

**UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y**  
**ECONÓMICAS**  
**CARRERA DE INGENIERÍA CONTABILIDAD Y**  
**AUDITORÍA**



**PROYECTO DE TESIS, PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE**  
**INGENIERA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA CPA.**

**TEMA:**

“ESTRUCTURA DEL CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO,  
CONTABLE Y FINANCIERO PARA EL ASADERO “MAC POLLO” EN LA  
CIUDAD DE IBARRA, PROVINCIA DE IMBABURA.”

**AUTORA:**

ROSALBA NOGALES TABANGO

**TUTOR:**

ECON. HERNÁN MUÑOZ

IBARRA, JUNIO 2011

## RESUMEN EJECUTIVO

La finalidad del presente proyecto es realizar la estructuración del control interno administrativo, contable y financiero para el Asadero “Mac Pollo” de la ciudad de Ibarra Provincia de Imbabura, para esto se ha llevado a cabo el análisis de los diferentes aspectos que intervienen en esta investigación.

Luego de conocer la situación actual de la empresa “Mac Pollo” y tener una visión clara de la actividad que se desarrolla en ésta, se procedió a realizar el diagnóstico situacional mediante la aplicación de los instrumentos de investigación, finalizando con la construcción de la matriz FODA, misma que fue analizada con el fin de determinar la factibilidad de la elaboración e implementación de ésta propuesta.

Nuestro segundo capítulo como en todo proyecto muestra el sustento teórico, resultado de una amplia recopilación de información bibliográfica, imprescindible para la comprensión total de nuestra propuesta.

A continuación en el tercer capítulo presentamos la nueva estructura del control administrativo, contable y financiero para el asadero “Mac Pollo”, la misma, muestra una nueva imagen en el desarrollo de las actividades, nos permite conocer la organización y jerarquía tanto en lo administrativo como en lo operativo de la empresa, además, podemos definir claramente las funciones para el personal que la conforma, establecer sus responsabilidades así como mantener un control interno de la calidad y medir los resultados eficazmente permitiéndonos ser más competitivos.

Finalmente se expone el análisis de los impactos resultantes del proyecto, sus conclusiones y recomendaciones.

La Autora.

## THEY SUMMARIZE EXECUTIVE

The purpose of the present project is to realize the structuring of the administrative internal check, accountant and financier for the Asadero “Mac Pollo” of the city of Ibarra County of Imbabura, for this it has been carried out the analysis of the different aspects that intervene in this investigation.

After knowing the current status of the establishment “Mac Pollo” and to have a clear vision of the activity that is developed in this, you proceeded to realize the situational diagnostic by means of the application of the investigation instruments, concluding with the construction of the matrix FODA, same that was analyzed with the purpose of determining the feasibility of the elaboration and implementation of this proposal.

Our second chapter like in all project it shows the theoretical maintenance, result of a wide digest of bibliographical data, indispensable for the total compression of our proposal.

Next in the third chapter we enter the new structure of the administrative control, accountant and financier for the Asadero “Mac Chicken”, the same one, shows a new image in the development of the activities, it allows us to know the organization and hierarchy as much in the administrative thing as in the operative of the establishment, also, we can define the features clearly for the personnel staff that conforms it, to establish their responsibilities as well as to maintain an internal check of the quality and to measure the results efficiently allowing us to be more competitive.

Finally it is exposed the analysis of the resulting impacts of the project, their summations and recommendations.

The Author

## **AUTORÍA**

Yo, Rosalba Nogales Tabango, declaro bajo juramento que el trabajo aquí descrito es de mi autoría, que no ha sido previamente presentado para ningún grado, ni calificación profesional; y que he consultado las referencias bibliográficas que se constituyen en este documento.

En la ciudad de Ibarra, Junio 2011.

Rosalba Nogales Tabango

## CERTIFICACIÓN DEL ASESOR

En calidad de director del trabajo de grado presentado por la egresada Rosalba Nogales Tabango, para optar por el título de **Ingeniera en Contabilidad Superior y Auditoría; CPA**, cuyo tema es: **“Estructura del Control interno Administrativo, Contable y Financiero para el asadero “Mac Pollo” en la ciudad de Ibarra, provincia de Imbabura.”**

Considero que el presente trabajo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometidos a la presentación pública y evaluación por parte del tribunal examinador que se designe.

En la ciudad de Ibarra, Junio 2011.

Econ. Hernán Muñoz

## **CESIÓN DE DERECHOS**

Yo, ROSALBA NOGALES TABANGO., con cédula de ciudadanía Nro 1002712204, 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 autor (es) del trabajo de grado denominado: "Estructura del Control interno Administrativo, Contable y Financiero para el asadero "Mac Pollo" en la ciudad de Ibarra, provincia de Imbabura. "que ha sido desarrollado para optar por el título de INGENIERA EN CONTABILIDAD SUPERIOR Y AUDITORÍA en la Universidad Técnica del Norte, quedando la Universidad facultada para ejercer plenamente los derechos cedidos anteriormente.

En mi condición de autor 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.

Nombre: ROSALBA NOGALES TABANGO

Cédula: 1002712204

Ibarra, a los 22 días del mes de Junio de 2011



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS**

**BIBLIOTECA UNIVERSITARIA**  
**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:

<b>DATOS DE CONTACTO</b>			
<b>CÉDULA DE IDENTIDAD:</b>	<b>DE</b>	1002712204	
<b>APELLIDOS Y NOMBRES:</b>	NOGALES TABANGO ROSALBA		
<b>DIRECCIÓN:</b>	OTAVALO – ATAHUAPA Y PIEDRAITA		
<b>EMAIL:</b>	<a href="mailto:aby-nogales@hotmail.com">aby-nogales@hotmail.com</a>		
<b>TELÉFONO FIJO:</b>	062927 022	- <b>TELÉFONO MÓVIL:</b>	093173860

<b>DATOS DE LA OBRA</b>	
<b>TÍTULO:</b>	“Estructura del Control interno Administrativo, Contable y Financiero para el asadero “Mac Pollo” en la ciudad de Ibarra, provincia de Imbabura.”
<b>AUTOR (ES):</b>	ROSALBA NOGALES TABANGO
<b>FECHA:</b>	2009-11-18

SOLO PARA TRABAJOS DE GRADO	
<b>PROGRAMA:</b>	<input type="checkbox"/> <b>PREGRADO</b> <input type="checkbox"/> <b>POSGRADO</b>
<b>TITULO POR EL QUE OPTA:</b>	INGENIERA EN CONTABILIDAD SUPERIOR Y AUDITORÍA
<b>ASESOR /DIRECTOR:</b>	Econ. Hernán Muñoz

## 2. AUTORIZACIÓN DE USO A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD

Yo, ROSALBA NOGALES TABANGO, con cédula de ciudadanía Nro.1002712204, en calidad de autor (a) (es) y titular (es) 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 de Educación Superior Artículo 143.

## 3. CONSTANCIAS

El (La) autor (a) (es) manifiesta (n) que la obra objeto de la presente autorización es original y se la desarrolló, sin violar derechos de autor de terceros, por lo tanto la obra es original y que es (son) el (los) titular (es) de los derechos patrimoniales, por lo que asume (n) la responsabilidad sobre el contenido de la misma y saldrá (n) en defensa de la Universidad en caso de reclamación por parte de terceros.

Ibarra, a los 22 días del mes de junio. de 2011.



**EL AUTOR:**

**ACEPTACIÓN:**

(Firma)

Nombre: Rosalba Nogales T.  
C.C.: 1002712204

(Firma)

Nombre: Lic. Ximena Vallejos  
Cargo: JEFE DE BIBLIOTECA

Facultado por resolución de Consejo Universitario \_\_\_\_\_

## **DEDICATORIA**

Con inmenso afecto y estimación, dedico éste modesto trabajo de grado, a mi madre, la cual me brindó en todo momento, su apoyo moral, económico y espiritual, me comprendió y sobrellevo junto a mí los instantes de esfuerzo, sacrificio y superación para de ésta manera llegar a cristalizar satisfactoriamente mi propósito y anhelo profesional.

Rosalba

## **AGRADECIMIENTO**

La gratitud a Dios por darme la oportunidad de realizar mi sueño.

A mi madre por su apoyo incondicional y comprensión.

El reconocimiento profundo, especial y sincero al Econ. Hernán Muñoz director del proyecto quien me orientó y dirigió con sus conocimientos y singular profesionalismo.

A mí querida Escuela de Contabilidad Superior y Auditoría de la facultad de ciencias administrativas que me dio la oportunidad de prepararme en la rama del saber profesional.

Rosalba

## PRESENTACIÓN

El presente proyecto se ha estructurado de acuerdo a las normativas establecidas por la Universidad Técnica del Norte y su contenido es el siguiente:

En el capítulo I, se presenta el diagnóstico mediante encuestas y entrevistas, aplicadas a directivos, empleados y clientes tomados en consideración para el estudio, con la finalidad de establecer situación actual sobre la estructura de control administrativo y contable del Asadero Mc Pollo de la ciudad de Ibarra.

En el capítulo II, contiene el Marco teórico, en el que se describen las bases teóricas y científicas relacionadas con el tema de investigación, con las cuales se sustentan el estudio y facilitan la elaboración de la propuesta a través de la consolidación de conocimientos científicos.

En el Capítulo II, se da a conocer la propuesta que se refiere al diseño de la estructura de control interno, contable y financiero para el Asadero Mc Pollo; propuesta con la que se da respuesta a las necesidades observadas como resultado del estudio diagnóstico realizada.

En el capítulo IV, se definen los impactos que pueden generarse con la aplicación de la propuesta, haciendo referencia a los ámbitos: Social, Económico, Cultural, Educativo, Político. Los mismos que dependiendo de sus efectos pueden generar cambios positivos o negativos, resultados que permiten establecer la viabilidad de la aplicación de la propuesta y que se resume en la evaluación del impacto general.

El informe de la tesis se complementa con las conclusiones y recomendaciones a las que se llega luego de la investigación.

## ÍNDICE

RESUMEN EJECUTIVO.....	i
THEY SUMMARIZE EXECUTIVE.....	ii
AUTORÍA.....	iii
CERTIFICACIÓN DEL ASESOR .....	iv
CESIÓN DE DERECHOS.....	v
DEDICATORIA .....	ix
AGRADECIMIENTO .....	x
PRESENTACIÓN.....	xi
CAPÍTULO I.....	1
DIAGNÓSTICO TÉCNICO SITUACIONAL.....	1
ANTECEDENTES DEL DIAGNÓSTICO .....	1
Aspecto Jurídico .....	1
OBJETIVOS.....	2
Objetivo General .....	2
Objetivos Específicos.....	3
VARIABLES E INDICADORES.....	3
Estructura administrativa .....	3
Control financiero (contable).....	3
Comercialización.....	3
Talento humano.....	3
MATRIZ DE RELACIÓN DIAGNÓSTICA.....	4
MECÁNICA OPERATIVA .....	5
Identificación de la población.....	5
Información primaria .....	5
Información Secundaria .....	5
Población y muestra .....	6
Población.....	6
Cálculo de la muestra .....	6
EVALUACIÓN Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN:.....	7
Encuestas y entrevistas .....	7

Introducción al análisis de la encuesta aplicada a 240 clientes del asadero

“MAC POLLO” 8

INTRODUCCIÓN AL ANÁLISIS DE LA ENCUESTA APLICADA A 11

EMPLEADOS DEL ASADERO “MAC POLLO” ..... 16

Introducción al análisis de la entrevista aplicada a dos directivos de

“MAC POLLO” ..... 25

MATRIZ FODA..... 37

CRUCES ESTRATÉGICOS: (FA-FO-DO-DA) ..... 38

Aprovechar las fortalezas para evitar amenazas.- ..... 38

Usar fortalezas para aprovechar las oportunidades..... 38

Superar debilidades para aprovechar oportunidades ..... 38

Reducir una debilidad para aprovechar una amenaza..... 39

Determinación del problema diagnostico ..... 39

CONCLUSIÓN SOBRE EL ANÁLISIS DEL PROBLEMA ..... 40

CAPÍTULO II ..... 41

MARCO TEÓRICO ..... 41

LA EMPRESA..... 41

Evolución histórica de las empresas..... 41

Definición..... 42

Tipos y características de las empresas ..... 43

BASE LEGAL..... 45

RESTAURANTES..... 46

Antecedentes..... 46

Concepto..... 47

Objetivos..... 47

Finalidad y estructura..... 47

MAC POLLO..... 49

Antecedentes..... 49

Descripción del servicio ..... 50

MISIÓN ..... 50

VISIÓN..... 50

ESTRUCTURA ORGÁNICA FUNCIONAL..... 51

CONTROL .....	51
Concepto.....	51
Importancia y características del control.....	51
PROCESO ADMINISTRATIVO.....	52
ESTRUCTURA DEL PROCESO ADMINISTRATIVO .....	53
Planificación.....	53
Importancia de la planificación.....	53
Propósito de la planificación .....	54
Principios de la planeación: .....	54
Pasos de la planeación:.....	55
Elementos de la planeación.....	57
ORGANIZACIÓN .....	58
Estructura organizativa .....	58
Propósitos de la organización .....	58
Tipos de organización.....	59
Organización formal.....	59
Organización Informal.....	59
Principios de organización .....	59
Pasos básicos para organizar.....	60
DIRECCIÓN.....	61
Motivación.....	61
Liderazgo.....	61
Comunicación.....	62
Equipos y Trabajo en equipo .....	62
CONTROL .....	63
Propósito y función del control.....	63
PROCESO DE CONTABILIDAD.....	64
Concepto.....	64
Importancia de la contabilidad .....	64
Principios de Contabilidad, generalmente aceptados .....	64
La Cuenta. ....	65
El Plan de Cuentas .....	66

Ecuación Contable.....	67
Proceso Contable .....	68
PROCESO FINANCIERO .....	68
ESTUDIO FINANCIERO .....	69
Estados Financieros Básicos.....	69
Estado de Situación Financiera .....	70
Estado de Resultados.....	72
Estado de cambios en el patrimonio o estado de superávit.....	73
Estado de Utilidades Retenidas.....	74
RAZONES O INDICADORES FINANCIEROS.....	75
Análisis de Liquidez .....	76
Análisis de actividad .....	78
Esquema para el análisis de actividad.....	79
Indicadores de endeudamiento.....	81
Indicadores de endeudamiento a corto plazo o apalancamiento .....	81
Indicadores de endeudamiento a largo plazo .....	82
ANÁLISIS DE RENTABILIDAD.....	83
Concepto de rentabilidad .....	83
La rentabilidad en el análisis contable .....	83
Niveles de análisis de la rentabilidad empresarial .....	84
Análisis de los índices financieros .....	85
CAPÍTULO III.....	87
DISEÑO DE LA PROPUESTA.....	87
ÁREA ADMINISTRATIVA .....	87
MISIÓN.....	87
VISIÓN.....	87
Objetivos.....	87
Objetivo general.....	87
Objetivos Específicos.....	87
“ESTRUCTURA DE CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO, CONTABLE Y FINANCIERO PARA EL ASADERO “MAC POLLO” .....	88
DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES DEL ASADERO “MAC POLLO.....	90



Gerencia.....	90
Control del proceso.....	92
Administrador.....	92
Control del proceso.....	95
Contador.....	95
Control del proceso.....	98
Auxiliar Contable.....	98
Control del proceso.....	101
Cajero.....	101
Control del proceso.....	104
Cocinero (y sus auxiliares).....	104
CONTROL DEL PROCESO.....	107
Jefe de horneros (y auxiliares).....	107
Control del proceso.....	113
Personal de guardianía.....	113
Control del proceso.....	116
CONTROL DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS.....	116
Propósito del procedimiento: .....	116
FLUJOGRAMAS .....	118
Flujograma del proceso actual de compras .....	118
Resumen y análisis del proceso actual de compras .....	118
Flujograma para el proceso en compras propuesto.....	119
Resumen y análisis del proceso de compras propuesto.....	120
Comparación entre el flujograma de compras vigente y el propuesto ...	121
Conclusión .....	121
Proceso actual de producción en el asadero “MAC POLLO”.....	122
Resumen y análisis del proceso actual de producción .....	122
Flujograma del proceso de producción propuesto .....	123
Resumen y análisis del proceso de producción propuesto.....	124
Comparación entre el esquema de producción vigente y el propuesto..	124
Conclusión .....	124
Flujograma para el proceso actual de ventas .....	125

Resumen y análisis del proceso actual de ventas .....	126
Flujograma para el proceso en ventas propuesto .....	127
Resumen y análisis del proceso de ventas propuesto .....	128
Comparación entre el flujograma de ventas vigente y el propuesto.....	129
Conclusión .....	129
ÁREA CONTABLE .....	129
Contabilidad.....	129
Importancia.....	130
Objetivos.....	130
Ciclo Contable.....	131
Políticas Contables .....	131
PLAN DE CUENTAS .....	132
Proceso contable .....	132
PROCESO DE CONTABILIDAD.....	133
DOCUMENTOS FUENTE.....	134
RESUMEN DIARIO DE INGRESOS Y EGRESOS.....	135
COMPRAS AL CONTADO Y A CRÉDITO.....	135
INGRESOS EN EFECTIVO .....	136
Ingreso en efectivo por ventas a clientes.....	136
ESTADOS FINANCIEROS .....	138
PROPUESTA FINANCIERA .....	140
CAPÍTULO IV.....	141
ANÁLISIS DE IMPACTOS .....	141
ÁREAS DE IMPACTO .....	142
Impacto Social.....	142
Impacto Económico .....	143
Impacto Cultural.....	144
Impacto Educativo .....	144
Impacto Político. ....	145
Nivel General de Impacto .....	145
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	147
CONCLUSIONES .....	147

RECOMENDACIONES.....	149
BIBLIOGRAFÍA.....	150
ANEXOS.....	153

## ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro N° 1 Calidad de servicios .....	9
Cuadro N° 2 Prefiere consumir en Asadero Mac Pollo .....	10
Cuadro N° 3 Nivel de precio en el que se sitúa Mac Pollo.....	11
Cuadro N° 4 Aspecto que debe mejorar el Asadero Mac Pollo.....	12
Cuadro N° 5 En el Asadero Mac Pollo se observan normas fundamentales de seguridad alimentaria .....	13
Cuadro N° 6 Problemas de contaminación o intoxicación detectados .....	14
Cuadro N° 7 Necesidad de programas de capacitación sobre temas de seguridad alimentaria.....	15
Cuadro N° 8 Personal de Asadero Mac Pollo .....	17
Cuadro N° 9 Tiempo de servicio en la empresa.....	18
Cuadro N° 10 Funciones específicas en el Asadero Mac Pollo .....	19
Cuadro N° 11 Conocimiento de las funciones.....	20
Cuadro N° 12 Calidad de ambiente de trabajo.....	21
Cuadro N° 13 Atención de la empresa a necesidades de capacitación...	22
Cuadro N° 14 Modelo de control contable aplicado en la empresa .....	23
Cuadro N° 15 Necesidad de crear y aplicar un manual de control administrativo, financiero y contable en el Asadero Mac Pollo .....	24
Cuadro N° 16 Legalidad de la empresa .....	26
Cuadro N° 17 Posee Reglamento Interno.....	27
Cuadro N° 18 La empresa lleva contabilidad formal .....	28
Cuadro N° 19 Persona que lleva las cuentas en la empresa.....	29
Cuadro N° 20 Medios de control de cuentas.....	30
Cuadro N° 21 Auxiliares de control que se maneja en el Asadero Mac Pollo.....	31
Cuadro N° 22 Dispone de Registro Único de Contribuyentes.....	32

Cuadro N° 23 Impuestos que declara la empresa .....	33
Cuadro N° 24 Documentos y registros de que dispone el Asadero Mac Pollo .....	34
Cuadro N° 25 Productos de mayor salida en el mercado local .....	35
Cuadro N° 26 Volumen de ventas del Asadero Mac Pollo .....	36
Cuadro N° 27 Estado de Situación Financiera .....	71
Cuadro N° 28 Estado de Resultados .....	72
Cuadro N° 29 Estado de cambios en la Situación Financiera .....	73
Cuadro N° 30 Funciones del gerente .....	90
Cuadro N° 31 Perfil del gerente .....	91
Cuadro N° 32 Funciones del administrador .....	93
Cuadro N° 33 Perfil del administrador .....	94
Cuadro N° 34 Funciones del contador .....	96
Cuadro N° 35 Perfil del contador .....	97
Cuadro N° 36 Funciones del auxiliar contable .....	99
Cuadro N° 37 Perfil del auxiliar contable .....	100
Cuadro N° 38 Funciones del cajero .....	102
Cuadro N° 39 Perfil del cajero .....	103
Cuadro N° 40 Funciones del cocinero .....	105
Cuadro N° 41 Perfil del cocinero (y auxiliares) .....	106
Cuadro N° 42 Funciones del hornero (y auxiliares) .....	108
Cuadro N° 43 Perfil del hornero (y auxiliares) .....	109
Cuadro N° 44 Funciones del salonero .....	111
Cuadro N° 45 Perfil del salonero .....	112
Cuadro N° 46 Funciones de guardianía .....	114
Cuadro N° 47 Perfil de guardianía .....	115
Cuadro N° 48 Proceso de contabilidad .....	133
Cuadro N° 49 Compras al contado .....	135
Cuadro N° 50 Compras a crédito .....	136
Cuadro N° 51 Ingreso en efectivo .....	137

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico N° 1	Criterio sobre la atención al cliente.....	9
Gráfico N° 2	¿Por qué prefiere consumir en “Asadero Mac pollo”? .....	10
Gráfico N° 3	Nivel de precios en relación a la competencia.....	11
Gráfico N° 4	Mejoras que debe hacerse en asadero “Mac Pollo” .....	12
Gráfico N° 5	¿Se observan normas de seguridad alimentaria? .....	13
Gráfico N° 6	¿Se han detectado problemas de contaminación o intoxicación? .....	14
Gráfico N° 7	¿La Dirección de Salud debería implementar programas de capacitación? .....	15
Gráfico N° 8	¿Qué cargo desempeña usted en Asadero “Mac Pollo” .....	17
Gráfico N° 9	¿Qué tiempo de trabajo lleva en esta empresa? .....	18
Gráfico N° 10	¿Realiza una sola función? .....	19
Gráfico N° 11	¿Conoce sus funciones? .....	20
Gráfico N° 12	¿Cómo es el ambiente de trabajo?.....	21
Gráfico N° 13	¿No hay capacitación? .....	22
Gráfico N° 14	¿Cómo es el control contable de la empresa? .....	23
Gráfico N° 15	¿Se debe implementar y aplicar el manual de control administrativo, financiero y contable? .....	24
Gráfico N° 16	¿La empresa es jurídica? .....	26
Gráfico N° 17	¿La empresa posee estatutos internos? .....	27
Gráfico N° 18	¿La empresa lleva contabilidad formal? .....	28
Gráfico N° 19	¿Quién lleva las cuentas de “Mac Pollo”?.....	29
Gráfico N° 20	¿Mediante qué medios controla la empresa las cuentas contables? .....	30
Gráfico N° 21	El Asadero Mac Pollo maneja los siguientes auxiliares de control .....	31
Gráfico N° 22	¿Dispone del Registro Único Contribuyentes? .....	32
Gráfico N° 23	Impuestos que declara la empresa.....	33
Gráfico N° 24	Documentos y registros de que dispone la empresa.....	34

Gráfico N° 25 Productos señalados de mayor salida en al mercado local .....	35
Gráfico N° 26 Productos señalados de menor salida en al mercado local .....	35
Gráfico N° 27 El volumen de ventas del Asadero “Mac Pollo” .....	36
Gráfico N° 28 Esquema para el análisis de actividad .....	79
Gráfico N° 29 Áreas que cubre el análisis de actividades.....	81
Gráfico N° 30 Flujograma del proceso actual de compras.....	118
Gráfico N° 31 Flujograma para el proceso en compras propuesto .....	119
Gráfico N° 32 Proceso actual de producción en el asadero Mac Pollo ..	122
Gráfico N° 33 Flujograma del proceso de producción propuesto.....	123
Gráfico N° 34 Flujograma para el proceso actual de ventas .....	125
Gráfico N° 35 Flujograma para el proceso de ventas propuesto.....	127

## **CAPÍTULO I**

### **1 DIAGNÓSTICO TÉCNICO SITUACIONAL**

#### **1.1 ANTECEDENTES DEL DIAGNÓSTICO**

El procesamiento de alimentos que se sirven directamente al consumidor final, se ha convertido en todo el Ecuador, en una verdadera industria, de la cual depende un considerable sector humano en el aspecto laboral y económico, en este contexto se encuentra el proceso de producción, faena miento y preparación de carne de pollo de granja que ofrece al público del norte del país, el asadero “Mac Pollo” de la ciudad de Ibarra, empresa que aún no cuenta con una estructura de control interno administrativo, contable y financiero que le permita alcanzar los más elevados sitaliaes de competitividad frente a empresas de similar actividad en el norte ecuatoriano.

Es lo anotado, la razón fundamental para emprender la investigación y análisis de la situación actual de la mencionada empresa y estructurar, de manera sistemática un manual que contenga la normativa o guía para el control adecuado de todos los movimientos administrativos, contables y financieros de esta empresa.

##### **1.1.1 Aspecto Jurídico**

Jurídicamente, la empresa “Mac Pollo”, se constituye al amparo de la siguiente resolución municipal, que se la transcribe de manera textual y que se ha venido renovando año tras año, hasta la presente fecha, al tenor del mismo contexto:

“La ILUSTRE MUNICIPALIDAD DE IBARRA, en uso de las atribuciones previstas en el Art. 21 de la Ordenanza que regula la Transferencia de

Competencias, el Numeral 3 de la Cláusula Tercera del Convenio de Transferencias, del Dictamen Favorable del Ministerio de Economía y Finanzas y, una vez que ha cumplido con todos los requisitos de Ley, concede la presente:

### **LICENCIA ÚNICA ANUAL DE FUNCIONAMIENTO**

Al establecimiento

### **RESTAURANTE “MAC POLLO”**

Propietario o Representante Legal: ANDRADE JIMÉNEZ ALINA  
PATRICIA

Categoría: SEGUNDA

Dirección: SÁNCHEZ Y CIFUENTES 11-66 Y COLÓN

Ciudad: IBARRA

Cantón: IBARRA

El propietario o representante legal se compromete a cumplir estrictamente las disposiciones legales vigentes. La infracción a cualquiera de las normas, será sancionada de acuerdo a la Ley.

Ing. Mauricio Larrea Andrade

ALCALDE DE LA CIUDAD DE IBARRA

Queda anotado en el Libro de Licencias con el N° 59-2003 y tendrá validez hasta el 31 de Marzo del 2004.

## **1.2 OBJETIVOS**

### **1.2.1 Objetivo General**

Evaluar y aplicar los procesos de la organización Administrativa, Contable y Financiera para el asadero “Mac Pollo” en la ciudad de Ibarra Provincia de Imbabura.



### **1.2.2 Objetivos Específicos**

- Evaluar los procesos y funciones del recurso humano de la empresa.
- Realizar un estudio sobre el proceso administrativo, contable y financiero de la empresa “Mac Pollo” de la ciudad de Ibarra.
- Determinar mecanismos de comercialización y estrategias en la atención y venta.

### **1.3 VARIABLES E INDICADORES**

#### **1.3.1 Estructura administrativa**

- Organización
- Formas de administración
- Políticas y normas de control interno

#### **1.3.2 Control financiero (contable)**

- Registros básicos
- Normas de control interno
- Información contable básica

#### **1.3.3 Comercialización**

- Tipo de mercado
- Competencia
- Demanda
- Servicio y atención al cliente
- Estrategias de venta

#### **1.3.4 Talento humano**

- Capacitación
- Estabilidad laboral

## 1.4 MATRIZ DE RELACIÓN DIAGNÓSTICA

OBJETIVOS	VARIABLE	INDICADOR	FUENTE	TÉCNICAS	PUBLICO META
Diseñar y aplicar una estructura de Control Interno Administrativo, Contable y Financiero para el asadero "Mac Pollo"	<b>Estructura administrativa:</b>	-Organización -Formas de administración Políticas y normas de control interno	Primarias y Secundarias	Observación directa Encuesta Entrevista Opinión de expertos	Propietaria Trabajadores Empleados Clientes
Establecer un sistema de control financiero (contable) para el manejo económico de la empresa	<b>Control financiero contable</b>	-Registros básicos -Normas de control interno -Información contable básica	Primarias y Secundarias	Opinión de expertos Asesoramiento de profesionales en el área	Propietaria Empleados
Determinar los mecanismos para una mejor comercialización	<b>Comercialización:</b>	-Tipo de mercado -Competencia -Demanda -Canales de distribución -Servicio y atención al cliente	Primarias y Secundarias	Opinión de expertos Asesoramiento de profesionales en el área	Propietaria Empleados Clientes
Ubicar los niveles de talento humano existentes entre los colaboradores de la empresa.	<b>Talento humano</b>	-Capacitación -Estabilidad laboral.	Primarias y Secundarias	Opinión de expertos Asesoramiento de profesionales en el área	Propietaria Trabajadores Empleados

Elaborado por: Rosalba Tabango

Fuente: "Diseño de Proyectos" Jácome W

## **1.5 MECÁNICA OPERATIVA**

### **1.5.1 Identificación de la población**

La población universo es la clientela que consume el producto de “Mac Pollo”, seleccionada entre la que asiste con mayor regularidad.

Se tomó un universo de 600 clientes, de los cuales, una vez aplicada la fórmula, se obtuvo una muestra de 240, a quienes se aplicó la encuesta.

Los datos fueron obtenidos en dos tipos de fuentes: primarias y secundarias.

#### **1.5.1.1 Información primaria**

Mediante la aplicación de una encuesta a los clientes, se obtuvo la información primaria.

#### **1.5.1.2 Información Secundaria**

En cuanto a la información secundaria, las fuentes fueron:

- Textos especializados para consulta
- Revistas
- Publicaciones
- Manuales
- Datos de Internet.

### 1.5.1.3 Población y muestra

#### 1.5.1.3.1 Población

Como ya se ha explicado en el párrafo correspondiente a “Identificación de la Población”, el “Universo” considerado adecuado está compuesto por 600 clientes, de acuerdo al siguiente detalle.

DETALLE DE LA POBLACIÓN TOTAL O UNIVERSO		
PROCEDENCIA	NÚMERO	PORCENTAJE
EMAPA	65	10,85%
MAGAP	39	6,5%
REPROAVI	338	56,33%
FABRIHOGAR	3	0,5%
Gobierno Provincial de Imbabura	112	18,66%
Gobierno Cantonal Urcuquí	43	7,16%
<b>TOTAL</b>	<b>600</b>	<b>100%</b>

Elaborado por: Rosalba Tabango

Fuente: Base de datos de la empresa “Mac Pollo”

#### 1.5.1.3.2 Cálculo de la muestra

La muestra se obtuvo mediante la aplicación de la fórmula:

$$n = \frac{PQ \cdot N}{(N - 1)(E^2 / K^2) + PQ} \text{ De donde:}$$

n= Tamaño de la muestra

PQ= Varianza media de la población = (0,25)

N= Población total o universo

E = Error admisible, determinado por el investigador, en relación a las características del problema. E = 0,5<sup>2</sup>

K = Coeficiente de corrección del error = ( 2 )

Equivalencias:

$$PQ = 0,25$$

$$N = 600$$

$$(N-1) = 599$$

$$E = 0.05^2$$

$$K = 2^2$$

PROCESO DEL CÁLCULO:

$$n = \frac{0,25 \times 600}{(599 - 1) \left( \frac{0,05^2}{2^2} \right) + 0,25}$$

$$n = \frac{150}{(599) \left( \frac{0,05^2}{2^2} \right) + 0,25}$$

$$n = \frac{150}{(599)(0.000625) + 0,25}$$

$$n = \frac{150}{0.374375} + 0.25 \quad n = \frac{150}{0.624375}$$

**n = 240,24 = 240** Tamaño de la m.

## 1.6 EVALUACIÓN Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN:

De acuerdo a lo que determina la Metodología de la Investigación Científica, se ha tomado como instrumentos de recolección de datos, a la encuesta y entrevista.

### 1.6.1 Encuestas y entrevistas

Se elaboró dos (2) formularios diferentes de encuestas y un formulario para las entrevistas, a ser aplicadas entre los tres grupos que se detallan a continuación:

A.- Para 240 clientes del Asadero “Mac Pollo”

B.- Para 15 empleados de la empresa

C.- Para 2 directivos de “Mac Pollo”

### **1.6.2 Introducción al análisis de la encuesta aplicada a 240 clientes del asadero “MAC POLLO”**

Con la finalidad de cubrir de manera exhaustiva todos los aspectos de la investigación, se ha diseñado un banco de ocho (8) preguntas, contenidas en un documento que se aplicó a los 240 clientes, seleccionados entre los 600 del Universo, mediante un sistema aleatorio (sorteo).

Las preguntas pretenden determinar el criterio del cliente frente a aspectos como:

- Calidad en atención y servicio al cliente
- Preferencias en consumo de productos de “Mac Pollo”
- Precio de los productos (frente a lo de otros establecimientos similares)
- Aspectos que “Mac Pollo” debe mejorar”
- Observancia de normas de Seguridad Alimentaria en “Mac Pollo”
- Detección de problemas de contaminación o intoxicación
- Criterios sobre la capacitación en Seguridad Alimentaria, por parte de la Dirección Provincial de Salud.

1. Qué criterio tiene usted sobre la atención y servicio al cliente en el Asadero “Mac Pollo” de la ciudad de Ibarra?: Poner el nombre en cada cuadro: Criterio sobre atención y servicios

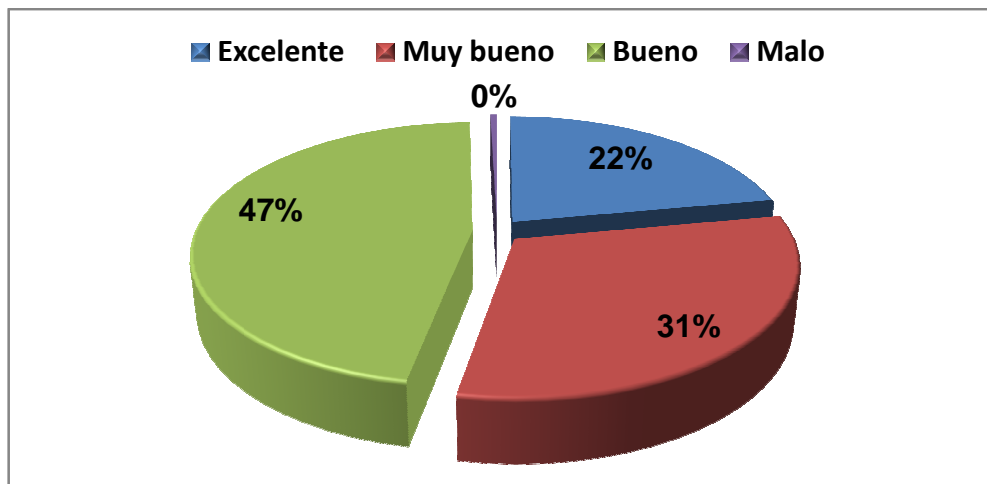
**Cuadro N° 1**

CATEGORÍAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJES
Excelente	53	22%
Muy bueno	74	31%
Bueno	112	47%
Malo	1	0%
TOTAL	240	100%

Elaboración: La Autora

Fuente: Encuesta aplicada a 240 clientes de “Mac Pollo”

**Gráfico N° 1 Criterio sobre la atención al cliente**



**INTERPRETACIÓN.-** El análisis es muy alentador, lo que compromete a la empresa a mejorar su servicio por medio de un instructivo o manual de operaciones. Entre lo “Excelente” y lo “Muy Bueno” se llega a un porcentaje contundente de 52.91% y un 46,66% de la categoría “Bueno”, refuerza el buen criterio del consumidor.

2. ¿Por qué prefiere consumir en “Asadero Mac pollo”?

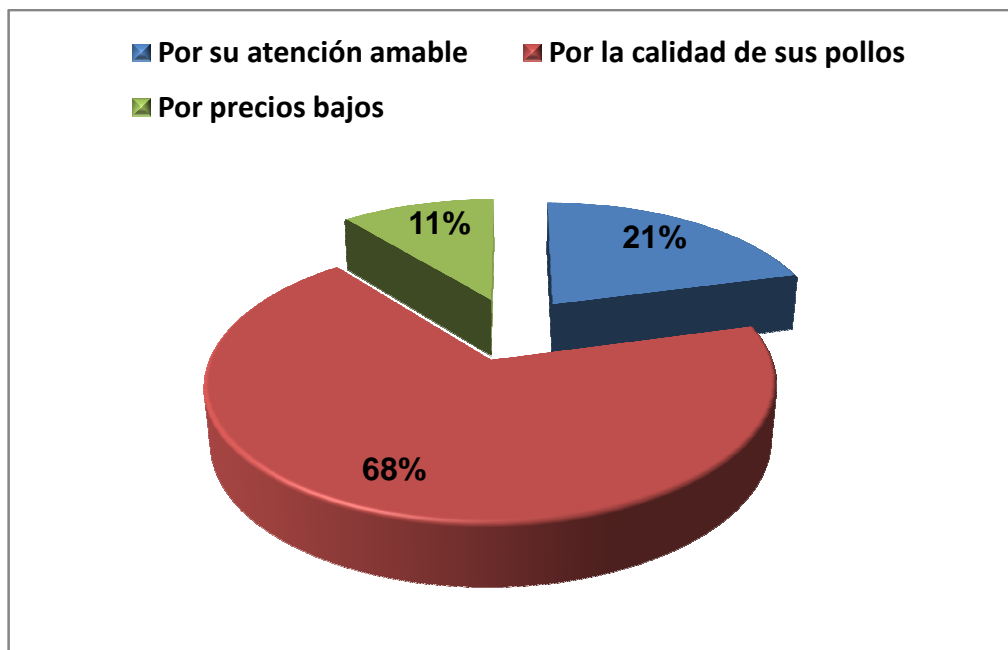
**Cuadro Nº 2**

CATEGORÍAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJES
Por su atención amable	50	21%
Por la calidad de sus pollos	164	68%
Por precios bajos	26	11%
TOTAL	240	100%

Elaboración: La Autora

Fuente: Encuesta aplicada a 240 clientes de “Mac Pollo”

**Gráfico Nº 2 ¿Por qué prefiere consumir en “Asadero Mac pollo”?**



**INTERPRETACIÓN.-** Está ampliamente comprobado, una vez más y ésta mediante una encuesta, que los clientes valoran la calidad del pollo que se ofrece al consumidor en “Mac Pollo”, sin descartar que un buen grupo apoya la atención amable y los precios bajos



1. En relación a los precios de otros asaderos, en que niveles se sitúan los de Asadero Mac Pollo?

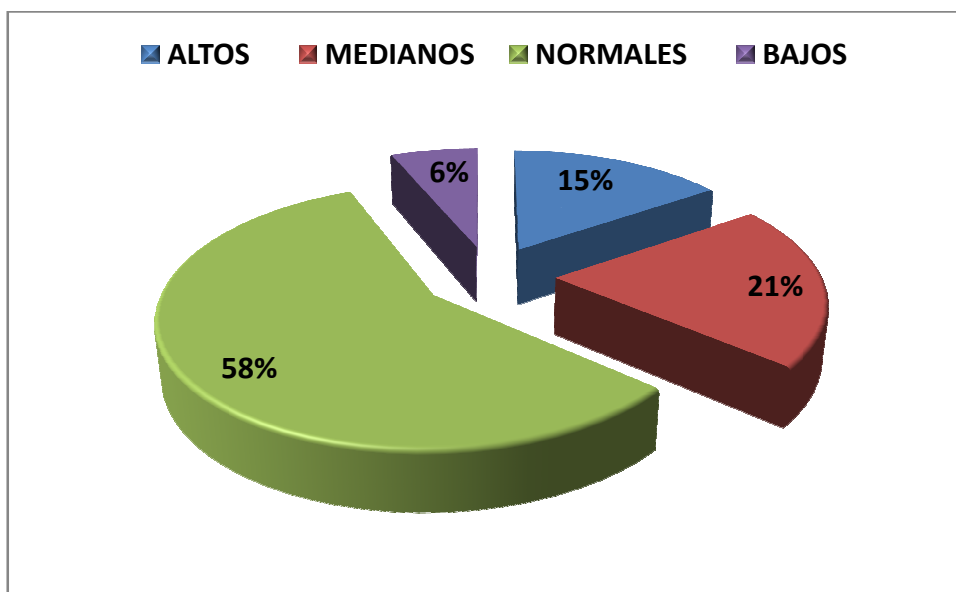
**Cuadro Nº 3**

CATEGORÍAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJES
ALTOS	37	15,42%
MEDIANOS	50	20,83%
NORMALES	138	57,50%
BAJOS	15	6,25%
TOTAL	240	100%

Elaboración: La Autora

Fuente: Encuesta aplicada a 240 clientes de “Mac Pollo”

**Gráfico Nº 3 Nivel de precios en relación a la competencia**



**INTERPRETACIÓN.-** Los precios establecidos en el asadero Mac pollo, se mantienen en el marco de lo normal en relación a la competencia, pero hay quienes consideran que son medianos y aún otros que creen que son altos, pero los porcentajes son menores.

2. ¿Qué se debería mejorar en Asadero Mac Pollo?”

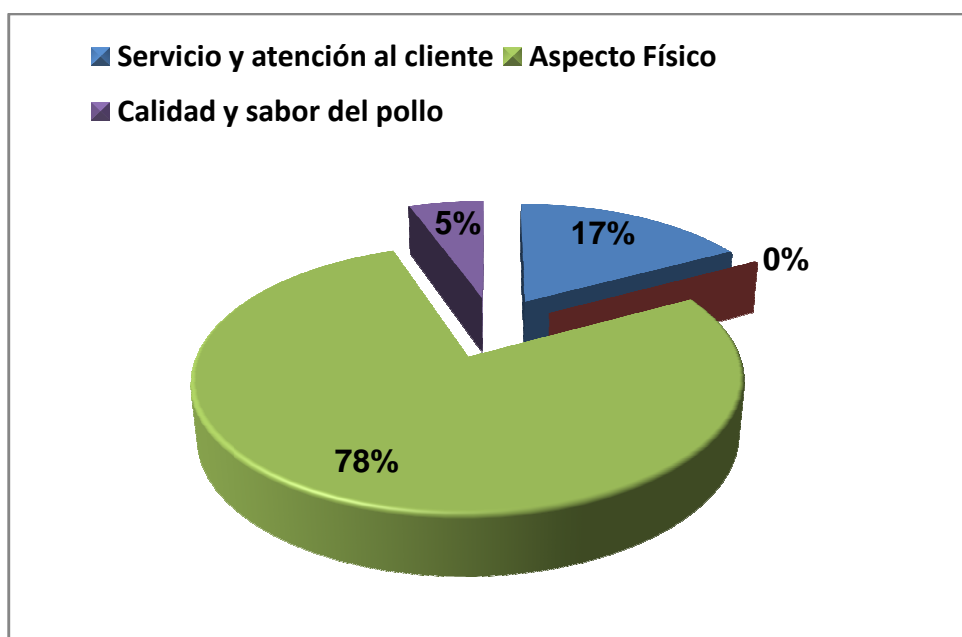
**Cuadro N° 4**

CATEGORÍAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJES
Servicio y atención al cliente	41	17,08%
Aspecto Físico	186	77,50%
Calidad y sabor del pollo	13	5,42%
TOTAL	240	100%

Elaboración: La Autora

Fuente: Encuesta aplicada a 240 clientes de “Mac Pollo”

**Gráfico N° 4 Mejoras que debe hacerse en asadero “Mac Pollo”**



**INTERPRETACIÓN.-** Definitivamente, se refuerza el criterio de la buena atención y la calidad y sabor del producto de Mac Pollo, puesto que un porcentaje mayoritario (77,50%) asegura que “lo único” que se debe mejorar en la empresa es su aspecto físico, sobre todo en su amplitud y decoración.

3. Según lo que usted ha podido observar, en “Asadero Mac Pollo” se observan las normas fundamentales de Seguridad alimentaria?

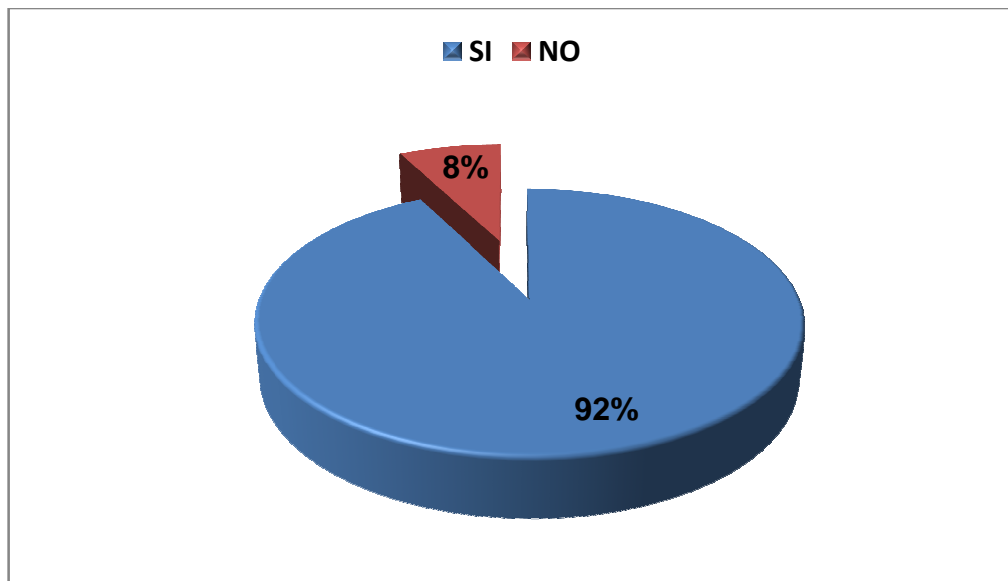
**Cuadro Nº 5**

CATEGORÍAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJES
SI	222	92,50%
NO	18	7,50%
TOTAL	240	100%

Elaboración: La Autora

Fuente: Encuesta aplicada a 240 clientes de “Mac Pollo”

**Gráfico Nº 5 ¿Se observan normas de seguridad alimentaria?**



**INTERPRETACIÓN.-** Según este análisis el resultado es (de acuerdo al criterio de la investigadora) subjetivo, puesto que no se pudo determinar, a pesar de las explicaciones previas a la aplicación de la encuesta, hasta que punto los investigados conocen a profundidad las características de la Seguridad alimentaria. En todo caso, las respuestas favorables son abrumadoramente altas.

4. ¿En este local se ha detectado problemas de contaminación o intoxicación?

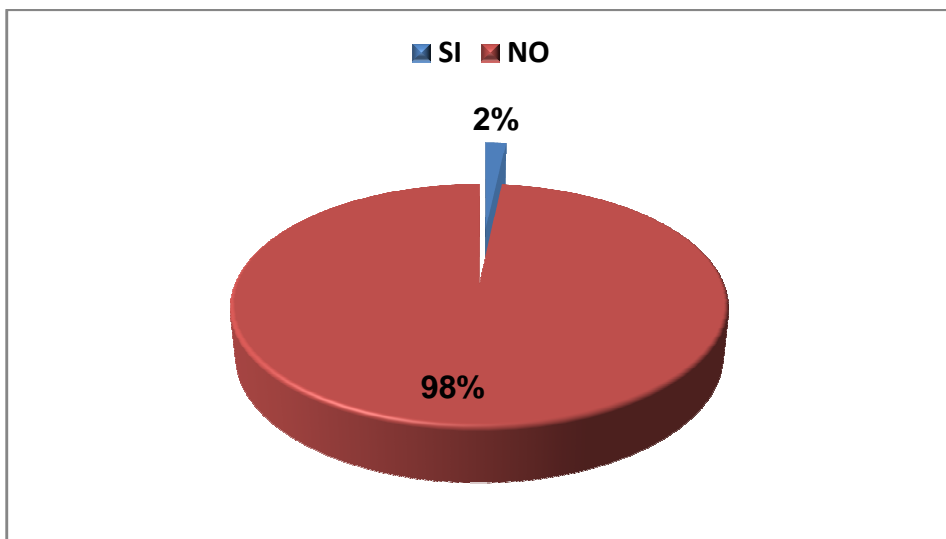
**Cuadro Nº 6**

CATEGORÍAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJES
SI	4	1,67%
NO	236	98,33%
TOTAL	240	100%

Elaboración: La Autora

Fuente: Encuesta aplicada a 240 clientes de “Mac Pollo”

**Gráfico Nº 6 ¿Se han detectado problemas de contaminación o intoxicación?**



**INTERPRETACIÓN.-** De acuerdo al historial del asadero “Mac Pollo”, no se registran problemas de intoxicación por contaminación del producto, y esta excelente trayectoria es ahora reforzada con el criterio del 98,33% de los encuestados, porcentaje que es casi total, lo que habla de las normas de higiene aplicadas en el procesamiento de los pollos y sus “guarniciones” (patatas, ensaladas, verduras, etc.)

5. Cree usted que la Dirección Provincial de Salud de Imbabura, debería implementar programas de capacitación en los temas de seguridad alimentaria?

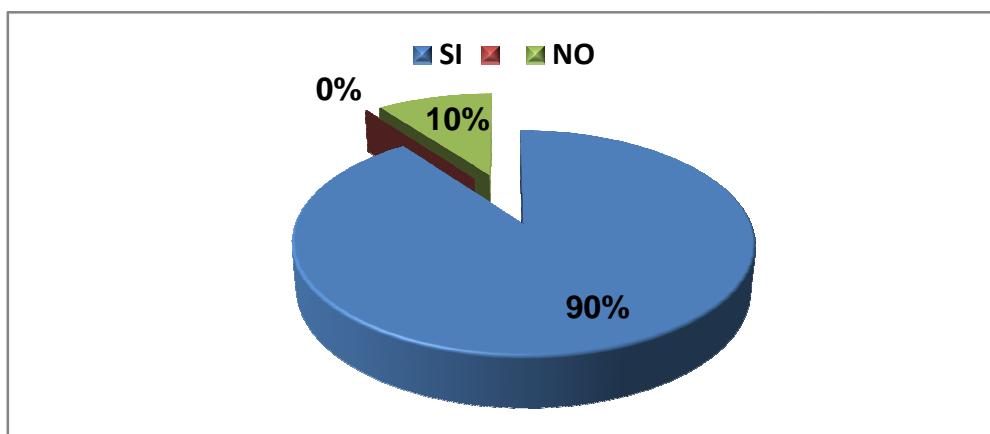
**Cuadro Nº 7**

CATEGORÍAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJES
SI	216	90%
NO	24	10%
TOTAL	240	100%

Elaboración: La Autora

Fuente: Encuesta aplicada a 240 clientes de “Mac Pollo”

**Gráfico Nº 7 ¿La Dirección de Salud debería implementar programas de capacitación?**



**INTERPRETACIÓN.-** En los actuales momentos que viven las naciones en el mundo, se ha detectado que la capacitación es factor fundamental de desarrollo y aquello no escapa a la percepción de los clientes de Mac Pollo, a quienes se aplicó la encuesta, ya que un porcentaje mayoritario (90%) es del criterio que la capacitación no solo es necesaria sino “urgente”, sobre todo en cuanto a servicio y atención al cliente y en cuanto a la observancia de las normas fundamentales de seguridad alimentaria.

### **1.6.2.1 B.- INTRODUCCIÓN AL ANÁLISIS DE LA ENCUESTA APLICADA A 11 EMPLEADOS DEL ASADERO “MAC POLLO”**

Con el mismo enfoque de procurar la captación de todos los datos necesarios para un análisis adecuado, respecto a los aspectos relacionados con los empleados de “Mac Pollo”, se ha elaborado un cuestionario de ocho (8) preguntas, que arrojan criterios, pensamientos, características laborales, factor actitudinal individual y colectivo, necesidades y expectativas de este sector, al tenor de las siguientes preguntas:

- Cargo que desempeña el empleado
- Tiempo de trabajo en “Mac Pollo”
- El empleado realiza varias funciones o solamente una específica?
- Conocimiento total de las funciones que realiza y sus niveles de eficiencia y eficacia en los procesos.
- Descripción del ambiente trabajo en la empresa
- Necesidad de capacitación y disposición de la empresa para brindarla a sus empleados.
- Criterio relacionado con los sistemas y calidad del control contable que se aplica en la empresa.
- Criterio personal sobre la necesidad de crear y aplicar un manual de control administrativo, financiero y contable en la empresa.

1. ¿Qué cargo desempeña usted en Asadero “Mac Pollo”

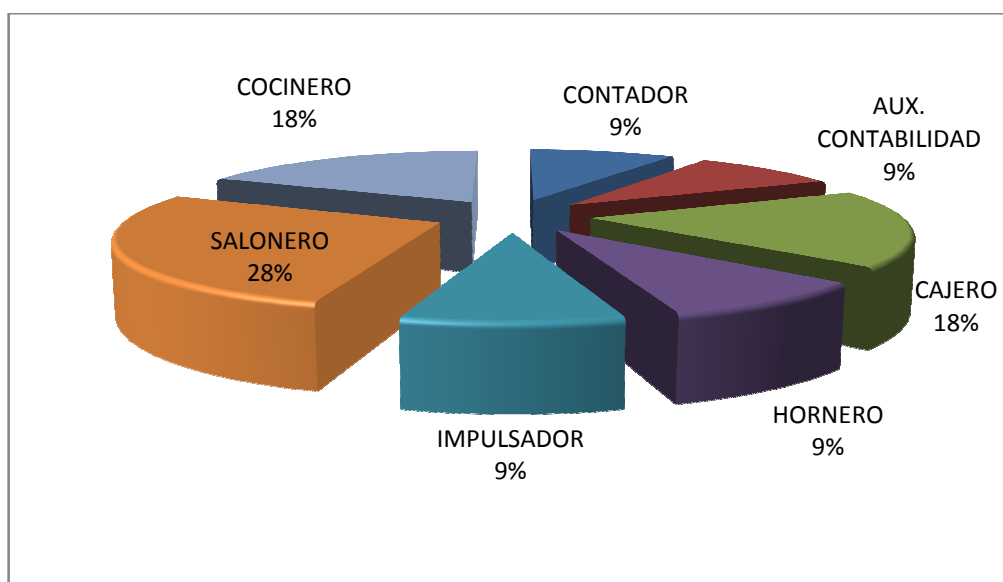
**Cuadro Nº 8**

CATEGORÍAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJES
CONTADOR	1	9%
AUX. CONTABILIDAD	1	9%
CAJERO	2	18%
HORNERO	1	9%
IMPULSADOR	1	9%
SALONERO	3	27%
COCINERO	2	18%
TOTAL	11	100%

Elaboración: La Autora

Fuente: Encuesta aplicada a 11 empleados de “Mac Pollo”

**Gráfico Nº 8 ¿Qué cargo desempeña usted en Asadero “Mac Pollo”**



**INTERPRETACIÓN:** La empresa dispone de un personal completo.

2. ¿Qué tiempo de trabajo lleva en esta empresa?

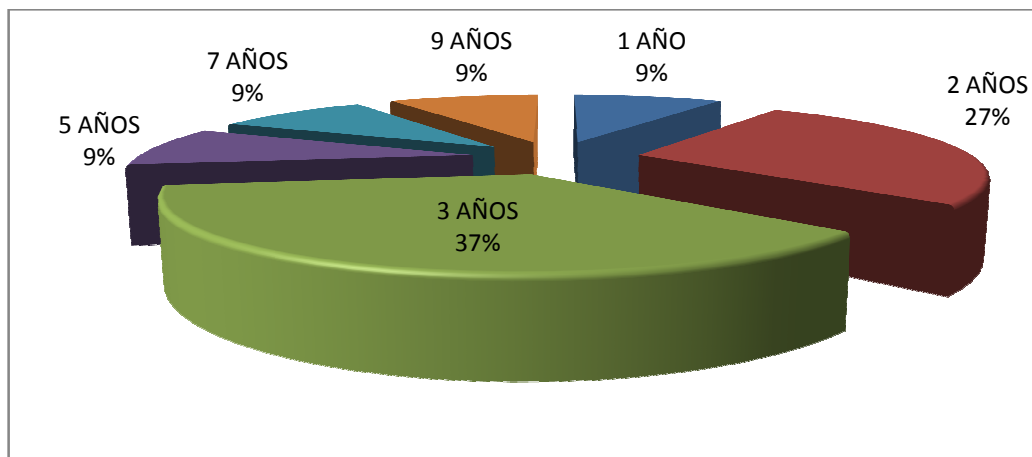
**Cuadro Nº 9**

CATEGORÍAS	FRECUENCIAS	%
1 AÑO	1	9
2 AÑOS	3	27
3 AÑOS	4	37
5 AÑOS	1	9
7 AÑOS	1	9
9 AÑOS	1	9
Total	11	100

Elaboración: La Autora

Fuente: Encuesta aplicada a 11 empleados de “Mac Pollo”

**Gráfico Nº 9 ¿Qué tiempo de trabajo lleva en esta empresa?**



**INTERPRETACIÓN:** La mayoría de los empleados llevan de 2 a 3 años de trabajo en la empresa “Mac Pollo”, en tanto que solamente dos de ellos superan los 7 años de trabajo, llegando uno hasta los 9. Se puede decir que no existe estabilidad laboral.



3. ¿Usted realiza solamente una función específica en la empresa?

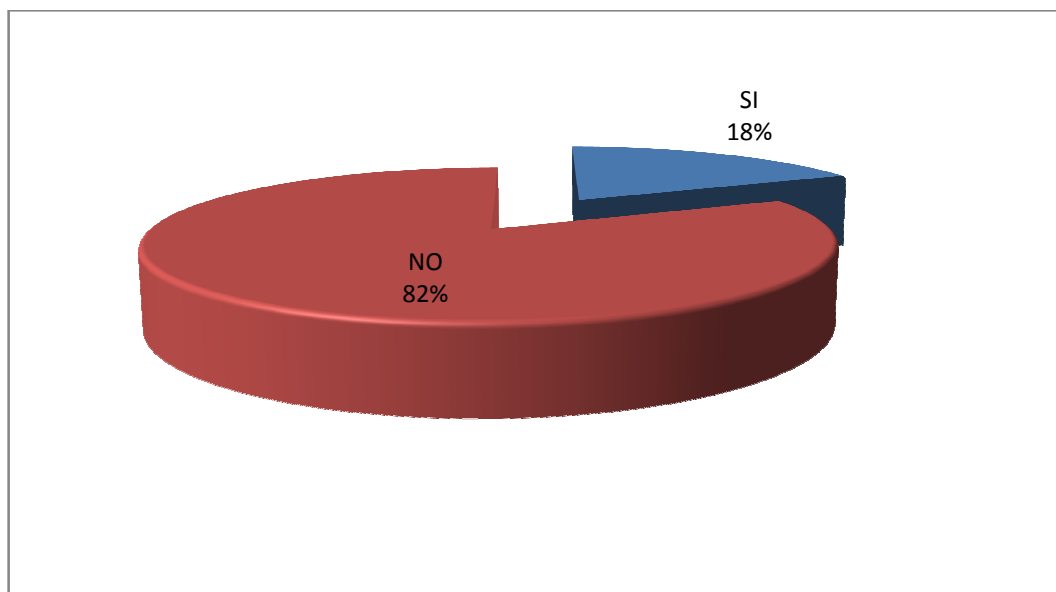
**Cuadro N° 10**

CATEGORÍAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJES
SI	2	18%
NO	9	82%
TOTAL	11	100%

Elaboración: La Autora

Fuente: Encuesta aplicada a 11 empleados de “Mac Pollo”

**Gráfico N° 10 ¿Realiza una sola función?**



**INTERPRETACIÓN:** Según el presente análisis, en la empresa existe un 82% de los empleados que no tiene una organización en cuanto a la asignación de funciones, de manera que se cruzan las actividades.

4. ¿Usted conoce al detalle cuáles son sus funciones?

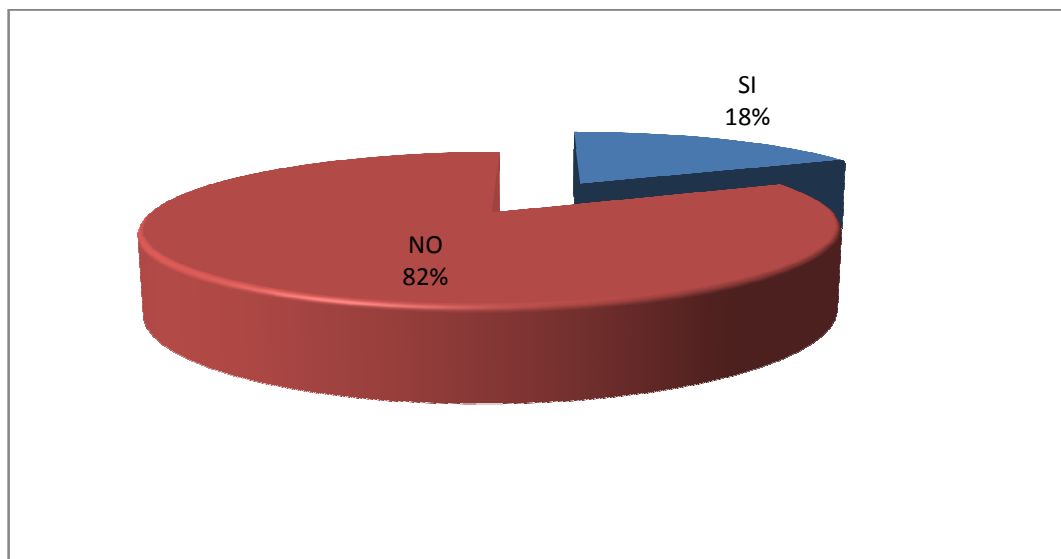
**Cuadro N° 11**

CATEGORÍAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJES
SI	2	18%
NO	9	82%
TOTAL	11	100%

Elaboración: La Autora

Fuente: Encuesta aplicada a 11 empleados de “Mac Pollo”

**Gráfico N° 11 ¿Conoce sus funciones?**



**INTERPRETACIÓN:** El criterio del 82% de los empleados es que no conoce al detalle el ámbito y delimitación de sus funciones específicas, de tal manera que no tienen la facilidad de cumplirlas a satisfacción de la empresa y sus necesidades fundamentales.

5. Describa cómo es el ambiente de trabajo en la empresa.

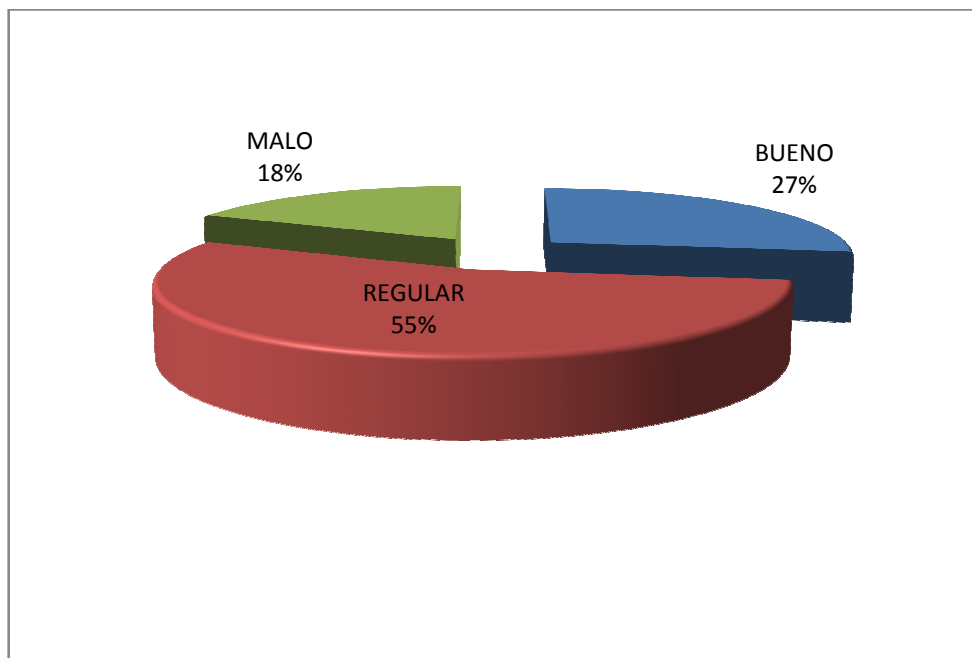
**Cuadro N° 12**

<b>CATEGORÍAS</b>	<b>FRECUENCIAS</b>	<b>PORCENTAJES</b>
BUENO	3	27%
REGULAR	6	55%
MALO	2	18%
TOTAL	11	100%

Elaboración: La Autora

Fuente: Encuesta aplicada a 11 empleados de “Mac Pollo”

**Gráfico N° 12 ¿Cómo es el ambiente de trabajo?**



**INTERPRETACIÓN:** La percepción generalizada entre el personal respecto al ambiente de trabajo es que no es agradable, que las relaciones laborales y amistad entre ellos es poco cordial, factor actitudinal que hay que fortalecer, para beneficio individual y de la empresa.

6. ¿La empresa no brinda capacitación a sus colaboradores y usted la necesita?

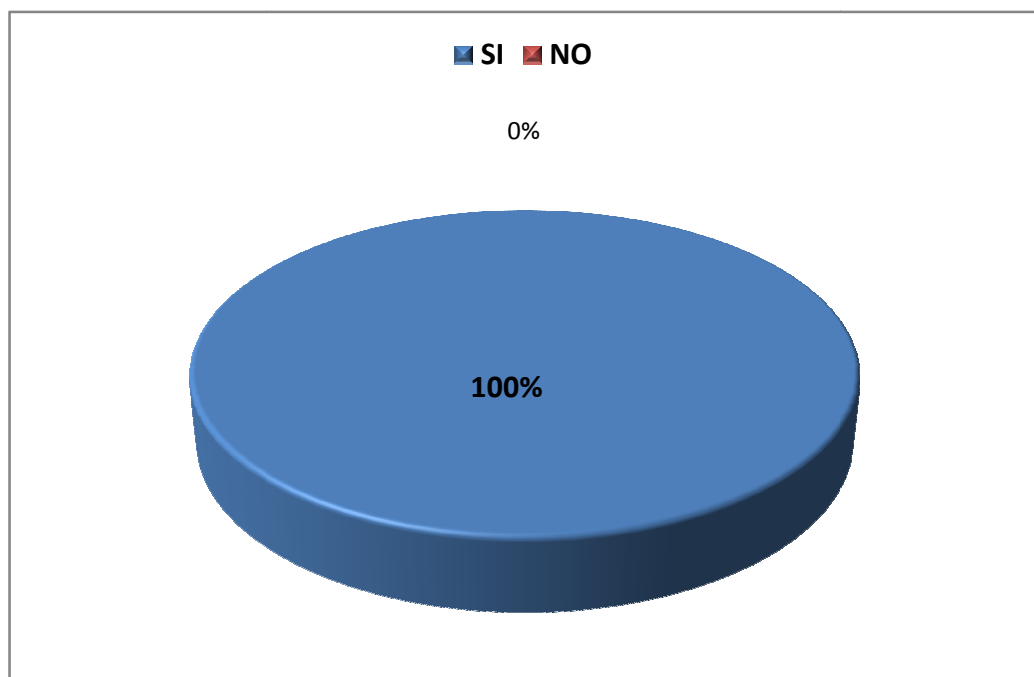
**Cuadro N° 13**

CATEGORÍAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJES
SI	11	100%
NO	0	0%
TOTAL	11	100%

Elaboración: La Autora

Fuente: Encuesta aplicada a 11 empleados de “Mac Pollo”

**Gráfico N° 13 ¿No hay capacitación?**



**INTERPRETACIÓN:** Todos los encuestados afirman que la empresa no brinda capacitación, que viene a ser la causa para que entre el personal se produzca un bajo nivel de interrelación, fortaleciendo el análisis anterior.

7. Según su percepción, cómo es el control contable que se realiza en la empresa?

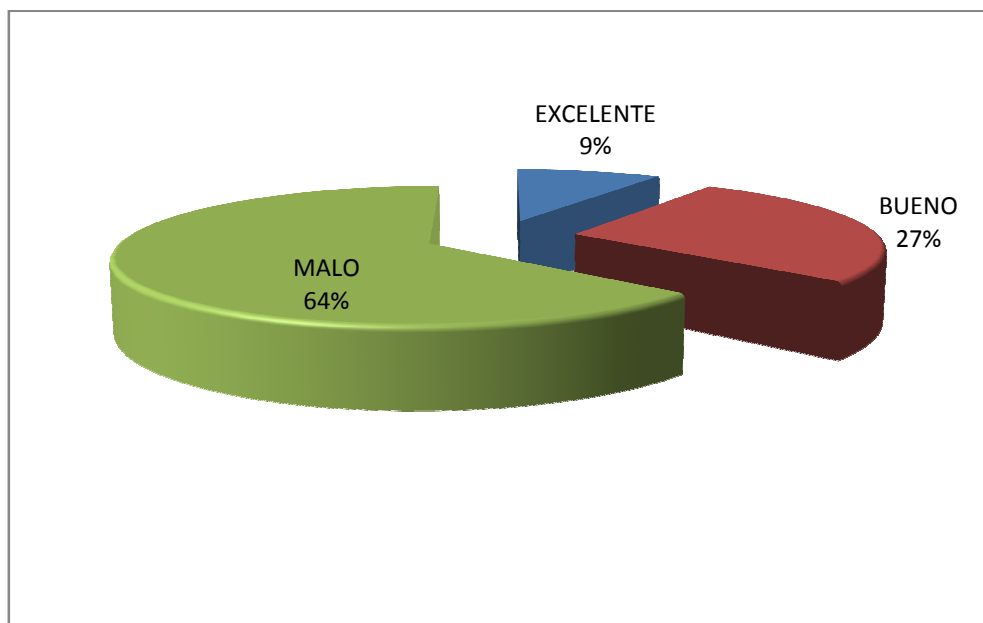
**Cuadro N° 14**

CATEGORÍAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJES
EXCELENTE	1	9%
BUENO	3	27%
MALO	7	64%
TOTAL	11	100%

Elaboración: La Autora

Fuente: Encuesta aplicada a 11 empleados de “Mac Pollo”

**Gráfico N° 14 ¿Cómo es el control contable de la empresa?**



**INTERPRETACIÓN:** Según el presenta análisis, la mayoría de los encuestados, (64%) afirma que la empresa “Mac Pollo” lleva una mala contabilidad, en tanto que el porcentaje restante es del criterio que el proceso contable es bueno y excelente.

8. ¿De acuerdo a su criterio, se debe crear y aplicar un manual de control administrativo, financiero y contable en la empresa “Mac Pollo”?

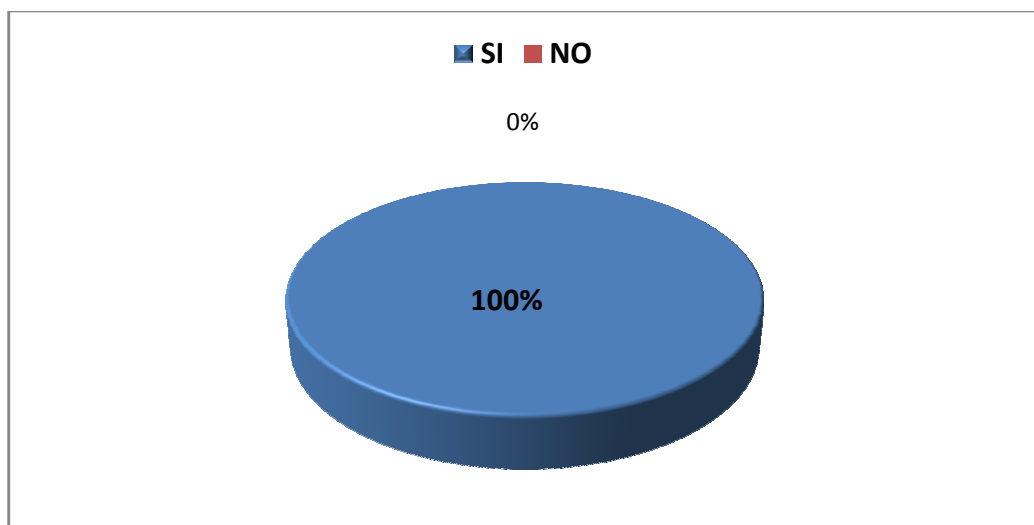
**Cuadro Nº 15**

CATEGORÍAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJES
SI	11	100%
NO	0	0%
TOTAL	11	100%

Elaboración: La Autora

Fuente: Encuesta aplicada a 11 empleados de “Mac Pollo”

**Gráfico Nº 15 ¿Se debe implementar y aplicar el manual de control administrativo, financiero y contable?**



**INTERPRETACIÓN:** En el ámbito de la empresa “Mac Pollo” se advierte la necesidad que tienen todos los colaboradores de que se implemente y ponga en práctica el mencionado manual, con miras a mejorar algunos aspectos administrativos y operativos que aún ameritan una reingeniería de procesos.

### **1.6.2.2 Introducción al análisis de la entrevista aplicada a dos directivos de “MAC POLLO”**

En este caso se han seleccionado once (11) preguntas, contenidas en un formulario (entrevista), que fue aplicado a 2 funcionarios de la empresa “Mac Pollo” y cuya finalidad es recabar datos que pongan de relieve los temas pertinentes a las normas legales aplicadas, las formas de llevar la administración, la contabilidad y el aspecto financiero, así como el pago de las obligaciones tributarias, que vienen a conformar el “marco legal” de la empresa.

Las preguntas cubren todos los ámbitos que, según la investigación, son aportes para esclarecer el tema de la aplicación de la ley en el funcionamiento de la empresa “Mac Pollo”:

- La empresa es jurídica?
- La empresa posee reglamento interno o estatutos?
- Lleva contabilidad formal?
- Quién lleva las cuentas de la empresa?
- Medios que utiliza la empresa para llevar el control de sus cuentas
- Auxiliares de control que utiliza la empresa
- Dispone del Registro Único de Contribuyentes.?
- Impuestos que declara la empresa
- Auxiliares de control que utiliza la empresa
- Productos preferidos por los clientes
- Volumen de ventas del Asadero

## 1. La empresa en jurídica?

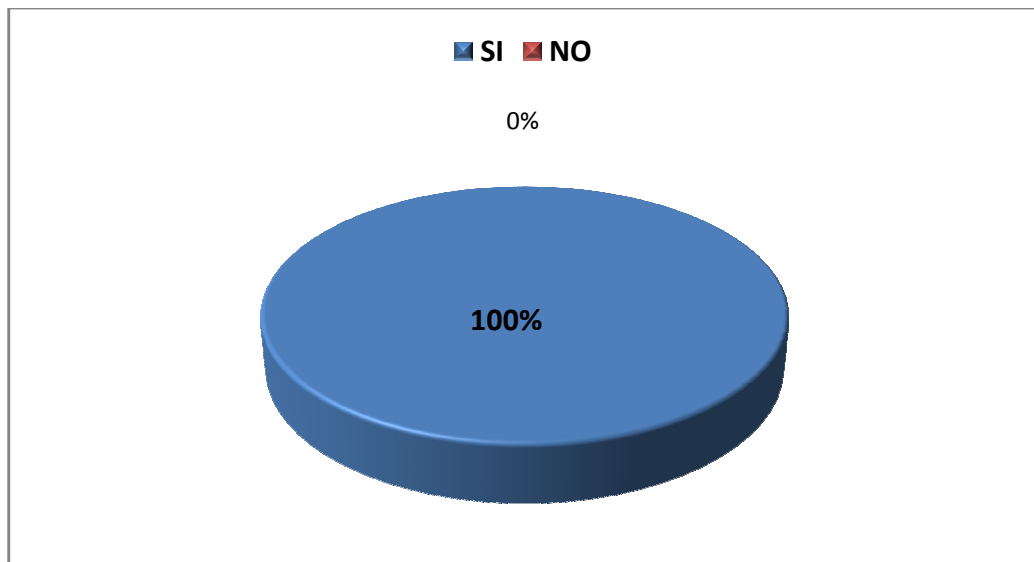
**Cuadro Nº 16**

CATEGORÍAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJES
SI	2	100%
NO	0	0%
TOTAL	2	100%

Elaboración: La Autora

Fuente: Encuesta aplicada a 2 DIRECTIVOS de “Mac Pollo”

**Gráfico Nº 16 ¿La empresa en jurídica?**



**INTERPRETACIÓN:** Evidentemente, una empresa como Mac Pollo tiene que sujetarse a lo que dictan las leyes, por lo tanto tiene la calidad de institución jurídicamente constituida, lo certifican los dos encuestados.



2. La empresa posee reglamento interno o estatutos?

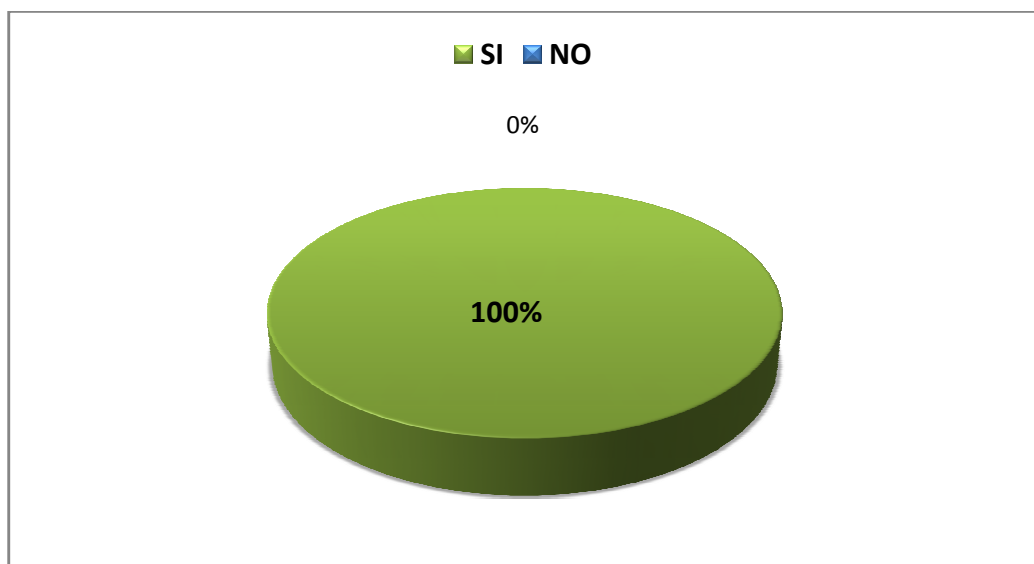
**Cuadro N° 17**

CATEGORÍAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJES
SI	0	0%
NO	2	100%
TOTAL	2	100%

Elaboración: La Autora

Fuente: Encuesta aplicada a 2 DIRECTIVOS de “Mac Pollo”

**Gráfico N° 17 ¿La empresa posee estatutos internos?**



**INTERPRETACIÓN:** La empresa aún no ha podido crear un orgánico que norme las funciones y operaciones, es decir un reglamento interno, pero los dos encuestados afirman que es una de las preocupaciones de los directivos y que próximamente se implementará este sistema de control.

3. La empresa lleva contabilidad formal?

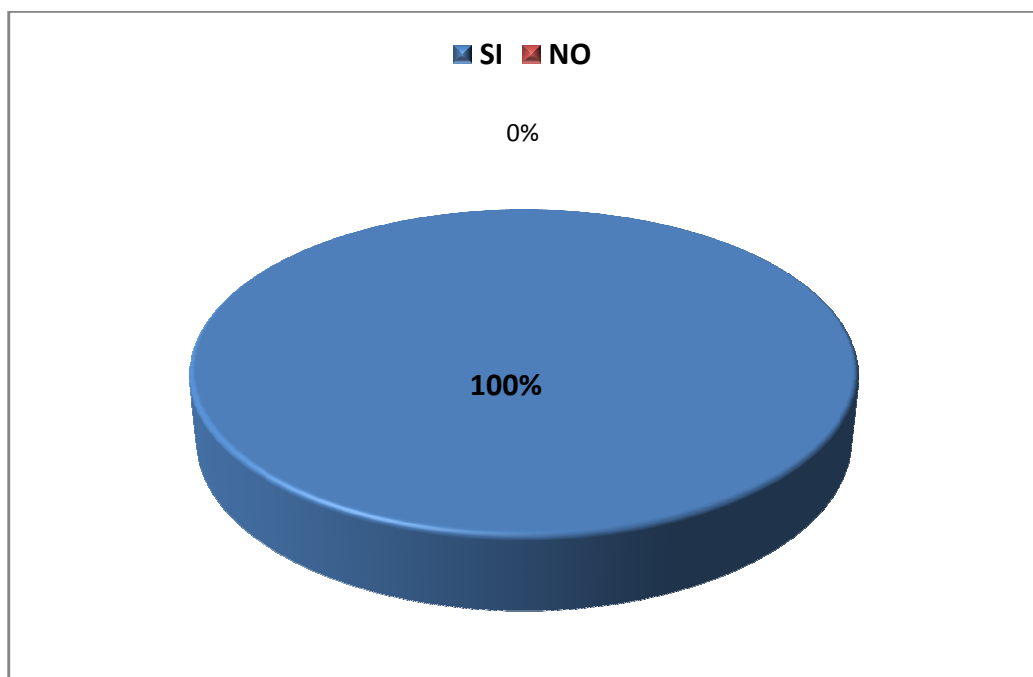
**Cuadro N° 18**

CATEGORÍAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJES
SI	2	100%
NO	0	0%
TOTAL	2	100%

Elaboración: La Autora

Fuente: Encuesta aplicada a 2 DIRECTIVOS de “Mac Pollo”

**Gráfico N° 18 ¿La empresa lleva contabilidad formal?**



**INTERPRETACIÓN:** “Mac Pollo” lleva todas sus cuentas de manera formal, puesto que ha contratado los servicios de una contadora que se encarga de todo el proceso contable, día a día.

4. ¿Quién lleva las cuentas de la empresa?

**Cuadro N° 19**

CATEGORÍAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJES
EL DUEÑO	0	0%
UN CONTADOR	2	100%
TOTAL	2	100%

Elaboración: La Autora

Fuente: Encuesta aplicada a 2 DIRECTIVOS de “Mac Pollo”

**Gráfico N° 19 ¿Quién lleva las cuentas de “Mac Pollo”?**



**INTERPRETACIÓN:** Como ya se ha dicho en el análisis anterior, en la empresa “Mac Pollo”, se ha contratado los servicios de una contadora y es ella quien se encarga de llevar las cuentas.

5. ¿Mediante qué medios controla la empresa las cuentas contables?

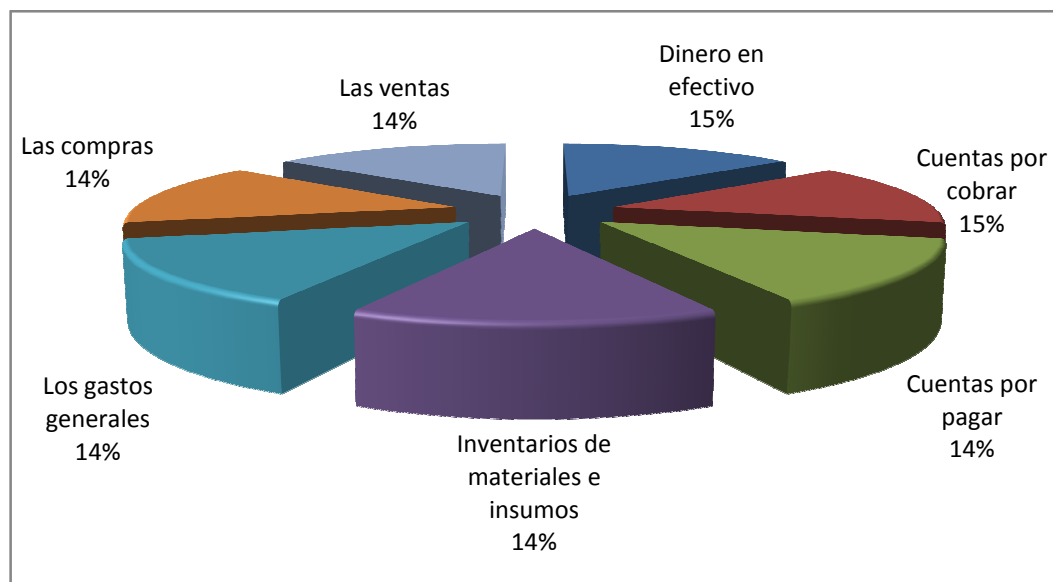
**Cuadro Nº 20**

CATEGORÍAS	SI	NO
Dinero en efectivo	2	15
Cuentas por cobrar	2	15
Cuentas por pagar	2	14
Inventarios de materiales e insumos	2	14
Los gastos generales	2	14
Las compras	2	14
Las ventas	2	14

Elaboración: La Autora

Fuente: Encuesta aplicada a 2 directivos de “Mac Pollo”

**Gráfico Nº 20 ¿Mediante qué medios controla la empresa las cuentas contables?**



**INTERPRETACIÓN:** Este análisis no amerita mayor comentarios puestos que se registra un 100% del criterio en cuanto a la utilización de todos los documentos de control de cuentas contables anotados.

6. El Asadero Mac Pollo maneja los siguientes auxiliares de control:

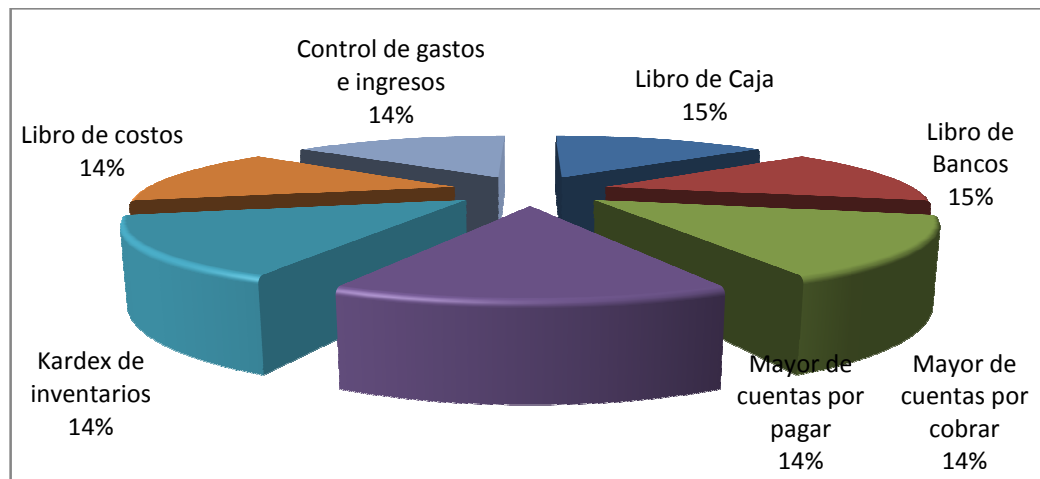
**Cuadro N° 21**

<b>CATEGORÍAS</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>
Libro de Caja	2	15
Libro de Bancos	2	15
Mayor de cuentas por cobrar	2	14
Mayor de cuentas por pagar	2	14
Kardex de inventarios	2	14
Libro de costos	2	14
Control de gastos e ingresos	2	14

Elaboración: La Autora

Fuente: Encuesta aplicada a 2 directivos de “Mac Pollo”

**Gráfico N° 21 El Asadero Mac Pollo maneja los siguientes auxiliares de control**



**INTERPRETACIÓN:** Al igual que en el análisis anterior, los encuestados afirman que todos los documentos registrados por la investigadora son utilizados en la empresa.

7. ¿Dispone del Registro Único Contribuyentes?

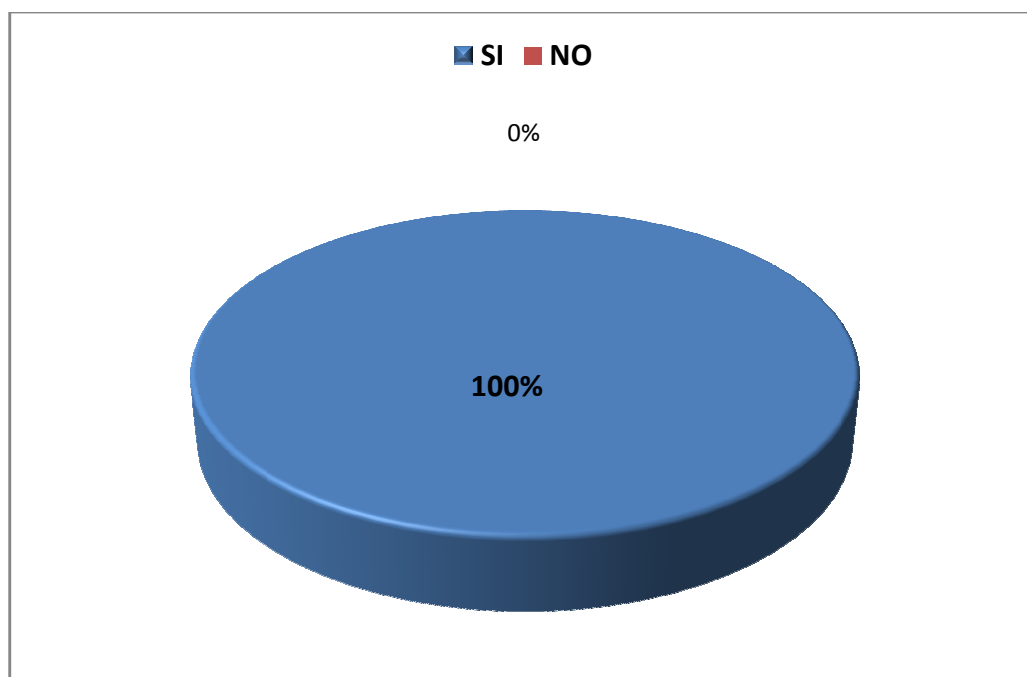
**Cuadro N° 22**

CATEGORÍAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJES
SI	2	100%
NO	0	0%
TOTAL	2	100%

Elaboración: La Autora

Fuente: Encuesta aplicada a 2 DIRECTIVOS de “Mac Pollo”

**Gráfico N° 22 ¿Dispone del Registro Único Contribuyentes?**



**INTERPRETACIÓN:** “Mac Pollo”, como toda empresa seria y que se sujeta a las disposiciones legales, dispone de su ruc y todos los permisos correspondientes, pues así lo determina la Constitución ecuatoriana.

8. Impuestos que declara la empresa:

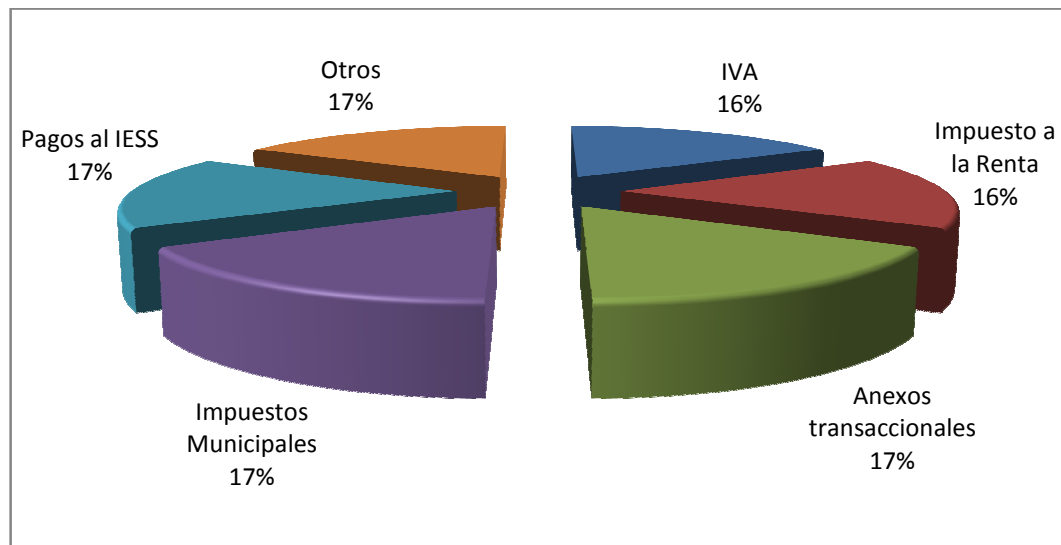
**Cuadro N° 23**

<b>CATEGORÍAS</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>
IVA	2	16
Impuesto a la Renta	2	16
Anexos transaccionales	2	17
Impuestos Municipales	2	17
Pagos al IESS	2	17
Otros	2	17

Elaboración: La Autora

Fuente: Encuesta aplicada a 2 directivos de “Mac Pollo”

**Gráfico N° 23 Impuestos que declara la empresa**



**INTERPRETACIÓN:** Al igual que en el análisis anterior, los encuestados afirman que todos los documentos registrados por la investigadora son utilizados en la empresa.

9. La empresa dispone de?

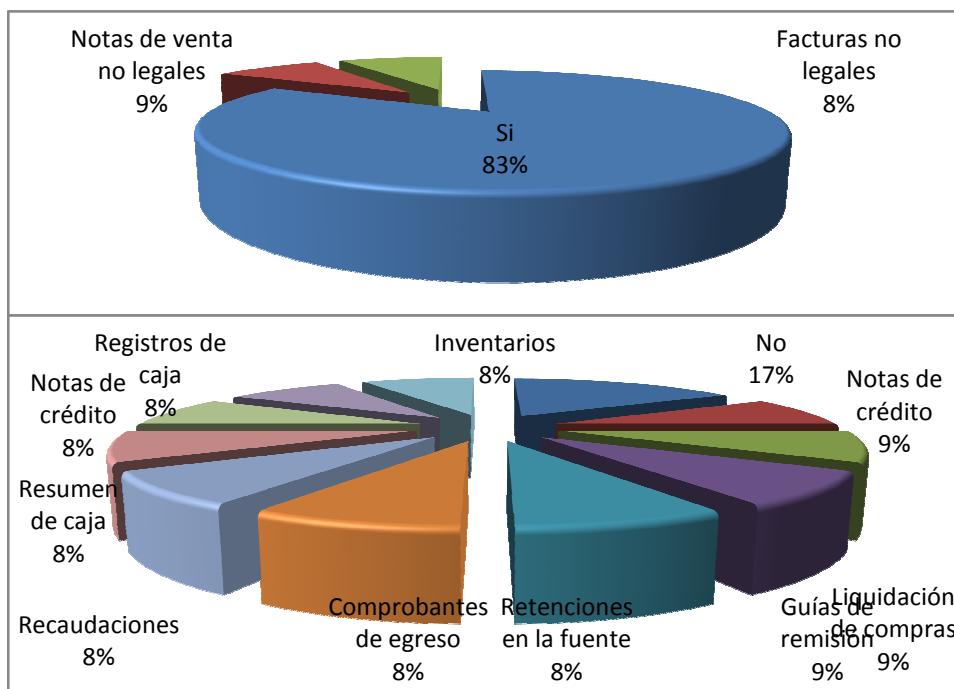
**Cuadro Nº 24**

CATEGORÍAS	SI	%	NO	%
Notas de venta no legales			2	8
Facturas no legales			2	9
Facturas y notas de venta legales	2	8		
Liquidación de compras	2	9		
Guías de remisión	2	8		
Retenciones en la fuente	2	8		
Comprobantes de egreso	2	8		
Recaudaciones	2	8		
Resumen de caja	2	8		
Notas de crédito	2	9		
Registros de caja	2	8		
Inventarios	2	8		

Elaboración: La Autora

Fuente: Encuesta aplicada a 2 directivos de "Mac Pollo"

**Gráfico Nº 24 Documentos y registros de que dispone la empresa**



**INTERPRETACIÓN:** Como se puede apreciar en el presente cuadro, los únicos documentos que la empresa no utiliza son aquellos que las leyes han declarado ilegales y cuyo uso es causa de sanciones por medio de los organismos de control.



10. Dentro de los productos señalados cite tres de mayor salida en el mercado local:

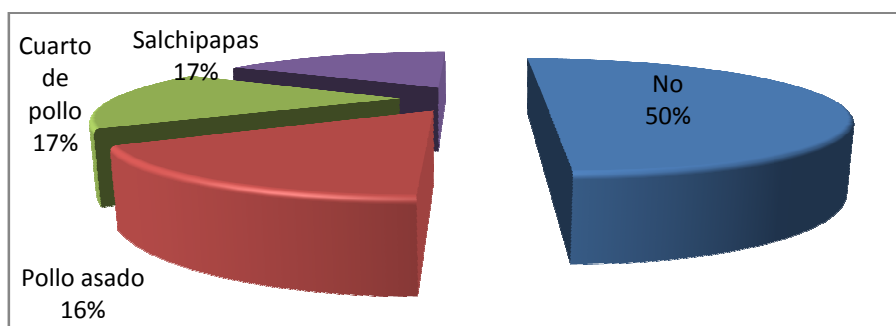
**Cuadro Nº 25**

CATEGORÍAS	SI	%	NO	%
Pollo asado	2	16		
Cuarto de pollo	2	17		
Salchipapas	2	17		
Hamburguesas			2	16
Bebidas			2	17
Papa mixta			2	17

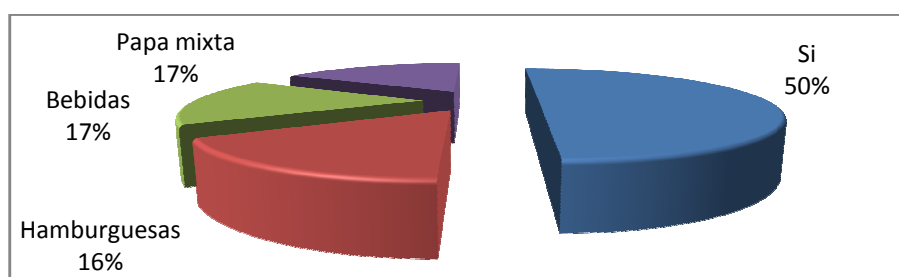
Elaboración: La Autora

Fuente: Encuesta aplicada a 2 directivos de “Mac Pollo”

**Gráfico Nº 25 Productos señalados de mayor salida en el mercado local**



**Gráfico Nº 26 Productos señalados de menor salida en el mercado local**



**INTERPRETACIÓN:** Definitivamente, al ser “Mac Pollo” una empresa que se ha preocupado por llevar al consumidor el mejor pollo del norte ecuatoriano, puesto que dispone de su propio plantel avícola, con alimentación natural, las mayores preferencias se registran en el pollo asado en diferentes porciones.

11. El volumen de ventas del Asadero “Mac Pollo” es:

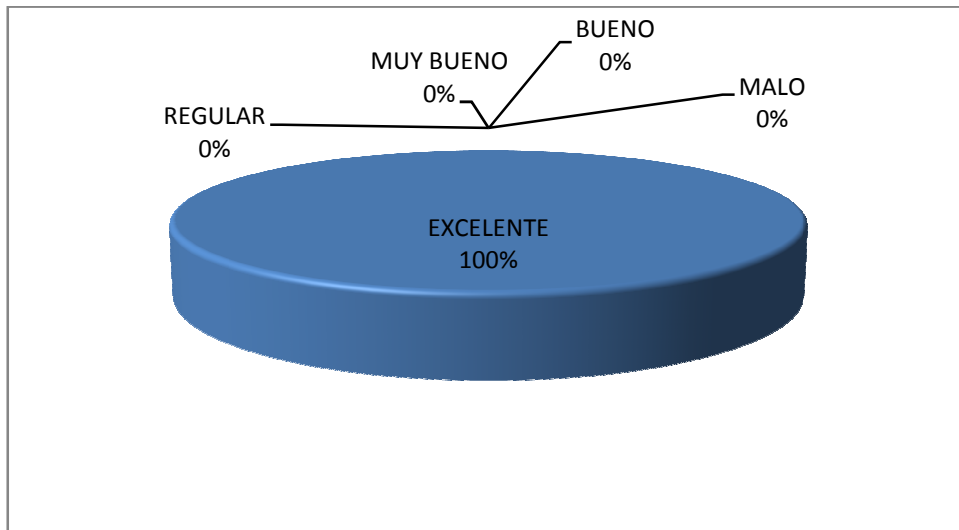
**Cuadro N° 26**

CATEGORÍAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
EXCELENTE	2	100%
MUY BUENO	0	0%
BUENO	0	0%
REGULAR	0	0%
MALO	0	0%
TOTAL	2	100%

Elaboración: La Autora

Fuente: Encuesta aplicada a 2 directivos de “Mac Pollo”

**Gráfico N° 27 El volumen de ventas del Asadero “Mac Pollo”**



**INTERPRETACIÓN:** Realmente el volumen de ventas del Asadero Mac Pollo es excelente puesto que no solamente vende en su local de venta al consumidor final, sino que distribuye su producto a otros asaderos.

## 1.7 MATRIZ FODA

1. FORTALEZAS	2. OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Buena acogida en la calidad de los productos</li> <li>• Producto a venderse con adecuadas normas de higiene.</li> <li>• Dentro del área contable existe documentos de soporte</li> <li>• La empresa dispone de documentos legales</li> <li>• Su nivel de ventas es excelente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Producto aceptado en el mercado.</li> <li>• Precios accesibles para los clientes.</li> <li>• Ubicación del establecimiento (asadero).</li> <li>• Posicionamiento en el mercado</li> </ul>
3. DEBILIDADES	4. AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mala imagen del asadero.</li> <li>• Personal poco capacitado en conocimientos de seguridad alimentaria</li> <li>• El personal no cuenta con una función específica</li> <li>• Falta de controles internos contables y administrativos.</li> <li>• Deserción del personal de trabajo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Empresas más atractivas para la mano de obra.</li> <li>• Sanciones de salubridad y clausura</li> <li>• Variación de precios de las materias primas.</li> <li>• Competencia</li> <li>• Sanciones tributarias</li> </ul>

Elaboración: La Autora

Fuente: Resultados del análisis

## **1.8 CRUCES ESTRATÉGICOS: (FA-FO-DO-DA)**

### **1.8.1 Aprovechar las fortalezas para evitar amenazas.-**

- La empresa cumple con las normas de preparación e higiene, lo que permite ofrecer un producto de calidad y así disminuir la competencia.
- La disponibilidad de documentos legales dentro del sistema administrativo contable y financiero evita las sanciones tributarias garantizando un buen funcionamiento en la empresa
- Al contar la empresa con un buen nivel de ventas permite que la variación de precios en la materia prima no afecte su rentabilidad dentro del negocio.

### **1.8.2 Usar fortalezas para aprovechar las oportunidades**

- La empresa al brindar un servicio de calidad y al cumplir con las normas adecuadas de higiene permite que sea más aceptado en el mercado
- La empresa al contar con un nivel de ventas excelente permite que los precios sean accesibles para los clientes logrando el posicionamiento de la empresa en el mercado

### **1.8.3 Superar debilidades para aprovechar oportunidades**

- El asadero “Mac Pollo” al contar con la excelente ubicación de su local comercial requiere proyectar una buena imagen con el fin de mantener su prestigio.

- El personal que labora en el área de cocina necesita de conocimientos en seguridad alimentaria con el fin de mantener la calidad del producto en el mercado

#### **1.8.4 Reducir una debilidad para aprovechar una amenaza**

- La apropiada capacitación al personal sobre conocimientos de seguridad alimentaria impediríamos sanciones de salubridad y clausura
- Al poder desarrollar un documento de controles internos administrativos contables y financieros el personal tendría bien planteada su función específica esto evitaría la deserción laboral evitaríamos que las empresas sean más atractivas hacia el personal que trabaja en el.

#### **1.8.5 Determinación del problema diagnóstico**

De acuerdo al análisis del FODA, se puede establecer que el problema de mayor incidencia que se presenta en el marco administrativo, financiero y contable del Asadero "Mac Pollo" de la ciudad de Ibarra, es justamente la falta de un manual de procedimientos que norme las actividades propias de una empresa de producción y servicios.

De no contar a breve plazo con la mencionada guía o manual, la empresa tiene la tendencia a perder contacto con los procesos contables que determinan sus estados financieros y el manejo de los recursos humanos, técnicos y económicos, lo cual permitirá una administración eficaz y eficiente, en términos de calidad y competitividad

## **1.9 CONCLUSIÓN SOBRE EL ANÁLISIS DEL PROBLEMA**

Un análisis profundo de la Matriz FODA, realizado a través de los cruces estratégicos que pueden producirse, arrojan como principales conclusiones que el Asadero “Mac Pollo” dispone de todas las herramientas necesarias para hacer frente a diversidad de problemas, propios de esta clase de actividad de producción, tales como la introducción de producto foráneo (especialmente colombiano) de dudosa calidad, situación que es largamente contrarrestada con la producción de aves de alta calidad proteínica, en su propio plantel avícola; sin olvidar la eliminación de los peligros de contaminación e intoxicación de clientes, gracias a las permanentes y estrictas normas de Seguridad Alimentaria que se han implementado en todas las instancias del faenamiento de los pollos, desde su crianza y engorde hasta el momento de servirlo directamente al cliente.

Por otro lado, las falencias actuales en cuanto a conocimientos profundos sobre los temas administrativos, contables y financieros, serán ampliamente superadas, merced a las nuevas políticas que implementará la empresa y el deseo de capacitación que tienen todos sus empleados y, no solamente en el ámbito de oficinas sino también en el espacio operativo integrado por: cocina, salón de comidas, hornos, bodegas, vigilancia, etc. Es decir que la elaboración y aplicación del manual, tantas veces nombrado, será realmente una estrategia de cambios positivos, permanentes y proyectivos.

Como se puede comprobar fácilmente, la empresa dispone de un local propio que permite la realización libre y amplia de todas sus actividades, a la vez que facilita la obtención de cualquier tipo de crédito bancario, en caso de que éste fuere necesario.

## CAPÍTULO II

### 2 MARCO TEÓRICO

#### 2.1 LA EMPRESA

##### 2.1.1 Evolución histórica de las empresas

Durante el siglo XX han sido numerosos los estudios que se han realizado acerca de la forma de organización de la empresa. Estas investigaciones han afectado tanto a la vertiente ordenadora del trabajo como a la organización de las formas de producción.

Un rápido repaso por la historia nos sitúa en una gran etapa en la que ha predominado casi absolutamente el trabajo artesanal. CHIAVENTO, Idalvert, (2003) expresa: *“Nos referimos a las formas de organización propias de la Antigüedad y la Edad Media, etapas en las que la producción era destinada a satisfacer las necesidades básicas de las poblaciones.”*

Destacan en esta época las actividades realizadas por los trabajadores en régimen de dependencia de los señores feudales. Surgió un núcleo de pequeñas empresas dedicadas a realizar actividades de carácter artesanal o comercial impulsadas por el nacimiento de las ciudades, en las que se concentraba un núcleo de personas que podían demandar los productos en un mercado local.

Es en esta época cuando se hacen necesarios la especialización, la división del trabajo y el trabajo en cadena, y se comienza a sentir la necesidad de organizar el proceso productivo, y con ello el trabajo. BRAVO, Mercedes (2001) *“Fue el ingeniero norteamericano Taylor quien elaboró sus teorías sobre organización desde su experiencia de trabajo en industrias americanas, difundiéndose sus investigaciones durante la segunda década del siglo XX”.*

### 2.1.2 Definición

FISHER, R (2001:41) *“La empresa es la institución o agente económico que toma las decisiones sobre la utilización de factores de la producción para obtener los bienes y servicios que se ofrecen en el mercado. La actividad productiva consiste en la transformación de bienes intermedios (materias primas y productos semi elaborados) en bienes finales, mediante el empleo de factores productivos (básicamente trabajo y capital).”*

Para tratar de alcanzar sus objetivos, la empresa obtiene del entorno los factores que emplea en la producción, tales como materias primas, maquinaria y equipo, mano de obra, capital, etc. Dado un objetivo u objetivos prioritarios hay que definir la forma de alcanzarlos y adecuar los medios disponibles al resultado deseado. Toda empresa engloba una amplia gama de personas e intereses ligados entre sí mediante relaciones contractuales que reflejan una promesa de colaboración. Desde esta perspectiva, la figura del empresario aparece como una pieza básica, pues es el elemento conciliador de los distintos intereses.

En muchos casos el origen de la empresa está en una idea innovadora sobre los procesos y productos, de forma que el empresario actúa como agente difusor del desarrollo económico. En este caso se encuentran unidas en una única figura el empresario-administrador, el empresario que asume el riesgo y el empresario innovador. Esta situación es característica de las empresas familiares y, en general, de las empresas pequeñas.

La empresa, además de ser una célula económica, es una célula social. Está formada por personas y para personas. Está insertada en la sociedad a la que sirve y no puede permanecer ajena a ella. EMERY, Douglas R. (2003:41) *“La sociedad le proporciona la paz y el orden garantizados por la ley y el poder público; la fuerza de trabajo y el mercado de consumidores; la educación de sus obreros, técnicos y directivos; los medios de*



*comunicación y la llamada infraestructura económica. La empresa recibe mucho de la sociedad y existe entre ambas una interdependencia inevitable.”*

### **2.1.3 Tipos y características de las empresas**

*“Las empresas pueden clasificarse desde diferentes enfoques, siendo los más comunes los siguientes”:* (DIEZ De Castro, Luis, 2002:51)

**a.- Según la actividad o giro**, es decir de acuerdo con la actividad que desarrollan:

- Empresas primarias.
- Empresas secundarias
- Empresas terciarias.
- En este mismo contexto, las empresas pueden ser:
- Industriales, cuando se dedican a elaborar productos o bienes y se clasifican a su vez en:
  - Extractivas: Cuando extraen materia prima de la naturaleza como madera, pescado, minerales etc.
  - Manufactureras: Cuando convierten la materia bruta en productos suntuarios o utilitarios y pueden ser “De consumo final”, como alimentos, prendas de vestir, etc. y de “Producción” de aparatos, máquinas, electrodomésticos, etc.
- Comerciales, cuando se dedican a la compraventa de productos y pueden ser:
  - Mayoristas: Los que venden en grandes volúmenes (al por mayor)
  - Minoristas: como las tiendas, que venden en pequeñas cantidades o “al por menor.
- Comisionistas: Cuando ganan una comisión por vender un producto cuyo dueño le encargó su venta.

- Empresas de servicio: Ofrecen servicios como: Transporte, turismo, educación, salubridad, asesoría, publicidad, contabilidad, energía eléctrica, agua potable telefonía, etc.

#### **b.- Según su estructura jurídica:**

Se clasifican en:

- Empresas individuales: Pertenecen a una persona y son pequeñas o de tipo familiar.
- Sociedades: Conformadas por un grupo de personas, en este caso pueden ser: Sociedad anónima, Sociedad colectiva, Sociedad comanditaria y sociedad de responsabilidad limitada. También suelen encasillarse en esta clasificación a las cooperativas.

#### **c.- Según la procedencia de capital**

- Empresa privada: Pertenece a particulares.
- Empresa pública: Cuando el Estado interviene con capitales y recurso humano.
- Empresa de autogestión: Los empleados son también dueños.
- Empresa mixta: Intervienen los capitales particulares y del gobierno.

#### **d.- Según su ámbito de actuación**

Según CHIAVENTO, Idalvert, (2003:57), según el ámbito de actuación, se hace referencia a su localización o “ámbito de actuación”, las empresas se clasifican tomando en cuenta el ámbito de influencia y de la comercialización de bienes o servicios; estos ámbitos son: Locales, regionales, nacionales, multinacionales, transnacionales y mundiales

### **e.- Según su tamaño**

VAN HORNE James (2003:18), manifiesta que *“esta clasificación se relaciona con el número de personas que trabajan en la empresa, su capital y los beneficios que éstas perciben. La clasificación más conocida es”*:

- Micro empresa: Compuesta por 10 empleados o trabajadores como máximo.
- Pequeña empresa: El número de sus empleados va desde 11 a 50
- Mediana empresa: Con personal que va desde 51 a 250 de individuos.
- Gran empresa: si posee más de 250 trabajadores.
- Multinacional: Cuando sus ventas rebasan las fronteras nacionales y exportan sus productos.

## **2.2 BASE LEGAL**

El fundamento legal de la empresa “Mac Pollo, es el siguiente:

El 12 de Junio del 2001, el Ministerio de Turismo, en uso de sus atribuciones previstas en la ley especial de desarrollo turístico y su reglamento general, visto en el Registro de Inscripción N° 10725 Folio 17 y, una vez que ha cumplido todos los requisitos de ley, concede la presente LICENCIA ÚNICA ANUAL DE FUNCIONAMIENTO al establecimiento:

RESTAURANTE “MAC POLLO”.

Propietario o representante legal: ANDRADE JIMÉNEZ ALINA PATRICIA

Categoría: Segunda

Dirección: Sánchez y Cifuentes 11-66 y Velasco

Ciudad: Ibarra

Provincia: Imbabura

MINISTERIO DE TURISMO. “*Ley Especial de Desarrollo Turístico*”, publica que: “*Queda anotado en el libro con el Número 223 GRSN y tendrá validez durante todo este año que transcurre y se podrá actualizar de acuerdo a las necesidades de la empresa*”.

“Para las compañías y empresas dedicadas a Actividades, de vigilancia – seguridad, **ALIMENTACIÓN**, mensajería o limpieza, tendrán un objeto único y exclusivo y deben acreditar un capital social mínimo de diez mil dólares de los Estados Unidos de América, de acuerdo al Mandato Constituyente N° 8, publicado en el Registro Oficial N° 330, del 6 de mayo de 2008. Reglamento para la Aplicación del Mandato Constituyente N° 8 que Suprime la tercerización de servicios complementarios, la intermediación laboral y la contratación por horas. Publicado en el Suplemento del R. O. N° 352 del 5 de junio de 2008. Instructivo para la constitución de compañías dedicadas a actividades complementarias y para la modificación del estatuto social de las constituidas con anterioridad al mandato Constituyente 8, Resolución N° 08.Q. 004 de julio 10 de 2008, publicada en el R. O. 394, del 1 de agosto de 2008, reformada con Resolución N°. 08. Q. 05 de julio 23 de 2008, publicada en el R. O.401, del 12 de agosto de 2008.”

## **2.3 RESTAURANTES**

### **2.3.1 Antecedentes**

GALINDO Cáceres, Jesús (2002:102) “*La palabra proviene del francés “restaurant” que significa “salamanca”, refiriéndose a la comida que se ofrecía en esa época (un caldo de carne). Otra versión del origen de la palabra restaurante para denominar las casas de comidas, la encontramos también en Francia.*” Según esta segunda versión, un mesonero llamado Boulanger, al inaugurar la que se podría considerar la primera casa de comidas, puso un eslogan en la entrada, que rezaba en latín: “Venite ad me vos qui stomacho laboratis et ego restaurabo vos” que al castellano, podríamos

traducir como: "Venid a mí todos los de estómago cansado y yo os lo restauraré". De esa última palabra del eslogan derivaría el término restaurante" (GALINDO Cáceres, Jesús, 2002:103)

La palabra se extendió por toda Europa. En algunos países se modifica a "Restoran", "Restaurante" o "Restauracja" (en Polonia). El primer restaurante francés se fundó en 1765, y en Londres en 1873."

### **2.3.2 Concepto**

Modernamente se da el nombre de restaurante a los locales especializados en brindar al público una variedad específica de alimentos procesados, es decir que se identifican por una clase propia y particular de servicio al cliente, en el ámbito de la alimentación. (Concepto personal)

### **2.3.3 Objetivos**

- Especializar el servicio de oferta de alimentos preparados, en términos de variedad y calidad.
- Promover la cultura gastronómica de una región determinada a través de la oferta de alimentación para cada tipo de consumidor (segmentación del mercado de alimentos procesados)
- Procurar la observancia de las normas de seguridad alimentaria que no se aplican en fondas, sitios de comida rápida y otros agentes de comidas ambulantes.

### **2.3.4 Finalidad y estructura**

La finalidad de los restaurantes es la de promover una alimentación digna de confianza entre los consumidores, sobre todo, sin peligros de contaminación y los consecuentes problemas de intoxicaciones y hasta

muerte de los clientes. De igual manera, los restaurantes tratan de poner de relieve la idiosincrasia alimentaria de un sector geográfico.

La estructura física de los restaurantes es muy conocida y no merece mayores análisis, pero cabe hablar más bien de la estructura y características de los servicios alimentarios, por lo que, a continuación se define los tipos de establecimientos de este tipo:

**Restaurante buffet.** Es posible escoger uno mismo una gran variedad de platos cocinados y dispuestos para el autoservicio. A veces se paga una cantidad fija y otras veces por cantidad consumida (peso o tipos de platos). Surgido en los años 70's, es una forma rápida y sencilla de servir a grandes grupos de persona.

**Restaurante de comida rápida (fast food).** Restaurantes informales donde se consume alimentos simples y de rápida preparación como hamburguesas, patatas fritas, pizzas o pollo. Algunas de las cadenas de restaurantes más conocidas son: McDonald's, Burger King, Quick, KFC, Pizza Hut o Domino's pizza.

**Restaurantes de alta cocina o gourmet.** Los alimentos son de gran calidad y servidos a la mesa. El pedido es "a la carta" o escogido de un "menú", por lo que los alimentos son cocinados al momento. El costo va de acuerdo al servicio y la calidad de los platos que consume. Existen mozos o camareros, dirigidos por un Maitre. El servicio, la decoración, la ambientación, comida y bebidas son cuidadosamente escogidos.

**Restaurantes temáticos.** Son clasificados por el tipo de comida ofrecida. Los más comunes son según origen de la cocina, siendo los más populares en todo el mundo: La cocina italiana y la cocina china, pero también cocina mexicana, cocina japonesa, cocina española, cocina

francesa, cocina peruana, cocina tailandesa, restaurantes espectáculo, entre otros.

**Comida para llevar o take away.** Son establecimientos que ofertan una variedad de primeros platos, segundos, y una variedad de aperitivos, que se exponen en vitrinas frías o calientes, según su condición. El cliente elige la oferta y se confecciona un menú a su gusto, ya que la oferta se realiza por raciones individuales o como grupos de menús. Dentro de los take away podemos encontrar establecimientos especializados en un determinado tipo de producto o en una cocina étnica determinada. Al igual que los fast food, la vajilla y el menaje que se usa son recipientes desechables. Un ejemplo son las rosticerías, los asaderos de pollos, etc.

## **2.4 MAC POLLO**

### **2.4.1 Antecedentes**

La señora Alina Patricia Andrade Jiménez, crea esta empresa, a la que le da el nombre de “Mac Pollo”, contando como punto de partida, la creación de un gran plantel avícola que permite la crianza de las aves en inmejorables condiciones de salubridad e higiene así como en alimentación, enriquecida con proteína natural, lo que es una indiscutible garantía para el consumidor en cuanto a la seguridad alimentaria.

La empresa empieza con un número reducido de personal en su plantel productor de aves y, luego, en el restaurante-asadero que se ubica en la ciudad de Ibarra, primero y, luego, en Otavalo, con una sucursal que guarda los mismos principios de calidad en producto y en atención al cliente. En la actualidad, solamente en Ibarra, la empresa tiene ya 11 empleados.

## **2.4.2 Descripción del servicio**

El servicio que presta el asadero es multifacético puesto que ofrece al público una buena variedad de productos alimenticios preparados con las más estrictas normas de higiene, en relación a lo que modernamente se conoce como “Seguridad Alimentaria”.

Todos los empleados tienen una presentación digna y acorde con la exigencia de un local de este tipo. Por un lado, “Mac Pollo”, ofrece en su vivero avícola, pollos en pie y pelados al por mayor, para los locales de venta de pollo asado o brosterizado. En sus locales de Ibarra y Otavalo, ofrece pollos enteros, medios, cuartos y octavos.

Con la finalidad de cubrir necesidades y expectativas de un público tan heterogéneo como el del actual habitante imbabureño, la empresa ha segmentado la oferta, incrementando la variedad de productos tales como: hamburguesas de pollo, papi pollo, arroz con pollo, cebiche de pollo, papas fritas, ensaladas frescas, porciones de arroz, consomé, combos, gaseosas, cerveza, etc.

## **2.5 MISIÓN**

El Asadero “Mac Pollo” tiene como misión fundamental, salvaguardar la salud y la economía de sus clientes, a través de la oferta de productos con las más altas normas de Seguridad Alimentaria.

## **2.6 VISIÓN**

Coadyuvar con la comunidad ibarreña para resaltar la imagen de nuestra ciudad y su gastronomía privilegiada, es la visión inquebrantable de esta empresa.



## **2.7 ESTRUCTURA ORGÁNICA FUNCIONAL**

En el orgánico funcional de Asadero “Mac Pollo” se encuentran solamente dos niveles: Gerencial - administrativo y Operativo, que se detalla en el gráfico N°23 de la propuesta.

## **2.8 CONTROL**

### **2.8.1 Concepto**

Es la función administrativa que consiste determinar los resultados del desempeño individual y organizacional para asegurar que los hechos se ajusten a los planes y objetivos de las empresas. Implica medir el desempeño contra las metas y los planes, muestra donde existen desviaciones con los estándares y ayuda a corregirlas. HITT Michael y Otros (2003:63) *“El control facilita el logro de los planes, aunque la planeación debe preceder del control. Los planes no se logran por si solos, éstos orientan a los gerentes en el uso de los recursos para cumplir con metas específicas, después se verifican las actividades para determinar si se ajustan a los planes”*.

### **2.8.2 Importancia y características del control**

“El propósito y la naturaleza del control es fundamentalmente garantizar que los planes tengan éxito al detectar desviaciones de los mismos al ofrecer una base para adoptar acciones, a fin de corregir desviaciones indeseadas reales o potenciales. WELSCH, Glenn A. (2006:37) *“La función de control le proporciona al gerente medios adecuados para checar que los planes trazados se implanten en forma correcta”*. La función de control consta de cuatro pasos básicos:

- Señalar niveles medios de cumplimiento; establecer niveles aceptables de producción de los empleados, tales como cuotas mensuales de ventas para los vendedores.

- Chequear el desempeño a intervalos regulares (cada hora, día, semana, mes, año.)
- Determinar si existe alguna variación de los niveles medios.
- Si existiera alguna variación, tomar medidas o una mayor instrucción, tales como una nueva capacitación o una mayor instrucción. Si no existe ninguna variación, continuar con la actividad.

## **2.9 PROCESO ADMINISTRATIVO**

La administración es la principal actividad que marca una diferencia en el grado que las organizaciones les sirven a las personas que afectan. El éxito que puede tener una organización al alcanzar sus objetivos, y también al satisfacer sus obligaciones sociales depende, en gran medida, de sus gerentes. Si los gerentes realizan debidamente su trabajo es probable que la organización alcance sus metas, ya que sobre ellos cae la responsabilidad de administrar todos los recursos con los cuales cuenta la empresa.

El proceso de administración se refiere a planear y organizar la estructura de órganos y cargos que componen la empresa y dirigir y controlar sus actividades. Se ha comprobado que la eficiencia de la empresa es mucho mayor que la suma de las eficiencias de los trabajadores, y que ella debe alcanzarse mediante la racionalidad, es decir “la adecuación de los medios (órganos y cargos) a los fines que se desean alcanzar, muchos autores consideran que el administrador debe tener una función individual de coordinar, sin embargo parece más exacto concebirla como la esencia de la habilidad general para armonizar los esfuerzos individuales que se encaminan al cumplimiento de las metas del grupo”. (VAN HORNE James, 2003:72)

Los principios de la administración están derivados, refinados y aplicados y sirven como directrices necesarias para una útil investigación administrativa.

## **2.10 ESTRUCTURA DEL PROCESO ADMINISTRATIVO**

El proceso administrativo tiene una estructura operativa que se rige bajo un esquema especial, que es el que sigue:

### **2.10.1 Planificación**

Procedimiento para establecer objetivos y un curso de acción adecuado para lograrlos. *“Es esencial para que las organizaciones logren óptimos niveles de rendimiento, estando directamente relacionada con ella, la capacidad de una empresa para adaptarse al cambio. La planificación incluye elegir y fijar las misiones y objetivos de la organización.”* (HORNGREN, Charles T., 2000:51)

### **2.10.2 Importancia de la planificación**

En la organización, la planificación es el proceso de establecer metas y elegir los medios para alcanzar dichas metas. Sin planes los gerentes no pueden saber cómo organizar su personal ni sus recursos debidamente. La planificación es fundamental, ya que ésta:

- 1.- Permite que la empresa este orientada al futuro
- 2.- Facilita la coordinación de decisiones
- 3.- Resalta los objetivos organizacionales
- 4.- Se determina anticipadamente qué recursos se van a necesitar para que la empresa opere eficientemente.
- 5.- Permite diseñar métodos y procedimientos de operación.
- 6.- Evita operaciones inútiles y se logran mejores sistemas de trabajo

- 7.- La planeación es la etapa básica del proceso administrativo: precede a la organización, dirección y control, y es su fundamento.
- 8.- Establece un sistema racional para la toma de decisiones, evitando las corazonadas o empirismo.
- 9.- Facilita el control la permitir medir la eficiencia de la empresa.

### **2.10.3 Propósito de la planificación**

La planeación reduce el impacto del cambio, minimiza el desperdicio y la redundancia y fija los estándares para facilitar el control.

La planeación reduce la incertidumbre. También aclara la consecuencia de las acciones que podrían tomar los administradores en respuesta al cambio. La planeación también reduce la superposición y desperdicios de actividades. (HORNGREN, Charles T., 2000:51) *“En resumen, los propósitos de la planeación son:*

- *Disminuir el riesgo del fracaso*
- *Evitar los errores y asegurar el éxito de la empresa.*
- *Administrar con eficiencia los recursos de la empresa.*
- *Asegurar el éxito en el futuro”*

### **2.10.4 Principios de la planeación:**

#### **Precisión:**

"Los planes no deben hacerse con afirmaciones vagas y genéricas, sino con la mayor precisión posible, porque van a regir acciones concretas".

#### **Flexibilidad:**

Para LÓPEZ Joaquín y Otros (2001) *“Todo plan debe dejar margen para los cambios que surjan en este, y a razón en la parte imprevisible, y de las circunstancias que hayan variado después de la revisión”.*

**Unidad de dirección:**

Los planes deben ser de tal naturaleza que pueda decirse que existe uno sólo para cada función, y todos los que se aplican en la empresa deben de estar de tal modo coordinados e integrados que en realidad pueda decirse que existe un solo plan general.

**Consistencia**

Todo plan deberá estar perfectamente integrado al resto de los planes, para que todos interactúen en conjunto, logrando así una coordinación entre los recursos, funciones y actividades, a fin de poder alcanzar con eficiencia los objetivos.

**Rentabilidad**

Todo plan deberá lograr una relación favorable de los beneficios que espera con respecto a los costos que exige, definiendo previamente estos últimos y el valor de los resultados que se obtendrán en la forma más cuantitativa posible. El plan debe expresar que los resultados deben ser superiores a los insumos o gastos.

**Participación**

Todo plan deberá tratar de conseguir la participación de las personas que habrán de estructurarlo, o que se vean relacionadas de alguna manera con su funcionamiento.

**2.10.5 Pasos de la planeación:**

*“Los administradores siguen esencialmente todos los pasos en cualquier tipo de planeación”.* (EMERY, Douglas R., 2003:71)

1. **Detección de las oportunidades:** La detección de las oportunidades tanto en el ambiente externo como dentro de organización, es el

verdadero punto de partida de la planeación. Descubre las posibles oportunidades futuras y los puntos débiles y fuertes.

2. **Establecimiento de objetivos.** El segundo paso de la planeación consiste en establecer objetivos para toda la empresa y después para cada unidad de trabajo subordinadas, lo cual debe realizarse tanto para a corto plazo, como largo.
3. **Desarrollo de premisas.** El tercer paso lógico de la planeación es establecer, difundir obtener consenso para utilizar premisas críticas de la planeación tales como pronósticos, las políticas básicas y los planes ya existentes en la compañía.
4. **Determinación de curso alternativo de acción.** Consiste en buscar cursos alternativos de acción, en particular aquellos que no resultan inmediatamente evidentes. Pocas veces hay un plan para el que no existan alternativas razonables y con bastante frecuencia, una que no es obvia resulta ser la mejor.
5. **Evaluación de cursos alternativos de acción.** Después de buscar los cursos alternativos y examinar sus puntos fuertes y débiles el paso siguiente es evaluarlos, ponderando a la luz de las premisas y metas previamente fijadas.
6. **Selección de un curso de acción.** Este es el punto en el cual se adopta un plan, el punto real de la toma de decisiones. Ocasionalmente un análisis y evaluación de cursos alternativos revelara que dos o más de ellos son aconsejable y quizás el administrador decida seguir varios cursos en lugar de el mejor.
7. **Formulación de planes derivados.** Pocas veces cuando se toma una decisión, la planeación esta completa por lo cual se aconseja un

séptimo paso, casi invariablemente se necesitan planes derivados para respaldar el plan básico.

8. **Expresión numérica de los planes a través del presupuesto.** *“Se debe presentar una expresión numérica convertida en presupuesto, si se preparan bien los presupuestos se convierten en un medio para sumar los diversos planes y fijar estándares importantes contra los que se puedan medir el avance de la planeación.”* (EMERY, Douglas R., 2003:73)

#### 2.10.6 Elementos de la planeación

Según EMERY, Douglas R., (2003:71) los elementos de la planeación son los siguientes:

- **Los propósitos.** Las aspiraciones fundamentales o finalidades de tipo cualitativo que persigue en forma permanente o semi-permanente un grupo social.
- **La investigación.** Aplicada a la planeación la investigación consiste en la determinación de todos los factores que influyen en el logro de los propósitos, así como de los medios óptimos para conseguirlos.
- **Los objetivos.** Representan los resultados que la empresa desea obtener, son fines para alcanzar, establecidos cuantitativamente y determinados para realizarse transcurrido un tiempo específico.
- **Las estrategias.** Cursos de acción general o alternativas que muestran la dirección y el empleo de los recursos y esfuerzos, para lograr los objetivos en las condiciones más ventajosas.
- **Políticas.** Son guías para orientar la acción; son criterios, lineamientos generales a observar en la toma de decisiones, sobre problemas que se repiten dentro de una organización.
- **Programas.** Son esquemas en donde se establece, la secuencia de actividades que habrán de realizarse para lograr objetivos y el tiempo requerido para efectuar cada una de sus partes y todos aquellos eventos involucrados en su consecución.

- **Presupuestos.** Son los planes de todas o algunas de las fases de actividad del grupo social expresado en términos económicos, junto con la comprobación subsecuente de la realización de dicho plan.
- **Procedimientos.** Establecen el orden cronológico y la secuencia de actividades que deben seguirse en la realización de un trabajo repetitivo.

## 2.11 ORGANIZACIÓN

Se trata de determinar que recurso y que actividades se requieren para alcanzar los objetivos de la organización.

Luego se debe diseñar la forma de combinarla en grupo operativo, es decir, crear la estructura departamental de la empresa.

### 2.11.1 Estructura organizativa

Según VAN HORNE James (2003:67) *“Cuando hablamos de estructura organizativa nos referimos a la estructura de la organización formal y no de la informal. La estructura organizacional generalmente se presenta en organigramas que señalan la cadena de mando”*. Es importante una estructura organizacional bien definida porque asigna autoridad y responsabilidades de desempeño en forma sistemática.

#### 2.11.1.1 Propósitos de la organización

- Permitir la consecución de los objetivos primordiales de la empresa lo más eficientemente y con un mínimo esfuerzo.
- Eliminar duplicidad de trabajo.
- Establecer canales de comunicación.
- Representar la estructura oficial de la empresa



## **2.11.2 Tipos de organización**

### **2.11.2.1 Organización formal**

Es la estructura intencional de papeles en una empresa organizada formalmente. La organización formal debe ser flexible.

Deberá darse cabida a la discreción para aprovechar los talentos creativos, y para el reconocimiento de los gustos y capacidades individuales en la más formal de las organizaciones.

Sin embargo el esfuerzo individual en una situación de grupo debe canalizarse hacia metas del grupo y de la organización.

### **2.11.2.2 Organización Informal**

La organización informal es cualquier actividad personal conjunta sin un propósito consciente conjunto, aún cuando contribuya a resultados conjuntos. El ejemplo de una organización informal son las personas que juegan ajedrez.

## **2.11.3 Principios de organización**

### **a.- Unidad de mando**

Un subordinado sólo deberá recibir órdenes de un solo jefe, cuando no se respeta este principio se generan fugas de responsabilidad, se da la confusión y se produce una serie de conflictos entre las personas.

### **b.- Especialización**

Consiste en agrupar las actividades de acuerdo a su naturaleza, de tal forma que se pueda crear la especialización en la ejecución de las mismas.

### **c.- Equilibrio de Dirección–Control**

Consiste en diseñar una estructura de tal forma que nos permita coordinar las acciones y al mismo tiempo evaluar los resultados de la misma.

### **d.- Definición de puestos**

Se debe definir con claridad el contenido de los puestos en relación a los objetivos de los mismos.

## **2.11.4 Pasos básicos para organizar**

Según ROMERO López, Javier (2000:43), los elementos básicos para organizar dentro de los principios de la organización se caracterizan los siguientes pasos:

1. Dividir la carga de trabajo entera en tareas que puedan ser ejecutadas, en forma lógica y cómoda, por personas o grupos. Esto se conoce como la división del trabajo.
2. Combinar las tareas en forma lógica y eficiente, la agrupación de empleados y tareas se suele conocer como la departamentalización.
3. Especificar quien depende de quién en la organización, esta vinculación de los departamentos produce una jerarquía de la organización.
4. establecer mecanismos para integrar las actividades de los departamentos en un todo congruente y para vigilar la eficacia de dicha integración. Este proceso se conoce con el nombre de coordinación.

## **2.12 DIRECCIÓN**

Es la capacidad de influir en las personas para que contribuyan a las metas de la organización y del grupo. Implica mandar, influir y motivar a los empleados para que realicen tareas esenciales.

Las relaciones y el tiempo son fundamentales para la tarea de dirección, de hecho la dirección llega al fondo de las relaciones de los gerentes con cada una de las personas que trabajan con ellos.

### **2.12.1 Motivación**

Es una característica de la Psicología humana que contribuye al grado de compromiso de la persona. Incluye factores que ocasionan canalizan y sustentan la conducta humana de un sentido particular o comprometido. Las metas de la organización son inalcanzables a menos que exista el compromiso permanente de los miembros de la organización.

Los gerentes pueden motivar a los empleados reconociendo las necesidades sociales y haciendo que se sientan útiles e importantes, de tal manera que se sientan parte de la organización.

### **2.12.2 Liderazgo**

HOONTZ Harold y Otros (2004) manifiesta que: *“en forma gerencial es el proceso de dirigir las actividades laborales de los miembro de un grupo y de influir en ellas, el liderazgo involucra a otras personas, empleados o seguidores, si no hubiera a quien mandar las cualidades del liderazgo del gerente serian irrelevantes”*; también involucra una desigualdad de poder entre los lideres y los miembros del grupo la cual se usa de diferentes forma para influir en la conducta de los seguidores de diferentes manera.

### **2.12.3 Comunicación**

La comunicación es el fluido vital de una organización, los errores de comunicación en más de una organización han ocasionado daños muy severos, por tanto la comunicación efectiva es muy importante para los gerentes ya que ella representa la hebra común para las funciones administrativas. Los gerentes preparan planes hablando con otras personas, para encontrar la mejor manera de distribuir la autoridad y distribuir los trabajos.

### **2.12.4 Equipos y Trabajo en equipo**

Un equipo se define como dos o más personas que interactúan y se influyen entre sí, con el propósito de alcanzar un objetivo común. En las organizaciones, desde siempre, han existido dos tipos de equipos los formales e informales.

Los equipos formales son creados por los gerentes con el propósito de encargarles tareas específicas, el tipo de grupo formal que prevalece es el equipo de mando, otro tipo de equipo formal es el comité el cual por regla formal dura mucho tiempo y se encarga de problemas y decisiones que se repiten.

Los equipos informales son de naturaleza social estos grupos son formaciones naturales que aparecen en el ambiente de trabajo en respuesta a la necesidad de un contacto social. Estos equipos tienden a formarse alrededor de amistades e intereses comunes.

## **2.13 CONTROL**

Es la función administrativa que consiste en medir y corregir el desempeño individual y organizacional para asegurar que los hechos se ajusten a los planes y objetivos de las empresas. Implica medir el desempeño contra las metas y los planes, muestra donde existen desviaciones con los estándares y ayuda a corregirlas.

“la planeación y la dirección no garantiza el éxito. Esta cuarta función, el control, es el monitoreo del desempeño y la implementación de los cambios necesarios. A través del control, los directivos pueden asegurarse de que los recursos de la organización son utilizados de acuerdo con los planes y que la organización esta cumpliendo con su metas de calidad y seguridad”

### **2.13.1 Propósito y función del control.**

El propósito y la naturaleza del control es fundamentalmente garantizar que los planes tengan éxito al detectar desviaciones de los mismos al ofrecer una base para adoptar acciones, a fin de corregir desviaciones indeseadas reales o potenciales

La función del control consta de cuatro pasos básicos

Señalar niveles medios de cumplimiento; establecer niveles aceptables niveles aceptables de producción de los empleados, tales como cuotas mensuales de ventas para los vendedores

Chequear el desempeño a intervalos regulares (cada hora, día, semana. Mes, año.)

Determinar si existe alguna variación de los niveles medios

Si existiera alguna variación, tomar medidas o una mayor instrucción, tales como una nueva capacitación o una mayor instrucción

Si no existe ninguna variación, continuar con la actividad.

## **2.14 PROCESO DE CONTABILIDAD**

### **2.14.1 Concepto**

GUAJARDO Cantú Gerardo (2004) manifiesta que el *“Proceso mediante el cual se identifica, mide, registra y comunica la información económica de una organización o empresa, con el fin de que los gestores puedan evaluar la situación de la entidad.”*

### **2.14.2 Importancia de la contabilidad**

#### **2.14.2.1 Principios de Contabilidad, generalmente aceptados**

“Los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados conocidos como (PCGA) son un conjunto de reglas generales y normas que sirven de guía contable para formular criterios referidos a la medición del patrimonio y a la información a de los elementos patrimoniales y económicos de un ente. Los PCGA constituyen parámetros para que la confección de los estados financieros sea sobre la base de métodos uniformes de técnica contable. Se aprobaron durante la 7ª Conferencia Interamericana de Contabilidad y la 7ª Asamblea Nacional de Graduados en Ciencias Económicas, que se celebraron en Mar del Plata en 1965.

GUAJARDO Cantú Gerardo (2004), cita que *“los principios de la “partida doble” son un principio contable establecido por Fray Luca Pacioli (1445-1510) en 1494”*. Su enunciado básico dice:

- a.- No hay deudor sin acreedor, y viceversa. (No hay partida sin contrapartida).
- b.- A una o más cuentas deudoras corresponden siempre una o más cuentas acreedoras por el mismo importe.
- c.- En todo momento las sumas del debe deben ser igual a las del haber.
- d.- Las pérdidas se debitan y las ganancias se acreditan.

- e.- El patrimonio del ente es distinto al de su/s propietario/s.
- f.- El valor de los recursos de un ente es igual al valor de las participaciones que recaen sobre él.
- g.- Los componentes patrimoniales y las causas de sus resultados se representan por medio de cuentas en las que se registran notas o asientan las variaciones al concepto que representan.
- h.- El saldo de una cuenta es el valor monetario de la misma en un momento dado. Este saldo se modifica cada vez que una operación tiene efecto sobre los componentes que ella representa.
- i.- Las cuentas de activo y gasto son deudoras, y las de pasivo, ganancia y patrimonio neto son acreedoras.
- j.- En toda anotación (asiento), cualquiera sea el número de débitos y créditos, la suma de los saldos debe ser igual.
- k.- Para dar de baja un importe previamente registrado, la cuenta a registrar debe ser la que lo representa y el importe debe ser el mismo previamente registrado.
- l.- Toda cuenta posee 2 secciones: DEBE Y HABER

#### **2.14.2.2 La Cuenta**

La cuenta es el elemento básico y central en la contabilidad y en los servicios de pagos. Las cuentas suponen la clasificación de todas las transacciones comerciales que tiene una empresa o negocio. Se refiere al nombre debidamente codificado o numerado que se da a los valores que posee la empresa.

La cuenta facilita el registro de las operaciones contables en los libros de contabilidad, representa bienes, derechos y obligaciones de los que dispone una empresa en una fecha determinada.

Independientemente de si las cuentas son de Patrimonio o de Gestión, también se dice que por su naturaleza son deudoras o acreedoras. Las

cuentas son deudoras cuando siendo de Patrimonio se refieren a un activo o siendo de Gestión se refieren a un gasto y son acreedoras cuando siendo de Patrimonio se refieren a un pasivo o a una cuenta de capital, o cuando siendo de Gestión se refieren a un ingreso.

Un tipo muy común de cuenta son las cuentas Corrientes, estas son cuentas que en cualquier momento pueden ser deudoras o acreedoras y su naturaleza la define solamente el hecho de si son cuentas de Patrimonio o de Gestión, y más aún dentro de las clasificaciones anteriores es su ubicación específica dentro del estado financiero lo que define su naturaleza, no olvidemos son cuentas que pueden ser deudoras o acreedoras.

Una cuenta es un concepto representativo de una serie de elementos patrimoniales de la misma clase. Las cuentas se representan: Activo, Pasivo y Patrimonio.

### **2.14.2.3 El Plan de Cuentas**

El plan de cuentas es un listado que presenta las cuentas necesarias para registrar los hechos contables. Se trata de una ordenación sistemática de todas las cuentas que forman parte de un sistema contable.

Para facilitar el reconocimiento de cada una de las cuentas, el plan de cuentas suele ser codificado. Este proceso implica la asignación de un símbolo, que puede ser un número, una letra o una combinación de ambos, a cada cuenta.

El sistema nemotécnico más usual para codificar un plan de cuentas es el numérico decimal, que permite agrupaciones ilimitadas y facilita la tarea de agregar e intercalar nuevas cuentas. Por ejemplo:



- 1 Activo,
  - 1.1 Activo corriente,
  - 1.2 Activo no corriente,
    - 1.1.1 Caja y bancos,
    - 1.1.2 Inversiones corrientes.

Por lo general, el plan de cuentas se complementa con un manual de cuentas, que presenta las instrucciones necesarias para la utilización de las cuentas que forman parte del sistema contable.

#### **2.14.2.4 Ecuación Contable**

GUAJARDO Cantú Gerardo (2004) , enfatiza que *“La ecuación de contabilidad, o ecuación contable, es uno de los conceptos fundamentales en contabilidad, siendo la base sobre la que se sustenta el sistema contable por partida doble; se define, bajo los principios de contabilidad generalmente aceptados, de la siguiente forma: Activo = Pasivo + Capital (o Patrimonio, o Fondos propios)”*.

De esta forma, la suma del valor de las cuentas del activo deberá ser igual a la suma de valor de las cuentas del pasivo más la suma del valor de las cuentas del patrimonio o capital (fondos propios).

Cuando como consecuencia de la actividad el Pasivo supera en valor al Activo, con lo que se obtendría un valor negativo de la partida de capitalización, se habla de una quiebra, técnicamente hablando desde un punto de vista contable.

A Luca Pacioli se le reconoce el ser el primero en publicar una descripción del método de contaduría que los mercaderes venecianos utilizaron durante el renacimiento italiano, la contabilidad por partida doble.

## **2.15 Proceso Contable**

El manejo de registros constituye una fase o procedimiento de la contabilidad. El mantenimiento de los registros conforma un proceso en extremo importante, toda vez que el desarrollo eficiente de las otras actividades contable depende en alto grado, de la exactitud e integridad de los registros de la contabilidad.

De acuerdo con H.A. Finney (2003:13) expresa en su libro "Curso de Contabilidad" que los procedimientos contables son:

- Cuentas
- Débitos y créditos
- Cargos y créditos a las cuentas
- Cuentas de activos
- Cuentas de pasivo y capital
- Resumen del funcionamiento de los débitos y créditos
- Registros de las operaciones
- Cuentas por cobrar y por pagar
- El diario y el mayor
- Pases al mayor
- Determinación de los saldos de las cuentas
- El balance de comprobación

## **2.16 PROCESO FINANCIERO**

El proceso financiero estudia la realización de proyecciones de ventas, ingresos y activos tomando como base estrategias alternativas de producción y de mercadotecnia, a fin de decidir posteriormente la forma de satisfacer los requerimientos financieros.

El análisis de pronósticos financieros empieza con las proyecciones de los ingresos de ventas y de los costos de producción. En términos estándar de negocios, un presupuesto es un plan que expone los gastos proyectados para una cierta actividad y explica de donde provendrán estos fondos. De este modo, el presupuesto de producción presenta un análisis detallado de las inversiones requeridas en materiales, mano de obra e instalaciones de planta que serán necesarias para dar apoyo al nivel pronosticado de ventas.

## **2.17 ESTUDIO FINANCIERO**

La última etapa del análisis de la viabilidad financiera de un proyecto es el estudio financiero. Los objetivos de esta etapa son ordenar y sistematizar la información de carácter monetario que proporcionaron las etapas anteriores, elaborar los cuadros analíticos y antecedentes adicionales para la evaluación del proyecto, evaluar los antecedentes para determinar su rentabilidad.

La sistematización de la información financiera consiste en identificar y ordenar todos los ítems de inversiones, costos e ingresos que pueden deducirse de los estudios previos.

### **2.17.1 Estados Financieros Básicos**

DIEZ De Castro, Luis (2002:41) manifiesta que *“los estados financieros básicos son los documentos que debe preparar la empresa al terminar el ejercicio contable, con el fin de conocer la situación financiera y los resultados económicos obtenidos en las actividades de su empresa a lo largo de un período”*. La información presentada en los estados financieros interesa a:

- La administración, para la toma de decisiones, después de conocer el rendimiento, crecimiento y desarrollo de la empresa durante un periodo determinado.

- Los propietarios para conocer el progreso financiero del negocio y la rentabilidad de sus aportes
- Los acreedores, para conocer la liquidez de la empresa y la garantía de cumplimiento y de sus obligaciones.
- El Estado, para determinar si el pago de los impuestos y contribuciones esta correctamente liquidado.

Los estados financieros básicos son:

- Estado de Situación Financiera
- El estado de resultados
- El estado de cambios en el patrimonio
- El estado de flujos de efectivo
- Políticas y normas Contables
- Notas a los Estados Financieros

Los estados financieros deben llevar las firmas de los responsables de su elaboración, revisión y elaboración

### **2.17.1.1 Estado de Situación Financiera**

Es el documento contable que informa en una fecha determinada la situación financiera de la empresa, presentando en forma clara el valor de sus propiedades y derechos, sus obligaciones y su capital, valuados y elaborados de acuerdo con los principios de contabilidad generalmente aceptados.

En el balance solo aparecen las cuentas reales y sus valores deben corresponder exactamente a los saldos ajustados del libro mayor y libros auxiliares.

El balance general se debe elaborar por lo menos una vez al año y con fecha a 31 de diciembre, firmado por los responsables:

Contador, Revisor fiscal y Gerente.

Cuando se trate de sociedades, debe ser aprobado por la asamblea general. Su estructura se presenta a continuación:

**Cuadro Nº 27 Estado de Situación Financiera**

(Esquema)

ACTIVO

ACTIVO CORRIENTE

DISPONIBLE

DEUDORES

INVENTARIOS

ACTIVO NO CORRIENTE

PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO

INTANGIBLES

DIFERIDOS

VALORIZACIONES

TOTAL ACTIVO

PASIVO

PASIVO CORRIENTE

OBLIGACIONES FINANCIERAS

PROVEEDORES

CUENTAS POR PAGAR

IMPUESTOS GRAVÁMENES Y TASAS

OBLIGACIONES LABORALES

DIFERIDOS

PASIVOS NO CORRIENTE

OTROS PASIVOS DE LARGO PLAZO

BONOS Y PAPELES COMERCIALES

TOTAL PASIVO  
PATRIMONIO  
CAPITAL SOCIAL  
SUPERÁVIT DE CAPITAL  
RESERVAS  
REVALORIZACIÓN DEL PATRIMONIO  
UTILIDAD DEL EJERCICIO  
TOTAL PATRIMONIO

### **2.17.1.2 Estado de Resultados**

En contabilidad el Estado de resultados o Estado de pérdidas y ganancias, es un estado financiero que muestra ordenada y detalladamente la forma de como se obtuvo el resultado del ejercicio durante un periodo determinado.

El estado financiero es dinámico, ya que abarca un período durante el cual deben identificarse perfectamente los costos y gastos que dieron origen al ingreso del mismo. Por lo tanto debe aplicarse perfectamente al principio del periodo contable para que la información que presenta sea útil y confiable para la toma de decisiones.

El estado de resultados está compuesto por las cuentas nominales, transitorias o de resultados, o sea las cuentas de ingresos, gastos y costos. Los valores deben corresponder exactamente a los valores que aparecen en el libro mayor y sus auxiliares, o a los valores que aparecen en la sección de ganancias y pérdidas de la hoja de trabajo.

#### **Cuadro Nº 28 Estado de Resultados**

VENTAS  
(-) Devoluciones y descuentos  
INGRESOS OPERACIONALES

(-) Costo de ventas  
UTILIDAD BRUTA OPERACIONAL  
(-) Gastos operacionales de ventas  
(-) Gastos Operacionales de administración  
UTILIDAD OPERACIONAL  
(+) Ingresos no operacionales  
(-) Gastos no operacionales  
UTILIDAD NETA ANTES DE IMPUESTOS  
(-) Impuesto de renta y complementarios  
UTILIDAD LÍQUIDA  
(-) Reservas  
UTILIDAD DEL EJERCICIO

Los estados financieros son los informes sobre la situación financiera y económica de una empresa en un periodo determinado

### **2.17.1.3 Estado de cambios en el patrimonio o estado de superávit**

Es el estado financiero que muestra en forma detallada los aportes de los socios y la distribución de las utilidades obtenidas en un periodo, además de la aplicación de las ganancias retenidas en periodos anteriores. Este muestra por separado el patrimonio de una empresa.

También muestra la diferencia entre el capital contable (patrimonio) y el capital social (aportes de los socios), determinando la diferencia entre el activo total y el pasivo total, incluyendo en el pasivo los aportes de los socios.

Esta es la estructura del estado de cambios en la situación financiera para sociedades limitada:

### **Cuadro N° 29 Estado de cambios en la Situación Financiera**

ESTADO DE CAMBIOS EN LA SITUACIÓN FINANCIERA (Esquema)

SUPERÁVIT  
SUPERÁVIT DE CAPITAL  
Prima en colocación de cuotas o partes de interés  
Crédito mercantil  
RESERVAS  
Reserva legal  
Reservas estatutarias  
Reservas ocasionales  
RESULTADOS DEL EJERCICIO  
Utilidad del ejercicio  
RESULTADOS DE EJERCICIOS ANTERIORES  
Utilidades o excedentes acumulados  
(o) Pérdidas acumuladas  
SUPERÁVIT POR VALORIZACIONES  
De inversiones  
De propiedad, planta y equipo  
TOTAL SUPERÁVIT

#### **2.17.1.4 Estado de Utilidades Retenidas**

Se acostumbra a elaborar el informe denominado “estado de utilidades retenidas” cuando no se han presentado modificaciones en el capital social (suscrito y pagado) y, por lo tanto, sólo se deben explicar los cambios en la cuenta de utilidades retenidas.

Algunos autores sugieren clasificar éste informe en dos secciones: 1) utilidades retenidas aplicadas a reservas y 2) utilidades retenidas pendientes de aplicar, que incluiría la utilidad o pérdida neta del período, las transferencias a reservas y el monto de los dividendos decretados.



## 2.18 RAZONES O INDICADORES FINANCIEROS

“Las razones simples pueden clasificarse como sigue:

- Razones estáticas: Cuando el antecedente y el consecuente, es decir, el numerador y el denominador, emanan o proceden de estados financieros estáticos, como el Balance General.
- Razones dinámicas: Cuando el antecedente y el consecuente, es decir numerador y denominador, emanan de un estado financiero dinámico, como el Estado de Resultados
- Razones estático-dinámicas: Cuando el antecedente corresponde a conceptos y cifras de un estado financiero estático y el consecuente, emana de conceptos y cifras de un estado financiero dinámico.
- Razones dinámico-estáticas: Cuando el antecedente corresponde a un estado financiero dinámico y, el consecuente, corresponde a un estado financiero estático.

Por su significado o lectura:

- Razones financieras: Son aquellas que se leen en dinero, es decir, en pesos, unidades, etc.
- Razones de rotación: Son aquellas que se leen en alternancias (número de rotaciones o vueltas al círculo comercial o industrial).
- Razones cronológicas: Son aquellas que se leen en días (unidad de tiempo, es decir, pueden expresarse en días, horas, minutos, etc.).

Por su aplicación u objetivos:

- Razones de rentabilidad: Son aquellas que miden la utilidad, dividendos, réditos, entre otros., de una empresa.
- Razones de actividad: Son aquellas que miden la eficiencia de las Cuentas por Cobrar y por Pagar, la eficiencia del consumo de materiales de producción, ventas, activos, entre otros.
- Razones de liquidez: Son aquellas que estudian la capacidad de pago en efectivo o en documentos cobrables de una empresa, entre otros.
- Razones de solvencia y endeudamiento: Son aquellas que miden la porción de activos financiados por deuda de terceros, miden asimismo, la habilidad para cubrir intereses de la deuda y compromisos inmediatos, entre otros.
- Razones de producción: Son aquellas que miden la eficiencia del proceso productivo: la eficiencia de la contribución marginal, así como los costos y la capacidad de las instalaciones, entre otros.
- Razones de mercadotecnia: Son aquellas que miden la eficiencia del departamento de mercados y del departamento de publicidad de una empresa, entre otros.

### **2.18.1 Análisis de Liquidez**

DIEZ De Castro, Luis (2002) *“Miden la capacidad de pago que tiene la empresa para hacer frente a sus deudas de corto plazo. Es decir, el dinero en*

*efectivo de que dispone, para cancelar las deudas*". Expresan no solamente el manejo de las finanzas totales de la empresa, sino la habilidad gerencial para convertir en efectivo determinados activos y pasivos corrientes. Facilitan examinar la situación financiera de la compañía frente a otras, en este caso los ratios se limitan al análisis del activo y pasivo corriente.

Una buena imagen y posición frente a los intermediarios financieros, requiere: mantener un nivel de capital de trabajo suficiente para llevar a cabo las operaciones que sean necesarias para generar un excedente que permita a la empresa continuar normalmente con su actividad y que produzca el dinero suficiente para cancelar las necesidades de los gastos financieros que le demande su estructura de endeudamiento en el corto plazo. Estos ratios son cuatro:

**a) Ratio de liquidez general o razón corriente.-** Lo obtenemos dividiendo el activo corriente entre el pasivo corriente. El activo corriente incluye básicamente las cuentas de caja, bancos, cuentas y letras por cobrar, valores de fácil negociación e inventarios. Este ratio es la principal medida de liquidez, muestra qué proporción de deudas de corto plazo son cubiertas por elementos del activo, cuya conversión en dinero corresponde aproximadamente al vencimiento de las deudas.

**b) Ratio prueba ácida.-** Es aquel indicador que al descartar del activo corriente cuentas que no son fácilmente realizables, proporciona una medida más exigente de la capacidad de pago de una empresa en el corto plazo. Es algo más severa que la anterior y es calculada restando el inventario del activo corriente y dividiendo esta diferencia entre el pasivo corriente. Los inventarios son excluidos del análisis porque son los activos menos líquidos y los más sujetos a pérdidas en caso de quiebra.

**c) Ratio prueba defensiva.-** Permite medir la capacidad efectiva de la empresa en el corto plazo; considera únicamente los activos mantenidos

en Caja-Bancos y los valores negociables, descartando la influencia de la variable tiempo y la incertidumbre de los precios de las demás cuentas del activo corriente. Nos indica la capacidad de la empresa para operar con sus activos más líquidos, sin recurrir a sus flujos de venta. Calculamos este ratio dividiendo el total de los saldos de caja y bancos entre el pasivo corriente.

**d) Ratio capital de trabajo.-** Como es utilizado con frecuencia, vamos a definirla como una relación entre los Activos Corrientes y los Pasivos Corrientes; no es una razón definida en términos de un rubro dividido por otro. El Capital de Trabajo, es lo que le queda a la firma después de pagar sus deudas inmediatas, es la diferencia entre los Activos Corrientes menos Pasivos Corrientes; algo así como el dinero que le queda para poder operar en el día a día.

Observación importante: Decir que la liquidez de una empresa es 3, 4 veces a más no significa nada. A este resultado matemático es necesario darle contenido económico.

**e) Ratios de liquidez de las cuentas por cobrar.-** Las cuentas por cobrar son activos líquidos sólo en la medida en que puedan cobrarse en un tiempo prudente.

### **2.18.2 Análisis de actividad**

Para efectuar un análisis de las actividades dentro de una empresa, hay que tener en cuenta que estas representan agrupaciones de acciones individuales; esto quiere decir por ejemplo que si yo deseo llevar a cabo un proceso, digamos “escribir un artículo”, este proceso tendrá una serie de actividades inmersas que llevan al producto final. En principio habría que decir que toda la colectividad de la empresa se ve implicada en la determinación y análisis de las actividades. De ahí la gran importancia

que tiene el compromiso de la gerencia para asumir el sistema para que éste tenga éxito y pueda ser desarrollado de forma eficaz.

### 2.18.2.1 Esquema para el análisis de actividad

Gráfico N° 28 Esquema para el análisis de actividad



Tomando como modelo el ejemplo anterior podría decirse que las actividades serían dos principales: búsqueda de información y diagramación del artículo, como apoyo existen una serie de acciones, como por ejemplo digitación o edición visual, pero que no son actividades en sí, sino acciones que apoyan a las actividades principales.

Ahora la pregunta es ¿Cómo identificar claramente estas actividades? ¿Cómo evitar confundir acciones con actividades?.

La respuesta no es tan simple, pero implica adoptar una serie de procedimientos que incluyen la aplicación de metodologías de información adecuadas y luego mediante un mapeo descartar las acciones irrelevantes y determinar las que son de apoyo, que para que se den una idea pueden ser suprimidos o absorbidos por otras.

Como se mencionó anteriormente, hay maneras técnicas de analizar las actividades, claro está siempre partiendo de la información que podamos recoger o que tengamos a la mano.

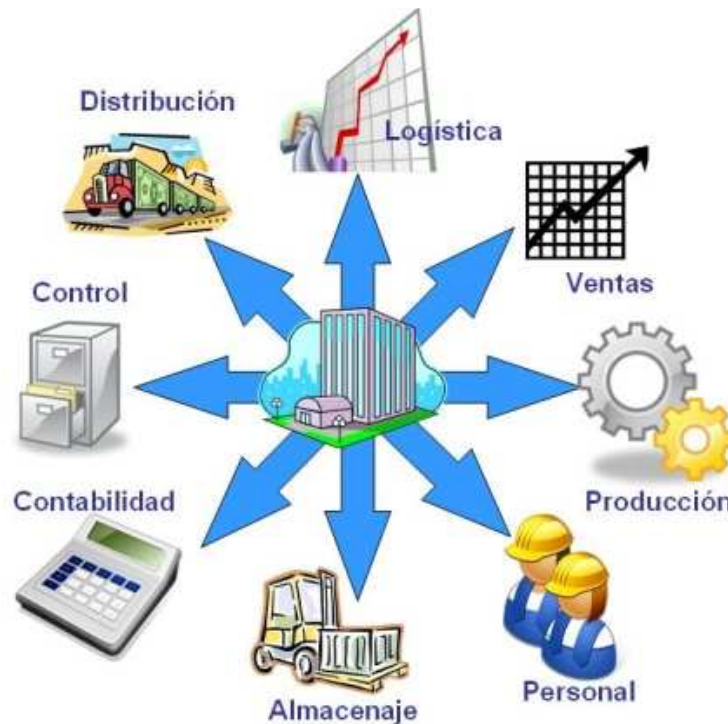
Una de estas formas es el análisis vertical, el cual permite analizar todas las actividades de cualquier jerarquía, bien sea en forma ascendente o descendente.

Por otro lado también puede emplearse un análisis funcional, similar al anterior método, pero se diferencia de aquel en cuanto la segmentación se hace por funciones y hasta que no se acaba con el análisis exhaustivo de una función no se empieza con otra.

Otra de las formas de llevar a cabo esta dura tarea es el análisis en base al proceso, el cual como su nombre nos sugiere, toma como medida fundamental y fuente de información a cada proceso de la empresa; sin embargo hay que tener en cuenta que para emplear este sistema primero deben identificarse los procesos, es más tedioso pero conlleva un resultado más amplio y exacto.

La manera de analizar cada proceso y obtener información es utilizando herramientas de recogida de datos como por ejemplo las entrevistas, cuestionarios y por supuesto la información disponible.

**Gráfico N° 29 Áreas que cubre el análisis de actividades**



### 2.18.2.2 Indicadores de endeudamiento

#### 2.18.2.2.1 Indicadores de endeudamiento a corto plazo o apalancamiento

- a.- **FLUJO DE EFECTIVO.**- El riesgo de endeudarse es inversamente proporcional a la habilidad de la administración de la empresa para generar los fondos necesarios y suficientes para pagar las deudas a medida que van venciendo
- b.- **ENDEUDAMIENTO CIRCULANTE.**- pasivo circulante capital o patrimonio Nivel de endeudamiento circulante de la empresa, proporción en la que la empresa está financiada por terceros ¿Cuántos bolívares de deuda tiene adquirido por cada bolívar de capital?

- c.- ENDEUDAMIENTO BANCARIO** = deuda a bancos capital o patrimonio Nivel de endeudamiento bancario de la empresa, proporción en que la empresa está financiada por bancos ¿Cuántos bolívares de deuda bancaria tiene adquirido por cada bolívar de capital?
- d.- ROTACIÓN DE CUENTAS POR PAGAR** = compras cuentas por pagar finales [Compras = Costo de Venta-Inversión Inicial + Inversión Final] Número de veces que se hacen exigibles las cuentas por pagar en el período de un año.
- e.- ROTACIÓN CUENTAS POR PAGAR** = Cuentas por pagar finales, compras diarias, cantidad y promedio de tiempo que se requiere para liquidar las cuentas por pagar.

#### **2.18.2.2 Indicadores de endeudamiento a largo plazo**

- a.- ENDEUDAMIENTO TOTAL** = Pasivo total capital o patrimonio Proporción en que la empresa está financiada por terceros. Mientras más bajo sea mayor es el control de los accionistas. No corto Plazo (No mayor a 1)
- b.- RELACIÓN DEUDA TOTAL/ACTIVO TOTAL** = (Menor a 0,5) Pasivo total activo total Proporción de los fondos proporcionados por los acreedores para financiar los activos de la empresa. A mayor índice, mayor cantidad de dinero prestado por terceras personas



## **2.19 ANÁLISIS DE RENTABILIDAD**

### **2.19.1 Concepto de rentabilidad**

Rentabilidad es una noción que se aplica a toda acción económica en la que se movilizan unos medios, materiales, humanos y financieros con el fin de obtener unos resultados.

En la literatura económica, aunque el término rentabilidad se utiliza de forma muy variada y son muchas las aproximaciones doctrinales que inciden en una u otra faceta de la misma, en sentido general se denomina rentabilidad a la medida del rendimiento que en un determinado periodo de tiempo producen los capitales utilizados en el mismo. LÓPEZ Joaquín y Otros (2001) *“Esto supone la comparación entre la renta generada y los medios utilizados para obtenerla con el fin de permitir la elección entre alternativas o juzgar la eficiencia de las acciones realizadas, según que el análisis realizado sea a priori o a posteriori”*.

### **2.19.2 La rentabilidad en el análisis contable**

La importancia del análisis de la rentabilidad viene determinada porque, aun partiendo de la multiplicidad de objetivos a que se enfrenta una empresa, basados unos en la rentabilidad o beneficio, otros en el crecimiento, la estabilidad e incluso en el servicio a la colectividad, en todo análisis empresarial el centro de la discusión tiende a situarse en la polaridad entre rentabilidad y seguridad o solvencia como variables fundamentales de toda actividad económica. Así, para LÓPEZ Joaquín y Otros (2001) la base del análisis económico-financiero se encuentra en la cuantificación del binomio rentabilidad-riesgo, que se presenta desde una triple funcionalidad:

## **A.- Análisis de la rentabilidad**

**B.- Análisis de la solvencia**, entendida como la capacidad de la empresa para satisfacer sus obligaciones financieras (devolución de principal y gastos financieros), consecuencia del endeudamiento, a su vencimiento.

**C.- Análisis de la estructura financiera de la empresa** con la finalidad de comprobar su adecuación para mantener un desarrollo estable de la misma, es decir, los límites económicos de toda actividad empresarial son la rentabilidad y la seguridad, normalmente objetivos contrapuestos, ya que la rentabilidad, en cierto modo, es la retribución al riesgo y, consecuentemente, la inversión más segura no suele coincidir con la más rentable.

Sin embargo, es necesario tener en cuenta que, por otra parte, el fin de solvencia o estabilidad de la empresa está íntimamente ligado al de rentabilidad, en el sentido de que la rentabilidad es un condicionante decisivo de la solvencia, pues la obtención de rentabilidad es un requisito necesario para la continuidad de la empresa.

### **2.19.3 Niveles de análisis de la rentabilidad empresarial**

Aunque cualquier forma de entender los conceptos de resultado e inversión determinaría un indicador de rentabilidad, el estudio de la rentabilidad en la empresa lo podemos realizar en dos niveles, en función del tipo de resultado y de inversión relacionada con el mismo que se considere:

Así, tenemos un primer nivel de análisis conocido como rentabilidad económica o del activo, en el que se relaciona un concepto de resultado conocido o previsto, antes de intereses, con la totalidad de los capitales económicos empleados en su obtención, sin tener en cuenta la financiación u origen de los mismos, por lo que representa, desde una

perspectiva económica, el rendimiento de la inversión de la empresa. Y un segundo nivel, la rentabilidad financiera, en el que se enfrenta un concepto de resultado conocido o previsto, después de intereses, con los fondos propios de la empresa, y que representa el rendimiento que corresponde a los mismos. La relación entre ambos tipos de rentabilidad vendrá definida por el concepto conocido como apalancamiento financiero, que, bajo el supuesto de una estructura financiera en la que existen capitales ajenos, actuará como amplificador de la rentabilidad financiera respecto a la económica siempre que esta última sea superior al coste medio de la deuda, y como reductor en caso contrario.

#### **2.19.4 Análisis de los índices financieros**

##### **RAZONES FINANCIERAS**

Son Relaciones contables que extraen la información de los Estados Financieros Básicos.

##### **ANÁLISIS MOMENTÁNEO O TRANSVERSAL (DE LAS RAZONES)**

Es la evaluación de la Empresa en el tiempo a través de índices financieros.

**Análisis de liquidez:** Evalúa la capacidad de la empresa para cumplir sus obligaciones en el corto plazo

**Razón Corriente:** Mide la capacidad de la empresa para cancelar sus pasivos corrientes con los activos corrientes

**Razón Rápida o Ácida:** Mide la capacidad del negocio para hacerle frente a sus obligaciones corrientes, utilizando sus activos corrientes

**Liquidez Global:** Mide La liquidez global de la empresa

## **RELACIONES DE APALANCAMIENTO**

Evalúan el grado de endeudamiento de la empresa y su capacidad para cumplir con el pago de deudas contraídas.

**Razón Deuda / Patrimonio:** Evalúa la solvencia que tiene la empresa para pagar sus obligaciones de largo plazo

**Razón Apalancamiento Financiero:** Este índice da una idea del grado de endeudamiento que tiene la empresa en relación con el patrimonio.

## **RELACIONES DE ACTIVIDAD**

Evalúan la efectividad con que la empresa hace uso de sus recursos.

**Razón Período Medio de Cobro:** Es una medida aproximada de la condición general de las cuentas por cobrar y de las políticas de crédito de un negocio

**Razón Rotación del Inventario:** Expresa la frecuencia con que el nivel promedio de la inversión en inventario rota o se recupera a través de las operaciones.

**Rotación del Activo Total:** Muestra la eficiencia con que la empresa emplea sus activos en la generación de ventas.

## **RELACIONES DE PRODUCTIVIDAD**

Evalúan la efectividad administrativa de la empresa a través del rendimiento obtenido en ventas e inversiones.

**Razón Utilidad sobre Activos:** Mide el rendimiento de la empresa a través de la utilidad con la infraestructura disponible.

## **CAPÍTULO III**

### **3 DISEÑO DE LA PROPUESTA**

#### **3.1 ÁREA ADMINISTRATIVA**

##### **3.1.1 MISIÓN**

La empresa “Mac Pollo”, tiene como MISIÓN brindar un servicio de calidad, tanto en nuestro producto, como en servicio al cliente, procurando que en todo el proceso de faenamiento y oferta se observen todas las reglas fundamentales de la seguridad alimentaria.

##### **3.1.2 VISIÓN**

Nos proyectamos hacia el futuro con la certeza de lograr los más elevados niveles de competitividad, frente a la competencia local, regional y nacional, de tal manera que en la próxima década estaremos en los primeros sitios en el ámbito de la oferta de productos a base de pollo.

##### **3.1.3 Objetivos**

###### **3.1.3.1 Objetivo general**

Diseñar una estructura de Control interno Administrativo, Contable y Financiero para el asadero “Mac Pollo” en la ciudad de Ibarra, provincia de Imbabura.”

###### **3.1.3.2 Objetivos Específicos**

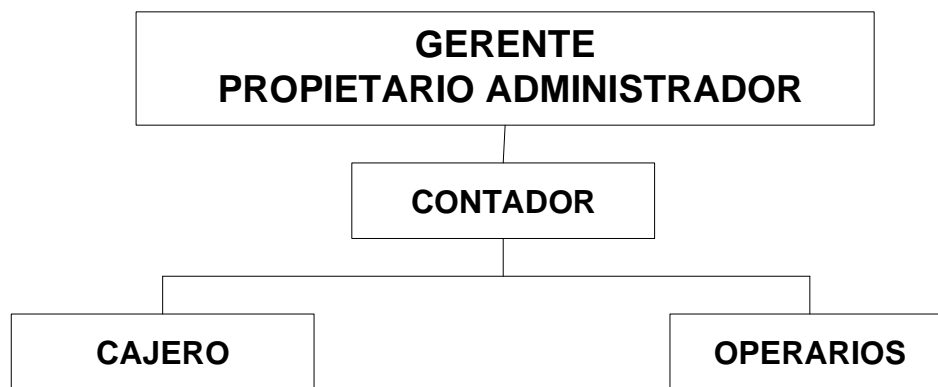
- Asegurar márgenes de calidad y servicio que le permita competir a nivel nacional.

- Diseñar un organigrama básico que relacione todas las actividades de la empresa
- Lograr altos niveles de competitividad frente a la competencia local, zonal y nacional.
- Establecer normas de calidad total y excelencia en cuanto a servicio y atención al cliente.

### 3.2 “ESTRUCTURA DE CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO, CONTABLE Y FINANCIERO PARA EL ASADERO “MAC POLLO”

#### ORGÁNICO FUNCIONAL VIGENTE

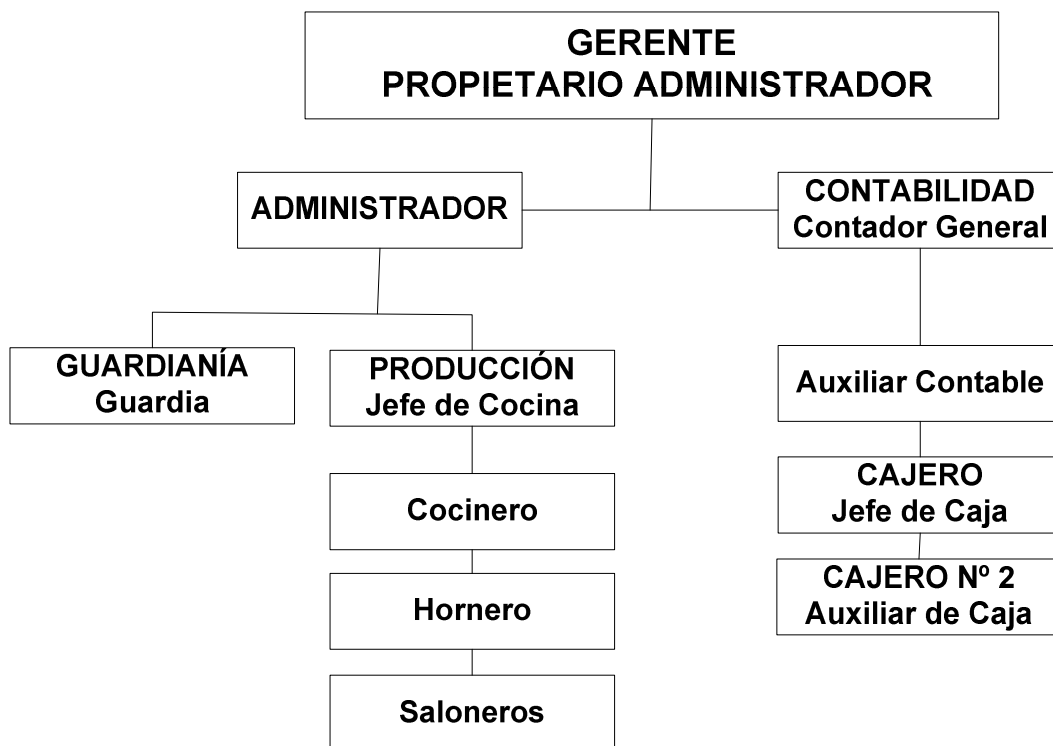
GRÁFICO Nº 23



El Organigrama funcional vigente (gráfico No 23) nos demuestra claramente que no existe una asignación de tareas claramente definidas para todo el personal lo que dificulta brindar un servicio de calidad.

## ORGÁNICO FUNCIONAL PROPUESTO

### GRÁFICO Nº 24



Tomando en cuenta el evidente problema demostrado en el diagnóstico de la propuesta, se presenta el nuevo orgánico funcional de la empresa “Mac Pollo”, éste muestra la creación de nuevas plazas de empleo y la óptima organización administrativa, mejora las relaciones laborales, determina jerarquías y asigna responsabilidades.

Ésta reestructuración que se dará mediante la implementación adecuada de la propuesta, permitirá garantizar la eficiencia en las funciones de todo el equipo de trabajo y nos ayudará a cumplir con la misión del establecimiento.

### 3.3 DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES DEL ASADERO “MAC POLLO

#### 3.3.1 Gerencia


En el esquema de trabajo propuesto el Gerente tiene a su cargo el manejo de todas las actividades de la empresa. Es el nexo entre la institución y el cliente. Controlará y supervisará todas las tareas relacionadas con las obligaciones que determinan los organismos de control: higiene, manejo de recursos laborales, tributarios y legales.

**Cuadro N° 30 Funciones del gerente**

	“ESTRUCTURA DE CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO, CONTABLE Y FINANCIERO PARA EL ASADERO MAC POLLO”		
	<b>ORGANISMO DIRECTIVO</b> GERENCIA GENERAL		Pág. 01
Elaborado por:	ROSALBA TABANGO	Aprobado por:	GERENTE PROPIETARIO
<b>SIGLA:</b>		GG	
<b>CÓDIGO:</b>		G.G.01	
<p><b>OBJETIVOS DEL PUESTO DE TRABAJO</b></p> <p>Representar a la empresa y supervisar el cumplimiento de objetivos.</p> <p><b>FUNCIONES DE LA PROPUESTA:</b></p> <p>a) Revisar y controlar los resultados de los procesos operativos, tanto de producción como del área contable.</p> <p>b) Tomar decisiones oportunas y adecuadas en beneficio de la empresa.</p> <p>c) Supervisar las actividades tributarias, laborales, higiene y manejo de recursos.</p>			



**Cuadro N° 31 Perfil del gerente**

	“ESTRUCTURA DE CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO, CONTABLE Y FINANCIERO PARA EL ASADERO MAC POLLO”		
	<b>PERFIL DEL ASPIRANTE AL CARGO</b> GERENCIA GENERAL		Pág. 02
	<b>REQUISITOS MÍNIMOS PARA OCUPAR EL PUESTO</b>		
Elaborado por:	ROSALBA TABANGO	Aprobado por:	GERENTE PROPIETARIO
<b>SIGLA:</b>		GG	
<b>CÓDIGO:</b>		G.G.02	
<p><b>REQUISITOS:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Título en Administración de Empresas o afines.</li> <li>• Experiencia mínima de dos años en cargos similares.</li> <li>• Sólidos conocimientos de Finanzas. Relaciones Humanas</li> </ul> <p>- <b>Características personales</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Lograr la motivación del personal</li> <li>• Relaciones humanas.</li> </ul> <p>- <b>Conocimientos en:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Administración de empresas</li> <li>• Principios Contables Básicos</li> <li>• Manejo de recursos humanos y materiales.</li> <li>• Leyes y reglamentos que rigen los procesos administrativos.</li> <li>• Manejo de aplicaciones Office.</li> </ul>			

### **3.3.1.1 Control del proceso**


El Gerente General mantendrá reuniones periódicas con el Administrador y Contador General de la empresa con el fin de evaluar, analizar y controlar los resultados alcanzados.

El Gerente será el responsable de tomar e impulsar decisiones más adecuadas en función de los resultados alcanzados. Será de su competencia establecer vínculos comerciales con proveedores y clientes, además, controlará y supervisará el cumplimiento de todas las obligaciones establecidas por la ley.


### **3.3.2 Administrador**

Es quien tendrá bajo su responsabilidad el control de las actividades de cada sitio de trabajo y los procesos financieros que se realizan en la empresa, así como la ejecución de las decisiones tomadas por gerencia.

**Cuadro N° 32 Funciones del administrador**

	“ESTRUCTURA DE CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO, CONTABLE Y FINANCIERO PARA EL ASADERO MAC POLLO”		
	<b>DEPARTAMENTO ADMINISTRACIÓN</b>		Pág. 03
Elaborado por:	ROSALBA TABANGO	Aprobado por:	GERENTE PROPIETARIO
<b>SIGLA:</b>	A		
<b>CÓDIGO:</b>	A.01		
<p><b>FUNCIONES DE LA PROPUESTA:</b></p> <p>1.- Realizar un control sistémico de operaciones en la empresa.</p> <p>2.- Elaborar el presupuesto de gastos y ventas.</p> <p>3.- Controlar y administrar el recurso humano.</p> <p>e.- Ser parte activa en la planeación y control de producción y comercialización.</p>			

**Cuadro Nº 33 Perfil del administrador**

	“ESTRUCTURA DE CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO, CONTABLE Y FINANCIERO PARA EL ASADERO MAC POLLO”		
	<b>PERFIL DEL ASPIRANTE AL CARGO ADMINISTRADOR</b>		Pág. 04
	<b>REQUISITOS MÍNIMOS PARA OCUPAR EL PUESTO</b>		
Elaborado por:	ROSALBA TABANGO	Aprobado por:	GERENTE PROPIETARIO
<b>SIGLA:</b>	AD		
<b>CÓDIGO:</b>	A.02		
<p><b>REQUISITOS DE LA PROPUESTA:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Título universitario en Administración de Empresas o Afines</li> <li>• Experiencia mínima de tres años en cargos similares.</li> <li>• Sólidos conocimientos en administración de empresas.</li> </ul> <p>- <b>Características personales</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Liderazgo, excelentes relaciones humanas</li> </ul> <p>- <b>Conocimientos en:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Principios administrativos</li> <li>• Leyes, normas y reglamentos que rigen los procesos administrativos Sistemas operativos</li> <li>• Procesador de palabras Paquetes de gráficos</li> <li>• Manejo de aplicaciones Office</li> </ul> <p>- <b>Habilidad para:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Lograr la motivación del personal. Manejo de recursos humanos y materiales.</li> <li>• Comprender información de diversa índole.</li> <li>• Expresarse en forma oral y escrita de manera clara y precisa.</li> <li>• Organizar el trabajo en una unidad de administración.</li> <li>• Realizar cálculos numéricos.</li> </ul>			

### **3.3.2.1 Control del proceso**

El Administrador se reunirá con el Gerente y Contador para recoger sugerencias y establecer esquemas adecuados de gestión así como también realizar el control sistémico de las actividades. Éste se encargará de la elaboración del presupuesto de gastos que deberá contar con el visto bueno de Gerencia y el apoyo de Contabilidad.

Será responsabilidad del Administrador supervisar, controlar y garantizar el desempeño de las tareas asignadas al personal, así como también velar por su bienestar, además, deberá ser parte activa del proceso de planeación, control de producción y comercialización.

El administrador tiene la obligación de controlar la orden de pedidos que ve en el cuadro del Anexo N° 4 Orden de Pedidos.

### **3.3.3 Contador**

El Contador se encargará de preparar los estados financieros pertinentes así como la declaración de impuestos. Además, realizar el análisis financiero respectivo sobre los resultados de cada período.

**Cuadro N° 34 Funciones del contador**

	“ESTRUCTURA DE CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO, CONTABLE Y FINANCIERO PARA EL ASADERO MAC POLLO”		
	<b>DEPARTAMENTO</b> CONTABILIDAD		Pág. 05
Elaborado por:	ROSALBA TABANGO	Aprobado por:	GERENTE PROPIETARIA
<b>SIGLA:</b>	C		
<b>CÓDIGO:</b>	C.G.01		
<p><b>FUNCIONES DE LA PROPUESTA:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a.- Preparar la información y los estados financieros.</li> <li>b.- Hacer las declaraciones de impuestos.</li> <li>c.- Producir y suministrar información para medir el funcionamiento de la empresa.</li> <li>d.- Supervisar y controlar las operaciones contables de la empresa.</li> <li>e.- Realizar arqueos de caja permanentes.</li> </ul>			

**Cuadro Nº 35 Perfil del contador**

	“ESTRUCTURA DE CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO, CONTABLE Y FINANCIERO PARA EL ASADERO MAC POLLO”		
	<b>PERFIL DEL ASPIRANTE AL CARGO CONTADOR</b>		Pág. 06
	<b>REQUISITOS MÍNIMOS PARA OCUPAR EL PUESTO</b>		
Elaborado por:	ROSALBA TABANGO	Aprobado por:	GERENTE PROPIETARIA
<b>SIGLA:</b>		AD	
<b>CÓDIGO:</b>		C.G.02	
<b>REQUISITOS DE LA PROPUESTA:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Título en Contabilidad</li> <li>• Experiencia mínima de dos años en cargos similares.</li> </ul> <p>- <b>Características personales</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Carisma personal, amabilidad, buenas relaciones interpersonales</li> </ul> <p>- <b>Conocimientos en:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Principios administrativo</li> <li>• Sistemas operativos contables</li> <li>• Elaboración de planillas de pagos, tributación, balances, inventarios, entre otros.</li> <li>• Conocimiento sobre las Normas Internacionales de Información Financiera NIIFy Tributación</li> </ul> <p>- <b>Habilidad para:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Organizar el trabajo en una unidad de contabilidad.</li> <li>• El uso del computador y calculadora.</li> </ul>			

### **3.3.3.1 Control del proceso**

El Contador de la Empresa, realizará un seguimiento, paso a paso, de todas las actividades realizadas por Contabilidad, no solamente como entidad observadora y fiscalizadora, sino como agente de soporte técnico, en todo lo que comprende la elaboración de balances, declaración de impuestos, preparación de estados financieros y los respectivos análisis financieros.


Estará a su cargo supervisar toda la información que resulte de las operaciones mensuales. Ver Anexo N° 5 Balance General, Anexo N° 6 Estado de Resultados y Anexo N° 7 Balance Consolidado.

### **3.3.4 Auxiliar Contable**

Será responsabilidad del Auxiliar Contable elaborar todos los reportes requeridos por el proceso contable. Actividades que deberán ser asesoradas y controladas por el contador general.



**Cuadro N° 36 Funciones del auxiliar contable**

	“ESTRUCTURA DE CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO, CONTABLE Y FINANCIERO PARA EL ASADERO MAC POLLO”		
	<b>DEPARTAMENTO</b> CONTABILIDAD- AUXILIAR CONTABLE		Pág. 07
Elaborado por:	ROSALBA TABANGO	Aprobado por:	GERENTE PROPIETARIA
<b>SIGLA:</b>	AC		
<b>CÓDIGO:</b>	A.C.01		
<b>FUNCIONES DE LA PROPUESTA:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Generar información para el Contador con un alto nivel profesional.</li> <li>• Preparar y controlar registros de ventas e ingresos.</li> <li>• Manejo y control de inventarios</li> <li>• Preparar planillas de nómina y realizar los pagos respectivos.</li> <li>• Pagar servicios básicos.</li> <li>• Manejo y gestión de cartera, conciliaciones bancarias.</li> </ul>			

**Cuadro N° 37 Perfil del auxiliar contable**

	“ESTRUCTURA DE CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO, CONTABLE Y FINANCIERO PARA EL ASADERO MAC POLLO”		
	<b>PERFIL DEL ASPIRANTE AL CARGO AUXILIAR DE CONTABILIDAD</b>		Pág. 08
	<b>REQUISITOS MÍNIMOS PARA OCUPAR EL PUESTO</b>		
Elaborado por:	ROSALBA TABANGO	Aprobado por:	GERENTE PROPIETARIA
<b>SIGLA:</b>		AC	
<b>CÓDIGO:</b>		A.C.02	
<b>REQUISITOS DE LA PROPUESTA:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Título en Contabilidad</li> <li>• Experiencia mínima de un año en cargos similares.</li> </ul> <b>- Características personales</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Carisma personal, amabilidad, buenas relaciones interpersonales</li> </ul> <b>- Conocimientos en:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Principios administrativos</li> <li>• Sistemas operativos contables</li> <li>• Elaboración de planillas de pagos. Tributación, balances, inventarios.</li> </ul> <b>- Habilidad para:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Organizar el trabajo en una unidad de contabilidad.</li> <li>• El uso del computador y calculadora.</li> </ul>			

#### **3.3.4.1 Control del proceso**

Este control estará a cargo (de forma directa) del Contador e, indirectamente, del Administrador, quienes podrán determinar si la base de datos suministrada por el Auxiliar de Contabilidad son realmente confiables y están estrictamente sujetos a procesos y cifras reales. El control de ventas e ingresos, en el cual participará de manera activa el Contador, será llevado en un registro, que estará a disposición de Gerencia y de las autoridades cuando éstas lo requieran, de igual manera, para el manejo y control de inventarios y cartera, conciliaciones bancarias y otras actividades relacionadas con el aspecto contable.

La persona encargada del puesto de auxiliar contable deberá preparar los siguientes reportes que se encuentran en los anexos: (Anexo N° 8 Conciliación Bancaria, Anexo N° 9 Estadísticas de Ventas, Anexo N° 10 Reporte de Ventas, Anexo N° 11 Reporte de Cuentas por Cobrar y Anexo N° 12 Reporte de Cuentas por Pagar).


#### **3.3.5 Cajero**

El Cajero se encargará de la atención al cliente y de la recepción del pago por los pedidos.

**Cuadro N° 38 Funciones del cajero**

	<p>“ESTRUCTURA DE CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO, CONTABLE Y FINANCIERO PARA EL ASADERO MAC POLLO”</p>		
	<p><b>DEPARTAMENTO</b> CAJA</p>		<p>Pág. 09</p>
<p>Elaborado por:</p>	<p>ROSALBA TABANGO</p>	<p>Aprobado por:</p>	<p>GERENTE PROPIETARIA</p>
<p><b>SIGLA:</b></p>	<p>CJ</p>		
<p><b>CÓDIGO:</b></p>	<p>C.01</p>		
<p><b>FUNCIONES DE LA PROPUESTA:</b></p> <p>a.- Cobrar la cantidad debida por un pedido.</p> <p>b.- Cuadrar la caja al final de la jornada.</p> <p>c.- Enviar la información de los dineros recaudados a la auxiliar contable para los respectivos depósitos bancarios.</p> <p>d.- Dejar un fondo de respaldo en la caja, al cambio de turnos.</p> <p>e.- Asumir su responsabilidad en caso de faltante.</p>			

**Cuadro N° 39 Perfil del cajero**

	<p>“ESTRUCTURA DE CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO, CONTABLE Y FINANCIERO PARA EL ASADERO MAC POLLO”</p>		
	<p><b>PERFIL DEL ASPIRANTE AL CARGO CAJERA</b></p>		<p>Pág. 10</p>
	<p><b>REQUISITOS MÍNIMOS PARA OCUPAR EL PUESTO</b></p>		
<p>Elaborado por:</p>	<p>ROSALBA TABANGO</p>	<p>Aprobado por:</p>	<p>GERENTE PROPIETARIA</p>
<p><b>SIGLA:</b></p>		<p>AD</p>	
<p><b>CÓDIGO:</b></p>		<p>C.02</p>	
<p><b>REQUISITOS DE LA PROPUESTA:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Título en Contabilidad o afines</li> <li>• No se requiere tener experiencia.</li> </ul> <p><b>- Características personales:</b> Carisma personal, amabilidad, buenas relaciones interpersonales</p> <p><b>- Conocimientos en:</b> Contabilidad básica Interpretar las notas emanadas del departamento de ventas Agilidad y suficiencia en manejo de pagos, devoluciones y “vuelto”</p>			

### **3.3.5.1 Control del proceso**

La cajera tiene la responsabilidad de cobrar el dinero en forma amable y cortés a los clientes, también se encargará de la supervisión de que el pedido sea entregado a tiempo y que esté en buena calidad.

El “cuadre” de la caja será de responsabilidad del Cajero o Cajera, pero los resultados serán supervisados por el Auxiliar Contable, quien elaborará los formularios de depósitos bancarios.

Así mismo, el Auxiliar Contable verificará que en Caja quede un fondo de respaldo para el siguiente turno de Caja y constatará si hay faltantes o alguna novedad en esta unidad operativa.

¡El cajero deberá presentar el siguiente reporte según cuadro de anexo N° 13 Cuadre de Caja.


### **3.3.6 Cocinero (y sus auxiliares)**

Dentro del área de cocina el cocinero tendrá la obligación de cumplir con la preparación de los productos de cocción los mismos que se apegarán a las normas de higiene requeridas por la administración.

**Cuadro N° 40 Funciones del cocinero**

	<p>“ESTRUCTURA DE CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO, CONTABLE Y FINANCIERO PARA EL ASADERO MAC POLLO”</p>		
	<p><b>DEPARTAMENTO</b> COCINA (Y SUS AUXILIARES)</p>		<p>Pág. 11</p>
<p>Elaborado por:</p>	<p>ROSALBA TABANGO</p>	<p>Aprobado por:</p>	<p>GERENTE PROPIETARIA</p>
<p><b>SIGLA:</b></p>	<p>CC-A</p>		
<p><b>CÓDIGO:</b></p>	<p>CC.01</p>		
<p><b>FUNCIONES DE LA PROPUESTA:</b></p> <p>a.- Respetar todas las normas y políticas de la empresa.</p> <p>b.- Los cocineros deberán cumplir con la preparación de alimentos.</p> <p>c.- Deberán mantener la rotación de la mercadería y los códigos de los productos, mediante la aplicación de Inventarios FIFO. (primeras en entrar primeras en salir)</p> <p>d.- Deberá cumplir con el pleno de todas la leyes pertinentes a los requisitos de seguridad, de salud, entre otros</p>			

**Cuadro N° 41 Perfil del cocinero (y auxiliares)**

	“ESTRUCTURA DE CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO, CONTABLE Y FINANCIERO PARA EL ASADERO MAC POLLO”		
	<b>PERFIL DEL ASPIRANTE AL CARGO COCINEROS Y AUXILIARES</b>		Pág. 12
	<b>REQUISITOS MÍNIMOS PARA OCUPAR EL PUESTO</b>		
Elaborado por:	ROSALBA TABANGO	Aprobado por:	GERENTE PROPIETARIA
<b>SIGLA:</b>		AD	
<b>CÓDIGO:</b>		CC.02	
<b>REQUISITOS DE LA PROPUESTA:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Título Cocina, gastronomía, dietética, cheff, ayudante de cocina, etc.</li> <li>• Experiencia mínima de dos años en cargos similares.</li> </ul> <b>- Características personales</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Carisma personal, amabilidad, buenas relaciones interpersonales, presentación decorosa, aseo personal impecable.</li> </ul> <b>- Conocimientos en:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Faenamiento de aves y manipulación de alimentos. Sazones, elaboración de ensaladas. Seguridad alimentaria.</li> </ul> <b>- Habilidad para:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Manejar equipo de cocina, tradicional y técnico</li> <li>• El uso de hornos, cocinas, licuadoras, batidoras, wafieras, microondas.</li> </ul>			



### **3.3.6.1 CONTROL DEL PROCESO**

El cocinero se encargará de seleccionar los productos de acuerdo a las normas de seguridad alimentarias, estos deberán ser preparados en base a estándares preestablecidos en un período predeterminado para su eficaz y rápida elaboración.


El cocinero deberá entregar su área limpia y en buen estado al cambio de turno, además elaborar el reporte de provisión de legumbres con el fin de evitar la falta de stock, ver anexo N° 14 Reporte de legumbres.

Dada la autoridad profesional y en base a la experiencia del Jefe de Cocineros, será éste quien se encargue de la supervisión de todas las actividades y tareas que se lleven a cabo en la cocina, tales como cocción de productos y preparación de postres, sazones, carnes, entre otros.


### **3.3.7 Jefe de horneros (y auxiliares)**

El hornero deberá cumplir con la gran función de la cocción y asado de los pollos para la venta, ésta persona tiene la mayor responsabilidad, ya que de él depende que salga el producto de calidad.

**Cuadro N° 42 Funciones del hornero (y auxiliares)**

	“ESTRUCTURA DE CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO, CONTABLE Y FINANCIERO PARA EL ASADERO MAC POLLO”		
	<b>DEPARTAMENTO</b> HORNEROS Y AUXILIARES		Pág. 13
Elaborado por:	ROSALBA TABANGO	Aprobado por:	GERENTE PROPIETARIA
<b>SIGLA:</b>	H-A		
<b>CÓDIGO:</b>	H.01		
<p><b>FUNCIONES DE LA PROPUESTA:</b></p> <p>a.- Respetar las normas y políticas de la empresa.</p> <p>b.- Preparar todas las mezclas primarias del alineo en conformidad con los procedimientos de la empresa.</p> <p>c.- Cargar y descargar el horno, así como conocer las temperaturas adecuadas de cocción.</p> <p>d.- Cumplir con todas las políticas y procedimientos de seguridad.</p>			

**Cuadro N° 43 Perfil del hornero (y auxiliares)**

	“ESTRUCTURA DE CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO, CONTABLE Y FINANCIERO PARA EL ASADERO MAC POLLO”		
	<b>PERFIL DEL ASPIRANTE AL CARGO JEFE DE HORNEROS Y AUXILIARES</b>		Pág. 14
	<b>REQUISITOS MÍNIMOS PARA OCUPAR EL PUESTO</b>		
Elaborado por:	ROSALBA TABANGO	Aprobado por:	GERENTE PROPIETARIA
<b>SIGLA:</b>	AD		
<b>CÓDIGO:</b>	H.02		
<b>REQUISITOS DE LA PROPUETA:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Requisito mínimo: Educación Básica completa ( hasta Décimo Año )</li> <li>• Experiencia mínima de un año en cargos similares.</li> </ul> <p>- <b>Características personales:</b> Carisma personal, amabilidad, buenas relaciones interpersonales, presentación decorosa, aseo personal impecable.</p> <p>- <b>Conocimientos en:</b> Manipulación de hornos</p> <p>-<b>Habilidad para:</b> Manejar equipo de cocina, tradicional y técnico Manipular el producto en los asadores</p> <p>-<b>Adiestramiento requerido:</b> Seguridad alimentaria</p>			

### **3.3.7.1. Control del proceso**


Como en el caso del cocinero y sus auxiliares, considerando que el Jefe de Horneros es la persona que conoce y está al tanto de la mecánica operativa de los procesos en esta unidad, será él quien realice el control como en el caso de la inserción de pollos en las varillas rotativas, control del nivel de combustible y calor.

Evidentemente los resultados finales serán verificados por Administración según el anexo N°15 Control de calidad de productos cocinados.

### **3.3.8. Saloneros**

El Salonero tendrá una gran responsabilidad porque es la persona encargada en forma directa de servir y atender a los clientes.

**Cuadro Nº 44 Funciones del salonerero**

	“ESTRUCTURA DE CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO, CONTABLE Y FINANCIERO PARA EL ASADERO MAC POLLO”		
	<b>DEPARTAMENTO</b> SERVICIO DE SALÓN (MOZOS)		Pág. 15
Elaborado por:	ROSALBA TABANGO	Aprobado por:	GERENTE PROPIETARIA
<b>SIGLA:</b>	M-S		
<b>CÓDIGO:</b>	S.01		
<p><b>FUNCIONES DE LA PROPUESTA:</b></p> <p>a.- Deberá conocer el uso correcto de la terminología usada en alimentos y bebidas.</p> <p>b.- Realizar un aseo permanente de toda al área social de salón.</p> <p>c.- Llevar una presentación adecuada.</p> <p>d.- Manejar la relación mesero-cliente, en los mejores términos de cordialidad y calidad en servicio y atención.</p> <p>e.- Sugerir aperitivos al cliente</p> <p>f.- Utilizar de mallas para el cabello, tapabocas y guantes.</p> <p>g.- Estar pendiente del servicio.</p> <p>h.- Cumplir con todas las disposiciones establecidas dentro de la empresa.</p>			

**Cuadro N° 45 Perfil del saloner**

	<p>“ESTRUCTURA DE CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO, CONTABLE Y FINANCIERO PARA EL ASADERO MAC POLLO”</p>		
	<p><b>PERFIL DEL ASPIRANTE AL CARGO MOZOS DE SALON</b></p>		<p>Pág. 16</p>
	<p><b>REQUISITOS MÍNIMOS PARA OCUPAR EL PUESTO</b></p>		
<p>Elaborado por:</p>	<p>ROSALBA TABANGO</p>	<p>Aprobado por:</p>	<p>GERENTE PROPIETARIO</p>
<p><b>SIGLA:</b></p>		<p>M-S</p>	
<p><b>CÓDIGO:</b></p>		<p>S.02</p>	
<p><b>REQUISITOS DE LA PROPUESTA:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Formación universitaria en “Etiqueta”</li> </ul> <p>- <b>Características personales</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Carisma personal, amabilidad, buenas relaciones interpersonales, presentación decorosa, aseo personal impecable.</li> </ul> <p>- <b>Conocimientos en:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Etiqueta- Servicio y atención al cliente.</li> </ul> <p>- <b>Habilidad para:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Arreglar, decorar y presentar espacios de servicio directo al público.</li> <li>• Arreglo de mantelería y cubiertos.</li> <li>• Desarrollar altos niveles de interrelación personal</li> </ul> <p>- <b>Destrezas en:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Agilidad en el servicio</li> <li>• Manejo de individuos y grupos humanos</li> </ul>			


### **3.3.7.1 Control del proceso**

El Administrador de la empresa estará pendiente de todas las actividades realizadas por los saloneros, verificando que se cumplan todas las normas de higiene y calidad en atención al cliente en el momento de servir el producto preparado al público, controlando el aseo de todos los espacios en el área social, así como la presentación del personal de esta área, según se detalla en el anexo N° 16 Ficha de constatación diario del establecimiento.

### **3.3.8 Personal de guardianía**

El personal de vigilancia se encargará de controlar las entradas y salidas de los integrantes de la empresa, precautelando los intereses de la empresa.

**Cuadro N° 46 Funciones de guardianía**

	<p>“ESTRUCTURA DE CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO, CONTABLE Y FINANCIERO PARA EL ASADERO MAC POLLO”</p>		
	<p><b>DEPARTAMENTO</b> VIGILANCIA</p>		<p>Pág. 17</p>
<p>Elaborado por:</p>	<p>ROSALBA TABANGO</p>	<p>Aprobado por:</p>	<p>GERENTE PROPIETARIA</p>
<p><b>SIGLA:</b></p>		<p>P-V</p>	
<p><b>CÓDIGO:</b></p>		<p>V.01</p>	
<p><b>FUNCIONES DE LA PROPUESTA:</b></p> <p>a.- Vigilancia del personal de la empresa.</p> <p>b.- Vigilancia permanente (sin vacíos) del movimiento humano que se registra, tanto al interior del establecimiento como en sus proximidades.</p> <p>c- Defender la integridad del personal de la empresa, en caso de algún ataque de personas particulares.</p> <p>d- Garantizar la seguridad del local durante toda la jornada laboral y durante las horas que, de mutuo acuerdo, hayan quedado establecidas en los contratos de prestación de servicios, que pueden incluir horas en la noche.</p>			



### Cuadro Nº 47 Perfil de guardianía

	"ESTRUCTURA DE CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO, CONTABLE Y FINANCIERO PARA EL ASADERO MAC POLLO"		
	<b>PERFIL DEL ASPIRANTE AL CARGO PERSONAL DE VIGILANCIA</b>		Pág. 18
	<b>REQUISITOS MÍNIMOS PARA OCUPAR EL PUESTO</b>		
Elaborado por:	ROSALBA TABANGO	Aprobado por:	GERENTE PROPIETARIA
<b>SIGLA:</b>	P-V		
<b>CÓDIGO:</b>	V.01		
<p><b>REQUISITOS DE LA PROPUESTA:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Formación profesional relacionada con el ambiente castrense (ejército) o policial y ser parte de una agencia de vigilantes.</li> </ul> <p><b>- Características personales</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Carisma personal, amabilidad, buenas relaciones interpersonales, presentación decorosa, aseo personal impecable.</li> </ul> <p><b>- Conocimientos en:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tipos de armas de fuego</li> <li>• Técnicas de vigilancia bajo presiones y peligros</li> <li>• Normas de protección al cliente y al colaborador de la empresa</li> <li>• Técnicas de sometimiento de asaltantes</li> </ul> <p><b>- Habilidad para:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Detectar sospechosos de actos ilícitos que atenten en contra de la seguridad de clientes y personal de la empresa.</li> <li>• Solucionar problemas</li> <li>• Organizar su trabajo en su unidad operativa</li> </ul>			

### **3.3.8.1 Control del proceso**

Aunque puede suponer una sobrecarga en las obligaciones del Administrador, también debe hacer un monitoreo permanente de las actividades y niveles de eficiencia del personal de vigilancia, constatando que se cumplen todas las instancias propias de esta delicada actividad, como son:

- Análisis de las características de los clientes.
- Vigilancia del personal de la empresa.
- Observancia del tipo de bolsos, fundas o paquetes que trae el cliente.
- Defender la integridad del personal de la empresa
- Garantizar la seguridad del local, a tiempo completo.

Para este control se utilizará el cuadro de control de ingresos del personal, ver anexo N°17.

## **3.4 CONTROL DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS**

El primer procedimiento se refiere a la producción.

### **3.4.1 Propósito del procedimiento:**

Se refiere al desarrollo de todo el proceso operativo de la empresa y su propósito es determinar de manera sistémica su desarrollo, paso a paso y de manera secuencial.

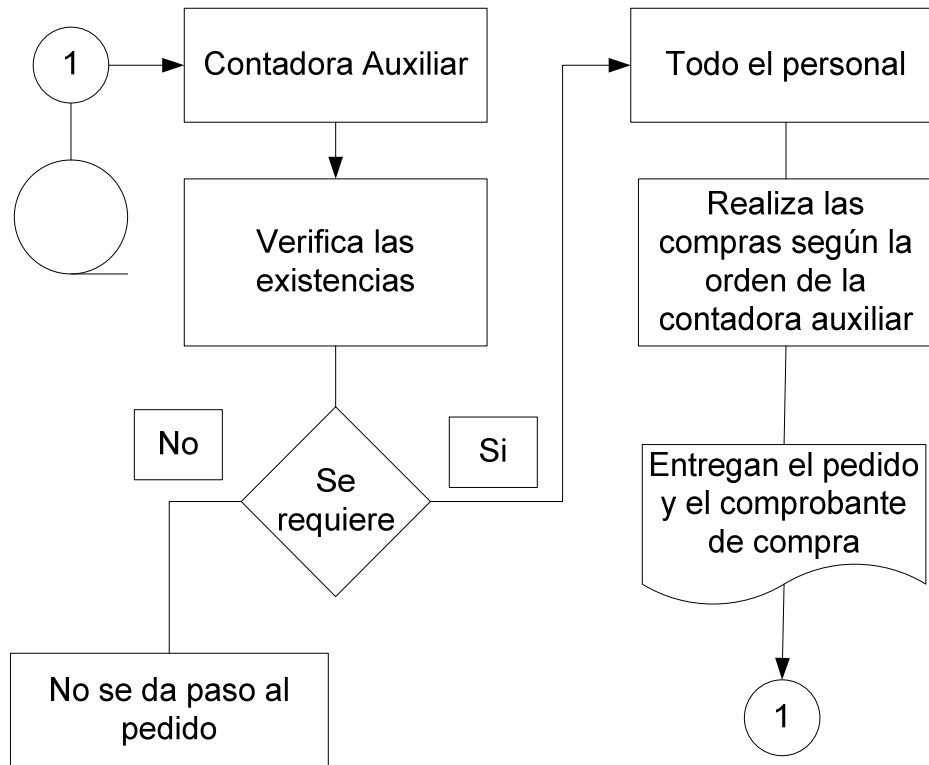
Es necesario aclarar que los flujogramas tienen un esquema muy parecido entre ellos, puesto que las operaciones realmente son básicas y

propias de una empresa que no tiene mayores complicaciones en sus fases administrativas y operativas.

### 3.5 FLUJOGRAMAS

#### 3.5.1 Flujograma del proceso actual de compras

Gráfico N° 30 Flujograma del proceso actual de compras



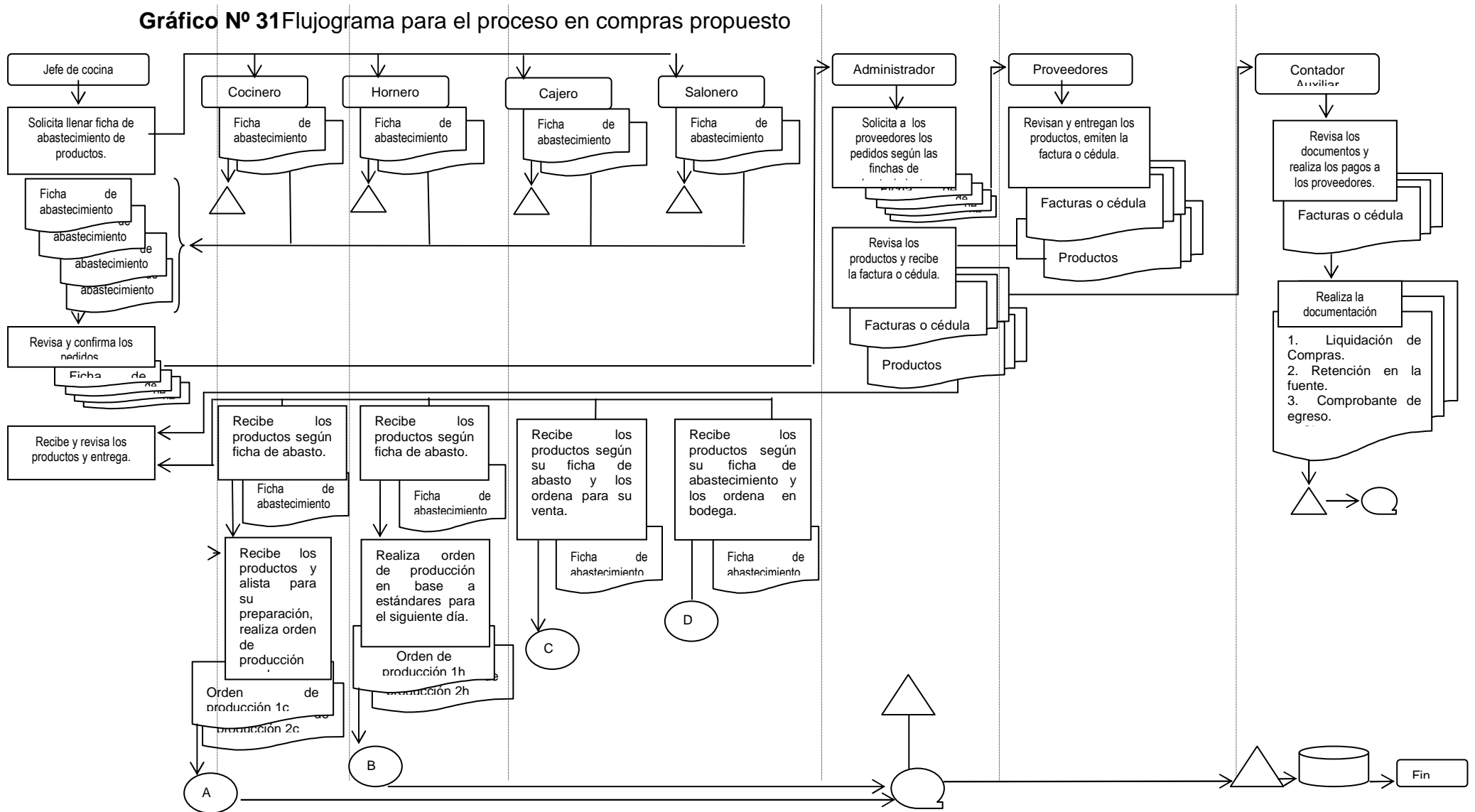
##### 3.5.1.1 Resumen y análisis del proceso actual de compras

El presente flujograma muestra la mala delegación de las funciones y el deficiente control interno, se corre el peligro de que las compras no se realicen adecuadamente y que los recursos económicos de la empresa sean mal aprovechados.

En efecto el Contador auxiliar verifica las existencias y delega según el caso al personal competente para que realice el reabastecimiento.

### 3.5.2 Flujograma para el proceso en compras propuesto

Gráfico N° 31 Flujograma para el proceso en compras propuesto



### **3.5.2.1 Resumen y análisis del proceso de compras propuesto**

Con el nuevo diseño de procesos, los resultados, evidentemente mejoran.

Como se puede apreciar en el flujo, el Jefe de Cocina es quien toma la iniciativa de manera directa, realizando un control en cada uno de los sitios de acopio y procesamiento de productos, en base a lo cual remite las fichas de abastecimiento al Administrador, éste funcionario revisa el pedido y verifica su pertinencia, si todo está en orden y la petición es adecuada, envía la lista (con alguna modificación necesaria) al Proveedor, quien es la persona que entrega la compra en base a la ficha de abastecimiento; el proveedor entrega la compra exclusivamente al administrador quien verifica el pedido, ésta persona luego de su constatación entrega al jefe de cocina quien más adelante, se encargará de entregar a los respectivos responsables quienes revisarán los productos según sus fichas de abastecimiento para seguir con sus funciones.

Después de haber entregado los suministros a los respectivos responsables el administrador tiene la obligación de entregar los comprobantes (facturas) a la Contadora Auxiliar para realizar el respectivo proceso contable.

#### **En resumen:**

Se plantea un proceso eficaz para la adquisición de productos en donde se muestra una relación entre el jefe de cocina, administración y contabilidad.

En el flujograma que se presenta, se percibe organización, orden en el desarrollo de las actividades y sobre todo se cuenta con la documentación indispensable para que el proceso contable administrativo sea seguro.

### **3.5.2.1.1 Comparación entre el flujograma de compras vigente y el propuesto**

En el flujo grama actual, que es bastante simple, el Auxiliar Contable toma la iniciativa de enviar un listado de compras que tienen que hacerse para cubrir las necesidades operativas, en tanto que en el propuesto es el Administrador la persona que toma en cuenta el detalle de productos e insumos que ya se están terminando. Desde luego, el detalle lo consigue con la ayuda del jefe de cocina.

La diferencia es notable, sobre todo porque en el proceso propuesto se advierte mayor organización operativa y la aplicación del diagrama jerárquico en cuanto a las instancias.

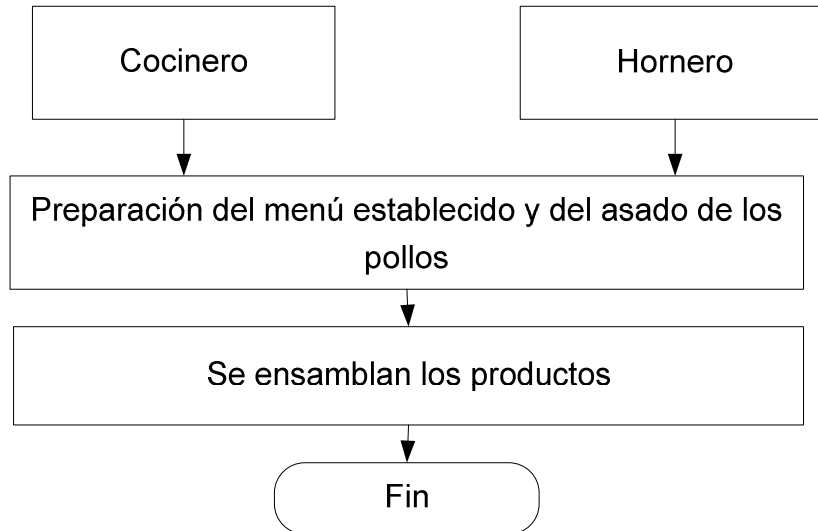
### **3.5.2.1.2 Conclusión**

En conclusión podemos mencionar que el esquema propuesto es importante y positivo en el sentido de que procura mayor control de cada uno de los pasos a darse.

La transformación implica la utilización de técnicas modernas de control y que conllevan a la obtención de mejores resultados finales y a la consecución de todos los objetivos propuestos por la empresa, de manera eficiente y eficaz.

### 3.5.3 Proceso actual de producción en el asadero “MAC POLLO”

Gráfico N° 32 Proceso actual de producción en el asadero Mac Pollo



#### 3.5.3.1 Resumen y análisis del proceso actual de producción

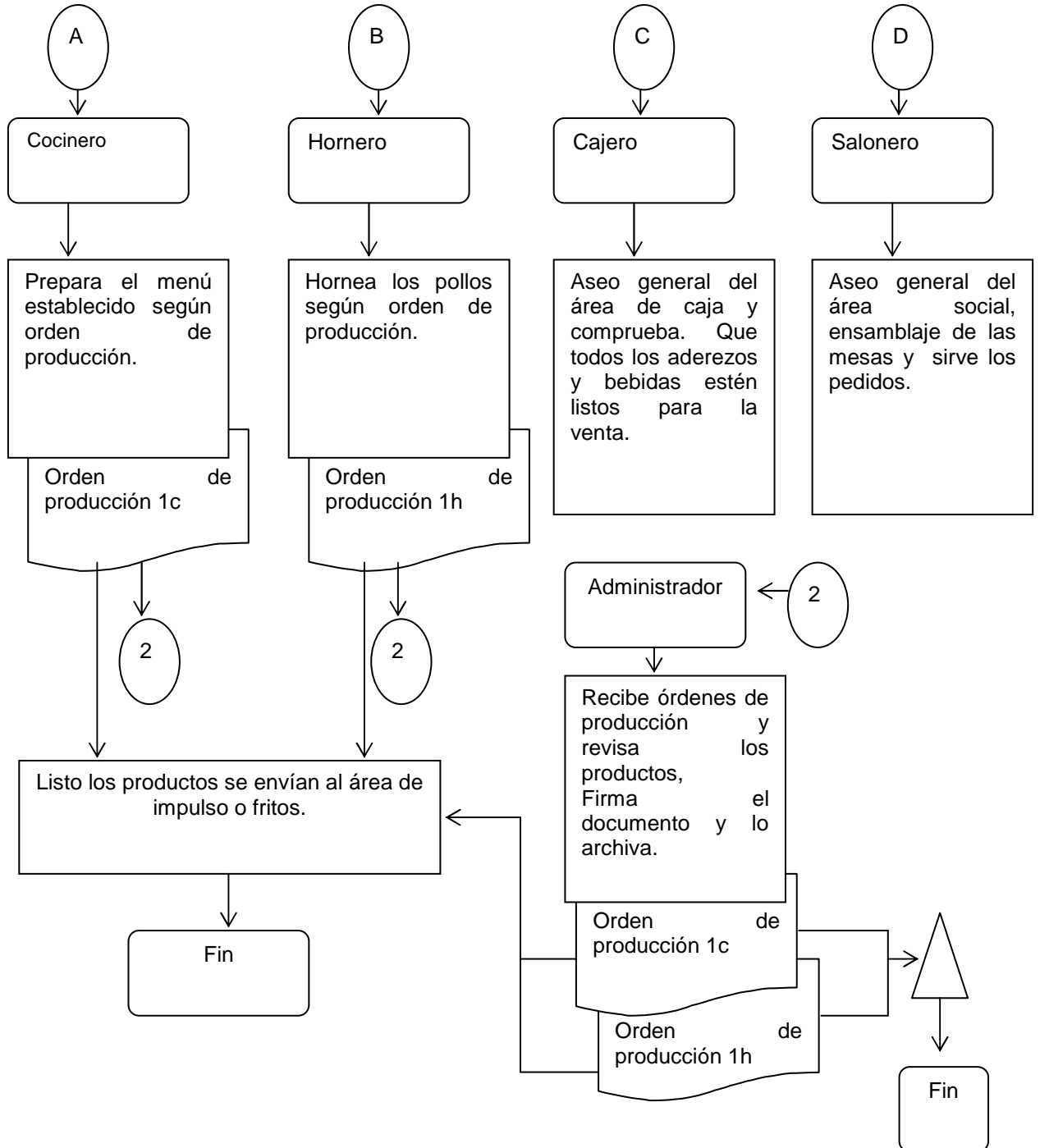
Como puede apreciarse en el flujo, este procedimiento, que se realiza en la actualidad, involucra directamente al Cocinero y Hornero en el Área de Producción y se inicia con un análisis de necesidades realizado por las personas antes mencionadas, con el cual se prepara el menú establecido y se ensambla los productos para dar proceso a la venta.

Evidentemente, este proceso tiene sus falencias ya que como se muestra en el flujo no hay una delegación de actividades, no se evidencian controles adecuados y no garantiza la calidad del producto, por lo que a continuación se presenta el nuevo flujo que permitirá cumplir con los objetivos de la propuesta, según se detalla en el esquema siguiente:



### 3.5.4 Flujograma del proceso de producción propuesto

Gráfico N° 33 Flujograma del proceso de producción propuesto



### **3.5.4.1 Resumen y análisis del proceso de producción propuesto**

Luego del que el equipo de trabajo o área de producción ha recibido su abastecimiento, realizan sus tareas según orden de producción; cada uno se encargara de revisar y preparar los alimentos; si su orden de producción está lista para dar paso al área de impulso estos productos ya están elaborados de acuerdo a estándares de producción y este proceso ayudara a controlar el desperdicio que puede darse ya que es un mecanismo que garantiza el control de producto

#### **3.5.4.1.1 Comparación entre el esquema de producción vigente y el propuesto**

Si se establece una comparación o confrontación entre el esquema operativo vigente y el propuesto, se encuentran notables diferencias:

- a.- En el diagrama vigente quien inicia la operación es el cocinero y hornero sin ningún documento u orden de producción no hay un control ellos elaboran los alimentos sin estándares de producción
- b.- mientras que en el propuesto este pasó si lo hay; este ayuda a controlar el desabastecimiento y desperdicio de productos ya que se realiza en base a estándares de producción y garantizan que todos esos productos salgan a la venta

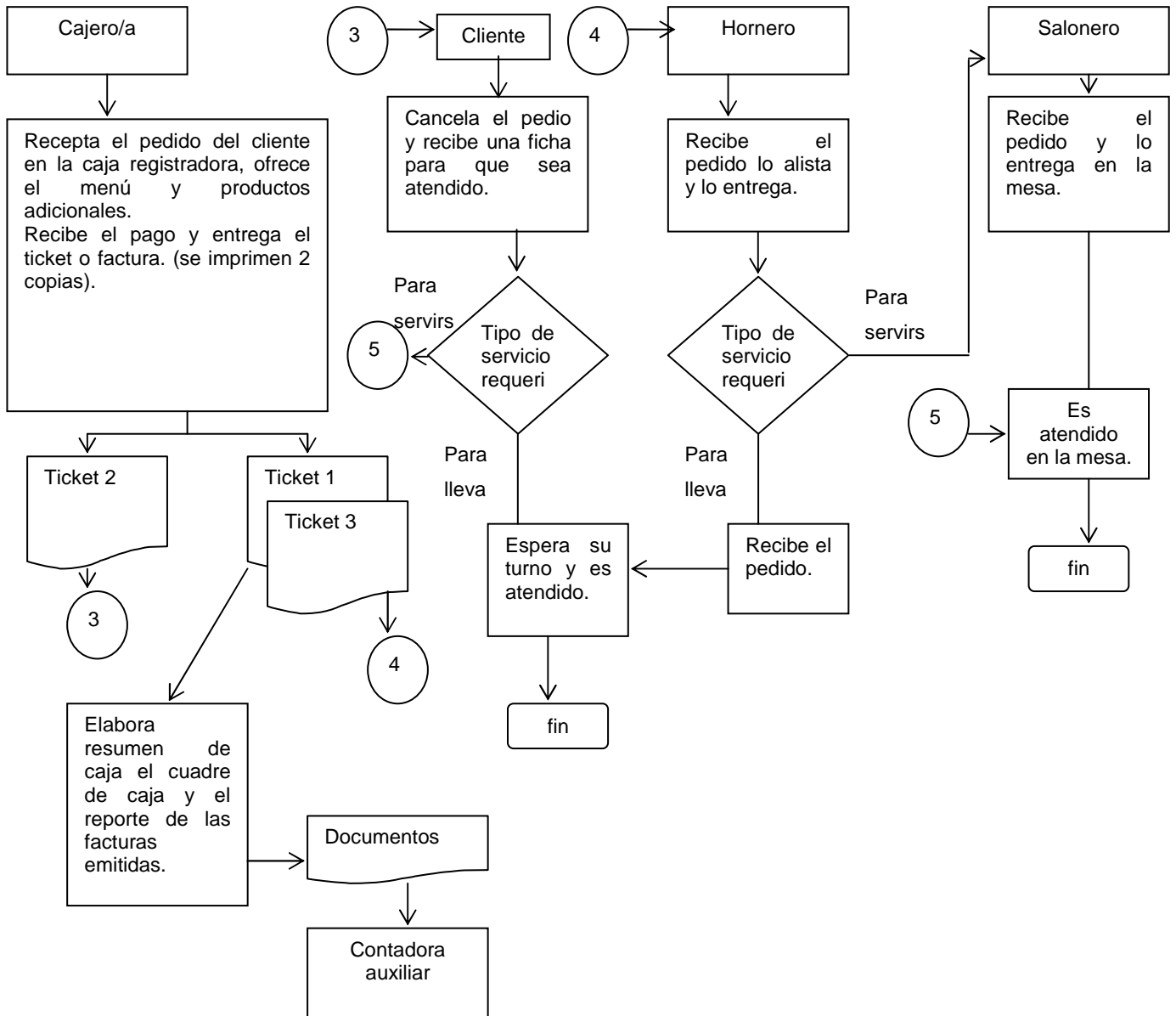
#### **3.5.4.1.2 Conclusión**

Como conclusión se infiere que, el cambio del sistema actual es indiscutiblemente positivo puesto que va a procurar el manejo del proceso de producción de manera más dinámica y sistemática, al mismo tiempo que se va a ejercer sobre el ámbito operativo un monitoreo o seguimiento

más técnico y acorde con las exigencias de la calidad y los niveles de competitividad impuestos por las empresas de producción de alimentos, en el mundo actual.

### 3.5.5 Flujograma para el proceso actual de ventas

Gráfico N° 34 Flujograma para el proceso actual de ventas

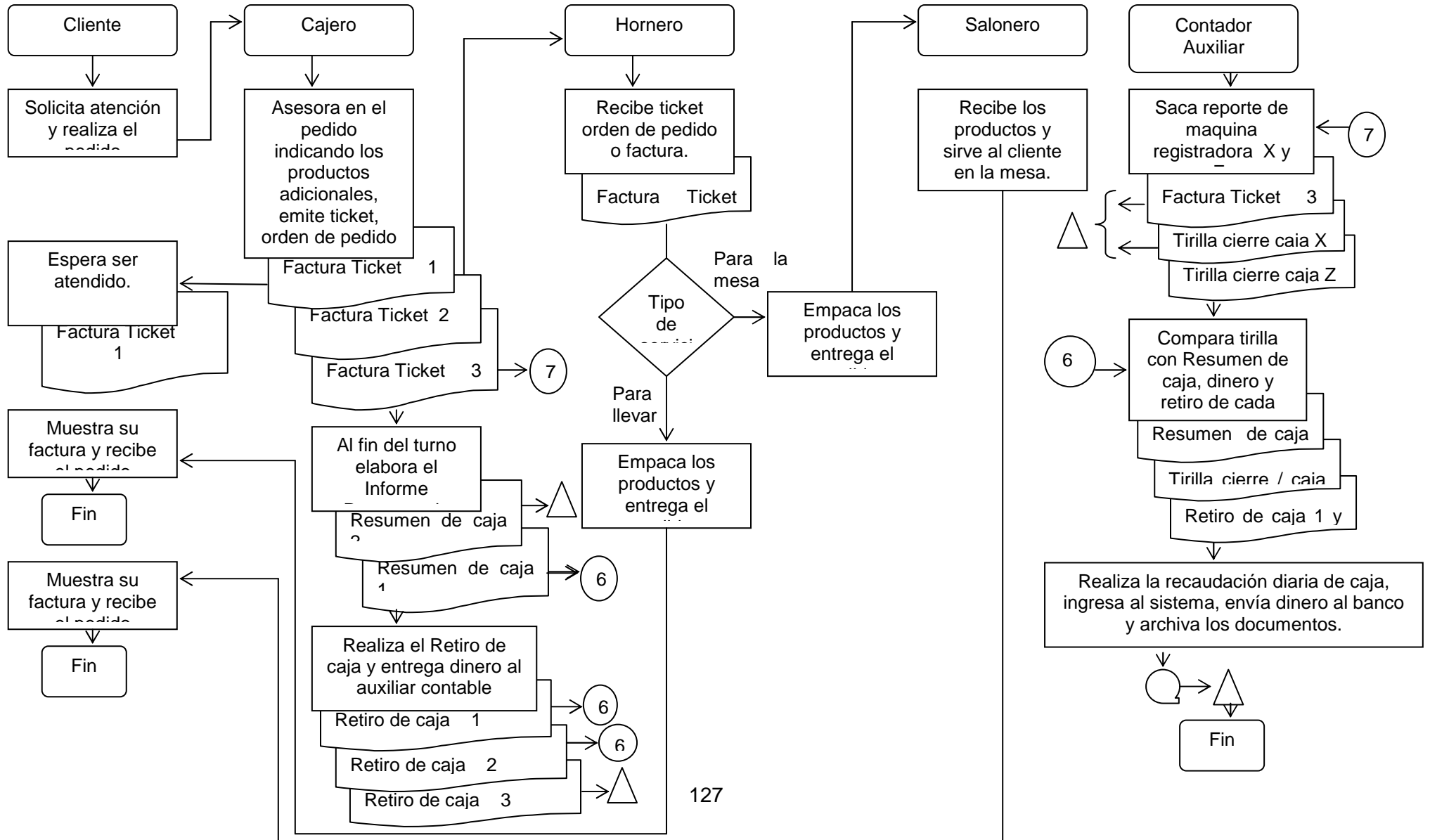


### **3.5.5.1 Resumen y análisis del proceso actual de ventas**

En la empresa “Mac Pollo” según el análisis realizado, hemos podido determinar que no existe un responsable directo sobre el control de las ventas puesto que dentro del proceso actual se observa que el principal responsable es el cajero, quien receipta el pedido, delega responsabilidades para que los clientes sean atendidos y mantiene el control de los dineros recaudados, sin embargo, el cajero elabora un resumen diario de ventas y facturas emitidas sin ningún tipo de supervisión lo que lo hace poco objetivo y seguro.

### 3.5.6 Flujograma para el proceso en ventas propuesto

Gráfico N° 35 Flujograma para el proceso de ventas propuesto



### **3.5.6.1 Resumen y análisis del proceso de ventas propuesto**

En este caso, los departamentos que intervienen son los mismos que en el proceso vigente, pero con variaciones que procuran una mayor eficiencia y eficacia, al mismo tiempo que un control más preciso de toda la operación.

En este proceso el primer integrante es el cliente esta realiza la compra a la cajera y espera a ser atendido; el cajero es la persona que recepta el pedido y da a conocer las variedades de productos a la venta y emite el tiket o factura de ser el caso; el cajero entrega al cliente su factura original y la copia es entregado al hornero esta persona verifica el pedido si es a la mesa o para llevar en caso de ser para llevar ensambla el producto y entrega al cliente y si esa la mesa ensambla el pedido en el área de pre ensamble para que el salonero realice la entrega respectiva en la mesa.

En este proceso luego de finalizar el turno o día la cajera se encargara de realizar un cuadro de caja donde hará constar la venta de todo el día este reporte será presentado a la contadora auxiliar.

La contadora auxiliar es la persona responsable de sacar un reporte dentro de la máquina registradora (tirilla auditora) que será un resumen de la venta de todos los productos vendidos y el documento que respalda las transacciones ante el SRI, luego realizara su cuadro, ingresara en el sistema contable respectivo y se archivara.

Sin duda este proceso es más completo ya que existe un control desde el inicio de la venta hasta la finalización de la misma este es mas organizado y garantiza sus respectivos controles.

### **3.5.6.1.1 Comparación entre el flujograma de ventas vigente y el propuesto**

En el flujo grama vigente, es demasiado simple no muestra una buena organización en la parte operativa, al cliente se lo muestra como la parte secundaria y no debería ser así

En el flujo grama propuesto, el principal personaje es el cliente ya que de él depende la venta, se ha incrementado el aspecto de la organización, ya que el cajero trabaja, juntamente con el hornero y salonero, en la verificación de productos existentes y, el volumen de producción que va a tener el día; Indudablemente, el cambio de sistema es positivo y permite un control más sistematizado. Por que se trabaja en equipo y se logara buenos resultados para el éxito de la empresa

### **3.5.6.1.2 Conclusión**

Con este cambio de proceso, al igual que en los anteriores, la transformación va a llevar a la empresa hasta un sistema operativo notablemente profesional, en función de las nuevas tecnologías y procedimientos que se van a implementar.

## **3.6 ÁREA CONTABLE**

### **3.6.1 Contabilidad**

La contabilidad es la técnica que nos permite registrar sistemática y cronológicamente todas y cada una de las operaciones que se realizan día a día en la organización, así como dar cumplimiento a las obligaciones tributarias que están tipificadas en la Ley de Régimen Tributario Interno,

con la finalidad de conocer la situación financiera real por medio de los estados financieros.

### **3.6.2 Importancia**

Es importante porque refleja una información clara y precisa de las operaciones registradas, lo cual da seguridad en el manejo de los fondos que dispone la organización.

### **3.6.3 Objetivos**

Los objetivos de la Contabilidad son:

- a.- Conocer la situación económica financiera de un período contable y evaluar la solvencia de la empresa para cumplir con el pago de las obligaciones contraídas.
- b.- Brindar una información contable clara, precisa y concisa en el momento oportuno.
- c.- Evaluar la gestión de la administración.
- d.- Evaluar los índices financieros propuestos en el anexo 19 dentro del período contable, los mismos que permitirán la toma de decisiones oportunas y efectivas.
- e.- Determinar políticas oportunas de control interno en el Asadero "Mac Pollo".



### **3.6.4 Ciclo Contable**

El ciclo contable incluye todas las transacciones que se generan día a día en la organización, las mismas que tienen una secuencia lógica, dando como resultado final una información clara y precisa de la situación financiera, lo que nos permite tomar las acciones necesarias para dirigir la empresa.

### **3.6.5 Políticas Contables**

La contabilidad en el Asadero “Mac Pollo” se llevará en concordancia con el Código Tributario Interno, ley de código tributario y más disposiciones legales vigentes a nivel local y nacional.

En la actualidad ya se utiliza un sistema computarizado en el asadero, pero éste debe mejorar notablemente, para que siempre esté disponible la información y esta sea precisa y oportuna para la toma de decisiones.

La contadora llevará libros auxiliares de las cuentas que tienen mayor movimiento y realizará controles mensuales de las mismas.

Los desembolsos se realizarán previa autorización de Gerencia, con los respectivos documentos de respaldo.

Es responsabilidad de la contadora entregar la información tributaria y contable a tiempo.

El método para depreciar los activos será el de línea recta de acuerdo al Art. Reglamento a la ley del Régimen Tributario Interno.

Para la valoración de inventarios se utilizará el sistema periódico.

### **3.7 PLAN DE CUENTAS**

El plan de cuentas del asadero “Mac Pollo” se estructuró de acuerdo a la información recabada y a sus necesidades. Ver anexo N° 17.

### **3.8 Proceso contable**


Se lo denomina también ciclo contable y constituye una secuencia lógica del registro de las transacciones, desde su inicio con los documentos fuente hasta la presentación de los estados financieros.

En la Empresa el período económico para fines contables es de un año calendario.

Para conocer la situación real del asadero “Mac Pollo”, la obtención de la información y el registro de las mismas se lo hará en forma mensual según el siguiente cuadro

### 3.8.1 PROCESO DE CONTABILIDAD

**Cuadro N° 48 Proceso de contabilidad**

	<b>PROCESO: CONTABILIDAD</b>	
	<b>OBJETIVO:</b> <b>Realizar el cobro y el pago de las respectivas cuentas así como la declaración de impuestos y la presentación de estados financieros.</b>	
<b>N°</b>	<b>ACTIVIDAD</b>	<b>RESPONSABLE</b>
<b>1</b>	Revisa documentos-comprobantes	Contador
<b>2</b>	Registra los asientos contables-Jornalización en el diario general	Contador
<b>3</b>	Realiza la Mayorización	Auxiliar de Contabilidad
<b>4</b>	El Balance de Comprobación	Auxiliar de Contabilidad
<b>5</b>	Realiza los ajustes correspondientes	Contador
<b>6</b>	Registra los ajustes en el diario General y su Mayorización	Auxiliar de Contabilidad
<b>7</b>	Realiza el Balance de comprobación ajustado	Contador
<b>8</b>	Procede a realizar los asientos de cierre y registro en el diario general.	Contador
<b>9</b>	Mayorización de los asientos de cierre	Auxiliar de Contabilidad
<b>10</b>	Elabora los Estados Financieros.	Contador

Elaborado por: Rosalba Nogales

### **3.8.2 DOCUMENTOS FUENTE**

Son los que dan origen a los registros contables y se constituyen en una prueba escrita proporcionan validez a las transacciones y a los registros contables que se realiza la organización.

Los documentos fuente no deben tener tachones o enmendaduras, ya que le quitaría transparencia y validez.

Dichos documentos deben ser archivados en forma lógica y secuencial por un plazo no menor a 7 años de acuerdo a lo que dicta el SRI.

Luego de un análisis se ha determinado que los documentos fuentes a ser utilizados para obtener información eficiente y adecuada son:

- Factura
- Ticket de venta
- Liquidaciones de compra
- Retenciones en la fuente
- Comprobantes de egreso
- Recaudaciones de caja
- Retiros de caja
- Resumen de caja
- Ficha de abastecimiento (Materia Prima – Costos Indirectos de fabricación)


### 3.9 RESUMEN DIARIO DE INGRESOS Y EGRESOS

Es un registro de todos los ingresos y egresos del día que permiten el establecimiento del estado de caja diaria y la actualización de los auxiliares de deudas por cobrar y pagar

### 3.10 COMPRAS AL CONTADO Y A CRÉDITO


En este cuadro se anotará todas las compras o adquisiciones que la empresa realice diariamente, sean éstas a contado o a crédito.

#### Cuadro N° 49 Compras al contado

	<b>COMPRAS AL CONTADO:</b>	
	<b>OBJETIVO:</b> Realizar un control efectivo, paso a paso, de la operación de adquisición, con la finalidad de que no se produzcan errores en cuanto a la calidad del producto y precios.	
<b>N°</b>	<b>ACTIVIDAD</b>	<b>RESPONSABLE</b>
1	Establecer contactos con proveedores mayoristas e importadores	El Administrador
2	Realizar un análisis comparativo de calidad de productos y precios	El Administrador
3	Elaborar la ficha de abastecimiento de las áreas (cocinero, hornero, cajero, salonero)	El Jefe de cocina
3	Realizar el convenio de compra	El Administrador
4	Solicitar a Gerencia los fondos correspondientes, a través del Departamento Financiero	El Contador
5	Retirar de Caja el dinero para la compra	El Contador
6	Realizar la transacción de compra	El Administrador
7	Elaborar los comprobantes y justificativos	El Contador
8	Enviar copias a Contabilidad y Administración.	El Contador

Elaborado por: Rosalba Nogales

### Cuadro N° 50 Compras a crédito

	<b>COMPRAS A CRÉDITO:</b>	
	<b>OBJETIVO:</b> Establecer políticas de compras a crédito, a largo, mediano y corto plazo.	
<b>N°</b>	<b>ACTIVIDAD</b>	<b>RESPONSABLE</b>
1	Establecer contactos con los mercados de la oferta a crédito.	El Administrador
2	Realizar un análisis comparativo precios y tasas de interés.	El Administrador Contador
3	Elaborar la ficha de abastecimiento de las áreas (cocinero, hornero, cajero, salonero)	El Jefe de Cocina
4	Realizar el convenio de compra a crédito	El Administrador
5	Realizar la transacción de compra	El Administrador
6	Elaborar los comprobantes y documentos por pagar: letras de cambio, cheques.	El Contador
7	Archivar documentos	Contador


Elaborado por: Rosalba Nogales

### 3.11 INGRESOS EN EFECTIVO

#### 3.11.1 Ingreso en efectivo por ventas a clientes

Este cuadro muestra el valor total diario ingresado a la empresa por concepto exclusivamente de la “Ventas al Contado” entendiéndose como valores recibidos en dinero en efectivo.

### Cuadro N° 51 Ingreso en efectivo

	<b>INGRESO EN EFECTIVO</b>	
	<b>OBJETIVO:</b> Llevar la contabilidad de todos los dineros que ingresan por concepto de ventas a clientes.	
<b>N°</b>	<b>ACTIVIDAD</b>	<b>RESPONSABLE</b>
1	Receptar el pedido del comprador	Cajero
2	Verificar la existencia del producto a la venta (pollo asado)	Cajero
3	Cobro de la venta (ingreso del efectivo)	Cajero
4	Elaboración de factura / tiket (1 Original y 2 copias)	Cajero
5	Entrega factura/ tiket original hacia cliente ( factura o tiket 1)	Cajero
5	Entrega de copia o factura(2) para despacho hacia el hornero	Cajera
6	Entrega de productos vendidos para llevar	hornero
7	Ensambla los productos vendidos a mesa para despacho del salonero	hornero
8	Entrega de productos a la mesa	Salonero
9	Elaboración de cuadro de caja al fin de turno ( 1 original y 1 copia	Cajera
10	saca el reporte de máquina registradora(X y Z)	Auxiliar Contable
11	Compara reporte Z con cuadro de caja	Auxiliar Contable
12	Ingreso la venta del día al sistema contable	Auxiliar Contable
13	Archivo de documentos	Contador

Elaborado por: Rosalba Nogales

### **3.12 ESTADOS FINANCIEROS**

Los estados financieros es el resultado final de todas las operaciones realizadas en el período contable y nos permite conocer la situación económica y financiera real de la organización.

Los estados financieros deben estar firmados por el contador/a y por el gerente de la organización.

Los estados financieros que se presentarán son:

#### **a) ESTADO DE SITUACION FINANCIERA**

Es el documento contable que informa en una fecha determinada la situación financiera de la empresa, presentando en forma clara el valor de sus propiedades y derechos, sus obligaciones y su capital, valuados y elaborados de acuerdo con los principios de contabilidad generalmente aceptados.

En el balance solo aparecen las cuentas reales y sus valores deben corresponder exactamente a los saldos ajustados del libro mayor y libros auxiliares.

El balance general se debe elaborar por lo menos una vez al año y con fecha a 31 de diciembre, firmado por los responsables:

Contador, Revisor fiscal y Gerente.

Cuando se trate de sociedades, debe ser aprobado por la asamblea general. Su estructura se presenta a continuación: El Estado de Situacion Financiera contiene:



- Nombre o razón social de la Empresa.
- Nombre del Estado Financiero.
- Fecha.
- Cuentas de Activos pasivos y Patrimonio..
- Firma del Gerente y Contador/a.

## **b) ESTADO DE RESULTADOS**

El Estado de Resultados se elabora al final del período contable, y presenta el detalle de las cuentas de Ingresos y Egresos así como el resultado final, sea pérdida o excedente.

El Estado de Resultados contiene:

- Nombre o razón social de la Empresa.
- Nombre del Estado Financiero.
- Fecha al que corresponda los Resultados.
- Cuentas de Ingresos y Egresos.
- El excedente o pérdida del período.
- Firma del Gerente y Contador/a.

## **c) ESTADO DE CAMBIOS EN EL PATRIMONIO**

Se lo denomina también Estado de Evolución de Patrimonio y analiza las actividades de financiamiento y de inversión durante el período contable, así como la estructura del patrimonio.

Este informe Financiero nos permite evaluar el desempeño de los directivos y facilita la toma de decisiones.

El Estado de Evolución del Patrimonio contiene:

- Nombre o razón social de la Empresa.
- Nombre del Estado Financiero.
- Fecha al que corresponda la información
- Origen y aplicación de los recursos
- Firma del Gerente y Contador/a.

#### **d) ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO**

El estado de flujo de efectivo, nos permite evaluar la liquidez de la organización y se elabora al final del período contable.

El estado de evolución del patrimonio contiene:

- Nombre o razón social de la Empresa.
- Nombre del Estado Financiero.
- Fecha al que corresponda la información
- Flujo por actividades operativas, inversión y financiamiento.
- Firma del Gerente y Contador/a.

### **3.13 PROPUESTA FINANCIERA**

Se ha descrito a la Administración Financiera como el arte y ciencia de tomar importantes decisiones en la Empresa, que determinan en qué invertir, cómo financiar las inversiones y cómo combinarlas a fin de maximizar la consecución de un determinado objetivo empresarial.

Con el fin de poder dar un soporte a la gestión administrativa e interpretar la información financiera, hacemos un detalle de los índices financieros con sus respectivas fórmulas en el anexo No 19.

## CAPÍTULO IV

### 4 ANÁLISIS DE IMPACTOS

En este capítulo se presenta un análisis sobre el impacto que tendrá este manual en el “MAC POLLO” y su entorno.

Con el fin de encontrar resultados fiables sobre la evaluación de las incidencias producto de la ejecución de este trabajo, se presenta a continuación el esquema utilizado para determinar los niveles de impacto con su respectiva valoración.

Es importante mencionar que junto a la matriz se detallan los principales indicadores a ser calificados, estos se han seleccionado en función de los objetivos alcanzados durante la elaboración de la propuesta.

#### MATRIZ DE CALIFICACIÓN DE IMPACTOS

Indicadores	-3	-2	-1	0	+1	+2	+3
Indicador							
<b>TOTAL</b>							

Las calificaciones asignadas son las siguientes:

- 3 Impacto alto negativo
- 2 Impacto medio negativo
- 1 Impacto bajo negativo
- 0 No hay impacto
- +1 Impacto bajo positivo
- +2 Impacto medio positivo
- +3 Impacto alto positivo

## 4.1 ÁREAS DE IMPACTO

Conociéndose que el “Control interno Administrativo, Contable y Financiero para el asadero “Mac Pollo” en la ciudad de Ibarra, provincia de Imbabura”, tiene una amplia área de impacto, a continuación detallamos las consideradas para el respectivo análisis:

- Impacto Social
- Impacto Económico
- Impacto Cultural
- Impacto Educativo
- Impacto Político

### 4.1.1 Impacto Social

Indicadores	-3	-2	-1	0	+1	+2	+3
Creación de nuevas plazas de empleo.							X
Estabilidad laboral					X		
Ambiente laboral							X
Empleados y clientela satisfecha							X
Excelente atención a los clientes							X
<b>TOTAL</b>					<b>1</b>		<b>12</b>

Nivel de impacto =  $(\square / n \text{ de indicadores}) = (13 / 5) = 2,60$

### NIVEL MEDIO POSITIVO

Contribuyó a la creación de nuevas plazas de empleo generando un ambiente de confianza y estabilidad laboral, empleados motivados con excelente atención a los clientes siendo estos últimos los beneficiados

directos de la instauración del Control interno Administrativo, Contable y Financiero para el asadero “Mac Pollo”.

#### 4.1.2 Impacto Económico

<b>Indicadores</b>	<b>-3</b>	<b>-2</b>	<b>-1</b>	<b>0</b>	<b>+1</b>	<b>+2</b>	<b>+3</b>
Aprovechamiento de recursos.						X	
Mejora de la calidad de vida del personal.							X
Rendimiento del personal.						X	
Mejoramiento de ingresos							X
Calidad en servicio al cliente.						X	
Aumento de las ventas.							X
Oportuna situación financiera para toma de decisiones.							X
Recuperación de imagen por cumplimiento oportuna de obligaciones.							X
Rápida recuperación del capital de trabajo.							X
<b>TOTAL</b>						<b>6</b>	<b>18</b>

Nivel de impacto =  $(\square / n \text{ de indicadores}) = (24 / 9) = 2,66$

#### NIVEL MEDIO POSITIVO

Se consiguió reorganizar los procesos lográndose aprovechar los recursos al máximo, el personal de trabajo muy motivado por la rapidez y buena organización aumentando el volumen de ventas permitiendo a la organización incrementar el ingreso de los empleados y recuperando su capital de trabajo. Además, cubrir con las obligaciones pendientes de pago recuperando la imagen y consiguiendo nuevos proveedores.

### 4.1.3 Impacto Cultural

Indicadores	-3	-2	-1	0	+1	+2	+3
Excelente clima organizacional							X
Contar con una guía de asistencia						X	
Buena cultura administrativa, financiera y contable.							X
<b>TOTAL</b>						<b>2</b>	<b>6</b>

Nivel de impacto =  $(\square / n \text{ de indicadores}) = (8 / 3) = 2,67$

#### NIVEL MEDIO POSITIVO

A través de la buena organización mantener un excelente clima organizacional para el desempeño pleno de las habilidades de los empleados generando una buena una buena cultura administrativa, financiera y contable para satisfacción de los socios, clientes y empleados, además, contar con una guía que sirva de asistencia a otras organizaciones.

### 4.1.4 Impacto Educativo

Indicadores	-3	-2	-1	0	+1	+2	+3
Fuente de consulta.							X
Puesta en práctica de la teoría.							X
Oportunidad de aplicar conocimientos.						X	
Desarrollo de la creatividad.						X	
Mejora de la calidad académica.							X
Generación de conocimientos.						X	
Cultura organizacional							X
<b>TOTAL</b>						<b>6</b>	<b>12</b>

$$\text{Nivel de impacto} = (\square / n \text{ de indicadores}) = (18 / 7) = 2,57$$

#### NIVEL MEDIO POSITIVO

Tener una fuente de consulta para futuras generaciones, docentes y personal que labora en la institución, poder poner en práctica la teoría siendo esta una gran oportunidad para aplicar los conocimientos y desarrollar la creatividad.

Sin duda alguna que la elaboración de este manual ha permitido una mejora en la calidad académica y nos hemos permitido generar nuevos conocimientos y fomentar una buena cultura organizacional.

#### 4.1.5 Impacto Político

Indicadores	-3	-2	-1	0	+1	+2	+3
Contar con políticas claras a tomar en cuenta							X
Actualización de reglamentos y estatutos						X	
Agilidad en los trámites							X
<b>TOTAL</b>						<b>2</b>	<b>6</b>

$$\text{Nivel de impacto} = (\square / n \text{ de indicadores}) = (8 / 3) = 2,67$$

#### NIVEL MEDIO POSITIVO

Se logró realizar cambios importantes en las políticas que rigen los procesos para dar mayor agilidad y orden.

#### 4.1.6 Nivel General de Impacto

- Social

- Económico
- Cultural
- Educativo
- Político

A nivel general, el presente trabajo generó un impacto medio positivo en las áreas social, económico, cultural, educativo y político.

Es importante considerar que este análisis se consiguió una vez realizada una prueba piloto de la propuesta pudiendo ser de mayor nivel con el transcurso de su ejecución.



## 5 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 5.1 CONCLUSIONES

Con base al estudio efectuado y de acuerdo a los resultados obtenidos en el análisis realizado a “El Asadero Mac Pollo.”, se ha llegado a las siguientes conclusiones.

- A través del análisis de la información recopilada en el diagnóstico, para este estudio encontramos que los controles administrativos, contables y financieros son empíricos así como la inexistencia de documentos que dan soporte a los procesos, resultando confusiones, retrasos, ineficiencia del personal y la insatisfacción de los clientes.
- El sistema administrativo vigente en el “Asadero Mac Pollo” al no delimitar las funciones ocasiona malestar en los empleados, esto debido a que se asignan nuevas tareas según las necesidades que van surgiendo durante la jornada laboral, razón para que se implemente el manual de funciones propuesto.
- Al no disponer de un Control Interno de funciones los directivos de la organización estaban obligados a tomar decisiones inadecuadas y subjetivas, con la presente propuesta se logrará una administración eficiente.
- Con la implantación de la nueva propuesta lograremos optimizar los recursos humanos, técnicos y económicos en procura de alcanzar las metas propuestas y ser más competitivos.

- La falta de actualización en los Controles Internos Administrativos, Contables y Financieros de la organización ha limitado el desarrollo y crecimiento de la empresa.

## 5.2 RECOMENDACIONES

- Es importante que se cumpla las funciones asignadas en la propuesta para cada área, esto permitirá optimizar el tiempo y mejorar el rendimiento.
- Es necesario que se lleve registros auxiliares de los clientes, bancos, mercaderías con la finalidad de agilizar el proceso contable.
- Capacitar al personal en el uso del Control Interno de procesos administrativos, contables y financieros para mejorar su rendimiento y el logro de los objetivos planteados.
- Se recomienda aumentar las relaciones comerciales con los proveedores, de esta manera, se alcanzará promociones y descuentos que garanticen la rotación del producto con mayor frecuencia.
- Es conveniente mantener actualizado el inventario de productos, así habrá mayor control y pérdida de tiempo al realizar los inventarios mensuales.
- Capacitar al personal de ventas en atención al cliente para reforzar la calidad del servicio que presta la empresa.
- Mantener la información contable actualizada permite evitar contratiempos y cumplir con el Servicio de Rentas Internas.
- El presente estudio contribuirá a lograr una información ágil y oportuna que servirá al “Asadero Mac Pollo” para la toma de decisiones; por ello es oportuno su implementación.

## 6 BIBLIOGRAFÍA

1. BEAUFOND, R.E; MARTÍNEZ, J.J. (2001) Fundamentos de gerencia de Riesgo, Edit. CODILCA. Guayana, Isla de Margarita, Venezuela.
2. BERNAL César Augusto (2006) Metodología de la Investigación, 2da.Edición, Editorial Prentice Hall, México D.F.
3. BRAVO, Mercedes (2001) Contabilidad General, Edit. Nuevo Día, Quito, Ecuador.
4. CONSTITUCIÓN POLÍTICA DEL ESTADO, Ecuador 2008
5. CHIAVENTO, Idalvert (2004) Introducción a la Teoría General de la Administración 3ª. Edición, Editorial Mc. Graw Hill, México D.F.
6. CHIAVENTO, Idalvert, (2003) Introducción a la Teoría General de la Administración, Edit. Mc. Graw Hill, 2ª edición, México D.F.
7. DE LUCAS, Ramón (2001) Manual de Personal, Edit. Trillas, México D.F.
8. DESSIER, Gary (2001) Administración de Personal Editorial Prentice- Hall Hispanoamérica
9. DIAZ, Jorge (2002) Diccionario de Contabilidad y Administración Editorial Mc. Graw Hill, 3ª edición, Bogotá, Colombia.
10. DIEZ De Castro, Luis – MASCAREÑAS, Juan (2002) Ingeniería Financiera, EDIGRAFOS S.A., Madrid, España.
11. EMERY, Douglas R. – FINNERTY, John D. – STOWE, John D. (2004) Planificación Financiera, PRENTICE HALL, México
12. EMERY, Douglas R. – FINNERTY, John D. – STOWE, John D. (2003) Fundamentos de Administración Financiera, PRENTICE HALL, México.
13. FERNÁNDEZ, Bautista (2005) Metodología de la Investigación Editorial Pavsá, Caracas, Venezuela.
14. FISHER, R (2001) Administración y Dirección Empresarial, Edit. Norma. Bogotá, Colombia.

15. FLIPPO, Edwin (2000) Principios de Administración, Edit. McGraw-Hill, Bogotá, Colombia.
16. GALINDO Cáceres, Jesús (2002) Técnicas de Investigación en Sociedad, Cultura, y Comunicación, Litográfica Ingramex S.A., México DF.
17. GUAJARDO Cantú Gerardo (2004) Contabilidad-Un enfoque para usuarios, Editorial Mc.Graw Hill, México D.F
18. H.A. Finney, (2003) Introducción a la Contabilidad, Edit. Trillas, Bogotá, Colombia.
19. HITT Michael y Otros (2003) Administración Estratégica, 5ª, Edición, México D.F.
20. HOONTZ Harold y Otros (2004) Administración, 12ª Edición, Editorial Mc.Graw Hill, México D.F.
21. HORNGREN, Charles T. (2002) Introducción a la Contabilidad Financiera, Edit. Pearson, 2ª Edición, México.
22. HORNGREN, Charles T. (2000) Planificación Financiera, Edit. Pearson, México
23. LÓPEZ Joaquín y Otros (2001) Dirección Financiera, 1era. Edición, Madrid-España
24. MALDONADO, Mikerson (2000) Manual de Contabilidad, Edit. Félix Varela, Cuba.
25. MELGS, Walter (2000) Contabilidad Base para la Toma de Decisiones, Edit. Norma, Bogotá, Colombia.
26. MINISTERIO DE TURISMO. "Ley Especial de Desarrollo Turístico"
27. MOSTO, Jorge (2001) Diccionario y Manual de Contabilidad y Administración, Edit. Universo, Lima, Perú.
28. POSSO, Miguel (2002) Diseño y Evaluación de Proyectos Editorial UTPL, Loja. Ecuador.
29. PEPPARD, J. & ROWLAND, P. (2005) Reingeniería en los procesos de negocios. Prentice Hall. México.

30. ROMERO López, Javier (2000) Control Administrativo, Programas Educativos S.A., México.
31. ROSEMBERG, JM (2003) Diccionario de Administración y Finanzas, Biblioteca Master Centrum,
32. SARMIENTO, Rubén (2001) Contabilidad General Edit. Editorial Mc.Graw Hill, 3ª edición, México D.F.
33. TERRY, George (2002) Principios de Administración Editorial Continental
34. VAN HORNE James (2003) Administración Financiera, 10ª Edición, México D.F.
35. WELSCH, Glenn A. – HILTON, Ronald W. – GORDON, Paul N. (2003) Presupuestos – Planificación y Control, IMPRESORA AZTECA S.A., México.
36. WELSCH, Glenn A. – HILTON, Ronald W. – GORDON, Paul N. (2006) Presupuestos – Planificación y Control, IMPRESORA AZTECA S.A., 3ª Edición, México.

#### LINKOGRAFÍA

[www.monografias.com/trabajos13/mapro.shtml](http://www.monografias.com/trabajos13/mapro.shtml)

[es.wikipedia.org/wiki/Manual\\_de\\_procedimientos](http://es.wikipedia.org/wiki/Manual_de_procedimientos)

[www.promonegocios.net/contabilidad/objetivos-contabilidad](http://www.promonegocios.net/contabilidad/objetivos-contabilidad)

[www.monografias.com](http://www.monografias.com)...) Contabilidad

**Anexos**

## ANEXO Nº 1

UNIVERSIDAD “TÉCNICA DEL NORTE”

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS

CARRERA DE CONTABILIDAD SUPERIOR Y AUDITORÍA

ENCUESTAS A LOS CLIENTES DE “MAC POLLO”

Estimado cliente/a ruego a usted contestar el siguiente cuestionario referente a los servicios del asadero “Mac Pollo” de la ciudad de Ibarra, datos que servirán para desarrollar un proyecto para el mejoramiento del servicio al cliente.

Le solicitamos responder con la mayor veracidad las siguientes preguntas:

1.- ¿Qué criterio tiene usted sobre la atención y servicio al cliente en el Asadero “Mac Pollo” de la ciudad de Ibarra?

Excelente
Muy bueno
Bueno
Malo

2.- ¿Por qué prefiere consumir en “Asadero Mac pollo”?

### CUADRO Nº 3

Por su atención amable
Por la calidad de sus pollos
Por precios bajos



3.- ¿En relación a los precios de otros asaderos, en que niveles se sitúan los de Asadero Mac Pollo?

ALTOS
MEDIANOS
NORMALES
BAJOS

4.- ¿Qué se debería mejorar en Asadero Mac Pollo?"

Servicio y atención al cliente
Aspecto Físico
Calidad y sabor del pollo

5.- ¿Según lo que usted ha podido observar, en "Asadero Mac Pollo" se observan las normas fundamentales de Seguridad alimentaria?

SI
NO

6.- ¿En este local se ha detectado problemas de contaminación o intoxicación?

SI
NO

7.- ¿Cree usted que la Dirección Provincial de Salud de Imbabura, debería implementar programas de capacitación en los temas de seguridad alimentaria?

SI
NO

## ANEXO Nº 2

UNIVERSIDAD “TÉCNICA DEL NORTE”

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS

CARRERA DE CONTABILIDAD SUPERIOR Y AUDITORÍA

ENCUESTAS A LOS EMPLEADOS DE “MAC POLLO”

De antemano le agradezco a usted por su valiosa colaboración al responder a las siguientes preguntas, que tiene por finalidad hacer un diagnóstico, para la elaboración de un instrumento gestión en la empresa.

- Lea detenidamente cada pregunta antes de responderla:
- La encuesta es anónima y confidencial para garantiza su veracidad.

1.- ¿Qué cargo desempeña usted en Asadero “Mac Pollo”

CONTADOR
AUX. CONTABILIDAD
CAJERO
HORNERO
IMPULSADOR
SALONERO
COCINERO

2.- ¿Qué tiempo de trabajo lleva en esta empresa?

1 AÑO
2 AÑOS
3 AÑOS
5 AÑOS
7 AÑOS

<b>9 AÑOS</b>
---------------

3.- ¿Usted realiza solamente una función específica en la empresa?

SI
NO

4.- ¿Usted conoce al detalle cuáles son sus funciones?

SI
NO

5.- ¿Describa cómo es el ambiente de trabajo en la empresa.

BUENO
REGULAR
MALO

6.- ¿La empresa no brinda capacitación a sus colaboradores y usted la necesita?

SI
NO

7.- ¿Según su percepción, cómo es el control contable que se realiza en la empresa?

EXCELENTE
BUENO
MALO

8.- ¿De acuerdo a su criterio, se debe crear y aplicar un manual de control administrativo, financiero y contable en la empresa "Mac Pollo"?

SI	<b>15</b>	<b>100%</b>
NO	<b>0</b>	<b>0%</b>

### ANEXO Nº 3

UNIVERSIDAD "TÉCNICA DEL NORTE"

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS

CARRERA DE CONTABILIDAD SUPERIOR Y AUDITORÍA

ENTREVISTA A LOS DIRECTIVOS DE "MAC POLLO"

La presente entrevista tiene la finalidad de obtener datos para elaborar y manual administrativo financiero, para mejorar la situación financiera, contable y administrativa de la empresa.

1.- ¿La empresa es jurídica?

SI
NO

2.- ¿La empresa posee reglamento interno o estatutos?

SI
NO

3.- ¿La empresa lleva contabilidad formal?

SI
NO

4.- ¿Quién lleva las cuentas de la empresa?

EL DUEÑO
UN CONTADOR

5.- ¿Mediante qué medios controla la empresa las cuentas contables?

Dinero en efectivo
Cuentas por cobrar

Cuentas por pagar
Inventarios de materiales e insumos
Los gastos generales
Las compras
Las ventas

6.- El Asadero Mac Pollo maneja los siguientes auxiliares de control:

Libro de Caja
Libro de Bancos
Mayor de cuentas por cobrar
Mayor de cuentas por pagar
Kardex de inventarios
Libro de costos
Control de gastos e ingresos

7.- ¿Dispone del Registro Único de Contribuyentes?

SI
NO

8.- Impuestos que declara la empresa:

IVA
Impuesto a la Renta
Anexos transaccionales
Impuestos Municipales

Pagos al IESS
Otros

9.- La empresa dispone de

Notas de venta no legales
Facturas no legales
Facturas y notas de venta legales
Liquidación de compras
Guías de remisión
Retenciones en la fuente
Comprobantes de egreso
Recaudaciones
Resumen de caja
Notas de crédito
Registros de caja
Inventarios

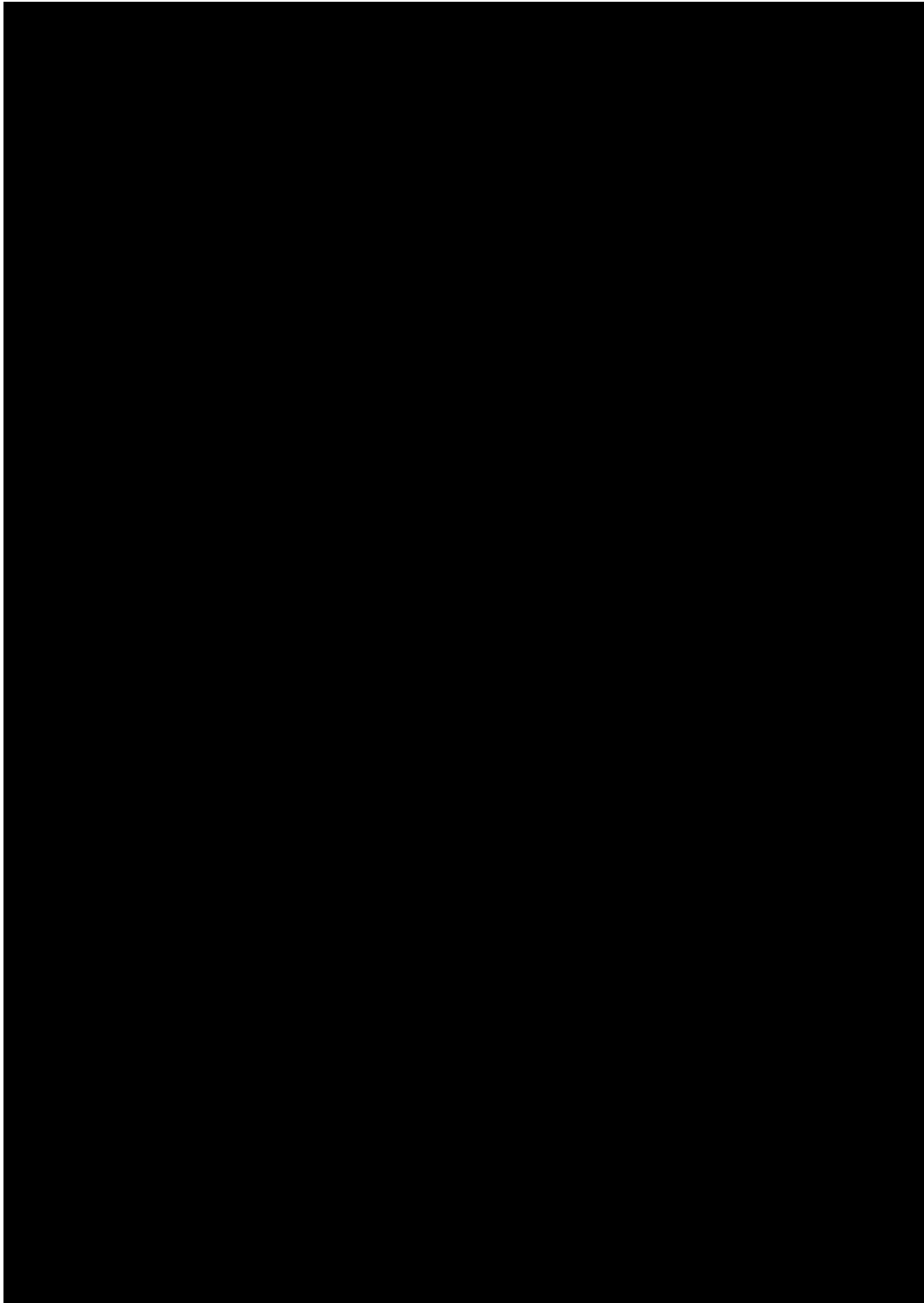
10.- Dentro de los productos señalados cite tres de mayor salida en el mercado local:

Pollo asado
Cuarto de pollo
Salchipapas
Hamburguesas
Bebidas
Papa mixta

11.- El volumen de ventas del Asadero "Mac Pollo" es:

<b>EXCELENTE</b>
<b>MUY BUENO</b>
<b>BUENO</b>
<b>REGULAR</b>
<b>MALO</b>

**ANEXO Nº 4**





## ANEXO N° 5

" MAC POLLO "  
**ESTADO DE SITUACION FINANCIERA**  
 Al 31 de diciembre del 2010  
 Expresado en dólares americanos

<b>ACTIVO</b>		<b>PASIVO</b>		
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>		<b>PASIVO CORRIENTE</b>		
Caja Bancos	2.947,39	Proveedores	21.267,73	
Caja Bancos	2.947,39	Obligaciones con Inst Financieras	0,00	
Clientes	<b>28.196,23</b>	Obligaciones Administrac.Tributaria	6.945,85	
Ctas y Doc por cob clientes no r	1.202,98	Obligaciones con el Iess	978,82	
Ctas y Doc por cob clientes relac	25.807,43	Obligaciones con empleados	5.073,21	
Otras cuentas por cobrar	1.185,82	Otras cuentas por pagar	4.941,86	
Provisión Incobrables				
Impuestos Anticipados	<b>9.673,01</b>		5.532,83	
Crd Trib Emp Iva	902,42			
Crd Trib Emp I Renta Año ant	557,28	<b>Total Pasivo Corriente</b>		<b>39.207,47</b>
Ant Impto a la renta	8.213,31		<b>9.115,73</b>	
Crd Trib Emp I Renta		<b>TOTAL PASIVO</b>		<b>39.207,47</b>
Inventario	7.711,72			
Inventario	7.711,72	<b>PATRIMONIO</b>		
<b>Total Activo Corriente</b>	<b>48.528,35</b>	Capital	6.639,80	
		Utilidad acumulada	11.926,23	
<b>ACTIVO FIJO</b>		Utilidad del ejercicio 2010	15.634,03	
<b>Depreciable</b>				
Equipo Computación	2.149,21			
Maquinaria Equipo Cocina	8.386,30			
Muebles Oficina	238,79			
Equipo de Oficina	1.940,08			
Muebles y enseres	6.609,89			
Vehículo	32.401,79			
(-) Dep Acumulada	-27.993,49			
<b>Total Activo Fijo</b>	<b>23.732,57</b>			
		<b>TOTAL PATRIMONIO</b>		<b>34.200,06</b>
<b>OTROS ACTIVOS</b>		<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>		<b>73.407,53</b>
Otros activos	11.931,46			
Amort Otros activos	-10.784,85			
<b>Total Otros Activos</b>	<b>1.146,61</b>			
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>73.407,53</b>			

---

**Gerente**

---

**Contadora**

## ANEXO N° 6

ALINA ANDRADE

### ESTADO DE RESULTADOS

Del 1 de enero al 31 de diciembre del 2010

Expresado en dólares americanos

			COSTO		GASTO
<b>INGRESOS</b>					
Ventas	337.967,70				
Descuento en ventas	-16,79				
Otras Rentas	12.000,00				
<b>Total Ingresos</b>		<b>349.950,91</b>		100,00%	
<b>COSTO DE VENTAS</b>					
Inventario Inicial	9.923,47				
Compras	224.296,17		226.503,00		
'(-) Inventario Final	-7.711,72				
<b>Total Costo de ventas</b>		<b>226.507,92</b>		64,73%	<b>226.507,92</b>
<b>GASTOS ADM Y VENTAS</b>					
<b>Sueldos y Salarios</b>	<b>36.341,61</b>		<b>10,38%</b>	<b>31.201,61</b>	<b>5.140,00</b>
Sueldo Unificac	33.408,40			29.668,40	3.740,00
Horas extras	2.533,21			2.533,21	
B.Responsabili	400,00			-1.000,00	1.400,00
<b>Beneficios sociales</b>	<b>7.197,94</b>		<b>2,06%</b>	<b>6.560,59</b>	<b>637,35</b>
D Tercero	2.998,51			2.570,18	428,33
Vacaciones	1.560,91			1.560,91	
D Cuarto	2.638,52			2.429,50	209,02
<b>Aportes al Iess</b>	<b>6.968,06</b>		<b>1,99%</b>	<b>6.059,31</b>	<b>908,75</b>
Aporte patrona	4.396,56			3.915,97	480,59
Fondo Reserva	2.571,50			2.143,34	428,16
<b>Honorarios Pers Naturales</b>	<b>2.547,57</b>		<b>0,73%</b>	<b>0,00</b>	<b>2.547,57</b>
Atencion Medi	147,57			0,00	147,57
Hon profes	2.400,00			0,00	2.400,00
<b>Arriendo</b>	<b>16.071,48</b>		<b>4,59%</b>	<b>0,00</b>	<b>16.071,48</b>
Arriendo	16.071,48			0,00	16.071,48
<b>Mantenimiento y Reparaciones</b>	<b>8.964,13</b>		<b>2,56%</b>	<b>8.964,13</b>	<b>0,00</b>
Amort Mant	3.688,89			3.688,89	
Mant Instalac	3.260,59			3.260,59	
Repuestos	2.014,65			2.014,65	
<b>Combustible</b>	<b>43,74</b>		<b>0,01%</b>	<b>0,00</b>	<b>43,74</b>
Combustible	43,74			0,00	43,74
<b>Promoción y Publ</b>	<b>261,10</b>		<b>0,07%</b>	<b>0,00</b>	<b>261,10</b>
Decoracion	33,13			0,00	33,13
Tv Cable	227,97			0,00	227,97
<b>Suministros y materiales</b>	<b>4.760,63</b>		<b>1,36%</b>	<b>1.924,16</b>	<b>2.836,47</b>
Dotaciones	216,33			216,33	0,00
Utencillos Coci	551,96			551,96	0,00
Papeleria Imp	1.096,00			0,00	1.096,00
Util Oficina	1.740,47			0,00	1.740,47
Util Limpieza	1.155,87			1.155,87	0,00
<b>Transporte</b>	<b>2.404,07</b>		<b>0,69%</b>	<b>2.404,07</b>	<b>0,00</b>
Transp Empl	2.404,07			2.404,07	
<b>Leasing</b>	<b>0,00</b>		<b>0,00%</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
Arr Mercant				0,00	0,00
<b>Comisión a sociedades</b>	<b>0,00</b>		<b>0,00%</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>

Comision Serv			0,00	0,00
<b>Interes y comisiones bancarias</b>	<b>1.046,46</b>	<b>0,30%</b>	<b>0,00</b>	<b>1.046,46</b>
Servicios Banca	341,00		0,00	341,00
Interés	705,46		0,00	705,46
<b>Prov Incobrables</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00%</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
Incobrables			0,00	0,00
<b>Gastos de gestión</b>	<b>102,63</b>	<b>0,03%</b>	<b>0,00</b>	<b>102,63</b>
At Sociales	102,63		0,00	102,63
<b>Impuestos y Contribuciones</b>	<b>375,15</b>	<b>0,11%</b>	<b>0,00</b>	<b>375,15</b>
Cam Turismo	115,20		0,00	115,20
Cam Comercio	259,95		0,00	259,95
<b>Gastos de viaje</b>	<b>922,77</b>	<b>0,26%</b>		<b>922,77</b>
Peaje			0,00	0,00
Moviliza Inter	922,77		0,00	922,77
<b>Depreciacion activos fijos</b>	<b>7.908,52</b>	<b>2,26%</b>	<b>1.428,52</b>	<b>6.480,00</b>
Dep Maquin			0,00	
Dep Eq coci	716,40		716,40	
Dep Vehiculo	6.480,00		0,00	6.480,00
Dep Acum	712,12		712,12	
<b>Servicios Publicos</b>	<b>7.223,58</b>	<b>2,06%</b>	<b>6.302,01</b>	<b>921,57</b>
Agua	4.238,44		4.238,44	
Llamad Telef	921,57		0,00	921,57
Luz	2.063,57		2.063,57	
<b>Otros Servicios</b>	<b>4.669,52</b>	<b>1,33%</b>	<b>2.618,85</b>	<b>2.050,67</b>
Serv Ocas	2.387,52		2.387,52	0,00
Gasto Public	231,33		231,33	0,00
Matricula Vehic	1.632,54		0,00	1.632,54
Impuestos Gen	404,16		0,00	404,16
Bono Produccion			0,00	0,00
Gto no Deducible				0,00
Ret Asumidas	13,97		0,00	13,97
Otros Gastos			0,00	0,00
<b>Otros gastos</b>		<b>0,00%</b>		
<b>Total Gtos Adm y Vtas</b>	<b>107.808,96</b>	<b>30,81%</b>	<b>67.463,25</b>	<b>40.345,71</b>
			<b>293.971,17</b>	<b>15.634,03</b>
<b>Utilidad o Perdida del Ejercicio</b>	<b>15.634,03</b>	<b>4,47%</b>		<b>334.316,88</b>
	<b>15.634,03</b>			
	0,00			

---

REPRESENTANTE LEGAL

---

CONTADORA

# ANEXO 7

## "MAC POLLO" ESTADO DE RESULTADOS DEL 1 DE ENERO AL 30 DE DICIEMBRE DEL AÑO 2010

		DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2010																							
INGRESOS	ENERO	%	FEBRERO	%	MARZO	%	ABRIL	%	MAYO	%	JUNIO	%	JULIO	%	AGOSTO	%	SEPTIEMBRE	%	OCTUBRE	%	NOVIEMBRE	%	DICIEMBRE	%	SUMATORIA
UNIDADES VENDIDAS	1,746,750		1,739,000		1,838,880		2,008,000		2,311,550		2,047,500		2,140,375		2,374,250		2,178,125		1,940,875		1,649,125		3,166,250		25,140.68
VENTAS	24,432.92	100.07%	23,138.41	100.00%	23,865.55	100.00%	25,551.73	100.00%	29,681.74	100.00%	26,176.51	100.00%	26,984.36	100.00%	32,256.73	100.00%	29,597.04	100.00%	28,541.71	100.00%	24,513.58	100.00%	53,912.90	100.00%	348,653.18
OTROS INGRESOS/HONORARIOS		0.00%		0.00%		0.00%		0.00%		0.00%		0.00%		0.00%		0.00%		0.00%		0.00%		0.00%		0.00%	0.00
N/CREDITO	-16.79																								-16.79
VENTAS NETAS	24,416.13	100.00%	23,138.41	100.00%	23,865.55	100.00%	25,551.73	100.00%	29,681.74	100.00%	26,176.53	100.00%	26,984.36	100.00%	32,256.73	100.00%	29,597.04	100.00%	28,541.71	100.00%	24,513.58	100.00%	53,912.90	100.00%	348,636.39

COSTOS		15,743.80																							
MATERIA PRIMA	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	SUMATORIA												
COSTO DE VENTA	16,415.08	67.23%	14,996.58	64.81%	16,211.17	67.93%	16,755.37	65.57%	18,055.93	60.83%	17,043.30	65.11%	16,064.07	59.53%	20,223.66	62.70%	18,957.42	64.05%	15,925.00	55.80%	14,489.59	59.11%	25,964.73	48.16%	211,101.90
Pollo Procesado	9,402.72	38.51%	8,964.90	38.74%	9,153.77	38.36%	9,945.22	38.92%	11,321.15	38.14%	10,080.76	38.51%	10,476.94	38.83%	12,179.08	37.76%	11,847.58	40.03%	8,856.49	31.03%	8,549.21	34.88%	15,856.98	29.41%	126,634.78
Aceites	717.55	2.94%	357.51	1.55%	459.12	1.92%	484.62	1.90%	642.79	2.17%	996.71	3.81%	-72.25	-0.27%	623.03	1.93%	482.74	1.63%	610.00	2.14%	489.57	2.00%	866.64	1.61%	6,658.02
Pan	0.00	0.00%	46.35	0.20%	86.72	0.36%	9.36	0.04%	79.81	0.27%	53.10	0.20%	37.80	0.14%	51.68	0.16%	42.50	0.14%	45.00	0.16%	42.50	0.17%	68.97	0.13%	563.79
Sachets Mayonesas Salsas	492.77	2.02%	198.99	0.86%	197.50	0.83%	159.30	0.62%	300.52	1.01%	347.80	1.33%	224.12	0.83%	397.21	1.23%	411.89	1.39%	207.22	0.73%	359.64	1.47%	337.59	0.63%	3,634.54
Papas	1,716.94	7.03%	1,297.75	5.61%	1,486.40	6.23%	1,493.74	5.85%	1,288.77	4.34%	595.05	2.27%	1,197.90	4.44%	1,454.02	4.51%	1,282.56	4.33%	1,040.61	3.65%	1,009.97	4.12%	1,912.63	3.55%	15,776.34
Colas	897.75	3.68%	956.20	4.13%	1,229.98	5.15%	731.80	2.86%	1,158.06	3.90%	1,047.02	4.00%	1,143.37	4.24%	1,366.54	4.24%	1,316.77	4.45%	1,272.08	4.46%	931.66	3.80%	1,610.84	2.99%	13,662.07
Cervezas	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00	
Embutidos Carnes	188.73	0.77%	193.06	0.83%	249.22	1.04%	239.43	0.94%	234.01	0.79%	129.37	0.49%	165.81	0.61%	234.77	0.73%	178.55	0.60%	291.43	1.02%	232.52	0.95%	278.36	0.52%	2,615.27
Verduras	879.74	3.60%	1,023.54	4.42%	1,339.99	5.61%	1,323.29	5.18%	1,331.68	4.49%	1,289.79	4.93%	1,321.78	4.90%	1,656.32	5.13%	1,523.57	5.15%	1,404.89	4.92%	1,208.63	4.93%	2,330.39	4.32%	16,633.59
Mora	33.00	0.14%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00	
Adobo pollos	91.84	0.38%	91.84	0.38%	91.84	0.38%	91.84	0.38%	91.84	0.38%	91.84	0.38%	91.84	0.38%	91.84	0.38%	91.84	0.38%	91.84	0.38%	91.84	0.38%	91.84	0.38%	1,102.10
Viveres	700.64	2.87%	684.01	2.96%	567.67	2.38%	907.05	3.55%	325.76	1.10%	943.53	3.60%	179.36	0.66%	711.98	2.21%	388.23	1.31%	777.66	2.72%	497.65	2.00%	847.78	1.57%	7,531.31
Desechables	385.63	1.58%	381.54	1.65%	411.21	1.72%	446.16	1.75%	511.31	1.72%	451.54	1.72%	473.99	1.76%	513.79	1.59%	487.64	1.65%	430.98	1.51%	359.60	1.47%	730.74	1.36%	5,584.15
Gas	907.78	3.72%	800.90	3.46%	937.76	3.93%	923.56	3.61%	770.24	2.59%	1,016.80	3.88%	823.40	3.05%	943.40	2.92%	903.54	3.05%	896.80	3.14%	716.80	2.92%	1,031.95	1.91%	10,672.93
Elaboracion adobo	1,008.00	4.13%	1,032.00	4.46%	1,204.20	5.05%	1,201.80	4.70%	1,291.80	4.35%	1,269.60	4.85%	1,344.00	4.98%	1,440.00	4.46%	1,434.00	4.85%	1,152.00	4.04%	1,104.00	4.50%	1,920.00	3.56%	15,401.40
<b>COSTO MATERIA PRIMA</b>	<b>17,423.08</b>	<b>71.36%</b>	<b>16,028.58</b>	<b>69.27%</b>	<b>17,415.37</b>	<b>72.97%</b>	<b>17,957.17</b>	<b>70.28%</b>	<b>19,347.73</b>	<b>65.18%</b>	<b>18,312.90</b>	<b>69.96%</b>	<b>17,408.07</b>	<b>64.51%</b>	<b>21,663.66</b>	<b>67.16%</b>	<b>20,391.42</b>	<b>68.90%</b>	<b>17,077.00</b>	<b>59.83%</b>	<b>15,593.59</b>	<b>63.61%</b>	<b>27,884.73</b>	<b>51.72%</b>	<b>226,503.30</b>
	71.36%	0.00%	69.27%	0.00%	72.97%	0.00%	70.28%	0.00%	65.18%	0.00%	69.96%	0.00%	64.51%	0.00%	67.16%	0.00%	68.90%	0.00%	59.83%	0.00%	63.61%	0.00%	51.72%	0.00%	7.95

MANO DE OBRA																									
SERVICIO NOMINA	3,779.98	15.75%	3,786.31	15.78%	3,954.98	16.48%	3,712.58	15.47%	3,597.63	14.99%	3,964.07	16.52%	3,622.93	15.09%	4,131.83	17.21%	3,971.39	16.55%	3,935.71	16.40%	3,914.02	16.31%	4,005.27	16.69%	46,376.70
COSTO VACACIONES	130.94	0.55%	123.34	0.51%	129.17	0.54%	115.73	0.48%	117.52	0.49%	118.19	0.49%	118.38	0.49%	186.08	0.78%	134.06	0.56%	128.50	0.54%	127.75	0.53%	131.25	0.55%	1,560.91
COSTO FONDOS DE RESERVA	239.79	1.00%	226.64	0.94%	235.68	0.98%	211.15	0.88%	235.04	0.98%	219.06	0.91%	225.51	0.94%	211.43	0.88%	192.00	0.80%	190.94	0.80%	189.13	0.79%	195.13	0.81%	2,571.50
SERVICIOS OCACIONALES		0.00%		0.00%	202.08	0.84%	277.50	1.16%		0.00%	254.50	1.06%	268.50	1.12%		0.00%	174.00	0.72%		0.00%	433.94	1.81%	777.00	3.24%	2,387.52
TRANSPORTE - ENVIOS	190.00	0.79%	204.30	0.85%	217.50	0.91%	217.50	0.91%	217.50	0.91%	190.00	0.79%	190.00	0.79%	190.00	0.79%	190.00	0.79%	190.00	0.79%	190.00	0.79%	190.00	0.79%	2,376.80
ATENCION MEDICA	10.16	0.04%	3.02	0.01%		0.00%	1.16	0.00%	1.48	0.01%		0.00%	101.00	0.42%	9.93	0.04%		0.00%		0.00%		0.00%	20.82	0.09%	147.57
DOTACIONES	0.89	0.00%		0.00%		0.00%	78.00	0.32%	12.00	0.05%		0.00%		0.00%		0.00%		0.00%	125.44	0.52%		0.00%		0.00%	216.33
<b>TOTAL MOD</b>	<b>4,351.76</b>	<b>17.82%</b>	<b>4,343.61</b>	<b>18.77%</b>	<b>4,739.41</b>	<b>19.86%</b>	<b>4,613.62</b>	<b>18.06%</b>	<b>4,181.17</b>	<b>14.09%</b>	<b>4,745.82</b>	<b>18.13%</b>	<b>4,526.32</b>	<b>16.77%</b>	<b>4,729.27</b>	<b>14.66%</b>	<b>4,661.45</b>	<b>15.75%</b>	<b>4,570.59</b>	<b>16.01%</b>	<b>4,854.84</b>	<b>19.80%</b>	<b>5,319.47</b>	<b>9.87%</b>	<b>55,637.33</b>
	17.82%	0.00%	18.77%	0.00%	19.86%	0.00%	18.06%	0.00%	14.09%	0.00%	18.13%	0.00%	16.77%	0.00%	14.66%	0.00%	15.75%	0.00%	16.01%	0.00%	19.80%	0.00%	9.87%	0.00%	2.00
COSTOS INDIRECTOS FABRICACION																									
MENAJE UTENCILLOS DE COCINA	9.00	0.04%	69.72	0.29%		0.00%		0.00%	2.00	0.01%	101.07	0.42%		0.00%	62.91	0.26%	114.52	0.48%	44.20	0.18%	122.59	0.51%	26.25	0.11%	552.26
ACCESORIOS DE LIMPIEZA	60.92	0.25%	90.03	0.38%	139.36	0.58%	118.45	0.49%	27.95	0.12%	200.47	0.84%	108.81	0.45%	96.32	0.40%	74.59	0.31%		0.00%	150.95	0.63%	88.02	0.37%	1,155.87
AMORTIZACION MANTENIMIENTO	368.89	1.54%	368.89	1.54%	368.89	1.54%	368.89	1.54%	368.89	1.54%	368.89	1.54%	368.89	1.54%	368.89	1.54%	368.89	1.54%	368.88	1.54%	368.88	1.54%	368.88	1.54%	3,688.89
MANTENIMIENTO INSTALACIONES	185.45	0.77%	113.29	0.47%	358.32	1.49%	226.23	0.94%	103.84	0.43%	45.57	0.19%	333.97	1.39%	445.43	1.86%	472.86	1.97%	364.46	1.52%	406.84	1.70%	204.33	0.85%	3,260.59
AGUA	370.67	1.54%	259.71	1.08%	294.37	1.23%	335.91	1.40%	304.04	1.27%	413.09	1.72%	323.38	1.35%	338.41	1.41%	419.01	1.75%	449.20	1.87%	382.10	1.59%	348.55	1.45%	4,238.44
TELEFONO	87.20	0.36%	92.04	0.38%	87.81	0.37%	83.89	0.35%	81.44	0.34%	83.21	0.35%	80.43	0.34%	47.80	0.20%	45.58	0.19%	73.54	0.31%	82.42	0.34%	76.21	0.32%	921.57
LUZ	182.69	0.76%	151.66	0.63%	170.32	0.71%	169.58	0.71%	198.45	0.83%	179.00	0.75%	166.75	0.69%	187.13	0.78%	185.27	0.77%	166.45	0.69%	148.00	0.62%	158.27	0.66%	2,063.57
COMBUSTIBLE		0.00%		0.00%		0.00%		0.00%																	

GASTOS ADMINISTRATIVOS	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	SUMATORIA														
GTO DEP.EQUIPO COMPUTACION	59,70	0,24%	59,70	0,26%	59,70	0,25%	59,70	0,23%	59,70	0,22%	59,70	0,21%	59,70	0,24%	59,70	0,11%	716,40										
GTO DEP VEHICULO	540,00		540,00		540,00		540,00		540,00		540,00		540,00		540,00		6.480,00										
GASTO DECIM TERCER SUELDO																	0,00										
GASTO FONDOS DE RESERVA																	0,00										
GASTO DECIM CUARTO SUELDO																	0,00										
GASTO APORTE PATRONAL																	0,00										
GASTO HORAS EXTRAS																	0,00										
GASTO SUELDO UNIFICADO																	0,00										
MATRICULA		0,00%		0,00%		0,00%	272,10	1,06%	272,10	0,92%				0,00%		0,00%	1.632,56										
AGASAJO NAVIDEÑO		0,00%		0,00%		0,00%		0,00%		0,00%				0,00%			0,00										
HONORARIOS PROFESIONALES	200,00	0,82%	200,00	0,86%	200,00	0,84%	200,00	0,78%	200,00	0,67%	200,00	0,74%	200,00	0,62%	200,00	0,70%	2.400,00										
REPUESTO VEH	246,28	1,01%	5,36	0,02%	123,10	0,52%		0,00%	299,00	1,01%	380,63	1,45%	652,46	2,42%		0,00%	2.014,65										
GASTO NO DEDUCIBLE VEHICULO		0,00%		0,00%		0,00%		0,00%		0,00%				0,00%			0,00										
T.V. CABLE	18,25	0,07%	40,34	0,17%	18,25	0,08%	18,25	0,07%	18,25	0,06%		0,00%	40,63	0,13%		0,00%	227,97										
<b>TOTAL ADMINISTRATIVOS</b>	<b>1.064,23</b>	<b>4,36%</b>	<b>845,40</b>	<b>3,65%</b>	<b>941,05</b>	<b>3,94%</b>	<b>1.090,05</b>	<b>4,27%</b>	<b>1.389,05</b>	<b>4,68%</b>	<b>1.452,42</b>	<b>5,55%</b>	<b>1.724,25</b>	<b>6,39%</b>	<b>1.112,42</b>	<b>3,45%</b>	<b>1.137,69</b>	<b>3,84%</b>	<b>1.078,62</b>	<b>3,78%</b>	<b>799,70</b>	<b>3,26%</b>	<b>836,70</b>	<b>1,55%</b>	<b>13.471,58</b>		
	<b>4,36%</b>		<b>3,65%</b>		<b>3,94%</b>		<b>4,27%</b>		<b>4,68%</b>		<b>5,55%</b>		<b>6,39%</b>		<b>3,45%</b>		<b>3,84%</b>		<b>3,78%</b>		<b>3,26%</b>		<b>1,55%</b>		<b>0,40</b>		
GASTOS VENTAS	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	SUMATORIA														
ARRIENDO	1.339,29	5,49%	1.339,29	5,79%	1.339,29	5,61%	1.339,29	5,24%	1.339,29	4,51%	1.339,29	5,12%	1.339,29	4,96%	1.339,29	4,15%	1.339,29	4,53%	1.339,29	4,69%	1.339,29	5,46%	1.339,29	2,48%	16.071,48		
ATENCIONES SOCIALES		0,00%		0,00%	12,50	0,05%	22,65	0,09%	27,25	0,09%		0,00%		25,87	0,08%		0,00%		0,00%		0,00%		0,00%		0,00%	88,27	
SERVICIOS OCACIONALES		0,00%		0,00%		0,00%		0,00%		0,00%				0,00%	0,00%		0,00%		0,00%		0,00%		0,00%		0,00%	0,00	
DECORACION LOCAL		0,00%		0,00%		0,00%		0,00%		0,00%			9,69	0,04%		0,00%	0,00%		0,00%		0,00%		37,80		0,07%	47,49	
IMPUESTOS GENERALES	58,00	0,24%	145,20	0,63%		0,00%	354,16	1,39%	139,95	0,47%	20,00	0,08%		0,00%	0,00%	30,00	0,10%	60,00	0,21%	30,00	0,12%			212	0,07%	837,31	
GPI		0,00%		0,00%		0,00%		0,00%		0,00%				0,00%	0,00%		0,00%		0,00%		0,00%				0,00%	0,00	
CURSOS Y SEMINARIOS SOFTWARE		0,00%		0,00%		0,00%		0,00%		0,00%				0,00%	0,00%		0,00%		0,00%		0,00%				0,00%	0,00	
PUBLICIDAD		0,00%		0,00%		0,00%		0,00%		0,00%				0,00%	0,00%		0,00%		0,00%		0,00%		73,33	0,30%	100,00	0,19%	173,33
PEAJE		0,00%		0,00%		0,00%		0,00%		0,00%				0,00%	0,00%		0,00%		0,00%		0,00%				0,00%	0,00	
MOVILIZACION INTERNA	125,43	0,51%	113,99	0,49%	135,66	0,57%	107,86	0,42%	84,85	0,29%	43,28	0,17%	102,68	0,38%	44,70	0,14%	47,47	0,16%	46,14	0,16%	27,27	0,11%	70,71	0,13%	950,04		
COMBUSTIBLE	4,46	0,02%		0,00%		0,00%		0,00%		0,00%	4,46	0,02%		0,00%	33,48	0,10%		0,00%		0,00%					0,00%	42,40	
SEGURIDAD Y VIGILANCIA																										0,00	
PAPELERIA	30,00	0,12%	165,00	0,71%	30,00	0,13%	120,00	0,47%	94,00	0,32%	70,00	0,27%	114,00	0,42%	66,00	0,20%	156,00	0,53%	39,00	0,14%	122,00	0,50%	104,54	0,19%	1.110,54		
INTERNET		0,00%		0,00%		0,00%		0,00%		0,00%				0,00%	0,00%		0,00%		0,00%		0,00%				0,00%	0,00	
UTILES DE OFICINA	160,70	0,66%	219,43	0,95%	90,23	0,38%	43,99	0,17%	279,29	0,94%	222,82	0,85%	14,62	0,05%	65,35	0,20%	172,48	0,58%	158,72	0,56%	23,29	0,10%	289,55	0,54%	1.740,47		
<b>TOTAL GASTOS VENTAS</b>	<b>1.717,88</b>	<b>7,04%</b>	<b>1.982,91</b>	<b>8,57%</b>	<b>1.607,68</b>	<b>6,74%</b>	<b>1.987,95</b>	<b>7,78%</b>	<b>1.964,63</b>	<b>6,62%</b>	<b>1.699,85</b>	<b>6,49%</b>	<b>1.580,28</b>	<b>5,86%</b>	<b>1.574,69</b>	<b>4,88%</b>	<b>1.745,24</b>	<b>5,90%</b>	<b>1.643,15</b>	<b>5,76%</b>	<b>1.615,18</b>	<b>6,59%</b>	<b>1.941,89</b>	<b>3,60%</b>	<b>21.061,33</b>		
	<b>7,04%</b>		<b>8,57%</b>		<b>6,74%</b>		<b>7,78%</b>		<b>6,62%</b>		<b>6,49%</b>		<b>5,86%</b>		<b>4,88%</b>		<b>5,90%</b>		<b>5,76%</b>		<b>6,59%</b>		<b>3,60%</b>		<b>0,76</b>		
GASTOS FINANCIEROS	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	SUMATORIA														
INTERESES CHEQUERA SERV BANC.	35,71	0,15%	7,19	0,03%	81,55	0,34%	12,03	0,05%	36,01	0,12%	8,25	0,03%	70,40	0,26%	5,70	0,02%	41,74	0,14%	1,70	0,01%	4,17	0,02%	36,55	0,07%	341,00		
GASTO INTERES	98,35	0,40%	88,92	0,38%	79,41	0,33%	69,80	0,27%	60,11	0,20%	50,32	0,19%	40,44	0,15%	30,47	0,09%	172,65	0,58%	14,99	0,05%		0,00%		0,00%	705,46		
<b>TOTAL GASTOS FINANCIEROS</b>	<b>134,06</b>	<b>0,55%</b>	<b>96,11</b>	<b>0,42%</b>	<b>160,96</b>	<b>0,67%</b>	<b>81,83</b>	<b>0,32%</b>	<b>96,12</b>	<b>0,32%</b>	<b>58,57</b>	<b>0,22%</b>	<b>110,84</b>	<b>0,41%</b>	<b>36,17</b>	<b>0,11%</b>	<b>214,39</b>	<b>0,72%</b>	<b>16,69</b>	<b>0,06%</b>	<b>4,17</b>	<b>0,02%</b>	<b>36,55</b>	<b>0,07%</b>	<b>1.046,46</b>		
	<b>0,55%</b>		<b>0,42%</b>		<b>0,67%</b>		<b>0,32%</b>		<b>0,32%</b>		<b>0,22%</b>		<b>0,41%</b>		<b>0,11%</b>		<b>0,72%</b>		<b>0,06%</b>		<b>0,02%</b>		<b>0,07%</b>		<b>0,04</b>		
TOTAL COSTOS Y GASTOS	26.005,98	106,51%	24.492,10	105,85%	26.333,69	110,34%	27.090,00	106,02%	28.121,74	94,74%	27.717,29	105,89%	26.788,42	99,27%	30.719,53	95,23%	29.900,79	101,03%	25.924,00	90,83%	24.230,26	98,84%	36.990,85	68,61%	334.409,56		
	<b>106,51%</b>		<b>105,85%</b>		<b>110,34%</b>		<b>106,02%</b>		<b>94,74%</b>		<b>105,89%</b>		<b>99,27%</b>		<b>95,23%</b>		<b>101,03%</b>		<b>90,83%</b>		<b>98,84%</b>		<b>68,61%</b>		<b>12,37</b>		
INGRESOS NO OPERACIONALES	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	SUMATORIA														
GASTOS NO DEDUCIBLES	-93,86	-0,38%	-36,20	-0,16%	-51,73	-0,22%	-77,06	-0,30%	18,11	0,06%	-426,87	-1,63%	-68,11	-0,25%	-96,58	-0,30%	-306,33	-1,04%	11,59	0,04%	-80,40	-0,33%	-118,81	-0,22%	-1.326,25		
RETENCIONES ASUMIDAS	1,45	0,01%		0,00%	0,20	0,00%		0,00%		0,00%			10,10	0,04%	0,71	0,00%		0,00%		0,00%		0,00%		1,53	0,00%	13,99	
<b>TOTAL GTO E INGRESO NO OPERACIONALES</b>	<b>-92,41</b>	<b>-0,38%</b>	<b>-36,20</b>	<b>-0,16%</b>	<b>-51,53</b>	<b>-0,22%</b>	<b>-77,06</b>	<b>-0,30%</b>	<b>18,11</b>	<b>0,06%</b>	<b>-426,87</b>	<b>-1,63%</b>	<b>-58,01</b>	<b>-0,21%</b>	<b>-95,87</b>	<b>-0,30%</b>	<b>-306,33</b>	<b>-1,04%</b>	<b>11,59</b>	<b>0,04%</b>	<b>-80,40</b>	<b>-0,33%</b>	<b>-117,28</b>	<b>-0,22%</b>	<b>-1.312,26</b>		
	<b>-0,38%</b>		<b>-0,16%</b>		<b>-0,22%</b>		<b>-0,30%</b>		<b>0,06%</b>		<b>-1,63%</b>		<b>-0,21%</b>		<b>-0,30%</b>		<b>-1,04%</b>		<b>0,04%</b>		<b>-0,33%</b>		<b>-0,22%</b>		<b>-0,05</b>		
UTILIDAD O PERDIDA	-1.497,44	-6,13%	-1.317,49	-5,69%	-2.416,61	-10,13%	-1.461,21	-5,72%	1.541,89	5,19%	-1.113,89	-4,26%	253,95	0,94%	1.633,07	5,06%	2,58	0,01%	2.606,12	9,13%	363,72	1,48%	17.039,33	31,61%	15.634,03		
UTILIDAD O PERDIDA ACUMULADA	-1.497,44		-2.814,93		-5.231,54		-6.692,75		-5.150,86		-6.264,75		-6.010,79		-4.377,72		-4.375,14		-1.769,02		-1.405,31		15.634,03		3.634,03		

**ANEXO N°8**

**"MAC POLLO"**  
**CONCILIACION BANCARIA**  
**DEL 1 DE DICIEMBRE AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2010**  
**BANCO DEL INTERNACIONAL**  
**CUENTA CORRIENTE No. 9800615107**

**SALDO EN BANCOS** 2689,70

C. E	BENEFICIARIO CHE No.	FECHA	VALOR	
	<b>(-) CHEQUES ENTREGADOS</b>			<b>-1.370,28</b>
	8987 QUIROZ RAMIF	731	258,39	
	9047 NOGALES ROE	745	490,00	
	9059 ARMAS XIMEN	749	21,89	
	9082 EBC	754	600,00	
				0,00

**(-) DEPOSITOS NO REGISTRADOS** **0,00**

**SALDO AJUSTADO EN BANCOS DISPONIBLE** **1.319,42**

**SALDO EN LIBROS AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2010** 1319,42

**(-) NOTAS DE I (-) NOTAS DE DEBITO** **0,00**

sin registrar

sin registrar

**(+) DEPOSITOS NO REGISTRADOS EN LIBROS** 0,00

dep sin registra

**(-) CHEQUES DEVUELTOS** **0,00**

**SALDO AJUSTADO EN LIBROS DISPONIBLE** **1319,42**

ELABORADO POR:

REVISADO POR:

## ANEXO N° 9

"MAC POLLO"  
 ESTADISTICAS DE VENTA SEMANALES  
 DEL ..... AL .....  
 Expresado en dólares americanos

VENTA DE LA SEMANA	LUNES						TO TA L	TO TA L	TOTAL VENTA SEMANA
	T1			T2					
CAJERA	L								
PRODUCTOS	EF	I	G	EF	I	G			
FAMILIAR									
FAMILIAR LLEVAR									
MAC EJECUT C/C LLEVAR									
MAC COMBO LLEVAR									
TOTAL POLLOS									
TOTAL POLLOS VENDIDOS									
<b>V A R I O S</b>									
ARROZ CON POLLO									
ARROZ CON POLLO LL									
MAC BURGUER									
MAC SANDUCHE									
MAC SANDUCHE LL									
SALCHIPAPAS									
PAPI POLLO									

COMPLEMENTOS									
PAPA FRITA									
PORCION ARROZ LLEVAR									
CONSOME									
ENSALADA									
TOTAL PAPAS									

B E B I D A S									
GASEOSA GRANDE									
TOTAL BEBIDAS									

ALMUERZOS Y MERIENDAS	LUNES						TO TA	TO TA	TOTAL VENTA
	T1			T2					
MERIENDAS									
ALMUERZOS									
SUBTOTAL									
TOTAL ALMUERZOS Y MERIENDAS									

REVISADO POR:  
AUX CONTABLE

ELABORADO POR:  
CAJERA

## ANEXO N°10

<b>"MAC POLLO"</b> <b>REPORTE DE VENTAS</b> DEL ----- AL Expresado en dólares americanos					
0 FECHA	CAJA No.	VENTAS NETAS	I.V.A 12%	VARIOS CREDITOS	IVA
01-Abr	1916	0,00	0,00	0,00	0,00
01-Dic	1917	0,00	0,00	0,00	0,00
02-Dic	1918	0,00	0,00	0,00	0,00
03-Dic	1919	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>TOTAL EFECTIVO</b>		<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
<b>VENTA CREDITO</b>		<b>0,00</b>	<b>0,00</b>		
<b>VENTA MES</b>		<b>0,00</b>	<b>0,00</b>		



## ANEXO N°11

**"MAC POLLO"**  
**REPORTE DE CUENTAS POR COBRAR**  
 DEL ----- AL -----  
**REPORTE DE CLIENTES**

FECHA	FACT No.	CEDULA IDENTIDAD	NOMBRE	VALOR BRUTAS	I.V.A 0,12	VALOR NETO	INSTITUCION
01/12/2010	27745	1001855166	SILVA NESLON	10,36	1,24	11,60	ALINA ANDRADE
01/12/2010	27751	1002194247	VILLALBA DIEGO	3,21	0,39	3,60	EMAPA
01/12/2010	27754	401104726	CAICEDO FLORENTINO	7,72	0,93	8,65	EMAPA
01/12/2010	27742	1001058672	ENRIQUEZ WILSON	11,92	1,43	13,35	FABRIHOGAR
01/12/2010	27744	1001588878	CONSUMIDOR	5,36	0,64	6,00	OTROS
01/12/2010	27743	1000327609	LECHON ESTEBAN	2,32	0,28	2,60	REPROAVI
<b>TOTAL</b>				<b>40,89</b>	<b>4,91</b>	<b>45,80</b>	

REVISADO POR:  
CONTADOR

APROBADO POR:  
AUXILIAR CONTABLE

## ANEXO N°12

### "MAC POLLO"

#### CUENTAS POR PAGAR

DEL ----- AL

Expresado en dólares americanos

FECHA	PRODUCTOS	VALOR	FACT	PROVEEDOR
15/10/01	ACEITE	654,89	123	ANANGONO MARILU
	<b>Total ACEITE</b>	654,89		
14/12/10	BEBIDAS	7,79	2	EBC
	<b>Total BEBIDAS</b>	7,79		
29/12/10	DESECHABLES	18,52	345	CHUQUIN CUEVA HUGO ANDRES
	<b>Total DESECHABLES</b>	18,52		
21/12/10	EMBUTIDOS	9,49	44	YEPEZ GUERRERO BLANCA INES
	<b>Total EMBUTIDOS</b>	9,49	444	
<b>23/12/10</b>	GAS	<b>150,00</b>	234	ANDRADE CESAR
	<b>Total GAS</b>	150,00		
24/12/10	POLLOS	944,21	44544	REPROAVI CIA LTDA
	<b>Total POLLOS</b>	944,21		
14/12/10	SALSAS	362,33	232	BONILLA CASTRO MARCO TULIO
	<b>Total SALSAS</b>	362,33		
31/12/10	VERDURAS	178,33	346	CARVAJAL CARMEN
	<b>Total VERDURAS</b>	178,33		
30/12/09	VIVERES	322,26	3980	LEAL PAZMIÑO CARLOS ANIBAL
	<b>Total VIVERES</b>	322,26		
	<b>Total general</b>	<b>2647,82</b>		

REVISADO POR:  
CONTADOR

APROBADO POR:  
AUXILIAR CONTABLE

## ANEXO N°13

"MAC POLLO"							
CUADRE DE CAJA							
FECHA:							
DESGLOSE DE BILLETES				DESGLOSE DE GASTOS			
<b>DOLARES</b>							
DENOMINACION	No.	VALOR	SERIE	DETALLE	No.	VALOR	JUSTIF.
1							
5							
10							
20							
50							
100							
<b>TOTAL</b>				<b>TOTAL</b>			
<b>MONEDAS</b>				<b>RETIROS</b>			
No.	VALOR			DETALLE	No.	VALOR	JUSTIF.
1							
0,5							
0,25							
0,1							
0,05							
0,01							
<b>TOTAL</b>				<b>TOTAL</b>			
FACTURAS EFECTIVO		TOTAL					
				DEPOSITOS			
				RETIROS			
				EFECTIVO DOLARES			
				MONEDAS DOLARES			
				GASTOS			
				TOTAL CAJA			
<b>TOTAL GENERAL</b>				TOTAL FACTURAS			
				DIFERENCIA O SOBRANTE			
ENTREGUE CAJERO				RECIBI CONFORME AUXILIAR CONTABLE			

## ANEXO N°14

ALINA PATRICIA ANDRADE JIMENEZ MAC POLLO PROVISION Y CONTROL MENSUAL DE LEGUMBRES										
MES: _____						FECHA: _____				
PRODUCTO	CONSOME	AJI	ARROZ CON POLLO	ENSALADA	PERSONAL ALMUERZOS	VIARIOS	TOTAL POR SEMANA	TOTAL POR MES	CONSUMO SEMANA	CONSUMO MENSUAL
ZANAHORIA										
PAPANABO										
VAINITA										
CEBOLLA LARGA										
APIO										
CILANTRO										
PIMIENTO										
CEBOLLA PERLA										
ARVEJA										
TOMATE ARBOL										
TOMATE RIÑON										
LECHUGAS										
AJI										
LIMONES										
FRUTAS										
CARNES										

_____ REVISADO POR COCINERO	_____ RESPONSIBLE AUXILIAR DE COCINA
-----------------------------------	--



## ANEXO N°16

### RESTAURANT MAC POLLO CONSTATACIÓN DIARIA DEL ESTABLECIMIENTO

REVISADO POR: \_\_\_\_\_

NOMBRE: \_\_\_\_\_

LIMPIEZA EXTERIOR		1	3	5	7
1.-	VEREDA Y CALLE	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.-	ROTULOS LETREROS Y LUCES	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.-	PAREDES EXTERIORES	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.-	VENTANAS, PUERTAS, FILOS, BORDES	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
LIMPIEZA INTERIOR					
1.-	PISO DE TODO EL LOCAL	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.-	SILLAS, MESAS, MUEBLE T.V.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.-	PANEL DE INFORMACION DE LOS ARTICULOS	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.-	JARDINERAS, SIN BASURA	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.-	LAMPARAS, NEONES	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6.-	PUERTAS, VENTANAS Y MARCOS	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7.-	ALFOMBRA	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8.-	MELANIMICOS TOTAL PLATOS ( )	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

FIRMA DEL ADMINISTRADOR

FIRMA DEL SALONERO

C.I.....

C.I.....

## ANEXO N°17

### MAC POLLO CONTROL DE INGRESOS DEL PERSONAL

No. TRABAJAD OR	NOMBRE	MES		SEMANA													
		HORA	LUNES		MARTES		MIERCOLES		JUEVES		VIERNES		SABADO		DOMINGO		
				Mañana	Tarde	Mañana	Tarde	Mañana	Tarde	Mañana	Tarde	Mañana	Tarde	Mañana	Tarde	Mañana	Tarde
		07:15 AM															
		15:23 PM															
		07:15 AM															
		15:23 PM															
		07:15 AM															
		15:23 PM															
		07:15 AM															
		15:23 PM															
		07:15 AM															
		15:23 PM															

## **ANEXO Nº 18**

### **PLAN DE CUENTAS**

#### **1. ACTIVO**

##### **1.1 ACTIVO CORRIENTE**

1.1.01 CAJA

1.1.02 CAJA CHICA

1.1.03 BANCOS

1.1.04 CUENTAS POR COBRAR

1.1.05 DOCUMENTOS POR COBRAR

1.1.06 INVENTARIO DE MATERIA PRIMA

1.1.07 INVENTARIO DE MATERIALES INDIRECTOS

1.1.08 INVENTARIO DE PRODUCTOS EN PROCESO

1.1.09 INVENTARIO DE PRODUCTOS TERMINADOS

1.1.10 UTILES DE OFICINA O INSUMOS

1.1.11 ARRIENOS PAGADOS POR ANTICIPADOS

1.1.12 IVA EN COMPRAS

1.1.13 ANTICIPO RETENCION EN LA FUENTE

1.1.14 IVA RETENIDO

1.1.15 IMPUESTO A LA RENTA PAGADO POR ANTICIPADO

##### **1.2 ACTIVOS NO CORRIENTES – FIJOS**

1.2.01 TERRENOS

1.2.02 EDIFICIOS

1.2.03 (-) DEPRECIACIÓN ACUM. EDIFICIOS

1.2.04 MAQUINARIA Y EQUIPO

1.2.05 (-) DEPREC ACUM MAQ Y EQUIPO

1.2.06 VEHICULO

1.2.07 (-) DEPRECIACIÓN ACUMULADA VEHICULO

1.2.08 MUEBLES Y ENSERES

1.2.09 (-) DEPREC ACUM MUEBLES Y ENSERES

1.2.10 EQUIPO DE OFICINA



- 1.2.11 (-) DEPREC ACUM EQ DE OFICINA
- 1.2.12 EQUIPO DE COMPUTACIÓN
- 1.2.13 (-) DEPREC ACUM EQUIPO DE COMPUTACIÓN

### **1.3 OTROS ACTIVOS**

- 1.3.01 GASTOS DE CONSTITUCIÓN
- 1.3.02 (-) AMORT. ACUM GTOS DE CONSTITUCIÓN
- 1.3.03 INVERSIONES PERMANENTES

## **2. PASIVO**

### **2.1 PASIVO CORRIENTE - CORTO PLAZO**

- 2.1.01 CUENTAS POR PAGAR
- 2.1.02 DOCUMENTOS POR PAGAR
- 2.1.03 IESS POR PAGAR
- 2.1.04 SUELDOS ACUMULADOS POR PAGAR
- 2.1.05 PROVISIONES PATRONALES POR PAGAR
- 2.1.06 RETENCIÓN EN LA FUENTE POS PAGAR
- 2.1.07 IVA POR PAGAR
- 2.1.08 IVA EN VENTAS
- 2.1.09 IVA RETENIDO POR PAGAR
- 2.1.10 INTERES ACUMULADO POR PAGAR
- 2.1.11 IMPUESTO A LA RENTA POR PAGAR
- 2.1.12 15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES
- 2.1.13 PRÉSTAMOS BANCARIOS POR PAGAR

### **2.2 PASIVO NO CORRIENTE LARGO PLAZO**

- 2.2.01 PRÉSTAMOS BANCARIOS POR PAGAR
- 2.2.02 HIPOTECA POR PAGAR

### **2.3 OTROS PASIVOS**

- 2.3.01 ARRIENDO COBRADO POR ANTICIPADO
- 2.3.02 UTILIDADES POR REALIZAR

## **3. PATRIMONIO**

- 3.1 CAPITAL SOCIAL
- 3.2 RESERVAS

- 3.2.01 RESERVA FACULTATIVA
- 3.3 **RESULTADOS**
  - 3.3.01 UTILIDAD DEL EJERCICIO
  - 3.3.02 PÉRDIDA DEL EJERCICIO
  - 3.3.03 UTILIDAD DEL EJERCICIO ANTERIOR
- 4. **INGRESOS**
  - 4.1 **INGRESOS OPERACIONALES**
    - 4.1.01 VENTAS TARIFA 12%
    - 4.1.02 (-) DESCUENTO EN VENTAS
    - 4.1.03 (-) DEV EN VENTAS
    - 4.1.04 UTILIDAD BRUTA EN VENTAS
  - 4.2 **INGRESOS NO OPERACIONALES**
    - 4.2.01 INTERESES GANADOS EN LA CUENTA CTE
    - 4.2.02 COMISIONES RECIBIDAS
- 5. **COSTOS**
  - 5.1 **COSTOS DE PRODUCCIÓN**
    - 5.1.01 MATERIA PRIMA
    - 5.1.02 MANO DE OBRA
    - 5.1.03 COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACIÓN
  - 5.2 **COSTOS DE PRODUCCIÓN VENDIDOS**
- 6. **GASTOS**
  - 6.1 **GASTOS DE ADMINISTRACIÓN**
    - 6.1.01 SUELDOS Y SALARIOS
    - 6.1.02 BENEFICIOS SOCIALES
    - 6.1.03 APOORTE AL IESS
    - 6.1.04 HONORAIORS PERSONAS NATURALES
  - 6.2. **GASTOS GENERALES**
    - 6.2.01 DEPRECIACION DE EDIFICIOS
    - 6.2.02 DEPRECIACIÓN DE VEHÍCULOS
    - 6.2.03 DEPRECIACIÓN MUEBLES Y ENSERES
    - 6.2.04 DEPRECIACIÓN DE EQ DE OFICINA

- 6.2.05 DEPRECIACIÓN EQ DE COMPUTACIÓN
- 6.2.06 AMORTIZACIÓN DE GASTOS DE CONSTITUCIÓN
- 6.3. **GASTOS DE VENTA**
  - 6.3.01 ARRIENDO
  - 6.3.02 MANTENIMIENTO Y REPARACIONES
  - 6.3.03 COMBUSTIBLE
  - 6.3.04 PROMOCIÓN Y PUBLICIDAD
  - 6.3.05 SUMINISTROS Y MATERIALES
  - 6.3.06 TRANSPORTE
  - 6.3.07 LEASING
  - 6.3.08 COMISIÓN A SOCIEDADES
  - 6.3.09 INTERESES Y COMISIONES BANCARIAS
  - 6.3.10 PROVISIÓN INCOBRABLES
  - 6.3.11 GASTOS DE GESTIÓN
  - 6.3.12 IMPUESTOS Y CONTRIBUCIONES
  - 6.3.13 GASTOS DE VIAJE
  - 6.3.14 DEPRECIACIÓN DE ACTIVOS FIJOS
  - 6.3.15 SERVICIOS PÚBLICOS
  - 6.3.16 OTROS SERVICIOS
- 6.4. **GASTOS FINANCIEROS**
  - 6.4.01 INTERESES

## ANEXO N°19

### 19. RAZONES FINANCIERAS

Relaciones contables que extraen la información de los Estados Financieros Básicos.

#### 19.1. ANÁLISIS MOMENTÁNEO O TRANSVERSAL (DE LAS RAZONES)

Es la comparación de Razones Financieras de diferentes empresas en un momento determinado.

#### 19.2. ANÁLISIS PERIÓDICO O LONGITUDINAL

Es la evaluación de la Empresa en el tiempo a través de índices financieros.

#### 19.3. ANÁLISIS DE LIQUIDEZ

Evalúa la capacidad de la empresa para cumplir sus obligaciones en el corto plazo

##### 19.3.1. Razón Corriente:

Mide la capacidad de la empresa para cancelar sus pasivos corrientes con los activos corrientes, con un margen de seguridad que admita una posible reducción de sus varios activos corrientes como los inventarios y cuentas por cobrar.

RC = Activo corriente / Pasivo corriente

RC = 48528.35 / 39207.47

$$RC = 1.237732248$$

La empresa tiene la capacidad para cancelar el pasivo corriente en 1.23 con los activos corrientes, en el corto plazo, lo anterior se puede resumir afirmando que la liquidez de la empresa no solo depende de este indicador financiero sino más de los flujos futuros esperados de efectivo que de los saldos, de la misma naturaleza, registrados en la contabilidad en el momento del análisis. Además, influye la eficiencia en la rotación de las cuentas por cobrar e inventarios, debido a que la empresa tiene el componente de sus ventas un porcentaje mínimo a crédito y una alta rotación de inventarios, con lo cual se pretende alcanzar la máxima rentabilidad en el uso de los activos y no necesariamente obtener mayor liquidez.

#### 19.3.2. Razón Rápida o Acida:

Mide la capacidad del negocio para hacerle frente a sus obligaciones corrientes, utilizando sus activos corrientes, pero es una prueba más severa, ya que se concentra sobre los activos líquidos, cuyos valores son más o menos ciertos.

$$ROA = (\text{Activo corriente} - \text{Inventario}) / \text{Pasivo corriente}$$

$$ROA = (48528.35 - 7711.72) / 39207.47$$

$$ROA = 1.041042179$$

La capacidad del negocio para hacerle frente a las obligaciones corrientes es 1.04 utilizando los activos corrientes sin tomar en cuenta los inventarios.

Al no incluir el valor de los inventarios poseídos por la empresa, este indicador señala con mayor precisión las disponibilidades inmediatas para

el pago de deudas a corto plazo. El numerador, en consecuencia, estará compuesto por efectivo (caja y bancos) más "cuentas por cobrar", al eliminar la cuenta de inventarios del numerador se garantiza una mejor liquidez pues se debe tomar en cuenta la calidad de las cuentas por cobrar, las mismas que no tienen valores vencidos pero es importante detallar la facilidad de realización del inventario del negocio, las cuentas por cobrar tienen una rotación alta sobre 12.4 por año lo que determina la aplicación de este indicador.

#### 19.3.3 Liquidez Global:

Es el inverso de la razón de la deuda.

$LG = \text{Total Activo} / \text{Total Pasivo}$

$LG = 73407.53 / 39207.47$

$LG = 1.8272$

La liquidez global de la empresa es de 1.82 lo que indica que tiene la suficiente liquidez para cubrir sus obligaciones tanto del pasivo a corto plazo como al de largo plazo, en conclusión la empresa dispone de 1.82 dólares por cada dólar de obligación con terceros.

#### 19.4. RELACIONES DE APALANCAMIENTO

Evalúan el grado de endeudamiento de la empresa y su capacidad para cumplir con el pago de deudas contraídas.

##### 19.4.1. Razón Deuda / Patrimonio:

Mide la solvencia, la capacidad que tiene la empresa para pagar sus obligaciones de largo plazo, un alto nivel de deuda en la estructura de la

empresa puede dificultar a la empresa pagar los cargos principales y los intereses a su vencimiento.

$R DP = \text{Patrimonio} / \text{Pasivo}$

$$R DP = 34200.06 / 39207.47$$

$$R DP = 0.872$$

La solvencia que tiene la empresa para pagar sus obligaciones de largo plazo es del 87% lo que nos da una idea que la empresa si puede pagar sus obligaciones en un buen porcentaje de rentabilidad.

#### 19.4.2. Razón Apalancamiento Financiero:

Este índice da una idea del grado de endeudamiento que tiene la empresa en relación con el patrimonio.

$AF = \text{Activo Total} / \text{Patrimonio}$

$$AF = 73407.53 / 34200.06$$

$$AF = 2.14641524$$

El grado de endeudamiento que tiene la empresa frente al patrimonio es 2.14 Al respecto, se juzga que el análisis financiero convencional abarca los aspectos de liquidez, la rentabilidad y el endeudamiento. Es incontrovertible que la liquidez es fruto de la manera como la empresa debe recuperar la cartera, se endeuda, cumple con los compromisos comerciales, invierte externamente sus excedentes monetarios.

El grado de endeudamiento es consecuencia de la rapidez con que se efectúa la recuperación de la cartera, del estudio concienzudo que se practica para determinar con el realismo al costo de capital atribuible a cada fuente de financiamiento.

## 19.5. RELACIONES DE ACTIVIDAD

Evalúan la efectividad con que la empresa hace uso de sus recursos. Mide la velocidad con que las diversas cuentas se convierten en ventas o en efectivo.

### 19.5.1. Razón Período Medio de Cobro:

Es una medida aproximada de la condición general de las cuentas por cobrar y de las políticas de crédito de un negocio, sin embargo, está sujeto a la fluctuación de las ventas en un período dado.

PMDC = Cuentas por Cobrar / Ventas

$$\text{PMDC} = 28196.23 / 349950.91$$

$$\text{PMDC} = 0.08057196$$

La efectividad con que la empresa hace de sus recursos es que el 8% de sus ventas es a crédito y un 92% es de contado lo que determina el flujo de efectivo y la liquidez que tiene el negocio, en consecuencia tiene una buena liquidez frente a las cuentas por cobrar ya que es mínimo la cuenta de cobro.

### 19.5.2. Razón Rotación del Inventario:

Expresa la frecuencia con que el nivel promedio de la inversión en inventario rota o se recupera a través de las operaciones.

RI = Ventas / Inventario

$$\text{RI} = 349950.91 / 7711.72$$

$$\text{RI} = 45.3790996$$



El nivel promedio de la inversión en inventario rota 45.37 veces en relación a sus ventas en un período, lo que demuestra que no se tiene inventarios obsoletos y de fácil realización.

#### 19.5.3. Rotación del Activo Total:

Muestra la eficiencia con que la empresa emplea sus activos en la generación de ventas. Mientras más alta es la rotación el activo total, tanto más eficientemente se ha empleado los activos.

$$RA = \text{Ventas} / \text{Total de Activo}$$

$$RA = 349950.91 / 73407.53$$

$$RA = 4.76723451$$

La eficiencia con que la empresa emplea sus activos en la generación de ventas es de 4.76, debido a la inversión en relación a los recursos generados, lo que permite tener una liquidez y flujo de efectivo.

#### 19.6. RELACIONES DE PRODUCTIVIDAD

Evalúan la efectividad administrativa de la empresa a través del rendimiento obtenido en ventas e inversiones.

##### 19.6.1. Razón Utilidad sobre Activos:

Mide el rendimiento de la empresa a través de la utilidad con la infraestructura disponible.

$$USA = \text{Utilidad Neta} / \text{Activos}$$

$$USA = 15634.03 / 73407.53$$

$$USA = 0.212975835$$

La empresa tiene un rendimiento a través de la utilidad en un 21.2 % mayor a una tasa de oportunidad en los diferentes negocios del país y sobre cualquier entidad financiera.

19.6.2. Razón utilidad sobre patrimonio:

USP = Utilidad Neta / Patrimonio.

USP = 15634.03 / 34200.06

USP = 0.457134578

La empresa tiene un rendimiento a través del patrimonio en un 45% lo que significa que la tasa de rendimiento que obtiene el propietario de la empresa, respecto de su inversión representada en el patrimonio es rentable lo que significa que después de tener una utilidad ajustada la verdadera rentabilidad cae en 45% donde puede mantenerse la empresa dentro del mercado.

## ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo N° 1	Encuesta dirigida a los clientes.
Anexo N° 2	Encuesta dirigida a los directivos.
Anexo N° 3	Encuesta dirigida a los empleados.
Anexo N° 4	Orden de pedidos.
Anexo N° 5	Balance General.
Anexo N° 6	Estado de Resultados.
Anexo N° 7	Estado de Resultados Consolidado
Anexo N° 8	Conciliación Bancaria
Anexo N° 9	Estadística de Ventas.
Anexo N° 10	Reporte de Ventas.
Anexo N° 11	Reporte de Cuentas por Cobrar
Anexo N° 12	Reporte de Cuentas por Pagar
Anexo N° 13	Cuadre de Caja
Anexo N° 14	Reporte de Legumbres
Anexo N° 15	Control de calidad de productos cocinados
Anexo N° 16	Ficha de constatación diaria del establecimiento
Anexo N° 17	Control de Ingreso del Personal
Anexo N° 18	Plan de Cuentas
Anexo N° 19	Índices Financieros