



UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS

CARRERA DE INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA CPA

TRABAJO DE GRADO

**MANUAL ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO, PARA EL RESTAURANTE DE
COMIDA RÁPIDA, ALITAS HOUSE SNACK BAR DE LA CIUDAD DE ATUNTAQUI,
IMBABURA, ECUADOR.**

PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERÍA EN CONTABILIDAD
Y AUDITORÍA CPA

AUTOR:

RICHARD ISRAEL LOMAS ALBÁN

DIRECTORA:

MGS. ESPINOZA GAVILANES DOLORES DEL ROCIO

IBARRA, MARZO 2025

APROBACIÓN DE TRABAJO DE GRADO

En mi calidad de Coordinadora de la carrera de Contabilidad y Auditoría certifico que el presente Trabajo de Grado entregado por **RICHARD ISRAEL LOMAS ALBÁN**, para optar por el título de INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA CPA, cuyo tema es **MANUAL ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO, PARA EL RESTAURANTE DE COMIDA RÁPIDA, ALITAS HOUSE SNACK BAR DE LA CIUDAD DE ATUNTAQUI, IMBABURA, ECUADOR.**, cuya directora asignada es Mgs. Espinoza Gavilanes Dolores Del Rocío, considero que el presente trabajo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometidos a presentación y evaluación por parte del tribunal examinador que se designe.

Cabe recalcar que el director de trabajo de grado Mgs. Espinoza Gavilanes Dolores Del Rocío con número de cédula C.I: 0400642989, no puede firmar este documento debido a que ya no se encuentra vinculada a la institución, motivo por el cual firma la presente certificación la Mgs. León Carlosama Rocío Guadalupe con número de cédula C.I: 0401441654, actualmente coordinadora de la carrera de contabilidad y auditoría.

En la ciudad de Ibarra, al 20 de marzo del 2025



Mgs. León Carlosama Rocío Guadalupe

C.I: 0401441654

COORDINADORA DE LA CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORIA



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE
BIBLIOTECA UNIVERSITARIA**

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

1. IDENTIFICACIÓN DE LA OBRA

En cumplimiento del Art. 144 de la Ley de Educación Superior, hago la entrega del presente trabajo a la Universidad Técnica del Norte para que sea publicado en el Repositorio Digital Institucional, para lo cual pongo a disposición la siguiente información:

DATOS DE CONTACTO			
CÉDULA DE IDENTIDAD:	DE	1002955373	
APELLIDOS Y NOMBRES:	Y	Lomas Albán Richard Israel	
DIRECCIÓN:		Natabuela Flores Vásquez y García Moreno	
EMAIL:		rilomasa@utn.edu.ec	
TELÉFONO FIJO:		TELÉFONO MÓVIL:	0983864139

DATOS DE LA OBRA	
TÍTULO:	MANUAL ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO, PARA EL RESTAURANTE DE COMIDA RÁPIDA, ALITAS HOUSE SNACK BAR DE LA CIUDAD DE ATUNTAQUI, IMBABURA, ECUADOR.
AUTOR (ES):	Lomas Albán Richard Israel
FECHA: DD/MM/AAAA	2022/11/30
SOLO PARA TRABAJOS DE GRADO	
PROGRAMA:	<input type="checkbox"/> x PREGRADO <input type="checkbox"/> POSGRADO
TÍTULO POR EL QUE OPTA:	INGENIERA EN CONTABILIDAD Y AUDITORIA
ASESOR /DIRECTOR:	MGS. ESPINOZA GAVILANES DOLORES DEL ROCIO

2. CONSTANCIAS

El autor manifiesta 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 el titular de los derechos patrimoniales, por lo que asume la responsabilidad sobre el contenido de la misma y saldrá en defensa de la Universidad en caso de reclamación por parte de terceros.

Ibarra, a los 20 días del mes de marzo de 2025

EL AUTOR:



.....
LOMAS ALBÁN RICHARD ISRAEL

CI. 1002955373

DEDICATORIA

Con mucho cariño y esfuerzo dedico el presente trabajo a Dios, por brindarme la vida para cumplir una meta más, a mi esposa Jessica y a mi hija Danna por inspirarme a continuar y terminar mi trabajo de grado, cumpliendo el sueño anhelado de ser un profesional al servicio de la sociedad.

Dedico este trabajo a mis padres, que son pilares fundamentales en mi vida, a mi madre quién siempre estuvo apoyándome en todo momento, pero más que nada por su paciencia y cariño. A mi padre, por su ejemplo de perseverancia, tenacidad y respeto que ha infundido en mí.

A mi hermana, Katherin, por estar junto a mi brindándome todo su cariño.

AGRADECIMIENTO

Quiero expresar mi gratitud a Dios por bendecirme con la vida, por guiarme a lo largo de mi existencia, ser el apoyo y fortaleza en aquellos momentos de dificultad y de debilidad.

Agradecer a mi esposa por ser la compañera idónea que alegra cada día de mi vida, mi hija por tener paciencia cuando no pude compartir tiempo con ella.

A mis padres por su oraciones, consejos y palabras de aliento que hicieron de mí una mejor persona, a mis hermanas y hermano por el amor brindado cada día.

Finalmente quiero agradecer a la Universidad Técnica del Norte en especial a cada uno de los maestros que contribuyeron con su conocimiento y profesionalismo para mi adecuada formación profesional.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

DEDICATORIA	v
AGRADECIMIENTO	vi
ÍNDICE DE CONTENIDOS	vii
ÍNDICE DE TABLAS	xii
ÍNDICE DE FIGURAS.....	xiv
RESUMEN	xv
ABSTRACT.....	xvi
INTRODUCCIÓN	xvii
CAPÍTULO 1.....	15
FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA	15
1.1. Introducción	15
1.2. Objetivo.....	15
1.3. Estudios académicos y científicos	15
1.4 Fundamentación teórica de procedimientos metodológicos	17
1.5 Fundamentación teórica del diagnóstico	19
1.5.1 Diagnóstico	20
1.6 Fundamentación teórica de la propuesta	21
1.6.1 Empresa	21
1.6.2 Objetivos.....	22
1.6.3 Clasificación de las empresas.	22
1.6.4 Manual	23
1.6.5 Manual Administrativo.....	24
1.6.6 Manual financiero.....	28

CAPÍTULO II	33
PROCEDIMIENTOS METODOLÓGICOS	33
2.1 Introducción	33
2.2 Objetivo	33
2.3 Tipo de investigación	33
2.3.1 Investigación documental	33
2.3.2 Investigación descriptiva	34
2.4 Métodos	34
2.4.1 Método Analítico – Sintético.....	34
2.4.2 Método inductivo - deductivo.....	35
2.5 Tipo de muestreo	36
2.5.1 Identificación de la población.....	36
2.5.2 Identificación de la muestra.....	37
2.6 Técnicas e instrumentos	38
2.6.1 Entrevista	38
2.6.2 Encuesta.....	39
2.7. Matriz de relación diagnóstica	40
Tabla 3. Matriz de relación diagnóstica	40
CAPÍTULO III.....	42
DIAGNÓSTICO	42
3.1 Introducción	42
3.2 Objetivo.....	42
3.3 Desarrollo de las variables	42
3.3.2 Análisis Contable Financiero.....	43

3.3.3 Cumplimiento legal	43
3.4 Análisis de la información	44
3.4.1 Entrevista aplicada al gerente propietario del restaurante “Alitas House Snack Bar”	44
3.4.2 Encuesta aplicada a los trabajadores del restaurante “Alitas House Snack Bar”.	49
3.4.3 Encuesta aplicada a los clientes del restaurante “Alitas House Snack Bar”. ...	59
3.5. Análisis del entorno.....	67
3.6 Cruce de la matriz FODA.....	70
3.7 Conclusión diagnóstica	71
CAPÍTULO IV	72
PROPUESTA.....	72
4.1 Introducción	72
4.2 Objetivo.....	72
4.3 Glosario de términos	73
4.4 Propuesta administrativa	73
4.4.1 Filosofía empresarial	74
4.4.2 Gestión por procesos	80
4.4.3 Estructura organizacional	96
4.4.3.1 <i>Organigrama estructural</i>	96
4.4.3.2 <i>Organigrama funcional</i>	97
4.4.4 Identificación del riesgo operacional.	104
4.4.5 Medición del riesgo operacional.....	112
4.4.5.1 <i>Probabilidad de ocurrencia.</i>	112
4.4.5.2 <i>Impacto de eventos.</i>	112

4.4.5.3 Evaluación y valoración del riesgo.....	113
4.4.6 Controles.....	115
4.5 Propuesta Financiera	119
4.5.1 Manual contable y financiero.....	119
4.5.2 Catálogo de Cuentas.....	119
4.5.3 Dinámica de cuentas.....	122
4.6 Estructura de los estados financieros	134
4.7 Implementación de la propuesta	138
4.8 Ejercicio práctico	140
4.8 Indicadores financieros	153
4.8.1. Indicadores de liquidez.....	153
4.8.2 Indicadores de endeudamiento	154
4.8.3 Indicadores de rentabilidad	154
CAPÍTULO V	155
VALIDACIÓN.....	155
5.1 Introducción	155
5.2 Descripción del estudio	155
5.2.1 Objetivo	155
5.2.2 Equipo de Trabajo	156
5.3 Metodología de verificación.....	156
5.3.1 Factores a validar.....	156
5.3.3 Rango de interpretación.....	157
5.4 Resultados	157
5.4.1 Calificación e interpretación	159

CONCLUSIONES	161
RECOMENDACIONES.....	162
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS.....	163
ANEXOS	168

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Simbología de los diagramas de flujo.....	27
Tabla 2. Población a trabajar	37
Tabla 3. Matriz de relación diagnóstica.....	40
Tabla 4. Herramientas de trabajo	54
Tabla 5. Matriz FODA.....	69
Tabla 6. <i>Cruce de la matriz FODA</i>	70
Tabla 7. Proceso para la planificación estratégica	81
<i>Tabla 8. Indicadores de planificación estratégica</i>	83
<i>Tabla 9. Proceso de compra de materia prima</i>	84
<i>Tabla 10. Indicadores de cumplimiento compra de materia prima</i>	86
Tabla 11. Proceso de almacenamiento materia prima	88
<i>Tabla 12. Indicadores proceso de almacenamiento de materia prima</i>	90
<i>Tabla 13. procedimiento de preparación de alimentos</i>	91
<i>Tabla 14. Indicadores de preparación de alimentos</i>	92
<i>Tabla 15. proceso de venta y atención al cliente</i>	93
<i>Tabla 16. Indicadores Proceso venta y servicio al cliente</i>	95
<i>Tabla 17. Manual de funciones gerente propietario</i>	98
<i>Tabla 18. Manual de funciones contador</i>	99
<i>Tabla 19. Manual de funciones Cajero</i>	100
<i>Tabla 20. Manual de funciones cocinero</i>	101
<i>Tabla 21. Manual de funciones ayudante de cocina</i>	102
<i>Tabla 22. Manual de funciones Mesero</i>	103
<i>Tabla 23 Identificación del riesgo insatisfacción del cliente</i>	104
<i>Tabla 24. Identificación de riesgo preparación de alimentos</i>	107
<i>Tabla 25. Identificación de riesgo pago de nómina</i>	110
<i>Tabla 26. Probabilidad del riesgo</i>	112
<i>Tabla 27. Impacto del Riesgo</i>	113
<i>Tabla 28. Matriz de valoración del riesgo</i>	113
<i>Tabla 29. Evaluación del riesgo de compra de materia prima</i>	114

<i>Tabla 30. Evaluación del riesgo de preparación de alimentos</i>	114
<i>Tabla 31. Evaluación del riesgo pago de nómina</i>	115
<i>Tabla 32. Matriz de riesgos</i>	116
<i>Tabla 33. Resultado matriz de riesgo</i>	117
<i>Tabla 34. Control de riesgos</i>	118
<i>Tabla 35. Análisis de riesgo</i>	119
<i>Tabla 36. Catálogo de Cuentas</i>	120
<i>Tabla 37. Dinámica Efectivo y equivalentes al efectivo</i>	123
<i>Tabla 38. Dinámica de Inventarios</i>	125
<i>Tabla 39. Dinámica de propiedad planta y equipo</i>	126
<i>Tabla 40. Dinámica de cuentas por pagar</i>	127
<i>Tabla 41. Dinámica de obligaciones laborales</i>	128
<i>Tabla 42. Dinámica de capital</i>	129
<i>Tabla 43. Dinámica de ingresos por ventas</i>	130
<i>Tabla 44. Dinámica de materia prima</i>	131
<i>Tabla 45. Dinámica mano de obra</i>	132
<i>Tabla 46. Dinámica de gastos de personal</i>	133
<i>Tabla 47. Cronograma de implementación</i>	139
<i>Tabla 48. Equipo de Trabajo</i>	156
<i>Tabla 49. Método de calificación</i>	157
<i>Tabla 50. Rango de Calificación</i>	157
<i>Tabla 51. Rango de interpretación</i>	157
<i>Tabla 52. Matriz de validación</i>	158
<i>Tabla 53. Calificación total</i>	159
<i>Tabla 54. Calificación obtenida</i>	159

ÍNDICE DE FIGURAS

<i>Figura 1.</i> Años de trabajo	49
<i>Figura 2.</i> Requisitos de ingreso	50
<i>Figura 3.</i> Capacitación.....	51
<i>Figura 4.</i> Temas de capacitación	52
<i>Figura 5.</i> Pago de remuneraciones	53
<i>Figura 6.</i> Herramientas de trabajo	54
<i>Figura 7.</i> Funciones claras.....	55
<i>Figura 8.</i> Comunicación	56
<i>Figura 9.</i> Toma de decisiones.....	57
<i>Figura 10.</i> Ambiente laboral.....	58
<i>Figura 11.</i> Frecuencia de consumo.....	59
<i>Figura 12.</i> Satisfacción por la compra.....	60
<i>Figura 13.</i> Razón por acudir al servicio	61
<i>Figura 14.</i> Calidad del servicio	62
<i>Figura 15.</i> Atención del personal	63
<i>Figura 16.</i> Cambios para mejorar la atención	64
<i>Figura 17.</i> Aspectos para cambiar	65
<i>Figura 18.</i> Calificación del servicio	66
<i>Figura 19.</i> Logotipo de la empresa.....	74
<i>Figura 20.</i> Mapa de procesos.....	80
<i>Figura 21.</i> diagrama de flujo.....	82
<i>Figura 22.</i> Diagrama de Flujo proceso compra de materia prima	85
<i>Figura 23.</i> Diagrama de flujo almacenamiento de materia prima	89
<i>Figura 24.</i> diagrama de flujo venta y atención al cliente	94
<i>Figura 25.</i> Organigrama estructural.....	96
<i>Figura 26.</i> Organigrama funcional	97

RESUMEN

La presente investigación tiene como objetivo diseñar un manual administrativo, contable y financiero para el Restaurante de comida rápida Alitas House Snack Bar ubicada en la ciudad de Atuntaqui, Imbabura, Ecuador; el documento se realiza con el fin de aportar a la gestión dentro de esta empresa, debido a que existen diversos problemas que impiden un crecimiento y desarrollo adecuado. Para efectuar la investigación se seleccionó la investigación descriptiva, con enfoque cualitativo y cuantitativo, se utilizaron los métodos inductivo y deductivo, y se aplicaron técnicas como la entrevista y encuesta para realizar el diagnóstico de la situación actual interna y externa de este negocio; los resultados principales reflejan que no se encuentran delimitadas las funciones y responsabilidades, la información contable no es confiable y oportuna, las decisiones son tomadas sin previa planificación, existe alta rotación de personal hecho que genera errores al momento de la preparación de productos, entre otros; en función de estos resultados se realiza la propuesta de un manual administrativo y financiero que sirva de apoyo y guía para la administración eficiente de los recursos y cumplimiento de los objetivos institucionales.

Palabras clave: Manual administrativo, estructura organizacional, diagnóstico, proceso contable.

ABSTRACT

The objective of this research is to design an administrative, accounting and financial manual for the Alitas House Snack Bar fast food restaurant located in the city of Atuntaqui, Imbabura, Ecuador; The document is made in order to contribute to the management within this company, because there are various problems that prevent proper growth and development. To carry out the research, descriptive research was selected, with a qualitative and quantitative approach, inductive and deductive methods were used, and techniques such as interviews and surveys were applied to diagnose the current internal and external situation of this business; The main results reflect that the functions and responsibilities are not defined, the accounting information is not reliable and timely, the decisions are made without prior planning, there is a high turnover of personnel, a fact that generates errors when preparing the products, among others. ; Based on these results, the proposal for an administrative and financial manual is made to serve as support and guide for the efficient administration of resources and compliance with institutional objectives.

Keywords: Administrative manual, organizational structure, diagnosis, accounting process.

INTRODUCCIÓN

La presente investigación se llevó a cabo en el restaurante de comida rápida Alitas House Snack Bar, de la ciudad de Atuntaqui, el objetivo es diseñar un manual administrativo y financiero, partiendo desde el análisis actual de la empresa, lo cual permitió organizar las actividades en función de la optimización de los recursos brindando un servicio de calidad. El trabajo consta de cinco capítulos, la fundamentación teórica, procedimientos metodológicos, diagnóstico, propuesta y validación, en cada uno de estos se desarrollan los contenidos de suma importancia para la ejecución.

La fundamentación teórica, permitió sustentar la investigación bibliográficamente. Para ello se realiza la recopilación de varios datos de la literatura como libros, revistas, artículos, páginas webs oficiales, con la finalidad de conocer información relevante sobre la confección de los manuales, que sirva de base para la propuesta de investigación.

El diagnóstico es de vital importancia en la investigación, permite conocer la situación actual en la que se encuentran los procesos del restaurante de comida rápida Alitas House Snack Bar. Para ello, se usan técnicas de investigación como la entrevista, encuesta, la observación directa, admitiendo conocer los factores que intervienen en los procesos administrativos y financieros.

Por otra parte, la propuesta contempla la elaboración de la estructura organizacional, la determinación de funciones a desempeñar, los procesos administrativos y contables que contribuirán al progreso del restaurante. Para dar por finalizado el trabajo de investigación, se elaboran las conclusiones, y las recomendaciones dirigidas a los propietarios, se adjuntó la bibliografía utilizada para el desarrollo del trabajo investigativo, además, los anexos que pudieran sustentar el estudio.

CAPÍTULO 1

FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

1.1. Introducción

La fundamentación teórica se llevó a cabo con el objetivo de sustentar la investigación, se recopiló información significativa para el proyecto, a través de libros e informes definiendo conceptos correspondientes a temas administrativos, contables y financieros. Los siguientes términos corresponden a conceptos relacionados con el área administrativa de la empresa, entre estos están: definición de administración, políticas, proceso administrativo, manuales administrativos, financieros y contables. En lo que respecta al área contable financiera, se investigó los siguientes términos: presupuesto, estados financieros, indicadores y análisis.

1.2. Objetivo

Sustentar teórica y bibliográficamente cada uno de los contenidos para la elaboración de un manual administrativo, financiero y contable para la empresa “ALITAS HOUSE SNACK BAR” de la ciudad de Atuntaqui, provincia de Imbabura.

1.3. Estudios académicos y científicos

A continuación, se aborda un conjunto de información científica y académica desarrollada por autores para utilizar como un respaldo teórico en el desarrollo de la investigación

En la investigación realizada por Vivanco (2017) menciona que la elaboración de un manual administrativo envuelve una serie de procedimientos integrales que facilitan una adecuada ejecución de las actividades, además, el establecimiento de responsabilidades. De igual forma, el empleo de procesos es una necesidad primordial dentro de toda organización. Sin embargo, para que cada actividad se realice de forma eficiente es necesario un control interno.

Por otro lado, Vivanco (2017) menciona en la investigación que el proceso administrativo forma el cimiento de la gestión en una empresa, y es aplicable a todo tipo de organizaciones, ya sean estas públicas o privadas. Las etapas fundamentales consisten en la planificación, organización, dirección y control, que bien aplicadas permite aprovechar todos los recursos y generar beneficios en el plazo establecido para todos los integrantes.

La administración es un procedimiento enfocado hacia el futuro donde se toman decisiones a corto plazo para lograr una empresa más competitiva. En el trabajo investigativo realizado por Aching (2016), la considera como un proceso continuo y sistemático que implica una serie de actividades impulsoras, cómo planear, organizar, dirigir y controlar recursos y competencias para alcanzar metas y objetivos.

De acuerdo con Aching (2016) la gestión incluye fijar los objetivos que se quieren alcanzar, tomar decisiones y liderar todo el proceso, con el fin de obtener y ofrecer resultados. En otras palabras, la administración a través de los procesos de planeación, organización, dirección y control, puede conocer las áreas de la empresa que son eficientes en el cumplimiento de las metas, para tomar decisiones oportunas que ayuden al logro de los resultados esperados.

En la investigación de Andrade (2014), menciona que el manual financiero contable es un instrumento que contiene las instrucciones para llevar a cabo las operaciones contables de la empresa, con la finalidad de presentar información confiable, clara y oportuna. Con el catálogo de cuentas, el análisis y los ejemplos de contabilización que contiene se facilita la labor del contador. De igual forma, los estados financieros son la imagen fiel del manejo económico y contable en la organización, se puede determinar cómo ha sido la administración de los recursos y se facilita la toma de decisiones para el gerente propietario.

Las investigaciones anteriormente abordadas coinciden en la validez e importancia del manual administrativo, porque sirve como elemento clave e imprescindible para el manejo óptimo de los recursos humanos, materiales y financieros. Con respecto al manual contable y financiero se considera un apoyo y guía en el registro, clasificación y presentación de los hechos económicos

posterior a la realización de los estados financieros conjuntamente con los indicadores financieros, a partir de ello, tomar decisiones que den cumplimiento a los objetivos.

1.4 Fundamentación teórica de procedimientos metodológicos

Para llevar a cabo la investigación se hizo uso de varios materiales y métodos los cuales se muestran a continuación. Cabe mencionar que el propósito fundamental de los procesos metodológicos es proveer de todos los insumos necesarios para el análisis y la toma de decisiones, existiendo diversos tipos de propósitos entre los que se encuentran y se pueden mencionar: los preventivos que tienen que ver con la búsqueda de elementos para que un riesgo no se vuelva un problema.

Los procedimientos metodológicos son complemento de los métodos de enseñanza; constituyen “herramientas” que permiten a el o la docente instrumentar los indicadores de logro mediante la creación de actividades que permitan orientar y dirigir la actividad de el y la estudiante.. (Vivanco;2020)

1.4.1 Técnicas de investigación

- **La observación:** es el registro visual de una situación. En esta técnica se recopila la información según los tipos de datos que se desean conseguir. Es decir, se sigue una metodología. (Vivanco;2020)
- **La encuesta:** en esta técnica, la información de los sujetos de estudio es suministrada por ellos mismos. Es decir, se utilizan cuestionarios o encuestas para recopilar los datos. (Vivanco; 2020)
- **Entrevista:** consiste en una comunicación verbal entre el sujeto y el investigador. Al igual que en las encuestas, este método se basa en una serie de preguntas. (Vivanco;2020)
- **Revisión documental:** es una técnica en donde se recolecta información escrita sobre un determinado tema, teniendo como fin proporcionar variables que se relacionan indirectamente o directamente con el tema establecido, vinculando esta relaciones, posturas

o etapas, en donde se observe el estado actual de conocimiento sobre ese fenómeno o problemática existente. (Hurtado; 2008)

1.4.2 Métodos de investigación

El método deductivo es un tipo de razonamiento usado para aplicar leyes o teorías a casos singulares. Es el más utilizado en las ciencias formales, como la lógica y la matemática. Además, el razonamiento deductivo es clave en la aplicación de leyes a fenómenos particulares que se estudian en la ciencia. (Gonzales, 1998)

Es una forma jerárquica de razonamiento, ya que se parte de generalizaciones, que poco a poco se aplican a casos particulares. Esto hace que el método deductivo sea útil para producir conocimiento de información bibliográfica. También es práctico cuando es imposible o difícil observar las causas de un fenómeno, pero sí aquellas consecuencias que produce.

Método deductivo: Es una forma de razonar partiendo de una serie de observaciones particulares que permiten la producción de leyes y conclusiones generales. Las principales características son:

- Sigue la dirección de arriba hacia abajo, de lo general a lo particular.
- Es el método utilizado en las ciencias formales.
- Se basa en la teoría para predecir fenómenos observables por medio de hipótesis.
- La conclusión está contenida en las premisas.
- Si las premisas son válidas y verdaderas, la conclusión también lo es.
- Las conclusiones deben llevar a consecuencias lógicas y rigurosas.
- Por sí mismo no produce nuevo conocimiento (Arrieta, 2022).

El análisis va de lo general a lo particular y es aplicado en ciencias formales como la matemática y la lógica. La observación es uno de los aspectos clave en el método inductivo. La experiencia de los fenómenos es importante en las áreas científicas donde se recolectan datos de hechos y fenómenos observados, para llegar a una hipótesis o teoría general (Arrieta, 2022).

Para que el conocimiento científico tenga peso, es importante que se hagan numerosas observaciones sobre un hecho para qué, si se dan condiciones similares, se pueda hacer una generalización. Además de la observación, el método inductivo utiliza la experimentación para conseguir los datos necesarios que llevan al planteamiento de una conclusión general.

1.5 Fundamentación teórica del diagnóstico

De acuerdo con la investigación realizada por González (2020), es un método de estudio mediante el cual se logra conocer lo que ocurre en una situación específica. Es decir, se trata del análisis de una serie de sucesos con el objetivo de identificar los factores que promovieron la aparición de un fenómeno.

Para Bernal (2010) el diagnóstico de un proyecto tiene por objetivo principal efectuar la identificación del problema y caracterizarlo, con la finalidad de determinar la solución que tiene el mayor impacto. De igual manera, en el libro establece que la matriz de operacionalización de variables orienta la ejecución de todo el proceso de investigación.

El diagnóstico corresponde a la fase de ejecución de la investigación y se desarrolla después del Marco Teórico, para conocer el estado o características del fenómeno u objeto de estudio del problema. Es decir, “conocer a través de” los hechos o situación.

1.5.1 Diagnóstico

El diagnóstico, es el o los resultados que se arrojan luego de una investigación, evaluación o análisis sobre determinado ámbito u objeto, tiene como propósito reflejar la situación de un cuerpo, estado o sistema para que luego se proceda a realizar una acción o tratamiento que ya se preveía realizar, o que a partir de los resultados se decide llevar a cabo (González G. , 2020).

Con la aplicación de técnicas e instrumentos de recolección de información permite emitir criterios generales con respecto a la situación actual de la empresa que será expresada mediante una matriz FODA, posterior a establecer estrategias que permitan mitigar el impacto negativo para la empresa.

1.5.1.1 Variables

Una variable, es un término que se utiliza para referirse a cualquier tipo de relación de causa y efecto. Representa un atributo medible que cambia a lo largo de un experimento comprobando los resultados (Jurado, 2009).

Las variables permiten identificar los parámetros de la información que se desea recabar respecto al manejo administrativo y financiero de la empresa. Esto se realiza con la finalidad de establecer los manuales para un correcto funcionamiento de la misma, en función a los inconvenientes que puedan ser encontrados en el desarrollo de la investigación.

1.5.1.2 Indicadores

Un indicador es una comparación entre dos o más tipos de datos que sirve para elaborar una medida cuantitativa o una observación cualitativa. Los indicadores forman parte de la información clave y precisa que se desea conocer de la temática de estudio, y mediante esta se debe realizar las acciones para mejorar el manejo administrativo y financiero de la empresa en estudio (Jurado, 2009).

1.5.1.3 Análisis FODA

La sigla FODA, es un acrónimo de Fortalezas (factores críticos positivos con los que se cuenta), Oportunidades, (aspectos positivos que podemos aprovechar utilizando nuestras fortalezas), Debilidades, (factores críticos negativos que se deben eliminar o reducir) y Amenazas, (aspectos negativos externos que podrán obstaculizar el logro de los objetivos) (Jácome, 2020).

La matriz FODA es una herramienta de análisis que se aplica a cualquier situación, individuo, producto, empresa, etc., que esté actuando como objeto de estudio en un momento determinado del tiempo. Por lo tanto, permite conformar un cuadro de la situación actual del objeto de estudio (persona, empresa u organización, etc.) permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso para tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados (Roldán, 2017).

Incorpora información que se obtiene con la aplicación de los instrumentos de recolección de información, para luego ser clasificada en fortalezas, oportunidades, debilidades y oportunidades, mediante una matriz FODA.

1.6 Fundamentación teórica de la propuesta

1.6.1 Empresa

Una empresa es una organización o institución dedicada a actividades o persecución de fines económicos o comerciales para satisfacer las necesidades de bienes o servicios de la sociedad. Es una unidad económico-social, integrada por varios elementos humanos, materiales y técnicos, que tiene el objetivo de obtener utilidades a través de la participación en el mercado de bienes y servicios. Para esto, hace uso de los factores productivos trabajo, tierra y capital (Marketing XXI, 2018)

En general, la empresa es constituida por una o más personas que tiene como objetivo satisfacer necesidades y expectativas de las personas que a su vez implica recursos humanos, materiales y económicos para su funcionamiento.

1.6.2 Objetivos

Los objetivos de una empresa son resultados, situaciones o estados que la misma pretende alcanzar o llegar, en un periodo de tiempo a través del uso de los recursos con los que dispone.

1.6.3 Clasificación de las empresas.

De acuerdo con Sánchez (2017) existen numerosas diferencias entre unas empresas y otras. Sin embargo, según en qué aspecto se consideren, se puede clasificar de varias formas. Además, cuentan con funciones, funcionarios y recursos similares. A continuación, se presentan los tipos de empresas según los ámbitos. Todas las empresas se pueden clasificar de acuerdo con la actividad que desarrollen cada una de estas.

Industriales. La actividad primordial de este tipo de empresas es la producción de bienes mediante la transformación de la materia o extracción de materias primas. Las industrias, se clasifican en:

1. Extractivas. Cuando se dedican a la explotación de recursos naturales, ya sea renovables o no renovables.
2. Manufactureras: Son empresas que transforman la materia prima en productos terminados, y pueden ser:
3. De consumo final. Producen bienes que satisfacen de manera directa las necesidades del consumidor. Por ejemplo: prendas de vestir, alimentos, aparatos eléctricos, etc.
4. De producción. Estas satisfacen a las de consumo final. Ejemplo: maquinaria ligera, productos químicos, etc. (Sanchez, 2017).

Comerciales. Son intermediarias entre productor y consumidor; la función primordial es la compra/venta de productos terminados. Pueden clasificarse en:

1. Mayoristas: Venden a gran escala o a grandes rasgos.
2. Minoristas (detallistas): Venden al menudeo.
3. Comisionistas: Venden de lo que no es suyo, dan a consignación.

Empresas de servicios. - Son aquellas que brindan servicio a la comunidad que se clasifican en:

- Transporte
- Turismo
- Instituciones financieras
- Servicios públicos (energía, agua, comunicaciones)
- Servicios privados (asesoría, ventas, publicidad, contable, administrativo)
- Educación
- Finanzas
- Salubridad
- Estética

Una empresa es una organización de personas y recursos que buscan la consecución de un beneficio económico con el desarrollo de una actividad en particular. Esta unidad productiva puede contar con una sola persona y debe buscar el lucro y alcanzar una serie de objetivos marcados en su formación.

1.6.4 Manual

El manual es una herramienta primordial dentro de una entidad. Este permite a los empleados como a los directivos estar informados, además distribuye las responsabilidades, para un mejor trabajo en equipo, ordenado y organizado. En este sentido, es un documento que contiene

información válida y clasificada sobre una determinada materia de la organización.(Vivanco, 2017).

Un manual es una publicación que incluye los aspectos fundamentales de una materia. Se trata de una guía que ayuda a entender el funcionamiento de algo, o bien que educa a los lectores acerca de un tema de forma ordenada y concisa.

1.6.4.1 Importancia de la aplicación de los manuales

Los manuales son importantes dentro de una institución, debido a que es un documento en el cual indica cómo realizar la distribución de funciones o cómo aplicar las normas y leyes. Además, ayuda a los altos directivos a tomar decisiones acertadas y a la vez pueden utilizarlo como material para la rendición de cuentas y así mantener informados a todos los miembros de la entidad (González D. , 2012). Un manual bien elaborado es como la biblia dentro de una organización, evita el desgaste innecesario de recursos de talento humano, materiales y económicos.

Es importante contar con un manual administrativo, porque involucra información para mejorar la administración de la empresa, además, porque informa y orienta el comportamiento de los empleados, y establecen medidas de acción que deben seguir para cumplir con los objetivos.

1.6.5 Manual Administrativo

Un manual, es una herramienta práctica dentro de una organización, contiene información ordenada de los procesos estableciendo con exactitud las políticas, normas y lineamientos de la compañía, facilitando la eficiencia dentro de la entidad. En este sentido, los manuales administrativos, son documentos escritos que concentran en forma sistemática una serie de elementos de gestión, con el fin de informar y orientar la conducta de los integrantes de la empresa, unificado los criterios de desempeño y cursos de acción que deberían seguirse para cumplir con los objetivos trazados (Benjamín, 2014).

Por lo que se puede decir, basados en la cita del autor, los manuales administrativos son documentos que sirven como medios de comunicación y coordinación. Además, permite registrar y transmitir en forma ordenada y sistemática la información de una organización, las instrucciones y lineamientos necesarios para que desempeñe mejor las tareas.

1.6.5.1 Importancia Manual Administrativo

La importancia de los manuales administrativos radica en que representan una guía práctica, útil para lograr una eficiente administración, sirve como herramienta de soporte para la organización y la comunicación. Estos contienen información ordenada y sistemática, en la cual se establecen claramente los objetivos, normas, políticas y procedimientos de la empresa (Bernal & Sierra, 2013).

De acuerdo con los autores, utilizar un manual administrativo en una empresa, es tener una guía práctica como herramienta de soporte para la dirección administrativa y comunicación de esta. Estos manuales contienen información ordenada y sistemática, en la cual se establecen claramente los objetivos, normas, políticas y procedimientos de la empresa, lo que hace que sean de mucha utilidad para lograr una eficiente administración.

1.6.5.2 Control Administrativo

El control administrativo, es un proceso que realizan las organizaciones para evaluar el rendimiento de la administración, está compuesto por procedimientos operacionales y contables, que aportan a alcanzar los objetivos institucionales (Estupiñán, 2015). En esencia, los manuales administrativos representan un medio de comunicación de las decisiones administrativas, hacia toda la organización.

Son documentos escritos que concentran una serie de elementos administrativos con el fin de informar y orientar la conducta de los integrantes de la empresa unificando los criterios de desempeño y cursos de acción que deben seguirse para cumplir con los objetivos trazados. Son

considerados unos de los elementos más eficaces para la toma de decisiones en la administración. (Vivanco, 2017).

Los manuales tienden a uniformar los criterios y conocimientos dentro de las diferentes áreas de la organización, en concordancia con la misión visión y objetivos. El manual de procedimientos representa la información básica relacionada con las funciones administrativas y los procesos que se desarrollan dentro de la entidad, facilitando la comunicación entre el personal.

1.6.5.3 Proceso Administrativo

El proceso administrativo es una forma sistemática de hacer las cosas. Se habla de la administración como un proceso para subrayar el hecho de que todos los gerentes, sean cuales fueren las aptitudes o habilidades personales, desempeñan ciertas actividades interrelacionadas, interactuantes e interdependientes con el propósito de alcanzar las metas que desean (EPG Universidad Continental, 2022).

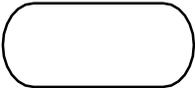
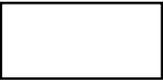
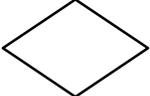
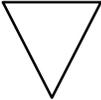
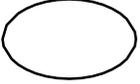
Es una técnica conformada por elementos de planificación, organización, dirección y control, a través del cual se logra dar cumplimiento a los objetivos planteados por la empresa, con la ayuda de los recursos humanos, técnico y financieros.

1.6.5.4 Diagramas de flujo

Dibujo en el que se muestran las relaciones lógicas entre las diferentes partes de un conjunto o sistema (proceso), mediante la representación gráfica de una sucesión de hechos u operaciones (procedimientos) (Gómez, 2012).

a) Símbolos

Tabla 1.
Simbología de los diagramas de flujo

Símbolo	Representa
	Inicio o término. Indica el principio o el fin del flujo. Puede ser acción o lugar; además, se usa para indicar una oportunidad administrativa o persona que recibe o proporciona información.
	Actividad. Describe las funciones que desempeñan las personas involucradas en el procedimiento.
	Documento. Representa cualquier documento que entre, se utilice, se genere o salga del procedimiento.
	Decisión o alternativa. Indica un punto dentro del flujo en donde se debe tomar una decisión entre dos o más opciones.
	Archivo. Indica que se guarde un documento en forma temporal o permanente.
	Conector de página. Representa una conexión o enlace con otra hoja diferente, en la que continúa el diagrama de flujo.
	Conector. Representa una conexión o enlace de una parte del diagrama de flujo con otra parte de este.

Fuente: Benjamín y Fincowsky (2014).

En el diagrama de flujo, se refleja en forma lógica, ordenada y secuencial los pasos de un proceso, los mismos que están representados por símbolos que se unen entre sí por medio de flechas.

1.6.6 Manual financiero

1.6.6.1 Definición manual financiero

Son documentos que registran y transmiten, sin distorsiones, la información básica referente al funcionamiento de las unidades administrativas. Además, facilitan la actuación de los elementos humanos que colaboran en la obtención de los objetivos y el desarrollo de las funciones. Son manuales que respaldan el manejo y distribución de los recursos económicos de una organización en todos los niveles, en particular las áreas responsables de la captación, aplicación, resguardo y control (Benjamín & Finkowsky, 2014).

El manual financiero permite una adecuada gestión de la información e indica variaciones económicas que pueden ser perjudiciales para la empresa.

1.6.6.2 Importancia manual financiero

Dentro de una empresa, es importante llevar contabilidad, porque la aplicación y registro contable permite a la entidad controlar los movimientos económicos en forma ordenada y sistemática. Además, permite que la empresa proporcione información confiable que contribuye a la hora de tomar decisiones oportunas por parte de los directivos.

Según Gitman y Zutter, (2012) se considera como una forma de la economía aplicada que se funda en alto grado en conceptos económicos. Los manuales Financieros también toman cierta información de la contabilidad, que es igual a otra área de la economía aplicada. En este sentido, la importancia del manual financiero radica en que las técnicas de análisis financiero contribuyen a evitar riesgos de pérdida o insolvencia, compiten eficientemente, maximizan la participación en el mercado, minimizan los costos, agregan valor a la empresa, mantienen un crecimiento uniforme en utilidades, maximizan el valor unitario de las acciones.

Por lo tanto, un manual de procedimientos es de gran importancia para las empresas, es una herramienta que les permite a los altos directivos, realizar el análisis de la situación económica

de la entidad. Ayuda a mitigar riesgos y tomar las decisiones que mejor le aporten al crecimiento y sostenibilidad de la institución, el correcto manejo del área financiera asegura un avance positivo pudiendo encaminarse al logro de los objetivos y cumplimiento de metas.

1.6.6.3 Análisis financiero

El análisis financiero “es una herramienta que permite realizar comparaciones relativas de distintos negocios y facilitar la toma de decisiones de inversión, acción, control de operaciones y reparto de dividendos, entre otros (Córdoba, 2014). Según el autor, es un proceso que consiste en analizar la información que contienen los estados financieros, a través de indicadores, con el objetivo de evaluar el desempeño financiero y tener fundamentos sólidos y analíticos en la toma de decisiones.

Por otra parte, también permite a los inversionistas conocer el rendimiento del capital invertido y los riesgos que conlleva, además ayuda al gerente a tomar decisiones direccionadas a alcanzar los resultados esperados y permite a los acreedores a conocer la situación financiera de la empresa y los riesgos de la misma. De esta forma, el análisis financiero es el estudio de los estados financieros de una organización, que admite evaluar la condición financiera, desempeño y tendencias generales y específicas para, así mismo poder proyectar soluciones o alternativas para enfrentar los problemas surgidos e idear estrategias (Córdoba, 2014).

Según las palabras del autor, aporta directamente a la toma de decisiones en base a la realización de los manejos, ya sea económicos o de los bienes de la entidad, para administrarlos de manera correcta, realizando un análisis a fondo sobre la estructura patrimonial de la empresa.

1.6.6.4 Objetivo Manual financiero

El principal objetivo de los manuales financieros es ayudar a llevar un formato correcto las cuentas contables de la entidad, facilitando de esta manera analizar, y controlar la situación financiera de la misma, y este se pueda utilizar como una herramienta para la toma de decisiones, y así mitigar posibles riesgos que pueden afectar el crecimiento de la compañía.

En toda empresa existe un permanente flujo de fondos y una administración financiera que debe ser ejecutada para alcanzar los fines planeados. Los resultados financieros deben ser evaluados para realizar una gestión que busque el logro de los objetivos de la organización (González D. , 2012).

Los manuales financieros son importantes en una empresa, la función principal es la administración óptima para obtener ganancias, dicho objetivo es sin duda lo que toda empresa persigue conseguir.

1.6.6.5 La contabilidad

La contabilidad tiene como objetivo el conocer la situación financiera de una empresa al término de un periodo contable, y para esto se necesita preparar los siguientes Estados Financieros que nos presenta la NIC 1, numeral 7: (a) Balance general; (b) Estado de resultados; (c) Un estado que presente todos los cambios en el patrimonio; (d) Estado de flujos de efectivo; y (e) Políticas contables y notas explicativas.

El balance general o estado de situación financiera es un informe contable que ordena sistemáticamente las cuentas de activo, pasivo y patrimonio, determinando la posición financiera de la organización en un momento dado. También puede ser identificado con las siguientes denominaciones: Estado de situación financiera, Balance general, Estado de activos, pasivos y patrimonio.

El libro Diario General es un libro foliado (numerado) que permite el registro cronológico de todas las transacciones que realiza la empresa “día a día”. Los asientos contables registrados en el Diario General se trasladan al Libro Mayor General. Es un libro regularmente empastado y foliado que agrupa las cuentas que utiliza la contabilidad de la empresa, llamadas justamente “Cuentas de Mayor”, para registrar las transacciones que tienen relaciones con cada cuenta, por lo tanto, en cada cuenta del mayor se reconocerá el movimiento cronológico, valores de débito (DEBE), de crédito (HABER) y los saldos.

Los resultados que arrojan los indicadores financieros se encuentran directamente relacionados con las actividades, organización y control interno de las empresas.

Un manual financiero sirve para:

- Generar de información financiera verídica y oportuna para la toma de decisiones gerenciales.
- Planificar el uso y disponibilidad de recursos financieros para garantizar el adecuado funcionamiento de la organización y el cumplimiento de los compromisos comerciales.
- Planificar y ordenar el crecimiento futuro de la organización.
- Maximizar la rentabilidad de tu organización.
- Gestionar recursos financieros, al más bajo costo posible, garantizando el adecuado funcionamiento de la organización.
- Invertir adecuadamente los excedentes de liquidez que la empresa genera para maximizar el beneficio.

Los analistas financieros ayudan en el proceso de la toma de decisiones dentro de una empresa; ellos recopilan y procesan la información financiera y preparan los análisis financieros. A los índices financieros se los conoce también como razones financieras (Fierro, 2015). Los estados financieros de una empresa permiten darse cuenta de cómo se encuentra la situación financiera de la institución mediante un análisis financiero.

Al analizar los estados financieros permite comparaciones entre un año y otro y de igual forma en relación con la competencia, para lo cual se analiza cinco razones importantes como: rentabilidad, rotación de activos, apalancamiento financiero, liquidez y valor de mercado (IFRS, 2022). La contabilidad según las NIIF, son operaciones internas que constituyen la base de las actividades económicas y financieras de las empresas, además, hay que aclarar que esta plasma hechos pasados (Núñez, 2010).

Es importante destacar que el manual contable sirve de guía y apoyo en el desarrollo de las operaciones financieras empresariales con el objetivo de garantizar un manejo adecuado de los recursos económicos y mejorar la comunicación e interpretación específica de los procedimientos contables.

CAPÍTULO II

PROCEDIMIENTOS METODOLÓGICOS

2.1 Introducción

La metodología seleccionada permitió establecer los diferentes parámetros para una adecuada toma de decisiones para el diseño de un manual de procedimientos administrativos, financieros y contables para la empresa Alitas House Snack Bar de la ciudad de Atuntaqui cantón Antonio Ante, provincia de Imbabura. Los métodos que se utilizó permitieron recabar información para el proyecto a través de fuentes primarias y secundarias, misma que fueron utilizadas para el desarrollo de las variables y mediante estas se determinó la viabilidad del proyecto.

2.2 Objetivo

Establecer la metodología del trabajo mediante la aplicación de instrumentos científicos, para analizar las variables y dar un diagnóstico de la situación de la empresa.

2.3 Tipo de investigación

2.3.1 Investigación documental

Según Alfonso (1995), la investigación documental es un procedimiento científico, un proceso sistemático de indagación, recolección, organización, análisis e interpretación de información o datos en torno a un determinado tema.

Se realizó la búsqueda documental en libros, artículos científicos, leyes documentos oficiales de organismos del estado que presenten información relevante al estudio; misma que fueron presentados de forma organizada que permitieron satisfacer la necesidad de conocimiento del tema propuesto.

2.3.2 Investigación descriptiva

Esta investigación organizó, resumió y describió toda la información recabada de fuentes primarias y secundarias, en función al manejo de los procesos administrativos, financieros y contables de la empresa permitiendo establecer los indicadores y variables de estudio. Hernández I, (2014) refieren que la descripción en el plano metodológico intenta identificar las propiedades, características y perfiles del individuo, grupo, comunidad, proceso, objeto u otro fenómeno a analizar.

Para el presente estudio se determinó este tipo de investigación, la cual permitirá obtener información necesaria para describir la situación actual de la empresa.

2.4 Métodos

El método alude al “camino a seguir mediante una serie de operaciones, reglas y procedimientos fijados de antemano de manera voluntaria y reflexiva, para alcanzar un determinado fin que pueda ser material o conceptual” (Ander-Egg, 1995: 41)

Los métodos aplicados recogieron, organizaron, resumieron, presentaron, analizaron y generalizaron los resultados de las observaciones, para presentarlos de forma sistemática y dar una idea clara de situación actual de la empresa en cuento a los procesos administrativos, contables y financieros.

2.4.1 Método Analítico – Sintético

El método analítico o método analítico sintético es un modelo de estudio científico basado en la experimentación directa y la lógica empírica. Es el más frecuentemente empleado en las ciencias, tanto en las ciencias naturales como en las ciencias sociales. Este método analiza el fenómeno que estudia, es decir, lo descompone en sus elementos básicos. (Suárez, 1980)

Este método analizó los diferentes documentos para la elaboración del estado del arte, de igual manera desarrolló los instrumentos de investigación con la finalidad de obtener información y analizarla para la creación de un manual administrativo, financiero y contable para la empresa de comida rápida Alitas House Snack Bar en el cantón Antonio Ante, provincia de Imbabura.

2.4.2 Método inductivo - deductivo

Tanto el método inductivo y deductivo son indispensables en una investigación. Para ello, (Gonzales & Ruiz, 2011), consideran que es la más profesional de adquirir y renovar conocimientos debido a que la información es extraída de estudios realizados por otros investigadores. Además, puntualizan que la información recolectada sigue pasos 42 secuenciales los cuales permitan fluir su desarrollo, siendo estos los siguientes: observación, registro, análisis, experimento y comparación, para posterior validar hipótesis, es decir, el método inductivo parte de lo particular a lo general. Por otro lado, el deductivo se encarga de desagregar información partiendo de lo general a lo particular, con el propósito de analizar de forma individual y su vez medir resultados, con la ayuda de la observación, suposición y verificación.

Este método permitió conocer cuál es la realidad general del proyecto de investigación, como de cada una de las partes por las cuales se encuentra conformado, con la finalidad de llegar a concluir de forma correcta el estudio a realizar, de igual manera contribuyó para identificar la población tanto interna como externa.

El método inductivo en la investigación analizó las deficiencias internas que posee la empresa, posterior se tuvo una visión global de la gestión administrativa, contable y financiera.

El método deductivo analizó de manera global la gestión administrativa, contable y financiera de la empresa, en este caso se apoyó en indicadores como la filosofía empresarial, estructura organizacional y funcional, planificación estratégica, proceso contable, indicadores financieros y control interno, con el fin de realizar la propuesta.

2.5 Tipo de muestreo

Muestreo no probabilístico

Angulo (2018) indica que el muestreo es una técnica que consiste en determinar la muestra representativa de la población que será analizada, para su eficacia, establece procedimientos, los cuales permite hacer generalizaciones sobre una población a partir de la identificación de un subconjunto de la misma

Se escogió este tipo de muestreo debido a que la técnica a aplicar en la población externa se basó en la extracción de información de una base de datos de clientes fidelizados, estos elementos fueron elegidos a juicio del investigador.

2.5.1 Identificación de la población

Moreno (2021) concluye, que la población es considerada como un todo que puede ser sometido a estudio para dar solución a un problema. El mismo, se compone por un conjunto N que participan en la investigación, para posterior ser sometidos a análisis, además, se considera como un conjunto finito e infinito, el primero identifica la muestra de personas u objetos a estudiar, mientras que el segundo obtiene un marco muestral limitado.

Para el análisis de la población se ha determinado dos grupos la población interna y la población externa.

2.5.1.1 Población Interna

Para el levantamiento de la información se identificó a modo de población interna al administrador, contador, chef, auxiliar de cocina y mesera de la empresa, además se tomó en cuenta a los clientes, puesto que ellos aportan datos que sirvieron para obtener un análisis externo.

Tabla 2.

Población interna a trabajar

Nro.	Cargo	Cantidad
1	Administrador	1
1	Contador	1
1	Chef	1
1	Auxiliar de cocina	1
1	Mesera	1
1	Cajera	1
Total		6

Fuente: Investigación de campo

Elaboración por: El Autor

2.5.1.2 Población externa

Un estudio cuantitativo intenta generalizar los resultados de una muestra a un grupo más grande (universo o población) (López & Fachelli, 2015). En relación con los clientes del restaurante “Alitas House Snack Bar”, se determinó que mensualmente en promedio se atienden a 480 clientes, mediante información obtenida por parte del gerente propietario del negocio con evidencia de facturas por ventas generadas en el trimestre de octubre, noviembre y diciembre de 2020.

2.5.2 Identificación de la muestra.

El propósito del muestreo es lograr la mayor representatividad o precisión posible en la estimación de los parámetros de la población. En otras palabras, cuando se trata de diseño por muestreo en general, se trata de reducción del error de muestreo dadas las limitaciones de tiempo, dinero y mano de obra, que siempre se reduce a la decisión de establecer el número de unidades de muestreo (López & Fachelli, 2015).

Se aplicó el cálculo de la muestra a los clientes del restaurante “Alitas House Snack Bar” tomando como base la población del promedio trimestral de clientes fidelizados, con la información anteriormente expuesta.

Para lo cual se consideró la siguiente formula:

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

Tabla 4.

Población externa para trabajar

	Denominación	Valor
N	Tamaño de la población	472
N	Tamaño de la muestra	?
E	Error muestral	0,05
Z	Nivel de confianza	1,96
P y Q	Probabilidad de ocurrencia	0,50

Fuente: Investigación de campo

Elaboración por: El Autor

$$n = \frac{(1,96)^2 (0,50) (0,50) (472)}{0,05^2 (472 + 1) + (1,96)^2 (0,50) (0,50)}$$

$$n = \frac{472}{213}$$

Para una población total trimestral de 472 clientes fidelizados y un margen de error de 5%, la muestra dió como resultado 213 clientes.

2.6 Técnicas e instrumentos

2.6.1 Entrevista

La entrevista es un diálogo donde se efectúan preguntas y se reciben respuestas. El entrevistador presenta una guía de preguntas y el entrevistado responde, las entrevistas

ordinariamente involucran transportar información del interrogado al entrevistador (Hernández et al, 2014).

Se aplicó una entrevista estructurada directamente al gerente-propietario del restaurante “Alita House”, con el fin de recolectar información en los aspectos administrativos, contables y financieros, debido a que es la única persona encargada de estas actividades del restaurante.

2.6.2 Encuesta

La encuesta se la aplicó a los clientes de la empresa para conocer el grado de satisfacción en función a los productos y servicios que brinda la empresa. Según Centty (2017) el objetivo es obtener información (oral o escrita) sobre un grupo o muestra de personas sobre la relación u opinión de un tema.

Se aplicó una encuesta con preguntas cerradas previamente estructuradas a todo el talento humano del restaurante “Alitas House”, con el objeto de recolectar información relevante para variables planteadas en la matriz de relación diagnóstica. De igual manera, se aplicó una encuesta a la muestra de la población mensual de clientes del restaurante

2.7. Matriz de relación diagnóstica

Tabla 3

Matriz de relación diagnóstica

OBJETIVOS ESPECIFICOS	VARIABLES	INDICADORES	FUENTE	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS	FUENTES DE INFORMACIÓN
Examinar la estructura y cultural organizacional mediante técnicas de investigación primarias a fin de analizar sus fortalezas o debilidades en estas áreas del restaurante	Estructura y cultura organizacional	-Organigrama -Misión -Visión -Objetivos -Valores y principios -Políticas -Funciones, responsabilidades	Primaria	Entrevista Encuesta	Gerente Trabajadores
Analizar la gestión administrativa mediante técnicas de investigación primarias para detectar la situación actual en esta área.	Proceso administrativo	-Planeación -Organización -Integración -Dirección -Control	Primaria	Entrevista	Gerente
Analizar la gestión contable y financiera mediante técnicas de investigación primarias que permita conocer los procesos contables y financieros que utiliza el restaurante.	Proceso contable y financiero	-Plan de cuentas -Dinámica de cuentas -Registros Contables -Estados financieros -Indicadores financieros	Primaria	Entrevista Revisión Documental	Gerente Contador Software
Determinar la normativa legal que rige al restaurante mediante técnicas de investigación primarias que permita proponer los procesos administrativos, contables y financieros.	Normativa legal	-Políticas internas -Requisitos legales	Primaria	Entrevista	Gerente Documentos de funcionamiento

Identificar el nivel de satisfacción de los clientes del restaurante “Alitas House Snack Bar” mediante técnicas de investigación primarias para proponer mejoras al servicio prestado.	Satisfacción del cliente	-Calidad del servicio -Atención al cliente -Disponibilidad de productos	Primaria	Encuesta	Clientes
Realizar un análisis del sector de restaurantes mediante factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos, para determinar sus oportunidades y amenazas.	Sector de restaurantes	-Factor político -Factor económico -Factor social -Factor tecnológico	Secundaria	Revisión documental	Artículos Revistas Pág. Banco Central

Fuente : Autor

CAPÍTULO III

DIAGNÓSTICO

3.1 Introducción

En el presente capítulo se desarrolló el diagnóstico de la situación actual de la empresa Alitas House Snack Bar, del cantón Antonio Ante de la provincia de Imbabura, en aspectos administrativos, financieros y contables, factores internos y externos que pudieron afectar de cierta forma a la empresa.

Para recabar información se hizo uso de herramientas de investigación cómo es la observación y la entrevista, con la finalidad de conocer las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la empresa de comida rápida de la ciudad de Atuntaqui, para realizar un análisis de las 5 fuerzas que servirán de guía para la ejecución y elaboración del diagnóstico actual de la empresa.

3.2 Objetivo

Identificar las fortalezas, oportunidades, amenazas y debilidades del restaurante de comida rápida Alitas House, con la finalidad de obtener los objetivos estratégicos para el mejor funcionamiento.

3.3 Desarrollo de las variables

3.3.1 Organización Administrativa y Operacional

Dentro de la variable organización administrativa y operacional se desarrolló varios indicadores, como la misión, visión, estructura organizacional, constitución de la empresa, la estructura física, plan operativo, reglamentos, manual de procedimientos, capacitaciones, funciones y gestión.

De la información recopilada por medio de técnicas de investigación se pudo conocer que la empresa en la actualidad no tiene formulada la misión, visión, valores y objetivos estratégicos por lo que todo se lleva de forma empírica, se encuentra organizada de forma jerárquica en donde se identifican las líneas de mando de esta.

La falta de formulación de una misión y visión como empresa puede traer consigo muchos problemas internos, ya que todos los trabajadores no comparten metas ni objetivos en común solo trabajan por trabajar y esto afecta notablemente a la productividad de la empresa.

3.3.2 Análisis Contable Financiero

El análisis Contable financiero, también conocido como análisis fundamental o de contabilidad, permitió si se cumple o dispone de sistema Contable, plan de Cuentas, registro de ingresos y egresos, conciliaciones bancarias, presupuesto, registro de activos, registro inventarios, estados financieros, declaración impuestos. Se pudo mencionar que, en función a la información recabada, la microempresa no tiene actualmente el manejo del proceso contable.

En este contexto, la empresa lleva la información de forma empírica, todo es en papeles, carece de políticas ni procedimientos, por lo que coexiste algunas anomalías en el manejo de esta que hay que mejorar. Asimismo, se lleva un registro diario de las actividades, sin embargo, al realizar registros manuales, en ocasiones no se registra todas las operaciones. Se cuenta con un registro de ingresos y gastos para la empresa en Excel, con la finalidad de controlar todos los movimientos que realiza la misma. Actualmente ningún sistema contable está presente en la organización, por lo que el manejo contable es deficiente.

3.3.3 Cumplimiento legal

La variable del cumplimiento legal permitió analizar si a la empresa sigue un proceso para la legalización legal de trabajadores por medio de indicadores tales como contratos, afiliaciones al IESS. Se puede mencionar que la empresa realiza la contratación en base a personas conocidas por la compañía que tengan en el ámbito de cocina y servicio, no se realiza contratos ni documentos formales para la misma, esto debe cambiarse con la finalidad de que el trabajador pueda acceder a todos los beneficios de ley.

3.4 Análisis de la información

3.4.1 Entrevista aplicada al gerente propietario del restaurante “Alitas House Snack Bar”.

Entrevistado: Richard Lomas (Gerente-propietario)

Fecha: 01 de noviembre de 2021

Hora: 16:00 pm

Lugar: Instalaciones del restaurante “Alitas House Snack Bar”

Objetivo: Identificar la situación administrativa y financiera, mediante una entrevista estructurada para determinar fortalezas o debilidades el restaurante “Alitas House Snack Bar”.

1. ¿El negocio tiene establecido un organigrama?

No, el restaurante no cuenta con un organigrama.

2. ¿El restaurante tiene definido misión, visión?

Sí, pero no está escrito en ningún lado, solo se les transmite a los trabajadores verbalmente lo que se quiere lograr y porque se trabaja.

3. ¿Cuenta el negocio con un manual donde se identifiquen claramente las tareas que debe realizar cada trabajador en las diferentes áreas?

No existe ningún manual, cada persona que ingresa se les designa las actividades a realizar, aquí todos son poli funcionales, es decir nadie es encargado de un área en específico, todos tienen que cubrir las áreas en el momento que se necesite.

4. ¿Cuenta con documentos legales que sustenten la legalidad del negocio?

Si, el negocio el constituido con todos los documentos legales y actualizados.

5. ¿Tiene claro usted la normativa legal a la que está sujeto el restaurante?

Si tengo claro, cada año tenemos que actualizar todos los permisos de funcionamiento.

6. ¿Se cumplen a tiempo todas las obligaciones legales del restaurante?

Como se tiene en cada permiso un lapso determinado, por ejemplo, en el ministerio de salud el permiso se lo hace cada año y los otros permisos de funcionamiento se los empieza a hacer desde enero, entonces así se va sacando los permisos según el tiempo que sea establecido.

7. ¿El restaurante tiene establecido políticas institucionales?

Como le mencioné anteriormente, todo es verbal, nuestras políticas serian, ser puntual, venir uniformado correctamente, notificar si tienen algún problema familiar o personal, etc.

8. ¿Con que frecuencia capacita al personal?

La empresa personalmente no capacita al personal, optamos por cursos que ofrece el municipio y el ministerio de turismo, entonces cada vez que se ofertan estos cursos les enviamos a los trabajadores siempre y cuando ellos dispongan de tiempo; pero por lo menos asisten una vez al año.

9. ¿Cuál es el proceso de selección y contratación del personal?

En el proceso de selección, lo que hacemos es recibir las hojas de vida, verificamos la capacitación, el ambiente en el que ha trabajado anteriormente y luego le llamamos a una entrevista, en la cual les preguntamos qué tiempo ha trabajado, cual fue el motivo de la renuncia en el antiguo trabajo, si tiene disponibilidad inmediata, el estado civil, todo este tipo de cosas se pregunta para la empresa poder tener una idea de que persona va a ingresar.

10. ¿Se realiza procesos de control a las actividades desempeñadas por los trabajadores?

Si, cada vez que se observa una anomalía se les dice lo que se debe hacer, pero diariamente no se lo hace, el personal ya sabe lo que se debe y no se debe hacer.

11. ¿Identifica riesgos en la operación del restaurante?

Si se tiene claros cuales son los riesgos, cuando ingresa una persona nueva se le indica las actividades que deben realizar con un poco más de precaución para evitar algún accidente, se tiene claro que existen riesgos tanto en el área de cocina como el en resto de las áreas del restaurante.

12. ¿Se encuentra preparado para enfrentar estas situaciones?

Si hemos recibido algunas capacitaciones, pero como nunca hemos tenido este tipo de accidentes no hemos puesto en práctica, pero pienso que si estamos preparados.

13. ¿Para la toma de decisiones, toma en cuenta las opiniones y desempeño de los trabajadores?

Si, por ejemplo, en un cambio de un plato primero se les pregunta a los trabajadores si en realidad el cliente se acoplará al nuevo plato, entonces ellos dan el punto de vista y posteriormente se toma la decisión.

14. ¿Cumple usted con las obligaciones laborales con los empleados?

No con todos los beneficios, como soy artesano calificado me limito solo a lo que es el seguro, lo demás no me obliga la ley.

15. ¿Todos los trabajadores cuentan un contrato de trabajo?

En este momento solo dos personas están con contrato de trabajo, las demás no porque solo trabajan fines de semana.

16. ¿A través de que medio sustenta el pago de sueldos y beneficios de leyes a los trabajadores?

A las dos personas que tienen contrato de trabajo se lo hace por medio de roles de pago y las demás se les cancela en efectivo sin ningún documento.

17. ¿Cómo mide usted la satisfacción de los clientes?

Se mide mediante el mesero que el sería el vocero cuando el cliente le dice que la comida esta deliciosa o alguna inquietud que tenga el cliente, debido restaurante no cuenta con un buzón para recibir sugerencias.

18. ¿Cómo se asegura usted que el producto satisface al cliente?

Ese es el problema que tengo que no se si en realidad el producto satisface al cliente o vienen solo por lo económico o por la cantidad.

19. ¿Cuenta con una persona que lleve la contabilidad del negocio?

No, solo llevamos una contabilidad caseramente lo único que sabemos es cuanto hemos gastado y cuanto hemos ganado. Lo que hacemos es consultar con una persona externa que tenga conocimientos de contabilidad cuando tengamos algún inconveniente.

20. ¿Posee el restaurante un plan de cuentas actualizado?

Anteriormente lo único que teníamos un registro de inventarios, pero actualmente no contamos por motivo que hace un año nos cambiamos de local.

21. ¿Con la información financiera generada, se toma decisiones para mejorar el desempeño del negocio?

Si se toman decisiones por ejemplo cuando existe ganancias se trata de invertir en implementos que permitan brindar un mejor servicio.

22. ¿Considera usted importante para el negocio la implementación de un manual de procedimientos administrativos, contables y financieros?

Sí, porque se va a diferenciar lo administrativo, contable y financiero y ver si en realidad existe problemas en el restaurante y también creo que va a existir más control.

Análisis:

De acuerdo a la entrevista realizada, se pudo determinar que el restaurante “Alitas House Snack Bar” realiza una gestión empírica, no cuenta con un organigrama que indique las funciones y responsabilidades de los trabajadores, carece de una misión, visión, objetivos, que estén escritos formalmente, sin embargo, el propietario mencionó que tienen claro para que existe y hacia dónde quieren llegar con el negocio y se les trasmite verbalmente a los trabajadores al igual que las políticas internas.

Por otro lado, el propietario tiene claro cuáles son las normativas que rigen el negocio y cumple con todas las obligaciones legales a tiempo, por ser artesano calificado se limita en cumplir con obligaciones laborales con los trabajadores. Además, no se realiza un adecuado control a las actividades desempeñadas por los trabajadores, debido a que solo se controla cuando se identifica alguna anomalía en cualquier actividad.

En el ámbito contable y financiero, el restaurante no cuenta con una persona que realice la gestión contable y financiera, el propietario mencionó que se realizan registros empíricamente por parte de los trabajadores del restaurante y contratan una persona externa al restaurante cuando se requiera. El restaurante tiene claro cuáles son los riesgos a los que están expuestos los trabajadores en las actividades diarias, sin embargo, no cuenta con una metodología para administrar los riesgos.

3.4.2 Encuesta aplicada a los trabajadores del restaurante “Alitas House Snack Bar”.

Pregunta 1: ¿Cuántos años trabaja para este restaurante?

Tabla 4

Años de trabajo

DETALLE	TOTAL	PORCENTAJE
0-3 años	6	100%
4-6 años	0	0%
7-9 años	0	0%
TOTAL	6	100%

Fuente: Encuestas aplicadas



Figura 1. Años de trabajo

Fuente: Encuestas aplicadas

Análisis

Los resultados obtenidos indican que el 100% de los trabajadores mantienen una relación laboral por más de 1 año, por lo que se estima que cuentan con la experiencia suficiente para desempeñar las actividades encomendadas; este dato es importante para el desarrollo de la propuesta debido a que por la antigüedad de los trabajadores se podrá obtener información acertada de las necesidades del restaurante, además estos datos indican que no existe rotación de personal, es decir, se brinda estabilidad laboral, representando una fortaleza para el restaurante.

Pregunta 2: Para ingresar a trabajar ¿Qué requisito se le solicitó?

Tabla 5
Requisitos de ingreso

DETALLE	TOTAL	PORCENTAJE
Experiencia en actividades de restaurante	2	33%
Pruebas de ingreso	4	67%
Referencia personal	0	0%
Amistad con superiores	0	0%
TOTAL	6	100%

Fuente: Encuestas aplicadas

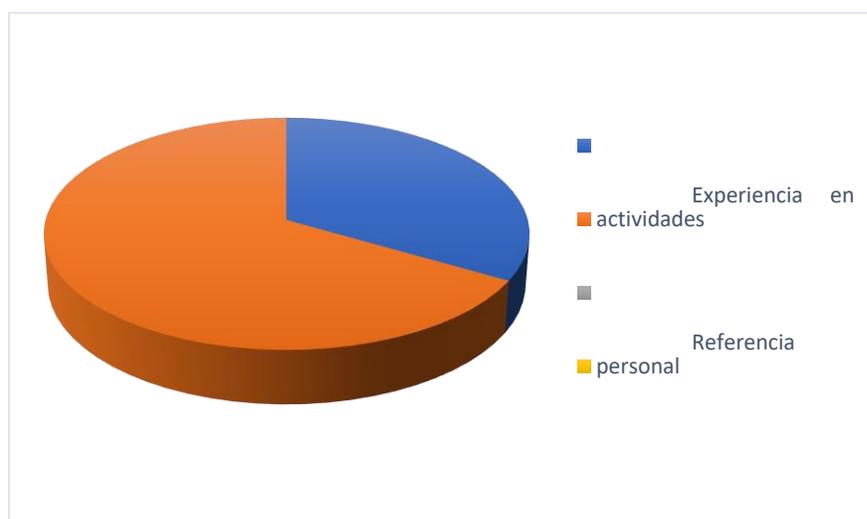


Figura 2. Requisitos de ingreso

Fuente: Encuestas aplicadas

Análisis

De los resultados obtenidos, se puede evidenciar que el restaurante “Alitas House Snack Bar” para el reclutamiento y selección del personal realiza pruebas de ingreso o a se solicita experiencia en actividades de restaurantes, asegurando de esta manera contar con el personal adecuado para brindar productos de calidad y un buen servicio al cliente.

Pregunta 3: ¿Ha recibido capacitaciones?

Tabla 6
Capacitación

DETALLE	TOTAL	PORCENTAJE
Si	6	100%
No	0	0
TOTAL	6	100%

Fuente: Encuestas aplicadas

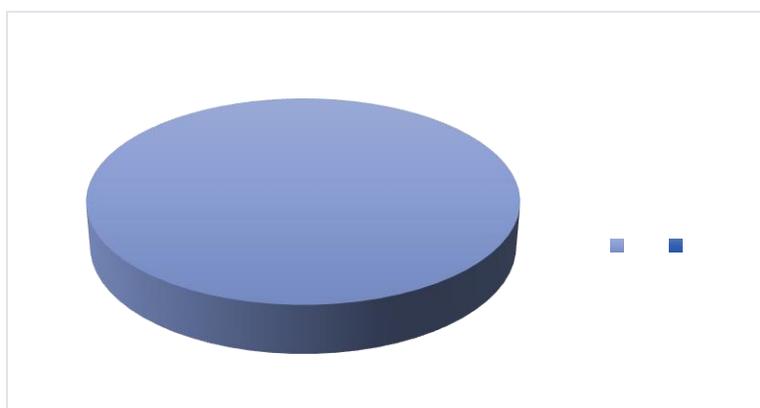


Figura 3. Capacitación

Fuente: Encuestas aplicadas

Análisis

Los resultados obtenidos demuestran que el 100% de los trabajadores han recibido capacitaciones, comparando este dato con la pregunta realizada al gerente propietario acerca de las capacitaciones al personal se puede concluir que las capacitaciones se reciben únicamente cuando existen ofertas del municipio de Antonio Ante o del ministerio de turismo, tomando en cuenta también la disponibilidad de tiempo de los trabajadores, debido a que el horario de la capacitación deberá ser en días de descanso. Cabe recalcar que los trabajadores asisten a capacitaciones al menos una vez al año.

Pregunta 4: ¿Qué temas se han tratado en la capacitación?

Tabla 7

Temas de capacitación

DETALLE	TOTAL	PORCENTAJE
Atención al cliente	6	100%
Higiene y manipulación de alimentos	0	0%
Gastronomía	0	0%
Otros ¿Cuál?	0	0%
TOTAL	6	100%

Fuente: Encuestas aplicadas

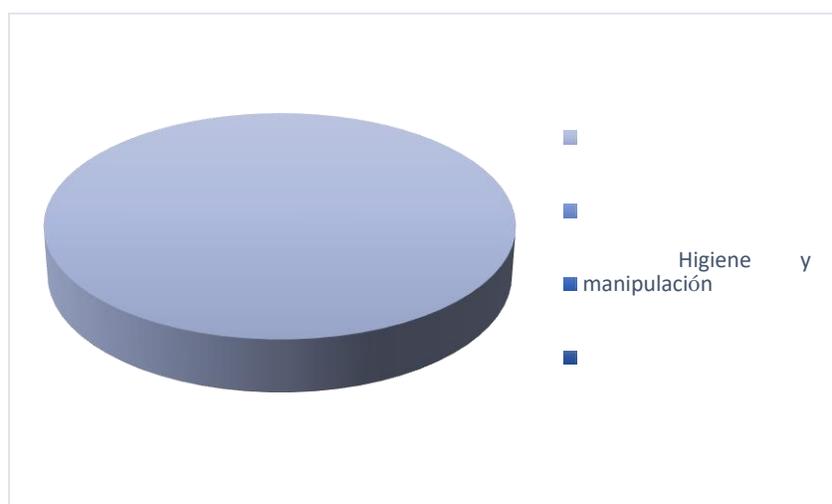


Figura 4. Temas de capacitación

Fuente: Encuestas aplicadas

Análisis

Los resultados obtenidos indican que el 100% de los trabajadores han sido capacitados únicamente en el tema de servicio al cliente, este dato se puede considerar como una debilidad para el restaurante debido a que la falta de capacitaciones en temas de cocina o manipulación de alimentos puede ocasionar una desactualización de conocimientos de los trabajadores y probablemente una disminución de clientes al no satisfacer las necesidades.

Pregunta 5: ¿La remuneración que usted recibe es pagada a tiempo?

Tabla 8

Pago de remuneraciones

DETALLE	TOTAL	PORCENTAJE
Si	6	100%
No	0	0
TOTAL	6	100%

Fuente: Encuestas aplicadas

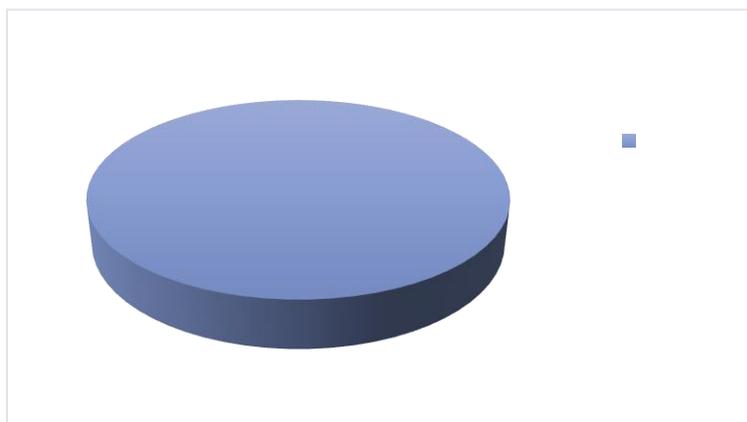


Figura 5. Pago de remuneraciones

Fuente: Encuestas aplicadas

Análisis

Los resultados obtenidos indican que el restaurante “Alitas House Snack Bar” realiza pagos por remuneración a tiempo, según la entrevista realizada al gerente propietario se pudo determinar que los trabajadores son beneficiados únicamente con el aporte al seguro social, debido a que el gerente es calificado como artesano y la ley no le obliga a cumplir ciertos beneficios con los trabajadores.

Pregunta 6: ¿El restaurante cuenta con las herramientas necesarias que le permitan realizar correctamente el trabajo?

Tabla 4.

Herramientas de trabajo

DETALLE	TOTAL	PORCENTAJE
Si	6	100%
No	0	0
TOTAL	6	100%

Fuente: Encuestas aplicadas

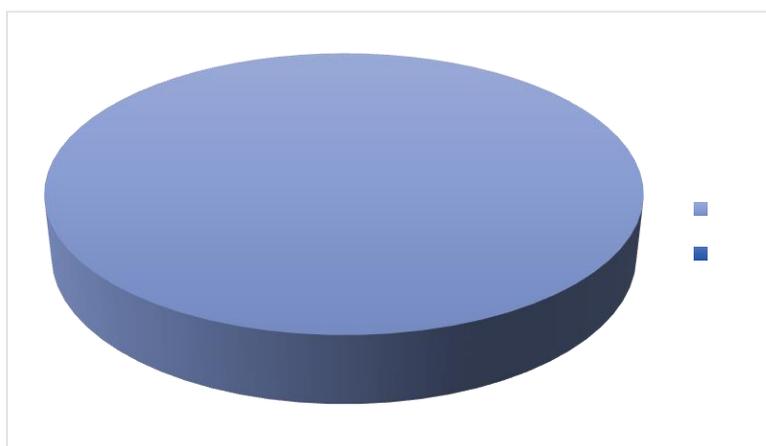


Figura 6. Herramientas de trabajo

Fuente: Encuestas aplicadas

Análisis

Según los resultados obtenidos, se pudo determinar que todos los empleados cuentan con las herramientas necesarias para realizar correctamente el trabajo, lo cual permite que desempeñen las actividades con confianza, este dato genera una fortaleza para el restaurante, ya que se está considerando importante proporcionar a los trabajadores las herramientas necesarias para garantizar la seguridad y brindar un buen servicio.

Pregunta 7: ¿Tiene claro cuáles son las funciones para el desempeño del trabajo?

Tabla 10
Funciones claras

DETALLE	TOTAL	PORCENTAJE
Si	6	100%
No	0	0
TOTAL	6	100%

Fuente: Encuestas aplicadas

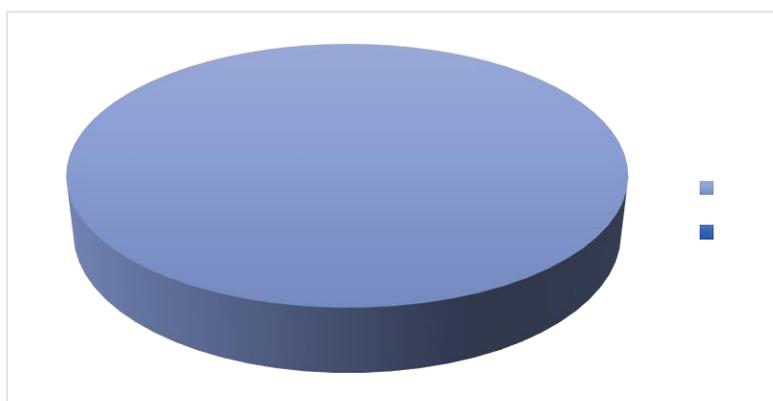


Figura 7. Funciones claras
Fuente: Encuestas aplicadas

Análisis

De los resultados obtenidos, se pudo evidenciar que el 100% de los trabajadores tienen claras cuáles son las funciones para desempeñar, según la entrevista realizada al gerente propietario del restaurante supo mencionar que los trabajadores no cuentan con un manual de funciones, sin embargo, las actividades correspondientes a cada trabajador son emitidas verbalmente.

Pregunta 8: La comunicación con los superiores es:

Tabla 11
Comunicación

DETALLE	TOTAL	PORCENTAJE
Buena	6	100%
Regular	0	0%
Mala	0	0%
TOTAL	6	100%

Fuente: Encuestas aplicadas

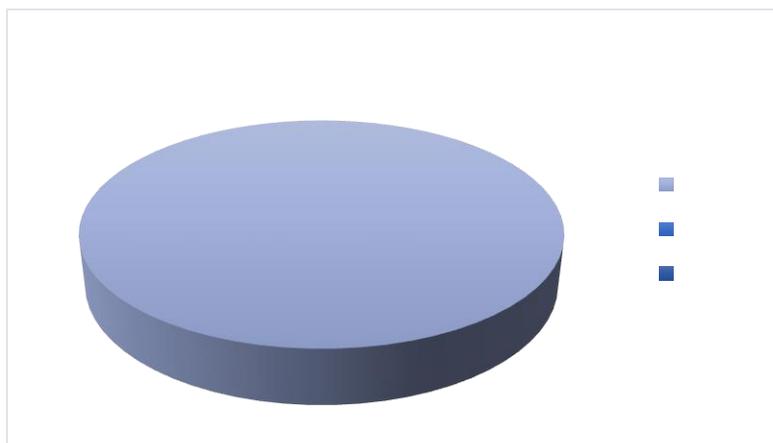


Figura 8. Comunicación

Fuente: Encuestas aplicadas

Análisis

De los resultados obtenidos se pudo determinar que en el restaurante “Alitas House Snack Bar” existe una buena comunicación entre trabajadores y el gerente, este dato significa una fortaleza para el restaurante, ya que permite tener un grado de confianza alto para tratar temas de trabajo sin ningún problema, con el fin de dar solución a cualquier inconveniente.

Pregunta 9: ¿Para la toma de decisiones la gerencia toma en cuenta las opiniones de los trabajadores?

Tabla 12
Toma de decisiones

DETALLE	TOTAL	PORCENTAJE
Si	6	100%
No	0	0%
A veces	0	0%
TOTAL	6	100%

Fuente: Encuestas aplicadas

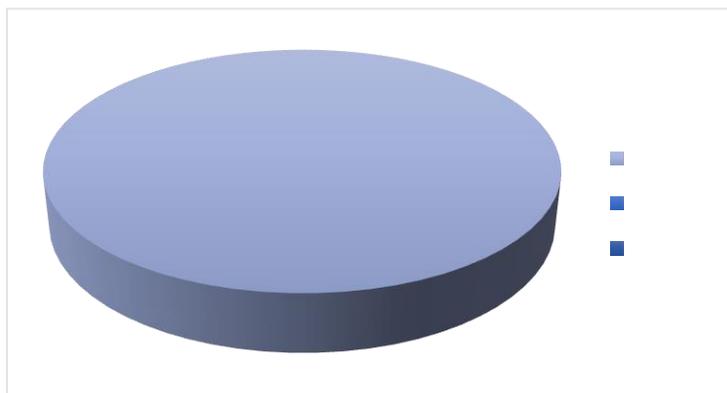


Figura 9. Toma de decisiones
Fuente: Encuestas aplicadas

Análisis

Los resultados obtenidos indican que la gerencia al momento de tomar decisiones acerca del restaurante, toma opiniones de los trabajadores, esto permite al gerente sentirse más seguro de la decisión que va tomar ya que los trabajadores día a día ven las necesidades del restaurante, además según la entrevista realizada al gerente también supo manifestar que para la toma de decisiones por ejemplo para aumentar un nuevo plato en la carta se toma opiniones de los trabajadores, debido a que conocen con más certeza los gustos de los clientes y por ende la decisión tomada será la correcta.

Pregunta 10: ¿Cómo considera el ambiente laboral del trabajo?

Tabla 13
Ambiente laboral

DETALLE	TOTAL	PORCENTAJE
Bueno	6	100%
Regular	0	0%
Malo	0	0%
TOTAL	6	100%

Fuente: Encuestas aplicadas

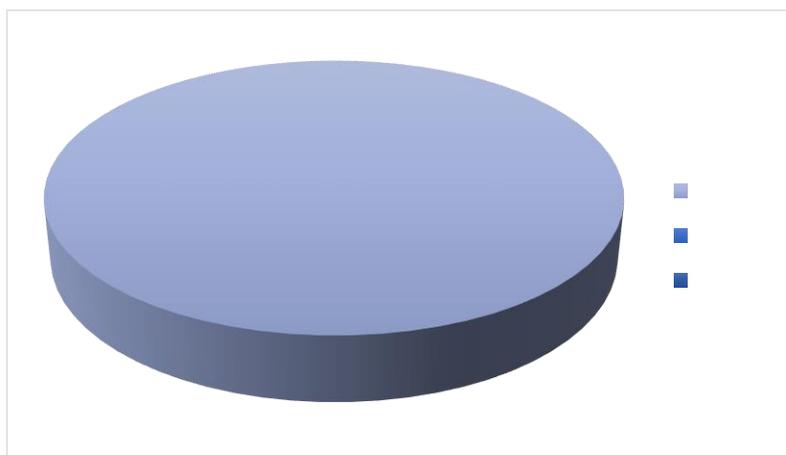


Figura 10. Ambiente laboral
Fuente: Encuestas aplicadas

Análisis

Los resultados obtenidos indican que el 100% de los trabajadores consideran que existe un buen ambiente laboral, esto permite que los trabajadores se sientan motivados a realizar el trabajo de la mejor manera, además este dato significa una fortaleza para el restaurante, debido que el buen ambiente laboral es transmitido a los clientes y de esta manera se podrán sentir en un ambiente amigable, garantizando el retorno.

3.4.3 Encuesta aplicada a los clientes del restaurante “Alitas House Snack Bar”.

Pregunta 1. ¿Con que frecuencia acude a este restaurante

Tabla 14
Frecuencia de consumo

DETALLE	CANTIDAD	PORCENTAJE
Una vez a la semana	110	50%
Dos o más veces a la semana	15	8%
Una vez al mes	11	4%
Fechas especiales	65	34%
Feriados	12	5%
TOTAL	213	100%

Fuente: Encuestas aplicadas

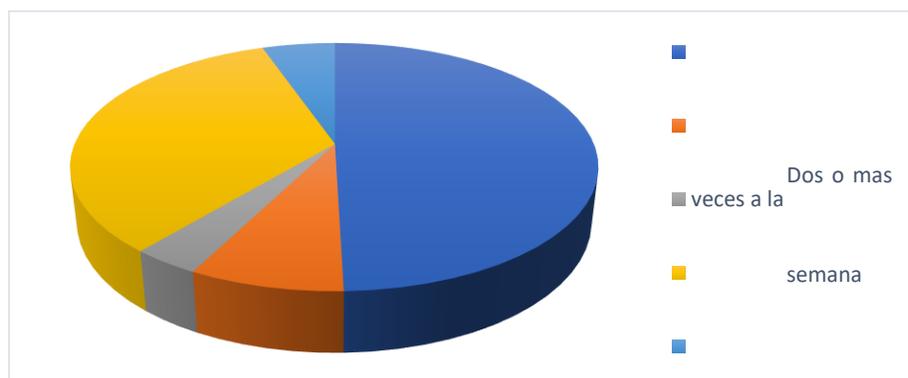


Figura 11.

Fuente: Encuestas aplicadas

Análisis

Los resultados obtenidos indican que al menos el 50% de personas que acuden al restaurante “Alitas House Snack Bar” son clientes fijos, debido a que consumen una vez a la semana y el otro 50% son clientes que consumen eventualmente, este dato servirá para que el gerente estime los ingresos por ventas de acuerdo a los clientes fijos, además podrá crear un agregado de valor para clientes que acuden eventualmente y que se conviertan en clientes fijos.

Pregunta 2. ¿Está satisfecho con la compra que acaba de realizar?

Tabla 15
Satisfacción por la compra

DETALLE	CANTIDAD	PORCENTAJE
Muy satisfecho	207	97%
Poco satisfecho	6	3%
Nada satisfecho	0	0%
TOTAL	213	100%

Fuente: Encuestas aplicadas

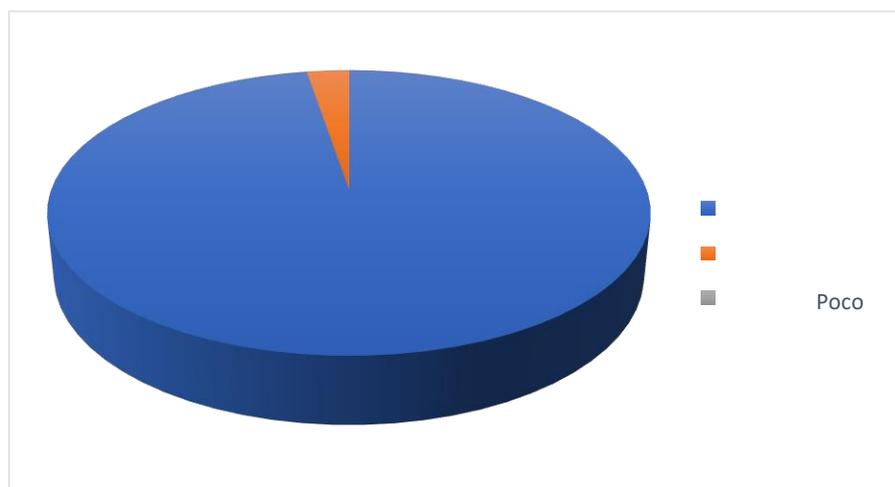


Figura 12.

Fuente: Encuestas aplicadas

Análisis

Del total de clientes encuestados, el 97% se sintieron satisfechos por la compra realizada y el 3% resultaron poco satisfechos, esto indica que el restaurante brinda servicios que cubren las necesidades del consumidor en la gran mayoría. Cabe recalcar que el porcentaje de insatisfacción es debido a la falta de variedad de productos según aclaraciones de los clientes encuestados, lo que significa una debilidad para el restaurante ya que podría ocasionar pérdida de clientes.

Pregunta 3: ¿Cuál es la razón principal por la que acude a este restaurante?

Tabla 16

Razón por acudir al servicio

DETALLE	TOTAL	PORCENTAJE
Precio	60	28%
Atención	50	24%
Calidad del servicio	103	48%
Referencias	0	0%
TOTAL	213	100%

Fuente: Encuestas aplicadas

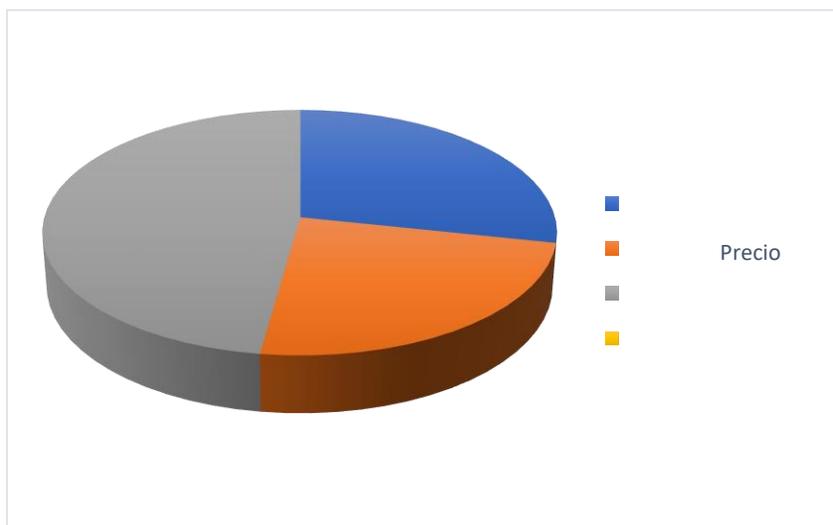


Figura 13.

Fuente: Encuestas aplicadas

Análisis

De los resultados obtenidos se puede determinar que un 48% de clientes prefieren consumir en el restaurante “Alitas House Snack bar” por la calidad del servicio, seguido de un 28% y 24% que lo hacen por el precio y la atención respectivamente, esto indica que el restaurante atrae a los clientes por la calidad de servicio que brinda.

Pregunta 4. ¿Cómo califica usted la calidad de los alimentos consumidos?

Tabla 17
Calidad del servicio

DETALLE	TOTAL	PORCENTAJE
Muy buena	193	88%
Buena	20	12%
Regular	0	0%
Mala	0	0%
TOTAL	213	100%

Fuente: Encuestas aplicadas

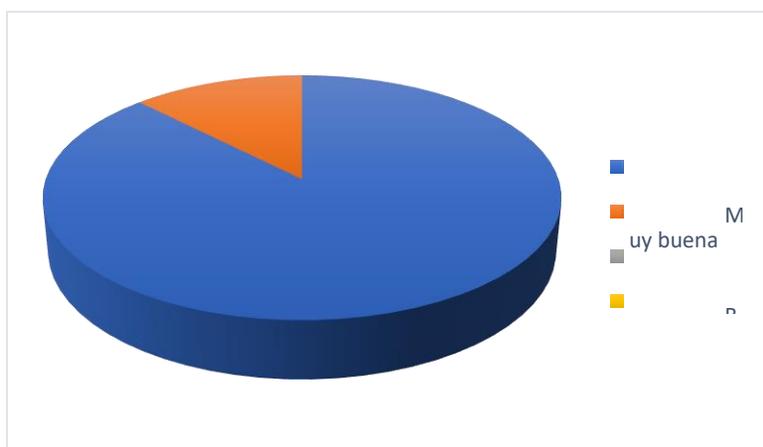


Figura 14

Fuente: Encuestas aplicadas

Análisis

Del total de clientes encuestados, el 88% ha indicado que la calidad del servicio del restaurante “Alitas House Snack Bar” es muy buena y el 12% es buena, esto permite que el restaurante tenga un buen prestigio y que los clientes recomienden a otras personas, de esta manera ayudaría a que los consumidores aumenten fácilmente.

Pregunta 5. ¿Cómo califica la atención recibida por parte del personal?

Tabla 18

Atención del personal

DETALLE	TOTAL	PORCENTAJE
Buena	213	100%
Regular	0	0%
Mala	0	0%
TOTAL	213	100%

Fuente: Encuestas aplicadas



Figura 15.

Fuente: Encuestas aplicadas

Análisis

Del total de clientes encuestados, el 100% ha indicado que la Atención por parte del personal del restaurante “Alitas House Snack Bar” es buena, debido a que es un grupo representativo que indican de la buena atención, se considera que esto crea un grado de confianza entre el consumidor y el personal del restaurante para volver al restaurante sin ningún problema.

Pregunta 6. ¿Considera usted que se deben realizar cambios para mejorar la atención?

Tabla 19

Cambios para mejorar la atención

DETALLE	TOTAL	PORCENTAJE
Si	38	19%
No	175	81%
TOTAL	213	100%

Fuente: Encuestas aplicadas

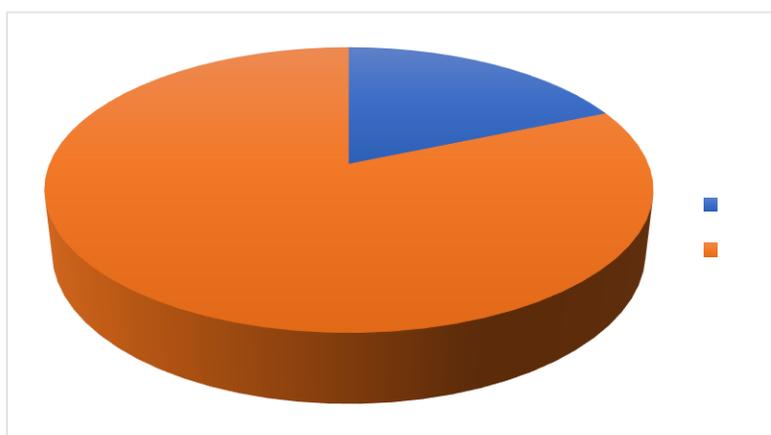


Figura 16.

Fuente: Encuestas aplicadas

Análisis

De los resultados obtenidos, se pudo determinar que la mayoría de clientes que representa un 81% considera que no se deben realizar cambios para mejorar la atención, se estima que los clientes se encuentran satisfechos por la atención recibida, esto puede permitir que los clientes acudan más frecuentemente al restaurante “Alitas House Snack Bar”.

Pregunta 7: ¿Cuál de los siguientes aspectos sugiere cambiar?

Tabla 20
Aspectos para cambiar

DETALLE	TOTAL	PORCENTAJE
Agilidad en la atención	20	12%
Disponibilidad de productos	183	82%
Horario de atención	10	6%
Ubicación del restaurante	0	0%
TOTAL	213	100%

Fuente: Encuestas aplicadas



Figura 17.

Fuente: Encuestas aplicadas

Análisis

Del total de clientes encuestados, se pudo determinar que un aspecto importante para cambiar es la disponibilidad de productos que representa un 82%, seguido del 12% y 6% acerca de la agilidad y el horario de atención respectivamente, esto podría disminuir la cantidad de clientes debido a que solicitan un producto que está en la carta, pero no se encuentra disponible en ese momento y preferirán buscar el producto en otros restaurantes.

Pregunta 8: Del 1 al 5 evalúe los siguientes servicios, siendo 5 muy aceptable y 1 nada aceptable

Tabla 21

Calificación del servicio

SERVICIO	1	2	3	4	5	TOTAL
Parqueadero		62	91	60		213
Ambiente del local				21	192	213
Sala de espera			102	77	34	213
Baños				12	201	213
Limpieza				20	193	213
Precio		9	22	73	109	213

Fuente: Encuestas aplicadas

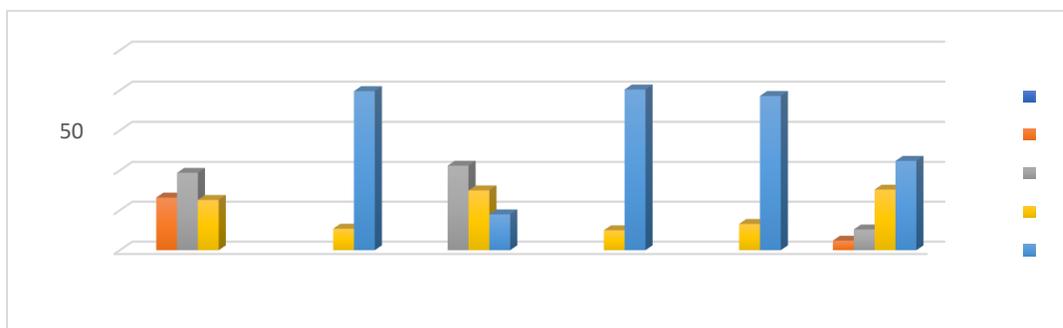


Figura 18.

Fuente: Encuestas aplicadas

Análisis

De los resultados obtenidos acerca de la calificación del servicio, se pudo determinar que 91 de 213 clientes encuestados indicaron que el servicio de parqueadero es aceptable; el ambiente del local tuvo una calificación de muy aceptable por 192 clientes; la sala de espera fue calificada por 102 clientes como aceptable; la limpieza del local tuvo una calificación de muy aceptable por 193 clientes; el precio ha sido calificado como muy aceptable por 109 clientes, se puede apreciar que los servicios evaluados por el cliente en la mayoría son calificados como muy aceptable, sin embargo se tomarán en cuenta las demás calificaciones con fines de análisis.

3.5. Análisis del entorno

1. Político

Como parte de la misión de promover y mejorar la industria nacional, la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo está transformando la matriz productiva, gestionando la sustitución de importaciones y la integración de la economía ecuatoriana a los mercados internacionales (Calderón, Dini, & Stumpo, 2016). Como resultado, los alimentos procesados deben obtener una notificación sanitaria antes de la comercialización dentro del territorio nacional, según la Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria (ARCSA, 2016).

En este sentido el gobierno nacional ha prometido desde la campaña presidencial que trabajará para el progreso y el desarrollo del país. Apoyando con créditos e inversión extranjera que generen nuevas empresas y fuente de empleo. En el mes de febrero los fondos del gobierno totalizaron \$42 millones para cinco cooperativas de ahorro y crédito, que utilizarán para otorgar créditos a micro, pequeñas y medianas empresas. Durante el evento se resaltó que estos recursos son para los emprendedores. Para 2022, se desembolsarán \$355 millones de fondos (El Universo, 2022).

2. Económico

En el ámbito económico el país atraviesa una crisis que se ha prolongado por más de 7 años desde la caída de los precios del petróleo en 2015 y agravada por la pandemia del COVID 19 en 2020. Datos del Banco Central del Ecuador (BCE) muestran una inflación en abril de 0.59 puntos y un riesgo país que se ubica en 770 puntos hasta mayo del presente año (BCE, 2022). Sin embargo en el país la producción de pollo sigue creciendo, en el 2020, Ecuador produjo 494.000 toneladas de carne de pollo de 263 millones de pollos de engorde, lo que significa que el ecuatoriano promedio consume 28 kg de pollo al año (CONAVE, 2021).

3. Social

Sumado a la crisis económica en el ámbito social el país vive una de las más fuertes olas de delincuencia de los últimos años. Donde ciudades como Guayaquil son consideradas peligrosas por gobiernos amigos de Ecuador y recomienda a los ciudadanos no viajar a estos lugares. Esta situación afecta la imagen internacional del país, provocando que no lleguen las fuentes de

inversión que en realidad desearía el gobierno, pues no existe la seguridad requerida para operar una empresa con normalidad.

Según la consultora Numbeo (2022), la tasa de criminalidad Guayaquil es alta, situándose en 70,29% y una seguridad del 29,71%. La tasa de desempleo a nivel nacional subió de 5,74 % en octubre de 2021 a 6.19 en marzo de 2022 (BCE, 2022). La tasa de pobreza en el país, sin embargo, era de 32,2% en junio de 2021, mientras que la tasa de pobreza urbana era de 24,2% (ENEMDU, 2021).

4. Tecnológico

Un considerable aumento de la capacidad tecnológica del país se ha dado en los últimos años. Esto según Chirisa (2020) se debe a la necesidad de interconexión que tuvo la población en general debido a las restricciones que en el momento generó la pandemia del Covid-19. Este hecho muestra una clara ventaja para el proyecto pues la generación de medios de promoción masiva a través de las redes sociales se puede considerar gracias a que más personas poseen los medios para mirar este tipo de contenido digital.

Se estima que el 71% del territorio nacional de Ecuador tiene acceso a Internet fijo, pero 151 de ellos no cuentan con señal móvil ni servicio de Internet fijo. Según el Ministerio de Telecomunicaciones (MINTEL), el 71% tiene acceso a internet móvil. El MINTEL informa que el 87,5% de las conexiones a Internet fijas y móviles del país se encuentran en las Islas Galápagos, que ofrecen el mejor servicio. En el Oriente ecuatoriano se encuentra la menor cobertura de servicio fijo que es del 52,9% y la mayor cobertura de servicio móvil es del 55,2% (Dávalos, 2021).

5. Ambiental

La Constitución de la República de 2008 garantiza los derechos de la naturaleza, los recursos y las comunidades que de ellos dependen. Según el art. 14 se declara la importancia pública la protección del medio ambiente, la conservación de los ecosistemas, la conservación de la biodiversidad y la protección del patrimonio genético del país, así como la prevención del daño ambiental y la recuperación de los espacios naturales degradados.

Tabla 5.

Matriz FODA

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
F1 Tiene experiencia en preparación de alimentos y snack de comida rápida	O1 existen nuevos mercados o segmentos para la captación de clientes
F2 Infraestructura de calidad.	O2 Disponibilidad del acceso a internet para realizar promociones y campañas de marketing.
F3 Cumplimiento de los aspectos técnicos y legales que exigen las entidades de control.	O3 Existen suficientes proveedores para obtener la materia prima.
F4 Excelente atención al cliente.	O4 Aumento progresivo de la preferencia del consumo de productos elaborados a base de pollo.
DEBILIDADES	AMENAZAS
D1. No cuenta con un organigrama.	A1 Cambios de políticas en la regulación de establecimientos de expendio de comida por la pandemia.
D2. La misión, visión y objetivos no se encuentran escritos formalmente.	A2 Aumento del costo de la materia prima, por el incremento de la inflación.
D3. No existe políticas internas.	A3. Crecimiento de la competencia.
D4. No se cumple con todos los beneficios de ley con los trabajadores.	
D5. No se cuenta con contratos de trabajo para algunos trabajadores.	
D6. No posee un plan de cuentas.	
D7. No dispone con productos que se ofrecen en la carta.	
D8. No se cuenta con información contable para la toma de decisiones.	

3.6 Cruce de la matriz FODA

Tabla 6. Cruce de la matriz FODA

ESTRATEGIAS (FO)	ESTRATEGIAS (DO)
F1–O1 mediante la experiencia obtenida en los últimos años se debe estructurar los procesos administrativos y financieros como un ciclo de mejora continua para incrementar las capacidades de la empresa orientada aprovechar las oportunidades del mercado.	D1-O2 Flujograma procesos de control interno de planta, propiedad y equipo, para el óptimo aprovechamiento de la capacidad instalada, fortaleciendo la imagen institucional mediante el uso del internet.
F4–O4 Aplicar estrategias de atención al cliente, fundamentado en criterios técnicos, con un enfoque de beneficiario y usuario.	D3-O1 Definir acciones administrativas de evaluación de los riesgos internos y externos para sustentar las medidas preventivas para minimizar los riesgos y aprovechar los segmentos de mercado existentes en esta ciudad.
ESTRATEGIAS (FA)	ESTRATEGIAS (DA)
F3-A1 Desarrollar acciones administrativas con perspectivas de los posibles cambios y regulaciones que emitan las entidades de control.	D2-A3 Elaborar la filosofía empresarial para disponer de un conocimiento de la empresa y proponer a la mejora de los servicios como barrera para el ingreso de otras empresas competidoras.
F4-A3 Establecer cursos de capacitación al personal que se encuentra en atención al cliente, para obtener clientes satisfechos de acuerdo con las necesidades y expectativas.	D4-A1 Aplicar políticas sobre los beneficios de ley de los trabajadores.

Fuente: Autor

3.7 Conclusión diagnóstica

Se determina que la empresa carece de un manual administrativo financiero, lo que no ha permitido una estandarización, evaluación, control y mejoramiento continuo de las actividades administrativas y financieras. La falta de un manual administrativo y financiero ocasiona debilidades especialmente en la disposición de reportes de la gestión que cumple la organización en forma anual, de forma que no se realiza ningún tipo de medición que relacione lo ejecutado con lo planificado.

Otro de los problemas encontrados fue que no se ha definido la estructura organizacional y funcional generando deficientes interrelaciones en los puestos ocupacionales, las actividades que deben cumplir, para alcanzar los objetivos y metas de la empresa. De igual manera se puede mencionar que no se han definido los procesos, lo que no permite fijar criterios para mejorar la información de la empresa y las repercusiones en la toma de decisiones.

Ante estos antecedentes es necesario y pertinente elaborar un manual administrativo y financiero como una herramienta, para asegurar un mejoramiento continuo de las actividades correspondientes, facilitando el cumplimiento de objetivos y metas en forma eficiente y eficaz de la empresa Alitas House Snack Bar, del cantón Antonio Ante de la provincia de Imbabura.

CAPÍTULO IV

PROPUESTA

4.1 Introducción

Una vez concluido el análisis de la situación actual de la empresa “Alitas House Snack Bar” se identificaron falencias en el área administrativa, contable y financiera lo cual impide que el restaurante brinde un servicio de calidad a los clientes, por tal motivo se propone implementar un manual administrativo, contable y financiero que permita mejorar el desarrollo de este negocio.

La implementación del manual administrativo, contable y financiero podrá convertirse en una herramienta guía para el correcto desarrollo de actividades en diferentes áreas del restaurante, lo cual permitirá que éste sea más competitivo y la toma de decisiones sea la adecuada. Además, una correcta aplicación del manual permitirá brindar un servicio de calidad, mejorando la gestión administrativa, contable y financiera del restaurante, cabe recalcar que el manual debe ser revisado y actualizado periódicamente de acuerdo con las necesidades del negocio.

4.2 Objetivo

Diseñar un Manual administrativo, contable y financiero para la empresa “Alitas House Snack Bar”, considerando los resultados del diagnóstico situacional que permita proponer mejoras para el buen desempeño en el área administrativa, contable y financiera.

4.3 Glosario de términos

Término	Descripción
Administración	Proceso que consiste en planear, organizar, dirigir y controlar los recursos humanos, técnicos y financieros encaminados al logro de los objetivos organizacionales.
Manual de procedimientos	Herramientas administrativas que apoyan el trabajo institucional y son consideradas documentos fundamentales para la coordinación, gestión, evaluación y control administrativo.
Objetivos estratégicos	Metas u objetivos desarrollados a nivel estratégico y que la organización se propone alcanzar en un período de tiempo determinado.
planificación estratégica	Es una herramienta de gestión que permite establecer un objetivo y un camino que las organizaciones deben seguir para alcanzarlo
Políticas	Un conjunto de acciones relacionadas con la toma de decisiones en grupo u otras formas de relaciones de poder entre individuos,
Procesos	Un conjunto de fases sucesivas de un fenómeno o evento complejo.

4.4 Propuesta administrativa

En la propuesta administrativa se plantea para el restaurante “Alitas House Snack Bar”, una base filosófica (misión, visión, valores, principios y políticas), manual de procesos tomando como base el mapa de procesos, organigrama estructura y funcional con el respectivo manual de funciones para cada cargo.

4.4.1 Filosofía empresarial

4.4.1.1 Logotipo de la empresa



Figura 19. Logotipo de la empresa

4.4.1.2 Misión

La misión de la empresa Alitas House comprende los objetivos y principios esenciales para el trabajo de esta, esta se declara con una frase única en la que se comunica el concepto más importante de la organización.

Somos un restaurante especializado en variedad de alitas y comida rápida, enfocados en satisfacer las necesidades de nuestros clientes brindando un servicio de calidad en un ambiente agradable con personal capacitado, garantizando de esta manera permanencia y crecimiento en el mercado local.

4.4.1.3 Visión

La visión de la empresa describe el objetivo que espera lograr a futuro. Se trata de la expectativa ideal de lo que quiere alcanzar, indicando además cómo planea conseguir las metas.

Para el 2025 seremos un restaurante reconocido a nivel local y nacional, posicionándose en calidad y servicio al cliente, lo cual permitirá ser preferencia de los clientes por los valores, principios que cuenta y de esta manera ser altamente competitivo en el mercado.

4.4.1.4. Valores corporativos

Honestidad: el restaurante se caracteriza por contar con personal que realiza las actividades encomendadas con la debida transparencia enfocándose en alcanzar los objetivos planteados.

Responsabilidad: las actividades que cada trabajador desempeña lo hacen con la mayor excelencia, calidad, eficiencia y eficacia que permita brindar un servicio de calidad.

Respeto: el restaurante cuenta con un ambiente de respeto mutuo en donde se aceptan las diferencias que cada ser humano tiene, tanto entre trabajadores y trabajadores con clientes.

Lealtad: se guarda total confidencialidad con respecto a la información del restaurante, salvaguardando el prestigio del restaurante dentro y fuera de éste.

Puntualidad: se cumple con el horario establecido a cabalidad permitiendo estar a tiempo con las herramientas de trabajo para atender al cliente.

Tolerancia: se valora a los demás por lo que son, aceptando con respeto las características propias que hacen que cada uno sea diferente.

4.4.1.5. Objetivos estratégicos

Los objetivos estratégicos planteados por la empresa son para dar cumplimiento a determinadas metas a largo plazo y mediano plazo en un mercado en que esta se desempeña, los objetivos planteados se muestran a continuación:

- Motivar al personal del restaurante con incentivos económicos por el desempeño laboral de tal manera que se pueda brindar un servicio de calidad a los clientes y obtener un 98% de satisfacción en las encuestas.
- Incrementar la productividad y eficiencia un 95% en los procesos internos, mediante adquisición de nueva maquinaria en el área de cocina para posicionarse como uno de los mejores restaurantes de la Atuntaqui, por la atención de calidad, ambiente cómodo y calidad en los productos.
- Lograr la satisfacción de los clientes al momento de recibir el producto, degustarlo y de esta manera fidelizarlos logrando ampliar el mercado al nivel local un 5% anual.
- Expandirse en el mercado local mediante la creación de una franquicia anual para incrementar el nivel de ingresos.

4.4.1.6. Políticas

- Todos los integrantes de la empresa deberán mantener un comportamiento ético.
- El servicio al consumidor por parte del personal de atención al cliente (meseros, cajero, etc) deberá ser rápido y eficiente, con un trato amable a los clientes.
- El área de recursos humanos deberá seleccionar el personal de acuerdo con los perfiles de cada cargo, teniendo en cuenta la capacitación, compromiso y liderazgo.
- Los puestos de trabajo en la empresa serán de carácter polifuncional; además, ningún trabajador podrá negarse a cumplir una actividad para la que esté debidamente capacitado impulsando el desarrollo.
- El restaurante deberá por medio de la coordinación de recursos humanos realizar capacitaciones constantes para que el grupo de empleados conozca y adopte el conocimiento impartido en las labores diarias y de esta forma aumentar el potencial y desarrollo personal.
- El tiempo máximo de preparación del producto no superará los 20 minutos posterior a la realización del pedido.

- En el restaurante se deberá realizar diariamente por el personal encargado la higiene y desinfección en todas las áreas.

Políticas para el funcionamiento de la empresa “Alitas House Snack Bar”

Control de acceso

Para el acceso a la entidad solo el Gerente y el Chef conocerán las claves de acceso o tendrán llaves con copias, según sea el caso. Estos serán responsables de asegurarse de que todas las puertas estén cerradas y de activar el sistema de alarma a la hora del cierre. También deberán abrir el restaurante por la mañana y apagar la alarma para permitir que los empleados que llegan temprano comiencen con los preparativos diarios.

- Manejo del dinero

Solamente el Gerente podrá tener acceso al dinero y en ausencia un mesero será el responsable de realizar esta labor. Proporcionando a este operador de caja registradora un código de acceso único para usar en el sistema de punto de venta y pedir el cuadre al cierre de cada turno, asegurándose de que entienda completamente que deben tener cuidado con el dinero y la contraseña entregada.

- Comportamiento

Todos los empleados del restaurante mantendrán una conducta correcta frente a los empleados y entre los miembros del equipo de trabajo (no hablar en voz alta, aplicar normas de educación formal, no discriminar ni tratar en forma despectiva a miembros del equipo o clientes, mantener la calma en todo momento ante una situación de desorden comenzada por algún cliente, etc).

- Deberán vestir la indumentaria asignada para cada puesto que los identifica como tal.
- No se utilizarán prendas en las manos, uñas largas o el cabello suelto.
- Los miembros del salón se mostrarán afables y respetuosos con los clientes siempre que estos soliciten la atención.
- Queda prohibido el consumo de alcohol durante el turno de trabajo, así como el consumo de tabaco u otra sustancia que pueda afectar al colectivo laboral o a los propios clientes.

- Queda prohibido el uso de teléfonos móviles durante el turno de trabajo, estos solo podrán ser consultados en casos excepcionales con previa autorización del Gerente.
- Serán removidos aquellos empleados que incumplan las políticas a otros turnos de trabajo o posiciones como medida correctiva.
- Queda prohibido el uso del uniforme sucio o descompuesto, para ello la gerencia garantiza un número de al menos tres uniformes para cumplir con esta medida.
- Utilizar el número de emergencias para casos de desastres como incendios terremotos, inundaciones, etc.

- Apariencia

Además de los empleados, el restaurante debe permanecer en óptimas condiciones para recibir a los clientes, por tanto, se realizará una limpieza general del salón, así como en cada uno de los puestos de la cocina antes de terminar cada turno. Por otro lado, el salón quedará montado para recibir a los comensales al siguiente día, dejando un margen de error mínimo para ser corregido al siguiente día antes de abrir las puertas al público

Con relación a lo anterior, el menú del día siguiente debe quedar claro y expuesto por el Chef ejecutivo a los demás miembros de la cocina e interesados. Se realizarán labores de mantenimiento cada 6 meses a los aparatos y maquinas utilizados para las labores de la cocina. Llevando a cabo la limpieza de fogones u otros utensilios que utilizan grasa para la cocción de alimentos, en el mismo periodo que se cambia el líquido empleado en el proceso.

En cada turno se designará un corredor encargado de la limpieza del salón para casos de derrame de alimentos o bebidas. Queda prohibido ubicar a los huéspedes en una mesa que no esté lista (limpieza, cubiertos, ordenada, etc.). Serán removidos todos los elementos de decoración que se encuentran en el salón, remplazándolos por colores como el blanco y el azul en diferentes tonos para las paredes, adornos, manteles y uniformes del personal. Creando de esta forma una armonía simétrica en el entorno.

No se permite el acceso de mascotas al restaurante. Queda prohibido el uso de tabaco por parte de los clientes dentro del restaurante. Las bebidas solo serán servidas con la comida en

dependencia del plato o el gusto del cliente, ya que no se trata de un bar, sino de un lugar para compartir con familiares y amigos de forma segura y tranquila.

Se creará un área para los niños donde podrán jugar de forma segura mientras los adultos disfrutan de la estancia en el restaurante. Se mantendrán las medidas fitosanitarias por el COVID-19 mientras la máxima autoridad encargada de la orden de levantar las restricciones. Cada cliente debe presentar el carné de vacunación antes de entrar al restaurante y ser desinfectado con alcohol, para evitar brotes de COVID-19.

- **Horario**

El restaurante abrirá al público en el horario de las 11am hasta las 10 pm. Los miembros de cada turno deben presentarse una hora antes de la apertura del restaurante para asegurar que no falte ningún miembro del equipo y en caso de que se de esta situación, poder reemplazar de manera inmediata por otro compañero de su área.

El equipo de trabajo debe reunirse diez minutos antes de la apertura del restaurante, con el gerente o personal delegado, para coordinar acciones y orientar sobre cambios u orden del día. Cada turno será de 12 horas laborables días alternos para el descanso y la capacitación de los empleados. Cualquier cambio en los turnos de trabajo solo será realizado y aprobado por el Gerente.

La ausencia justificada será notificada al menos 24 horas al Gerente para evitar vacíos en los puestos o imprevistos en cada turno. Por otro lado, la ausencia injustificada provocará la pérdida del turno al cual estaba programado el empleado, sin derecho a reclamación.

- **Capacitación**

Los empleados que presenten dificultades en el desempeño de sus funciones serán citados en el horario de la tarde del día de su descanso para ser capacitados a través de la incorporación presencial, para observar las actividades o maniobras en las cuales debe mejorar bajo la orientación del Gerente. Dichas capacitaciones no serán de manera recurrente y solo con máximo un trabajador a la vez para que este alcance el objetivo y la calidad requerida. No obstante, los temas en los cuales se enfocará esta actividad son:

1. Manejo de alimentos

2. Almacenamiento de alimentos
3. Liderazgo
4. Montaje de mesas
5. Procesos en la cocina
 - Contratación del nuevo personal

. A través de un anuncio pagado en Facebook se lanzará la convocatoria para presentarse en la fecha acordada por la gerencia para participar por las plazas disponibles.

4.4.2 Gestión por procesos

4.4.2.1 Mapa de proceso

El mapa de procesos propuesto tiene como objetivo detallar claramente las actividades que se realiza diariamente en el restaurante “Alitas House Snack Bar”, cada uno de estos procesos cuenta con un responsable quien se encarga que la actividad sea desarrollada de la mejor manera y por ende conseguir la satisfacción del cliente, las principales actividades de los procesos clave son: compra de materia prima, preparación de alimentos, venta del servicio y atención al cliente.

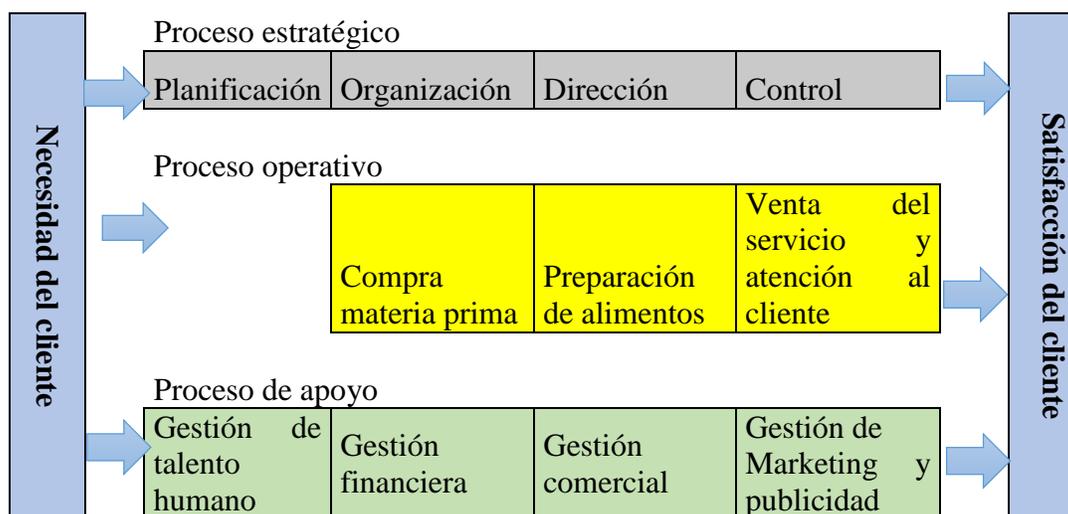


Figura 20. Mapa de procesos

Fuente: Autor

4.4.2.2 Manual de procedimientos

El presente manual de procedimientos es una propuesta diseñada en base a las principales actividades que realiza el Restaurante Alitas House Snack Bar de la ciudad de Atuntaqui, Imbabura, Ecuador.

4.4.2.3 Formato del proceso

- **Proceso para la planificación estratégica**

Tabla 7. Proceso para la planificación estratégica

	MANUAL DE PROCESOS ADMINISTRATIVOS “ALITAS HOUSE SNACK BAR”		
PROCESO:	Planificación Estratégica	Código	P.01
PROPÓSITO			
Establecer una herramienta que permita cumplir las metas y objetivos planteados por el restaurante a fin de mejorar la gestión y tomar posición en el mercado.			
ALCANCE			
Este proceso se aplicará a todas las áreas del restaurante “Alitas House Snack Bar”.			
RESPONSABILIDADES			
El responsable de la elaboración y socialización es el gerente propietario.			
RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES		
Gerente propietario	Diagnosticar la situación actual del restaurante.		
Gerente propietario	Emitir un informe de la situación actual.		
Gerente propietario	Socializar con todos los trabajadores.		
Gerente propietario	Establecer estrategias operativas.		

Fuente: Autor

4.4.2.4 Diagramas de flujo

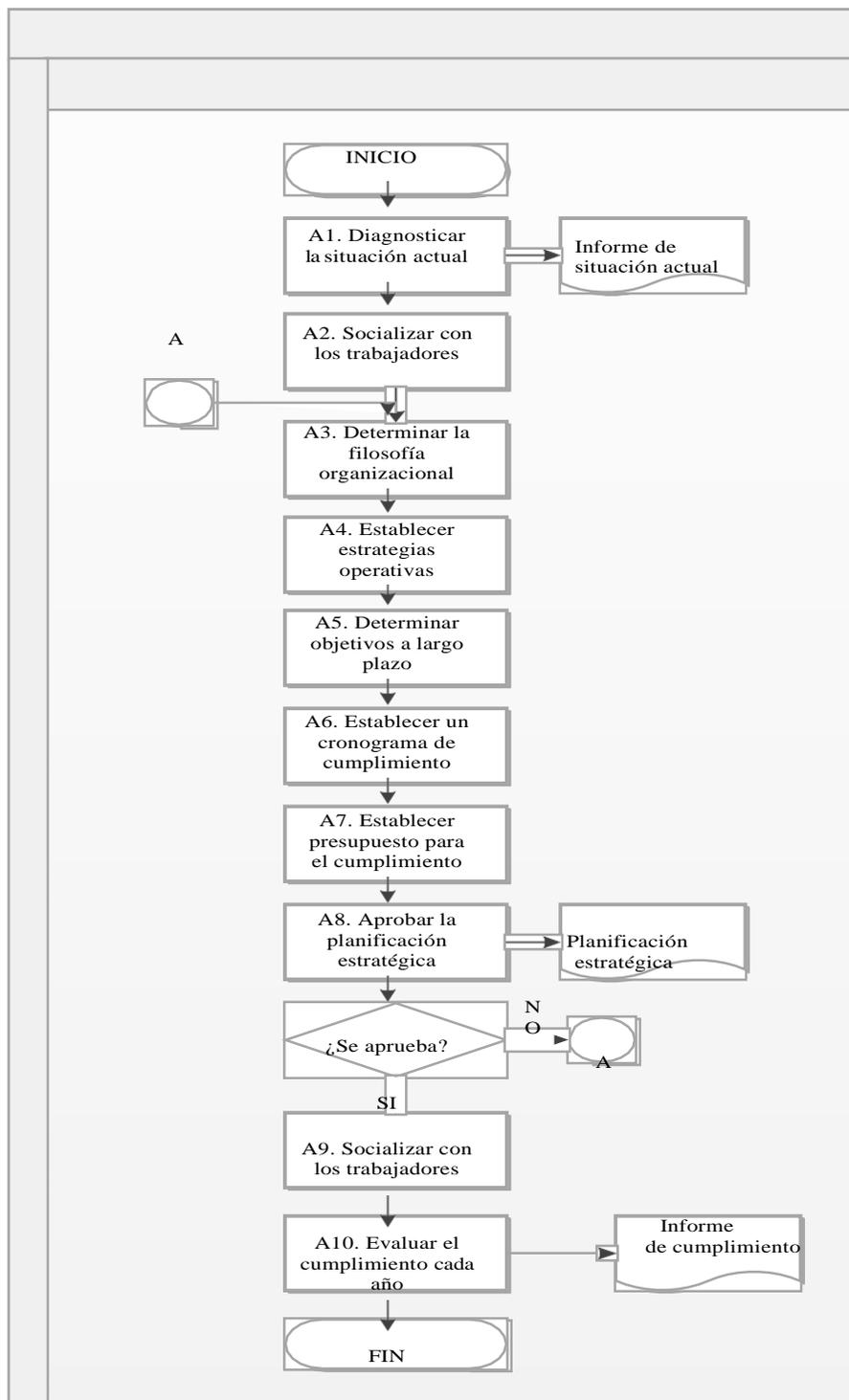


Figura 21. diagrama de flujo

- **Indicadores planificación estratégica**

Tabla 8. Indicadores de planificación estratégica

		 MANUAL DE PROCESOS ADMINISTRATIVOS “ALITAS HOUSE SNACK BAR”							
PROCESO:		Planificación Estratégica			Código			P.01	
INDICADOR DE GESTIÓN									
N	Nombre del indicador	Descripción	Unidad de Medida	Fórmula de cálculo	de	Responsabl e de medición	Responsable de análisis	Frecuenci a de medición	Fuente de información
1	Porcentaje de cumplimiento de la planificación estratégica	Mide el porcentaje de cumplimiento de la planificación Estratégica	Porcentaje (%)	<i>Actividades cumplidas Total de actividades de la X100 planificación estratégica.</i>		Gerente propietario	Gerente propietario	Anual	-Registro de verificación de actividades cumplidas.

- **Proceso de compra de materia prima (alimentos perecibles y no perecibles).**

Tabla 9. Proceso de compra de materia prima

		MANUAL DE PROCESOS ADMINISTRATIVOS “ALITAS HOUSE SNACK BAR”	
PROCESO:	Compra de materia prima (alimentos perecibles y no perecibles)	Código	P.02 S.01
PROPÓSITO			
Abastecer el área de cocina de materias primas (alimentos perecibles y no perecibles) para que la operación del restaurante se realice correctamente.			
ALCANCE			
Este proceso se aplicará a las áreas de cocina y gerencia del restaurante “Alitas House Snack Bar”.			
RESPONSABILIDADES			
El responsable de la compra de materia prima es el cocinero y el gerente propietario.			
RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES		
Cocinero	Realizar una orden de compra de la materia prima (alimentos perecibles y no perecibles.) faltante.		
Cocinero	Entregar la orden de compra al gerente propietario del restaurante.		
Gerente propietario	Verificar físicamente si la orden de compra solicitada es correcta.		
Gerente propietario	Realizar el presupuesto necesario.		
Gerente propietario	Aprobar la orden de compra.		
Gerente propietario	Seleccionar proveedores.		

Proceso compra de materia prima

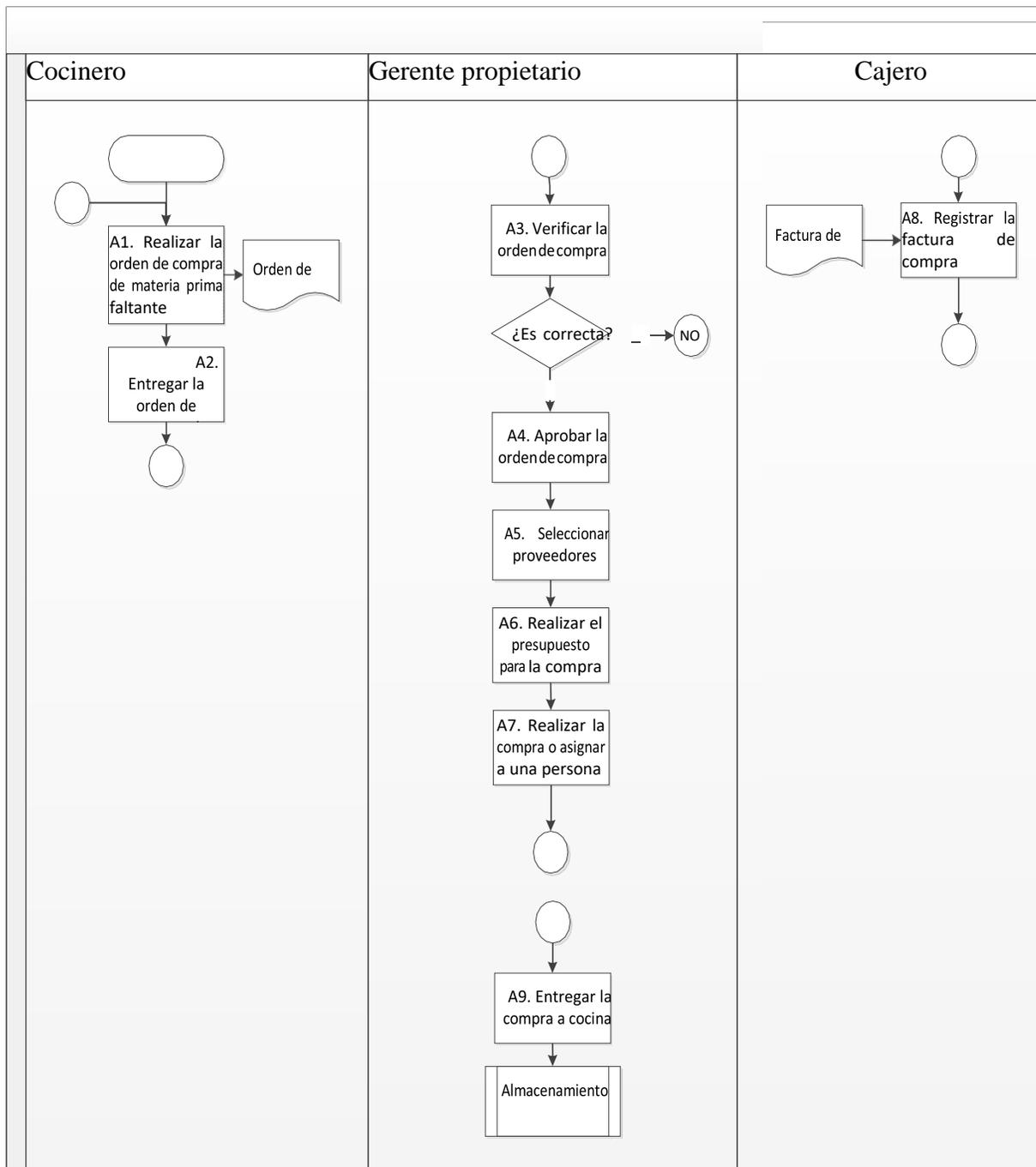


Figura 22. Diagrama de Flujo proceso compra de materia prima

- **Indicadores de cumplimiento proceso de compra de materia prima.**

Tabla 10. Indicadores de cumplimiento compra de materia prima

		MANUAL DE PROCESOS ADMINISTRATIVOS “ALITAS HOUSE SNACK BAR”						
		Código	P.02 S.01					
PROCESO:	Compra de materia prima (alimentos perecibles y no perecibles.)							
INDICADOR DE GESTIÓN								
N o	Nombre del indicador	Descripción	Unidad de medida	Fórmula de cálculo	Responsable de medición	Responsable de análisis	Frecuencia de medición	Fuente de información

1	Mide el porcentaje de órdenes de compra realizadas sin novedades	el porcentaje de órdenes de compra realizadas sin novedades	Porcentaje (%)	$\frac{\text{Órdenes de Compra sin novedades}}{\text{Total de órdenes de Compra}} \times 100$	Cocinero	Gerente propietario	Mensual	-Archivo de órdenes de compra de materia prima (alimentos perecibles y no perecibles)
---	--	---	-------------------	---	----------	---------------------	---------	--

- Almacenamiento de la materia prima (alimentos perecibles y no perecibles)

Tabla 11. Proceso de almacenamiento materia prima (alimentos perecibles y no perecibles)

	MANUAL DE ADMINISTRATIVOS HOUSE SNACK BAR	PROCESOS “ALITAS	
PROCESO:	Almacenamiento de materia prima (alimentos perecibles y no perecibles)	Código	P.02 S.02
PROPÓSITO			
Almacenar las materias primas en un lugar adecuado de acuerdo con el tipo de alimento, permitiendo mantener los productos frescos para la preparación de alimentos.			
ALCANCE			
Este proceso se aplicará a las áreas de cocina “Alitas House Snack Bar”.			
RESPONSABILIDADES			
El responsable del almacenamiento de la materia prima es el cocinero y ayudante de cocina.			
RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES		
Cocinero	Recibir la materia prima comprada		
Cocinero	Registrar la materia prima recibida		
Cocinero	Entregar la materia prima al ayudante de cocina		
Ayudante de cocina	Clasificar la materia prima de acuerdo a la identificación		
Ayudante de cocina	Retirar la materia prima sobrante de la compra anterior de los lugares de almacenamiento		
Ayudante de cocina	Clasificar la materia prima para detectar productos en mal estado o desperdicios		

Almacenamiento de materia prima

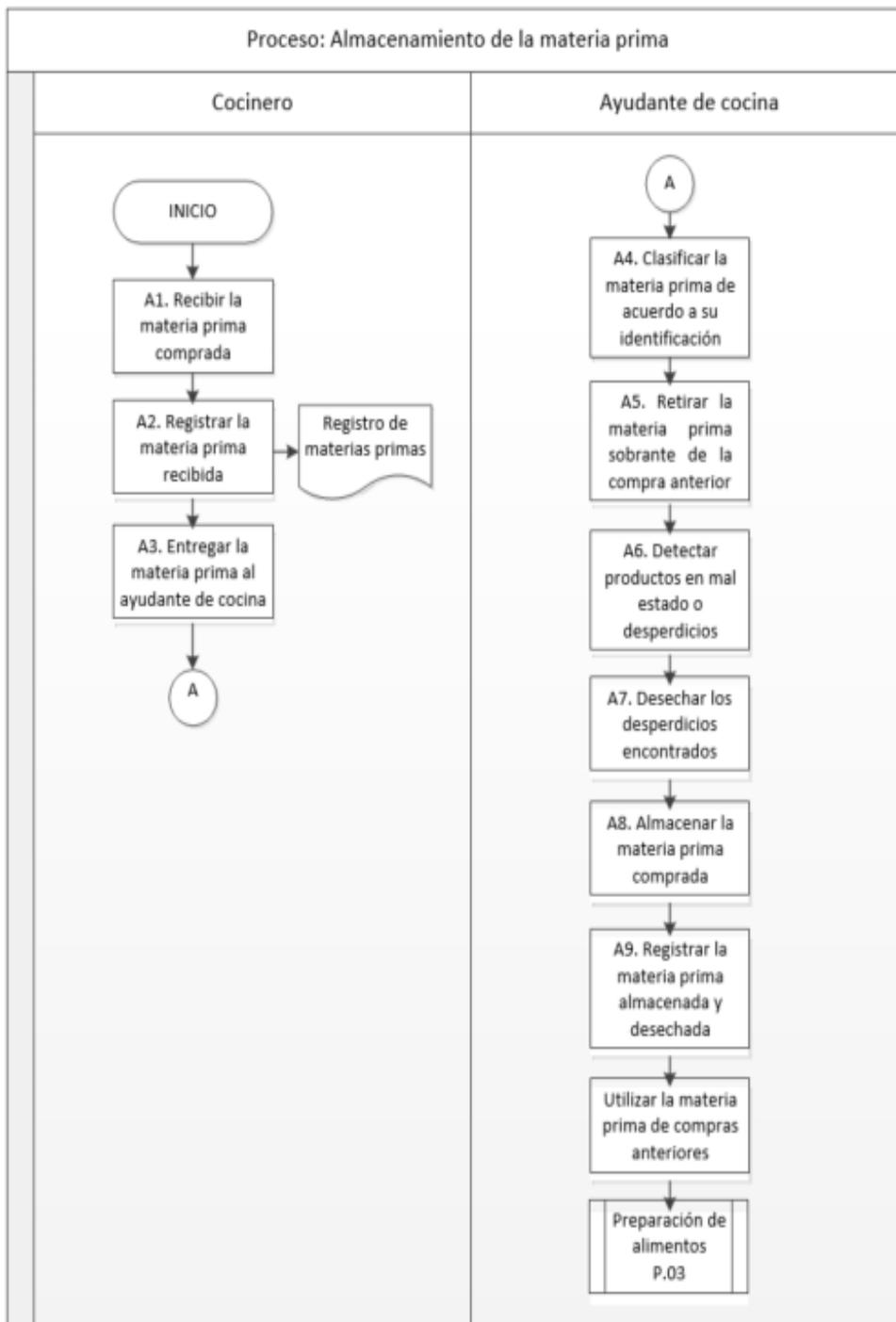


Figura 23. Digrama de flujo almacenamiento de materia prima

- **Indicadores de cumplimiento proceso almacenamiento de materia prima**

Tabla 12. Indicadores proceso de almacenamiento de materia prima

									
MANUAL DE PROCESOS ADMINISTRATIVOS “ALITAS HOUSE SNACK BAR”									
PROCESO:		Almacenamiento de materia prima				Código		P.02 S.02	
INDICADOR DE GESTIÓN									
N	Nombre del indicador	Descripción	Unidad de medida	Fórmula de cálculo	Responsable de medición	Responsable de análisis	Frecuencia de medición	Fuente de información	
1	Porcentaje de desperdicios generados en el almacenamiento de materia prima	Mide el porcentaje de desperdicios generados.	Porcentaje (%)	$\frac{\text{Cantidad de desperdicios}}{\text{Cantidad de desperdicos objetivo}} \times 100$	Cocinero	Gerente propietario	Mensual	-Políticas de almacenamiento de materia prima. -Registros de desperdicios generados.	

Tabla 13. procedimiento de preparación de alimentos

	MANUAL DE PROCESOS ADMINISTRATIVOS “ALITAS HOUSE SNACK BAR”		
PROCESO:	Preparación de alimentos	Código	P.03
PROPÓSITO			
Preparar alimentos de calidad, con la higiene adecuada que permita satisfacer las necesidades de los clientes.			
ALCANCE			
Este proceso se aplicará al área de cocina del restaurante “Alitas House Snack Bar”.			
RESPONSABILIDADES			
El responsable del correcto desarrollo de este proceso es el cocinero y el ayudante de Cocina			
RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES		
Cocinero	Verificar que el ayudante de cocina que utilice los elementos de protección para la preparación de alimentos.		
Cocinero	Verificar que el área de preparación de alimentos se encuentre limpia.		
Cocinero	Solicitar al ayudante de cocina los ingredientes necesarios para la reproducción de alimentos.		
Cocinero	Realizar la reproducción de alimentos que lo necesiten (aliños, aderezos).		
Cocinero	Recibir la comanda por parte del mesero.		
Cocinero	Solicitar al ayudante de cocina la materia prima necesaria para la preparación del pedido solicitado		
Ayudante de cocina	Preparar los alimentos de acuerdo a lo solicitado por el cocinero.		
Cocinero	Verificar que el proceso de preparación de platillos sea correcto.		
Ayudante de cocina	Montar los platillos de acuerdo a los solicitado.		
Cocinero	Entregar el pedido solicitado al mesero.		

- Indicadores de cumplimiento preparación de alimentos

Tabla 14. Indicadores de preparación de alimentos

		MANUAL DE PROCESOS ADMINISTRATIVOS “ALITAS HOUSE SNACK BAR”							
PROCESO: Preparación de alimentos		Código		P.03					
INDICADOR DE GESTIÓN									
N o	Nombre del indicador	Descripción	Unidad de Medida	Fórmula de cálculo	Responsable de medición	Responsable de análisis	Frecuencia de medición	Fuente de información	
1	Porcentaje de cumplimiento en la entrega de pedidos	Mide el porcentaje de cumplimiento en la entrega de los pedidos a tiempo.	Porcentaje (%)	-Fórmula para calcular el cumplimiento en el tiempo. $\frac{\text{tiempo establecido} - \text{tiempo utilizado}}{\text{pedido a tiempo} - \text{pedido a destiempo}}$	Cocinero	Gerente propietario	Mensual	-Registros de tiempo en la preparación de alimentos. -Registros de pedidos entregados	
				-Fórmula para medir el porcentaje de cumplimiento $\frac{\# \text{ pedidos a tiempo}}{\text{Total de pedidos}} \times 100$					

- **Proceso de venta del servicio y atención al cliente**

Tabla 15. proceso de venta y atención al cliente

		MANUAL DE PROCESOS ADMINISTRATIVOS “ALITAS HOUSE SNACK BAR”
PROCESO:	Venta del servicio y atención al cliente	Código P.04
PROPÓSITO		
Brindar un servicio de calidad con una buena atención al cliente que permita alcanzar las expectativas del cliente.		
ALCANCE		
Este proceso se aplicará al área de atención al cliente del restaurante “Alitas House Snack Bar”.		
RESPONSABILIDADES		
El responsable del correcto desarrollo de este proceso es el mesero y cajero.		
RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES	
Mesero	Recibir al cliente con un trato amable.	
Mesero	Verificar mesas disponibles.	
Mesero	Ubicar al cliente en una mesa disponible.	
Mesero	Entregar la carta y ofrecer el menú del día.	
Mesero	Tomar el pedido solicitado por el cliente.	
Mesero	Entregar el pedido en cocina.	
Mesero	Entregar el pedido a la mesa.	
Mesero	Entregar la cuenta al cliente.	
Mesero	Despedir al cliente amablemente.	
Mesero	Entregar el dinero de la venta al cajero.	
Cajero	Registrar la venta.	

Fuente: Autor

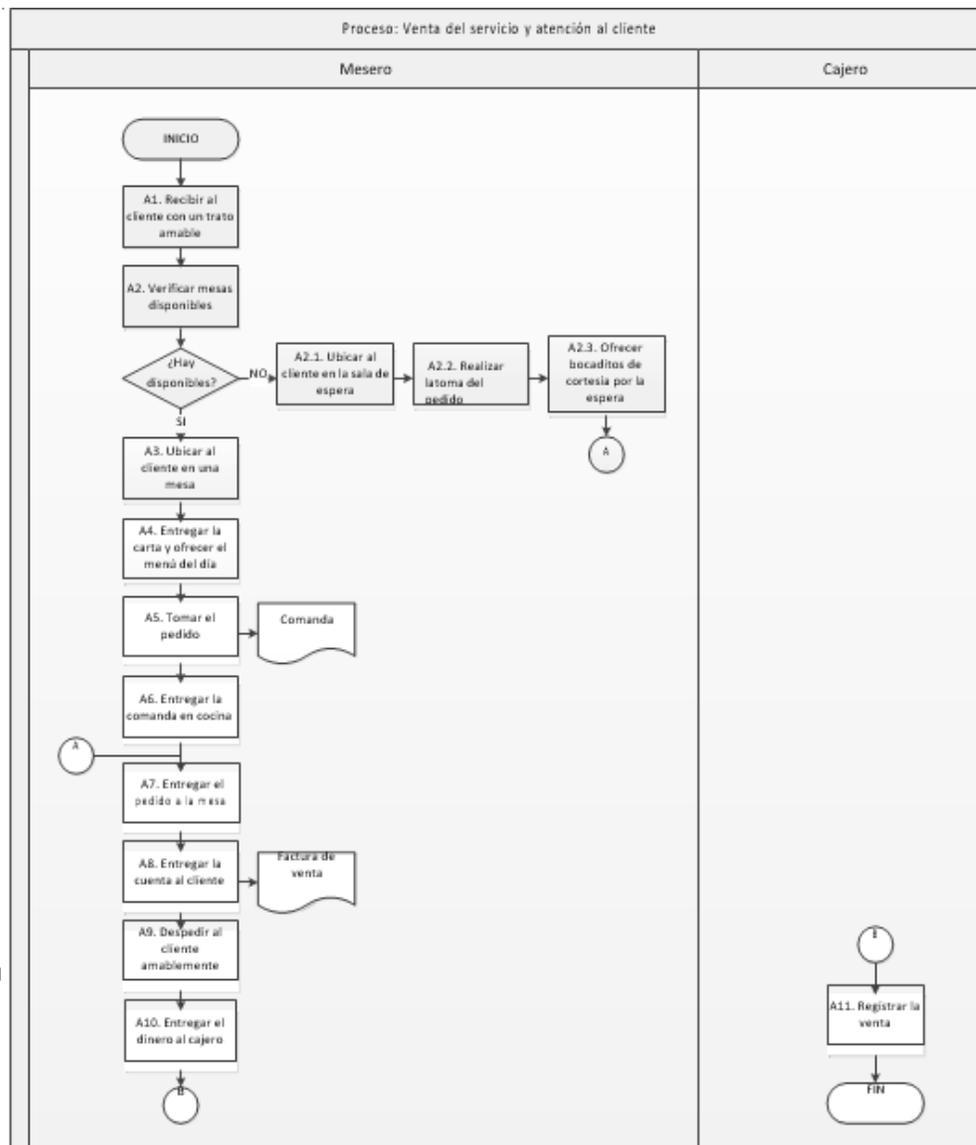


Figura 24. diagrama de flujo venta y atención al cliente

- **Indicadores de cumplimiento proceso venta del servicio y atención al cliente**

Tabla 16. Indicadores Proceso venta y servicio al cliente



**MANUAL DE PROCESOS ADMINISTRATIVOS
“ALITAS HOUSE SNACK BAR”**

PROCESO:		Venta del servicio y atención al cliente			Código	P.04			
INDICADOR DE GESTIÓN									
N	Nombre del indicador	Descripción	Unidad de medida	Fórmula de cálculo	Responsable de medición	Responsable de análisis	Frecuencia de medición	Fuente de información	
1	Porcentaje de satisfacción al cliente	Mide el porcentaje de clientes satisfechos por el servicio Recibido	Porcentaje (%)	$\frac{\text{número de clientes satisfechos}}{\text{número de clientes atendidos}} \times 100$	Gerente propietario	Gerente propietario	Semanal	-Registro de quejas o sugerencias recibidas	

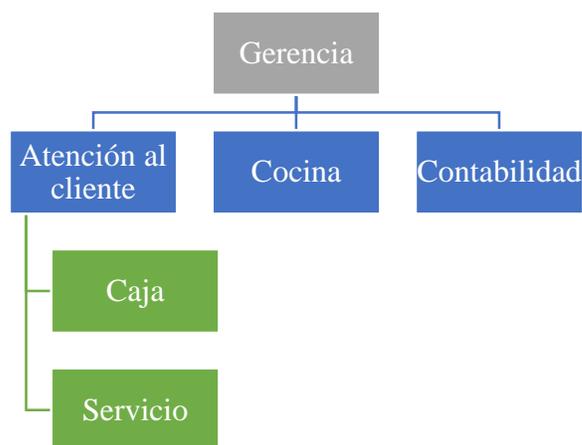
4.4.3 Estructura organizacional

4.4.3.1 Organigrama estructural

El contar con un organigrama permitirá desarrollar las actividades de una forma adecuada evitando la duplicidad de funciones y de esta manera se aportará al cumplimiento de objetivos y metas establecidos por el restaurante.

De acuerdo con la investigación realizada, se determinó que el restaurante “Alitas House Snack Bar” no cuenta con un organigrama establecido formalmente, por tal motivo se propone un modelo de organigrama estructural en el cual se indican los niveles jerárquicos que permitan al restaurante tener una buena organización y coordinar las actividades de una forma eficiente.

Figura 25. Organigrama estructural



Simbología

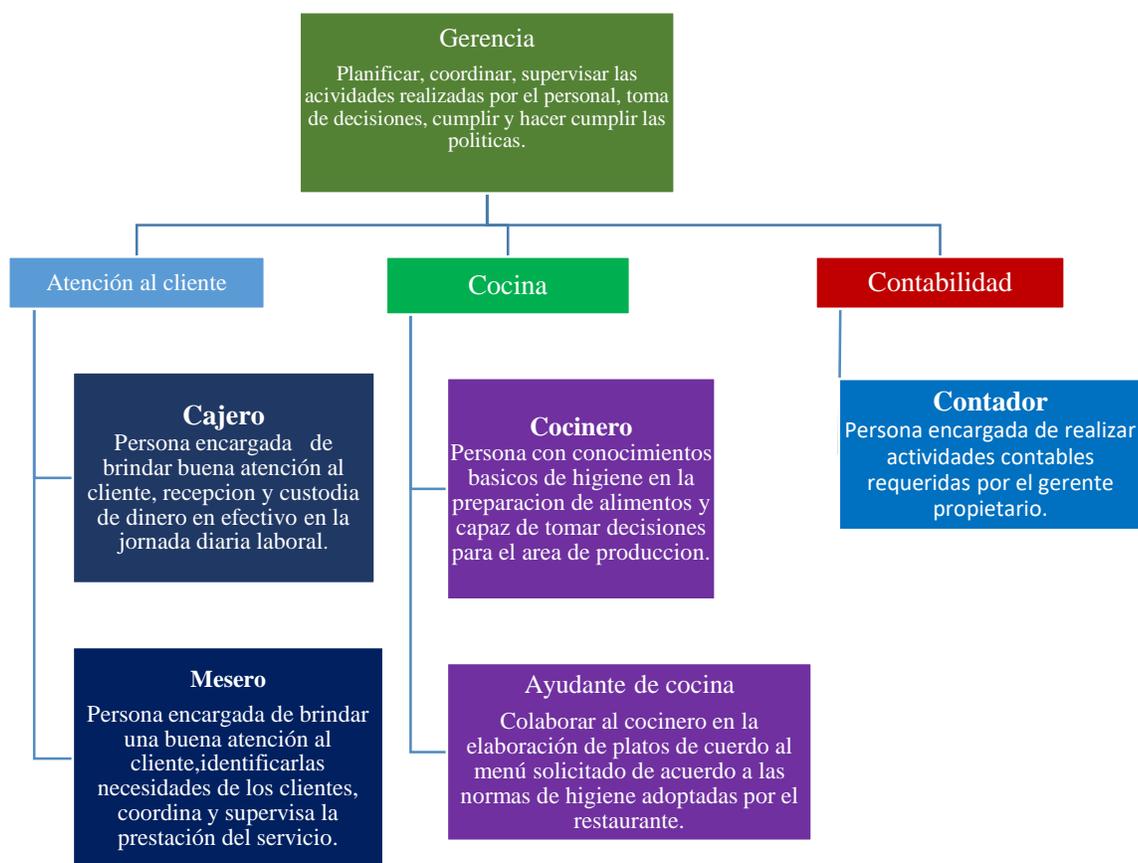
□	Relación de autoridad frente a otros niveles o cargos
—	Líneas de conexión para unirse con el siguiente nivel

Fuente: Elaboración propia basada en el texto (Petersen, 2011).

El restaurante determinará un gerente quien esté a cargo de la contratación de un cajero, personal de servicio, contador y un chef donde cada director de cada área supervise las funciones de cada departamento, estos directores de área serán elegidos mediante la experiencia y desarrollo en los puestos.

4.4.3.2 Organigrama funcional

Figura 26. Organigrama funcional



Fuente: Elaboración propia basada en el texto (Brume, 2019); Investigación de campo.

4.4.3.2 Manual de funciones

Tabla 17. Manual de funciones gerente propietario

		MANUAL DE FUNCIONES “ALITAS HOUSE SNACK BAR”	
Nombre del puesto	Gerente propietario		
Proceso	Planificación estratégica		
Área	Administrativa		
Jefe inmediato	Ninguno		
Personal bajo el mando	Personal de todas las áreas		
Perfil del cargo		Competencias	
<ul style="list-style-type: none"> • Licenciatura en Administración de empresas o carreras afines. • Conocimientos de gastronomía. • Experiencia mínima de 1 año en cargos concernientes a la administración. • Edad mínima 30 años. 		<ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo y trabajo en equipo. • Ética profesional. • Capacidad para tomar decisiones. • Buenas habilidades de comunicación. • Estar preparado para coordinar y evaluar al personal a cargo. • Capacidad para desarrollar estrategias que permitan el desarrollo del restaurante. 	
Funciones y responsabilidades			
<ul style="list-style-type: none"> • Representar legalmente al restaurante. • Planificar, coordinar y supervisar los recursos materiales, financieros y talento humano del restaurante. • Asegurar la satisfacción del cliente. • Cumplir y hacer cumplir las políticas y reglamentos internos. • Mantener buena comunicación con los trabajadores. • Motivar al personal. • Tomar decisiones necesarias para resolución de problemas y mejoramiento del negocio. • Participar en la composición del menú. • Cuidar de la seguridad alimentaria. • Garantizar la buena atención al cliente. • Garantizar un servicio de calidad para los clientes. 			
Elaborado por:		Revisado por:	Aprobado por:

Tabla 18. Manual de funciones contador

MANUAL DE FUNCIONES “ALITAS HOUSE SNACK BAR”	
	
Nombre del puesto	Contador
Proceso	Gestión contable
Área	Contabilidad
Jefe inmediato	Gerente propietario
Personal bajo el mando	Ninguno
Perfil del cargo	Competencias
<ul style="list-style-type: none"> • Título de tercer nivel en contabilidad y auditoría. • Experiencia mínima de 3 años en el área contable. • Edad mínima 27 años. 	<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento en leyes contables y tributarias vigentes. • Capacidad de comunicación. • Integridad y ética. • Capacidad para toma de decisiones.
Funciones y Responsabilidades	
<ul style="list-style-type: none"> • Realizar registros contables y archivo de documentos. • Elaborar estados financieros. • Regirse a leyes contables vigentes. • Verificar que los documentos contables contengan datos correctos. • Mantener registros de compras y ventas. • Llevar libros contables (diario, mayor, inventarios). • Asesorar al gerente propietario sobre cambios en las disposiciones legales vigentes • Presentar informes mensuales sobre la situación económica del restaurante. 	
Elaborado por:	Revisado por:
	Aprobado por:

Tabla 19. Manual de funciones Cajero

MANUAL DE FUNCIONES “ALITAS HOUSE SNACK BAR”		
		
Nombre del puesto	Cajero	
Proceso	Venta del servicio y atención al cliente	
Área	Atención al cliente	
Jefe inmediato	Gerente propietario	
Personal bajo el mando	Personal operativo	
Perfil del cargo	Competencias	
<ul style="list-style-type: none"> • Título bachiller. • Experiencia mínima 1 año en áreas y/o cargos similares. • Conocimiento en manejo de caja. • Edad mínima 25 años. 	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad para trabajar en equipo • Conocimientos básicos de computación • Buena atención al cliente • Capacidad de comunicación 	
Funciones y Responsabilidades		
<ul style="list-style-type: none"> • Recaudar ingresos por ventas. • Registrar los movimientos de entrada y salida de dinero. • Custodiar el dinero y otros documentos de valor. • Realizar arqueos de caja diarios. • Realizar depósitos bancarios. • Realizar cualquier otra actividad que sea necesaria en el restaurante. 		
Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:

Tabla 20. Manual de funciones cocinero

		MANUAL DE FUNCIONES “ALITAS HOUSE SNACK BAR”	
Nombre del puesto		Cocinero	
Proceso		Preparación de alimentos	
Área		Producción	
Jefe inmediato		Gerente propietario	
Personal bajo su mando		Ayudante de cocina	
Perfil del cargo		Competencias	
<ul style="list-style-type: none"> • Tecnólogo en gastronomía. • Conocimientos avanzados en preparación de alimentos. • Experiencia mínima 2 años en el área de cocina. • Edad mínima 25 años. 		<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad para la toma de decisiones. • Capacidad para trabajar en equipo • Conocimiento de principios básicos de higiene. • Manejo de materiales de cocina para la preparación de alimentos. • Altos conocimientos de cocina. 	
Funciones y Responsabilidades			
<ul style="list-style-type: none"> • Planificar el menú diariamente. • Crear recetas y preparar platos. • Supervisar cuidados de higiene personal y seguridad de los alimentos. • Preparar los alimentos con apoyo del ayudante de cocina. • Verificar el cumplimiento de las normas de higiene en la preparación de alimentos. • Supervisar el proceso productivo en la cocina. • Garantizar la calidad de los alimentos elaborados. • Cumplir con el tiempo establecido en la preparación de alimentos. 			
Elaborado por:		Revisado por:	
		Aprobado por:	

Tabla 21. Manual de funciones ayudante de cocina

MANUAL DE FUNCIONES “ALITAS HOUSE SNACK BAR”		
		
Nombre del puesto	Ayudante de cocina	
Proceso	Preparación de alimentos	
Área	Producción	
Jefe inmediato	Cocinero	
Personal bajo el mando	Ninguno	
Perfil del cargo	Competencias	
<ul style="list-style-type: none"> • Título bachiller en cualquier especialidad. • Conocimientos en cocina. • Experiencia mínima de 1 año en áreas de cocina. • Edad mínima 23 años. 	<ul style="list-style-type: none"> • Habilidad para trabajar en equipo. • Actitud flexible. • Buena higiene personal. • Conocimientos de principios básicos de higiene. • Manejo y mantenimiento de utensilios de cocina. • Conocimientos básicos de cocina. 	
Funciones y Responsabilidades		
<ul style="list-style-type: none"> • Mantener la zona de producción limpia y ordenada. • Ayudar al cocinero con la preparación de alimentos. • Cumplir con las normas de higiene. • Lavar y secar los utensilios de cocina. • Verificar que los alimentos este en buen estado para su preparación. • Trabajar con rapidez y eficiencia. • Realizar cualquier otra actividad que sea requerida por el jefe inmediato. 		
Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:

Tabla 22. Manual de funciones Mesero

MANUAL DE FUNCIONES “ALITAS HOUSE SNACK BAR”		
		
Nombre del puesto	Mesero	
Proceso	Venta del servicio y atención al cliente	
Área	Atención al cliente	
Jefe inmediato	Gerente propietario	
Personal bajo el mando	Ninguno	
Perfil del cargo	Competencias	
<ul style="list-style-type: none"> • Título bachiller en cualquier especialidad. • Conocimientos en atención al cliente. • Experiencia mínima de 1 año en áreas de atención al cliente. • Edad mínima 23 años. 	<ul style="list-style-type: none"> • Buenas habilidades de atención al cliente. • Capacidades de comunicación y expresión. • Capacidad de solución de conflictos. • Conocimientos básicos de etiqueta y protocolo. • Trabajo bajo presión. 	
Funciones y Responsabilidades		
<ul style="list-style-type: none"> • Recibir al cliente con un trato amable. • Tomar la orden del pedido. • Transmitir el pedido a la cocina. • Servir y retirar los platos. • Mantener una comunicación adecuada con el cliente. • Mantener el local limpio y ordenado. 		
Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:

4.4.4 Identificación del riesgo operacional.

Tabla 23 Identificación del riesgo insatisfacción del cliente

	<p>Restaurante “Alitas House Snack Bar Olmedo y Sucre 12-18 Atuntaqui - Ecuador</p> <p>IDENTIFICACIÓN DEL RIESGO INSASTISFACCION DEL CLIENTE</p>
<p>Dependencia: Producción</p>	
<p>Cargo: Cocinero</p>	
<p>Nombre del Proceso: Compra de materia prima</p>	
<p>1- Objetivo del proceso:</p> <p>Abastecer la materia prima necesaria para la elaboración de alimentos requeridos por el cliente.</p>	
<p>2- Actividad del proceso en que podría presentarse la situación:</p> <p>Inadecuada compra o sobreabastecimiento de materia prima en el área de cocina.</p>	
<p>3- Descripción detallada de una situación o evento que impida el cumplimiento del objetivo:</p> <p>Adquisición de una cantidad excesiva de materia prima que no podrá ser utilizada en su totalidad y probablemente sea dada de baja y desabastecimiento de materia prima necesaria para la preparación de variedad de platos ofertados.</p>	

	<p>Restaurante “Alitas House Snack Bar Olmedo y Sucre 12-18 Atuntaqui - Ecuador</p> <p>IDENTIFICACIÓN DEL RIESGO INSASTISFACCION DEL CLIENTE</p>
<p>4- Agentes generadores de la situación descrita:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cocinero • Gerente propietario 	
<p>5- Activos tangibles o intangibles afectados por la situación:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Económicos 	
<p>6- Causas que permitieron que se generara la situación:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Falta de un adecuado registro de productos disponibles en cocina por parte del cocinero. • Falta de verificación del gerente propietario previo a la aprobación de la compra de materia prima. 	
<p>7- Frecuencia de ocurrencia de la situación</p> <p><input type="checkbox"/> Alta (Ocurre una vez al trimestre)</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> Media (Ocurre una vez al semestre)</p> <p><input type="checkbox"/> Baja (Superior al Semestre)</p>	
<p>8- Consecuencias de la materialización de la situación:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pérdidas económicas. • Platos requeridos por el cliente no disponibles. • Pérdida de clientes. 	

	<p>Restaurante “Alitas House Snack Bar Olmedo y Sucre 12-18 Atuntaqui - Ecuador</p> <p>IDENTIFICACIÓN DEL RIESGO INSATISFACCIÓN DEL CLIENTE</p>
<p>9- Impacto de Materialización de la Situación:</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> Catastrófico</p> <p><input type="checkbox"/> Moderado</p> <p><input type="checkbox"/> Leve</p>	
<p>10- Identificación del riesgo presentado en la situación:</p> <p>Insatisfacción de los clientes por no disponer de variedad de platos requeridos por los consumidores.</p>	
<p>13- Tareas de control para prevenir o mitigar el riesgo:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Verificar la disponibilidad de materia prima en cocina por parte del cocinero para realizar compras de productos que estén escasos. 	
<p>14- ¿Cuándo se deben aplicar las tareas de control?</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> Antes de la actividad <input type="checkbox"/> Durante la actividad <input type="checkbox"/> Después de la actividad</p>	
<p>15.- Con relación al control del riesgo:</p> <p>¿Existen tareas de control para prevenir o mitigar el riesgo? Sí <input type="checkbox"/> No <input checked="" type="checkbox"/></p> <p>¿Se están aplicando en la actualidad? Sí <input type="checkbox"/> No <input checked="" type="checkbox"/></p>	

Fuente: Investigación directa

Tabla 24. Identificación de riesgo preparación de alimentos

	<p>Restaurante “Alitas House Snack Bar Olmedo y Sucre 12-18 Atuntaqui - Ecuador</p> <p>IDENTIFICACIÓN RIESGO ALIMENTOS CONTAMINADOS</p>
<p>Dependencia: Producción</p>	
<p>Cargo: Cocinero y Ayudante de cocina</p>	
<p>Nombre del Proceso: Preparación de alimentos</p>	
<p>1- Objetivo del proceso:</p> <p>Preparar alimentos de calidad, con la higiene adecuada que permita satisfacer las necesidades de los clientes.</p>	
<p>2- Actividad del proceso en que podría presentarse la situación:</p> <p>Utilización de productos dañados o contaminados en la preparación de alimentos que serán consumidos por el cliente.</p>	
<p>3- Descripción detallada de una situación o evento que impida el cumplimiento del objetivo:</p> <p>Preparación de alimentos sin una previa verificación de los productos o materia prima a utilizarse que permita asegurarse que los productos están en buen estado.</p>	
<p>4- Agentes generadores de la situación descrita:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cocinero • Ayudante de cocina 	
<p>5- Activos tangibles o intangibles afectados por la situación:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Económicos 	

	<p>Restaurante “Alitas House Snack Bar Olmedo y Sucre 12-18 Atuntaqui - Ecuador</p> <p>IDENTIFICACIÓN RIESGO ALIMENTOS CONTAMINADOS</p>
<p>6- Causas que permitieron que se generara la situación:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Falta de control en la materia prima utilizada para la preparación de los alimentos. • Falta de control en el almacenamiento y conservación de los productos o materia prima. 	
<p>7- Frecuencia de ocurrencia de la situación</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> Alta (Ocurre una vez al trimestre)</p> <p><input type="checkbox"/> Media (Ocurre una vez al semestre)</p> <p><input type="checkbox"/> Baja (Superior al Semestre)</p>	
<p>8- Consecuencias de la materialización de la situación:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Perdidas económicas. • Enfermedades causadas a los clientes. • Pérdida de clientes. • Denuncias por parte de los clientes. 	
<p>9 Impacto de Materialización de la Situación:</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> Catastrófico</p> <p><input type="checkbox"/> Moderado</p> <p><input type="checkbox"/> Leve</p>	
<p>10- Identificación del riesgo presentado en la situación:</p> <p>Alimentos elaborados contaminados que provoquen enfermedades alimentarias a los clientes.</p>	

	<p>Restaurante “Alitas House Snack Bar Olmedo y Sucre 12-18 Atuntaqui - Ecuador</p> <p>IDENTIFICACIÓN RIESGO ALIMENTOS CONTAMINADOS</p>
<p>13- Tareas de control para prevenir o mitigar el riesgo:</p>	
<ul style="list-style-type: none"> • Manipular los alimentos con la higiene adecuada. • Examinar correctamente los productos o materia prima para verificar que se encuentran en buen estado. 	
<p>14- ¿Cuándo se deben aplicar las tareas de control?</p>	
<p><input checked="" type="checkbox"/> Antes de la actividad <input type="checkbox"/> Durante la actividad <input type="checkbox"/> Después de la actividad</p>	
<p>15.- Con relación al control del riesgo:</p>	
<p>¿Existen tareas de control para prevenir o mitigar el riesgo?</p>	<p>Sí <input type="checkbox"/> No <input checked="" type="checkbox"/></p>
<p>¿Se están aplicando en la actualidad?</p>	<p>Sí <input type="checkbox"/> No <input checked="" type="checkbox"/></p>

Fuente: Investigación directa

Tabla 25. Identificación de riesgo pago de nómina

	<p>Restaurante “Alitas House Snack Bar Olmedo y Sucre 12-18 Atuntaqui - Ecuador</p> <p>IDENTIFICACIÓN DEL RIESGO INADECUADO PAGO DE NOMINA</p>
<p>Dependencia: Gestión contable-financiera</p>	
<p>Cargo: Gerente</p>	
<p>Nombre del Proceso: Pago de nómina</p>	
<p>1- Objetivo del proceso:</p> <p>Garantizar que el pago de nóminas sea justo y en el tiempo establecido a los trabajadores del restaurante para evitar reclamos posteriores.</p>	
<p>2- Actividad del proceso en que podría presentarse la situación:</p> <p>Pagos de remuneraciones injustas o fuera del tiempo establecido con los trabajadores.</p>	
<p>3- Descripción detallada de una situación o evento que impida el cumplimiento del objetivo:</p> <p>Las remuneraciones pagadas a los trabajadores no sean justas con respecto al total de horas trabajadas y beneficios sociales, además que no sean pagadas a tiempo.</p>	
<p>4- Agentes generadores de la situación descrita:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gerente propietario • Trabajadores 	
<p>5- Activos tangibles o intangibles afectados por la situación:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Económicos 	

	<p>Restaurante “Alitas House Snack Bar Olmedo y Sucre 12-18 Atuntaqui - Ecuador</p> <p>IDENTIFICACIÓN DEL RIESGO INADECUADO PAGO DE NOMINA</p>
<p>6- Causas que permitieron que se generara la situación:</p>	
<ul style="list-style-type: none"> • Falta de un registro de horas de entrada y salida de los trabajadores. • Falta de liquidez para generar el pago. 	
<p>7- Frecuencia de ocurrencia de la situación</p>	
<p><input type="checkbox"/> Alta (Ocurre una vez al trimestre)</p> <p><input type="checkbox"/> Media (Ocurre una vez al semestre)</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> Baja (Superior al Semestre)</p>	
<p>8- Consecuencias de la materialización de la situación:</p>	
<ul style="list-style-type: none"> • Denuncias por parte de los trabajadores. • Perdidas económicas por sanciones. • Abandono de trabajo por falta de pago. 	
<p>9 Impacto de Materialización de la Situación:</p>	
<p><input type="checkbox"/> Catastrófico</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> Moderado</p> <p><input type="checkbox"/> Leve</p>	
<p>10- Identificación del riesgo presentado en la situación:</p>	
<p>Inadecuado pago de nómina a los trabajadores.</p>	
<p>13- Tareas de control para prevenir o mitigar el riesgo:</p>	
<ul style="list-style-type: none"> • Verificar las horas trabajadas para un correcto cálculo. • Verificar el rol de pago generado para asegurarse que es correcto. • Verificar la liquidez del negocio para generar el pago. 	

	<p>Restaurante “Alitas House Snack Bar Olmedo y Sucre 12-18 Atuntaqui - Ecuador</p> <p>IDENTIFICACIÓN DEL RIESGO INADECUADO PAGO DE NOMINA</p>
<p>14- ¿Cuándo se deben aplicar las tareas de control?</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> Antes de la actividad <input type="checkbox"/> Durante la actividad <input type="checkbox"/> Después de la actividad</p>	
<p>15.- Con relación al control del riesgo:</p> <p>¿Existen tareas de control para prevenir o mitigar el riesgo? Sí <input type="checkbox"/> No <input checked="" type="checkbox"/></p> <p>¿Se están aplicando en la actualidad? Sí <input type="checkbox"/> No <input checked="" type="checkbox"/></p>	

Fuente: Investigación directa

4.4.5 Medición del riesgo operacional.

4.4.5.1 Probabilidad de ocurrencia.

Para calificar estos eventos se realiza de acuerdo a las siguientes categorías: alta, media y baja, a las que se les asigna valores de 3, 2 y 1 respectivamente.

Tabla 26. Probabilidad del riesgo

Probabilidad	Calificación	Frecuencia
Alta	3	Una vez al trimestre
Media	2	Una vez al semestre
Baja	1	Superior al semestre

Fuente: Investigación directa

4.4.5.2 Impacto de eventos.

Para calificar el impacto de los eventos se realiza de acuerdo a las categorías: catastrófico, moderado y leve, a las que se les asigna los valores de 20, 10 y 5 respectivamente.

Tabla 27. Impacto del Riesgo

Impacto	Calificación
Catastrófico	20
Moderado	10
Leve	5

Fuente: Investigación directa

4.4.5.3 Evaluación y valoración del riesgo.

Para la valoración del riesgo se tomará en cuenta los siguientes parámetros:

- Riesgo aceptable con una calificación de 5.
- Riesgo tolerable con una calificación de 10.
- Riesgo moderado con una calificación de 15-20.
- Riesgo importante con una calificación de 30-40.
- Riesgo inaceptable con una calificación de 60.

Tabla 28. Matriz de valoración del riesgo

Valoración de riesgos				
Probabilidad	Valor			
Alta	3	Moderado (3 x 5 = 15)	Importante (3 x 10 = 30)	Inaceptable (3 x 20 = 60)
Media	2	Tolerable (2 x 5 = 10)	Moderado (2 x 10 = 20)	Importante (2 x 20 = 40)
Baja	1	Aceptable (1 x 5 = 5)	Tolerable (1 x 10 = 10)	Moderado (1 x 20 = 20)
	Impacto	Leve	Moderado	Catastrófico
	Valor	5	10	20

Fuente: Investigación directa

Tabla 29. Evaluación del riesgo de compra de materia prima

Valoración de riesgos				
Probabilidad	Valor			
Alta	3			
Media	2			Importante (2 x 20 = 40)
Baja	1			
	Impacto	Leve	Moderado	Catastrófico
	Valor	5	10	20

Fuente: Investigación directa

Tabla 30. Evaluación del riesgo de preparación de alimentos

Valoración de riesgos				
Probabilidad	Valor			
Alta	3			Inaceptable (3 x 20 = 60)
Media	2			
Baja	1			
	Impacto	Leve	Moderado	Catastrófico
	Valor	5	10	20

Fuente: Investigación directa

Tabla 31. Evaluación del riesgo pago de nómina

Valoración de riesgos				
Probabilidad	Valor			
Alta	3			
Media	2			
Baja	1		Tolerable (1 x 10 = 10)	
	Impacto	Leve	Moderado	Catastrófico
	Valor	5	10	20

Fuente: Investigación directa

4.4.6 Controles.

Los controles son las actividades que se realizan para mitigar el riesgo y de esta manera reducir la probabilidad de ocurrencia, los controles serán aplicados de acuerdo a los siguientes criterios:

- **Control preventivo:** cuando el control se aplica antes o al iniciar un proceso.
- **Control correctivo:** cuando el control se aplica durante el proceso.
- **Control detectivo:** cuando el control se aplica cuando el proceso ha finalizado.
- **Control inexistente:** cuando no existe un control definido.

Según su periodicidad:

- **Permanente:** este control se realiza en cada actividad, es decir en todo el proceso.
- **Periódico:** este control se realiza después de haber transcurrido algunas actividades.

Tabla 32. Matriz de riesgos
Matriz de riesgos

Proceso	Riesgo	Descripción del riesgo	Agentes generadores	Causas	Consecuencias	Frecuencia	Impacto	Calificación	Valoración
Compra de materia prima	Insatisfacción de los clientes por no disponer de variedad de platos requeridos por los consumidores.	Adquisición de una cantidad excesiva de materia prima que no podrá ser utilizada en su totalidad y probablemente sea dada de baja y desabastecimiento de materia prima necesaria para la preparación de variedad de platos ofertados.	Cocinero Gerente propietario	Falta de un adecuado registro de productos disponibles en cocina por parte del cocinero. Falta de verificación del gerente propietario previo a la aprobación de la compra de materia prima.	Pérdidas económicas. Platos requeridos por el cliente no disponibles. Pérdida de clientes.	2	20	40	Importante
Preparación de alimentos	Alimentos elaborados contaminados que provoquen enfermedades alimentarias a los clientes.	Preparación de alimentos sin una previa verificación de los productos o materia prima a utilizarse que permita asegurarse que los productos están en buen estado.	Cocinero Ayudante de cocina	Falta de control en la materia prima utilizada para la preparación de los alimentos. Falta de control en el almacenamiento y conservación de los productos o materia prima.	Pérdidas económicas. Enfermedades causadas a los clientes. Pérdida de clientes. Denuncias por parte de los clientes.	3	20	60	Inaceptable
Pago de nómina	Inadecuado pago de nómina a los trabajadores.	Las remuneraciones pagadas a los trabajadores no sean justas con respecto al total de horas trabajadas y beneficios sociales, además que no sean pagadas a tiempo.	Gerente propietario Trabajadores	Falta de un registro de horas de entrada y salida de los trabajadores. Falta de liquidez para generar el pago.	Denuncias por parte de los trabajadores. Pérdidas económicas por sanciones. Abandono de trabajo por falta de pago.	1	10	10	Tolerable

FUNCIONARIO	NÚMERO
Gerente o Administrador	1
Contador	2
Chef	3
Auxiliar de cocina	4
Mesera	5
Cajera	6

PROBABILIDAD		IMPACTO	
Valor	Descripción	Valor	Descripción
1	Raro (E)	1-2	Insignificante
2	Improbable (D)	3-4	Menor
3	Posible (C)	5-6	Moderado
4	Probable (B)	7-8	Mayor
5	Casi seguro (A)	9-10	Catastrófico

Tabla 33. Resultado matriz de riesgo

Resultado matriz de riesgo

ÍTEM	RIESGO	Pro ba bili da d	FUNCIONARIO						VALOR	NOMBRE	EVALUACIÓ N	ZONA DE RIESGO
			1	2	3	4	5	6				
1	Clientes insatisfechos.	P	4	4	3	3	3	4	4	Probable (B)	32	Riesgo alto
		I	7	9	8	9	9	8	8	Mayor		
2	Alimentos contaminados	P	4	4	4	3	3	4	4	Probable (B)	28	Riesgo alto
		I	8	6	8	7	7	7	7	Mayor		
3	Inadecuado pago de nómina.	P	5	6	5	5	6	5	5	Probable (B)	35	Riesgo Alto
		I	8	5	7	6	6	7	7	Mayor		

Tabla 34. Control de riesgos
Control de riesgos

No	Proceso	Riesgo	Nivel del riesgo	Controles
1	Compra de materia prima	Insatisfacción de los clientes por no disponer de variedad de platos requeridos por los consumidores.	Importante	<p>Preventivo – Permanente</p> <ul style="list-style-type: none"> • Verificar la disponibilidad de materia prima en cocina por parte del cocinero para realizar compras de productos que estén escasos.
2	Preparación de alimentos	Alimentos elaborados contaminados que provoquen enfermedades alimentarias a los clientes.	Importante	<p>Preventivo – Permanente</p> <ul style="list-style-type: none"> • Manipular los alimentos con la higiene adecuada. • Examinar correctamente los productos o materia prima para verificar que se encuentran en buen estado.
3	Pago de nómina	Inadecuado pago de nómina a los trabajadores.	Tolerable	<p>Correctivo – Periódico</p> <ul style="list-style-type: none"> • Verificar las horas trabajadas para un correcto cálculo. • Verificar el rol de pago generado para asegurarse que es correcto. • Verificar la liquidez del negocio para generar el pago.

Fuente: Autor

a) Análisis de riesgo

Los riesgos identificados en el restaurante “Alitas House Snack Bar” tienen un impacto negativo para el negocio, debido a que si no se realiza los controles pertinentes podría significar pérdidas económicas, pérdidas de clientes y hasta incluso el cierre del negocio, por tal motivo es importante aplicar la metodología anteriormente propuesta para una correcta gestión de riesgos.

Tabla 35. Análisis de riesgo
Análisis de riesgo

ANÁLISIS DE RIESGO		
RIESGO	CONTROL	OPCIONES DE MANEJO
Clientes insatisfechos	Innovar los platos de la empresa y revisar siempre el stock de materia prima.	TRANSFERIR EL RIESGO
Alimentos Contaminados	Mantener una inocuidad de los alimentos y del establecimiento	EVITAR RIESGO
Riesgo Laboral.	Generar contratos laborales para todos los trabajadores.	REDUCIR EL RIESGO

4.5 Propuesta Financiera

4.5.1 Manual contable y financiero

En la propuesta contable se plantea un catálogo de cuentas elaborado según las necesidades del restaurante “Alitas House Snack Bar”, se presenta una dinámica para las cuentas de tercer nivel del catálogo y posteriormente se propone formatos de estados financieros como el Estado de Situación Financiera, Estado de Resultados, Estado de Flujos de Efectivo, Estado de Cambios en el Patrimonio y una explicación acerca de las notas a los Estados Financieros.

4.5.2 Catálogo de Cuentas

Los códigos del plan de cuentas permiten presentar en forma ordenada y distinguir los elementos de estados financieros, grupo, subgrupo, mayor, cuentas

Tabla 36. Catálogo de Cuentas

Catálogo de Cuentas

					<i>Restaurante de comida rápida “ALITAS HOUSE SNACK BAR”</i> <i>Olmedo y Sucre 12-18 Atuntaqui-Ecuador</i> CATÁLOGO DE CUENTAS
CÓDIGO					CUENTA
1					ACTIVO
1	1				ACTIVO CORRIENTE
1	1	1			EFFECTIVO Y EQUIVALENTES DE EFFECTIVO
1	1	1	01		<i>Caja</i>
1	1	1	02		<i>Bancos</i>
1	1	2			EXIGIBLE
1	1	2	01		<i>Cuentas por cobrar</i>
1	1	2	02		<i>(-) Provisión cuentas incobrables</i>
1	1	3			INVENTARIOS
1	1	3	01		<i>Inventario de materia prima</i>
1	1	3	02		<i>Inventario de productos en proceso</i>
1	1	3	03		<i>Inventario de productos terminados</i>
1	1	3	04		<i>Inventario de suministros</i>
1	2				ACTIVOS NO CORRIENTES
1	2	1			PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPO
1	2	1	01		<i>Maquinaria y equipo</i>
1	2	1	02		<i>Muebles y enseres</i>
1	2	1	03		<i>Equipo de oficina</i>
1	2	1	04		<i>Equipo de computación</i>
1	2	1	05		<i>(-) Depreciación acumulada de Propiedad planta y equipo</i>
2					PASIVO
2	1				PASIVO CORRIENTE

2	1	1			CUENTAS POR PAGAR
2	1	1	01		<i>Proveedores</i>
2	1	1	02		<i>Con la administración tributaria</i>
2	1	1	03		<i>Rise por pagar</i>
2	1	2			OBLIGACIONES LABORALES
2	1	2	01		<i>Sueldos por pagar</i>
2	1	2	02		<i>Aporte individual IESS</i>
2	1	2	03		<i>Aporte patronal IESS</i>
2	2				PASIVO NO CORRIENTE
2	2	1			OBLIGACIONES FINANCIERAS
2	2	1	01		<i>Préstamo bancario</i>
2	2	1	02		<i>Intereses por pagar</i>
3					PATRIMONIO
3	1				CAPITAL
3	1	1			CAPITAL PERSONA NATURAL
3	2				RESULTADOS DEL EJERCICIO
3	2	1			UTILIDAD DEL EJERCICIO
3	2	2			(-) PÉRDIDA DEL EJERCICIO
3	3				RESULTADOS ACUMULADOS
3	3	1			UTILIDAD ACUMULADA
3	3	2			(-) PÉRDIDA ACUMULADA
4					INGRESOS
4	1				INGRESOS OPERACIONALES
4	1	1			INGRESOS POR VENTAS
5					COSTOS
5	1				COSTOS DE VENTAS
5	1	1			MATERIA PRIMA
5	1	2			MANO DE OBRA
5	1	3			COSTOS INDIRECTOS DE PRODUCCIÓN
6					GASTOS
6	1				GASTOS ORDINARIOS
6	1	1			GASTOS DE PERSONAL
6	1	1	01		<i>Gasto sueldos</i>

6	1	1	02		<i>Gasto Aporte patronal IESS</i>
6	1	1	03		<i>Nómina de fábrica</i>
6	1	2			GASTOS DEPRECIACIÓN
6	1	2	01		<i>(-) Gasto depreciación propiedad, planta y equipo</i>
6	1	2	01	01	<i>Gasto depreciación muebles y enseres</i>
6	1	2	01	02	<i>Gasto depreciación equipo de cómputo</i>
6	1	2	01	03	<i>Gasto depreciación maquinaria y equipo</i>
6	1	3			SERVICIOS BÁSICOS
6	1	3	01		<i>Luz</i>
6	1	3	02		<i>Agua</i>
6	1	3	03		<i>Teléfono</i>
6	1	3	04		<i>Internet</i>
6	1	4			GASTOS FINANCIEROS
6	1	4	01		<i>Intereses bancarios</i>
6	1	5			GASTOS DE MANTENIMIENTO
6	1	5	01		<i>Mantenimiento de maquinaria</i>
6	1	5	02		<i>Mantenimiento de instalaciones</i>
6	1	3			GASTOS GENERALES
6	1	3	01		<i>Gasto Impuestos</i>
6	1	3	04		<i>Gasto arriendo</i>
6	1	3	05		<i>Gasto publicidad</i>

Fuente: Autor basado en plan contable Superintendencia de compañías

4.5.3 Dinámica de cuentas.

Para la realización de la dinámica de cuentas se tomó como referencia las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF para PYMES) y las Normas Internacionales de Contabilidad (NIC).

Tabla 37. Dinámica Efectivo y equivalentes al efectivo

		MANUAL CONTABLE “ALITAS HOUSE SNACK BAR”			
		Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 4
Elemento	Grupo	Subgrupo	Mayor	Cuenta	
1.	1.1.	1.1.1.			
Activo	Activo corriente	Efectivo y equivalentes al efectivo		Caja Bancos	
DESCRIPCIÓN					
La cuenta de efectivo y equivalentes al efectivo son los recursos económicos con disponibilidad inmediata para la operación del restaurante, tales como caja o bancos, es utilizada para cubrir los compromisos a corto plazo.					
DINÁMICA					
La cuenta de efectivo y equivalentes al efectivo es de naturaleza deudora, es decir, se registra al débito cuando la cuenta aumenta y al crédito cuando la cuenta disminuye.					
DEBITOS			CRÉDITOS		
<ul style="list-style-type: none"> • Entrada de dinero por ventas. • Cobro de cuentas por cobrar. 			<ul style="list-style-type: none"> • Pago a proveedores en efectivo o bancos. • Pago de nómina a trabajadores. • Compra de materia prima o insumos. • Pago de servicios básicos 		
CONTROL INTERNO					
<ul style="list-style-type: none"> • Establecer funciones para la custodia, manejo y registro del efectivo. • Determinar un responsable para realizar los registros de movimientos de efectivo. • Elaborar reportes diarios de caja. • Realizar arqueos de caja. • El total del dinero recaudado debe ser depositado máximo hasta el día siguiente.. • Revisar la documentación de respaldo por los pagos realizados. 					
NORMATIVA					
NIC 7: Estado de flujos de efectivo.					
NIIF para PYMES sección 7: Estado de Flujos de Efectivo.					

Fuente: investigación directa

Tabla 13 Dinámica activo exigible

		MANUAL CONTABLE “ALITAS HOUSE SNACK BAR”		
Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 4	Nivel 5
Elemento	Grupo	Subgrupo	Mayor	Cuenta
1.	1.1.	1.1.2.		
Activo	Activo corriente	Activo exigible		Cuentas por cobrar
DESCRIPCIÓN				
<p>La cuenta activo exigible comprende las cuentas que se convertirán en dinero en un corto plazo, por ejemplo, las cuentas por cobrar a clientes o trabajadores.</p>				
DINÁMICA				
<p>La cuenta activo exigible es de naturaleza deudora, es decir, se registra al débito cuando la cuenta aumenta y al crédito cuando la cuenta disminuye.</p>				
DEBITOS		CRÉDITOS		
<ul style="list-style-type: none"> • Por las ventas a crédito de productos o servicio a clientes . • Anticipo de sueldos a trabajadores. 		<ul style="list-style-type: none"> • Pagos de clientes por créditos realizados • Cobro de anticipos a trabajadores 		
CONTROL INTERNO				
<ul style="list-style-type: none"> • La gerencia debe establecer políticas de crédito a clientes. • Mantener registros individuales de saldos de deudas con clientes • Realizar análisis la antigüedad de saldos. 				
NORMATIVA				
NIIF para PYMES sección 11: Instrumentos financieros básicos NIC 32: Instrumentos financieros: presentación				

Fuente: investigación directa

Tabla 38. Dinámica de Inventarios

		MANUAL CONTABLE “ALITAS HOUSE SNACK BAR”		
Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 4	Nivel 5
Elemento	Grupo	Subgrupo	Mayor	Cuenta
2.	2.1.	1.1.3.		
Activo	Activo corriente	Inventarios		Inventarios de materia prima Inventario de productos en proceso Inventarios de productos terminados Inventario de suministros
DESCRIPCIÓN				
<p>La cuenta de inventarios representa las existencias disponibles para la venta, en el restaurante “Alitas House snack bar” existen inventarios de materia prima, productos en proceso y productos terminados.</p>				
DINÁMICA				
<p>La cuenta inventarios es de naturaleza deudora, es decir, se registra al débito cuando la cuenta aumenta y al crédito cuando la cuenta disminuye.</p>				
DEBITOS			CRÉDITOS	
<ul style="list-style-type: none"> • Adquisición de materia prima. • Compra de insumos. 			<ul style="list-style-type: none"> • Venta de productos terminados. • Devolución en compras • Bajas por daño o deterioro 	
CONTROL INTERNO				
<ul style="list-style-type: none"> • Realizar constataciones físicas de la materia prima e insumos para la producción. • Debe existir un responsable custodio de los inventarios. • Utilizar Kardex para el control de inventarios. 				
NORMATIVA				
NIIF para Pymes sección 13: Inventarios NIC2: Inventarios				

Fuente: investigación directa

Tabla 39. Dinámica de propiedad planta y equipo

		MANUAL CONTABLE “ALITAS HOUSE SNACK BAR”		
Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 4	Nivel 5
Elemento	Grupo	Subgrupo	Mayor	Cuenta
1.	1.2.	1.2.1.		
Activo	Activo no corriente	Propiedad, planta y equipo		Muebles y enceres Maquinaria y equipo Equipos de computación
DESCRIPCIÓN				
<p>La cuenta Propiedad, Planta y Equipo son los activos fijos que no están disponibles para la venta, sin embargo, se obtienen ingresos por su uso en las actividades operacionales del restaurante “Alitas House snack bar”</p>				
DINÁMICA				
<p>La cuenta Propiedad, Planta y Equipo es de naturaleza deudora, es decir, se registra al débito cuando la cuenta aumenta y al crédito cuando la cuenta disminuye.</p>				
DEBITOS			CRÉDITOS	
<ul style="list-style-type: none"> • Compra de activos: maquinaria y equipo, muebles y enseres, equipo de cómputo y oficina. 			<ul style="list-style-type: none"> • Depreciaciones del bien. • Ventas del bien. • Baja, pérdida o robo de un activo. 	
CONTROL INTERNO				
<ul style="list-style-type: none"> • Poseer título de propiedad de cada uno de los activos fijos del restaurante. • Contar con documentos que evidencien la compra de los activos fijos. • Verificar el estado de los activos fijos periódicamente. • Inspección física de propiedad, planta y equipo. • Asignar un responsable custodio de activos fijos. • Mantener un registro actualizado de propiedad, planta y equipo. 				
NORMATIVA				
NIIF para Pymes sección 17: Propiedad, Planta y Equipo NIC 16: Propiedades, Planta y Equipo				

Fuente: investigación directa

Tabla 40. Dinámica de cuentas por pagar

		MANUAL CONTABLE “ALITAS HOUSE SANCK BAR”			
		Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 4
Elemento	Grupo	Subgrupo	Mayor	Cuenta	
2.	2.1.	2.1.1.			
Pasivo	Pasivo corriente	Cuentas por pagar			Clientes Proveedores Otros
DESCRIPCIÓN					
Las cuentas por pagar son deudas con terceros que deben ser cumplidas en un corto plazo, dentro del año corriente.					
DINÁMICA					
La cuenta cuentas por pagar es de naturaleza acreedora, es decir, se registra al débito cuando la cuenta disminuye y al crédito cuando la cuenta aumenta.					
DEBITOS			CRÉDITOS		
<ul style="list-style-type: none"> • Pago de las cuentas por pagar. • Abonos a las cuentas por pagar. • Cancelación de deudas a proveedores. 			<ul style="list-style-type: none"> • Cuando se generan deudas por la compra de bienes o servicios. • Por obligaciones contraídas. • Deudas Fiscales 		
CONTROL INTERNO					
<ul style="list-style-type: none"> • La gerencia debe autorizar que se generen las cuentas por pagar a proveedores. • Mantener un registro de saldos de cuentas por pagar a proveedores. • Contar con documentos que sustenten el pago de las deudas. • Verificar las condiciones establecidas al momento de generar una cuenta por pagar. 					
NORMATIVA					
NIIF para Pymes sección 22: Pasivos y Patrimonio.					
NIIF para PYMES sección 11: Instrumentos financieros básicos.					
NIC 32: Instrumentos financieros: presentación.					

Fuente: investigación directa

Tabla 41. Dinámica de obligaciones laborales

		MANUAL CONTABLE “ALITAS HOUSE SANCK BAR”		
Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 4	Nivel 5
Elemento	Grupo	Subgrupo	Mayor	Cuenta
2	2.1.	2.1.2.		
Pasivo	Pasivo corriente	Obligaciones Laborales		Empleados Aporte patronal Aporte individual
DESCRIPCIÓN				
La cuenta obligaciones laborales representa las obligaciones del restaurante con los trabajadores generadas en virtud de una relación laboral.				
DINÁMICA				
La cuenta obligaciones laborales es de naturaleza acreedora, es decir, se registra al débito cuando la cuenta disminuye y al crédito cuando la cuenta aumenta.				
DEBITOS			CRÉDITOS	
<ul style="list-style-type: none"> • Pago de nómina. • Pago de aportaciones al IESS 			<ul style="list-style-type: none"> • Obligaciones contraídas con los trabajadores y el IESS. 	
CONTROL INTERNO				
<ul style="list-style-type: none"> • Mantener registros de horario de los trabajadores. • Realizar el pago de sueldos a los trabajadores a tiempo. • Entregar roles de pago a cada trabajador. • Mantener un archivo de la evidencia del pago de sueldos. 				
NORMATIVA				
NIIF para Pymes sección 28: Beneficios a los empleados.				
NIC 19: Beneficios a los empleados.				

Fuente: investigación directa

Tabla 42. Dinámica de capital

		MANUAL CONTABLE “ALITAS HOUSE SNACK BAR”		
Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 4	Nivel 5
Elemento	Grupo	Subgrupo	Mayor	Cuenta
3	3.1.	3.1.1.		
Patrimonio	Capital	Capital persona Natural		
DESCRIPCIÓN				
<p>La cuenta del capital registra las aportaciones del gerente propietario del restaurante para constituir el negocio, que se incrementa o disminuye con las ganancias o pérdidas del periodo económico.</p>				
DINÁMICA				
<p>La cuenta capital es de naturaleza acreedora, es decir, se registra al débito cuando la cuenta disminuye y al crédito cuando la cuenta aumenta.</p>				
DEBITOS			CRÉDITOS	
<ul style="list-style-type: none"> • Retiro de las aportaciones de los socios y accionistas • Venta de acciones • Liquidación de la empresa • Pérdida en el periodo 			<ul style="list-style-type: none"> • Aportación de socios • Utilidad favorable del periodo 	
CONTROL INTERNO				
<ul style="list-style-type: none"> • Mantener registros de aumentos y disminuciones para el capital. • Contar con la documentación correspondiente de los movimientos del capital 				
NORMATIVA				
NIIF para Pymes sección 22: Pasivos y Patrimonio. NIC 32: Instrumentos financieros: presentación.				

Fuente: investigación directa

Tabla 43. Dinámica de ingresos por ventas

		MANUAL CONTABLE “ALITAS HOUSE SNACK BAR”			
		Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 4
Elemento	Grupo	Subgrupo	Mayor	Cuenta	
4	4.1.	4.1.1.			
Ingresos	Ingresos operacionales	Ingresos por Ventas		Ventas	
DESCRIPCIÓN					
La cuenta de ingresos por ventas registra los ingresos recibidos por la venta del servicio que ofrece el restaurante “Alitas House snack bar”.					
DINÁMICA					
La cuenta ingresos por ventas es de naturaleza acreedora, es decir, se registra al débito cuando la cuenta disminuye y al crédito cuando la cuenta aumenta.					
DEBITOS			CRÉDITOS		
<ul style="list-style-type: none"> • Por el cierre del periodo. 			<ul style="list-style-type: none"> • Venta del servicio en el restaurante 		
CONTROL INTERNO					
<ul style="list-style-type: none"> • Emitir comprobantes de venta. • Mantener un registro de los ingresos por ventas. • Verificar las ventas con los documentos de respaldo. 					
NORMATIVA					
NIIF para Pymes sección 23: Ingresos de Actividades Ordinarias NIC 18: Ingresos de Actividades Ordinarias					

Fuente: investigación directa

Tabla 44. Dinámica de materia prima

		MANUAL CONTABLE “ALITAS HOUSE SNACK BAR”			
		Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 4
Elemento	Grupo	Subgrupo	Mayor	Cuenta	
5	5.1.	5.1.1.			
Costos	Costos de Producción	Materia prima			
DESCRIPCIÓN					
La cuenta de costos de materia prima registra los valores de los materiales necesarios para la producción y elaboración del producto final.					
DINÁMICA					
La cuenta costos de materia prima es de naturaleza deudora, es decir, se registra al débito cuando la cuenta aumenta y al crédito cuando la cuenta disminuye.					
DEBITOS			CRÉDITOS		
<ul style="list-style-type: none"> • Adquisición de materia prima. 			<ul style="list-style-type: none"> • Cierre de la cuenta al final del ejercicio. 		
CONTROL INTERNO					
<ul style="list-style-type: none"> • Mantener un registro de ingreso y salida de materia prima. • Verificar las compras de materia prima para la producción a través de facturas. • Verificar que la materia prima se encuentre en buen estado. 					
NORMATIVA					
NIC 1: Presentación de estados financieros.					
NIC 2: Inventarios					

Fuente: investigación directa

Tabla 45. Dinámica mano de obra

		MANUAL CONTABLE “ALITAS HOUSE SNACK BAR”			
		Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 4
Elemento	Grupo	Subgrupo	Mayor	Cuenta	
5	5.1.	5.1.2.			
Costos	Costos de Producción	Mano de obra			
DESCRIPCIÓN					
La cuenta de mano de obra registra los costos incurridos directamente en la transformación del producto tomando en cuenta el tiempo de fabricación.					
DINÁMICA					
La cuenta costos de mano de obra es de naturaleza deudora, es decir, se registra al débito cuando la cuenta aumenta y al crédito cuando la cuenta disminuye.					
DEBITOS			CRÉDITOS		
<ul style="list-style-type: none"> • Pago de sueldos a trabajadores. 			<ul style="list-style-type: none"> • Cierre de la cuenta al final del ejercicio. 		
CONTROL INTERNO					
<ul style="list-style-type: none"> • Mantener un registro de horas extras trabajadas. • Mantener un registro de los costos incurridos en mano de obra. 					
NORMATIVA					
NIC 1: Presentación de estados financieros.					
NIC 2: Inventarios					

Fuente: investigación directa

Tabla 46. Dinámica de gastos de personal

		MANUAL CONTABLE “ALITAS HOUSE SANCK BAR”		
Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 4	Nivel 5
Elemento	Grupo	Subgrupo	Mayor	Cuenta
6	6.1.	6.1.2.		
Gastos	Gastos	Gastos		Sueldos y Salarios Arriendo Servicios básicos Depreciaciones Otros gastos
DESCRIPCIÓN				
Esta cuenta registra los gastos ocasionados por la prestación de servicios y los gastos generados por aportaciones al IESS.				
DINÁMICA				
La cuenta gastos de personal es de naturaleza deudora, es decir, se registra al débito cuando la cuenta aumenta y al crédito cuando la cuenta disminuye.				
DEBITOS			CRÉDITOS	
<ul style="list-style-type: none"> • Cancelación de sueldos y salarios • Cancelación de servicios básicos • Cancelación por publicidad 			<ul style="list-style-type: none"> • Cierre de la cuenta al final del ejercicio. 	
CONTROL INTERNO				
<ul style="list-style-type: none"> • Aprobar los pagos a los trabajadores. • Realizar el pago de aportaciones al IESS. • Mantener un archivo de documentos que respalden los pagos por sueldos y aportaciones al IESS. 				
NORMATIVA				
NIIF para Pymes sección 5: Estado del Resultado integral y Estado de Resultados				

Fuente: investigación directa

4.6 Estructura de los estados financieros

a) Formato estado de situación financiera



**ALITAS HOUSE SNACK BAR
ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA
DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2021**

ACTIVO	Valor
ACTIVOS	XX
Activo Corriente	
Caja	
Bancos	
Cuentas por Cobrar	
Documentos por cobrar	
Total Activo Corriente	
Propiedad Planta y Equipo	
Equipos de Oficina	
<Depreciación acumulada Equipos de Oficina>	
Equipo de Computación	
<Depreciación acumulada Equipos de Computación>	
Total Propiedad Planta y Equipo	
PASIVOSPASIVO	
Pasivo Corriente	
Cuentas por pagar	
Documentos por pagar	
Préstamos Bancarios por Pagar	
Total Pasivo Corriente	
PATRIMONIO	
Capital	
Reserva legal	
Utilidades Acumuladas	
TOTAL, PASIVO MAS PATRIMONIO	

CONTADOR

b) Formato estado de resultados

**ALITAS HOUSE SNACK BAR****ESTADO DE RESULTADOS INTEGRAL
DEL AL**

INGRESOS
INGRESOS DE ACTIVIDADES ORDINARIAS
Ventas
(-) Costo de Ventas
= GANANCIA BRUTA
(-) GASTOS
SUELDOS, SALARIOS Y DEMÁS REMUNERACIONES
(-) Gastos Fondos de Reserva
(-) Gasto aporte Patronal IESS
BENEFICIOS SOCIALES E INDEMNIZACIONES
(-) Gasto Décimo Tercer Sueldo
DEPRECIACIONES
(-) Gasto Depreciación Equipos de Oficina
(-)Gasto Depreciación Equipo de Computación
UTILIDAD / PÉRDIDA DEL EJERCICIO

GERENTE

CONTADOR

c) Formato estado de flujo de efectivo



ALITAS HOUSE SNACK BAR
ESTADO DE FLUJOS DE CAJA
DEL AL

SALDO INICIAL CAJA BANCOS	
INGRESOS OPERACIONALES	
Ingresos por servicios	
TOTAL INGRESOS OPERACIONALES	
EGRESOS OPERACIONALES	
Gastos fijos	
Gastos Variables	
Otros Gastos	
TOTAL EGRESOS OPERACIONALES	
TOTAL FLUJO DE CAJA OPERATIVO	
INGRESOS DE INVERSION	
Venta de Activos	
TOTAL INGRESOS DE INVERSION	
EGRESOS DE INVERSION	
Compra de Activos Fijos	
TOTAL EGRESOS DE INVERSION	
TOTAL FLUJO DE CAJA DE INVERSION	
INGRESOS FINANCIEROS	
Préstamos	
Fondos no reembolsables	
Aportes Accionistas	
Otros aportes	
Utilidad del Ejercicio	
Utilidad no Distribuida	
TOTAL INGRESOS FINANCIEROS	
EGRESOS FINANCIEROS	
Pago Intereses	
Pago Préstamos	
Participación Trabajadores	
Pago Impuestos	
TOTAL EGRESOS FINANCIEROS	
TOTAL FLUJO DE CAJA FINANCIERO	
FLUJO DE CAJA	
GERENTE	CONTADOR

d) Formato estado de evolución del patrimonio



ALITAS HOUSE SNACK BAR

ESTADO DE EVOLUCIÓN DEL PATRIMONIO
DEL AL

Concepto	Aportes del capital	Reservas legales	Utilidades retenidas	Utilidad del ejercicio
Saldo al 01/01/20xx				
(+) Utilidad al 31/12/20xx				
(-) Transferencia utilidad no Distribuida				
= Saldo al 31/12/20xx				

GERENTE

CONTADOR

4.7 Implementación de la propuesta

Una vez concluida la propuesta de un Manual de procedimientos administrativos y financieros para el restaurante “Alitas House Snack Bar” es necesario implementarlo en el negocio de acuerdo al cronograma presentado a continuación.

Para el manual administrativo se implementará la base filosófica para el restaurante como la misión, visión, valores y principios; además se propone un organigrama estructural y funcional el cual contienen manual de funciones para cada trabajador del restaurante.

En el manual contable y financiero se propone implementar un plan de cuentas elaborado de acuerdo a las necesidades del restaurante, cada cuenta tiene su dinámica para una mejor comprensión que servirá para realizar estados financieros y realizar análisis financieros mediante indicadores financieros para una correcta toma de decisiones.

Se propone, además, una metodología adaptada a la realidad del negocio para gestionar riesgos operacionales, esta metodología la desarrollará el gerente propietario del restaurante debido a quees un negocio pequeño no es necesario contratar una persona especialista en riesgos.

Tabla 47. Cronograma de implementación

Propuesta	Mes 1				Mes 2				Mes 3			
	Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4	Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4	Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4
Socialización del manual administrativo, contable y Financiero	X											
Implementación del manual administrativo												
Misión, visión, valores y principios.		X										
Organigrama estructural y funcional			X									
Manuales de procesos			X	X								
Manuales de funciones				X								
Implementación de la propuesta contable y financiera												
Plan de cuentas y dinámica de cuentas					X							
Estados financieros						X	X					
Indicadores financieros								X				
Implementación de la metodología de riesgos												
Identificación de riesgos									X			
Medición y valoración de riesgos										X		
Controles para riesgos											X	

Fuente: Investigación directa

4.8 Ejercicio práctico

El restaurante “Alitas House” presenta el siguiente estado de situación financiera al 31 de diciembre del 2020.

RESTAURANTE "ALITAS HOUSE" Snack Bar					
ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA					
DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2020					
ACTIVO			PASIVO		
ACTIVO CORRIENTE			PASIVO CORRIENTE		
Efectivo y equivalentes al efectivo		\$ 3230,00	Cuentas por pagar		\$ 260,00
Caja	\$ 230,00		Proveedores	\$ 260,00	
Bancos	\$ 3000,00		Obligaciones laborales		\$ -
Exigible			IESS por pagar	\$ -	
Cuentas por cobrar	\$ -		Sueldos por pagar	\$ -	
Inventarios		\$ 1000,00	TOTAL PASIVO		\$ 260,00
Inventario de materia prima	\$ 1000,00				
ACTIVO NO CORRIENTE			PATRIMONIO		\$ 6.350,00
Propiedad, Planta y Equipo		\$ 2.380,00	Capital social	\$ 3.000,00	
Maquinaria y equipo	\$ 750,00		Utilidad acumulada	\$ 3.350,00	
Muebles y enseres	\$ 650,00		TOTAL PATRIMONIO		\$ 2.900,00
Equipo de cómputo	\$ 980,00				
TOTAL ACTIVO		\$ 6.610,00	TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO		\$ 6.610,00

Fuente: Investigación directa

Transacciones del mes de enero de 2021

3 de enero: Se realiza la compra de materia prima a PRONACA por un valor de \$1220,00.

4 de enero: Se realiza la compra de suministros (papel térmico para impresoras) para el restaurante por \$180,00.

5 de enero: Se cancela el arrendamiento del mes de enero por \$300,00.

12 de enero: Se cancela \$150,28 del RISE al Servicio de Rentas Internas.

25 de enero: Se cancela servicios básicos por \$91,85.

- Factura No 0001234 por un valor de \$25,75; consumo de energía eléctrica.
- Factura No 0009012 por un valor de \$19,75; consumo de agua potable.
- Factura No 0005678 por un valor de \$34,00; consumo de internet.
- Factura No 0003467 por un valor de \$12,35; consumo de teléfono.

26 de enero: Se cancela la cuenta por pagar a proveedores por \$100,00.

31 de enero: Se cancela sueldos por \$1158,00.

31 de enero: Se cancela el valor de \$16,00 por publicidad.

El valor de la depreciación de propiedad planta y equipo para el mes de diciembre es:

- Depreciación de muebles y enseres por \$5,41.
- Depreciación de equipo de cómputo por un valor de \$16,33.
- Depreciación de maquinaria y equipo por un valor de \$6,25.

31 de enero: Se registran ventas del mes de diciembre mediante respaldo de tickets de venta por \$4500,00.

31 de enero: Se realiza el depósito de las ventas del mes de diciembre al banco PICHINCHA

		Restaurante "ALITAS HOUSE" snack bar Olmedo y Sucre 12-18 Ibarra-Ecuador		
LIBRO DIARIO				
FECHA	CÓDIGO	DETALLE	DEBE	HABER
02/01/2021		1		
	1.1.1.01	Caja	\$ 230,00	
	1.1.1.02	Bancos	\$ 3000,00	
	1.1.3.01	Inventario de materia prima	\$ 1000,00	
	1.2.1.01	Maquinaria y equipo	\$ 750,00	
	1.2.1.02	Muebles y enseres	\$ 650,00	
	1.2.1.04	Equipo de cómputo	\$ 980,00	
	2.1.1.01	Proveedores		\$ 260,00
	3.1.1	Capital		\$ 3000,00
		Utilidad acumulada		\$ 3350,00
		<i>V/R Asiento de apertura</i>		
03/01/2021		2		
	1.1.3.01	Inventario de materia prima	\$ 1.220,00	
	1.1.1.02	Bancos		\$ 1.220,00
		<i>V/R Compra de materia prima</i>		
04/01/2019		3		
	1.1.3.04	Inventario de suministros	\$ 180,00	
	1.1.1.02	Bancos		\$ 180,00
		<i>V/R Adquisición de papel térmico para Impresoras del restaurante</i>		
05/01/2019		4		
	6.1.3.04	Gasto arriendo	\$ 300,00	
	1.1.1.02	Bancos		\$ 300,00
		<i>V/R pago de arriendo mes de enero</i>		
12/01/2019		5		
	6.1.3.03	Gasto Impuestos	\$ 150,28	
	1.1.1.02	Bancos		\$ 150,28
		<i>V/R Pago del RISE al SRI</i>		
25/01/2019		6		
	6.1.3	Gasto servicios básicos	\$ 91,85	
	6.1.3.01	Energía eléctrica \$25.75		
	6.1.3.02	Agua potable \$19.75		



Restaurante "ALITAS HOUSE" snack bar
Olmedo y Sucre 12-18
Ibarra-Ecuador

143

LIBRO DIARIO

	6.1.3.03	Teléfono \$12.35		
	6.1.3.04	Internet \$34.00		
	1.1.1.02	Bancos		\$ 91,85
		<i>V/R Pago de servicios básicos</i>		
26/01/2021		7		
	2.1.1.01	Proveedores	\$ 100,00	
	1.1.1.02	Bancos		\$ 100,00
		<i>V/R Pago a proveedores</i>		
31/01/2021		8		
	6.1.1.01	Gasto sueldos	\$ 758,00	
	6.1.1.03	Nómina de fabrica	\$ 400,00	
	6.1.1.02	Gasto porte patronal IES	\$ 129,18	
	2.1.2.02	Aporte individual IESS		\$ 109,43
	2.1.2.01	Aporte patronal IESS		\$ 129,18
	1.1.1.02	Bancos		\$ 1.048,57
		<i>V/R Pago de sueldos</i>		
31/01/2021		9		
	6.1.3.05	Gasto publicidad	\$ 16,00	
	1.1.1.02	Bancos		\$ 16,00
		<i>V/R Pago de publicidad</i>		
31/01/2021		10		
	6.1.2.01.01	Gasto depreciación muebles y enseres	\$ 5,41	
	1.2.1.05	Depreciación acum. muebles y enseres		\$ 5,41
		<i>V/R Gasto depreciación muebles y enseres</i>		
31/01/2019		11		
	6.1.2.01.02	Gasto depreciación equipo de cómputo	\$ 16,33	
	1.2.1.05	Depreciación acum. equipo de cómputo		\$ 16,33
		<i>V/R Gasto depreciación equipo de cómputo</i>		
31/01/2021		12		

		Restaurante "ALITAS HOUSE" snack bar Olmedo y Sucre 12-18 Ibarra-Ecuador		
		LIBRO DIARIO		
	6.1.2.01.03	Gasto generales de fabricación(<i>depreciación maquinaria y equipo</i>)	\$ 6,25	
	1.2.1.05	Depreciación acum. maquinaria y equipo		\$ 6,25
		<i>V/R Gasto depreciación maquinaria y equipo</i>		
31/01/2021		13		
	1.1.3.02	Inventario de productos en proceso	\$ 1626,25	
	1.1.3.01	Inventario de materia prima		\$ 1220,00
	6.1.1.03	Nómina de fábrica		\$ 400,00
	6.1.2.01.03	Gastos generales de fabricación		\$ 6,25
		<i>V/R inventario de productos en proceso</i>		
		14		
	1.1.3.03	Inventario de productos terminados	\$ 1626,25	
	1.1.3.02	Inventario de productos en proceso		\$ 1626,25
		<i>V/R Ventas del mes de enero productos terminados</i>		
		15		
	1.1.1.01	Caja	\$ 4.500,00	
	4.1.1	Ventas		\$ 4.500,00
		<i>V/R Ventas del mes de enero, recaudación total en efectivo</i>		
		16		
31/01/2021	5.1	Costo de venta	\$ 1626,25	
	1.1.3.03	Inventario de productos terminados		\$ 1626,25
		<i>V/R costos de venta obtenido en la jornada mensual</i>		
31/01/2021		17		
	1.1.1.02	Bancos	\$ 4.500,00	
	1.1.1.01	Caja		\$ 4.500,00
		<i>V/R Depósito de las ventas mes de enero</i>		

31/01/2021		1ª		
	2.1.2.01	Aporte patronal IESS	\$ 129,18	
	2.1.2.02	Aporte individual IESS	\$ 109,43	
	1.1.1.02	Bancos		\$ 109,43
		<i>V/R Pago del aporte patronal e individual al IESS</i>		
31/01/2021		1C		
	3.2.1	Pérdidas y ganancias	\$ 3.273,30	
	6.1.3.04	Gasto arriendo		\$ 300,00
	6.1.3	Gasto de servicios básicos		\$ 91,85
	6.1.1.01	Gasto sueldos		\$ 1.158,00
	6.1.3.05	Gasto publicidad		\$ 16,00
	6.1.2.01.01	Gasto depr. Muebles y enseres		\$ 5,41
	1.2.1.05	Gasto depr. Equipo de cómputo		\$ 16,33
	5.1.	Costo de ventas		\$ 1.626,25
		<i>V/R Pérdidas del ejercicio</i>		
31/12/2021		2C		
	4.1.1	Ventas	\$ 4.500,00	
	3.2.1	Pérdidas y ganancias		\$ 4.500,00
		<i>V/R Ganancias del ejercicio</i>		
31/12/2021		3C		
	3.2.1	Pérdidas y ganancias	\$ 1.286,16	
	3.2	Resultado del ejercicio		\$ 1.286,16
		<i>V/R Resultado del ejercicio</i>		
		TOTAL	\$ 33.100,66	\$ 30.100,66

COSTO DE VENTA

(+)Inventario inicial	\$ 1000,00
(+)Compra de materia prima	\$ 1220,00
(-)Inventario final	\$1000,00
= Materia prima usada	\$ 1220,00
+ Mano de obra	\$ 400,00
+ CIF	\$ 6,25
= Costos de producción	\$1626,25
+ inventario inicial de productos en proceso	0
+ inventario final de productos en proceso	0
=costo de productos terminados	0
+ inventario inicial de productos terminados	0
(-)Inventario final de productos terminados	0
= COSTO DE VENTA	\$1626,25

LIBRO MAYOR

BANCOS	
DEBE	HABER
\$ 3000,00	\$ 1.200,00
\$ 4.500,00	\$ 180,00
	\$ 300,00
	\$ 91,85
	\$ 150,28
	\$ 100,00
	\$ 1.048,57
	\$ 16,00
\$ 7.500,00	\$ 3106,10
\$ 5.000,00	

CAJA	
DEBE	HABER
\$ 230,00	\$ 4.500,00
\$ 4.500,00	
\$ 4.730,00	
\$ 230,00	

INVENTARIO DE MATERIA PRIMA	
DEBE	HABER
\$ 1.000,00	\$ 1.220,00
\$ 1.200,00	
\$ 2.220,00	
\$ 1.000,00	

GASTO SERVICIOS BÁSICOS	
DEBE	HABER
\$ 25,75	
\$ 19,75	
\$ 12,35	
\$ 34,00	
\$ 91,85	

GASTO SUELDOS	
DEBE	HABER
\$ 758	
\$ 758	

APORTE INDIVIDUAL IESS	
DEBE	HABER
	\$ 109,43
	\$ 109,43

APORTE PATRONAL IESS	
DEBE	HABER
	\$ 129,18
	\$ 129,18

MAQUINARIA Y EQUIPO	
DEBE	HABER
\$ 750,00	
\$ 750,00	

GASTO PUBLICIDAD	
DEBE	HABER
\$ 16,00	
\$ 16,00	

MUEBLES Y ENSERES	
DEBE	HABER
\$ 650,00	
\$ 650,00	

GASTO DEPR. MUEBLES Y ENSERES	
DEBE	HABER
\$ 5,41	
\$ 5,41	

EQUIPO DE CÓMPUTO	
DEBE	HABER
\$ 980,00	
\$ 980,00	

DEPR. ACUM. MUEBLES Y ENSERES	
DEBE	HABER
	\$ 5,41
	\$ 5,41

PROVEEDORES	
DEBE	HABER
\$ 100,00	\$ 260,00
	\$ 160,00

GASTO DEPR. EQUIPO DE CÓMPUTO	
DEBE	HABER
\$ 16,33	
\$ 16,33	

CAPITAL	
DEBE	HABER
\$	\$ 3000,00
	\$ 3.000,00

DEPR. ACUM. EQUIPO DE CÓMPUTO	
DEBE	HABER
	\$ 16,33
	\$ 16,33

UTILIDAD ACUMULADA	
DEBE	HABER
	\$ 3.350,00
	\$ 3.350,00

GASTO DEPR. MAQUINARIA Y EQ.	
DEBE	HABER
\$ 6,25	
	\$ 6,25

INV DE SUMINISTRO	
DEBE	HABER
\$ 180,00	
	\$ 180,00

DEPR. ACUM. MAQUINARIA Y EQ.	
DEBE	HABER
	\$ 6,25
	\$ 6,25

GASTO ARRIENDO	
DEBE	HABER
\$ 300,00	
	\$ 300,00

VENTAS	
DEBE	HABER
	\$ 4.500,00
	\$ 4.500,00

GASTO IMPUESTOS	
DEBE	HABER
\$ 150,28	
	\$ 150,28

INV DE PRODUCTOS TERMINADOS	
DEBE	HABER
\$ 1.626,25	\$ 1.626,25

COSTO DE VENTAS	
DEBE	HABER
\$ 1.626,25	
	\$ 1.626,25

INV DE PRODUCTOS EN PROCESO	
DEBE	HABER
\$ 1.226,70	\$ 1.226,70

GASTO APOORTE PATRONAL IESS	
DEBE	HABER
\$ 129,18	
	\$ 129,18

NÓMINA DE FABRICA	
DEBE	HABER
\$ 400,00	\$ 400,00

	Restaurante "ALITAS HOUSE" Olmedo y Sucre 12-18 Atuntaqui-Ecuador			
	BALANCE DE COMPROBACIÓN Al 31 de enero del 2021			
CUENTAS	SUMAS		SALDOS	
	DEBE	HABER	DEBE	HABER
Bancos	\$7.500,00	\$3.106,70	\$4.393,30	
Caja	\$4.730,00	\$4.500,00	\$230,00	
Inventario de materia prima	\$2.220,00	\$1.220,00	\$1.000,00	
Inventario de productos en proceso	\$1.626,25	\$1.626,25		
Inventario de productos terminados	\$1.626,25	\$1.626,25		
Inventario de suministros	\$180,00		\$180,00	
Maquinaria y equipo	\$750,00		\$750,00	
Muebles y enseres	\$650,00		\$650,00	
Equipo de cómputo	\$980,00		\$980,00	
Capital		\$3.000,00		\$3.000,00
Utilidad acumulada		\$3.350,00		\$3.350,00
Gasto arriendo	\$300,00		\$300,00	
Gasto impuestos	\$150,28		\$150,28	
Gasto de servicios básicos	\$91,85		\$91,85	
Gasto proveedores	\$100,00	\$260,00		\$160,00
Gasto sueldos	\$758,00		\$758,00	
Nómina de fábrica	\$400,00	\$400,00		
Gasto Aporte patronal	\$129,18		\$129,18	
Aporte individual IESS		\$109,43		\$109,43
Aporte patronal IESS		\$129,18		\$129,18
Gasto publicidad	\$16,00		\$16,00	
Gato depr. Muebles y enseres	\$5,41		\$5,41	
Depr. acum. muebles y enseres		\$5,41		\$5,41
Gasto depr. Equipo de cómputo	\$16,33		\$16,33	
Depr. acum. equipo de cómputo		\$16,33		\$16,33
Gastos generales de fabricación	\$6,25	\$6,25		
Depr. acum. maquinaria y equipo		\$6,25		\$6,25
Ventas		\$4.500,00		\$4.500,00
Costo de ventas	\$1.626,25		\$1.626,25	
TOTAL	\$23.862,05	\$23.862,05	\$11.276,60	\$11.276,60

	Restaurante "ALITAS HOUSE" Olmedo y	
	Sucre 12-18	
	Atuntaqui-Ecuador	
ESTADO DE RESULTADOS DEL 1 AL 31 DE ENERO DEL 2021		
INGRESOS		
INGRESOS ORDINARIOS		
Ingresos por ventas		\$4.500,00
(-) Costos de ventas	\$1.626,25	
(=) Utilidad bruta en ventas		\$2.873,75
GASTOS		
GASTOS ORDINARIOS		\$1.873,30
Gastos de personal		\$1.287,18
Gasto sueldos	\$758,00	
Gasto nómina de fábrica	\$400,00	
Gasto Aporte patronal IESS	\$129,18	
Servicios Básicos		\$91,85
Energía eléctrica	\$25,75	
Agua potable	\$19,75	
Teléfono	\$12,35	
Internet	\$34,00	
Gastos depreciación		\$27,99
Gasto depreciación PPE	\$27,99	
Gastos generales		\$466,28
Gastos impuestos	\$150,28	
Gasto arriendo	\$300,00	
Gasto publicidad	\$16,00	
Utilidad de ejercicio		\$1.000,45

RESTAURANTE “ALITAS HOUSE” ESTADO DE FLUJOS DE EFECTIVO	
del 01 de enero al 31 de enero de 2021	
ACTIVIDADES DE OPERACIÓN	
Efectivo recibido por ventas	\$4.500,00
(-) Efectivo pagado a proveedores	\$1.320,00
(-) Efectivo pagado a trabajadores	\$1.287,18
Efectivo de actividades de operación	\$1.892,82
ACTIVIDADES DE INVERSIÓN	
(-) Adquisición de Propiedad, Planta y Equipo	\$2.352,01
Efectivo neto utilizado en actividades de inversión	\$2.352,01
ACTIVIDADES DE FINANCIAMIENTO	
Préstamos a corto plazo o largo plazo	\$ -
(-) Intereses pagados	\$ -
Efectivo neto utilizado en actividades de financiamiento	\$ -
Incremento neto de efectivo y equivalentes al efectivo	(\$ 459,19)
Efectivo y equivalentes al efectivo al principio del periodo	\$3.230,00
FLUJO DE EFECTIVO AL FINAL DE PERIODO	\$2.770,81

GERENTE

CONTADOR

**RESTAURANTE “ALITAS HOUSE” ESTADO
DE CAMBIOS EN EL PATRIMONIO
del 01 de enero al 31 de enero de 2021**

CUENTA PATRIMONIO	CAPITAL	UTILIDAD ACUMULADA	UTILIDAD DEL EJERCICIO	TOTAL PATRIMONIO
Saldo del año anterior	\$ 1.400,00	\$ -	\$ -	\$ 1.400,00
Corrección de errores	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Cambios en política	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Saldo reestructurado	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Aumento de capital	\$ -	\$ -	\$ 1.286,16	\$ 1.286,16
Saldo al cierre del ejercicio	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 2.686,16

GERENTE

CONTADOR

4.8 Indicadores financieros

4.8.1. Indicadores de liquidez

RAZON CORRIENTE	=	ACTIVO CORRIENTE
		PASIVO CORRIENTE
	=	4623,00
		160
	=	28,8

Análisis: El resultado es favorable, es decir, que el restaurante de comida rápida “Alitas House” Snack Bar cuenta con los recursos suficientes para cubrir con sus obligaciones a corto plazo.

PRUEBA ÁCIDA	=	ACTIVO CORRIENTE – INVENTARIOS
		PASIVO CORRIENTE
	=	\$4623,00 – 1000
		160
	=	22,6

Análisis: El resultado es favorable debido a que el restaurante de comida rápida “Alitas House” Snack Bar tiene la capacidad de cumplir con sus obligaciones sin tomar en cuenta la venta del inventario.

CAPITAL DE TRABAJO	=	ACTIVO CORRIENTE – PASIVO CORRIENTE
	=	\$4623,00 – \$160,00
	=	\$4463,00

Análisis: El resultado obtenido es positivo, lo que indica que el restaurante de comida rápida “Alitas House” Snack Bar después de haber cumplido sus obligaciones a corto plazo, cuenta con recursos para enfrentar imprevistos.

4.8.2 Indicadores de endeudamiento

ENDEUDAMIENTO	=	TOTAL PASIVO
		TOTAL ACTIVO
	=	160
		7975,31
	=	0,02

Análisis: Debido a que el resultado es menor a 1 se determina que el restaurante de comida rápida “Alitas House” Snack Bar cuenta con activos independientes, es decir, no son financiados por terceros.

4.8.3 Indicadores de rentabilidad

MARGEN DE UTILIDAD BRUTA	=	VENTAS - COSTO DE VENTAS
		VENTAS
	=	4500 – 1626,25
		4500
	=	0,63

Análisis: El resultado indica que el restaurante cuenta con el 63% de rentabilidad frente a los costos de venta y tendrá la posibilidad de cubrir los gastos operacionales.

CAPÍTULO V

VALIDACIÓN

5.1 Introducción

En todo proyecto de investigación es importante validar la propuesta antes de la aplicación, mediante los análisis realizados que han expuesto el manejo inadecuado de la microempresa, además de impedir el desarrollo dentro del mercado debido al desconocimiento administrativo y contable.

Por tal motivo, se procede a validar la propuesta de un Manual Administrativo y Contable para la empresa ALISTAS HOUSE SNACK BAR de la ciudad de Atuntaqui, permitiendo desarrollar las actividades de manera eficiente, al igual que facilite a los propietarios la toma de decisiones para, y que la información contable se encuentre actualizada.

5.2 Descripción del estudio

Mientras se llevó a cabo el desarrollo de los manuales se pudo observar ciertas debilidades que la empresa presentaba en las diferentes áreas administrativa y contables mencionadas en el diagnóstico situacional de la misma, con la finalidad de contribuir y controlar dichas debilidades; se proponen procedimientos para cada una de las áreas, con la finalidad de alcanzar los objetivos propuestos.

5.2.1 Objetivo

Realizar un análisis de validación que generará la realización del manual para el restaurante Alitas House Snack Bar de la ciudad de Atuntaqui.

5.2.2 Equipo de Trabajo

Se detalla de la siguiente manera:

Tabla 48. Equipo de Trabajo

Equipo de Trabajo

VALIDADORES	NOMBRE
Estudiante	Richard Israel Lomas Albán
Docente Tutor	Ing. Rocío Espinoza
Docentes técnicos	Dra. Alba Cevallos
	Ing. Sandra Guevara
Gerente del restaurante	Sr. Israel Lomas

5.3 Metodología de verificación

La metodología de verificación permite realizar una medición y verificar resultados con respecto a los principales problemas administrativos y contables que muestra la empresa, mediante una matriz de validación con las respectivas variables e indicadores de la propuesta presentada, además la calificación con el respectivo rango de interpretación de los resultados obtenidos.

5.3.1 Factores a validar

Para realizar la validación se estableció como variables la propuesta administrativa y contable, de las cuales se derivaron indicadores mismos que serán calificados por el presidente de la empresa y los respectivos docentes que formaron parte del presente trabajo de investigación.

5.3.2 Método de calificación

Para la calificación se propone una escala de la siguiente manera:

Tabla 49. Método de calificación

Método de calificación

Método de calificación	
Valor	Calificación
3	Eficiente
2	Poco eficiente
1	Nada eficiente

5.3.3 Rango de interpretación

El rango de interpretación servirá para demostrar los resultados correctamente, dando una calificación en porcentajes presentados a continuación:

Tabla 50. Rango de Calificación

Rango de Calificación

Rango de Calificación	
%Rango	Calificación
70 – 100	Eficiente
36 – 69	Poco eficiente
0 -35	Nada eficiente

Tabla 51. Rango de interpretación

Rango de interpretación

Calificación	Valor	Indicadores	Total	Rango de interpretación
Eficiente	3	21	63	100%
Poco eficiente	2	21	42	66.66%
Nada eficiente	1	21	21	33.33%

5.4 Resultados

Los resultados obtenidos en la matriz de validación serán aplicados utilizando la siguiente fórmula:

$$V = \frac{CO}{CT} \times 100$$

15	Propuesta financiera	Manual contable y financiero
16		Plan de cuentas
17		Dinámica de cuentas
18		Proceso contable
19		Estructura de Estados Financieros
20		Notas a los Estados Financieros
21		Razones financieras
Total:		
Firma:		

5.4.1 Calificación e interpretación

Tabla 53. Calificación total

Calificación total

Indicador	Valor	Total	Total * No. De Validadores	Calificación
21	3	63	252	Eficiente
21	2	42	168	Poco eficiente
21	1	21	84	Nada eficiente

Tabla 54. Calificación obtenida

Calificación obtenid

Nombre	Indicador	Valor	Total %	Calificación
Ing.	21	3	63	Eficiente
Ing.	21	3	63	Eficiente
Ing.	21	3	63	Eficiente
Gerente del restaurante	21	3	63	Eficiente
TOTAL OBTENIDO			252	

Los resultados obtenidos en la matriz de validación se aplican en la fórmula establecida.

$$V = \frac{252}{252} \times 100$$

$$V = 100\%$$

El resultado que se obtuvo sobre la elaboración de un manual administrativo y contable para el restaurante ALITAS HOUSE SNACK BAR, es favorable puesto que se obtuvo el 100% de validación debido a que el trabajo de investigación se realizó acorde a las necesidades de la empresa, además el contenido es de fácil comprensión y aplicación, garantizando la mejora y prosperidad de la microempresa.

CONCLUSIONES

- En la realización del diagnóstico situacional, mediante técnicas de investigación primarias y secundarias se evidenciaron falencias, las cuales impiden una correcta administración del restaurante, una de las más principales es la inexistencia de un manual administrativo, contable y financiero que aporte al desarrollo del negocio, pues se lleva a cabo una administración de forma empírica, además este negocio no cuenta con un área contable y financiera establecida adecuadamente, lo que puede significar una mala toma de decisiones y posteriormente al cierre definitivo de dicho negocio.
- El Marco teórico transmite conocimientos de términos utilizados en el desarrollo de la investigación, a partir de enfoques teóricos y científicos que servirán de soporte para el desarrollo de la propuesta.
- De los resultados obtenidos en el diagnóstico situacional se desarrolló un manual de procedimientos para el área administrativa, contable y financiera, el cual contiene lineamientos enfocados a mejorar el desarrollo de actividades operacionales y administrativas y de igual forma asegurar su crecimiento en el mercado nacional.
- El manual de procedimientos administrativos, contables y financieros se valida con el propósito de brindar confianza para su implementación, esto se logró con la ayuda de expertos en el tema y se pudo determinar que la propuesta para el restaurante Alitas House es muy aplicable, debido a que dicha propuesta fue desarrollada de acuerdo a las necesidades del restaurante.

RECOMENDACIONES

- Considerar el diagnóstico situacional realizado que permita detectar las debilidades y amenazas a tiempo para reducirlas y que no tenga mayor afectación al negocio; aprovechar las fortalezas y oportunidades que permitan brindar un servicio de calidad y ganar nuevo mercado a nivel local y nacional.
- Analizar los términos detallados en el marco teórico que permita tener una idea clara del manual propuesto, debe ser socializado con todos los trabajadores del restaurante para ampliar los conocimientos de términos utilizados en el desarrollo de la investigación.
- Socializar e implementar el manual de procedimientos administrativos, contables y financieros propuesto y que se convierta en una herramienta para desarrollar las actividades diarias de la mejor manera, consiguiendo brindar un servicio de calidad a los clientes.
- Realizar la validación conjuntamente con los trabajadores del restaurante de acuerdo a los parámetros establecidos, con el fin de mejorar su comprensión en cuanto a la aplicabilidad de la propuesta y que contribuya al desarrollo del negocio.
- Capacitar al personal de la empresa respecto al conocimiento y aplicación de los manuales de funciones, lo que facilita regular el mejoramiento de las actividades de cada puesto de trabajo, de forma óptima y eficiente, brindando un servicio de calidad a los clientes, en el departamento financiero poseer la información real y oportuna para la toma de decisiones del restaurante ALITAS HOUSE SNACK BAR de la ciudad de Atuntaqui.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

Aching. (2016). *Guía rápida: ratios financieros y matemáticas de la mercadotecnia*. El Cid Editor.

Obtenido de

https://www.academia.edu/39821418/GUIA_RAPIDA_RATIOS_FINANCIEROS_Y_MATEMATICAS_DE_LA_MERCADOTECNIA_PROCIENCIA_Y_CULTURA_S_A

Andrade, G., & C., G. (2014). *Contabilidad financiera*. McGraw Hill Education. Obtenido de

https://www.academia.edu/43415599/Contabilidad_Financiera_5ed_Guajardo_y_Andrade

ARCSA. (3 de mayo de 2016). *Obtención de Notificación Sanitaria de Alimentos Procesados*

(*Fabricación Nacional*). Obtenido de Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria: <https://www.controlsanitario.gob.ec/inscripcion-de-notificacion-sanitaria-de-alimentos-procesados-fabricacion-nacional/>

Arrieta, E. (2022). *Método inductivo y deductivo*. Obtenido de El Diferenciador:

<https://www.diferenciador.com/diferencia-entre-metodo-inductivo-y-deductivo/#:~:text=Tanto%20el%20m%C3%A9todo%20inductivo%20como,en%20la%20producci%C3%B3n%20de%20conocimiento.>

BCE. (2022). *Datos Macroeconómicos*. Obtenido de Banco Central del Ecuador:

<https://www.bce.fin.ec/index.php/informacioneconomica>

Benjamín. (2014). *Organización de empresas*. México:: McGrawHill Education.

Benjamín, E., & Finkowsky, F. (2014). *Organización De Empresas*. McGraw Hill. Obtenido de

<https://naghelsy.files.wordpress.com/2016/01/enrique-franklin-organizacion-de-empresas.pdf>

- Bernal, A., & Sierra, H. (2013). *Proceso administrativo para las organizaciones del siglo XXI*. Person. Obtenido de [http://aulavirtual.iberamericana.edu.co/recursosel/documentos_para-descarga/1.%20Bernal,%20C.%20Sierra,%20H.%20\(2008\).%20El%20Proceso%20Administrativo%20para%20las%20organizaciones%20del%20siglo%20XX.pdf](http://aulavirtual.iberamericana.edu.co/recursosel/documentos_para-descarga/1.%20Bernal,%20C.%20Sierra,%20H.%20(2008).%20El%20Proceso%20Administrativo%20para%20las%20organizaciones%20del%20siglo%20XX.pdf)
- Bernal, C. (2010). *Metodología de la investigación*. Pearson. Obtenido de <https://abacoenred.com/wp-content/uploads/2019/02/El-proyecto-de-investigaci%C3%B3n-F.G.-Arias-2012-pdf.pdf>
- Calderón, A., Dini, M., & Stumpo, G. (2016). *Los desafíos del Ecuador para el cambio estructural con inclusión social*. CEPAL, Naciones Unidas.
- CONAVE. (28 de junio de 2021). *CONAVE presenta las Estadísticas del Sector Avícola*. Obtenido de <https://conave.org/conave-presenta-las-estadisticas-del-sector-avicola/>
- Córdoba, M. (2014). *Análisis financiero*. Bogotá: Ecoe Ediciones. Obtenido de https://books.google.com.ec/books/about/An%C3%A1lisis_financiero.html?id=_dvDDQAAQBAJ&redir_esc=y
- Dávalos, N. (26 de julio de 2021). *El 14,5% de las parroquias en Ecuador no está conectada a Internet*. Recuperado el 13 de noviembre de 2021, de Primicias: <https://www.primicias.ec/noticias/tecnologia/parroquias-ecuador-sin-conexion-internet/>
- El Universo. (22 de febrero de 2022). *Gobierno entregó \$ 42 millones a cooperativas de ahorro y crédito*. Obtenido de El Universo: <https://bit.ly/38bKy0L>
- ENEMDU. (2021). *Pobreza y Desigualdad. Boletín Técnico N-9. Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo*. Quito: ENEMDU.
- EPG Universidad Continental. (2022). *Qué es el proceso administrativo de la empresa?* Obtenido de EPG Universidad Continental: <https://blogposgrado.ucontinental.edu.pe/que-es-el->

Jacome. (2020). *Matriz FODA*. Obtenido de <https://www.matrizfoda.com/dafo/>

Jones, G., & Geroge, J. (2014). *Administración contemporánea*. McGrawHill Education. Obtenido de https://www.academia.edu/39629112/Administraci%C3%B3n_Contempor%C3%A1nea_6ed_Gareth_R_Jones_y_Jennifer_M_George

Jurado, V. (2009). El enfoque sobre competencias: Una perspectiva crítica para la educación. *Revista Complutense de Educación*, 20(2), 343-354. Obtenido de <https://revistas.ucm.es/index.php/RCED/article/view/RCED0909220343A>

Marketing XXI. (2018). *El Plan de marketing en la empresa*. Obtenido de <https://www.marketing-xxi.com/el-plan-de-marketing-en-la-empresa-132.htm>

Martínez, D., & Gutiérrez, A. (2012). *La elaboración del plan estratégico y su implantación a través del cuadro de mando integral*. Díaz de Santos, S.A. Obtenido de https://books.google.com.ec/books/about/La_elaboracion_del_plan_estrat%C3%A9gico_a_t.html?id=WnHYrdgYGmcC&redir_esc=y

Navarro, W., & Pilataxi, M. (2020). *Análisis financiero y medición del impacto económico de la industria textil y de cuero en la Sierra Ecuatoriana año 2017-2018*. Universidad Central del Ecuador. Obtenido de <http://www.dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/22271/1/T-UCE-0003-CAD-250.pdf>

Numbeo. (2022). *Criminalidad en Guayaquil*. Recuperado el 6 de noviembre de 2021, de Numbeo: <https://es.numbeo.com/criminalidad/ciudad/Quito>

Núñez, A. (02 de 05 de 2010). *Incidencia de la aplicación por primera vez de las normas internacionales de información financiera en la presentación de estados financieros de la empresa ANDINAMOTORS S.A.* Universidad Técnica de Ambato.

Reinoso. (2008). *Compendio de Términos usuales en la Administración Financiera*. Compendios de administradores Públicos. Obtenido de <https://catalogosiidca.csuca.org/Record/UNANM.7547>

Roldán, P. (7 de junio de 2017). *Matriz de Mckinsey*. Obtenido de Economipedia.com: <https://economipedia.com/definiciones/matriz-de-mckinsey.html>

Sanchez, L. (2017). *academia.edu*. Obtenido de http://www.academia.edu/7535000/DEFINICION_DE_EMPRESA_Y_SU_CLASIFICACION

Sánchez, V. (2015). La redefinición del papel de la empresa en la sociedad. *Revista Castellano-Manchega de Ciencias sociales*(20), 129-145. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/3221/322142550008.pdf>

Sierra, P. (2015). *Diseño e implementación de un manual de control interno para la asociación de ganaderos del altiplano cundiboyacense y occidente de Boyaca "Asogaboy"*. Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia. Obtenido de <https://repositorio.uptc.edu.co/bitstream/001/2047/1/TGT-658.pdf>

Vivanco, M. (2017). Los manuales de procedimientos como herramientas de control interno de una organización. *Universidad y Sociedad*, 9(2), 247-252. Obtenido de <http://scielo.sld.cu/pdf/rus/v9n3/rus38317.pdf>

ANEXOS

Anexo A: Entrevista

Universidad Técnica del Norte

Facultad de ciencias Administrativas y Económicas

Entrevista Gerente

Nombre:

Fecha:

Título: Modelo de entrevista para la elaboración de un manual administrativo y financiero para el restaurante de comida rápida Alitas House de la ciudad de Atuntaqui

1. **¿El negocio tiene establecido un organigrama?**
2. **¿El restaurante tiene definido misión, visión?**
3. **¿Cuenta el negocio con un manual donde se identifiquen claramente las tareas que debe realizar cada trabajador en las diferentes áreas?**
4. **¿Cuenta con documentos legales que sustenten la legalidad del negocio?**
5. **¿Tiene claro usted la normativa legal a la que está sujeto el restaurante?**
6. **¿Se cumplen a tiempo todas las obligaciones legales del restaurante?**
7. **¿El restaurante tiene establecido políticas institucionales?**
8. **¿Con que frecuencia capacita al personal?**
9. **¿Cuál es el proceso de selección y contratación del personal?**
10. **¿Se realiza procesos de control a las actividades desempeñadas por los trabajadores?**
11. **¿Identifica riesgos en la operación del restaurante?**
12. **¿Se encuentra preparado para enfrentar estas situaciones?**
13. **¿Para la toma de decisiones, toma en cuenta las opiniones y desempeño de los trabajadores?**
14. **¿Cumple usted con las obligaciones laborales con los empleados?**
15. **¿Todos los trabajadores cuentan un contrato de trabajo?**

16. **¿A través de que medio sustenta el pago de sueldos y beneficios de leyes a los trabajadores?**
17. **¿Cómo mide usted la satisfacción de los clientes?**
18. **¿Cómo se asegura usted que el producto satisface al cliente?**
19. **¿Cuenta con una persona que lleve la contabilidad del negocio?**
20. **¿Posee el restaurante un plan de cuentas actualizado?**
21. **¿Con la información financiera generada, se toma decisiones para mejorar el desempeño del negocio?**
22. **¿Considera usted importante para el negocio la implementación de un manual de procedimientos administrativos, contables y financieros?**

Universidad Técnica del Norte**Facultad de Ciencia Administrativas y Económicas****Encuesta Empleados****Fecha:**

Título: Modelo de encuesta para la elaboración de una manual administrativo y financiero para el restaurante de comida rápida Alitas House de la ciudad de Atuntaqui.

1. **¿Cuántos años trabaja para este restaurante?**
2. **Para ingresar a trabajar ¿Qué requisito se le solicitó?**
3. **¿Ha recibido capacitaciones?**
Si () No ()
4. **¿Qué temas se han tratado en la capacitación?**
5. **¿La remuneración que usted recibe es pagada a tiempo?**
Si () No ()
6. **¿El restaurante cuenta con las herramientas necesarias que le permitan realizar correctamente el trabajo?**
7. **¿Tiene claro cuáles son las funciones para el desempeño del trabajo?**
8. **La comunicación con los superiores es**
Buena () Regular () Mala ()
9. **¿Para la toma de decisiones la gerencia toma en cuenta las opiniones de los trabajadores?**
10. **¿Cómo considera el ambiente laboral del trabajo?**

Facultad de Ciencia Administrativas y Económicas**Encuesta cliente**

Fecha:

Título: Modelo de encuesta para la elaboración de un manual administrativo y financiero para el restaurante de comida rápida Alitas House de la ciudad de Atuntaqui.

1. ¿Con que frecuencia acude a este restaurante?

- Una vez a la semana ()
- Dos o más veces a la semana ()
- Una vez al mes ()
- Fechas especiales ()
- Feriados ()

2. ¿Está satisfecho con la compra que acaba de realizar?

- Muy satisfecho ()
- Poco satisfecho ()
- Nada satisfecho ()

3. ¿Cuál es la razón principal por la que acude a este restaurante?

- Precio ()
- Atención ()
- Calidad del servicio ()
- Referencias ()

4. ¿Cómo califica usted la calidad de los alimentos consumidos?

- Muy buena ()
- Buena ()
- Regular ()
- Mala ()

5. ¿Cómo califica la atención recibida por parte del personal?

- Buena ()
- Regular ()
- Mala ()

6. ¿Considera usted que se deben realizar cambios para mejorar la atención?

- Si ()
- No ()

7. ¿Cuál de los siguientes aspectos sugiere cambiar?

- Agilidad en la atención ()
- Disponibilidad de productos ()
- Horario de atención ()
- Ubicación del restaurante ()

8. Del 1 al 5 evalúe los siguientes servicios, siendo 5 muy aceptable y 1 nada aceptable

SERVICIO	1	2	3	4	5
Parqueadero					
Ambiente del local					
Sala de espera					
Baños					
Limpieza					
Precio					