



UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS
CARRERA DE INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA CPA

TRABAJO DE GRADO

TEMA: MANUAL ADMINISTRATIVO, CONTABLE Y FINANCIERO
PARA “ASADOS LA QUINTA” UBICADO EN LA CIUDAD DE
IBARRA, PROVINCIA DE IMBABURA.

**PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERA EN CONTABILIDAD Y
AUDITORÍA – CPA**

AUTORA

EVELYN PAOLA CISNEROS FLORES

DIRECTORA

MSC. MARÍA GABRIELA ARCINIEGAS ROMERO

Ibarra, 2019

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo de investigación se realizó con la finalidad de diseñar un manual administrativo, contable y financiero para el restaurante Asados la Quinta, ubicado en la ciudad de Ibarra, provincia de Imbabura, que contribuya a la organización en el correcto desempeño de las actividades, permitiendo que cada uno de los procesos que se llevan a cabo en la misma sean más eficientes, y eficaces. El trabajo realizado consta de cuatro capítulos. En el capítulo uno se llevó a cabo técnicas de recolección de datos primarias y secundarias, lo que permitió determinar que el restaurante no cuenta con herramientas o guías que le permitan llevar los procesos administrativos, contables y financieros de una forma adecuada. En el capítulo dos se consideró importante detallar las bases teóricas y científicas que permitan conocer los temas relacionados con la investigación. En el capítulo tres se desarrolló la propuesta del Manual administrativo, contable y financiero, elaborado en base a las necesidades del restaurante de acuerdo a la información obtenida en las técnicas de investigación aplicadas. Finalmente, el manual propuesto es validado por expertos y por el gerente propietario del restaurante para determinar su aplicabilidad.

SUMMARY

The present research work was carried out with the purpose of designing an administrative, accounting and financial manual for the restaurant Asados la Quinta, located in the city of Ibarra, province of Imbabura, which contributes to the organization in the correct performance of the activities, allowing each of the processes carried out in it to be more efficient and effective. The work done consists of four chapters. In chapter one, primary and secondary data collection techniques were carried out, which allowed determining that the restaurant does not have tools or guides that allow it to carry out the administrative, accounting and financial processes in an appropriate manner. In chapter two it was considered important to detail the theoretical and scientific bases that allow to know the topics related to the investigation. In chapter three the proposal of the administrative, accounting and financial Manual was developed, prepared based on the needs of the restaurant according to the information obtained in the applied research techniques. Finally, the proposed manual is validated by experts and by the owner manager of the restaurant to determine its applicability.

AUTORÍA

Yo, Evelyn Paola Cisneros Flores, portadora de la cedula de identidad N° 100396838-3 declaro bajo juramento que el trabajado desarrollado es de mi autoría: **MANUAL ADMINISTRATIVO, CONTABLE Y FINANCIERO PARA “ASADOS LA QUINTA” UBICADO EN LA CIUDAD DE IBARRA, PROVINCIA DE IMBABURA**, además que no ha sido previamente presentado para ningún grado ni calificación profesional; y se ha respetado las fuentes y referencias bibliográficas tomadas en cuenta en la investigación de este documento.



Evelyn Paola Cisneros Flores

C.I. 100396838-3

INFORME DEL DIRECTOR DE TRABAJO DE GRADO

En mi calidad de Directora de Trabajo de Grado, presentado por la estudiante Cisneros Flores Evelyn Paola, para optar por el título de Ingeniera en Contabilidad y Auditoría CPA, cuyo tema es: **MANUAL ADMINISTRATIVO, CONTABLE Y FINANCIERO PARA “ASADOS LA QUINTA” UBICADO EN LA CIUDAD DE IBARRA, PROVINCIA DE IMBABURA.** Considero que el presente trabajo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del tribunal examinador que designe.

En la ciudad de Ibarra, a los 25 días del mes de junio de 2019.



Lcda. Gabriela Arciniegas, Mgs.

DIRECTORA DE TRABAJO DE GRADO

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

Yo, Evelyn Paola Cisneros Flores, con cédula de identidad N° 100396838-3, manifiesto mi voluntad de ceder a la Universidad Técnica del Norte los derechos patrimoniales consagrados en la Ley de Propiedad Intelectual del Ecuador, artículos 4,5 y 6, en calidad de autora del trabajo de grado denominado: “MANUAL ADMINISTRATIVO, CONTABLE Y FINANCIERO PARA ASADOS LA QUINTA UBICADO EN LA CIUDAD DE IBARRA, PROVINCIA DE IMBABURA”, que ha sido desarrollado para optar por el título de Ingeniera en Contabilidad y Auditoría C.P.A. en la Universidad Técnica del Norte, quedando la Universidad facultada para ejercer plenamente los derechos cedidos anteriormente.

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

Ibarra, a los 25 días del mes de junio de 2019.



Evelyn Paola Cisneros Flores

C.I. 100396838-3



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:	1003968383		
APELLIDOS Y NOMBRES:	CISNEROS FLORES EVELYN PAOLA		
DIRECCIÓN:	IBARRA, CALLE AMBATO 14-81 Y BABAHOYO		
EMAIL:	paocisneros19@gmail.com		
TELÉFONO FIJO:	062 546 116	TELÉFONO MÓVIL:	0979549735
DATOS DE LA OBRA			
TÍTULO:	MANUAL ADMINISTRATIVO, CONTABLE Y FINANCIERO PARA ASADOS LA QUINTA UBICADO EN LA CIUDAD DE IBARRA, PROVINCIA DE IMBABURA.		

AUTORA:	CISNEROS FLORES EVELYN PAOLA		
FECHA:	25 de junio de 2019		
SOLO PARA TRABAJOS DE GRADO			
PROGRAMA:	X	PREGRADO	POSGRADO
TITULO POR EL QUE OPTA:	INGENIERA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA C.P.A.		
ASESOR /DIRECTOR:	LCDA. MARÍA GABRIELA ARCINIEGAS ROMERO, MGS.		

2. CONSTANCIAS

La autora 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 25 días del mes de junio de 2019

EL AUTOR:



Evelyn Paola Cisneros Flores

C.I. 1003968383

DEDICATORIA

Dedico todo mi esfuerzo plasmado en el presente trabajo, a Dios, a mi madre y a mi hermano que desde el cielo me han dado las fuerzas para nunca decaer ante las adversidades, poder salir adelante y cumplir mis metas en el estudio.

De igual forma a mi abuelita, mis tíos y primos, quienes me brindaron un gran apoyo en la ausencia de mi madre y se convirtieron en el pilar fundamental de comprensión, cariño y amor en mi vida.

A mi esposo que ha estado en todo el transcurso de mi formación profesional, apoyándome incondicionalmente en cada momento.

A mi hija por ser quien me da fuerzas y motivos para seguir adelante en todo momento.

Evelyn Paola Cisneros Flores

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por estar conmigo en cada paso que doy, por darme la sabiduría necesaria para culminar con éxito mis estudios y cumplir mi sueño de ser una profesional.

Agradezco de manera especial a toda mi familia por brindarme apoyo y confianza para poder seguir adelante y hacer realidad mis sueños.

Al restaurante Asados la Quinta, el cual me brindo la apertura necesaria para el desarrollo de la presente investigación.

A mi tutora de tesis, por su orientación, consejos y paciencia en el transcurso de la presente investigación.

A los docentes que compartieron sus conocimientos en toda mi carrera universitaria y me ha servido para el desarrollo de la presente investigación.

A mi querida Universidad Técnica del Norte, de la cual me siento orgullosa por darme la apertura para formarme como una excelente profesional.

Evelyn Paola Cisneros Flores

PRESENTACIÓN

El presente trabajo de investigación se realiza con el propósito de diseñar un manual administrativo, contable y financiero para el restaurante “Asados la Quinta” y que sea una herramienta guía para el correcto desarrollo de las actividades en el restaurante.

En el capítulo I, diagnóstico situacional se determina una matriz FODA del restaurante, mediante fuentes de información primarias que permitan establecer las fortalezas y oportunidades y fuentes de información secundarias sus debilidades y amenazas, lo cual sirva de base para el desarrollo de la propuesta.

En el capítulo II, marco teórico se establece bases teóricas de términos utilizados en el desarrollo del trabajo de investigación, que permita al lector conocer la importancia de la aplicación de dichos términos en la investigación.

En el capítulo III, se diseña la propuesta del manual administrativo, contable y financiero, con el fin de mejorar los procesos en el restaurante y brindar un servicio de calidad, lo que permitirá que el negocio cumpla sus objetivos y logre un crecimiento en el mercado local y nacional.

En el capítulo IV se realiza la validación de la propuesta desarrollada con la ayuda de docentes expertos que verifiquen que lo planteado es aplicable para el restaurante.

JUSTIFICACIÓN

El diseño y la implementación de un manual de procedimientos administrativos contables y financieros es importante en una empresa por más pequeña que ésta sea. (Álvarez , 2016) afirma: “Los manuales son una de las mejores herramientas administrativas porque le permiten a cualquier organización normalizar su operación, es decir sustenta el crecimiento y el desarrollo de una organización dándole estabilidad y solidez” (p.24).

El restaurante “Asados la Quinta” es un negocio establecido empíricamente y no cuenta con una guía que le permita desarrollar su gestión administrativa, contable y financiera con eficiencia y eficacia, así como también tomar decisiones acertadas que aseguren su desarrollo. Por tal motivo se realiza la presente investigación a fin de mejorar las falencias internas y asegurar que su gestión sea de calidad.

“Asados la Quinta” desde su inicio ha generado fuentes de empleo aportando positivamente a la economía de la ciudad, por esta razón es importante que el restaurante cuente con manual de procedimientos administrativos, contables y financieros, y que sea una guía que asegure su constante crecimiento y de esta manera disminuir las debilidades y aprovechar las fortalezas y oportunidades que se presenten en cada área del negocio.

OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL

Elaborar un Manual administrativo, contable y financiero para el restaurante “Asados la Quinta”, mediante un análisis de factores internos y externos con el fin de establecer una gestión administrativa, contable y financiera de forma eficiente y eficaz.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Realizar un diagnóstico situacional del restaurante “Asados la Quinta”, con la utilización de técnicas de investigación primarias y secundarias que permitan identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que inciden en el funcionamiento del restaurante.
2. Determinar los referentes teóricos relacionados con un Manual de procedimientos administrativos, contables y financieros, mediante fuentes bibliográficas que permitan el desarrollo de la propuesta.
3. Diseñar un Manual administrativo, contable y financiero para “Asados la Quinta”, considerando los resultados del diagnóstico situacional que permita proponer mejoras para el buen desempeño en el área administrativa, contable y financiera.
4. Validar el Manual administrativo, contable y financiero, con la ayuda de docentes expertos en el tema y con la aprobación del gerente propietario del restaurante “Asados la Quinta”, con el fin de generar confianza al restaurante para la implementación del manual.

ÍNDICE DE CONTENIDO

RESUMEN EJECUTIVO.....	ii
SUMMARY	iii
AUTORÍA.....	iv
INFORME DEL DIRECTOR DE TRABAJO DE GRADO	v
CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR DEL TRABAJO DE GRADO A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE.....	vi
DEDICATORIA	viii
AGRADECIMIENTO	x
PRESENTACIÓN.....	xi
JUSTIFICACIÓN	xii
OBJETIVOS	xiii
OBJETIVO GENERAL.....	xiii
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	xiii
CAPÍTULO I	1
1. DIAGNÓSTICO SITUACIONAL	1
1.1. Antecedentes	1
1.2. Objetivos del diagnóstico.....	2
1.2.1. Objetivo general.....	2
1.2.2. Objetivos específicos.....	2
1.3. Variables diagnósticas.....	2
1.4. Indicadores	3
1.4.1. Estructura y cultura organizacional.	3
1.4.2. Proceso administrativo.....	3
1.4.3. Proceso contable y financiero.	3
1.4.4. Normativa legal.....	4
1.4.5. Satisfacción del cliente.	4
1.4.6. Sector de restaurantes	4
1.5. Matriz de relación diagnóstica	4
1.6. Mecánica operativa	6

1.6.1.	Técnicas e instrumentos de investigación.....	6
1.6.1.1.	Información primaria.....	6
1.6.1.2.	Información secundaria.....	7
1.6.2.	Identificación de la población.....	7
1.6.3.	Calculo de la muestra.....	8
1.7.	Análisis de la información primaria y secundaria.....	9
1.7.1.	Entrevista aplicada al gerente propietario del restaurante “Asados la Quinta”.	9
1.7.2.	Encuesta aplicada a los trabajadores del restaurante “Asados la Quinta”.	15
1.7.3.	Encuesta aplicada a los clientes del restaurante “Asados la Quinta”.....	25
1.7.4.	Análisis del sector de restaurantes.....	33
1.7.4.1.	Factor político.....	33
1.7.4.2.	Factor económico.....	35
1.7.4.3.	Factor social.....	36
1.7.4.4.	Factor tecnológico.....	38
1.8.	Diagnóstico FODA.....	40
1.8.1.	Matriz FODA.....	40
1.8.2.	Cruces estratégicos.....	41
1.9.	Determinación del problema.....	42
CAPÍTULO II.....		44
2.	MARCO TEÓRICO.....	44
2.1.	Introducción.....	44
2.2.	Objetivo.....	44
2.3.	Conceptos relacionados al servicio de restaurantes.....	44
2.3.1.	Mipyme.....	44
2.3.2.	Mipyme en el Ecuador.....	45
2.3.3.	Restaurante.....	45
2.3.3.1.	Definición.....	45
2.3.3.2.	Clasificación.....	46
2.3.4.	Atención al cliente.....	47
2.4.	Conceptos relacionados al área administrativa.....	48
2.4.1.	Administración.....	48

2.4.2.	Proceso administrativo.....	48
2.4.3.	Etapas del proceso administrativo.	48
2.4.4.	Estructura organizacional.....	49
2.4.4.1.	Organigrama.	50
2.4.4.2.	Clasificación.	50
2.4.5.	Planificación estratégica.	51
2.4.6.	Filosofía organizacional.....	52
2.4.6.1.	Misión.....	52
2.4.6.2.	Visión.....	52
2.4.6.3.	Valores y principios.....	52
2.4.6.4.	Políticas.	53
2.4.7.	Manual.	53
2.4.7.1.	Definición.....	53
2.4.7.2.	Ventajas.	53
2.4.7.3.	Manual de procedimientos.....	54
2.4.8.	Diagramas de flujo.....	55
2.5.	Conceptos relacionados al área contable.....	56
2.5.1.	Contabilidad.....	56
2.5.2.	Información financiera.....	57
2.5.3.	Partida doble.	57
2.5.4.	Libro diario.	58
2.5.5.	Libro mayor.	58
2.5.6.	Cuentas contables.....	58
2.5.7.	Catálogo de cuentas.	59
2.5.8.	Estados financieros.	59
2.6.	Conceptos relacionados al área financiera.....	61
2.6.1.	Análisis financiero.	61
2.6.1.1.	Análisis por indicadores financieros.....	61
2.7.	Gestión de riesgos.....	64
2.7.1.	Riesgo operacional.....	64
2.7.2.	Identificación y evaluación de riesgos.....	65

CAPÍTULO III.....	66
3. PROPUESTA.....	66
3.1. Introducción	66
3.2. Objetivo de la propuesta.....	66
3.2.1. Objetivo general.....	66
3.2.2. Objetivos específicos.	66
3.3. Diseño de la propuesta administrativa	67
3.3.1. Contenido.....	67
3.3.2. Base filosófica.....	68
3.3.2.1. Misión.....	68
3.3.2.2. Visión.....	69
3.3.2.3. Objetivos estratégicos.....	69
3.3.2.4. Valores.....	70
3.3.2.5. Principios.	70
3.3.2.6. Políticas.	71
3.3.3. Procesos.	71
3.3.3.1. Mapa de procesos.	71
3.3.3.2. Manual de procesos.	73
3.3.4. Estructura organizacional.....	115
3.3.4.1. Organigrama estructural.	115
3.3.4.2. Organigrama funcional.	116
3.3.4.3. Manual de funciones.....	117
3.4. Diseño de la propuesta contable.....	123
3.4.1. Catálogo de cuentas.	123
3.4.2. Codificación del catálogo de cuentas.....	123
3.4.4. Dinámica de las cuentas.....	127
3.4.5. Modelo de estados financieros.....	147
3.4.5.1. Estado de situación financiera.	147
3.4.5.2. Estado de resultados.	149
3.4.5.3. Estado de flujos de efectivo.....	150
3.4.5.4. Estado de cambios en el patrimonio.....	151

3.4.5.5. Notas a los estados financieros.....	152
3.5. Diseño de la Propuesta financiera	152
3.5.1. Análisis financiero.....	152
3.5.1.1. Análisis financiero vertical.....	152
3.5.1.2. Análisis financiero horizontal.....	152
3.5.1.3. Indicadores financieros.....	153
3.6. Diseño de la Propuesta de gestión de riesgos operacionales.....	160
3.6.1. Riesgo operacional.....	160
3.6.2. Factores del riesgo.....	160
3.6.3. Identificación del riesgo operacional.....	161
3.6.4. Medición del riesgo operacional.....	169
3.6.4.1. Probabilidad de ocurrencia.....	169
3.6.4.2. Impacto de eventos.....	169
3.6.4.3. Evaluación y valoración del riesgo.....	170
3.6.5. Controles.....	172
3.6.6. Conclusión de gestión de riesgos.....	175
3.7. Implementación de la propuesta.....	175
3.7.1. Cronograma de implementación.....	175
CAPÍTULO IV.....	194
VALIDACIÓN	194
4.1. Introducción	194
4.2. Descripción del estudio.....	195
4.2.1. Objetivo.....	195
4.2.2. Equipo de trabajo.....	195
4.3. Método de verificación.....	196
4.3.1. Factores a validar	197
4.4. Método de calificación.....	197
4.5. Rango de interpretación	198
4.6. Matriz de validación.....	199
4.7. Resultados	202
4.7.1. Calificación total.....	202

4.7.2. Calificación obtenida 202

4.7.3. Interpretación 202

ANEXO 1: ENTREVISTA GERENTE PROPIETARIO..... 209

ANEXO 2: ENCUESTA A LOS TRABAJADORES 212

ANEXO 3: ENCUESTA A CLIENTES..... 215

ANEXO 4: FOTOGRAFÍAS 218

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Matriz de relación diagnóstica.....	5
Tabla 2 Identificación de la población.....	7
Tabla 3 Cálculo de la muestra.....	8
Tabla 4 Años de trabajo	15
Tabla 5 Requisitos de ingreso	16
Tabla 6 Capacitación.....	17
Tabla 7 Temas de capacitación	18
Tabla 8 Pago de remuneraciones	19
Tabla 9 Herramientas de trabajo	20
Tabla 10 Funciones claras.....	21
Tabla 11 Comunicación	22
Tabla 12 Toma de decisiones.....	23
Tabla 13 Ambiente laboral.....	24
Tabla 14 Frecuencia de consumo.....	25
Tabla 15 Satisfacción por la compra.....	26
Tabla 16 Razón por acudir al servicio	27
Tabla 17 Calidad del servicio	28
Tabla 18 Atención del personal	29
Tabla 19 Cambios para mejorar la atención	30
Tabla 20 Aspectos para cambiar	31
Tabla 21 Calificación del servicio	32
Tabla 22 Matriz FODA.....	40
Tabla 23 Cruces estratégicos	41
Tabla 24 Simbología flujograma	56
Tabla 25 Indicadores de liquidez	62
Tabla 26 Indicadores de endeudamiento.....	62
Tabla 27 Indicadores de actividad	63
Tabla 28 Indicadores de rentabilidad.....	63
Tabla 29 Proceso de Planificación estratégica.....	73

Tabla 30 Indicador planificación estratégica	77
Tabla 31 Proceso de compra de materia prima	78
Tabla 32 Indicador compra de materia prima	82
Tabla 33 Proceso de almacenamiento de materia prima.....	83
Tabla 34 Indicador de almacenamiento de materia prima	87
Tabla 35 Proceso de preparación de alimentos	88
Tabla 36 Indicador de preparación de alimentos	91
Tabla 37 Proceso Venta del servicio y atención al cliente.....	92
Tabla 38 Indicador de venta y servicio al cliente	95
Tabla 39 Proceso Capacitación a los trabajadores	96
Tabla 40 Indicador de capacitación a los trabajadores	99
Tabla 41 Proceso de compra de suministros.....	100
Tabla 42 Indicador de compra de suministros	103
Tabla 43 Proceso de Mantenimiento.....	104
Tabla 44 Indicador de mantenimiento	107
Tabla 45 Proceso de reclutamiento y selección del personal.....	108
Tabla 46 Indicador de reclutamiento y selección del personal	111
Tabla 47 Dinámica de Inventarios	132
Tabla 48 Dinámica de Propiedad, planta y equipo	133
Tabla 49 Dinámica de cuentas por pagar	134
Tabla 50 Dinámica de obligaciones laborales	135
Tabla 51 Dinámica de obligaciones financieras	136
Tabla 52 Dinámica de capital persona natural	137
Tabla 53 Dinámica de resultados acumulados.....	138
Tabla 54 Dinámica de resultados del ejercicio	139
Tabla 55 Dinámica de ingresos por ventas	140
Tabla 56 Dinámica de costos de materia prima	141
Tabla 57 Dinámica de costos de mano de obra.....	142
Tabla 58 Dinámica de costos indirectos de fabricación.....	143
Tabla 59 Dinámica de gastos de personal.....	144
Tabla 60 Dinámica de gastos servicios básicos	145

Tabla 61 Dinámica de gastos generales	146
Tabla 62 Estado de Situación Financiera.....	148
Tabla 63 Estado de Resultados	149
Tabla 64 Estado de Flujos de Efectivo	150
Tabla 65 Estado de cambios en el patrimonio	151
Tabla 66 Indicador de razón corriente	154
Tabla 67 Indicador de prueba ácida	155
Tabla 68 Indicador de capital neto de trabajo.....	156
Tabla 69 Indicador de endeudamiento	157
Tabla 70 Indicador de actividad.....	158
Tabla 71 Indicador de margen de utilidad bruta	159
Tabla 72 Identificación de riesgo compra de materia prima.....	161
Tabla 73 Identificación de riesgo preparación de alimentos	164
Tabla 74 Identificación de riesgo pago de nómina	167
Tabla 75 Probabilidad de ocurrencia	169
Tabla 76 Impacto de eventos	170
Tabla 77 Matriz de valoración del riesgo	170
Tabla 78 Evaluación del riesgo de compra de materia prima.....	171
Tabla 79 Evaluación del riesgo de preparación de alimentos.....	171
Tabla 80 Evaluación del riesgo pago de nómina	172
Tabla 81 Controles de riesgos.....	173
Tabla 82 Matriz de riesgos.....	174
Tabla 83 Cronograma de implementación	176
Tabla 84 Libro Diario	179
Tabla 85 Balance de Comprobación.....	186
Tabla 86 Estado de Situación Financiera.....	187
Tabla 87 Estado de Resultados	188
Tabla 88 Estado de Flujos de Efectivo	189
Tabla 89 Estado de Cambios en el Patrimonio	190
Tabla 90 Matriz de verificación.....	196
Tabla 91 Matriz de validación	200

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1 Años de trabajo	15
Gráfico 2 Requisitos de ingreso	16
Gráfico 3 Capacitación	17
Gráfico 4 Temas de capacitación	18
Gráfico 5 Pago de remuneraciones	19
Gráfico 6 Herramientas de trabajo	20
Gráfico 7 Funciones claras	21
Gráfico 8 Comunicación	22
Gráfico 9 Toma de decisiones	23
Gráfico 10 Ambiente laboral	24
Gráfico 11 Frecuencia de consumo	25
Gráfico 12 Satisfacción por la compra	26
Gráfico 13 Razón por acudir al servicio	27
Gráfico 14 Calidad del servicio	28
Gráfico 15 Atención del personal	29
Gráfico 16: Cambios para mejorar la atención	30
Gráfico 17 Aspectos para cambiar	31
Gráfico 18 Calificación del servicio	32
Gráfico 19 Etapas del proceso administrativo	49
Gráfico 20 Mapa de procesos	72
Gráfico 21 Flujograma de planificación estratégica	76
Gráfico 22 Flujograma de compra de materia prima	81
Gráfico 23 Flujograma de Almacenamiento de materia prima	86
Gráfico 24 Flujograma de preparación de alimentos	90
Gráfico 25 Flujograma de venta del servicio y atención al cliente	94
Gráfico 26 Flujograma de capacitación a los trabajadores	98
Gráfico 27 Proceso de compra de suministros	102
Gráfico 28 Flujograma de mantenimiento	106
Gráfico 29 Flujograma de reclutamiento y selección del personal	110

CAPÍTULO I

1. DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

1.1. Antecedentes

La ciudad de Ibarra, capital de la provincia de Imbabura es una de las ciudades más visitadas del norte del país, por sus valles, montañas, lagos y su tradicional gastronomía, esta ciudad se caracteriza por contar con grandes emprendedores, quienes han creado sus propios negocios. Haciendo referencia al sector de hoteles y restaurantes según el censo económico 2011 del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, reporta que en la ciudad de Ibarra existen 1084 establecimientos que representa el 11.55% del total de negocios en la ciudad de Ibarra, lo que significa que existe una alta competencia en este sector económico.

El Restaurante “Asados la Quinta” está ubicado al norte del país, en la ciudad de Ibarra, provincia de Imbabura, en las calles Abelardo Morán 6-37 y Víctor Gómez Jurado, este negocio fue establecido gracias a las ideas de tres hermanos emprendedores, quienes tomaron la decisión de crear su propio negocio de carnes a la parrilla, liderado por el hermano mayor el sr. Oscar Morales. “Asados la Quinta” inicio sus actividades comerciales hace aproximadamente 8 años, con un capital inicial de 5500 dólares. Actualmente, cuenta con 7 empleados los cuales desempeñan diferentes actividades conocidos como polifuncionales, además trabajan en diferentes horarios, debido a que este local brinda la atención a sus clientes todos los días de la semana. Este restaurante brinda servicios de alimentación especializado en asados de cualquier variedad de carnes y además realiza recepciones para todo tipo de ocasión, lo que representa una ventaja debido a la alta demanda de consumidores que requieren este servicio.

A pesar de brindar un servicio de calidad, el restaurante “Asados la Quinta” desde sus inicios no ha contado con una guía que le permita realizar correctamente sus actividades en el ámbito

administrativo, contable y financiero, de una forma eficiente y eficaz que asegure un fortalecimiento del restaurante.

1.2.Objetivos del diagnóstico

1.2.1. Objetivo general.

- Realizar un diagnóstico situacional del restaurante “Asados la Quinta”, con la utilización de técnicas de investigación primarias y secundarias que permitan identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que inciden en el funcionamiento del restaurante.

1.2.2. Objetivos específicos.

- Examinar la estructura y cultural organizacional mediante técnicas de investigación primarias a fin de analizar sus fortalezas o debilidades en estas áreas del restaurante.
- Analizar la gestión administrativa mediante técnicas de investigación primarias para detectar la situación actual en esta área.
- Analizar la gestión contable y financiera mediante técnicas de investigación primarias que permita conocer los procesos contables y financieros que utiliza el restaurante.
- Determinar la normativa legal que rige al restaurante mediante técnicas de investigación primarias que permita proponer los procesos administrativos, contables y financieros.
- Identificar el nivel de satisfacción de los clientes del restaurante “Asados la Quinta” mediante técnicas de investigación primarias para proponer mejoras al servicio prestado.
- Realizar un análisis del sector de restaurantes mediante factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos, para determinar sus oportunidades y amenazas.

1.3.Variables diagnósticas

- Estructura y cultura organizacional
- Proceso administrativo

- Proceso contable y financiero
- Normativa legal
- Satisfacción del cliente
- Sector de restaurantes

1.4.Indicadores

1.4.1. Estructura y cultura organizacional.

- Organigrama
- Misión
- Visión
- Objetivos
- Valores y principios
- Políticas
- Funciones y responsabilidades

1.4.2. Proceso administrativo.

- Planeación
- Organización
- Integración
- Dirección
- Control

1.4.3. Proceso contable y financiero.

- Plan de cuentas
- Dinámica de cuentas

- Registros contables
- Estados financieros
- Indicadores financieros

1.4.4. Normativa legal.

- Políticas internas
- Requisitos legales

1.4.5. Satisfacción del cliente.

- Calidad del servicio
- Atención al cliente
- Disponibilidad de productos

1.4.6. Sector de restaurantes

- Factor político
- Factor económico
- Factor social
- Factor tecnológico

1.5. Matriz de relación diagnóstica

Tabla 1 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	Gerente
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
Identificar el nivel de satisfacción de los clientes del restaurante “Asados la Quinta” 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	Páginas oficiales web	Internet

Fuente: Investigación directa

1.6.Mecánica operativa

1.6.1. Técnicas e instrumentos de investigación.

Para el correcto desarrollo de matriz de relación diagnóstica planteada y con el fin de recabar la información suficiente, se ha utilizado las siguientes técnicas.

1.6.1.1.Información primaria.

- **Entrevista**

(Luna, 2014) afirma:

La entrevista individual o en grupo es una de las técnicas más usadas para recopilar información en el diagnóstico, puede tener un enfoque estructurado y no estructurado, sin embargo, se caracterizan por flexibles dado que permiten modificar las preguntas e investigar lo que surja durante su aplicación. (p.26)

Se aplicará una entrevista estructurada directamente al gerente-propietario del restaurante “Asados la Quinta”, 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.

- **Encuesta**

(Luna, 2014)afirma:

La encuesta es uno de los métodos más efectivos para obtener datos al realizar el diagnostico estratégico, incluye preguntas fijas sobre varios aspectos de la empresa y puede aplicarse al mismo tiempo en grandes cantidades de individuos, generalmente contienen preguntas formuladas por las personas que aplican el diagnóstico. (p.24)

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

1.6.1.2. Información secundaria.

Para el desarrollo de la presente investigación se utilizará información secundaria como: referencias bibliográficas, y páginas oficiales web.

1.6.2. Identificación de la población.

Tabla 2 Identificación de la población

CARGO/PUESTO	Nº PERSONAS
Administrador – Propietario	1
Cajero	1
Mesero/a	2
Cocinero	1
Ayudante de cocina	2
TOTAL	7

Fuente: Investigación directa

Debido a que el restaurante “Asados la Quinta” cuenta un número mínimo de trabajadores, se aplicará la técnica del CENSO, es decir se entrevistará y encuestará a todos los miembros de la población.

En relación a los clientes del restaurante “Asados la Quinta”, se determinó que mensualmente se atienden a 550 clientes, mediante información obtenida por parte del gerente-propietario del negocio con evidencia de facturas por ventas generadas el mes de septiembre de 2018.

1.6.3. Cálculo de la muestra.

Se aplicará el cálculo de la muestra a los clientes del restaurante “Asados la Quinta” tomando como base la población mensual de clientes, con la información anteriormente expuesta. Para lo cual se ha considerado la siguiente formula:

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

Tabla 3 Cálculo de la muestra

	Denominación	Valor
N	Tamaño de la población	550
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 directa

Reemplazamos los valores en la fórmula:

$$n = \frac{(1,96)^2 (0,50)(0,50)(550)}{(0,05)^2 (550 - 1) + (1,96)^2 (0,50)(0,50)}$$

$$n = \frac{528}{2,3329}$$

$$n = 226$$

Para una población total mensual de 550 clientes y un margen de error de 5%, la muestra da como resultado 226 clientes.

1.7. Análisis de la información primaria y secundaria

1.7.1. Entrevista aplicada al gerente propietario del restaurante “Asados la Quinta”.

Entrevistado: Señor Oscar Morales (Gerente-propietario)

Fecha: 02 de noviembre de 2018

Hora: 16:00 pm

Lugar: Instalaciones del restaurante “Asados la Quinta”

Objetivo: Identificar la situación administrativa contable y financiera, mediante una entrevista estructurada para determinar fortalezas o debilidades el restaurante “Asados la Quinta”.

1. ¿Su negocio tiene establecido un organigrama?

No, el restaurante no cuenta con un organigrama.

2. ¿El restaurante tiene definido misión, visión?

Si, 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 su negocio con un manual donde se identifiquen claramente las tareas que debe realizar cada trabajador en sus diferentes áreas?

No existe ningún manual, cada persona que ingresa se les designa las actividades a realizar, aquí todos son polifuncionales, 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 constitución de su 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 de tiempo 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?

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 a su personal?

Nosotros personalmente no capacitamos a nuestro 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 nosotros 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 de sus 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 su punto de vista y posteriormente se toma la decisión.

14. ¿Cree usted que necesita ayuda para mejorar su gestión?

Considero que si lo necesito.

15. ¿Cumple usted con las obligaciones laborales con sus 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.

16. ¿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.

17. ¿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.

18. ¿Cómo mide usted la satisfacción de sus 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.

19. ¿Cómo se asegura usted que su 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.

20. ¿Cuenta con una persona que lleve la contabilidad de su 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.

21. ¿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.

22. ¿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.

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

Si, 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 “Asados la Quinta” realiza una gestión empírica, no cuenta con un organigrama que indique las funciones y responsabilidades de los trabajadores, no cuenta con 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 su negocio y cumple con todas las obligaciones legales a tiempo, por ser artesano calificado se limita en cumplir con obligaciones laborales con sus 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.

1.7.2. Encuesta aplicada a los trabajadores del restaurante “Asados la Quinta”.

Pregunta 1: ¿Cuántos años trabaja para este restaurante?

Tabla 4 Años de trabajo

DETALLE	TOTAL	PORCENTAJE
0-3 años	1	17%
4-6 años	3	50%
7-9 años	2	33%
TOTAL	6	100%

Fuente: Encuestas aplicadas



Gráfico 1 Años de trabajo

Fuente: Encuestas aplicadas

Análisis

Los resultados obtenidos indican que el 83% de los trabajadores mantienen una relación laboral por más de 3 años, 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

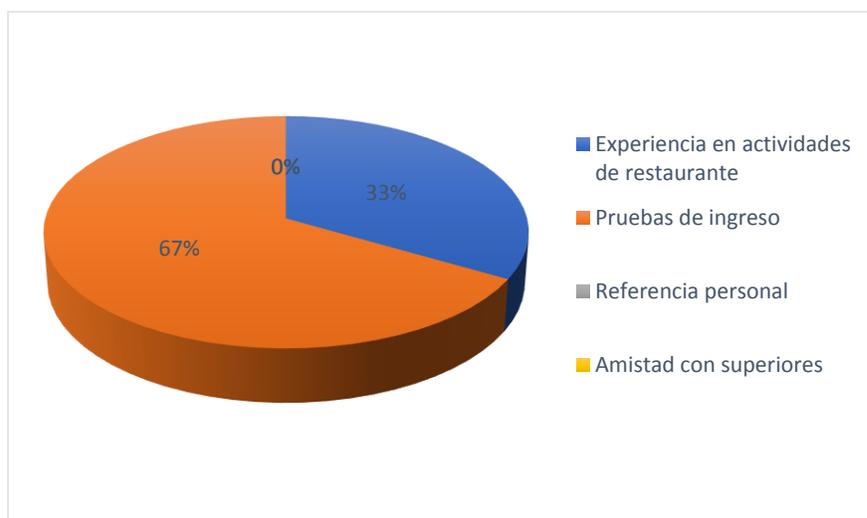


Gráfico 2 Requisitos de ingreso

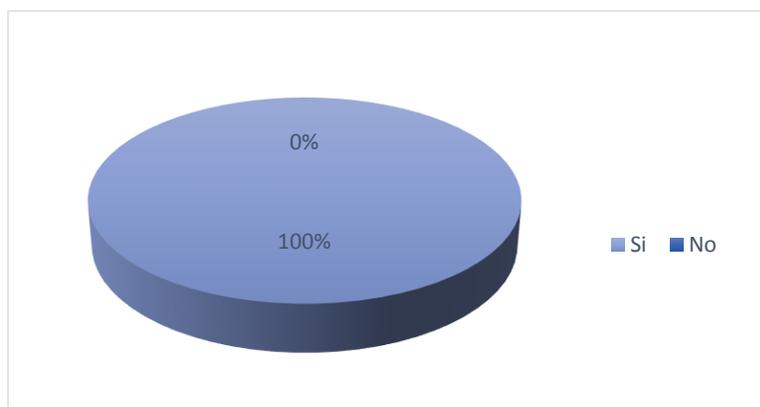
Fuente: Encuestas aplicadas

De los resultados obtenidos, se puede evidenciar que el restaurante “Asados la Quinta” para el reclutamiento y selección del personal realiza pruebas de ingreso o a su vez 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

*Gráfico 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 Ibarra 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

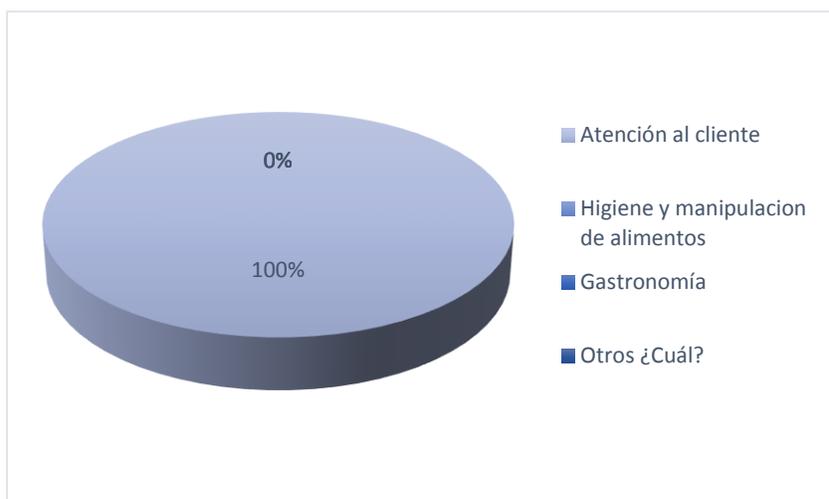


Gráfico 4 Temas de capacitación

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 sus 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

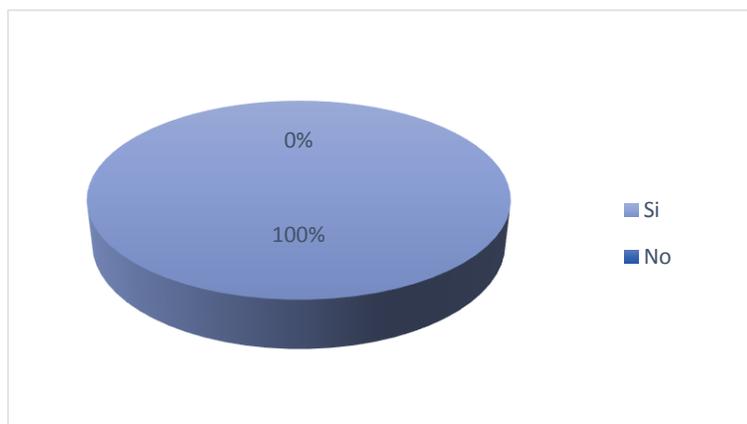


Gráfico 5 Pago de remuneraciones

Fuente: Encuestas aplicadas

Análisis

Los resultados obtenidos indican que el restaurante “Asados la Quinta” 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 su trabajo?

Tabla 9 Herramientas de trabajo

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

Fuente: Encuestas aplicadas

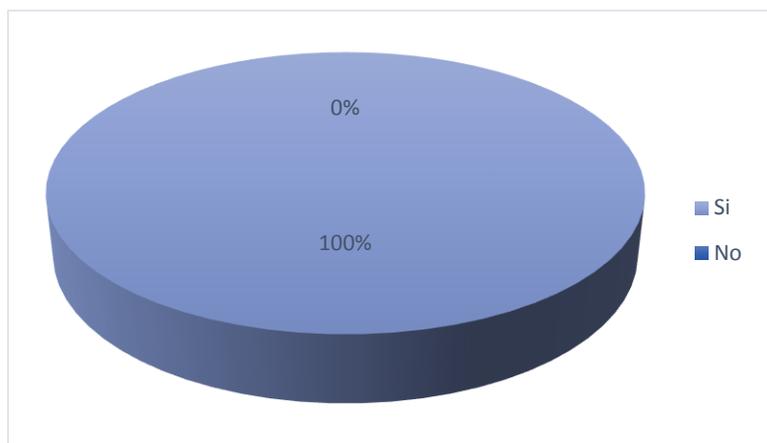


Gráfico 6 Herramientas de trabajo

Fuente: Encuestas aplicadas

Análisis

Según los resultados obtenidos, se pudo determinar que todos los empleados cuentan con las herramientas necesarias para realizar correctamente su trabajo, lo cual permite que desempeñen sus 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 su seguridad y brindar un buen servicio.

Pregunta 7: ¿Tiene claro cuáles son sus funciones para el desempeño de sus actividades?

Tabla 10 Funciones claras

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

Fuente: Encuestas aplicadas

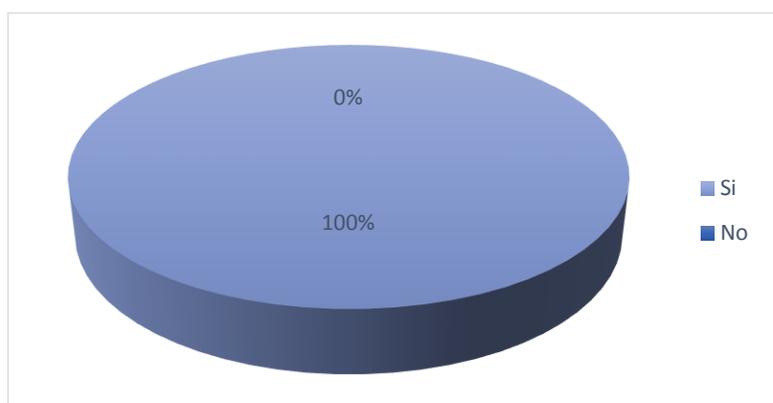


Gráfico 7 Funciones claras

Fuente: Encuestas aplicadas

Análisis

De los resultados obtenidos, se pudo evidenciar que el 100% de los trabajadores tienen claras cuáles son sus funciones a 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 sus superiores es:

Tabla 11 Comunicación

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

Fuente: Encuestas aplicadas

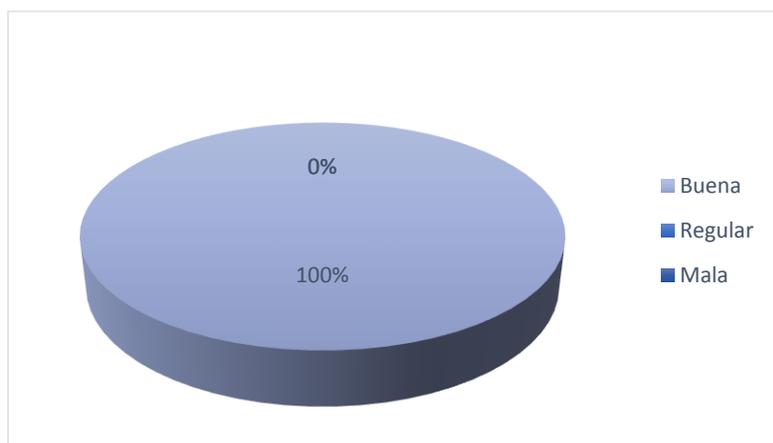


Gráfico 8 Comunicación

Fuente: Encuestas aplicadas

Análisis

De los resultados obtenidos se pudo determinar que en el restaurante “Asados la Quinta” 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

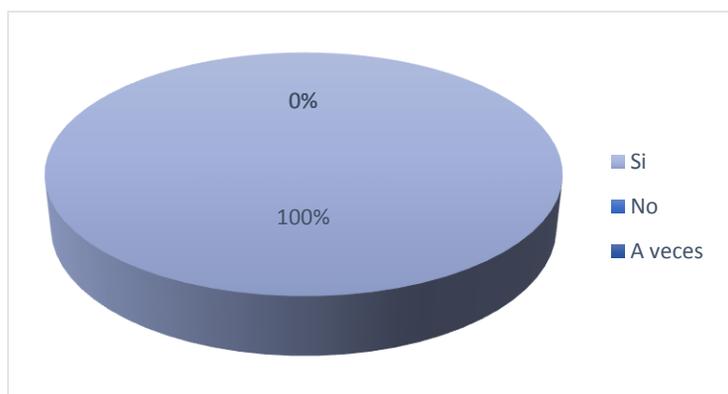


Gráfico 9 Toma de decisiones

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 de su trabajo?

Tabla 13 Ambiente laboral

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

Fuente: Encuestas aplicadas

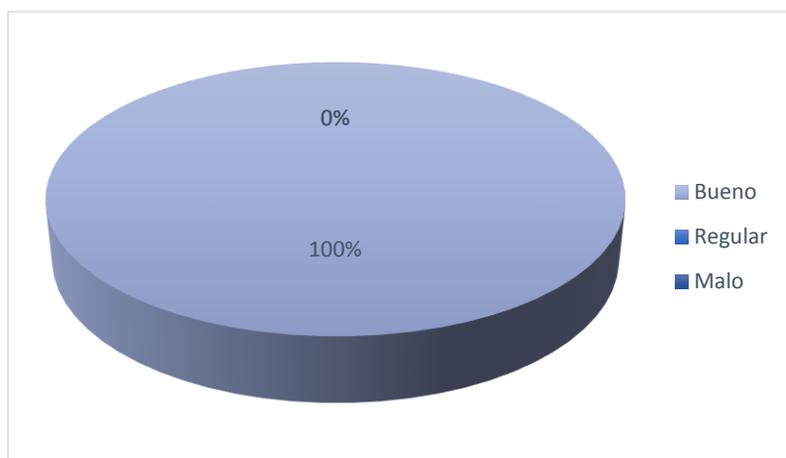


Gráfico 10 Ambiente laboral

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 su 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 su retorno.

1.7.3. Encuesta aplicada a los clientes del restaurante “Asados la Quinta”.

Pregunta 1. ¿Con que frecuencia acude a este restaurante?

Tabla 14 Frecuencia de consumo

DETALLE	CANTIDAD	PORCENTAJE
Una vez a la semana	112	50%
Dos o más veces a la semana	18	8%
Una vez al mes	8	4%
Fechas especiales	76	34%
Ferriados	12	5%
TOTAL	226	100%

Fuente: Encuestas aplicadas

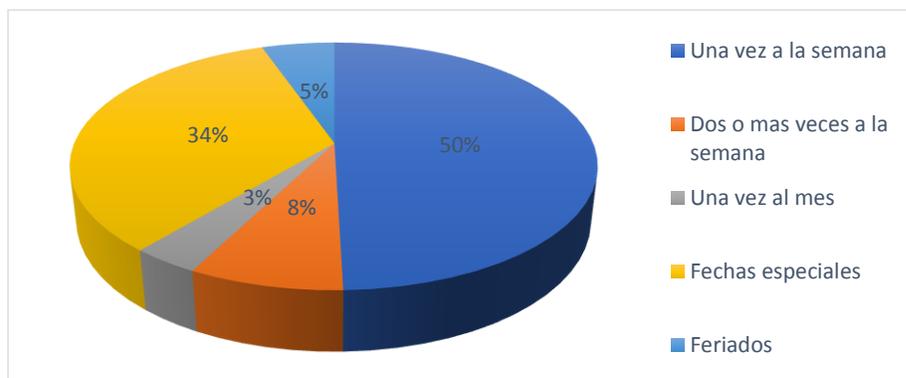


Gráfico 11 Frecuencia de consumo

Fuente: Encuestas aplicadas

Análisis

Los resultados obtenidos indican que al menos el 50% de personas que acuden al restaurante “Asados la Quinta” 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 sus 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	220	97%
Poco satisfecho	6	3%
Nada satisfecho	0	0%
TOTAL	226	100%

Fuente: Encuestas aplicadas

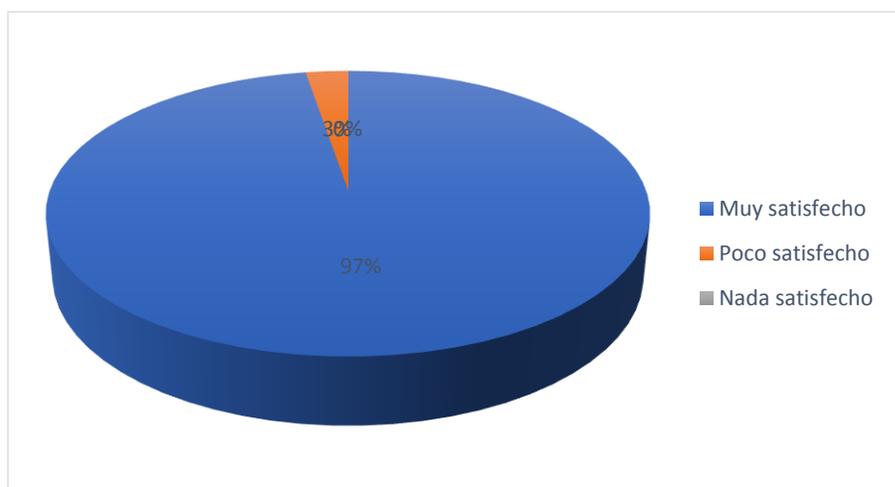


Gráfico 12 Satisfacción por la compra

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 su 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	64	28%
Atención	54	24%
Calidad del servicio	108	48%
Referencias	0	0%
TOTAL	226	100%

Fuente: Encuestas aplicadas

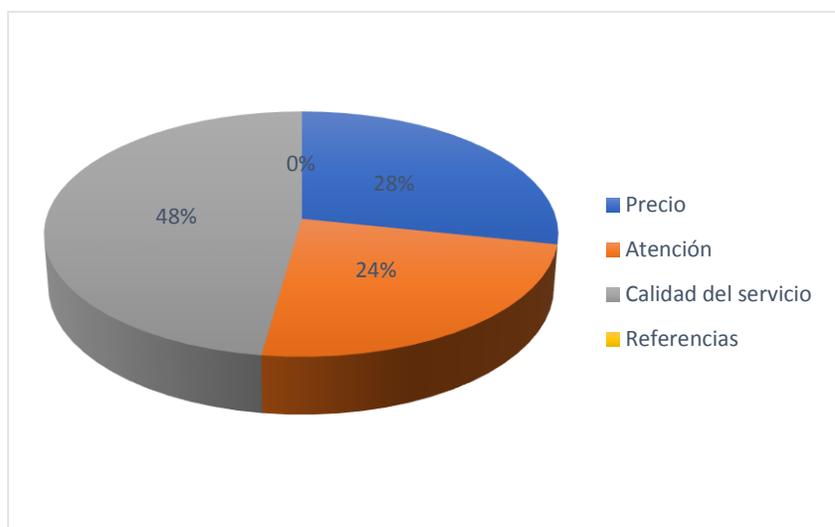


Gráfico 13 Razón por acudir al servicio

Fuente: Encuestas aplicadas

Análisis

De los resultados obtenidos se puede determinar que un 48% de clientes prefieren consumir en el restaurante “Asados la Quinta” 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 sus 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	198	88%
Buena	28	12%
Regular	0	0%
Mala	0	0%
TOTAL	226	100%

Fuente: Encuestas aplicadas

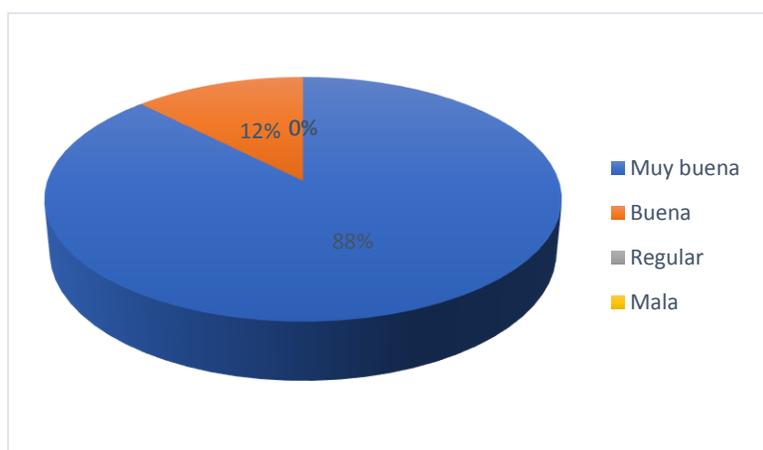


Gráfico 14 Calidad del servicio

Fuente: Encuestas aplicadas

Análisis

Del total de clientes encuestados, el 88% ha indicado que la calidad del servicio del restaurante “Asados la Quinta” 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	226	100%
Regular	0	0%
Mala	0	0%
TOTAL	226	100%

Fuente: Encuestas aplicadas

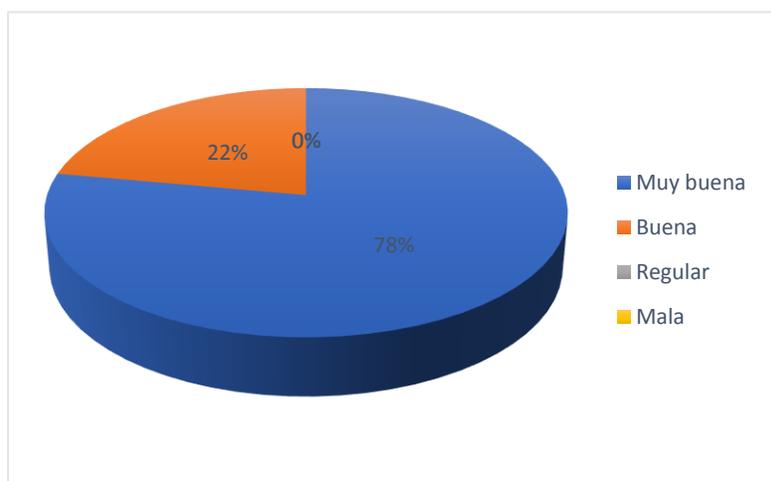


Gráfico 15 Atención del personal

Fuente: Encuestas aplicadas

Análisis

Del total de clientes encuestados, el 78% ha indicado que la Atención por parte del personal del restaurante “Asados la Quinta” es muy buena y el 22% que 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	42	19%
No	184	81%
TOTAL	226	100%

Fuente: Encuestas aplicadas

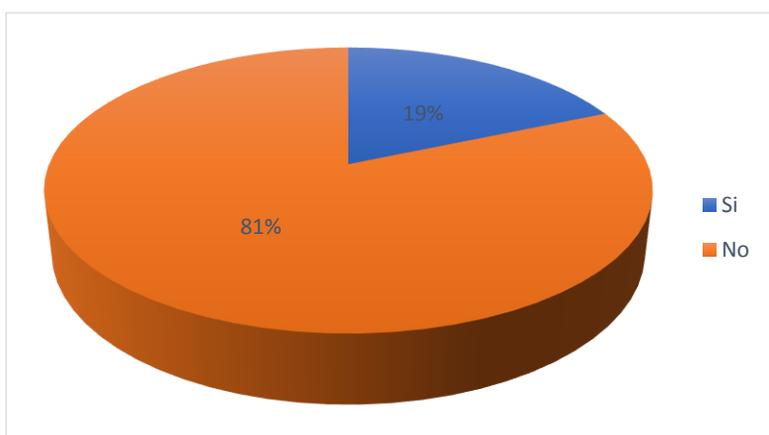


Gráfico 16: Cambios para mejorar la atención

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 “Asados la Quinta”.

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

Tabla 20 Aspectos para cambiar

DETALLE	TOTAL	PORCENTAJE
Agilidad en la atención	26	12%
Disponibilidad de productos	186	82%
Horario de atención	14	6%
Ubicación del restaurante	0	0%
TOTAL	226	100%

Fuente: Encuestas aplicadas



Gráfico 17 Aspectos para cambiar

Fuente: Encuestas aplicadas

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		66	97	63		226
Ambiente del local				27	199	226
Sala de espera			106	75	45	226
Baños				25	201	226
Limpieza				33	193	226
Precio		12	26	76	112	226

Fuente: Encuestas aplicadas

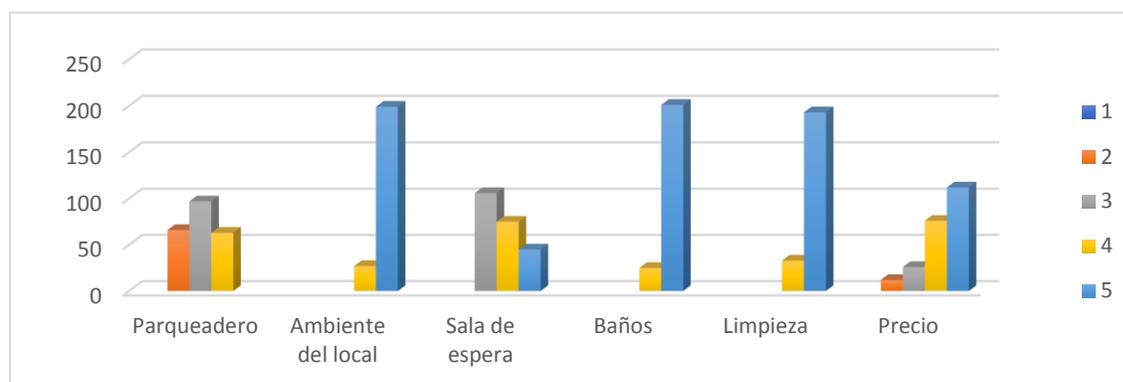


Gráfico 18 Calificación del servicio

Fuente: Encuestas aplicadas

Análisis

De los resultados obtenidos acerca de la calificación del servicio, se pudo determinar que 97 de 226 clientes encuestados indicaron que el servicio de parqueadero es aceptable; el ambiente del local tuvo una calificación de muy aceptable por 199 clientes; la sala de espera fue calificada por 106 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 112 clientes, se puede apreciar que los servicios evaluados por el cliente en su mayoría son calificados como muy aceptable, sin embargo se tomarán en cuenta las demás calificaciones con fines de análisis.

1.7.4. Análisis del sector de restaurantes.

Con la finalidad de determinar las oportunidades y amenazas del restaurante Asados la Quinta se realiza un análisis del sector basado en la herramienta PEST que consiste en analizar los factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos.

1.7.4.1. Factor político.

Para la constitución de un negocio de restaurante es necesario cumplir una serie de aspectos políticos legales para evitar sanciones o multas en un futuro.

De acuerdo a las disposiciones del Servicio de Rentas Internas (SRI) para iniciar un negocio se comienza por determinar el tipo de contribuyente si es persona natural o sociedad, una vez que se determina el tipo de contribuyente se realiza la inscripción en el Registro Único de Contribuyentes (RUC) y automáticamente forma parte activa de contribuyentes y a la obligación de pago de impuestos, por lo tanto se deberá emitir comprobantes de venta que le permita respaldar las transacciones de negocio, una vez que se ha realizado estos pasos, se realiza las declaraciones y pago de impuestos, los cuales deben ser en el tiempo establecido para evitar multas, recargos o intereses.

El Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Ibarra menciona que la actividad económica debe registrarse al día final de mes en el que se inician las actividades, se toma en cuenta la fecha de inscripción en el RUC como inicio de actividad. Una vez registrado, tiene la obligación de pagar cada año la patente municipal, mientras dure la actividad económica.

Además, la Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria ARCSA emite requisitos para la obtención del permiso de funcionamiento de los establecimientos sujetos a

vigilancia y control sanitario. Así como también el permiso del cuerpo de bomberos que emite a todo local para su funcionamiento.

Los establecimientos como el servicio de alimentos y bebidas deben registrarse en el Ministerio del Turismo, presentando una serie de documentos para la inscripción.

Los establecimientos de restaurantes deben regirse al reglamento de funcionamiento de establecimientos sujetos a control sanitario; a la Ley Orgánica de Salud en su artículo 6, numeral 18, exige al Ministerio de Salud Pública a regular y realizar el control sanitario de las diversas etapas del ciclo producción consumo que incluye las diferentes formas de comercialización así como sistemas y procedimientos que garanticen inocuidad, seguridad y calidad de los productos que se ofrecen a los consumidores. Además, deberán cumplir la Norma sanitaria para el funcionamiento de restaurantes y servicios afines.

Análisis

El factor político legal analizado demuestra que para la creación de un negocio de restaurante se requiere de una serie de requisitos que deben ser cumplidos obligatoriamente para su funcionamiento, estos datos obtenidos pueden representar una amenaza para el restaurante Asados la Quinta, debido a que no existe restricciones para la creación de negocios similares, es decir, una persona puede en cualquier momento montarse un negocio de restaurante en la ciudad de Ibarra lo que provocaría el aumento de la competencia que es perjudicial para los negocios en funcionamiento.

1.7.4.2. Factor económico.

(Lasio , Ordeñana, Caicedo , Samaniego, & Izquierdo , 2018) afirma:

En el 2017, alrededor de 3 millones de adultos empezaron el proceso de puesta en marcha de un negocio (emprendimiento naciente) o poseían uno con menos de 42 meses de antigüedad (emprendimiento nuevo), lo que representa el 29.6% de la población entre 18 y 64 años (...). La percepción de oportunidades, de poseer la capacidad para iniciar un negocio es alta en Ecuador y está por encima de la media regional y de las economías de eficiencia, e inciden en la intención de emprender que también es alta, las percepciones favorables seguramente se han visto influenciadas por el rol de los medios destacando iniciativas exitosas, la educación en emprendimiento, y las iniciativas públicas y privadas. Esto contribuye con un índice de espíritu empresarial alto para el país, que predomina en las economías de eficiencia. (p.10)

El Producto Interno Bruto (PIB) ecuatoriano creció en un 0,9% en el segundo trimestre de 2018 con relación al similar periodo de 2017 y en 0,4% con respecto al trimestre anterior. En valores corrientes el PIB trimestral alcanzó USD 27.024 millones.

Según el informe económico del Banco Central del Ecuador, el sector de alojamiento y servicios de comida es una de las actividades económicas que presentaron un mayor crecimiento en su Valor Agregado Bruto (VAB), registrando una tasa de variación interanual positiva de 3,6% y aportó al crecimiento interanual del PIB en 0,06 puntos porcentuales. Cabe mencionar que la actividad está relacionada con el dinamismo del turismo; en efecto en Quito el turismo tuvo un crecimiento de 5,6% por la entrada de pasajeros al aeropuerto Mariscal Sucre.

Según el censo económico del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC) 2015 en la provincia de Imbabura existen 1841 establecimientos relacionados a las actividades de alojamiento y servicios de comida, además, el 35,5 % de los establecimientos requieren financiamiento y el 22,6% de los establecimientos obtuvieron financiamiento para su funcionamiento.

Análisis

El factor económico analizado para el sector de restaurante muestra que a nivel nacional el 29,6 % de la población pusieron en marcha un negocio, lo que indica que en el Ecuador la incitativa de emprender un negocio es alta, de igual manera en la ciudad de Ibarra existe un alto número de negocios relacionados con actividades de restaurantes, lo que podría significar una amenaza por la competencia existente y por el aumento de la misma.

Por otro lado, el aumento del turismo en el país puede significar una oportunidad para el restaurante “Asados la Quinta” debido a que en un futuro cuando el negocio crezca, existe la posibilidad de abrir sucursales en diferentes ciudades del país especialmente en la capital, en donde existe mayor afluencia de turistas.

1.7.4.3. Factor social.

Analizando los gustos, tendencias y preferencias del consumir ecuatoriano, los negocios utilizan técnicas de marketing para que el producto o servicio llegue al consumidor y permita satisfacer sus necesidades. Un estudio realizado por (Cabanilla, 2016) indica: “que en la ciudad de Quito la población en un 59% consume alimentos y bebidas generalmente de lunes a viernes por motivos de trabajo o estudio y el 41% lo hacen los fines de semana por recreación y ocio” (p.66). Se considera datos de la ciudad de Quito por tratarse de la capital del país, en donde se concentran

varias actividades económicas, por lo que se puede implementar estrategias para el crecimiento del turismo en Ibarra.

Según la encuesta realizada por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC 2015) acerca de los ingresos y gastos en hogares urbanos y rurales, presenta que el promedio de gastos monetarios de consumo es de \$700 mensuales y la preferencia de los hogares a ciertos sectores como: alimentos y bebidas, prendas de vestir y calzado, alojamiento, servicios básicos, salud transporte, comunicaciones, recreación, educación, servicios varios, entre otros. Además, las estadísticas reportan que el comportamiento del consumidor manifiesta mayor preferencia al sector de alimentos y bebidas no alcohólicas representando el 22%. Los gastos se prefieren realizar al contado un 80% y un 3% con tarjeta de crédito.

Un reporte de “El Comercio” en el año 2016, indica que el consumo de platos a la carta ha reducido, debido a que los clientes buscan opciones más económicas, por lo que la demanda de almuerzos populares se mantiene de lunes a viernes. Por este motivo algunos de los lugares que ofertan platos a la carta optaron por reducir el 10% del precio de cada plato y generar otras propuestas más asequibles al bolsillo del consumidor; en otros sitios no han bajado precios, pero han implementado ideas creativas para consentir al cliente como reestructurar el local con una nueva imagen y busca insumos de calidad, pero más económicos, adquiriéndolos directamente del productor y no a través de intermediarios.

Análisis

Estos datos significan una oportunidad para el restaurante Asados la Quinta, debido a que se puede realizar promociones para aumentar sus clientes los días que generalmente los consumidores requieren del servicio, como los datos indican son los días laborables. De igual manera se

presentaría como una oportunidad que el restaurante implemente estrategias de marketing para atraer más clientes, debido a que la mayor preferencia de los gastos de los consumidores es al sector de alimentos. Podría significar una amenaza que los ingresos disminuyan por motivo que los consumidores en su mayoría no opten por platos a la carta, sino por lo más económico que se ofrece. Para minimizar dicha amenaza el restaurante debería adaptarse a las preferencias de los consumidores y enfatizar en platos tradicionales económicos y de calidad.

1.7.4.4. Factor tecnológico.

Actualmente, el uso de la tecnología predomina a los seres humanos, por lo tanto, los negocios deben acoplarse a esta nueva tendencia para evitar la pérdida de clientes. (Cabanilla, 2016) menciona:

Se habla de una era tecnológica, que además de reducir el tiempo y minimizar los recursos permite acceder a nuevos mercados, pero a la vez requiere de una disertación minuciosa que detecte las nuevas características del cliente potencial, con el fin de determinar el perfil del nuevo consumidor. (p.54)

Según una publicación en la página web de “El Comercio” del 2018, menciona que, en una conferencia del congreso de gastronomía en Madrid, el británico Ian Miller especialista en nuevas tecnologías adaptadas a los restaurantes menciona que “aquellos locales que no se adapten a las nuevas tecnologías tienen un futuro limitado”. En Ecuador algunos expertos han analizado que los restaurantes que, al no sumarse a la tendencia, corren el riesgo de perder a los clientes, limitando el crecimiento o permanencia de un restaurante.

Los restaurantes conocen la importancia de las nuevas tecnologías para el futuro del negocio, en la actualidad no es suficiente ser el mejor chef, se necesita también ser innovador y utilizar la última tecnología disponible.

La Asociación de Restaurantes Americanos (NRA) ha publicado un estudio acerca de la implantación de la tecnología en los restaurantes americanos en el año 2016, el estudio engloba tanto a restaurantes independientes como a grandes cadenas de franquicias; este estudio refleja las siguientes conclusiones. Cuatro de cada cinco operadores están de acuerdo en que el uso eficaz de la tecnología permite aumentar las ventas, una mayor productividad y una ventaja competitiva sostenible. El 81% de los restaurantes utilizan un registro electrónico en sus operaciones diarias. Los principales obstáculos para implementar la tecnología es el costo, falta de infraestructura, aceptación del cliente y la formación del personal. El 68% de los restaurantes ofrecen a sus clientes conexiones a Wi-Fi. El 37% ofrece la posibilidad de realizar pedidos de comida a domicilio a través de una plataforma online. El 80% de los operadores tiene una web y el 83% están adaptadas a dispositivos móviles. El 33% dispone de una app propia para móviles. El 25% de restaurantes dispone de un sistema de reservas online. El 32% de los restaurantes consideran que van retrasados con respecto a la evolución propia de la tecnología.

Análisis

Este factor es importante para el restaurante debido a que representa una oportunidad y debe aprovecharla invirtiendo en nuevas tecnologías que resulten atractivas para los clientes y sea su lugar de preferencia. Por otro lado, si el restaurante no considera este factor puede significar una amenaza, ya que se podría perder clientes por la falta de tecnología en el restaurante. La implementación de las nuevas tecnologías se presenta como una oportunidad en un futuro cuando el negocio crezca.

1.8.Diagnóstico FODA

1.8.1. Matriz FODA.

Tabla 22 Matriz FODA

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<p>F1. Posee todos los documentos legales del restaurante.</p> <p>F2. Conocimiento de la normativa que le rige al negocio.</p> <p>F3. Cumplimiento de las obligaciones legales a tiempo.</p> <p>F4. Adecuada selección del personal.</p> <p>F5. Disponibilidad de herramientas necesarias para desarrollar el trabajo.</p> <p>F6. Identifica riesgos en la operación</p> <p>F7. Cuenta con personal antiguo, capacitado y con experiencia.</p> <p>F8. Funciones claras de los trabajadores.</p> <p>F9. Buena comunicación entre trabajadores y gerente.</p> <p>F10. Buen ambiente laboral.</p> <p>F11. Buena atención al cliente.</p>	<p>O1. Inversión en nuevas tecnologías.</p> <p>O2. Preferencias de los consumidores.</p> <p>O3. Implementación de estrategias con el uso de la tecnología.</p> <p>O4. Aumento de clientes por ingreso de turistas en el país.</p> <p>O5. Apertura de sucursales en el país.</p> <p>O6. Ofertas creativas para atraer al cliente.</p> <p>O7. Adquisición de insumos directamente del productor.</p>
DEBILIDADES	AMENAZAS
<p>D1. No cuenta con un organigrama.</p> <p>D2. La misión, visión y objetivos no se encuentran escritos formalmente.</p> <p>D3. No existe políticas internas.</p> <p>D4. No se cumple con todos los beneficios de ley con los trabajadores.</p> <p>D5. No se cuenta con contratos de trabajo para algunos trabajadores.</p> <p>D6. No posee un plan de cuentas.</p> <p>D7. No dispone con productos que se ofrecen en la carta.</p> <p>D8. No se realiza correctamente el proceso contable y financiero.</p> <p>D9. Inexistencia de manuales del negocio.</p>	<p>A1. Aumento de la competencia.</p> <p>A2. Pérdida de clientes por insatisfacción.</p> <p>A3. Falta de financiamiento.</p> <p>A4. Reducción de ingresos por ventas.</p> <p>A5. Pérdida de clientes por precios altos.</p> <p>A6. No disponer de variedad de platos económicos.</p> <p>A7. Falta de recursos económicos para implementar tecnología.</p>

Fuente: Investigación directa

1.8.2. Cruces estratégicos.

Tabla 23 Cruces estratégicos

Fortalezas-Oportunidades
<p>F.1-F.2-F.3-O.1-O.5: “Asados la Quinta” al ser un restaurante establecido legalmente que conoce la normativa legal que rige al negocio tiene la oportunidad de abrir nuevo mercado mediante la apertura de sucursales y la inversión de nuevas tecnologías.</p> <p>F.4-F.7-F.9-O.3: Mediante una buena comunicación entre los miembros del restaurante, tomar decisiones para implementar estrategias con el uso de la tecnología como disponibilidad de wifi, llamadas de emergencia gratis, pedidos a domicilio por medio de redes sociales, entre otros. Con el fin de atraer nuevo mercado.</p> <p>F.10-F.11-O.2: El restaurante “Asados la Quinta”, debe aprovechar la oportunidad de la preferencia de los consumidores de requerir el servicio los días laborables, brindando una buena atención al cliente y ofertando descuentos para atraer más clientes al restaurante.</p> <p>F.10-F.11-O4: Con un buen ambiente laboral y una excelente atención al cliente el restaurante “Asados la Quinta” podrá aumentar sus clientes gracias al ingreso de turistas al país y a la provincia.</p>
Fortalezas-Amenazas
<p>F.7-F.11-A.1: Mantener el personal capacitado asegurará al restaurante brindar un excelente servicio a los clientes y, por ende, el aumento de la competencia no afectará negativamente al restaurante.</p> <p>F.5-F.8-A.2: El restaurante “Asados la Quinta” al contar con todas las herramientas necesarias para el desarrollo de actividades y contar con personal el cual tenga sus funciones claras, permitirá que no exista pérdida de clientes por insatisfacción.</p>

F.10-F.11-A4-A.5-A6: Mantener un buen ambiente laboral y un buen trato a los clientes permitirá que los clientes reciban un servicio de calidad y por lo tanto no exista pérdida de clientes por precios altos y por ende no se reduzcan los ingresos por ventas; al contrario, estos aumenten, debido a que se contará con clientes a gusto por el servicio recibido y se asegurará si fidelidad con el restaurante.

Debilidades-Oportunidades

D.1-D.2-D.3-O.2: Contar con un organigrama, misión, visión, valores, principios internos escritos formalmente, asegurará el compromiso de los trabajadores con el restaurante brindando un servicio de calidad que permita la satisfacción de los clientes por la compra.

D.7-O.1-O.4: Disponer de variedad de productos que se ofrecen en la carta, implementando estrategias con el uso de la tecnología como pedido anticipado por redes sociales, lo cual permitirá al restaurante abastecerse y tener listo el pedido solicitado por los clientes.

Debilidades-Amenazas

D.7-A.2: Disponer de variedad de productos, especialmente los días laborables que es cuando el consumidor requiere del servicio por motivos de trabajo o estudio, para que no exista reclamos de los clientes.

D.8-A.7: Es importante que el restaurante realice correctamente el procesos contable y financiero, para en un futuro el negocio cuente con recursos económicos para implementar tecnología.

Fuente: Investigación directa

1.9.Determinación del problema

Una vez realizado el análisis de la información obtenida de instrumentos de investigación aplicados al restaurante “Asados la Quinta”; y establecidos sus fortalezas, oportunidades,

debilidades y amenazas, se pudo detectar falencias en el ámbito administrativo, debido a que no tienen establecido un organigrama que defina claramente cargos y funciones, tampoco cuenta con misión, visión, objetivos que toda empresa por más pequeña que sea debe tener. Además, la gestión contable y financiera no se la realiza correctamente, ya que en el restaurante no existe una persona que desarrolle actividades referentes a contabilidad, por lo tanto, no se genera información financiera confiable o verdadera para la correcta toma de decisiones.

La administración empírica con que es manejada el restaurante, lleva a que las actividades desarrolladas por el propietario y los trabajadores no sean eficientes y eficaces, a pesar de los años de servicio del negocio y de la experiencia de los trabajadores, el restaurante no cuenta con manuales de procedimientos, lo cual evidentemente afecta el desarrollo de este negocio.

Por lo expuesto, se propone implementar un Manual administrativo, contable y financiero para “Asados la Quinta” ubicado en la ciudad de Ibarra, provincia de Imbabura, con el fin de mejorar la gestión y asegurar el crecimiento del restaurante ante la competencia.

CAPÍTULO II

2. MARCO TEÓRICO

2.1.Introducción

Para el correcto desarrollo de la presente investigación se ha considerado un listado de términos relacionados con temas administrativos, contables y financieros, información que será recolectada a través de libros y artículos de revistas, que servirá como base teórica del proyecto y se utilizará para elaborar la propuesta del “Manual de procedimientos Administrativos, Contables y financieros para “Asados la Quinta” ubicado en la ciudad de Ibarra, provincia de Imbabura.

2.2.Objetivo

- Elaborar la base teórica del presente proyecto mediante fuentes bibliográficas que fundamenten el desarrollo del Manual de procedimientos Administrativos, Contables y financieros para Asados la Quinta ubicada en la ciudad de Ibarra, provincia de Imbabura.

2.3.Conceptos relacionados al servicio de restaurantes

2.3.1. Mipyme.

(Saavedra & Hernández , 2014) afirma:

Cada país define a las MIPYMES utilizando pautas esencialmente cuantitativas que, si bien tiene ciertas características similares, también tiene diferencias significativas. En la mayoría de los casos, las variables consideradas son cantidad de personal, cifra de ventas y niveles de inversión de activos. (p.124)

2.3.2. Mipyme en el Ecuador.

Las empresas en el Ecuador generalmente se las clasifica en micro, pequeñas y medianas empresas según el valor de sus ventas o el número de trabajadores. (Araque Jaramillo, 2015) afirma:

Para el primer caso la clasificación sería la siguiente: microempresa de 1 a 9 trabajadores, pequeña empresa de 10 a 49 trabajadores, mediana empresa de 50 a 199 trabajadores. En el segundo caso, el tejido empresarial quedaría clasificado como microempresa de \$1 a \$100.000 en ventas anuales, pequeña empresa de \$100.001 a \$1'000.000, mediana empresa de \$1'000.001 a \$5'000.000 y empresa grande desde \$5'000.001 (...). Las micro, pequeñas y medianas empresas tienen una incidencia significativa dentro de la estructura y funcionamiento del tejido productivo nacional pues, según el último Censo Nacional Económico, de cada 100 establecimientos empresariales, alrededor de 99 están clasificados como Mipyme, lo cual lleva a concluir que en países como el Ecuador el futuro de la producción y comercialización de bienes y servicios está en manos de los propietarios y trabajadores de las Mipyme. (P.64-65)

Análisis

El concepto de Mipyme servirá para tener claro si el restaurante es una microempresa, pequeña empresa o mediana empresa de acuerdo a lo establecido en el país para pertenecer a las MiPymes, y en base a este análisis elaborar la propuesta de acuerdo al tamaño del negocio.

2.3.3. Restaurante.

2.3.3.1. Definición.

(Quiroga Capovilla , 2015) afirma:

Restaurante es el local con servicio de mesa en el que se dispone diferentes tipos de comida, de tal forma que los clientes tengan un espacio para sentarse cómodamente para consumirlas, pueden encontrarse en un hotel, en un club o funcionar de forma independiente. (p.14)

2.3.3.2. Clasificación.

Los restaurantes se pueden clasificar de diferentes formas. (García , 2017) afirma:

a) Según su categoría

La categoría de un restaurante viene representada por el número de tenedores. Estos deben figurar tanto en el exterior del establecimiento como en toda la documentación del restaurante.

Atendiendo a sus características, instalaciones, mobiliario, equipo y por la calidad y cantidad de servicios que ofrecen, estos pueden ser:

- De lujo: 5 tenedores
- De primera: 4 tenedores
- De segunda: 3 tenedores
- De tercera: 2 tenedores
- De cuarta: 1 tenedor

b) Según el tipo de cocina

Los restaurantes según su especialización culinaria pueden ser:

- Restaurantes de cocina regional
- Restaurantes de cocina internacional
- Otro tipo de cocina: (cocina casera, vegetariana, etc.)

c) Según el tipo de explotación

La forma en la que se gestionan uno o varios restaurantes como negocio puede ser:

- Individual o independiente: los restaurantes tienen una o más características únicas y no tienen ninguna afiliación de marca a otra compañía. El dueño es el responsable directa o indirectamente en la gerencia.
- Cadena de restaurantes: son dos o más negocios que se abren bajo el mismo nombre y tienen afiliación a una marca. La gerencia y los sistemas operados son una réplica de las demás unidades de la cadena.
- Franquicias: tienen una licencia o derecho que cede una empresa a otra persona para que ésta pueda prestar los mismos servicios que la primera con la marca del franquiciador. (p.14-15)

2.3.4. Atención al cliente.

Una buena atención al cliente en el servicio de restaurante puede verse reflejado en la calidad del servicio o producto. (Quiroga Capovilla , 2015) afirma: “La calidad es también la percepción que el cliente tiene del producto o servicio en cuanto a la satisfacción de sus necesidades” (p.205).

Análisis

Los conceptos de restaurante, su clasificación y atención al cliente, se utiliza para determinar que el negocio es un restaurante y de acuerdo a su clasificación es un restaurante de cuarta por sus características, instalaciones, mobiliario, equipo y por la calidad y por la cantidad de servicios que ofrece, de esta manera se diseñará la propuesta alineada a las necesidades del restaurante

2.4. Conceptos relacionados al área administrativa

2.4.1. Administración.

Una correcta administración es indispensable en cualquier empresa, debido a que se garantiza su competitividad. (Munch , 2014) afirma: “La administración es el proceso de coordinación de recursos para obtener la máxima productividad, calidad, eficacia, eficiencia y competitividad en el logro de los objetivos de una organización” (p.21).

2.4.2. Proceso administrativo.

Para (Munch , 2014) “El proceso administrativo es el conjunto de fases o etapas sucesivas a través de las cuales se efectúa la administración” (p.24).

2.4.3. Etapas del proceso administrativo.

Para determinar las etapas o fases del proceso administrativo existen diferentes puntos de vista de autores. (Munch , 2014) expone:

- **Planeación.** Es cuando se determinan los escenarios futuros y el rumbo hacia donde se dirige la empresa, así como la definición de los resultados que se pretenden obtener y las estrategias para lograrlos minimizando riesgos.
- **Organización.** Consiste en el diseño y determinación de las estructuras, procesos, funciones y responsabilidades, así como el establecimiento de métodos, y la aplicación de técnicas tendientes a la simplificación del trabajo.
- **Integración.** Es la función a través de la cual se eligen y obtienen los recursos necesarios para poner en marcha las operaciones.
- **Dirección.** Consiste en la ejecución de todas las fases del proceso administrativo mediante la conducción y orientación de los recursos, y el ejercicio del liderazgo.

- **Control.** Es la fase del proceso administrativo a través de la cual se establecen estándares para evaluar los resultados obtenidos con el objetivo de corregir desviaciones, prevenirlas y mejorar continuamente las operaciones. (p.24)



Gráfico 19 Etapas del proceso administrativo

Fuente: (Munch , 2014)

Análisis

Los términos de administración, proceso administrativo y etapas del proceso administrativo, se utilizarán para determinar los procesos que se manejan en el restaurante y poder mejorarlos a través del desarrollo de la propuesta determinando el mapa de procesos y manual de procesos en base a la planeación, organización, integración, dirección y control.

2.4.4. Estructura organizacional.

(Torres , 2014) afirma:

El recurso más valioso de una organización es su personal, siempre que éste cuente con los conocimientos y que estén al servicio del trabajo que desempeña; estructura organizacional es entonces la distribución entre varias líneas de personas y posiciones totales que influyen en las relaciones de los roles entre dichas personas, implica división del trabajo, jerarquía, comunicación, tramos de control y existencia de reglas y reglamentos. (p.234)

2.4.4.1.Organigrama.

(Munch , 2014) afirma: “Un organigrama es una representación gráfica de la estructura formal de una organización; muestra las interrelaciones, las funciones, los niveles jerárquicos, las obligaciones y las líneas de autoridad” (p.66).

2.4.4.2.Clasificación.

(Munch , 2014) menciona:

A través de un organigrama es posible entender cómo están estructuradas las funciones, así como los niveles de autoridad o jerarquía y las áreas funcionales que conforman la empresa.

Los organigramas pueden clasificarse en:

- **Por su objeto**

Estructurales. Muestran la estructura administrativa.

Funcionales. Indican las áreas y funciones de los departamentos.

Especiales. Se destaca alguna característica

- **Por su área**

Generales. Representan toda la organización. Se llaman también cartas maestras.

Departamentales. Representan a la organización de un departamento o sección.

- **Por su contenido**

Esquemáticos. Contienen solo las áreas principales, se elaboran para el público, no contienen detalles.

Analíticos. Mas detallados y técnicos. (p.68)

Análisis

Los conceptos de estructura organizacional, organigrama y su clasificación, servirán para determinar la estructura organizacional que se maneja en el restaurante, tales como distribución de trabajadores y puestos, jerarquía, comunicación y controles, para de esta manera mejorarlo mediante la propuesta de un organigrama estructural y funcional de una forma correcta para el restaurante, y a partir de esto establecer el manual de funciones

2.4.5. Planificación estratégica.

(Rodríguez Perera & Peiró, 2014) menciona:

La planificación estratégica es un documento llevado en forma sistemático y ordenado desde la situación actual hasta la situación en un futuro donde quiere llegar una organización; es decir, es el conjunto de criterios que toma y ejecuta una organización, para ordenar de forma determinante y permanente sus actividades. (p.749)

Análisis

El conocer con certeza el concepto de planificación estratégica servirá para determinar si el restaurante tiene establecido objetivos o estrategias, y establecer una propuesta de mejora en cuanto a la elaboración de la planificación, determinando su situación actual hasta la situación en un futuro donde quiera llegar el restaurante.

2.4.6. Filosofía organizacional.

(Franco de Franco, 2014) menciona:

Para que las organizaciones crezcan es importante que estén formadas por líderes que dentro de sus procesos estratégicos incorporen una planificación estratégica bien definida, misión, visión, clara, autentica que sea comprendida por todo el personal, estimulando de esta manera a las personas a trabajar con apoyo de la comunicación, valores y actitudes, que en resumen es la filosofía organizacional. (p.58)

2.4.6.1.Misión.

(Luna, 2014) afirma:

La misión o razón de ser es la definición del propósito de la organización que motiva a los empleados a actuar de una mejor manera posible, además sintetiza los principales propósitos, estrategias y valores que deberán ser conocidos, comprendidos y compartidos por todas las personas que colaboran en el desarrollo del negocio. (p.80)

2.4.6.2.Visión.

(Luna, 2014) menciona que: “La misión o intención estratégica de la empresa es el enunciado que indica el camino a un futuro o el sueño a largo plazo que le da un sentido estratégico, ésta debe ser breve, fácil de captar o recordar e inspiradora” (P.80).

2.4.6.3.Valores y principios.

(Munch , 2014) afirma:

La administración se rige por una serie de valores que proporcionan el sustento ético que permite orientar la conducta del administrador durante su ejercicio, la observancia de estos valores influye directamente en el bienestar de la sociedad, por tal motivo es importante que

todas las organizaciones deben poseer una filosofía organizacional que oriente todas sus acciones. (p.27)

2.4.6.4.Políticas.

(Munch , 2014) afirma: “Las políticas son lineamientos que permite el logro de objetivos y ayudan a la toma de decisiones, la diferencia que existe entre una política y una regla es que las reglas son mandatos precisos que deben acatarse; mientras que las políticas son flexibles” (p.42).

Análisis

Los conceptos relacionados a la base filosófica de una empresa permitirán determinar si el restaurante cuenta con una base filosófica y en base a eso proponer una mejora a la misión, visión, valores, principios y políticas internas, en base a sus necesidades y tomando en cuenta los parámetros para su redacción.

2.4.7. Manual.

2.4.7.1.Definición.

(Munch , 2014) afirma: “Los manuales son documentos que contienen en forma sistemática, información acerca de la organización; de acuerdo a su contenido, pueden ser de políticas, departamentales, organizacionales, de procedimientos, específicos, de técnicas y de puestos” (p.69).

2.4.7.2.Ventajas.

(Munch , 2014) afirma:

Algunas de las ventajas de los manuales son:

- Son un medio para lograr que se observen y se respeten la estructura formal y los procesos.
- Promueven la eficiencia de los empleados, ya que indican lo que debe hacerse y cómo debe hacerse.
- Son una fuente de información y capacitación.
- Evitan la duplicidad y las fugas de responsabilidad.
- Son una base para el mejoramiento de sistemas, procesos y operaciones. (p.71-72)

2.4.7.3. Manual de procedimientos

(Vivanco Vergara, 2017) afirma:

Un manual de procedimientos es un documento de apoyo para todo el personal de una organización, el cual se encarga de describir detalladamente cada paso de las actividades a realizarse en una tarea específica, dicho documento adquiere relevancia para las personas que pertenezcan a la organización (...). Para una organización contar con un manual de procedimientos genera ventajas, debido a que le permite a cada empleado cumplir con sus objetivos en un mejor tiempo, de esta manera contribuye a los objetivos institucionales, algunas de las ventajas son:

- Permiten fundamentar los procedimientos bajo un Marco Jurídico – Administrativo establecido
- Contribuyen a la unificación de los criterios en la elaboración de las actividades y uniformidad en el trabajo
- Estandarizan los métodos de trabajo

- Delimitan las funciones y responsabilidades del personal
- Facilitan la toma de decisiones
- Eliminan confusiones, incertidumbre y duplicidad de funciones. (p.249-250)

Análisis

Los conceptos relacionados a un manual y sus ventajas serán aplicados en la parte de la propuesta administrativa, permitirán proponer de mejor manera el manual de procesos, con todos sus parámetros como: propósito, alcance, responsabilidades, políticas, glosario de términos y la descripción de actividades, esto permitirá al gerente del restaurante aplicarlo fácilmente.

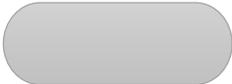
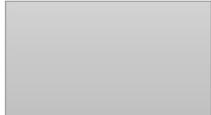
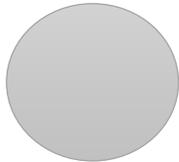
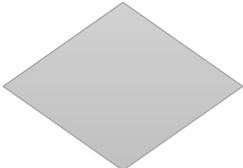
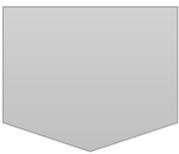
2.4.8. Diagramas de flujo

El diagrama de flujo es una representación gráfica de un proceso, son utilizados para documentar, estudiar, planificar, mejorar y comunicar procesos en diagramas fáciles de comprender. Para su diagramación existen normas con el fin de utilizar un lenguaje coherente que permita comprender el proceso. En la presente investigación para diagramar se utilizará la metodología ANSI (American National Standards Institute). A continuación, se presenta su simbología:

Análisis

La simbología ANSI se utilizará para elaborar correctamente los flujogramas que contiene el manual de procesos dentro de la propuesta administrativa y de esta manera visualizar los procesos en diagramas fáciles de comprender.

Tabla 24 Simbología flujograma

SÍMBOLO	REPRESENTA	SÍMBOLO	REPRESENTA
	Terminal. Indica el inicio o la terminación del flujo, puede ser acción o lugar; además se usa para indicar una unidad administrativa o persona que recibe o proporciona información.		Documento. Representa cualquier tipo de documento que entra, se utilice, se genere o salga del procedimiento.
	Operación. Representa la realización de una operación o actividad relativas a un procedimiento.		Conector. Representa una conexión o enlace de una parte del diagrama de flujo con otra parte lejana del mismo.
	Decisión o alternativa. Indica un punto dentro del flujo en que son posibles varios caminos alternativos.		Conector de página. Representa una conexión o enlace con otra hoja diferente, en el que continua el diagrama de flujo.

Fuente: https://www.academia.edu/9083354/DIAGRAMACION_DE_ANSI (Carbajal)

2.5. Conceptos relacionados al área contable

2.5.1. Contabilidad.

(Rosales Borbor, Alejandro Lindao, Alejandro Lindao, & Toro Alava, 2017) afirman:

La contabilidad expresa en términos cuantitativos la situación real de una organización, por lo que su implementación es importante para la toma de decisiones por parte de los usuarios de la información contable, la contabilidad constituye una herramienta de gran importancia

para la gestión administrativa de las organizaciones, permitiendo administrar, planificar, organizar y controlar las operaciones de cada área que conforman la misma. (p.35)

2.5.2. Información financiera.

(Ramírez Córdova , 2018) menciona:

La información financiera proporciona datos a los dueños, bancos, empleados y al fisco, sobre la naturaleza del valor de las cosas para la toma de decisiones, para saber si en la empresa hubo utilidades o pérdidas de forma cierta, es necesario el uso de técnicas y procedimientos para el manejo de los registros de cada operación, estos registros deben anotarse en el libro diario y libro mayor. (p.15)

Análisis

Los términos de contabilidad e información financiera permitirán determinar la importancia de la contabilidad como herramienta para el restaurante y diseñar la propuesta contable, mediante formatos de estados financieros adaptados a las necesidades del restaurante y que permita obtener información financiera acertada para una correcta toma de decisiones.

2.5.3. Partida doble.

(Vite Rangel , 2014) afirma:

El principio de partida doble, se fundamenta en la modificación que por la misma cantidad produce toda transacción en la situación financiera de una entidad económica, como consecuencia de que toda transacción efectuada tiene una causa y un efecto, y existe una compensación numérica entre una y otra. (p.19)

2.5.4. Libro diario.

(Ramírez Córdova , 2018) afirma:

En el libro diario se registran las operaciones a medida que se van efectuando, utilizando como base los comprobantes de dichas operaciones; estos registros se denominan asientos contables y deben tener los datos como la fecha en que se hace la operación, el nombre de la cuenta y una redacción que explique con claridad la operación que se ha efectuado. (p.22)

2.5.5. Libro mayor.

(Ramírez Córdova , 2018) menciona:

En el libro mayor se transfieren los asientos del libro diario, el esquema de la cuenta se representa una “T”, donde en la parte izquierda se registran los valores deudores o Debe y en la parte derecha los valores acreedores o Haber, en este libro los valores se acumulan las transacciones del período. (p.23)

2.5.6. Cuentas contables.

Para (Ramírez Córdova , 2018) “Las cuentas contables son instrumentos de representación y acumulación de los registros contables, en los cuales se van asignando los nombres de acuerdo con las operaciones que se realizan, estas cuentas se clasifican en activo, pasivo, capital, ingresos, egresos” (p.24).

Análisis

Los términos de partida doble, libro diario, libro mayor y cuentas contables, servirán para el registro de las transacciones realizadas en el restaurante, entendiendo que cada actividad realizada debe ser registrada con una causa y un efecto y registrando los valores deudores en el debe y los

acreedores en el haber, de esta manera el gerente del negocio podrá tener sus transacciones de una forma ordenada y le evitará complicaciones en un futuro.

2.5.7. Catálogo de cuentas.

(Vite Rangel , 2014) afirma:

El catálogo de cuentas forma parte de la guía de contabilización y es una relación del rubro de las cuentas de activo, pasivo, capital, ventas, costos, resultados y de orden, agrupados de conformidad con un esquema de clasificación estructuralmente adaptado a las necesidades de una empresa para el registro de sus operaciones. (p.19)

Análisis

El catálogo de cuentas es la parte fundamental de la elaboración de la propuesta contable, debido a que se convertirá en una herramienta fundamental para el gerente del negocio o contador al momento de elaborar los estados financieros y realizar el análisis financiero.

2.5.8. Estados financieros.

(Morales , Morales , & Alcocer, 2014) mencionan:

Los estados financieros relejan de una forma clara y comprensible la situación y desarrollo financiero a que ha llegado una empresa al final del periodo, generalmente un año, como consecuencia de las operaciones realizadas, los resultados son expresados cuantitativamente que resultan útiles para la toma de decisiones, los estados financieros básicos son los siguientes:

- Estado de situación financiera: conocido también como balance general, es una presentación de los activos, pasivos y patrimonio, que permite reconocer las ganancias obtenidas en un periodo determinado.
- Estado de resultados: este estado muestra información acerca de los resultados de una empresa en un periodo determinado, tomando en cuenta a los ingresos, costos y gastos, que permitirán conocer la utilidad o pérdida del ejercicio.
- Estado de flujo de efectivo: este estado presenta las entradas y salidas de dinero, es decir, las variaciones del efectivo que servirá para conocer cómo se utiliza el efectivo para de esta manera determinar la capacidad de generación de recursos de la empresa.
- Estado de cambios en el patrimonio: este estado es un reporte para informar los cambios que tiene la cuenta de capital, es decir, los logros obtenidos o las disminuciones del capital en el periodo.
- Notas a los estados financieros: las notas son una parte integrante de los estados financieros, sirven para ampliar la información presentada, estas notas son útiles para la toma de decisiones acertadas. (53-55)

Análisis

Los conceptos de los diferentes estados financieros se utilizarán para proponer formatos de estados financieros de acuerdo a las necesidades del restaurante y facilite su elaboración al gerente propietario o contador; y con el análisis financiero respectivo se puedan tomar decisiones acertadas para el restaurante.

2.6. Conceptos relacionados al área financiera

2.6.1. Análisis financiero.

(Morales , Morales , & Alcocer, 2014) mencionan:

El análisis financiero es una parte importante del análisis de negocios, debido a que permite estudiar el desempeño financiero actual y futuro, también permite detectar las fortalezas y debilidades financieras, partiendo de los estados financieros, el correcto análisis garantiza la acertada toma de decisiones. (p.160)

Análisis

El análisis financiero servirá para determinar el desempeño financiero actual y futuro del restaurante, este análisis será de apoyo para el gerente propietario al momento de tomar decisiones para el negocio.

2.6.1.1. Análisis por indicadores financieros

(Lavalle Burguete, 2014) afirma:

Este método sirve para evaluar los estados financieros de una empresa, este análisis genera un indicador más concreto de la tendencia y el comportamiento de las finanzas en la empresa, para obtener un mejor análisis es necesario comparar los resultados de los indicadores financieros con otros periodos. (p.17)

- **Indicadores de liquidez**

(Morales , Morales , & Alcocer, 2014) afirma: “La liquidez de las empresas mide la capacidad para cumplir con sus obligaciones corrientes o de corto plazo de manera oportuna, por lo cual el análisis se centra en el estudio de los activos y pasivos circulantes” (p.164).

Tabla 25 Indicadores de liquidez

INDICADOR	FÓRMULA	INTERPRETACIÓN
Razón corriente	$\frac{\text{Activos circulantes}}{\text{Pasivos circulantes}}$	Es la capacidad que tiene la empresa con activos que se espera se conviertan en efectivo en un corto plazo, para pagar sus deudas de corto plazo.
Prueba ácida	$\frac{(\text{Activos circulantes} - \text{Inventarios})}{\text{Pasivos circulantes}}$	Capacidad que tiene la empresa de pagar con activos de inmediata realización las obligaciones de corto plazo.

Fuente: (Morales , Morales , & Alcocer, 2014)

- **Indicadores de endeudamiento**

(Morales , Morales , & Alcocer, 2014) afirma: “El endeudamiento es la cantidad de deudas que se usa en el financiamiento de las empresas, comprende la combinación de deudas y capital contable que las empresas utilizan para financiar las inversiones en sus activos” (p. 164).

Tabla 26 Indicadores de endeudamiento

INDICADOR	FÓRMULA	INTERPRETACIÓN
Razón deuda	$\frac{\text{Pasivos totales}}{\text{activos totales}}$	Mide el porcentaje de fondos totales aportados por los acreedores en relación con la inversión total.
Razón pasivos a largo plazo y activo fijo	$\frac{\text{Pasivos a largo plazo}}{\text{Activo fijo}}$	Mide la cantidad de deudas a largo plazo utilizadas en la empresa para la adquisición de activos fijos.

Fuente: (Morales , Morales , & Alcocer, 2014)

- **Indicadores de actividad**

(Morales , Morales , & Alcocer, 2014) afirma: “Los indicadores de actividad muestran la destreza con la cual los administradores utilizan o administran los diferentes activos para la obtención de ventas y utilidades de la empresa” (p.165).

Tabla 27 Indicadores de actividad

NOMBRE	FÓRMULA	INTERPRETACIÓN
Rotación de activos totales	Ventas netas / Activo total	Mide e uso que se hace de los activos totales para generar ingresos por ventas.
Rotación de inventarios	Costo de venta / inventario promedio	Mide el número de veces que los inventarios entran y salen en los procesos productivos en la empresa.

Fuente: (Morales , Morales , & Alcocer, 2014)

- **Indicadores de rentabilidad**

(Morales , Morales , & Alcocer, 2014) afirma: “La rentabilidad es el resultado de la actuación de la administración en la empresa en su gestión por dirigirla adecuadamente; los indicadores de rentabilidad miden el resultado de la administración en la obtención de utilidades” (p. 166).

Tabla 28 Indicadores de rentabilidad

INDICADOR	FÓRMULA	INTERPRETACIÓN
Rentabilidad sobre ventas	Utilidad neta / ventas totales	Mide la utilidad que se obtiene por cada dólar de ventas.
Rentabilidad sobre activos	Utilidad neta después de impuestos / Activos totales	Mide el rendimiento que produce la inversión de activos totales de la empresa.

Fuente: (Morales , Morales , & Alcocer, 2014)

Análisis

Los conceptos relacionados al área financiera serán utilizados, después de haber concluido con los estados financieros para analizar los resultados por medio de indicadores de liquidez, rentabilidad, actividad y endeudamiento, los cuales permitirán tomar decisiones acertadas para el restaurante Asados la Quinta.

2.7.Gestión de riesgos

(Rodríguez , Piñeiro, & De Llano Monelos, 2013) afirma:

Las empresas de acuerdo a su estructura organizativa, establecen responsabilidades sobre las actividades desarrolladas, para el análisis de riesgos es necesario relacionarlo a la estructura organizativa de la empresa, con el fin de que existan responsabilidades claras para asignar la gestión de riesgos y la ejecución de medidas que se pueden asignar para mitigarlos. (p.12)

2.7.1. Riesgo operacional.

(Rodríguez , Piñeiro, & De Llano Monelos, 2013) menciona:

El riesgo operacional abarca una heterogénea variedad de eventos, los cuales se originan por la forma en que la organización ejecuta sus procesos de negocios y sus tareas de gestión como fraudes internos y externos, conflictos laborales, errores cometidos en los procesos de decisión. (p.14)

2.7.2. Identificación y evaluación de riesgos.

(Rodríguez , Piñeiro, & De Llano Monelos, 2013) menciona:

La identificación y evaluación de los riesgos es un proceso que abarca a toda la organización, por lo que se realiza un análisis previo para identificar criterios de priorización de las áreas consideradas más sensibles al riesgo para iniciar el proceso y extender el análisis para las demás áreas. (p.12)

Análisis

Los conceptos relacionados a la gestión de riesgo serán aplicados en la gestión de riesgos para el restaurante que consiste en identificación, medición y controles a los riesgos operativos a los que está expuesto el restaurante.

CAPÍTULO III

3. PROPUESTA

3.1.Introducción

Una vez concluido el análisis de la situación actual del restaurante “Asados la Quinta” 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 a las necesidades del negocio.

3.2.Objetivo de la propuesta

3.2.1. Objetivo general.

- Diseñar un Manual administrativo, contable y financiero para “Asados la Quinta”, considerando los resultados del diagnóstico situacional que permita proponer mejoras para el buen desempeño en el área administrativa, contable y financiera.

3.2.2. Objetivos específicos.

- Proponer un manual administrativo para Asados la Quinta con la elaboración de manuales de procesos y funciones mejorando la estructura, cultura organizacional y procesos administrativos del restaurante.

- Presentar una metodología para la gestión de riesgos operativos a los procesos ejecutados en el restaurante Asados la Quinta que permita mitigarlos y evitar inconvenientes en un futuro.
- Plantear un manual contable mediante la elaboración de un catálogo de cuentas y estados financieros con base en la información obtenida del restaurante, que permita mejorar el proceso contable del negocio.
- Elaborar un manual financiero en base a los estados financieros planteados que permita obtener información financiera acertada para la correcta toma de decisiones.

3.3.Diseño de la propuesta administrativa

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

3.3.1. Contenido.

Base filosófica

- ✓ Misión
- ✓ Visión
- ✓ Objetivos estratégicos
- ✓ Valores
- ✓ Principios
- ✓ Políticas

Procesos

- ✓ Mapa de procesos
- ✓ Manual de procesos

Estructura organizacional

- ✓ Organigrama estructural
- ✓ Organigrama funcional
- ✓ Manual de funciones

3.3.2. Base filosófica.

“Asados la Quinta” no cuenta con una base filosófica escrita formalmente, sin embargo, ésta es transmitida verbalmente a sus trabajadores constantemente, por lo tanto, es necesario que se encuentre formulada correctamente para conocimiento público, por tal motivo se propone lo siguiente.

3.3.2.1.Misión.

Somos un restaurante especializado en asados de variedad de carnes, 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 mercado local.

Considerando que la misión es la razón de ser de una empresa se ha tomado como base para su formulación las siguientes preguntas:

- ¿Quiénes somos?
- ¿Qué buscamos?

- ¿Qué hacemos?
- ¿Cómo lo hacemos?
- ¿Qué queremos lograr?

3.3.2.2. Visión.

Para el 2023 ser 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.

Tomando en cuenta que la visión de una empresa es la declaración de lo que se quiere llegar a ser en un largo plazo, para lo cual se ha considerado las siguientes preguntas para su formulación:

- ¿Cuál es la imagen deseada para el negocio?
- ¿Qué haremos en el futuro?
- ¿Cómo seremos en el futuro?

3.3.2.3. Objetivos estratégicos.

- 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.
- Incrementar la productividad y eficiencia en los procesos internos para posicionarse como uno de los mejores restaurantes de la ciudad de Ibarra, por la atención de calidad, ambiente cómodo y calidad en los productos.
- Lograr la satisfacción de los clientes con el servicio brindado por parte de los trabajadores del restaurante y de esta manera fidelizarlos logrando ampliar el mercado al nivel local.
- Incrementar las ventas en un 20%, aprovechando al máximo la capacidad instalada, impulsando el crecimiento de la organización y la estabilidad de los empleados.

3.3.2.4.Valores.

- **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.

3.3.2.5.Principios.

- **Calidad:** “Asados la Quinta” realiza un máximo esfuerzo por brindar un servicio de calidad, se verifica constantemente los productos en las diferentes fases de producción desde la selección de los ingredientes hasta que el producto es entregado al cliente en el restaurante.
- **Servicio:** la satisfacción del cliente es algo muy importante para el crecimiento del restaurante, por lo que se brinda un servicio ágil, con un trato amable y se adapta fácilmente a los gustos del cliente.

- **Limpieza:** el restaurante presta gran importancia en brindar un servicio con la higiene adecuada de sus instalaciones, permitiendo que los clientes se sientan a gusto en el lugar.

3.3.2.6.Políticas.

- Brindar un servicio rápido y eficiente con un trato amable a los clientes.
- Ofrecer a los clientes una carta con variedad de platos, proporcionando productos sanos y de calidad.
- Contar con productos frescos y de calidad para su preparación y consumo.
- Entregar el pedido solicitado al cliente en un lapso no mayor a 20 minutos.
- Llevar una adecuada higiene en todas las áreas del restaurante.
- Atender y responder las solicitudes de los clientes.
- Mantener un personal calificado y motivado.

3.3.3. Procesos.

3.3.3.1.Mapa de procesos.

El mapa de procesos propuesto tiene como objetivo detallar claramente las actividades que se realiza diariamente en el restaurante “Asados la Quinta”, 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.

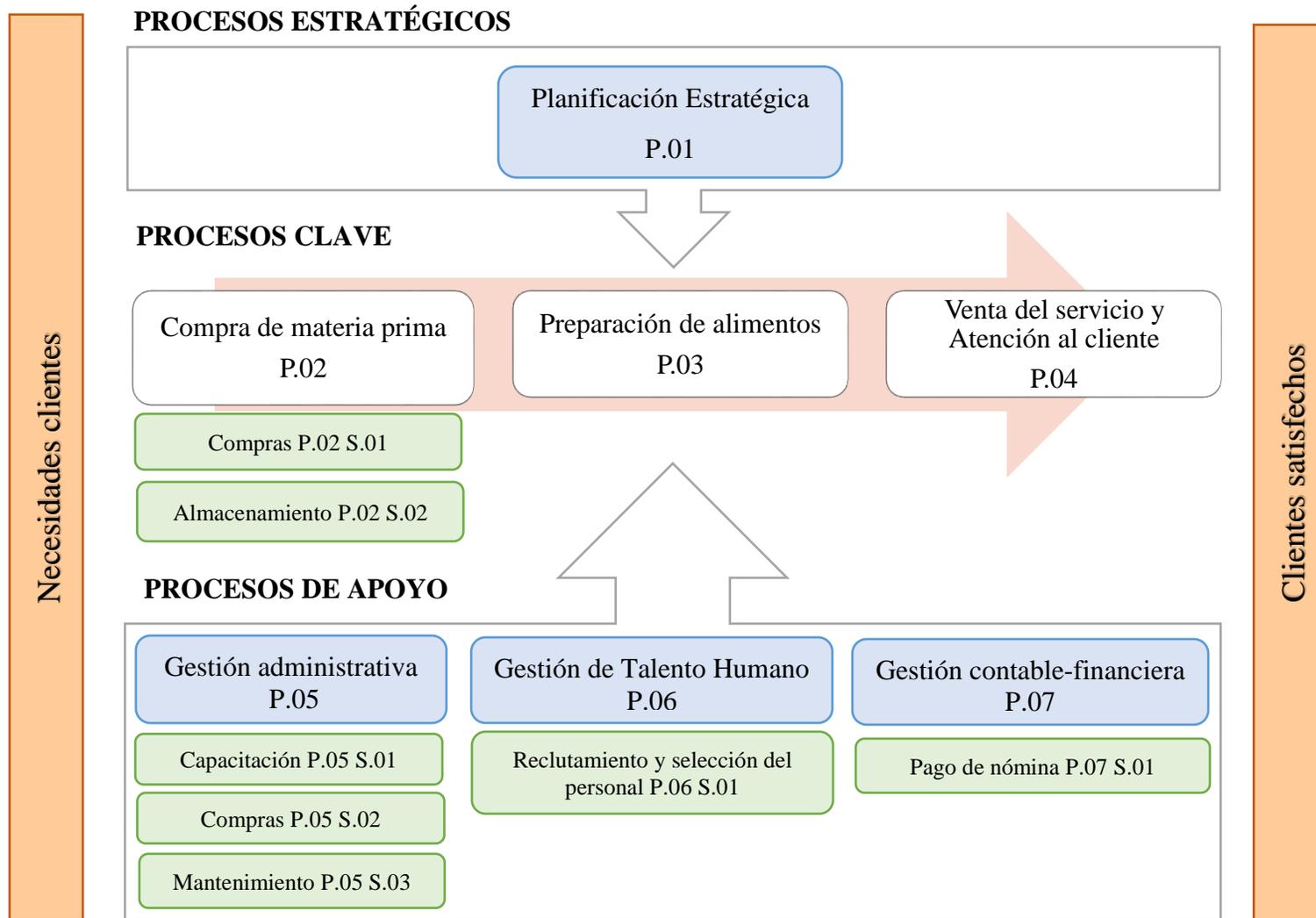


Gráfico 20 Mapa de procesos

Fuente: Investigación directa

3.3.3.2. Manual de procesos.

- Proceso para la planificación estratégica

Tabla 29 Proceso de Planificación estratégica

		MANUAL DE PROCESOS ADMINISTRATIVOS “ASADOS LA QUINTA”	
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 su gestión y tomar posición en el mercado.			
ALCANCE			
Este proceso se aplicará a todas las áreas del restaurante “Asados la Quinta”.			
RESPONSABILIDADES			
El responsable de la elaboración y socialización es el gerente propietario.			
POLÍTICAS			
<ul style="list-style-type: none"> • El gerente propietario elaborará una planificación estratégica cada 5 años en base a los requerimientos del restaurante, enfocándose en el crecimiento del mismo. • El gerente propietario deberá socializar la planificación estratégica a todos los trabajadores. • El gerente propietario remitirá y publicará la planificación estratégica para conocimiento de los trabajadores y público en general. • El gerente propietario evaluará el cumplimiento de la planificación estratégica al menos una vez al año. • El gerente propietario elaborará un informe del cumplimiento y propondrá mejoras. 			

		MANUAL DE PROCESOS ADMINISTRATIVOS “ASADOS LA QUINTA”	
PROCESO:	Planificación Estratégica	Código	P.01
GLOSARIO			
<ul style="list-style-type: none"> • Planificación estratégica: Es una herramienta de gestión que permite la formulación y establecimiento de objetivos de carácter prioritario, cuya característica principal es el establecimiento de los cursos de acción para alcanzarlos. • Objetivos: Se denomina el fin al que se desea llegar o el propósito concreto que se quiere realizar para alcanzar una meta. • Metas: Son los procesos que se deben seguir y terminar para poder llegar al objetivo. • Estrategias: Se compone de una serie de acciones planificadas que ayudan a tomar decisiones y a conseguir los mejores resultados posibles. • Filosofía organizacional: Cumple una serie de reglas y normas con el fin de una eficaz producción y proyección, haciendo que sus miembros se sientan parte de la organización a la que pertenecen. • Presupuesto: Es la cantidad de dinero que se estima que será necesaria para hacer frente a ciertos gastos. 			
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		Determinar la filosofía organizacional del restaurante	
Gerente propietario		Establecer estrategias operativas.	
Gerente propietario		Determinar objetivos a largo plazo.	

		MANUAL DE PROCESOS ADMINISTRATIVOS “ASADOS LA QUINTA”	
PROCESO:	Planificación Estratégica	Código	P.01
Gerente propietario	Establecer un cronograma con tiempos de cumplimiento.		
Gerente propietario	Establecer un presupuesto para el cumplimiento de la planificación estratégica.		
Gerente propietario	Aprobar la planificación estratégica.		
Gerente propietario	Socializar la planificación estratégica con todos los trabajadores.		
Gerente propietario	Evaluar el cumplimiento de la planificación estratégica.		
Gerente propietario	Proponer mejoras.		

Fuente: Investigación directa

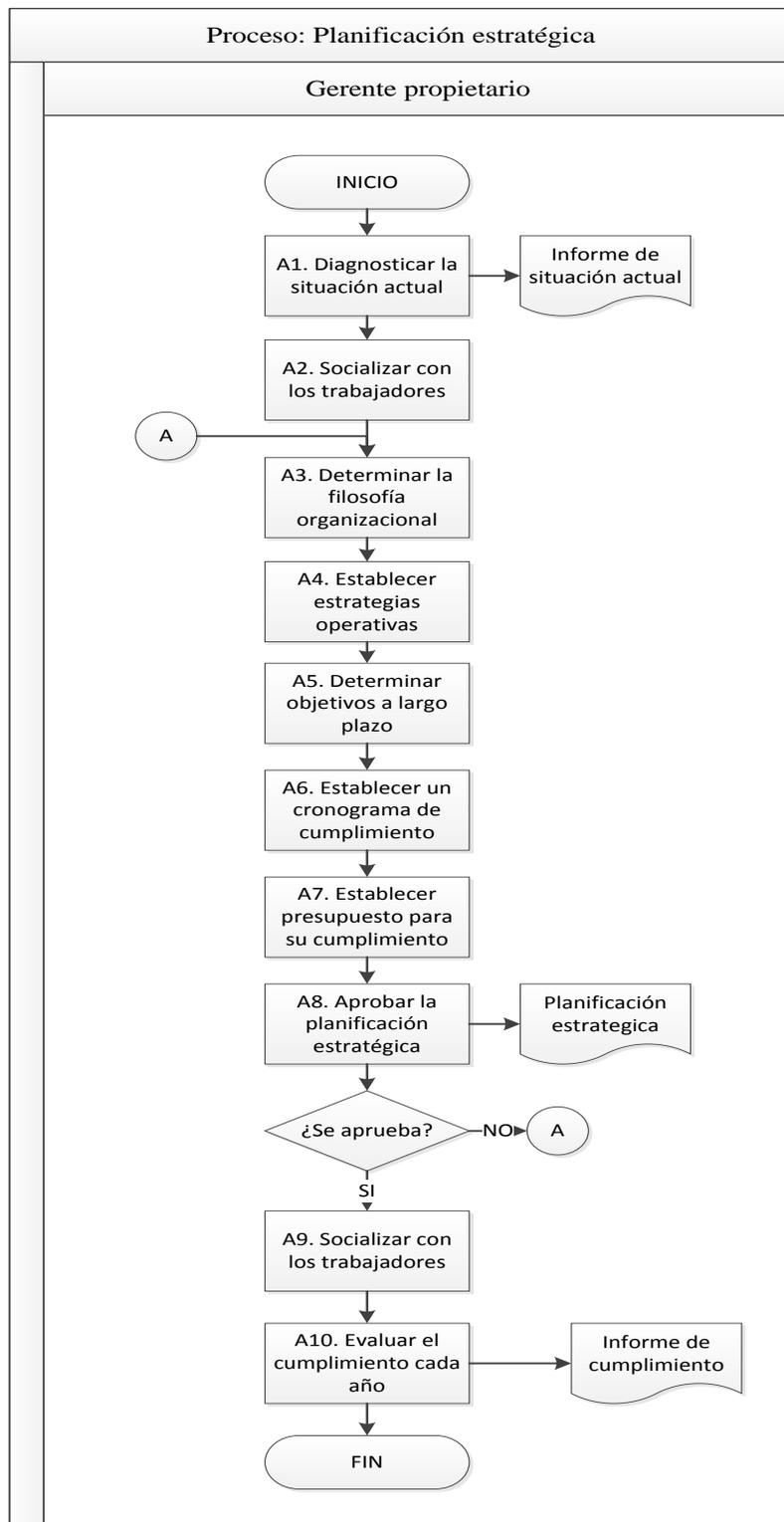


Gráfico 21 Flujograma de planificación estratégica

Fuente: Investigación directa

Tabla 30 Indicador planificación estratégica

				MANUAL DE PROCESOS ADMINISTRATIVOS “ASADOS LA QUINTA”				
PROCESO:		Planificación Estratégica			Código		P.01	
INDICADOR DE GESTIÓN								
Nº	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 de la planificación estratégica	Mide el porcentaje de cumplimiento de la planificación estratégica	Porcentaje (%)	$\frac{\text{Actividades cumplidas}}{\text{Total de actividades de la planificación estratégica}} \times 100$	Gerente propietario	Gerente propietario	Anual	-Registro de verificación de actividades cumplidas.

Fuente: Investigación directa

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

Tabla 31 Proceso de compra de materia prima

		MANUAL DE PROCESOS ADMINISTRATIVOS “ASADOS LA QUINTA”	
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 “Asados la Quinta”.			
RESPONSABILIDADES			
El responsable de la compra de materia prima es el cocinero y el gerente propietario.			
POLÍTICAS			
<ul style="list-style-type: none"> • El cocinero deberá llevar un registro ordenado del ingreso y salida de la materia prima. • El ayudante de cocina verificará constantemente las materias primas para informar al cocinero sobre algún faltante. • El cocinero informará con anticipación al gerente propietario acerca de productos faltantes en cocina. • El gerente propietario será el encargado de autorizar la compra de materia prima. 			
GLOSARIO			
<ul style="list-style-type: none"> • Materia prima: Todo bien que tenga como finalidad la transformación durante un proceso de producción hasta convertirse en un elemento de consumo. 			

		MANUAL DE PROCESOS ADMINISTRATIVOS “ASADOS LA QUINTA”	
PROCESO:	Compra de materia prima (alimentos perecibles y no perecibles)	Código	P.02 S.01
<ul style="list-style-type: none"> • Orden de compra: Conocida como nota de pedido es un documento que un comprador entrega a un vendedor para solicitar ciertas mercaderías. • Constatación física: Consiste en llevar a cabo un proceso ordenado de verificación física de bienes o materia prima en una fecha determinada, con el fin de asegurar su existencia real. • Alimentos perecibles: Son aquellos que comienzan una descomposición sencilla, los agentes determinantes para su descomposición son la temperatura, la humedad o la presión. • Alimentos no perecibles: Son aquellos que no se deterioran con ninguno de los factores mencionados anteriormente, sino que dependen de otros factores como la contaminación, mal manejo del mismo o empiezan su descomposición una vez cocinados. 			
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		Aprobar la orden de compra.	
Gerente propietario		Seleccionar proveedores.	
Gerente propietario		Realizar el presupuesto necesario.	

		MANUAL DE PROCESOS ADMINISTRATIVOS “ASADOS LA QUINTA”	
		PROCESO:	Compra de materia prima (alimentos perecibles y no perecibles)
Gerente propietario		Realizar la compra o asignar una persona para que lo realice.	
Cajero		Registra la factura de la compra.	
Gerente propietario		Entregar la compra al cocinero.	

Fuente: Investigación directa

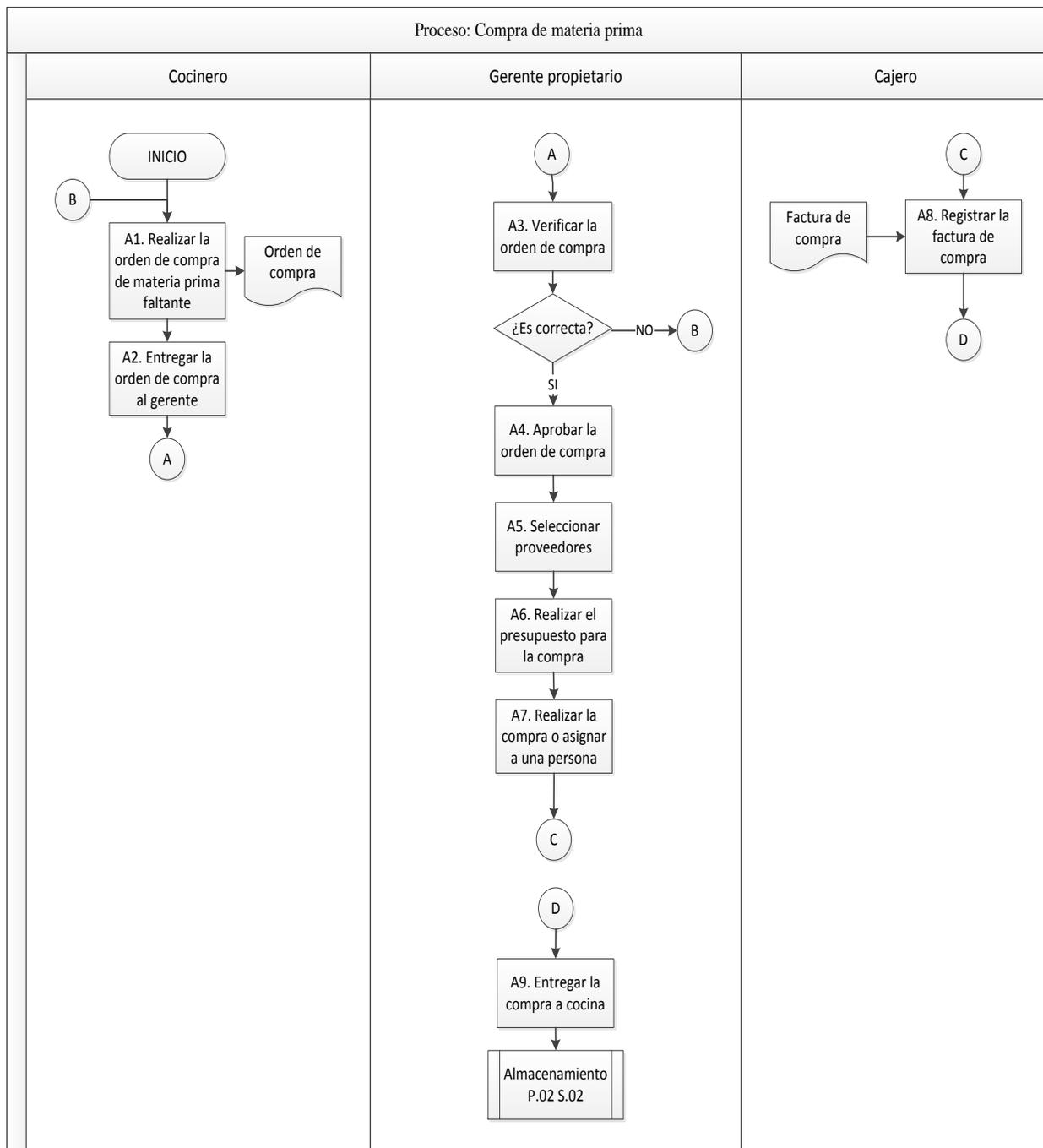


Gráfico 22 Flujograma de compra de materia prima

Fuente: Investigación directa

Tabla 32 Indicador compra de materia prima

				MANUAL DE PROCESOS ADMINISTRATIVOS “ASADOS LA QUINTA”				
PROCESO:		Compra de materia prima (alimentos perecibles y no perecibles.)			Código		P.02 S.01	
INDICADOR DE GESTIÓN								
Nº	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 órdenes de compra realizadas sin novedades	Mide 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)

Fuente: Investigación directa

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

Tabla 33 Proceso de almacenamiento de materia prima

		MANUAL DE PROCESOS ADMINISTRATIVOS “ASADOS LA QUINTA”	
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 al tipo de alimento, permitiendo mantener los productos frescos para la preparación de alimentos.			
ALCANCE			
Este proceso se aplicará a las áreas de cocina “Asados la Quinta”.			
RESPONSABILIDADES			
El responsable del almacenamiento de la materia prima es el cocinero y ayudante de cocina.			
POLÍTICAS			
<ul style="list-style-type: none"> • El cocinero deberá receiptar los productos perfectamente revisados que permita verificar el peso, calidad, frescura, olor y color. • El ayudante de cocina una vez recibidos los productos deberá registrarlos para que exista constancia que los productos llegaron de forma adecuada. • El ayudante de cocina deberá mantener los lugares de almacenamiento ordenados y limpios. • El ayudante de cocina deberá asignar una identificación a cada producto y esta deberá ser codificada. • El cocinero y ayudante de cocina deberán mantener registros de ingreso y salida de la materia prima. 			

		MANUAL DE PROCESOS ADMINISTRATIVOS “ASADOS LA QUINTA”	
PROCESO:	Almacenamiento de materia prima (alimentos perecibles y no perecibles)	Código	P.02 S.02
<ul style="list-style-type: none"> • El ayudante de cocina deberá ubicar según su identificación las materias primas en el lugar que corresponda, de tal manera que la materia prima antigua sea la primera en salir. • El cocinero deberá realizar controles constantemente para verificar que la materia prima se encuentre en buen estado. • Los desperdicios generados no deberán ser mayores al 1% del total de la materia prima (la unidad de medida será considerada en kg.). 			
GLOSARIO			
<ul style="list-style-type: none"> • Almacenamiento de materia prima: Es el lugar en donde se establecen espacios adecuados para cada producto, de tal manera que se conserven en un buen estado durante un tiempo determinado. 			
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 su 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		

		MANUAL DE PROCESOS ADMINISTRATIVOS “ASADOS LA QUINTA”	
PROCESO:	Almacenamiento de materia prima (alimentos perecibles y no perecibles)	Código	P.02 S.02
Ayudante de cocina	Desechar los desperdicios encontrados		
Ayudante de cocina	Almacenar la materia prima recientemente comprada en el lugar adecuado según su identificación.		
Ayudante de cocina	Registrar la materia prima almacenada y la desechada		
Ayudante de cocina	Utilizar la materia prima en buen estado de la compra anterior en la preparación de alimentos.		

Fuente: Investigación directa

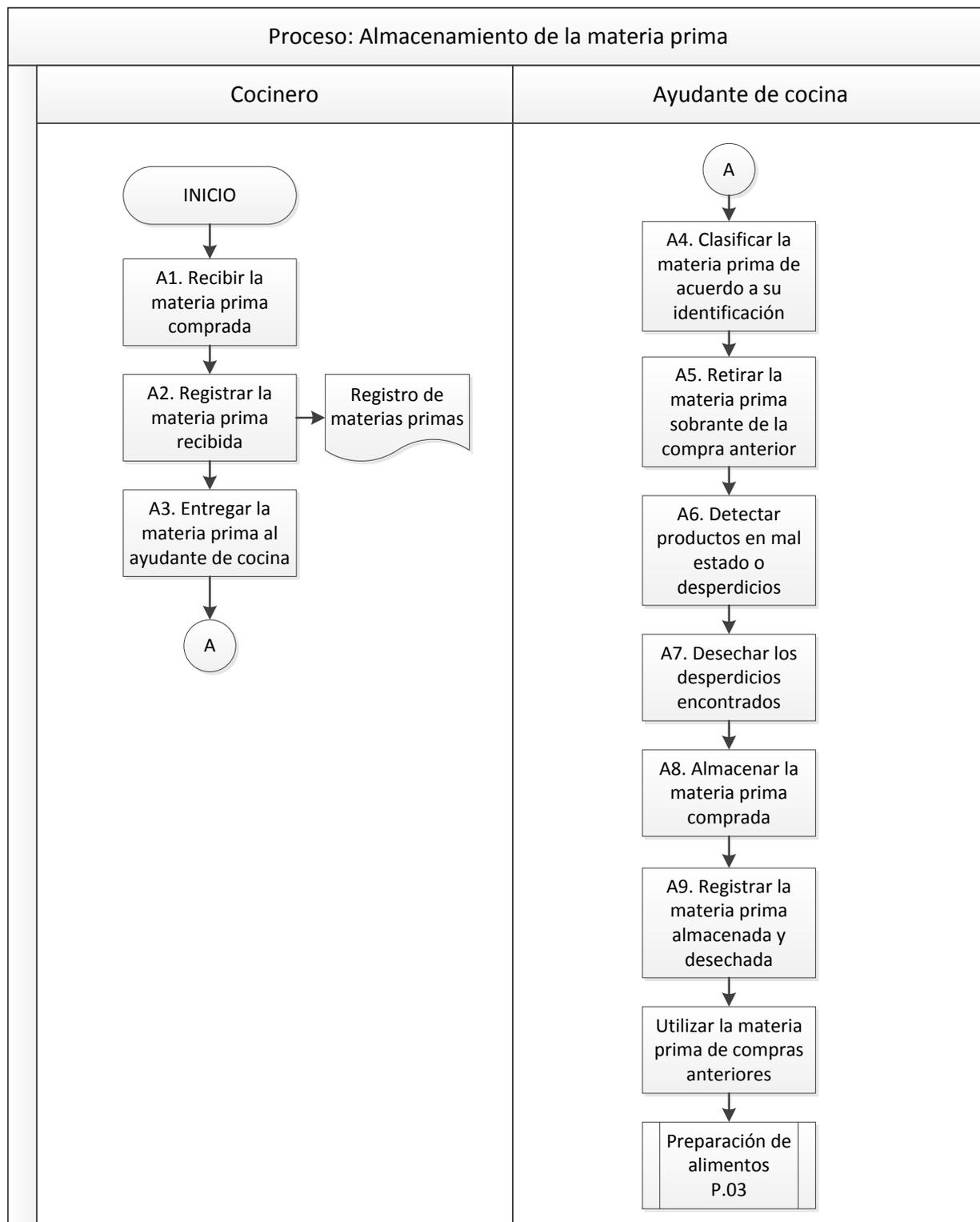


Gráfico 23 Flujograma de Almacenamiento de materia prima

Fuente: Investigación directa

Tabla 34 Indicador de almacenamiento de materia prima

				MANUAL DE PROCESOS ADMINISTRATIVOS “ASADOS LA QUINTA”				
PROCESO:		Almacenamiento de materia prima		Código		P.02 S.02		
INDICADOR DE GESTIÓN								
Nº	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 (%)	$\frac{\text{Cantidad de desperdicios}}{\text{Cantidad de desperdicios objetivo}} \times 100$	Cocinero	Gerente propietario	Mensual	-Políticas de almacenamiento de materia prima. -Registros de desperdicios generados.

Fuente: Investigación directa

- Preparación de alimentos

Tabla 35 Proceso de preparación de alimentos

		MANUAL DE PROCESOS ADMINISTRATIVOS “ASADOS LA QUINTA”	
		PROCESO:	Preparación de alimentos
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 “Asados la Quinta”.			
RESPONSABILIDADES			
El responsable del correcto desarrollo de este proceso es el cocinero y el ayudante de cocina			
POLÍTICAS			
<ul style="list-style-type: none"> • El cocinero y ayudante de cocina deberán utilizar elementos de protección personal para la preparación de alimentos. • El cocinero deberá constatar que el área de preparación de alimentos se encuentre limpia. • El cocinero será el responsable de que se disponga de todos los productos necesarios para la preparación de los alimentos. • El cocinero será el responsable que los productos se encuentren en buenas condiciones para su preparación. • El ayudante de cocina deberá mantener el área de la cocina siempre limpio. • El cocinero deberá entregar los pedidos en un lapso no mayor a 20 minutos. • El mesero deberá revisar el pedido antes de entregar al cliente. 			

		MANUAL DE PROCESOS ADMINISTRATIVOS “ASADOS LA QUINTA”	
PROCESO:	Preparación de alimentos	Código	P.03
GLOSARIO			
<ul style="list-style-type: none"> • Elementos de protección personal EPP: Es cualquier equipo o dispositivo destinado para ser utilizado o sujetado por el trabajador, para protegerlo de uno o varios riesgos y aumentar su seguridad o su salud en el trabajo. 			
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 preproducción de alimentos.	
Cocinero		Realizar la preproducción 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.	

Fuente: Investigación directa

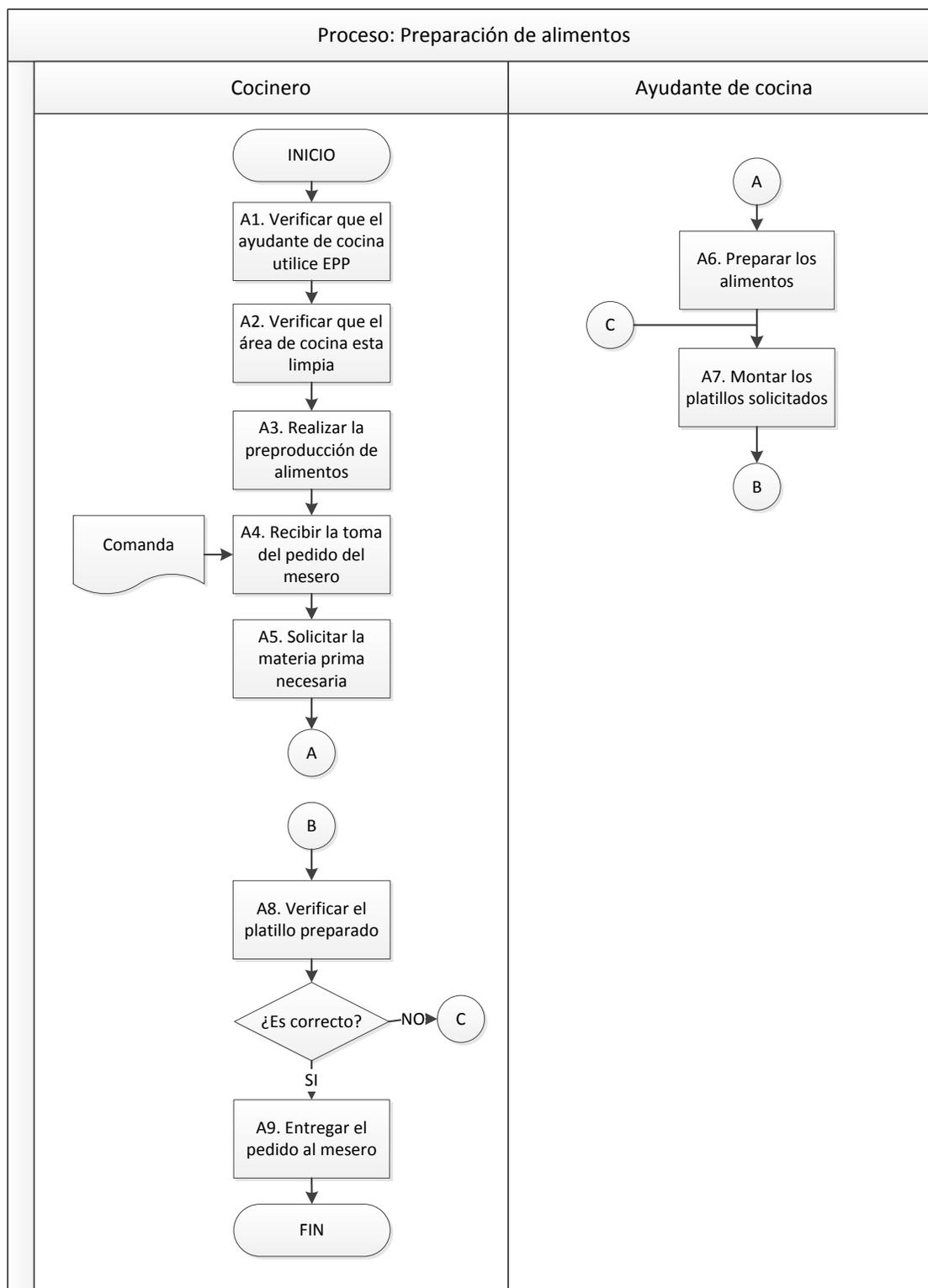


Gráfico 24 Flujograma de preparación de alimentos

Fuente: Investigación directa

Tabla 36 Indicador de preparación de alimentos

				MANUAL DE PROCESOS ADMINISTRATIVOS “ASADOS LA QUINTA”				
PROCESO:		Preparación de alimentos			Código		P.03	
INDICADOR DE GESTIÓN								
Nº	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 (%)	<p>-Fórmula para calcular el cumplimiento en el tiempo.</p> <p><i>tiempo establecido</i> – <i>tiempo utilizado</i></p> <p>X => 0 pedido a tiempo X < 0 pedido a destiempo</p> <p>-Fórmula para medir el porcentaje de cumplimiento</p> $\frac{\# \text{ pedidos a tiempo}}{\text{Total de pedidos}} \times 100$	Cocinero	Gerente propietario	Mensual	<p>-Registros de tiempo en la preparación de alimentos.</p> <p>-Registros de pedidos entregados</p>

Fuente: Investigación directa

- Proceso de venta del servicio y atención al cliente

Tabla 37 Proceso Venta del servicio y atención al cliente

		MANUAL DE PROCESOS ADMINISTRATIVOS “ASADOS LA QUINTA”	
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 “Asados la Quinta”.			
RESPONSABILIDADES			
El responsable del correcto desarrollo de este proceso es el mesero y cajero.			
9POLÍTICAS			
<ul style="list-style-type: none"> • El mesero deberá recibir al cliente con un trato amable. • El mesero deberá tomar datos para ordenar el ingreso de los clientes. • El mesero deberá adelantar la toma del pedido en caso que el cliente se encuentre en la sala de espera. • El mesero deberá ofrecer bocaditos de cortesía en caso que el cliente se encuentre en la sala de espera por más de 5 minutos. • El mesero deberá entregar el pedido en un tiempo no mayor a 20 minutos. • El mesero deberá estar atento durante el servicio, cubriendo necesidades del cliente. • El mesero deberá recibir cualquier sugerencia del cliente ya sea verbal o escrita. • El mesero deberá solicitar al cliente contestar máximo 2 preguntas acerca de la satisfacción del servicio. • El mesero se encargará de mantener el local siempre limpio. 			

		MANUAL DE PROCESOS ADMINISTRATIVOS “ASADOS LA QUINTA”	
PROCESO:	Venta del servicio y atención al cliente	Código	P.04
GLOSARIO			
<ul style="list-style-type: none"> • Sala de espera: Es un espacio específico del restaurante donde los clientes pueden esperar cómodamente a que una mesa sea desocupada. • Comanda: Es un documento utilizado por los restaurantes para poder llevar el control de las ordenes de los alimentos que los clientes piden. 			
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: Investigación directa

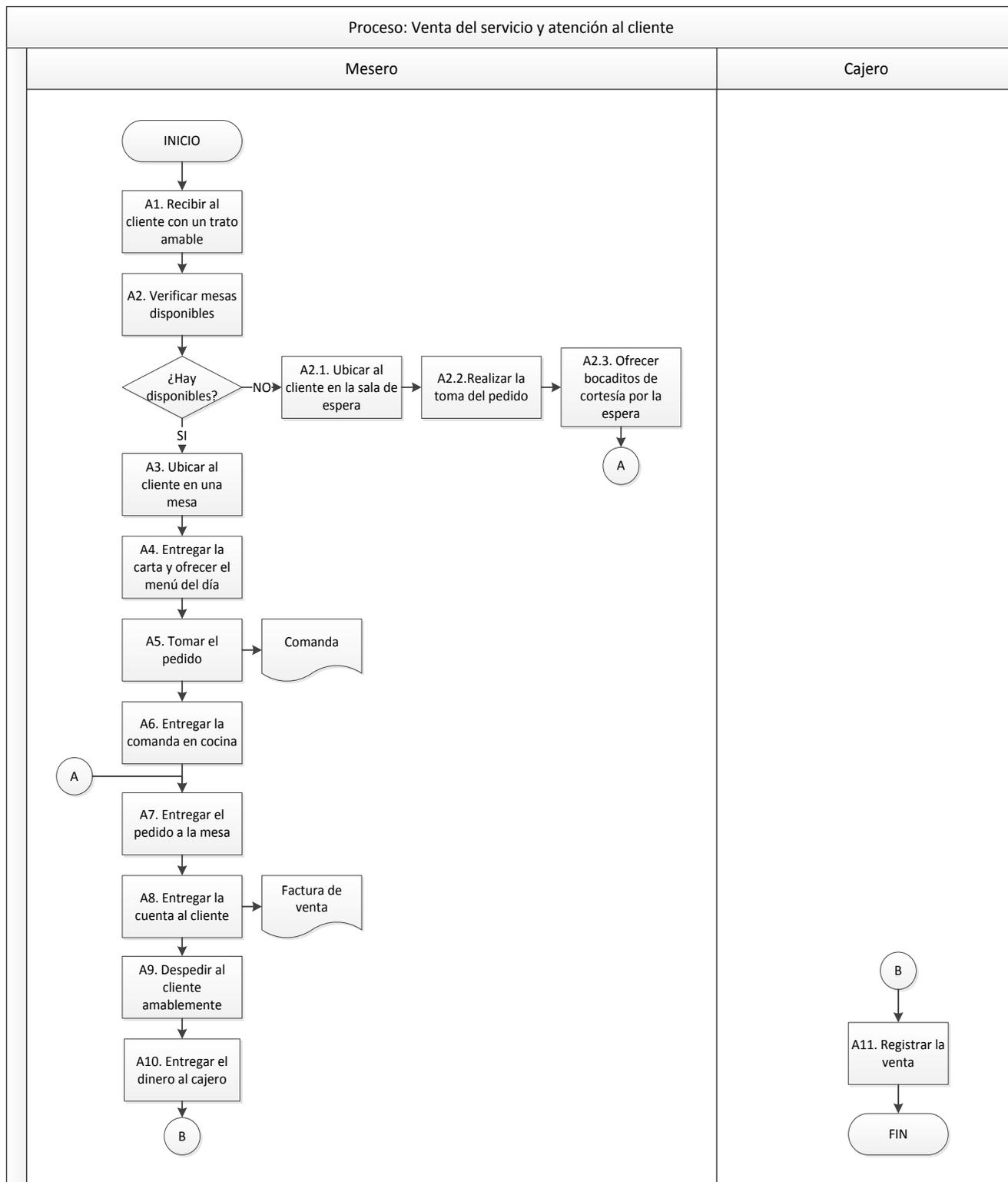


Gráfico 25 Flujograma de venta del servicio y atención al cliente

Fuente: Investigación directa

Tabla 38 Indicador de venta y servicio al cliente

				MANUAL DE PROCESOS ADMINISTRATIVOS “ASADOS LA QUINTA”				
PROCESO:		Venta del servicio y atención al cliente			Código		P.04	
INDICADOR DE GESTIÓN								
Nº	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

Fuente: Investigación directa

- Proceso de capacitación a los trabajadores

Tabla 39 Proceso Capacitación a los trabajadores

		MANUAL DE PROCESOS ADMINISTRATIVOS “ASADOS LA QUINTA”	
PROCESO:	Capacitación a trabajadores	Código	P.05 S.01
PROPÓSITO			
Ejecutar programas de capacitación que permita mejorar el conocimiento de los trabajadores para el desempeño de actividades en las diferentes áreas del restaurante.			
ALCANCE			
Este proceso se aplicará al gerente propietario y a todos los trabajadores del restaurante.			
RESPONSABILIDADES			
El responsable del correcto desarrollo de este proceso es el gerente propietario y los trabajadores.			
POLÍTICAS			
<ul style="list-style-type: none"> • El gerente propietario deberá gestionar las capacitaciones con temas relacionados al área de restaurantes para los trabajadores. • Los trabajadores estarán obligados a asistir a las capacitaciones al menos 2 veces al año. • Los trabajadores deberán tener certificados de capacitaciones para la renovación del contrato de trabajo. 			
RESPONSABLE		DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES	
Gerente propietario		Identificar la necesidad de capacitación para los trabajadores.	
Gerente propietario		Determinar los temas de la capacitación de acuerdo a las necesidades del restaurante.	
Gerente propietario		Verificar la disponibilidad de tiempo de los trabajadores.	

		MANUAL DE PROCESOS ADMINISTRATIVOS “ASADOS LA QUINTA”	
PROCESO:	Capacitación a trabajadores	Código	P.05 S.01
Gerente propietario	Gestionar con empresas públicas o privadas que facilitan la capacitación requerida.		
Gerente propietario	Establecer un horario para cada trabajador de acuerdo al tiempo disponible.		
Gerente propietario	Asignar recursos necesarios para la capacitación.		
Gerente propietario	Dar indicaciones a los trabajadores de la capacitación, horario de la capacitación.		
Trabajadores	Asistir a la capacitación		
Gerente propietario	Evaluar los conocimientos adquiridos por los trabajadores.		

Fuente: Investigación directa

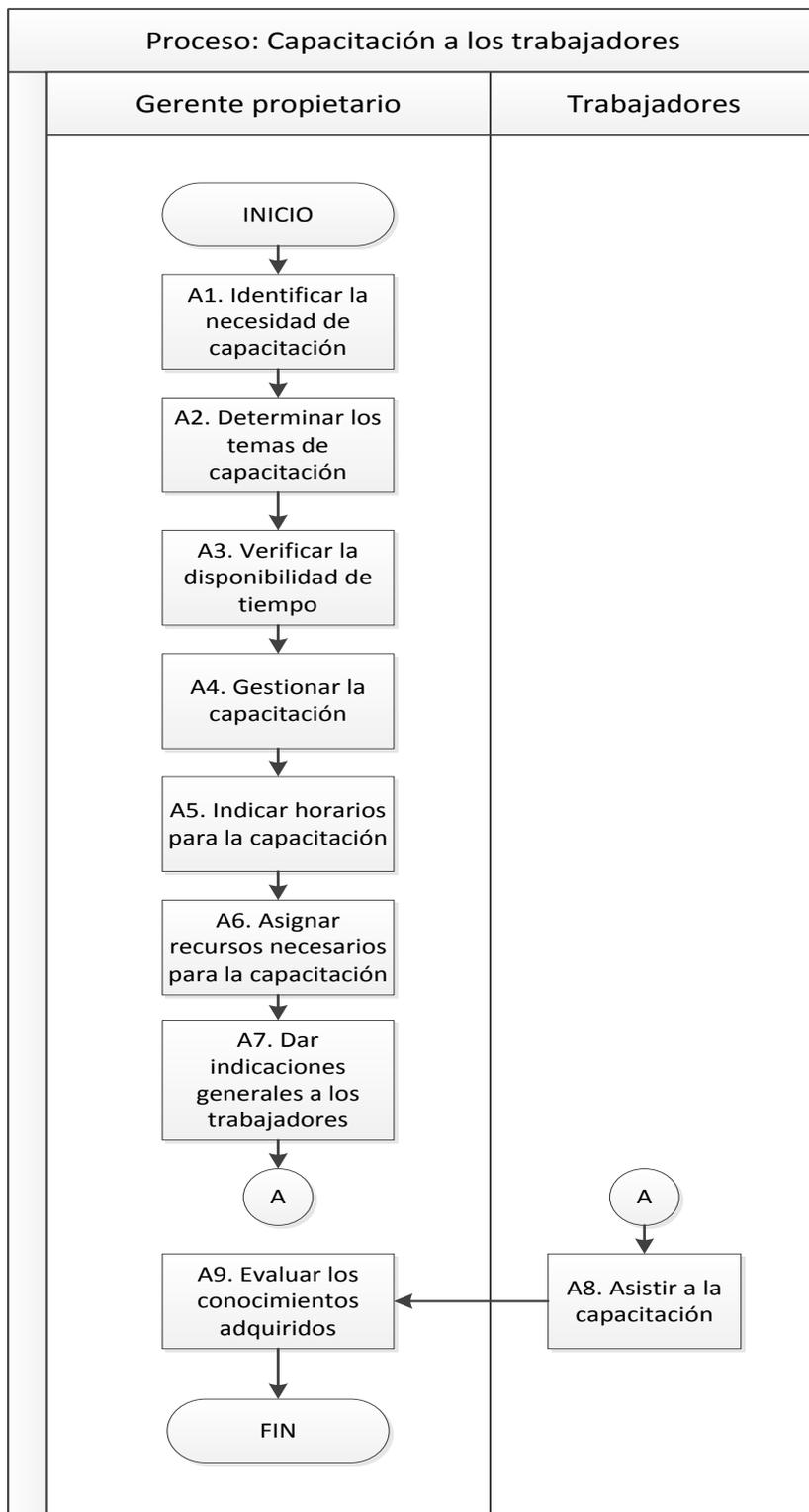


Gráfico 26 Flujograma de capacitación a los trabajadores

Fuente: Investigación directa

Tabla 40 Indicador de capacitación a los trabajadores

				MANUAL DE PROCESOS ADMINISTRATIVOS “ASADOS LA QUINTA”				
PROCESO:		Capacitación a los trabajadores			Código		P.05 S.01	
INDICADOR DE GESTIÓN								
Nº	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 capacitaciones recibidas	Mide el porcentaje de capacitaciones recibidas en el año	porcentaje (%)	$\frac{\text{Capacitaciones recibidas}}{\text{Capacitaciones establecidas}} \times 100$	trabajadores	Gerente propietario	Anual	-Registros de capacitaciones recibidas

Fuente: Investigación directa

- Compra de suministros

Tabla 41 Proceso de compra de suministros

		MANUAL DE PROCESOS ADMINISTRATIVOS “ASADOS LA QUINTA”	
		PROCESO:	Compra de suministros
PROPÓSITO			
Disponer de suministros necesarios para que el personal pueda realizar actividades laborales sin dificultad y poder brindar un servicio de calidad.			
ALCANCE			
Este proceso se aplicará a todas las áreas del restaurante.			
RESPONSABILIDADES			
El responsable del correcto desarrollo de este proceso es el gerente propietario y los trabajadores.			
POLÍTICAS			
<ul style="list-style-type: none"> • El jefe de cada área del restaurante deberá informar al gerente propietario acerca de la necesidad de compra de suministros. • El gerente propietario deberá autorizar la compra de suministros. • La compra de suministros deberá ser inmediata, es decir, deberá ser entregada máximo al día siguiente de lo solicitado. • El personal será el responsable de recibir y almacenar los suministros adquiridos. 			

		MANUAL DE PROCESOS ADMINISTRATIVOS “ASADOS LA QUINTA”	
PROCESO:	Compra de suministros	Código	P.05 S.02
GLOSARIO			
<ul style="list-style-type: none"> • Suministros: Los suministros para restaurantes generalmente incluyen artículos desechables, tales como toallas de papel, servilletas de papel, recipientes de comida para llevar, productos de limpieza, utensilios para la cocina y mesa. • Orden de compra: Conocida como nota de pedido es un documento que un comprador entrega a un vendedor para solicitar ciertas mercaderías 			
RESPONSABLE		DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES	
Trabajadores		Verificar los insumos y materiales necesarios para la compra.	
Trabajadores		Realizar una orden de compra de suministros.	
Trabajadores		Entregar la orden de compra al gerente propietario.	
Gerente propietario		Verificar que la orden de compra sea correcta.	
Gerente propietario		Aprobar la orden de compra.	
Gerente propietario		Realizar el presupuesto para la compra.	
Gerente propietario		Seleccionar proveedores.	
Gerente propietario		Realizar la compra.	
Cajero		Registrar la compra de suministros.	
Gerente propietario		Entregar los suministros a los trabajadores	
Trabajadores		Recibir los suministros requeridos.	
Trabajadores		Verificar que sean los correctos.	
Trabajadores		Almacenar los suministros de forma adecuada.	

Fuente: Investigación directa

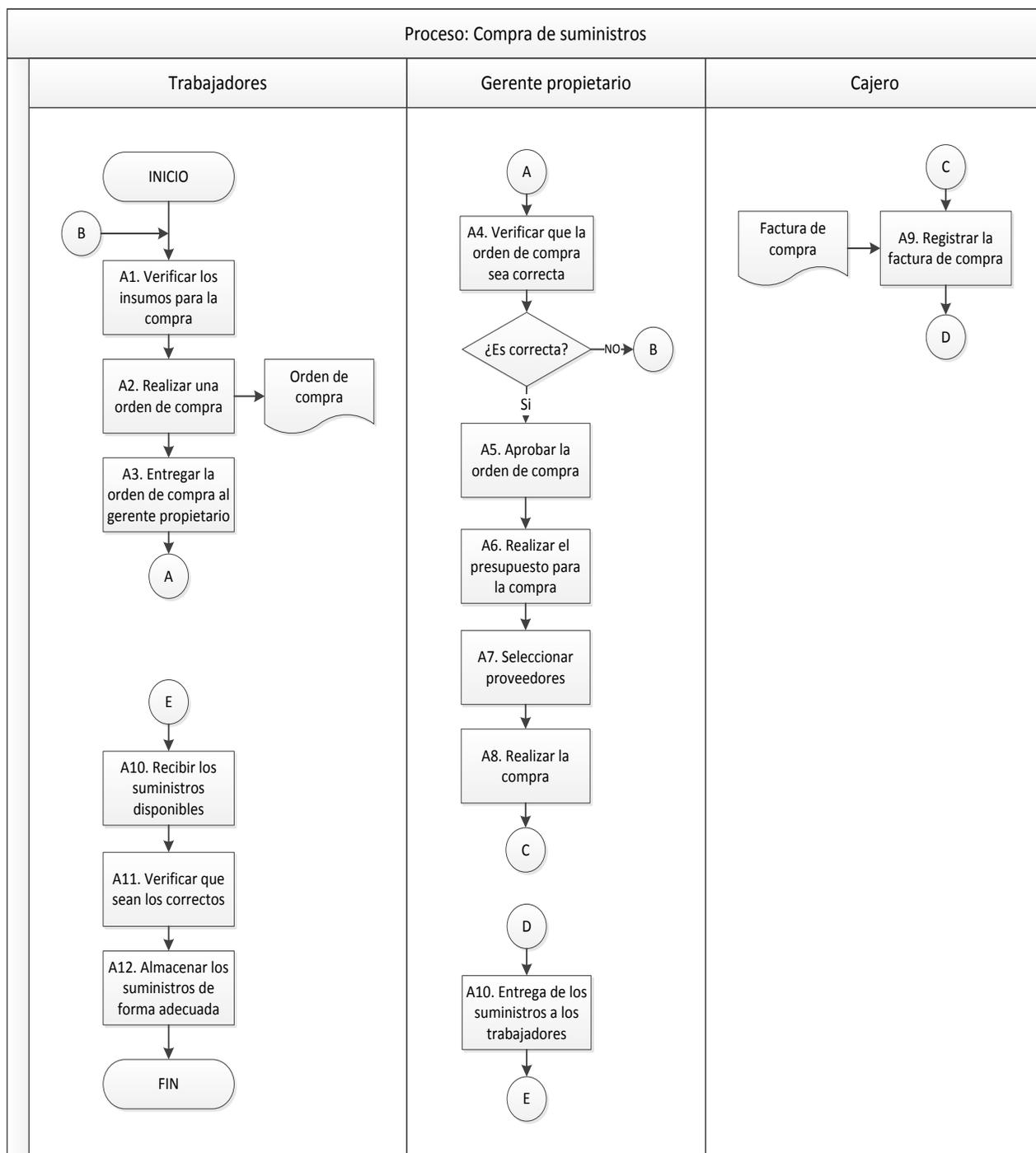


Gráfico 27 Proceso de compra de suministros

Fuente: Investigación directa

Tabla 42 Indicador de compra de suministros

				MANUAL DE PROCESOS ADMINISTRATIVOS “ASADOS LA QUINTA”				
PROCESO:		Compra de suministros			Código		P.05 S.02	
INDICADOR DE GESTIÓN								
Nº	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 compra de suministros	Mide el porcentaje de cumplimiento en la compra de suministros	Porcentaje (%)	-Fórmula para calcular el cumplimiento en el tiempo. $\frac{\text{tiempo establecido} - \text{tiempo utilizado}}{\text{tiempo establecido}} \times 100$ X => 0 compra a tiempo X < 0 compra a destiempo -Fórmula para medir el porcentaje de cumplimiento $\frac{\# \text{compras a tiempo}}{\text{Total de pedidos de compras}} \times 100$	Gerente propietario	Gerente propietario	Mensual	-Registros de compras de suministros. -Registros de solicitudes de compras.

Fuente: Investigación directa

- Proceso de mantenimiento

Tabla 43 Proceso de Mantenimiento

		MANUAL DE PROCESOS ADMINISTRATIVOS “ASADOS LA QUINTA”	
PROCESO:	Mantenimiento	Código	P.05 S.03
PROPÓSITO			
Mantener las instalaciones y maquinaria en perfecto estado que permita brindar un servicio de calidad.			
ALCANCE			
Este proceso se aplicará a todos los trabajadores del restaurante.			
RESPONSABILIDADES			
Los responsables del correcto desarrollo de este proceso son todos los trabajadores.			
POLÍTICAS			
<ul style="list-style-type: none"> • Los trabajadores deberán inspeccionar periódicamente las instalaciones y la maquinaria del restaurante para detectar cualquier anomalía. • Los trabajadores deberán informar al gerente cualquier anomalía encontrada. • El gerente propietario deberá tomar decisiones para solucionar los inconvenientes encontrados. • Los trabajadores deberán mantener limpio en todo momento las instalaciones del restaurante. • El gerente propietario deberá mantener un registro de los problemas encontrados de las instalaciones y maquinaria. 			

		MANUAL DE PROCESOS ADMINISTRATIVOS “ASADOS LA QUINTA”	
PROCESO:	Mantenimiento	Código	P.05 S.03
GLOSARIO			
<ul style="list-style-type: none"> • Mantenimiento: Es un servicio que agrupa una serie de actividades cuya ejecución permite alcanzar un mayor grado de confiabilidad en los equipos e instalaciones. • Instalaciones: Son el conjunto de equipos fijos que permiten el suministro y operación de los servicios que ayudan a cumplir las funciones para las que han sido diseñados. • Maquinaria: Son los aparatos para cocinar indispensables para el buen funcionamiento del local, sin ellas el restaurante no podría funcionar. 			
RESPONSABLE		DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES	
Trabajadores		Realizar la inspección de rutina de las instalaciones y maquinaria	
Trabajadores		Detectar situaciones que impidan prestar un servicio de calidad como en la maquinaria o instalaciones del restaurante.	
Trabajadores		Informar al gerente propietario sobre problemas encontrados.	
Gerente propietario		Realizar la gestión necesaria para solucionar los inconvenientes.	
Gerente propietario		Asignar los recursos necesarios para mantenimiento.	
Gerente propietario		Verificar que el problema ha sido solucionado.	
Gerente propietario		Realizar el pago por el producto o servicio recibido	
Gerente propietario		Informar a los trabajadores que el inconveniente ha sido resuelto.	

Fuente: Investigación directa

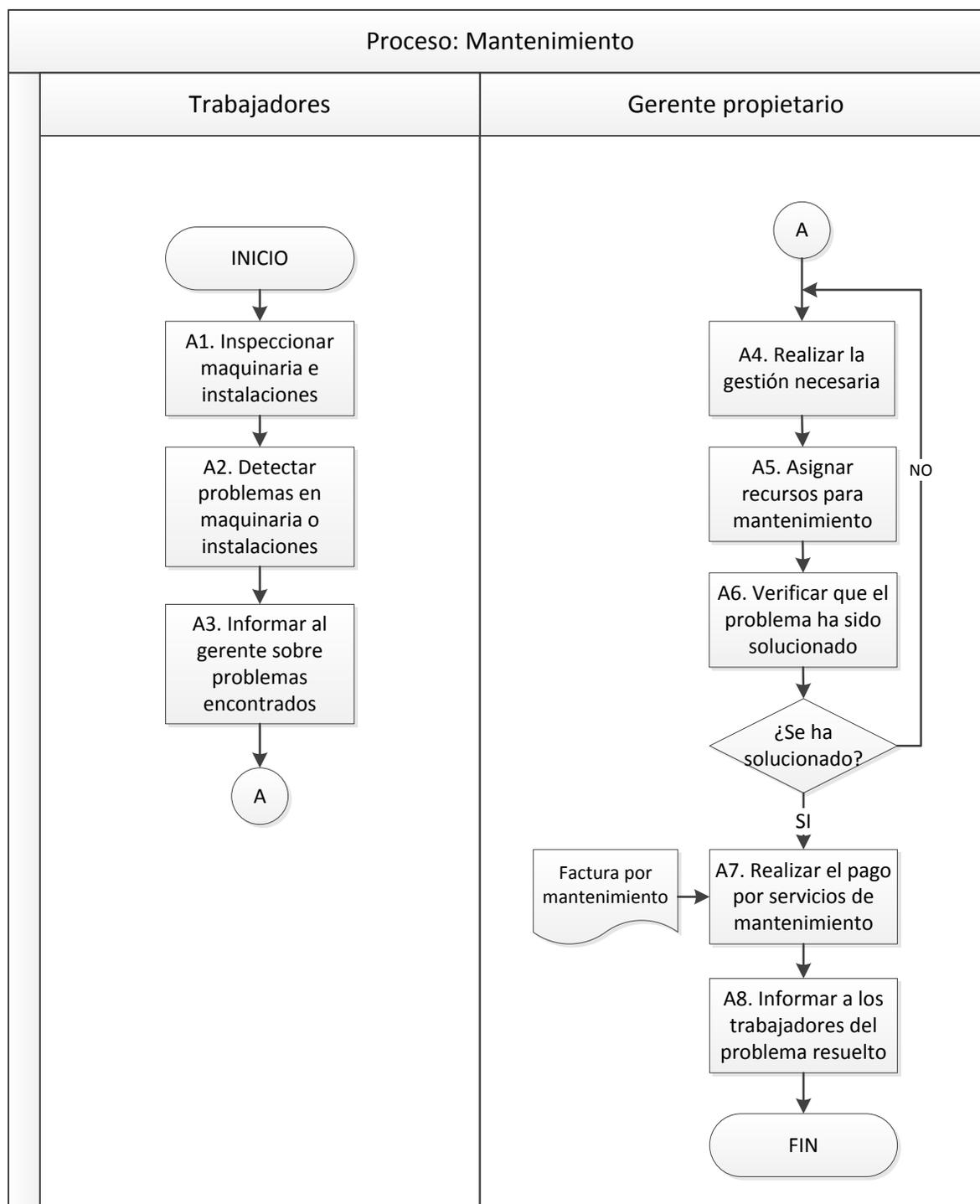


Gráfico 28 Flujograma de mantenimiento

Fuente: Investigación directa

Tabla 44 Indicador de mantenimiento

				MANUAL DE PROCESOS ADMINISTRATIVOS “ASADOS LA QUINTA”				
PROCESO:		Mantenimiento			Código		P.05 S.02	
INDICADOR DE GESTIÓN								
Nº	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 el mantenimiento de maquinaria e instalaciones	Mide el cumplimiento de la ejecución actividades de mantenimiento	Porcentaje (%)	$\frac{\text{Mantenimientos realizados}}{\text{Problemas encontrados}} \times 100$	trabajadores	Gerente propietario	Mensual	-Facturas de mantenimiento -Registros de problemas encontrados

Fuente: Investigación directa

- Proceso de reclutamiento y selección del personal

Tabla 45 Proceso de reclutamiento y selección del personal

		MANUAL DE PROCESOS ADMINISTRATIVOS “ASADOS LA QUINTA”	
PROCESO:	Reclutamiento y selección del personal	Código	P.06 S.01
PROPÓSITO			
Reclutar y seleccionar al personal más idóneo para desempeñar las actividades de un determinado puesto de trabajo en el restaurante “Asados la Quinta”.			
ALCANCE			
Este proceso se aplicará al área de gerencia.			
RESPONSABILIDADES			
El responsable del correcto desarrollo de este proceso es el gerente propietario del restaurante.			
POLÍTICAS			
<ul style="list-style-type: none"> • El gerente propietario deberá definir el perfil del postulante antes de empezar la búsqueda • El gerente propietario deberá realizar la convocatoria por diferentes medios de comunicación. • El gerente propietario será el responsable de receptor y analizar hojas de vida y documentos. • El gerente propietario seleccionará los postulantes para entrevistas. • El gerente propietario realizará las pruebas necesarias previo a la contratación, en caso de no aprobarlas, el postulante será descartado del proceso. • El gerente propietario es el encargado de entrevistar y contratar el nuevo personal del restaurante. 			

		MANUAL DE PROCESOS ADMINISTRATIVOS “ASADOS LA QUINTA”	
PROCESO:	Reclutamiento y selección del personal	Código	P.06 S.01
GLOSARIO			
<ul style="list-style-type: none"> • Reclutamiento de personal: EL reclutamiento de personal comporta un conjunto de procedimientos que tienden a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización. • Perfil profesional: Es el conjunto de capacidades y competencias que posee una persona, que le permitirá asumir responsabilidades propias de una determinada profesión. • Postulante: Es un aspirante o solicitante a un cargo o un puesto de trabajo. • Contratación: Es la concreción de un contrato a un individuo a través de la cual se conviene, acuerda, entre las partes intervinientes, generalmente empleador y empleado, la realización de un determinado trabajo o actividad. 			
RESPONSABLE		DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES	
Gerente propietario		Identificar un puesto vacante.	
Gerente propietario		Redactar las especificaciones del puesto vacante.	
Gerente propietario		Publicar el anuncio del puesto vacante.	
Gerente propietario		Recibir hojas de vida y documentos de los postulantes.	
Gerente propietario		Verificar que los postulantes cuenten con los requisitos requeridos.	
Gerente propietario		Convocar a los postulantes a una entrevista.	
Gerente propietario		Realizar pruebas necesarias para la contratación.	
Gerente propietario		Seleccionar al postulante aprobado.	
Gerente propietario		Realizar la contratación.	

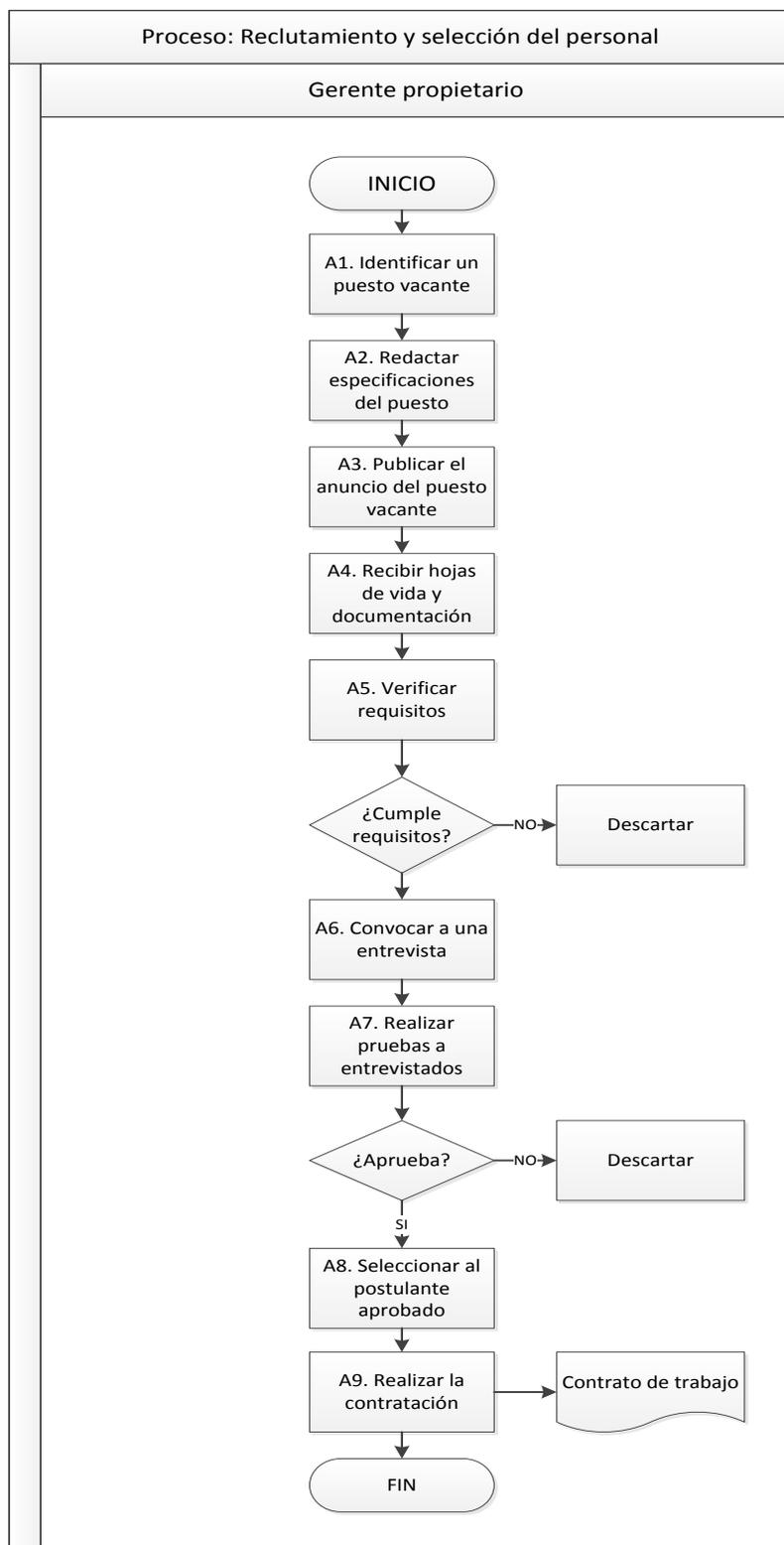


Gráfico 29 Flujograma de reclutamiento y selección del personal

Fuente: Investigación directa

Tabla 46 Indicador de reclutamiento y selección del personal

				MANUAL DE PROCESOS ADMINISTRATIVOS “ASADOS LA QUINTA”				
PROCESO:		Reclutamiento y selección del personal			Código		P.06 S.01	
INDICADOR DE GESTIÓN								
Nº	Nombre del indicador	Descripción	Unidad de medida	Fórmula de cálculo	Responsable de medición	Responsable de análisis	Frecuencia de medición	Fuente de información
1	Costo del proceso de reclutamiento y selección del personal.	Mide el valor gastado en el proceso de reclutamiento y selección del personal.	Dólares (\$)	$\frac{\text{Valor total gastado}}{\text{Vacantes completas}}$	Gerente propietario	Gerente propietario	Mensual	-Facturas de gastos del proceso.

Fuente: Investigación directa

- Proceso de pago de nómina

Tabla 47 Proceso de pago de nómina

		MANUAL DE PROCESOS ADMINISTRATIVOS “ASADOS LA QUINTA”	
		PROCESO:	Pago de nómina
PROPÓSITO			
Garantizar el pago de nóminas en el tiempo establecido a los trabajadores del restaurante para evitar reclamos posteriores.			
ALCANCE			
Este proceso se aplicará al área de gerencia.			
RESPONSABILIDADES			
El responsable del correcto desarrollo de este proceso es el gerente propietario del restaurante.			
POLÍTICAS			
<ul style="list-style-type: none"> • El gerente propietario deberá realizar los pagos a trabajadores puntualmente. • El gerente propietario deberá entregar roles de pago a los trabajadores. • El gerente propietario mantener registros de horarios de trabajo, adelanto de sueldos para garantizar un pago justo. • Los trabajadores deberán verificar que el pago sea justo. 			
RESPONSABLE		DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES	
Gerente propietario		Revisar el registro de las horas laboradas de cada trabajador.	
Gerente propietario		Realizar el cálculo para el pago	
Gerente propietario		Generar el rol de pagos	
Gerente propietario		Entregar el rol de pagos a cada trabajador	
Trabajadores		Verificar si el rol de pagos es correcto	
Gerente propietario		Realizar el pago a cada trabajador	
Trabajadores		Firmar la constancia de recibido.	

Fuente: Investigación directa

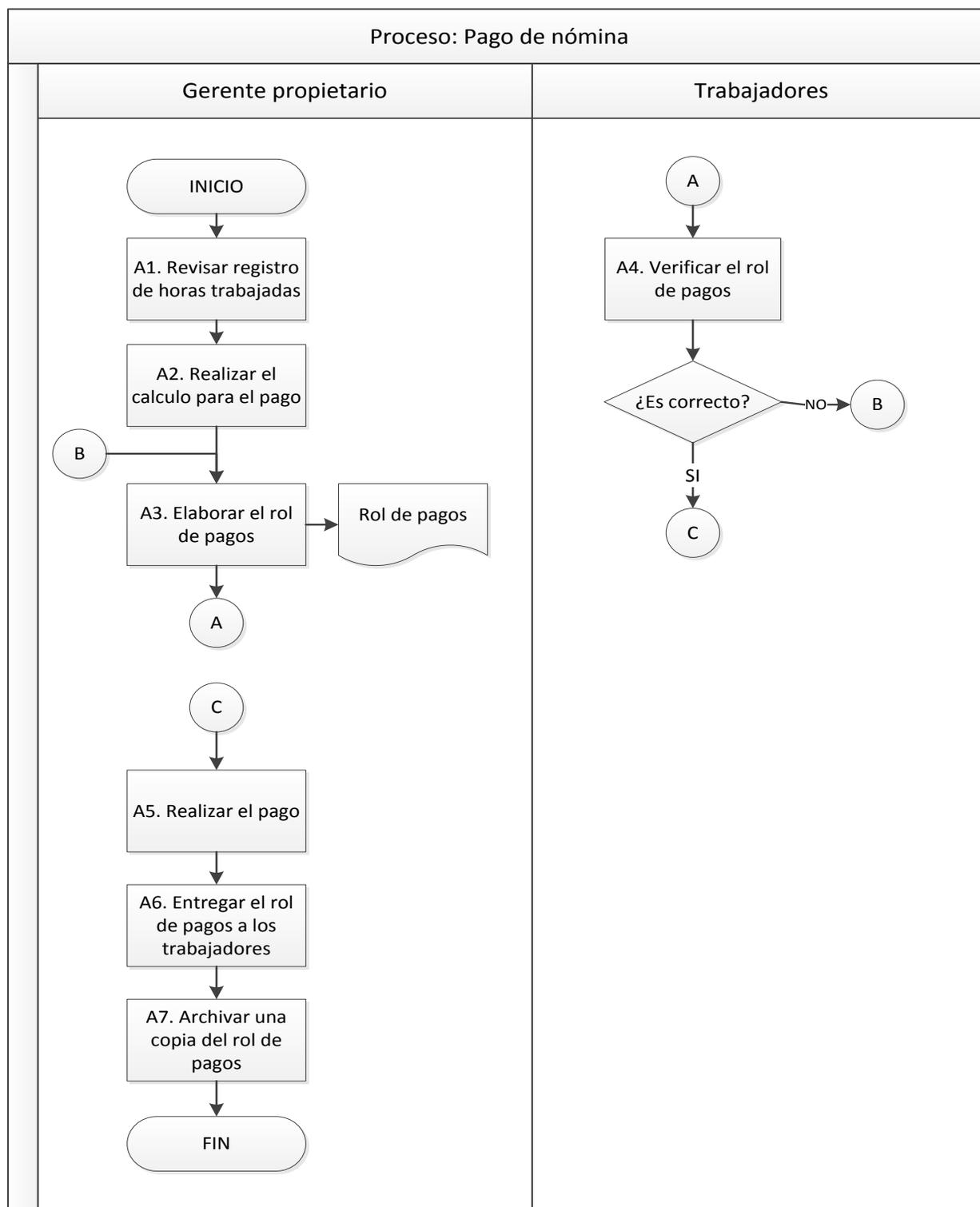


Gráfico 30 Flujograma de pago de nómina

Fuente: Investigación directa

Tabla 48 Indicador de pago de nómina

				MANUAL DE PROCESOS ADMINISTRATIVOS “ASADOS LA QUINTA”				
PROCESO:		Pago de nómina			Código		P.07 S.01	
INDICADOR DE GESTIÓN								
Nº	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 el pago de nómina.	Mide el porcentaje de cumplimiento en el pago de nómina	porcentaje (%)	-Fórmula para medir el porcentaje de cumplimiento $\frac{\text{Cantidad de nóminas pagadas a tiempo}}{\text{Total de nóminas pagadas}} \times 100$	Gerente propietario	Gerente propietario	Anual	-Roles de pago -Registro de fechas de pago.

Fuente: Investigación directa

3.3.4. Estructura organizacional.

3.3.4.1. 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 a la investigación realizada, se pudo determinar que el restaurante “Asados la Quinta” 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.

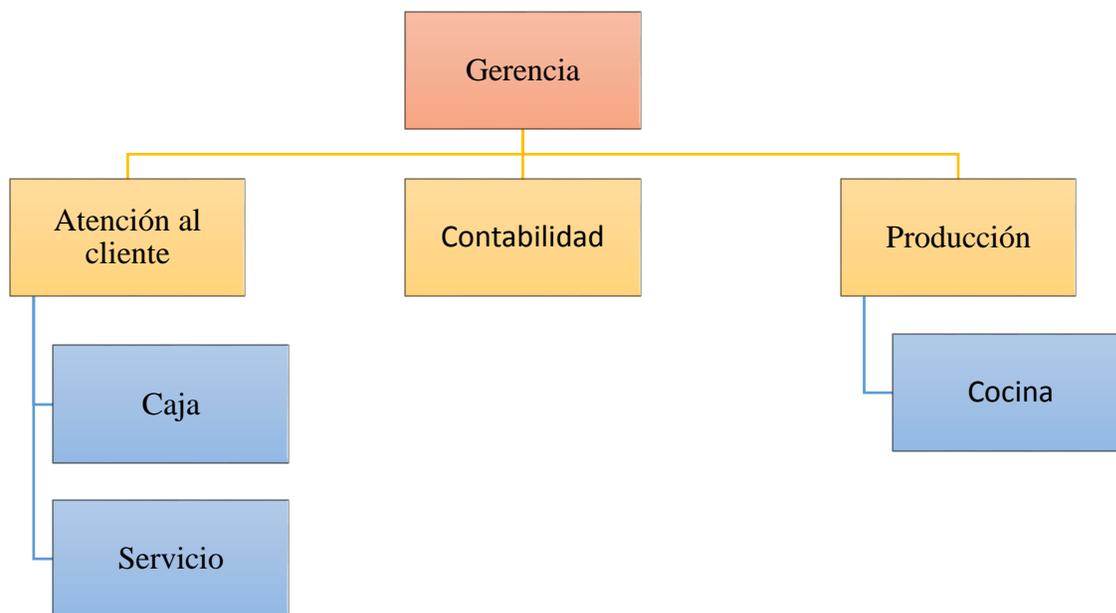


Gráfico 31 Organigrama estructural

Fuente: Investigación directa

3.3.4.2. Organigrama funcional.

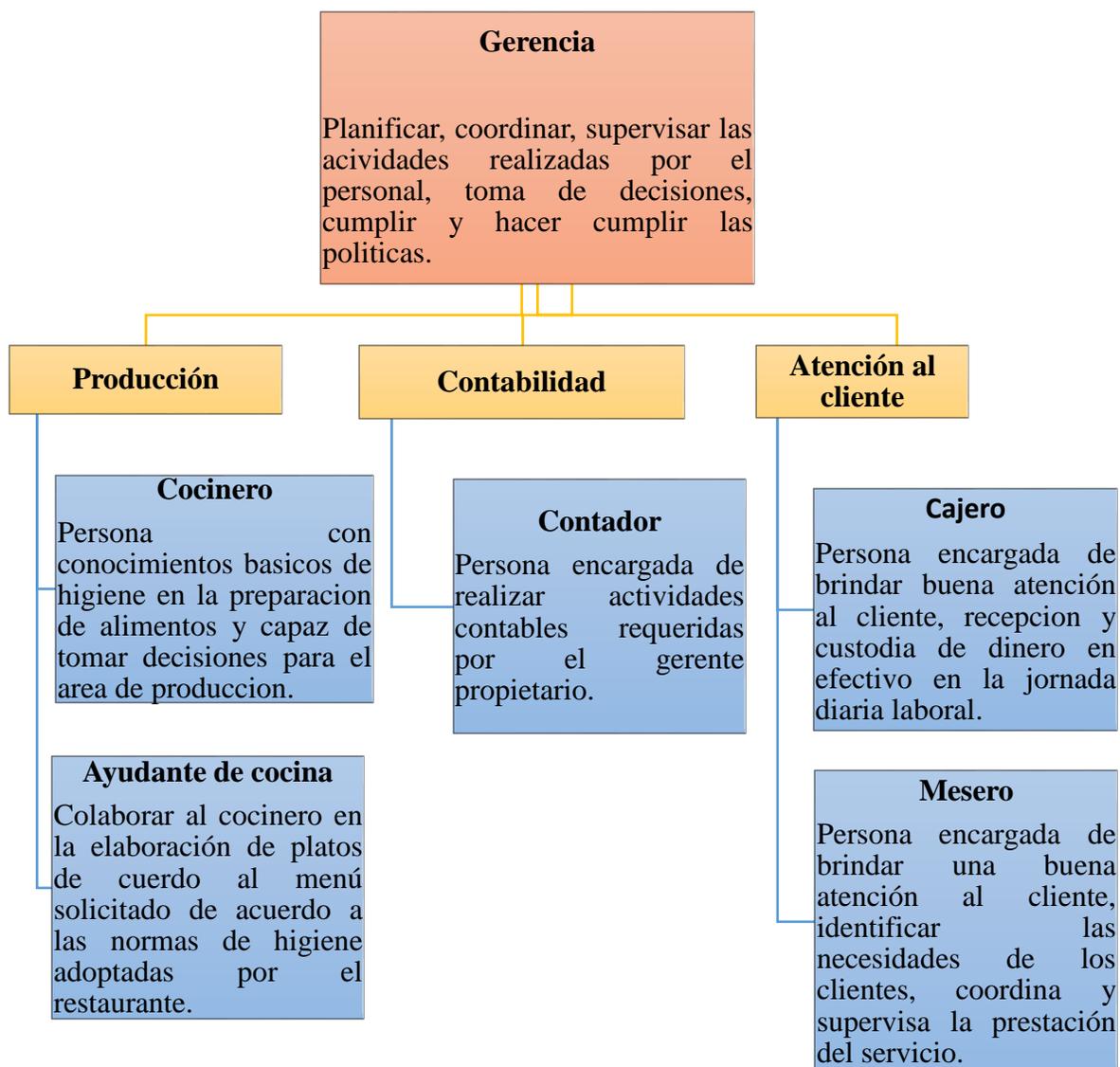


Gráfico 32 Organigrama funcional

Fuente: Investigación directa

3.3.4.3. Manual de funciones.

Tabla 49 Funciones gerente propietario

		MANUAL DE FUNCIONES “ASADOS LA QUINTA”	
Nombre del puesto		Gerente propietario	
Proceso		Planificación estratégica	
Área		Administrativa	
Jefe inmediato		Ninguno	
Personal bajo su 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. • Seleccionar y contratar personal. • Gestionar capacitaciones para todo el personal del restaurante. • Evaluar el desempeño y cumplimiento de objetivos. 			
Elaborado por:		Revisado por:	
Aprobado por:			

Fuente: Investigación directa

Tabla 50 Funciones contador

		MANUAL DE FUNCIONES “ASADOS LA QUINTA”	
Nombre del puesto		Contador	
Proceso		Gestión contable	
Área		Contabilidad	
Jefe inmediato		Gerente propietario	
Personal bajo su 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:	

Fuente: Investigación directa

Tabla 51 Funciones cajero

	MANUAL DE FUNCIONES “ASADOS LA QUINTA”	
Nombre del puesto	Cajero	
Proceso	Venta del servicio y atención al cliente	
Área	Atención al cliente	
Jefe inmediato	Gerente propietario	
Personal bajo su 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:

Fuente: Investigación directa

Tabla 52 Funciones cocinero

	MANUAL DE FUNCIONES “ASADOS LA QUINTA”	
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:

Fuente: Investigación directa

Tabla 53 Funciones ayudante de cocina

	MANUAL DE FUNCIONES “ASADOS LA QUINTA”	
Nombre del puesto	Ayudante de cocina	
Proceso	Preparación de alimentos	
Área	Producción	
Jefe inmediato	Cocinero	
Personal bajo su 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 su jefe inmediato. 		
Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:

Fuente: Investigación directa

Tabla 54 Funciones mesero

	MANUAL DE FUNCIONES “ASADOS LA QUINTA”	
Nombre del puesto	Mesero	
Proceso	Venta del servicio y atención al cliente	
Área	Atención al cliente	
Jefe inmediato	Gerente propietario	
Personal bajo su 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:

Fuente: Investigación directa

3.4. Diseño de la propuesta contable

En la propuesta contable se plantea un catálogo de cuentas elaborado según las necesidades del restaurante “Asados la Quinta”, se presenta una dinámica para las cuentas de tercer nivel del catálogo de cuentas 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.

3.4.1. Catálogo de cuentas.

Debido a que el restaurante “Asados la Quinta” no cuenta con un catálogo de cuentas, se propone una lista de cuentas presentadas en forma ordenada, con su respectiva codificación basándose en las necesidades del negocio y tomando como referencia a las NIC y NIIF, este plan de cuentas sirve como herramienta para la elaboración y presentación de estados financieros de forma correcta.

3.4.2. Codificación del catálogo de cuentas

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

Tabla 55 Codificación del catálogo de cuentas

Código	Descripción
1	Elemento Estado Financiero
1.1	Grupo
1.1.1	Subgrupo
1.1.1.01	Mayor
1.1.1.01.01	Cuenta/Auxiliar

Fuente: Investigación directa

- **Elemento Estado Financiero:** Se identifican las cuentas de la siguiente manera: 1 activos, 2 pasivos, 3 patrimonio, 4 ingresos, 5 costos, 6 gastos.
- **Grupo de cuentas:** Se identifican con dos dígitos en la codificación y representan al Elemento Estado Financiero como, por ejemplo: activo corriente, pasivo corriente.
- **Subgrupo de Cuentas:** Se identifican con tres dígitos y representan al grupo de cuentas como, por ejemplo: efectivo y equivalentes.
- **Mayor:** forman parte del subgrupo de cuentas como, por ejemplo: caja chica, caja general.

3.4.3. Catálogo de cuentas

Tabla 56 Catálogo de cuentas

					Restaurante “ASADOS LA QUINTA” Abelardo Moran 6-37 y Víctor Gómez Jurado Ibarra-Ecuador CATÁLOGO DE CUENTAS
CÓDIGO					CUENTA
1					ACTIVO
1	1				ACTIVO CORRIENTE
1	1	1			EFFECTIVO Y EQUIVALENTES DE EFFECTIVO
1	1	1	01		Caja
1	1	1	02		Bancos
1	1	2			EXIGIBLE
1	1	2	01		Cuentas por cobrar
1	1	2	02		(-) Provisión cuentas incobrables
1	1	3			INVENTARIOS
1	1	3	01		Inventario de materia prima
1	1	3	01	01	Inventario inicial
1	1	3	01	02	Inventario final

					Restaurante “ASADOS LA QUINTA” Abelardo Moran 6-37 y Víctor Gómez Jurado Ibarra-Ecuador CATÁLOGO DE CUENTAS
CÓDIGO					CUENTA
1	2				ACTIVOS NO CORRIENTES
1	2	1			PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPO
1	2	1	01		Maquinaria y equipo
1	2	1	02		Muebles y enseres
1	2	1	03		Equipo de oficina
1	2	1	04		Equipo de computación
1	2	1	05		(-) Depreciación acumulada de Propiedad planta y equipo
2					PASIVO
2	1				PASIVO CORRIENTE
2	1	1			CUENTAS POR PAGAR
2	1	1	01		Proveedores
2	1	2			OBLIGACIONES LABORALES
2	1	2	01		Sueldos por pagar
2	1	2	02		Aporte individual IESS
2	1	2	03		Aporte patronal IESS
2	2				PASIVO NO CORRIENTE
2	2	1			OBLIGACIONES FINANCIERAS
2	2	1	01		Préstamo bancario
2	2	1	02		Intereses por pagar
3					PATRIMONIO
3	1				CAPITAL
3	1	1			CAPITAL PERSONA NATURAL
3	2				RESULTADOS DEL EJERCICIO

					Restaurante “ASADOS LA QUINTA” Abelardo Moran 6-37 y Víctor Gómez Jurado Ibarra-Ecuador CATÁLOGO DE CUENTAS				
CÓDIGO					CUENTA				
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		Gasto sueldos				
6	1	2			GASTOS DEPRECIACIÓN				
6	1	2	01		(-) Gasto depreciación propiedad, planta y equipo				
6	1	2	01	01	Gasto depreciación muebles y enseres				
6	1	2	01	02	Gasto depreciación equipo de cómputo				
6	1	2	01	03	Gasto depreciación maquinaria y equipo				
6	1	3			SERVICIOS BÁSICOS				

					Restaurante “ASADOS LA QUINTA” Abelardo Moran 6-37 y Víctor Gómez Jurado Ibarra-Ecuador CATÁLOGO DE CUENTAS
CÓDIGO					CUENTA
6	1	3	01		Luz
6	1	3	02		Agua
6	1	3	03		Teléfono
6	1	3	04		Internet
6	1	4			GASTOS FINANCIEROS
6	1	4	01		Intereses bancarios
6	1	5			GASTOS DE MANTENIMIENTO
6	1	5	01		Mantenimiento de maquinaria
6	1	5	02		Mantenimiento de instalaciones
6	1	3			GASTOS GENERALES
6	1	3	01		Gastos de suministros
6	1	3	03		Gastos RISE
6	1	3	04		Gasto arriendo
6	1	3	05		Gasto publicidad

Fuente: Investigación directa

3.4.4. Dinámica de las 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).

- **Activo**

Los activos son todos los elementos tangibles o intangibles controlados por el restaurante, de los cuales se espera obtener beneficios económicos futuros.

- **Activo corriente**

El activo corriente es aquel que tiene mayor liquidez, es decir que puede hacerse líquido (convertirse en dinero) en menos de un año; éste es un activo de gran importancia para el restaurante debido a que sirven para cubrir las obligaciones a corto plazo del restaurante.

- **Pasivo**

Los pasivos se refieren a todas las obligaciones presentes que tiene el restaurante “Asados la Quinta”, que han sido generados a raíz de sucesos pasados.

- **Pasivo corriente**

Los pasivos corrientes son las obligaciones que espera cumplir en un corto plazo, generalmente un año.

- **Pasivo no corriente**

Los pasivos no corrientes representan las obligaciones contraídas por el restaurante a un mediano y largo plazo, más de un año; generalmente estas obligaciones son contraídas de instituciones financieras con un monto considerable.

- **Patrimonio**

El patrimonio representa las aportaciones del propietario del restaurante “Asados la quinta” para poder constituir el negocio en esta cuenta se incluye las ganancias y las pérdidas que pueden afectar al patrimonio.

- **Ingresos**

Los ingresos representan las entradas de dinero en el restaurante “Asados la Quinta” por la venta del servicio.

- **Ingresos operacionales**

Son los ingresos recibidos por la venta de servicios pertenecientes al giro de negocio.

Tabla 57 Dinámica de efectivo y equivalentes al efectivo

		MANUAL CONTABLE “ASADOS LA QUINTA”		
Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 4	Nivel 5
Elemento	Grupo	Subgrupo	Mayor	Cuenta
1.	1.1.	1.1.1.		
Activo	Activo corriente	Efectivo y equivalentes al efectivo		
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"> • Ingreso de efectivo y cheques. • Entrada de dinero por ventas. • Aumento de fondos en caja. • Sobrantes en arqueos de caja. • Cobro de cuentas por cobrar. 		<ul style="list-style-type: none"> • Egreso de efectivo. • Pago de préstamos bancarios. • Disminución de fondos en caja. • Pago a proveedores. • Pago a trabajadores. • Faltantes en arqueos de caja. • Compra de materia prima o insumos. 		
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. • Arqueos de caja y revisión diaria. • Arqueos sorpresivos periódicamente. • El total del dinero recaudado debe ser depositado máximo hasta el día siguiente. • Realización de conciliaciones bancarias. • 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 58 Dinámica de activo exigible

		MANUAL CONTABLE “ASADOS LA QUINTA”		
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		
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 y trabajadores. • Anticipo de sueldos a trabajadores. 			<ul style="list-style-type: none"> • Pagos de clientes y trabajadores de la deuda. • Cobro de anticipos. 	
CONTROL INTERNO				
<ul style="list-style-type: none"> • La gerencia crea políticas de crédito a clientes. • Mantener registros de saldos de deudas con clientes y trabajadores. • Inspeccionar la antigüedad de saldos. 				
NORMATIVA				
NIIF para PYMES sección 11: Instrumentos financieros básicos NIC 32: Instrumentos financieros: presentación				

Fuente: Investigación directa

Tabla 47 Dinámica de Inventarios

		MANUAL CONTABLE “ASADOS LA QUINTA”		
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		
DESCRIPCIÓN				
<p>La cuenta de inventarios representa las existencias disponibles para la venta, en el restaurante “Asados la Quinta” 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. • Bajas de materia prima. 	
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 48 Dinámica de Propiedad, planta y equipo

		MANUAL CONTABLE “ASADOS LA QUINTA”		
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		
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 “Asados la Quinta”</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 de activos fijos. • Ventas de activos fijos. • Baja 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 49 Dinámica de cuentas por pagar

		MANUAL CONTABLE “ASADOS LA QUINTA”		
Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 4	Nivel 5
Elemento	Grupo	Subgrupo	Mayor	Cuenta
2.	2.1.	2.1.1.		
Pasivo	Pasivo corriente	Cuentas por pagar		
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 laborales y tributarias. 		
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 50 Dinámica de obligaciones laborales

		MANUAL CONTABLE “ASADOS LA QUINTA”		
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		
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 IES. • Horas extras trabajadas. 	
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 51 Dinámica de obligaciones financieras

		MANUAL CONTABLE “ASADOS LA QUINTA”		
Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 4	Nivel 5
Elemento	Grupo	Subgrupo	Mayor	Cuenta
2	2.2.	2.2.1.		
Pasivo	Pasivo no corriente	Obligaciones financieras		
DESCRIPCIÓN				
<p>La cuenta de obligaciones financieras registra las deudas contraídas por el restaurante con instituciones financieras a un largo plazo, más de un año.</p>				
DINÁMICA				
<p>La cuenta obligaciones financieras 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"> • Pago de créditos a instituciones financieras. • Abonos de las deudas pendientes. 		<ul style="list-style-type: none"> • Prestamos realizados a instituciones financieras. 		
CONTROL INTERNO				
<ul style="list-style-type: none"> • Contar con la documentación pertinente del préstamo realizado. • Contar con la tabla de amortización otorgada por la institución financiera. • Verificar la fecha de vencimiento de pago. • Registrar los pagos realizados con su respectivo comprobante. 				
NORMATIVA				
<p>NIIF para Pymes sección 22: Pasivos y Patrimonio. NIIF para PYMES sección 11: Instrumentos financieros básicos. NIC 32: Instrumentos financieros: presentación.</p>				

Fuente: Investigación directa

Tabla 52 Dinámica de capital persona natural

		MANUAL CONTABLE “ASADOS LA QUINTA”		
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"> Reducción del capital por pérdidas obtenidas. 		<ul style="list-style-type: none"> Aumento del capital por ganancias obtenidas. 		
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 53 Dinámica de resultados acumulados

		MANUAL CONTABLE “ASADOS LA QUINTA”		
Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 4	Nivel 5
Elemento	Grupo	Subgrupo	Mayor	Cuenta
3	3.2.	3.2.1. 3.2.2		
Patrimonio	Resultados acumulados	Utilidad / Pérdida acumulada		
DESCRIPCIÓN				
La cuenta de resultados acumulados representa las ganancias o pérdidas de periodos anteriores.				
DINÁMICA				
La cuenta resultados acumulados 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"> • Pérdida del ejercicio. • Perdidas acumuladas de ejercicios anteriores. 			<ul style="list-style-type: none"> • Utilidad del ejercicio • Utilidades acumuladas de ejercicios anteriores. 	
CONTROL INTERNO				
<ul style="list-style-type: none"> • Mantener registros de pérdidas y utilidades de periodos anteriores. 				
NORMATIVA				
NIC 1: Presentación de estados financieros.				

Fuente: Investigación directa

Tabla 54 Dinámica de resultados del ejercicio

		MANUAL CONTABLE “ASADOS LA QUINTA”		
Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 4	Nivel 5
Elemento	Grupo	Subgrupo	Mayor	Cuenta
3	3.3.	3.3.1. 3.3.2.		
Patrimonio	Resultados del ejercicio	Utilidad / Pérdida del ejercicio		
DESCRIPCIÓN				
La cuenta de resultados representa las ganancias o pérdidas obtenidos de un periodo determinado.				
DINÁMICA				
La cuenta resultados del ejercicio 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"> • Pérdida del ejercicio. 		<ul style="list-style-type: none"> • Utilidad del ejercicio 		
CONTROL INTERNO				
<ul style="list-style-type: none"> • Verificar valores de pérdida o utilidad del ejercicio con el estado de resultados 				
NORMATIVA				
NIIF para Pymes sección 5: Estado del Resultado integral y Estado de Resultados. NIC 1: Presentación de estados financieros.				

Fuente: Investigación directa

Tabla 55 Dinámica de ingresos por ventas

		MANUAL CONTABLE “ASADOS LA QUINTA”		
Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 4	Nivel 5
Elemento	Grupo	Subgrupo	Mayor	Cuenta
4	4.1.	4.1.1.		
Ingresos	Ingresos operacionales	Ingresos por ventas		
DESCRIPCIÓN				
La cuenta de ingresos por ventas registra los ingresos recibidos por la venta del servicio que ofrece el restaurante “Asados la Quinta”.				
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"> • Cierre de cuentas al final ejercicio. 		<ul style="list-style-type: none"> • Venta del servicio 		
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 56 Dinámica de costos de materia prima

		MANUAL CONTABLE “ASADOS LA QUINTA”		
Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 4	Nivel 5
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 57 Dinámica de costos de mano de obra

		MANUAL CONTABLE “ASADOS LA QUINTA”		
Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 4	Nivel 5
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 58 Dinámica de costos indirectos de fabricación

		MANUAL CONTABLE “ASADOS LA QUINTA”		
Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 4	Nivel 5
Elemento	Grupo	Subgrupo	Mayor	Cuenta
5	5.1.	5.1.2.		
Costos	Costos de producción	Costos indirectos de fabricación		
DESCRIPCIÓN				
<p>La cuenta de costos indirectos de producción registra los valores que no son ni materiales directos ni mano de obra directa, es decir que no pueden identificarse claramente en el proceso de producción.</p>				
DINÁMICA				
<p>La cuenta costos indirectos de producción 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"> • Costos indirectos por pagar. 			<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 los costos indirectos de fabricación incurridos en la producción. 				
NORMATIVA				
NIC 1: Presentación de estados financieros. NIC 2: Inventarios				

Fuente: Investigación directa

Tabla 59 Dinámica de gastos de personal

		MANUAL CONTABLE “ASADOS LA QUINTA”		
Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 4	Nivel 5
Elemento	Grupo	Subgrupo	Mayor	Cuenta
6	6.1.	6.1.2.		
Gastos	Gastos administrativos	Gastos de personal		
DESCRIPCIÓN				
Esta cuenta registra los gastos ocasionados por la prestación de servicios personales en relación de dependencia 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"> • Pago de gastos por sueldos a los trabajadores. • Pago de aportaciones al IESS. 		<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

Tabla 60 Dinámica de gastos servicios básicos

		MANUAL CONTABLE “ASADOS LA QUINTA”		
Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 4	Nivel 5
Elemento	Grupo	Subgrupo	Mayor	Cuenta
6	6.1.	6.1.2.		
Gastos	Gastos administrativos	Servicios básicos		
DESCRIPCIÓN				
Esta cuenta registra los gastos generados por servicios básicos del restaurante como: agua, luz, teléfono, internet.				
DINÁMICA				
La cuenta de servicios básicos 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 servicios básicos 			<ul style="list-style-type: none"> • Cierre de la cuenta al final del ejercicio. 	
CONTROL INTERNO				
<ul style="list-style-type: none"> • Realizar el pago de servicios básicos hasta la fecha límite. • Mantener un archivo de documentos que respalden los pagos por servicios básicos. 				
NORMATIVA				
NIIF para Pymes sección 5: Estado del Resultado integral y Estado de Resultados				

Fuente: Investigación directa

Tabla 61 Dinámica de gastos generales

		MANUAL CONTABLE “ASADOS LA QUINTA”		
Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 4	Nivel 5
Elemento	Grupo	Subgrupo	Mayor	Cuenta
6	6.1.	6.1.2.		
Gastos	Gastos administrativos	Gastos generales		
DESCRIPCIÓN				
Esta cuenta registra los diferentes gastos incurridos para brindar el servicio de restaurante como: arriendo, suministros de oficina, mantenimiento de maquinaria, depreciaciones, etc.				
DINÁMICA				
La cuenta otros gastos 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 otros gastos. 		<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 todos los gastos con su respectivo documento de respaldo. • Mantener un archivo de documentos que respalden los gastos. 				
NORMATIVA				
NIIF para Pymes sección 5: Estado del Resultado integral y Estado de Resultados				

Fuente: Investigación directa

3.4.5. Modelo de estados financieros.

Haciendo referencia a la Norma Internacional de Contabilidad (NIC 1), se puede determinar que los estados financieros son la representación de la situación financiera y del rendimiento financiero de una empresa, que tienen por objetivo de proporcionar la información financiera de la empresa y que permita tomar decisiones económicas apropiadas. La información financiera debe presentarse en un conjunto de estados financieros que son los siguientes:

- Estado de Situación Financiera
- Estado de Resultados
- Estado de Flujos de Efectivo
- Estado de Cambios en el Patrimonio
- Notas a los Estados Financieros

3.4.5.1. Estado de situación financiera.

Es una presentación de la situación financiera de la empresa en un periodo determinado, en el cual se puede realizar análisis con relación a los activos, pasivos y patrimonio.

Tabla 62 Estado de Situación Financiera

“ASADOS LA QUINTA”			
ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA			
AL 31 DE DICIEMBRE DE 20XX			
(EXPRESADO EN DÓLARES DE LOS ESTADOS UNIDOS DE AMÉRICA)			
ACTIVO		PASIVO	
ACTIVO CORRIENTE		PASIVO CORRIENTE	
Efectivo y equivalentes al efectivo	XXX	Cuentas por pagar	XXX
Caja	XXX	Proveedores	XXX
Bancos	XXX	Otras cuentas por pagar	XXX
Exigible	XXX	Obligaciones laborales	XXX
Cuentas por cobrar	XXX	Aportaciones IESS	XXX
Inventarios	XXX	Sueldos por pagar	XXX
Inventario de materia prima	XXX	Total pasivo corriente	XXX
Inventario de productos terminados	XXX	PASIVO NO CORRIENTE	
Total activo corriente	XXX	Obligaciones financieras	XXX
ACTIVO NO CORRIENTE		Préstamo bancario	XXX
Propiedad, Planta y Equipo	XXX	Intereses por pagar	XXX
Maquinaria y equipo	XXX	Total pasivo no corriente	XXX
Muebles y enseres	XXX	PATRIMONIO	
Equipo de oficina	XXX	Capital social	XXX
Equipo de computación	XXX	Resultados acumulados	XXX
(-) Depreciación propiedad, planta y equipo	XXX	Utilidad / Pérdida acumulada	XXX
Total activo no corriente	XXX	Resultados del ejercicio	XXX
		Utilidad / Pérdida del ejercicio	XXX
		TOTAL PATRIMONIO	XXX
TOTAL ACTIVO	<u>XXX</u>	TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	<u>XXX</u>
_____ GERENTE		_____ CONTADOR	

3.4.5.2. Estado de resultados.

El estado de resultados es un informe en donde se presenta los ingresos, costos y gastos; y la utilidad o pérdida del ejercicio en determinado tiempo, este estado es importante para tomar decisiones en beneficio de la empresa.

Tabla 63 Estado de Resultados

“ASADOS LA QUINTA” ESTADO DE RESULTADOS AL 31 DE DICIEMBRE DE 20XX (EXPRESADO EN DÓLARES DE LOS ESTADOS UNIDOS DE AMÉRICA)		
INGRESOS		
INGRESOS ORDINARIOS		
Ingresos por Ventas		XXX
(-) Costos de ventas		XXX
(=) Utilidad bruta en ventas		XXX
GASTOS		
GASTOS ADMINISTRATIVOS		
Gastos de personal		XXX
Sueldos y salarios	XXX	
Aporte al IESS	XXX	
Servicios básicos		XXX
Luz	XXX	
Agua	XXX	
Teléfono	XXX	
Internet	XXX	
Gastos depreciación		XXX
Gato depreciación acumulada de propiedad, planta y equipo	XXX	
Gastos financieros		
Intereses bancarios	XXX	
Gasto mantenimiento		
Gasto mantenimiento maquinaria	XXX	
Gasto mantenimiento instalaciones	XXX	
Gastos generales		
Gastos de suministros	XXX	
Gastos RISE	XXX	
Gasto arriendo	XXX	
Gasto publicidad	XXX	
UTILIDAD / PÉRDIDA DEL EJERCICIO		XXX
GERENTE	CONTADOR	

3.4.5.3. Estado de flujos de efectivo.

El estado de flujos de efectivo proporciona información acerca de la capacidad que tiene la empresa para generar efectivo y otros medios líquidos equivalentes; es importante que las empresas presenten estados de flujo de efectivo debido a que se puede evaluar el valor actual de flujos de efectivo y compararlo con otras empresas.

Tabla 64 Estado de Flujos de Efectivo

“ASADOS LA QUINTA” ESTADO DE FLUJOS DE EFECTIVO AL 31 DE DICIEMBRE DE 20XX (EXPRESADO EN DÓLARES DE LOS ESTADOS UNIDOS DE AMÉRICA)	
ACTIVIDADES DE OPERACIÓN	
Efectivo recibido por ventas	XXX
(-) Efectivo pagado a proveedores	XXX
(-) Efectivo pagado a trabajadores	XXX
Efectivo de actividades de operación	XXX
ACTIVIDADES DE INVERSIÓN	
(-) Adquisición de Propiedad, Planta y Equipo	XXX
Efectivo neto utilizado en actividades de inversión	XXX
ACTIVIDADES DE FINANCIAMIENTO	
Préstamos a corto plazo o largo plazo	XXX
(-) Intereses pagados	XXX
Efectivo neto utilizado en actividades de financiamiento	XXX
Incremento neto de efectivo y equivalentes al efectivo	XXX
Efectivo y equivalentes al efectivo al principio del periodo	XXX
FLUJO DE EFECTIVO AL FINAL DEL PERIODO	XXX
<hr style="width: 20%; margin: auto;"/> GERENTE	<hr style="width: 20%; margin: auto;"/> CONTADOR

3.4.5.4. Estado de cambios en el patrimonio.

El estado de cambios en el patrimonio muestra la evolución de las cuentas del patrimonio en un determinado tiempo, este permite analizar los cambios positivos y negativos que ha sufrido el patrimonio en la empresa.

Tabla 65 Estado de cambios en el patrimonio

“ASADOS LA QUINTA” ESTADO DE CAMBIOS EN EL PATRIMONIO AL 31 DE DICIEMBRE DE 20XX (EXPRESADO EN DÓLARES DE LOS ESTADOS UNIDOS DE AMÉRICA)				
CUENTA PATRIMONIO	Capital	Utilidad / Perdida acumulada	Utilidad / Perdida del ejercicio	Total patrimonio
Saldo del año anterior	XXX	XXX	XXX	XXX
Corrección de errores				
Cambios en política				
Saldo reestructurado	XXX	XXX	XXX	XXX
Aumento de capital	XXX			XXX
Disminución de capital	(XXX)			(XXX)
Saldo al cierre del ejercicio	XXX	XXX	XXX	XXX
<hr style="width: 20%; margin: auto;"/> GERENTE		<hr style="width: 20%; margin: auto;"/> CONTADOR		

3.4.5.5. Notas a los estados financieros.

Las notas a los estados financieros presentan información adicional a los estados financieros, sea que contenga descripciones narrativas o desagregaciones de partidas presentadas en los estados financieros, estas notas se deben leer conjuntamente con cada uno de los estados financieros para una correcta comprensión.

De acuerdo a la NIC 1 las notas a los estados financieros deben ir en el siguiente orden:

Una declaración del cumplimiento de las NIIF.

- a) Un resumen de las políticas contables significativas aplicadas.
- b) Información de apoyo para las partidas presentadas en los estados financieros.
- c) Otras informaciones a revelar.

3.5. Diseño de la Propuesta financiera

3.5.1. Análisis financiero.

3.5.1.1. Análisis financiero vertical.

El análisis vertical determina la participación de cada una de las cuentas con relación a las cuentas de los totales, en el estado de situación financiera se relaciona las cuentas sobre el total de los activos o total de pasivos y patrimonio, en el estado de resultados las cuentas se relacionan en base al total de las ventas.

3.5.1.2. Análisis financiero horizontal.

El análisis horizontal permite comparar cuentas de los estados financieros de diferentes periodos, relacionando un periodo con respecto a otro, este análisis permite identificar aumentos o disminuciones de las cuentas en un periodo determinado, para obtener resultados absolutos se realiza una diferencia entre las cuentas a comparar y para que el resultado sea expresado en

porcentaje se toma un año base para poder relacionar las cuentas, por ejemplo se tiene año 1 y año 2 y se toma como base el año 1, por lo tanto las cuentas del año 2 se dividen para las cuentas del año 1, el resultado se expresa en porcentajes para un mejor análisis.

3.5.1.3.Indicadores financieros.

Los indicadores financieros también conocidos como razones financieras son el producto de relacionar cuentas tanto del balance de situación financiera como del estado de resultados, generalmente el análisis se lo realiza tomando en cuenta cifras de años anteriores o con empresas similares, con la finalidad de obtener información cuantitativa acerca del desempeño de la empresa o de una parte de ella.

Para realizar el análisis existen los siguientes indicadores financieros:

- a) Indicadores de liquidez
- b) Indicadores de endeudamiento
- c) Indicadores de actividad
- d) Indicadores de rentabilidad

Estos indicadores se aplicarán de acuerdo a las necesidades del restaurante “Asados la Quinta”.

a) Indicadores de liquidez

Mide la capacidad que tiene la empresa para cumplir con las obligaciones a corto plazo. Sirve para detectar la facilidad o la dificultad de convertir en efectivos los activos corrientes para pagar los pasivos corrientes.

Tabla 66 Indicador de razón corriente

	<p style="text-align: center;">MANUAL FINANCIERO</p> <p style="text-align: center;">“ASADOS LA QUINTA”</p>
Indicador	Razón corriente
Formula	
$\text{Razón corriente} = \frac{\text{Activo corriente}}{\text{Pasivo corriente}}$	
Análisis	
<p>Este indicador permite medir en veces la capacidad que tiene el restaurante para cumplir con sus obligaciones a corto plazo. Por lo tanto, si el resultado es mayor a 1 es favorable y si el resultado aumenta, es mucho más favorable. Si el resultado es menor que 1 indica que el restaurante no cuenta con recursos para cubrir sus obligaciones a corto plazo.</p>	

Fuente: Investigación directa

Tabla 67 Indicador de prueba ácida

	<p style="text-align: center;">MANUAL FINANCIERO</p> <p style="text-align: center;">“ASADOS LA QUINTA”</p>
Indicador	Prueba ácida
Formula	
$\text{Prueba ácida} = \frac{\text{Activo corriente} - \text{Inventarios}}{\text{Pasivo corriente}}$	
Análisis	
<p>Mide la capacidad del restaurante para cumplir sus obligaciones sin tomar en cuenta los inventarios, es decir mide el grado de liquidez tomando en cuenta el efectivo, las cuentas por cobrar y otros activos de fácil liquidación, que no sea la venta de inventarios. De igual manera entre mayor sea el resultado es mucho más favorable.</p>	

Fuente: Investigación directa

Tabla 68 Indicador de capital neto de trabajo

	<p style="text-align: center;">MANUAL FINANCIERO</p> <p style="text-align: center;">“ASADOS LA QUINTA”</p>
<p style="text-align: center;">Indicador</p>	<p style="text-align: center;">Capital neto de trabajo</p>
<p style="text-align: center;">Formula</p>	
<p style="text-align: center;">Capital de trabajo = Activo corriente – Pasivo corriente</p>	
<p style="text-align: center;">Análisis</p>	
<p>Este indicador permite analizar la diferencia del activo corriente con el pasivo corriente una vez cumplido con sus obligaciones, si el resultado es positivo significa que el restaurante está preparado para enfrentar imprevistos.</p>	

Fuente: Investigación directa

b) Indicadores de endeudamiento

El indicador de endeudamiento permite determinar la forma en que los acreedores participan en el financiamiento, además permite medir el nivel de endeudamientos que posee el negocio.

Tabla 69 Indicador de endeudamiento

	<p align="center">MANUAL FINANCIERO</p> <p align="center">“ASADOS LA QUINTA”</p>
<p align="center">Indicador</p>	<p align="center">Endeudamiento financiero</p>
<p align="center">Formula</p>	
<p align="center"> $\text{Endeudamiento Total} = \frac{\text{Total Pasivo}}{\text{Total Activo}}$ </p>	
<p align="center">Análisis</p>	
<p>Permite medir el porcentaje de participación de los acreedores del restaurante, por cada dólar invertido en activos, cuánto está financiado por terceros. En este caso el resultado deberá ser menor a 1, esto significa que los activos son independientes, y si el resultado es mayor a 1 significa que los activos están financiados por terceros.</p>	

Fuente: Investigación directa

a) Indicadores de actividad

Los indicadores de actividad permiten a la empresa establecer el grado de eficiencia para el correcto manejo de recursos.

Tabla 70 Indicador de actividad

	<p>MANUAL FINANCIERO “ASADOS LA QUINTA”</p>
<p>Indicador</p>	<p>Rotación de inventarios</p>
<p>Formula</p>	
$\text{Rotación de inventario} = \frac{\text{Costo de ventas}}{\text{Inventario}}$	
<p>Análisis</p>	
<p>Permite medir en veces la rotación de inventarios en un determinado tiempo, es decir representa el número de veces que el inventario se ha convertido en efectivo o cuentas por cobrar.</p>	

Fuente: Investigación directa

a) Indicadores de rentabilidad

Los indicadores de rentabilidad sirven para medir la efectividad de la administración de la empresa en el control de los costos y gastos que posteriormente se convertirán en ventas y utilidades.

Tabla 71 Indicador de margen de utilidad bruta

	<p align="center">MANUAL FINANCIERO “ASADOS LA QUINTA”</p>
<p align="center">Indicador</p>	<p align="center">Margen de utilidad bruta</p>
<p align="center">Formula</p>	
<p align="center">Margen de utilidad bruta = $\frac{\text{Ventas} - \text{Costo de ventas}}{\text{Ventas}}$</p>	
<p align="center">Análisis</p>	
<p>Permite conocer la rentabilidad del restaurante frente a los costos de venta, entre mayor sea el resultado de este indicador, mayor será la posibilidad de cubrir los gastos operacionales.</p>	

Fuente: Investigación directa

3.6.Diseño de la Propuesta de gestión de riesgos operacionales

3.6.1. Riesgo operacional.

Se entiende por riesgo operacional a la posibilidad de ocurrencia de pérdidas en la empresa, ocasionadas por falla o deficiencia en los procesos, en las personas, la tecnología o en algunos casos por eventos externos.

3.6.2. Factores del riesgo.

Los principales factores del riesgo operativo son los siguientes:

- **Procesos**

Son el conjunto de actividades que sirven para convertir elementos de entrada en productos o servicios para satisfacer las necesidades de clientes

- **Talento humano**

En una empresa el personal es un punto muy importante, debido a que de nada serviría que la empresa brinde productos de calidad o se encuentre en un ambiente agradable si el personal que tiene contacto con los clientes es arrogante o se siente desmotivado, la imagen de la empresa cambiaría totalmente.

- **Tecnología**

Son las herramientas utilizadas para llevar a cabo el producto o servicio, uno de los mayores riesgos al que puede estar expuesta la empresa es la falla o mal funcionamiento de equipos o herramientas importantes para preparación de los productos.

- **Eventos externos**

Son los hechos originados por factores externos a la empresa y que pueden afectar al desarrollo de su actividad.

Para una buena gestión de riesgos en el restaurante “Asados la Quinta” se propone la siguiente metodología y para una mejor comprensión se realiza un caso práctico enfocado en la situación actual del restaurante.

3.6.3. Identificación del riesgo operacional.

Tabla 72 Identificación de riesgo compra de materia prima

	<p>Restaurante “ASADOS LA QUINTA” Abelardo Moran 6-37 y Víctor Gómez Jurado Ibarra-Ecuador</p> <p>IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS</p>
<p>Dependencia: Producción</p>	
<p>Cargo: Cocinero</p>	
<p>Nombre del Proceso: Compra de materia prima</p>	
<p>1- Objetivo del proceso: 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: 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: 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 style="text-align: center;">Restaurante “ASADOS LA QUINTA” Abelardo Moran 6-37 y Víctor Gómez Jurado Ibarra-Ecuador</p> <p style="text-align: center;">IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS</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 “ASADOS LA QUINTA” Abelardo Moran 6-37 y Víctor Gómez Jurado Ibarra-Ecuador</p> <p>IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS</p>
<p>9- Impacto de Materialización de la Situación:</p>	
<p><input checked="" type="checkbox"/> Catastrófico <input type="checkbox"/> Moderado <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 73 Identificación de riesgo preparación de alimentos

	<p style="text-align: center;">Restaurante “ASADOS LA QUINTA” Abelardo Moran 6-37 y Víctor Gómez Jurado Ibarra-Ecuador</p> <p style="text-align: center;">IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS</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 	



Restaurante “ASADOS LA QUINTA”
Abelardo Moran 6-37 y Víctor Gómez Jurado
Ibarra-Ecuador

IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS

6- Causas que permitieron que se generara la situación:

- 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.

7- Frecuencia de ocurrencia de la situación

- Alta** (Ocurre una vez al trimestre)
- Media** (Ocurre una vez al semestre)
- Baja** (Superior al Semestre)

8- Consecuencias de la materialización de la situación:

- Perdidas económicas.
- Enfermedades causadas a los clientes.
- Pérdida de clientes.
- Denuncias por parte de los clientes.

9- Impacto de Materialización de la Situación:

- Catastrófico**
- Moderado**
- Leve**

10- Identificación del riesgo presentado en la situación:

Alimentos elaborados contaminados que provoquen enfermedades alimentarias a los clientes.

	<p>Restaurante “ASADOS LA QUINTA” Abelardo Moran 6-37 y Víctor Gómez Jurado Ibarra-Ecuador</p> <p>IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS</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 74 Identificación de riesgo pago de nómina

	<p style="text-align: center;">Restaurante “ASADOS LA QUINTA” Abelardo Moran 6-37 y Víctor Gómez Jurado Ibarra-Ecuador</p> <p style="text-align: center;">IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS</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 	



Restaurante “ASADOS LA QUINTA”
Abelardo Moran 6-37 y Víctor Gómez Jurado
Ibarra-Ecuador

IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS

6- Causas que permitieron que se generara la situación:

- Falta de un registro de horas de entrada y salida de los trabajadores.
- Falta de liquidez para generar el pago.

7- Frecuencia de ocurrencia de la situación

- Alta** (Ocurre una vez al trimestre)
- Media** (Ocurre una vez al semestre)
- Baja** (Superior al Semestre)

8- Consecuencias de la materialización de la situación:

- Denuncias por parte de los trabajadores.
- Perdidas económicas por sanciones.
- Abandono de trabajo por falta de pago.

9- Impacto de Materialización de la Situación:

- Catastrófico**
- Moderado**
- Leve**

10- Identificación del riesgo presentado en la situación:

Inadecuado pago de nómina a los trabajadores.

13- Tareas de control para prevenir o mitigar el riesgo:

- 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 “ASADOS LA QUINTA” Abelardo Moran 6-37 y Víctor Gómez Jurado Ibarra-Ecuador</p> <p>IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS</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

3.6.4. Medición del riesgo operacional.

3.6.4.1. 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 75 Probabilidad de ocurrencia

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

Fuente: Investigación directa

3.6.4.2. 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 76 Impacto de eventos

Impacto	Calificación
Catastrófico	20
Moderado	10
Leve	5

Fuente: Investigación directa

3.6.4.3. 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 77 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 78 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 79 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 80 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

3.6.5. 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.
- **Ocasional:** este control se realiza esporádicamente en el proceso.

Tabla 81 Controles 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: Investigación directa

Tabla 82 Matriz de riesgos

Proceso	Riesgo	Descripción del riesgo	Agentes generadores	Causas	Consecuencias	Frecuencia	Impacto	Calificació	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

Fuente: Investigación directa

3.6.6. Conclusión de gestión de riesgos.

Los riesgos identificados en el restaurante “Asados la Quinta” 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.

3.7. Implementación de la propuesta

Una vez concluida la propuesta de un Manual de procedimientos administrativos, contables y financieros para el restaurante “Asados la Quinta” 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 que es un negocio pequeño no es necesario contratar una persona especialista en riesgos.

3.7.1. Cronograma de implementación

Tabla 83 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

EJERCICIO PRÁCTICO
RESTAURANTE “ASADOS LA QUINTA”

El restaurante “Asados la Quinta” presenta el siguiente estado de situación financiera al 31 de diciembre del 2018.

RESTAURANTE "ASADOS LA QUINTA"					
ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA					
DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2018					
ACTIVO			PASIVO		
ACTIVO CORRIENTE			PASIVO CORRIENTE		
Efectivo y equivalentes al efectivo		\$ 730,00	Cuentas por pagar		\$ 260,00
Caja	\$ 230,00		Proveedores	\$ 260,00	
Bancos	\$ 500,00		Obligaciones laborales		\$ -
Exigible			IESS por pagar	\$ -	
Cuentas por cobrar	\$ -		Sueldos por pagar	\$ -	
Inventarios		\$ 50,00	TOTAL PASIVO		\$ 260,00
Inventario de materia prima	\$ 50,00				
ACTIVO NO CORRIENTE			PATRIMONIO		
Propiedad, Planta y Equipo		\$ 2.380,00	Capital social	\$ 1.400,00	
Maquinaria y equipo	\$ 750,00		Utilidad acumulada	\$ 1.500,00	
Muebles y enseres	\$ 650,00		TOTAL PATRIMONIO		\$ 2.900,00
Equipo de cómputo	\$ 980,00				
TOTAL ACTIVO		\$ 3.160,00	TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO		\$ 3.160,00

Fuente: Investigación directa

- **Transacciones del mes de enero de 2019**

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

4 de enero: Se realiza la compra de suministros 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 N° 0001234 por un valor de \$25,75; consumo de energía eléctrica.
- Factura N° 0009012 por un valor de \$19,75; consumo de agua potable.
- Factura N° 0005678 por un valor de \$34,00; consumo de internet.
- Factura N° 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 por \$4500,00.

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

31 de enero: El inventario de materia prima al final del mes de enero es de \$30,00.

Tabla 84 Libro Diario

		Restaurante "ASADOS LA QUINTA" Abelardo Moran 6-37 y Víctor Gómez Jurado Ibarra-Ecuador		
LIBRO DIARIO				
FECHA	CÓDIGO	DETALLE	DEBE	HABER
02/01/2019		1		
	1.1.1.01	Caja	\$ 230,00	
	1.1.1.02	Bancos	\$ 500,00	
	1.1.3.01	Inventario de materia prima	\$ 50,00	
	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		\$ 1.400,00
		Utilidad acumulada		\$ 1.500,00
		<i>V/R Asiento de apertura</i>		
03/01/2019		2		
	1.1.3.01	Inventario de materia prima	\$ 1.200,00	
	1.1.1.02	Bancos		\$ 1.200,00
		<i>V/R Compra de materia prima</i>		
04/01/2019		3		
	6.1.3.01	Gasto de suministros	\$ 180,00	
	1.1.1.02	Bancos		\$ 180,00
		<i>V/R Adquisición de suministros para el 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 RISE	\$ 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 "ASADOS LA QUINTA" Abelardo Moran 6-37 y Víctor Gómez Jurado Ibarra-Ecuador		
		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>		
26/01/2019		7		
	2.1.1.01	Proveedores	\$ 100,00	
	1.1.1.02	Bancos		\$ 100,00
		<i>V/R Pago a proveedores</i>		
31/01/2019		8		
	6.1.1.01	Gasto sueldos	\$ 1.158,00	
	2.1.2.02	Aporte individual IESS		\$ 109,43
	1.1.1.02	Bancos		\$ 1.048,57
		<i>V/R Pago de sueldos</i>		
31/01/2019		9		
	6.1.1.01	Gasto sueldos	\$ 129,18	
	2.1.2.03	Aporte patronal IESS		\$ 129,18
		<i>V/R Aporte patronal IESS</i>		
31/01/2019		10		
	6.1.3.05	Gasto publicidad	\$ 16,00	
	1.1.1.02	Bancos		\$ 16,00
		<i>V/R Pago de publicidad</i>		
31/01/2019		11		
	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		12		
	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>		
31/01/2019		13		

		Restaurante "ASADOS LA QUINTA" Abelardo Moran 6-37 y Víctor Gómez Jurado Ibarra-Ecuador		
		LIBRO DIARIO		
	6.1.2.01.03	Gasto depreciación maquinaria y equipo	\$ 6,25	
	1.2.1.05	Depreciación acum. maquinaria y equipo		\$ 6,25
		<i>V/R Gasto depreciación maquinaria y equipo</i>		
31/01/2019		14		
	1.1.1.01	Caja	\$ 4.500,00	
	4.1.1	Ventas		\$ 4.500,00
		<i>V/R Ventas del mes de enero</i>		
31/01/2019		15		
	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>		
31/01/2019		16		
		Costo de ventas	\$ 1.220,00	
		Inventario de materia prima		\$ 1.220,00
		<i>V/R Determinación del costo de ventas</i>		
31/01/2019		1A		
	2.1.2.02	Aporte individual IESS	\$ 109,43	
	1.1.1.02	Bancos		\$ 109,43
		<i>V/R Pago del aporte individual al IESS</i>		
31/01/2019		2A		
	2.1.2.03	Aporte patronal IESS	\$ 129,18	
	1.1.1.02	Bancos		\$ 129,18
		<i>V/R Pago del aporte patronal al IESS</i>		
31/01/2019		1C		
		Pérdidas y ganancias	\$ 3.273,30	
	6.1.3.01	Gasto de suministros		\$ 180,00
	6.1.3.04	Gasto arriendo		\$ 300,00
	6.1.3.03	Gato RISE		\$ 150,28
	6.1.3	Gasto de servicios básicos		\$ 91,85
	6.1.1.01	Gasto sueldos		\$ 1.287,18

				Restaurante "ASADOS LA QUINTA" Abelardo Moran 6-37 y Víctor Gómez Jurado Ibarra-Ecuador	
				LIBRO DIARIO	
	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
	6.1.2.01.03	Gasto depr. Maquinaria y equipo		\$	6,25
	5.1.	Costo de ventas		\$	1.220,00
		<i>V/R Pérdidas del ejercicio</i>			
31/12/2019		2C			
	4.1.1	Ventas	\$	4.500,00	
		Pérdidas y ganancias		\$	4.500,00
		<i>V/R Ganancias del ejercicio</i>			
31/12/2019		3C			
		Pérdidas y ganancias	\$	1.226,70	
		Resultado del ejercicio		\$	1.226,70
		<i>V/R Resultado del ejercicio</i>			
31/12/2019		4C			
	3.1.1	Capital	\$	1.400,00	
		Utilidad acumulada	\$	1.500,00	
	2.1.1.01	Proveedores	\$	160,00	
	3.2.1	Resultado del ejercicio	\$	1.226,70	
	1.1.1.02	Bancos		\$	1.674,69
	1.1.1.01	Caja		\$	230,00
	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
	1.2.1.05	(-) Depreciación acum. PPE		\$	(27,99)
	1.1.3.01	Inventario de materia prima		\$	30,00
		<i>V/R Asiento de cierre de libros "Asados la Quinta"</i>			
		TOTAL	\$	30.258,61	\$ 30.258,61

Fuente: Investigación directa

Restaurante "ASADOS LA QUINTA"
Abelardo Moran 6-37 y Víctor Gómez Jurado
Ibarra-Ecuador

LIBRO MAYOR

BANCOS	
DEBE	HABER
\$ 500,00	\$ 1.200,00
\$ 4.500,00	\$ 180,00
	\$ 300,00
	\$ 91,85
	\$ 100,00
	\$ 1.048,57
	\$ 16,00
	\$ 150,28
	\$ 109,43
	\$ 129,18
	\$ 1.674,69
\$ 5.000,00	\$ 5.000,00

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

GASTO SUELDOS	
DEBE	HABER
\$ 1.158,00	\$ 1.287,18
\$ 129,18	
\$ 1.287,18	\$ 1.287,18

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

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

INVENTARIO DE MATERIA PRIMA	
DEBE	HABER
\$ 50,00	\$ 1.220,00
\$ 1.200,00	\$ 30,00
\$ 1.250,00	\$ 1.250,00

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

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

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

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

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

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

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

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

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

CAPITAL	
DEBE	HABER
\$ 1.400,00	\$ 1.400,00
\$ 1.400,00	\$ 1.400,00

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

UTILIDAD ACUMULADA	
DEBE	HABER
\$ 1.500,00	\$ 1.500,00
\$ 1.500,00	\$ 1.500,00

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

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

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

COSTO DE VENTAS	
DEBE	HABER
\$ 1.220,00	\$ 1.220,00
\$ 1.220,00	\$ 1.220,00

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

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

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

PÉRDIDAS Y GANACIAS	
DEBE	HABER
\$ 3.273,30	\$ 4.500,00
\$ 1.226,70	
\$ 4.500,00	\$ 4.500,00

RESULTADO DEL EJERCICIO	
DEBE	HABER
\$ 1.226,70	\$ 1.226,70
\$ 1.226,70	\$ 1.226,70

Tabla 85 Balance de Comprobación

	Restaurante “ASADOS LA QUINTA” Abelardo Moran 6-37 y Víctor Gómez Jurado Ibarra-Ecuador			
BALANCE DE COMPROBACIÓN				
CUENTAS	SUMAS		SALDOS	
	DEBE	HABER	DEBE	HABER
Bancos	\$ 5.000,00	\$ 3.325,31	\$ 1.674,69	
Caja	\$ 4.730,00	\$ 4.500,00	\$ 230,00	
Inventario de materia prima	\$ 1.250,00	\$ 1.220,00	\$ 30,00	
Maquinaria y equipo	\$ 750,00		\$ 750,00	
Muebles y enseres	\$ 650,00		\$ 650,00	
Equipo de cómputo	\$ 980,00		\$ 980,00	
Proveedores	\$ 100,00	\$ 260,00		\$ 160,00
Capital		\$ 1.400,00		\$ 1.400,00
Utilidad acumulada		\$ 1.500,00		\$ 1.500,00
Gasto de suministros	\$ 180,00		\$ 180,00	
Gasto arriendo	\$ 300,00		\$ 300,00	
Gato RISE	\$ 150,28		\$ 150,28	
Gasto de servicios básicos	\$ 91,85		\$ 91,85	
Gasto sueldos	\$ 1.287,18		\$ 1.287,18	
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
Gasto depr. Maquinaria y equipo	\$ 6,25		\$ 6,25	
Depr. acum. maquinaria y equipo		\$ 6,25		\$ 6,25
Ventas		\$ 4.500,00		\$ 4.500,00
Costo de ventas	\$ 1.220,00		\$ 1.220,00	
TOTAL	\$ 16.971,91	\$ 16.971,91	\$ 7.587,99	\$ 7.587,99

Tabla 86 Estado de Situación Financiera

		Restaurante “ASADOS LA QUINTA” Estado de Situación Financiera Del 01 de enero al 31 de enero del 2019			
ACTIVO			PASIVO		
ACTIVO CORRIENTE			PASIVO CORRIENTE		
Efectivo y equivalentes al efectivo		\$ 1.904,69	Cuentas por pagar	\$ 160,00	
Caja	\$ 230,00		Aporte personal IESS	\$ -	
Bancos	\$ 1.674,69		Aporte patronal IESS	\$ -	
Inventarios		\$ 30,00	Total pasivo corriente		\$ 160,00
Inventario de materia prima	\$ 30,00		TOTAL, PASIVO		\$ 160,00
Total activo corriente		\$ 1.934,69			
ACTIVO NO CORRIENTE			PATRIMONIO		
Propiedad, Planta y Equipo		\$ 2.352,01	Capital social	\$ 1.400,00	
Maquinaria y equipo	\$ 750,00		Resultados del ejercicio	\$ 1.226,70	
Muebles y enseres	\$ 650,00		Utilidad acumulada	\$ 1.500,00	
Equipo de cómputo	\$ 980,00		TOTAL PATRIMONIO		\$ 4.126,70
(-) Depreciación acumulada PPE	\$ 27,99				
Total activo no corriente		\$ 2.352,01			
TOTAL ACTIVO		<u>\$ 4.286,70</u>	TOTAL PASIVO + PATRIMONIO		<u>\$ 4.286,70</u>

Tabla 87 Estado de Resultados

	Restaurante "ASADOS LA QUINTA" Abelardo Moran 6-37 y Víctor Gómez Jurado Ibarra-Ecuador	
ESTADO DE RESULTADOS		
INGRESOS		
INGRESOS ORDINARIOS		
Ingresos por ventas		\$ 4.500,00
(-) Costos de ventas		\$ 1.220,00
Inventario inicial	\$ 50,00	
(+) Compras	\$ 1.200,00	
(-) Inventario final	\$ 30,00	
(=) Utilidad bruta en ventas		\$ 3.280,00
GASTOS		
GASTOS ORDINARIOS		\$ 2.053,30
Gastos de personal		\$ 1.287,18
Gasto sueldos	\$ 1.048,57	
Aporte individual IESS	\$ 109,43	
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		\$ 646,28
Gastos de suministros	\$ 180,00	
Gastos RISE	\$ 150,28	
Gasto arriendo	\$ 300,00	
Gasto publicidad	\$ 16,00	
Utilidad de ejercicio		\$ 1.226,70

Tabla 88 Estado de Flujos de Efectivo

RESTAURANTE “ASADOS LAQUINTA” ESTADO DE FLUJOS DE EFECTIVO del 01 de diciembre al 31 de diciembre de 2018	
ACTIVIDADES DE OPERACIÓN	
Efectivo recibido por ventas	\$ 4.500,00
(-) Efectivo pagado a proveedores	\$ 1.300,00
(-) Efectivo pagado a trabajadores	\$ 1.158,00
Efectivo de actividades de operación	\$ 2.042,00
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	\$ (310,01)
Efectivo y equivalentes al efectivo al principio del periodo	\$ 730,00
FLUJO DE EFECTIVO AL FINAL DE PERIODO	\$ 419,99

Tabla 89 Estado de Cambios en el Patrimonio

RESTAURANTE “ASADOS LAQUINTA” ESTADO DE CAMBIOS EN EL PATRIMONIO del 01 de diciembre al 31 de diciembre de 2018				
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	\$ -	\$ -	\$ 1.226,70	\$ 1.226,70
Saldo al cierre del ejercicio	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 2.626,70

Análisis Financiero

- **Indicadores de liquidez**

RAZON CORRIENTE	=	ACTIVO CORRIENTE
		PASIVO CORRIENTE

RAZON CORRIENTE	=	1934,69
		160

RAZON CORRIENTE	=	12,1
-----------------	---	------

Análisis: El resultado es favorable, es decir, que el restaurante "Asados la Quinta" cuenta con los recursos suficientes para cubrir con sus obligaciones a corto plazo.

PRUEBA ÁCIDA	=	ACTIVO CORRIENTE - INVENTARIOS
		PASIVO CORRIENTE

PRUEBA ÁCIDA	=	2193,30 - 30
		160

PRUEBA ÁCIDA	=	11,9
--------------	---	------

Análisis: El resultado es favorable debido a que el restaurante "Asados la Quinta" tiene la capacidad de cumplir con sus obligaciones sin tomar en cuenta la venta del inventario.

CAPITAL DE TRABAJO	=	ACTIVO CORRIENTE - PASIVO CORRIENTE
--------------------	---	-------------------------------------

CAPITAL DE TRABAJO	=	1934,69 - 160
--------------------	---	---------------

CAPITAL DE TRABAJO	=	1774,69
--------------------	---	---------

Análisis: El resultado obtenido es positivo, lo que indica que el restaurante "Asados la Quinta" después de haber cumplido sus obligaciones a corto plazo, cuenta con recursos para enfrentar imprevistos.

- **Indicadores de endeudamiento**

ENDEUDAMIENTO TOTAL	=	TOTAL PASIVO
		TOTAL ACTIVO

ENDEUDAMIENTO TOTAL	=	160
		4286,70

ENDEUDAMIENTO TOTAL	=	0,03
---------------------	---	------

Análisis: Debido a que el resultado es menor a 1 se determina que el restaurante "Asados la Quinta" cuenta con activos independientes, es decir, no son financiados por terceros.

- **Indicadores de actividad**

ROTACIÓN DE INVENTARIOS	=	COSTO DE VENTAS
		INVENTARIO

ROTACIÓN DE INVENTARIOS	=	1220
		30

ROTACIÓN DE INVENTARIOS	=	40,67
-------------------------	---	-------

Análisis: El resultado indica que la rotación de inventarios en el restaurante "Asados la Quinta" fue de 40 veces, lo que indica que la materia prima no se almacena por un largo tiempo.

- **Indicadores de rentabilidad**

MARGEN DE UTILIDAD BRUTA	=	VENTAS - COSTO DE VENTAS
		VENTAS

MARGEN DE UTILIDAD BRUTA	=	4500 – 1220
		4500

MARGEN DE UTILIDAD BRUTA	=	0,7
--------------------------	---	-----

Análisis: El resultado indica que el restaurante cuenta con el 70% de rentabilidad frente a los costos de venta y tendrá la posibilidad de cubrir los gastos operacionales.

CAPÍTULO IV

VALIDACIÓN

4.1.Introducción

Validar un trabajo de investigación es un paso importante debido a que se verifica que el resultado obtenido es apto y cumple con las expectativas de los beneficiados, además que al momento de su aplicación genere los cambios esperados tanto interna como externamente, y se presenten mejoras a las falencias detectadas en los capítulos anteriores, por estos motivos se ha considerado conveniente aplicar la metodología de validación para el presente trabajo de investigación enfocado en procedimientos administrativos contables y financieros para Asados la Quinta ubicado en la ciudad de Ibarra, provincia de Imbabura.

La finalidad de este capítulo es realizar una metodología que permita validar la propuesta elaborada, mediante métodos que comprueben si dicha propuesta es aplicable o no; para esto se determinó un método de verificación y calificación y posteriormente se presenta una matriz de validación que permitirá emitir los resultados correspondientes. Además, el presente trabajo se valida con la intervención de la autora, la revisión de la tutora y la aprobación de los lectores o expertos asignados para el presente trabajo de investigación.

Cabe recalcar que con la correcta implementación del manual propuesto se pretenden mejorar los procesos en el área administrativa, contable y financiera del restaurante Asados la Quinta, lo cual garantice su constante crecimiento en el mercado.

4.2.Descripción del estudio

Durante el desarrollo de la presente investigación se pudo determinar que el restaurante “Asados la Quinta” presenta falencias en el área administrativa, contable y financiera, situación que puede mejorar con la implementación del Manual propuesto; por tal motivo se presenta una matriz de validación la cual permitirá verificar si lo propuesto es aplicable y se cumplen los objetivos planteados en esta investigación.

4.2.1. Objetivo.

- Validar el Manual de procedimientos administrativos, contables y financieros, con la ayuda de expertos en el tema y con la aprobación del gerente propietario del restaurante “Asados la Quinta”, con el fin de generar confianza al restaurante para la implementación de dicho manual.

4.2.2. Equipo de trabajo.

El equipo de trabajo que fue parte de la validación de la propuesta de la presente investigación es el siguiente:

Elaborado por:

- La autora

Revisado por:

- Tutora: Lcda. Gabriela Arciniegas, Mgs.

Validado por:

- Lector: Dr. Benito Scacco
- Lector: Ing. Sandra Guevara

4.3.Método de verificación

Con la finalidad de validar la implementación de la propuesta planteada se presenta una matriz que contiene las variables e indicadores identificados en la matriz de relación diagnóstica que fue la base del desarrollo de la propuesta. La aplicación de la matriz de validación servirá para posteriormente interpretar los resultados obtenidos en este proceso.

Tabla 90 Matriz de verificación

MATRIZ DE VERIFICACIÓN RESTAURANTE “ASADOS LA QUINTA”					
Nº	Variable	Indicadores	Verificación		Observaciones
			Si	No	
1	Proceso administrativo	Misión			
2		Visión			
3		Valores y principios			
4		Organigrama			
5		Manual de funciones			
6		Manual de procesos			
7	Proceso contable y financiero	Plan de cuentas			
8		Dinámica de las cuentas			
9		Estados financieros			
10		Indicadores financieros			
11	Gestión de riesgos	Identificación de riesgos			
12		Valoración y evaluación de riesgos			
13		Controles a los riesgos			
14		Matriz de riesgos			

Fuente: Investigación Directa

4.3.1. Factores a validar

Proceso administrativo

- Misión
- Visión
- Valores y principios
- Organigrama
- Manual de funciones
- Manual de procesos

Proceso contable y financiero

- Plan de cuentas
- Dinámica de cuentas
- Estados financieros
- Indicadores financieros

Gestión de riesgos

- Identificación de riesgos
- Valoración y evaluación de riesgos
- Controles a los riesgos
- Matriz de riesgos

4.4.Método de calificación

El método de calificación para este proceso de validación será el siguiente:

Puntaje 3 = Muy aplicable

Puntaje 2 = Aplicable

Puntaje 1 = Poco aplicable

Puntaje 0 = Nada aplicable

4.5.Rango de interpretación

Los rangos de interpretación para el presente proceso de validación son considerados los siguientes:

- De 68% a 100% = Muy aplicable
- De 34% a 67% = Aplicable
- De 1% a 33% = Poco aplicable
- 0% = Nada aplicable

Los rangos de interpretación se obtuvieron, considerando el número de indicadores que son 14 y la calificación propuesta de la siguiente manera:

Muy aplicable $3 \times 14 = 42$

Aplicable $2 \times 14 = 28$

Poco aplicable $1 \times 14 = 14$

Nada aplicable $0 \times 14 = 0$

A partir de los valores obtenidos se realiza una regla de tres considerando el resultado 42 como el 100% de la siguiente manera:

Muy aplicable $(42 \times 100) / 42 = 100\%$

Aplicable $(28 \times 100) / 42 = 66,67\%$

Poco aplicable $(14 \times 100) / 42 = 33,33\%$

Nada aplicable $(0 \times 100) / 42 = 0\%$

El resultado de estos rangos de interpretación se obtiene dividiendo la calificación obtenida por cada indicador para la calificación total y multiplicado para 100.

Formula:

$$V = \frac{\text{Calificación obtenida}}{\text{Calificación total}} \times 100$$

4.6. Matriz de validación

11	Gestión de riesgos	¿Considera Ud. que la identificación de los riesgos operativos es?												
12		¿Considera Ud. que la valoración y evaluación de riesgos es?												
13		¿Considera Ud. que los controles a los riesgos operativos son?												
14		¿Cree Ud. que la matriz de riesgos operativos es?												
TOTAL														
DETALLE			FECHA					FIRMA						
Validado por:	Mgs. Gabriela Arciniegas													
	Dr. Benito Scacco													
	Ing. Sandra Guevara													

Fuente: Investigación directa

4.7.Resultados

4.7.1. Calificación total.

Indicadores = 14

Calificación máxima = 3

Calificación total máxima = $14 \times 3 = 42$

4.7.2. Calificación obtenida

Muy aplicable = 42

Aplicable = 0

Poco aplicable = 0

Nada aplicable = 0

Total = 42

4.7.3. Interpretación

Una vez obtenida la calificación de la matriz de validación se reemplazan los valores en la fórmula:

$$V = \frac{\text{Calificación obtenida}}{\text{Calificación total}} \times 100$$

$$V = \frac{42}{42} \times 100$$

$$V = \frac{42}{42} \times 100$$

$$V = 100\%$$

Con el resultado obtenido se puede evidenciar que el Manual de procedimientos administrativos, contables y financieros para “Asados la Quinta” es muy aplicable, debido a que la propuesta es desarrollada de acuerdo a las necesidades del restaurante y no existe mayor complicación para su implementación, de esta manera se garantiza su permanencia y crecimiento en el mercado local y en un futuro nacional.

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 Asados la Quinta 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.

BIBLIOGRAFÍA

- Álvarez , M. (2016). *Manual para elaborar Manuales de Políticas y Procedimientos* . México: Panorama Editorial S.A. de C.V.
- Araque Jaramillo, W. (2015). Caracterización de la PYME ecuatoriana. *Gestión*, 64-67.
- Cabanilla, E. (2016). Tendencias de consumo de alimentos y bebidas en Cumbayá, Tumbaco. *RICIT* , 53-72.
- Franco de Franco, M. J. (2014). El pensamiento estratégico en los Gerentes basado en la Filosofía de los Institutos Autónomos del Sector Público. *Daena*, 46-58.
- García , M. (2017). *USO DE LA DOTACIÓN BÁSICA DEL RESTAURANTE Y ASISTENCIA EN EL PRESERVICIO* . Madrid : Editorial CEP S.L.
- Huamán, H. (2015). *MANUAL DE TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN. Conceptos y Aplicaciones* . Lima : IPLADEES S.A.C. .
- Lasio , V., Ordeñana, X., Caicedo , G., Samaniego, A., & Izquierdo , E. (2018). *Global Entrepreneurship Monitor* . Ecuador : ESPAE-ESPOL.
- Lavalle Burguete, A. C. (2014). *Análisis financiero*. México : UNID editorial digital .
- Luna, A. C. (2014). *Administración estratégica* . México: Grupo editorial Patria .
- Morales , A., Morales , J. A., & Alcocer, F. (2014). *Administración Financiera* . México : Grupo editorial Patria .

- Munch , L. (2014). *Administración Gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo*. Mexico: PEARSON EDUCACIÓN .
- Prieto Panadero , R. (2017). *Plan general de contabilidad*. Madrid: Editorial CEP S.L.
- Quiroga Capovilla , H. (2015). *Servicio de atención al cliente: Bares y restaurantes. Manual de formación profesional*. Málaga : Ediciones Daly s.l.
- Ramírez Córdova , M. (2018). *Cómo entender contabilidad sin ser contadores* . México : Instituto Mexicano de Contadores Públicos A.C. .
- Rodríguez , M., Piñeiro, C., & De Llano Monelos, P. (2013). Mapa de Riesgos: Identificación y Gestión de Riesgos. *Revista Atlántica de Economía*, 1-29.
- Rodríguez Perera , F., & Peiró, M. (2014). La planificación estratégica en las organizaciones sanitarias. *Rev Esp Cardiol*, 749-754.
- Rosales Borbor, F. J., Alejandro Lindao, M. F., Alejandro Lindao, C. A., & Toro Alava, W. J. (2017). Sistema contable en la gestión administrativa de las Mipymes de la Provincia de Santa Elena, Año 2016. *Revista de Negocios & PyMes*, 33-43.
- Saavedra, M., & Hernández , Y. (2014). Caracterización e importancia de las MIPYME en Latinoamérica: Un estudio comparativo . *Actualidad Contable Faces* , 122-134.
- Torres , Z. (2014). *Administración estratégica* . México : Grupo editorial Patria .
- Vite Rangel , V. T. (2014). *Contabilidad General* . México : UNID editorial digital .
- Vivanco Vergara, M. E. (2017). Los manuales de procedimientos como herramientas de control interno de una organizacion . *Universidad y Sociedad*, 247-252.

ANEXOS

ANEXO 1: ENTREVISTA GERENTE PROPIETARIO**UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE****FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONOMICAS****ENTREVISTA DIRIGIDA AL GERENTE-PROPIETARIO DEL RESTAURANTE****“ASADOS LA QUINTA”****Entrevistado:** Señor Oscar Morales (Gerente propietario)**Fecha:** 02 de noviembre de 2018**Hora:** 16:00 pm**Lugar:** Instalaciones del restaurante “Asados la Quinta”**Objetivo:** Identificar la situación administrativa contable y financiera del restaurante “Asados la Quinta”.

- 1. ¿Su negocio tiene establecido un organigrama?**
- 2. ¿El restaurante tiene definido misión, visión y objetivos?**
- 3. ¿Cuenta su negocio con un manual donde se identifiquen claramente las tareas que debe realizar cada empleado en sus diferentes áreas?**

4. **¿Cuenta con documentos legales que sustenten la constitución de su 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?**
8. **¿Con que frecuencia capacita a su 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 su operación?**
12. **¿Se encuentra preparado para enfrentar estas situaciones?**
13. **¿Para la toma de decisiones, toma en cuenta las opiniones de sus trabajadores?**
14. **¿Cree usted que necesita ayuda para mejorar su gestión?**
15. **¿Cumple usted con las obligaciones laborales con sus empleados?**
16. **¿Todos los trabajadores cuentan un contrato de trabajo?**
17. **¿A través de que medio sustenta el pago de sueldos y beneficios de leyes a los trabajadores?**
18. **¿Cómo mide usted la satisfacción de sus clientes?**
19. **¿Cómo se asegura usted que su producto satisface al cliente?**
20. **¿Cuenta con una persona que lleve la contabilidad de su negocio?**
21. **¿Cómo se realiza la gestión contable del restaurante?**

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

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

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

Gerente-propietario: _____

Fecha: _____

Hora inicio: _____

Hora fin: _____

Gracias por su colaboración

ANEXO 2: ENCUESTA A LOS TRABAJADORES**UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE****FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONOMICAS****ENCUESTA DIRIGIDA A TRABAJADORES DEL RESTAURANTE “ASADOS LA QUINTA”****1. ¿Cuántos años trabaja para este restaurante?**

0-3 años ___

4-6 años ___

7-9 años ___

2. ¿Para ingresar a este restaurante, que tramite realizó?

Experiencia ___

Solicitud de empleo ___

Referencia personal ___

Amistad con superiores ___

3. ¿Ha recibido capacitaciones?

Si ___

No ___

4. ¿Qué temas se han tratado en la capacitación?

Atención al cliente _____

Higiene y manipulación de alimentos _____

Gastronomía _____

Otros ¿Cuál? _____

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 su trabajo?

Si _____

No _____

7. ¿Tiene claro cuáles son sus funciones para el desempeño de sus actividades?

Si _____

No _____

8. La comunicación con sus superiores es:

Buena _____

Regular _____

Mala _____

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

Si ___

No ___

A veces ___

10. ¿Cómo considera el ambiente laboral de su trabajo?

Buena ___

Regular ___

Mala ___

Gracias por su colaboración

ANEXO 3: ENCUESTA A CLIENTES

UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONOMICAS



ENTREVISTA DIRIGIDA A CLIENTES DEL RESTAURANTE “ASADOS LA QUINTA”

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 _____

Ferriados _____

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

Muy satisfecho _____

Poco satisfecho _____

Nada satisfecho _____

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

Precio _____

Atención _____

Calidad del servicio _____

Referencias _____

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

Muy buena _____

Buena _____

Regular _____

Mala _____

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

Buena _____

Regular _____

Mala _____

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

Si _____

No _____

8. ¿Cuál de los siguientes aspectos sugiere cambiar?

Agilidad en la atención _____

Disponibilidad de productos _____

Horario de atención _____

Ubicación del restaurante _____

9. 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					

ANEXO 4: FOTOGRAFÍAS

Instalaciones del restaurante Asados la Quinta.



Trabajadores del restaurante Asados la Quinta.



Evidencia de encuestas