



# **UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE**

## **FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS CARRERA DE INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA C.P.A.**

### **TRABAJO DE GRADO**

#### **TEMA**

“MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS, FINANCIEROS  
Y CONTABLES PARA EL BAR-RESTAURANTE “FINN MCCOOL’S S.A.,  
EN LA PARROQUIA MARISCAL SUCRE, CANTÓN QUITO PROVINCIA  
DE PICHINCHA”

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

**AUTORA:** REVELO QUIÑONEZ MAYRA ALEJANDRA

**ASESOR:** Ing. EDGAR MONTEROS. M.B.A.

**IBARRA, DICIEMBRE, 2013**

## **RESUMEN EJECUTIVO**

Las empresas en la actualidad se sienten en la necesidad de manejar modelos o manuales que guíen los procesos en las actividades que desarrollan, ya que en el mercado la competencia se ha vuelto más agresiva, sin importar su volumen sean estas grandes, medianas o pequeñas, necesitan y requieren contar con procesos administrativos, financieros y contables, los mismos que deben ser eficientes en las áreas que la empresa disponga, es por este motivo que la empresa Finn McCool's S.A. acoge esta propuesta, que le brindará las pautas para el correcto desarrollo de las actividades en condiciones aceptadas y adecuadas, tomando en cuenta principalmente los recursos tanto humanos, económicos y materiales, así el manual de funciones será un elemento oportuno e imprescindible para la definición de funciones y procedimientos al interior de del bar-restaurant Finn McCool's S.A., para la correcta delegación de funciones y responsabilidades idóneas y cumplidoras de su aplicación para cada uno de los colaboradores y miembros que conforman la empresa; el presente proyecto permitirá a la empresa ver la mejora continua de sus actividades aprovechando cada uno de los recursos enfocados en el aprovechamiento y productividad de los mismos, midiendo cada vez más su correcto uso y calidad en los productos; la implementación de procedimientos financieros y contables permitirá llevar un idóneo control para el beneficio de clientes y satisfacción de los socios, posibilitando además a la gerencia la verificación del logro de objetivos y el análisis de los resultados decisivos en la mejor toma de decisiones, se aportará en un mayor control en los procesos de venta y compras para la satisfacción de proveedores y clientes, así como en el cumplimiento de reglas, normas y políticas establecidas mediante el reglamento interno que servirán para el cumplimiento de los objetivos propuestos por el bar-restaurant Finn McCool's S.A.

## **EXECUTIVE SUMMARY**

Businesses nowadays find it necessary to use models or manuals that guide their processes in the activities which they perform, especially as competition in the marketplace is now more aggressive, irrespective of the size of the enterprise (large, medium or small) they need administrative, financial and accounting processes that are efficient in the areas in which the business focuses. It's for this reason that the enterprise Finn McCool's S.A. took on with this concept, so that it would provide guidelines for the proper development of its activities under acceptable conditions taking into account it's human, economic and material resources. The procedural manual will serve as an appropriate and essential element for the definition of functions and procedures within the bar-restaurant Finn Mc Cool's S.A, for the correct delegation of functions and suitable responsibilities while complying with their application for each of the contributors and staff that make up the business. This project will allow the business to see continuous improvement in its activities, utilizing all of its resources and focused on their exploitation and productivity, assessing better each time their ideal usage and the quality of the end product. The implementation of financial and accounting procedures will provide suitable controls for the benefit of customers and to the satisfaction of the partners. The management will be able to verify the achievement of objectives and analyze decisively their results in order to make the best decisions; it will assist with better control in the sales and purchase processes to the benefit of suppliers and customers, so that in complying with the rules, standards and policies established by the internal manual this will ultimately serve to meet the proposed objectives of the bar-restaurant Finn McCool's S.A.

## **AUTORÍA**

### **DECLARACIÓN**

Yo REVELO QUÑONEZ MAYRA ALEJANDRA, con cédula de identidad 1003072905, declaro bajo juramento que el trabajo aquí descrito es de mi autoría, que no ha sido previamente presentado para ningún grado, ni calificación profesional; y que he consultado las fuentes de información que se incluyen en este documento.

A handwritten signature in blue ink, consisting of stylized, overlapping letters, positioned above a horizontal black line.

**FIRMA**

1003072905

## **INFORME DEL DIRECTOR DE TRABAJO DE GRADO**

En mi calidad de Director (a) de Trabajo de Grado presentado por el egresado(a) REVELO, QUIÑONEZ MAYRA ALEJANDRA para optar por el título de INGENIERA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA C.P.A. cuyo tema es “MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS, FINANCIEROS Y CONTABLES PARA EL BAR RESTAURANTE “FINN MCCOOL’S S.A., EN LA PARROQUIA MARISCAL SUCRE, CANTÓN QUITO PROVINCIA DE PICHINCHA”.

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 se designe.

En la ciudad de Ibarra a los dos días del mes de Diciembre de 2013.



Ing. Edgar Monteros. M.B.A.

**DIRECTOR DEL TRABAJO DE GRADO**

C.C. N° .....1001141215.....

## CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR DEL TRABAJO DE GRADO

### A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

Yo, **Mayra Alejandra Revelo Quiñonez**, con cédula de identidad N°. 1003072905, 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: **“MANULA DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS, FINANCIEROS Y CONTABLES PARA EL BAR-RESTAURANTE FINN MCCOOL’S S.A., DE LA CIUDAD DE QUITO”**, que ha sido desarrollado para optar 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 la entrega del trabajo final en formato impreso y digital a la Biblioteca de la Universidad Técnica del Norte.

f)



AUTORA: Mayra Alejandra Revelo Quiñonez

C.I.: 1003072905

Ibarra, diciembre de 2013



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE**

**BIBLIOTECA UNIVERSITARIA**

**AUTORIZACIÓN DE USO Y PUBLICACIÓN**

**A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE**

**1. IDENTIFICACIÓN DE LA OBRA**

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

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

<b>DATOS DE CONTACTO</b>			
<b>CÉDULA DE IDENTIDAD:</b>	<b>DE</b>	1003072905	
<b>APELLIDOS Y NOMBRES:</b>	<b>Y</b>	Mayra Alejandra Revelo Quiñonez	
<b>DIRECCIÓN:</b>		José Tobar y Tobar 9-36 y Juan de la Roca	
<b>EMAIL:</b>		aleja.flanagan@gmail.com	
<b>TELÉFONO FIJO:</b>		<b>TELÉFONO MÓVIL:</b>	0992734612

<b>DATOS DE LA OBRA</b>	
<b>TÍTULO:</b>	ELABORACIÓN DE UN MANUAL ADMINISTRATIVO, FINANCIERO Y CONTABLE PARA EL BAR-RESTAURANTE FINN MCCOOL'S S.A. UBICADO EN LA CIUDAD DE QUITO PROVINCIA DE PICHINCHA.
<b>AUTOR (ES):</b>	Mayra Alejandra Revelo Quiñonez
<b>FECHA:</b>	2013-12- 02
<b>SOLO PARA TRABAJOS DE GRADO</b>	
<b>PROGRAMA:</b>	<input type="checkbox"/> <b>PREGRADO</b> <input type="checkbox"/> <b>POSGRADO</b>
<b>TITULO POR EL QUE OPTA:</b>	Ingeniera en Contabilidad y Auditoría C.P.A.
<b>ASESOR /DIRECTOR:</b>	Ing. Edgar Monteros M.B.A.

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

Yo Mayra Alejandra Revelo Quiñonez, con cédula de identidad Nro. 1003072905, en calidad de autora y titular de los derechos patrimoniales de la obra o trabajo de grado descrito anteriormente, hago la entrega del ejemplar respectivo en formato digital y autorizo a la Universidad Técnica del Norte, la publicación de la obra en el Repositorio Digital Institucional y uso del archivo digital en la Biblioteca de la Universidad con fines académicos, para ampliar la disponibilidad del material y como apoyo a la educación, investigación y extensión; en concordancia con la Ley de Educación Superior Artículo 144.

## **3. 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 son los titulares de los derechos patrimoniales, por lo que asumen la responsabilidad sobre el contenido de la misma y saldrán en defensa de la Universidad en caso de reclamación por parte de terceros.

Ibarra, Diciembre de 2013

**LA AUTORA:**

**ACEPTACIÓN:**

Firma:



Firma:.....



Nombre: Mayra Alejandra Revelo.

Ing. Betty Chávez

C.I. 1003072905

JEFE DE BIBLIOTECA

Facultado por resolución de Consejo Universitario

## DEDICATORIA

*Dedico este logro a Dios y a mis padres que me dieron la vida y los valores necesarios para desarrollarme como persona y enfrentar las dificultades que la misma me presenta.*

*A mi madre que con su amor, consejos y apoyo me ha guiado por el camino correcto.*

*A mi padre que con su apoyo y sabiduría me ha mostrado el don de la humildad y ha fortalecido mi carácter para seguir en la lucha diaria del vivir.*

*A mi esposo, el amor de mi vida, le debo este triunfo, gracias a su amor incondicional y a la paciencia que ha tenido.*

*Perdón amor de mi vida por el tiempo que descuidé mis obligaciones de esposa, por cumplir mi sueño, el cual tú has apoyado. Mil gracias Amor.*

*A mis hermanos quienes crecieron junto a mí y me han dado su amor.*

*A mi mejor amiga, la mujer que es como mi hermana, la persona que me acompaña en las buenas y en las malas, mi incondicional amiga, gracias por siempre estar conmigo.*

**Mayra**

## **AGRADECIMIENTO**

*A Dios por darme la vida y gracias a la fe que tengo que me impulsa a seguir luchando por mis sueños.*

*A mi querida Universidad Técnica del Norte y a todos los que la conforman, quienes me brindaron sus conocimientos, los mismos que me servirán en la vida como profesional y persona, en especial al Ing. Edgar Monteros M.B.A., ya que gracias a su guía pude culminar el presente trabajo.*

*A mis padres y hermanos por su gran apoyo incondicional.*

*A mi esposo por su amor y constancia en momentos difíciles, gracias.*

*Mayra*

## ÍNDICE

RESUMEN EJECUTIVO .....	ii
EXECUTIVE SUMMARY .....	iii
AUTORÍA.....	iv
INFORME DEL DIRECTOR DE TRABAJO DE GRADO .....	v
CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR DEL TRABAJO DE GRADO .....	vi
AUTORIZACIÓN DE USO Y PUBLICACIÓN .....	vii
1. IDENTIFICACIÓN DE LA OBRA.....	vii
2. AUTORIZACIÓN DE USO A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD.....	viii
3. CONSTANCIAS.....	viii
DEDICATORIA .....	x
AGRADECIMIENTO .....	xi
ÍNDICE .....	xii
ÍNDICE DE CUADROS.....	xvii
ÍNDICE DE GRÁFICOS .....	xx
CAPÍTULO I.....	22
DIAGNÓSTICO SITUACIONAL. ....	22
ANTECEDENTES.....	22
OBJETIVO.....	26
Objetivo general. ....	26
Objetivos específicos. ....	27
Variables de diagnóstico. ....	27
Estructura de la Empresa.....	27
MATRIZ DE RELACIÓN .....	28

MECÁNICA OPERATIVA.....	29
POBLACIÓN O UNIVERSO.....	29
Identificación de la muestra .....	30
Oportunidades.- .....	47
Amenazas.- .....	48
CONSTITUCIÓN DE LA MATRIZ FODA Y CRUCE ESTRATÉGICO .....	49
DETERMINACIÓN DEL PROBLEMA DIAGNÓSTICO. ....	50
CAPÍTULO II .....	51
MARCO TEÓRICO.....	51
EMPRESA .....	51
Definición de Empresa.....	51
Elementos de una empresa .....	51
Clases de Empresas .....	52
El volumen de sus operaciones .....	52
Su régimen de participación. ....	53
El número de propietarios .....	53
Clases de sociedades .....	54
ADMINISTRACIÓN .....	56
Concepto de Administración.....	56
Principios básicos de la organización. ....	57
Valores y Administración .....	58
PLANEACIÓN .....	58
Función de Planeación. ....	58
Organización .....	62
DIRIGIR.....	68

Definición de Dirigir.....	68
Relaciones Humanas .....	68
CONTROL.....	68
Concepto e importancia del Control. ....	68
Elementos de Control.....	69
Procesos del Control .....	69
CONTABILIDAD .....	69
Definiciones y aplicaciones de la contabilidad. ....	69
Campos de la especialización de la contabilidad. ....	70
La Cuenta Contable.....	70
Tipo de cuentas .....	71
Las NIIF para PYMES .....	72
Estructura de NIIF para PYMES.....	72
Características cualitativas de la información en los estados financieros.....	74
FINANZAS .....	76
Estados financieros.....	76
Clases de Estados Financieros. ....	76
Estado de Resultados.....	77
Balance General o Estado de Situación Financiera.....	77
Indicadores .....	77
MANUALES .....	78
Definición de Manual.....	78
Tipos de Manuales .....	80
Contenido de Manuales.....	83
Los Flujogramas.....	83

Implementación del Manual de procedimientos .....	85
CAPÍTULO III.....	86
PROPUESTA.....	86
PRESENTACIÓN.....	86
PROPUESTA DE MANUAL DE FUNCIONES ADMINISTRATIVAS, FINANCIERAS Y CONTABLES.....	87
Nombre o Razón Social. ....	87
Tipo de empresa. ....	87
Elementos Filosóficos Estratégicos .....	87
ESTRUCTURA ORGÁNICA .....	91
Organigrama estructural de Finn McCool’s S.A. ....	93
Manual de descripción de puestos y funciones .....	93
Manual de Procedimientos.....	105
Mapa de procesos.....	107
Manual de Procedimientos Administrativos .....	109
Manual de procedimientos contables .....	114
Manual de Procesos Operativos .....	132
Manual de Procesos Financieros .....	145
CAPÍTULO IV.....	155
IMPACTOS .....	155
ANÁLISIS DE IMPACTOS .....	155
OPERATIVIDAD DE ANÁLISIS DE IMPACTOS.....	156
IMPACTO SOCIO-ECONÓMICO .....	157
IMPACTO EMPRESARIAL.....	158
IMPACTO ÉTICO .....	159

IMPACTO AMBIENTAL .....	160
MATRÍZ GENERAL.....	161
CONCLUSIONES .....	162
RECOMENDACIONES:.....	163
BIBLIOGRAFÍA .....	164
LINCOGRAFÍA.....	165
ANEXOS .....	166
Anexo 1:.....	167
Anexo 2:.....	170
Anexo 3:.....	172
Anexo 4.....	178
Anexo 5:.....	181

## ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1 DATOS INFORMATIVOS DE LA CONSTITUCIÓN DE LA EMPRESA FINN MCCOOL'S S.A. ....	24
Cuadro 2 DATOS INFORMATIVOS SOCIALES .....	25
Cuadro 3 DATOS FINANCIEROS DE LA EMPRESA .....	26
Cuadro 4 MATRIZ DE RELACIÓN .....	28
Cuadro 5 PERSONAL ADMINISTRATIVO.....	29
Cuadro 6 PERSONAL OPERATIVO.....	29
Cuadro 7 NÚMERO DE CLIENTES .....	30
Cuadro 8 APLICACIÓN DE LA MUESTRA .....	31
Cuadro 9 EDAD DE CLIENTES.....	32
Cuadro 10 NACIONALIDADES DE CLIENTES .....	33
Cuadro 11 GÉNERO DE CLIENTES.....	34
Cuadro 12 ESTANCIA DE CLIENTES .....	35
Cuadro 13 SERVICIO DE EMPLEADOS .....	36
Cuadro 14 HIGIENE DEL LOCAL.....	37
Cuadro 15 HORARIOS DE ATENCIÓN.....	38
Cuadro 16 ATRIBUTOS QUE LE GUSTAN .....	39
Cuadro 17 ATRIBUTOS DE MEJORA .....	40
Cuadro 18 MEDIOS DE GUÍA .....	41
Cuadro 19 CARACTERIZACIÓN GENERAL DEL BAR-RESTAURANTE FINN MCCOOL'S S.A. (GERENTE).....	43
Cuadro 20 CARACTERIZACIÓN GENERAL DEL BAR RESTAURANTE (CONTADORA).....	44
Cuadro 21 CARACTERIZACIÓN GENERAL DEL BAR-RESTAURANTE (SESIÓN DE GRUPO).....	45
Cuadro 22 CONSTITUCIÓN DE LA MATRIZ FODA Y CRUCE ESTRATÉGICO .....	49

Cuadro 23 SOCIEDADES COLECTIVAS .....	54
Cuadro 24 SOCIEDADES EN COMANDITA SIMPLE .....	55
Cuadro 25 SOCIEDADES EN COMANDITA POR ACCIONES .....	55
Cuadro 26 SOCIEDAD ANÓNIMA .....	55
Cuadro 27 SOCIEDADES MIXTAS.....	56
Cuadro 28 TIPOS DE ESFUERZO .....	64
Cuadro 29 EL TRABAJO Y SU RESPONSABILIDAD .....	64
Cuadro 30 JUNTA GENERAL DE ACCIONISTAS.....	94
Cuadro 31 Gerente General.....	95
Cuadro 32 Administrador.....	96
Cuadro 33 Contador .....	97
Cuadro 34 Jefe de barra.....	99
Cuadro 35 Jefe de cocina .....	100
Cuadro 36 Cajero (a).....	101
Cuadro 37 Mesera (o).....	102
Cuadro 38 Jefe de mantenimiento.....	103
Cuadro 39 Limpieza.....	104
Cuadro 40 SIMBOLOGÍA PARA IDENTIFICACIÓN DE FLUJOGRAMAS.	107
Cuadro 41 MAPA DE PROCESOS.....	108
Cuadro 42 MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE CONTRATACIÓN DE PERSONAL. ....	109
Cuadro 43 PROCEDIMIENTO PARA REALIZAR ADQUISICIONES .....	112
Cuadro 44 PROCESO PARA CAJA CHICA.....	114
Cuadro 45 PROCEDIMIENTO PARA CIERRE DE CAJA. ....	117
Cuadro 46 PROCEDIMIENTO PARA PAGO DE NÓMINA .....	119
Cuadro 47 PROCEDIMIENTO COMPROBANTES DE INGRESO .....	121
Cuadro 48 PROCEDIMIENTO COMPROBANTES DE EGRESOS.....	122
Cuadro 49 CARACTERÍSTICAS DE LIQUIDACIÓN COMPRAS DE BIENES O SERVICIOS. ....	124

Cuadro 50 PROCEDIMIENTO Y REQUISITOS PARA ELABORAR UNA FACTURA .....	126
Cuadro 51 PROCESO PARA REALIZAR RETENCIONES DEL 1%, 2%, 8% 128	
Cuadro 52 IVA 30%, 70%, 100% .....	131
Cuadro 53 MANUAL DE PROCESOS DE LA MESERA.....	132
Cuadro 54 PROCEDIMIENTO PARA LA REALIZACIÓN DE VENTAS .....	135
Cuadro 55 PROCEDIMIENTO PARA AUXILIAR DE SALONERO.....	137
Cuadro 56 PROCEDIMIENTO PARA COCINERO (A).....	139
Cuadro 57 PROCEDIMIENTO PARA CONSERJE.....	141
Cuadro 58 PROCEDIMIENTO PARA LIMPIEZA .....	143
Cuadro 59 BALANCE SITUACIÓN FINANCIERA .....	145
Cuadro 60 ACTIVOS.....	146
Cuadro 61 CLASIFICACIÓN DE ACTIVOS.....	146
Cuadro 62 PASIVO .....	147
Cuadro 63 PATRIMONIO.....	148
Cuadro 65 FLUJO DE CAJA.....	153
Cuadro 66 NIVELES DE IMPACTO .....	156
Cuadro 67 MATRIZ DE IMPACTO SOCIO-ECONÓMICO.....	157
Cuadro 68 MATRIZ DE IMPACTO EMPRESARIAL .....	158
Cuadro 69 MATRIZ DE IMPACTO ÉTICO.....	159
Cuadro 70 MATRIZ DE IMPACTO AMBIENTAL.....	160
Cuadro 71 MATRIZ GENERAL DE IMPACTOS .....	161

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1 EDAD DE CLIENTES .....	32
Gráfico 2 NACIONALIDAD DE CLIENTES .....	33
Gráfico 3 GÉNERO DE CLIENTES .....	34
Gráfico 4 ESTANCIA DE CLIENTES .....	35
Gráfico 5 SERVICIO DE EMPLEADOS .....	36
Gráfico 6 HIGIENE DEL LOCAL .....	37
Gráfico 7 HORARIOS DE ATENCIÓN.....	38
Gráfico 8 ATRIBUTOS QUE LE GUSTAN .....	39
Gráfico 9 ATRIBUTOS DE MEJORA .....	40
Gráfico 10 MEDIOS DE GUÍA.....	41
Gráfico 11 SOCIEDADES POR SU CONSTITUCIÓN .....	54
Gráfico 12 TEORÍA DE DIVISIÓN DE TRABAJO .....	57
Gráfico 13 PROCESO DE ORGANIZACIÓN .....	63
Gráfico 14 CAPACITACIÓN:.....	65
Gráfico 15 TIPOS DE ORGANIGRAMAS .....	67
Gráfico 16 SIMBOLOGÍA .....	84
Gráfico 17 Valores .....	90
Gráfico 18 ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL.....	93
Gráfico 19 FLUJOGRAMA PARA CONTRATACIÓN DE PERSONAL ..	110
Gráfico 20 FLUJOGRAMA PARA ADQUISICIONES .....	113
Gráfico 21 FLUJOGRAMA PARA CAJA CHICA .....	116
Gráfico 22 FLUJOGRAMA PARA CIERRE DE CAJA.....	118
Gráfico 23 FLUJOGRAMA DE PAGO DE NÓMINA .....	120
Gráfico 24 PROCESO PARA COMPROBANTE DE INGRESO .....	122

Gráfico 25 PROCESO PARA COMPROBANTE DE EGRESOS .....	123
Gráfico 26 LIQUIDACIÓN COMPRAS DE BIENES O SERVICIOS.....	124
Gráfico 27 FLUJOGRAMA DE PROCESO PARA LIQUIDACIÓN DE COMPRA DE BIENES O SERVICIOS.....	125
Gráfico 28 REQUISITOS PARA ELABORAR UNA FACTURA.....	125
Gráfico 29 FLUJOGRAMA DE PROCESOS DE FACTURACIÓN.....	127
Gráfico 30 FLUJOGRAMAS DE PROCESO DE RETENCIÓN A PROVEEDORES.....	129
Gráfico 31 PROCESO PARA REALIZAR RETENCIONES DEL 10%, 22% Y LAS FACTURAS QUE NO PROCEDEN A RETENCIÓN.....	130
Gráfico 32 RETENCIONES DEL IVA.....	131
Gráfico 33 FLUJOGRAMA PARA ATENCIÓN Y SERVICIO EN LAS MESAS .....	133
Gráfico 34 FLUJOGRAMA PARA VENTAS.....	136
Gráfico 35 FLUJOGRAMA PARA AUXILIAR DE SALONERO .....	138
Gráfico 36 FLUJOGRAMA PARA COCINERO (A) .....	140
Gráfico 37 FLUJOGRAMA PARA CONSERJE.....	142
Gráfico 38 FLUJOGRAMA PARA LIMPIEZA.....	144
Gráfico 39 FUJOGRAMA DE BALANCE GENERAL .....	149
Gráfico 40 ESTADO DE RESULTADOS .....	150
Gráfico 41 FLUJOGRAMA DE ESTADO DE RESULTADOS .....	151
Gráfico 42 FLUJOGRAMA DE FLUJO DE CAJA.....	154

## **CAPÍTULO I**

### **1. DIAGNÓSTICO SITUACIONAL.**

#### **1.1. ANTECEDENTES.**

El desarrollo mundial junto a la competencia, el avance tecnológico, la invención de nuevos productos, exige a las empresas un mejoramiento continuo en la administración, en el que se implementen técnicas de control y procesos que permitan mostrar la excelencia, y con claridad el desarrollo de las mismas.

Finn McCool's S.A. Empresa que viene desarrollando actividades económicas de bar-restaurante, se encuentra ubicada en la ciudad de Quito, parroquia Mariscal Sucre, en las calles Joaquín Pinto N24-64 y Diego de Almagro, en una de las zonas más visitadas por turistas en la capital de los ecuatorianos.

Empresa que fue creada hace tres años por la iniciativa de un residente inglés de nombre Lee Vithner, quien creó el negocio basándose en la necesidad que sintió él como extranjero y de turistas al estar lejos de su país, costumbres, cultura y amigos, el creó el negocio con el propósito de que todo turista extranjero que llegue a la capital de los ecuatorianos, Quito, conozca su bar-restaurante para que se sienta como en casa, mientras disfruta de un país que brinda a todos los visitantes muchas actividades y paisajes que la riqueza del Ecuador posee en diferentes ciudades del país.

Finn Mccool's S.A. conformada por dos socios; Karl Flanagan, con el 66.66% y Lee Vintner, con el 33.34% de acciones, porcentajes otorgados a cada socio por medio de trámite legal en el año 2011. Anteriormente las acciones de la empresa pertenecían a distintos con diferentes % de acciones. En el cambio de dueños de acciones el bar-restaurante deja de pertenecer a una cadena de bar-restaurante, la cual manejaba todo el sistema administrativo del mismo, en la actualidad desarrolla una administración autónoma.

La empresa cuenta con 11 empleados para el desarrollo de sus actividades, los mismos que tienen obligaciones y derechos que cumplir y hacer cumplir.

La empresa desarrolla las actividades en horarios diurno y nocturno, Finn McCool's abre las puertas desde las 11 AM. hasta las 2 AM., este horario de lunes a sábado y los domingos con horario único de 9 AM. a 4 PM.

El bar restaurante posee un área de 300 metros cuadrados de construcción, dentro de sus instalaciones se encuentran las áreas de: cocina, zona de restaurante, barra principal, pista de baile, juegos, difusión de sonido, bodega para cocina y bar, baños para hombres, mujeres, y personal, una pantalla grande, chimenea, todo esto para la distracción y satisfacción de los clientes. Finn McCool's empresa firme y conocida a nivel nacional e internacional, que ofrece y brinda atención cordial y productos de calidad.

La contabilidad de una empresa es un medio de obtención de datos muy importante y útil para la toma de decisiones, por medio de la contabilidad se puede determinar en cualquier momento el estado o situación de la empresa.

Al momento no cuenta con una adecuada administración, por lo que se ha visto la necesidad de realizar un manual de procesos administrativos, financieros y contables para la empresa.

La elaboración de este manual de procesos administrativos, financieros y contables, se lo realiza con el consentimiento de los socios de la empresa. Con el acceso a la información se podrá obtener documentación que permita realizar el manual, con toda la base administrativa y legal que se necesita y que se aplica en nuestro país.

**Cuadro 1 DATOS INFORMATIVOS DE LA CONSTITUCIÓN DE LA EMPRESA  
FINN MCCOOL 'S S.A.**

<b>REPÚBLICA DEL ECUADOR</b> <b>SUPERINTENDENCIA DE</b> <b>COMPAÑÍAS</b> <b>A: DATOS GENERALES: IDENTIFICACIÓN</b> <b>RAZÓN O DENOMINACIÓN SOCIAL</b> <b>FINNMCCOOLS S.A.</b>						
<b>NÓMINA DE APODERADOS, ADMINISTRADORES Y/O REPRESENTANTES LEGALES</b>						
<b>NOMBRE</b>	<b>APELLIDOS</b>	<b>NACIONALIDAD</b>	<b>ACCIONES</b>	<b>%</b>	<b>CARGO</b>	
LEE	VINTNER	INGLESA	266.64	33.34	G. GENERAL	
KARL	FLANAGAN	IRLANDESA	533.28	66.66	PRESIDENTE	

Fuente: Superintendencia de Compañías

**Cuadro 2 DATOS INFORMATIVOS SOCIALES**

<p><b>Finn McCool's S.A.</b></p> <p><b>DIRECCIÓN: JOAQUÍN PINTO N24-64 Y DIEGO DE ALMAGRO</b></p> <p><b>COLABORADORES DE LA EMPRESA</b></p>		
		
<b>DATOS</b>	<b>COLABORADORES</b>	<b>%</b>
<b>NÚMERO</b>	11	100%
Hombre	7	64%
Mujer	4	34%
<b>ESTADO CIVIL</b>	11	100%
Solteros	7	64%
Casados	4	36%
<b>ESTUDIOS</b>	11	100%
1 Nivel ( Escuela)	1	9%
2 Nivel (Secundaria)	3	27%
3 Nivel (Universidad)	7	64%

Fuente: La Empresa

Elaborado por: La Autora

**Cuadro 3 DATOS FINANCIEROS DE LA EMPRESA**

 <p><b>RAZÓN SOCIAL Finn McCool's S.A.</b> <b>DIRECCIÓN JOAQUÍN PINTO N 24-64 Y DIEGO DE ALMAGRO</b> <b>RUC 1792128617001</b> <b>AÑO 2011</b></p>		
<b>DATOS FINANCIEROS</b>	USD (\$)	%
<b>Activo Total</b>	38668.78	100
<b>Pasivo total</b>	23693.67	61.27
<b>Patrimonio Total</b>	14975.11	38.73

Fuente: La Empresa  
Elaborado por: La Autora

**1.2. OBJETIVO.**

**1.2.1. Objetivo general.**

- Realizar el diagnóstico situacional del bar-restaurant Finn McCool'S.A. para determinar las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.

### 1.2.2. Objetivos específicos.

- Diagnosticar la situación y manejo del negocio, por medio de una serie de instrumentos técnico de investigación que permitan identificar su proceso operativo actual.
- Establecer las obligaciones y responsabilidades del personal que trabaja en el negocio.
- Definir las necesidades de realizar un manual de procedimientos administrativos, financieros y contables para el Bar Restaurante Finn McCool's S.A.

### 1.2.3. Variables de diagnóstico.

**Gracias a las variables e indicadores propuestos se logrará reunir información que será de base para el logro de los objetivos.**

### 1.2.4. Estructura de la Empresa

- Base Legal
- Organigrama
- Tipo de servicio
- Competencia
- Nómina de Empleados
- **Manual de procesos.**
- Administrativo
- Financiero
- Contable
- Operativo
- **Talento Humano**
- Nivel de educación
- Horario de Trabajo
- Atención al Cliente

### 1.3. MATRIZ DE RELACIÓN

*Cuadro 4 MATRIZ DE RELACIÓN*

VARIABLES	OBJETIVOS	Indicadores	Fuentes de información	técnicas de investigación	destinatario o público meta
Estructura de la Empresa	Establecer la situación y manejo del negocio, por medio de una serie de instrumentos que permita identificar su proceso operativo actual.	Base Legal	Primaria	Entrevista	Gerente
		Organigrama	Primaria	Entrevista	Gerente
		Tipo de servicio	Primaria	Entrevista	Gerente
		Competencia	Primaria	Entrevista	Gerente
		Nómina de Personal	Secundaria	Documentos	Archivos
Manual de procesos administrativos, financieros y Contables	Definir las necesidades de realizar un manual de procedimientos administrativos, financieros y contables para el Bar Restaurante Finn McCool's S.A.	Administrativo	Primaria	Entrevista	Gerente
		Financiero	Primaria	Entrevista	Gerente / Contadora
		Contable	Primaria	Entrevista	Gerente / Contadora
		Operativo	Primaria	Sesión de grupo	Empleados
Talento Humano	Establecer las obligaciones y responsabilidades del personal que trabaja en el negocio.	Nivel de educación	Primaria	Encuesta	Clientes
			Primaria	Sesión de grupo	Empleados
		Horario de trabajo	Primaria	Encuesta	Clientes
			Primaria	Sesión de grupo	Empleados
		Atención al cliente	Primaria	Encuesta	Clientes
			Primaria	Sesión de grupo	Empleados

Fuente de Información: Autora  
Elaborado por: Mayra Revelo

#### 1.4. MECÁNICA OPERATIVA

Para la realización del presente diagnóstico situacional será necesario la utilización de técnicas de investigación de campo las cuales son: encuestas, entrevistas y sesión de grupo.

#### 1.5. POBLACIÓN O UNIVERSO.

El proyecto presenta una población o universo de 2 accionistas, los cuales poseen cargos de Gerente y Presidente respectivamente de la empresa que conformada como Sociedad Anónima, bajo la razón social de Finn McCool's S.A. la misma que cuenta con 1 Contador, 10 Colaboradores; hombres 6 y mujeres 4. La empresa maneja un promedio de 25.844 clientes al año, dato estadístico histórico obtenido de las facturas emitidas a los clientes en las ventas del bar-restaurant Finn McCool's S.A. en el año 2011.

##### *Cuadro 5 PERSONAL ADMINISTRATIVO*

No DE PERSONAS	CARGOS DESEMPEÑADOS
1	GERENTE
1	PRESIDENTE
1	CONTADORA

Fuentes de información: La empresa  
Elaborado por: La Autora

##### *Cuadro 6 PERSONAL OPERATIVO*

No DE PERSONAS	CARGOS DESEMPEÑADOS
2	CAJERO
2	MESERO
3	AUXILIAR DE SERVICIO
3	COCINERO
1	PERSONAL DE LIMPIEZA

Fuente de información: La empresa  
Elaborado por: Autora

### **Cuadro 7 NÚMERO DE CLIENTES**

ELEMENTOS	NÚMERO
Cientes	25844

Fuente de información: La Empresa  
Elaborado por: La Autora

#### **1.5.1. Identificación de la muestra**

**La población a investigar en Finn McCool's S.A. con respecto a sus clientes da un número mayor de 50 personas, por lo que se aplica la muestra para obtener la información.**

**Población o universo** Para el tamaño de la Muestra se calculó mediante la siguiente fórmula:

$$n = \frac{k^2 * p * q * N}{e^2 * N - 1 + k^2 * p * q}$$

- **(N)** Tamaño de la población o universo, total de número de elementos del cuadro No 4 (posibles encuestados)
- **(K)** Nivel de confianza, tomando el 2 equivalente al 95.5% de nivel de confianza, que da como resultado que el porcentaje del 4.5% sería la probabilidad de equivocación.
- **(e)** Sería el error muestral deseado, es decir la diferencia entre el total de la muestra y el resultado que se obtiene de ella que es el 5%.
- **(p)** Porción de individuos que poseen la característica de estudio y se supone que  $p=q=0.5$ .
- **(q)** Porción de individuos que no poseen esa característica de estudio y da como resultado  $1-p$ .
- **(n)** Tamaño de la muestra es el resultado (número de encuestas realizadas).

### Cuadro 8 APLICACIÓN DE LA MUESTRA

POBLACIÓN	ELEMENTO
Cientes	25844

Fuente de información: La Empresa  
Elaboración de la: Autora

#### Resolución:

$$n = \frac{2^2 * 0.5 * 0.5 * 25844}{0.05^2 * (25844 - 1) + 2^2 * 0.5 * 0.5}$$
$$n = \frac{25844}{65.41}$$
$$n = 394$$

#### 1.5.2. Obtención de la información.

Con la respuesta de la aplicación de la formula se obtiene como resultado el número de encuestas a realizar 394; a ser aplicadas a los clientes de Finn McCool's S.A. El personal que integra la empresa inferior a 50 personas; por lo que se realizó la aplicación de entrevistas al Gerente y al Contador, y una sesión de grupo al personal que opera en las instalaciones, que es de diez empleados. Para obtener la información se utilizaron las técnicas de investigación: Primarias y Secundarias.

**Primarias.-** Técnicas que permiten recopilar datos, mismas que están basadas en variables e indicadores, por medio de métodos como:

**Encuesta.-** Método que consiste en recopilar información de personas, mediante un cuestionario elaborado con anterioridad a su desarrollo. La encuesta será dirigida a los clientes de Finn McCool's S.A. El número de encuestas a aplicarse se obtuvo del análisis en función de las ventas.

A continuación se muestra el desarrollo de las encuestas realizadas a los clientes; cada pregunta con su respectivo gráfico y análisis obtenidos de un cuestionario de 10 preguntas.

- **ORGANIZACIÓN DE LA INFORMACIÓN**

**ENCUESTA DIRIGIDA A LOS CLIENTES DEL BAR RESTAURANTE  
Finn McCool's S.A.**

**Pregunta # 1 Subraye una de estas opciones, acorde a la edad en la que usted se encuentre.**

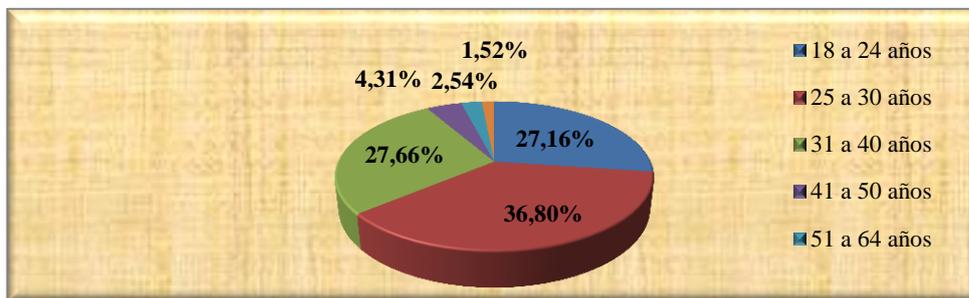
**Cuadro 9 EDAD DE CLIENTES**

<b>Años</b>	<b>Clientes</b>	<b>%</b>
18 a 24 años	107	27.16%
25 a 30 años	145	36.80%
31 a 40 años	109	27.66%
41 a 50 años	17	4.31%
51 a 64 años	10	2.54%
65 años en adelante	6	1.52%
<b>Total de clientes</b>	<b>394</b>	<b>100%</b>

Fuente: Investigación Propia

Elaborado por: La Autora

**Gráfico 1 EDAD DE CLIENTES**



**ANÁLISIS:**

Los clientes del bar restaurante en su mayoría, son personas comprendidas entre las edades de 18 a 40 años en adelante, lo que significa que se cuenta con clientes de edades maduras, por ende con un nivel de responsabilidad aceptable.

## Pregunta # 2 ¿Cuál es el país al que usted pertenece?

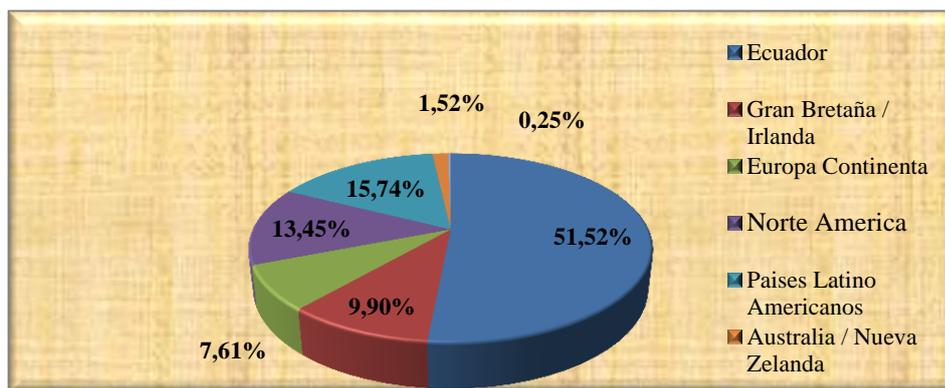
*Cuadro 10 NACIONALIDADES DE CLIENTES*

REGIONES	CLIENTES	%
Ecuador	203	51.52%
Gran Bretaña / Irlanda	39	9.90%
Europa Continental	30	7.61%
Norte América	53	13.45%
Países Latino Americanos	62	15.74%
Australia / Nueva Zelanda	6	1.52%
Resto del Mundo	1	0.25%
<b>Total de clientes</b>	<b>394</b>	<b>100%</b>

Fuente: Investigación Propia

Elaborado por: La Autora

*Gráfico 2 NACIONALIDAD DE CLIENTES*



### **ANÁLISIS:**

Los clientes provienen de diferentes países, a más del Ecuador, vienen de Norteamérica, Europa y Gran Bretaña, aunque también hay de América Latina, resultando favorable ya que se trata de personas que tienen un buen nivel de consumo y tienen otro tipo de cultura en cuanto a su forma de comer o divertirse.

**Pregunta # 3 ¿Su género es?**

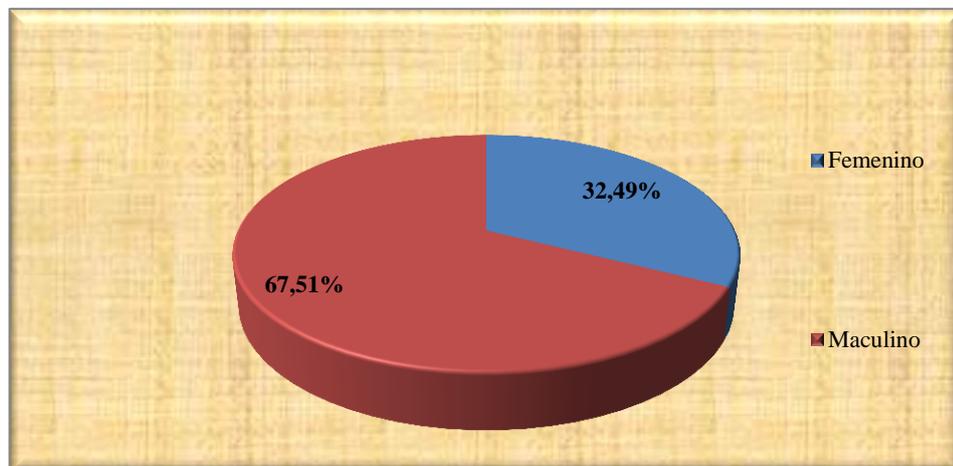
*Cuadro 11 GÉNERO DE CLIENTES*

<b>GENERO</b>	<b>CLIENTES</b>	<b>%</b>
Femenino	128	32.49%
Masculino	266	67.51%
<b>Total de clientes</b>	<b>394</b>	<b>100%</b>

Fuente: Investigación Propia

Elaborado por: La Autora

*Gráfico 3 GÉNERO DE CLIENTES*



**ANÁLISIS:**

La mayoría de los clientes son hombres dato importante a ser considerado en la oferta de los servicios que presta el bar, sin descuidar a las mujeres que corresponden a un tercio del universo.

**Pregunta# 4 ¿El motivo por el cual se encuentra usted en esta ciudad es?**

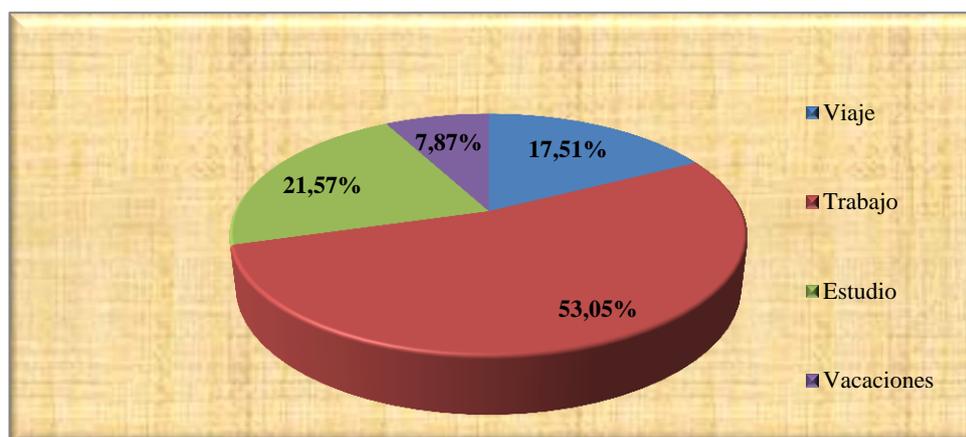
*Cuadro 12 ESTANCIA DE CLIENTES*

ESTANCIA	CLIENTES	%
Viaje	69	17.51%
Trabajo	209	53.05%
Estudio	85	21.57%
Vacaciones	31	7.87%
<b>Total de clientes</b>	<b>394</b>	<b>100%</b>

Fuente: Investigación Propia

Elaborado por: La Autora

*Gráfico 4 ESTANCIA DE CLIENTES*



**ANÁLISIS:**

La mayoría de los clientes se encuentra en Quito por asuntos de trabajo, seguidos de estudio y viaje, lo que garantiza la permanencia de los clientes en el bar-restaurante. Existe un menor porcentaje que visita el bar-restaurante por vacaciones; no por ello es menos importante.

**Pregunta # 5 ¿Considera usted que el servicio de los empleados de esta empresa es?**

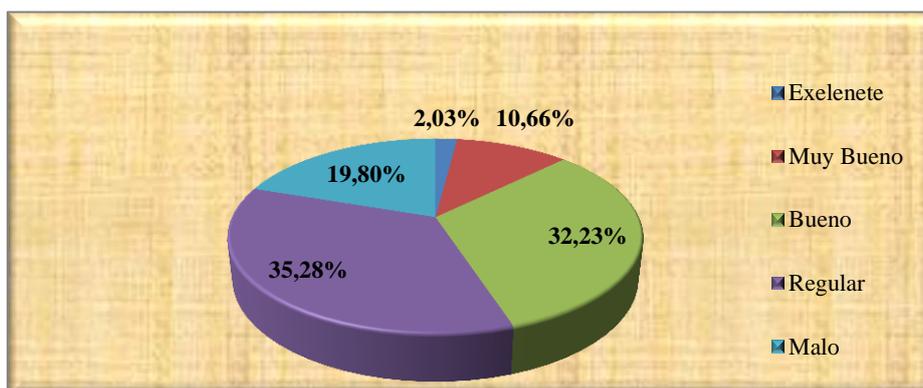
*Cuadro 13 SERVICIO DE EMPLEADOS*

SERVICIO	CLIENTES	%
Excelente	8	2.03%
Muy Bueno	42	10.66%
Bueno	127	32.23%
Regular	139	35.28%
Malo	78	19.80%
<b>Total de clientes</b>	<b>394</b>	<b>100%</b>

Fuente: Investigación Propia

Elaborado por: La Autora

*Gráfico 5 SERVICIO DE EMPLEADOS*



**ANÁLISIS:**

La mayoría de los clientes manifiestan que el servicio que reciben es regular y bueno, sin embargo el porcentaje correspondiente a servicio malo es significativo. Un mínimo grupo de personas manifiestan percepción de excelencia, situación a considerarse ya que esto puede poner en riesgo la existencia de la empresa.

**Pregunta # 6 ¿Considera usted que la higiene que muestra el bar restaurante es?**

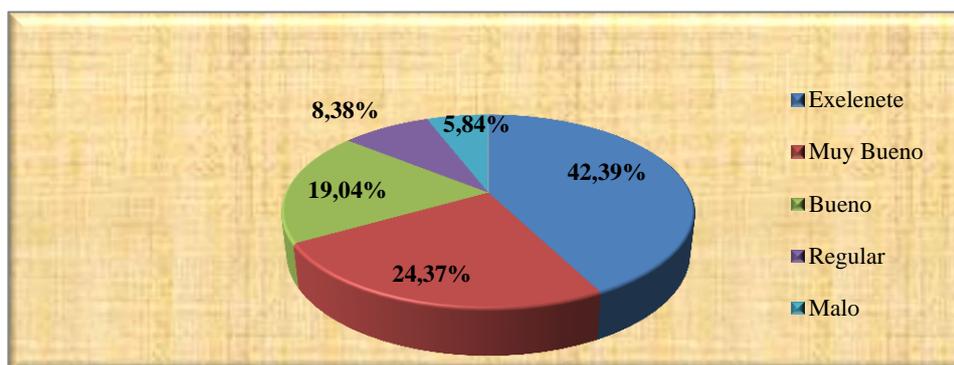
*Cuadro 14 HIGIENE DEL LOCAL*

HIGIENE	CLIENTES	%
Excelente	167	42.39%
Muy Bueno	96	24.37%
Bueno	75	19.04%
Regular	33	8.38%
Malo	23	5.84%
<b>Total de clientes</b>	<b>394</b>	<b>100%</b>

Fuente: Investigación Propia

Elaborado por: La Autora

*Gráfico 6 HIGIENE DEL LOCAL*



**ANÁLISIS:**

Manifiestan mayoría de los clientes que la higiene del local es excelente, muy buena y buena, y un porcentaje menor indica que es regular y malo. Aspectos a considerarse al momento de efectuar correctivos en el bar-restaurante.

**Pregunta # 7; Considera usted que el horario de atención es el adecuado?**

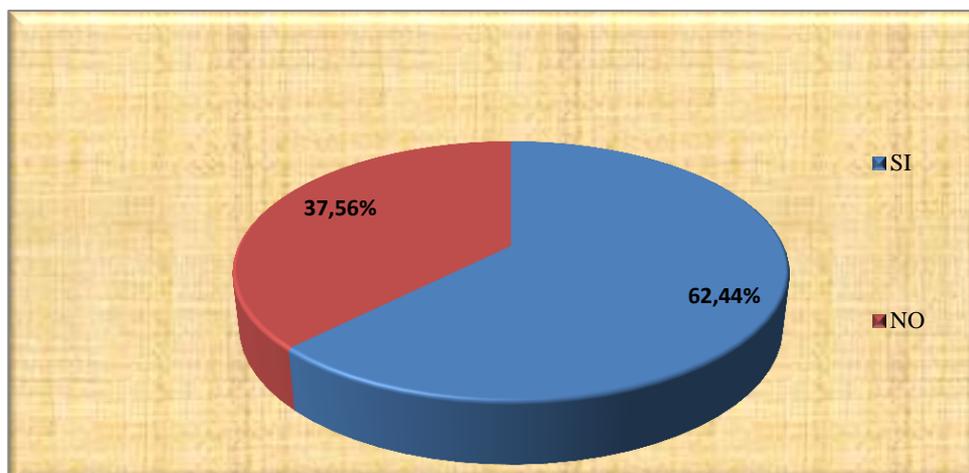
*Cuadro 15 HORARIOS DE ATENCIÓN*

<b>HORARIOS</b>	<b>CLIENTES</b>	<b>%</b>
SI	246	62.44%
NO	148	37.56%
<b>Total de clientes</b>	<b>394</b>	<b>100%</b>

Fuente: Investigación Propia

Elaborado por: La Autora

*Gráfico 7 HORARIOS DE ATENCIÓN*



**ANÁLISIS:**

Manifiestan mayoría de los clientes que el horario es el adecuado, aunque un porcentaje significativo dice que no es el más adecuado. Por lo que es dato importante para análisis de la empresa.

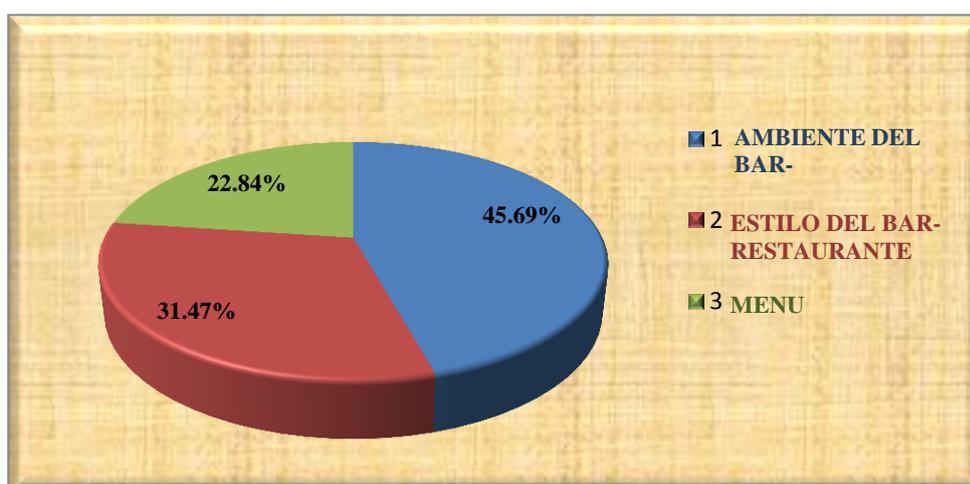
**Pregunta # 8 ¿Cuáles son los atributos que más le gustaron del bar restaurante; enumere del 1 al 3 en el orden de su preferencia? considerando el 1 el más relevante.**

*Cuadro 16 ATRIBUTOS QUE LE GUSTAN*

CUALIDADES		SUMA	%
Ambiente del bar- restaurante	1	180	45.69%
Estilo del bar-restaurante	2	124	31.47%
Menú	3	90	22.84%
<b>TOTAL</b>		<b>394</b>	<b>100%</b>

Fuente: Investigación Propia  
Elaborado por: La Autora

*Gráfico 8 ATRIBUTOS QUE LE GUSTAN*



**ANÁLISIS:**

Existe preferencia de los clientes por el ambiente del bar-restaurante, y el estilo que tiene el mismo, dejando un poco atrás la preferencia del menú esto sin menospreciar su importancia. Por lo que se debe potencializar y cuidar lo que más le gusta o atrae al cliente.

**Pregunta # 9 ¿Según su criterio, enumere del 1 al 3 los atributos que piensa usted el bar-restaurante puede mejorar? Consideré el número 1 como el más relevante**

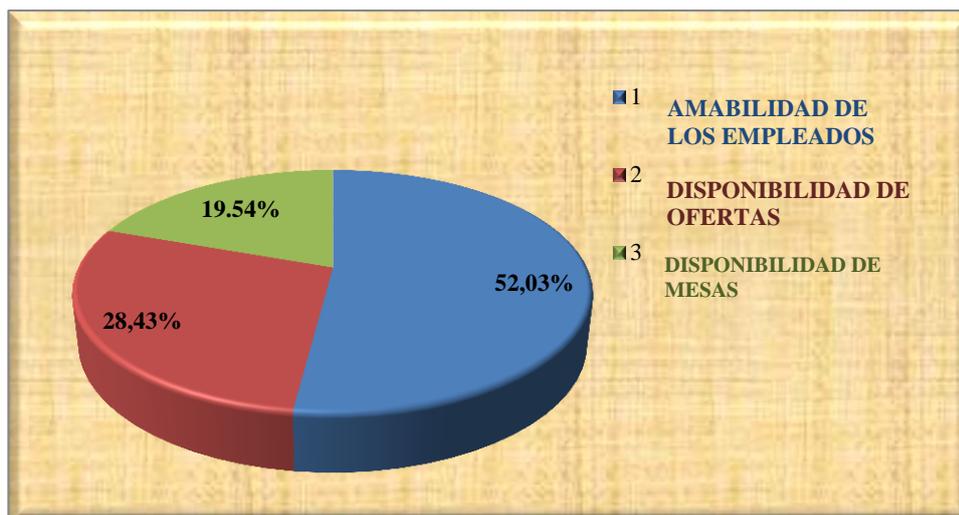
**Cuadro 17 ATRIBUTOS DE MEJORA**

DEBILIDADES		SUMA	%
Amabilidad de los empleados	1	205	52.03%
Disponibilidad de ofertas económicas	2	112	28.43%
Disponibilidad de mesas	3	77	19.54%
<b>TOTAL</b>		<b>394</b>	<b>100%</b>

Fuente: Investigación Propia

Elaborado por: La Autora

**Gráfico 9 ATRIBUTOS DE MEJORA**



**ANÁLISIS:**

La mayoría de los clientes manifiestan que se puede mejorar la amabilidad, la disponibilidad de ofertas económicas, así como la disponibilidad de mesas, por lo que se debe tomar en cuenta para mantener la clientela.

### Pregunta # 10 ¿Conoció el bar-restaurante, a través de?

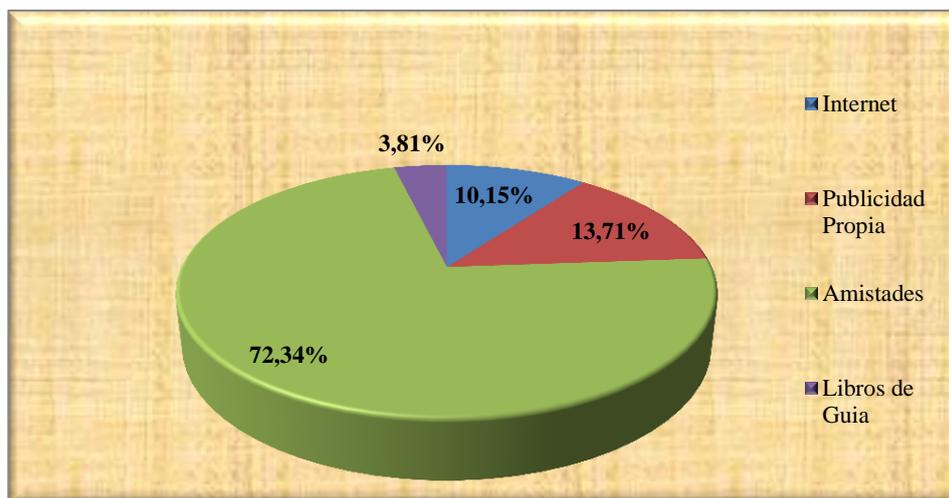
*Cuadro 18 MEDIOS DE GUÍA*

MEDIOS	Clientes	%
Internet	40	10.15%
Publicidad Propia	54	13.71%
Amistades	285	72.34%
Libros de Guía	15	3.81%
<b>Total de clientes</b>	<b>394</b>	<b>100%</b>

Fuente: Investigación Propia

Elaborado por: La Autora

*Gráfico 10 MEDIOS DE GUÍA*



### ANÁLISIS:

El bar-restaurante fue conocido por la mayoría de los clientes a través de amistades, seguido por publicidad propia e internet, aspecto fundamental para mejorar lo interno ya que el bar-restaurante está publicitándose por las personas que visitan antes que por medios de difusión social.

**Entrevista mixta.-** Cuenta con una estructura de preguntas que aportarán un resultado objetivo y preguntas no estructuradas que permiten añadir interés al proceso por parte del entrevistado. Proceso que se lo realizará con dos representantes de la empresa, siendo los entrevistados el Gerente y el Contador de la empresa.

**Entrevista dirigida al Gerente.-** A continuación se establece el análisis de la entrevista dirigida al Gerente del Bar – Restaurante Finn McCool’s S.A. (Ver Anexo 1)

**Cuadro 19 CARACTERIZACIÓN GENERAL DEL BAR-RESTAURANTE FINN  
MCCOOL 'S S.A. (GERENTE)**

<b>DATOS GENERALES</b>	
<b>BASE LEGAL</b>	El bar restaurante funciona como Sociedad Anónima, cuenta con todos los permisos necesarios, pero no posee una guía para obtenerlos, por lo que no tiene conocimiento de cuáles son.
<b>ORGANIGRAMA</b>	El bar restaurante no cuenta con un organigrama.
<b>TIPO DE SERVICIO</b>	El tipo de servicio que brinda la empresa es de bar-restaurante, el mismo que ofrece comida tradicional, Irlandesa/Inglesa; una variedad de bebidas, Jugos, licores, vinos, cervezas y una serie de juegos de bar, incluyendo transmisiones deportivas en pantalla grande.
<b>COMPETENCIA</b>	La empresa tiene competencia; sin embargo se considera que es un “nicho” en su mercado. Uno de los primeros problemas son las políticas de Estado, especialmente con respecto a las reglas para extranjeros, lo cual provoca la disminución de turismo, desembocando en un mercado pequeño que no permite agrupar al turista en la capital y aprovechar su estadía. En la actualidad se compite con ciudades de nuestro país que son las que alojan a extranjeros en pequeñas ciudades y existe aun más competencia con países como Colombia, Perú y toda la ruta mochilera que es más atractiva al turista.
<b>ADMINISTRATIVO</b>	La empresa no cuenta con un proceso para contratar personal. Los empleados conocen los procesos en general para desarrollar sus labores sin embargo no cuentan con la guía para hacerlo. Los incumplimientos del personal no son sancionados por no existir un reglamento. La distribución de horas de trabajo se la realiza por necesidad del negocio, no sigue un proceso para validar el horario el cual es diurno y nocturno.
<b>FINANCIERO</b>	La gerencia no lleva un control o supervisión de gastos, sólo supervisa gastos de proyectos. El bar restaurante se encuentra posicionado en el mercado en primer nivel. El Gerente proyecta sus propias metas.
<b>CONTABLE</b>	La empresa comparte información como: facturas de compra, facturas de venta, depósitos, tarjetas, pagos, entre otros. Se maneja un control de efectivo diario, el mismo que no está escrito y no tiene una guía para su procedimiento. La empresa realiza conteo físico para los inventarios y no cuenta con una guía de procedimientos a seguir.

Fuente: La Autora

Elaborado por: La Autora

**Entrevista realizada a la Contadora de la empresa Finn McCool's S.A.** A continuación se establece el análisis de la entrevista dirigida a la contadora del Bar-Restaurante Finn McCool's S.A. (Ver Anexo 2)

**Cuadro 20 CARACTERIZACIÓN GENERAL DEL BAR RESTAURANTE (CONTADORA)**

<b>DATOS GENERALES</b>	
<b>FORMACIÓN Y EXPERIENCIA</b>	La Contadora de la empresa posee formación académica superior, con 27 años de experiencia.
<b>ROL QUE REALIZA EN LA EMPRESA</b>	Presenta informes a la empresa cada mes y se realiza análisis de la situación contable de la empresa. Los informes que se presenta son: Balances de Comprobación, Balance General. Estado de Pérdidas y Ganancias, anexos de Ingresos y Gastos, Conciliaciones, Respaldos de Impuestos, Rol de pagos. Se maneja el Sistema Contable Bones. Se utiliza Auxiliares de Bancos, Auxiliares de Impuestos, detalles y Auxiliares de Inventarios, Cuantías por Pagar y Cuentas por Cobrar para elaborar los Estados Financieros.
<b>CONOCIMIENTOS SOBRE LA EMPRESA</b>	La Contadora no posee conocimientos de ningún manual importante que se aplique en la empresa o que tenga relación con la misma.
<b>VALOR AGREGADO QUE BRINDA A LA EMPRESA</b>	Se realiza análisis de resultados, presentación oportuna de balances, toma de decisiones acertadas para la correcta marcha de la empresa, se realiza gestiones con entidades de control como son: MRL, SRI, IESS, se analizó con la Gerencia actividades administrativas del personal.

Fuente: Investigación Propia  
Elaborado por: La Autora

**Sesión de grupo.-** Se desarrolla mediante un grupo de 6 a 11 personas, que corresponde a los diez empleados con que la empresa Finn McCool's S.A. cuenta, en este proceso se denomina moderador al investigador que será el encargado de elaborar y dirigir la discusión. El fin de esta sesión de grupo es aprender y comprender la opinión de los empleados respecto al desarrollo de las actividades, que les conciernen, la manera como relacionan sus vidas con la empresa y las aportaciones, sugerencias que tienen para con la empresa.

**Sesión de grupo realizada a los empleados de la empresa Finn McCool's S.A.**

A continuación se establece el análisis de la sesión de grupo realizada a los empleados del Bar-Restaurante Finn McCool's S.A. (Ver Anexo 3)

*Cuadro 21 CARACTERIZACIÓN GENERAL DEL BAR-RESTAURANTE (SESIÓN DE GRUPO)*

<b>DATOS GENERALES</b>	
<b>NIVEL DE EDUCACIÓN</b>	
DESARROLLO DE TEMAS RESPECTO A ACTIVIDADES QUE REALIZA EL PERSONAL EN EMPRESA	El nivel de educación, en conocimientos técnicos básicos sobre la empresa es de un 70%, la mayoría del personal tiene conocimientos por cursos realizados. El porcentaje restante no goza de este privilegio, lo que implica un problema en el desarrollo de las actividades de la empresa. Todos los empleados poseen conocimientos básicos del trabajo a realizar en la empresa, el cual fue adquirido por experiencia laboral. La empresa no ha realizado ningún curso de capacitación para los empleados, únicamente la inducción al inicio de su ingreso a la empresa. Los empleados en su mayoría trabajan en equipo, sin embargo la minoría no sabe cómo hacerlo, se le dificulta socializar y comunicarse, muestran falta de empatía, racismo por la diferencia de culturas, llamándolo independencia. El personal prefiere el trabajo a presión. Todos los colaboradores se sienten en comodidad al realizar el trabajo, no tienen problema con las actividades asignadas. La mitad de los colaboradores considera que la desorganización y el no tener una guía de trabajo o un manual, dificulta el desarrollo de las actividades asignadas. La otra mitad se divide en: considerar a los clientes y el racismo su mayor dificultad; esto por la diferencia de nacionalidades, problemas de comunicación por el idioma

	y no olvidando un tema muy importante: el homosexualismo en Ecuador y su no aceptación.
<b>HORARIOS DE ATENCIÓN</b>	
ACEPTACIÓN DE LOS EMPLEADOS RESPECTO AL GIRO DEL NEGOCIO	Horarios de trabajo.- La mayoría de los colaboradores considera que los horarios que les asignan son convenientes, debido a que les permite desarrollar otras actividades en sus vidas. Otro grupo del personal piensa que el horario es muy difícil, ya que el trabajo nocturno es perjudicial para la salud y lo hacen por necesidad laboral, debido a que es mejor remunerado que el horario diurno. Con respecto a la ubicación de las viviendas, la mayoría no tiene problema respecto a la distancia, ya que la empresa les brinda el servicio de transporte a los diferentes hogares después de la jornada laboral. Desacuerdo a la Remuneración salarial.- El 90% de los empleados presentan conformidad con la remuneración salarial que perciben ya que es la adecuada, justa y debido a que el empleador respeta las fechas de pago, mientras que el 10% considera que no es la adecuada con su ocupación, sin embargo está consciente que la actividad que desarrolla no tiene vínculo directo con su profesión, por lo cual presenta gratitud.
<b>ATENCIÓN A CLIENTES</b>	
SUGERENCIAS Y OPINIONES DE PROCESOS PARA MEJORAR EL DESARROLLO DE LA EMPRESA	El personal concuerda que para ser contratado se debe considerar la experiencia, personalidad, preparación, habilidades en el idioma inglés, y deben contar con un adecuado entrenamiento al ser contratado. Capacitación y adiestramiento.- El total del personal considera que se deben realizar guías de trabajo o manuales para desarrollar actividades en la empresa, cursos para capacitación del personal, y considera importante la evaluación constante al personal. La colaboración y la integración del personal serían puntos muy importantes a tratar ya que no se observa trabajo en equipo al momento de realizar actividades y satisfacer al cliente. El total del personal de la compañía coincide que los bonos de merecimiento son la mejor manera para motivar al personal. Publicidad alternativa.-El personal, considera la publicidad adecuada

Fuente: Investigación propia  
Elaborado por: La Autora

**Secundaria.-** Para el desarrollo de esta técnica, se recopilará información por medio de textos, documentos, revisión de literaturas, y libros, para poder diseñar el marco teórico con relación a temas administrativos, contables y financieros, con una serie de información conceptual para que el proyecto se construya con bases veraces y aplicables.

## **1.6. SISTEMA DE FODA.-**

Por medio del análisis FODA se evaluó las fortalezas y debilidades que forman parte del ambiente interno de la empresa, al igual que se analizaron las oportunidades y amenazas, las que están relacionadas con el ambiente externo de la empresa. Permitiendo determinar el problema diagnóstico.

### **1.6.1. Fortalezas.-**

Son actividades que caracterizan al bar-restaurant Finn McCool's S.A. en forma positiva. Pone de manifiesto un alto grado de eficiencia, permitiendo al mismo diferenciarse entre los demás del sector.

- Finn McCool's S.A. es una empresa legalmente constituida
- Posee un nicho definido dentro del mercado
- Como empresa su posicionamiento de mercado es de primer nivel
- Cuenta con personal Administrativo-Contable calificado
- Maneja una administración óptima en sueldos y salarios
- Clientes de distintas culturas y nacionalidades de edad madura y criterio formado

### **1.6.2. Oportunidades.-**

Las oportunidades son aquellas eventualidades que aparecen en el medio donde el bar-restaurant Finn McCool's desarrolla su actividad; oportunidades que la empresa debe aprovechar, facilitando el logro de los objetivos.

- Ampliar el negocio mediante la apertura de una sucursal.
- Oferta de cursos de capacitación de la SETEC.
- Concurso en el portal de compras públicas, en la oferta de servicios gastronómicos.
- Alianzas estratégicas con agencias de viajes.

### **1.6.3. Debilidades.-**

Debilidades, son todas aquellas actividades que están desarrolladas de manera ineficiente, carencias que deben ser corregidas de manera rápida para solucionar la situación de la empresa.

- Falta de guía de procesos para obtener permisos.
- No posee los organigramas estructural ni funcional.
- Falta de un manual de procesos para desarrollar actividades.
- Las faltas de empleados no son sancionadas.
- No se capacita al personal.
- Insuficiente trabajo en equipo.
- Las contrataciones no se ajustan al perfil que requiere la empresa.
- Deficiente calidad en el servicio (amabilidad).

### **1.6.4. Amenazas.-**

Las amenazas, es todo aquello que en el medio externo se presente afectando de manera colateral, retrasando el logro de los objetivos, para lo cual la empresa debe analizar y tomar medidas correctivas.

- Posible aplicación de multas, clausuras y/o cierre del negocio por parte de las entidades de control.
- Políticas de gobierno en cuanto a horario de atención.
- Políticas que restringen la venta de ciertos productos.
- Incremento en impuestos.
- Competencia con otros países, por facilidad de alojamiento a turistas.

## 1.7.ONSTITUCIÓN DE LA MATRIZ FODA Y CRUCE ESTRATÉGICO

**Cuadro 22** CONSTITUCIÓN DE LA MATRIZ FODA Y CRUCE ESTRATÉGICO

MATRIZ FODA		ANÁLISIS INTERNO (+)	ANÁLISIS INTERNO (-)
		FORTALEZAS	DEBILIDADES
ANÁLISIS EXTERNO (+)	<p><b>OPORTUNIDADES</b></p> <p>O1.- Ampliar el negocio mediante la apertura de una sucursal.                      O2.- Oferta de cursos de capacitación de la SETEC en el desarrollo de competencias del personal en un perfil técnico acorde a su actual ocupación.                      O3.- Concurso en el portal de compras públicas, concernientes a la oferta de servicios gastronómicos.                      O4.- Alianzas estratégicas con agencias de viajes</p> <p><b>AMENAZAS</b></p> <p>A1.- Posible aplicación de multas, clausuras y/o cierre del negocio por parte de las entidades de control.                      A2.- Políticas de gobierno en cuanto a horario de atención.                      A3.- Políticas que restringen la venta de ciertos productos.                      A4.- Incremento de impuestos</p>	<p><b>FO</b></p> <p>F1/O3.- La empresa legalmente constituida puede participar en los concursos que oferta el portal de compras públicas.                      F2/F3/O1.- Mantener e incrementar el nicho de mercado y su posición a través de la apertura de una sucursal.                      F6/O4.- Incrementar el número de clientes de diferentes culturas y nacionalidades mediante alianzas estratégicas con agencias de viajes.</p> <p><b>FA</b></p> <p>F1/A1.- La empresa está legalmente constituida, no permitirá multas, clausuras, ni el cierre del negocio.                      F2/F3/A2.- Posee un nicho definido dentro del mercado y posicionamiento en el primer nivel, lo cual reduce la afectación de las políticas de gobierno en cuanto a horario de atención. F4/A4.- El contar con personal Administrativo-Contable calificado permite disminuir el impacto del incremento en impuestos.</p>	<p><b>DO</b></p> <p>D1/O1.- La apertura de una sucursal se implementara acorde a la guía de procesos que facilitaran el cumplimiento de los permisos requeridos.                      D7/O2.- La contratación de personal no se ajusta al perfil que requiere la empresa, por lo que se aprovechará la capacitación que oferta la SETEC para desarrollar el perfil requerido en las diferentes áreas ocupacionales.</p> <p><b>DA</b></p> <p>D1/A1.- La realización de una guía de procesos para obtener permisos evita multas, clausura o incluso el cierre del negocio.                      D1/A3.- La elaboración de la guía de procesos para obtener permisos minimizará la afectación de la política de restricción de la venta de ciertos productos.                      D3/A2.- La elaboración del manual de procesos fomentará la aplicación de las políticas de gobierno en cuanto a horarios de atención.</p>

## **1.8.DETERMINACIÓN DEL PROBLEMA DIAGNÓSTICO.**

De acuerdo a los resultados obtenidos de la investigación, por medio de técnicas de investigación, al igual que el análisis de la matriz FODA, que permitió conseguir el resultado con mayor certeza, el cual afecta el normal desarrollo del bar-restaurante Finn McCool's en su correcto funcionamiento, resultado que es denominado problema diagnóstico.

Finn McCool's S.A. bar-restaurante, según la investigación, tiene dificultades en el aspecto administrativo y la calidad en el servicio y atención al cliente, lo cual limita el correcto desarrollo de la empresa e incide en la imagen del mismo.

Se identificó una incorrecta gestión administrativa, la falta de la elaboración de un Organigrama Estructural e instrumentos que posibiliten el correcto desarrollo de las actividades cotidianas, lo que revela un defectuoso manejo de procesos en compras, ventas y la ausencia de coordinación y trabajo en equipo en las actividades del personal operativo.

Por lo antes mencionado es de suma importancia la **“ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS, FINANCIEROS Y CONTABLES PARA EL BAR-RESTAURANTE FINN MCCOOL'S EN LA CIUDAD DE QUITO PROVINCIA DE PICHINCHA”**.

## CAPÍTULO II

### MARCO TEÓRICO

#### 2.1. EMPRESA

##### 2.1.1. Definición de Empresa

*Zapata, Pedro. (2011). Contabilidad General, McGraw-Hill, Bogotá. Define: “Empresa es todo ente económico cuyo esfuerzo se orienta a ofrecer a los clientes bienes y/o servicios que, al ser vendidos, producirán una renta que beneficia al empresario, al Estado y a la sociedad en general”. pág. 4.*

En concordancia con lo enunciado por el autor, se relaciona al Bar-Restaurante como una mediana empresa, un organismo privado, el cual está constituido por una serie de factores que desarrollados dan como resultado operaciones que permiten obtener una utilidad.

##### 2.1.2. Elementos de una empresa

- *Recurso Humano: Personas (Directores, Gerentes, Funcionarios, supervisores, empleados, técnicos obreros, etc.)*
- *Recursos Materiales: Bienes de Capital: dinero, mercaderías, mobiliario, equipos, bienes raíces, vehículos, valores.*
- *Recursos Tecnológicos Patentes, Know-how (destreza desarrollada) procedimientos y métodos avanzados etc.”.*

Fuente: Adaptada, Lexus Editores, (2010), Manual de Contabilidad y Costos, Editorial Lexus, Bogotá. Pág. 18.

La relación que tiene cada uno de los elementos de una empresa con los objetivos de la misma, es la base para el correcto desarrollo de la empresa ya que son los recursos humanos, materiales y tecnológicos los pilares de la misma.

### 2.1.3. Clases de Empresas

- *El sector económico en el que operan*
- *La naturaleza de la actividad*
- *El volumen de sus operaciones*
- *Su régimen de participación*
- *El número de propietarios*
- *Clases de sociedades*
- *Los estatutos*
- *Libro de actas (libro Obligatorio)*
- *Soporte legal*

Fuente: Adaptada: Lexus Editores, (2010), Manual de Contabilidad y Costos, Editorial Lexus, Barcelona. Pág. 18.

### 2.1.4. El volumen de sus operaciones

- ***Gran empresa.-*** *Es aquella conformada por más de 100 trabajadores que maneja gran cantidad de recursos dedicados a la producción, comercio o servicio en gran escala.*
- ***Mediana empresa.-*** *Organización conformada por menos de 100 trabajadores que venden sus productos o servicios a través de una mejor división de trabajo.*
- ***Pequeña o micro empresa.-*** *Aquella que con una fuerza laboral no mayor de 20 trabajadores vende servicios o productos directamente al público. Entre ellos están los restaurantes, las bodegas, los talleres, las panaderías, etc.*

Fuente: Adaptada: Lexus Editores, (2010), Manual de Contabilidad y Costos, Editorial Lexus, Barcelona. Pág. 19.

Las empresas desarrollan sus actividades y éstas se clasifican por su volumen por ejemplo: las grandes empresas están conformadas por 100 trabajadores, las medianas lo hacen por menos de 100 y las pequeñas que con un número no mayor de 20 trabajadores brindan sus servicios o productos de acuerdo a la actividad que desarrollan.

### 2.1.5. Su régimen de participación.

- **“Empresas Públicas.-** Aquellas que por ser de interés de la Nación, sólo el Estado puede operar. Este concepto está limitado a muy pocos sectores debido a la política de privatización en muchos países.
- **Empresas privadas.-** Aquellas que en su mayoría operan con la ayuda del capital privado, nacional o extranjero.
- **Empresas Mixtas.-** Aquellas en las que intervienen el Estado y el sector privado, en proporciones diversas; también nacional y extranjero.
- **Empresas de Propiedad Social.-** Conformadas exclusivamente por trabajadores, quienes participan en la dirección, gestión y operación de su empresa.
- **Cooperativas.-** Sistema asociativo normado por ley especial que agrupa a trabajadores en la dirección y operación de empresas de asistencia mutua con crédito, producción, servicios, productos, etc.”.

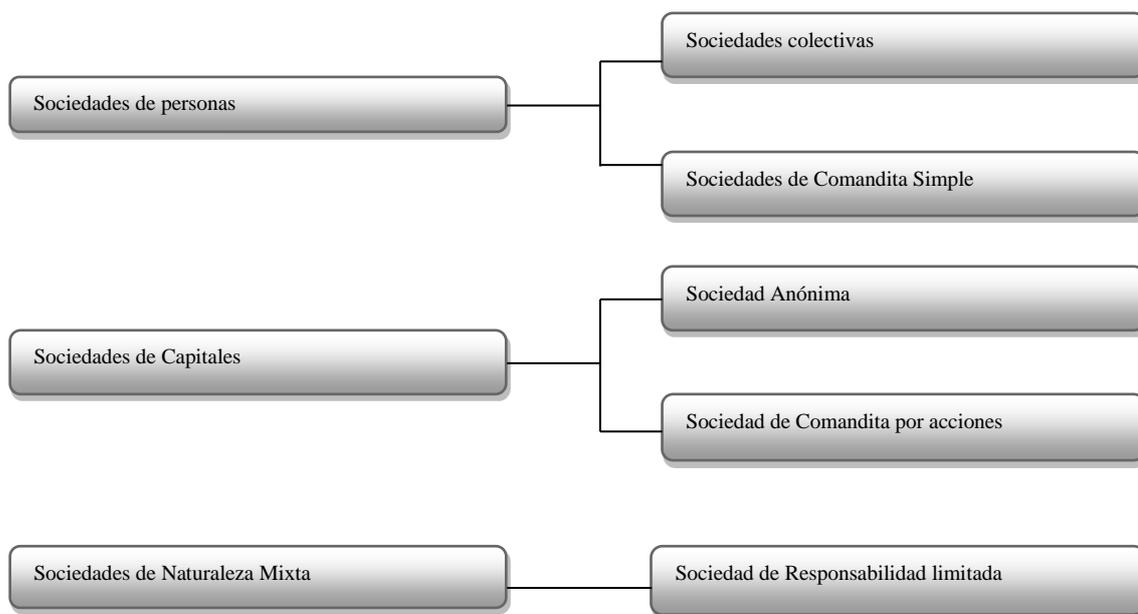
Fuente: Adaptada: Lexus Editores, (2010), Manual de Contabilidad y Costos, Editorial Lexus, Barcelona. Pág. 19.

Las empresas tienen un régimen de participación, como se observó anteriormente, así las empresas públicas solo pueden ser operadas por el estado, las privadas formadas de capital privado, mixtas que son la unión de empresa pública y privada, las de propiedad social, sólo lo conforman trabajadores y las cooperativas que son de sistema asociativo y a las que les rigen leyes especiales.

### 2.1.6. El número de propietarios

Las empresas individuales, estas son de una sola persona y se beneficia de la utilidad, en tanto que las sociedades mercantiles: son entidades jurídicas que integran a dos o más personas, las mismas que tienen responsabilidades y el mismo capital de trabajo.

### Gráfico 11 SOCIEDADES POR SU CONSTITUCIÓN



Fuente: Adaptado de Lexus Editores. (2010). Manual de Contabilidad y Costos. Barcelona. Pág. 20.

#### 2.1.7. Clases de sociedades

Existen varias clases de sociedades:

#### Cuadro 23 SOCIEDADES COLECTIVAS

SOCIEDADES	CARACTERÍSTICAS
SOCIEDADES COLECTIVAS	Todos los socios responden en forma solidaria e limitada.
	Razón social (nombre legal de la empresa).
	El aporte puede ser: dinero, crédito, muebles, inmuebles.
	Dos o más socios
	Todas las empresas pagan % de impuesto por la renta que obtiene.

Elaborado por: La Autora Fuente: Lexus Editores. (2010). Manual de Contabilidad y Costos. Barcelona. Pág. 20.

### ***Cuadro 24 SOCIEDADES EN COMANDITA SIMPLE***

<b>SOCIEDADES</b>	<b>CARACTERÍSTICAS</b>
SOCIEDAD EN COMANDITA SIMPE	Constituida por gestores colectivos que asumen la administración y responden solidaria e ilimitadamente y dan su nombre a la razón social, comanditarios o capitalistas limitan su responsabilidad a sus aportes de capital El número de socios uno o más

Elaborado por: La Autora Fuente: Lexus Editores. (2010). Manual de Contabilidad y Costos. Barcelona. Pág. 20.

### ***Cuadro 25 SOCIEDADES EN COMANDITA POR ACCIONES***

<b>SOCIEDADES</b>	<b>CARACTERÍSTICAS</b>
SOCIEDAD EN COMANDITA POR ACCIONES	Constituida por dos tipos de socios: colectivos y comanditarios, cinco o más. El capital representado por acciones de igual valor. La razón social debe tener abreviatura final, en caso de ser sociedad en Comandita por Acciones, S. C.A. La responsabilidad es igual que en la sociedad de comandita simple.

Elaborado por: La Autora Fuente: Lexus Editores. (2010). Manual de Contabilidad y Costos. Barcelona. Pág. 20.

### ***Cuadro 26 SOCIEDAD ANÓNIMA***

<b>SOCIEDADES</b>	<b>CARACTERÍSTICAS</b>
SOCIEDAD ANÓNIMA	El capital en aportes iguales o acciones. El nombre de la sociedad termina en S.A. (Sociedad Anónima). La asamblea nacional de accionistas, según lo disponen los estatutos, elige un directorio que se encarga de dirigirla Los accionistas solo responden por el valor de sus acciones. Accionistas pueden adquirir más acciones o vender las suyas.

Elaborado por: La Autora Fuente: Lexus Editores. (2010). Manual de Contabilidad y Costos. Barcelona. Pág. 21.

## Cuadro 27 SOCIEDADES MIXTAS

SOCIEDADES	CARACTERÍSTICAS
SOCIEDADES MIXTAS	SOCIEDAD DE RESPONSABILIDAD LIMITADA
(Sociedades de personas y de capital)	Número de socios de dos a veinte. La responsabilidad es limitada a sus aportes. La razón social termina en la abreviatura: Ltda. (limitada). La administración corresponde a todos los socios.

Elaborado por: La Autora Fuente: Lexus Editores. (2010). Manual de Contabilidad y Costos. Barcelona. Pág. 21.

## 2.2. ADMINISTRACIÓN

### 2.2.1. Concepto de Administración

*Servulo Anzola Rojas, (2010), Administración de Pequeñas Empresas, Editorial Mc Graw Hill, Bogotá. Pág. 52. “En la actualidad, la administración se encuentra en todos los ámbitos humanos: La casa, la oficina, la escuela, el gobierno y la Iglesia entre otros”.*

“Dentro de una compañía de administración consiste en todas las actividades que se emprenden para coordinar el esfuerzo de un grupo; es decir el conjunto de labores que se emprenden para alcanzar las metas u objetivos de la empresa con la ayuda de la personas y los recursos. Para ello, se vale de ciertas labores esenciales como la planeación, la organización, la dirección y el control”.

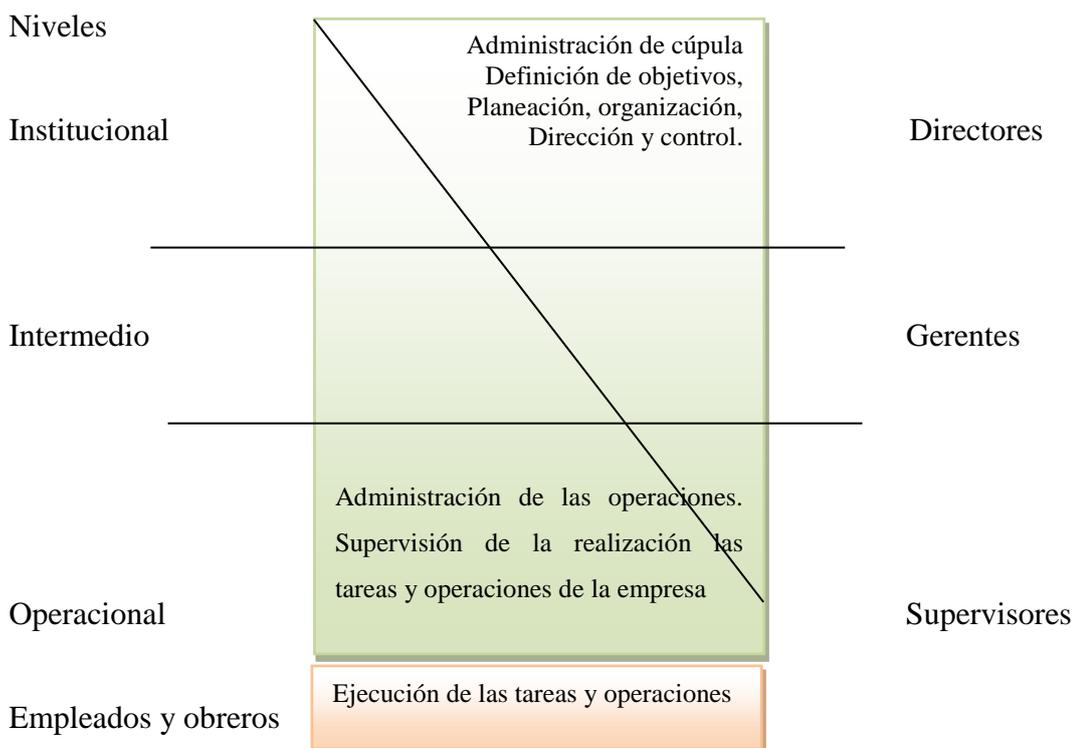
Los conceptos enviados revelan a la administración como el conjunto de actividades que se realizan para obtener metas en la empresa, por medio de recursos humanos y otros recursos.

## 2.2.2. Principios básicos de la organización.

*Idalberto Chiavenato, (2010), Introducción a la Teoría general de la administración, tercera edición, Editorial McGraw-Hill, México. Pág. 128.*  
“La organización consiste en un conjunto de posiciones funcionales y jerárquicas orientadas a lograr el objetivo económico de producir bienes o servicios. Los principios fundamentales de la organización formal son: división de trabajo, Especialización, Jerarquía y Amplitud administrativa”.

El logro de objetivos se basa en los principios como son la división de trabajo, que es la división de operaciones en pequeñas tareas, de la cual se crea el puesto de trabajo o especialización y con la clara obtención del puesto aparece la jerarquía para cumplir armónicamente las actividades.

**Gráfico 12 TEORÍA DE DIVISIÓN DE TRABAJO**



Fuente: Adaptado de Idalberto Chiavenato, (2010), Introducción a la Teoría general de la administración, tercera edición, Editorial McGraw-hill, México. Pág. 129.

### **2.2.3. Valores y Administración**

*Servulo Anzola Rojas, Administración de Pequeñas Empresas, Editorial Mc Graw Hill 2010, México. Pág. 60. “Todas las personas actúan de acuerdo con un sistema de valores. Por ello es vital que el empresario conozca los valores de sus asociados o empleados. Con tal conocimiento puede motivar y hacer que sus esfuerzos administrativos adquieran mayor significado”.*

Los valores, son la carta principal de una persona, es por esto que es necesario que el empleador conozca los valores de sus colaboradores o personal, para poder tomar decisiones encaminadas en el desarrollo de la empresa.

## **2.3. PLANEACIÓN**

### **2.3.1. Función de Planeación.**

*Según, Sergio Hernández y Rodríguez, Administración teoría, proceso, áreas Funcionales y estrategias para la competitividad, (2008), México. Pág. 134. “Define a la Planeación así: “Planeación es la proyección impresa de la acción, toma en cuenta información del pasado de la empresa, y de su entorno, lo cual Permite organizarla, dirigirla y medir su desempeño total y el de sus miembros, a través de controles que comparan lo planeado con lo realizado”.*

Se considera entonces como planeación es a la minimización del riesgo y el aprovechamiento de las oportunidades que tiene la pequeña empresa para el mejoramiento de la misma.

- **Objetivos.**

*Servulo Anzola Rojas, (2010), Administración de Pequeñas Empresas, Editorial Mc Graw Hill. México. Pág. 70. “Son los resultados que la empresa desea lograr. Con bases en estos objetivos el pequeño empresario efectúa la planeación de sus actividades”.*

Los objetivos son actividades que dan como resultado el cumplimiento de metas que se desea alcanzar para satisfacer necesidades.

- **Misión.**

*John R. Schermerhorn, Jr. (2010). Administración. Segunda Edición, Editorial Limosa Wiley, México. “La misión o propósito de una organización se puede describir como una razón para el existir en la sociedad. El consultor en estrategia Michael Hammer piensa que una misión debe representar lo que la estrategia o el modelo central del negocios subyacente está tratando de lograr”.*

La misión se entiende, como la existencia de la empresa, es la necesidad que se da para satisfacer a la sociedad donde esta se desenvuelve.

- **Visión.**

*Tomas S. Bateman. (2009). Administración. Liderazgo y Colaboración en un Mundo Competitivo, Octava Edición, Editorial Mc Graw Hill, México. “La visión Estratégica apunta hacia el futuro, ofrece una perspectiva del punto al que se dirige la organización y de lo que puede llegar hacer. La visión aclara la dirección de largo plazo de la compañía y su intención estratégica”.*

Se comprende así a la visión como el esfuerzo de todas las acciones aplicadas, planteadas en el presente a manera de una prospección para hacerles realidad en el futuro.

- **Políticas.**

*John R. Schermerhorn, Jr. (2010). Administración. Segunda Edición, Editorial Limusa Wiley, México. “Una política comunica lineamientos flexibles para tomar decisión y emprender acciones en circunstancias específicas”.*

Son acciones detalladas y lógicas, que creadas con iniciativa permiten emplearse con el fin de apoyar en la toma de decisiones.

- **Estándares.**

*Servulo Anzola Rojas, (2010), Administración de Pequeñas Empresas, Editorial Mc Graw Hill, México. Pág. 72. “Es una unidad de medida establecida como criterio o nivel de referencia. Se puede considerar un plan tipo estándar es algo por lo que se debe luchar o un modelo de comparación; sirve como factor de medición, norma de ejecución, uniformidad y ayuda para lograr los propósitos. Con ello se permite la estandarización, la cual representa el establecimiento y uso de tipos, medidas, patrones o tamaños en forma definida, basados en reglas o normas”.*

Se entiende como estándares, la forma de cuantificar, medir la realización de un objetivo u meta.

- **Estrategias.**

*Servulo Anzola Rojas, (2010), Administración de Pequeñas Empresas, Editorial Mc Graw Hill, México. Pág. 73. “Son las acciones o interpretaciones (conocimientos) de los planes que tiene la empresas teniendo en cuenta la competencia; puede ser para obtener mayor participación en el mercado, comprar equipo nuevo o sacar un nuevo producto (Las acciones son opciones que afectan a toda la empresa).*

Estrategias, son los planes formulados de una empresa para poder desarrollar sus actividades con el fin de crecer en el mercado.

- **Presupuestos.**

*Servulo Anzola Rojas, (2010), Administración de Pequeñas Empresas, Editorial Mc Graw Hill, México. Pág. 73. “Es un documento que indica la cantidad que la empresa requiere o con lo que cuenta para llevar a cabo una actividad. Se emplea sobre todo para tener un control sobre las actividades de la pequeña empresa. La iniciación del presupuesto es difícil, su continuación es fácil.*

Tipos de presupuesto:

1.-Financiero. Flujo de caja (entradas y salidas de dinero)

2.-Operaciones normales de la empresa (ventas, compras, gastos, etcétera).

Para ello se puede elaborar una lista de todos los gastos que la compañía tiene. También se hará lo mismo con todos los ingresos, ya sea que provengan de sus ventas o de alguna otra fuente. Si se restan los gastos a los ingresos el resultado será la utilidad. Ahora bien, si esto es lo que hay disponible para dividirlo entre las actividades que se deben llevar a cabo, se lo conoce como presupuesto”.

Los presupuestos son la manera más fácil de llevar a cabo el control de la empresa. En el presente describir el futuro de la empresa y en el futuro planear de mejor manera el manejo de la empresa.

- **Pronóstico.**

*Servulo Anzola Rojas, (2010), Administración de Pequeñas Empresas, Editorial Mc Graw Hill. Pág. 73. “Se basa en las predicciones para actuaciones futuras; para cada plan existe un pronóstico”.*

Pronóstico es la forma de decir lo que en un futuro puede pasar para tomar acciones de aplicación, mejora, o corrección.

- **Reglas.**

*Sergio Luis Naumov García, (2011), Organización Total, Primera Edición, Editorial Mc Graw Hill, México. Pág. 67. “Las reglas son los enunciados que resumen y rigen la manera de actuar en la familia, organización o población. El objetivo de estos enunciados es dejar claro, por ejemplo, que las cosas en una familia se hacen de cierta manera”.*

Son normas de lo que se debe o no hacer y son inflexibles, estas surgen de acuerdos por partes para así ser analizadas y luego aplicadas.

- **Procedimientos.**

*Servulo Anzola Rojas, (2010), Administración de Pequeñas Empresas, Editorial Mc Graw Hill, México. Pág. 74. “Es una secuencia de actividades perfectamente relacionadas que observan un orden cronológico, tomando en cuenta el tiempo, esfuerzo y costos. Es decir, es determinar cómo se va efectuar las actividades que la empresa realiza”.*

Los procedimientos se entienden como el conocimiento y la forma de cómo hacer las cosas, los cuales logran que la organización funcione.

### **2.3.2. Organización**

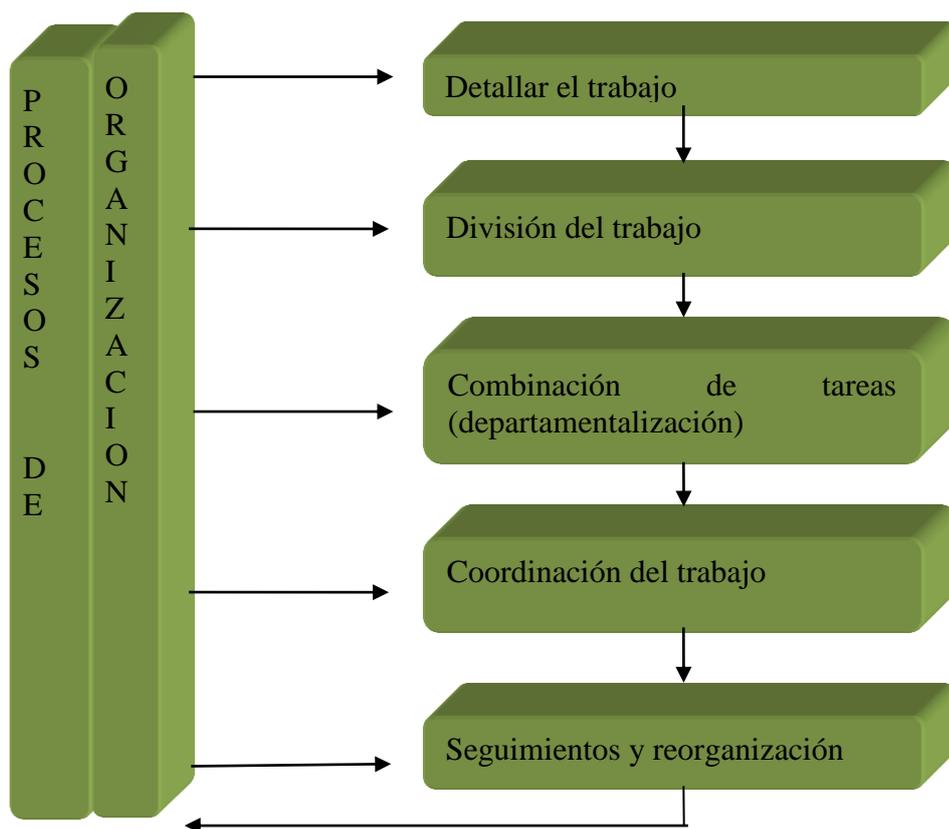
- **Organización como función administrativa y parte integrante del proceso administrativo.**

*Idalberto Chiavenato, (2010), Introducción a la Teoría general de la administración, tercera edición, Editorial McGraw-Hill, México. Pág. 135. “En este sentido organización significa el hecho de organizar estructurar e*

*integrar los recursos y órganos involucrados en su administración, así como establecer sus atribuciones y las relaciones entre ellos”*

Cuando se trata de organizar una empresa estas se ven influidas por muchos factores, con los cuales el proceso de administrar debe ser idóneo para obtener los mejores resultados.

**Gráfico 13 PROCESO DE ORGANIZACIÓN**



Fuente: Adaptado de Servulo Anzola Rojas, (2010) Administración de Pequeñas Empresas, Editorial Mc Graw Hill, México. Pág. 48.

Si aún el puesto no existe en la empresa, el empresario debe pensar en situarse como si él ocupara el cargo o el puesto y contestarse las preguntas para lograr una mejor reflexión y esperar las respuestas correctas que la empresa necesita.

Las habilidades que necesita la persona para desempeñar ese trabajo.

**Cuadro 28 TIPOS DE ESFUERZO**

	Agilidad
<b>HABILIDADES FÍSICAS</b>	Rapidez
	De estudio
	De conocimientos
	De experiencia
<b>HABILIDADES MENTALES</b>	De precisión
	De criterio
	De complejidad
	De expresión
	De coordinación

Fuerza física

**FÍSICO** Tensión Muscular

Cansancio Físico

Posturas

Cuando una persona está muy atenta para captar algún defecto

**MENTAL** en el producto terminado, se le cansa la vista.

Si una persona tiene que oír muy leve, se le cansa el oído.

Si el empleado tiene una carga de trabajo excesiva, la tensión le produce dolor de cabeza o baja concentración.

Elaborado por: La autora. Fuente: Adaptado de Servulo Anzola Rojas, (2010) Administración de Pequeñas Empresas, Editorial Mc Graw Hill, México. Pag.52.

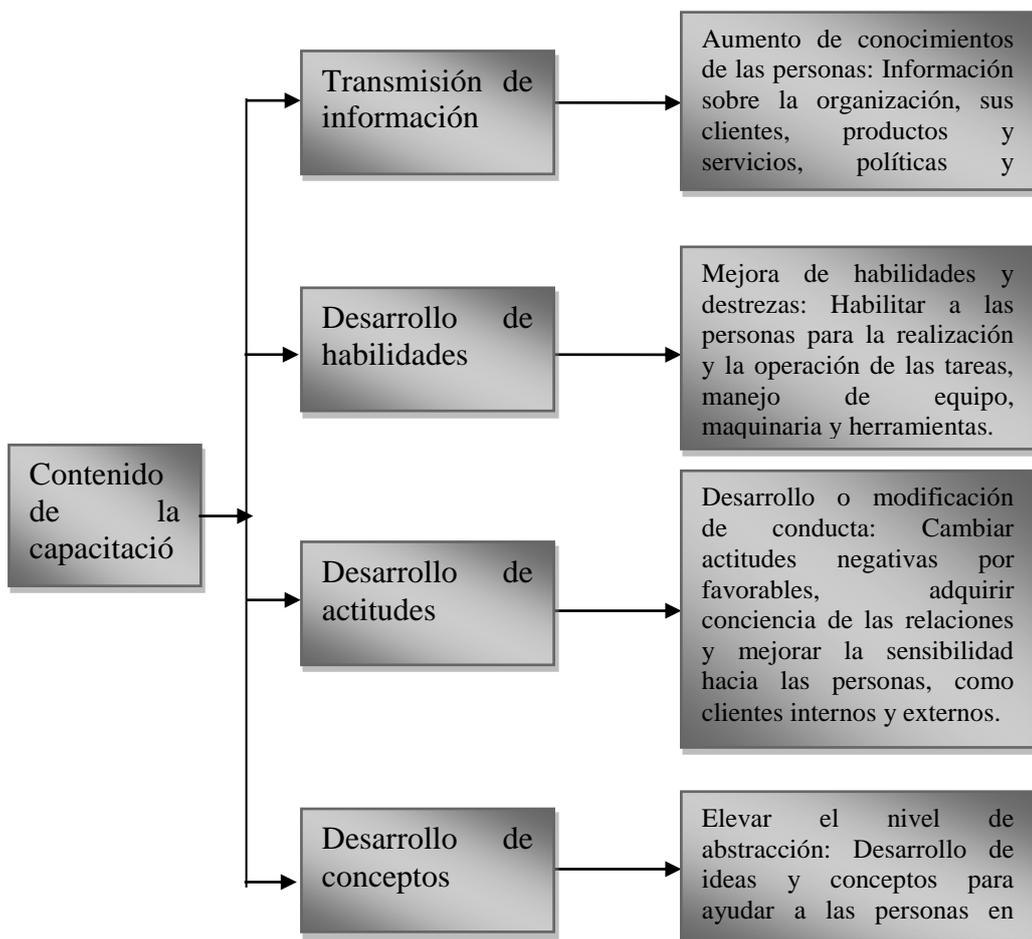
**Cuadro 29 EL TRABAJO Y SU RESPONSABILIDAD**

<b>OTRAS PERSONAS</b>	Se refiere a cuantas se dirige.
<b>SEGURIDAD E HIGIENE</b>	Alude a que una persona puede proveer todos los accidentes que pueden ocurrir en el trabajo a los empleados de la pequeña empresa.
<b>VALORES</b>	Se refiere a todo aquello que implica perdida de dinero si se deterioran o pierden:

Elaborado por: La autora. Fuente: Adaptado de Servulo Anzola Rojas, (2010) Administración de Pequeñas Empresas, Editorial Mc Graw Hill, México. Pág. 54.

El empresario debe tener como prioridad saber y estudiar el desarrollo y actividad que realiza su empresa y cada una de las funciones que debe realizar el recurso humano, de esta forma determinar las particularidades que una persona debe tener para ocupar el cargo.

**Gráfico 14 CAPACITACIÓN:**



Fuente: Adaptado de tipos de cambios de conducta por medio de la capacitación. Chiavenato, Idalberto, Gestao de pessoas: o novo papel dos recursos más organizaciones, Rio de Janeiro, Elsevier/Campus, 2008, p.295.

▪ **El Organigrama.**

*Sergio Luis Naumov García, (2011), Organización Total, Primera Edición Editorial Mc Graw Hill, México. Pág. 133. “Los organigramas son las estructuras que constituyen una organización como las verdaderas bases*

*donde los puestos que integran a la empresa están insertados y ubicados en una posición que el nivel de su responsabilidad les da.*

Los organigramas son también las redes organizacionales que mueven y unen a las áreas que integran la empresa; así al moverse orgánicamente asegurara que vaya en un mismo camino y hacia un mismo enfoque, diseñado por los dueños del negocio”.

Se entiende como organigrama la representación gráfica de las áreas de una empresa, con cargos de mayor a menor importancia en función a sus puestos y a la relación que tiene cada uno de sus departamentos entre sí.

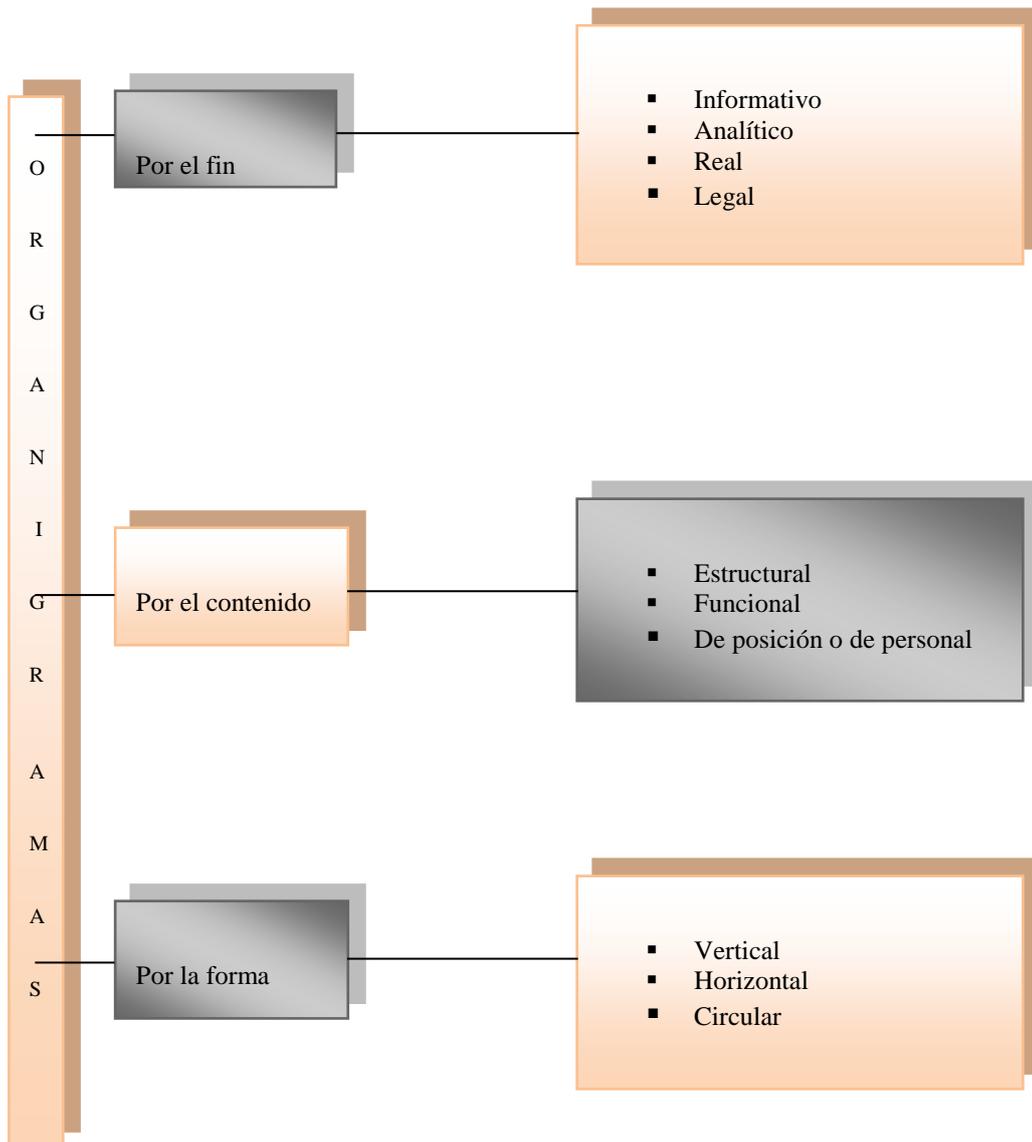
- **Tipos de Organigrama.**

- **Estructural**

Muestra la representación básica de una empresa u organización, lo cual permite ver a la organización de la empresa como un todo.

- **Vertical**

El organigrama vertical muestra la jerarquía mayor situada en la parte superior del gráfico, en el centro del gráfico, las áreas del mismo nivel en una posición horizontal.



**Gráfico 15 TIPOS DE ORGANIGRAMAS.**

Elaborado por: La autora. Fuente: Adaptado de LEXUS EDITORES. (2010). Manual de Contabilidad y Costos. Barcelona:

## **2.4. DIRIGIR.**

### **2.4.1. Definición de Dirigir.**

Dirigir es la manera de guiar el trabajo de un grupo de personas, motivando, enseñando y cimentando conocimientos en ellos, para el desarrollo de toda la empresa, tomando los objetivos como guía para dirigir.

### **2.4.2. Relaciones Humanas**

El recurso humano es la parte más importante de una empresa, por medio de este recurso las actividades se desarrollan con mejor precisión y eficiencia, es por esto que es muy importante manejar los intereses y necesidades del personal en una empresa, para la consecución de la satisfacción de las dos partes.

## **2.5. CONTROL**

### **2.5.1. Concepto e importancia del Control.**

*Seguimiento y reorganización. Servulo Anzola Rojas, (2010), Administración de Pequeñas Empresas, Editorial Mc Graw Hill, México. “La función del control consiste en la medición y corrección del rendimiento de los componentes de la empresa con el fin de asegurarse que se alcance los objetivos y planes ideados para su logro.*

El control es la manera de medir el avance en el proceso de desarrollo de las actividades, es verificar el correcto cumplimiento de metas. El control es la manera más precisa de determinar errores a tiempo para poder corregirlos de forma oportuna.

### **2.5.2. Elementos de Control**

*Seguimiento y reorganización. Servulo Anzola Rojas, Administración de Pequeñas Empresas, Editorial Mc Graw Hill 2010, México. “Los elementos de control pueden ser de diferente naturaleza:*

- *Cantidad = número de unidades a producir*
- *Calidad = grado de eficiencia de los trabajadores*
- *Uso de tiempo = tiempo que insume la venta del numero producto*
- *Costo = que el momento de fabricación no sobrepase determinada cantidad de dinero en un periodo normal de trabajo.*

El empresario debe controlar todas las actividades que la empresa realiza, de manera cuantitativa y cualitativa, si se trata de una empresa de producción los elementos de control pueden ser de tiempos y costo de material.

### **2.5.3. Procesos del Control**

Los procesos de control son una estructura aplicable con características de excelencia, las cuales corrigen y evitan errores, es la manera de obtener productos y servicios de calidad, es ver la empresa de manera real y ver cumpliendo sus actividades como se planeó.

## **2.6. CONTABILIDAD**

### **2.6.1. Definiciones y aplicaciones de la contabilidad.**

*Zapata Sánchez Pedro, Contabilidad General, con bases en las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF), 2011, Editorial Mc Graw Hill, Séptima edición. Colombia. Pag.7. “Contabilidad es un sistema de información que mide las actividades de las empresas, procesa esta información en estados y comunica los resultados a los tomadores de decisiones”*

*“Contabilidad es un elemento del sistema de información de un ente, que proporciona datos sobre su patrimonio y su evolución, destinados a facilitar las decisiones de sus administradores y de los terceros que interactúan con él en cuanto se refiere a su relación actual o potencial con el mismo”*

Según los dos conceptos del autor; se entiende a la contabilidad como un elemento que proporciona información recopilada y analizada para la facilidad de la toma de decisiones de los socios, dueños o accionistas de una empresa.

### **2.6.2. Campos de la especialización de la contabilidad.**

*Zapata Sánchez Pedro, Contabilidad General, con bases en las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF), 2011, Editorial Mc Graw Hill, Séptima edición. Colombia. Pág. 9. “La Contabilidad es única en sus principios y en sus aplicaciones. En la actualidad se determinan campos especializados en esta área, de acuerdo con el objetivo que cumplen en cada caso; de tal manera que podemos hablar de la contabilidad general, bancaria, gubernamental, de costos, etc., las cuales están destinadas a proporcionar información tanto a terceras personas relacionadas con la empresa, como a su administración para la toma de decisiones.*

La contabilidad debe ser llevada tanto en empresas públicas como privadas de acuerdo a lo que dispone la ley, de allí deriva la clasificación y la importancia de la correcta aplicación.

### **2.6.3. La Cuenta Contable**

*Zapata Sánchez Pedro, Contabilidad General, con bases en las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF), 2011, Editorial Mc Graw Hill, Séptima edición. Colombia. Pág. 24. “Cuenta es el nombre o denominación objetiva usado en contabilidad para registrar, clasificar y resumir en forma ordenada los incrementos y disminuciones de naturaleza*

*similar (originados en las transacciones comerciales) que corresponden a los diferentes rubros integrantes del Activo, el Pasivo, el Patrimonio, las Rentas, los Costos y los Gastos.*

Se entiende por cuenta el nombre que se le da a una disminución o aumento en transacciones comerciales, de manera ordenada y que se los ubica en los rubros del activo, pasivo, patrimonio, rentas, costos y gastos.

#### **2.6.4. Tipo de cuentas**

*Zapata Sánchez Pedro, Contabilidad General, con bases en las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF), 2011, Editorial Mc Graw Hill, Séptima edición. Colombia. Pág. 25.*

*“Cuentas reales o de balance. Estas cuentas pertenecen al balance general y por su naturaleza no se cierran al finalizar un ejercicio económico, sino que su saldo al final del periodo se constituye en saldo inicial para el siguiente. Aquí se encuentran cuentas como: Caja, Bancos, Vehículos, Cuentas por pagar, etc.”*

- ***Cuentas temporales, nominales o resultado.** En este grupo se encuentran cuentas que representan rentas, gastos y costos, cuentas que por su naturaleza, al final de un ejercicio se cierran con el fin de incrementar o disminuir el patrimonio empresarial con el resultado económico; aquí se encuentran cuantas como: Ventas, Ingresos por servicios prestados, Gastos generales, etc.*
- ***Cuentas Mixtas.** Son cuentas formadas por una parte real y una temporal, como es el caso de los pagos y cobros anticipados, cuyo valor inicial (REAL) será modificado por efectos de los ajustes que muestre el gasto o renta devengado al final de un ejercicio económico”.*

Las cuentas reales o de balance, forman parte del balance general, las cuentas temporales, nominales o resultado, en estas se encuentran las rentas, gastos y costos, y las últimas que son las mixtas, estas son una parte real y una temporal.

#### **2.6.5. Las NIIF para PYMES**

*Zapata Sánchez Pedro, Contabilidad General, con bases en las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF), 2011, Editorial Mc Graw Hill, Séptima edición. Colombia. Pág. 505. “La aplicabilidad de las NIIF en la empresas a nivel mundial, si bien busca su universalización y que la información financiera se efectúe bajo un mismo lenguaje que asegure la posterior comparabilidad y confiabilidad, tuvo un fuerte traspié, el cual constituye su costo de implementación y la inaplicabilidad de ciertas normas, sea por el giro del negocio de algunas entidades, su escaso impacto en los estados financieros, su elevado costo en relación con los beneficios que se esperan, la poca preparación de los profesionales e incluso el desinterés de los inversionistas y entes de control gubernamental.*

La aplicación de las NIIF en las empresas desea obtener comparabilidad y confiabilidad, pese a estos objetivos al momento de su aplicación encuentra ciertos inconvenientes al hacerlo ya que existen diferentes tipos de empresas.

#### **2.6.6. Estructura de NIIF para PYMES**

*“Sección*

- 1. Pequeñas y medianas entidades*
- 2. Conceptos y principios generales*
- 3. Presentación de estados financieros*
- 4. Estado de situación financiera*
- 5. Estado de resultado integral y estado de resultados*
- 6. Estado de cambios en el patrimonio y estado de resultados y ganancias acumuladas*

7. *Estado de flujo de efectivo*
8. *Notas a los estados financieros*
9. *Estados financieros consolidados y separados*
10. *Políticas contables, estimaciones y errores*
11. *Instrumentos financieros básicos*
12. *Otros temas relacionados con los instrumentos financieros*
13. *Inventarios*
14. *Inversiones en asociadas*
15. *Inversiones en negocios conjuntos*
16. *Propiedades de inversiones*
17. *Propiedad planta y equipo*
18. *Activos intangibles distinto de la plusvalía*
19. *Combinaciones de negocio y plusvalía*
20. *Arrendamiento*
21. *Provisiones y contingencias*
22. *Pasivos y patrimonio*
23. *Ingreso de actividades ordinarias*
24. *Subvenciones del gobierno*
25. *Costo por préstamo*
26. *Pago basado en acciones*
27. *Deterioro del valor de los activos*
28. *Beneficios a los empleados*
29. *Impuesto a las ganancias*
30. *Conversión de moneda extranjera*
31. *Hiperinflación*
32. *Hechos ocurridos después del periodo sobre el que se informa*
33. *Informaciones a revelar sobre partes relacionadas*
34. *Actividades especiales*
35. *Transición a la NIIF para las PYMES, aprobación de las NIIF para las PYMES por parte del consejo*

Fuente: Adaptada Zapata Sánchez Pedro, Contabilidad general, con bases en las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF), 2011, Editorial Mc Graw Hill, Séptima edición. Colombia. Pág. 506.

*Zapata Sánchez Pedro, Contabilidad General, con bases en las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF), 2011, Editorial Mc Graw Hill, Séptima edición. Colombia. Pág. 506. “El concejo cree que el objetivo de los estados financieros, tal como se establece en el marco conceptual, es apropiado tanto como las PYMES como para las entidades obligadas a aplicar la NIIF completas.”*

Se entiende que al momento de aplicar NIIF en PYMES no es importa si se lo hace de manera completa, ya que sería mejor si la empresa así lo decide, existiría mayor claridad en sus estados financieros.

#### **2.6.7. Características cualitativas de la información en los estados financieros.**

**Comprensibilidad:** La información debe presentarse de modo que sea comprensible para los usuarios.

**Relevancia:** La información proporcionada en los estados financieros debe ser relevante para las necesidades de toma de decisiones de los usuarios.

**Materialidad:** La información es material y por ello es relevante si su omisión o su presentación errónea pueden influir en las decisiones económicas que los usuarios tomen a partir de los estados financieros. Sin embargo, no es adecuado cometer, o dejar sin corregir, desviaciones no significativas de la NIIF para las PYMES, con el fin de conseguir una presentación particular de la situación financiera, del rendimiento financiero a de los flujos de efectivo de una entidad.

**Fiabilidad:** La información proporcionada en los estados financieros debe ser fiable. La información es fiable cuando está libre de error significativo y sesgo; y representa fielmente lo que pretende representar o puede esperarse razonablemente que presente.

**Esencia:** Sobre la forma, las transacciones y demás sucesos y condiciones deben contabilizarse y presentarse de acuerdo con su esencia, y no solamente en

consideración a su forma legal. Esto mejora la fiabilidad de los estados financieros.

**Prudencia:** Las incertidumbres que inevitablemente rodean muchos sucesos y circunstancias se reconocen mediante la revelación de información acerca de su naturaleza y extensión, así como el ejercicio de prudencia en la preparación de los estados financieros.

**Integridad para ser fiable:** La información en los estados financieros debe ser completa dentro de los límites de la importancia relativa y el costo.

**Comparabilidad:** Los usuarios deben ser capaces de comparar los estados financieros de una entidad a lo largo del tiempo, para identificar las tendencias de su situación financiera y su rendimiento financiero.

**Oportunidad para ser relevante:** La información financiera debe ser capaz de influir en las decisiones económicas de los usuarios.

**Equilibrio entre costo y beneficio:** Los beneficios derivados de la información deben exceder a los costos de suministrarlas.

Fuente: Adaptada Zapata Sánchez Pedro, Contabilidad General, con bases en las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF), 2011, Editorial Mc Graw Hill, Séptima edición. Colombia. Pág. 507.

Las características cualitativas de los estados financieros deben ser: Comprensibles, relevantes para la toma de decisiones, se deben corregir desviaciones, mantener la esencia en la parte contable.

En la acción de los estados financieros debe presentarse con prudencia, ya que proporcionara una información completa; se comparará y observará su tendencia, influyendo finalmente en la toma de decisiones.

## **2.7. FINANZAS**

### **2.7.1. Estados financieros.**

*Zapata Sánchez Pedro, Contabilidad General, con bases en las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF), 2011, Editorial Mc Graw Hill, Séptima edición. Colombia. Pág. 60. “Los estados financieros son reportes que se elaboran al finalizar un periodo contable, con el objetivo de proporcionar información sobre la situación económica y financiera de la empresa, la cual permite examinar los resultados obtenidos y evaluar el potencial económico de las entidades”.*

Los Estados Financieros, sirven para la toma de decisiones sobre inversión y crédito, formular juicios sobre la administración de recursos, el aprovechamiento de los mismos y verificar el potencial de la entidad.

### **2.7.2. Clases de Estados Financieros.**

*Zapata Sánchez Pedro, Contabilidad General, con bases en las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF), 2011, Editorial Mc Graw Hill, Séptima edición. Colombia. Pág. 62. “Existen dos grupos de estados financieros: los que miden la situación económica (Estado de resultados y estado de evolución del patrimonio), y los que miden la situación financiera (Balance General o Estado de situación financiera, y estado de flujo de efectivo).*

Para la toma de decisiones de una empresa, se analiza el estado de resultados y la evaluación del patrimonio para ver el aspecto económico y el aspecto financiero, analizamos el balance general y el estado de flujo de efectivo.

### **2.7.3. Estado de Resultados.**

*Zapata Sánchez Pedro, Contabilidad General, con bases en las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF), 2011, Editorial Mc Graw Hill, Séptima edición. Colombia. Pág. 62. “El estado de resultados muestra los efectos de las operaciones de una empresa y su resultado final, ya sea ganancia o pérdida; resumen de los hechos significativos que originaron un aumento o disminución en el patrimonio de la empresa durante un periodo determinado”.*

El estado de resultados tiene como objetivo mostrar a la empresa una utilidad o pérdida, en el tiempo de su desarrollo económico actividad realizada en un periodo determinado.

### **2.7.4. Balance General o Estado de Situación Financiera.**

*Zapata Sánchez Pedro, Contabilidad General, con bases en las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF), 2011, Editorial Mc Graw Hill, Séptima edición. Colombia. Pág. .63. “Es un informe contable que presenta ordenada y sistemáticamente las cuantas de Activo, Pasivo y Patrimonio y determina la posición financiera de la empresa en un momento determinado.*

Es un documento que muestra la situación real de la empresa, en un periodo determinado.

### **2.7.5. Indicadores**

*FRANKLIN, Benjamin. (2007). Auditoría Administrativa: Gestión Estratégica del Cambio, Perarson Educación, Mexico. Define “Un indicador es una estadística simple o compuesta que refleja algún rasgo importante de un sistema dentro de un contexto de interpretación”*

Un indicador intenta mostrar el resultado de un proceso sea éste exitoso o no, este sirve para realizar comparaciones, hacer juicios, mirar cambios que pueden darse en el futuro de la empresa, el desarrollo de los empleados en sus actividades; gracias a los indicadores podemos conocer y entender el estado la empresa y medir así los resultados de la misma.

Los indicadores poseen características:

- ✚ Importante en relación costo - toma de decisiones.
- ✚ Razonable en relación costo – beneficio.
- ✚ Fácil de medir, verificable, buen conductor de información.
- ✚ Tener precisión matemática en los indicadores cuantitativos.
- ✚ Aceptado por la organización.
- ✚ Fácil de interpretar.
- ✚ Adaptabilidad.
- ✚ Que pueda utilizarse con otros indicadores.
- ✚ Precisión conceptual en los indicadores cualitativos.

## **2.8. MANUALES**

### **2.8.1. Definición de Manual.**

*Manual es un “Instrumento administrativo que contiene en forma explícita, ordenada y sistemática información sobre objetivos, políticas, atribuciones, organización y procedimientos de los órganos de una institución; así como las instrucciones o acuerdos que se consideren necesarios para la ejecución del trabajo asignado al personal, teniendo como marco de referencia los objetivos de la institución.”*

Fuente Adaptada: (s.f). Recuperado el 24 de marzo de 2013, [www.definicion.org/manual](http://www.definicion.org/manual)

Un manual es una guía que el empresario, profesional crea dentro de una empresa con el propósito de complementar a las funciones de cada departamento, estableciendo claramente el desarrollo de las actividades de cada función.

- **Ventajas y Desventajas de los manuales administrativos:**

Los manuales administrativos brindan a las empresas una serie de beneficios, estos mismos tienen ciertas desventajas, mismas que no son relevantes pero serán detalladas.

- **Ventajas:**

- ✓ *Consigue un plan seguro en la organización.*
- ✓ *Brinda una adecuada comprensión de la función y el desarrollo de la misma.*
- ✓ *Se puede detectar problemas de la organización para su respectiva solución.*
- ✓ *Disminuye la iniciación, aprobación y aplicación de las modificaciones necesarias en la organización.*
- ✓ *Ayuda a encontrar el personal idóneo para su clasificación en el desarrollo de las actividades.*
- ✓ *Establece la responsabilidad de cada puesto y la conexión con lo general de la empresa.*
- ✓ *Muestra puntualmente el grado de autoridad y quienes son la fuente de autoridad.*
- ✓ *Es un instrumento útil para el personal nuevo.*
- ✓ *Ayudan al cumplimiento de los objetivos, las políticas, los procedimientos, las funciones, las normas, etc.*
- ✓ *Gracias al manual, se evita malos entendidos y discusiones al desarrollar las actividades.*
- ✓ *Se establece a largo plazo la continuidad y concordancia en los procedimientos y normas a través del tiempo.*
- ✓ *Gracias a estos es más fácil educar e instruir al nuevo personal.*

- **Desventajas:**

- ✓ *Empresas pequeñas lo consideran demasiado trabajo.*
- ✓ *Algunas consideran un costo alto que no presenta beneficios.*
- ✓ *Otras empresas no lo concederán aplicable, por ser empresas de cambios continuos.*

Fuente: Adaptada de definición de Manual. (s.f). Recuperado el 24 de marzo de 2013, [www.definicion.org/manual](http://www.definicion.org/manual)

## **2.8.2. Tipos de Manuales**

### ➤ **Manual de Políticas.**

*Sergio Luis Naumov García, (2011), Organización Total, Primera Edición Editorial Mc Graw Hill, México. Pág. 360. “El manual de políticas actual debe ser corto en tamaño, no llenarlo de una cantidad vasta de información que solo confundirá más su lector, por lo contrario debe ser específico y selectivo en las políticas que ahí estarán contenidas y tener como producto un manual práctico para cada área que le sea útil a su gente y a sus colaboradores que lo deberán aplicar y seguir.*

Es importante que el empresario entienda cuán importante es el manual de políticas, ya que en este se trata la sensibilidad de situaciones que se pueden dar en la empresa y con las que el manual puede ser un apoyo para su reflexión, del poder hacer y el no poder hacer.

### ➤ **Manual Administrativo**

*“Los manuales administrativos son documentos que sirven como medios de comunicación y coordinación que permiten registrar y transmitir en forma ordenada y sistemática la información de una organización.”*

Los manuales son instrumentos que guardan información sobre la historia, objetivos política y funciones de una institución, empresa u organismo, sirven para colaborar con el cumplimiento de los objetivos y metas de la empresa.

Fuente: Según: <http://uproadmon.blogspot.com/2010/03/manuales-administrativos.html> (2011).

### ➤ **Manual Financiero**

“Respalda el manejo y distribución de los recursos económicos en todos los niveles de la organización en particular en las áreas responsables de captación, aplicación, resguardo y control”.

Fuente:

<http://www.gerenciaynegocios.com/administrativos/golosary:php?word=MANUAR%20DE%20FI%20NANCIERO> (2011).

El manual financiero permite la adecuada dirección de los recursos económicos de la empresa, permite la captación, resguardo y control de los mismos. Este aspecto se hace presente en todos los niveles de la administración.

### ➤ **Manual Contable**

*“Es un instrumento que describe en forma resumida y documentada los requisitos, métodos y procedimientos, ya sea en forma narrativa o gráfica, el tipo de formularios, documentos y registros contables.”*

Fuente: Según: [http://es.scribd.com/doc/\(2012\)](http://es.scribd.com/doc/(2012))

*Trata acerca de los principios y técnicas de contabilidad. Se labora como fuente de referencia para todo el personal interesado en esta actividad. Este manual puede contener aspectos como: Estructura orgánica del departamento, descripción del sistema contable, operaciones internas del personal, manejo de registros, control de la elaboración de información financiera.*

- **Manual de Ventas.**

*Consiste en señalar los aspectos esenciales del trabajo y las rutinas de información comprendidas en el trabajo de ventas. Al personal de ventas es necesario darle un marco de referencia para tomar decisiones cotidianas.*

- **Manual de Personal.**

*Abarca una serie de consideraciones para ayudar a comunicar las actividades y políticas de la dirección superior, en lo que se refiere a personal. Los manuales de personal podrán contener aspectos como: reclutamiento y selección, administración de personal, alineamientos para el manejo de conflictos personales, políticas de personal uso de servicios, prestaciones, capacitación, entre otros.*

- **Manual de Producción.**

*Consiste en abarcar la necesidad de interpretar las instrucciones en base a los problemas cotidianos tendientes a lograr su mejor y pronta solución. La necesidad de coordinar el proceso de fabricación es tan reconocida, que en las operaciones de fabricación, los manuales se aceptan y usan ampliamente.*

- **Manual de Compras.**

*El proceso de compras, adquisición debe estar por escrito, consiste en definir el alcance de compras, definir la función de comprar y los métodos a utilizar que afectan sus actividades.*

Fuente: Según:[http://es.scribd.com/doc/\(2012\)](http://es.scribd.com/doc/(2012))

### 2.8.3. Contenido de Manuales

#### ➤ Manual de Organización

*Aspectos básicos como:*

- ✚ *Identificación*
- ✚ *Índice*
- ✚ *Introducción*
- ✚ *Objetivo del manual*
- ✚ *Ámbito de aplicación*
- ✚ *Autoridad*
- ✚ *Como usar el manual*
- ✚ *Directorio*
- ✚ *Antecedentes históricos*
- ✚ *Base legal*
- ✚ *Organigrama*
- ✚ *Estructura funcional*
- ✚ *Objetivos de cada unidad orgánica*

**Fuente:** George Terry/2001

### 2.8.4. Los Flujogramas.

*Sergio Luis Naumov García, 2011, Organización Total, Primera Edición Editorial Mc Graw Hill, México. Pag.335. “El diagrama de flujo son un gran complemento al procedimiento. Sin embargo, existen procedimientos muy largos, y aunque debiesen ser claros, tanto en su escritura, como en su secuencia y en el responsable e accionarlo, a veces por ser tantos se pierde la secuencia.”*

Estos se entienden como la representación gráfica de la secuencia de actividades en la empresa y es su proceso, las cadenas que muestran los flujograma no son

más que el detalle de cada proceso como: al vendedor, al proveedor, a la compra, a la venta, mostrada en un gráfico detallado y entendido.

- **Diagrama de Flujo con símbolo y flechas.**

*Sergio Luis Naumov García, 2011, Organización Total, Primera Edición Editorial Mc Graw Hill, México. Pág. 335. “En este cada símbolo le da el sentido y el significado de lo que el diagrama quiere decir y las flechas son las que conectan a estos símbolos, para dar fluidez y sentido”.*

El flujograma utiliza símbolos que tienen un significado y sus flechas sirven como conectores para entender el proceso y la función de cada actividad.

Los símbolos más utilizados son los siguientes:

**Gráfico 16 SIMBOLOGÍA**



Elaborado por: La autora.  
Sergio Luis Naumov García, 2011, Organización Total, Primera Edición Editorial Mc Graw Hill, México. Pág. 336.

### 2.8.5. Implementación del Manual de procedimientos

- ✚ *La empresa debe contar con un manual general de procedimientos, que sea el original en forma impresa y electrónica.*
- ✚ *Establecer un comité que entregará el manual de procedimientos a todo el personal que labora en la empresa y al cual le corresponden procedimientos que haya que ejecutar.*
- ✚ *Establecer una fecha para ejecutar la entrega del manual.*
- ✚ *El gerente general debe convocar a todo el personal involucrado a una reunión especial para este proceso.*
- ✚ *Preparar una agenda para la entrega del manual.*
- ✚ *Imprimir el número de manuales de procedimientos necesarios, para entregar a cada persona los procedimientos que deben ejecutar e implementar.*
- ✚ *Los manuales de procedimientos deberán ser individuales, es decir, solo contendrán los procedimientos que corresponden a cada persona.*
- ✚ *El gerente deberá pronunciar unas palabras al inicio de la sesión, que deberán contener el contenido preciso de lo que se desea.*
- ✚ *Se procede a entregar los manuales a cada persona.*
- ✚ *Se solicita a los gerentes de cada área que en los siguientes días los procedimientos deben leerse, analizarse y estudiarse antes de implementarse, para que su comprensión sea la mejor.*
- ✚ *Alguno de los gerentes del área cierra la sesión.*

Fuente: Adaptada: Sergio Luis Naumov García, 2011, Organización Total, Primera Edición Editorial Mc Graw Hill, México. Pág. 347.

Para la implementación del manual se debe surgir una serie de pasos los cuales cumplen con requerimientos específicos; se deberá abrir una reunión en la que se describe el motivo de la reunión y se muestra en junta general a los gerentes y colaboradores de la empresa el manual de procesos, con copias originales y electrónicas para seguridad y valides del mismo, este proceso dará la importancia que merece el manual y de la misma manera que se dé cumplimiento al proceso que se seguirá.

## **CAPÍTULO III**

### **3. PROPUESTA**

#### **3.1. PRESENTACIÓN**

Este estudio tiene como finalidad, crear un Manual de Procedimientos que brinde información, el cual contenga procedimientos, políticas y sugerencias, al igual que cuente con herramientas que sirvan para el correcto, eficiente y eficaz desarrollo de actividades de la empresa bar-restaurante “Finn McCool’s S.A.”

El trabajo pretende determinar las funciones del bar-restaurante Finn McCool’s, para mejorar el cumplimiento del personal y las relaciones entre las diferentes áreas que la empresa posee.

La propuesta presenta dos aspectos: El primero aspecto es administrativo, el cual muestra base filosófica con la finalidad de cumplir con metas y objetivos planeados. El segundo aspecto hace énfasis en las áreas contables y financieras, lo cual ayuda a la empresa en el registro de transacciones, en el acertado análisis y en la adecuada toma de decisiones.

El desarrollo del trabajo permitirá determinar las funciones y precisar responsabilidades de cada colaborador, logrando la optimización de recursos, duplicidad de funciones y evitar negligencias.

## **3.2. PROPUESTA DE MANUAL DE FUNCIONES ADMINISTRATIVAS, FINANCIERAS Y CONTABLES.**

- **Estructura organizacional y funcional**

### **3.2.1. Nombre o Razón Social.**

Finn McCool's S.A.

### **3.2.2. Tipo de empresa.**

Sociedad Anónima

### **3.2.3. Elementos Filosóficos Estratégicos**

La empresa Finn McCool's S.A. no posee la misión, visión, principios, políticas, valores, y una estructura jerárquica, por lo que se propone lo siguiente:

- **Visión**

Al año 2017 ser reconocido como uno de los mejores bares-restaurantes del Ecuador, considerado por nuestros clientes fuera y dentro del país, gracias a la calidad y variedad de nuestros servicios y la diferente forma de de diversión que ofrece.

- **Misión.**

Finn McCool's S.A. bar-restaurante será el lugar de preferencia de turistas internacionales, mostrando el estilo y diversión de la cultura irlandesa - británica, con conceptos tradicionales, con productos de calidad, para satisfacer las preferencias de clientes, todo esto para lograr que nuestros clientes se sientan como en casa.

- **Políticas**

Las políticas establecidas por Finn McCool's Bar-Restaurante, son acciones formales y escritas para el desenvolvimiento del personal en desarrollo de las funciones y la aplicación en su entorno.

- **Política sobre la administración**

- 1) Entregas de los reportes de ventas a los socios hasta el día miércoles de la semana siguiente.
- 2) Realizar inventarios físicos de los productos todas las mañanas.
- 3) Adquisición de productos los días lunes y viernes de cada semana.

- **Política sobre el producto**

- 1) Manipular el producto con la higiene necesaria y cumpliendo normas de salud.
- 2) Verificar el stock de los productos tanto en cocina como en barra.

- **Política sobre atención al cliente y ventas**

- 1) Dar la bienvenida a los clientes al ingreso al local y dar las gracias e invitarlos que regresen en su salida del establecimiento.
- 2) Se debe servir el pedido al cliente no más de 10 minutos y si el caso amerita en un tiempo adicional al momento de la entrega y deberá disculpas.
- 3) Facturar la orden con datos y cantidades exactas para satisfacer al cliente y cumplir con lo que la ley dispone.

- **Política sobre compras**

- 1) Realizar una lista de los productos necesarios en cocina como en barra.
- 2) Solicitar el efectivo o cheque los días lunes y viernes para las compras.

3) Emitir retenciones a nuestros proveedores con datos exactos para cumplimiento de la ley.

- **Políticas sobre información al contador.**

- 1) La información al contador se debe entregar cada primer día del mes
- 2) La información de facturas de venta y compras y demás documentos bancarios se debe entregar enumerados, descritos y bien organizados.

- **Políticas sobre estilo del bar**

- 1) La decoración no puede ser tocada por los clientes
- 2) La música debe ser manejada en armonía con la imagen del bar.

- **Políticas sobre mantenimiento**

- 1) El encargado del mantenimiento debe verificar cada semana el estado del bar como de la cocina para auditar fallos o mal mantenimiento de equipos muebles o enseres del bar-restaurante.
- 2) Realizar una lista de trabajos para hacer en la semana según necesidades del negocio.

- **Políticas de cobro**

- 1) El momento de cobrar las facturas de venta, se debe verificar el pago: si se en efectivo; observar detenidamente la legalidad los billetes, si es en tarjeta verificar la tarjeta y sus datos de cedula.
- 2) Entregar el cambio correctamente al cliente si es efectivo, y si es tarjeta entregar el boucher con la firma del cliente.
- 3) Facturar de forma clara los datos de los clientes.

- **Políticas sobre devolución**

- 1) Si el cliente devuelve el pedido este tendrá que estar justificado por el cajero de forma clara como sucedieron las cosas.
- 2) El producto debe ser entregado al cajero para darse de baja sí el caso es que está en mal estado.

- **Valores**

Para Finn McCool's Bar-restaurant los valores que servirán de guía para el desarrollo de sus actividades se muestran de tal manera que define su característica y solicita al personal seguirlos al pie de la letra, ya que son la creencia de la empresa.

Estos valores son:

**Gráfico 17** Valores



**VALORES CREENCIA DE LA EMPRESA**

Integridad	Hacer lo correcto, lo bueno para nosotros y que no afecte a los demás.
Honestidad	Es actuar con coherencia y sinceridad, es decir la verdad de los hechos.
Trabajo en Equipo	Trabajar en armonía, compañerismo y amistad.
Confianza	Ser la persona que se puede confiar.
Compromiso y Responsabilidad	Comprometernos a cumplir sobre reflexionar, administrar, orientar y valorar la consecuencia de nuestros actos.
Limpieza	Mantener todo en orden y limpio.

### 3.3. ESTRUCTURA ORGÁNICA

La mayoría de empresas no cuenta con una organización jerárquica establecida, pero siempre poseen un proceso de organización simple el cual les da la pauta para el desarrollo de actividades.

Está claro que la ausencia de una estructura organizacional provocará siempre un problema en la aplicación de tareas, la confusión con respecto de quien se acata disposiciones, ocasiona divisiones en el personal afectando el correcto desarrollo del trabajo en equipo.

Contar con una estructura organizacional evita problemas y abusos de autoridad en el desarrollo de funciones.

Se propone para la empresa una organización vertical.

- a. Nivel Directivo.
- b. Nivel Ejecutivo.
- c. Nivel Auxiliar.
- d. Nivel Operativo.

a) **Nivel directivo.**

El nivel directivo presenta injerencia directa en la dirección de la empresa y cumplimiento de la misión, visión y políticas, al igual que de directrices para el correcto funcionamiento de la empresa. Está conformado por la Junta General de Accionistas.

b) **Nivel ejecutivo.**

Está ubicado en el nivel ejecutivo de la empresa, lo conforma la gerencia, tiene como obligación de guiar y dirigir a los grupos, establecer y mantener los

objetivos propuestas hasta su cumplimiento de la manera más efectiva y eficiente.  
Conformado por el Gerente y el Administrador.

c) **Nivel auxiliar.**

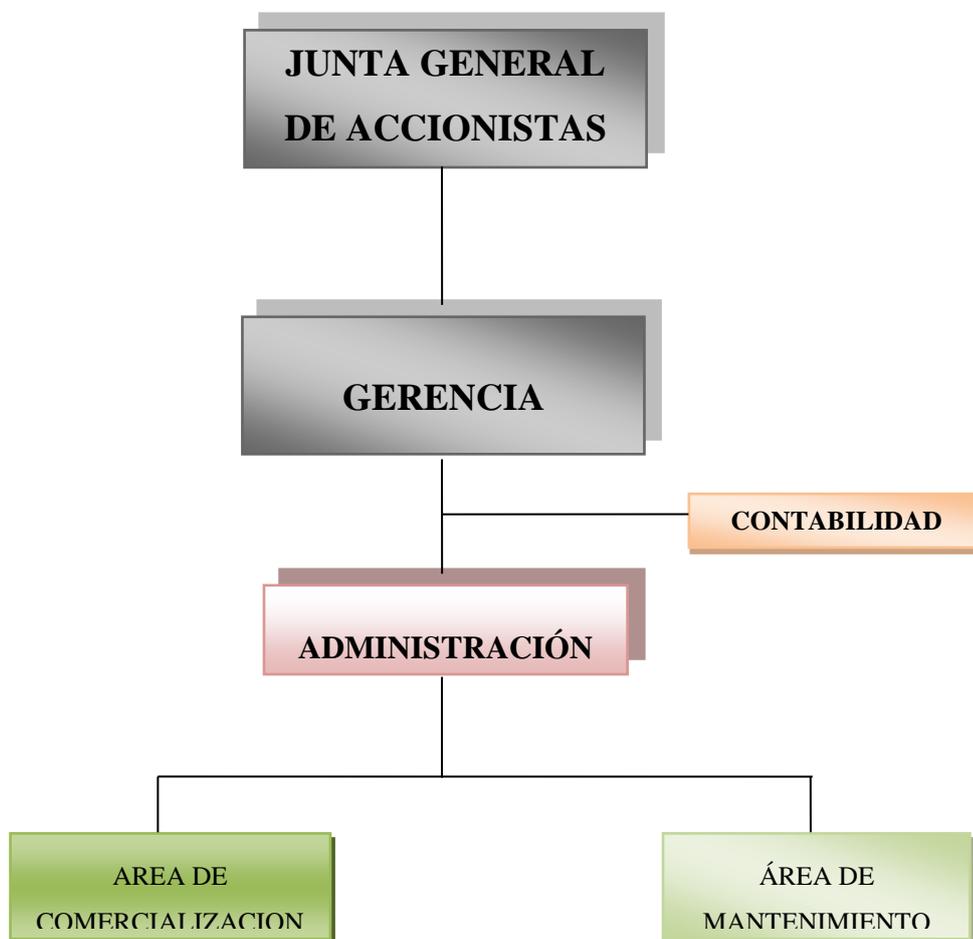
El nivel auxiliar o de apoyo en la organización, está conformado por la administración y el área contable, encargados del manejo y aplicación de los planes y objetivos planteados, control y retroalimentación oportuna de los procesos que desarrolla la empresa en coordinación con el nivel operativo.  
Conformado por el Contador.

d) **Nivel Operativo.**

Este nivel cumple la función más importante de la empresa ya que es el responsable de la aplicación de procedimientos de las actividades básicas de la empresa. Está conformada por el área de Bar-restaurante y el área de Mantenimiento.

### 3.3.1. Organigrama estructural de Finn McCool's S.A.

**Gráfico 18 ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL EMPRESA FINN MCCOOL'S S.A.**



Elaborado: Por la autora.

### 3.3.2. Manual de descripción de puestos y funciones

**El manual de descripción de puestos y funciones** será el instrumento por medio del cual se caracterizará la estructura Orgánica y Funcional, y así poder aprovechar la actividad administrativa y operacional de la mejor manera, alcanzando la eficiencia que debe tener Finn McCool's S.A. En este manual se detallarían los cargos y puestos necesarios, y así servirá como la mejor herramienta para aprovechar recursos y eliminar amenazas.

## JUNTA GENERAL DE ACCIONISTAS

### DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES

**Cuadro 30** JUNTA GENERAL DE ACCIONISTAS

	<b>FINN MCCOOL'S S.A.</b>
	<b>MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES</b>
<b>NIVEL JERÁRQUICO:</b>	<b>Directivo</b>
<b>ÁREA:</b>	<b>Presidencia</b>
<b>CARGO:</b>	<b>Presidente</b>
<b>SUBORDINADO (S):</b>	<b>Gerente</b>
<b>DESCRIPCIÓN DEL PUESTO:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Es la persona que ese encarga de supervisar la marcha general de la compañía y el desempeño de la gerencia e informar a la Junta General de Socios y Socias.</b></li> </ul>	
<b>FUNCIONES:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Convocar y presidir las sesiones de la Junta General de Socios y suscribir las actas correspondientes.</li> <li>▪ Velar por el cumplimiento de los objetivos de la compañía y por la aplicación de las políticas.</li> <li>▪ Remplazar con todas las atribuciones al o la gerente por ausencia temporal o definitiva.</li> <li>▪ Firmar el nombramiento del gerente y conferir certificaciones.</li> <li>▪ Ejercer la representación legal de la empresa.</li> <li>▪ Incentivar a todas las actividades de la empresa.</li> <li>▪ Firmar cheques en forma conjunta con los dignatarios.</li> <li>▪ Cada semestre se debe presentar los informes de las actividades a la junta directiva.</li> <li>▪ Sugerencias a la junta con el fin de mejorar o progresar con la empresa.</li> <li>▪ Ejecutar las atribuciones que el reglamento y estatutos le otorga.</li> <li>▪ Si el Presidente se encuentra ausente lo podría remplazar el gerente.</li> <li>▪ Organizar, planear, supervisar, coordinar y controlar los procesos productivos de la empresa y todos los cumplimientos normas legales de la empresa.</li> </ul>	
<b>REQUISITOS:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ser uno de los accionistas de la empresa.</li> <li>▪ <b>APTITUD</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>CONOCIMIENTOS:</b> Administrativos, Contables, Financieros, Ventas. Administración, control y orden Actitud negociadora</li> </ul> </li> <li>▪ <b>PROACTIVIDAD</b></li> </ul> <p> <b>Honestidad, ética profesional, innovador, creativo</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Observación:</b> Considérese cargo Honorario.</li> </ul>	

 **Gerente General**

**DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES**

**Cuadro 31 Gerente General**

	<b>FINN MCCOOL'S S.A.</b>
	<b>MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES</b>
<b>NIVEL JERÁRQUICO:</b>	<b>Ejecutivo</b>
<b>ÁREA:</b>	<b>Gerencia</b>
<b>CARGO:</b>	<b>Gerente</b>
<b>SUBORDINADO (S):</b>	<b>Administración, Contabilidad.</b>
<b>DESCRIPCIÓN DEL PUESTO:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Es la persona que se encarga de determinar un sistema de liderazgo de forma que verifique y valore el desarrollo de actividades y proteja así la imagen y nombre de la empresa.</li> </ul>	
<b>FUNCIONES:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Desempeñar la representación legal de Finn McCool's S.A. legalmente constituida.</li> <li>▪ Crear y establecer estrategias y objetivos para llegar al cumplimiento de propósitos que la empresa anéela.</li> <li>▪ Guiar y controlar actividades de los procesos de cada área del bar-restaurant.</li> <li>▪ Planificar y administrar los recursos de la empresa.</li> <li>▪ Evaluar y examinar los resultados que muestren las operaciones, administrativas y financieras de la empresa.</li> </ul>	
<b>REQUISITOS:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>EDUCACIÓN</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Estudios Superior:           <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ingeniería en Contabilidad Superior y Auditoria CPA,</li> <li>▪ Administración de Empresas</li> <li>▪ Afines a ingenierías en recurso humanos y comercio.</li> </ul> </li> </ul> </li> <li>▪ <b>APTITUD</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>CONOCIMIENTOS:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Administrativos, Contables, Financieros, Ventas.</li> <li>Administración, control y orden</li> <li>Manejo eficiente de talento humano</li> <li>Relaciones interpersonales</li> <li>Actitud negociadora</li> </ul> </li> </ul> </li> <li>▪ <b>PROACTIVIDAD</b></li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪  Honestidad, ética profesional, innovador, creativo</li> </ul>	

 **Administrador**

**DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES**

**Cuadro 32** Administrador

	<b>FINN MCCOOL'S S.A.</b>
	<b>MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES</b>
<b>NIVEL JERÁRQUICO:</b>	<b>Ejecutivo</b>
<b>ÁREA:</b>	<b>Administración</b>
<b>CARGO:</b>	<b>Administrador (a)</b>
<b>SUBORDINADO (S):</b>	<b>Jefe de barra</b>
<b>DESCRIPCIÓN DEL PUESTO:</b>	
<p> <b>Establecer una cultura organizacional en la empresa para asegurar la productividad y eficiencia del recurso humano, en las áreas y sus actividades que desarrollan.</b></p>	
<b>FUNCIONES:</b>	
<p> Planificar debidamente las condiciones de trabajo por área y funciones.</p> <p> Conocer con profundidad cada área del negocio y las actividades que cada puesto debe desarrollar.</p> <p> Verificar la importancia de cada puesto y el cumplimiento efectivo de las actividades.</p> <p> Guiar y controlar el nuevo personal, con el propósito de una correcta inducción a sus actividades.</p> <p> Mantener la integración del recurso humano, con el afán de trabajar en armonía.</p>	
<b>REQUISITOS:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>EDUCACIÓN</b> Estudios Superior:             <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ingeniería en Administración de Empresas.</li> <li>Afines a ingenierías en Recurso Humanos.</li> </ul> </li> <li>▪ <b>CONOCIMIENTOS</b> Planificación, organización, control de la empresa.</li> <li>▪ <b>APTITUD</b></li> </ul> <p> Administración, control y orden.</p> <p> Manejo eficiente de talento humano.</p>	

- PROACTIVIDAD
- ✚ Honestidad, ética profesional, innovador, creativo

✚ **Contador**

## DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES

**Cuadro 33 Contador**

	<b>FINN MCCOOL'S S.A.</b>
	<b>MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES</b>
<b>NIVEL JERÁRQUICO:</b>	<b>Auxiliar</b>
<b>ÁREA:</b>	<b>Contabilidad</b>
<b>CARGO:</b>	<b>Contador (a)</b>
<b>SUBORDINADO (S):</b>	<b>N/A</b>
<b>DESCRIPCIÓN DEL PUESTO:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Informar a la empresa sobre los estados financieros y presupuestarios de la empresa facilitando la toma de decisiones y el correcto desarrollo de la actividad económica de la misma.</li> </ul>	
<b>FUNCIONES:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Desarrollar un sistema contable actualizado aprobado por la empresa, de acuerdo a las leyes vigentes.</li> <li>▪ Realizar conciliaciones bancarias.</li> <li>▪ Desarrollar roles de pago con sus respectivos pagos y planillas al IESS.</li> <li>▪ Gestionar manejo de archivos contables.</li> <li>▪ Determinar y analizar información para realizar reportes fiscales.</li> <li>▪ Mostrar y entregar cada fin de mes estados financieros para la toma de decisiones, declaración de impuestos y documentos para archivos de la empresa.</li> </ul>	

**REQUISITOS:**

## ▪ EDUCACIÓN

Estudios Superior:

- Ingeniería en Contabilidad Superior y Auditoría CPA,

## ▪ CONOCIMIENTOS

✚ Software contable, Ley Tributaria, Ley Laboral, Conocimientos financieros, computación.

✚ Experiencia de más de 5 años.

## ▪ APTITUD

- Claro manejo y transparencia en sus actividades.

## ▪ PARTICULARIDAD

✚ Honestidad, ética profesional, innovador, creativo

✚ Jefe de barra

✚ Con contrato de auxiliar salonerero

## DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES

Cuadro 34 Jefe de barra

	<b>FINN MCCOOL'S S.A.</b>
	<b>MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES</b>
<b>NIVEL JERÁRQUICO:</b>	<b>Operativo</b>
<b>ÁREA:</b>	<b>Bar-restaurante</b>
<b>CARGO:</b>	<b>Jefe de barra</b>
<b>SUBORDINADO (S):</b>	<b>Auxiliar salonerero</b>
<b>DESCRIPCIÓN DE PUESTO:</b>	
<ul style="list-style-type: none"><li>▪ <b>Auxiliar Salonerero o conocido también como bar tender es el encargado de la preparación de los licores y cócteles que el bar brinda para satisfacción del cliente, el manejo de la preparación de los mismos y la calidad en servicio al cliente es su principal objetivo.</b></li></ul>	
<b>FUNCIONES:</b>	
<ul style="list-style-type: none"><li>▪ <b>Preparación, e higiene de la barra.</b></li><li>▪ <b>Control de calidad y verificación de caducidad de los productos.</b></li><li>▪ <b>Verificación de todos los materiales de cristalería y utensilios en barra.</b></li><li>▪ <b>Atención directa al cliente en barra, brindar un excelente servicio.</b></li><li>▪ <b>Preparación correcta de cocteles y la medida exacta de ellos.</b></li><li>▪ <b>Verificación de su inventario al inicio y al final de sus actividades.</b></li></ul>	
<b>REQUISITOS:</b>	
<ul style="list-style-type: none"><li>▪ <b>EDUCACIÓN</b> Estudios Secundarios o Superior:<ul style="list-style-type: none"><li>▪ <b>Ingeniería o tecnología en Administración Hotelera.</b></li></ul></li><li>▪ <b>CONOCIMIENTOS</b><ul style="list-style-type: none"><li>✚ <b>Administrativos, Ventas, Atención al cliente.</b></li></ul></li><li>▪ <b>APTITUD</b><ul style="list-style-type: none"><li>▪ <b>Administración, control y orden</b></li></ul></li><li>▪ <b>PARTICULARIDAD</b><ul style="list-style-type: none"><li>✚ <b>Honestidad, ética profesional.</b></li></ul></li></ul>	

✚ Jefe de cocina

✚ Con contrato de cocinera (o)

## DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES

Cuadro 35 Jefe de cocina

	<b>FINN MCCOOL'S S.A.</b>
	<b>MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES</b>
<b>NIVEL JERÁRQUICO:</b>	<b>Operativo</b>
<b>ÁREA:</b>	<b>Bar-restaurante</b>
<b>CARGO:</b>	<b>Cocinera (o)</b>
<b>SUBORDINADO (S):</b>	<b>Cocinero</b>
<b>DESCRIPCIÓN DE PUESTOS:</b>	
<ul style="list-style-type: none"><li>La preparación correcta e higiénica y deliciosa de preparar alimentos y platos a la carta que el restaurante posee es el objetivo del cocinera (o).</li></ul>	
<b>FUNCIONES:</b>	
<ul style="list-style-type: none"><li>Preparación, higiene de la cocina.</li><li>Limpieza y presentación personal del cocinero</li><li>Cumplimiento de reclasificación y reciclaje de desechos.</li><li>Control de máquinas de gas, maquinas frías y equipos en correcto funcionamiento.</li><li>Manejo de inventario diario.</li><li>Verificación de todos los materiales que se necesitan para la preparación y mantenimiento de alimentos.</li><li>Control de calidad y de caducidad de los alimentos.</li><li>Manejo excelente de la exhibición de los platos a la carta.</li></ul>	

**REQUISITOS:**

- EDUCACIÓN

Estudios Secundarios o Superior:

- Bachillerato, ingeniería o cursos realizados.

- ENTENDIMIENTO

- ✚ Manipulación de alimentos.

- APTITUD

- ✚ Higiene, control y orden.

- PARTICULARIDAD

- ✚ Honestidad, limpieza, ética profesional.

✚ **Cajero (a)**

**DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES****Cuadro 36** Cajero (a)

	<b>FINN MCCOOL'S S.A.</b>
	<b>MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES</b>
<b>NIVEL JERÁRQUICO:</b>	<b>Operativo</b>
<b>ÁREA:</b>	<b>Bar-restaurante</b>
<b>CARGO:</b>	<b>Cajero (a)</b>
<b>SUBORDINADO (S):</b>	<b>N/A</b>
<b>DESCRIPCIÓN DEL PUESTO:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ El cajero tiene como objetivo salvaguardar y ser responsable del efectivo obtenido por el acto de vender un producto de propiedad de la empresa que se encuentra a la venta, el mismo debe ser documentado para cumplimiento de la ley. Y de la misma manera mostrar los gastos realizados por la caja con fin de realizar correctamente el cuadro de caja.</li> </ul>	
<b>FUNCIONES:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ El cajero tiene la responsabilidad de registrar y manejar el efectivo sea para ventas o compras.</li> <li>▪ Perfecto manejo de efectivo.</li> <li>▪ Verificación del producto que vende: en calidad y en cantidad.</li> <li>▪ Entregar facturas para el cumplimiento de la ley.</li> <li>▪ Registrar correctamente el ingreso y las salidas de inventario.</li> <li>▪ Realizar los cierres de la forma ordenada y con notas explicativas en caso de ser necesario, para entregar caja a su turno siguiente.</li> </ul>	

<p><b>REQUISITOS:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ EDUCACIÓN <ul style="list-style-type: none"> <li>Estudios Secundarios o Superior: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ingeniería o Tecnología en Administración Hotelera.</li> </ul> </li> </ul> </li> <li>▪ ENTENDIMIENTO <ul style="list-style-type: none"> <li>✚ Administrativos, Contables y de Ventas.</li> </ul> </li> <li>▪ APTITUD <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Administración, control y orden</li> </ul> </li> <li>▪ PROACTIVIDAD <ul style="list-style-type: none"> <li>✚ Honestidad, ética profesional y amabilidad.</li> </ul> </li> </ul>
---

✚ **Mesera (o)**

**DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES**

**Cuadro 37** Mesera (o)

	<b>FINN MCCOOL'S S.A.</b>
	<b>MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES</b>
<b>NIVEL JERÁRQUICO:</b>	<b>Operativo</b>
<b>ÁREA:</b>	<b>Bar-restaurante</b>
<b>CARGO:</b>	<b>Mesera (o)</b>
<b>SUBORDINADO (S):</b>	<b>N/A</b>
<b>DESCRIPCIÓN DEL PUESTO:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Brindar calidad en el servicio y atención al cliente en el servicio a la mesa.</li> </ul>	
<b>FUNCIONES:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Preparación, higiene de la estación de meseras (o).</li> <li>▪ Recibir al cliente con un saludo e informarle sobre los productos y promociones que brinda el bar-restaurante.</li> <li>▪ Control de calidad y verificación en la presentación, exhibición de los platos y tragos que entregan a los clientes.</li> <li>▪ La disposición de cristalería y utensilios en las mesas.</li> <li>▪ Directa atención con el cliente en las mesas.</li> <li>▪ Al momento de cobrar la cuenta entregar factura para cumplimiento de la ley e invitarle al</li> </ul>	

cliente a que vuelva.

**REQUISITOS:**

▪ EDUCACIÓN

Estudios Secundarios o Superior:

- Ingeniería o Tecnología en Administración Hotelera.

▪ CONOCIMIENTOS

✚ Administrativos, Ventas, Atención al cliente.

▪ APTITUD

▪ Control y orden

▪ PARTICULARIDAD

✚ Honestidad, ética profesional.

✚ **Jefe de mantenimiento**

✚ **Con contrato de conserje**

**DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES**

**Cuadro 38** Jefe de mantenimiento

	<b>FINN MCCOOL'S S.A.</b>
	<b>MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES</b>
<b>NIVEL JERÁRQUICO:</b>	<b>Operativo</b>
<b>ÁREA:</b>	<b>Mantenimiento</b>
<b>CARGO:</b>	<b>Conserje</b>
<b>SUBORDINADO (S):</b>	<b>Limpieza.</b>
<b>DESCRIPCIÓN DEL PUESTO:</b>	
▪ El conserje tiene como propósito verificar el estado físico de materiales, muebles, enseres, equipos que se encuentran en el bar-restaurante y dar solución a cada una de las fallas o dificultades que presenten ya que impide el normal funcionamiento del giro del negocio.	

<p><b>FUNCIONES:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Verificación del exterior del negocio (veredas, puertas ventanas, letreros, luces, alarma.)</li> <li>▪ Control de energía eléctrica en las instalaciones que el bar-restaurante posee.</li> <li>▪ Medición de presión de gas en campana de cocina.</li> <li>▪ Verificar el funcionamiento de alcantarillado y trampas de grasa.</li> <li>▪ Verificación de equipos de sonido, televisores y proyectores.</li> <li>▪ Revisión de buen estado de mesas, sillas, barra, paredes, ventanas, puertas, baños, y piso dentro del local.</li> </ul>
<p><b>REQUISITOS:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ EDUCACIÓN <ul style="list-style-type: none"> <li>Estudios Secundarios o Superior: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Bachillerato, Ingeniería, Artesano calificado, Tecnología o Ingeniería en: Seguridad Industrial? Electricista.</li> </ul> </li> </ul> </li> <li>▪ CONOCIMIENTOS <ul style="list-style-type: none"> <li>✚ Manejo de materiales eléctricos, plomería.</li> </ul> </li> <li>▪ APTITUD <ul style="list-style-type: none"> <li>✚ Manejo de equipos eléctricos y electrónicos.</li> <li>✚ Manejo de plomería básica.</li> </ul> </li> <li>▪ PARTICULARIDAD <ul style="list-style-type: none"> <li>✚ Honestidad, limpieza, ética profesional.</li> </ul> </li> </ul>

✚ **Limpieza**

**DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES**

**Cuadro 39 Limpieza**

	<b>FINN MCCOOL'S S.A.</b>
	<b>MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES</b>
<b>NIVEL JERÁRQUICO:</b>	<b>Operativo</b>
<b>ÁREA:</b>	<b>Mantenimiento</b>
<b>CARGO:</b>	<b>Limpieza</b>
<b>SUBORDINADO (S):</b>	<b>N/A</b>
<b>DESCRIPCIÓN DEL PUESTO:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Consiste en el desarrollo de la organización y limpiar al bar-restaurante de manera meticulosa y cuidadosa, cumpliendo normas que instituciones gubernamentales como: Los Ministerios de Medio Ambiente, Ministerio de Salud y Turismo nos exigen, para el libre desarrollo de</li> </ul>	

funcionamiento de las actividades del negocio.

**FUNCIONES:**

- Verificación de los materiales de limpieza que se necesita para desarrollar la actividad.
- Realizar lista de útiles de aseo (semanal).
- Limpieza del exterior del local.
- Limpieza de baños.
- Limpieza del área del bar.
- Limpieza del área del restaurante.
- Limpieza de áreas de diversión
- Limpieza de cocina.

**REQUISITOS:**

- EDUCACIÓN
  - Estudios Primario, Secundarios o Superior:
    - Escuela, Bachillerato, Ingeniería, Tecnología en Administración Hotelera, Artesano calificado.
- CONOCIMIENTOS
  - Manejo de materiales y equipos de limpieza.
- APTITUD
  - Aplicabilidad de materiales de limpieza.
- PARTICULARIDAD
  - Honestidad, limpieza, ética profesional.

**3.3.3. Manual de Procedimientos.**

▪ **Introducción**

El manual de procedimientos de la empresa evidencia los atributos que se manifiesta a continuación:

Escrito en un lenguaje sencillo y de fácil comprensión, hechos que facilitan la apropiación del personal.

Garantiza la aplicabilidad de las funciones de los trabajadores.

Es flexible y garantiza la posibilidad de modificaciones y actualización sin alterar la totalidad del documento.

Permite medir la productividad de los trabajadores.

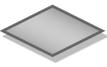
Optimiza tiempo.

Mejora la relación de los clientes internos, externos y proveedores.

- **Filosofía**

El manual de procedimientos se fundamenta en la necesidad de generar la correcta aplicación de tareas desarrolladas en el marco de las funciones asignadas a los trabajadores, encaminadas en la consecución de la eficiencia y eficacia de la empresa.

**Cuadro 40** SIMBOLOGÍA PARA IDENTIFICACIÓN DE FLUJOGRAMAS.

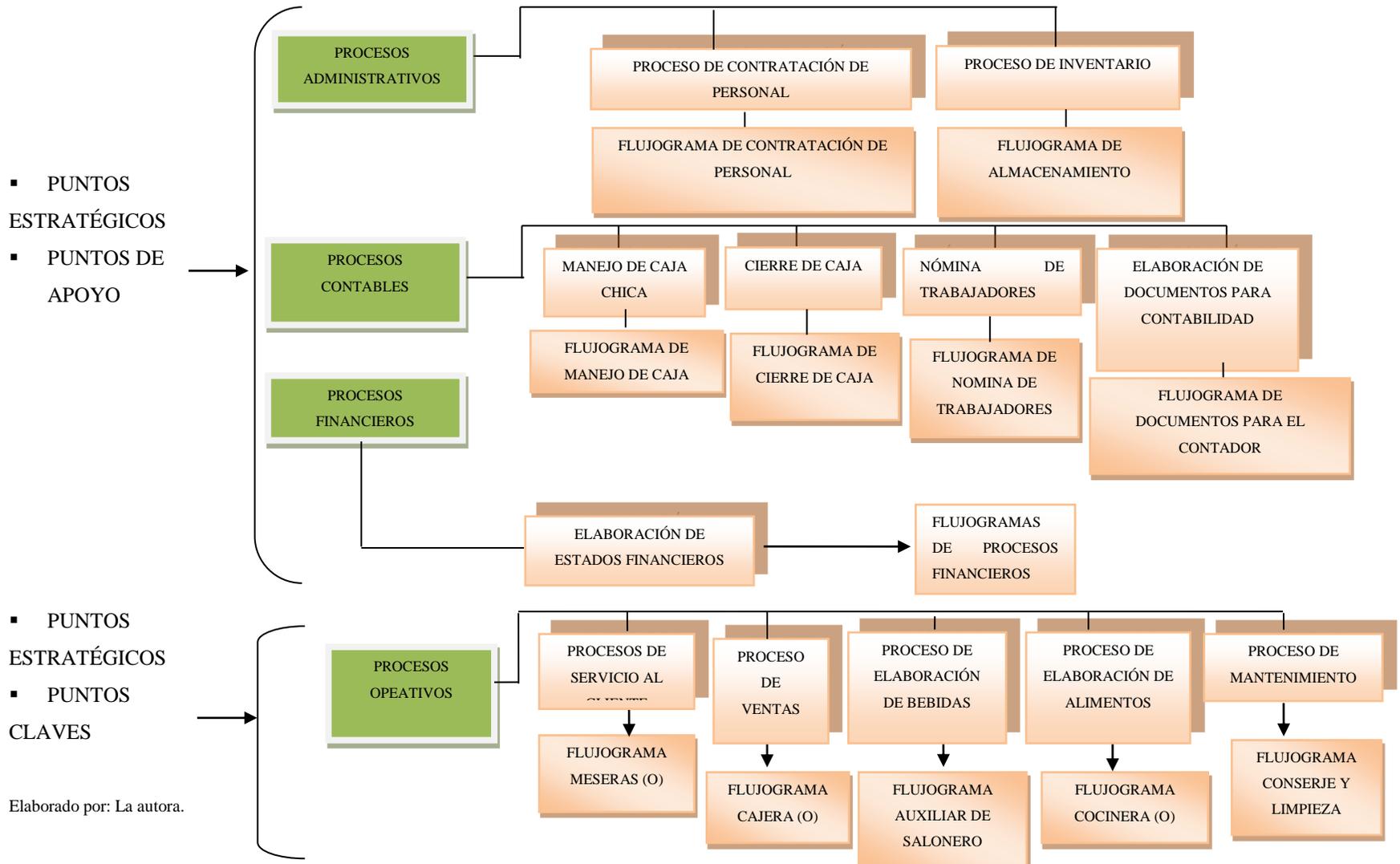
SÍMBOLO	SIGNIFICADO
	OPERACIÓN
	INSPECCIÓN
	DESPLAZAMIENTO
	DEPOSITO PROVISIONAL O ESPERA O DEMORA
	ALMACENAMIENTO
	DOCUMENTO
	DESTRUCCIÓN DE UN DOCUMENTO
	DECISIÓN
	DATOS
	PROCESOS

Elaborado por: La autora.

### 3.3.4. Mapa de procesos

El mapa de procesos a través de la representación gráfica muestra a continuación una estructura de las unidades funcionales de la empresa.

**Cuadro 41 MAPA DE PROCESOS**



Elaborado por: La autora.

### 3.3.5. Manual de Procedimientos Administrativos

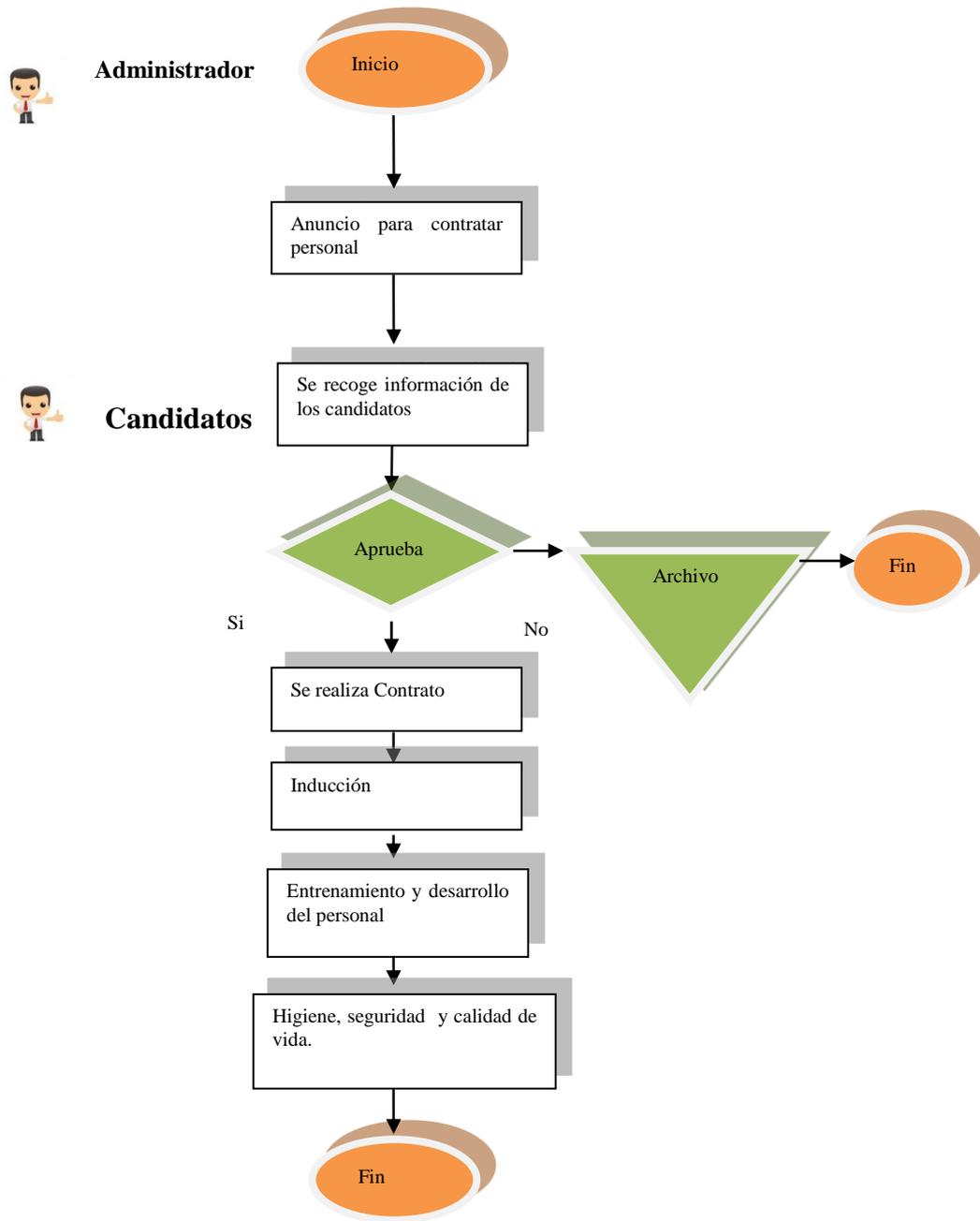
#### Cuadro 42 MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE CONTRATACIÓN DE PERSONAL.

#### PROCEDIMIENTO PARA CONTRATACIÓN DE PERSONAL

PERSONAL	No	ACTIVIDADES
Administrador	1	Reclutamiento de personal. El proceso de incorporación de personal en el bar-restaurant Finn McCool's, iniciará con un anuncio escrito expuesto en los medios de comunicación que desarrollan actividades en la ciudad de Quito, documento que de igual manera será publicado en la parte Frontal externa de exhibición que el bar-restaurant posee; comunicado que detallará las necesidades de recurso humano que el negocio necesita.
Administrador	2	Selección de Personal. El proceso para seleccionar el personal: Una vez recolectada la información de los candidatos, se analiza cada uno de los datos y se los relaciona con el manual de descripción de puestos. Se procede a llamar a los candidatos idóneos para una entrevista con la gerencia; reunión que se la llevará a cabo en las instalaciones de la empresa para conocer las fortalezas y debilidades del candidato para ocupar el cargo. Se aplicará una prueba escrita y de habilidades y finalmente se tomara la decisión correcta para la contratación.
Gerente	3	Contratación de Personal. Se establecerá contratos con los colaboradores por periodo de prueba de 90 días y una año después de los tres meses de prueba, es este contrato se establecen las leyes y normas que la ley exige, del Código de Trabajo vigente y el Ministerio de Relaciones laborales.
Administrador	4	Inducción. El nuevo miembro de la empresa debe conocer: misión, visión, objetivos, políticas, estructura de la organización, productos, servicios, y los procedimientos internos. Beneficios que la empresa brinda: horario de trabajo, días de descanso, días de pago y de anticipos salariales, descuentos. El nuevo integrante deberá ser presentado con todo el personal y deberá ser informado de las responsabilidades propias y las de trabajar en equipo.
Administrador	5	Entrenamiento y desarrollo de personal. El entrenamiento y el desarrollo constan de un sistema de procesos con las cuales deberá familiarizarse y aprender a desarrollar las habilidades y aptitudes requeridas para el desempeño del cargo.
Administrador	6	Higiene seguridad y calidad de vida. Finn McCool's protegerá la integridad física y psicológica de los colaboradores en los cuales se encuentran puntos de trabajo a manejar: Medio físico, Medio psicológico, Medio de principios de coordinación, Salud ocupacional.

Fuente: Investigación Propia  
Elaboración: La autora

**Gráfico 19** FLUJOGRAMA PARA CONTRATACIÓN DE PERSONAL



Elaborado por: La Autora.

➤ **Procedimiento para realizar Adquisiciones.**

## **ADQUISICIONES**

Las compras que se efectúan, siempre deben estar sustentadas con la respectiva factura legal, es decir; que cumpla con todos los requisitos establecidos por el Reglamento de Facturación, dejando constancia de la transacción efectuada. Entre los principales requisitos a observar son: El número de factura pre-impresa con los números de serie, fecha de caducidad del comprobante de venta, dirección, teléfonos. Además al momento de receiptar las facturas de los proveedores se debe registrar la recepción de la misma con nombre, fecha y hora de la recepción, ya que la fecha de factura puede ser diferente a la fecha de recepción y tributariamente tiene vigencia desde la fecha de recepción.

Es importante tomar en cuenta que se debe realizar la respectiva retención en la fuente y/o IVA hasta máximo 5 días posteriores de haber recibido la factura, por lo cual se sugiere realizar la retención al momento de recibir la factura.

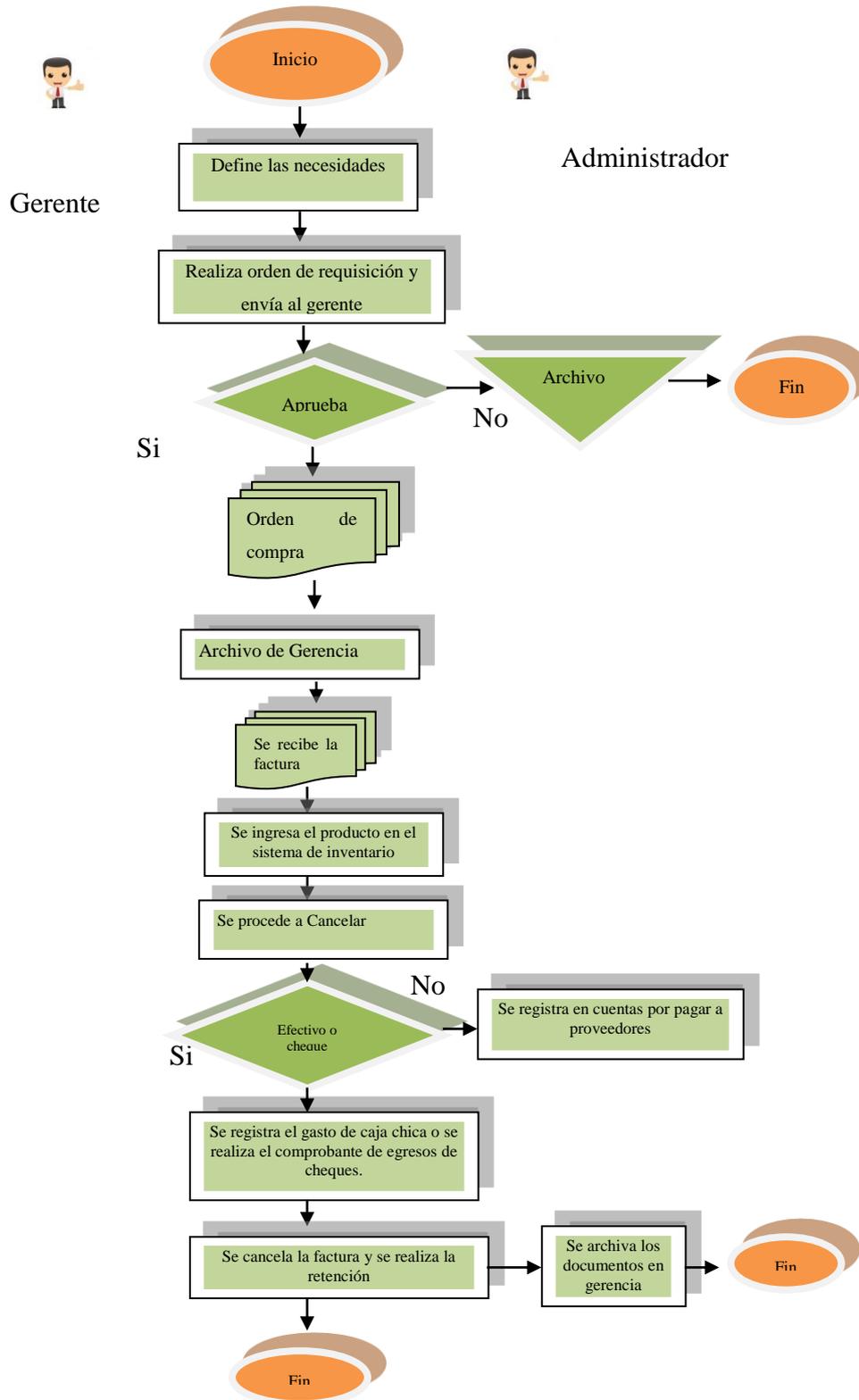
La retención es independiente al pago, ya que este puede ser posterior o en partes. Se recomienda recibir facturas que tengan la misma fecha en la que se recibe.

### Cuadro 43 PROCEDIMIENTO PARA REALIZAR ADQUISICIONES

PERSONAL	No	ACTIVIDADES	TIEMPO PROMEDIO
Administrador	1	Definir las necesidades de adquisición de productos, por medio del conteo físico diario de inventarios, midiendo los límites de existencia.	1 hora
Administrador	2	Realizar órdenes de requisición (original y copia), la original se envía al gerente y la copia se archiva en administración.	15 minutos
Gerente	3	Gerente revisa la orden de requisición y autoriza o no la orden.	20 minutos
Administrador	4	Administrador procede a enviar las órdenes de compras, una original y dos copias distribuidas de tal forma: copia original al proveedor, copia para el archivo de la administración y la segunda copia para la contadora.	30 minutos
Administrador	5	Aceptar la mercadería, verificar la autenticidad de los productos, calidad y la cantidad solicitado.	20 minutos
Administrador	6	Si la cantidad y las características son las correctas procedemos a ingresar al sistema del inventario.	1 hora
Administrador	7	Si se da una devolución de mercadería, se realizará una guía de remisión, en original y dos copias, la original para el proveedor y las copias se archivan con el administrador y contabilidad respectivamente.	30 minutos
Administrador	8	Luego de recibida la mercadería se realiza el ingreso en dos copias, la original para el contador y la copia para la administración.	20 minutos
Contador	9	Verificación de la factura, retención, para ser pagado y enviada a la contadora.	10 minutos
Contador	10	Se efectúa el pago, si este es en cheque se lo registra en comprobantes de cheques, si es en efectivo se registra en los cierres de caja diarios y en caso de ser a crédito se lo registrará en los libros contables, finalmente se procede con el pago acorde a los plazos establecidos.	1 hora

Fuente: Investigación Propia  
Elaboración: La autora

**Gráfico 20 FLUJOGRAMA PARA ADQUISICIONES**



Elaborado por: La Autora.

### 3.3.6. Manual de procedimientos contables

Con el propósito que los Estados financieros sean lo más claros al momento de revelar la situación de la empresa.

Todas las transacciones que en la empresa se realizan diariamente mantienen un procedimiento, el cual se debe aplicar en cada operación, es por este motivo que diseña este manual básico de procedimientos, para optimizar recursos y obtener resultados óptimos.

#### Cuadro 44 PROCESO PARA CAJA CHICA

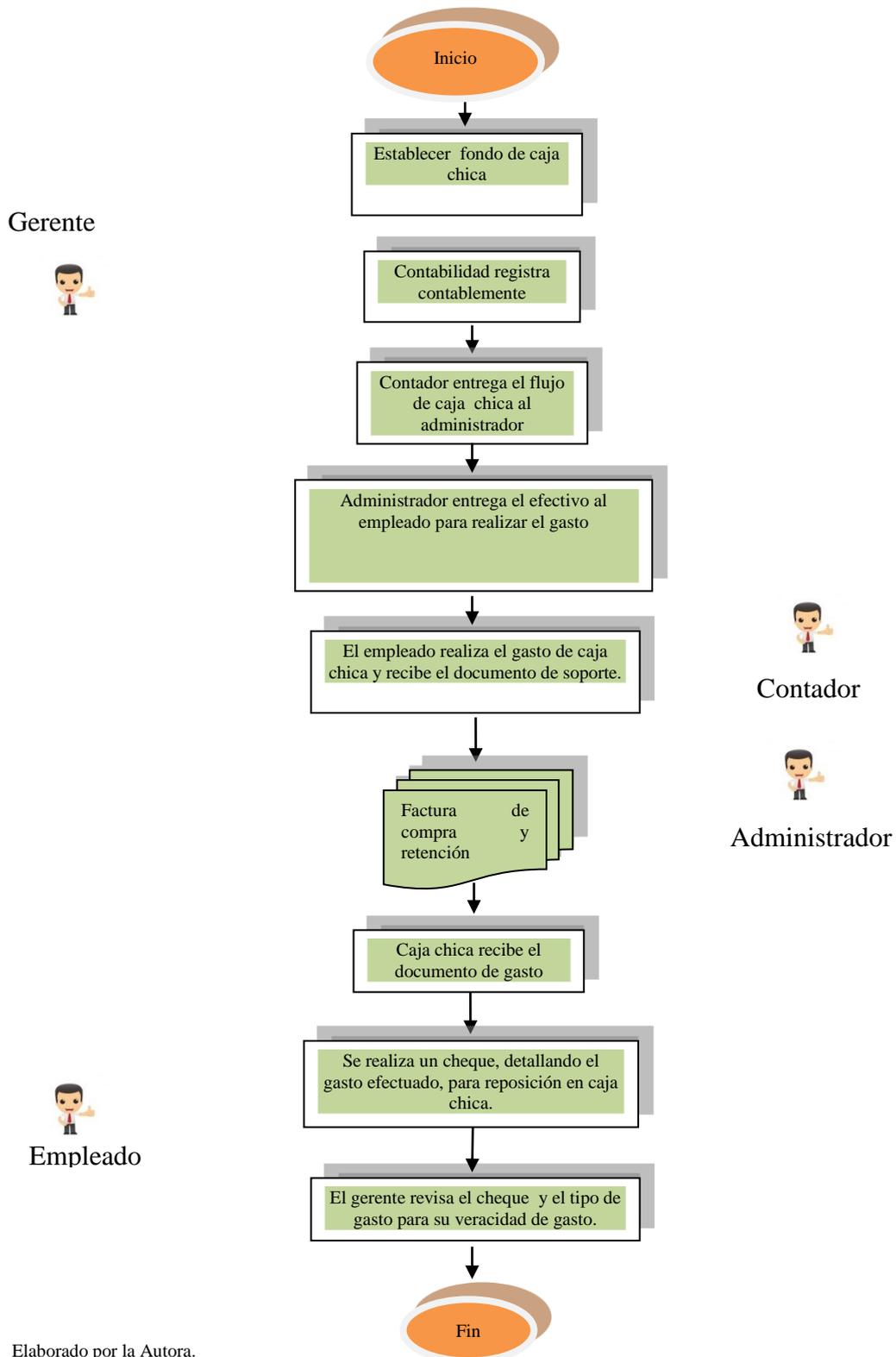
PERSONAL	No	ACTIVIDADES	TIEMPO PROMEDIO
Administración	1	La caja chica se creó con el propósito de facilitar a la empresa movimientos de efectivo para obtener recursos o cubrir necesidades urgentes.	
Contador	2	Se registra contablemente	30 minutos
Contador	3	El contador entrega la caja chica al administrador para su manejo	10 minutos
Administrador	4	El administrador es el encargado del manejo de la caja chica	30 minutos
Administrador	5	El administrador entrega el efectivo para los gastos y firma de recibido del comprobante de entrega.	20 minutos
Cajero	6	El empleado se encarga de realizar el gasto y entrega al administrador el documento de soporte del mismo.	1 hora
Administrador	7	Para la reposición de caja chica se realiza un cheque por el gasto y el efectivo se repone en caja chica.	30 minutos
Gerente	8	Se verifica el gasto y el comprobante de egreso de cheque para la veracidad del gasto.	20 minutos

Fuente: Investigación Propia  
Elaboración: La autora

### **Nota Aclaratoria.**

- ✚ Se debe establecer un monto mínimo para girar cheques por conceptos de pagos, bajo este valor se debe manejar por caja menor o caja chica asignándole un valor a una persona responsable.
- ✚ Los gastos de caja chica deben ser liquidados una vez que el fondo se haya agotado hasta un 75%. El valor del cheque a reponer será por el valor de los gastos efectuados debidamente sustentados con documentos legales, y su respectiva liquidación; por tanto el valor de caja menor por ningún concepto debe variar.

**Gráfico 21** FLUJOGRAMA PARA CAJA CHICA

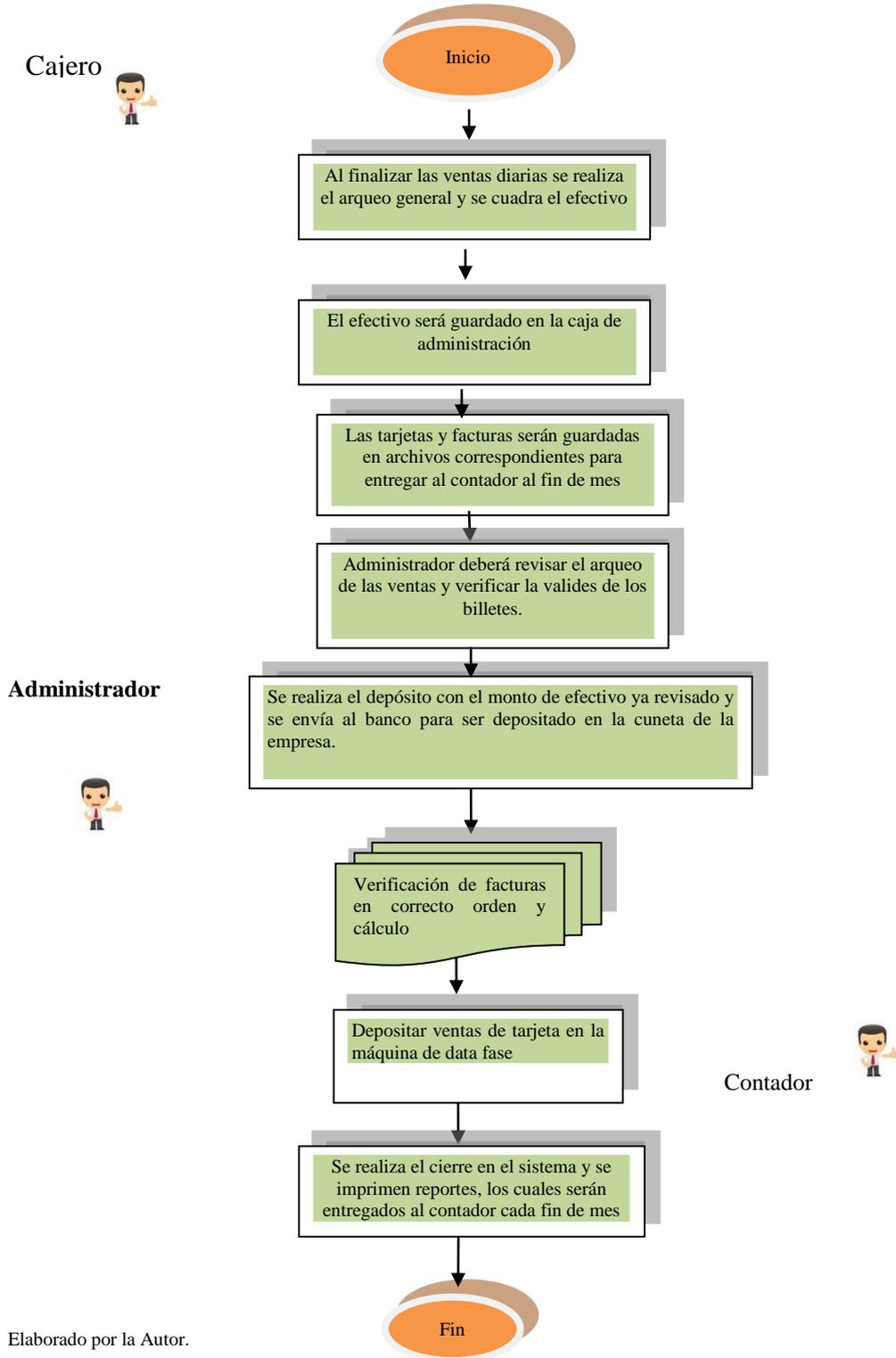


**Cuadro 45 PROCEDIMIENTO PARA CIERRE DE CAJA.**

<b>PERSONAL</b>	<b>No</b>	<b>ACTIVIDADES</b>	<b>TIEMPO PROMEDIO</b>
Cajero	1	Al final de la jornada el cajero imprimirá un arqueo el cual servirá para cuadrar el efectivo y las tarjetas de ventas diaria.	1 hora
Cajero	2	El efectivo será guardado en la caja fuerte luego del cuadro.	10 minutos
Cajero	3	Las tarjetas y facturas cobradas serán archivadas en las carpetas correspondientes, estas serán entregadas al contador al fin de mes.	10 minutos
Administrador	4	El Administrador deberá verificar el efectivo y la valides de los billetes de las ventas.	30 minutos
Administrador	5	Se realiza en depósito para enviar a la cuenta de banco de la empresa.	10 minutos
Administrador	6	Verifica una a una las facturas para ver su correcta digitación y cálculo de su valor.	1 horas
Administrador	7	Deposita las ventas con tarjeta por medio de la máquina de data fas.	10 minutos
Administrador	8	Una vez realizado el cuadro, se procede a realizar el cierre en el sistema e imprimir los reportes para ser enviados al contador.	2 horas

Fuente: Investigación Propia  
Elaboración: La autora

Gráfico 22 FLUJOGRAMA PARA CIERRE DE CAJA

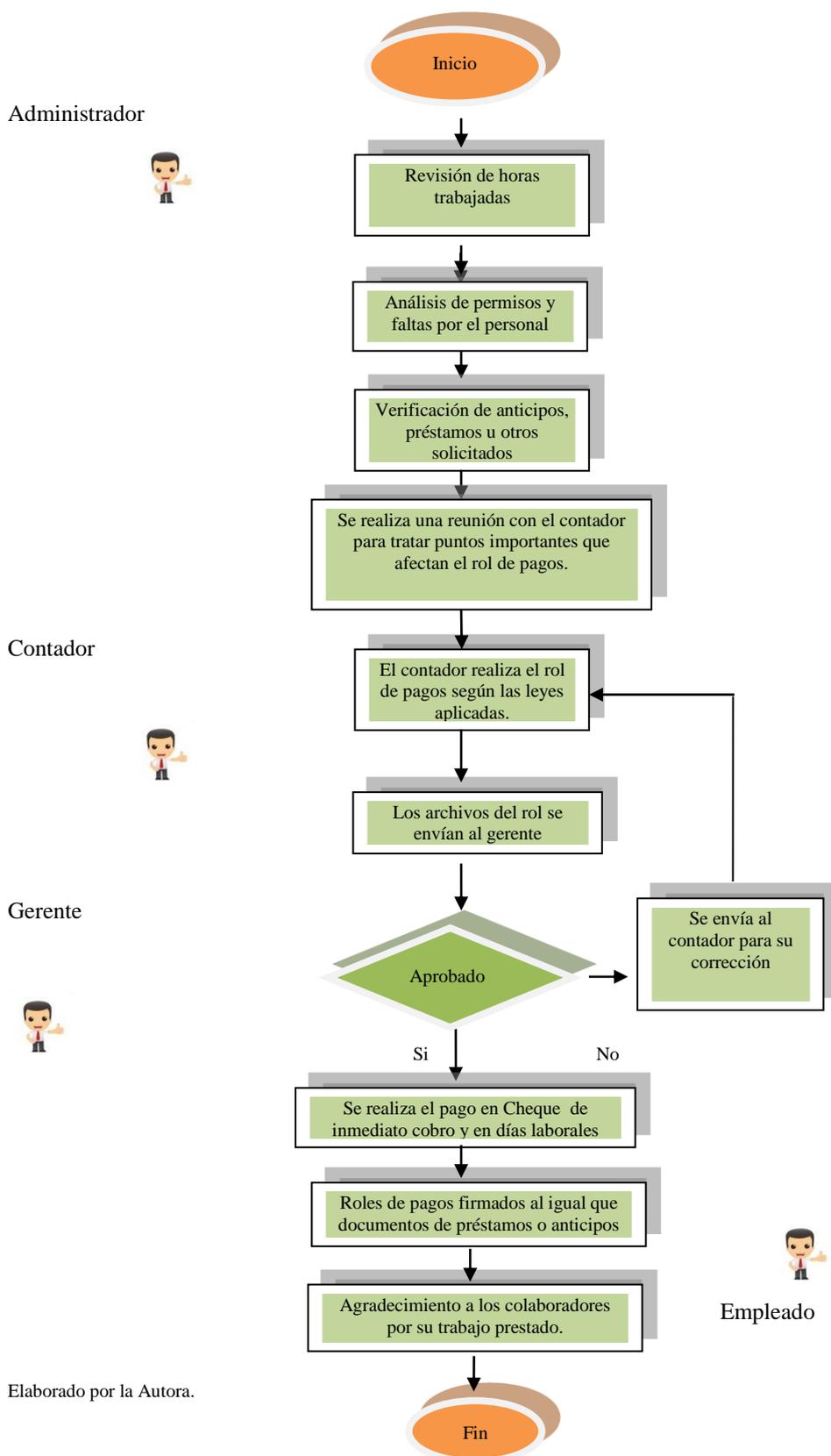


## Cuadro 46 PROCEDIMIENTO PARA PAGO DE NÓMINA

PERSONAL	No	ACTIVIDADES	TIEMPO PROMEDIO
Administrador	1	El administrador es el encargado de verificar las entradas y salidas en los turnos de cada uno de los colaboradores para el cálculo de las horas trabajadas.	2 hora
Administrador	2	Se realiza un análisis de los permisos y faltas de asistencia que el personal solicitó o incumplió.	1 hora
Administrador	3	Se verifica los préstamos o anticipos que los colaboradores solicitaron en el mes, los cuales serán descontados en el rol de pagos.	20 minutos
Administrador	4	Se realiza una reunión con el contador para tomar en cuenta puntos importantes como los anteriores para el cálculo de pago de nómina.	2 horas
Administrador	5	El contador realiza el rol de pagos, tanto el rol general como el individual con todas las obligaciones de ley.	2 horas
Administrador	6	Los archivos se entregan al Gerente para su correcta verificación y aprobación.	1 hora
Administrador	7	Se cancela a los colaboradores su sueldo, el mismo que debe ser pagado en cheque en días laborables y con cobro inmediato.	1 hora
Administrador	8	Los roles deben ser firmados en el mismo momento del pago, una copia para el trabajador y otra para archivos de gerencia.	1 hora
Contador	9	Si el trabajador tuvo préstamos o anticipos estos deben tener documento de soporte firmado por el empleado.	30 minutos
Contador	10	Se finaliza el pago de nómina y se le agradece al colaborador por su trabajo desarrollado, esto cumpliendo con los valores que la empresa establece en el desarrollo de sus actividades.	1 hora

Fuente: Investigación Propia  
Elaboración: La autora

**Gráfico 23** FLUJOGRAMA DE PAGO DE NÓMINA



Elaborado por la Autora.

- **DOCUMENTOS PARA ENVIAR AL CONTADOR.**

Por control Interno todo documento contable y tributario que salga de sus oficinas se debe elaborar una acta de entrega recepción, la misma que debe contener el encabezado básico de los documentos, el número de documentos, la fecha, hora y el nombre de la persona a la que se entrega o recibe. Si el tiempo es escaso y no se puede realizar este documento por lo menos se debe sacar copias de los documentos a ser entregados y hacer firmar la recepción de los mismos, dejando esta copia en el lugar del original.

Por precaución de forma obligatoria se debe dejar por lo menos tres documentos contables – tributarios en blanco, los cuales posterior a la declaración de impuestos al no ser utilizados deben anularse (original y copias).

Al recibir un comprobante de Retención, Factura, Nota de Crédito o cualquier otro documento con autorización del SRI se debe verificar que cumpla con todos los requisitos pre – impresos y de llenado, a más de ingresar a la Página oficial del SRI en internet para verificar la validez del documento.

#### **Cuadro 47 PROCEDIMIENTO COMPROBANTES DE INGRESO**

PERSONAL	ACTIVIDADES
Cajero Administrador y contador	COMPROBANTE DE INGRSO  La venta de bienes o servicios, sea esta a crédito o contado genera un ingreso de dinero, el cual será sustentado por el comprobante de ingreso, este contendrá fecha de la recepción del dinero, el nombre del cliente, el número de la factura que nos cancelan, el valor, además debe estar acompañado por la papeleta de depósito, la correspondiente retención del IVA y en la fuente si fuera el caso y número de la misma como referencia.

Fuente: Investigación Propia  
Elaboración: La autora

**Gráfico 24 PROCESO PARA COMPROBANTE DE INGRESO**



Elaboración: Investigadora Propia

**Cuadro 48 PROCEDIMIENTO COMPROBANTES DE EGRESOS**

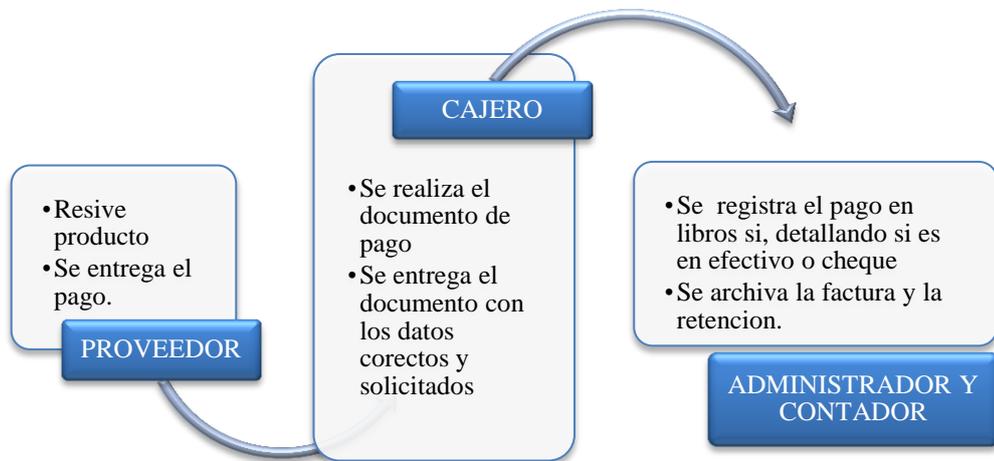
PERSONAL	COMPROBANTE DE EGRESOS
Proveedores	La salida de dineros de la empresa sea por compras de bienes y/o servicios, o pagos por cualquier otro concepto se originan giro de cheque.
Cajero	
Administrador y contador	<p>Será sustentado por el comprobante de egreso, este deberá estar acompañado por la factura que se cancela, con el sello de cancelado, la correspondiente retención de IVA y en la fuente si fuera el caso. Si se trata de un anticipo de pago.</p> <p>Deberá tener la firma de responsabilidad, el nombre y N° de cédula de la persona que recibe el anticipo, en el caso que el anticipo esté relacionado con una factura de proveedor se debe referir este documento. En el caso de otros pagos como préstamos, pagos de deudas, siempre deberá sustentarse con un documento que respalde.</p> <p>Como procedimiento y respaldo tributario se llegó a determinar que los anticipos a PROVEEDORES de un contrato se realizará previa la presentación de la factura correspondiente por el valor que se está cancelando, es decir por la parte proporcional del contrato o pacto que se haya realizado, conforme lo determina la Ley Orgánica de Régimen tributario Interno en su Art. 61.</p>

Fuente: Investigación Propia  
Elaboración: La autora

**Nota Aclaratoria.**

Al momento de anular un cheque este debe ser adjuntado al comprobante de egreso para que ambos documentos pierdan validez y no pierdan secuencia por control interno.

**Gráfico 25 PROCESO PARA COMPROBANTE DE EGRESOS**



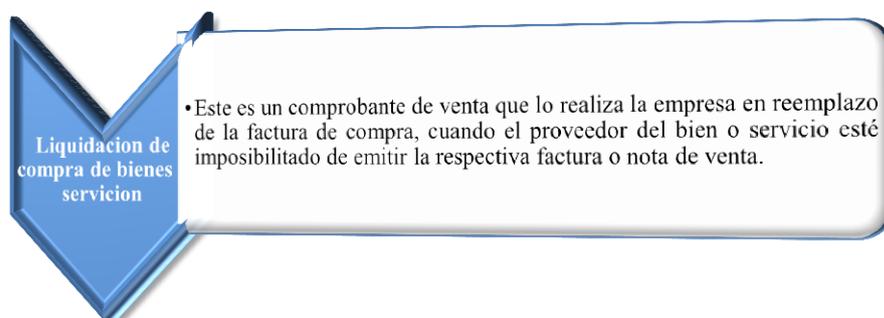
Fuente: Investigación Propia  
Elaboración: La autora

**Nota aclaratoria.**

Tanto los comprobantes de ingreso como egreso deben reflejar el principio de partida doble, ya que sin esto no existe contabilidad. Partida doble es que; el mismo saldo que consta en él DEBE constar en el HABER.

- **DOCUMENTOS DE RESPALDO**

**Gráfico 26 LIQUIDACIÓN COMPRAS DE BIENES O SERVICIOS**



Fuente: Investigación Propia  
Elaboración: La autora

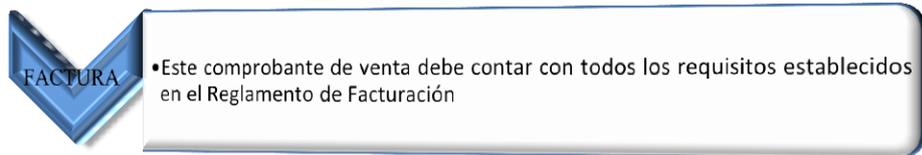
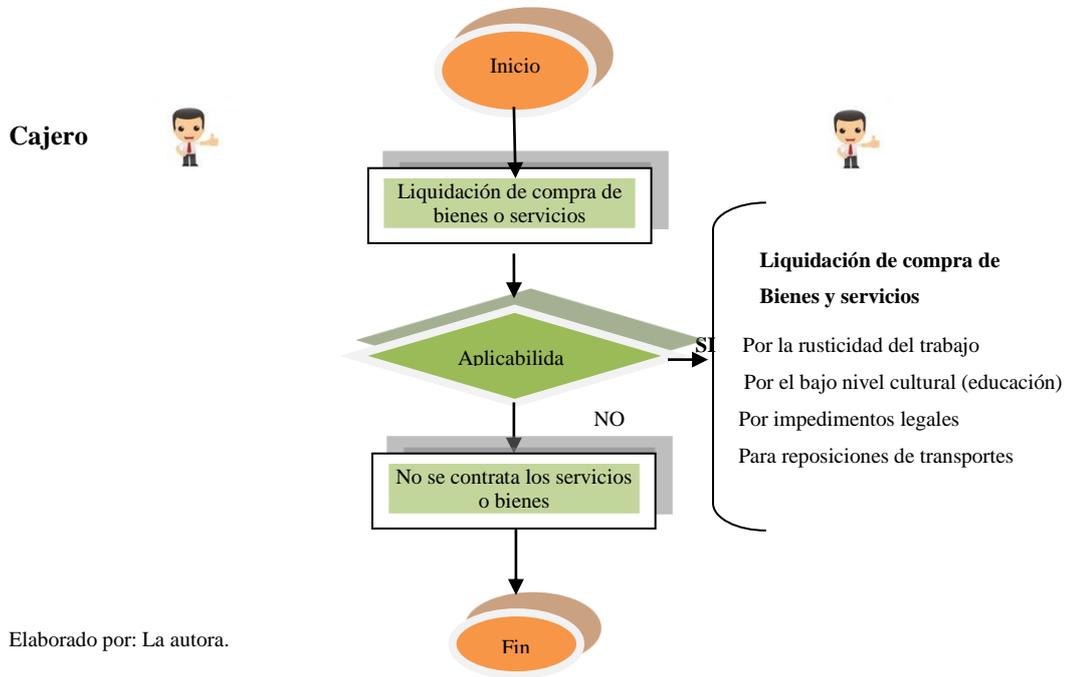
**Cuadro 49 CARACTERISTICAS DE LIQUIDACIÓN COMPRAS DE BIENES O SERVICIOS.**

**PERSONAL CARACTERÍSTICAS**

Contador Bienes o Servicios	<p><b>Liquidación de compras de Bienes o Servicios</b></p> <p>Por la rusticidad del trabajo</p> <p>Por el bajo nivel cultural del beneficiario (es decir educación primaria)</p> <p>Por impedimentos legales que no le permiten sacar el Registro Único de Contribuyentes o RISE (extranjeros no residentes, menores de edad, etc.)</p> <p>Para reposiciones de transportes logísticos internos de mensajería, previa liquidación interna y aprobación de la Gerencia. En cualquier otro caso debe exigirse la factura de compra, como único documento que sustente la transacción efectuada, tomando en cuenta que la ley obliga a toda persona natural o jurídica a emitir la respectiva factura a partir de los \$ 4,00 dólares de cada transacción. Es importante mencionar que en lo posible se debe sustentar con facturas para poder obtener el beneficio de cruzar el IVA pagado en las compras, con el IVA pagado en las ventas. Las notas de ventas (solo aquellos que se acogen al RISE), tickets de máquinas registradoras, tickets de peajes, tickets de pasajes aéreos siempre y cuando cumplan con los requisitos de ley también son soportes válidos contables y tributarios, pero no dan derecho a crédito tributario de IVA.</p> <p>Para gastos menores a 4 dólares o para aquellos gastos en cuyos casos sea muy complicado obtener un documento legal de sustento se debe elaborar la liquidación de Compras y servicios, sin que esto sea cotidiano sino más bien una excepción.</p>
-----------------------------------	---

Elaborado por: La autora.

**Gráfico 27** FLUJOGRAMA DE PROCESO PARA LIQUIDACIÓN DE COMPRA DE BIENES O SERVICIOS.



**Gráfico 28** REQUISITOS PARA ELABORAR UNA FACTURA

Elaborado por: La autora.

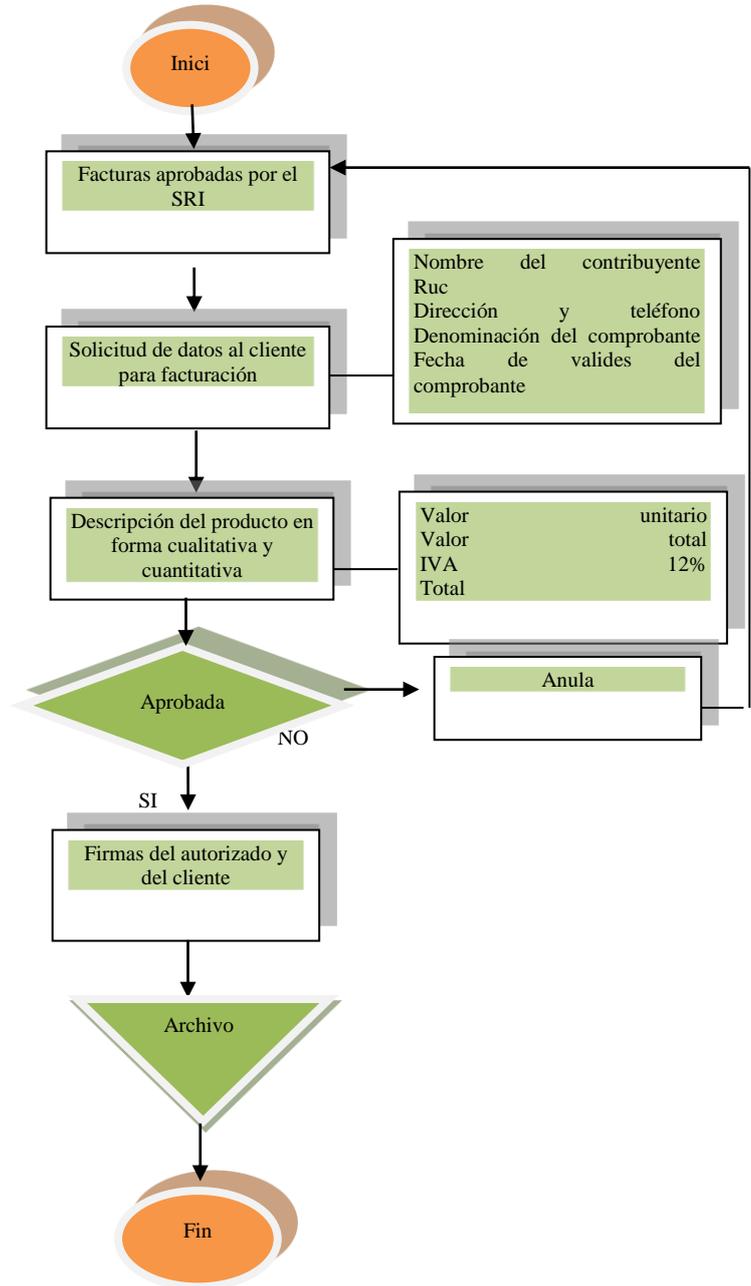
**Cuadro 50 PROCEDIMIENTO Y REQUISITOS PARA ELABORAR UNA FACTURA**

PROCEDIMIENTO Y REQUISITOS PARA ELABORAR UNA FACTURA	
FACTURA	<p><b>Encabezado</b>  Nombre del Contribuyente y/o Nombre Comercial; o Razón Social  Número de R.U.C Dirección y teléfono Denominación del comprobante  Número secuencial y serie Autorización del SRI Fecha de validez del comprobante</p> <p><b>Cuerpo</b>  Fecha de la transacción Nombre del beneficiario R.U.C, Cédula de Identidad o Pasaporte Dirección del beneficiario Descripción del producto  Valor Unitario Valor del IVA desglosado- Valor ICE Valor total de la transacción Firmas de responsabilidad y recepción</p> <p><b>Datos de la imprenta</b>  Nombre del Contribuyente y/o Nombre Comercial; o Razón Social R.U.C Autorización SRI Fecha de impresión Serie de facturas impresas  Todos los documentos que sirven de respaldo así como los comprobantes de retención deben cumplir con todos estos requisitos establecidos por la ley, caso contrario se convierte en una infracción tributaria que el SRI a través de una determinación impone multas que deben ser pagadas en tiempo no mayor a 10 días. Es importante tomar en cuenta que para diferenciar entre persona natural obligada o no a llevar contabilidad, el contribuyente retenido debe justificar el formulario de declaración en la fuente o la copia de RUC actualizado, caso contrario se retiene como no obligado a llevar contabilidad.</p>

Elaborado por: La autora.

**Gráfico 29** FLUJOGRAMA DE PROCESOS DE FACTURACIÓN

Cajero



Elaborado por: La autora.

## Cuadro 51 PROCESO PARA REALIZAR RETENCIONES DEL 1%, 2%, 8%

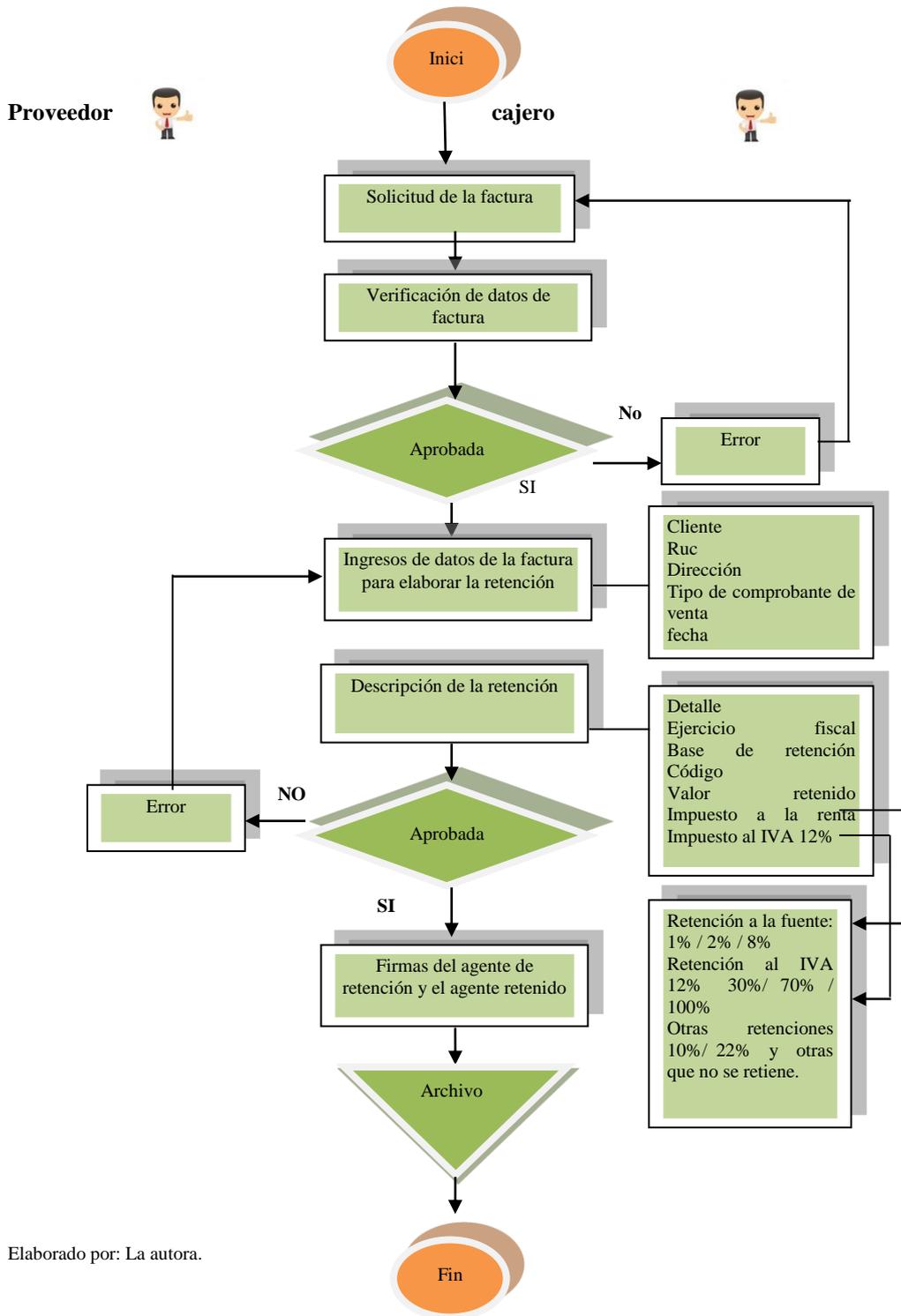
### RETENCIONES.

RETENCIONES		
<p>RETENCIONES El Servicio de Renta Internas (SRI), establece los siguientes porcentajes de retención en la fuente cuando se realiza adquisición de bienes o servicios, cuyo monto mínimo para la retención es de \$50,00 (cincuenta dólares) antes del IVA, para el caso de proveedores que no son recurrentes, entendiéndose por recurrentes aquellos que tienen dos o más transacciones en el mismo mes, para los proveedores recurrentes no se toma en cuenta la base y se retiene con:</p>		
<p><b>Retención 1%</b></p> <p>Compras en general tales como:</p> <p>Bienes muebles de naturaleza corporal (excepto combustibles). Materiales de construcción, materias primas, útiles de oficina, etc.</p> <p>Transporte privado de personas o transporte público o privado de carga, siempre y cuando tengan autorización del Consejo Nacional de Tránsito para tal actividad.</p> <p>Pagos a medios de comunicación (radio, Tv, medios impresos)- Fletes terrestre</p>	<p><b>Retención del 2%</b></p> <p>Comisiones y regalías a Sociedades actividades de construcción de inmuebles, urbanizaciones, lotizaciones y similares.</p> <p>Pagos a personas naturales por servicios en los que prevalezca la mano de obra.</p> <p>Pago a Hoteles y similares- Servicio de Imprenta- Agencias de Viajes sociedades (otros servicios) - Servicio de transporte prestado por quienes no estén autorizados por el Consejo Nacional de Tránsito.</p>	<p><b>Retención 8%</b></p> <p>Honorarios profesionales (con título Universitario), comisiones y otros pagos a personas naturales por servicios en los que prevalezca el intelecto sobre la mano de obra.</p> <p>Pago por arrendamiento de inmuebles.</p> <p>Pagos a notarios, registradores de la propiedad y mercantiles Agencias de Viajes personas naturales (otros servicios) Agentes Afianzados de aduanas personas naturales Corredores de seguros personas naturales</p>

Fuente: Investigación Propia

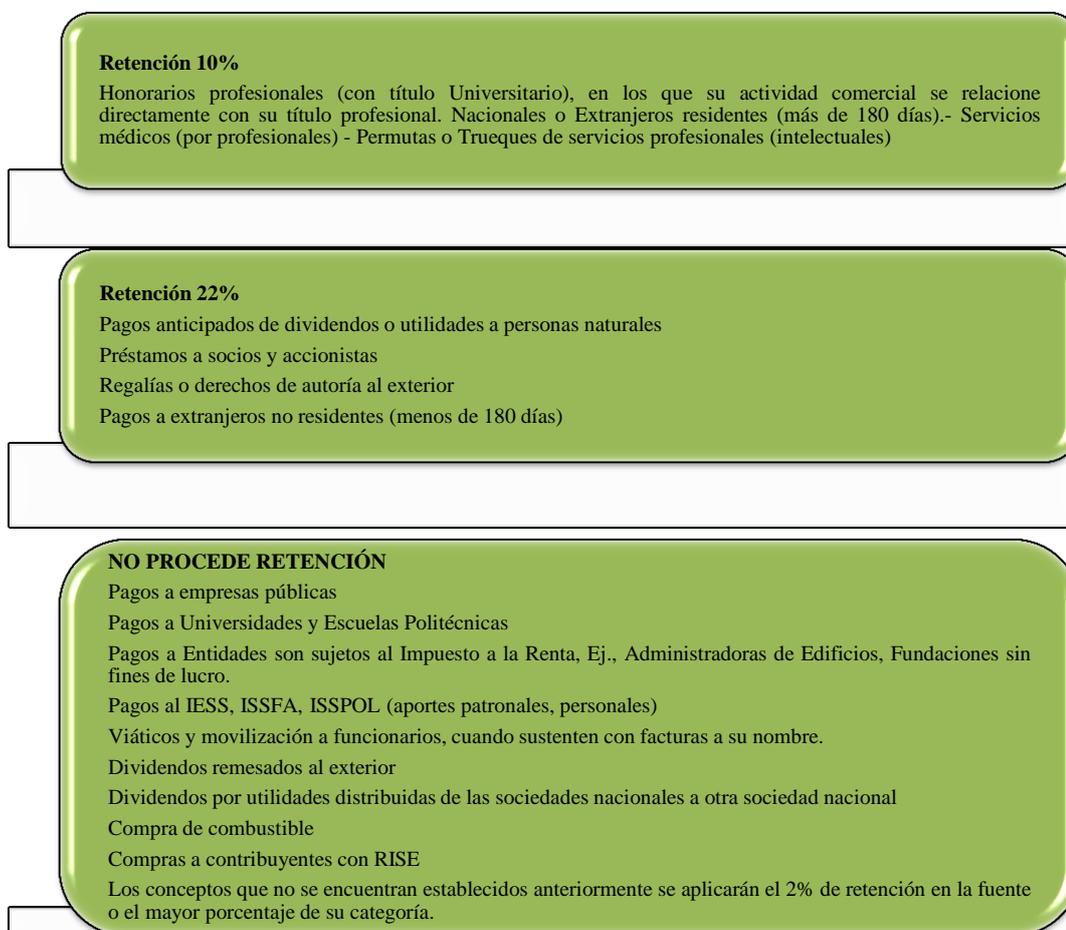
Se debe verificar si es sociedad o persona natural, la forma más segura y común es verificar en la factura el tercer dígito del RUC si es diferente de 9 o 6 se trata de una persona natural. Otra forma son las siglas que acompañan al nombre deben decir Cía. Ltda., S.A., C.A. y luego se podrá realizar las retenciones según las siguientes características:

**Gráfico 30** FLUJOGRAMAS DE PROCESO DE RETENCIÓN A PROVEEDORES



### **Gráfico 31 PROCESO PARA REALIZAR RETENCIONES DEL 10%, 22% Y LAS FACTURAS QUE NO PROCEDEN A RETENCIÓN.**

Se realizaran retención con las siguientes características y porcentajes.

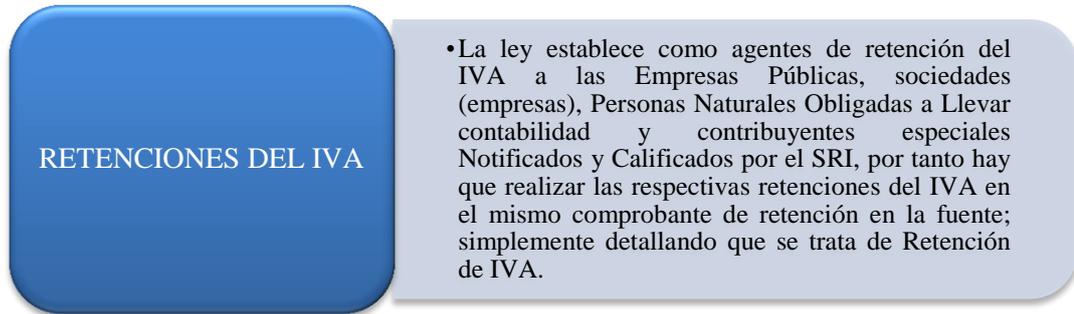


Elaborado por: la autora.

#### Nota aclaratoria

Las retenciones que se emiten y las que se reciben deben tener máximo hasta cinco días posteriores a la fecha de recepción de la factura. Recuerde que al no recibir las retenciones dentro de esos plazos estamos perdiendo dinero, ya que es el complemento del pago de un cliente. Se acepta temporalmente para efectos de contabilización los comprobantes por correo electrónico o fax.

## Gráfico 32 RETENCIONES DEL IVA



Elaborado por: La autora.

## Cuadro 52 IVA 30%, 70%, 100%

IVA 30%	Cuando las empresas Públicas y los contribuyentes especiales adquieran (compras) BIENES MUEBLES a Sociedades y personas naturales. Así como las Sociedades (empresas) y las Personas Naturales Obligadas a Llevar contabilidad adquieran bienes a personas naturales NO obligadas a llevar contabilidad.
IVA 70%	Cuando las empresas Públicas y los contribuyentes especiales adquieran (compras) SERVICIOS a Sociedades y personas naturales. Así como las Sociedades (empresas) y las Personas Naturales Obligadas a Llevar contabilidad adquieran SERVICIOS a personas naturales NO obligadas a llevar contabilidad.
IVA 100%	cuando las empresas Públicas, sociedades(empresas), Personas Naturales Obligadas a Llevar contabilidad y contribuyentes especiales Notificados y Calificados por el SRI adquieran SERVICIOS PROFESIONALES con instrucción superior a personas naturales NO obligadas a llevar contabilidad, o en el pago de ARRENDAMIENTO DE INMUEBLES de personas naturales no obligadas a llevar contabilidad. También retendrá la totalidad del IVA (100%) causado, cuando se haya emitido una liquidación de compra de bienes o prestación de servicios. Cuando en una misma factura se detalla dos o más tipos de conceptos y no se encuentre detallado el IVA por cada rubro se debe retener el mayor porcentaje que aplique.

Fuente: Investigación Propia  
Elaboración: La autora

### **Notas aclaratoria.**

Los comprobantes de Retención emitidos tanto en la fuente como de IVA deben ser archivados en forma secuencial, por lo tanto es importante que en los mismos se refleje manualmente como referencia el número de comprobante de egreso con el cual se realizó el pago o el comprobante de diario donde se detalle la compra o el servicio.

Los comprobantes de retención recibidos de los clientes tanto en la fuente como del IVA deben ser archivados en orden de fechas por mes y una copia debe estar junto con el comprobante de ingreso correspondiente

### **3.3.7. Manual de Procesos Operativos**

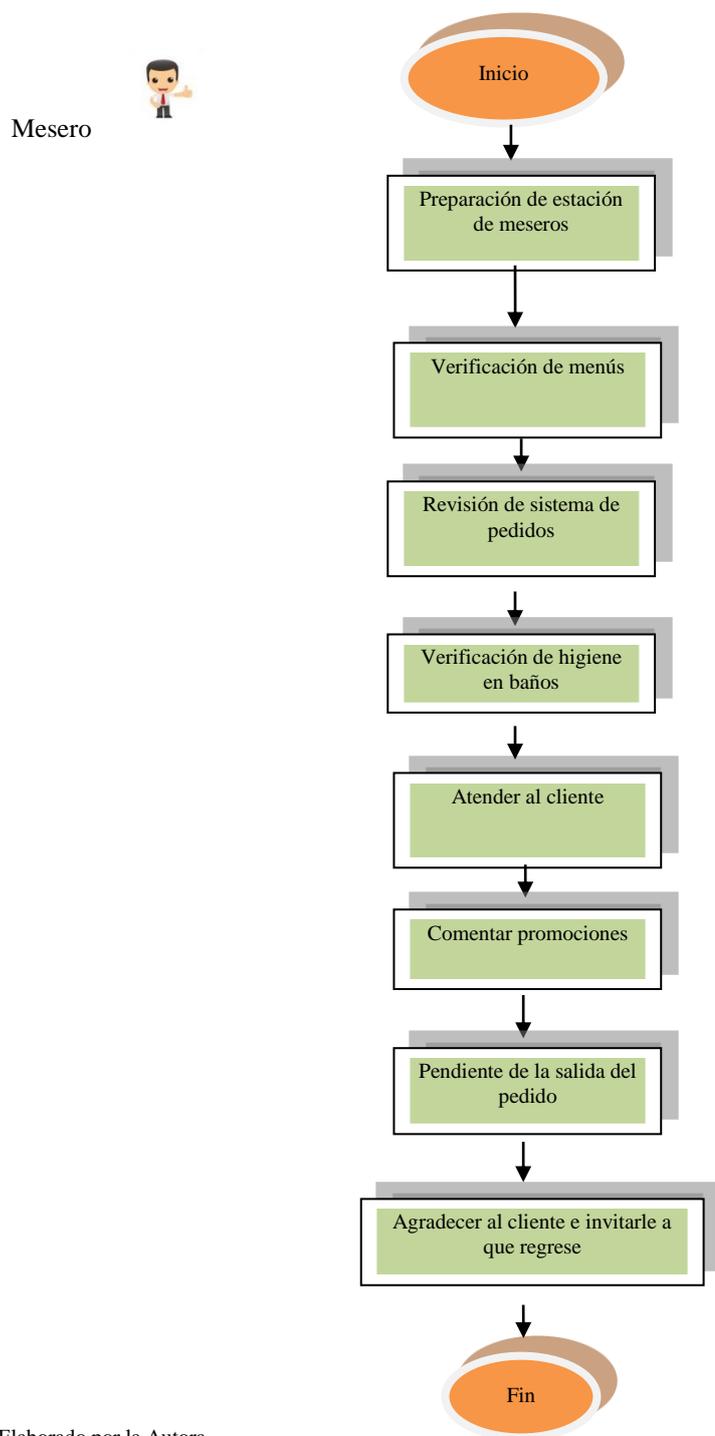
#### **Cuadro 53 MANUAL DE PROCESOS DE LA MESERA**

#### **PROCEDIMIENTO PARA ATENCIÓN AL CLIENTE EN LAS MESAS**

PERSONAL	No	ACTIVIDADES	TIEMPO PROMEDIO
Mesero	1	Se prepara la estación de los meseros, el cual debe estar provisto de utensilios y productos acompañados de comidas y bebidas	20 minutos
Mesero	2	Verificar que todas las mesas estén con los menús de comida y bebidas.	5 a 15 minuto
Mesero	3	Revisión del sistema de pedidos en perfecto estado para su desarrollo de actividades	5 a 15 minutos
Mesero	4	Revisión de baños, los cuales deben tener: Papel higiénico, papel de manos, jabón líquido, gel antiséptico, toallas de manos y los inodoros, lavabos funcionando correctamente.	5 a 15 minuto
Mesero	5	Estar pendiente de atender al cliente desde el momento que ingresa con el saludo y ubicándolo en la mesa para su comodidad.	4 minuto
Mesero	6	En el momento de atender al cliente ser amable y comentar las promociones.	4 minuto
Mesero	7	Al momento de entregar la orden ser cuidadoso y si la orden se demora pedir disculpas por el retraso.	minutos
Mesero	8	Cuando el cliente paga su cuenta agradecerle e invitarle que regrese.	5 a 10 minutos

Fuente: Investigación Propia  
Elaboración: La autora

**Gráfico 33** FLUJOGRAMA PARA ATENCIÓN Y SERVICIO EN LAS MESAS



Elaborado por la Autora.

➤ **Procedimiento para realizar las Ventas**

**VENTA**

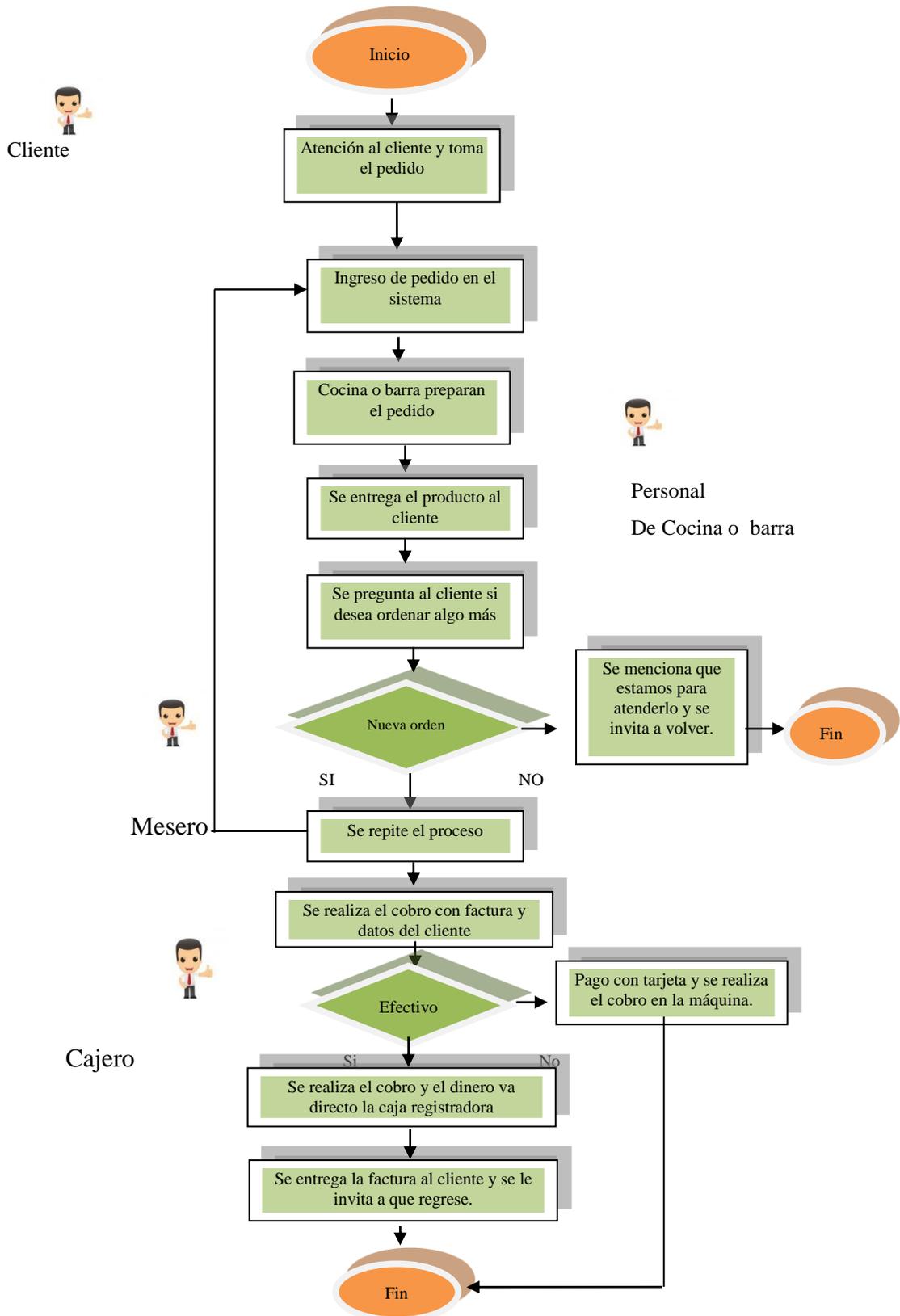
Los Ingresos se realizará a través de las facturas comerciales de venta aprobadas por el SRI, por tanto al momento de ser llenadas no deben tener tachones ni enmendaduras, los datos deben ser los mismos que conste en el RUC del cliente, en caso de ser persona natural apellidos y nombres. Hay que tener cuidado de NO realizar la factura con el nombre comercial del cliente, así por ejemplo si es una persona natural que en el RUC refleje como Razón Social

## Cuadro 54 PROCEDIMIENTO PARA LA REALIZACIÓN DE VENTAS

PERSONAL	No	ACTIVIDADES	TIEMPO PROMEDIO
Mesero	1	Atención al cliente y toma de pedido del cliente.	2 a 4 minutos
Mesero	2	Solicita el pedido en la barra digitando la factura detallada según la orden tomada en la comanda.	1 minuto
Cocina o barra	3	La cocina o la barra despachan el pedido del cliente.	5 a 15 minutos
Mesero	4	Entrega el pedido al cliente, ofertando nuevamente el menú, si es el caso se repite el proceso. Si no es el caso se realiza el cobro.	1 minuto
Cajero	5	Realiza la factura con los datos del cliente o lo factura como consumidor final de acuerdo a lo que el cliente solicite. Si es una factura con datos esta tendrá que llevar nombre y apellido, RUC, dirección, teléfono y fecha.	1 minuto
Mesero	6	Se entrega la factura al cliente y recibe el pago el cual puede ser con tarjeta o efectivo.	1 minuto
Cajero	7	El cajero realiza el cobro, si es con tarjeta, se pasa la tarjeta en la máquina de tarjetas, de la cual se obtienen dos copias, la original y la copia deben ser llenadas por el cliente y firmadas al igual que la factura, se grapa la factura junto al recibo de la máquina de tarjetas (Boucher). Si el pago es en efectivo se ingresa a la caja, verificando los billetes y entregando el cambio si ese fuese el caso, la factura debe estar firmada tanto la original como la copia, se entrega la original al cliente y la copia se archiva hasta que el cajero haga el cierre de caja diario, documento que luego será entregado al contador.	Minutos

Fuente: Investigación Propia  
Elaboración: La autora

**Gráfico 34 FLUJOGRAMA PARA VENTAS**



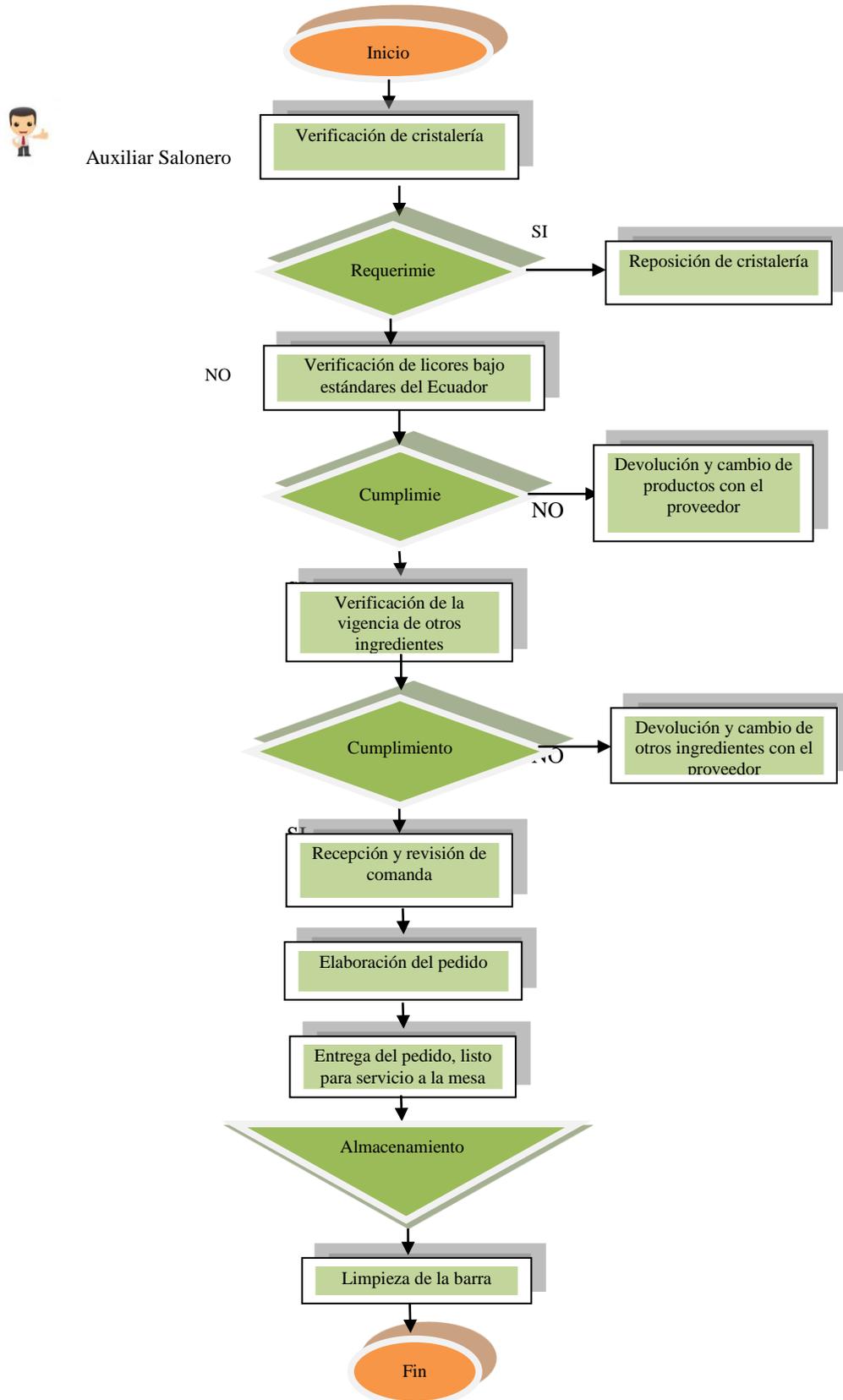
Elaborado por la Autora.

## Cuadro 55 PROCEDIMIENTO PARA AUXILIAR DE SALONERO

PERSONAL	No	ACTIVIDADES	TIEMPO PROMEDIO
Auxiliar de salonero	1	El Auxiliar de salonero se encarga de verificar la cristalería de la barra, para poder desarrollar sus actividades al momento de la venta	1 hora
Auxiliar de salonero	2	En el caso de que no exista la cristalería suficiente; este deberá ir a bodega par realizar la reposición en los estantes y realizar las actividades de la barra.	1 hora
Auxiliar de salonero	3	Todos los licores de la barra o que se encuentren en la bodega de licor deben cumplir con estándares que nuestro país exige. Por lo tanto el auxiliar de salonero debe realizar la verificación de los proceso de cumplimiento con la ley.	2horas
Auxiliar de salonero	4	Si un producto no cumple con los estándares exigidos se deberá localizar al proveedor y realizar la devolución y reposición del producto.	5 a 10 minuto
Auxiliar de salonero	5	En el caso de otros ingredientes de la barra, se deberá verificar la vigencia de los ingredientes.	1 hora
Auxiliar de salonero	6	Si un ingrediente esta caducado o pasada su fecha de vencimiento se deberá localizar al proveedor, dar de baja y reposición del ingrediente en la barra.	30 minutos
Auxiliar de salonero	7	Los pedidos de los clientes llegaran a la barra por un sistema de comandas, este documento se recibirá y revisara correctamente para cumplir con las necesidades de los clientes.	2 a 3 minutos
Auxiliar de salonero	8	Elaboración del pedido según los gustos y necesidades del cliente.	5 a 10 minutos
Auxiliar de salonero	9	Una vez preparado el producto este será entregado a la mesera quien lo llevara al cliente.	2 a 3 minutos
Auxiliar de salonero	10	Una vez cerrada la barra se deberá almacenar los productos y los ingredientes para su correcto inventario.	30 minutos
Auxiliar de salonero	11	Al terminar las actividades de auxiliar de salonero deberá dejar la barra limpia y ordenadamente, el auxiliar.	1 hora

Fuente: Investigación Propia  
Elaboración: La autora.

**Gráfico 35** FLUJOGRAMA PARA AUXILIAR DE SALONERO



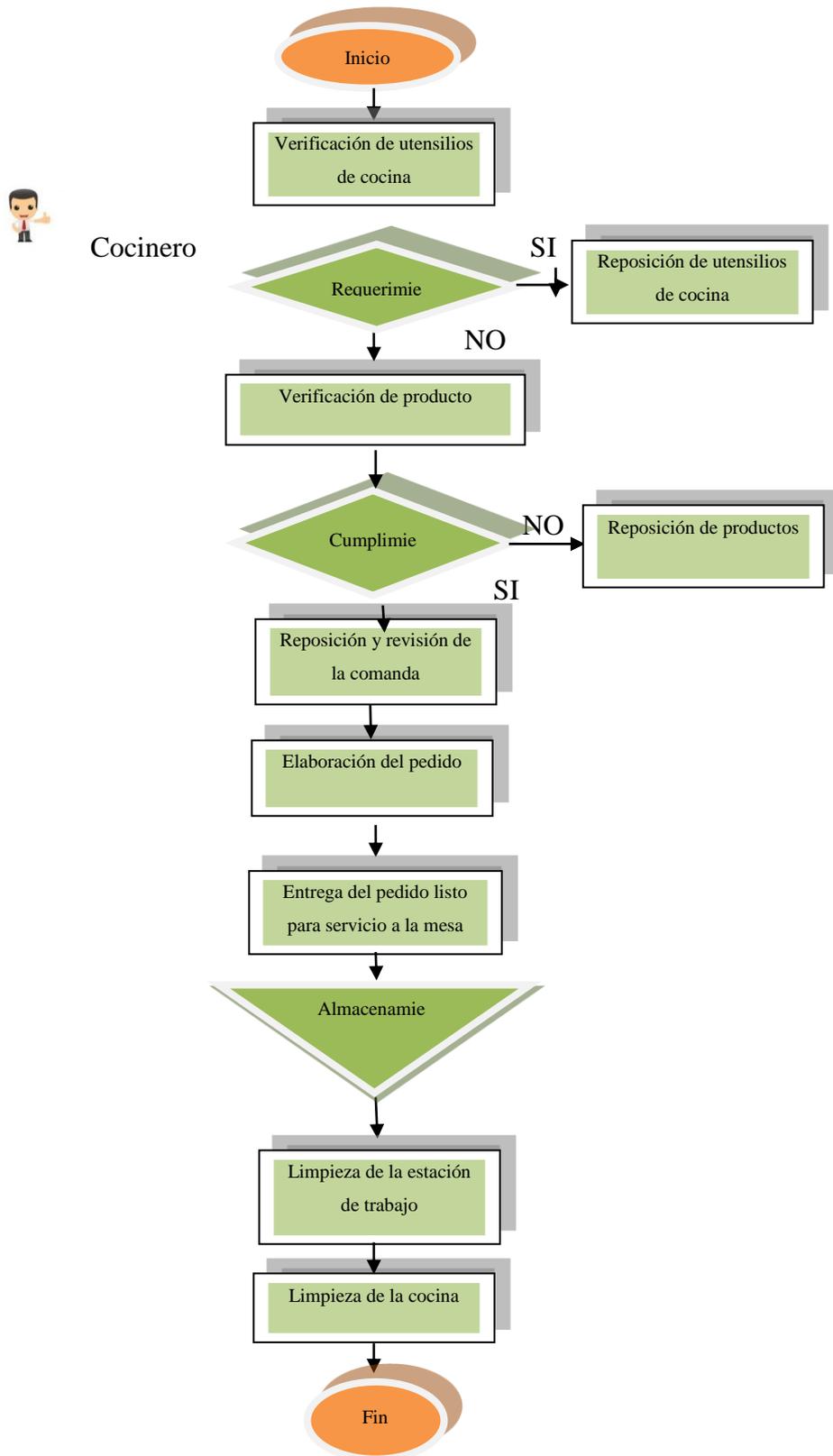
Elaborado por la Autora.

**Cuadro 56 PROCEDIMIENTO PARA COCINERO (A)**

<b>PERSONAL</b>	<b>No</b>	<b>ACTIVIDADES</b>	<b>TIEMPO PROMEDIO</b>
Cocinero (a)	1	El cocinero (a), se encarga de verificar los utensilios de cocina, para poder desarrollar sus actividades al momento de la preparación y venta de los platos del menú.	30 minutos
Cocinero (a)	2	En el caso de que no existan todos los utensilios de cocina; este deberá ir a bodega para realizar la reposición en la cocina y desarrollar así las actividades de la cocina.	1 hora
Cocinero (a)	3	Todos los productos que se necesitan para la preparación de los platos deben estar almacenados y con fechas de elaboración y vencimiento para no dejar que estos se caduquen.	1 horas
Cocinero (a)	4	Recepción y revisión de la comanda.	3 a 5 minutos
Cocinero (a)	5	Entrega del pedido listo para servicio a la mesa.	5 a 10 minutos
Cocinero (a)	6	Elaboración del pedido según los gustos y necesidades del cliente.	5 a 10 minutos
Cocinero (a)	7	Una vez preparado el producto este será entregado a la mesera quien lo llevara al cliente.	2 a 3 minutos
Cocinero (a)	8	Una vez cerrada la cocina se deberá almacenar los productos.	30 minutos
Cocinero (a)	9	Al terminar las actividades el cocinero(a) deberá dejar la barra limpia y ordenada.	1 hora

Fuente: Investigación Propia  
Elaboración: La autora

**Gráfico 36** FLUJOGRAMA PARA COCINERO (A)



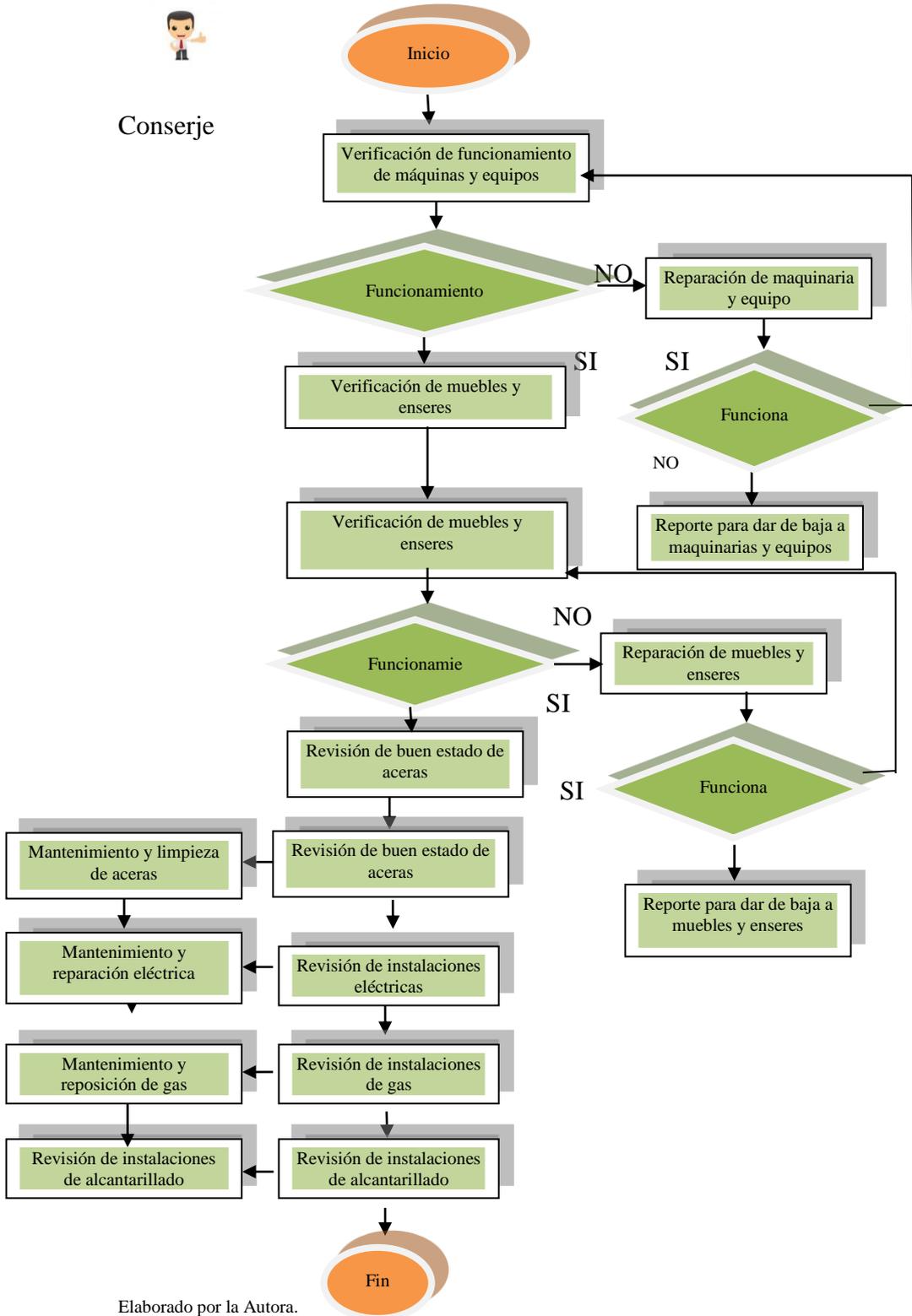
Elaborado por la Autora

## Cuadro 57 PROCEDIMIENTO PARA CONSERJE

PERSONAL	No	ACTIVIDADES	TIEMPO PROMEDIO
Conserje	1	Verificación de funcionamiento de máquinas y equipos.- El proceso de verificación que aplica el conserje respecto al correcto funcionamiento de máquinas y equipos inicia a partir de la revisión, se procede con la reparación si se constata el daño.	1 hora
Conserje	2	Verificación de estado de muebles y enseres.- El proceso inicia a través de una revisión profunda de cada uno de los muebles y enseres predispuestos en el Bar-Restaurante. En caso de existir daño se procede reparando el mueble o enser descubierto.	1 hora
Conserje	3	Revisión del buen estado de aceras.-Se verifica el buen estado de las aceras ubicadas al exterior del Bar-Restaurante. Se inicia un proceso de mantenimiento si están en mal estado y se limpian si existe falta de limpieza.	30 minutos
Conserje	4	Revisión de instalaciones eléctricas.-El buen estado de las instalaciones eléctricas son revisadas por el exterior, si existe algún daño, se procede dando el mantenimiento oportuno y si el caso lo amerita se efectúa una reparación, finalmente se verifica el correcto funcionamiento de las instalaciones eléctricas.	30 minutos
Conserje	5	Revisión de instalaciones de gas.- Inicialmente se realiza una revisión exhaustiva de las instalaciones de gas, procurando detectar una posible fuga, si fuere el caso, se procede con la reposición de la instalación defectuosa.	30 minutos
Conserje	6	Revisión de instalaciones de alcantarillado.- El proceso de revisión de las instalaciones de alcantarillado inicia con una revisión externa, para proceder según el estado de las instalaciones con el respectivo mantenimiento o reparación de la misma de ser necesario.	30 minutos

Fuente: Investigación Propia  
Elaboración: La autora

**Gráfico 37 FLUJOGRAMA PARA CONSERJE**



Elaborado por la Autora.

**Cuadro 58 PROCEDIMIENTO PARA LIMPIEZA**

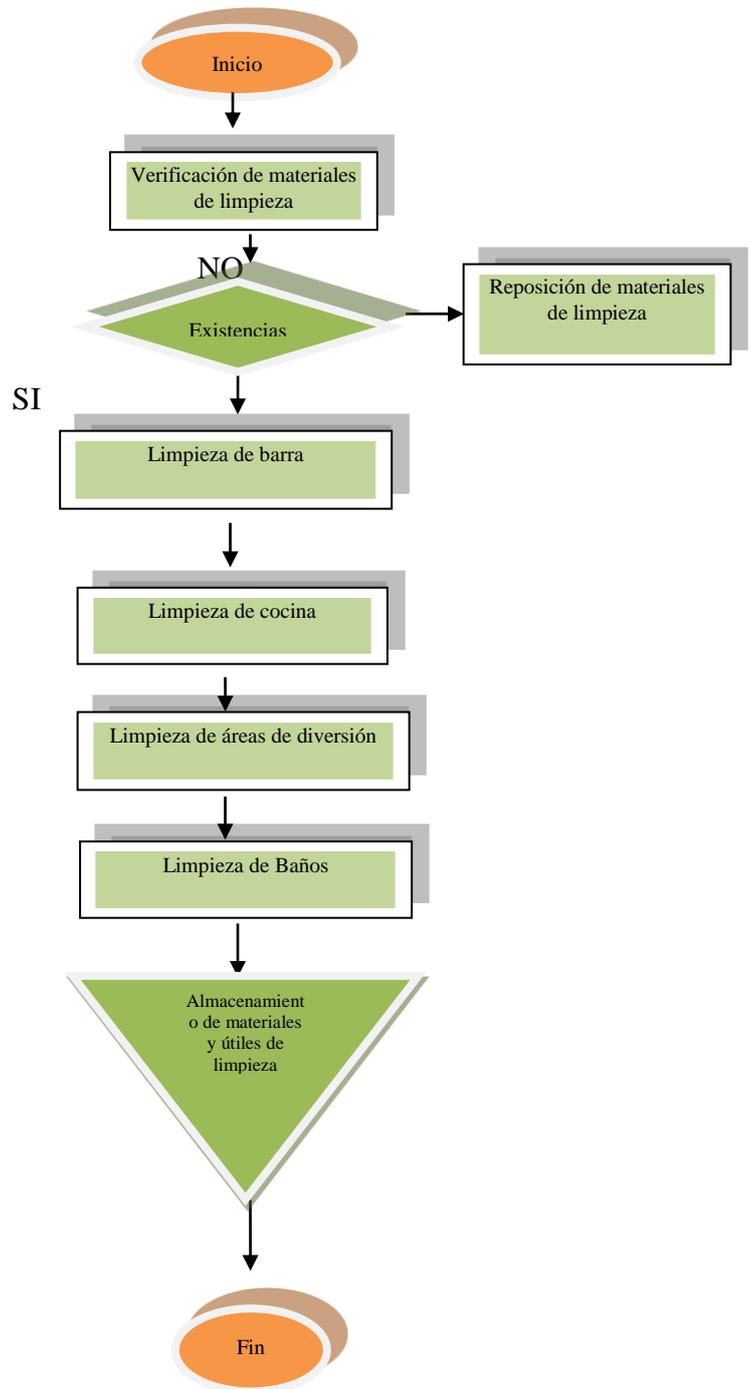
<b>PERSONAL</b>	<b>No</b>	<b>ACTIVIDADES</b>	<b>TIEMPO PROMEDIO</b>
• Limpieza	• 1	• Se debe revisar o verificar la existencia de materiales de limpieza.	• Hora
• Limpieza	• 2	• Si los materiales de limpieza no están se debe hacer la reposición de los materiales de limpieza.	• 30 minutos
• Limpieza	• 3	• Verificación de útiles de limpieza.	• 30 minutos
• Limpieza	• 4	• Si existe ausencia de los útiles de limpieza se debe realizar la reposición de los mismos.	• 1 hora
• Limpieza	• 5	• Se debe realizar la limpieza de la barra.	• 2 horas
• Limpieza	• 6	• La limpieza se realizara en toda el área de cocina.	• 2 horas
• Limpieza	• 7	• Limpieza en el área de diversión.	• 2 horas
• Limpieza	• 8	• Limpieza en baños de hombres y mujeres.	• 1 hora
• Limpieza	• 9	• Almacenamiento de los materiales y útiles de aseo	• 20 minutos

Fuente: Investigación Propia  
Elaboración: La autora

**Gráfico 38** FLUJOGRAMA PARA LIMPIEZA



Limpieza



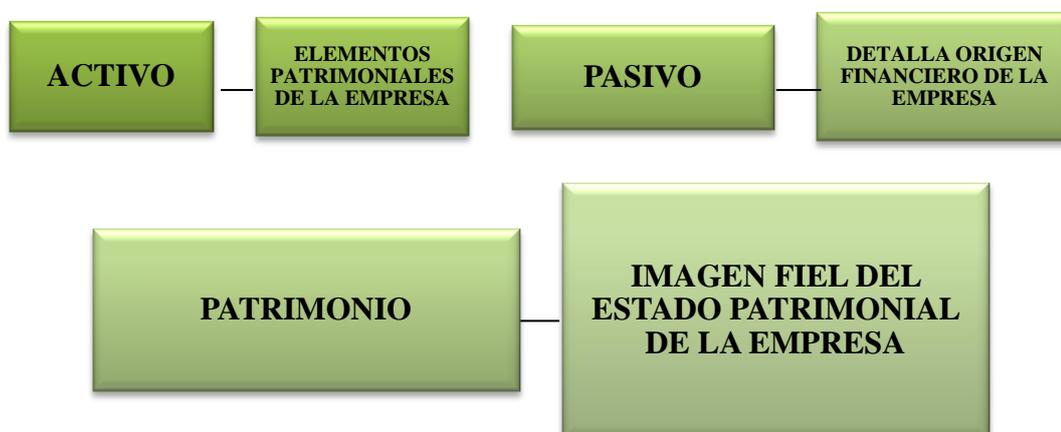
Elaborado por la Autora.

### 3.3.8. Manual de Procesos Financieros

- **Balance situación financiera**

El balance general es la forma de presentación o imagen que presenta la empresa en un periodo determinado, este incluye a los activos pasivos, y mostrando información sobre el patrimonio neto de la empresa.

#### **Cuadro 59** BALANCE SITUACIÓN FINANCIERA

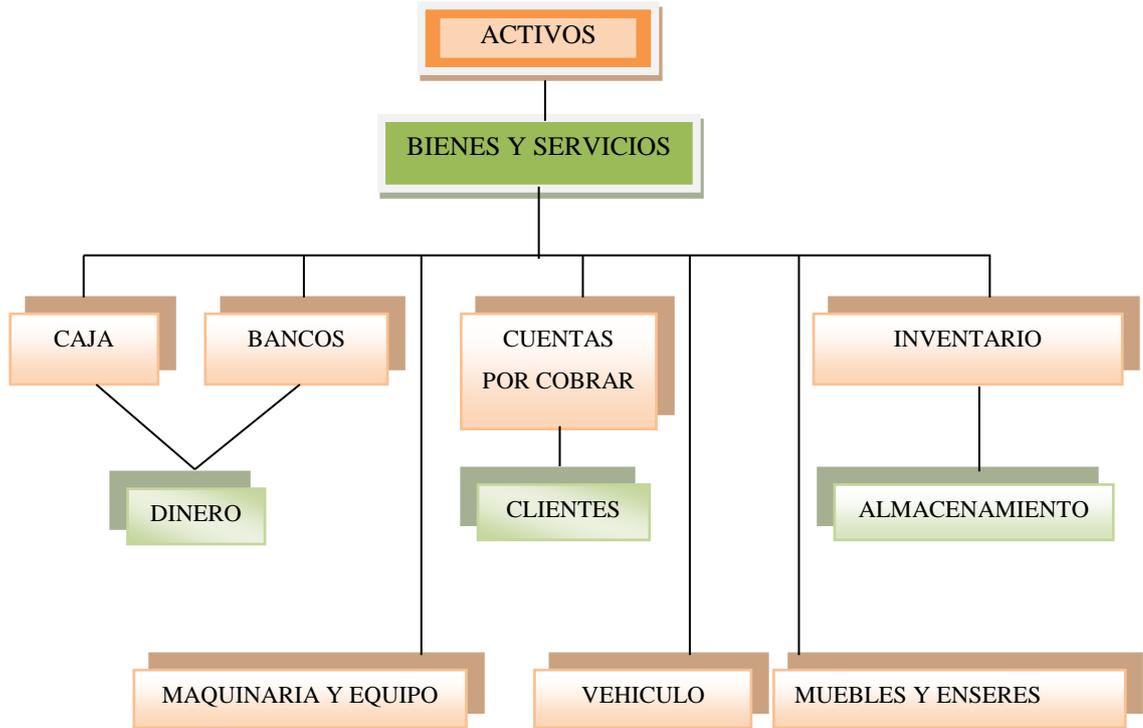


Elaborado por: La autora.

- **Activos.**

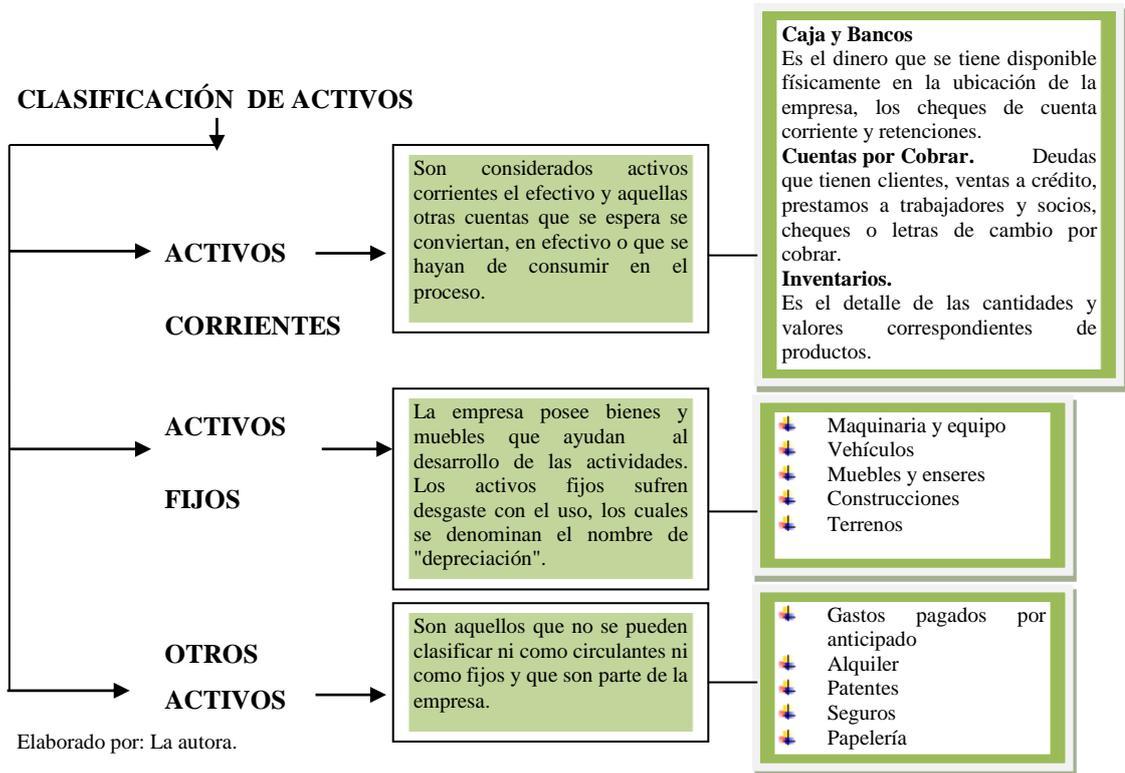
Activos se entiende como el conjunto de bienes y servicios y derechos reales y cualquier costo o gasto dado antes de la fecha del balance que debe ser anotado en ingresos futuros. Los activos de una empresa se pueden clasificar en orden de liquidez en las siguientes categorías: Activos corrientes, Activos fijos y otros Activos.

**Cuadro 60** ACTIVOS



Elaborado: La autora.

**Cuadro 61** CLASIFICACIÓN DE ACTIVOS



Elaborado por: La autora.

## Cuadro 62 PASIVO

### PASIVOS

Los pasivos son todo lo que la empresa debe.

### PASIVOS CORRIENTES

### CLASIFICACIÓN DE LOS PASIVOS

### PASIVOS A LARGO PLAZO

### OTROS PASIVOS

Elaborado por: La autora

### Cuentas

Pasivos son aquellas dudas que la empresa debe pagar en un período menor a un año. en el balance, deben ubicarse en el orden de su exigibilidad: como son

- sobre giros
- obligaciones bancarias
- cuentas por pagar a proveedores
- anticipos
- otras cuentas por pagar
- prestaciones sociales por pagar
- impuestos por pagar, etc.

### Sobregiros:

Los sobregiros son cupos negociados con plazos, montos y tasas pactados, con el cual el banco autoriza la empresa o cliente a girar sin fondos de su cuenta corriente.

### Obligaciones bancarias:

Es el valor de las obligaciones son créditos contraídos con bancos u otras entidades financieras.

### Cuentas por pagar a proveedores:

Son cuentas pendientes de pago a proveedores, por compra de producto o insumos para el desarrollo de la empresa, compras realizadas a crédito.

### Anticipos:

Dinero que un cliente anticipa por un **trabajo aún** no entregado.

### Otras cuentas por pagar:

Valor de otras cuentas por pagar distintas a las de proveedores.

### Prestaciones y cesantías consolidadas:

Deuda con los trabajadores.

### Impuestos por pagar:

Es el saldo de los impuestos que se adeudan en la fecha de realización del balance.

Están representados por los adeudos y el vencimiento será posterior a un año. Se da por la necesidad de crecer, o cubrir un inconveniente fortuito, o pago de deudas anteriores, relacionadas con el giro de la empresa.

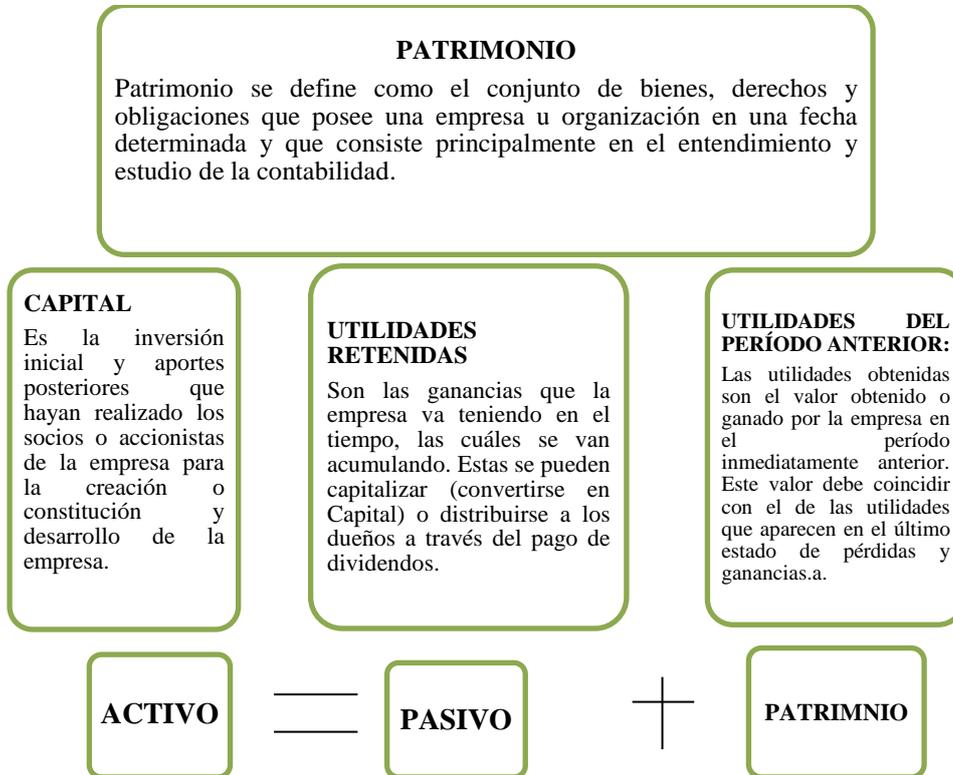
- Préstamos
- Hipotecarios
- Bonos u obligaciones por pagar.

Son pasivos que no se los clasifican ni como corrientes ni a largo plazo.

- Interés
- Ni fecha específica de cancelación
- Alquileres o arrendamientos cobrados por anticipado.

➤ **Patrimonio.**

**Cuadro 63 PATRIMONIO**



Elabora Por la autora

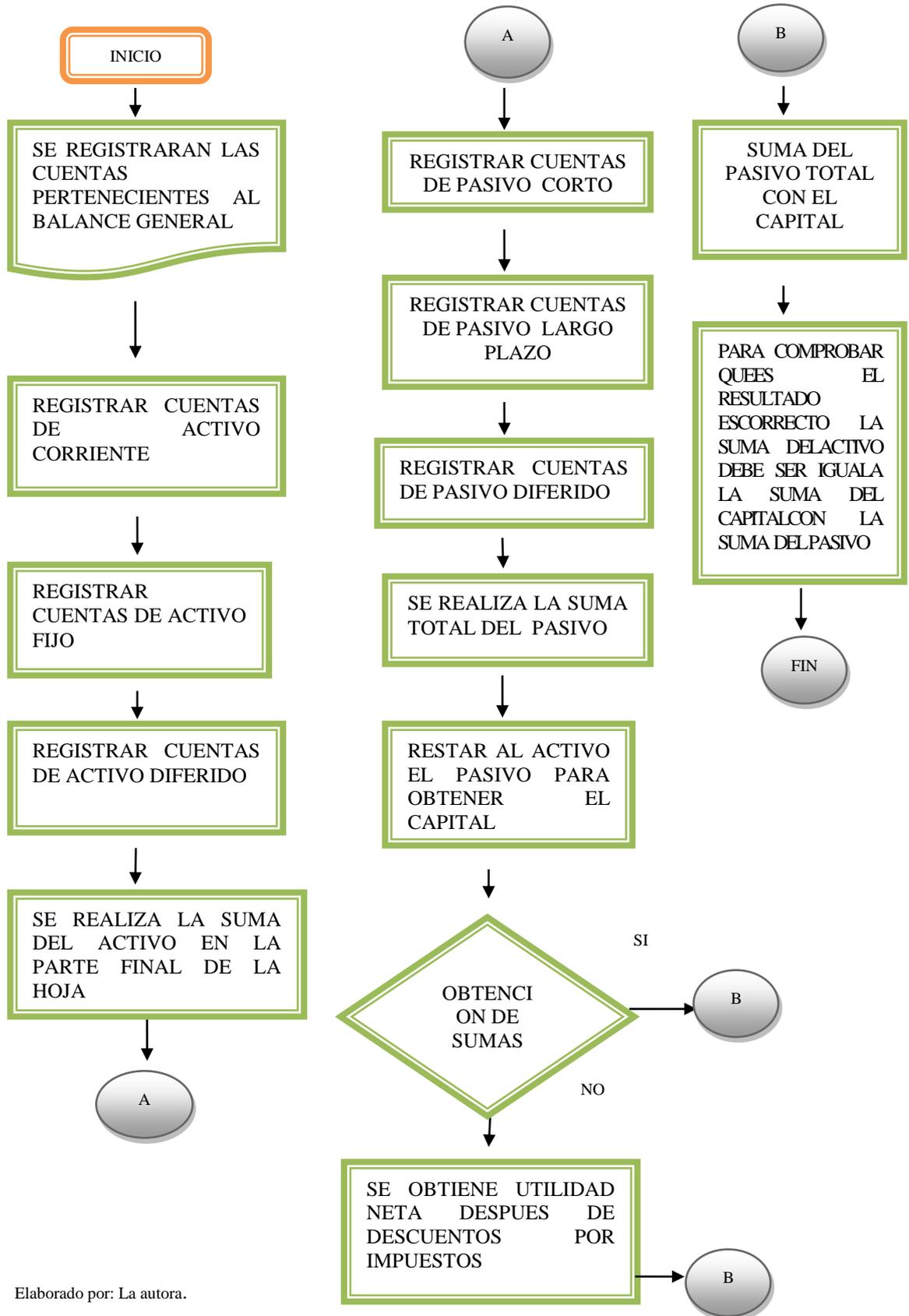
El patrimonio se obtiene mediante la siguiente operación:

Patrimonio Es igual a Activos menos Pasivos.

**PATRIMONIO = ACTIVOS - PASIVOS** Luego, **ACTIVOS** es igual a **PASIVOS** más **PATRIMONIO**

**ACTIVOS = PASIVOS + PATRIMONIO**

**Gráfico 39 FUJOGRAMA DE BALANCE GENERAL**

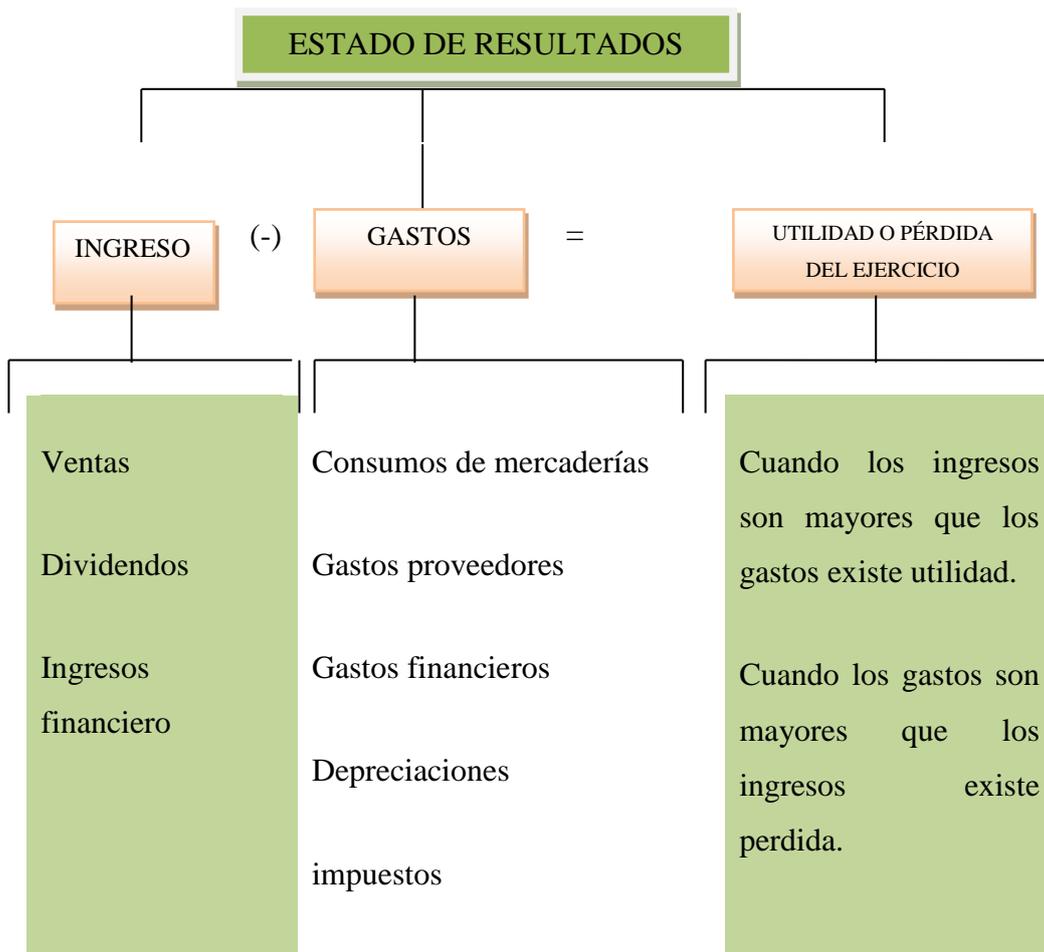


Elaborado por: La autora.

➤ **Estado de resultados**

Estado de resultados o también llamado como cuenta de resultados o estado (o cuenta) de ganancias y pérdidas, es un informe financiero que detalla y muestra los ingresos, los gastos y el beneficio o pérdida que ha obtenido una empresa durante un periodo de tiempo.

**Gráfico 40 ESTADO DE RESULTADOS**

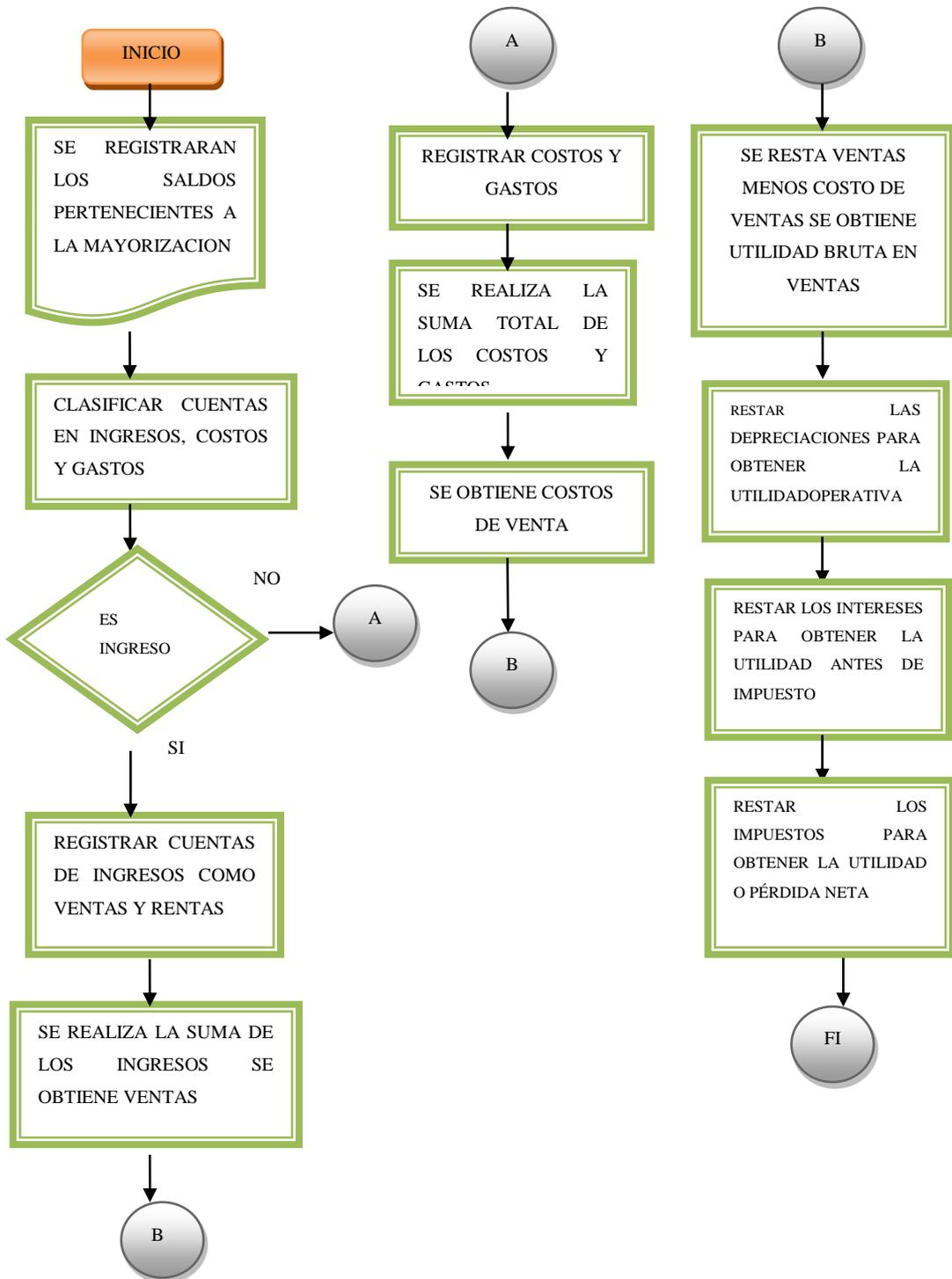


El estado de resultados registra y muestra los ingresos y gastos en el momento en que se producen.

Nos permite analizar los resultados obtenidos en el periodo comparándolos con otros períodos.

De la misma manera podemos realizar proyecciones futuras sobre ingresos y gastos.

Gráfico 41 FLUJOGRAMA DE ESTADO DE RESULTADOS



Elaborado por: La autora.



➤ **Flujo de Caja.**

El flujo de caja es un instrumento documentado que nos muestra los flujos de ingresos y egresos de efectivo que ha realizado la empresa en un periodo o tiempo determinado.

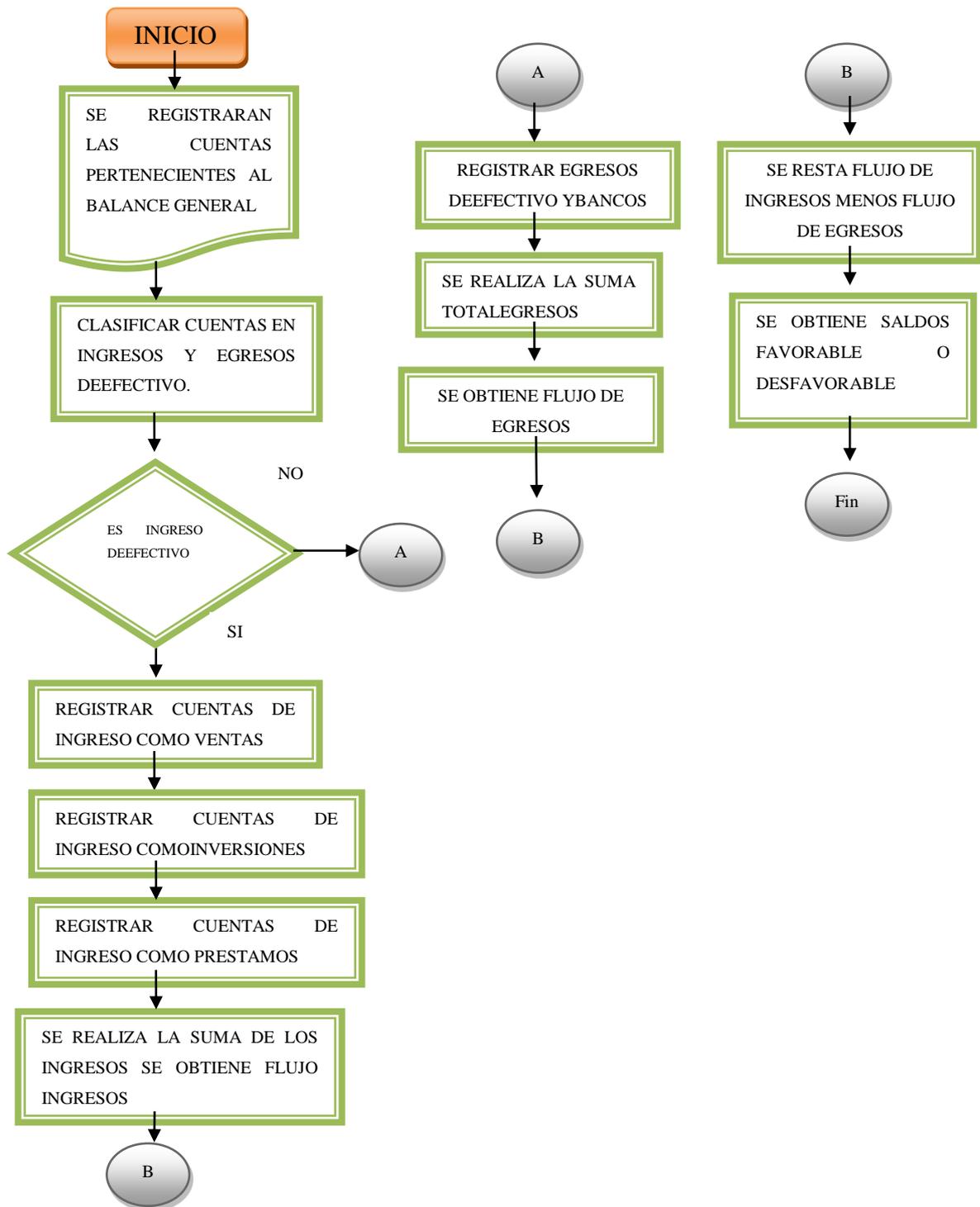
Este muestra lo que realmente ingresa o sale de caja.

**Cuadro 64 FLUJO DE CAJA**

<b>FLUJO DE CAJA</b>			
<b>INGRESO DE EFECTIVO</b>	<b>EGRESOS DE EFECTIVO</b>	<b>SALDO</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Facturas</li> <li>▪ Rendimiento de inversiones</li> <li>▪ Préstamos obtenidos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Pago de facturas</li> <li>▪ Pago de impuestos</li> <li>▪ Pago de sueldos</li> <li>▪ Pago de prestamos</li> <li>▪ Pago de intereses</li> <li>▪ Pago servicios básicos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>FAVORABLE</b> Cuando los ingresos son mayores a los egresos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>DESFAVORABLE</b> Cuando los egresos son mayores a los ingresos</li> </ul>

Elaborado por: La autora.

**Gráfico 42** FLUJOGRAMA DE FLUJO DE CAJA



Elaborado por: La autora.

## **CAPÍTULO IV**

### **4. IMPACTOS**

#### **4.1. ANÁLISIS DE IMPACTOS**

Todo proyecto, en cualquier aspecto que se dé, el particular es que tenga a producir impactos. Los cuales aparecen como consecuencias de las variaciones de la implementación del proyecto, variaciones que pueden aparecer al instante de implementar o en el transcurso del desarrollo.

A los impactos se los debe determinar de forma cualitativa y cuantitativa

Este capítulo determinará y evaluará los impactos que se obtengan de la elaboración de un manual de procedimientos administrativos, financieros y contables para el bar-restaurant “Finn McCool’s S.A., analizando desde aspectos socio-económicos, empresariales, éticos, y ambientales.

Para dar cumplimiento a lo antes dicho, se entiende por aspectos positivos y negativos a impactos: directos, mismos que están relacionados con los integrantes del proyecto y los indirectos que aparecen de la causa efecto, que se dan fuera de él.

Para su desarrollo y análisis se elabora una tabla que muestra los rangos de calificación numérica a los impactos. Después de determinar los impactos identificaremos los indicadores para poder valorizarlos.

## 4.2. OPERATIVIDAD DE ANÁLISIS DE IMPACTOS

El análisis de impactos es cualitativo y cuantitativo este tiene una escala de -3 hasta 3 que representa un impacto negativo alto hasta un impacto positivo alto, como lo demuestra el siguiente cuadro.

*Cuadro 65 NIVELES DE IMPACTO*

CUALITATIVOS	CUANTITATIVOS
<b>Negativo Alto</b>	<b>-3</b>
<b>Negativo Mediano</b>	<b>-2</b>
<b>Negativo Bajo</b>	<b>1</b>
<b>Sin cambio</b>	<b>0</b>
<b>Positivo Bajo</b>	<b>1</b>
<b>Positivo Mediano</b>	<b>2</b>
<b>Positivo Alto</b>	<b>3</b>

En el cálculo de la valoración de los impactos se desarrolla y se aplica bajo la siguiente fórmula:

$$\text{Impactos} = \frac{\sum \text{Nivel de Impacto}}{\text{No. De Indicadores}}$$

### 4.3. IMPACTO SOCIO-ECONÓMICO

*Cuadro 66 MATRIZ DE IMPACTO SOCIO-ECONÓMICO*

Nivel de Impacto	-3	-2	-1	0	1	2	3	Total
<b>Indicadores</b>								
<b>Crear puestos de trabajo</b>							X	3
<b>Solidez laboral</b>							X	3
<b>Servicios de calidad</b>							X	3
<b>Mejora la calidad de vida</b>						X		2
<b>Rentabilidad</b>							X	3
<b>Aporta al crecimiento socio económico de la ciudad</b>							X	3
<b>Total</b>						2	15	Σ17

**Cálculo:**

$$\frac{\sum \text{impactos}}{\text{indicadores}} = \frac{17}{6} = 2,83 \approx 3 \text{ impacto positivo alto}$$

La empresa Finn McCool's S.A. crea puestos de trabajo, ofrece solidez laboral, estabilidad económica, que permite a las familias de cada uno de sus colaboradores cuenten con un ingreso justo, el mismo que ayuda a satisfacer las necesidades básicas, lo que mejora la calidad de vida. Con el servicio de calidad que ofrece el bar-restaurante se aporta al crecimiento socio económico de la ciudad, existiendo rotación de circulante, ayudando a la oferta y demanda del mercado local. Gracias a los aportes y esfuerzos de los socios y colaboradores, se determina la rentabilidad la cual complace a toda la comunidad relacionada con la empresa tanto interna como externamente.

#### 4.4. IMPACTO EMPRESARIAL

*Cuadro 67 MATRIZ DE IMPACTO EMPRESARIAL*

Indicadores	Nivel de Impacto							Total
	-3	-2	-1	0	1	2	3	
<b>Dirección Administrativa Financiera</b>							X	3
<b>Toma de Decisiones</b>						X		2
<b>Estructura Organizacional</b>							X	3
<b>Experiencia y capacitación</b>						X		2
<b>Total</b>						4	6	<b>Σ10</b>

Cálculo:

$$\frac{\sum \text{impactos}}{\text{indicadores}}$$

$$\frac{10}{4} = 2,50 \approx 3 \text{ impacto positivo alto}$$

La aplicación del Manual de procedimientos administrativos, financieros y Contables en el bar-restaurant “Finn McCool’s” contribuye al mejoramiento de la administración y control en todas las áreas de la empresa, al eficiente control de los procesos en las actividades y la responsabilidad de un personal más capacitado y elocuente.

La adecuada organización estructural, funcional del área de administración, junto a la dirección en los procesos de actividades y verificación del correcto proceso contable, permite toma de decisiones oportunas, efectivas, eficientes y económicas. El resultado que brinda la capacitación es directamente a los colaboradores de la empresa, aporta al crecimiento profesional de los mismo, la satisfacción que reciben los clientes por el servicio y la rentabilidad de los accionistas.

## 4.5. IMPACTO ÉTICO

*Cuadro 68 MATRIZ DE IMPACTO ÉTICO*

Indicadores	Nivel de Impacto							Total
	-3	-2	-1	0	1	2	3	
<b>Capacitación Continua</b>						X		2
<b>Ofrecer Servicio de Calidad</b>							X	3
<b>Rescate de Valores</b>						X		2
<b>Conflictos interculturales</b>						X		2
<b>Total</b>						6	3	$\Sigma 9$

**Cálculo:**

$$\frac{\sum \text{impactos}}{\text{indicadores}}$$

$$\frac{9}{4} = 2,25 \approx 2 \text{ impacto positivo medio}$$

Dentro de la empresa y fuera de ella, es decir en la sociedad, es muy importante desarrollarnos los valores, conocerlos y adaptarlos en el desarrollo de la vida profesional. Aplicando este concepto la empresa considera muy importante el rescate de los valores.

La capacitación continua mejora el buen ambiente del negocio al igual que las relaciones interculturales que entre el personal se dan. El profesionalismo adquirido en los cursos hace que se desarrollen en los colaboradores y los integrantes del negocio una fortaleza para el continuo crecimiento de la empresa.

Involucrar a los colaboradores y a la empresa a brindar un servicio de calidad dando productos garantizados, hace que nuestros clientes se sientan como en sus casas al momento de ser atendidos y compartan la experiencia vivida en distintas partes a las que ellos se dirijan o en las que se establecen, dando como resultado la mejor reputación al bar-restaurante.

#### 4.6. IMPACTO AMBIENTAL

*Cuadro 69 MATRIZ DE IMPACTO AMBIENTAL*

Indicadores	Nivel de Impacto							Total
	-3	-2	-1	0	1	2	3	
<b>Reciclaje de desechos</b>							X	3
<b>Conciencia ambiental y cultural</b>						X		2
<b>Baja contaminación medio ambiente</b>						X		2
<b>Total</b>						4	3	$\Sigma 7$

**Cálculo:**

$$\frac{\sum \text{impactos}}{\text{indicadores}}$$

$$\frac{7}{3} = 2,330 \approx 2 \text{ impactos medio alto}$$

La empresa genera desechos como: plásticos, papel- cartón, orgánico y vidrio los cuales son reciclados y entregados a empresas encargadas del manejo de procesar los mismos.

El bar-restaurante cumple con ordenanzas municipales sobre mantenimiento de exteriores y jardines, las reglas de no fumar dentro del establecimiento son cumplidas a cabalidad, el ruido es controlado por medio del personal capacitado para no exceder el mismo; por lo tanto no hay contaminación directa del ambiente.

Las capacitaciones que la empresa proporciona al personal, abarcan temas de concienciación sobre la aplicación de una cultura ambiental constante.

#### 4.7. MATRÍZ GENERAL

*Cuadro 70 MATRIZ GENERAL DE IMPACTOS*

Nivel de Impacto	-3	-2	-1	0	1	2	3	Total
<b>Ámbito</b>								
<b>Socio – económico</b>							X	3
<b>Empresarial</b>							X	3
<b>Ambiental</b>						X		2
<b>Ético</b>						X		2
<b>Total</b>						4	6	<b>Σ10</b>

**Cálculo:**

$$\frac{\sum \text{impactos}}{\text{indicadores}}$$

$$\frac{10}{4} = 2,5 \approx 3 \text{ positivoalto}$$

Con lo desarrollado en este capítulo; se comprueba la relación que tiene la empresa con los impactos y se observa el resultado de manera positiva que es lo que arrojan los números como resultado y el análisis que se hace de los mismos, se obtiene que la empresa Finn McCool's posee un impacto Positivo Alto que es de 3 número que da la matiz general brinda, lo cual da la pauta para creer que la propuesta y la consideración de elaborar un manual de procedimientos administrativos, financieros y contables para el bar-restaurant Finn Mcool's, facilitara la optimización de recursos, ofrecerá una mejor calidad de vida a toda la sociedad con la que se relaciona, del mismo modo originará la búsqueda de otras opciones para preservar el medio ambiente.

## CONCLUSIONES

1. De la investigación realizada gracias a las técnicas y a la matriz FODA, se pudo determinar las características del entorno interno y externo del bar-restaurante Finn McCool's S.A. ubicado en la ciudad de Quito, lo cual permitió observar e identificar los factores que influyen en el desarrollo y crecimiento de la empresa mostrando así el problema interno que la empresa posee.
2. La propuesta realizada, utiliza bases teóricas y científicas, desarrolladas mediante una investigación bibliográfica y documental obteniendo un marco teórico que se utilizó de referencia conceptual y técnica para el estudio y desarrollo de la propuesta.
3. Gracias al trabajo de campo desarrollado, en el cual consta como aplicación las entrevistas a directivos, sesión de grupo a los empleados y encuestas a los clientes, se obtuvo como resultado la necesidad de elaborar un manual de procedimientos administrativos financieros y contables.
4. La investigación permitió a la empresa Finn McCool's S.A. identificar la carencia de conocimiento que actualmente tiene el personal, respecto al cumplimiento de los procesos inherentes a las funciones asignadas, por lo que observó la necesidad de elaborar un manual de procesos administrativos.
5. Se identificó tras la investigación documental, que la empresa Finn McCool's requiere un manual de procedimientos financiero, que aporte en la interpretación de datos y toma de decisiones.
6. Se determinó en la investigación realizada que el manual de procedimientos contable, es necesario para que el personal de Finn McCool's sistematice de forma correcta los datos contables.
7. Se concluye que la aplicación del Manual Administrativo, Financiero y Contable, debe estar siempre en constante revisión y cambios si este así lo requiere, se deberá buscar la excelencia en calidad de servicio y de producto para la satisfacción y necesidad del cliente, tomando en cuenta siempre la optimización de recursos y la maximización de crecimiento empresarial y utilidad en renta.

## **RECOMENDACIONES:**

1. La competencia en el nivel de empresas ha crecido mucho en el mercado de la capital, especialmente en una zona turística como es la Mariscal Sucre, es por esto la importancia de implementar un manual de procedimientos administrativos, financieros y contables, que cumplan con las reglas y normas que la ley exige por ser una sociedad anónima y lucrar de ella.
2. Para la mejor obtención de resultados que el empresario anhela es necesario estar en constante revisión de los procedimientos, normas y políticas.
3. Se recomienda al bar-restaurante Finn McCool's S.A. la implementación del manual de procedimientos administrativos financieros y contables, manual que le permitirá a la empresa optimizar el uso de los recursos, humanos, materiales y económicos.
4. Con la implementación del manual de procedimientos administrativos, la empresa Finn McCool's S.A. incorporará procesos que mejorarán el cumplimiento de las diferentes funciones administrativas.
5. Se recomienda que Finn McCool's S.A. incorpore la aplicación del manual de procedimientos financiero, con la finalidad de facilitar a la gerencia la interpretación de los datos financieros de la empresa y la toma de decisiones.
6. Al implementar el manual de procedimientos contable, la empresa Finn McCool's S. A. podrá minimizar riesgos en el proceso de elaboración de los documentos.
7. Se recomienda que el manual administrativo, financiero y contable a ser implementado esté en constante revisión y se incorporen los cambios respectivos si este así lo requiere, se deberá buscar la excelencia en calidad de servicio y de producto para satisfacción de los clientes, tomando en cuenta siempre la optimización de recursos y la maximización de crecimiento empresarial y utilidad en renta.

## BIBLIOGRAFÍA

ANZOLA Rojas Servulo, (2010), **Administración de Pequeñas Empresas**, Bogotá, Editorial Mc Graw Hill.

BATEMAM. Tomas S. (2009). **Administración. Liderazgo y Colaboración en un Mundo Competitivo**, Octava Edición: México. Editorial Mc Graw Hill.

CHIAVENATO, Idalberto (2010), **Introducción a la Teoría general de la administración**, tercera edición, México, Editorial McGraw-Hill.

HERNÁNDEZ Sergio y Rodríguez, **Administración teoría, proceso, áreas Funcionales y estrategias para la competitividad**, 2008, México.

LEXUS Editores, (2010), **Manual de Contabilidad y Costos**, Barcelona: Editorial Lexus.

NAUMOV García Sergio Luis, (2011), **Organización Total**, Primera Edición, México, Editorial Mc Graw Hill.

SCHERMERHORN Jr. John R., (2010). **Administración**. Segunda Edición: México. Editorial Limusa Wiley.

ZAPATA Sánchez Pedro, **Contabilidad general, con bases en las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF)**, 2011, Editorial Mc Graw Hill,

ZAPATA, Pedro. (2011). **Contabilidad General**. Bogotá: McGraw-Hill.

## LINCOGRAFÍA

- [www.definicion.org/manual](http://www.definicion.org/manual)
- <http://uploadmon.blogspot.com/2010/03/manuales-administrativos.html>
- <http://www.gerenciaynegosios.com/diccionarios/administrativos/golosary.php?word=MANUAL%20DE%20>
- <http://es.scribd.com/doc/>
- [http://es.wikipedia.org/wiki/Frecuencia\\_estad%C3%ADstica](http://es.wikipedia.org/wiki/Frecuencia_estad%C3%ADstica)
- <http://www.monografias.com/trabajos5/contab/contab.shtml>

# Anexos

**Anexo 1:**

**UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS**

**ENTREVISTA DIRIGIDA AL GERENTE DEL BAR RESTAURANTE**

**Finn McCool's S.A.**

**Nombre:** Karl Michael Flanagan

**Profesión:** Inversionista

**Ocupación:** Gerente

**CUESTIONARIO:**

1. ¿Cómo está conformada la empresa desde el punto de vista legal?

Sociedad Anónima.

2. ¿Cuenta la empresa con una guía para obtener los permisos de funcionamiento?

Más o menos porque siguen cambiando los requisitos y el proceso.

3. ¿Puede enunciarme los permisos que se requieren para el funcionamiento de la empresa?

No todos.

4. ¿La empresa posee un organigrama estructural?

No

5. ¿Qué servicios brinda la empresa a los clientes?

Comida, estilo tradicional irlandesa/inglesa; una gran selección de cervezas, vinos y licores; deportes y juegos de bar; una gran selección de deportes internacionales con pantalla grande y algunos televisores en donde verles.

6. ¿Cuáles son los problemas más críticos de la empresa según su punto de vista?

La disminución en el nivel de turismo generalmente en Ecuador; la dificultad en encontrando empleados buenos y motivados; el hecho que el gobierno ha hecho mucho más difícil para extranjeros quedar en el país más de unas semanas de vacación; dificultad en inculcar una cultura de servicio en los empleados; los cambios en la reglamento de horarios para bares y discotecas en Ecuador que hace el país menos atractivo a mochileros, cuando comparados con Colombia y Perú; y el gran incremento en las aranceles de productos importados que nos hace mucho menos competitivo con otros países en la ruta mochilera en el sur de América.

7. ¿Considera usted que existe competencia para Finn McCool's S.A. en el sector donde se ubica el negocio?

Claro que si generalmente aunque tenemos un “nicho” especial a la misma vez.

8. ¿Cómo Gerente proyecta usted sus propias metas para mejorar el negocio?

Si

9. ¿Sigue usted un proceso para contratar personal?

Más o menos; no tenemos un proceso fijo.

1. ¿Conocen los empleados las funciones a realizar en la empresa?

Creo que si en general.

2. ¿Cuenta cada empleado con una guía para la aplicación de procesos específicos en su área de trabajo?  
No
3. ¿Maneja Finn McCool's S.A. políticas de sanción por las faltas realizadas por los empleados?  
No
4. ¿En función de que argumentos elabora la distribución de horarios de los empleados de la empresa?  
Según necesidad dependiendo de noches fuertes y eventos especiales.
5. ¿Qué tipo de información comparte usted con el contador?  
Contable: facturas de compra y venta, depósitos, tarjetas, pagos de servicios básicos entre otros.
6. ¿Maneja la empresa procesos de facturación y control de efectivo?  
Si
7. ¿Qué tipo de sistema de inventarios maneja la empresa?  
Conteo actual diario al lado de un sistema computarizado de ventas.
8. ¿Supervisa usted los presupuestos para el control de gastos?  
Solo para gastos de proyectos.
9. ¿Cómo califica usted el posicionamiento del negocio en el mercado?  
En primer nivel.

## **Anexo 2:**

### **ENTREVISTA DIRIGIDA A AL CONTADOR DEL BAR RESTAURANTE**

#### **Finn McCool's S.A.**

**Nombre:** Cecibel Armijos de Vega

**Profesión:** Ing. Contabilidad CPA

**Ocupación:** Contadora del Bar Restaurante Finn McCool's S.A.

#### **CUESTIONARIO:**

1. ¿Cuál es su formación académica?  
Formación Superior
2. ¿Qué experiencia posee usted en el área de contabilidad?  
Mi experiencia es de veinte y siete años (27Años)
3. ¿Qué sistema contable maneja?  
El sistema contable Bones
4. ¿Qué informes presenta a la empresa?  
Balance de comprobación, Balance General, P y G Anexos de Ingresos y Gastos Conciliaciones Respaldos de Impuestos .Roles de Pagos
5. ¿Cada qué tiempo presenta los informes a la empresa?  
Cada mes
6. ¿Tiene conocimientos de manuales de procesos en la empresa?  
No tengo conocimiento que la empresa cuente con estos manuales tan importantes.
7. ¿Cuáles son las entidades a las que emite informes y cada qué tiempo?  
Servicio de Rentas Internas Mensual y anuales.  
Superintendencia de Cias Anuales
8. ¿Realiza reuniones para el análisis de la situación contable de la empresa?  
Las reuniones se las realiza mensuales
9. ¿Qué auxiliares maneja para elaborar los Estados Financieros de la empresa?

Auxiliares de Bancos, Auxiliares de Impuestos, detalles y auxiliares de inventarios, cuentas por pagar y cuentas por cobrar.

10. ¿Cómo contador que valor agregado brinda a la empresa?

Como contador el valor agregado que aportamos es analizar los resultados oportunamente de los balances para tomar decisiones acertadas en la marcha de la actividad de la empresa, realizamos todas las gestiones inherentes a las notificaciones en entidades de control sean estas SRI , MRL, IESS .

Analizamos con la gerencia actividades administrativas y de personal

### **Anexo 3:**

#### **UNIVERSIDAD TECNICA DEL NORTE**

#### **FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS**

#### **SESIÓN DE GRUPO DIRIGIDA AL PERSONAL DEL BAR RESTAURANTE**

**Finn McCool's S.A.**

#### **TEMAS A TRATAR EN LA SESIÓN DE GRUPO**

- **Desarrollo de temas con relación a actividades en la empresa**

- **Conocimientos**

El 70% del personal, de una muestra de 10 empleados, tienen conocimientos de su actividad a desarrollar en la empresa, por cursos realizados anteriormente. El 30% de los empleados de la misma muestra, no tiene conocimientos anteriores para poder desarrollar sus actividades en la empresa.

- **Experiencia**

El 100% de los empleados tienen experiencia en cada una de las actividades que desarrollan en la empresa.

- **Capacitación**

El 100% de los empleados no han sido capacitados para desarrollar las actividades dentro de la empresa, estos individuos solo han sido guiados.

- **Trabajo en equipo**

El 80% del personal, de una muestra de 10 empleados trabajan y saben lo que es trabajar en equipo, el 20% dice que no pueden por la diferencia de opinión

compatibilidad, personalidad y cultura, ya que son de diferentes nacionalidades y existe racismo hacia ellos, prefieren trabajar solos y consideran que son auto suficientes en su actividad, les gusta trabajar a presión, he individualmente.

➤ **Comodidad**

El 100% de los empleados están muy cómodos con la actividad que realizan en la empresa.

➤ **Dificultades**

El 50% de una muestra de 10 empleados considera que la desorganización y el no tener una guía o un proceso para desarrollar sus actividades dificulta su trabajo, el 20%, considera que la dificultad de su actividad en el negocio son los clientes, por su diferencia racial, económica y cultural, el 20% piensa que la dificultad es el idioma al momento de comunicarse con los clientes, y el 10% considera que la diferencia de sexualidad es una dificultad ya que el ser homosexual no es muy aceptado en el país, por el machismo que aún en el Ecuador existe.

➤ **Comunicación**

El 80% de una muestra de 10 empleados, considera que la comunicación está bien con los compañeros de trabajo al igual que con sus empleadores, el 20% considera que la comunicación con sus compañeros no es tan buena, pero con sus empleadores está bien.

➤ **Idioma**

El 60% de una muestra de 10 empleados maneja el idioma ingles que es el universal y el que es utilizado por clientes frecuentes en el bar, el 20% de los empleados, no lo habla pero lo entiende y el 20% no lo habla ni lo entiende.

➤ **Cultura**

El 80% de una muestra de 10 empleados no tiene problema con el intercambio de cultura, mientras que el 20% considera que es muy difícil socializar y trabajar por la diferencia de culturas.

➤ **Educación**

El 70% de una muestra de 10 empleados considera que su actividad está ligada con la educación que tuvieron y que tienen en la actualidad, el 30% considera que la actividad del negocio no tiene nada que ver con su educación obtenida ni la que está desarrollando en la actualidad.

▪ **De qué manera aceptan sus vidas al negocio**

➤ **Horarios de trabajo**

El 80% de una muestra de 10 empleados considera que sus horarios son convenientes para desarrollar otras actividades en sus vidas, el 20 % considera que el horario es muy difícil ya que el trabajo nocturno es perjudicial para la salud y lo hacen por necesidad laboral ya que al mismo tiempo es mejor remunerado que el diurno.

➤ **Ubicación de las viviendas**

El 70% de una muestra de 10 empleados considera que la ubicación de su vivienda es adecuada para su trabajo, mientras que el 30% considera que la distancia de sus viviendas es inadecuada, pero se sienten conformes ya que la empresa les brinda el recorrido al terminar sus labores, pero esto no evita la insatisfacción que provoca perder tiempo al retornar a sus hogares.

➤ **Educación**

El 80% de una muestra de 10 empleados considera que no afecta sus estudios, ya que los desarrollan en horarios convenientes, mientras que el 20% no puede estudiar por la dificultad de trabajar y no poder estudiar a horarios convenientes.

➤ **Remuneración salarial**

El 90% de una muestra de 10 empleados están conformes con su remuneración salarial ya que es la adecuada, justa y a tiempo al momento de pagar, mientras que el 10% considera que no es la adecuada para su profesión pero esta consiente que la actividad que desarrolla no tiene vínculo directo a su profesión, por lo cual no amerita más pago del que en realidad recibe y se considera satisfecho y agradecido.

➤ **Experiencias**

El 40% de una muestra de 10 empleados considera que la experiencia más satisfactoria de laborar en la empresa es el intercambio de cultura que tienen con los clientes, el 30% piensa que la experiencia ha sido mejor manejo y perfeccionamiento del inglés como segunda lengua, un 20% considera que la experiencia de trabajar en algo diferente a su profesión es enriquecedor y un 10% piensa que trabajar en la empresa le ha formado como una persona más abierta y a mejorar su personalidad.

➤ **Oportunidades**

El 70% de una muestra de 10 empleados piensa que el socializar abre puertas y mejora tus metas de vida como viajar, aprender idiomas, mientras el 30% piensa que el trabajar en la empresa hace que mejoren su profesión en sus áreas.

➤ **Ventajas**

El 50% de una muestra de 10 empleados piensan que las ventajas de trabajar en la empresa son de tener seguridad laboral, el 20% considera que tener un seguro de salud, un 20% la estabilidad económica y el 10% que puedes estudiar y conocer otras culturas.

➤ **Desventajas**

El 30% de una muestra de 10 empleados considera que el trabajar en las noches es una desventaja, ya que por salud no es bueno , el 30% considera que es complicado trabajar en la noche y estudiar en el día por los horarios que no pueden ser flexibles en la universidades, el 30% considera que le no hablar inglés es una desventaja para poder desarrollar su actividad en la empresa, el 10 % considera que por ser de diferente nacionalidad, el trato es muy diferente por parte de los clientes.

▪ **Sugerencias y opiniones de procesos para mejorar el desarrollo de la empresa**

➤ **Contratación de personal**

El 100% considera que para contratar se debe analizar la experiencia, personalidad, preparación, que hablen idiomas, y deben tener un entrenamiento al ser contratados.

➤ **Capacitación en áreas**

El 60% de una muestra de 10 empleados considera que se deben realizar guías de trabajo o manuales para desarrollar actividades en la empresa, el 20% piensa que se debe dar cursos para capacitar al personal, y un 20% considera importante evaluar a la personal en tiempos determinados.

➤ **Colaboración**

El 100% considera que se deben hacer reuniones para motivar moralmente y enriquecer de valores al personal para fomentar la colaboración.

➤ **Integración del personal**

El 100% de una muestra de 10 empleados, considera que el realizar paseos, charlas educativas y agasajos, son buenas oportunidades para que entre compañeros se mejoren relaciones.

➤ **Control de inventarios**

El 100% de una muestra de 10 empleados, considera que establecer procesos para verificar el inventario, y controlar el conto físico por un encargado, sería la mejor manera de mejorarlo, al igual que orientar al personal por medio de un manual, para tener un inventario justificado y reportarlo a los empleados así como a los socios.

➤ **Motivación para cliente y empleados**

El 100% de una muestra de 10 empleados, considera que la promoción que el bar restaurante ofrece a sus clientes es muy buena y adecuada. Sobre los incentivos a los empleados, la manera de dar bonos de merecimiento es la mejor manera para motivar al personal.

➤ **Publicidad alternativa**

El 100% de una muestra de 10 empleados, considera que la publicidad que el bar restaurante maneja es el adecuado.

## **Anexo 4**

### **ENCUESTA DIRIGIDA A LOS CLIENTES DEL BAR RESTAURANTE**

#### **FINN MCCOOL'S S.A.**

#### **INSTRUCCIONES**

- Lea detenidamente la pregunta antes de contestarla.
- La encuesta es anónima para garantizar la confidencialidad de las respuestas.
- De antemano gracias por su colaboración.

#### **CUESTIONARIO:**

1. Subraye una de estas opciones, acorde a la edad en la que usted se encuentre.

- 18 a 24 años
- 25 a 30 años
- 31 a 40 años
- 41 a 50 años
- 51 a 64 adelante
- 65 en adelante

2. ¿Cuál es el país al que usted pertenece?; y si es ecuatoriano, ¿De qué ciudad proviene?

País..... Ciudad .....

Marque con una X, según el criterio que corresponda:

3. ¿Su género es?
- Femenino
  - Masculino
4. ¿El motivo por el cual se encuentra usted en esta ciudad es?
- Viaje
  - Trabajo
  - Estudio
  - Vacaciones
5. ¿Considera usted que el servicio de los empleados de esta empresa es?
- Excelente
  - Muy Bueno
  - Bueno
  - Regular
  - Malo
6. ¿Considera usted que la higiene que muestra el bar restaurante es?
- Excelente
- Muy Bueno
- Bueno
- Regular
- Malo
7. ¿Considera usted que el horario de atención es el adecuado?
- Si
- No

8. ¿Cuáles son los atributos que más le gustaron del bar restaurante; enumere del 1 al 3 en el orden de su preferencia? considerando el 1 el más relevante.

VARIABLE	CLIENTES
Ambiente del bar	
Estilo del bar	
Menú	

9. Según su criterio, enumere del 1 al 3 los atributos que piensa usted ¿el bar restaurante puede mejorar? Considere el número 1 como el más relevante

VARIABLE	CLIENTES
Amabilidad de los empleados	
Disponibilidad de ofertas económicas	
Disponibilidad de mesas	

10. Subraye según corresponda. ¿Conoció el bar restaurante, a través de?

- Internet
- Publicidad propia (volantes)
- Amistades
- Libros de Guía

**Anexo 5:**

**REGLAMENTO INTERNO DE TRABAJO PROPUESTA DE LA  
ESTUDIANTE.**

**COMPAÑÍA Finn McCool's. S.A.**

La Empresa Finn McCool's. S.A., tiene como uno de sus principales objetivos mantener un ambiente laboral con disciplina, armonía y respeto. Con el objetivo con lo dispuesto en el Art. 64 del Código del Trabajo en vigencia, y para los efectos previstos en el numeral 12 del Art. 42, literal e) del Art. 45, y numeral 2 del Art. 172, así como lo prescrito en el Capítulo IV del Código de Trabajo, la Compañía Finn McCool's. S.A., formula el presente Reglamento Interno de Trabajo, el mismo que entrará en vigencia a partir de su aprobación por la Dirección Regional del Trabajo de Quito.

Toda norma legal que derogue, modifique o sustituya una o más de las disposiciones de este Reglamento, se considerarán incorporadas al mismo.

**CAPITULO I**

**PRECEPTOS FUNDAMENTALES**

Art. 1.-Finn McCool's S.A., es una compañía legalmente constituida bajo el amparo de las Leyes de la República del Ecuador; con domicilio principal en el Distrito Metropolitano de Quito, ubicado en las calles Av. Diego de Almagro N24-64 y Joaquín Pinto. Su objeto social, entre otros, es la de brindar a una sociedad, atención como bar y restaurante.

Art. 2- En el presente Reglamento Interno de Trabajo, se podrá denominar a Finn McCool's S.A. simplemente como la Empresa y a los obreros y empleados, simplemente como el Trabajador o los Trabajadores.

Art. 3.- El presente Reglamento Interno, se presume de derecho conocido por la Empresa, por todos los Trabajadores, inclusive por aquellos que presten sus servicios personales bajo la modalidad de actividades complementarias, y su cumplimiento es obligatorio para todos; en consecuencia, el desconocimiento de su contenido, no es causa que puedan alegar como excusa de su falta de acatamiento. Con este fin y para que sea fácilmente consultado, permanecerá a la vista del personal en un lugar destinado para ello.

Art. 4.- Quedan sometidos al presente Reglamento Interno de Trabajo todos los Trabajadores que presten sus servicios lícitos y personales en la Empresa, y su violación determinará las sanciones establecidas en el mismo y en las leyes pertinentes. En general se aplicará el presente instrumento normativo para regular las relaciones laborales internas, con todos los Trabajadores que se encuentren prestando sus servicios en las áreas de la Empresa, así como, en las que se implementen en el futuro dentro de la jurisdicción de la Dirección Regional del Trabajo.

Art. 5.- Los Trabajadores que laboran en la Empresa, lo son en general de ésta y no de una determinada área o sección de trabajo, en consecuencia, la Empresa podrá movilizar a uno o más de sus Trabajadores, dentro de los distintos ámbitos de su rama ocupacional y/o profesional, en cualquiera de las áreas o secciones, según las necesidades o requerimientos de la Empresa, previo consentimiento por escrito del Trabajador, sin que pueda interpretarse este cambio como despido intempestivo, a menos que signifique descenso de categoría, disminución en la remuneración, cambio de ocupación.

## CAPITULO II

### REPRESENTACIÓN DE LA EMPRESA

#### DE LOS CONTRATOS DE TRABAJO

Art. 6.- El representante legal de la Empresa, es su Gerente, y por lo tanto el único que puede obligarla judicial y extrajudicialmente; en consecuencia, éste funcionario es la única persona que puede contratar, despedir, desahuciar, sancionar, promocionar y en general realizar todas las acciones legales permitidas en las relaciones laborales con los Trabajadores, sin perjuicio de lo dispuesto en el Art. 36 del Código del Trabajo; sin embargo, por delegación, podrá intervenir cualquier otra persona que la Empresa lo determine.

Art. 7.- Todo Trabajador que entre a prestar sus servicios en la Empresa, deberá suscribir un Contrato de Trabajo en los términos permitidos por la Ley y acordados por las partes.

Art. 8.- La contratación de nuevos Trabajadores será potestativa de la Empresa y ésta determinará el tipo de contrato y de relación laboral que mantendrá con todos y cada uno de sus Trabajadores.

Art. 9.- La Empresa, conforme a sus necesidades, podrá celebrar los contratos de trabajo permitidos por la Ley, así:

9.1.- CONTRATO A PRUEBA: En todo contrato que se celebre por primera vez, podrá señalarse un tiempo de prueba, de duración máxima de noventa días.

9.2.- CONTRATO A PLAZO FIJO: el mismo que de conformidad con el Código de Trabajo tendrá una duración mínima de un año y no podrá exceder de dos años, no sujeto por lo mismo a estabilidad adicional o distinta a la que se pacte en estos contratos. Transcurrido este lapso, y si no se realiza el desahucio oportunamente, el Trabajador, se considerará contratado por tiempo indefinido.

9.3.- CONTRATO INDEFINIDO: cuando las partes no han fijado expresamente la duración de la relación laboral o la han estipulado por tiempo indefinido, el mismo que tendrá un período de prueba de hasta noventa días.

Art. 10.- En razón del objeto social de la Empresa, los contratos eventuales, temporales, ocasionales, por obra cierta y aquellos que se celebren para la ejecución de una obra, labor o servicio previamente determinado en el objeto del contrato celebrado con los Trabajadores, sean estos empleados u obreros, se terminarán al momento de la conclusión efectiva del período de labor o servicio para el cual fue contratado. Dicha terminación se sujetará a lo previsto en el numeral tercero del artículo 169, y 170 del Código del Trabajo.

Art. 11.- El Trabajador cumplirá sus funciones para las cuales ha sido contratado en las oficinas de la Empresa en la ciudad de Quito y en las que se instalen en el futuro a nivel nacional; no obstante y en vista del objeto social de la Empresa, el Trabajador tendrá la obligación de trasladarse a cualquier parte del territorio ecuatoriano a fin de cumplir con su trabajo, previo consentimiento por escrito del Trabajador, sin que esto se entienda como despido intempestivo.

### CAPITULO III

#### DE LA ADMISIÓN DE LOS TRABAJADORES

Art. 12.- Todo aspirante a ingresar como Trabajador de la Empresa deberá cumplir con los siguientes requisitos:

- 1.- Tener capacidad legal suficiente para ser contratado en materia laboral de conformidad con el Art. 35 del Código del Trabajo.
- 2.- Presentar la cédula de ciudadanía, certificado de la última votación, carné de afiliación al IESS, si lo tuviere.

3.- Certificados de trabajo que acrediten la capacitación laboral y profesional, con la exposición de los trabajos ejecutados, tiempo de servicio y remuneración recibida.

4.- Certificados de honorabilidad que acrediten su solvencia moral, otorgados por personas de reconocida probidad y honestidad.

5.- Consignar de forma clara y ajustada a la verdad los siguientes datos: nombres y apellidos completos del Trabajador, estado civil, nombre del cónyuge o conviviente, número de hijos, edad y nombres de los mismos, dirección domiciliar exacta. Estos datos deben estar permanentemente actualizados, por lo que el Trabajador está obligado a notificar de forma inmediata a la Empresa sobre cualquier cambio o modificación al respecto.

Art.13.- El Trabajador en el momento de la admisión, acepta que de su sueldo o salario, se realizarán los descuentos que impone la ley, tales como aporte al IESS, impuesto a la renta, y préstamos realizados por la empresa etc.

## CAPITULO IV

### DE LAS JORNADAS DE TRABAJO

Art. 14.- La Empresa Finn McCool's S.A., laborará 16 horas diarias, en horarios diurno y nocturno y ochenta horas semanales de lunes a domingo, en dos jornadas, conforme al horario siguiente:

Las labores diurnas del primer turno se inician a las 10:00 de la mañana y terminan a las 18:00 de la noche. Las labores nocturnas del segundo turno, inician a las 18:00 de la noche y terminan a las 26:00 de la mañana, existiendo en cada turno receso para que el personal tome su almuerzo o merienda.

Serán considerados días de descanso obligatorio todos aquellos señalados en el Art. 65 del Código del Trabajo; sin embargo, de lo expresado, en estos días se

podrá disponer y autorizar el trabajo, ciñéndose a lo dispuesto en el Art. 52 del citado cuerpo legal.

Art. 15.- Si por causas provenientes de fuerza mayor o caso fortuito, tales como: suspensión de energía eléctrica, incendios, paros de transporte, o por cualquier otro motivo que interrumpan el trabajo y prestación de servicios, la Empresa podrá pedir la recuperación de las horas perdidas, sin considerar este trabajo como horas suplementarias o extraordinarias, previa la autorización obtenida mediante el trámite legal.

Art. 16.- Con el propósito de que las labores se desarrollen normalmente, los Trabajadores deben incorporarse a sus puestos de trabajo a la hora establecida para el inicio de sus labores y deberán permanecer en ellos hasta la hora establecida de su salida.

Art. 17.- La Empresa, a través de la Gerencia y/o de su representante controlará la asistencia de todo el personal que presta servicios en la Empresa.

Art. 18.- Las faltas reiteradas e injustificadas de puntualidad o de asistencia al trabajo, o por abandono de éste sin causa justa, y por más de tres días hábiles consecutivos dentro de un período mensual de labores, por parte de cualquier Trabajador, serán sancionados con la terminación de las relaciones laborales, previo el "visto bueno" correspondiente emitido por el Inspector del Trabajo y observando el trámite establecido en la Ley.

Art. 19.- Es obligación de los Trabajadores que no puedan concurrir al trabajo, comunicar de este particular a la Empresa, solicitando el permiso correspondiente, a fin de proveer el reemplazo que fuere necesario.

Art. 20.- En los casos de atraso, se aplicarán las siguientes sanciones:

a) El Trabajador que incurriere en un atraso de hasta diez

Minutos en la entrada al trabajo, sin justificación, será sancionado con el valor correspondiente al uno por ciento de su sueldo o salario; en el caso de un segundo atraso se duplicará el descuento del atraso.

b) Cuando los atrasos indicados fueran hasta de tres en un período mensual de labor, se le impondrá una multa de hasta un diez por ciento de la remuneración mensual del Trabajador.

c) Si las faltas injustificadas de puntualidad son tres consecutivas o más en un período mensual de labor, serán consideradas falta grave, y causa suficiente para terminar las relaciones labores solicitando previamente el visto bueno al Inspector del Trabajo.

Art. 21.- El personal no debe abandonar sus labores antes de la hora de salida establecida, salvo que tenga permiso para ello, caso contrario, esta infracción será multada con el diez por ciento de su remuneración mensual; y si lo señalado sucediera por más de tres ocasiones en un mes, será considerado falta grave.

Art. 22.- Los Trabajadores se sujetarán estrictamente al horario de trabajo establecido, el cual podrá ser modificado por la Empresa, previa aprobación de la Dirección Regional de Trabajo de Quito, según sus necesidades y de conformidad con la Ley.

## CAPITULO V

### DE LOS PERMISOS, LICENCIAS Y VACACIONES

Art. 23.-PERMISOS: El Trabajador podrá solicitar permisos para salir del lugar de trabajo, indicando el motivo y tiempo de ausencia. La Empresa se reserva la facultad de conceder o negar los permisos que se soliciten tomando en cuenta los casos que los motiven y las necesidades de trabajo. Todos los permisos, de cualquier naturaleza que fueren, deberán constar por escrito y ser autorizados

previamente por el Gerente. Si se ha concedido el permiso al Trabajador, la solicitud se registrará en los controles de personal respectivos.

Las licencias y permisos solicitados para asuntos personales no podrán exceder de tres en un período mensual de labor.

Art. 24.- PERMISOS POR ENFERMEDAD: Los Trabajadores que por motivo de enfermedad faltaran a su trabajo deberán comunicar de este particular directamente al Gerente o su delegado , dentro de las setenta y dos horas siguientes a la enfermedad, solicitando de inmediato el aviso de enfermedad. En caso de no hacerlo se considerará como falta injustificada. Para justificar y acreditar la enfermedad, se deberá presentar el correspondiente certificado médico conferido de preferencia por el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social.

Art. 25.- El Gerente deberá calificar si el permiso es remunerado o no; para lo cual se sujetará a lo dispuesto en los numerales 9 y 30 del Art. 42 del Código del Trabajo.

Art. 26.- Los permisos por asuntos personales se descontarán de las vacaciones anuales correspondientes o de la remuneración, a elección del Trabajador.

Art. 27.- VACACIONES.- Todos los Trabajadores tienen derecho a gozar anualmente de quince días de vacaciones, de conformidad con lo establecido en el Art. 69 del Código del Trabajo.

Art. 28.- La Empresa elaborará un cuadro anual respectivo de vacaciones de personal, con la aprobación del Gerente, el cual se dará a conocer con tres meses de anticipación. No obstante lo anterior, la Empresa se reserva la facultad de modificar, suspender temporalmente estos períodos, dándoles a conocer con la debida anticipación el período en que se concederán dichas vacaciones.

## CAPITULO VI

### OBLIGACIONES DE LOS TRABAJADORES

Art. 29.- Son obligaciones de los Trabajadores, a más de las establecidas en el Código del Trabajo, en el presente Reglamento y demás leyes, las siguientes:

- a) Ejecutar el trabajo en los términos del contrato. Si su incumplimiento causare perjuicio económico o multas a la Empresa, será considerada falta grave y causal para solicitar el visto bueno, así como el derecho de la Empresa, previa la investigación respectiva, para que el Trabajador le restituya el valor íntegro del perjuicio económico.
- b) Acatar las órdenes e instrucciones tanto verbales como escritas que reciban de sus superiores, en todo cuanto tenga que ver con el desempeño de sus labores establecidas en el contrato de trabajo. El Trabajador que no acatare las órdenes de trabajo emanadas de los superiores, será sancionado con una multa de hasta el diez por ciento de su remuneración mensual. Si el desacato fuera grave, será causal suficiente para solicitar el visto bueno, ante el Inspector del Trabajo competente.
- c) Guardar escrupulosamente las informaciones confidenciales, administrativas, técnicas de la Empresa. Su incumplimiento será considerado como falta grave.
- d) Restituir a la Empresa los materiales no usados y conservar en buen estado los instrumentos, materiales, equipos y útiles de trabajo que le hayan sido proporcionados, su incumplimiento será considerado falta grave. En caso de pérdida o deterioro de los mismos, producto de la negligencia o dolo del Trabajador, éste será responsable por los daños ocasionados a la Empresa, y será considerado falta grave.

e) Disminuir en forma premeditada o injustificada el normal desarrollo de sus actividades o incitar a sus compañeros a hacerlo. Si dicha disminución reviste el carácter de colectivo, será considerada como falta grave.

f) Informar sin demora a su superior sobre las pérdidas, deterioros o daños de las herramientas, útiles, materiales o bienes que estuvieren a cargo del Trabajador, para el desempeño de sus labores y/o para el cumplimiento del objeto social de la Empresa, y tomar, si fuere el caso, las medidas necesarias para la recuperación o reparación de las cosas pérdidas o dañadas. La falta de información indicada, será considerada falta leve o grave según el perjuicio económico que cause a la Empresa.

g) Dar aviso al Gerente o su delegado, tan pronto como le fuere posible, en caso de falta al trabajo por causa justa.

h) Facilitar con diligencia y exactitud cuántos datos y documentos le sean solicitados por la Empresa y comunicar por escrito y en un plazo no mayor de quince días calendario, los cambios domiciliarios, de estado civil, cargas familiares y más informaciones necesarias para mantener actualizada su ficha personal.

i) En caso de siniestro o emergencia en la Empresa, prestar ayuda inmediata, tan pronto tenga conocimiento de lo sucedido.

j) Mantener un trato respetuoso y cordial con sus subalternos, compañeros y superiores, evitando cualquier tipo de desavenencias o discordias, y actuar siempre con un espíritu de colaboración.

k) Ingresar inmediatamente a las cuentas de la compañía, los dineros y/o documentos que correspondan a la Empresa, ya sea por ventas, cobros y/o cualquier recaudación u operación. El incumplimiento de esta norma se considera como falta grave y será causal para solicitar el visto bueno del infractor, sin perjuicio de las acciones legales civiles y penales que asistan a la Empresa.

1) Las ofensas de palabra u obra inferidas por un Trabajador a los representantes de la Empresa, sus superiores inmediatos, sus empleadores, o a sus compañeros de trabajo, dependiendo de su gravedad, podrán ser sancionados con multas de hasta un diez por ciento de la remuneración mensual o con la terminación de la relación laboral previo el trámite del visto bueno.

## CAPITULO VII

### DE LAS PROHIBICIONES A LOS TRABAJADORES

Art. 30.- A más de las prohibiciones establecidas para los Trabajadores en el Art. 46 del Código del Trabajo y las determinadas por las normas legales y reglamentarias vigentes, está prohibido a los Trabajadores de Finn McCool's S.A. lo siguiente:

1) Ingerir bebidas alcohólicas o hacer uso de estupefacientes durante las horas de trabajo en la Empresa. Su incumplimiento es considerado como falta grave.

2) Presentarse al trabajo con claras muestras de estar bajo los efectos de bebidas alcohólicas o de estupefacientes. Su incumplimiento será considerado como falta grave.

3) No se permitirá el ingreso a las oficinas de trabajo de ningún Trabajador fuera de su horario, a menos que medie autorización de los representantes de la Empresa. Tampoco podrá permanecer en las oficinas en las horas que no sean de labores.

4) Ningún Trabajador podrá sacar de las oficinas de la Empresa, materiales, herramientas, enseres, útiles o cualquier instrumento, así como tampoco cajas, paquetes o bolsas, sin que sean revisadas por su superior o por el encargado a quienes se les facultará la revisión. Si incurriera en esta prohibición, habrá cometido falta grave, sin perjuicio de las acciones legales que pueda ejercitar la Empresa.

5) Está prohibido a los Trabajadores utilizar los equipos, herramientas, materiales de propiedad de la Empresa, para un uso distinto de aquel que por instrucciones verbales o escritas de sus representantes están destinados, así como disponer arbitrariamente de ellos.

6) No están permitidas las riñas y las disputas en las instalaciones de la Empresa. Cualquiera de estos hechos será considerado como falta grave y dará motivo para tramitar la solicitud de visto bueno.

7) Obtener beneficios personales en perjuicio de la Empresa, en las adquisiciones o contrataciones de servicios. Además de constituir una falta grave, el acometimiento de ésta infracción da derecho a la Empresa para plantear las acciones legales civiles y penales que fueren del caso.

8) Atender visitas personales en horas de trabajo y utilizar el teléfono para llamadas particulares, sin la debida autorización.

9) Mantener cualquier tipo de negocio, contrato o relación de dependencia laboral, con proveedores, distribuidores, clientes y demás personas vinculadas con la actividad de la Empresa, dentro de la jornada laboral o fuera de ella, y cuando implique competencia desleal o divulgación de secretos técnicos. La comisión de esta infracción constituye una falta grave, da derecho a la Empresa a terminar la relación laboral siguiendo los procedimientos legales pertinentes.

10) Negarse en forma manifiesta o reiterada a acatar y cumplir las instrucciones que reciba de sus superiores en asuntos relacionados con su trabajo. Su incumplimiento constituye una falta grave.

11) Salir de las instalaciones de la Empresa durante su jornada de trabajo, sin autorización escrita de su superior.

12) Violar el secreto de correspondencia o documentos confidenciales de la Empresa, lo cual constituye falta grave y da derecho a la Compañía para ejercitar las acciones legales civiles y penales del caso.

## CAPITULO VIII

### DE LAS SANCIONES

Art. 31.- Para la aplicación de las sanciones establecidas en este Reglamento, se considerarán dos clases de falta: faltas leves y faltas graves.

a) Faltas Leves son aquellas cometidas por ligereza o imprudencia y sin que produzcan perjuicio alguno a la Empresa o a su personal.

b) Faltas Graves son aquellas cuya comisión causan o pueden causar problemas económicos, de disciplina, daños o perjuicios a los equipos, materiales y más instalaciones de la Empresa, o pongan en peligro la integridad de los empleados y trabajadores. Son además aquellas expresamente señaladas en el presente Reglamento Interno de Trabajo y las previstas en el Art. 172 del Código del Trabajo.

Art. 32.- Las faltas serán sancionadas en consideración a su gravedad, las mismas que deberán ser registradas en la base de datos del Trabajador. La Empresa tomará en cuenta los atenuantes o agravantes que existen, para aplicar las siguientes sanciones:

a) Amonestación verbal

b) Amonestación escrita

c) Multa hasta por el diez por ciento de la remuneración mensual del Trabajador.

d) Terminación de la relación laboral, sujetándose a los trámites dispuesto por el Código del Trabajo para el efecto.

La aplicación de la escala señalada anteriormente, de ninguna manera significa que para dar paso a una sanción, deba excluirse a la anterior. Es decir, la Empresa

evaluando la gravedad de la infracción puede optar por cualquiera de las sanciones anotadas.

Art. 33.- Cuando una falta leve se repita por más de tres veces en un período mensual de labores, la última será considera falta grave.

Art. 34.- La Empresa podrá emitir nuevas disposiciones o reglamentaciones administrativas, acordes con la ley, para el mejor cumplimiento de los fines de la compañía, las mismas que pueden ser permanentes o transitorias y serán de cumplimiento obligatorio para todos los Trabajadores.

## CAPITULO IX

### DERECHOS DE LOS TRABAJADORES

Art. 35.- Todos los Trabajadores que prestan sus servicios en la Empresa gozarán de los siguientes derechos:

1.- A la estabilidad en el trabajo, de acuerdo a las normas legales y contractuales en vigencia.

2.- A percibir a cambio de la prestación de sus servicios, las remuneraciones correspondientes, de acuerdo con la ley y los contratos de trabajo.

3.- A utilizar las licencias y permisos conforme el siguiente procedimiento:

3.1.- En casos de enfermedad, deberá presentar un certificado médico, de preferencia otorgado por un facultativo del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, documento que deberá entregar al Gerente o a su delegado.

3.2.- En los casos de calamidad doméstica, el Trabajador gozará de la licencia por el tiempo y en la forma prescrita en el numeral 30 del artículo 42 del Código del Trabajo.

La justificación deberá presentarla a la Empresa, en los días inmediatos siguientes al hecho que motiva la licencia, para proceder conforme lo señala la disposición invocada.

3.3.- Por maternidad y paternidad, los Trabajadores tendrán derecho a licencia por el tiempo y en la forma señalada en el artículo 152 del Código del Trabajo. En tales casos la ausencia al trabajo se justificará mediante la presentación de un certificado médico otorgado por un facultativo del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social. En el certificado, debe constar la fecha probable del parto o del día en que tal hecho se produjo.

## CAPITULO X

### DISPOSICIONES GENERALES

Art. 36.- En todo lo que no estuviere expresamente prescrito en este Reglamento, se aplicarán las disposiciones del Código del Trabajo y demás normas conexas en lo que fueren pertinentes.

Art. 37.- Al terminar la relación laboral y antes de recibir su liquidación de conformidad con el Código del Trabajo, el Trabajador, deberá entregar todo lo que su cargo le encomendó y él lo recibiese como responsable, por inventario el material, equipos, y demás que hayan estado a su cargo.

Art. 38.- En todos los casos de perjuicios económicos que haya sufrido la Empresa, por las contravenciones a este reglamento y faltas establecidas en el mismo, tendrá derecho a ser restituida en la forma en que se acuerde con el Trabajador, sin perjuicio de que la Empresa ejercite las acciones civiles o penales que procedan según el caso.

Art. 39.- Cuando un Trabajador se retire de la Empresa por cualquier motivo, de la liquidación de los haberes a los que tenga derecho, se le descontará todos los

valores que adeude a la Empresa, lo cual será debidamente justificado ante el Inspector del Trabajo.

Art. 40.- El presente reglamento tiene una duración permanente, pudiendo ser revisado o modificado, para lo cual deberá seguirse el procedimiento determinado por el artículo 64 del Código del Trabajo.

El Reglamento Interno de trabajo de la Empresa Finn McCool's S.A. entrará en vigencia luego de cabios que el Dirección regional de trabajo lo determinen.

GERENTE GENERAL

Lee Vintner