

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA, FINANCIERA Y DISEÑO DEL  
MODELO DE SISTEMA DE COSTOS PARA LA EMPRESA “LAS  
GIGANTES DE MOROCHO”

TRABAJO DE TITULACIÓN DE GRADO PREVIO A LA OBTENCIÓN  
DEL TÍTULO DE LICENCIADO EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

MILTON ANÍBAL PABÓN FONSECA

DIRECTOR: DR. PEDRO ZAPATA

QUITO, MARZO 2015

DIRECTOR: DR. PEDRO ZAPATA  
LECTOR 1: ING.NANCY PÉREZ C.  
LECTOR 2: ING. ULISES ALVAREZ

## **DEDICATORIA**

Este trabajo está dedicado a todos aquellos emprendedores que ven en sus propios esfuerzos el camino para conseguir sus objetivos y cristalizar sus sueños. A mí mismo, porque es importante cerrar círculos en la vida.

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a Dios por ser el motor de todos mis días; a mis padres por brindarme su apoyo y sus recursos para mi educación; a Diego, mi compañero inseparable de vida; a mis hermanos y sobrinos por ser siempre esa motivación para culminar esta carrera; y a Kike y Pao por permitirme entrar en su negocio.

## ÍNDICE

<b>INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>1</b>
<b>1. ANTECEDENTES .....</b>	<b>2</b>
1.1 HISTORIA DE LOS RESTAURANTES .....	2
1.1.1 Los restaurantes y la gastronomía en el Quito del siglo XX .....	3
1.1.2 Año 2000: La globalización .....	6
1.2 TENDENCIAS CONTEMPORÁNEAS PARA LOS RESTAURANTES EN LA CIUDAD DE QUITO .....	9
1.2.1 Franquicias .....	9
1.2.2 Expansión de las marcas .....	13
<b>2. LAS GIGANTES DE MOROCHO.....</b>	<b>18</b>
2.1 RESEÑA HISTÓRICA DEL NEGOCIO .....	18
2.1.1 Los primeros pasos.....	19
2.1.2 El nacimiento formal.....	21
2.2 CRECIMIENTO Y SITUACIÓN ACTUAL.....	22
2.2.1 Área administrativa .....	23
2.2.2 Área financiera .....	29
2.2.3 Sistema de costos .....	31
<b>3. PROPUESTA ESTRATÉGICA PARA LA ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA... 33</b>	
3.1 ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA.....	33
3.1.1 Misión .....	34
3.1.2 Visión .....	35
3.1.3 Objetivos .....	36
3.1.4 Principios y valores propuestos para LGM.....	40
3.1.5 Políticas.....	46
3.1.6 Enfoque de la propuesta al organigrama estructural y funcional de LGM.....	52
3.1.7 Reorganización del recurso humano .....	54
3.2 MANUAL DE FUNCIONES PARA EL PERSONAL DE LA EMPRESA .....	54
3.3 MANUAL DE PROCESOS OPERATIVOS PARA LAS ACTIVIDADES DE LA EMPRESA .....	56
3.4 REGLAMENTO INTERNO DE TRABAJO.....	57

<b>4. ORGANIZACIÓN FINANCIERA .....</b>	<b>59</b>
4.1 CONTROL INTERNO DE LA GESTIÓN FINANCIERA.....	59
4.2 PROPUESTA ESTRATÉGICA PARA LA GESTIÓN FINANCIERA.....	61
<b>5. DISEÑO DEL MODELO DE SISTEMA DE COSTOS .....</b>	<b>68</b>
5.1 SISTEMA DE COSTOS Y MODELO PROPUESTO .....	68
5.1.1 Costeo por Órdenes de Producción .....	75
5.2 NORMAS Y PROCEDIMIENTOS ESTRATÉGICOS BASADOS EN EL MODELO PROPUESTO.....	87
<b>6. ESTADOS FINANCIEROS .....</b>	<b>96</b>
6.1 ESTADO DE COSTO DE PRODUCCIÓN Y VENTAS .....	96
6.2 ESTADO DE RESULTADOS INTEGRAL.....	96
6.3 BALANCE GENERAL .....	97
6.4 PUNTO DE EQUILIBRIO .....	97
<b>7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....</b>	<b>99</b>
7.1 CONCLUSIONES .....	99
7.2 RECOMENDACIONES .....	100
<b>BIBLIOGRAFIA.....</b>	<b>102</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>103</b>
ANEXO A: MANUAL DE FUNCIONES.....	104
ANEXO B: MANUAL DE PROCEDIMIENTOS .....	121
ANEXO C: REGLAMENTO INTERNO DE TRABAJO.....	140
ANEXO D: HOJAS DE COSTOS PARA EL AÑO 2015.....	164
ANEXO E: HOJAS DE COSTOS PARA EL AÑO 2017 .....	172
ANEXO F: HOJAS DE COSTOS PARA EL AÑO 2019 .....	180
ANEXO G: ESTADOS FINANCIEROS DEL AÑO 2014 .....	188
ANEXO H: ESTADOS FINANCIEROS PROYECTADOS PARA EL AÑO 2019 .....	191
ANEXO I: PUNTOS DE EQUILIBRIO.....	194

## **RESUMEN EJECUTIVO**

La ciudad de Quito ha ido evolucionando a lo largo del siglo XX. El sector gastronómico no ha sido la excepción y por ello los restaurantes y empresas de alimentación que prestan sus servicios en esta ciudad han tenido que adaptarse a los cambios vividos.

El presente trabajo es una propuesta de organización administrativa y financiera para la empresa Las Gigantes de Morocho (LGM) con el que se pretende sentar las bases para que la organización pueda despegar hacia un horizonte de expansión. La investigación ha sido desarrollada en conjunto con los propietarios del negocio y evidencia la necesidad de realizar algunos cambios en la empresa. Al final, se puede ver que el modelo propuesto puede ser aplicado con resultados económicos atractivos para los propietarios en el mediano plazo.

## **INTRODUCCIÓN**

Los restaurantes y negocios de servicios gastronómicos en la ciudad de Quito, en su mayoría, abren sus puertas sin una adecuada planificación administrativa y financiera lo que acarrea problemas en la consecución de objetivos y un corto periodo de tiempo de funcionamiento de los mismos.

A lo largo de todo este trabajo investigativo, se plantea un modelo de organización administrativa y financiera básica para una pequeña empresa que elabora productos a base de morocho y los vende en sus cafeterías. Es de trascendental importancia considerar que la aplicación de las sugerencias aquí expuestas, dependerá de manera exclusiva de la gerencia y la administración del negocio.

Luego de un diagnóstico inicial, se plantea el modelo administrativo – financiero a aplicar, pasando por los estados financieros y documentos fuente de producción que permiten evidenciar la aplicación de la propuesta.

## **1. ANTECEDENTES**

### **1.1 HISTORIA DE LOS RESTAURANTES**

La industria hotelera y de restaurantes nace aproximadamente en el siglo XVIII, aunque sus orígenes más rústico o informales son anteriores puesto que el hombre al ser nómada ha tenido siempre la necesidad de encontrar un lugar donde pernoctar y alimentarse.

Primero surgieron las posadas en donde se hospedaba y alimentaba a las personas y a los animales que venían con ellas. Su sistema de pago era el trueque. En Europa empieza a reconocerse a la hotelería como tal, cuando las familias adineradas empiezan a alquilar sus castillos para que las personas descansen en las noches. De allí surge la idea de cobrar por el hospedaje y también se comienza a vender pan, vino y alimentos en los mismos castillos.

Los restaurantes nacen en Francia con los primeros establecimientos fijos que ofrecían alimentos y bebidas en horas específicas del día; a estos se los conoció como fondas y su especialidad era la preparación de sopas y guisos.

Más adelante, con el establecimiento de menús fijos se creó el servicio de alimentación como se lo conoce hasta la actualidad y que denominamos restaurante. Semánticamente, la palabra restaurante viene del verbo restaurar que en términos hoteleros y gastronómicos significa “comer para saciar el apetito en horas fijas”. (Escobar, N. 2007. *Proyecto de creación de un restaurante bar temático de primera categoría, especialidad comida internacional en la ciudad de Quito*. Tesis de grado previa a la obtención del título de ingeniera en administración de empresas hoteleras, Facultad de Turismo y Preservación Ambiental, Hotelería y Gastronomía, Universidad Tecnológica Equinoccial, Quito, Ecuador)

### **1.1.1 Los restaurantes y la gastronomía en el Quito del siglo XX**

Quito ha sido el centro de los cambios políticos y culturales desde la época de los Shyris hasta la actualidad. De hecho, hasta principios del siglo anterior, Quito era una villa pequeña, pacífica y franciscana, donde los adelantos de la modernidad entraban despacio, a lomo de mula.

Símbolo y hechura de la revolución liberal, el ferrocarril que arribó en 1908 aceleró la modernización, y a pesar de que abrieron algunos restaurantes, particularmente en los hoteles que eran el lugar de reunión para probar algunas novedades, el menú hogareño de los quiteños siguió siendo muy tradicional. (Cabanilla, C. 2008. *Evolución, fusión y formas de cocción de la gastronomía de las ciudades de Quito y Ambato en los últimos 100 años*. Tesis previa a la obtención del título de administrador gastronómico,

Facultad de Turismo y Preservación Ambiental, Hotelería y Gastronomía,  
Universidad Tecnológica Equinoccial, Quito, Ecuador)

En la década de 1930, las clases altas del centro de la ciudad se desplazaron al norte (barrio La Mariscal). Surgieron barrios residenciales dentro del esquema de ciudad jardín. Los espacios del centro fueron ocupados por inmigrantes de las provincias vecinas. La parte antigua de la ciudad pudo por consiguiente conservar su traza original y su arquitectura colonial enriquecida con los nuevos aportes de los siglos XIX y XX. Hacia la mitad del siglo XX, el espacio urbano estaba ya socialmente estratificado.

El 5 de julio de 1941, estalla un conflicto con Perú lo que produce la guerra con nuestra nación, durante los días de este conflicto los ferrocarriles se dirigían al sur del país llevando jóvenes soldados voluntarios para hacer frente al enemigo peruano.

El 6 de agosto de 1960 se inaugura el Aeropuerto Internacional Mariscal Sucre. El 28 de marzo de 1976 en la loma de El Panecillo, el décimo primer arzobispo de Quito Pablo Muñoz Vega, inauguraba la Virgen del Panecillo, una estatua hecha de aluminio, copiada a partir de un original de Bernardo de Legarda. El 18 de septiembre de 1978, Quito fue declarada como el primer Patrimonio Cultural de la Humanidad por la UNESCO, con el objetivo de conservar sus conventos coloniales, iglesias y el centro histórico

en general. En los últimos años, el municipio de Quito ha emprendido en un plan de salvamento arquitectónico y social de este tesoro colonial.

A partir de la década del 70, Quito se modernizó gracias al boom petrolero en Ecuador convirtiéndose en la capital petrolera y en el segundo centro bancario y financiero del país. La ciudad se dividió en tres partes: el centro histórico, los barrios pobres del sur y la urbe moderna que crecía al norte de modo apresurado. Su modernidad en la arquitectura se aprecia precisamente en el sector norte de la ciudad. Uno de los exponentes de este desarrollo es la torre CFN, que con sus 23 pisos es el edificio más alto de la ciudad.

La expansión de la ciudad hacia el norte y el sur comenzó durante los años 80, cuando la comida rápida creaba nuevos hábitos, que se acomodaban al cada vez menor tiempo de los quiteños. La ciudad pasó de construir mansiones a departamentos declarados en propiedad horizontal, pasó del peatón al automóvil y de las cantinas barriales con paila de fritada a los bares de rock. Actualmente es la ciudad más desarrollada del Ecuador y se prevé que para el año 2020 sea también la ciudad más poblada y grande del país.

La capital de los ecuatorianos, conserva una gastronomía muy propia que incluye una gran variedad de platos, unos tan antiguos como la misma ciudad; otros traídos de otras regiones del globo que conjugan una fusión de

historias, costumbres y sabores así como un sincretismo de creencias, procesos y técnicas.

Los platillos más tradicionales de la urbe son la fanesca, la colada morada, el locro de queso, los quimbolitos, la fritada, la menestra de lenteja, el morocho, el arroz de cebada, el caldo de patas, la sopa de quinua, el sancocho, las humitas, los tamales, los llapingachos, el hornado, la fritada de chanco con mote, maduro y maíz tostado, choclos con queso y habas, el yahuarlocro, las papas con cuero, las empanadas de morocho. Y para no olvidarnos de los postres tenemos al dulce de higos con queso fresco, los quimbolitos, el morocho, el pan de leche y las quesadillas

### **1.1.2 Año 2000: La globalización**

Si bien el término globalización estuvo en boga a inicios del siglo XXI, aún hoy en día y sin dudar en el futuro, es el camino que seguirá tomando el mundo. Y es que globalización significa justamente eso: globalizar, universalizar. En términos más explicativos diríamos que es un proceso en el que la comunicación e interdependencia entre todos los individuos del planeta crece a tal punto que las economías y sociedades tienden a unificarse, generando grandes cambios y transformaciones a nivel tecnológico, social, cultural y económico.

En nuestro pequeño país la globalización de marcas, tecnología y costumbres se asentó aún más con la ayuda de la dolarización. La gastronomía no quedó fuera de ello y en la actualidad hay varias cadenas de comida rápida que ofertan sus servicios en las calles de las grandes ciudades. La tendencia del servicio a domicilio, de la comida previamente preparada y de la producción en serie, se instaló en la mayoría de restaurantes y comercios que ofertan comida. Por ello, hoy es fácil conseguir un desayuno, un almuerzo, un snack y hasta una cena empresarial con solo dar un clic o a través de una llamada telefónica.

Particularmente en la ciudad de Quito, muchas marcas locales han optado por extenderse y crecer a través de modelos de negocios que llegaron desde afuera como las franquicias. Así mismo, pequeños negocios han sabido abrirse paso a través del uso de las redes sociales, el correo electrónico y las aplicaciones móviles en celulares. Hoy es fácil encontrar el anuncio de un negocio de comida criolla en una página web gratuita o colgada en un espacio virtual privado.

El mejor termómetro de lo que ha significado la globalización en la franciscana ciudad de Quito es el sector de La Mariscal. Los restaurantes de la zona ofrecen comida italiana, peruana, mongola, ecuatoriana, argentina, francesa, tapas españolas, o de cualquier rincón del mundo. Por precios convenientes se puede comer muy bien en varios de ellos, también los hay

de mayor presupuesto para quien quiera proporcionarse un lujo o vaya con compañía a quien quiera impresionar. También se puede encontrar locales pequeños que sirven comida rápida barata junto con cervezas de precio muy cómodo.

Puertas adentro, los negocios también se han beneficiado de esta onda globalizadora. En los primeros años del siglo XXI llegaron desde el extranjero programas contables y de control administrativo; con el paso del tiempo, varios genios y emprendedores ecuatorianos han logrado desarrollar y mejorar estos mismos softwares para beneficio y uso de las grandes cadenas y los pequeños y medianos negocios. Esta organización informática ha permitido que los propietarios, gerentes y representantes de los negocios tengan la información financiera y administrativa al finalizar cada jornada de trabajo a través de una conexión remota de internet, incluso sin importar si se encuentran o no en la ciudad o el país.

Así mismo los sistemas de control de gastos, de personal y de satisfacción de clientes, se han tecnologizado y por ello los márgenes de pérdida o desperdicio ahora son más bajos y manejables que unos cuantos lustros atrás. Podríamos decir que una empresa que no utiliza la tecnología dentro de sus procesos administrativos y contables está relegada a quedarse en el pasado y desaparecer.

## **1.2 TENDENCIAS CONTEMPORÁNEAS PARA LOS RESTAURANTES EN LA CIUDAD DE QUITO**

### **1.2.1 Franquicias**

La franquicia es un método de expansión comercial mediante el cual el dueño de un concepto de negocio (franquiciante) permite y apoya a otra persona (franquiciado) para que replique su concepto y comercialice productos o servicios bajo su nombre comercial y marcas registradas, de conformidad con lo convenido en el contrato. Normalmente, el franquiciado paga un derecho de entrada al firmar el contrato y regalías periódicas, usualmente un porcentaje de las ventas. El propietario de la réplica es justamente el franquiciado, quien lo hace bajo licencia del dueño del concepto.

Usualmente, como en todo proyecto, es recomendable previamente hacer un análisis que permita verificar las conveniencias del desarrollo de la franquicia de formato de negocios que se desee instaurar. Este proceso es llamado el análisis de viabilidad y debe considerar los siguientes elementos:

1. Éxito del concepto y reconocimiento de las marcas,
2. Las marcas y la propiedad intelectual,
3. Rentabilidad para franquiciador y franquiciado,
4. Sistematización de procesos,

5. Abastecimiento de materia prima,
6. Transferencia de know – how,
7. Comerciability del concepto en el mercado,
8. Originalidad, y
9. Replicación en otros mercados (transferibilidad)

De este análisis se podrá obtener información importante que permita direccionar las estrategias de la empresa, y le dirá si esta actividad será interesante o no para él y para sus potenciales franquiciados, no sólo para adquirir la franquicia, sino para subsistir en el mercado exitosamente.

El análisis de viabilidad es el primer paso para el establecimiento de la Franquicia. De allí se generan una serie de tareas multidisciplinarias. Entre estas, es fundamental el levantamiento de procesos que permita la elaboración de una serie de guías, que serán capítulos de un manual operativo u otros manuales alternos, como por ejemplo:

*Estructura y organigrama de la central de franquicia:* Tiene por objeto hacer conocer la visión, misión y objetivos estratégicos de la organización, así como el funcionamiento de la empresa. Este documento servirá tanto a los franquiciados como al personal de la organización o grupo. Aquí también se describe el formato de negocio que se pretende franquiciar.

*Concesión de franquicias:* Este es un documento interno, no transmisible a franquiciados ni potenciales interesados. Son las políticas internas que permiten orientar a los encargados de desarrollar las franquicias.

*Control y supervisión:* Consiste en las reglas que deben tener los propietarios de los locales para manejar y controlar sus negocios. Se refiere también a los procedimientos que deben seguirse para el control por parte de los Supervisores de los puntos de franquicia.

*Capacitación:* Detalla el proceso de capacitación que deben emprender los capacitadores, incluyendo los propios franquiciados o administradores, para en su momento, capacitar a su personal.

*Operaciones:* La definición de los diferentes puestos de trabajo o áreas del establecimiento franquiciado detallando las diversas funciones correspondientes a cada uno de ellos. Horarios de apertura y cierre, requisitos de aprovisionamiento o aspectos laborales tales como contratación o retribución del personal, serán también temas a tratar en este documento.

*Ventas y servicio al cliente:* este manual incluye todos aquellos conocimientos y tips que diferencian al concepto de la competencia, que

hacen que el consumidor los prefiera. Se incluyen normas generales para incrementar las ventas, así como técnicas de servicio al cliente.

*Manual económico financiero:* este manual se compone tanto de información general de la red como de los presupuestos y estados previsionales particulares de cada nuevo establecimiento de la franquicia: cuenta tipo de explotación, plan de inversiones iniciales, estados presupuestarios, proyección de estados financieros, plazos de amortización y puntos de equilibrio, etc.

*Imagen corporativa:* En él deben estar contenidas las características técnicas de todo lo relacionado con la imagen de marca común a toda la red franquiciada: nombre comercial, logo-marca, tipografías, colores corporativos, etc. Asimismo debe contener la forma en que tendrán que conjugarse todos estos elementos en cada una de las situaciones en que sea posible su uso.

*Procedimientos de adecuación y decoración de locales:* Requisitos de acondicionamiento y equipamiento que deben seguirse para homogeneizar la imagen del nuevo establecimiento a la del resto de la red.

Es recomendable considerar además un proceso de planificación estratégica para el desarrollo de la franquicia, así como la inducción del personal que estará a cargo de esta nueva área o empresa. Franquiciar es una nueva actividad, es un nuevo proyecto, debe merecer la atención de una nueva empresa o al menos, nuevo centro de costos, con su propia estrategia. Si bien la organización o empresario que desee transformar su negocio en una franquicia, puede contratar consultoría externa, es imprescindible que la participación del dueño del negocio sea muy activa. (Santillán, G. 2014. *Creación de franquicias en Ecuador*. Disponible en: <http://www.aefran.org/franquiciar.html>)

### **1.2.2 Expansión de las marcas**

Las grandes marcas o cadenas de restaurantes que han nacido en nuestro país o que han aterrizado en nuestro territorio desde el exterior, han permanecido a través del tiempo gracias a la puesta en práctica de varios lineamientos de orden administrativo y comercial. El crecimiento de estos negocios ha estado guiado por un adecuado líder que ha sabido imprimir en sus colaboradores, el amor por el trabajo así como la disciplina y cumplimiento de las normas y reglas establecidas.

Se han seleccionado algunas características de la organización administrativa, financiera y de prácticas comerciales que son consideradas indispensables para que un negocio del sector gastronómico crezca

sostenidamente y se mantenga a través del tiempo. A continuación se las detalla y se hace una breve descripción de las mismas:

#### *Adecuada organización administrativa*

La administración es el proceso de planificar, organizar, dirigir y controlar el desarrollo de una empresa, organización, institución o equipo de trabajo. Un restaurante no es la excepción y por ello quien o quienes estén a la cabeza de un negocio de este tipo debe tener y aplicar conocimientos relativos a la tarea administrativa. Una acertada organización administrativa evitará incurrir en costos y gastos innecesarios, así como impedirá la duplicación de tareas y procesos.

#### *Capital de trabajo*

El capital de trabajo es la inversión que hace una empresa en activos a corto plazo como efectivo, cuentas por cobrar o inventarios, y que le permitan operar en ese lapso. Para el caso de establecimientos relacionados con la gastronomía, se refiere al recurso económico suficiente y necesario para funcionar en un corto plazo (generalmente 6 meses) y que le permita cubrir necesidades como compra de materias primas, pagos de servicios y salarios y otros insumos.

Desde un punto de vista financiero, el capital de trabajo está relacionado al activo y al pasivo corriente. Existe un índice financiero, la razón corriente, que mide la relación entre estos dos parámetros y está íntimamente ligado al capital de trabajo. El resultado obtenido de dividir el activo para el pasivo corriente deberá ser siempre mayor a 1, en atención a garantizar una adecuada liquidez para el negocio.

La correcta administración de la relación entre el activo y el pasivo corriente tiene relación directa con la estabilidad el negocio y por ende con su rentabilidad y riesgo. Así mismo determinará la capacidad que tiene un negocio o empresa para continuar con el normal desarrollo de sus actividades en el corto plazo.

#### *Adecuada estrategias de ventas – relaciones públicas*

Una estrategia es un conjunto de acciones orientadas a cumplir un fin u objetivo. En el caso comercial, las estrategias de venta incluyen experiencias previas, un poco de psicología, técnicas de oratoria y hasta motivación personal. Particularmente en el caso de los restaurantes y negocios relacionados con la gastronomía, considero fundamental el vínculo que debe existir con el mundo externo a la empresa. Dicho en otras palabras, no solo debe cuidarse el adecuado nivel organizativo puertas adentro, sino que debe darse una mirada al entorno externo en donde se encuentran los clientes, captar su atención y efectivizar su intención de compra.

Esto puede lograrse encargando toda este accionar a una persona o equipo de trabajo que se enfoque en mantener un adecuado nivel de relaciones públicas. La consecuencia directa de esto será el incremento de los ingresos de la empresa lo que afectará positivamente al capital de trabajo o liquidez del negocio. Con el cliente dentro de las instalaciones, se pueden ensayar otras estrategias como rebaja de precios, premios, regalos, ofertas y otros.

#### *Posicionamiento y recordación de marca*

Para todo negocio o empresa es importante que el cliente recuerde su nombre o el de su producto o servicio; sólo así se garantizará la permanencia de una marca en la mente del consumidor. Las grandes marcas y cadenas de restaurantes han logrado emplazarse de manera correcta en el imaginario de todos los posibles clientes, al punto de que varias de ellas se encuentran en el top of mind o dicho de otra forma: en la punta de su cabeza.

Llegar a ser los primeros en ser recordados o nombrados por un cliente no es tarea fácil. Para ello se debe invertir recursos financieros y publicitarios, así como ser muy hábiles con la imaginación y creatividad pues cada consumidor apenas brinda 3 segundos de su atención para fijarse en una marca. Las estrategias van desde regalar esferos, lápices o pen drives, hasta

las más costosas que pueden ser comerciales en radio, televisión o redes sociales.

### *Talento humano capacitado*

Hoy en día se ha entendido lo importante de contar con un recurso humano adecuadamente capacitado para lograr de manera efectiva y eficaz los objetivos empresariales. Esto ha causado que los negocios y organizaciones destinen más recursos a las áreas de la gestión del talento humano, entendiéndose que no sólo las áreas de producción y financiera, son los motores de una empresa. La sinergia que se genera al compartir criterios y puntos de vista sobre un problema o necesidad, hace que el recurso humano sea muy difícil de imitar y más bien se convierta en la ventaja competitiva de una organización a la hora de lograr mejores resultados.

## **2. LAS GIGANTES DE MOROCHO**

El negocio nace como fruto del deseo personal de superación de su dueño y mentor, Enrique Peñaherrera Cabezas. Su sueño de tener un negocio propio y tener independencia económica, lo llevó a trabajar desde los 18 años. Una reunión familiar en la que su madre hizo empanadas de morocho para los invitados, le llevó a decidir que estos productos serían los protagonistas de su propio emprendimiento.

Con 19 años de vida, supo que los buenos comentarios de los familiares y amigos de aquella reunión eran el aval que necesitaba para ver allí la idea del negocio de su vida. Su gusto por la cocina y la gastronomía lo llevaron a superar sus iniciales expectativas de emprender con ideas de negocios relacionadas con lo deportivo y el surf. Las empanadas de morocho fueron su norte.

### **2.1 RESEÑA HISTÓRICA DEL NEGOCIO**

¿Con qué ideas nació el negocio? Los pocos ahorros que Enrique había acumulado a sus cortos años de vida y que habían sido fruto de su trabajo en varias cadenas de comida y locales comerciales, fueron el motor de arranque de su negocio. Sus primeros recursos financieros los usó para determinar una manera

menos doméstica de cómo hacer las empanadas de morocho, junto a su madre. La idea inicial era tener un local en Cumbayá para vender las empanadas que prepararían en casa. La cercanía a su vivienda y a su entorno académico, eran decisivos a la hora de escoger esta ubicación. Sin embargo Cumbayá enfrentaba un problema de fondo en aquellos años: no existía un adecuado número de locales comerciales disponibles. Corrían los finales del año 1999, y dentro de una bodega de la casa de sus padres empezó a funcionar la planta de producción de las empanadas de morocho. Ese fue además el año de su primera empanada. En ese entonces soñaba con tener muchos locales y dar trabajo a otras personas.

### **2.1.1 Los primeros pasos**

A la par de que el negocio nacía, el Ecuador se dolarizaba. Con el know how para hacer las empanadas Enrique decidió probar con la venta al público, es así que aprovechando el obsequio de un pequeño kiosko metálico de parte de un amigo, decide atender a sus primeros clientes. Este kiosko estaba ubicado en el sector del reservorio de agua de Cumbayá y solo atendía los sábados y domingos. Emoción y nervios vinieron con las primeras empanadas despachadas; para ese entonces se producían y vendían 20 empanadas cada sábado y cada domingo que ya venían fritas desde su casa, que quedaba muy cerca del sector.

Con el tiempo se evidenció la falta de una cocina para freír las empanadas al instante en que el cliente llegaba. Para adquirirla, Enrique vendió un esfero

de marca mont blanc que le habían obsequiado. Con ese pequeño capital además adquirió otros utensilios y menaje para equipar su nuevo emprendimiento.

Con el paso del tiempo, surgió oposición de parte de la gente de la zona, debido a lo informal del kiosko. Querían que salga del sector. Adicionalmente las ventas no crecían y llegaron a un máximo de 25 empanadas en cada día del fin de semana. Con unos ahorros Enrique imprimió algunos volantes en papel de empaque y a un solo color. Los entregó en las urbanizaciones cercanas al kiosquito y vió resultados: las ventas pasaron de 25 a 100 empanadas en un solo día. En las siguientes semanas pasó a vender 200 empanadas cada sábado y domingo. Corría el año 2000 y cada empanada gigante de morocho se vendía en \$ 1.00. No pagaba arriendo y tenía permiso de funcionamiento del municipio.

Las exigencias del municipio para que mejorara la presentación del entorno de su kiosko, las quejas del centro comercial cercano y las quejas de otros ciudadanos hicieron que se vea en la obligación de alquilar un local. Lo hizo ocupando un espacio cerca de la Universidad San Francisco y con el paso de las semanas evidenció que enfrentarse a costos fijos demandaba que sus ventas incrementen significativamente. Esta situación lo obligó a cerrar el recién inaugurado local. Por aquel entonces no tuvo más locales para atención a sus clientes.

En el año 2005 sale de la casa de sus padres y esto le obligó a buscar un ingreso económico que le permita vivir. Empezó con \$ 20 en el bolsillo y con el apoyo de un amigo suyo como socio, volvió a producir empanadas y a venderlas en el sector de El Condado. También las vendía en la universidad donde, dicho sea de paso, nunca dejó de estudiar.

### **2.1.2 El nacimiento formal**

Para sostener el negocio, comenzó a ofrecer sus empanadas en cadenas de restaurantes y hoteles. Allí aprendió que debía entender cuál era su capacidad de producción y el alcance de sus ventas. Los pedidos cada vez más frecuentes lo obligaron a instalar un local destinado a la producción formal de las empanadas. Un viaje del socio hizo que se terminara la relación de trabajo y luego de un acuerdo comercial justo para ambas partes, el negocio comenzó a depender sólo de Enrique.

Durante un tiempo se mantuvo con la producción y entrega de empanadas a comercios. Llegaba el tiempo de culminar su carrera universitaria y su padre, como premio a la obtención de su título universitario, le ofreció el apoyo para instalar un local comercial para atender a sus clientes.

## **2.2 CRECIMIENTO Y SITUACIÓN ACTUAL**

Todas las metas y objetivos planteados en un inicio, y que eran parte de sus sueños, los ha cumplido. Sin embargo, el tema de la expansión de su marca aún está pendiente y por ello Enrique considera necesario darle mayor formalidad a su negocio a fin de que esto sea posible.

Avanzaba el año 2007 y tomando la ayuda ofrecida por su padre, instaló su primer local en la Av. Río Coca al norte de Quito. Este local funciona hasta ahora y ha sido su referente y motor para seguir adelante. Desde aquellos días del kiosko hasta la fecha, sus ventas han crecido sostenidamente en un aproximado de 4 veces. Actualmente tiene 2 locales en funcionamiento así como la planta de producción desde donde elaboran todos sus productos. Ha tenido que cerrar un par de locales que abrió en compañía de socios temporales, pero esto no le resta fuerzas para confiar en su visión y seguir adelante.

Las rápidas condiciones con que cambian los mercados, le han obligado a usar su creatividad y ofrecer otros productos basados en el mismo morocho. Es así que adicionalmente a las tradicionales empanadas, ahora ofrece palitos de morocho con jarabes dulces, empanadas de harina de morocho y morocho de dulce.

### **2.2.1 Área administrativa**

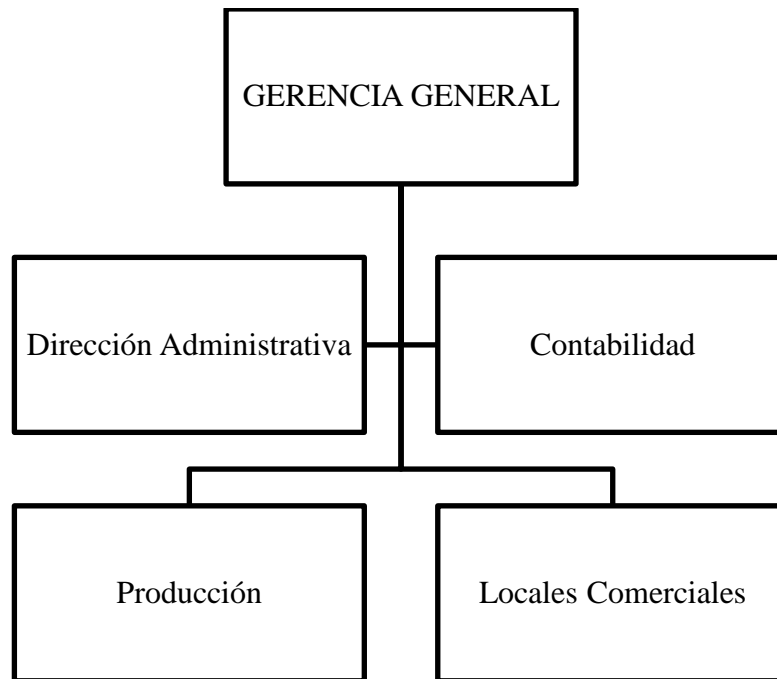
En el aspecto administrativo, Las Gigantes de Morocho (LGM) es una empresa unipersonal que se ha ido organizando de acuerdo a las necesidades que han surgido. No ha sido una organización formal o premeditada. Actualmente trabajan 7 personas de manera fija, cumpliendo horarios que van desde las 8 hasta las 12 horas diarias. El trabajo se divide en dos secciones o áreas: la planta de producción y los locales de expendio (cafeterías). El encargado de la contabilidad, mantiene una relación de asesoría externa con la empresa.

La planta de producción trabaja de lunes a viernes, mientras que los locales de expendio laboran todos los días de la semana (lunes a domingo). A la fecha, la empresa tiene dos locales (cafeterías) ubicadas en las siguientes direcciones: local uno, Av. Río Coca e Isla San Cristóbal; local dos, Av. América y Av. NN.UU. La planta de producción está ubicada en la calle El Morlán intersección con calle Cap. Rafael Ramos.

#### ***2.2.1.1 Organización administrativa actual***

Luego de la visita realizada a la empresa, a continuación se detalla a través de un organigrama, la forma en que la misma se encuentra organizada actualmente:

*Organigrama estructural de la organización actual de LGM*



Fuente y elaboración del autor

Cada área o cargo cumple con ciertas funciones específicas que contribuyen al desarrollo de las actividades de la empresa. Más adelante se hace una descripción de las tareas que realiza cada área así como la cantidad de personas que colaboran en las mismas.

Existen falencias que se presentan en el diario desarrollo de las tareas, y retrasan o complican la ejecución del resto de actividades.

A continuación un detalle de los problemas más comunes:

- Incumplimiento de los horarios establecidos para el personal en cafeterías.
- Los locales se desabastecen totalmente tanto de productos como de insumos.
- No existen responsables formales de cada tarea o función.
- No hay iniciativa por parte de los empleados para solucionar los problemas que se presentan.
- No existe planificación de las tareas a realizarse, todo se lo hace en función de las necesidades que se presentan.

La organización actual de LGM es de carácter vertical con funciones sobrecargadas para la gerencia. La dirección administrativa no pasa a ser más que un órgano de staff o apoyo, sin responsabilidades ni funciones claras. La contabilidad tampoco tiene un empoderamiento de sus funciones y solo sirve de apoyo en tareas muy escasas. En el siguiente capítulo se realizará una propuesta de re-organización basada en criterios administrativos de eficiencia y eficacia.

#### ***2.2.1.2 El recurso humano***

Con excepción del gerente general y la directora administrativa, las personas que forman parte del equipo de trabajo de la empresa tienen un perfil enmarcado en las siguientes características generales:

Edad: Entre 20 y 35 años

Nivel de estudios formales: Bachillerato

Conocimientos técnicos: Atención al cliente

Manejo de equipos de cocina

A continuación se hace una descripción de las principales funciones que cumple cada área descrita en el organigrama anterior:

*Gerencia general:*

Este cargo es desempeñado por el propietario, Ing. Enrique Peñaherrera, y cumple con las siguientes funciones:

- Define los lineamientos administrativos y operativos de la empresa.
- Producción de masa para diferentes productos (empanadas, palitos de morocho, harina de morocho)
- Abastecimiento de los dos locales (cafeterías)
- Compra de insumos y materias primas

*Dirección administrativa*

Este cargo es desempeñado por la esposa del gerente general y tiene bajo su responsabilidad, la ejecución de las siguientes tareas y funciones:

- Elaboración de horarios de trabajo mensuales para el personal
- Acopio y archivo de documentos contables y administrativos
- Entrega de documentación a contabilidad
- Pagos a proveedores y servicios
- Producción del morocho de dulce

*Contabilidad*

Este departamento tiene una relación de asesoría externa con la empresa, y está a cargo de un Contador titulado. Tiene bajo su responsabilidad las siguientes funciones:

- Declaración de impuestos mensuales y anuales
- Elaboración de roles de pago del personal

*Producción*

En esta área trabajan dos personas en horarios fijos. Una de ellas es la responsable del desempeño de la planta de producción, la otra está bajo su supervisión. El departamento o área tiene a su cargo la ejecución de las siguientes tareas:

- Elaboración de empanadas y otros productos
- Elaboración del relleno para empanadas
- Empacado de productos para abastecer a locales

#### *Locales comerciales*

Ésta área es la que está relacionada directamente con el cliente, y está compuesta por tres personas que de manera programada atienden en los dos locales que tiene la empresa. A su cargo están las siguientes tareas:

- Atención a los clientes / despacho de pedidos
- Freír empanadas de acuerdo a pedido de clientes
- Limpieza y presentación de locales
- Entrega de pedidos a domicilio

## 2.2.2 Área financiera

El área financiera de LGM se ha mantenido casi de la misma forma y tamaño, como cuando la empresa inició sus operaciones. Los encargados de delinear las políticas y procedimientos han sido y son el gerente general, la dirección administrativa y en menor medida el contador. El resto de personal cumple con todas las normas y procedimientos que son definidas por parte de ellos.

### 2.2.2.1 Organización financiera actual

No existe formalmente un departamento financiero, pero los tres encargados de ésta área tienen bajo su responsabilidad las siguientes funciones:

#### *Gerente general*

- Definición de los sueldos del personal
- Contabilización de los costos del negocio
- Contabilización de los gastos personales
- Pago a proveedores
- Pago de sueldos al personal

*Directora administrativa*

- Recaudación de las ventas en las cafeterías
- Revisión de los arqueos de caja de cada local
- Depósitos bancarios de las ventas diarias de cada local.

*Contador*

- Elaboración de los roles de pago del personal
- Realización de las declaraciones de impuestos
- Mantener al día las obligaciones laborales y de IESS

**2.2.2.2 Control interno**

No existe formalmente un sistema de control interno en el negocio. El desarrollo diario de las actividades se fija y evalúa en función del criterio del propietario. El control y manejo de los recursos financieros obtenidos de las ventas diarias en cafetería se manejan bajo la discreción y decisión de la gerencia y la dirección administrativa.

En la fecha en que realizamos nuestra visita a la empresa se detectó la existencia de los siguientes errores en los procedimientos administrativos y financieros:

- No existe provisión para los gastos imprevistos o emergentes del negocio.
- Todo el dinero que ingresa a caja se dispone para el gasto corriente sin realizar provisiones de tipo tributario o laboral (beneficios sociales, IESS, etc)
- No existe disciplina en cuanto al depósito diario de las ventas del negocio en la cuenta bancaria del mismo.
- Se realizan gastos de tipo personal de los ingresos diarios del negocio.
- No existe un adecuado manejo de la cuenta corriente de la empresa.
- No existe una cuenta bancaria separada para los gastos personales de los propietarios.
- LGM posee un sistema contable que solo es usado como punto de venta, por tanto está subutilizado.

### **2.2.3 Sistema de costos**

Las Gigantes de Morocho no tiene definido formalmente un sistema de costos, por lo que actualmente a la gerencia no le es posible determinar de manera exacta cuánto le cuesta producir cualquiera de sus productos ni cuánto gana exactamente por cada uno de ellos.

A la fecha se maneja únicamente una mecánica empírica de acumulación de gastos mensuales que le dan al negocio una idea aproximada de los costos, al dividir la totalidad de estas erogaciones de dinero para la cantidad de empanadas producidas durante el mes. Este pseudo - sistema no ofrece información precisa sobre costos unitarios de cada tipo de producto, lo que hace que la empresa pierda una ventaja competitiva importante frente a otros negocios similares.

La gerencia tampoco ha delegado al contador de la empresa ninguna labor orientada a definir los costos de los productos de manera técnica; su función es estrictamente la de recopilar información para las declaraciones de impuestos así como realizar los roles de pago mensuales del personal.

Con este trabajo se pretende darle una orientación profesional y técnica a la determinación de costos por cada tipo de producto que elabora LGM, brindando de esta forma una herramienta a la gerencia a fin de poder realizar las respectivas correcciones para poder crecer sostenidamente en el tiempo.

### **3. PROPUESTA ESTRATÉGICA PARA LA ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA**

#### **3.1 ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA**

Una vez conocida la situación actual de LGM, a continuación propondré un plan estratégico para el negocio en el que se incluirán algunas observaciones, propuestas de cambio y nuevas acciones, con el fin de mejorar la gestión y los procesos dentro del negocio analizado.

El objetivo de esta propuesta es explotar las fortalezas que posee la empresa y proponer la búsqueda de nuevas oportunidades de gestión para el futuro, cuyo aprovechamiento permita optimizar el desempeño de LGM. No olvidemos que los resultados empresariales están vinculados directamente con una adecuada dirección estratégica.

El éxito de una organización administrativa estratégica está basado en los conceptos de la dirección estratégica, cuyo objetivo fundamental es formular, implantar y evaluar las decisiones de una empresa, organización o institución a través de las funciones para que permitan a dicho colectivo lograr sus objetivos.

En este trabajo, me referiré exclusivamente a la etapa de formulación pues la implementación y futura evaluación son de decisión del propietario de LGM. Por tanto, este trabajo tendrá un carácter estricto de proposición.

Todo trabajo de propuesta estratégica de administración está compuesto de los siguientes pasos:

- Declaración de la misión y visión del negocio,
- Identificación de oportunidades y amenazas del entorno,
- Determinación de las fortalezas y debilidades internas,
- Establecimiento de objetivos,
- Creación de las estrategias a seguir,
- Definición de las Políticas, principios y valores de la empresa

A continuación se hará referencia a cada uno de ellos.

### **3.1.1 Misión**

La misión de un negocio, es la declaración del alcance actual de las operaciones de éste, definiendo los propósitos perdurables que lo distinguen de otros similares. En una definición más sencilla podríamos decir que responde a la pregunta: ¿cuál es nuestro negocio, labor o actividad al momento en el mercado? Puede además complementarse con detalles del público objetivo al que se dirige el negocio y también nombrar las particularidades que son parte de su valor agregado.

La misión constituye el marco de referencia para orientar las acciones de una empresa, proporcionando unidad y sentido de dirección a todos los miembros de la misma. Por ello, la declaración de la misión está íntimamente ligada a la formulación de las metas u objetivos del negocio o empresa, por ser la guía misma del accionar que va a realizarse.

Para el caso de LGM, proponemos la siguiente declaración de misión:

En Las Gigantes de Morocho producimos y vendemos alimentos cuyo ingrediente principal es el morocho, a través de nuestras cafeterías que están dirigidas a un público que busca deleitarse con un sabor tradicional, pero a la vez disfruta de un buen servicio y atención.

### **3.1.2 Visión**

El segundo elemento importante dentro de la propuesta estratégica que se plantea para LGM es la visión. Ésta constituye la declaración de la aspiración de la empresa en el largo plazo. Se refiere a lo que la empresa quiere crear o quiere ser y se basa en la proyección de la imagen ideal y futura del negocio. La visión es importante pues constituye la fuente de inspiración para todos los miembros de la empresa, en el ánimo de lograr los objetivos planteados.

Establecer la visión de un negocio fomenta el entusiasmo y compromiso de todos los integrantes de una organización o empresa. Así mismo, la visión incentiva a que todas las acciones de la empresa estén guiadas por esta esencia de sueño futuro y por tanto tengan coherencia unas con otras. Actualmente es importante que la visión no sólo se sustente en términos económicos, de producción o de administración, sino que incluya temas como la cultura, la sociedad y el ser humano.

En el caso de LGM, propongo la siguiente declaración como visión del negocio:

Ser la empresa líder en la creación, producción y servicio de alimentos realizados con morocho, en la ciudad de Quito, a través de la calidad en nuestros productos, una excelente atención a nuestros clientes, la calidez de la gente que trabaja con nosotros y una adecuada organización administrativa y financiera interna de nuestra empresa.

### **3.1.3 Objetivos**

Los objetivos empresariales constituyen las metas que desea lograr una organización. Son enunciados generales que explican las principales actividades en las que se trabajará en un plazo de tiempo, indicando además los resultados que se desean obtener.

Definir los objetivos de una organización, permite organizar las actividades de la misma en todos sus niveles: técnicos, contables, de ventas y organizativos. Los objetivos en sí constituyen el destino al que se quiere llegar; por ello son parte complementaria de la misión y la visión empresarial. Podemos definirlos en dos grandes grupos: los generales, que representan los alcances a nivel global, general y de largo plazo; y los operacionales o específicos que son los que determinan las acciones más inmediatas y concretas que deben lograrse. Generalmente, los objetivos operacionales nacen de un objetivo general.

Las características generales para plantear un objetivo están incluidas en el acrónimo EsMART (específicos, medibles, alcanzables, realistas y temporalizados). Lo específico de un objetivo está dado por su carácter concreto y determinado; debe enunciar claridad y precisión en lo que detalla, evitando las ambigüedades. Para cumplir con la parte medible, un objetivo debe incluir características cuantitativas de lo que pretende alcanzar; generalmente se utilizan unidades de medida como metros, kilogramos, dólares, etc. Para que un objetivo sea alcanzable, no debe ser demasiado ambicioso pues probablemente no se lo podrá lograr y esto generará desmotivación en la empresa. Así mismo, un objetivo debe estar planteado considerando la o las realidades del negocio o empresa, pues esto ayudará a que su consecución sea lograda. Por último, todo objetivo debe estar definido sobre una línea de tiempo e incluso definir sub-etapas a través de las semanas o meses para poder lograr el objetivo en sí.

Para el caso de LGM, se propone la implementación de los siguientes objetivos:

*Objetivos generales:*

- Incrementar en un 70% el nivel de ventas actual de los dos locales de cafetería hasta finalizar el año 2015.
- Reorganizar los procesos que ejecuta el personal de LGM dentro de los próximos 6 meses, con el fin de reducir al 50% los tiempos muertos y la duplicación de tareas.
- Expandir las operaciones de LGM a través de la apertura de nuevos locales dentro de los próximos 24 meses.

*Objetivos específicos:*

- Realizar una campaña de publicidad mediante redes sociales, haciendo énfasis en promociones y descuentos a grupos específicos de clientes, durante los próximos 12 meses.
- Implementar un modelo de promoción a través de promotores que atraigan potenciales clientes, mediante un sistema de comisiones pagado por consumos efectuados durante los próximos 6 meses.

- Diseñar un manual de funciones para el personal de LGM así como un Manual de los Procesos que desarrollará este recurso humano dentro de los próximos 60 días.
- Elaborar un reglamento interno de trabajo para los trabajadores de LGM hasta dentro de un máximo de 60 días.
- Formular un protocolo de normas de control interno, acordes a la realidad financiera y al funcionamiento de LGM que entre en funcionamiento dentro de 3 meses.
- Establecer, en un plazo no superior a 90 días, un sistema de costos para LGM de tal forma que la empresa pueda conocer al 100% y detalladamente la información contable de sus costos y gastos aprovechando el software contable con el que cuenta.
- Implementar un sistema de franquicias que permita la apertura de 3 nuevos locales de cafetería de LGM dentro del próximo año calendario.
- Realizar un estudio comercial de las zonas más concurridas de la ciudad para determinar la factibilidad de la apertura de nuevos locales.
- Estudiar la viabilidad de realizar un crédito bancario a largo plazo con el fin de invertir en la apertura de nuevos locales propios de cafeterías de LGM.

### 3.1.4 Principios y valores propuestos para LGM

Un principio es la idea fundamental o norma principal que rige el pensamiento o las acciones de un grupo humano. Los valores son las creencias humanas, costumbres o actitudes que regulan de manera individual la conducta de cada ser humano que es parte de una organización o empresa. Ambos son conceptos que se complementan entre sí y coexisten para dar un adecuado soporte a la filosofía y cultura organizacional.

Para el caso de LGM se proponen los siguientes valores y principios organizacionales que deberían regir las actividades diarias en el negocio:

*Valores empresariales de LGM:*

*Disciplina:* es la actitud de las personas, respecto al acatamiento de un conjunto o grupo de normas que rigen a una institución, organización o negocio. Dicho en otras palabras, es la capacidad para realizar cosas aún sin motivación pero sabiendo que debes hacerlo. Al tratarse de una actitud personal, puede ser desarrollada por cada individuo al igual que cualquier otra habilidad.

*Apertura al cambio:* es la tendencia favorable o capacidad de comprensión y puesta en práctica de actitudes ideológicas, políticas, sociales, etc. distintas

de las que cada persona posee o cree. Constituye en sí una de las fortalezas de las organizaciones para lograr desarrollo de manera sostenible pues ningún mercado o sociedad es estático; de hecho, siempre está en verdadero cambio y transformación.

*Proactividad:* constituye la actitud que tiene un sujeto u organización para el control de su conducta, de modo que ésta esté guiada por la iniciativa responsable en el desarrollo de acciones creativas y audaces para generar mejoras.

*Liderazgo:* es la capacidad que tiene una persona para motivar y ayudar a los demás que están en su entorno, a trabajar con entusiasmo en la consecución de objetivos y metas personales o grupales.

*Responsabilidad:* es un valor que está en cada una de las personas y que nos permite reflexionar, orientar y valorar las consecuencias de nuestras acciones o actos. En el campo empresarial, se refiere al hecho de dirigir una empresa y ejecutar sus operaciones midiendo el impacto de estos actos en los grupos de poder: propietarios, proveedores, empleados, clientes, comunidad, etc.

*Confianza:* este valor hace referencia a la seguridad que alguien tiene sobre otra persona o grupo de personas. Es una cualidad que nace como fruto de la conciencia y voluntad de cada individuo, y por tanto supone trabajo y esfuerzo poder conseguirla. Tener confianza, o confiar en algo o alguien,

implica dejar de lado las dudas y creer firmemente en dicha persona o personas y sus actos.

*Justicia:* es una virtud humana cuya base esencia está en dar a cada persona lo que le corresponde. Esto es aplicable a todos los campos de la vivencia humana y su plena ejecución permite mantener una adecuada armonía entre los integrantes de un grupo humano.

*Integridad:* este término hace referencia a la cualidad de una persona que le permite decidir responsablemente sobre su propio comportamiento. Evidentemente este comportamiento deberá estar enmarcado dentro de los parámetros positivos y apegados a la moral.

*Transparencia:* es la capacidad que tienen las personas (en mayor o menor grado) de transmitir o presentar sus pensamientos, sentimientos o propuestas de acción sin ocultar nada, sin doble sentido ni ambigüedades, y de manera simple y concreta.

*Lealtad:* es un valor que nos lleva a hacer aquello con lo que nos hemos comprometido sin importar las circunstancias a nuestro alrededor, ni el cambio de ellas. En palabras más sencilla, consiste básicamente en nunca dar la espalda a una persona u organización, respecto de los compromisos adquiridos. Está estrechamente ligado al hecho de ser agradecido u honrar el nombre de algo o alguien.

*Honestidad:* es una cualidad humana que está relacionada con decir la verdad sobre las cosas y con mostrarse al resto de personas, tal como se es. Es también un valor que nos exige ser congruentes entre lo que pensamos y lo que hacemos.

*Solidaridad:* es un valor de importante trascendencia en la vida de los seres humanos, pues constituye esa fuerza o predisposición entre dos o más personas para colaborar mutuamente en todo momento y de manera incondicional, en especial cuando se viven experiencias o situaciones difíciles de las que no resulta tan fácil salir adelante.

*Respeto:* se entiende como la consideración y valoración que tiene alguien sobre sí mismo y sobre el resto de personas. Por ende está íntimamente ligado con la capacidad de reconocer los derechos y virtudes propias y de los demás. Una forma de mostrar respeto hacia los demás está dado por la forma cortés y amable con la que se trata a las otras personas, aunque existan diferencias de pensamiento o creencias.

*Sencillez:* es una cualidad humana que se basa en el interés de la persona por las cosas, objetos, sensaciones y situaciones simples. Por tanto la sencillez está relacionada con la falta total de interés por los grandes efectos materiales, y en llevar un estilo de vida básico. Esta visión de la vida, nos permite enfocar todas nuestras acciones en cosas más trascendentales como la convivencia familiar, los amigos o los vecinos.

*Perseverancia:* es el valor humano que permite mantenerse constante en la ejecución de lo propuesto. Puede también entenderse como el esfuerzo continuo o fortaleza para obtener un resultado concreto o para realizar una actividad propuesta. A nivel empresarial, se refiere a la dedicación o firmeza en las ideas y actitudes de los integrantes de una organización o negocio. Esta fuerza, permite no amilanarse frente a las dificultades o a las adversidades sino más bien engrandecer y redoblar los esfuerzos con gran determinación, a fin de conseguir los objetivos reales que se han fijado. Está íntimamente ligada con la creencia en uno mismo y en lo que hace.

*Puntualidad:* es la cualidad humana de estar a tiempo en el lugar adecuado o acordado. Está además relacionada con la disciplina de cumplir a tiempo las obligaciones adquiridas en el trabajo, con la familia o con los amigos. La puntualidad permite a una persona ser eficaz y ordenada.

Y en el caso de los principios para LGM, se sugieren los siguientes para que sean puestos en práctica en el negocio:

*Pasión por la innovación:* mantenemos un espíritu emprendedor orientado a siempre crear productos nuevos y únicos, mediante procesos innovadores.

*Derechos humanos en nuestras prácticas laborales:* Apoyamos plenamente las directrices emanadas en la Declaración Universal de Derechos Humanos y pretendemos ser un ejemplo de buenas prácticas laborales en todas nuestras actividades empresariales.

*Unidad en la diversidad:* Creemos profundamente en la realización personal de cada integrante de nuestra empresa y respetamos las diferencias en todos los aspectos humanos.

*Garantía de calidad y seguridad de los productos:* Nuestra marca y nuestro nombre son la promesa a nuestros clientes de que tendrán en sus mesas productos elaborados con los más altos estándares y prácticas de calidad, higiene y seguridad alimentaria.

*Seguridad y salud en el trabajo:* Propendemos a la reducción de los riesgos en el trabajo, propiciando una situación de seguridad física y de bienestar personal, en un ambiente laboral idóneo

*Buenas relaciones con los proveedores y clientes:* promovemos relaciones de confianza en el largo plazo, ofreciendo productos de calidad e innovadores a nuestros clientes; y propiciando relaciones justas con nuestros proveedores.

*Sostenibilidad medio ambiental:* Respetamos el entorno natural en el que desarrollamos nuestras actividades procurando reducir al máximo los desperdicios, reutilizando los materiales y reciclando aquellos que son amigables con el ambiente.

### **3.1.5 Políticas**

Las políticas de una empresa son las directrices o criterios con los que la organización toma decisiones al momento de ejecutar sus planes o proyectos. Dicho de manera más sencilla, una política empresarial define el cómo se hacen las cosas en la organización. Aún en empresas del mismo giro o del mismo sector, las políticas pueden ser diferentes y esto creará diversidad organizacional.

Las políticas definen las prácticas empresariales y por lo tanto deben ser diseñadas para todas y cada una de las áreas funcionales de una empresa o negocio. Para una mayor efectividad, las políticas deberían ser determinadas incluso para cada nivel jerárquico dentro de la organización. Esto permitiría en cierta forma, que la empresa pueda tener una mejor capacidad de respuesta ante los cambios en el mercado o en la sociedad.

Las políticas empresariales son generalmente el fiel reflejo de la puesta en práctica de los principios y valores organizacionales y pueden ser definidas tanto en pequeñas como en grandes empresas. Al momento de definir una política es necesario conocer previamente los siguientes elementos: los objetivos de la empresa, los recursos con los que cuenta y los principios y valores organizacionales de la misma. Debe además existir el compromiso de los integrantes de la organización para cumplir las políticas planteadas.

En el caso de LGM hemos creído necesario proponer las siguientes políticas dentro de cada área que consideramos fundamentales en la operación de la empresa. He definido tres políticas por cada área con el fin de que éstas sean el punto de partida de otras sub-políticas a nivel operativo:

#### *De producción*

- LGM elaborará todos sus productos en su propia planta de trabajo o producción, en un ambiente controlado de higiene, salubridad y bajo los más altos estándares de calidad y productividad.
- LGM producirá las cantidades de alimentos de acuerdo a la información de demanda histórica con que cuenta la administración del negocio.
- LGM mantendrá un adecuado nivel de inventarios de sus productos, evitando la obsolescencia por exceso de producción o la pérdida de ingresos por la falta de productos.
- Todas las operaciones de producción deben realizarse en apego a lo que indica el Manual de Procesos de LGM.

#### *De recursos humanos*

- El personal de LGM es seleccionado luego de un proceso en el que se evalúan las características que determine la dirección del negocio y basadas en la edad, experiencia y actitud de los candidatos.

- Las remuneraciones en LGM se fijan de acuerdo a las leyes del Ecuador y adicionalmente se mantiene un programa de incentivos basado en bonificaciones y beneficios por el adecuado cumplimiento de funciones y responsabilidades.
- El personal de LGM es tratado con respeto; el ambiente de trabajo en la empresa es de cero discriminaciones.
- El comportamiento y la disciplina del personal de LGM está normado por el Reglamento Interno de Trabajo de la empresa.

#### *De calidad*

- Lograr la satisfacción permanente de las necesidades, gustos y expectativas de los clientes de LGM a través de productos deliciosos e higiénicamente preparados.
- Mantener adecuados estándares en los procesos de producción y atención al cliente.
- Cada empanada consumida en las cafeterías de LGM debe ser mejor servida y preparada que la anterior para de esta manera garantizar una experiencia nueva de sabor y atención a cada cliente.

*De atención al cliente*

- Somos un equipo de trabajo cuyas acciones diarias las ejecutamos con una elevada vocación de servicio a los clientes en concordancia con la visión de la empresa y basada en los valores y principios de la misma.
- La atención a nuestros clientes es la principal publicidad de LGM: mantenemos una relación personalizada y entregamos nuestros productos tiempos adecuados y a temperaturas correctas.
- 30 S: los primeros 30 segundos de atención son los que cuenta con un cliente; en ese tiempo demostramos atención total, cordialidad, energía y naturalidad.

*De limpieza*

- La forma en que mantenemos las instalaciones de acceso al cliente es la imagen que éste se lleva de nuestras instalaciones internas. Por ello los baños, piso de cafeterías y pasillos de circulación deben ser limpiados cada 30 minutos.
- Todo el personal de LGM debe recibir como parte de su inducción, el curso de Buenas Prácticas en la Manipulación de Alimentos.
- La limpieza y presentación del personal de LGM son de trascendental importancia y están basados en tres pilares fundamentales: una adecuada presentación del cabello, un uniforme limpio y una higiene bucal adecuada.

*De finanzas*

- El capital que financia LGM es de propiedad del Sr. Enrique Peñaherrera y su esposa; pero las operaciones de la empresa están abiertas a recibir inversión externa de personas que demuestren interés en el negocio y probidad.
- Todos los ingresos generados por las operaciones de LGM deben ser acreditadas en la cuenta corriente del negocio. Así mismo los gastos o egresos deben ser pagados a través de la emisión de cheques y con el respectivo respaldo tributario.
- Los excedentes generados por la operación de LGM, se destina a inversiones en nuevos equipos y herramientas de trabajo que permitan mejorar la productividad del negocio.

*De ventas*

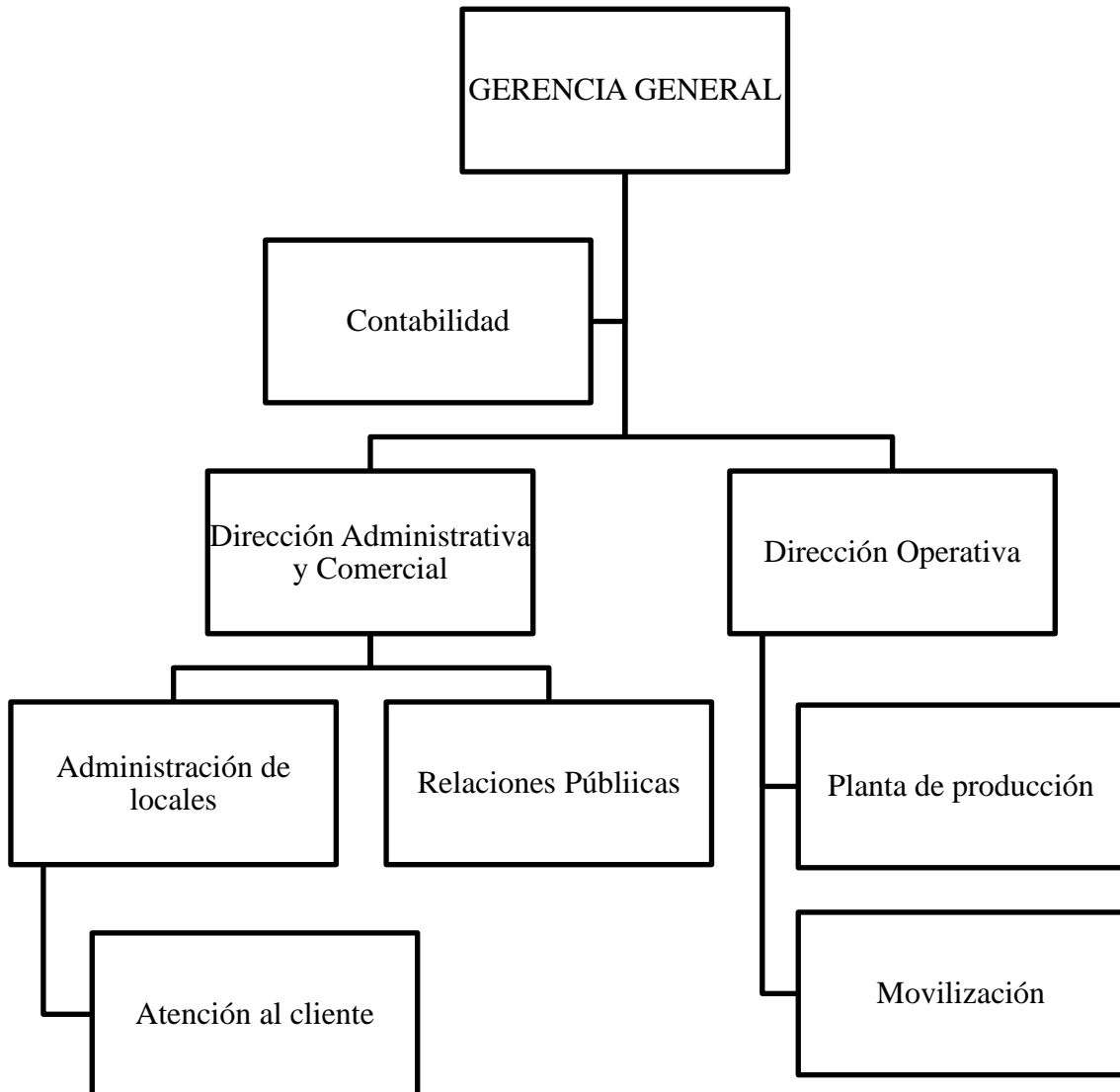
- Todos los productos de LGM expendidos en nuestras cafeterías se venden directamente al público consumidor.
- Los pedidos para sub-distribución o para mayoristas, deben ser tramitados directamente con la gerencia o administración de LGM.
- Todas las ventas en nuestras cafeterías son al contado; no existe la venta a crédito.

*De precios*

- Las listas de precio son emitidas y revisadas periódicamente por la dirección de LGM y deben ser aplicadas en todos los locales de nuestras cafeterías.
- Los descuentos por volumen son únicamente para ventas a partir de \$ 50.00 y se aplicará una tasa del 10% por pagos en efectivo o del 5% en caso de pago con tarjetas de débito.
- Todo producto nuevo tendrá un precio de promocional de manera transitoria, hasta lograr un conocimiento y aceptación adecuados por parte de los consumidores.
- Durante eventos o épocas especiales, la gerencia definirá la conformación de combos de productos a precios diferentes con el fin de aprovechar la potencial demanda e incrementar los ingresos del negocio.

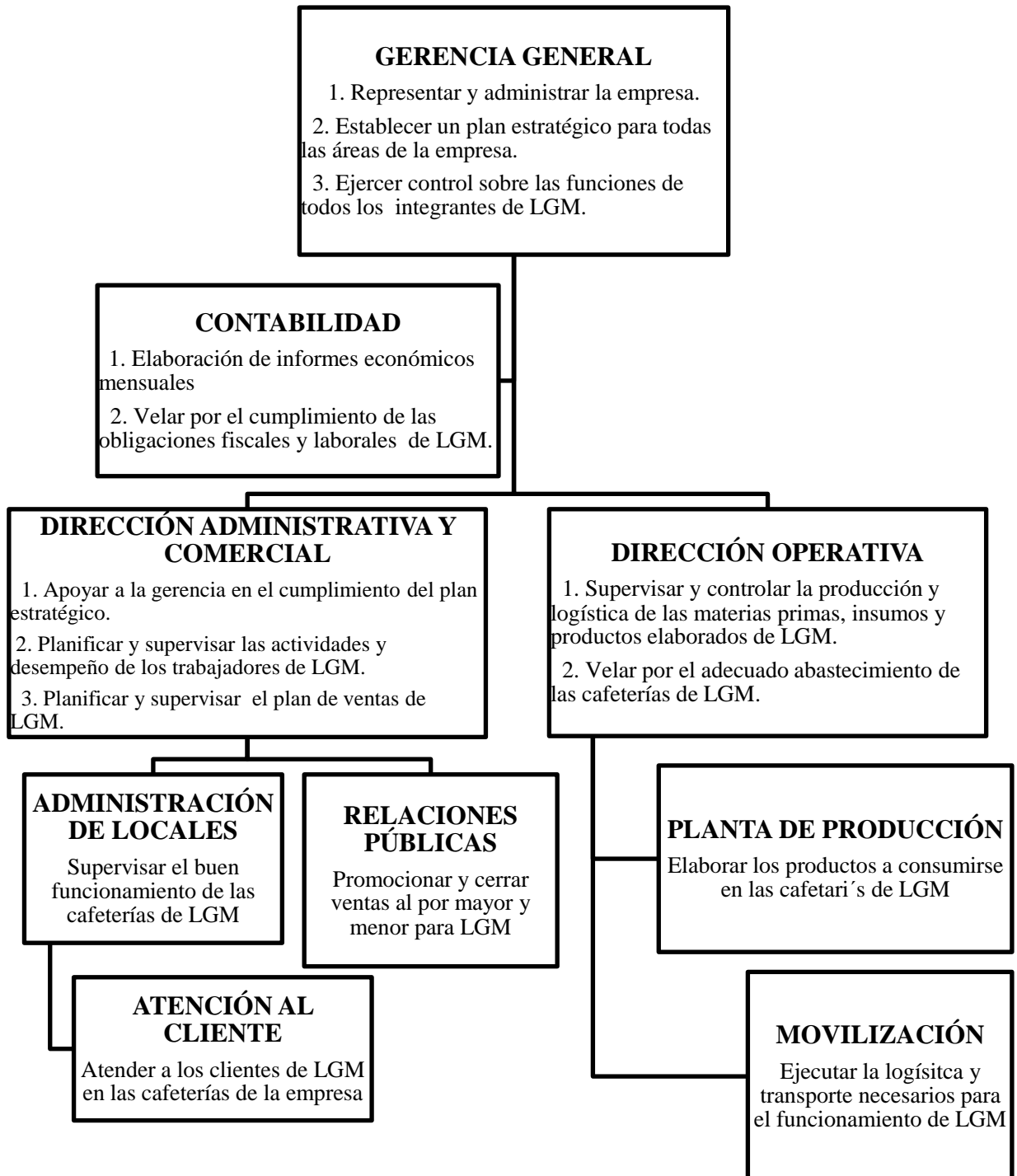
### 3.1.6 Enfoque de la propuesta al organigrama estructural y funcional de LGM

*Organigrama estructural de LGM según propuesta planteada*



Fuente y elaboración del autor

*Organigrama funcional de LGM según propuesta planteada*



Fuente y elaboración del autor

### **3.1.7 Reorganización del recurso humano**

De acuerdo al organigrama planteado, la nómina de LGM debería incrementarse al crear los puestos de administrador de locales, relacionista público, director de operaciones y conductor.

## **3.2 MANUAL DE FUNCIONES PARA EL PERSONAL DE LA EMPRESA**

Una vez redefinidos los cargos necesarios para un adecuado funcionamiento de LGM, es necesario elaborar un manual de funciones para todas y cada una de las posiciones. Este manual constituye una herramienta administrativa en la que se describen las características de cada posición así como los requisitos académicos y personales mínimos que debe tener el postulante a ocupar dicho cargo, y obviamente todas y cada una de las funciones y responsabilidades que deberá ejecutar o desarrollar.

El formato a utilizar para la elaboración de este manual es el siguiente:

<b>LAS GIGANTES DE MOROCHO</b>	
<b>MANUAL ESPECÍFICO DE FUNCIONES Y COMPETENCIAS LABORALES</b>	
<b>I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO</b>	
Cargo:	
Área:	
Jefe Inmediato:	
<b>II. OBJETIVO</b>	
<b>III. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES PRINCIPALES</b>	
<b>IV. COMPETENCIA LABORALES</b>	
<b>PERSONALES</b>	<b>INTERPERSONALES</b>
<b>INTELECTUALES</b>	<b>ORGANIZACIONALES</b>
<b>V. COMPLEJIDAD DEL CARGO</b>	
<b>VI. REQUISITOS ACADÉMICOS / EXPERIENCIA</b>	
<b>ACADÉMICOS</b>	<b>EXPERIENCIA</b>
<b>VII. INDUCCIÓN / CAPACITACIÓN</b>	
Fuente y elaboración del autor	

Para revisar el manual de funciones completo, por favor dirigirse a la sección de anexos al final de este trabajo investigativo.

### **3.3 MANUAL DE PROCESOS OPERATIVOS PARA LAS ACTIVIDADES DE LA EMPRESA**

Se entiende como manual de procesos operativos (MPO) al documento que contiene en forma ordenada y sistemática la información e instrucciones sobre la organización, políticas y procedimientos de la empresa, y que son considerados necesarios para la ejecución del trabajo dentro de la misma. Un procedimiento es la sucesión cronológica o secuencial de actividades concatenadas y que son necesarias para la realización de una función o una parte de ella.

El MPO propuesto es un instrumento administrativo que describe las actividades relacionadas a cada puesto de trabajo incluyendo detalles de cómo debe realizarse cada tarea, cuándo, quién es el encargado y las normas y técnicas que deben ponerse en práctica en la ejecución del procedimiento.

Para la elaboración de este manual se ha pedido la participación de los encargados de cada unidad de trabajo, y se han considerado las regulaciones técnicas y/o legales que existan al respecto. La puesta en práctica de lo propuesto en este manual, supondría un ahorro de tiempo y dinero para LGM al realizar tareas de manera planificada. Así mismo, el eventual proceso de implementación debería estar acompañado de la respectiva difusión, capacitación y adiestramiento del personal de la empresa.

El objetivo de este manual es el de estandarizar los procedimientos más importantes llevados a cabo en LGM para de esta forma contribuir a una mejor y más eficiente organización administrativa. Para la elaboración de este manual ha sido necesario aplicar una mezcla del método deductivo y del método inductivo, ayudado por técnicas investigativas como la observación, la entrevista y la comparación.

El Manual de Procedimientos Operativos completo está insertado al final del presente trabajo investigativo en la sección de Anexos.

### **3.4 REGLAMENTO INTERNO DE TRABAJO**

La legislación ecuatoriana, a través del Código de Trabajo, en su artículo 64 ordena que todo establecimiento de trabajo colectivo exhiba en un lugar público, el reglamento interno de trabajo aprobado por la Dirección Regional del Trabajo.

En apego al cumplimiento del marco legal, y como parte de la propuesta de organización administrativa para LGM, se ha elaborado un reglamento interno de trabajo basado en los lineamientos del cuerpo jurídico citado en el párrafo anterior y considerando las actividades y operaciones del negocio.

Este instrumento legal será la base para mejorar las relaciones entre la empresa y sus colaboradores, y de seguro contribuirá a optimizar el trabajo desarrollado día a día. En la sección anexos se encuentra el documento completo y que puede ser sometido a legalización ante el ministerio de relaciones laborales si así lo requiriera la gerencia de LGM. Este reglamento ha sido elaborado tomando como base el reglamento interno de

trabajo del restaurante “Pique y Pase” de la ciudad de Guayaquil y se lo ha ido adaptando a la realidad del negocio de LGM.

Tanto el manual de funciones, como el manual de procesos operativos y el reglamento interno de trabajo, constituyen elementos fundamentales del sistema de control interno de LGM en el área administrativa. El cumplimiento de todo lo establecido en estos instrumentos, propiciará la efectiva consecución de los objetivos y metas planteadas por la dirección de la empresa.

## **4. ORGANIZACIÓN FINANCIERA**

### **4.1 CONTROL INTERNO DE LA GESTIÓN FINANCIERA**

El control interno es un proceso en el que se delinear métodos y medidas a ser cumplidos dentro de la empresa u organización, con el fin de proteger sus activos y proporcionar razonablemente seguridad en la información contable de la misma. De igual forma, el control interno contribuye adecuadamente a que la empresa alcance los objetivos o metas planteadas. Quienes ejercen la dirección de una empresa u organización, son los llamados a delinear este proceso. (Vanegas, D. y Gómez, A. 2011. *Diseño y elaboración de un manual de procedimientos de control interno para la empresa Agroinsur*. Tesis previa a la obtención del título de contador público auditor, Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas, Universidad de Cuenca, Cuenca, Ecuador)

La complejidad de dicho sistema es proporcional al alejamiento que tenga el propietario del negocio, respecto de las operaciones del mismo: si el dueño está en el día a día del trabajo, las normas de control interno serán escasas y sencillas; pero si por el contrario las operaciones de la empresa están en manos del personal y el propietario casi no ejerce presencia en el negocio, el sistema deberá contar con mayor cantidad de medidas y procedimientos.

En el caso de LGM, es la gerencia la llamada a determinar dichos lineamientos que constituirán el sistema de control interno del negocio. La dirección administrativa, así como el contador externo serán el apoyo acérrimo y definitivamente necesario para lograr ensamblar un sistema adecuado que se adapte a las necesidades y realidad del negocio. Debido a que la presencia del propietario del negocio es constante, el sistema de control interno que se propondrá no reviste de mucha complejidad.

El control interno es importante pues aporta significativamente en el grado de seguridad y confianza del sistema de costos que se propondrá para la empresa LGM en el siguiente capítulo. De igual forma, el cumplimiento de las normas que se establezcan apoyará ostensiblemente para obtener el máximo aprovechamiento del sistema contable con el que cuenta la empresa.

De esta forma, los propietarios del negocio podrán detectar irregularidades o errores en los niveles más estratégicos del negocio para poder tomar correcciones apropiadas y sobre la marcha, a fin de que todos los procesos y actividades estén orientados al cumplimiento de la misión y objetivos de LGM.

En el capítulo anterior se describieron tres instrumentos importantes para el control interno del área administrativa del negocio. Estas herramientas son parte del sistema integral de control interno. Ahora se propondrá una serie de procedimientos de control interno para el área financiera y contable, orientados a brindar seguridad y confianza en sus operaciones. Estos procesos estarán basados en los siguientes preceptos básicos de control:

- Segregación de funciones
- Inspecciones e inventarios físicos frecuentes
- Registro adecuado de toda información
- Conservación y archivo adecuado de documentos

## **4.2 PROPUESTA ESTRATÉGICA PARA LA GESTIÓN FINANCIERA**

Como parte de la propuesta que se está elaborando, es necesario incluir en este capítulo algunas normas relativas a las áreas más sensibles en la operación financiera y contable de LGM. Se han escogido las funciones o procedimientos de mayor sensibilidad dentro de las operaciones diarias del negocio:

*Proceso para cierre diario de caja en cafeterías*

LAS GIGANTES DE MOROCHO (LGM)	
MANUAL DE PROCESOS OPERATIVOS	
<b>I. IDENTIFICACIÓN DEL PROCESO</b>	
Proceso:	Cierre diario de caja en cafeterías
Área:	Administrativa
Responsables:	Administrador de locales Mesero polifuncional
<b>II. OBJETIVO</b>	
Establecer el procedimiento adecuado para el cierre diario de caja de las cafeterías	
<b>III. ACTIVIDADES</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Recibir durante todo el día el dinero, cheques o bouchers por las ventas realizadas durante toda la jornada.</li> <li>2. Una vez cerrado el local, realizar un conteo físico de las existencias de empanadas, dedimorochos, morochos dulces y bebidas en general.</li> <li>3. Ingresar al sistema contable, al módulo de inventarios siguiendo las opciones de consultas y luego movimientos.</li> <li>4. Obtener el reporte del día, en donde se obtendrán los datos de salida de todos los productos en ese día.</li> <li>5. Registrar estos datos en la hoja de cierre de caja.</li> <li>6. Obtener el reporte de existencias a través del sistema contable en el módulo de inventarios, siguiendo la opción de consultas y luego la opción de resumen de existencias.</li> <li>7. Registrar estos datos en la hoja de cierre de caja.</li> <li>8. Cotejar los datos del conteo físico frente al resumen de existencias y determinar faltantes o sobrantes de productos.</li> <li>9. A través del sistema contable, en el módulo punto de venta siguiendo la opción consultas y luego en opción diario de caja, obtener el reporte de ventas del día.</li> <li>10. Registrar este valor en la hoja de cierre de caja.</li> <li>11. Contar físicamente los billetes y monedas que están en la caja registradora.</li> <li>12. Cotejar el total de dinero encontrado con el valor obtenido en el sistema contable.</li> <li>13. Registrar si existen diferencias o si todo está correcto.</li> <li>14. Dejar en caja \$ 50,00 correspondientes a caja inicial del siguiente día.</li> <li>15. Guardar el dinero total de la venta en la caja fuerte del local.</li> </ol>	

Fuente y elaboración del autor

*Proceso para elaboración de roles de pago del personal*

<b>LAS GIGANTES DE MOROCHO (LGM)</b>	
<b>MANUAL DE PROCESOS OPERATIVOS</b>	
<b>I. IDENTIFICACIÓN DEL PROCESO</b>	
Proceso:	Elaboración de roles de pago del personal
Área:	Administrativa
Responsables:	Director Administrativo(a) Contador Administrador de locales
<b>II. OBJETIVO</b>	
Establecer el procedimiento adecuado para elaborar los roles de pago del personal de LGM.	
<b>III. ACTIVIDADES</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Retirar las hojas de asistencia de cada cafetería.</li> <li>2. Revisar y aprobar las horas de entrada y salida de cada empleado, así como las horas suplementarias o extraordinarias.</li> <li>3. Solicitar al administrador de locales los descuentos por consumos, pérdidas y multas.</li> <li>4. Enviar esta información al contador.</li> <li>5. Procesar toda la información recibida por cada trabajador.</li> <li>6. Revisión y aprobación por parte de dirección administrativa.</li> <li>7. Reportar los ajustes en sueldos al sistema del IESS.</li> <li>8. Elaborar e imprimir los roles de pago.</li> <li>9. Elaborar los cheques de pago por cada trabajador.</li> <li>10. Elaborar e imprimir los egresos por cada rol de pagos.</li> <li>11. Entregar los cheques de pago a cada trabajador, previa firma del trabajador en el respectivo egreso.</li> </ol>	

Fuente y elaboración del autor

*Proceso para elaboración de libro bancos*

LAS GIGANTES DE MOROCHO (LGM)	
MANUAL DE PROCESOS OPERATIVOS	
<b>I. IDENTIFICACIÓN DEL PROCESO</b>	
Proceso:	Elaboración de libro bancos
Área:	Administrativa
Responsables:	Director Administrativo/a
<b>II. OBJETIVO</b>	
Determinar los procedimientos adecuados y parámetros para la elaboración correcta del libro bancos del negocio, a través del registro de los ingresos y egresos de LGM y la determinación de saldos de la cuenta corriente.	
<b>III. ACTIVIDADES</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Elaboración cronológica de los comprobantes de ingreso y egreso con sus respectivos respaldos.</li> <li>2. Diseñar un formato en Excel que tenga las siguiente columnas: <ol style="list-style-type: none"> <li>a) Fecha</li> <li>b) Tipo de documento</li> <li>c) Número de documento</li> <li>d) Detalle / Beneficiario</li> <li>e) Debe</li> <li>f) Haber</li> <li>g) Saldo</li> </ol> </li> <li>3. Registrar cada movimiento de acuerdo a las siguientes consideraciones: <ol style="list-style-type: none"> <li>a) Todos los movimientos deben registrarse diariamente, en el día en que ocurran.</li> <li>b) Los movimientos que signifiquen ingreso de dinero registrarlos en la columna de debe.</li> <li>c) Los movimientos que signifiquen salidas de dinero registrarlos en la columna de haber.</li> <li>d) En la columna de saldo, debe registrarse de manera acumulado las diferencias entre el debe y el haber (debe menos haber)</li> </ol> </li> <li>4. Al final de cada mes recibir los estados de cuenta emitidos por la institución bancaria.</li> <li>5. Cortar el saldo del libro bancos al final de cada mes.</li> <li>6. Realizar la respectiva conciliación bancaria.</li> <li>7. Presentar los saldos conciliados a la gerencia general.</li> </ol>	

Fuente y elaboración del autor

*Proceso para conciliación de cuentas bancarias*

<b>LAS GIGANTES DE MOROCHO (LGM)</b>	
<b>MANUAL DE PROCESOS OPERATIVOS</b>	
<b>I. IDENTIFICACIÓN DEL PROCESO</b>	
Proceso:	Conciliación de cuentas bancarias
Área:	Administrativa
Responsables:	Director Administrativo/a
<b>II. OBJETIVO</b>	
Establecer un instructivo para realizar la conciliación de la(s) cuenta(s) bancaria(s) de la empresa, a fin de tener saldos reales de lo disponible para el giro del negocio.	
<b>III. ACTIVIDADES</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Recibir el estado de cuenta de parte de la institución bancaria.</li> <li>2. Cotejar la información entre el estado de cuenta y el libro bancos, bajo los siguientes parámetros: <ol style="list-style-type: none"> <li>a) Registrar en el libro bancos las notas de crédito y notas de débito en la columna que corresponda.</li> <li>b) Confirmar los cheques girados y cobrados a la fecha.</li> <li>c) Confirmar los depósitos o transferencias efectivizados a la fecha.</li> </ol> </li> <li>3. Identificar las transacciones aún no efectivizadas o cobradas (según corresponda) en el libro bancos.</li> <li>4. Totalizar el valor de los cheques pendientes de cobro.</li> <li>5. Totalizar el valor de los depósitos/transferencias no efectivizadas.</li> <li>6. Al saldo final del estado de cuenta, sumar el total de depósitos o transferencias no efectivizadas.</li> <li>7. A este valor restar la totalidad de los cheques pendientes de cobro.</li> <li>8. El resultado de estas operaciones matemáticas debe ser igual al saldo final del libro bancos. A esto se llama saldo conciliado.</li> <li>9. Reportar esta conciliación a la gerencia general.</li> </ol>	

Fuente y elaboración del autor

*Proceso para manejo del fondo de caja chica*

LAS GIGANTES DE MOROCHO (LGM)	
MANUAL DE PROCESOS OPERATIVOS	
<b>I. IDENTIFICACIÓN DEL PROCESO</b>	
Proceso:	Manejo del fondo de caja chica
Área:	Administrativa
Responsables:	Administrador de locales
<b>II. OBJETIVO</b>	
Establecer los pasos necesarios para manejar y supervisar correctamente el uso de los fondos de caja chica para gastos menores en cada cafetería.	
<b>III. ACTIVIDADES</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Girar un cheque por \$ 100,00 para aperturar un fondo de caja chica para gastos menores.</li> <li>2. Elaborar un registro escrito con las siguientes columnas: <ol style="list-style-type: none"> <li>a) Fecha</li> <li>b) Tipo de documento</li> <li>c) Número de documento</li> <li>d) Detalle / Beneficiario</li> <li>e) Debe</li> <li>f) Haber</li> <li>g) Saldo</li> </ol> </li> <li>3. Registrar diariamente cada transacción que se realice con los fondos de caja chica. Cada gasto debe tener un respaldo escrito. Los gastos a pagarse con este fondo son aquellos que no sobrepasan los \$ 25,00 por transacción.</li> <li>4. Cuando el fondo de caja chica ha sido gastado en un 75%, solicitar la reposición de los fondos mediante una liquidación de gastos.</li> <li>5. Para realizar esta liquidación, sumar todos los gastos realizados y soportarlos con un comprobante de egreso.</li> <li>6. Presentar la liquidación al director administrativo para su aprobación.</li> <li>7. Girar un cheque por la totalidad de la liquidación y devolver al fondo de caja chica.</li> <li>8. Archivar el comprobante de egreso y registrarlo en el libro bancos.</li> </ol>	

Fuente y elaboración del autor

Como normas complementarias al sistema de control interno, se sugiere cumplir con los siguientes lineamientos:

- Realizar dos cierres de caja diarios para evitar posibles sustracciones o pérdidas.

- Depositar las ventas del día de manera integral en la cuenta bancaria de la empresa, al siguiente día de haber realizado el respectivo cierre de caja.
- Manejar una cuenta corriente para el giro del negocio.
- Utilizar documentos prenumerados y preimpresos para el caso de los comprobantes de ingreso y egreso.
- Prohibir totalmente el uso de efectivo de las ventas diarias para transacciones menores. Para ello existe el fondo de caja chica.
- Realizar contablemente y de manera mensual una provisión de fondos para el pago de obligaciones laborales y fiscales periódicas.
- Todos los pagos se realizan mediante cheque con documentos de respaldo (comprobante de egreso, factura y retención)

## **5. DISEÑO DEL MODELO DE SISTEMA DE COSTOS**

### **5.1 SISTEMA DE COSTOS Y MODELO PROPUESTO**

Partiendo de la premisa de que toda materia prima, al pasar por un proceso productivo, genera erogaciones de recursos, lo adecuado es que un sistema de costos para Las Gigantes de Morocho se encargue de clasificar, registrar y agrupar los costos que se vayan generando en cada paso de la cadena de producción del negocio.

Formalmente hablando, un sistema de costos es un conjunto organizado de procedimientos, técnicas, criterios y registros que sirve para realizar correctamente la clasificación, acumulación y asignación de costos y gastos en cada paso, departamento o proceso de la actividad productiva de una empresa o negocio.

Existen varios sistemas de costos que han sido usados tradicionalmente por las empresas manufactureras o de servicios. Con la respectiva habilidad del responsable de la contabilidad en las empresas, estos sistemas pueden ser combinados, adaptados y complementados de acuerdo a las realidades de cada ente productivo. A continuación expongo brevemente las características básicas de los sistemas de costos más usados por las empresas:

*Sistema de costos por órdenes de producción:* este sistema es utilizado para productos o servicios que son elaborados por lotes, grupos, conjuntos o cantidades específicas y de acuerdo a las características que solicita el cliente o consumidor final. Cada orden puede tener distintas especificaciones de producción y está vinculado a un pedido, compromiso, proyecto o contrato.

El resultado de cualquier orden de producción puede ser uno o varios productos; en éste último caso y siempre y cuando los mismos sean exactamente iguales, se puede obtener el costo unitario al dividir los costos totales de la orden, para la cantidad producida.

Este método está basado en el uso de un documento fuente llamado hoja de costos que es un formato en donde se detallan en el encabezado los datos del cliente, características del o los productos, y detalles como la entrega o precio de los bienes o servicios a producir. En la parte restante de la orden de producción, se incluyen todos los datos de los costos reales incurridos en la fabricación o elaboración: materia prima, mano de obra y los costos indirectos de fabricación. Para un mejor control, el sistema se apoya con el uso de hojas de requisición de materiales, en donde se detalla las cantidades y pesos de los materiales utilizados en el proceso productivo. Debe existir congruencia entre la hoja de requisición y la hoja de costos. (Horngren C., Datar S. y Rajan M. 2012. *Contabilidad de costos*. México. Prentice Hall)

*Sistema de costos por procesos:* este es un sistema de control de costos pensado para los procesos de producción en serie o continua, en el que el proceso productivo no para y los productos son exactamente iguales los unos a los otros, sin distinción entre

un tiempo y otro. Es aplicado generalmente para las industrias cuyo giro de negocio se basa en la producción en masa de un bien o servicio.

Al terminar un periodo de tiempo o ejercicio económico, se puede obtener el costo unitario del bien o servicio producido dividiendo la totalidad de los costos incurridos o acumulados para la totalidad de productos obtenidos en el proceso. Una de las grandes diferencias con el sistema de costos por órdenes de producción es justamente este: es necesario que se cierre el periodo o se pare la producción a fin de obtener los costos unitarios. En el caso del anterior sistema, el costo es único para cada lote producido.

Por tratarse de un sistema basado en la acumulación de costos, su desventaja radica en que no permite identificar claramente los costos individuales en las diferentes etapas de la producción; por ello el costo unitario es menos exacto que con el obtenido por órdenes de producción.

El proceso de este sistema inicia con la puesta a disposición de la materia prima medida en sus respectivas unidades (kilo, metro, litro, etc.) y valorada de acuerdo a sus especificaciones. Ya en el desarrollo de la producción, se van incorporando los denominados costos de conversión que son la mano de obra y los costos indirectos necesarios para transformar los materiales iniciales en los productos o servicios finales y listos para la venta o traslado.

*Sistema de costos directo o variable:* en el proceso productivo de un negocio se definen dos tipos de erogaciones: aquellas fijas que se dan aún con un nivel de producción cero y cuyos montos no varían incluso con el nivel de producción más

alto (costos fijos) y aquellos egresos de recursos que son directamente proporcionales al nivel de producción (costos variables). Existen varias concepciones al tratar estos dos tipos de costos.

Una de ellas es el costeo directo o variable en el que sólo se tienen en cuenta los costos de fabricación variables y no los fijos, ya que éstos últimos son considerados como gastos del periodo, necesarios para mantener en funcionamiento al negocio incluso con el aparato productivo detenido.

Este método de costeo es el más usado como herramienta gerencial al momento de tomar decisiones ya que nos muestra claramente el valor o margen del precio de venta de cada producto que sirva para cubrir los gastos fijos del negocio, luego de haber cubierto los valores variables en que se incurrieron.

*Sistema de costos absorbente:* a diferencia del anterior, este es un sistema de costeo que incorpora todos los costos de fabricación de un bien o servicio, tanto variables como fijos. La premisa general, esencia de este sistema, es que absolutamente todas las erogaciones en la que incurre la empresa son necesarias para fabricar un producto.

Este costeo no permite tener con exactitud el valor de las utilidades de una empresa, pues al haber inventarios finales, cada unidad residual guarda en su composición algo de costos fijos que, a pesar de no haberse vendido, ya fueron incurridos. No es un sistema confiable al momento de tomar decisiones.

*Sistema de costos basado en actividades:* Este método de costear productos o servicios, basa su funcionamiento en la asignación de costos a cada una de las actividades del proceso productivo, y luego contabiliza estos costos para el producto en función del uso de las actividades inicialmente costeadas. Dicho en otras palabras, los bienes y servicios se producen consumiendo actividades y éstas a su vez son las que consumen recursos. (Salinas, A. (n.d.) *Costeo basado en actividades*. Disponible en: <http://www.loscostos.info/costeoabc.html>)

Por ello es importante determinar el valor de cada actividad en unidades que generalmente están relacionados con el nivel de producción o el nivel de complejidad de la actividad, por ejemplo: horas de mano de obra, número de inspecciones realizadas, clientes atendidos, horas máquinas usadas, etc.

Una actividad es un conjunto de tareas que se llevan a cabo para producir un bien o servicio y tienen un equivalente económico en su operación. Podemos definir los tipos de actividades de acuerdo a las funciones de la empresa (administración, comercialización, investigación y desarrollo, etc.) o en función de sus relaciones con el proceso productivo (principales y secundarias).

#### *Conceptos adicionales e importantes*

Además de los métodos de costeo detallados anteriormente, es preciso indicar que para un mayor entendimiento de la contabilidad de costos de una empresa, se tenga claro los siguientes conceptos:

*Costos históricos:* son aquellos costos en los que ha incurrido un ente productivo durante un determinado periodo de tiempo y que generalmente corresponde a un año fiscal o contable. Son también conocidos como costos reales y constituyen las erogaciones en las que efectivamente incurrió la empresa para producir un bien o servicio. Estos valores se conservan en el archivo contable de la organización a fin de compararlos y establecer un análisis perspectivo con periodos futuros; sirven como base histórica del comportamiento de los costos de una empresa. (Araoz, I. (2010, 3 de diciembre). *Costo histórico*. Disponible en: <http://www.scribd.com/doc/44603489/Costo-Historico>)

*Costos estándar:* a diferencia de los costos históricos, el costo estándar establece un valor determinado en el que la empresa debe incurrir. Por su naturaleza, el costo estándar es determinado antes del periodo productivo; en el otro lado está el histórico que se determina recién al final. El costo estándar es definido técnicamente en base a la actuación histórica real de las erogaciones de la empresa al producir un bien o servicio. Dicho en otras palabras se podría decir que los estándar tienen una parte de su origen en los costos históricos.

Los costos estándar son analizados al final del periodo frente a los costos reales y las diferencias existentes son llamadas variaciones. El estudio de éstas últimas son de trascendental importancia para evaluar los procesos de planificación, ejecución y control dentro del proceso productivo de una industria o empresa.

Con base en el estudio de todos los conceptos detallados anteriormente, y luego de un análisis inductivo de las características, necesidades y procesos productivos de LGM,

propongo que el sistema de costos a manejarse en la empresa sea el de órdenes de producción apoyado en el uso de costos estándar. Si bien es cierto que la producción de empanadas y los otros productos de LGM no se hace de manera personalizada para un cliente determinado, la elaboración de los mismos está sujeta a lotes de producción ejecutados de acuerdo a las necesidades de abastecimiento de las cafeterías. No existe una producción en serie e ininterrumpida de ningún producto.

En términos más sencillos, se propondrá la producción de los productos por lotes y en función de los costos estándar que han sido establecidos previamente de acuerdo a los costos históricos incurridos. Los costos estándar están determinados por las recetas estándar adoptadas.

Lo indicado en los dos párrafos anteriores corresponde exclusivamente a la etapa de producción o elaboración de productos. LGM cuenta con dos locales cafeterías en donde se expenden sus productos y todas las erogaciones que se originen allí, incluyendo el sueldo del conductor/mensajero, serán clasificadas como gastos de ventas. Por otro lado, los gastos correspondientes a la Gerencia General, Contador y Dirección Administrativa, serán considerados como Gastos de Administración.

Estoy convencido de que la combinación de sistema y concepto de costos propuestos, sumado al criterio de manejo de los gastos de las cafeterías, permitirán a la gerencia del negocio tener un adecuado control de los costos y gastos en los que incurre así como una mejor apreciación de los resultados obtenidos. Sigamos adelante, con la ampliación de la propuesta en las distintas etapas intervinientes del proceso productivo y de ventas de LGM.

### 5.1.1 Costeo por Órdenes de Producción

Recordemos que el sistema de costeo escogido se basa en el uso de una hoja de costos, que es una bitácora de registro de todas las erogaciones incurridas durante la producción. Para el caso de LGM se ha diseñado el siguiente formato a ser usado:

<b>LAS GIGANTES DE MOROCHO</b>					
<b>Hoja de Costos</b>					
<b>Solicitante:</b>			<b>Orden de Trabajo No.:</b>		
<b>Producto:</b>			<b>Fecha Inicio:</b>		
<b>Cantidad:</b>			<b>Fecha Entrega:</b>		
<b>Observaciones:</b>					
<b>Responsable:</b>					
<b><u>MATERIA PRIMA DIRECTA (MPD)</u></b>					
Fecha	Req. No.	Cantidad	Detalle	Valor Unitario	Valor Total
				<b>TOTAL MPD:</b>	
<b><u>MANO DE OBRA DIRECTA (MOD)</u></b>					
Fecha	No. Horas	Valor Hora	Detalle	Boleta No.	Valor Total
				<b>TOTAL MOD:</b>	
<b><u>COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACIÓN (CIF)</u></b>					
Fecha	Cantidad		Estándar	Valor Total	
				<b>TOTAL CIF:</b>	
<b><u>RESUMEN</u></b>					
TOTAL MPD:				0.00	
TOTAL MOD:				0.00	
TOTAL CIF:				0.00	
TOTAL COSTO ORDEN DE PRODUCCIÓN:				0.00	
CANTIDAD UNIDADES PRODUCIDAS:				0	
COSTO UNITARIO:				0.00	
El Contador					
Fuente y elaboración del autor					

No se propone la creación ni la eliminación de los tipos de productos que actualmente ofrece Las Gigantes de Morocho. Lo que sí sugiere es la aplicación del sistema de costos escogido al proceso productivo de cada uno de ellos. A continuación la lista de los productos:

- Empanadas de morocho Gigantes
- Empanadas de morocho Medianas
- Empanadas de morocho cocktail
- Palitos de morocho (dedimorochos)
- Empanadas de harina de morocho
- Morocho de dulce

Para cada uno de estos productos se hará el respectivo análisis de sus componentes (MPD, MOD y CIF) a fin de que la propuesta sea aplicable. Es importante indicar que para la elaboración de las empanadas y palitos de morocho se deben elaborar primeramente la masa y el relleno de las mismas. Para efectos de esta propuesta, he considerado también como productos a estos dos componentes.

#### **5.1.1.1 La Materia Prima Directa**

Son todos los materiales utilizados en forma directa en la fabricación de un producto, que pueden identificarse plenamente y constituyen generalmente la mayor erogación o parte del costo total de dicho

producto final. Es importante señalar que en el sector gastronómico la elaboración de cualquier platillo, alimento, postre, etc. obedece a la aplicación de las cantidades de ingredientes señaladas en las denominadas recetas estándar. Éstas, constituyen un registro elaborado en base a los datos históricos de las medidas de los productos usados que han resultado óptimas tanto en sabor, calidad, presentación y rendimiento del producto final.

Para empezar se debe indicar que se utiliza el mismo condumio para las empanadas en todos sus tamaños. La receta estándar que se utiliza actualmente para la elaboración de este relleno se la describe a continuación:

*Receta estándar para relleno de empanadas*

Cantidad	Unidad	Producto
20	Libra	Arroz cocinado
4	Libra	Arveja cocinada
6	Libra	Zanahoria en cuadros cocinada
30	Libra	Carne de res molida

Fuente LGM. Elaboración del autor

Una vez realizado el proceso de cocción y con las cantidades anotadas anteriormente, se obtienen 60 libras de relleno que luego será utilizado en la elaboración de las empanadas. Cada tamaño de empanada utiliza una cantidad diferente de condumio.

De igual forma, a continuación cito la receta estándar que se utiliza actualmente para la elaboración de la masa para las empanadas y los palitos de morocho:

*Receta estándar para elaboración de masa de morocho*

Cantidad	Unidad	Producto
71	Libra	Morocho en grano cocinado
29	Libra	Arroz cocinado
450	Gramos	Ajo
300	Gramos	Sal

Fuente LGM. Elaboración del autor

De la aplicación de esta receta estándar se obtienen 100 libras de masa de morocho lista para ser usada en el proceso productivo.

En el caso de las empanadas de harina de morocho, se utiliza la siguiente receta estándar para la elaboración de la masa:

*Receta estándar para preparación de masa de harina de morocho*

Cantidad	Unidad	Producto
90	Libra	Harina de morocho
180	Unidad	Huevos
18	Libra	Manteca Vegetal
34	Libra	Queso semi maduro con sal
9	Litro	Leche Entera
600	Gramos	Sal

Fuente LGM. Elaboración del autor

Refiriéndose al morocho de dulce, LGM ha establecido la siguiente receta estándar para ser usada en su elaboración:

*Receta estándar para elaboración de morocho de dulce*

Cantidad	Unidad	Producto
1	Libra	Morocho partido
4	Litro	Leche Entera
4	Libra	Azúcar
1	Litro	Agua purificada
100	Gramos	Canela en rama

Fuente LGM. Elaboración del autor

Un componente adicional de las operaciones de LGM es el ají que se utiliza en las cafeterías para expender los productos. La elaboración de este potaje se la hace al pie de la receta estándar que a continuación se detalla y constituye un gasto de ventas para efecto de medir los resultados de la empresa:

*Receta estándar para elaboración del ají*

Cantidad	Unidad	Producto
2	Libra	Ají
40	Unidad	Tomate de árbol
25	Unidad	Limón
8	Libra	Cebolla paitaña
500	Mililitros	Aceite
500	Gramos	Sal

Fuente LGM. Elaboración del autor

Para complementar el correcto funcionamiento del sistema de costos propuesto y para tener el respaldo de la utilización de los materiales e ingredientes que intervienen en el proceso productivo, deberá también utilizarse el documento llamado Orden de Requisición. Este formato es un registro del movimiento de las materias primas que se usarán en

cada hoja de costos y tendrá una descripción detallada de cada uno de ellas. A continuación una sugerencia del formato que podría usarse:

*Formato de orden de requisición de materiales*

LAS GIGANTES DE MOROCHO				
Orden de Requisición de Materiales		No.:		
Fecha de Pedido:		Fecha de entrega:		
Aprobado por:		Entregado a:		
<b>Cantidad</b>	<b>Artículo / Producto</b>	<b>No. H/C</b>	<b>V. Unitario</b>	<b>V. Total</b>
			<b>TOTAL</b>	
Entregado por,		Recibido por,		

Fuente y elaboración del autor

### 5.1.1.2 La Mano de Obra Directa

Sólo consideraré como mano de obra directa a las erogaciones relacionadas con el personal que interviene directamente en el proceso de elaboración de los productos, es decir las dos Auxiliares de Planta. El parámetro a considerar para reflejarlo en las respectivas hojas de costos será el costo de hora por cada obrero. Para ello a continuación detallo los valores percibidos como sueldos y beneficios a cada colaborador:

<b>LAS GIGANTES DE MOROCHO</b>		
<b>Detalle de sueldos y beneficios del personal del área de producción</b>		
<b>RUBRO</b>	<b>CARGO / EMPLEADO</b>	
	<b>Auxiliar de Planta 1</b>	<b>Auxiliar de Planta 2</b>
<b>Sueldo</b>	350.00	350.00
<b>Fondos de Reserva</b>	29.17	29.17
<b>14to. Sueldo</b>	28.33	28.33
<b>13er. Sueldo</b>	29.17	29.17
<b>Vacaciones</b>	14.58	14.58
<b>IESS (ap. Patronal)</b>	42.53	42.53
<b>Bono Eficiencia</b>	50.00	50.00
<b>TOTAL SUELDO Y BENEFIC</b>	<b>543.78</b>	<b>543.78</b>
	Fuente LGM. Elaboración del autor	

Y con base en este detalle se realizó el cálculo del costo por cada hora de trabajo:

<b>LAS GIGANTES DE MOROCHO</b>		
<b>Cálculo del valor hora del área de producción</b>		
<b>RUBRO</b>	<b>CARGO / EMPLEADO</b>	
	<b>Auxiliar de Planta 1</b>	<b>Auxiliar de Planta 2</b>
<b>TOTAL SUELDO Y BENEFIC</b>	543.78	543.78
(÷) <b>Número de horas trabajo mes</b>	160.00	160.00
<b>COSTO HORA DE TRABAJO</b>	3.40	3.40
	Fuente LGM. Elaboración del autor	

Estos valores serán los referenciales obtenidos para la aplicación de la mano de obra directa en las hojas de costos de los distintos productos de LGM. Con el ánimo de tener un respaldo detallado de los valores de mano de obra directa incluidos en cada orden de trabajo, recomiendo utilizar el siguiente formato de documento llamado boleta de trabajo:



uno de ellos. Los niveles históricos de producción se detallan a continuación:

<b>LAS GIGANTES DE MOROCHO</b>				
<b>Niveles históricos de producción</b>				
Año 2014				
<b>PRODUCTOS</b>				
Empanadas		<b>QUINCENAL</b>	<b>MENSUAL</b>	<b>ANUAL</b>
Gigante		500	1000	12000
Mediana		2000	4000	48000
Cocktail		1600	3200	38400
Palitos de morocho		1000	2000	24000
Empanadas de harina de morocho		1000	2000	24000
Morocho de dulce 1 litro		30	150	1800
<b>TOTAL</b>		6130	12350	148200
Fuente LGM. Elaboración del autor				

En el caso de LGM y para objeto del presente estudio, incluiremos dentro de los CIF los siguientes rubros:

- Empaques de las empanadas y palitos de morocho,
- Mano de obra del Director de Operaciones, y
- La depreciación de los equipos de producción, almacenaje y congelamiento de los productos,
- Arriendo y Servicios Básicos de la planta de producción.
- Uniformes, Seguros, Impuestos

#### *Empaques*

En la etapa final del proceso productivo, y antes de enviar los productos a almacenamiento congelado, cada empanada o palito de

morocho debe ser empacado individualmente en un plástico para comida. El costo de este plástico es de \$ 0.01 por unidad. Se ocupa una unidad de este empaque por cada producto final producido, ya sea palito o empanada.

*Mano de obra indirecta*

La supervisión y control que realiza el Director de Operaciones sobre el proceso productivo debe ser costado en función de las horas que destina a estas actividades.

*Depreciación de equipos de planta de producción*

Los valores actuales de los equipos usados en la planta de producción son los siguientes:

<b>LAS GIGANTES DE MOROCHO</b>			
<b>Equipos de Planta de Producción</b>			
<b>Cantidad</b>	<b>Equipo</b>	<b>Valor Unitario</b>	<b>Valor Total</b>
2	Enfriador 6 pies y puerta transparente	450.00	900.00
2	Congelador horizontal de 240 lts de capacidad	525.00	1050.00
1	Cocina industrial 2 quemadores	160.00	160.00
1	Cocina industrial 4 quemadores	450.00	450.00
1	Tortilladora de 0.5 HP	1200.00	1200.00
1	Molino industrial de 0.5 HP	1500.00	1500.00
	<b>TOTAL</b>		<b>5260.00</b>
Fuente LGM. Elaboración del autor			

Las depreciaciones de estos equipos se las realiza bajo el método de línea recta y se detallan a continuación:

<b>LAS GIGANTES DE MOROCHO</b>				
<b>Depreciación de los Equipos de Planta de Producción</b>				
Método utilizado: Línea Recta				
<b>Equipo</b>	<b>Valor Total (USD)</b>	<b>Vida Útil (años)</b>	<b>Dep. Mensual (USD)</b>	<b>Dep. Diaria (USD)</b>
Enfriador 6 pies	900	10	7.50	0.25
Congelador horizontal	1050	10	8.75	0.29
Cocina industrial 2 quemadores	160	10	1.33	0.04
Cocina industrial 4 quemadores	450	10	3.75	0.13
Tortilladora de 0.5 HP	1200	10	10.00	0.33
Molino industrial	1500	10	12.50	0.42
<b>TOTAL</b>	<b>5260</b>	<b>10</b>	<b>43.83</b>	<b>1.46</b>
Fuente LGM. Elaboración del autor				

*Arriendos y servicios básicos de la planta de producción*

Estos rubros se pagan mensualmente y se detallan en el siguiente cuadro:

<b>LAS GIGANTES DE MOROCHO</b>	
Detalle de arriendos y servicios básicos en planta de producción	
<b>Rubro</b>	<b>Valor mensual promedio</b>
Arriendo Planta Producción	250.00
Agua Potable	25.00
Energía Eléctrica	75.00
Telefonía Fija	25.00
<b>TOTAL</b>	<b>375.00</b>
Fuente LGM. Elaboración del autor	

*Uniformes, seguros e impuestos de planta de producción*

Estos rubros se pagan y/o compran una vez al año de acuerdo al siguiente detalle:

<b>LAS GIGANTES DE MOROCHO</b>	
<b>Detalle de uniformes, seguros e impuestos de planta de producción</b>	
<b>(ANUAL)</b>	
<b>Rubro</b>	<b>Valor</b>
Uniformes (2 por cada auxiliar)	160.00
Impuestos (Patente y 1.5 x mil)	160.00
Seguro contra Incendios	280.00
<b>TOTAL</b>	<b>600.00</b>
Fuente LGM. Elaboración del autor	

Todos estos rubros correspondientes a CIF, han sido tasados en función de la cantidad promedio mensual de productos elaborados de acuerdo al siguiente cálculo:

<b>LAS GIGANTES DE MOROCHO</b>	
<b>Presupuesto Mensual de Costos Indirectos de Fabricación</b>	
<b>Rubro</b>	<b>Valor</b>
Empaques de productos	50.00
Mano de Obra Indirecta	0.00
Depreciación Equipos de Producción	43.83
Arriendos y Servicios Básicos	375.00
Uniformes, impuestos y seguros	50.00
<b>TOTAL MENSUAL CIF</b>	<b>518.83</b>
Cálculo de la tasa predeterminada	
(método usado: nivel histórico mensual de producción)	
Total presupuesto CIF	518.83
(÷) Nivel mensual de producción	12350
<b>TASA PREDETERMINADA</b>	<b>0.0420</b>
Fuente LGM. Elaboración del autor	

Para el caso de la masa de morocho, masa de harina de morocho y condumio (relleno) no se cargará ningún valor correspondiente a CIF ya que se los repartirá totalmente en el resto de productos.

## **5.2 NORMAS Y PROCEDIMIENTOS ESTRATÉGICOS BASADOS EN EL MODELO PROPUESTO**

Una vez conocidos los datos, valores y detalles relativos al proceso de producción y con base en el sistema de costos propuesto, es preciso elaborar varios ejercicios de registro usando los formatos establecidos en este capítulo y que servirán como una guía para la gerencia de LGM.

Comencemos trabajando con los costos del producto base para la elaboración de empanadas y dedimorochos: la masa. A continuación la hoja de costos para un lote de masa de 100 libras:

<b>LAS GIGANTES DE MOROCHO</b>					
<b>Hoja de Costos</b>					
<b>Solicitante:</b>	<b>Director de Operaciones</b>			<b>Orden de Trabajo No.</b>	001
<b>Producto:</b>	<b>Masa de morocho</b>			<b>Fecha Inicio:</b>	<b>2014-11-15</b>
<b>Cantidad:</b>	<b>45400</b>			<b>Fecha Entrega:</b>	<b>2014-11-15</b>
<b>Observaciones:</b>	Cantidad expresada en GRAMOS				
<b>Responsable:</b>	<b>Director de Operaciones</b>				
<b><u>MATERIA PRIMA DIRECTA (MPD)</u></b>					
<b>Fecha</b>	<b>Req. No.</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Detalle</b>	<b>Valor Unitario</b>	<b>Valor Total</b>
2014-11-15	001	1	Toda la O/R	42.50	42.50
				<b>TOTAL MPD:</b>	42.50
<b><u>MANO DE OBRA DIRECTA (MOD)</u></b>					
<b>Fecha</b>	<b>No. Horas</b>	<b>Valor Hora</b>	<b>Detalle</b>	<b>No. Boleta</b>	<b>Valor Total</b>
2014-11-17	16.99	3.40	Trabajo 2 aux.	001	57.76
				<b>TOTAL MOD:</b>	57.76
<b><u>COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACIÓN (CIF)</u></b>					
<b>Fecha</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Estándar</b>	<b>Detalle</b>	<b>Valor Total</b>	
			En masa no se aplica CIF		
			<b>TOTAL CIF:</b>	0.00	
<b><u>RESUMEN</u></b>					
			TOTAL MPD:	42.50	
			TOTAL MOD:	57.76	
			TOTAL CIF:	0.00	
			TOTAL COSTO ORDEN DE PRODUCCIÓN:	100.26	
			CANTIDAD UNIDADES PRODUCIDAS EN GRAMOS:	45400	
			COSTO UNITARIO POR GRAMO:	\$ 0.00221	
			El Contador		
			Fuente y elaboración del autor		

Y ahora se presentará el mismo documento para un lote de 65 libras de relleno, que es la cantidad semanal que se produce:

<b>LAS GIGANTES DE MOROCHO</b>					
<b>Hoja de Costos</b>					
<b>Solicitante:</b>	<b>Director de Operaciones</b>			<b>Orden de Trabajo No.:</b>	002
<b>Producto:</b>	<b>Condomio / Relleno para empanadas</b>			<b>Fecha Inicio:</b>	<b>2014-11-09</b>
<b>Cantidad:</b>	<b>29510</b>			<b>Fecha Entrega:</b>	<b>2014-11-09</b>
<b>Observaciones:</b>	Cantidad expresada en GRAMOS				
<b>Responsable:</b>	<b>Director de Operaciones</b>				
<b><u>MATERIA PRIMA DIRECTA (MPD)</u></b>					
<b>Fecha</b>	<b>Req. No.</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Detalle</b>	<b>Valor Unitario</b>	<b>Valor Total</b>
2014-11-09	002	1	Toda la O/R	99.88	99.88
<b>TOTAL MPD:</b>					99.88
<b><u>MANO DE OBRA DIRECTA (MOD)</u></b>					
<b>Fecha</b>	<b>No. Horas</b>	<b>Valor Hora</b>	<b>Detalle</b>	<b>No. Boleta</b>	<b>Valor Total</b>
2014-11-09	30.53	3.40	Trabajo 2 aux.	002	103.75
<b>TOTAL MOD:</b>					103.75
<b><u>COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACIÓN (CIF)</u></b>					
<b>Fecha</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Estándar</b>	<b>Detalle</b>	<b>Valor Total</b>	
			En relleno no se aplica CIF		
<b>TOTAL CIF:</b>					0.00
<b><u>RESUMEN</u></b>					
				TOTAL MPD:	99.88
				TOTAL MOD:	103.75
				TOTAL CIF:	0.00
<b>TOTAL COSTO ORDEN DE PRODUCCIÓN:</b>					203.63
<b>CANTIDAD UNIDADES PRODUCIDAS EN GRAMOS:</b>					29510
<b>COSTO UNITARIO POR GRAMO:</b>				<b>\$</b>	0.00690
			El Contador		
Fuente y elaboración del autor					

Ahora procederemos de la misma forma para las empanadas de morocho de tamaño gigante para un lote de 500 unidades y considerando que en cada empanada gigante se emplean 45 gramos de masa y 12 gramos de relleno:

<b>LAS GIGANTES DE MOROCHO</b>					
<b>Hoja de Costos</b>					
<b>Solicitante:</b>	<b>Director de Operaciones</b>			<b>Orden de Trabajo No.:</b>	003
<b>Producto:</b>	<b>Empanadas Gigantes</b>			<b>Fecha Inicio:</b>	2014-11-12
<b>Cantidad:</b>	<b>500</b>			<b>Fecha Entrega:</b>	2014-11-12
<b>Observaciones:</b>	Cantidad expresada en unidades				
<b>Responsable:</b>	<b>Director de Operaciones</b>				
<b><u>MATERIA PRIMA DIRECTA (MPD)</u></b>					
<b>Fecha</b>	<b>Req. No.</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Detalle</b>	<b>Valor Unitario</b>	<b>Valor Total</b>
2014-11-12	003	1	Toda la O/R	\$ 91.09	91.09
<b>TOTAL MPD:</b>					91.09
<b><u>MANO DE OBRA DIRECTA (MOD)</u></b>					
<b>Fecha</b>	<b>No. Horas</b>	<b>Valor Hora</b>	<b>Detalle</b>	<b>No. Boleta</b>	<b>Valor Total</b>
2014-11-12	8.00	3.40	Trabajo 2 aux.	003	27.19
<b>TOTAL MOD:</b>					27.19
<b><u>COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACIÓN (CIF)</u></b>					
<b>Fecha</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Estándar</b>	<b>Detalle</b>	<b>Valor Total</b>	
2014-11-12	500	0.068191	De acuerdo a tasa predeterminada	34.10	
<b>TOTAL CIF:</b>					34.10
<b><u>RESUMEN</u></b>					
TOTAL MPD:				91.09	
TOTAL MOD:				27.19	
TOTAL CIF:				34.10	
TOTAL COSTO ORDEN DE PRODUCCIÓN:				152.37	
CANTIDAD UNIDADES PRODUCIDAS:				500	
COSTO UNITARIO:				0.3047	
El Contador					
Fuente y elaboración del autor					

A continuación el mismo proceso para las empanadas de morocho en tamaño mediano para un lote de 2000 unidades y considerando que en cada empanada mediana se emplean 20 gramos de masa y 7,5 gramos de relleno:

<b>LAS GIGANTES DE MOROCHO</b>					
<b>Hoja de Costos</b>					
<b>Solicitante:</b>	<b>Director de Operaciones</b>			<b>Orden de Trabajo No.:</b>	004
<b>Producto:</b>	<b>Empanadas Medianas</b>			<b>Fecha Inicio:</b>	2014-11-17
<b>Cantidad:</b>	<b>2000</b>			<b>Fecha Entrega:</b>	2014-11-17
<b>Observaciones:</b>					
<b>Responsable:</b>	<b>Director de Operaciones</b>				
<b><u>MATERIA PRIMA DIRECTA (MPD)</u></b>					
<b>Fecha</b>	<b>Req. No.</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Detalle</b>	<b>Valor Unitario</b>	<b>Valor Total</b>
2014-11-15	004	1	Toda la O/R	191.84	191.84
<b>TOTAL MPD:</b>					191.84
<b><u>MANO DE OBRA DIRECTA (MOD)</u></b>					
<b>Fecha</b>	<b>No. Horas</b>	<b>Valor Hora</b>	<b>Detalle</b>	<b>No. Boleta</b>	<b>Valor Total</b>
2014-11-15	28.00	3.40	Trabajo 2 aux.	004	95.16
<b>TOTAL MOD:</b>					95.16
<b><u>COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACIÓN (CIF)</u></b>					
<b>Fecha</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Estándar</b>	<b>Detalle</b>	<b>Valor Total</b>	
2014-11-15	2000	0.0682	De acuerdo a tasa predeterminada	136.38	
<b>TOTAL CIF:</b>					136.38
<b><u>RESUMEN</u></b>					
TOTAL MPD:				191.84	
TOTAL MOD:				95.16	
TOTAL CIF:				136.38	
TOTAL COSTO ORDEN DE PRODUCCIÓN:				423.38	
CANTIDAD UNIDADES PRODUCIDAS:				2000	
COSTO UNITARIO:				0.2117	
El Contador					
Fuente y elaboración del autor					

Siguiendo con el trabajo, se elaborará el mismo documento de trabajo para las empanadas de morocho tipo cocktail para un lote de 1600 unidades y considerando que en cada empanada de este tamaño se utilizan 10 gramos de masa y 5 gramos de relleno:

<b>LAS GIGANTES DE MOROCHO</b>					
<b>Hoja de Costos</b>					
<b>Solicitante:</b>	<b>Director de Operaciones</b>			<b>Orden de Trabajo No.:</b>	005
<b>Producto:</b>	<b>Empanadas tipo cocktail</b>			<b>Fecha Inicio:</b>	2014-11-17
<b>Cantidad:</b>	<b>1600</b>			<b>Fecha Entrega:</b>	2014-11-19
<b>Observaciones:</b>					
<b>Responsable:</b>	<b>Director de Operaciones</b>				
<b><u>MATERIA PRIMA DIRECTA (MPD)</u></b>					
<b>Fecha</b>	<b>Req. No.</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Detalle</b>	<b>Valor Unitario</b>	<b>Valor Total</b>
2014-11-17	005	1	Toda la O/R	90.54	90.54
<b>TOTAL MPD:</b>					90.54
<b><u>MANO DE OBRA DIRECTA (MOD)</u></b>					
<b>Fecha</b>	<b>No. Horas</b>	<b>Valor Hora</b>	<b>Detalle</b>	<b>No. Boleta</b>	<b>Valor Total</b>
2014-11-17	24.00	3.40	Trabajo 2 aux.	005	81.57
<b>TOTAL MOD:</b>					81.57
<b><u>COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACIÓN (CIF)</u></b>					
<b>Fecha</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Estándar</b>	<b>Detalle</b>	<b>Valor Total</b>	
2014-11-17	1600	0.06819136	De acuerdo a tasa predeterminada	109.11	
<b>TOTAL CIF:</b>					109.11
<b><u>RESUMEN</u></b>					
TOTAL MPD:				90.54	
TOTAL MOD:				81.57	
TOTAL CIF:				109.11	
TOTAL COSTO ORDEN DE PRODUCCIÓN:				281.21	
CANTIDAD UNIDADES PRODUCIDAS:				1600	
COSTO UNITARIO:				0.1758	
El Contador					
Fuente y elaboración del autor					

Y en el caso de los dedimorocho, en los que se utilizan 15 gramos de masa en cada uno, la hoja de costos sería la siguiente:

<b>LAS GIGANTES DE MOROCHO</b>					
<b>Hoja de Costos</b>					
<b>Solicitante:</b>	<b>Director de Operaciones</b>		<b>Orden de Trabajo No.:</b>	006	
<b>Producto:</b>	<b>DEDIMOROCHOS</b>		<b>Fecha Inicio:</b>	2014-11-17	
<b>Cantidad:</b>	<b>1000</b>		<b>Fecha Entrega:</b>	2014-11-18	
<b>Observaciones:</b>					
<b>Responsable:</b>	<b>Director de Operaciones</b>				
<b><u>MATERIA PRIMA DIRECTA (MPD)</u></b>					
<b>Fecha</b>	<b>Req. No.</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Detalle</b>	<b>Valor Unitario</b>	<b>Valor Total</b>
2014-11-17	005	1	Toda la O/R	33.12	33.12
<b>TOTAL MPD:</b>					33.12
<b><u>MANO DE OBRA DIRECTA (MOD)</u></b>					
<b>Fecha</b>	<b>No. Horas</b>	<b>Valor Hora</b>	<b>Detalle</b>	<b>No. Boleta</b>	<b>Valor Total</b>
2014-11-17	16.00	3.40	Trabajo 2 au	005	54.38
<b>TOTAL MOD:</b>					54.38
<b><u>COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACIÓN (CIF)</u></b>					
<b>Fecha</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Estándar</b>	<b>Detalle</b>	<b>Valor Total</b>	
2014-11-18	1000	0.06819136	De acuerdo a tasa predeterminada	68.19	
<b>TOTAL CIF:</b>					68.19
<b><u>RESUMEN</u></b>					
TOTAL MPD:				33.12	
TOTAL MOD:				54.38	
TOTAL CIF:				68.19	
TOTAL COSTO ORDEN DE PRODUCCIÓN:				155.69	
CANTIDAD UNIDADES PRODUCIDAS:				1000	
COSTO UNITARIO:				0.1557	
El Contador					
Fuente y elaboración del autor					

Para las empanadas de harina de morocho también se ha elaborado la hoja de costos respectiva, conociendo que éstas son rellenas de queso y en las mismas proporciones que las empanadas medianas de morocho:

<b>LAS GIGANTES DE MOROCHO</b>					
<b>Hoja de Costos</b>					
<b>Solicitante:</b>	<b>Director de Operaciones</b>			<b>Orden de Trabajo No.:</b> 007	
<b>Producto:</b>	<b>Empanadas de harina de morocho</b>			<b>Fecha Inicio:</b>	<b>2014-11-24</b>
<b>Cantidad:</b>	<b>1000</b>			<b>Fecha Entrega:</b>	<b>2014-11-25</b>
<b>Observaciones:</b>					
<b>Responsable:</b>	<b>Director de Operaciones</b>				
<b><u>MATERIA PRIMA DIRECTA (MPD)</u></b>					
<b>Fecha</b>	<b>Req. No.</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Detalle</b>	<b>Valor Unitario</b>	<b>Valor Total</b>
2014-11-24	007	1	Toda la O/R	235.33	235.33
				<b>TOTAL MPD:</b>	235.33
<b><u>MANO DE OBRA DIRECTA (MOD)</u></b>					
<b>Fecha</b>	<b>No. Horas</b>	<b>Valor Hora</b>	<b>Detalle</b>	<b>No. Boleta</b>	<b>Valor Total</b>
2014-11-24	16.00	3.40	Trabajo 2 aux.	007	54.38
				<b>TOTAL MOD:</b>	54.38
<b><u>COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACIÓN (CIF)</u></b>					
<b>Fecha</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Estándar</b>	<b>Detalle</b>	<b>Valor Total</b>	
2014-11-24	1000	0.06819136	De acuerdo a tasa predeterminada	68.19	
				<b>TOTAL CIF:</b>	68.19
<b><u>RESUMEN</u></b>					
			TOTAL MPD:	235.33	
			TOTAL MOD:	54.38	
			TOTAL CIF:	68.19	
			TOTAL COSTO ORDEN DE PRODUCCIÓN:	357.90	
			CANTIDAD UNIDADES PRODUCIDAS:	1000	
			COSTO UNITARIO:	0.3579	
			El Contador		
				Fuente y elaboración del autor	

El morocho dulce producido en LGM, se lo elabora a diario en una cantidad de 5 litros por día. Esta cantidad se reparte entre las dos cafeterías para poder vender a sus clientes. A continuación la hoja de costos para el mencionado nivel de producción:

<b>LAS GIGANTES DE MOROCHO</b>						
<b>Hoja de Costos</b>						
<b>Solicitante:</b>	<b>Director de Operaciones</b>			<b>Orden de Trabajo No.:</b>	008	
<b>Producto:</b>	<b>Morocho de dulce</b>			<b>Fecha Inicio:</b>	<b>2014-11-28</b>	
<b>Cantidad:</b>	<b>5</b>			<b>Fecha Entrega:</b>	<b>2014-11-28</b>	
<b>Observaciones:</b>						
<b>Responsable:</b>	<b>Director de Operaciones</b>					
<b><u>MATERIA PRIMA DIRECTA (MPD)</u></b>						
<b>Fecha</b>	<b>Req. No.</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Detalle</b>	<b>Valor Unitario</b>	<b>Valor Total</b>	
2014-11-28	008	1	Toda la O/R	7.35	7.35	
					<b>TOTAL MPD:</b>	7.35
<b><u>MANO DE OBRA DIRECTA (MOD)</u></b>						
<b>Fecha</b>	<b>No. Horas</b>	<b>Valor Hora</b>	<b>Detalle</b>	<b>No. Boleta</b>	<b>Valor Total</b>	
2014-11-28	1.50	3.40	Trabajo 3 aux.	008	5.10	
					<b>TOTAL MOD:</b>	5.10
<b><u>COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACIÓN (CIF)</u></b>						
<b>Fecha</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Estándar</b>	<b>Detalle</b>		<b>Valor Total</b>	
2014-11-28	5	0.0681914	De acuerdo a tasa predeterminada		0.34	
					<b>TOTAL CIF:</b>	0.34
<b><u>RESUMEN</u></b>						
				TOTAL MPD:	7.35	
				TOTAL MOD:	5.10	
				TOTAL CIF:	0.34	
TOTAL COSTO ORDEN DE PRODUCCIÓN:				12.79		
CANTIDAD UNIDADES PRODUCIDAS:				5		
COSTO UNITARIO:				2.5578		
El Contador						
Fuente y elaboración del autor						

## **6. ESTADOS FINANCIEROS**

La propuesta de organización administrativa y financiera para LGM, que ha sido el objetivo de este trabajo, debe verse también reflejada a través de sus operaciones y las cifras que ellas generen. Es por eso que en este capítulo se plasman los virtuales resultados de una posible aplicación del modelo propuesto en un plazo de 5 años. Esta proyección se ha realizado considerando una supuesta inflación anual del 4% y un nivel de crecimiento del 20% para el primer bienio y del 25% para el segundo y tercer bienio. En el mismo sentido, y con el ánimo de establecer una suerte de comparación, también se ha elaborado un juego de estados financieros básicos de la situación actual de la empresa.

### **6.1 ESTADO DE COSTO DE PRODUCCIÓN Y VENTAS**

En la sección de anexos se encuentran los estados de costos de producción y ventas para los años 2014 y 2019.

### **6.2 ESTADO DE RESULTADOS INTEGRAL**

En la sección de anexos se encuentran los estados de resultados integrales para los años 2014 y 2019.

### **6.3 BALANCE GENERAL**

En la sección de anexos se encuentran los balances generales para los años 2014 y 2019.

Para complementar el presente trabajo, también se han elaborado las hojas de costos relativas a cada producto de la empresa, en un escenario proyectado a 5 años. En la sección anexos se encuentran estos documentos, presentados de manera cronológica para periodos de 2 años partiendo de la situación actual.

### **6.4 PUNTO DE EQUILIBRIO**

Con el ánimo de mostrar una visión integral de este trabajo, se ha calculado el punto de equilibrio para el año 2014 y para el año 2019. Se debe recordar que el punto de equilibrio es aquel nivel de ventas en unidades físicas o unidades monetarias, que permite a una empresa cubrir sus costos y gastos fijos de un periodo. El análisis de este dato es importante para establecer la factibilidad de mantener o no un negocio o actividad económica, o en su defecto modificar las variables que intervienen en la relación comercial: precios de venta, volumen y costos. (Zapata P., 2015. *Contabilidad de costos – Herramienta para toma de decisiones*. Colombia. Alfa Omega Capítulo 8)

En la sección de anexos se encuentra el cálculo de los puntos de equilibrio para los años 2014 y 2019, expresado en unidades, utilizando la fórmula basada en el margen de contribución ponderada pues LGM produce y vende diversos productos. La

ponderación se ha realizado en función de la contribución de cada producto en el nivel total de ventas.

## 7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 7.1 CONCLUSIONES

- La empresa Las Gigantes de Morocho ha tenido un crecimiento aceptable desde el inicio de sus operaciones y a través del tiempo ha buscado adaptarse de la mejor manera a los cambios que ha ido enfrentando. Los métodos y técnicas tanto administrativas como contables han nacido del conocimiento de sus propietarios. Sin embargo, han sido muy básicas para derivar en un crecimiento mayor y sostenido que permita desarrollar estrategias de expansión en mayor escala, como el modelo de franquicias.
- La organización del recurso humano no ha sido delineada desde un punto de vista profesional y técnico, lo que se ha traducido en recurrentes contratiempos como duplicación de tareas, desabastecimiento de las cafeterías o pérdida de clientes.
- El sistema contable con el que cuenta Las gigantes de morocho está subutilizado, a pesar de la inversión económica que significó su adquisición y puesta en funcionamiento. En el momento de la realización de este trabajo, el software era ocupado aproximadamente al 25% de su capacidad.

- El manejo financiero de la empresa tiene un enfoque doméstico y personal, por lo que los mecanismos de control interno son escasos e incipientes.
- La falta de un sistema de costos en las tareas diarias de producción ha significado que la gerencia no tenga datos exactos sobre costos de producción o fijación adecuada de precios de venta.

## **7.2 RECOMENDACIONES**

- La propuesta de organización administrativa incluye la creación de varios puestos de trabajo lo que incrementaría la nómina total de la empresa. En los niveles actuales de crecimiento anual no es posible implementar el modelo de organigrama planteado de un año a otro, por ello la recomendación es que dicho plan sea puesto en práctica en el mediano plazo.
- El modelo del sistema de costos propuesto debe explotar al máximo el sistema contable informático que posee Las gigantes de morocho para que este software sea un apoyo irrestricto y confiable de todas las transacciones que se generen, así como del proceso de la información para que sea eficaz y útil al momento en que la gerencia deba tomar decisiones financieras y comerciales.
- La aplicación de las herramientas de control interno como manual de funciones, manual de procesos y reglamento interno de trabajo, repercutirá ostensiblemente en la mejora del desempeño del personal de LGM. Por ello es

indispensable que en el corto plazo dichos compendios sean conocidos por el personal, puestos en práctica y legalizados mediante los mecanismos de los organismos de control respectivos.

- Al tratarse de una empresa de carácter familiar, es indispensable que el desarrollo de las actividades diarias ejercidas por sus propietarios esté revestido de imparcialidad, responsabilidad y compromiso a fin de que los objetivos planteados por la dirección puedan ser cumplidos y/o alcanzados dentro de términos de tiempo aceptables.
- La aplicación total de la propuesta realizada en este trabajo debe ser realizada en el mediano plazo y de manera progresiva. Lo recomendable es que la ampliación de la nómina de la empresa venga acompañada de un incremento en las ventas, de la mano de una adecuada estrategia de promoción. De esta forma existirá un crecimiento sostenido de la empresa a través del tiempo.

## BIBLIOGRAFIA

1. Araoz, I. (2010, 3 de diciembre). *Costo histórico*. Disponible en: <http://www.scribd.com/doc/44603489/Costo-Historico>
2. Cabanilla, C. (2008). *Evolución, fusión y formas de cocción de la gastronomía de las ciudades de Quito y Ambato en los últimos 100 años*. Tesis previa a la obtención del título de administrador gastronómico, Facultad de Turismo y Preservación Ambiental, Hotelería y Gastronomía, Universidad Tecnológica Equinoccial, Quito, Ecuador
3. Escobar, N. (2007). *Proyecto de creación de un restaurante bar temático de primera categoría, especialidad comida internacional en la ciudad de Quito*. Tesis de grado previa a la obtención del título de ingeniera en administración de empresas hoteleras, Facultad de Turismo y Preservación Ambiental, Hotelería y Gastronomía, Universidad Tecnológica Equinoccial, Quito, Ecuador
4. Horngren C., Datar S. y Rajan M. (2012). *Contabilidad de costos*. México. Prentice Hall
5. Pascual, M. (2008, 2 de enero). *Gestión Financiera*. Disponible en: <http://webs.ono.com/martinpascual/>
6. Salinas, A. (n.d.). *Costeo basado en actividades*. Disponible en: <http://www.loscostos.info/costeoabc.html>
7. Santillán, G. (2014). *Creación de franquicias en Ecuador*. Disponible en: <http://www.aefran.org/franquiciar.html>
8. Vanegas, D. y Gómez, A. (2011). *Diseño y elaboración de un manual de procedimientos de control interno para la empresa Agroinsur*. Tesis previa a la obtención del título de contador público auditor, Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas, Universidad de Cuenca, Cuenca, Ecuador
9. Entrevistas personales al Ing. Enrique Peñaherrera y su esposa la Sra. Paola Andrade

**ANEXOS**

**ANEXO A: MANUAL DE FUNCIONES**

LAS GIGANTES DE MOROCHO (LGM)
MANUAL ESPECÍFICO DE FUNCIONES Y COMPETENCIAS LABORALES

<b>I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO</b>	
Cargo:	Gerente General
Área:	Administrativa
Jefe Inmediato:	Propietarios

<b>II. OBJETIVO</b>	
<p>Velar por el logro de los objetivos de LGM, direccionando las acciones de todos los integrantes de la empresa hacia el cumplimiento de los objetivos de la organización, logrando a su paso rentabilidad y posicionamiento en el mercado e integrando a todas las áreas del negocio en un clima organizacional de excelencia, eficacia y liderazgo.</p>	

<b>III. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES PRINCIPALES</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Desempeñarse como representante de la empresa.</li> <li>b. Administrar la empresa.</li> <li>c. Elaborar los planes, objetivos, metas, proyectos, normas, presupuestos y políticas para todas las áreas de la empresa.</li> <li>d. Ejecutar las instrucciones de los propietarios.</li> <li>e. Contratar al personal de las direcciones a su cargo estableciendo sus remuneraciones y funciones.</li> <li>f. Autorizar los pagos y egresos de dinero.</li> <li>g. Recibir y analizar los informes de ventas presentados por el contador y la dirección administrativa.</li> <li>h. Implementar las políticas de la empresa.</li> <li>i. Establecer el plan estratégico de administración para LGM y velar por su ejecución.</li> <li>j. Aprobar las políticas de compras y ventas presentadas por el contador.</li> <li>k. Ejercer control sobre las funciones de todos los integrantes de LGM.</li> <li>l. Establecer los lineamientos necesarios para lograr la expansión y crecimiento de la marca a través de sucursales o franquicias.</li> </ul>	

IV. COMPETENCIAS LABORALES	
<b>PERSONALES</b>	<b>INTERPERSONALES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Apertura al cambio</li> <li>✓ Cumplimiento de normas y reglas</li> <li>✓ Autocontrol y estabilidad emocional</li> <li>✓ Honestidad e integridad</li> <li>✓ Liderazgo y motivación</li> <li>✓ Proactividad</li> <li>✓ Responsabilidad y compromiso</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Respeto hacia los demás</li> <li>✓ Solidaridad</li> <li>✓ Alta capacidad de comunicación oral, escrita y virtual</li> <li>✓ Trabajo en equipo</li> <li>✓ Manejo de conflictos</li> </ul>
<b>INTELECTUALES</b>	<b>ORGANIZACIONALES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Toma de decisiones</li> <li>✓ Capacidad de aprendizaje</li> <li>✓ Solucionador de problemas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Capacidad para ejercer control</li> <li>✓ Obtención de resultados</li> <li>✓ Adecuado manejo de información sensible</li> </ul>

V. COMPLEJIDAD DEL CARGO
ALTA – implica un elevado grado de responsabilidad en toma de decisiones, ejecución de planes, puesta en marcha de estrategias y políticas, control y verificación de metas.

VI. REQUISITOS ACADÉMICOS / EXPERIENCIA	
<b>ACADEMICOS</b>	<b>EXPERIENCIA</b>
Educación superior en Administración de Empresas, Ingeniería Comercial o afines.	Al menos 2 años en posiciones similares

Fuente y elaboración del autor

<b>LAS GIGANTES DE MOROCHO (LGM)</b>
<b>MANUAL ESPECÍFICO DE FUNCIONES Y COMPETENCIAS LABORALES</b>

<b>I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO</b>	
Cargo:	Director/a Administrativo/a y Comercial
Área:	Administrativa / Comercial
Jefe Inmediato:	Gerente General

<b>II. OBJETIVO</b>	
<p>Apoyar a la Gerencia General en la consecución de los objetivos de la empresa, incorporando en su gestión acciones orientadas hacia la rentabilidad, excelencia, posicionamiento, buen ambiente de trabajo, eficacia y liderazgo; poniendo especial énfasis en el cumplimiento de las metas y objetivos de ventas trazados por la gerencia. Motivará y trabajará en equipo con el personal del área comercial y controlará que se cumplan las políticas de precios y cobranzas de la empresa.</p>	

<b>III. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES PRINCIPALES</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Manejar adecuadamente las relaciones con los proveedores de la empresa.</li> <li>b. Manejar correctamente al personal de la empresa, propendiendo a generar un ambiente de trabajo de respeto, compromiso, motivación y eficiencia.</li> <li>c. Realizar y aprobar el proceso de selección del personal operativo a su cargo.</li> <li>d. Recibir del administrador de locales los reporte de ventas de las cafeterías.</li> <li>e. Proponer a la Gerencia General las políticas de precios, descuentos y cobros para los clientes de la empresa. Velar por su cumplimiento.</li> <li>f. Revisar la información correspondiente a las ventas del día entregada por la administración de los locales.</li> <li>g. Programar y aprobar con el relacionista público las visitas a empresas para ventas al por mayor de los productos.</li> <li>h. Revisar los informes y evaluar los resultados de ventas al por mayor obtenidos por el/la relacionador público.</li> <li>i. Velar por la correcta comunicación entre todos los niveles de la empresa.</li> <li>j. Implementar estrategias para el mejoramiento de los índices de desempeño.</li> <li>k. Realizar periódicamente reuniones con el Director/a de Operaciones, Administrador de Locales y Relacionador/a Público/a para evaluar el desempeño, establecer objetivos, ofrecer acompañamiento a las gestiones y hacer seguimiento de las acciones.</li> <li>l. Verificar que la atención en las cafeterías cumpla con las políticas de atención al cliente fijadas.</li> <li>m. Garantizar y verificar que la calidad de los productos vendidos sea la correcta y adecuada, satisfaciendo las necesidades de los clientes.</li> <li>n. Presentar los informes de su gestión a la Gerencia General.</li> <li>o. Efectuar otras funciones asignadas por la Gerencia General.</li> </ul>	

IV. COMPETENCIAS LABORALES	
PERSONALES	INTERPERSONALES
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Apertura al cambio</li> <li>✓ Cumplimiento de normas y reglas</li> <li>✓ Autocontrol y estabilidad emocional</li> <li>✓ Honestidad e integridad</li> <li>✓ Liderazgo y motivación</li> <li>✓ Proactividad</li> <li>✓ Responsabilidad y compromiso</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Respeto hacia los demás</li> <li>✓ Solidaridad</li> <li>✓ Alta capacidad de comunicación oral, escrita y virtual</li> <li>✓ Trabajo en equipo</li> <li>✓ Manejo de conflictos</li> </ul>
INTELECTUALES	ORGANIZACIONALES
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Toma de decisiones</li> <li>✓ Capacidad de aprendizaje</li> <li>✓ Solucionador de problemas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Capacidad para ejercer control</li> <li>✓ Obtención de resultados</li> <li>✓ Adecuado manejo de información sensible</li> </ul>

V. COMPLEJIDAD DEL CARGO
ALTA - implica un elevado grado de responsabilidad en toma de decisiones, ejecución de planes, puesta en marcha de estrategias y políticas, control y verificación de metas

VI. REQUISITOS ACADÉMICOS / EXPERIENCIA	
ACADEMICOS	EXPERIENCIA
Educación superior en Administración de Empresas, Ingeniería Comercial o afines.	Al menos 2 años en posiciones similares

Fuente y elaboración del autor

<b>LAS GIGANTES DE MOROCHO (LGM)</b>
<b>MANUAL ESPECÍFICO DE FUNCIONES Y COMPETENCIAS LABORALES</b>

<b>I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO</b>	
Cargo:	Contador
Área:	Staff - Administrativa
Jefe Inmediato:	Gerencia General

<b>II. OBJETIVO</b>	
Velar por el cumplimiento de todas las normas contables, tributarias y laborales de la empresa LGM, recopilando, sistematizando y presentando información financiera y de gestión de manera periódica a la Gerencia General.	

<b>III. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES PRINCIPALES</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Reconocer, valorar y presentar las operaciones económicas que realiza la empresa.</li> <li>b. Elaborar informes económicos mensuales que reflejen las operaciones de la empresa y presentarlos a la Gerencia para su evaluación.</li> <li>c. Realizar las declaraciones mensuales de impuestos.</li> <li>d. Manejar el sistema de aportaciones al IESS de la empresa; obtener planillas de pagos mensuales para pagos.</li> <li>e. Cumplir y verificar el pago de todos los beneficios sociales para los trabajadores de la empresa LGM.</li> <li>f. Elaborar los roles de pago de todo el personal de LGM.</li> <li>g. Mantener actualizado el plan general de cuentas que maneja la empresa.</li> <li>h. Supervisar el cumplimiento de las normas de control interno.</li> <li>i. Vigilar la correcta aplicación del sistema de costos escogido para LGM.</li> <li>j. Analizar y sistematizar la información de ventas entregada por la dirección administrativa. Presentar esta información a la gerencia general.</li> <li>k. Generar reportes e informes económicos – financieros solicitados por la gerencia general, la dirección administrativa o la dirección de operaciones.</li> <li>l. Mantenerse actualizado y difundir en la empresa, las disposiciones tributarias, laborales y contables establecidas por los respectivos organismos de control.</li> <li>m. Disponer al Administrador de Locales la eventual revisión o depuración de saldos contables de los que necesite información confirmada.</li> <li>n. Realizar y revisar las conciliaciones bancarias necesarias y estados de cuenta bancarios respectivamente.</li> </ul>	

IV. COMPETENCIAS LABORALES	
<b>PERSONALES</b>	<b>INTERPERSONALES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Apertura al cambio</li> <li>✓ Cumplimiento de normas y reglas</li> <li>✓ Autocontrol y estabilidad emocional</li> <li>✓ Honestidad e integridad</li> <li>✓ Liderazgo y motivación</li> <li>✓ Proactividad</li> <li>✓ Responsabilidad y compromiso</li> <li>✓ Capacidad para trabajar bajo presión</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Respeto hacia los demás</li> <li>✓ Solidaridad</li> <li>✓ Alta capacidad de comunicación oral, escrita y virtual</li> <li>✓ Trabajo en equipo</li> <li>✓ Manejo de conflictos</li> </ul>
<b>INTELECTUALES</b>	<b>ORGANIZACIONALES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Toma de decisiones</li> <li>✓ Capacidad de aprendizaje</li> <li>✓ Solucionador de problemas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Capacidad para ejercer control</li> <li>✓ Obtención de resultados</li> <li>✓ Adecuado manejo de información sensible</li> </ul>

V. COMPLEJIDAD DEL CARGO
ALTA – tiene a su cargo el cumplimiento de obligaciones laborales y con organismos estatales de control; así como la información financiera y tributaria de la empresa.

VI. REQUISITOS ACADÉMICOS / EXPERIENCIA	
<b>ACADEMICOS</b>	<b>EXPERIENCIA</b>
Educación Superior en Contabilidad o Auditoría. Licencia como Contador Público Autorizado.	Mínimo 2 años de experiencia en cargos e industrias similares.

Fuente y elaboración del autor

<b>LAS GIGANTES DE MOROCHO (LGM)</b>
<b>MANUAL ESPECÍFICO DE FUNCIONES Y COMPETENCIAS LABORALES</b>

<b>I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO</b>	
<b>Cargo:</b>	Director/a de Operaciones
<b>Área:</b>	Operaciones
<b>Jefe Inmediato:</b>	Gerencia General

<b>II. OBJETIVO</b>
<p>Coordinar y ejecutar las tareas de abastecimiento y provisión de la empresa a través de la producción de alimentos y bebidas en la planta de producción y la entrega de éstos a las cafeterías de la empresa. Para ello se encargará de mantener un adecuado stock de materias primas, productos y suministros; y también tendrá a su cargo las entregas de los productos a los clientes mayoristas.</p>

<b>III. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES PRINCIPALES</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>a. Establecer las políticas de producción de la empresa LGM, presentarlas a la Gerencia General y supervisar su cumplimiento.</li> <li>b. Verificar y supervisar la producción de alimentos que serán expendidos en las cafeterías de LGM.</li> <li>c. Garantizar la correcta logística de la materia prima, los productos y suministros para mantener abastecidas permanentemente las cafeterías y la planta de producción de LGM.</li> <li>d. Controlar el nivel de inventarios en la planta de producción de la empresa para mantener un adecuado nivel de abastecimiento tanto de productos como suministros.</li> <li>e. Realizar los pedidos de materia prima, productos o suministros a los proveedores de acuerdo a las necesidades de la empresa.</li> <li>f. Establecer los mecanismos de almacenaje y conservación de las materias primas, productos y suministros a cargo de la Planta de Producción.</li> <li>g. Elaborar la masa y/o supervisar su elaboración, pues constituye material indispensable para la producción de empanadas y similares.</li> <li>h. Preparar y/o supervisar la elaboración de los rellenos o condumios de los productos que se expenden en las cafeterías.</li> <li>i. Elaborar o supervisar la elaboración del morocho de dulce que se expende en las cafeterías de LGM</li> <li>j. Verificar el cumplimiento de las recetas estándar de los productos elaborados en la Planta de Producción de LGM.</li> <li>k. Elaborar un cronograma de producción de los productos que se expenden en las cafeterías de LGM basado en la demanda histórica.</li> </ol>

IV. COMPETENCIAS LABORALES	
<b>PERSONALES</b>	<b>INTERPERSONALES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Apertura al cambio</li> <li>✓ Cumplimiento de normas y reglas</li> <li>✓ Autocontrol y estabilidad emocional</li> <li>✓ Honestidad e integridad</li> <li>✓ Liderazgo y motivación</li> <li>✓ Proactividad</li> <li>✓ Responsabilidad y compromiso</li> <li>✓ Capacidad para trabajar bajo presión</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Respeto hacia los demás</li> <li>✓ Solidaridad</li> <li>✓ Alta capacidad de comunicación oral, escrita y virtual</li> <li>✓ Trabajo en equipo</li> <li>✓ Relación con compañeros</li> <li>✓ Manejo de conflictos</li> </ul>
<b>INTELECTUALES</b>	<b>ORGANIZACIONALES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Toma de decisiones</li> <li>✓ Capacidad de aprendizaje</li> <li>✓ Solucionador de problemas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Capacidad para ejercer control</li> <li>✓ Obtención de resultados</li> <li>✓ Adecuado manejo de información sensible</li> </ul>

V. COMPLEJIDAD DEL CARGO
ALTA – implica la responsabilidad de mantener en funcionamiento la cadena logística de provisión y abastecimiento de la empresa para no incurrir en pérdidas de tiempo ni recursos.

VI. REQUISITOS ACADÉMICOS / EXPERIENCIA	
<b>ACADEMICOS</b>	<b>EXPERIENCIA</b>
Estudios superiores en Administración Hotelera o de Restaurantes	Al menos 2 años en cargos similares

Fuente y elaboración del autor

LAS GIGANTES DE MOROCHO (LGM)
MANUAL ESPECÍFICO DE FUNCIONES Y COMPETENCIAS LABORALES

I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
Cargo:	Administrador/a de locales
Área:	Administrativa
Jefe Inmediato:	Director/a Administrativa/o y Comercial

II. OBJETIVO
Administrar correctamente y con liderazgo el funcionamiento total de las cafeterías de LGM, incluyendo en su gestión liderazgo, eficacia y proactividad.

III. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES PRINCIPALES
<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Supervisar los registros diarios (ingresos y egresos) de las transacciones llevadas a cabo en las cafeterías de la empresa.</li> <li>b. Llevar el control y el arqueo de las cajas diarias de las cafeterías.</li> <li>c. Realizar el control y supervisión de los inventarios diarios que se realizan en las cafeterías de LGM.</li> <li>d. Controlar y supervisar los gastos realizados con los fondos de Caja Chica en las cafeterías.</li> <li>e. Tener a su cargo el archivo, cuidado y disposición de los documentos contables de las cafeterías y relativos a las transacciones diarias: facturas de ventas, facturas de proveedores, retenciones, arqueos de caja, etc.</li> <li>f. Entregar mensualmente toda la documentación contable al Contador.</li> <li>g. Controlar el nivel de inventarios en las cafeterías de la empresa para mantener un adecuado nivel de abastecimiento tanto de productos como suministros.</li> <li>h. Retirar el efectivo correspondiente a los cierres de caja de los locales.</li> <li>i. Depositar diariamente los valores recaudados de los locales en la cuenta bancaria destinada para tal efecto.</li> <li>j. Realizar los pedidos de productos y suministros al Director de Operaciones para mantener un adecuado nivel de abastecimiento en las cafeterías.</li> <li>k. Verificar los productos recibidos por parte de Operaciones.</li> <li>l. Establecer y verificar el cumplimiento de un Plan de Limpieza y Aseo para las cafeterías de LGM.</li> <li>m. Supervisar el estricto cumplimiento del Manual de Atención al Cliente.</li> <li>n. Controlar al personal de las cafeterías de LGM en los aspectos operativos de cumplimiento de horarios, presentación personal, uso de uniformes, etc.</li> </ul>

IV. COMPETENCIAS LABORALES	
<b>PERSONALES</b>	<b>INTERPERSONALES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Apertura al cambio</li> <li>✓ Cumplimiento de normas y reglas</li> <li>✓ Autocontrol y estabilidad emocional</li> <li>✓ Honestidad e integridad</li> <li>✓ Liderazgo y motivación</li> <li>✓ Proactividad</li> <li>✓ Responsabilidad y compromiso</li> <li>✓ Capacidad para trabajar bajo presión</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Respeto hacia los demás</li> <li>✓ Solidaridad</li> <li>✓ Alta capacidad de comunicación oral, escrita y virtual</li> <li>✓ Trabajo en equipo</li> <li>✓ Manejo de conflictos</li> </ul>
<b>INTELECTUALES</b>	<b>ORGANIZACIONALES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Toma de decisiones</li> <li>✓ Capacidad de aprendizaje</li> <li>✓ Solucionador de problemas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Capacidad para ejercer control</li> <li>✓ Obtención de resultados</li> <li>✓ Adecuado manejo de información sensible</li> </ul>

V. COMPLEJIDAD DEL CARGO
MEDIA – Las responsabilidades, destrezas y habilidades puestas en práctica se reflejan en el desarrollo diario de las operaciones y actividades de las cafeterías.

VI. REQUISITOS ACADÉMICOS / EXPERIENCIA	
<b>ACADEMICOS</b>	<b>EXPERIENCIA</b>
Estudios superiores en Administración de Empresas o Ingeniería Comercial	Al menos 2 años en posiciones similares.

Fuente y elaboración del autor

<b>LAS GIGANTES DE MOROCHO (LGM)</b>
<b>MANUAL ESPECÍFICO DE FUNCIONES Y COMPETENCIAS LABORALES</b>

<b>I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO</b>	
<b>Cargo:</b>	Relacionador/a Público/a
<b>Área:</b>	Comercial
<b>Jefe Inmediato:</b>	Director/a Administrativo/a y Comercial

<b>II. OBJETIVO</b>
Expandir las operaciones comerciales de la empresa a través de la venta al por mayor de los productos que ofrece LGM, así como también con la promoción y publicidad de sus cafeterías.

<b>III. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES PRINCIPALES</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>a. Establecer una base de datos de potenciales clientes mayoristas: hoteles, restaurantes, instituciones, empresas de catering, organizadores de eventos, etc.</li> <li>b. Elaborar y proponer a la Dirección Administrativa, el plan de visita a clientes para ventas al por mayor.</li> <li>c. Visitar a los potenciales clientes mayoristas ofertando los productos de LGM.</li> <li>d. Preparar los informes necesarios respecto de su gestión comercial a los clientes visitados.</li> <li>e. Cerrar ventas al por mayor de acuerdo a las políticas de precios definidas por la Dirección Administrativa.</li> <li>f. Coordinar las entregas de productos a clientes mayoristas con la Dirección de Operaciones.</li> <li>g. Hacer un seguimiento del nivel de satisfacción obtenida con los productos comprados por los clientes mayoristas de LGM.</li> <li>h. Medir la satisfacción de los clientes que visitan las cafeterías de LGM.</li> <li>i. Elaborar y entregar informes respecto del nivel de satisfacción de los clientes de cafeterías. Reportar esta información a la Dirección Administrativa.</li> <li>j. Elaborar y presentar a la Gerencia General, planes de promoción y publicidad de las cafeterías y los productos de LGM.</li> <li>k. Manejar los recursos virtuales de LGM a través de redes sociales e internet.</li> </ol>

IV. COMPETENCIAS LABORALES	
<b>PERSONALES</b>	<b>INTERPERSONALES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Liderazgo y Motivación</li> <li>✓ Alto nivel de dicción</li> <li>✓ Proactividad</li> <li>✓ Carácter extrovertido</li> <li>✓ Excelente presentación personal</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Alta capacidad de comunicación</li> <li>✓ Alto nivel de relación con personas y organizaciones</li> </ul>
<b>INTELECTUALES</b>	<b>ORGANIZACIONALES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Interpretación de comportamientos humanos.</li> <li>✓ Toma de decisiones</li> <li>✓ Capacidad de aprendizaje y capacitación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Obtención de resultados</li> <li>✓ Adecuado y responsable manejo de información confidencial</li> </ul>

V. COMPLEJIDAD DEL CARGO
MEDIO – de la efectividad de su gestión depende una parte de los ingresos de la empresa.

VI. REQUISITOS ACADÉMICOS / EXPERIENCIA	
<b>ACADEMICOS</b>	<b>EXPERIENCIA</b>
Estudios secundarios complementados con aprendizajes de técnicas comerciales	Al menos 4 años en cargos similares.

Fuente y elaboración del autor

<b>LAS GIGANTES DE MOROCHO (LGM)</b>
<b>MANUAL ESPECÍFICO DE FUNCIONES Y COMPETENCIAS LABORALES</b>

<b>I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO</b>	
Cargo:	Mesero Polifuncional
Área:	Atención al Cliente / Administrativa
Jefe Inmediato:	Administrador de Locales

<b>II. OBJETIVO</b>
Atender de manera correcta y adecuada a los clientes de Las Gigantes de Morocho, de acuerdo a las políticas de atención al cliente fijadas por la empresa.

<b>III. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES PRINCIPALES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Realizar la apertura y cierre de los locales de las cafeterías de LGM.</li> <li>b. Atención a todos los clientes que visitan las cafeterías de LGM.</li> <li>c. Tomar los pedidos de los clientes que visitan las cafeterías de LGM.</li> <li>d. Freír las empanadas y servir éstas junto con los productos comprados por los clientes en las cafeterías.</li> <li>e. Realizar los cobros a los clientes en los locales de cafeterías.</li> <li>f. Realizar el cierre de caja diario al terminar las actividades, y registrarlo en el formato establecido para tal efecto.</li> <li>g. Entregar el dinero generado por las ventas al Administrador de los locales.</li> <li>h. Mantener bajo su responsabilidad los fondos de Caja Chica de cada local.</li> <li>i. Al terminar las actividades diarias, realizar el aseo y limpieza de los equipos y herramientas de cocina usados para preparar y/o servir los alimentos.</li> <li>j. Realizar los inventarios diarios de productos y suministros que están en las cafeterías de LGM.</li> <li>k. Mantener un adecuado aseo, presentación y limpieza de acuerdo a las políticas y normas de aseo e higiene establecidas por el Administrador de Locales.</li> </ul>

<b>IV. COMPETENCIAS LABORALES</b>	
<b>PERSONALES</b>	<b>INTERPERSONALES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Honestidad e integridad</li> <li>✓ Motivación y Proactividad</li> <li>✓ Responsabilidad y compromiso</li> <li>✓ Buena presentación personal</li> <li>✓ Adecuado aseo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Trabajo en equipo</li> <li>✓ Capacidad para trabajar bajo presión.</li> <li>✓ Excelente relación con clientes.</li> <li>✓ Manejo de relaciones interpersonales</li> </ul>
<b>INTELECTUALES</b>	<b>ORGANIZACIONALES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Capacidad de aprendizaje</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Cumplimiento de normas, reglas y disposiciones</li> </ul>

<b>V. COMPLEJIDAD DEL CARGO</b>
BAJO – el trabajo es estrictamente de carácter operativo por lo que se basa en el cumplimiento de las normas, políticas y reglas establecidas.

<b>VI. REQUISITOS ACADÉMICOS / EXPERIENCIA</b>	
<b>ACADEMICOS</b>	<b>EXPERIENCIA</b>
Estudios secundarios terminados o universitarios en curso (primeros niveles)	Al menos 1 año en atención al cliente

Fuente y elaboración del autor

<b>LAS GIGANTES DE MOROCHO (LGM)</b>
<b>MANUAL ESPECÍFICO DE FUNCIONES Y COMPETENCIAS LABORALES</b>

<b>I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO</b>	
Cargo:	Auxiliar de Planta
Área:	Operaciones
Jefe Inmediato:	Jefe de Planta de Producción

<b>II. OBJETIVO</b>	
Elaborar los productos que expende la empresa LGM, siguiendo los lineamientos definidos en las políticas de producción y de calidad, e incluyendo en su desempeño proactividad, eficacia y responsabilidad. Todo esto, para cumplir las metas trazadas por la Gerencia General.	

<b>III. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES PRINCIPALES</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Elaborar las empanadas y demás productos que se expenden en las cafeterías de LGM, bajo la dirección del Jefe de Planta y de acuerdo al cronograma establecido.</li> <li>b. Realizar inventarios semanales de las existencias de productos y suministros que se encuentran en la planta de producción.</li> <li>c. Mantener un adecuado aseo, limpieza y presentación de la Planta de Producción así como de sus equipos y enseres.</li> <li>d. Empacar los productos elaborados de acuerdo a las instrucciones del Jefe de Planta.</li> <li>e. Almacenar y conservar los productos, materiales e insumos de acuerdo a las instrucciones del Jefe de Planta.</li> </ul>	

<b>IV. COMPETENCIAS LABORALES</b>	
<b>PERSONALES</b>	<b>INTERPERSONALES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Honestidad e integridad</li> <li>✓ Motivación y Proactividad</li> <li>✓ Responsabilidad y compromiso</li> <li>✓ Buena presentación personal</li> <li>✓ Adecuado aseo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Trabajo en equipo</li> <li>✓ Capacidad para trabajar bajo presión.</li> <li>✓ Manejo de relaciones interpersonales</li> </ul>
<b>INTELECTUALES</b>	<b>ORGANIZACIONALES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Capacidad de aprendizaje</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Cumplimiento de normas, reglas y disposiciones</li> </ul>

<b>V. COMPLEJIDAD DEL CARGO</b>	
BAJO – el trabajo es estrictamente de carácter operativo por lo que se basa en el cumplimiento de las normas, políticas y reglas establecidas.	

<b>VI. REQUISITOS ACADÉMICOS / EXPERIENCIA</b>	
<b>ACADEMICOS</b>	<b>EXPERIENCIA</b>
Estudios secundarios terminados o universitarios en curso (primeros niveles)	Al menos 1 año en posiciones similares

Fuente y elaboración del autor

<b>LAS GIGANTES DE MOROCHO (LGM)</b>
<b>MANUAL ESPECÍFICO DE FUNCIONES Y COMPETENCIAS LABORALES</b>

I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
Cargo:	Conductor / Mensajero
Área:	Operaciones
Jefe Inmediato:	Director/a de Operaciones

II. OBJETIVO
Apoyar la gestión de la Gerencia General, Direcciones Administrativa y Operaciones, y del contador en lo concerniente al transporte, logística, movilización u otros servicios operativos que son indispensables para la buena marcha de las actividades en LGM.

III. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES PRINCIPALES
<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Realizar los pagos y transacciones bancarias solicitadas por la Gerencia y las Direcciones.</li> <li>b. Conducir el auto de la empresa de acuerdo a las disposiciones que reciba de las Direcciones Administrativa y de Operaciones.</li> <li>c. Transportar los productos y suministros entre la planta de producción y las cafeterías de LGM.</li> <li>d. Realizar las compras de materia prima de acuerdo a las instrucciones de la Dirección de Operaciones.</li> <li>e. Transportar las materias primas desde el lugar de entrega de los proveedores hasta la Planta de Producción o Cafeterías, según corresponda.</li> <li>f. Realizar las entregas a clientes mayoristas de acuerdo a las instrucciones de la Dirección de Operaciones y el/la Relacionador/a Público/a.</li> <li>g. Movilizar al personal de la empresa de acuerdo a las instrucciones de las direcciones.</li> <li>h. Entregar la correspondencia que se genere por las actividades de LGM.</li> <li>i. Realizar otras tareas de carácter operativo que sean instruidas por la Dirección Administrativa, de Operaciones y el Contador.</li> </ul>

IV. COMPETENCIAS LABORALES	
PERSONALES	INTERPERSONALES
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Honestidad e integridad</li> <li>✓ Motivación y Proactividad</li> <li>✓ Responsabilidad y compromiso</li> <li>✓ Buena presentación personal</li> <li>✓ Adecuado aseo</li> <li>✓ Normas de conducción de vehículos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Trabajo en equipo</li> <li>✓ Capacidad para trabajar bajo presión.</li> <li>✓ Excelente relación con clientes.</li> <li>✓ Manejo de relaciones interpersonales</li> </ul>
INTELECTUALES	ORGANIZACIONALES
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Capacidad de aprendizaje</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Cumplimiento de normas, reglas y disposiciones</li> </ul>






<b>V. COMPLEJIDAD DEL CARGO</b>
BAJO – el trabajo es estrictamente de carácter operativo por lo que se basa en el cumplimiento de las normas, políticas y reglas establecidas.

<b>VI. REQUISITOS ACADÉMICOS / EXPERIENCIA</b>	
<b>ACADEMICOS</b>	<b>EXPERIENCIA</b>
Estudios secundarios terminados o universitarios en curso (primeros niveles) Licencia de conducción tipo Sportman (B)	Al menos 2 años en cargos similares

Fuente y elaboración del autor

**ANEXO B: MANUAL DE PROCEDIMIENTOS**

Simbología usada en los diagramas de flujo para los procesos seleccionados

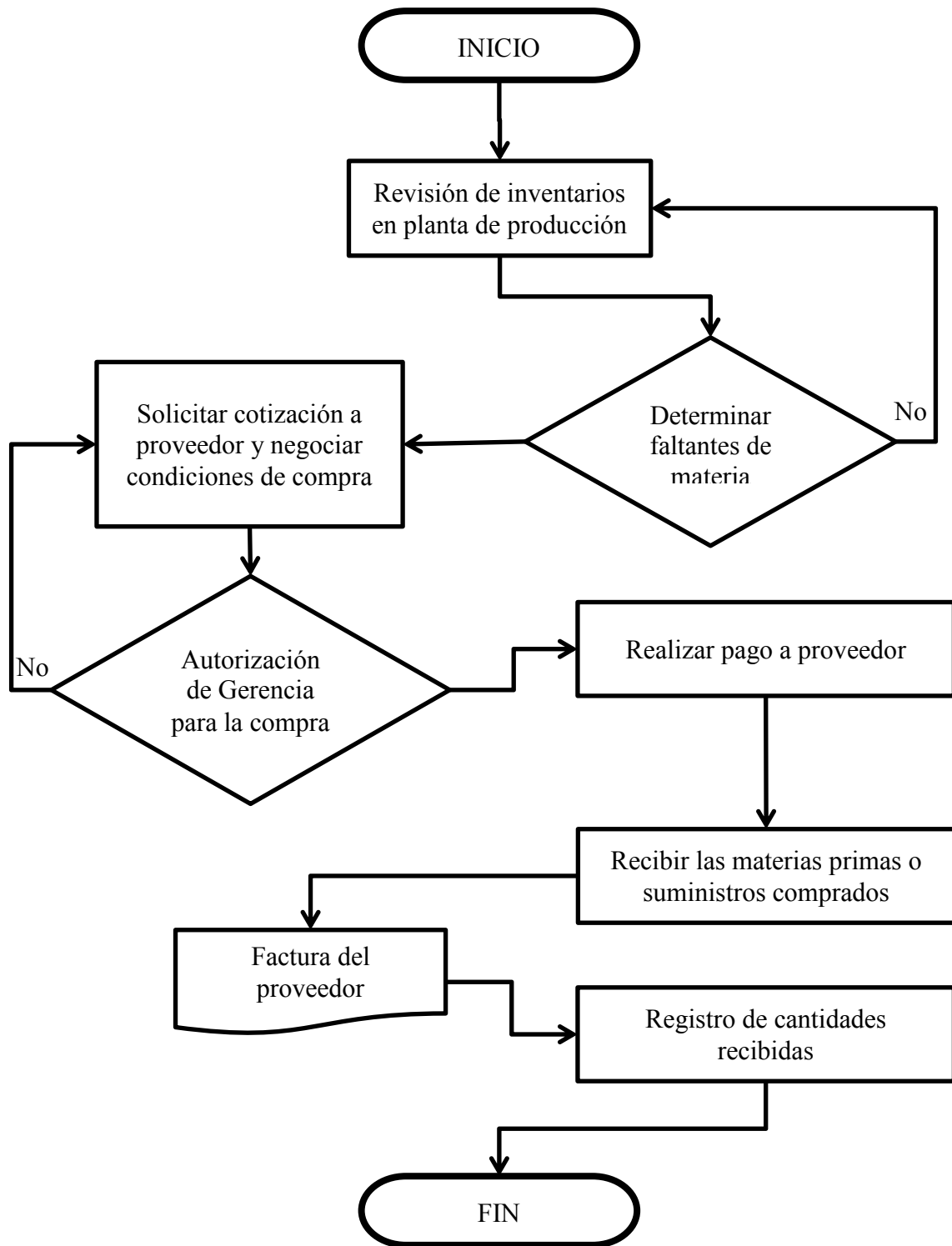
<b>SÍMBOLO</b>	<b>SIGNIFICADO</b>
	Inicio / Terminación
	Proceso
	Transporte
	Decisión
	Documento

Fuente y elaboración del autor

*Proceso: Compra de materias primas y suministros*

LAS GIGANTES DE MOROCHO (LGM)	
MANUAL DE PROCESOS OPERATIVOS	
IV. IDENTIFICACIÓN DEL PROCESO	
Proceso:	Compra de materias primas y suministros
Área:	Operaciones
Responsables:	Director/a de Operaciones
V. OBJETIVO	
Mantener un adecuado stock de materias primas y suministros en LGM, con el fin producir los alimentos que son expendidos en los locales y tenerlos abastecidos con los suministros complementarios para la venta.	
VI. ACTIVIDADES	
<ol style="list-style-type: none"> <li>9. Revisión de inventarios en planta de producción</li> <li>10. Determinar faltantes de materias primas o suministros</li> <li>11. Solicitar cotización de materias primas y suministros a proveedor habitual.</li> <li>12. Negociación de condiciones de compra: precio, crédito, etc mediante correo electrónico o teléfono.</li> <li>13. Presentar cotización y solicitar autorización de compra a Gerencia General.</li> <li>14. Con la autorización, solicitar las materias primas o suministros al proveedor.</li> <li>15. Realizar pagos o transferencias a cuenta del proveedor.</li> <li>16. Recibir las materias primas o suministros</li> <li>17. Registrar las cantidades recibidas de cada materia prima o suministro.</li> </ol>	

Fuente y elaboración del autor

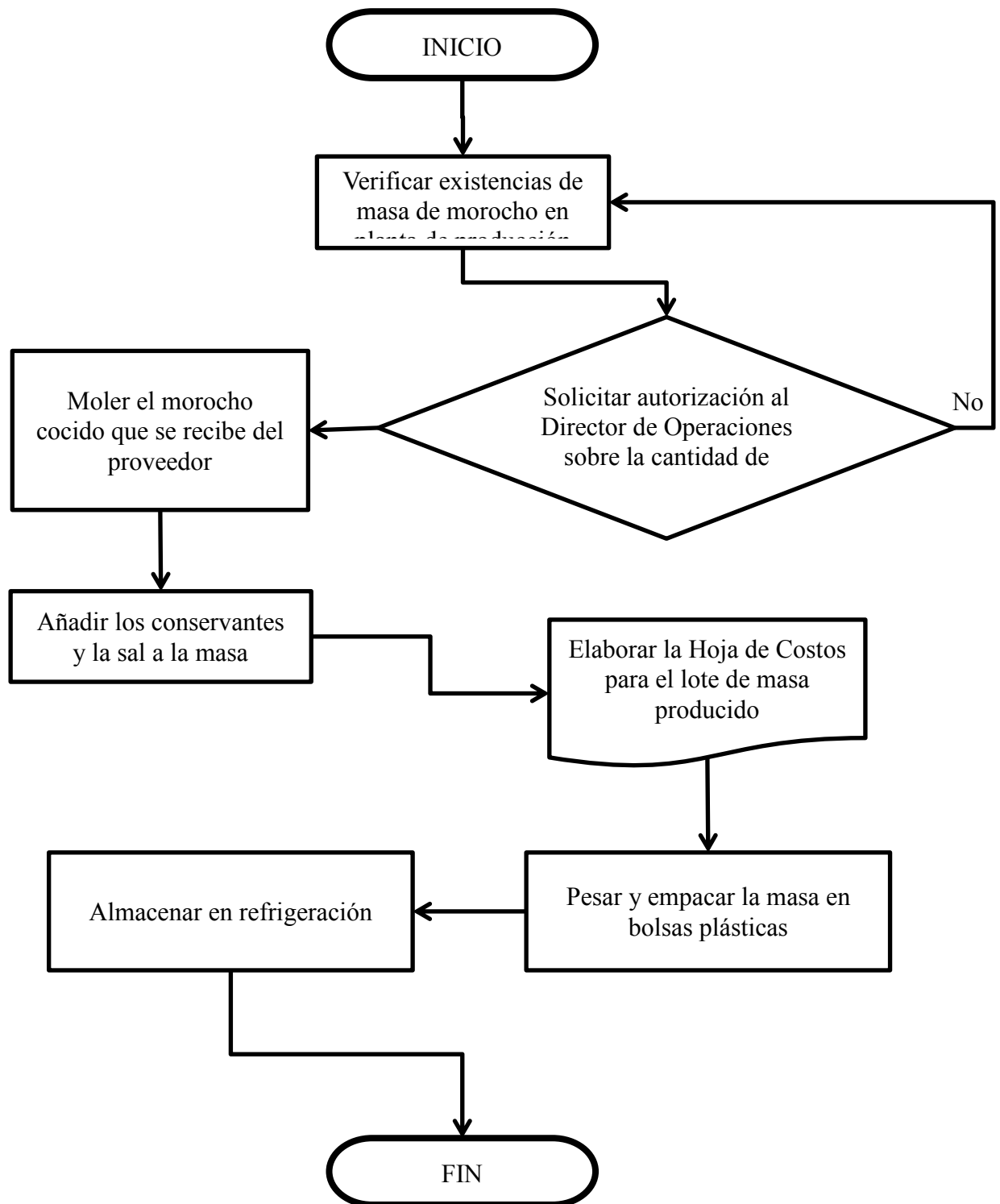
*Diagrama de flujo del proceso compra de materias primas y suministros*

Fuente y elaboración del autor

*Proceso: Elaboración de masa de morocho*

LAS GIGANTES DE MOROCHO (LGM)	
MANUAL DE PROCESOS OPERATIVOS	
<b>I. IDENTIFICACIÓN DEL PROCESO</b>	
Proceso:	Elaboración de masa de morocho
Área:	Operaciones
Responsables:	Auxiliar de Planta Director de Operaciones
<b>II. OBJETIVO</b>	
Elaborar la masa de morocho que es la base para la producción de empanadas y palitos de morocho	
<b>III. ACTIVIDADES</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Verificar existencias de masa de morocho en planta de producción.</li> <li>2. Solicitar autorización al director de operaciones sobre la cantidad de masa que se va a producir.</li> <li>3. Elaborar la respectiva Hoja de Costos en donde se registrarán todos los gastos y costos en los que se incurrirán para producir el lote de masa de morocho.</li> <li>4. Moler el morocho que se recibe previamente cocido por parte del proveedor.</li> <li>5. Añadir los conservantes y la sal a la masa elaborada.</li> <li>6. Pesar y empacar en bolsas plásticas de acuerdo a las instrucciones de la Dirección de Operaciones.</li> <li>7. Almacenar en refrigeración.</li> </ol>	

Fuente y elaboración del autor

*Diagrama de flujo del proceso elaboración de masa de morocho*

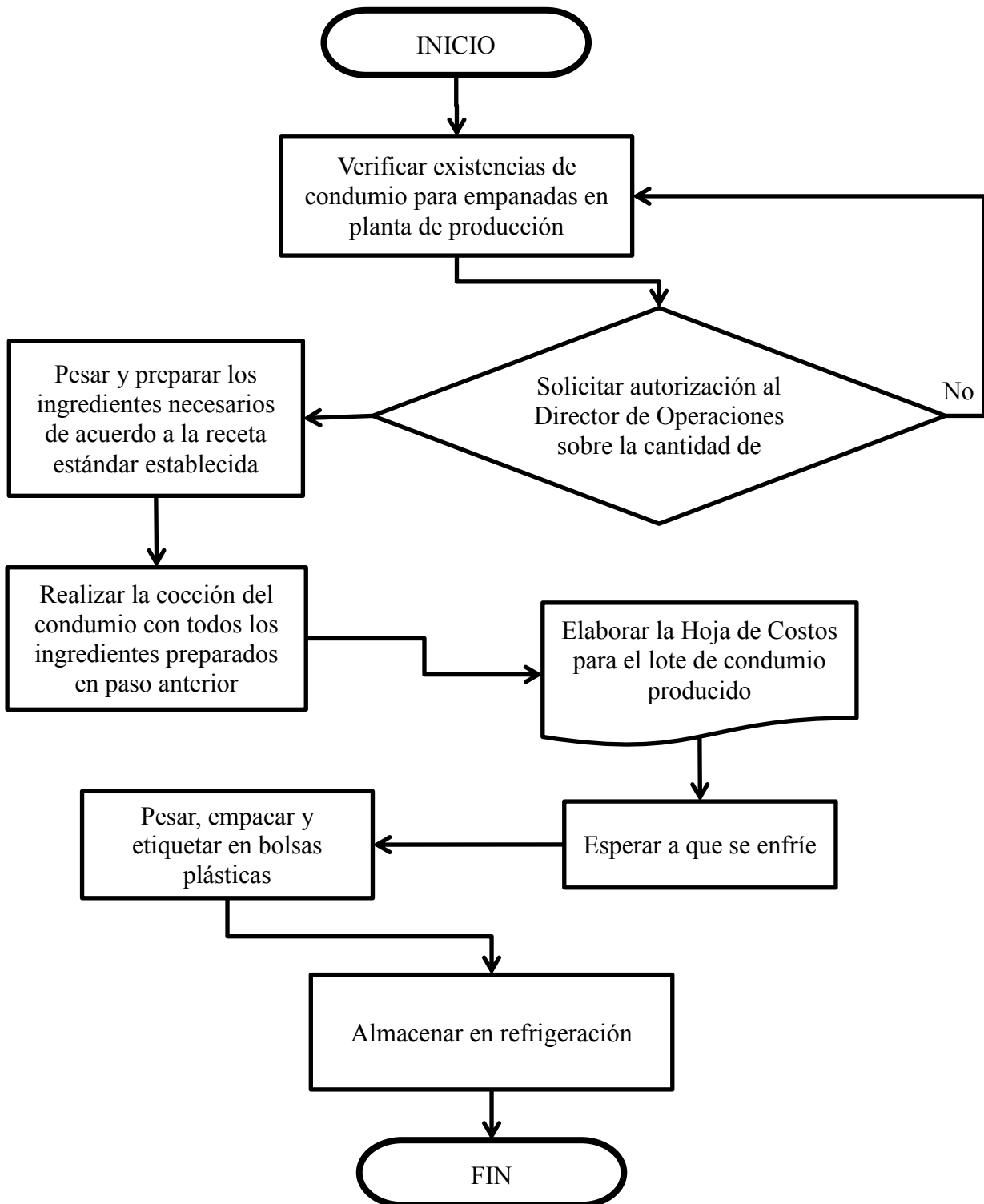
Fuente y elaboración del autor

*Proceso: Elaboración de condumio para empanadas*

LAS GIGANTES DE MOROCHO (LGM)	
MANUAL DE PROCESOS OPERATIVOS	
<b>I. IDENTIFICACIÓN DEL PROCESO</b>	
Proceso:	Elaboración de condumio para empanadas
Área:	Operaciones
Responsables:	Auxiliar de Planta Director de Operaciones
<b>II. OBJETIVO</b>	
Elaborar el condumio o relleno necesario para la producción de empanadas de todos los tamaños.	
<b>III. ACTIVIDADES</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Verificar existencias de condumio para empanadas en la planta de producción.</li> <li>2. Solicitar autorización al director de operaciones.</li> <li>3. Pesar y preparar los ingredientes necesarios de acuerdo a la receta estándar establecida por LGM.</li> <li>4. Realizar la cocción del condumio con todos los ingredientes preparados previamente de manera individual.</li> <li>5. Elaborar la respectiva hoja de costos del lote de relleno producido.</li> <li>6. Esperar a que se enfríe.</li> <li>7. Pesar y empacar en bolsas plásticas de acuerdo a las instrucciones de la Dirección de Operaciones.</li> <li>8. Almacenar en refrigeración hasta utilización final.</li> </ol>	

Fuente y elaboración del autor

*Diagrama de flujo del proceso elaboración de condumio para empanadas*



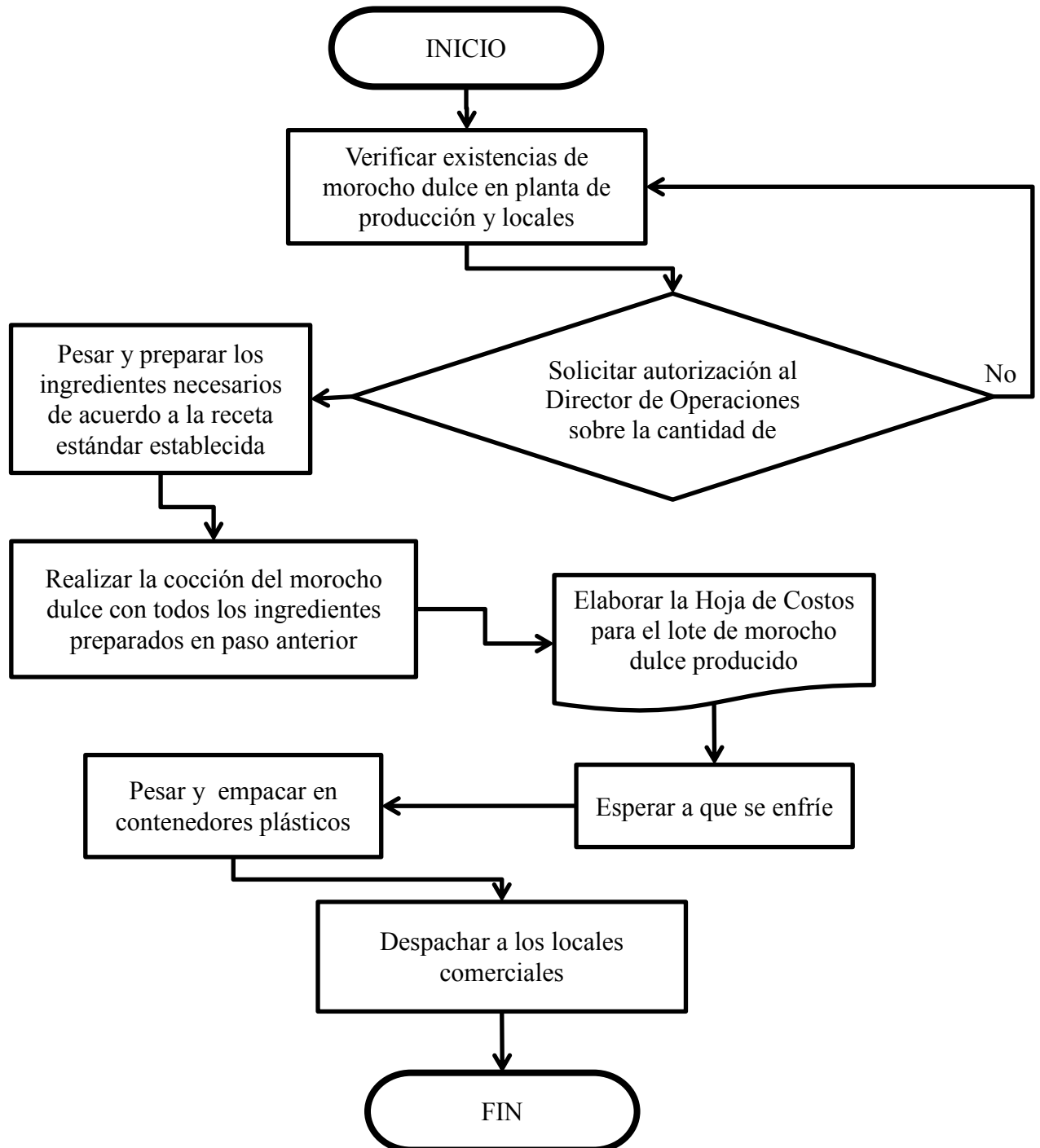
Fuente y elaboración del autor

*Proceso: Elaboración de morocho de dulce*

LAS GIGANTES DE MOROCHO (LGM)	
MANUAL DE PROCESOS OPERATIVOS	
<b>I. IDENTIFICACIÓN DEL PROCESO</b>	
Proceso:	Elaboración de morocho de dulce
Área:	Operaciones
Responsables:	Auxiliar de Planta Director de Operaciones
<b>II. OBJETIVO</b>	
Elaborar el morocho dulce que será vendido en los locales comerciales de LGM.	
<b>III. ACTIVIDADES</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Verificar existencias de morocho dulce en la planta de producción y locales.</li> <li>2. Solicitar autorización al director de operaciones.</li> <li>3. Pesar y preparar los ingredientes necesarios de acuerdo a la receta estándar establecida por LGM.</li> <li>4. Realizar la cocción del morocho dulce con todos los ingredientes preparados previamente de manera individual.</li> <li>5. Elaborar la respectiva hoja de costos del lote de morocho dulce producido.</li> <li>6. Esperar a que se enfríe.</li> <li>7. Pesar y empacar en contenedores plásticos de acuerdo a las instrucciones de la Dirección de Operaciones.</li> <li>8. Despachar a los locales comerciales.</li> </ol>	

Fuente y elaboración del autor

*Diagrama de flujo del proceso elaboración de morocho dulce*

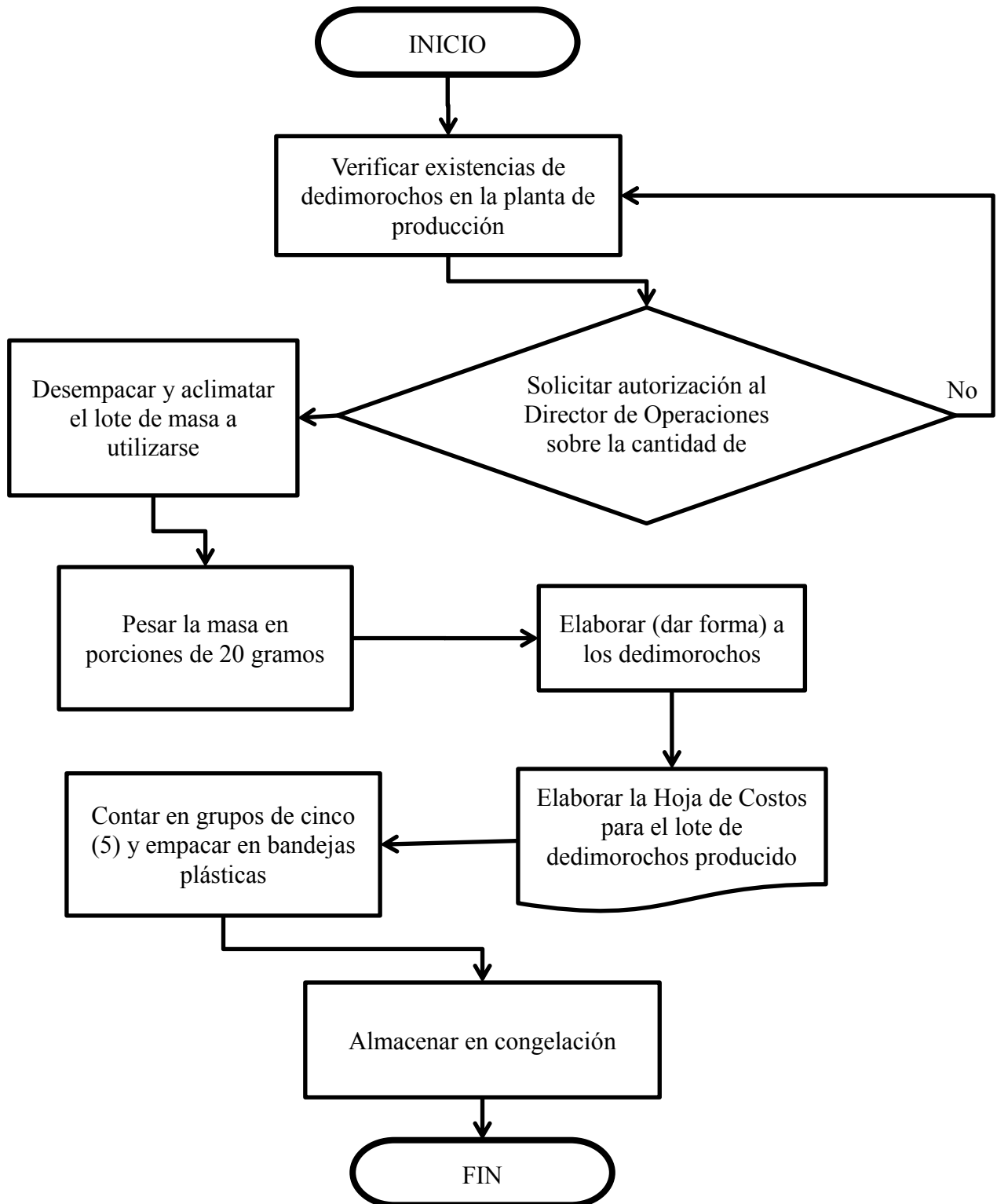


Fuente y elaboración del autor

*Proceso: Elaboración de dedimorochos*

LAS GIGANTES DE MOROCHO (LGM)	
MANUAL DE PROCESOS OPERATIVOS	
<b>I. IDENTIFICACIÓN DEL PROCESO</b>	
Proceso:	Elaboración de dedimorochos
Área:	Operaciones
Responsables:	Auxiliar de Planta Director de Operaciones
<b>II. OBJETIVO</b>	
Elaborar los dedimorochos que serán vendidos en los locales comerciales de LGM.	
<b>III. ACTIVIDADES</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Verificar existencias de dedimorochos en la planta de producción.</li> <li>2. Solicitar autorización al director de operaciones.</li> <li>3. Desempacar y aclimatar el lote de masa a utilizarse.</li> <li>4. Pesar la masa en porciones de 20 gramos.</li> <li>5. Elaborar los dedimorochos.</li> <li>6. Elaborar la respectiva hoja de costos del lote de dedimorochos producidos.</li> <li>7. Contar en grupos de cinco (5) y empacar en bandejas plásticas de acuerdo a las instrucciones de la Dirección de Operaciones.</li> <li>8. Almacenar en congelación.</li> </ol>	

Fuente y elaboración del autor

*Diagrama de flujo del proceso elaboración de dedimorochos*

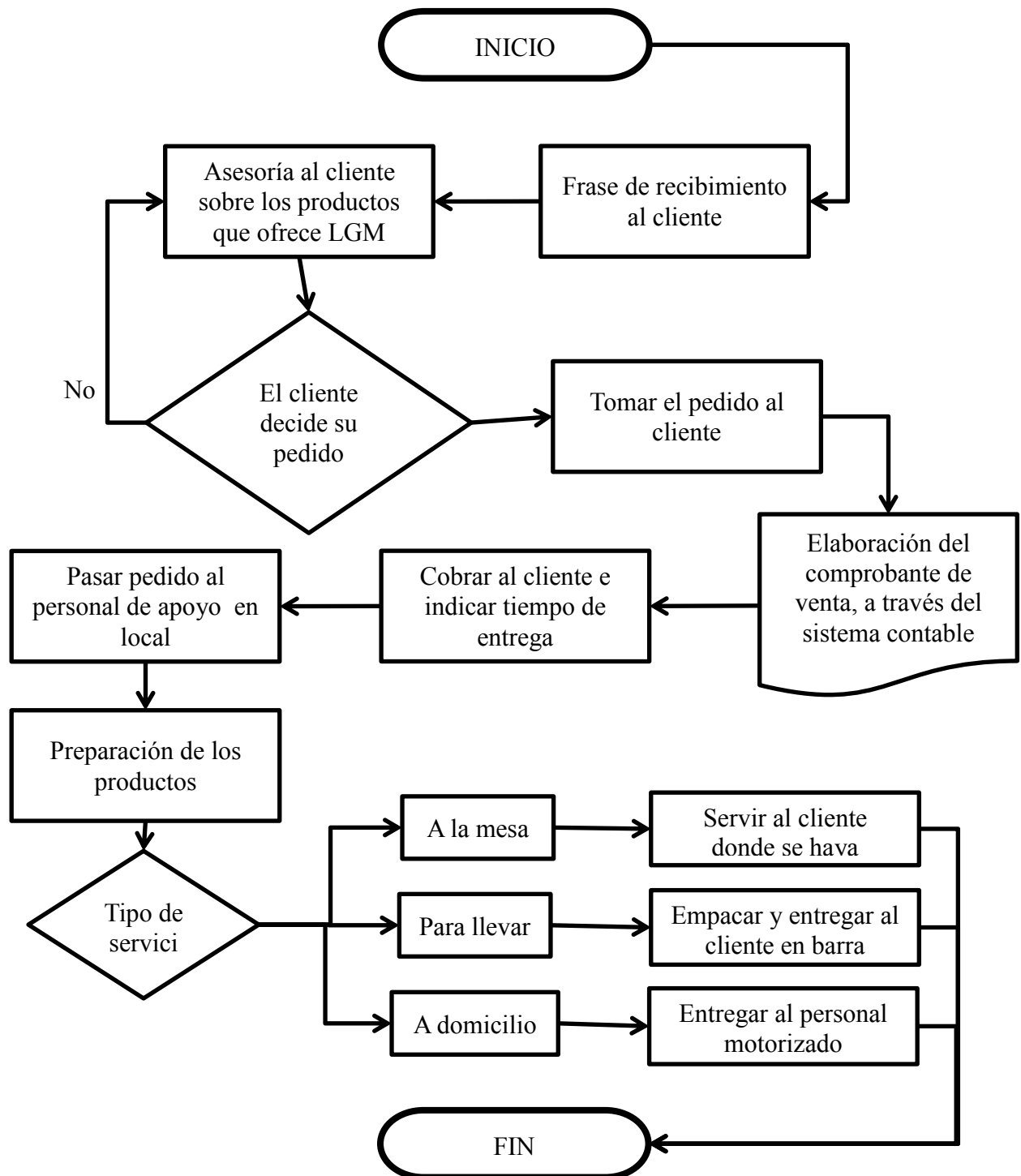
Fuente y elaboración del autor

*Proceso: Atención a un cliente*

LAS GIGANTES DE MOROCHO (LGM)	
MANUAL DE PROCESOS OPERATIVOS	
<b>I. IDENTIFICACIÓN DEL PROCESO</b>	
Proceso:	Atención a un cliente
Área:	Atención al cliente / Administrativa
Responsables:	Mesero Polifuncional Administrador de Locales
<b>II. OBJETIVO</b>	
Definir los pasos adecuados para atender a los clientes de LGM, propendiendo al establecimiento de clientes fieles al negocio.	
<b>III. ACTIVIDADES</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Frase de recibimiento al cliente (Buenos días/tardes/noches, bienvenido a LGM, qué le podemos servir?)</li> <li>2. Asesoría al cliente sobre los tamaños y cantidades de productos a servirse.</li> <li>3. Tomar el pedido del cliente.</li> <li>4. Elaboración del comprobante de venta, a través del sistema contable en el módulo punto de venta.</li> <li>5. Indicar el tiempo de entrega del producto al cliente.</li> <li>6. Cobrar el pedido al cliente y entregar el original del comprobante de venta.</li> <li>7. Pasar el pedido del cliente al personal que prepara los productos, a través de la copia del comprobante de venta.</li> <li>8. Preparación de los productos.</li> <li>9. Empacado de los productos y acompañamientos.</li> <li>10. Entregar al cliente los productos solicitados en la modalidad requerida (a la mesa, para llevar, o a domicilio)</li> </ol>	

Fuente y elaboración del autor

Diagrama de flujo del proceso atención a un cliente



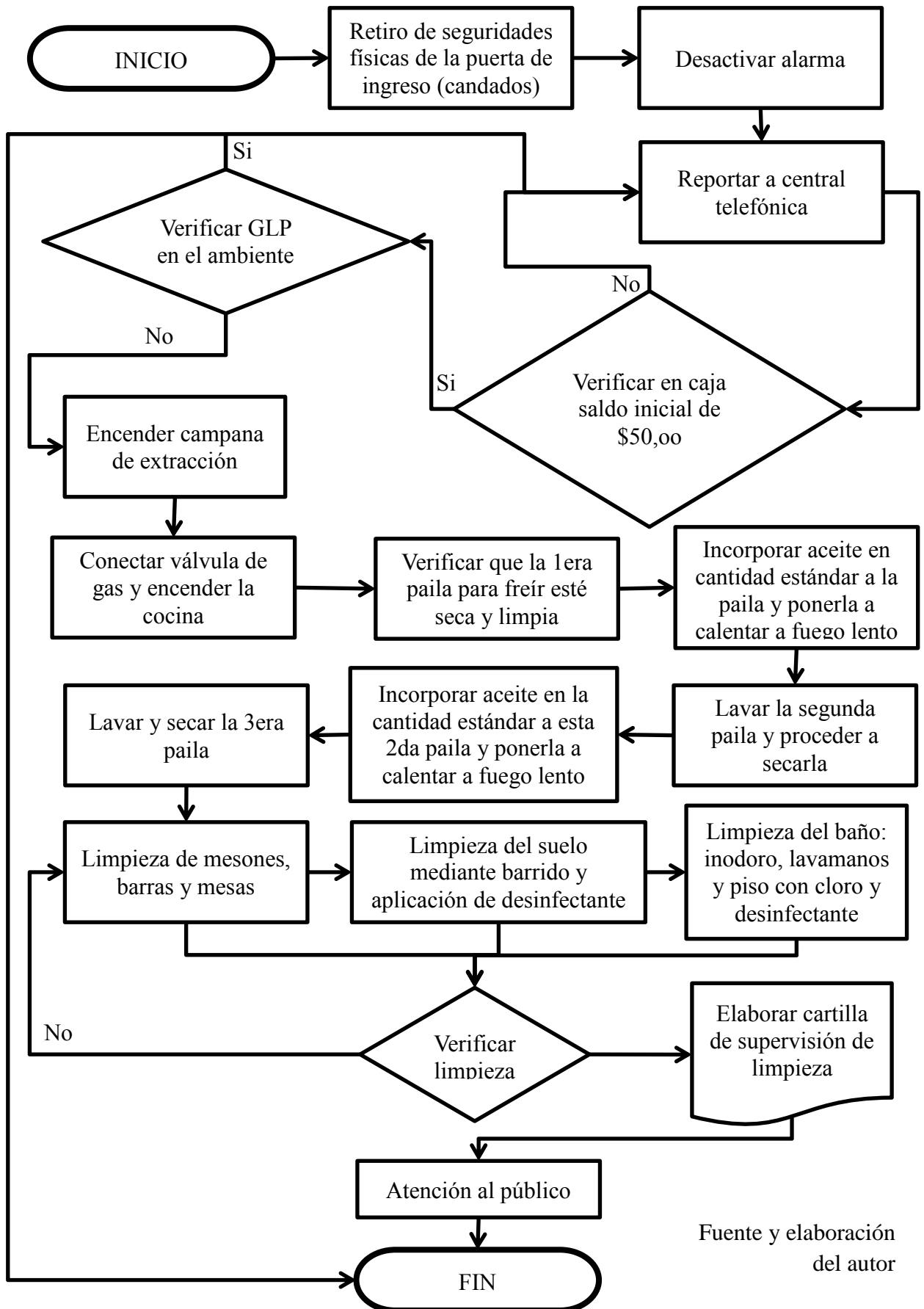
Fuente y elaboración del autor

*Proceso: Apertura de un local*

LAS GIGANTES DE MOROCHO (LGM)	
MANUAL DE PROCESOS OPERATIVOS	
<b>I. IDENTIFICACIÓN DEL PROCESO</b>	
Proceso:	Apertura de un local
Área:	Atención al cliente / Administrativa
Responsables:	Mesero Polifuncional Administrador de Locales
<b>II. OBJETIVO</b>	
Definir los pasos adecuados y seguros para abrir al público e iniciar con la atención a los clientes en un local de expendio de productos de LGM (cafetería).	
<b>III. ACTIVIDADES</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Retirar las seguridades físicas de la puerta de ingreso al local.</li> <li>2. Desactivar la alarma de seguridad.</li> <li>3. Reportar la apertura a la central telefónica.</li> <li>4. Verificar que en la caja registradora existan los \$ 50,00 de apertura de caja; de haber novedades reportarlas a la central telefónica.</li> <li>5. Verificar la existencia de GLP disuelto en el ambiente; cualquier novedad reportarla a la central telefónica. Si existe GLP en el ambiente, no abrir el local.</li> <li>6. Si no existen novedades, encender la campana de extracción de olores.</li> <li>7. Conectar la válvula de gas y encender la cocina.</li> <li>8. Verificar que la paila lavada el día anterior esté seca y completamente limpia.</li> <li>9. Añadir aceite en la cantidad estándar y ponerlo a calentar a fuego lento.</li> <li>10. Lavar la segunda paila y secarla completamente.</li> <li>11. Añadir aceite en cantidad estándar a esta segunda paila y ponerlo también a calentar a fuego lento.</li> <li>12. Lavar y secar la tercera paila. Tenerla de reserva.</li> <li>13. Limpieza de áreas de atención al público: mesones, barras y mesas. Limpiar también las ventanas y vidrios.</li> <li>14. Limpieza del suelo mediante barrido y aplicación de desinfectante.</li> <li>15. Limpieza integral del baño: inodoro, lavamanos y piso usando los implementos indicados y con cloro y desinfectante.</li> <li>16. Verificar la limpieza total del local en todas sus áreas.</li> <li>17. El local está listo para atención al público.</li> </ol>	

Fuente y elaboración del autor

Diagrama de flujo del proceso apertura de un local



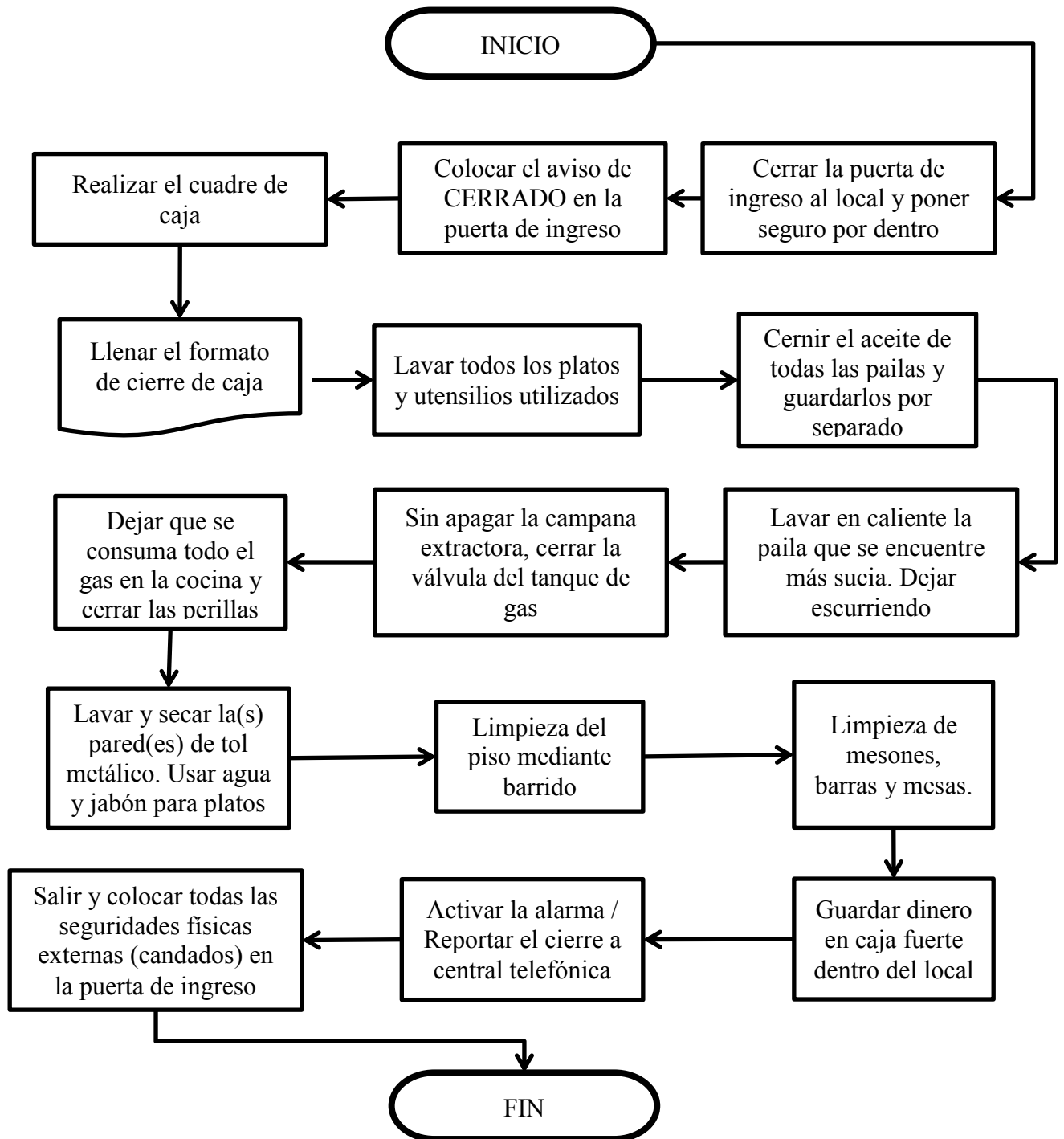
Fuente y elaboración del autor

*Proceso: Cierre de un local*

LAS GIGANTES DE MOROCHO (LGM)	
MANUAL DE PROCESOS OPERATIVOS	
<b>I. IDENTIFICACIÓN DEL PROCESO</b>	
Proceso:	Cierre de un local
Área:	Atención al cliente / Administrativa
Responsables:	Mesero Polifuncional Administrador de Locales
<b>II. OBJETIVO</b>	
Definir los pasos adecuados y seguros para cerrar al público y terminar con la atención a los clientes en un local de expendio de productos de LGM (cafetería).	
<b>III. ACTIVIDADES</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Cerrar la puerta de ingreso al local y poner seguro por dentro.</li> <li>2. Colocar el aviso de CERRADO en la puerta de ingreso.</li> <li>3. Realizar el cuadro de caja.</li> <li>4. Llenar el formato de cierre de caja.</li> <li>5. Lavar todos los platos y utensilios utilizados. No debe quedar nada sucio al cierre del local.</li> <li>6. Cernir el aceite de cada paila y guardarlos por separado, para el siguiente día.</li> <li>7. Lavar en caliente la paila que se encuentre más sucia, utilizando un estropajo metálico y jabón para platos. Dejar escurriendo. Las otras pailas se lavarán al siguiente día.</li> <li>8. Sin apagar la campana de extracción, cerrar la válvula del tanque de gas o centralina.</li> <li>9. Dejar que se consuma todo el gas que aún permanece en la manguera de alimentación y en la cocina. Cerrar las perillas del gas.</li> <li>10. Lavar y secar la o las paredes de tol metálico de todo el local. Para ello utilizar agua y jabón para platos.</li> <li>11. Limpiar el piso del local únicamente barriendo. No realizar limpieza en húmedo. Ésta se la realiza al siguiente día.</li> <li>12. Limpiar los mesones, barras y mesas del local.</li> <li>13. Guardar el dinero en la caja fuerte del local.</li> <li>14. Activar la alarma y reportar el cierre del local a la central telefónica.</li> <li>15. Salir y colocar todas las seguridades físicas externas (candados) en la puerta de ingreso del local.</li> </ol>	

Fuente y elaboración del autor

*Diagrama de flujo del proceso cierre de un local*



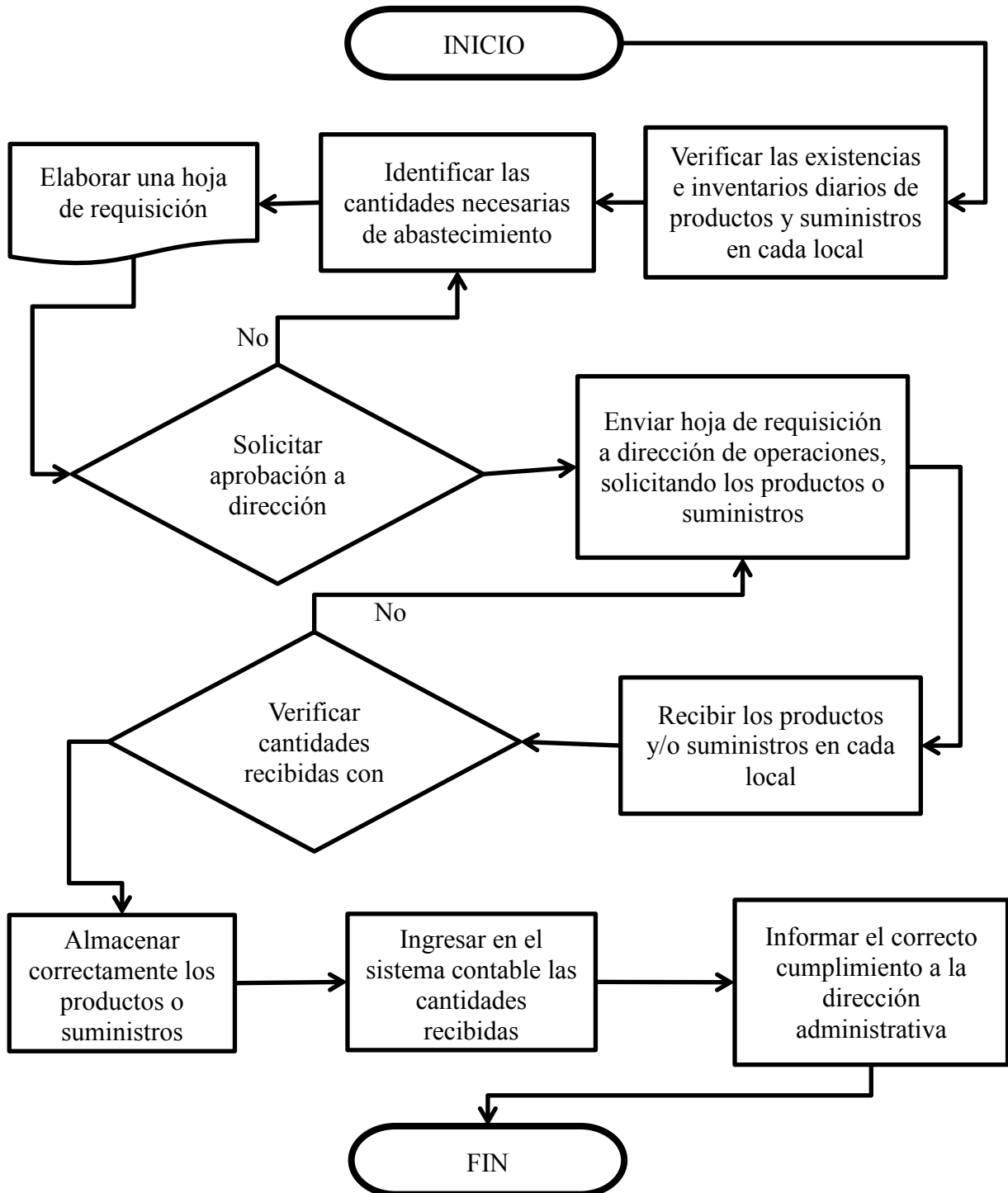
Fuente y elaboración del autor

*Proceso: Requisición de productos y suministros para cafeterías*

<b>LAS GIGANTES DE MOROCHO (LGM)</b>	
<b>MANUAL DE PROCESOS OPERATIVOS</b>	
<b>I. IDENTIFICACIÓN DEL PROCESO</b>	
Proceso:	Requisición de productos y suministros para cafeterías
Área:	Atención al cliente / Administrativa
Responsables:	Administrador de Locales
<b>II. OBJETIVO</b>	
Mantener abastecidos de manera adecuada las cafeterías de LGM, tanto en productos de venta al público como suministros.	
<b>III. ACTIVIDADES</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Verificar las existencias e inventarios diarios de productos y suministros en cada local.</li> <li>2. Identificadas las cantidades necesarias de abastecimiento.</li> <li>3. Elaborar una hoja de requisición de productos.</li> <li>4. Solicitar autorización para abastecer a la dirección administrativa.</li> <li>5. Enviar esta hoja al director de operaciones y solicitar los productos.</li> <li>6. Recibir los productos y/o suministros.</li> <li>7. Verificar las cantidades recibidas con la copia de la hoja de requisición.</li> <li>8. Almacenar correctamente los productos y/o suministros.</li> <li>9. Ingresar en el sistema contable, las cantidades recibidas.</li> <li>10. Informar el correcto cumplimiento del pedido a la dirección administrativa.</li> </ol>	

Fuente y elaboración del autor

Diagrama de flujo del proceso requisición de productos y suministros para cafeterías



Fuente y elaboración del autor

## **ANEXO C: REGLAMENTO INTERNO DE TRABAJO**

Dando cumplimiento a lo dispuesto en el artículo 64 del Código del Trabajo en vigencia, y para los efectos legales determinados en el artículo 42 numeral 12 y en el artículo 44 literal a) del mismo Cuerpo de Leyes, y, en general, para el mejor desenvolvimiento de las relaciones laborales entre la empresa y sus trabajadores, LAS GIGANTES DE MOROCHO expide el presente Reglamento Interno de Trabajo contenido en los capítulos y artículos que proceden:

### **CAPITULO I**

#### **ANTECEDENTES**

Art. 1.- LAS GIGANTES DE MOROCHO es una empresa dedicada a la producción y expendio de alimentos y bebidas, establecida en la ciudad de Quito, y que funciona en varios locales bajo la modalidad de cafetería para atender a sus clientes. Cuenta también con una planta de producción de alimentos y bebidas.

Art. 2.- En el presente Reglamento Interno de Trabajo a LAS GIGANTES DE MOROCHO se la denominará “EMPRESA” o “EMPLEADORA”, y a todo el personal que labore bajo su dependencia prestando sus servicios por una remuneración, se denominará “TRABAJADOR”, sea este empleado u obrero.

Art. 3.- REPRESENTACION DE LA EMPLEADORA.- La representación legal de LAS GIGANTES DE MOROCHO la tiene su propietario el ING. ENRIQUE ANTONIO PEÑAHERRERA CABEZAS y su señora esposa la ING. PAOLA BEATRIZ ANDRADE AGUILAR.

Art. 4.- Todos los trabajadores sean empleados u obreros, recibirán órdenes de los Propietarios, El Administrador de Locales y/o los Directores Departamentales que existan o que se fueran creando, según las jerarquías y facultades que se establezcan en el organigrama de la EMPRESA, según el Manual de Funciones de la empresa o según lo indicado en el contrato de trabajo.

## CAPITULO II

### DE LA ADMISION DE LOS TRABAJADORES

Art. 5.- La contratación de trabajadores, en todo caso, es potestad exclusiva de los Propietarios o de los Directores Departamentales, y por lo tanto, ningún funcionario o empleado que tenga personal a su cargo podrá realizar las funciones de admisión personal alguno, sin la previa autorización escrita por parte de los Propietarios o de Directores Departamentales. El incumplimiento de lo anterior será considerado como falta grave y será sancionada de acuerdo a lo que indica el presente reglamento. El Administrador de Locales deberá sugerir a los Propietarios o a los Directores Departamentales la contratación de nuevo personal y por tanto la celebración de sus respectivos contratos de trabajo.

Art. 6.- Toda persona que aspire a ser trabajador de la EMPRESA deberá proporcionar en forma precisa y fidedigna todos los datos que se piden en los formularios que para el efecto proporcionará la Dirección Administrativa, y deberá cumplir los requisitos y entregar los documentos que se le solicitare. Toda información falsa o presentación de documentos adulterados, que sea comprobada en la etapa de admisión o durante la plena vigencia del contrato de trabajo, será causal para declarar la nulidad automática del proceso de admisión o será considerada como falta grave, según sea el caso, y se procederá a solicitar el trámite de visto bueno a fin de separar al trabajador de las funciones en la EMPRESA.

Art. 7.- El trabajador, en el momento de su admisión, acepta que la EMPRESA deduzca de su remuneración los descuentos correspondientes al aporte personal para el Seguro Social, impuesto a la renta, multas que se le impusieren de conformidad con lo establecido en este Reglamento, valores por pérdida de herramientas o equipos, y demás cargas determinadas por las leyes. En todo caso, el desconocimiento de esta norma no será excusa para realizar tales deducciones.

Art. 8.- En todos los casos en que un trabajador ingrese por primera vez a prestar sus servicios para la EMPRESA, suscribirá un contrato con periodo de prueba que no excederá de noventa días, de acuerdo a lo que indica el Código de Trabajo.

Art. 9.- Aquellas personas que aspiren a prestar sus servicios para la EMPRESA y que, a criterio de los Propietarios o Directores Departamentales no tuvieren los conocimientos y experiencia necesarios para desempeñar determinadas funciones, suscribirán con la

empresa un contrato de aprendizaje, cuya duración se fijará en cada caso, dependiendo de las labores que aspira aprender y del resultado del aprendizaje, sin que en ningún caso exceda los plazos determinados por el Código de Trabajo. Si el aprendiz lograra desempeñar cabalmente tales funciones, la EMPRESA le extenderá un certificado que así lo acredite, y en ese caso suscribirá un contrato a plazo fijo de un año.

Art. 10.- Los trabajadores deberán trabajar indistintamente en cualquiera de los Departamentos y/o locales del EMPRESA que le asignen sus superiores y siempre que la nueva función no implique un descenso de su jerarquía anterior y no mengüe su remuneración y/o categoría.

### CAPITULO III

#### DE LAS REMUNERACIONES

Art. 11.- Los sueldos y salarios se fijan de acuerdo a lo indicado por las Tablas Sectoriales conforme a la actividad de la EMPRESA. En dichas remuneraciones está incluido el valor que corresponde por el trabajo en días de descanso forzoso en concordancia a lo que indica el Código de Trabajo.

Art. 12.- Los sueldos y salarios se pagarán en forma directa a los trabajadores o a las personas que estuvieron autorizados, por escrito, por el trabajador para efectuar el cobro. Podrá también pagarse la remuneración a través de transferencia bancaria o electrónica,

cuyo comprobante o reporte será prueba suficiente del pago. El trabajador recibirá el 15 de cada mes un anticipo de su sueldo correspondiente al menos al 30% de este; pudiendo el trabajador solicitar por escrito un anticipo mayor.

## CAPITULO IV

### DE LAS JORNADAS Y HORARIOS DE TRABAJO, VACACIONES, PERMISOS Y LICENCIAS

#### DE LAS JORNADAS Y HORARIOS DE TRABAJO

Art. 13.- DE LA JORNADA DE TRABAJO: Debido a la naturaleza del negocio de LA EMPRESA, y en atención a las necesidades y modalidades de atención a sus clientes, LAS GIGANTES DE MOROCHO deja constancia que la mayor parte de sus actividades laborales deberán ser desarrolladas de forma ininterrumpida, y por tanto tomará como jornadas de trabajo obligatorio todos los días de la semana, a cuyo efecto establecerá de común acuerdo con los trabajadores el tiempo de descanso forzoso, de conformidad con lo dispuesto en el Código del Trabajo.

Art. 14.- La asistencia y puntualidad de los trabajadores de la EMPRESA será controlada por un sistema de registro de personal ubicado en el área de ingreso del personal. Es obligación de cada trabajador, registrar la hora de ingreso en el sistema, en el momento en que, ya uniformado, se presta a ingresar al respectivo lugar o área de trabajo. Será considerada como falta grave el hecho de que un trabajador realizare un registro de ingreso

o asistencia diferente a la verdad o producir cualquier alteración al mencionado registro, sea en beneficio propio o de otro trabajador. Será considerada como falta leve la omisión por descuido de registrar su propia asistencia. El hecho de registrar la hora de salida en un tiempo superior al establecido en su horario de trabajo, no implica una determinación de tiempo extra de trabajo ni el pago de horas extras; éstas serán autorizadas, controladas y liquidadas de acuerdo con los informes que para el efecto elaboren los respectivos Directores Departamentales. Es obligación de cada trabajador, registrar la hora de salida en el sistema o método que se establezca, estando uniformado, antes de cambiarse de ropa y en el momento que se presta a salir de su departamento de labores. No cumplir con este particular será considerado como falta grave.

Art. 15.- LA EMPRESA establecerá los turnos o jornadas de trabajo en sus diferentes Departamentos y locales, de acuerdo con las necesidades o circunstancias. Dichos horarios y turnos deberán ser observados forzosamente por los trabajadores, en las carteleras ubicadas en la EMPRESA y sólo los Propietarios, el Administrador de Locales y los respectivos Directores Departamentales podrán autorizar las excepciones que en determinados casos pudieran permitirse. Los horarios y turnos de trabajo serán aprobados por el Director Regional del Trabajo, de acuerdo al trámite respectivo.

Art. 16.- En consideración a las normas legales establecidas en el Código del Trabajo y este reglamento, y de acuerdo a las necesidades específicas de los servicios, los trabajadores quedan obligados a cumplir estrictamente los turnos establecidos. El trabajador entrante debe iniciar su jornada diaria de labores a la hora señalada en el horario respectivo.

## LAS HORAS SUPLEMENTARIAS Y EXTRAORDINARIAS

Art. 17.- LA EMPRESA podrá solicitar a sus trabajadores, de acuerdo con la ley, la realización de labores en horas suplementarias y/o extraordinarias. Los trabajadores no podrán laborar horas suplementarias o extraordinarias por voluntad propia y deberá mediar autorización expresa escrita de su correspondiente Director Departamental. Por tanto, no habrá derecho a cobrar o a liquidar trabajos por horas suplementarias o extraordinarias que no hayan sido autorizadas.

Art. 18.- No se consideran horas suplementarias o extraordinarias las que tuvieren que laborar los empleados para compensar feriados no obligatorios o por disposición de autoridad competente.

## VACACIONES

Art. 19.- La empresa organizará anualmente las vacaciones de los trabajadores, y las presentará en las carteleras de la misma, dando a conocer con tres meses de anticipación el período en que se autorizará la salida a vacaciones.

Art. 20.- El trabajador que desee acumular sus vacaciones, dirigirá una comunicación escrita al Director Administrativo comunicando este deseo y podrá no hacer uso de sus vacaciones hasta por un máximo de tres años consecutivos, a fin de gozarlas en el cuarto año.

Art. 21.- Cuando se trate de labores técnicas o de confianza para la que sea difícil reemplazar al trabajador por corto tiempo, el empleador podrá negar la salida a vacaciones en un año, para acumularla necesariamente a la del año siguiente. Este particular será notificado al trabajador en el día de su admisión a LA EMPRESA y así constará en su contrato de trabajo.

#### DE LOS PERMISOS Y LICENCIAS

Art. 22.- Los permisos en la EMPRESA serán autorizados y debidamente justificados por las causas establecidas en el Art. 42 numeral 9 del Código del Trabajo. Salvo los casos de calamidades domésticas o fuerza mayor, todo permiso deberá ser solicitado con al menos tres días de anticipación y por escrito, indicando la hora, el motivo y el tiempo de duración del mismo; dicha solicitud deberá hacérsela al Administrador de Locales o al respectivo Director Departamental según sea el caso.

En todo caso la empresa se reserva el derecho de conceder o no el permiso, lo cual será comunicado al trabajador a través de su Jefe o el encargado de comunicarlo.

Los permisos se concederán, en los siguientes términos:

- a. Con o sin derecho a la parte proporcional de la remuneración, de acuerdo a lo que dice el numeral 9 del artículo 42 del Código de Trabajo.
- b. Con la obligación de reponer el tiempo concedido; o

c. Como anticipo a las vacaciones futuras.

La alternativa escogida deberá constar por escrito al momento de concederse el permiso.

El empleado que no obtuviese la autorización para hacer uso del permiso y se ausente de sus labores será considerado en situación de falta injustificada al trabajo, en los términos de ley.

Art. 23.- En caso que el trabajador no pudiese concurrir a la EMPRESA avisará al Administrador de Locales o al Director Departamental de inmediato y por cualquier medio (llamada telefónica, mensaje de celular, correo electrónico u otro trabajador) acerca de su imposibilidad de asistir a laborar, indicando las razones que tuviere para ello, quedando a criterio de LA EMPRESA la justificación o no de la inasistencia de acuerdo a lo estipulado en el numeral 9 del artículo 42 del Código de Trabajo.

Para efectos del presente reglamento, serán aceptados como certificados médicos únicamente los expedidos por los facultativos del IESS.

El trabajador que se enferme durante las horas laborales, dará aviso al Administrador de Locales o Director Departamental, quien a su vez tomará las medidas procedentes. En caso de ser necesario éste podrá autorizar la salida del trabajador.

Art. 24.- Si el trabajador pide permiso para atender compromisos particulares, no establecidos en este Reglamento ni en la Ley, estará a juicio de LA EMPRESA autorizarle o no. En el caso de que sea autorizado, el trabajador recuperará o se le descontará su remuneración por el tiempo que dure su ausencia, según se haya autorizado. Estos permisos no podrán exceder de una jornada de trabajo. Si el trabajador no es autorizado y, de todas maneras falta, esta falta se considerará como injustificada.

Art. 25.- LA EMPRESA podrá conceder a los trabajadores hasta 3 días de licencia en caso de calamidad doméstica, entendiéndose como tal, el fallecimiento de parientes del trabajador, dentro del segundo grado de consanguinidad o afinidad o su cónyuge o conviviente, de acuerdo a lo señalado en el numeral 30 del Art. 42 del Código del Trabajo.

## CAPITULO V

### DE LOS DEBERES Y OBLIGACIONES

#### DE LOS TRABAJADORES

Art. 26.- OBLIGACIONES DE LOS TRABAJADORES. Es obligatorio para todos los trabajadores de la EMPRESA incluidos los Directores Departamentales, Administrador(es) de locales, y personal ejecutivo el acatamiento y cumplimiento de todas las instrucciones, órdenes, mandamientos o prohibiciones que impartiere el Propietario.

Art. 27.- El administrador de Locales, los Directores Departamentales y demás trabajadores de la EMPRESA que ejerzan funciones de confianza y dirección, son responsables de la conservación del orden, disciplina, ética, moralidad y cumplimiento en las labores de los trabajadores a su cargo. En casos de faltas leves amonestarán al culpable, pero cuando se trate de falta grave o de reincidencia, deberán comunicarlo al Propietario, para que se impongan las sanciones a que hubiere lugar.

Art. 28.- Además de lo indicado en otras disposiciones de este Reglamento y del Código de Trabajo, son obligaciones de todos los trabajadores de la EMPRESA, las siguientes:

- a) Ejecutar el trabajo en los términos del contrato, con la intensidad, cuidado y esmero apropiados, en la forma, tiempo y lugar convenidos, y cumplir las disposiciones del presente Reglamento;
- b) Asistir cumplidamente a su trabajo y respetar los horarios con puntualidad.
- c) Observar buena conducta dentro de la EMPRESA y en sus lugares cercanos, debiendo respetar a sus superiores y cultivar la más completa armonía y consideración con los demás trabajadores, dentro y fuera de las horas de trabajo.
- d) Mantener en buen estado de higiene, uso y conservación todos los bienes de la EMPRESA, especialmente los utensilios de trabajo, instrumentos, maquinarias, vehículos, equipos y herramientas, materias prima, etc. y devolver a quien corresponda los materiales no usados.
- e) Brindar a los clientes de la EMPRESA o a las personas que por cualquier razón concurran a las cafeterías de la EMPRESA, fina atención y cortesía,

demostrándoles respeto y consideración. Se considerará como falta grave cualquier infracción a la obligación establecida en este literal.

- f) Vestir en todo momento, mientras se esté prestando servicios, el uniforme que entregue la EMPRESA, manteniéndolo siempre en perfecto estado de limpieza y presentación;
- g) Demostrar un alto grado de aseo e higiene personal, debiendo por tanto mantener las uñas limpias, el cabello peinado y de un corte prudente, y tomar las medidas que además se requieran para tal efecto. La falta de cumplimiento a la obligación establecida en este literal será considerada como falta grave.
- h) Dar aviso a la EMPRESA con anticipación cuando supiere que no va a poder concurrir al trabajo, para que en esa forma pueda ser reemplazado transitoriamente y así evitar mayores perjuicios.
- i) Evitar todo cuanto pueda poner en peligro su propia seguridad, la de sus compañeros de trabajo, la de los clientes de la EMPRESA, y, en general, la seguridad de otras personas, así como la de los establecimientos, vehículos, equipos o instrumentos, materias primas y lugares de trabajo;
- j) Comunicar a sus superiores los peligros de daños materiales que pudieran amenazar la integridad personal de funcionarios, trabajadores, clientes de la EMPRESA, o cualquier persona.
- k) Trabajar en casos de peligro o siniestro inminente por un tiempo mayor que el señalado para la jornada máxima, y aún en los días de descanso forzoso, cuando peligren los intereses de la EMPRESA, en tales casos tendrán derecho a los recargos sobre la remuneración, de acuerdo con la Ley;
- l) Guardar escrupulosamente los secretos técnicos o comerciales, parcial y/o totalmente fórmulas y/o ingredientes de preparación de la comida o bebidas o de

cualquier otra naturaleza, acerca de los cuales tengan conocimiento en razón de su trabajo. La violación a ésta obligación será considerada como falta grave, sin perjuicio de las responsabilidades penales a que hubieren lugar.

- m) Sujetarse a las medidas de higiene y prevención de accidentes que determine la EMPRESA o el Reglamento de Seguridad que estuviere vigente.
- n) Suministrar a sus jefes o superiores, en la forma y tiempo requerido informes completos de todo lo que le soliciten en relación con su trabajo.
- o) Cumplir estrictamente con las funciones y procedimientos determinados por el EMPRESA en los Manuales de Funciones y Manual de Procedimientos respectivamente. Se entenderá que la inobservancia a ésta obligación será considerada como falta grave.

Art. 29.- PROHIBICIONES A LOS TRABAJADORES: A más de las prohibiciones establecidas para el trabajador en el Código de Trabajo y en otras disposiciones legales o de este Reglamento, está prohibido al trabajador y será considerado como falta leve:

- a) Ocuparse en horas de trabajo de asuntos extraños a su labor,
- b) Formar grupos o algazaras interrumpiendo su trabajo o interrumpiendo las labores de los demás trabajadores de la EMPRESA sin justificación legal,
- c) Hacer colectas, rifas o juegos de cualquier clase en el lugar de trabajo, salvo con el permiso de sus superiores,
- d) Hacer propaganda política, religiosa, comercial o actividades en general que vayan contra las autoridad de la EMPRESA o del Estado o que atenten contra el orden público,
- e) Ingresar en los sectores o dependencias de la EMPRESA que no correspondan a su trabajo específico,

- f) Atender o aceptar visitas dentro o fuera de la EMPRESA en sus horas de trabajo sin autorización, así como recibir y hacer llamadas telefónicas personales sin autorización,
- g) Poner avisos, letreros o rótulos de cualquier índole en las paredes interiores o exteriores de la EMPRESA, o en sus proximidades sin autorización,
- h) Participar o promover juegos de azar dentro del establecimiento de la EMPRESA,
- i) Dormirse dentro de las horas de trabajo, y
- j) Ingresar a la EMPRESA paquetes, excepto la ropa del uniforme, previa la inspección del Guardia de Seguridad o superior que se encuentre en oficina o local de cafetería.

Y serán consideradas faltas graves, incurrir en las siguientes prohibiciones:

- a) Cometer tres veces una falta leve,
- b) Presentarse al trabajo en estado de embriaguez, o con manifestaciones de haber ingerido licor, o bajo el efecto o acción de estimulantes, estupefacientes o drogas de cualquier género,
- c) Vender o ingerir licores o drogas dentro de la EMPRESA,
- d) Paralizar o suspender sus labores, individual o colectivamente, sin motivo legal, o disminuir el ritmo de ejecución de trabajo,
- e) Incurrir en malos tratamientos, de palabra o de obra, o en amenazas de cualquier género para con sus superiores, o clientes de la EMPRESA, compañeros, o para con sus familiares, así como para cualquier persona que estuviere en las dependencias de la EMPRESA, como cliente o no,

- f) Poner en peligro su propia seguridad, la de sus compañeros de trabajo, la de sus superiores o la de otras personas, así como la de los establecimientos de trabajo, utensilios, o en general, los bienes de la EMPRESA o bienes que se encuentren en el mismo y que sean de propiedad de terceros,
- g) Los Trabajadores que en razón de sus funciones receiptaren dinero, deberán verificar la legitimidad de éste, y no podrán recibir pagos en cheques sin previa autorización del Administrador de Locales o Directores Departamentales. También los pagos podrán ser receiptados con tarjeta de débito, siguiendo las instrucciones que para ello tiene establecida la EMPRESA,
- h) Hacer escándalos o cometer cualquier acto reñido con la moral o las buenas costumbres en la EMPRESA,
- i) Portar armas de cualquier naturaleza dentro de la EMPRESA,
- j) Incitar, fomentar o participar en manifestaciones hostiles de cualquier clase, individuales o colectivas, contra la EMPRESA, sus personeros, sus clientes o visitantes, o contra los compañeros de trabajo,
- k) Ocupar los bienes dela EMPRESA en obras, trabajos o servicios ajenos a los intereses de aquella,
- l) Disponer arbitrariamente o causar daño a uno o más bienes del EMPRESA,
- m) Tomar o usar cualquier objeto o prenda de los clientes de la EMPRESA, o proponer a éstos negociaciones de cualquier tipo, o inquirir o averiguar sobre su vida y condiciones, o exigirles propinas, tanto en los locales de cafetería de la EMPRESA o en servicio a domicilio,
- n) Ingresar paquetes que contengan sustancias o elementos que sean de riesgo físico o legal para la EMPRESA y sus ocupantes (trabajadores o clientes),

- o) Alterar los precios de las planillas, facturas o cuentas de consumos de los clientes y formuladas por la EMPRESA, o solicitar de los clientes mayores sumas que las establecidas en tales documentos, o no entregar los documentos autorizados por el SRI como el ticket de la máquina registradora, la nota de venta o la factura correspondiente a los clientes. Esto constituye 3 faltas graves,
- p) Fumar o dedicarse a la lectura en horas de trabajo. Si esto se hiciera en áreas de atención al público,
- q) Encargar a otro trabajador sus obligaciones laborales sin el consentimiento previo y expreso del Administrador del Local,
- r) Alterar o falsificar documentos, información o datos, o ejercer cualquier acto doloso en contra de LA EMPRESA u otros trabajadores. Esto será considerado como 3 veces falta grave;
- s) Sustraer, hurtar, ocultar o apropiarse de dinero del EMPRESA. Esto se considerará como 3 veces falta grave;
- t) Alterar, borrar, grabar o enviar por cualquier medio los archivos de propiedad de LAS GIGANTES DE MOROCHO o sacar de la EMPESA o de sus oficinas programas, información electrónica o cualquier otra de uso de LAS GIGANTES DE MOROCHO. Esto se considerará como 3 veces falta grave,
- u) En general, realizar acto de acción u omisión que directa o indirectamente influya desfavorablemente en la buena ejecución de sus propias labores y en la de sus compañeros; o que demuestre falta de disciplina o de respeto para con sus superiores o clientes de la EMPRESA, o que vaya en desmedro del prestigio y buena presentación de la EMPRESA, y
- v) Las previstas en el artículo 172 del Código de Trabajo.

Art. 30.- Comenzadas las labores de cada día, los trabajadores no podrán retirarse de su trabajo antes de terminar la jornada, de acuerdo a los respectivos horarios, excepto en caso de enfermedad que lo amerite, accidente u otra causa suficiente, a criterio del Administrador del Local o Director Departamental, quien dará la autorización cuando lo considere necesario.

Art. 31.- Todos los trabajadores serán personalmente responsables por las máquinas, equipos, vehículos, utensilios, herramientas, materiales, implementos de trabajo, uniformes, productos elaborados o alimenticios, que se les confiaren; y en caso de pérdida, daño o destrucción por su culpa, negligencia o descuido, o por desobediencia a este Reglamento o a las instrucciones que se les imparta, deberán indemnizar a la EMPRESA por su valor de reposición, y demás perjuicios, salvo el caso de deterioro por el tiempo de uso y la calidad del mismo.

Art. 33.- Toda persona que labore para la EMPRESA, está obligada a obrar con el cuidado y prudencia necesarios para evitar que ocurra un accidente, debiendo tomar las medidas de seguridad impartidas por los superiores.

Art. 34.- Queda especialmente prohibido conducir vehículos, y operar o tratar de reparar máquinas, equipos o implementos de cualquier naturaleza, a personas no autorizadas expresamente por los Propietarios, Directores Departamentales y/o Administrador del Local para el efecto. Todo esto guarda relación con lo establecido del Reglamento de Seguridad de LAS GIGANTES DE MOROCHO.

Art. 35.- El trabajador que se percate de algún defecto o falla en algún artefacto, equipo o vehículo, deberá dar aviso inmediato a su superior, y éste tomará las medidas que el caso requiera, bajo su responsabilidad.

Art. 36.- Igualmente queda prohibido abandonar vehículos, equipos o artefactos en funcionamiento mientras estos requieran de vigilancia por parte del encargado de los mismos.

Art. 37.- Todo el que tenga bajo su cuidado cualquier tipo de vehículo, equipo o máquina, deberá preocuparse de que reciba el cuidado técnico y mantenimiento necesario para su buen funcionamiento a costo de la EMPRESA, salvo el caso de que se produzcan daños por negligencia o descuido del trabajador.

Art. 38.- Cuando una persona sufriera un accidente dentro de la EMPRESA, sea trabajador o visitante, el o los trabajadores que se percaten del mismo y que estuvieren próximos, tienen la obligación ineludible de prestarle inmediatamente todo el auxilio que el caso requiera, debiendo solicitar ayuda si fuera necesario, y debiendo reportar el particular al Administrador del Local y/o a su Jefe inmediato o a las oficinas de la EMPRESA, tan pronto como sea posible. Para el cumplimiento de este artículo deberá observarse lo previsto en el Reglamento de Seguridad.

## CAPITULO VI

### DE LA SANCIONES

Art. 39.- La EMPRESA, a través de sus funcionarios debidamente autorizados, podrá imponer cualquiera de las siguientes sanciones al trabajador que infrinja cualquiera de las obligaciones o prohibiciones constantes en este Reglamento y sin que signifique, o requiera, de orden o prelación alguna.

Con el propósito exclusivo de conservar una buena disciplina, corrección y cumplimiento de las obligaciones legales y reglamentarias, se establecen las siguientes sanciones:

- a) Amonestación verbal o escrita;
- b) Multas; y
- c) Separación de la EMPRESA, previo trámite establecido en la Ley.

Art. 40.- El incumplimiento de las obligaciones, así como la inobservancia de las prohibiciones de este Reglamento, se considerarán como faltas, las que serán sancionadas de acuerdo a su gravedad y/o al perjuicio que hubiere ocasionado a la EMPRESA.

Art. 41.- Son faltas LEVES, todas las transgresiones a las obligaciones o prohibiciones que tienen los trabajadores según los contratos de trabajo que se suscribieren, según el presente Reglamento Interno de Trabajo, y según el Código del Trabajo, salvo las que dicho Código

o este Reglamento sancionaren con la terminación de las relaciones de trabajo, previo Visto Bueno. Las faltas LEVES serán sancionadas con multas de hasta un cinco por ciento (5%) de la remuneración mensual, la primera vez que sea cometida, y hasta un diez por ciento (10%) de la remuneración mensual, en caso de reincidencia. El hecho de cometerse por cuarta vez una falta leve dará lugar a que ésta sea sancionada como falta grave, y el cometer 3 faltas graves en un mes será causal para la terminación del contrato de trabajo con LA EMPRESA, previo el trámite de Ley.

Art. 42.- Las sanciones de multas serán impuestas por los Propietarios, el o la Administrado/ar de Local y los Directores Departamentales a sus respectivos subalternos, de acuerdo a lo determinado en este Reglamento. Para efectos de registro y medios de pruebas, será suficiente la existencia de los respaldos escritos de las amonestaciones, falta, multas y notificaciones efectuadas al trabajador.

Art. 43.- La comisión de FALTAS GRAVES será sancionada con la terminación del contrato de trabajo con LA EMPRESA, y el empleador quedará facultado automáticamente para solicitar el respectivo trámite de VISTO BUENO ante uno de los inspectores provinciales del trabajo.

Art. 45.- Las faltas consideradas como 3 FALTAS GRAVES, serán sancionadas también con la terminación del contrato de trabajo con LA EMPRESA, previo el trámite de VISTO BUENO.

Art. 46.- Al trabajador que por más de tres veces haya sido notificado de haber efectuado una labor en forma deficiente, es decir que no preste a cabalidad el servicio para el que ha sido contratado, se lo considerará incurso en una falta grave, y, por tanto, **la EMPRESA** tendrá derecho a dar por terminado el contrato de trabajo, previo trámite de VISTO BUENO ante el Inspector Provincial del Trabajo.

Art. 47.- Para los trabajadores a quienes se les confíe la manipulación o manejo de dinero, se considerará falta grave el hecho de tener un faltante injustificado en sus cuentas.

Art. 48.- No obstante de lo anterior, la EMPRESA se reserva el derecho de seguir la acción correspondiente por daños y perjuicios causados por el trabajador por la inobservancia de sus obligaciones contenidas en este Reglamento Interno y en la Ley, así como cualquier otra acción de tipo civil o penal que resultare de cualquier acto cometido por los trabajadores.

Art. 49.- Los comprobantes y datos de Contabilidad, así como toda la documentación, programas, archivos o información electrónica que sea de propiedad de la EMPRESA, es confidencial y para uso exclusivo de la misma y en ningún caso podrán ser alterados, adulterados, utilizados en beneficio personal o de terceros, dados a conocer a persona alguna, ni verbalmente ni por escrito, en cualquier tiempo por los trabajadores que los hubieren conocido. La infracción a esta disposición será considerada como falta grave, y, por tanto, sancionada con la terminación del contrato de trabajo, sin perjuicio de las acciones legales a que hubiere lugar.

## CAPITULO VII

### REGULACIONES ESPECIALES PARA LOS TRABAJADORES

#### QUE MANEJAN FONDOS

Art. 50.- Los trabajadores que tengan a cargo o trasladen temporalmente dinero como producto de la actividad de la EMPRESA, como parte de la recaudación de ventas o de cualquier otra forma, no podrán llevarse consigo dicho dinero por ningún concepto, sacándolo de la EMPRESA o guardándolo en sus casas. Son personal y pecuniariamente responsables de toda pérdida. LA EMPRESA se reserva el derecho de entablar las acciones civiles y penales que la ley otorga.

Art. 51.- Es absolutamente prohibido cambiar cheques a los trabajadores de LA EMPRESA o de cualquier otra persona, sean clientes o particulares, que no lleven la correspondiente autorización de los Propietarios. Quien proceda contraviniendo lo que se estipula, a más de la sanción establecida como falta grave, responderá económicamente por el hecho.

Art. 52.- Queda absolutamente prohibido a los cajeros y a los demás trabajadores recibir moneda nacional o extranjera, objetos, cheques, cartas, paquetes, alhajas, etc., de parte de terceras personas o a título personal a manera de encargo especial independientemente de

los dineros u objetos que normalmente se recaudan o se reciben a cuenta de los servicios que brinda la EMPRESA a sus clientes.

Art. 53.- Por ser especial las labores del personal que maneja fondos, las contravenciones a lo estipulado en este capítulo constituyen FALTA GRAVE, y darán derecho al empleador a solicitar el correspondiente VISTO BUENO.

Art. 54.- Está absolutamente prohibido sustraer, hurtar apropiarse u ocultar dinero de la compañía, la cual será sancionado con la terminación del contrato de trabajo de acuerdo a lo dispuesto en el artículo 45 y 52 de este reglamento.

#### DISPOSICIONES FINALES

Art. 55.- VIGENCIA DEL REGLAMENTO.- El presente Reglamento Interno comenzará a regir desde su aprobación por parte del Director Regional de Trabajo. Para su conocimiento y acatamiento, se publicará copia del mismo en un lugar visible en las instalaciones de la EMPRESA, en los locales de cafeterías así como, se hará entrega a cada TRABAJADOR una copia del mismo.

Art. 56.- Los casos no previstos en este reglamento, se resolverán a lo dispuesto en el Código del Trabajo y demás leyes pertinentes.

Art. 57.- Todos los trabajadores de la EMPRESA deberán observar los procedimientos y procesos que aun cuando no consten en este reglamento o cualquier disposición, existan en la empresa. Ningún trabajador podrá alegar ignorancia, desconocimiento o inexistencia para el cumplimiento estricto de tales procesos y procedimientos.

Art. 58.- En el sueldo o salario percibido por los trabajadores no está incluida la alimentación, salvo los casos en que la Ley así lo determine. En aquellos casos en que por razones de servicio y por así disponerlo su horario, tuviere un trabajador que desayunar, almorzar, o cenar, se considerará en su jornada de trabajo una interrupción de 30 minutos para tales efectos; dicho tiempo no está incluido en su jornada de trabajo.

Art. 59.- LA EMPRESA se reserva el derecho de reglamentar las labores de sus distintos departamentos, dictando instrucciones o disposiciones específicas que no se opongan a las Leyes ni al presente Reglamento.

Art. 60.- Este reglamento será aplicado también en cualquier sucursal que en el futuro la EMPRESA pudiera establecer en el territorio nacional del Ecuador.

Elaborado con base en el reglamento interno de trabajo del restaurante “Pique y Pase”

## ANEXO D: HOJAS DE COSTOS PARA EL AÑO 2015

<b>LAS GIGANTES DE MOROCHO</b>					
<b>Hoja de Costos</b>					
<b>Solicitante:</b>	Director de Operaciones			<b>Orden de Trabajo No.:</b> 001	
<b>Producto:</b>	Masa de morocho			<b>Fecha Inicio:</b>	2015-01-15
<b>Cantidad:</b>	54480			<b>Fecha Entrega:</b>	2015-01-20
<b>Observaciones:</b>	Cantidad expresada en GRAMOS				
<b>Responsable:</b>	Director de Operaciones				
<b>MATERIA PRIMA DIRECTA (MPD)</b>					
<b>Fecha</b>	<b>Req. No.</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Detalle</b>	<b>Valor Unitario</b>	<b>Valor Total</b>
2014-11-15	001	1	Toda la O/R	55.08	55.08
<b>TOTAL MPD:</b>					55.08
<b>MANO DE OBRA DIRECTA (MOD)</b>					
<b>Fecha</b>	<b>No. Horas</b>	<b>Valor Hora</b>	<b>Detalle</b>	<b>No. Boleta</b>	<b>Valor Total</b>
2014-11-17	16.99	3.58	Trabajo 2 aux.	001	60.90
<b>TOTAL MOD:</b>					60.90
<b>COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACIÓN (CIF)</b>					
<b>Fecha</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Estándar</b>	<b>Detalle</b>	<b>Valor Total</b>	
			En masa no se aplica CIF		
<b>TOTAL CIF:</b>					0.00
<b><u>RESUMEN</u></b>					
				TOTAL MPD:	55.08
				TOTAL MOD:	60.90
				TOTAL CIF:	0.00
TOTAL COSTO ORDEN DE PRODUCCIÓN:				115.98	
CANTIDAD UNIDADES PRODUCIDAS EN GRAMOS:				54480	
COSTO UNITARIO POR GRAMO:				\$ 0.00213	
El Contador					
Fuente y elaboración del autor					

<b>LAS GIGANTES DE MOROCHO</b>					
<b>Hoja de Costos</b>					
<b>Solicitante:</b>	<b>Director de Operaciones</b>		<b>Orden de Trabajo No.:</b> 002		
<b>Producto:</b>	<b>Condumio / Relleno para empanadas</b>		<b>Fecha Inicio:</b>	<b>2015-01-15</b>	
<b>Cantidad:</b>	<b>35412</b>		<b>Fecha Entrega:</b>	<b>2015-01-17</b>	
<b>Observaciones:</b>	Cantidad expresada en GRAMOS				
<b>Responsable:</b>	<b>Director de Operaciones</b>				
<b><u>MATERIA PRIMA DIRECTA (MPD)</u></b>					
<b>Fecha</b>	<b>Req. No.</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Detalle</b>	<b>Valor Unitario</b>	<b>Valor Total</b>
2015-01-15	002	1	Toda la O/R	129.44	129.44
<b>TOTAL MPD:</b>					129.44
<b><u>MANO DE OBRA DIRECTA (MOD)</u></b>					
<b>Fecha</b>	<b>No. Horas</b>	<b>Valor Hora</b>	<b>Detalle</b>	<b>No. Boleta</b>	<b>Valor Total</b>
2015-01-17	30.53	3.58	Trabajo 2 aux.	002	109.40
<b>TOTAL MOD:</b>					109.40
<b><u>COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACIÓN (CIF)</u></b>					
<b>Fecha</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Estándar</b>	<b>Detalle</b>	<b>Valor Total</b>	
			En relleno no se aplica CIF		
<b>TOTAL CIF:</b>					0.00
<b><u>RESUMEN</u></b>					
				TOTAL MPD:	129.44
				TOTAL MOD:	109.40
				TOTAL CIF:	0.00
<b>TOTAL COSTO ORDEN DE PRODUCCIÓN:</b>					238.84
<b>CANTIDAD UNIDADES PRODUCIDAS EN GRAMOS:</b>					35412
<b>COSTO UNITARIO POR GRAMO:</b>				\$	0.00674
El Contador					
Fuente y elaboración del autor					

<b>LAS GIGANTES DE MOROCHO</b>					
<b>Hoja de Costos</b>					
<b>Solicitante:</b>	<b>Director de Operaciones</b>			<b>Orden de Trabajo No.:</b> 003	
<b>Producto:</b>	<b>Empanadas Gigantes</b>			<b>Fecha Inicio:</b>	<b>2015-01-15</b>
<b>Cantidad:</b>	<b>600</b>			<b>Fecha Entrega:</b>	<b>2015-01-15</b>
<b>Observaciones:</b>	Cantidad expresada en unidades				
<b>Responsable:</b>	<b>Director de Operaciones</b>				
<b><u>MATERIA PRIMA DIRECTA (MPD)</u></b>					
<b>Fecha</b>	<b>Req. No.</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Detalle</b>	<b>Valor Unitario</b>	<b>Valor Total</b>
2015-01-15	003	1	Toda la O/R	106.04	106.04
<b>TOTAL MPD:</b>					106.04
<b><u>MANO DE OBRA DIRECTA (MOD)</u></b>					
<b>Fecha</b>	<b>No. Horas</b>	<b>Valor Hora</b>	<b>Detalle</b>	<b>No. Boleta</b>	<b>Valor Total</b>
2015-01-15	9.60	3.58	Trabajo 2 aux.	003	34.40
<b>TOTAL MOD:</b>					34.40
<b><u>COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACIÓN (CIF)</u></b>					
<b>Fecha</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Estándar</b>	<b>Detalle</b>		<b>Valor Total</b>
2015-01-15	600	0.03568	De acuerdo a tasa predeterminada		21.41
<b>TOTAL CIF:</b>					21.41
<b><u>RESUMEN</u></b>					
TOTAL MPD:				106.04	
TOTAL MOD:				34.40	
TOTAL CIF:				21.41	
TOTAL COSTO ORDEN DE PRODUCCIÓN:				161.85	
CANTIDAD UNIDADES PRODUCIDAS:				600	
COSTO UNITARIO:				0.2698	
El Contador					
Fuente y elaboración del autor					

## LAS GIGANTES DE MOROCHO

### Hoja de Costos

<b>Solicitante:</b>	<b>Director de Operaciones</b>	<b>Orden de Trabajo No.:</b>	<b>004</b>
<b>Producto:</b>	<b>Empanadas Medianas</b>	<b>Fecha Inicio:</b>	<b>2015-01-15</b>
<b>Cantidad:</b>	<b>2400</b>	<b>Fecha Entrega:</b>	<b>2015-01-17</b>
<b>Observaciones:</b>			

<b>Responsable:</b>	<b>Director de Operaciones</b>
---------------------	--------------------------------

#### MATERIA PRIMA DIRECTA (MPD)

Fecha	Req. No.	Cantidad	Detalle	Valor Unitario	Valor Total
2015-01-15	004	1	Toda la O/R	223.59	223.59
				<b>TOTAL MPD:</b>	223.59

#### MANO DE OBRA DIRECTA (MOD)

Fecha	No. Horas	Valor Hora	Detalle	No. Boleta	Valor Total
2015-01-15	33.60	3.58	Trabajo 2 aux.	004	120.41
				<b>TOTAL MOD:</b>	120.41

#### COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACIÓN (CIF)

Fecha	Cantidad	Estándar	Detalle	Valor Total
2015-01-15	2400	0.0357	De acuerdo a tasa predeterminada	85.64
			<b>TOTAL CIF:</b>	85.64

#### RESUMEN

TOTAL MPD:	223.59
TOTAL MOD:	120.41
TOTAL CIF:	85.64
<b>TOTAL COSTO ORDEN DE PRODUCCIÓN:</b>	<b>429.63</b>
<b>CANTIDAD UNIDADES PRODUCIDAS:</b>	<b>2400</b>
<b>COSTO UNITARIO:</b>	<b>0.1790</b>

El Contador

Fuente y elaboración del autor

<b>LAS GIGANTES DE MOROCHO</b>					
<b>Hoja de Costos</b>					
<b>Solicitante:</b>	<b>Director de Operaciones</b>			<b>Orden de Trabajo No.:</b>	005
<b>Producto:</b>	<b>Empanadas tipo cocktail</b>			<b>Fecha Inicio:</b>	<b>2015-01-15</b>
<b>Cantidad:</b>	<b>1920</b>			<b>Fecha Entrega:</b>	<b>2015-01-17</b>
<b>Observaciones:</b>					
<b>Responsable:</b>	<b>Director de Operaciones</b>				
<b><u>MATERIA PRIMA DIRECTA (MPD)</u></b>					
<b>Fecha</b>	<b>Req. No.</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Detalle</b>	<b>Valor Unitario</b>	<b>Valor Total</b>
2015-01-15	005	1	Toda la O/R	105.62	105.62
<b>TOTAL MPD:</b>					105.62
<b><u>MANO DE OBRA DIRECTA (MOD)</u></b>					
<b>Fecha</b>	<b>No. Horas</b>	<b>Valor Hora</b>	<b>Detalle</b>	<b>No. Boleta</b>	<b>Valor Total</b>
2015-01-15	28.80	3.58	Trabajo 2 aux.	005	103.21
<b>TOTAL MOD:</b>					103.21
<b><u>COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACIÓN (CIF)</u></b>					
<b>Fecha</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Estándar</b>	<b>Detalle</b>	<b>Valor Total</b>	
2015-01-15	1920	0.03568354	De acuerdo a tasa predeterminada	68.51	
<b>TOTAL CIF:</b>					68.51
<b><u>RESUMEN</u></b>					
TOTAL MPD:				105.62	
TOTAL MOD:				103.21	
TOTAL CIF:				68.51	
TOTAL COSTO ORDEN DE PRODUCCIÓN:				277.34	
CANTIDAD UNIDADES PRODUCIDAS:				1920	
COSTO UNITARIO:				0.1444	
El Contador					
Fuente y elaboración del autor					

<b>LAS GIGANTES DE MOROCHO</b>					
<b>Hoja de Costos</b>					
<b>Solicitante:</b>	<b>Director de Operaciones</b>		<b>Orden de Trabajo No.:</b>	006	
<b>Producto:</b>	<b>DEDIMOROCHOS</b>		<b>Fecha Inicio:</b>	<b>2015-01-15</b>	
<b>Cantidad:</b>	<b>1200</b>		<b>Fecha Entrega:</b>	<b>2015-01-17</b>	
<b>Observaciones:</b>					
<b>Responsable:</b>	<b>Director de Operaciones</b>				
<b><u>MATERIA PRIMA DIRECTA (MPD)</u></b>					
<b>Fecha</b>	<b>Req. No.</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Detalle</b>	<b>Valor Unitario</b>	<b>Valor Total</b>
2015-01-15	005	1	Toda la O/R	38.32	38.32
<b>TOTAL MPD:</b>					38.32
<b><u>MANO DE OBRA DIRECTA (MOD)</u></b>					
<b>Fecha</b>	<b>No. Horas</b>	<b>Valor Hora</b>	<b>Detalle</b>	<b>No. Boleta</b>	<b>Valor Total</b>
2015-01-15	16.00	3.58	Trabajo 2 aux	005	57.34
<b>TOTAL MOD:</b>					57.34
<b><u>COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACIÓN (CIF)</u></b>					
<b>Fecha</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Estándar</b>	<b>Detalle</b>		<b>Valor Total</b>
2015-01-17	1200	0.03568354	De acuerdo a tasa predeterminada		42.82
<b>TOTAL CIF:</b>					42.82
<b><u>RESUMEN</u></b>					
TOTAL MPD:				38.32	
TOTAL MOD:				57.34	
TOTAL CIF:				42.82	
TOTAL COSTO ORDEN DE PRODUCCIÓN:				138.48	
CANTIDAD UNIDADES PRODUCIDAS:				1200	
COSTO UNITARIO:				0.1154	
El Contador					
Fuente y elaboración del autor					

<b>LAS GIGANTES DE MOROCHO</b>					
<b>Hoja de Costos</b>					
<b>Solicitante:</b>	<b>Director de Operaciones</b>			<b>Orden de Trabajo No.:</b>	007
<b>Producto:</b>	<b>Empanadas de harina de morocho</b>			<b>Fecha Inicio:</b>	<b>2015-01-15</b>
<b>Cantidad:</b>	<b>1200</b>			<b>Fecha Entrega:</b>	<b>2015-01-17</b>
<b>Observaciones:</b>					
<b>Responsable:</b>	<b>Director de Operaciones</b>				
<b>MATERIA PRIMA DIRECTA (MPD)</b>					
<b>Fecha</b>	<b>Req. No.</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Detalle</b>	<b>Valor Unitario</b>	<b>Valor Total</b>
2015-01-15	007	1	Toda la O/R	304.99	304.99
				<b>TOTAL MPD:</b>	304.99
<b>MANO DE OBRA DIRECTA (MOD)</b>					
<b>Fecha</b>	<b>No. Horas</b>	<b>Valor Hora</b>	<b>Detalle</b>	<b>No. Boleta</b>	<b>Valor Total</b>
2015-01-16	16.00	3.58	Trabajo 2 aux.	007	57.34
				<b>TOTAL MOD:</b>	57.34
<b>COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACIÓN (CIF)</b>					
<b>Fecha</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Estándar</b>	<b>Detalle</b>	<b>Valor Total</b>	
2015-01-17	1200	0.03568354	De acuerdo a tasa predeterminada	42.82	
				<b>TOTAL CIF:</b>	42.82
<b>RESUMEN</b>					
TOTAL MPD:				304.99	
TOTAL MOD:				57.34	
TOTAL CIF:				42.82	
TOTAL COSTO ORDEN DE PRODUCCIÓN:				405.14	
CANTIDAD UNIDADES PRODUCIDAS:				1200	
COSTO UNITARIO:				0.3376	
El Contador					
Fuente y elaboración del autor					

<b>LAS GIGANTES DE MOROCHO</b>					
<b>Hoja de Costos</b>					
<b>Solicitante:</b>	<b>Director de Operaciones</b>			<b>Orden de Trabajo No. 008</b>	
<b>Producto:</b>	<b>Morocho de dulce</b>			<b>Fecha Inicio:</b>	<b>2015-01-15</b>
<b>Cantidad:</b>	<b>6</b>			<b>Fecha Entrega:</b>	<b>2015-01-15</b>
<b>Observaciones:</b>					
<b>Responsable:</b>	<b>Director de Operaciones</b>				
<b><u>MATERIA PRIMA DIRECTA (MPD)</u></b>					
<b>Fecha</b>	<b>Req. No.</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Detalle</b>	<b>Valor Unitario</b>	<b>Valor Total</b>
2015-01-15	008	1	Toda la O/R	9.53	9.53
				<b>TOTAL MPD:</b>	9.53
<b><u>MANO DE OBRA DIRECTA (MOD)</u></b>					
<b>Fecha</b>	<b>No. Horas</b>	<b>Valor Hora</b>	<b>Detalle</b>	<b>No. Boleta</b>	<b>Valor Total</b>
2015-01-15	1.50	3.58	Trabajo 3 aux.	008	5.38
				<b>TOTAL MOD:</b>	5.38
<b><u>COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACIÓN (CIF)</u></b>					
<b>Fecha</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Estándar</b>	<b>Detalle</b>	<b>Valor Total</b>	
2015-01-15	6	0.0356835	De acuerdo a tasa predeterminada	0.21	
				<b>TOTAL CIF:</b>	0.21
<b><u>RESUMEN</u></b>					
				TOTAL MPD:	9.53
				TOTAL MOD:	5.38
				TOTAL CIF:	0.21
<b>TOTAL COSTO ORDEN DE PRODUCCIÓN:</b>				15.12	
<b>CANTIDAD UNIDADES PRODUCIDAS:</b>				6	
<b>COSTO UNITARIO:</b>				2.5192	
El Contador					
Fuente y elaboración del autor					

## ANEXO E: HOJAS DE COSTOS PARA EL AÑO 2017

<b>LAS GIGANTES DE MOROCHO</b>					
Hoja de Costos					
<b>Solicitante:</b>	Director de Operaciones			<b>Orden de Trabajo No.:</b>	001
<b>Producto:</b>	Masa de morocho			<b>Fecha Inicio:</b>	2017-01-15
<b>Cantidad:</b>	68100			<b>Fecha Entrega:</b>	2017-01-17
<b>Observaciones:</b>	Cantidad expresada en GRAMOS				
<b>Responsable:</b>	Director de Operaciones				
<b><u>MATERIA PRIMA DIRECTA (MPD)</u></b>					
<b>Fecha</b>	<b>Req. No.</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Detalle</b>	<b>Valor Unitario</b>	<b>Valor Total</b>
2017-01-15	001	1	Toda la O/R	74.36	74.36
				<b>TOTAL MPD:</b>	74.36
<b><u>MANO DE OBRA DIRECTA (MOD)</u></b>					
<b>Fecha</b>	<b>No. Horas</b>	<b>Valor Hora</b>	<b>Detalle</b>	<b>No. Boleta</b>	<b>Valor Total</b>
2017-01-16	16.99	3.84	Trabajo 2 aux.	001	65.24
				<b>TOTAL MOD:</b>	65.24
<b><u>COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACIÓN (CIF)</u></b>					
<b>Fecha</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Estándar</b>	<b>Detalle</b>	<b>Valor Total</b>	
			En masa no se aplica CIF		
				<b>TOTAL CIF:</b>	0.00
<b><u>RESUMEN</u></b>					
				TOTAL MPD:	74.36
				TOTAL MOD:	65.24
				TOTAL CIF:	0.00
TOTAL COSTO ORDEN DE PRODUCCIÓN:					139.60
CANTIDAD UNIDADES PRODUCIDAS EN GRAMOS:					68100
COSTO UNITARIO POR GRAMO:				\$	0.00205
El Contador					
Fuente y elaboración del autor					

<b>LAS GIGANTES DE MOROCHO</b>					
<b>Hoja de Costos</b>					
<b>Solicitante:</b>	<b>Director de Operaciones</b>			<b>Orden de Trabajo No.:</b>	002
<b>Producto:</b>	<b>Condomio / Relleno para empanadas</b>			<b>Fecha Inicio:</b>	<b>2017-01-15</b>
<b>Cantidad:</b>	<b>44265</b>			<b>Fecha Entrega:</b>	<b>2017-01-17</b>
<b>Observaciones:</b>	Cantidad expresada en GRAMOS				
<b>Responsable:</b>	<b>Director de Operaciones</b>				
<b><u>MATERIA PRIMA DIRECTA (MPD)</u></b>					
<b>Fecha</b>	<b>Req. No.</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Detalle</b>	<b>Valor Unitario</b>	<b>Valor Total</b>
2017-01-15	002	1	Toda la O/R	174.74	174.74
<b>TOTAL MPD:</b>					174.74
<b><u>MANO DE OBRA DIRECTA (MOD)</u></b>					
<b>Fecha</b>	<b>No. Horas</b>	<b>Valor Hora</b>	<b>Detalle</b>	<b>No. Boleta</b>	<b>Valor Total</b>
2017-01-16	30.53	3.84	Trabajo 2 aux.	002	117.19
<b>TOTAL MOD:</b>					117.19
<b><u>COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACIÓN (CIF)</u></b>					
<b>Fecha</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Estándar</b>	<b>Detalle</b>	<b>Valor Total</b>	
			En relleno no se aplica CIF		
<b>TOTAL CIF:</b>					0.00
<b><u>RESUMEN</u></b>					
TOTAL MPD:				174.74	
TOTAL MOD:				117.19	
TOTAL CIF:				0.00	
TOTAL COSTO ORDEN DE PRODUCCIÓN:				291.93	
CANTIDAD UNIDADES PRODUCIDAS EN GRAMOS:				44265	
COSTO UNITARIO POR GRAMO:				\$ 0.00660	
El Contador					
Fuente y elaboración del autor					

<b>LAS GIGANTES DE MOROCHO</b>					
<b>Hoja de Costos</b>					
<b>Solicitante:</b>	<b>Director de Operaciones</b>			<b>Orden de Trabajo No.:</b>	003
<b>Producto:</b>	<b>Empanadas Gigantes</b>			<b>Fecha Inicio:</b>	<b>2017-01-15</b>
<b>Cantidad:</b>	<b>750</b>			<b>Fecha Entrega:</b>	<b>2017-01-18</b>
<b>Observaciones:</b>	Cantidad expresada en unidades				
<b>Responsable:</b>	<b>Director de Operaciones</b>				
<b><u>MATERIA PRIMA DIRECTA (MPD)</u></b>					
<b>Fecha</b>	<b>Req. No.</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Detalle</b>	<b>Valor Unitario</b>	<b>Valor Total</b>
2017-01-15	003	1	Toda la O/R	128.54	128.54
				<b>TOTAL MPD:</b>	128.54
<b><u>MANO DE OBRA DIRECTA (MOD)</u></b>					
<b>Fecha</b>	<b>No. Horas</b>	<b>Valor Hora</b>	<b>Detalle</b>	<b>No. Boleta</b>	<b>Valor Total</b>
2017-01-15	12.00	3.84	Trabajo 2 aux.	003	46.07
				<b>TOTAL MOD:</b>	46.07
<b><u>COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACIÓN (CIF)</u></b>					
<b>Fecha</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Estándar</b>	<b>Detalle</b>	<b>Valor Total</b>	
2017-01-15	750	0.02935655	De acuerdo a tasa predeterminada	22.02	
				<b>TOTAL CIF:</b>	22.02
<b><u>RESUMEN</u></b>					
				TOTAL MPD:	128.54
				TOTAL MOD:	46.07
				TOTAL CIF:	22.02
<b>TOTAL COSTO ORDEN DE PRODUCCIÓN:</b>				196.62	
<b>CANTIDAD UNIDADES PRODUCIDAS:</b>				750	
<b>COSTO UNITARIO:</b>				0.2622	
El Contador					
Fuente y elaboración del autor					

<b>LAS GIGANTES DE MOROCHO</b>					
<b>Hoja de Costos</b>					
<b>Solicitante:</b>	<b>Director de Operaciones</b>			<b>Orden de Trabajo No.:</b> 004	
<b>Producto:</b>	<b>Empanadas Medianas</b>			<b>Fecha Inicio:</b>	<b>2017-01-15</b>
<b>Cantidad:</b>	<b>3000</b>			<b>Fecha Entrega:</b>	<b>2017-01-17</b>
<b>Observaciones:</b>					
<b>Responsable:</b>	<b>Director de Operaciones</b>				
<b><u>MATERIA PRIMA DIRECTA (MPD)</u></b>					
<b>Fecha</b>	<b>Req. No.</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Detalle</b>	<b>Valor Unitario</b>	<b>Valor Total</b>
2017-01-15	004	1	Toda la O/R	271.38	271.38
<b>TOTAL MPD:</b>					271.38
<b><u>MANO DE OBRA DIRECTA (MOD)</u></b>					
<b>Fecha</b>	<b>No. Horas</b>	<b>Valor Hora</b>	<b>Detalle</b>	<b>No. Boleta</b>	<b>Valor Total</b>
2017-01-15	42.00	3.84	Trabajo 2 aux.	004	161.23
<b>TOTAL MOD:</b>					161.23
<b><u>COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACIÓN (CIF)</u></b>					
<b>Fecha</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Estándar</b>	<b>Detalle</b>	<b>Valor Total</b>	
2017-01-15	3000	0.0294	De acuerdo a tasa predeterminada	88.07	
<b>TOTAL CIF:</b>					88.07
<b><u>RESUMEN</u></b>					
TOTAL MPD:				271.38	
TOTAL MOD:				161.23	
TOTAL CIF:				88.07	
TOTAL COSTO ORDEN DE PRODUCCIÓN:				520.69	
CANTIDAD UNIDADES PRODUCIDAS:				3000	
COSTO UNITARIO:				0.1736	
El Contador					
Fuente y elaboración del autor					



## LAS GIGANTES DE MOROCHO

### Hoja de Costos

<b>Solicitante:</b>	<b>Director de Operaciones</b>	<b>Orden de Trabajo No.:</b>	<b>006</b>
<b>Producto:</b>	<b>DEDIMOROCHOS</b>	<b>Fecha Inicio:</b>	<b>2017-01-17</b>
<b>Cantidad:</b>	<b>1500</b>	<b>Fecha Entrega:</b>	<b>2017-01-18</b>
<b>Observaciones:</b>			

<b>Responsable:</b>	<b>Director de Operaciones</b>
---------------------	--------------------------------

#### MATERIA PRIMA DIRECTA (MPD)

Fecha	Req. No.	Cantidad	Detalle	Valor Unitario	Valor Total
2017-01-17	005	1	Toda la O/R	46.12	46.12
<b>TOTAL MPD:</b>					46.12

#### MANO DE OBRA DIRECTA (MOD)

Fecha	No. Horas	Valor Hora	Detalle	No. Boleta	Valor Total
2017-01-17	16.00	3.84	Trabajo 2 aux.	005	61.42
<b>TOTAL MOD:</b>					61.42

#### COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACIÓN (CIF)

Fecha	Cantidad	Estándar	Detalle	Valor Total
2017-01-18	1500	0.0293565	De acuerdo a tasa predeterminada	44.03
<b>TOTAL CIF:</b>				44.03

#### RESUMEN

	TOTAL MPD:	46.12
	TOTAL MOD:	61.42
	TOTAL CIF:	44.03
<b>TOTAL COSTO ORDEN DE PRODUCCIÓN:</b>		<b>151.58</b>
<b>CANTIDAD UNIDADES PRODUCIDAS:</b>		<b>1500</b>
<b>COSTO UNITARIO:</b>		<b>0.1011</b>

El Contador

Fuente y elaboración del autor

<b>LAS GIGANTES DE MOROCHO</b>					
<b>Hoja de Costos</b>					
<b>Solicitante:</b>	<b>Director de Operaciones</b>			<b>Orden de Trabajo No.</b>	007
<b>Producto:</b>	<b>Empanadas de harina de morocho</b>			<b>Fecha Inicio:</b>	<b>2017-01-15</b>
<b>Cantidad:</b>	<b>1500</b>			<b>Fecha Entrega:</b>	<b>2017-01-17</b>
<b>Observaciones:</b>					
<b>Responsable:</b>	<b>Director de Operaciones</b>				
<b><u>MATERIA PRIMA DIRECTA (MPD)</u></b>					
<b>Fecha</b>	<b>Req. No.</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Detalle</b>	<b>Valor Unitario</b>	<b>Valor Total</b>
2017-01-15	007	1	Toda la O/R	411.73	411.73
<b>TOTAL MPD:</b>					411.73
<b><u>MANO DE OBRA DIRECTA (MOD)</u></b>					
<b>Fecha</b>	<b>No. Horas</b>	<b>Valor Hora</b>	<b>Detalle</b>	<b>No. Boleta</b>	<b>Valor Total</b>
2017-01-15	16.00	3.84	Trabajo 2 aux.	007	61.42
<b>TOTAL MOD:</b>					61.42
<b><u>COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACIÓN (CIF)</u></b>					
<b>Fecha</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Estándar</b>	<b>Detalle</b>	<b>Valor Total</b>	
2017-01-17	1500	0.02935655	De acuerdo a tasa predeterminada	44.03	
<b>TOTAL CIF:</b>					44.03
<b><u>RESUMEN</u></b>					
				TOTAL MPD:	411.73
				TOTAL MOD:	61.42
				TOTAL CIF:	44.03
<b>TOTAL COSTO ORDEN DE PRODUCCIÓN:</b>				517.19	
<b>CANTIDAD UNIDADES PRODUCIDAS:</b>				1500	
<b>COSTO UNITARIO:</b>				0.3448	
El Contador					
Fuente y elaboración del autor					

<b>LAS GIGANTES DE MOROCHO</b>					
<b>Hoja de Costos</b>					
<b>Solicitante:</b>	Director de Operaciones			<b>Orden de Trabajo No.:</b>	008
<b>Producto:</b>	Morocho de dulce			<b>Fecha Inicio:</b>	2017-01-15
<b>Cantidad:</b>	7.5			<b>Fecha Entrega:</b>	2017-01-15
<b>Observaciones:</b>	Cantidad producida en litros				
<b>Responsable:</b>	Director de Operaciones				
<b><u>MATERIA PRIMA DIRECTA (MPD)</u></b>					
<b>Fecha</b>	<b>Req. No.</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Detalle</b>	<b>Valor Unitario</b>	<b>Valor Total</b>
2017-01-15	008	1	Toda la O/R	12.86	12.86
				<b>TOTAL MPD:</b>	12.86
<b><u>MANO DE OBRA DIRECTA (MOD)</u></b>					
<b>Fecha</b>	<b>No. Horas</b>	<b>Valor Hora</b>	<b>Detalle</b>	<b>No. Boleta</b>	<b>Valor Total</b>
2017-01-15	1.50	3.84	Trabajo 3 aux.	008	5.76
				<b>TOTAL MOD:</b>	5.76
<b><u>COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACIÓN (CIF)</u></b>					
<b>Fecha</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Estándar</b>	<b>Detalle</b>	<b>Valor Total</b>	
2017-01-15	7.5	0.02935655	De acuerdo a tasa predeterminada	0.22	
				<b>TOTAL CIF:</b>	0.22
<b><u>RESUMEN</u></b>					
				TOTAL MPD:	12.86
				TOTAL MOD:	5.76
				TOTAL CIF:	0.22
TOTAL COSTO ORDEN DE PRODUCCIÓN:				18.84	
CANTIDAD UNIDADES PRODUCIDAS:				7.5	
COSTO UNITARIO:				2.5117	
El Contador					
				Fuente y elaboración del autor	

## ANEXO F: HOJAS DE COSTOS PARA EL AÑO 2019

<b>LAS GIGANTES DE MOROCHO</b>					
<b>Hoja de Costos</b>					
<b>Solicitante:</b>	<b>Director de Operaciones</b>			<b>Orden de Trabajo No.:</b>	001
<b>Producto:</b>	<b>Masa de morocho</b>			<b>Fecha Inicio:</b>	2019-01-15
<b>Cantidad:</b>	<b>85125</b>			<b>Fecha Entrega:</b>	2019-01-17
<b>Observaciones:</b>	Cantidad expresada en GRAMOS				
<b>Responsable:</b>	<b>Director de Operaciones</b>				
<b><u>MATERIA PRIMA DIRECTA (MPD)</u></b>					
<b>Fecha</b>	<b>Req. No.</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Detalle</b>	<b>Valor Unitario</b>	<b>Valor Total</b>
2019-01-15	001	1	Toda la O/R	100.38	100.38
				<b>TOTAL MPD:</b>	100.38
<b><u>MANO DE OBRA DIRECTA (MOD)</u></b>					
<b>Fecha</b>	<b>No. Horas</b>	<b>Valor Hora</b>	<b>Detalle</b>	<b>No. Boleta</b>	<b>Valor Total</b>
2019-01-16	20.88	4.07	Trabajo 3 aux.	001	85.06
				<b>TOTAL MOD:</b>	85.06
<b><u>COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACIÓN (CIF)</u></b>					
<b>Fecha</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Estándar</b>	<b>Detalle</b>	<b>Valor Total</b>	
			En masa no se aplica CIF		
				<b>TOTAL CIF:</b>	0.00
<b><u>RESUMEN</u></b>					
TOTAL MPD:				100.38	
TOTAL MOD:				85.06	
TOTAL CIF:				0.00	
TOTAL COSTO ORDEN DE PRODUCCIÓN:				185.45	
CANTIDAD UNIDADES PRODUCIDAS EN GRAMOS:				85125	
COSTO UNITARIO POR GRAMO:				\$ 0.00218	
			El Contador		
				Fuente y elaboración del autor	

<b>LAS GIGANTES DE MOROCHO</b>					
<b>Hoja de Costos</b>					
<b>Solicitante:</b>	<b>Director de Operaciones</b>			<b>Orden de Trabajo No.:</b>	002
<b>Producto:</b>	<b>Condumio / Relleno para empanadas</b>			<b>Fecha Inicio:</b>	<b>2019-01-15</b>
<b>Cantidad:</b>	<b>55331.25</b>			<b>Fecha Entrega:</b>	<b>2015-01-17</b>
<b>Observaciones:</b>	Cantidad expresada en GRAMOS				
<b>Responsable:</b>	<b>Director de Operaciones</b>				
<b>MATERIA PRIMA DIRECTA (MPD)</b>					
<b>Fecha</b>	<b>Req. No.</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Detalle</b>	<b>Valor Unitario</b>	<b>Valor Total</b>
2019-01-15	002	1	Toda la O/R	235.90	235.90
<b>TOTAL MPD:</b>					235.90
<b>MANO DE OBRA DIRECTA (MOD)</b>					
<b>Fecha</b>	<b>No. Horas</b>	<b>Valor Hora</b>	<b>Detalle</b>	<b>No. Boleta</b>	<b>Valor Total</b>
2019-01-16	38.04	4.07	Trabajo 3 aux.	002	154.99
<b>TOTAL MOD:</b>					154.99
<b>COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACIÓN (CIF)</b>					
<b>Fecha</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Estándar</b>	<b>Detalle</b>	<b>Valor Total</b>	
			En relleno no se aplica CIF		
<b>TOTAL CIF:</b>					0.00
<b>RESUMEN</b>					
TOTAL MPD:				235.90	
TOTAL MOD:				154.99	
TOTAL CIF:				0.00	
TOTAL COSTO ORDEN DE PRODUCCIÓN:				390.89	
CANTIDAD UNIDADES PRODUCIDAS EN GRAMOS:				55331.25	
COSTO UNITARIO POR GRAMO:				\$ 0.00706	
El Contador					
Fuente y elaboración del autor					

<b>LAS GIGANTES DE MOROCHO</b>					
<b>Hoja de Costos</b>					
<b>Solicitante:</b>	<b>Director de Operaciones</b>			<b>Orden de Trabajo No.:</b>	003
<b>Producto:</b>	<b>Empanadas Gigantes</b>			<b>Fecha Inicio:</b>	<b>2019-01-15</b>
<b>Cantidad:</b>	<b>938</b>			<b>Fecha Entrega:</b>	<b>2019-01-17</b>
<b>Observaciones:</b>	Cantidad expresada en unidades				
<b>Responsable:</b>	<b>Director de Operaciones</b>				
<b><u>MATERIA PRIMA DIRECTA (MPD)</u></b>					
<b>Fecha</b>	<b>Req. No.</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Detalle</b>	<b>Valor Unitario</b>	<b>Valor Total</b>
2019-01-15	003	1	Toda la O/R	171.38	171.38
<b>TOTAL MPD:</b>					171.38
<b><u>MANO DE OBRA DIRECTA (MOD)</u></b>					
<b>Fecha</b>	<b>No. Horas</b>	<b>Valor Hora</b>	<b>Detalle</b>	<b>No. Boleta</b>	<b>Valor Total</b>
2019-01-15	14.50	4.07	Trabajo 3 aux.	003	59.07
<b>TOTAL MOD:</b>					59.07
<b><u>COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACIÓN (CIF)</u></b>					
<b>Fecha</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Estándar</b>	<b>Detalle</b>	<b>Valor Total</b>	
2019-01-15	937.5	0.0926	De acuerdo a tasa predeterminada	86.83	
<b>TOTAL CIF:</b>				86.83	
<b><u>RESUMEN</u></b>					
TOTAL MPD:				171.38	
TOTAL MOD:				59.07	
TOTAL CIF:				86.83	
TOTAL COSTO ORDEN DE PRODUCCIÓN:				317.28	
CANTIDAD UNIDADES PRODUCIDAS:				938	
COSTO UNITARIO:				0.3384	
El Contador					
Fuente y elaboración del autor					

## LAS GIGANTES DE MOROCHO

### Hoja de Costos

<b>Solicitante:</b>	<b>Director de Operaciones</b>	<b>Orden de Trabajo No.:</b>	004
<b>Producto:</b>	<b>Empanadas Medianas</b>	<b>Fecha Inicio:</b>	<b>2019-01-15</b>
<b>Cantidad:</b>	<b>3750</b>	<b>Fecha Entrega:</b>	<b>2019-01-17</b>
<b>Observaciones:</b>			

<b>Responsable:</b>	<b>Director de Operaciones</b>
---------------------	--------------------------------

#### **MATERIA PRIMA DIRECTA (MPD)**

<b>Fecha</b>	<b>Req. No.</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Detalle</b>	<b>Valor Unitario</b>	<b>Valor Total</b>
2019-01-15	004	1	Toda la O/R	362.08	362.08
<b>TOTAL MPD:</b>					362.08

#### **MANO DE OBRA DIRECTA (MOD)**

<b>Fecha</b>	<b>No. Horas</b>	<b>Valor Hora</b>	<b>Detalle</b>	<b>No. Boleta</b>	<b>Valor Total</b>
2019-01-15	49.50	4.07	Trabajo 3 aux.	004	201.67
<b>TOTAL MOD:</b>					201.67

#### **COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACIÓN (CIF)**

<b>Fecha</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Estándar</b>	<b>Detalle</b>	<b>Valor Total</b>
2019-01-15	3750	0.0926	De acuerdo a tasa predeterminada	347.30
<b>TOTAL CIF:</b>				347.30

#### **RESUMEN**

TOTAL MPD:	362.08
TOTAL MOD:	201.67
TOTAL CIF:	347.30
TOTAL COSTO ORDEN DE PRODUCCIÓN:	911.05
CANTIDAD UNIDADES PRODUCIDAS:	3750
COSTO UNITARIO:	0.2429

El Contador

Fuente y elaboración del autor

<b>LAS GIGANTES DE MOROCHO</b>					
<b>Hoja de Costos</b>					
<b>Solicitante:</b>	<b>Director de Operaciones</b>			<b>Orden de Trabajo No.:</b>	005
<b>Producto:</b>	<b>Empanadas tipo cocktail</b>			<b>Fecha Inicio:</b>	<b>2019-01-15</b>
<b>Cantidad:</b>	<b>3000</b>			<b>Fecha Entrega:</b>	<b>2019-01-17</b>
<b>Observaciones:</b>					
<b>Responsable:</b>	<b>Director de Operaciones</b>				
<b>MATERIA PRIMA DIRECTA (MPD)</b>					
<b>Fecha</b>	<b>Req. No.</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Detalle</b>	<b>Valor Unitario</b>	<b>Valor Total</b>
2019-01-15	005	1	Toda la O/R	171.32	171.32
<b>TOTAL MPD:</b>					171.32
<b>MANO DE OBRA DIRECTA (MOD)</b>					
<b>Fecha</b>	<b>No. Horas</b>	<b>Valor Hora</b>	<b>Detalle</b>	<b>No. Boleta</b>	<b>Valor Total</b>
2019-01-15	42.50	4.07	Trabajo 3 aux.	005	173.15
<b>TOTAL MOD:</b>					173.15
<b>COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACIÓN (CIF)</b>					
<b>Fecha</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Estándar</b>	<b>Detalle</b>	<b>Valor Total</b>	
2019-01-15	3000	0.0926145	De acuerdo a tasa predeterminada	277.84	
<b>TOTAL CIF:</b>					277.84
<b>RESUMEN</b>					
TOTAL MPD:				171.32	
TOTAL MOD:				173.15	
TOTAL CIF:				277.84	
TOTAL COSTO ORDEN DE PRODUCCIÓN:				622.31	
CANTIDAD UNIDADES PRODUCIDAS:				3000	
COSTO UNITARIO:				0.2074	
El Contador					
Fuente y elaboración del autor					







**ANEXO G: ESTADOS FINANCIEROS DEL AÑO 2014**

<b>LAS GIGANTES DE MOROCHO</b>		
Río Coca E5-50 y San Cristóbal		
<b>ESTADO DE COSTOS DE PRODUCTOS VENDIDOS</b>		
Del 1 de Enero al 31 de diciembre del 2014		
Expresado en DÓLARES NORTEAMERICANOS		
<b>Materia Prima Utilizada</b>		
		<b>\$ 18,134.93</b>
	Inv. Inicial Materia Prima	\$ 291.91
	(+) Compras Materia Prima	\$ 18,051.96
	(-) Inv. Final Materia Prima	\$ 208.94
<b>Mano de Obra Directa</b>		
		<b>\$ 12,815.40</b>
<b>Costos Indirectos de Fabricación</b>		
		<b>\$ 6,226.00</b>
	Empaques en producción	\$ 600.00
	Mano de Obra Indirecta	\$ -
	Depreciación equipos producción	\$ 526.00
	Arriendo y Servicios básicos producción	\$ 4,500.00
	Uniformes, impuestos y seguros	\$ 600.00
<b>COSTO DE PRODUCCIÓN DEL PERIODO</b>		
		<b>\$ 37,176.33</b>
	(+) Inv. Inicial Producción en Proceso	\$ 368.25
	(-) Inv. Final Producción en Proceso	\$ 127.45
<b>COSTO PRODUCTOS TERMINADOS</b>		
		<b>\$ 37,417.13</b>
	(+) Inv. Inicial Productos terminados	\$ 628.45
	(-) Inv. Final Productos terminados	\$ 447.85
<b>COSTO DE PRODUCTOS VENDIDOS</b>		
		<b>\$ 37,597.73</b>
Fuente LGM. Elaboración del autor		

<b>LAS GIGANTES DE MOROCHO</b>			
Río Coca E5-50 y San Cristóbal			
<b>ESTADO DE RESULTADOS INTEGRAL</b>			
Del 1 de Enero al 31 de diciembre del 2014			
Expresado en DÓLARES NORTEAMERICANOS			
<b>INGRESOS DE ACTIVIDADES ORDINARIAS</b>			<b>\$ 116,193.74</b>
Ventas productos morocho		\$ 109,980.00	
Ventas Bebidas comercializadas		\$ 6,213.74	
<b>COSTOS DE PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN</b>			<b>\$ 41,600.05</b>
Costo de productos vendidos		\$ 37,597.73	
Costo de productos comercializados (BEBIDAS)		\$ 4,002.32	
(+) Inv. Inicial Prod. Comercializados	\$ 85.14		
(+) Compras del periodo	\$ 3,970.08		
(-) Inv. Final Prod. Comercializados	\$ 52.90		
<b>GASTOS ADMINISTRATIVOS</b>			<b>\$ 28,788.42</b>
Sueldos y Salarios		\$ 22,223.30	
Arriendos		\$ 1,200.00	
Servicios básicos		\$ 120.00	
Movilización		\$ 480.00	
Depreciaciones y Amortizaciones		\$ 865.12	
Honorarios Contador		\$ 3,600.00	
Suministros de Oficina		\$ 300.00	
<b>GASTOS DE VENTAS</b>			<b>\$ 44,314.61</b>
Sueldos y Salarios		\$ 23,701.20	
Comisiones de Ventas		\$ -	
Arriendos		\$ 12,000.00	
Servicios básicos		\$ 1,620.00	
Movilización		\$ 300.00	
Depreciaciones		\$ 3,456.36	
Complementarios para ventas (ají y aceite)		\$ 2,037.05	
Empaques de productos		\$ 600.00	
Promoción y Publicidad		\$ 600.00	
<b>UTILIDAD OPERACIONAL ANTES DE IMPUESTOS</b>			<b>\$ 1,490.66</b>
15% Participación Trabajadores			\$ (223.60)
25% Impuesto a la Renta			\$ (316.77)
<b>UTILIDAD DEL PERIODO</b>			<b>\$ 950.30</b>
Fuente LGM. Elaboración del autor			

<b>LAS GIGANTES DE MOROCHO</b>			
Río Coca E5-50 y San Cristóbal			
<b>ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA</b>			
Al 31 de diciembre del 2014			
Expresado en DÓLARES NORTEAMERICANOS			
<b>ACTIVOS</b>			
<b>Activos Corrientes</b>			
Efectivo y Equivalentes	\$ 10,515.04		
Deudores comerciales y otras cuentas por cobrar	\$ 2,245.00		
Inventarios	\$ 903.14		
<b>TOTAL ACTIVOS CORRIENTES</b>		\$ 13,663.18	
<b>Activos No Corrientes</b>			
Propiedad, Planta y Equipo	\$ 34,869.00		
Depreciación y Amortización PPE	\$ (4,443.52)		
<b>TOTAL ACTIVOS NO CORRIENTES</b>		\$ 30,425.48	
<b><u>TOTAL ACTIVOS</u></b>			<b><u>\$ 44,088.66</u></b>
<b>PASIVOS</b>			
<b>Pasivos Corrientes</b>			
Acreeedores comerciales y otras cuentas por pagar	\$ 3,756.50		
Provisiones de orden social	\$ 5,816.25		
<b><u>TOTAL PASIVOS</u></b>			<b><u>\$ 9,572.75</u></b>
<b>PATRIMONIO</b>			
Capital de trabajo	\$ 10,000.00		
Aportes a futuras capitalizaciones	\$ 24,515.91		
<b><u>TOTAL PATRIMONIO</u></b>			<b><u>\$ 34,515.91</u></b>
Fuente LGM. Elaboración del autor			

**ANEXO H: ESTADOS FINANCIEROS PROYECTADOS PARA EL AÑO 2019**

<b>LAS GIGANTES DE MOROCHO</b>		
Río Coca E5-50 y San Cristóbal		
<b>ESTADO DE COSTOS DE PRODUCTOS VENDIDOS</b>		
Del 1 de Enero al 31 de diciembre del 2019		
Expresado en DÓLARES NORTEAMERICANOS		
<b>Materia Prima Utilizada</b>		<b>\$ 38,041.80</b>
	Inv. Inicial Materia Prima	\$ 547.32
(+)	Compras Materia Prima	\$ 37,886.23
(-)	Inv. Final Materia Prima	\$ 391.75
<b>Mano de Obra Directa</b>		<b>\$ 19,939.67</b>
<b>Costos Indirectos de Fabricación</b>		<b>\$ 25,820.11</b>
	Empaques en producción	\$ 1,125.00
	Mano de Obra Indirecta	\$ 14,606.61
	Depreciación equipos producción	\$ 526.00
	Arriendo y Servicios básicos producción	\$ 8,437.50
	Uniformes, impuestos y seguros	\$ 1,125.00
<b>COSTO DE PRODUCCIÓN DEL PERIODO</b>		<b>\$ 83,801.59</b>
(+)	Inv. Inicial Producción en Proceso	\$ 690.47
(-)	Inv. Final Producción en Proceso	\$ 238.97
<b>COSTO PRODUCTOS TERMINADOS</b>		<b>\$ 84,253.09</b>
(+)	Inv. Inicial Productos terminados	\$ 1,178.34
(-)	Inv. Final Productos terminados	\$ 839.72
<b>COSTO DE PRODUCTOS VENDIDOS</b>		<b>\$ 84,591.72</b>
Fuente LGM. Elaboración del autor		

<b>LAS GIGANTES DE MOROCHO</b>			
Río Coca E5-50 y San Cristóbal			
<b>ESTADO DE RESULTADOS INTEGRAL</b>			
Del 1 de Enero al 31 de diciembre del 2019			
Expresado en DÓLARES NORTEAMERICANOS			
<b>INGRESOS DE ACTIVIDADES ORDINARIAS</b>			<b>\$ 274,444.98</b>
Ventas productos morocho		\$ 259,768.36	
Ventas Bebidas comercializadas		\$ 14,676.61	
<b>COSTOS DE PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN</b>			<b>\$ 94,029.34</b>
Costo de productos vendidos		\$ 84,591.72	
Costo de productos comercializados (BEBIDAS)		\$ 9,437.62	
(+) Inv. Inicial Prod. Comercializados	\$ 159.64		
(+) Compras del periodo	\$ 9,377.17		
(-) Inv. Final Prod. Comercializados	\$ 99.19		
<b>GASTOS ADMINISTRATIVOS</b>			<b>\$ 44,080.72</b>
Sueldos y Salarios		\$ 36,701.91	
Arriendos		\$ 1,511.65	
Servicios básicos		\$ 151.17	
Movilización		\$ 604.66	
Depreciaciones y Amortizaciones		\$ 198.45	
Honorarios Contador		\$ 4,534.96	
Suministros de Oficina		\$ 377.91	
<b>GASTOS DE VENTAS</b>			<b>\$ 69,230.55</b>
Sueldos y Salarios		\$ 45,762.90	
Comisiones de Ventas		\$ -	
Arriendos		\$ 15,116.54	
Servicios básicos		\$ 2,040.73	
Movilización		\$ 377.91	
Depreciaciones		\$ 1,116.36	
Complementarios para ventas (ají y aceite)		\$ 2,566.10	
Empaques de productos		\$ 1,125.00	
Promoción y Publicidad		\$ 1,125.00	
<b>UTILIDAD OPERACIONAL ANTES DE IMPUESTOS</b>			<b>\$ 67,104.37</b>
15% Participación Trabajadores			\$ (10,065.66)
25% Impuesto a la Renta			\$ (14,259.68)
<b>UTILIDAD DEL PERIODO</b>			<b>\$ 42,779.04</b>
Fuente LGM. Elaboración del autor			

<b>LAS GIGANTES DE MOROCHO</b>			
Río Coca E5-50 y San Cristóbal			
<b>ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA</b>			
Al 31 de diciembre del 2019			
Expresado en DÓLARES NORTEAMERICANOS			
<b>ACTIVOS</b>			
<b>Activos Corrientes</b>			
Efectivo y Equivalentes	\$ 81,138.49		
Deudores comerciales y otras cuentas por cobrar	\$ 4,209.38		
Inventarios	\$ 1,635.63		
<b>TOTAL ACTIVOS CORRIENTES</b>		\$ 86,983.49	
<b>Activos No Corrientes</b>			
Propiedad, Planta y Equipo	\$ 19,869.00		
Depreciación y Amortización PPE	\$ (1,687.41)		
<b>TOTAL ACTIVOS NO CORRIENTES</b>		\$ 18,181.59	
<b><u>TOTAL ACTIVOS</u></b>			<b><u>\$ 105,165.08</u></b>
<b>PASIVOS</b>			
<b>Pasivos Corrientes</b>			
Acreeedores comerciales y otras cuentas por pagar	\$ 3,756.50		
Provisiones de orden social	\$ 10,666.61		
<b><u>TOTAL PASIVOS</u></b>			<b><u>\$ 14,423.11</u></b>
<b>PATRIMONIO</b>			
Capital de trabajo	\$ 10,000.00		
Aportes a futuras capitalizaciones	\$ 80,741.97		
<b><u>TOTAL PATRIMONIO</u></b>			<b><u>\$ 90,741.97</u></b>
Fuente LGM. Elaboración del autor			

**ANEXO I: PUNTOS DE EQUILIBRIO***Cálculo del punto de equilibrio para el año 2014***LAS GIGANTES DE MOROCHO**

Río Coca E5-50 y San Cristóbal

**PORCENTAJE DE PARTICIPACIÓN EN VENTAS POR PRODUCTO**

AÑO 2014

<b>Producto</b>	<b>Ventas mensuales</b>	<b>Porcentaje participación</b>
Empanada Gigante	1665.00	18%
Empanada Mediana	3705.00	40%
Empanada Cocktail	930.00	10%
Dedimorochos	558.00	6%
Empanadas de harina de morocho	1710.00	19%
Morocho de dulce	597.00	7%
<b>TOTALES</b>	<b>9165.00</b>	<b>100%</b>

Fuente: LGM. Elaboración del autor

**LAS GIGANTES DE MOROCHO**

Río Coca E5-50 y San Cristóbal

**MARGEN DE CONTRIBUCIÓN PONDERADO**

AÑO 2014

<b>Producto</b>	<b>Precio unitario</b>	<b>Costo variable</b>	<b>Margen de contribución</b>	<b>Participación ventas</b>	<b>Margen contribución ponderado</b>
Empanada Gigante	1.85	0.18	1.67	0.18	0.30
Empanada Mediana	0.95	0.10	0.85	0.40	0.35
Empanada Cocktail	0.31	0.06	0.25	0.10	0.03
Dedimorochos	0.31	0.03	0.28	0.06	0.02
Empanadas de harina de morocho	0.95	0.24	0.71	0.19	0.13
Morocho de dulce	3.2	1.47	1.73	0.07	0.11

<b>Margen contribución ponderado</b>	<b>0.94</b>
--------------------------------------	-------------

Fuente: LGM. Elaboración del autor

**LAS GIGANTES DE MOROCHO**

Río Coca E5-50 y San  
Cristóbal

**PUNTO DE EQUILIBRIO (P.E.)**

AÑO 2014

<b>Rubros</b>	<b>Costos fijos mensuales</b>
Sueldos y Salarios	5194.99
Arriendos	1350.00
Servicios básicos	270.00
Otros costos fijos	143.83
<b>TOTAL</b>	<b>6958.83</b>

Fuente: LGM.

Elaboración del autor

P. E. = costos fijos / margen contribución ponderado

P.E.= 7428 unidades

*Cálculo del punto de equilibrio para el año 2019***LAS GIGANTES DE MOROCHO**

Río Coca E5-50 y San Cristóbal

**PORCENTAJE DE PARTICIPACIÓN EN VENTAS POR PRODUCTO**

AÑO 2019

<b>Producto</b>	<b>Ventas mensuales</b>	<b>Porcentaje participación</b>
Empanada Gigante	3932.66	18%
Empanada Mediana	8751.06	40%
Empanada Cocktail	2196.62	10%
Dedimorochos	1317.97	6%
Empanadas de harina de morocho	4038.95	19%
Morocho de dulce	1410.09	7%
<b>TOTALES</b>	<b>21647.36</b>	<b>100%</b>

Fuente: LGM. Elaboración del autor

**LAS GIGANTES DE MOROCHO**

Río Coca E5-50 y San Cristóbal

**MARGEN DE CONTRIBUCIÓN PONDERADO**

AÑO 2019

<b>Producto</b>	<b>Precio unitario</b>	<b>Costo variable</b>	<b>Margen de contribución</b>	<b>Participación ventas</b>	<b>Margen contribución ponderado</b>
Empanada Gigante	2.33	0.18	2.15	0.18	0.39
Empanada Mediana	1.20	0.10	1.10	0.40	0.45
Empanada Cocktail	0.39	0.06	0.33	0.10	0.03
Dedimorochos	0.39	0.03	0.36	0.06	0.02
Empanadas de harina de morocho	1.20	0.30	0.90	0.19	0.17
Morocho de dulce	4.03	1.85	2.18	0.07	0.14

<b>Margen contribución ponderado</b>	<b>1.20</b>
--------------------------------------	-------------

Fuente: LGM. Elaboración del autor

**LAS GIGANTES DE MOROCHO**

Río Coca E5-50 y San  
Cristóbal

**PUNTO DE EQUILIBRIO (P.E.)**

AÑO 2019

<b>Rubros</b>	<b>Costos fijos mensuales</b>
Sueldos y Salarios	9750.93
Arriendos	1854.43
Servicios básicos	417.03
Otros costos fijos	231.33
<b>TOTAL</b>	<b>12022.39</b>

Fuente: LGM.

Elaboración del autor

P. E. = costos fijos / margen contribución ponderado

P.E.= 10001 unidades físicas