

CAPÍTULO I

1. ANTECEDENTES DEL NEGOCIO

El Rincón del Coyoacán es un restaurante de comida mexicana con más de 18 años en el negocio bajo la dirección de Lenin Zaldumbide, ex gerente del Banco de Pichincha, y su esposa Catalina Enríquez.

La idea nace de un buen amigo de Lenin, quien se prefirió guardar su identidad, con la creación de un restaurante mexicano llamado “La Guarida del Coyote” en el 1998. Lenin al ver que era un negocio rentable propone a su amistad comprarle uno de sus locales para administrarlo junto a su esposa Catalina. Durante el año de 1999 Lenin asumió el cargo del restaurante hasta el año 2012 prefiere separarse y crear su propio restaurante al cual llamaría El Rincón del Coyoacán en alusión a un bello pueblo situado la Ciudad de México – México.

En esta nueva etapa se uniría la hermana de Catalina, Lola del Carmen Salguero y su esposo Pedro González, como administrativos del negocio. El restaurante cuenta hoy en día con nueve empleados inscritos en nómina con todos los beneficios de ley y dos empleados eventuales, los cuales son llamados en fechas de alta demanda o eventos con alta nivel de asistentes.

El restaurante cuenta con un amplio menú de platillos típicos mexicanos y bebidas tradicionales y exóticas. Además, se ofrece servicios de bar con bebidas tipo coctel y servicio de karaoke.

Durante estos siete años como El Rincón del Coyoacán la empresa ha venido cautivando a sus clientes mediante la calidad de su servicio y la diferenciación del producto. Lenin afirma que la mayoría de clientes llegan por

recomendaciones de amigos y familiares que habían visitados previamente el local. Asimismo, empresas y corporaciones han optado por realizar los eventos por festividades dentro de las instalaciones del restaurante.

1.1.1. Localización geográfica

El restaurante se encuentra en la Av. Portugal y Catalina Aldaz, su fachada posee coloridas paredes y un vistoso letrero con el nombre del local.

Gráfico No. 1



Fuente: Google Maps

La ubicación del restaurante es una gran ventaja y desventaja a la vez para el negocio. Durante este tiempo la competencia ha aumentado debido a la creciente demanda de comida rápida que exigen los comensales debido al estilo de vida laboral. Sin embargo, el sector favorece por estar ubicado en una de las zonas más comerciales de Quito. Dentro del sector Benalcázar se encuentran alrededor de 40 empresas entre las cuales están farmacéuticas, laboratorios, constructoras, de servicios petroleros, bancos, entre otras.

1.1. Análisis organizacional

1.1.2. Misión

La misión es la carta de presentación al público de nuestro negocio. Una persona debe ser capaz de reconocer lo que ofertamos y quienes somos al leer nuestra misión. Está enfocada en la tarea fundamental de la organización y nuestro propósito al ofrecer un producto a un mercado demandante.

De esta manera, El Rincón del Coyoacán crea su misión en base a tres aspectos fundamentales:

- Mercado al que se dirige la organización
- Productos y servicios que ofrece
- Características diferenciales con la competencia

Sin embargo, durante la trayectoria del Rincón del Coyoacán no se ha establecido una misión organizacional. Durante esta investigación se desarrollará y propondrá a la administración una misión acorde a los objetivos organizacionales.

1.1.3. Visión

La visión parte de las aspiraciones que tiene un negocio respecto a sus objetivos. El Rincón del Coyoacán a pesar de su éxito en el mercado nunca ha planteado objetivos claros y medibles.

En base a sus metas a largo plazo como restaurante está el expandir su negocio dentro y fuera de Quito. Los administrativos aseguran que quieren que el negocio llegue a ser reconocido en las principales sedes de Ecuador: Guayaquil, Quito y Cuenca.

Durante los años de servicio como Rincón del Coyoacán se han planteado varias visiones organizacionales, pero no se han materializado en documentación.

1.1.4. Valores

Los valores representan las creencias y convicciones básicas importantes para la organización, es un listado de actitudes que indica a los usuarios internos y externos visualizar nuestra cultura organizacional.

El negocio tiene sus valores organizacionales de manera implícita. En este trabajo se detallarán los valores más importantes

1.2. Modelo de Negocio

1.1.5. Propuesta de valor para el consumidor

La empresa adopta el modelo de negocio basado en los servicios dado que ofrece al cliente comodidad y gastronomía, mediante la utilización del recurso humano y transformación de materias primas para crear un producto que satisfaga y supere la expectativa del cliente.

Los servicios brindados son atractivos para el consumidor por la calidad y presentación que existe en cada acción. Las entradas, platos fuertes y postres superan todo tipo de expectativa por la dedicación y exigencia que entregamos en cada plato.

1.1.6. Fórmula de utilidades

La **formulación de ingresos** de la organización es la venta de productos alimenticios con enfoque en la cocina clásica mexicana como burritos, fajitas, enchiladas y pozoles. También ofrecemos servicio de bar y reservas para eventos familiares u organizacionales.

Nuestra **estructura de costos** separa nuestros desembolsos por arriendo, servicios básicos, software contable y sueldos de empleados en rol como los costos fijos y las materias primas y remuneraciones a empleados ocasionales como costos variables

El margen de utilidad de El Rincón del Coyoacán se basa en la venta directa al consumidor. Al tener un enfoque en la calidad el negocio ajusta el precio para aquellos paladares exigentes, a pesar el precio elevado es justificado por la calidad y presentación del plato, sumado a la excelente climatización del lugar por lo que sigue siendo atractivo para el cliente.

1.1.7. Estrategia genérica

Michael Porter presenta, en la década de los ochenta, las tres estrategias genéricas para las organizaciones sean grandes o pequeñas para que alcancen una ventaja competitiva en el mercado.

Las estrategias genéricas presentadas por Porter son el liderazgo de costos, diferenciación y segmentación. El liderazgo de costos lo define como la ventaja de producir más barato que la competencia, la diferenciación es hacer que nuestro bien o servicio sea más atractivo para el cliente incrementando la percepción de calidad y de esta manera mantener los precios altos, por último,

tenemos la segmentación que limita el nicho de mercado creando fuertes lazos con los clientes.

El Rincón del Coyoacán adopta una estrategia de diferenciación ya que su producto es único en el mercado, se diferencia de los demás restaurantes por mantener la cocina clásica y el ambiente hogareño mexicano. Crea una experiencia que pocos negocios pueden ofrecer al cliente y esto permite mantener precios elevados.

Los lineamientos estratégicos que identifican las bases sobre las que sustentamos nuestra estrategia genérica son el servicio, costo y el recurso humano. El servicio que brinda El Rincón del Coyoacán distingue por su experiencia de 20 años en el mercado, el cliente se siente en un ambiente totalmente extranjero sin dejar de sentir la fraternidad de una comida hogareña.

El costo que maneja el restaurante lo mantiene bajo por la gran diversidad que productos agrícolas ofrecidos en el mercado local. El negocio tiene un abanico de posibilidades cuando hablamos de las materias primas y las ofertas a bajo costo no se hacen esperar.

Por último, el recurso humano con el que cuenta El Rincón del Coyoacán está basado en el vínculo con sus empleados más antiguos en quienes depositan su entera confianza. Los empleados más antiguos muestran grandes cualidades para manejar las actividades diarias con la mejor actitud y transparencia.

1.3.Objetivos financieros

El Rincón del Coyoacán es un negocio que depende de la situación económica del país, las crisis económicas que ha enfrentado el Ecuador a partir del 2016 han marcado un duro camino para el restaurante por la disminución de las ventas. Esta disminución es más notoria cuando las empresas comienzan a recortar gastos en eventos organizacionales y familias ahorran comiendo dentro de sus hogares.

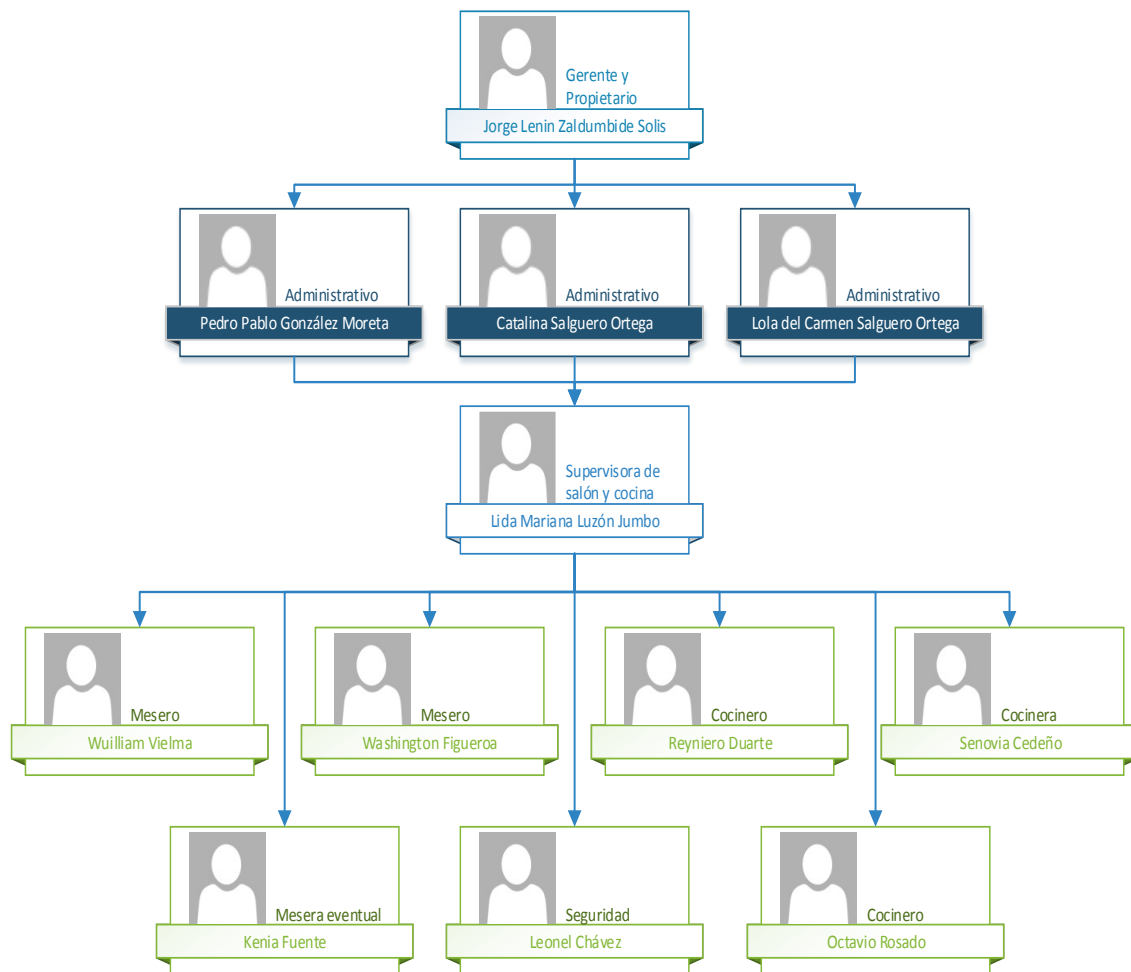
Por otra parte, El Rincón del Coyoacán tiene clientes que han demostrado fidelidad al negocio al igual que las nuevas generaciones presentan un gusto apasionado por la gastronomía mexicana.

Es así como las finanzas del negocio han demostrado una solidez por su liquidez en el día a día, las ventas son de pago inmediato por lo que las cuentas por cobrar se limitan a eventos grandes de pago a crédito de no más de tres meses.

1.4.Estructura organizacional

La estructura organizacional manejada dentro de la empresa mantiene una forma piramidal liderada por Lenin Zaldumbide como gerente y dueño del negocio, seguido por su hermano Pedro González, Lola del Carmen Salguero y su esposa Catalina Salguero. Como supervisora del salón y cocina se encuentra Lida Luzón seguido por el personal de cocina, salón y de seguridad.

Figura No. 1: Estructura Organizacional del Rincón del Coyoacán



1.5.Productos y servicios

El Rincón del Coyoacán es un restaurante que ofrece una gama de platillos variados en base a la gastronomía de México además de cortes de carnes, filetes de pollo y postres a base de helado o tortas. Entre su menú encontramos tacos, tortillas, quesadillas, enchiladas, burritos y pozoles. Todos los platillos son cocinados con la sazón clásica mexicana, ofreciendo alimentos frescos y el mayor cuidado en su preparación.

Dentro del restaurante también se tiene la oportunidad de organizar eventos empresariales, cumpleaños, bautizos y todo tipo de reserva. Las fiestas

infantiles son organizadas para que los más pequeños y grandes pasen un grato momento junto a la familia de Coyoacán.

El Rincón del Coyoacán también ofrece servicios de karaoke y bar. Dentro del bar encontramos un menú de cervezas nacionales e internacionales, micheladas, cheladas, cocteles de sabores, margaritas y todo tipo de preparaciones para acompañar con los bocaditos de la casa.

1.6. Análisis Externo

Las destrezas empresariales están complementadas por un conjunto de capacidades las cuales determinarán el beneficio o dificultad que puede presentar a la empresa las distintas situaciones. Las capacidades de operar bajo ciertas condiciones son distintas según el alcance del negocio y las limitaciones que ponga el mercado.

Los factores externos son todos aquellos que la empresa no es capaz de controlar ni cambiar, los factores externos son generalmente controlados por leyes, políticas, factores cultura y los distintos comportamientos del mercado como tendencias y modas. Sin embargo, las administraciones son capaces de utilizar estas condiciones a favor de la organización, esto dependerá de las capacidades gerenciales de adaptarse a los cambios y las decisiones acertadas que se tomen.

Por otra parte, los factores internos se desenvuelven en la administración de la empresa como la capacidad de tomar decisiones por parte de la gerencia, la productividad de los activos, el manejo correcto del dinero, anuncios publicitarios, marketing y demás estudios que estén al alcance de la entidad. El “como” aprovechar los distintos factores determinaran si son una amenaza u oportunidad.

Las decisiones tomadas por la gerencia son las estrategias para enfrentar distintas situaciones o alcanzar objetivos. Una estrategia enfrenta tres preguntas centrales:

- ¿Cuál es nuestra condición actual?
- ¿Hacia dónde queremos ir?
- ¿Cómo lo haremos?

De esta manera la administración estratégica toma un papel esencial para la resolución de las cuestiones presentadas anteriormente. La primera pregunta, ¿Cuál es nuestra condición actual?, evalúa la situación de la empresa y mercado. Mediante esta pregunta nos interesa deducir dónde está el problema y en dónde nos podemos apoyar. Mediante esta pregunta logramos identificar nuestras capacidades, recursos y alcance, así como los cambios que podrían afectar a la empresa. ¿Hacia dónde queremos ir?, es la pregunta crucial que definirá la estrategia que tomemos. Es necesario tener claro el objetivo principal de una estrategia para que esta pueda ser medible en el desenlace y final de la misma. Aquí evaluaremos la posibilidad de adquirir nuevas capacidades, recursos y redefinir el alcance. Por último, ¿Cómo lo haremos?, es la pregunta esencial de una administración estratégica. Identificar cuáles serán los procedimientos, cambios, controles y otras cualidades clave que permita a la organización enfrentar las nuevas amenazas y aprovechar las futuras oportunidades (Thompson, 2012).

1.6.1. Matriz de Perfil de Oportunidades y Amenazas en el Medio

La matriz de Perfil de Oportunidades y Amenazas en el Medio (POAM) es una herramienta que ayudará a las organizaciones a identificar posibles productos, cualidades, servicios o políticas nocivas o beneficiosas para el negocio.

Para la elaboración de la matriz se analizarán ciertos aspectos que afecten a la empresa, existen dos tipos de factores: Externos e Internos. Para el análisis de una matriz POAM manejaremos los factores externos. Se consideran externos todos aquellos que no pueden ser manejados, manipulados ni controlados por el negocio.

Dentro de los factores externos comúnmente utilizados tenemos:

- Políticos – Legales
- Económicos
- Socio – Culturales
- Competitivos

De esta manera, se realizará un análisis de los factores externos que influyan en la empresa para la realización de la *Tabla No. 1: Matriz de Perfil de Oportunidades y Amenazas en el Medio* para tener un panorama claro sobre la situación actual y cómo obtener un beneficio y mitigar riesgos en sus operaciones.

“En un medio como en el que se mueven nuestras empresas, el factor determinante para el éxito o fracaso es la habilidad para enfrentar oportunamente en forma dinámica y acelerada, los desafíos del cambio. Los cambios de gusto del consumidor, de las condiciones políticas, de la estructura de mercado, así como los tecnológicos, no sólo pueden tener efectos en una u otra compañía individualmente, sino que pueden generar la crisis o el repunte de toda una industria.” (Gomez, 2015, pág. 82)

En otras palabras, el factor que define si una empresa llegará a ser exitosa o fracasar dependerá de su habilidad en la toma de decisiones y la habilidad para enfrentar los desafíos que presente el mercado. Es decir, que existen factores en el medio que afectarán al desempeño de la organización y dependerá del

dinamismo de la gerencia para saber aprovechar las oportunidades y mitigar las amenazas.

Es así, que el estudio de la matriz POAM está compuesta de factores externos al negocio ya que no dependerá de estos los cambios que se puedan producir, todos estos no son controlados por la administración de la empresa ni pueden ejercer influencia en los cambios, sin embargo, se puede adaptar a estos.

1.6.1.1. Aspectos Políticos legales

En Ecuador existen entidades públicas y privadas para la regulación de las prácticas y normas sanitarias para los establecimientos que dediquen sus actividades a producir, comercializar y/o manipular productos dirigidos al consumo humano tales como alimentos, cosméticos, medicinas, hospedaje, entre otros con el fin de incrementar la eficiencia y descartar posibles riesgos para los consumidores.

La Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria emitió su última actualización de Guía de Requisitos para Obtención de Permisos para el Funcionamiento de Establecimientos Sujetos a Vigilancia y Control Sanitario en agosto de 2014. Dicho documento indicaba a los administradores de establecimientos cuales eran los permisos necesarios para su correcto funcionamiento en el mercado.

El Rincón de Coyoacán es una microempresa catalogada como restaurante por la manipulación y comercialización de bebidas y alimentos, además que cuenta un menú de cocteles, licores y cervezas. Todo tipo de restaurante está sujeto a vigilancia y control sanitario por lo que el negocio debe obtener permisos para poder ejercer su actividad libremente.

El requisito necesario para restaurantes y cafeterías es tener la categorización otorgada por el Ministerio de Turismo, para la obtención de esta

categorización se solicita la presentación de documentos como RUC y certificado de actividades económicas único. Estos documentos además de ser un requisito para el funcionamiento del negocio sirven a la entidad a crear formalidad y esto les da credibilidad frente a entidades financieras lo que da acceso a créditos mercantiles además de ingresar al sistema de Quito Turismo, este programa promociona a restaurantes como sugerencias en búsquedas Google, Bing y Dogplie.

Durante esta investigación se ha determinado que todos los permisos y controles implantados por La Agencia Nacional, Control y Vigilancia Sanitaria son una oportunidad ya que permiten a la entidad acceder a servicios públicos que incentivan las ventas o dan formalidad al negocio ante las miradas de entidades bancarias y accionistas.

Por otra parte, tenemos las amenazas dentro de las leyes y políticas que enfrentan las empresas en el Ecuador. Uno de los mayores temas de debate son los impuestos establecidos en los últimos años como la subida del 22% al 25% del impuesto a la renta el cual, asegura Lenin Zaldumbide, fue de gran impacto para el negocio y para sus clientes que tras tener que pagar más impuestos prefirieron ahorrar comiendo en sus hogares y evitar gastos en restaurantes. Durante la crisis económica del 2017 y 2018 el restaurante llegó a bajar sus ventas hasta en un 40% y los meses de mayor movimiento apenas superaron el promedio. Los empleados también fueron afectados por el cambio de políticas ya que el restaurante tuvo que recortar personal para lograr cubrir sus costos fijos.

1.6.1.2. Aspectos Económicos

La situación económica se estudiará en base a los factores ajenos al negocio, se tomará en cuenta aquellos que afecten de manera positiva o negativa en ingresos per cápita del sector, liquidez de empresas y familias, temporadas del año como, nivel de endeudamiento, temporadas del año que puedan afectar a agricultores por lo que pueda subir el precio de materias primas, entre otros.

El Rincón del Coyoacán trabaja con proveedores agrícolas para el abastecimiento de carnes, frutas, legumbres y verduras. Una de las principales ventajas es el acceso a descuentos significativos por ser clientes de más de 10 años y acceso a créditos sin necesidad de trámites o burocracia. Sin embargo, los proveedores fijarán sus precios de acuerdo a la época del año y al nivel de producción obtenido durante la temporada. A pesar de ser uno de los países sudamericanos más ricos en agricultura el nivel de producción se ha mantenido bajo durante los últimos 10 años frente a países como Perú y Colombia. Una de las principales razones es la inestabilidad política en el Ministerio de Agricultura y Ganadería, asegura Betty Jumbo en su columna publicada por El Comercio en septiembre del año 2018.

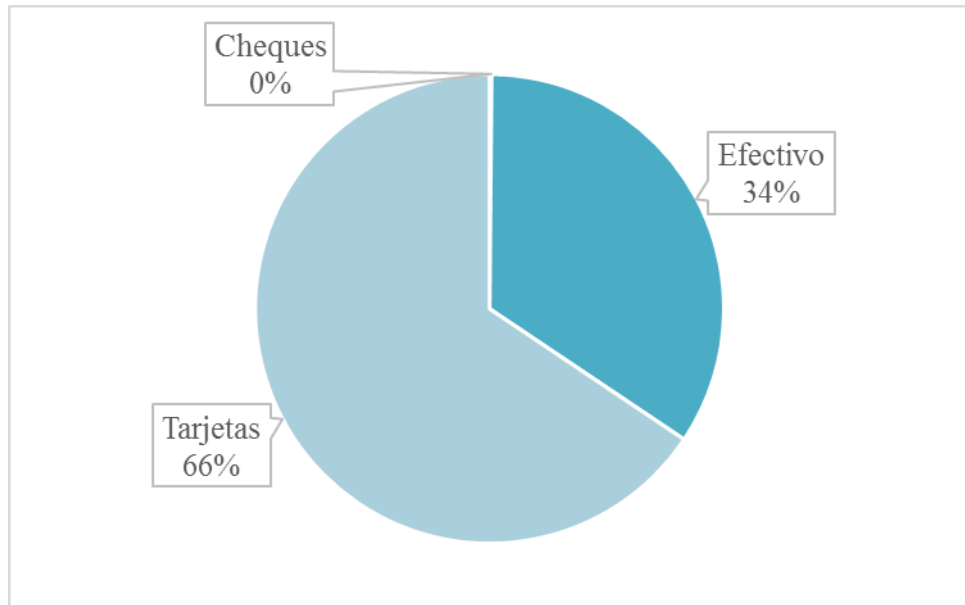
El Rincón del Coyoacán mantiene sus ventas con clientes fieles al negocio que también recomiendan entre sus amigos y familiares. El restaurante a pesar de ser reconocido por recomendaciones, publicidad y continuidad ha presentado una baja en ventas catalogada como la más grave desde el inicio del restaurante. Esta reducción en ventas se debe a la situación económica que presentan empresas multinacionales cercanas al restaurante quienes antes realizaban constantes reservas y visitas frecuentes al restaurante.

“La situación del país es complicada, el estado recomienda a las familias y empresas una cultura ahorrativa durante esta época de crisis y esta se inicia por el consumo de alimentos realizados en casa”, aseguró Lenin durante una entrevista.

El Rincón del Coyoacán maneja sus ventas sin créditos a menos que sean eventos grandes en la que el cliente sea una entidad en el Ecuador y su consumo supere los \$1000,00 y su crédito máximo es a un mes, con un anticipo del 30 al 50 por ciento según el tamaño del evento. Es por eso por lo que la empresa no maneja una cartera de riesgo y su liquidez ha demostrado ser estable por las ventas de pago inmediato.

Los porcentajes cobrados por empresas que prestan equipos y servicios de tarjetas de crédito y débito son del 2% hasta el 4.5% de la facturación mensual en ventas sumado a los costos de alquiler del equipo.

Figura No. 2: Porcentaje de formas de pago realizadas en el mes de febrero 2019 en El Rincón del Coyoacán



Elaborado por: Joseph F. Chávez

Información recuperada de Sistema Contable Practicis

De esta manera, el gasto que se incurre por el uso de Datafast presenta una oportunidad para el negocio ya que el pago con tarjetas de débito o crédito cubre el 66% de las ventas totales.

Las políticas de pago se manejan mediante cheques girados por Pedro o Lenin, caja es depositada cada dos días y si hubo mucho movimiento se deposita al día siguiente para evitar cualquier tipo de riesgo.

La posición de cliente del restaurante representa una ventaja ya que la mayoría de sus proveedores son pequeños negocios familiares localizados en el

mercado de Carapungo. Esto permite negociar los precios para conseguir costos más bajos y utilidades más altas.

El sector demográfico ha permitido al restaurante alcanzar un margen de ganancia mayor con precios altos a cambio de calidad. El ingreso promedio per cápita diario en el sector Benalcázar alcanza los \$9,00 lo que significa una gran oportunidad para el negocio.

Uno de los mayores problemas financieros es lo impredecible que puede comportarse un mercado en condiciones inestables políticas y financieras. Ecuador tras la caída del precio del petróleo ha sufrido una grave crisis económica en la que muchas empresas han recortado personal para subsistir en el mercado y reducir gastos, estas condiciones afectan directamente a las ventas del restaurante ya que sus principales clientes son familias ecuatorianas y organizaciones que tengan sus oficinas dentro del sector.

1.6.1.3. Aspectos Socio – culturales

Los factores socio culturales hacen referencia a todos los relacionados al nivel de educación de la población, tradiciones, normas éticas y morales, costumbres, creencias, leyes y hábitos adquiridos por las personas por ser parte de una sociedad.

Hoy en día, los clientes se ven impulsados por la globalización por lo que su comportamiento está determinado por las variables que afecten a la hora de la compra. La administración del restaurante maneja a su favor la calidad del servicio y su experiencia en el trato con clientes. Los consumidores hoy en día van en busca de experiencias y es lo que El Rincón del Coyoacán intentan brindar a las familias que visiten sus instalaciones. Una planificación adecuada facilita que el cliente capte la idea del negocio y cree fidelidad al mismo. Lida es la persona en

nómina con mayor antigüedad en el negocio, con 20 años de trayectoria como mesera y cocinera en el restaurante ha creado fuertes vínculos con los clientes más antiguos y un grado alto de confianza por parte de los administrativos del local. Los clientes van en busca de un buen trato y Lida ofrece cordialidad en cada acto lo que permite al consumidor querer volver.

Ecuador vive en una cultura latina ajustada de raíz que ve como modelo a la cultura occidental por la misma globalización creada en redes sociales y medios de comunicación en las que se puede investigar sobre la calidad de vida extranjera. El deseo de alcanzar la misma o mejor calidad de vida que en países occidentales hace al ecuatoriano una persona más consumidora y menos reservada en sus finanzas.

Según María Belén Neira, en su escrito de factores socioculturales de los consumidores asegura que: “Son los propios consumidores quienes eligen en qué posición ubican a cada uno de los productos de cada categoría, teniendo en cuenta lo que involucra al producto en sí mismo de manera integral.” (2008, pág. 54). Asimismo, es importante conocer cuál será la comunicación más conveniente para poder llegar al grupo que ha sido seleccionado, tomando en cuenta que este grupo ya está siendo influenciado por la sociedad, cultura y subcultura dentro de la cual se desenvuelve.

Por eso, es necesario estudiar no sólo las motivaciones personales de los individuos, sino también lo que sucede en su entorno. Los factores socioculturales son determinantes al momento de construir una marca e iniciar una empresa, puesto que lo que más influye en ello son las preferencias y gustos de los posibles consumidores.

1.6.1.4. Aspectos Tecnológicos

Los avances tecnológicos han abierto un gran campo en las áreas administrativas para negocios. Hoy en día existen miles de instrumentos tecnológicos que facilitan las operaciones diarias como facturación, pedidos, envío de documentos, redes sociales, teléfonos celulares, entre muchos otros. El Rincón del Coyoacán maneja instrumentos básicos dentro de su cocina como en el salón, siendo reservado en las inversiones realizadas durante estos años.

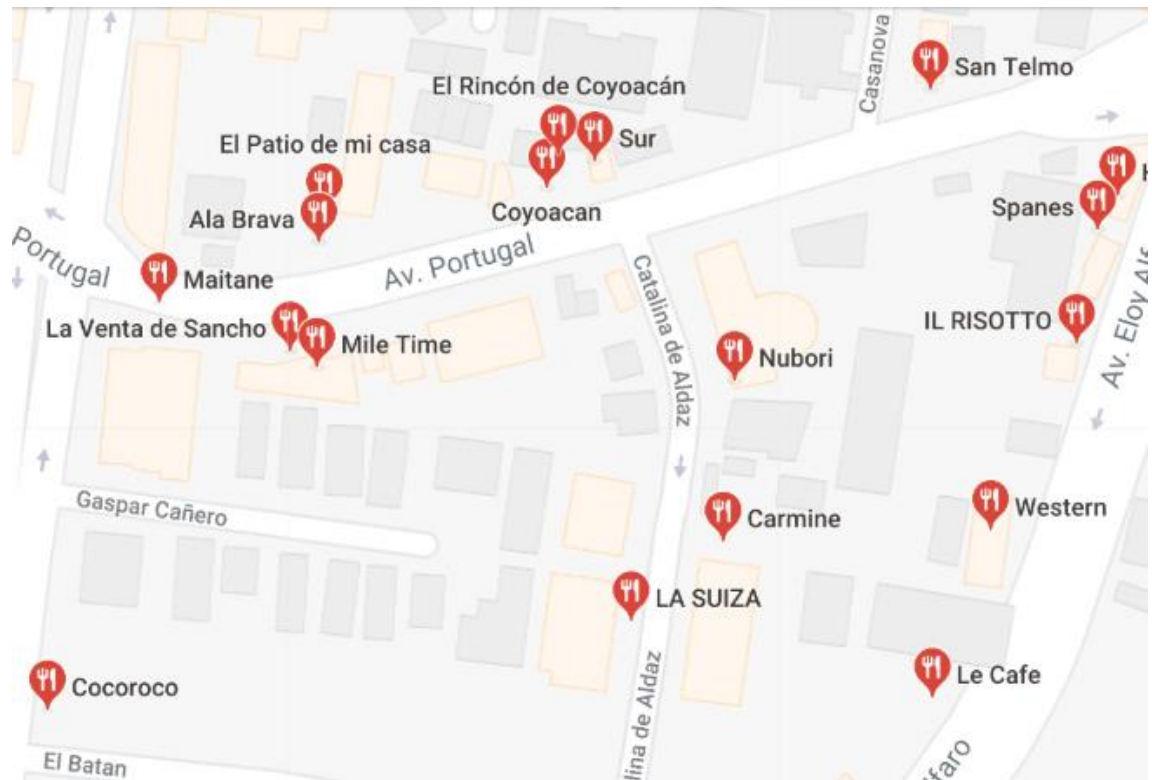
En febrero del año 2019 El Rincón del Coyoacán cambia de sistema contable con el fin de unirse a la facturación electrónica, dicho cambio ha puesto a disposición del sistema contable Dora.ec el cual brinda una plataforma amigable para el usuario tanto en la administración como en el servicio.

La globalización de los teléfonos celulares y acceso internet han abierto una gran opción de mantener conectados a los clientes con el restaurante para poder seguir las ofertas y promociones mediante redes sociales y páginas web.

1.6.1.5. Aspectos Competitivos

Una de las principales amenazas del negocio es el fuerte nivel de competencia que existe en el sector centro – norte de Quito. El sector Benalcázar cuenta con más de 30 opciones de comida para todo tipo de gusto además de un patio de comidas rápida en la Portugal y Av. 6 de diciembre. Tan solo en la cuadra donde se ubica el Rincón del Coyoacán existen más de siete negocios dedicados a brindar servicios alimenticios como se puede observar en el Gráfico No. 2.

Gráfico No. 2



Fuente: Google Maps

Particularmente la brecha entre los productos genéricos o commodities respecto a los productos diferenciados con una marca se ha ido ampliando como consecuencia de las ventajas competitivas de origen y la innovación para lograrlas. Michael E. Porter (1980) había planteado la tendencia a innovar y buscar una ventaja competitiva como una U, donde se necesita avanzar hacía un extremo porque si un negocio se queda en medio, es una indefinición que contribuirá a su fracaso.

Es importante mencionar que las empresas no sólo deben considerar cómo se mide la competitividad, sino también los factores que determinan a una empresa competitiva.

Existen varios textos que enumeran los factores determinantes de una empresa competitiva, en esta investigación manejaremos los planteados por Michael E. Porter en su libro de Planificación Estratégica, los cuales son:

- Know how (saber cómo)
- Know why (saber por qué)
- Know who (saber con quién)

Desde un punto de vista empresarial, se entiende que una empresa es sólo un 10% del 100% de empresas que ofrecen productos o servicios similares al tuyo empresas del mismo giro; esto quiere decir que tienes el 90% de competidores y todos van por un mismo o similar mercado.

La mejor manera de controlar este factor es mejorar los precios, la publicidad y la calidad del bien o servicio brindado. Es aquí donde intervienen las tres cuestiones claves de una empresa competitiva ¿Cómo mejorar los precios?, ¿Por qué mejoraríamos los precios?, ¿Para quién mejoraríamos los precios?

Mediante el estudio y análisis de la información presentada en la *Tabla No.1: Matriz POAM* se realiza una matriz de análisis *Tabla No. 2: Ponderación de Matriz POAM*. Mediante la segunda tabla podremos obtener un panorama más claro sobre la posición actual del restaurante frente al mercado.

Tabla No.1: Matriz POAM

FACTORES	OPORTUNIDADES			AMENAZAS			IMPACTO		
	Alto	Media	Baja	Alta	Media	Baja	Alto	Medio	Bajo
Político -Legales									
Patente Municipal		X						X	
Licencia única de actividades económicas		X						X	
Permisos de funcionamiento del Ministerio del Interior	X						X		
Permiso de funcionamiento de la ARCSA		X							X
Permiso de Bomberos			X						X
Impuesto a la Renta 25%				X			X		
Salario mínimo unificado					X				X
Pago de Utilidades a empleados inscritos en nómina 15%						X			X
Económicos									
Liquidez	X						X		
Situación económica del país				X			X		
Pagos a sistemas de tarjetas de crédito y débito	X						X		
Avances en la contabilidad			X					X	
Nulos estudios financieros realizados					X			X	
Sociocultural									
Modas y tendencias			X				X		
No hay cultura ahorrativa en el Ecuador		X							X
Gran aceptación a comida mexicana		X						X	
Música en vivo atrae nuevos mercados				X			X		
Ambiente familiar y no jobial					X		X		
Tecnológicos									
Nuevos sistemas contables		X							X
Facturación electrónica			X						X
Redes sociales	X						X		
Navegadores de internet	X							X	
Competitivos									
Entrada de nuevos competidores				X			X		
Mercado saturado				X			X		
Sector comercial		X					X		
Productos sustitutos: Almuerzos de bajo costo				X			X		

Elaborado por: Joseph F. Chávez

Matriz rescatada de material entregado por Paulina Cadena

Tabla No. 2: Ponderación de Matriz POAM

FACTOR	PONDERACIÓN	CALIF	CAL.PONDERADA
Patente Municipal	0,01	1	0,01
Licencia única de actividades económicas	0,01	3	0,03
Permisos de funcionamiento del Ministerio del Interior	0,08	4	0,32
Impuesto a la Renta 25%	0,1	1	0,1
Liquidez	0,1	2	0,2
Situación económica del país	0,12	4	0,48
Pagos a sistemas de tarjetas de crédito y débito	0,06	1	0,06
Avances en la contabilidad	0,01	4	0,04
Modas y tendencias	0,05	3	0,15
Gran aceptación a comida mexicana	0,02	3	0,06
Música en vivo atrae nuevos mercados	0,02	1	0,02
Ambiente familiar y no jovial	0,02	2	0,04
Redes sociales	0,07	2	0,14
Navegadores de internet	0,05	4	0,2
Entrada de nuevos competidores	0,1	1	0,1
Mercado saturado	0,1	1	0,1
Sector comercial	0,04	4	0,16
Productos sustitutos: Almuerzos de bajo costo	0,04	1	0,04
	1		2,25

Leyenda	
Oportunidad Alta	4
Oportunidad Media	3
Amenaza Media	2
Amenaza Alta	1

Elaborado por: Joseph F. Chávez

Matriz rescatada de material entregado por Paulina Cadena como docente de Planificación Estratégica en el año 2016

La ponderación de la Matriz POAM se realiza dando un nivel de impacto a cada factor que inflencie de manera positiva o negativa al negocio según su situación actual. Los factores de impacto bajo son eliminados para la ponderación y mantenemos solo aquellos de impacto medio y alto. La asignación de puntos para cada factor dependerá de la fuerza y alcance que tenga este factor a comparación de los demás, la suma de todos los factores debe dar unidad o 100% para así luego multiplicar según la calificación otorgada en la Matriz POAM. Las oportunidades altas multiplican por cuatro, las oportunidades de nivel medio multiplican al factor por tres, las desventajas de nivel medio por dos y por último las amenazas de nivel bajo por uno. El resultado de esto debe darnos un valor entre 1 y 4.

En el caso de esta investigación se concluyó que el restaurante está bajo circunstancias que amenazan de manera significativa a la continuidad de las operaciones regulares con una calificación de 2.25. Factores económicos y tributarios afectan de manera grave a la economía del restaurante.

CAPÍTULO II

2. NORMAS DE CONTROL INTERNO

2.1. Definición

Hoy en día existen centenares de definiciones escritas por respetables doctores y expertos en auditoría, procesos, administración, contaduría y finanzas que han ajustado la definición del control interno según el enfoque del mismo. Sin embargo, tenemos palabras claves que nos ayudarán a entender en que consiste y para qué sirve el control interno en las empresas sin importar el giro del negocio u operaciones.

Para esta investigación citaremos dos famosos textos que servirán para entender de mejor manera el control interno.

El control interno “Es un elemento que se basa en procedimientos y métodos, adoptados por una organización de manera coordinada a fin de proteger sus recursos contra pérdidas, fraude o ineficiencias; promover la exactitud y confiabilidad de informes contables y administrativos; apoyar y medir la eficacia y eficiencia de esta, y medir la eficiencia de operación en todas las áreas funcionales de la organización.” (Rodriguez Valencia, 2009, pág. 50).

“El sistema de Control Interno proporciona una seguridad razonable. El término “razonable” reconoce que el Control Interno tiene limitaciones inherentes; esto puede traducirse en que jamás el directivo y sus trabajadores deben pensar que, una vez creado el sistema, han erradicado las probabilidades de errores y fraudes en la organización y que todos sus

objetivos serán alcanzados” (del Toro Ríos, Vizcaino, Trabas, & Santos Cid, 2005, pág. 08)

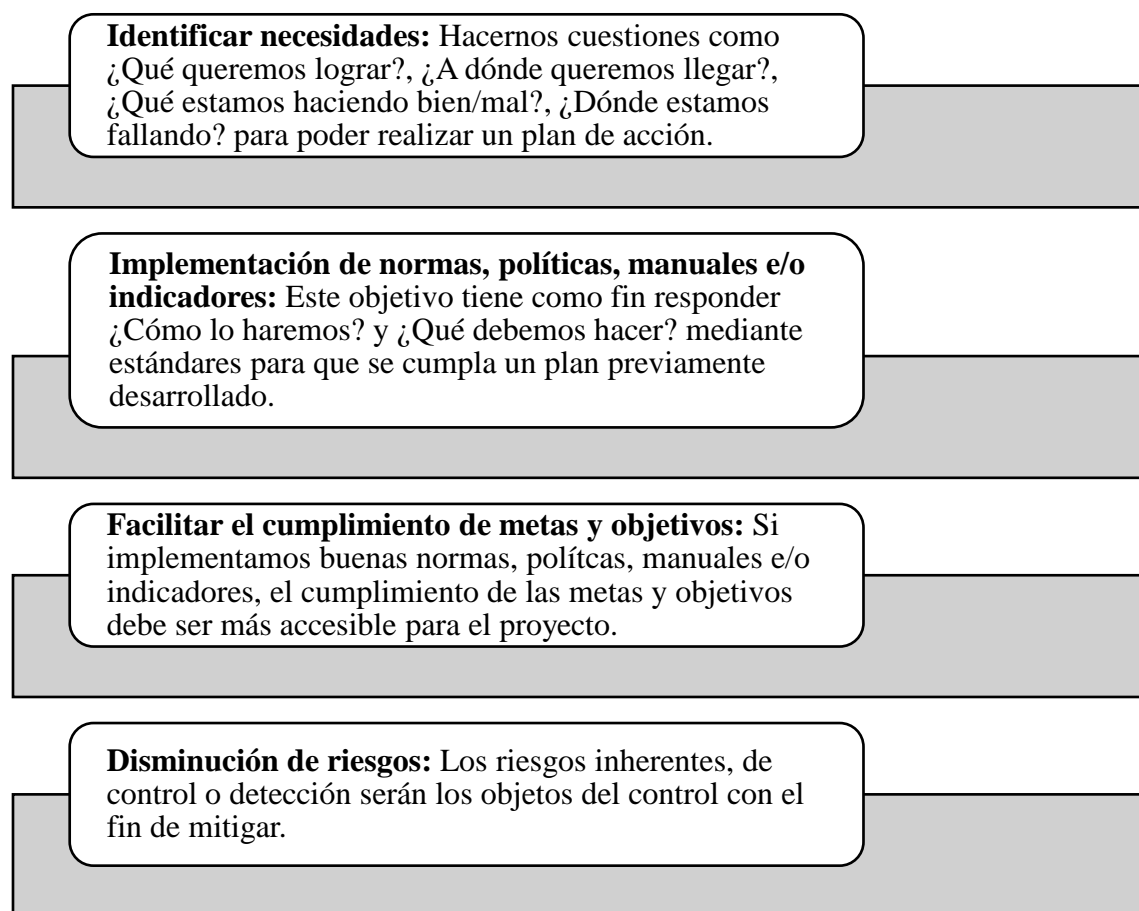
Como se puede observar, ambas citas hablan del control interno con diferentes enfoques y propósitos. El control interno, según la primera definición, se enfoca en los correctos procedimientos para la presentación de informes administrativos y contables en los que se pueda confiar para de esta manera medir la eficacia y eficiencia de las operaciones. Por otra parte, la otra fracción de texto habla sobre el control interno como un proceso con limitantes que ayudará a acercarnos a metas y objetivos más no nos asegura que los logremos alcanzar.

Bajo esta premisa, vale rescatar ambos conceptos para definir con nuestras palabras el significado de Control Interno. El Control Interno es la identificación, planeación y aplicación de normas, procedimientos, políticas e/o indicadores que nos faciliten el cumplimiento de metas y la disminución de riesgos.

2.2. Objetivos del Control Interno

Como pudimos apreciar en los conceptos rescatados de textos y el elaborado durante la investigación, el control interno tiene varios objetivos:

Figura No. 3: Objetivos del Control Interno



Elaborado por: Joseph F. Chávez

Información recuperada de COSO III

2.3. Informe COSO

“The Committee of Sponsoring Organizations of the Tradway Commission”, más conocido como COSO, es una herramienta que guía al usuario para una correcta implementación de un sistema de control interno. Desde su publicación en 1992 ha tenido una gran acogida por empresas de todo el mundo y actualmente es un estándar de referencia.

El informe COSO tiene como misión: “...Proporcionar liderazgo intelectual a través del desarrollo de marcos generales y orientaciones sobre la Gestión del Riesgo, Control Interno y Disuasión del Fraude, diseñado para

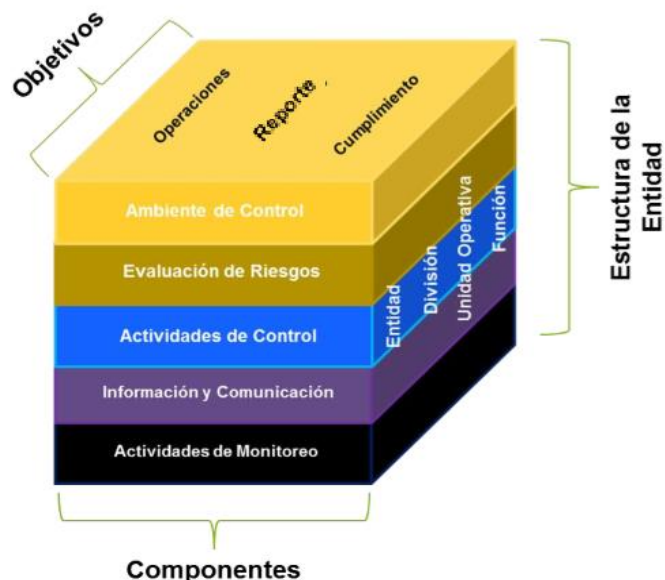
mejorar el desempeño organizacional y reducir el alcance del fraude en las organizaciones” (COSO, 1992).

En el transcurso de los años el Informe COSO ha ido recibiendo actualizaciones. El informe que se utilizará como base en esta investigación será el emitido en el año 2013. En esta versión el Informe COSO mantiene al control interno y sus cinco componentes al mismo tiempo que incluye mejoras y aclaraciones para allanar el entendimiento y uso a empresas.

2.4. Componentes de Control Interno

Para el planteamiento de un sistema de control usaremos los elementos del sistema de control planteados por el COSO III. Este consta con cinco componentes integrados relacionados a los objetivos internos de la empresa como se muestra en la *Figura No. 4*.

Figura No. 4: Componentes del Control Interno COSO III



Elaborado por: The Committee of Sponsoring Organizations of the Tradway Commission

Rescatado de COSO – Delloite: Marco de referencia para la implementación, gestión y control de un adecuado Sistema de Control Interno.

2.4.1. Ambiente de Control Interno

Para la comprensión de cada elemento citamos la investigación realizada por Marbel Guerrero y Raquel Mangones en la que afirman que “La esencia de cualquier negocio es su gente, sus atributos individuales, incluyendo la integridad, los valores éticos y la competencia y el ambiente en que ella opera. La gente es el motor que dirige la entidad y el fundamento sobre el cual todas las cosas descansan” (Guerrero & Mangones, 2016).

Es así como entendemos como ambiente de control el lugar y condiciones en el que se desarrollan las operaciones del negocio. Un óptimo ambiente de control se entiende como el espacio en el que se puede operar de manera segura y con el menor riesgo posible.

En el restaurante “El Rincón del Coyoacán” identificamos tres distintas áreas de ambiente de control: Cocina, servicio y tesorería.

En el área de Cocina se encuentra el personal encargado de la preparación, cocción, pelado, lavado y demás actividades afines a los alimentos que se servirán a los clientes a excepción de bebidas.

En el área de Servicio se encuentran los meseros encargados de actividades como atención al cliente, elaboración de bebidas y cierre de mesa. Los colaboradores tienen acceso a tarjetas de crédito de clientes, Datafast, efectivo, caja chica, inventario de suministros de limpieza y oficina, inventarios de bebidas embotelladas, inventario de frutas y menaje del restaurante.

En el área de Tesorería se encuentra solo personal administrativo quienes se encargan la mayor parte del tiempo a realizar los cobros de cada mesa y el cierre al final del día. También se encarga de emisión de cheques, pagos a proveedores, cotización de eventos y de ser necesario se extienden al área de Servicio y cocina. El alcance del área es ilimitado ya que, a pesar de tener tareas específicas, también puede involucrarse en cualquier área según la necesidad del momento.

Es oportuno aclarar que las distintas áreas se pueden involucrar en otras actividades según la oportunidad y necesidad del restaurante. Además, existen actividades compartidas como la recepción de inventario en horario de 10h30 y 12h00.

2.4.2. Evaluación de Riesgo

Marbel Guerrero y Raquel Mangones detallan en su investigación que “La entidad debe ser consciente de los riesgos y enfrentarlos. Debe señalar objetivos, integrados con ventas, producción, mercadeo, finanzas y otras actividades de manera que opere concertadamente. También debe establecer mecanismos para identificar, analizar y administrar los riesgos relacionados” (Guerrero & Mangones, 2016).

Partiendo de los supuestos anteriores, la Evaluación del Riesgo es fundamental en la definición de objetivos para encontrar futuros inconvenientes y proponer mejoras. Los riesgos se encuentran en todas las actividades, existen riesgos inherentes y otros riesgos más operativos los cuales tenemos mayor oportunidad de mitigar.

El restaurante maneja controles en sus distintas áreas. Los controles varían según la necesidad y confianza que tenga la administración con sus colaboradores.

El área de Cocina está mayormente expuesta a altos riesgos por la manipulación de objetos cortos punzantes y expuestos a altas temperaturas por la cocción de alimentos. Existen riesgos inherentes al cargo por la constante manipulación de los objetos mencionados en los que el colaborador puede resultar afectado. También existen riesgos para la organización como inventarios obsoletos, pérdida o hurto de inventario, mal uso de suministros, entre otros afines a las actividades que desarrollen.

En el área de Servicio existen también riesgos inherentes como exposición a químicos utilizados para aseo como cloro, detergentes, ambientadores, entre otros. Los riesgos del negocio conforme al área de Servicio están ligados al movimiento de efectivo y manipulación de tarjetas de crédito y débito de clientes. Además, del acceso ilimitado a inventarios y suministros de cocina que tienen todos los colaboradores del área.

Por último, los riesgos del área de Tesorería pueden ser los de mayor impacto en el negocio. Los colaboradores tienen acceso ilimitado a caja, tarjetas, sistemas de cobro Datafast e inventario. También están involucrados con la emisión de cheques para pago a proveedores y cierre de caja al final del día. Los colaboradores están integrados por socios del restaurante y familiares por lo que se deposita la confianza en ellos para el manejo de dichas actividades. Uno de los mayores riesgos en el área es el abuso de poder e influencia que pueden tener los colaboradores al tener un alcance ilimitado a información y activos.

2.4.3. Actividades de Control

En la investigación realizada por Marbel Guerrero y Raquel Mangones aseguran que “Se deben establecer y ejecutar políticas y procedimientos para ayudar a asegurar que se están aplicando efectivamente las acciones identificadas por la administración como necesarias para manejar los riesgos en la consecución de los objetivos de la entidad” (Guerrero & Mangones, 2016).

Bajo esta premisa, entendemos de Actividades de Control como toda acción, documentación, supervisión o registro que se realice para salvaguardar la integridad de las personas, los activos y los principios de la empresa. Estas actividades tienen como fin alcanzar objetivos organizacionales del negocio.

En “El Rincón del Coyoacán” se maneja distintas actividades de control como capacitaciones de emergencia a los colaboradores, cuadro de caja al final del día, depósito en el banco de ventas en efectivo correspondientes al día anterior, entrega de suministros y equipo de trabajo adecuado a los colaboradores para el

desempeño de sus actividades, equipo alarmas, extintores, cámaras de seguridad y guardia para jornada laboral.

Sin embargo, las actividades están ligadas a fallos, errores u omisiones que se pueda hacer en el día a día por lo cual en esta investigación recomendaremos nuevos planes y actividades de control sobre todo concentrándonos en los inventarios.

2.4.4. Información y Comunicación

En el informe de El ambiente de control como mecanismo fundamental en algunas organizaciones comerciales de Montería, Córdoba detallan que “Los sistemas de información y comunicación se interrelacionan. Ayudan al personal de la entidad a capturar e intercambiar la información necesaria para conducir, administrar y controlar sus operaciones” (Guerrero & Mangones, 2016).

Las ideas expuestas nos ayudan a tener una mejor perspectiva del componente Información y Comunicación. Entendemos de este componente como la capacidad de los colaboradores, mediante el aprovechamiento de sistemas, de compartir, notificar, anunciar, prevenir y publicar documentos y reportes que añadan valor a los procesos y ayuden a mantener un ambiente de control efectivo.

El restaurante al manejar una nómina de 9 colaboradores y 2 eventuales maneja sistemas de información inmediatos como grupos de mensajería instantánea en redes sociales como WhatsApp. Sin embargo, existen detalles que pueden ser ignorados por los colaboradores por el alcance que llegue a tener un mensaje en diferentes circunstancias.

2.4.5. Supervisión o Monitoreo

Por último, “Debe monitorearse el proceso total, y considerarse como necesario hacer modificaciones. De esta manera el sistema puede reaccionar de manera dinámica, cambiando a medida que las condiciones lo justifiquen” (Guerrero & Mangones, 2016).

En esta situación, interpretamos como la herramienta final dentro del control interno planteado por el COSO III. La aplicación de este componente nos ayudará a fortalecer las bases de nuestros controles mediante el dinamismo de nuestras acciones ante las diferentes condiciones que se presenten en la operación del negocio.

El restaurante posee monitoreo básico respecto a los riesgos existentes dentro de las actividades por lo que es difícil llegar a realizar una retroalimentación eficiente. Durante la investigación indagaremos y plantearemos actividades de supervisión o monitoreo que aporten valor al negocio y encuentren oportunidad de mejora en las actividades.

2.5. Tipos de Controles

Las divisiones son innumerables ya que según el objetivo de la aplicación de actividades de control pueden extenderse los tipos y subtipos de control. Un artículo publicado por la Universidad Nacional de Córdoba (2016) segmentó a los tipos de control en función de la entidad controlante como Interno o Externo, por su temporalidad como pueden ser previo, concomitante o posterior. También existen controles según su metodología: Autocontrol y control jerárquico. Así mismo existe tipos de control por su materia como Legalidad, Calidad, Administración, Financiero, de Gestión, entre otros.

Esta investigación se basa en el Control Interno según su materia, teniendo en cuenta tres cátedras principales:

- Control Interno Contable
- Control Interno Administrativo
- Control Interno Financiero

2.5.1. Control Interno Contable y Financiero

El objetivo principal de un Control Interno Contable es representar las cuentas contables de manera confiable y razonable para la correcta elaboración de Estados Financieros.

“Es el proceso que bajo la responsabilidad del representante legal o máximo directivo de la entidad contable pública, así como de los responsables de las áreas financieras y contables, se adelanta en las entidades y organismos públicos, con el fin de lograr la existencia y efectividad de los procedimientos de control y verificación de las actividades propias del proceso contable, de modo que garanticen razonablemente que la información financiera cumpla con las características fundamentales de relevancia y representación fiel de que trata el Régimen de Contabilidad Pública” (CGN, 2015, pág. 2).

La idea central es que todos los colaboradores de las áreas contables y financieras realicen sus actividades de manera consciente y fiable para garantizar efectividad en la presentación de información financiera y cumpla con las características elementales de la contabilidad: Relevancia y Representación Fiel.

Durante esta investigación se elaborarán distintos tipos de controles aplicables al negocio “El Rincón del Coyoacán” en busca de mejorar la presentación de sus estados financieros e información relevante análogo a la contabilidad y finanzas.

2.5.2. Control Interno Administrativo

El control administrativo para este estudio lo enfocaremos en los procesos, procedimientos y actividades necesarios para la operación del negocio

en las áreas de Cocina, Servicio y Tesorería orientando al cumplimiento de metas y objetivos con la ayuda y compromiso de los colaboradores.

En la tesis acerca del Control Interno, elaborada por una estudiante de la Universidad Regional Autónoma de los Andes, hace una mención importante sobre el Control Interno Administrativo “Para MANTILLA, S. (2007) Es aquel que no tiene relación directa con la confiabilidad de los registros contables, se relaciona directamente con el plan de organización, métodos y procedimientos que ayudan a los directivos a lograr la eficiencia operacional y el cumplimiento de las políticas de la institución” (Bedoya, 2014).

Para “El Rincón del Coyoacán” se propondrá nuevas actividades, procedimiento y procesos que, mediante estudios y análisis competentes, ayuden a cumplir los objetivos y metas de manera eficaz y eficiente.

2.6. Ventajas y Desventajas del Control Interno

2.6.1. Ventajas del Control Interno

Entenderemos como ventaja a toda oportunidad de mejora aplicable al negocio para mejorar la situación actual. Las ventajas previstas son:

- a) Identificación de riesgos, planteamiento de posibles soluciones, elegir mejor opción, planeación de mejora, implementación e instrumentación, supervisión y monitoreo.
- b) Actividades medibles mediante la aplicación de índices de cumplimiento, eficiencia o eficacia.
- c) Monitoreo de actividades, procedimientos y procesos con el fin de tener mayor control sobre las operaciones.
- d) Aclarar el panorama de la situación actual de la empresa y fijación de metas alcanzables y objetivos.
- e) Mayor control sobre inventarios para utilización eficaz y eficiente.

2.6.2. Desventajas del Control Interno

Describimos desventaja al impacto no deseado resultado de la aplicación del Control Interno:

- a) Incremento de gastos por utilización de suministros y materiales necesarios en la documentación y seguimiento del Control Interno.
- b) Desmotivación del personal por aumento de actividades de control en jornada regular.
- c) Aumento de responsabilidad a personas y segregación de funciones de gerente a líneas inferiores.
- d) Personal poco capacitado para manejo de nuevas herramientas informáticas.

CAPÍTULO III

3. Propuesta Administrativa, Financiera y Contable

3.1. Propuesta Administrativa

3.1.1. Establecimiento de Misión

El Rincón del Coyoacán es preferido entre sus clientes habituales por su ambientación hogareña mezclada con lo tradicional y colorido de México. Su nombre lo indica: “Rincón de Coyoacán”, haciendo referencia a un típico pueblo mexicano del que se extraen las tradiciones gastronómicas para ofrecer al público.

Es así como se plantea la siguiente misión:

“El Rincón del Coyoacán ofrece gastronomía mexicana, para familias y amigos, promete trasladar al cliente a un pequeño rincón de México mediante su excelente ambientación hogareña y tradicionales platos a la carta.”

3.1.2. Establecimiento de Visión

Lenin Zaldumbide, Gerente General y representante legal del negocio, describe a “Rincón de Coyoacán” como un restaurante de calidad que ha sabido perdurar en el tiempo. El prestigio dentro de una zona tan competitiva, como el sector Benalcázar, es un indicador del éxito que ha tenido en la industria del servicio alimenticio.

Es así como, el negocio tiene una visión expansiva a largo plazo. Establecemos la visión del Rincón del Coyoacán cómo:

“Hasta el año 2025 expandir nuestro negocio en los principales sectores de Quito y ser una referencia gastronómica mexicana y referente administrativo de la industria de servicio alimenticio en Quito

3.1.3. Establecimiento de Valores

Los valores de la institución, en base a conversaciones mantenidas con administradores, mi experiencia profesional como asistente de contabilidad y experiencia como cliente son:

Excelencia en los servicios ofrecidos al cliente, en la información presentada a entes reguladores y proveedores.

Responsabilidad con el cumplimiento de nuestros servicios, tanto clientes como proveedores y obligaciones con el Estado.

Compromiso con las partes relacionadas, clientes, empleados, Estado y directivos de la organización.

Fidelidad para nuestros clientes internos y externos.

Exigencia en la calidad y esfuerzo que invertimos en cada producto ofrecido.

Profesionalismo en la atención al cliente y proveedor.

Experiencia, reunida durante dos décadas en el mercado de servicios alimenticios.

Empatía en el trato a nuestros clientes y proveedores para que se sientan cómodos dentro y fuera de nuestras instalaciones.

Humildad, concientizando las oportunidades de aprender y mejorar. Tomando en cuenta toda recomendación y sugerencia de clientes internos y externos.

Transparencia en cada procedimiento y cuenta rendida a autoridades, partes relacionadas, clientes, proveedores y empleados.

3.1.4. Talento Humano

A pesar de que Rincón del Coyoacán no tiene un departamento de Talento Humano fomenta un ambiente de trabajo sano y agradable. Según encuestas realizadas a los colaboradores durante el mes de marzo se pudo reflejar que el 100% de los empleados dijo sentirse a gusto con el ambiente laboral.

Una administración correcta del talento humano tiene como objetivo alcanzar los objetivos organizacionales mediante la coordinación del esfuerzo humano. Los objetivos de la empresa están ligados a los objetivos personales de sus colaboradores. Mientras una organización busca expandir el negocio, mejorar la rentabilidad, crecimiento, y ganar participación en el mercado, la persona busca mejor salario, autorrealización y mejorar su calidad de vida, asegura Luz Vallejo en su libro Gestión del Talento Humano (2016).

Una parte clave de un buen ambiente laboral y cumplimiento de objetivos es contar con el talento humano con las competencias adecuadas. Una correcta decisión el momento de elegir a nuestros colaboradores ayudará a tener una base estable para construir ambiente laboral sano y acercarnos más a nuestros objetivos.

3.1.4.1. Líneas de supervisión

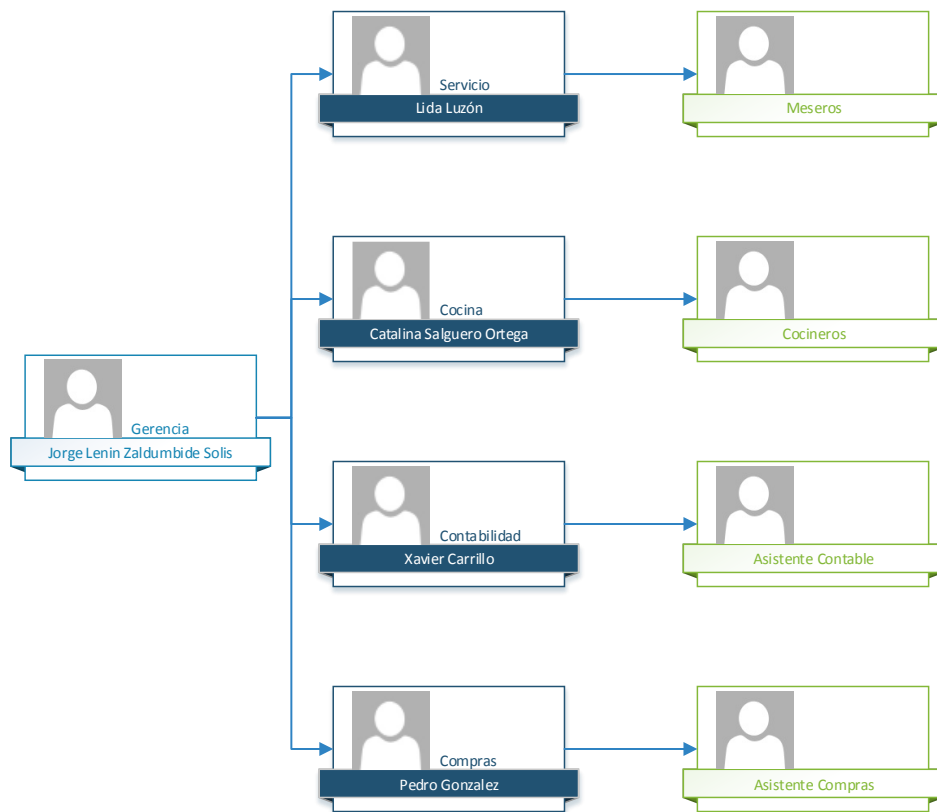
El Rincón del Coyoacán ha manejado su estructura organizacional en cuatro niveles:

- Gerencia
- Administrativos
- Supervisión
- Colaboradores de servicio y cocina

La estructura completamente vertical puede generar barreras de confianza entre empleados y administradores, los colaboradores del restaurante pueden sentir que son escuchados y las decisiones son tomadas son centralizadas en la gerencia. Encuestas realizadas a colaboradores durante el mes de marzo se descubrió que el 70% de ellos no siente que son escuchados por sus superiores y no son partícipes en las decisiones administrativas que se toman. Este tipo de resultados genera desinterés por el crecimiento del negocio y no se sientan identificados por la marca.

Con el fin de mejorar el ambiente laboral se propone la siguiente estructura organizacional (Figura No. 5: Propuesta de Estructura Organizacional) para hacer que los empleados no sean solo operativos y busquen ser partícipes para sugerir cambios y renovar procesos y pasen a ser colaboradores.

Figura No. 5: Propuesta de Estructura Organizacional



Elaborado por: Joseph F. Chávez

Mediante esta nueva estructura organizacional se pretende tener una cultura más horizontal. Los jefes de las distintas áreas se conectan directamente al gerente para que la transmisión de información sea continua y eficiente.

También así, se agregan el área de contabilidad y compras, así como nuevas líneas de supervisión para mayor control en los procesos pertinentes a cada área. Las líneas de supervisión se encargarán de que los procesos sean cumplidos según las actividades planeadas y los valores del negocio.

3.1.4.2.Horarios

Durante estos años el restaurante ha manejado un esquema de horarios rústico. No se lleva un registro de los turnos realizados ni las horas trabajadas, el horario es manejado por Lida, quien no lleva registros ningún tipo y lo elabora mediante memoria, aseguró durante una entrevista realizada el día 25 de mayo de 2019. Se propone un esquema de control de horarios, *Tabla No. 3: Formato Propuesta de Registro de Horario*, para mejorar la estandarización y así evitar sobrecargas en las horas trabajadas.

Tabla No. 3: Formato Propuesta de Registro de Horario

HORARIOS EL RINCÓN DEL COYOACÁN

Colaborador	Lunes	Martes	Miercoles	Jueves	Viernes	Sábado	Domingo
Wuilliam Vielma	Md 1	Md 1	Md 1	Md 1	Md 1	L	L
Washington Figueroa	L	L	T-C	T-C	T-C	T-C	T-C
Lida Luzón	T-C	T-C	L	L	T-C	T-C	T-C
Pedro Gonzalez	T-C	T-C	T-C	L	L	T-C	T-C
*Kenia Fuente	Md 1-2	Md 1-2	Md 1-2	L	L	L	Md 1-2
Reyniero Duarte	Ap 1	Ap 1	Ap 1	Ap 1	Ap 1	L	L
Octavio Rosado	L	L	Md 1	Md 1	Md 1	Md 1	Md 1
Senovia Cedeño	Md 1	Md 1	Md 1	Md 1	Md 1	L	L
Catalina Salguero	T-C	T-C	T-C	L	T-C	T-C	L

Ap 1	Ap 1-1	Ap 1-2	Md 1	Md 1-1	Md 1-2	T-C	L	H. Ord	H. Noct	H. Almuer	Total H.	H. Extra	25% HN	50% HS	Total Neto
-	-	-	5,00	-	-	-	2,00	20,00	20,00	5,00	35,00	-	5,00		40,00
-	-	-	-	-	-	4,00	2,00	28,00	8,00	4,00	32,00	-	2,00		34,00
-	-	-	-	-	-	5,00	2,00	35,00	10,00	5,00	40,00	-	2,50		42,50
-	-	-	-	-	-	5,00	2,00	35,00	10,00	5,00	40,00	-			40,00
-	-	-	-	-	4,00	-	3,00	-	16,00	-	16,00	-	4,00		20,00
5,00	-	-	-	-	-	-	2,00	25,00	15,00	5,00	35,00	-	3,75		38,75
-	-	-	5,00	-	-	-	2,00	20,00	20,00	5,00	35,00	-	5,00		40,00
-	-	-	5,00	-	-	-	2,00	20,00	20,00	5,00	35,00	-	5,00		40,00
-	-	-	-	-	-	5,00	2,00	35,00	10,00	5,00	40,00	-	2,50		42,50

Turno	Código	1		2	
		Entrada	Salida	Entrada	Salida
Apertura	Ap 1	10h30	15h00	20h00	23h00
Medio día	Md 1	12h00	16h00	19h00	23h00
Tarde Cierre	T-C	13h00	23h00		

*Turnos sujetos a necesidad del restaurante

*H. Ord.: Horas Ordinarias

*H. Noct: Horas Nocturnas

*25% HN: 25% adicional por Horas Nocturnas

*50% HS: 50% adicional por Horas Suplementarias

*H. Almuer: Hora de almuerzo

Elaborado por: Joseph F. Chávez

3.1.4.3. Proceso de Reclutamiento

El proceso de reclutamiento consiste en informar mediante distintos medios la disponibilidad de puestos o vacantes laborales dentro del negocio. Una vez difundido el mensaje se realiza una recolección de documento para así luego pasar al proceso de selección (Chivenato, 2007).

Además, cabe señalar que los procesos de reclutamiento son distintos según el tipo de organización y, también, puede variar por el puesto al que se aplica. Es así como, el Rincón del Coyoacán no maneja un proceso estándar para el reclutamiento de personal se propone el manual de procesos y procedimiento:

El Rincón de Coyoacán

Diseño de modelo de Información Administrativa, Contable y Financiera
Pontificia Universidad Católica del Ecuador



CÓDIGO: RC -TH01 Procedimiento: Reclutamiento

Edición No. 01

Vigente desde:

1. PROPÓSITO

Garantizar el cumplimiento de requisitos establecidos por El Rincón del Coyoacán para reclutamiento de información de personas interesadas en la vacante publicada.

2. ALCANCE

Se aplica para las actividades de publicación y recepción de documentación previo a selección de personal.

3. REQUISITOS

- 3.1. Manual de Funciones
- 3.2. Diseño de Perfil
 - 3.2.1. Experiencia Laboral
 - 3.2.2. Educación
 - 3.2.3. Conocimientos
 - 3.2.4. Competencias
- 3.3. Formato anuncio
 - 3.3.1. Requisito formación académica
 - 3.3.2. Requisito formación profesional
 - 3.3.3. Requisitos generales
- 3.4. Páginas Web
 - 3.4.1. Multitrabajos
 - 3.4.2. Computrabajo
 - 3.4.3. Opción Empleo
- 3.5. Base de recepción de documentos electrónicos
- 3.6. Archivo de documentos físicos

El Rincón de Coyoacán

Diseño de modelo de Información Administrativa, Contable y Financiera
Pontificia Universidad Católica del Ecuador



CÓDIGO: RC -TH01 Procedimiento: Reclutamiento

Edición No. 01

Vigente desde:

4. RESPONSABLE

Lenin Zaldumbide

5. RECURSOS

- 2 Responsable del proceso
- 1 Base de datos
- 1 Suministros de oficina

6. DEFINICIONES

- **Base de datos:** Conjuntos de ficheros interrelacionados, con estructuras complejas y compartidos por varios procesos de forma simultánea (Campos, y otros, 2005)
- **Competencia:** Conjunto de conocimientos, destrezas, habilidades y actitudes que permiten lograr un resultado relacionado con una actividad laboral (Del Pozo Flórez, 2012, pág. 14).
- **Perfil de puesto:** Son los requisitos necesarios para cubrir un puesto. Estos requisitos son exclusivos por puesto. Cuando los perfiles están bien elaborados, contribuyen a una selección más adecuada (Chávez Carrillo, 2015, pág. 123).
- **Puesto:** Consiste en el trabajo total asignado a un trabajador, constituido por el conjunto de tareas, deberes y responsabilidades, que, en el marco de las condiciones de trabajo de una empresa concreta, conforman la actividad laboral regular de una persona (Fernández Sánchez & Junquera Cimadevilla, 2013, pág. 55).
- **Reclutamiento:** Es la primera fase de la selección que está encaminada a proveer recurso humano a la organización (Chávez Carrillo, 2015, pág. 123).
- **Tarea:** Es una unidad elemental de trabajo que se dirige a un objetivo laboral (Fernández Sánchez & Junquera Cimadevilla, 2013, pág. 55).

El Rincón de Coyoacán

Diseño de modelo de Información Administrativa, Contable y Financiera
Pontificia Universidad Católica del Ecuador



CÓDIGO: RC -TH01 Procedimiento: Reclutamiento

Edición No. 01

Vigente desde:

7. POLÍTICAS

- Todos los candidatos, sin excepción alguna, aplicantes para puestos de servicios o cocina deberán ser evaluados mediante el procedimiento de selección de personal.

8. INDICADORES

Nombre	TH01 – I01		
Descripción	Impacto de publicaciones en el mercado laboral		
Fórmula	Número de perfiles recibidos / Número de anuncios publicados		
Frecuencia	Límite Inferior	Límite Superior	Sentido
Sujeto a necesidad	0.75	5	P

Nombre	TH01 – I02		
Descripción	Impacto de publicaciones en plataforma Multitabajos		
Fórmula	Número de perfiles recibidos por Multitabajos / Número de anuncios publicados por Multitabajos		
Frecuencia	Límite Inferior	Límite Superior	Sentido
Sujeto a necesidad	0.5	3	P

Nombre	TH01 – I03		
Descripción	Impacto de publicaciones en plataforma Computrabajos		
Fórmula	Número de perfiles recibidos por Computrabajo / Número de anuncios publicados por Computrabajo		
Frecuencia	Límite Inferior	Límite Superior	Sentido
Sujeto a necesidad	0.5	2	P

El Rincón de Coyoacán

Diseño de modelo de Información Administrativa, Contable y Financiera
Pontificia Universidad Católica del Ecuador



CÓDIGO: RC -TH01 Procedimiento: Reclutamiento

Edición No. 01

Vigente desde:

Nombre	TH01 – I04		
Descripción	Impacto de publicaciones en plataforma Opción Empleos		
Fórmula	Número de perfiles recibidos por Opción Empleos / Número de anuncios publicados por Opción Empleos		
Frecuencia	Límite Inferior	Límite Superior	Sentido
Sujeto a necesidad	0.5	2	P

Nombre	TH01 – I05		
Descripción	Periodicidad Perfiles: Días transcurridos tras publicación para recibir perfiles		
Fórmula	Tiempo transcurrido en días / perfiles recibidos		
Frecuencia	Límite Inferior	Límite Superior	Sentido
Sujeto a necesidad	4.00	10.00	P

Nombre	TH01 – I06		
Descripción	Porcentaje de perfiles recibidos por plataformas digitales vs perfiles recibidos por referencias y recomendaciones		
Fórmula	Perfiles recibidos por plataformas digitales / Perfiles recibidos por referencias y recomendaciones		
Frecuencia	Límite Inferior	Límite Superior	Sentido
Sujeto a necesidad	4.00	10.00	P

El Rincón de Coyoacán

Diseño de modelo de Información Administrativa, Contable y Financiera
Pontificia Universidad Católica del Ecuador



CÓDIGO: RC -TH01 Procedimiento: Reclutamiento

Edición No. 01

Vigente desde:

9. INFORMACIÓN DOCUMENTADA

9.1 DOCUMENTOS

CODIGO TEST	NOMBRE TEST	EDICION	FECHA	ORIGEN (E/I)	IMPRESO	DIGITAL	ACTUALIZACIÓN DE DOCUMENTO	TIPO (E/S)
<u>TH 01 – MF V1</u>	Manual de Funciones	1.0		I	S	S	1.00	E

*Origen: E- Externo; I- Interno

*Tipo: E: Entrada. S-Salida

9.2 REGISTROS

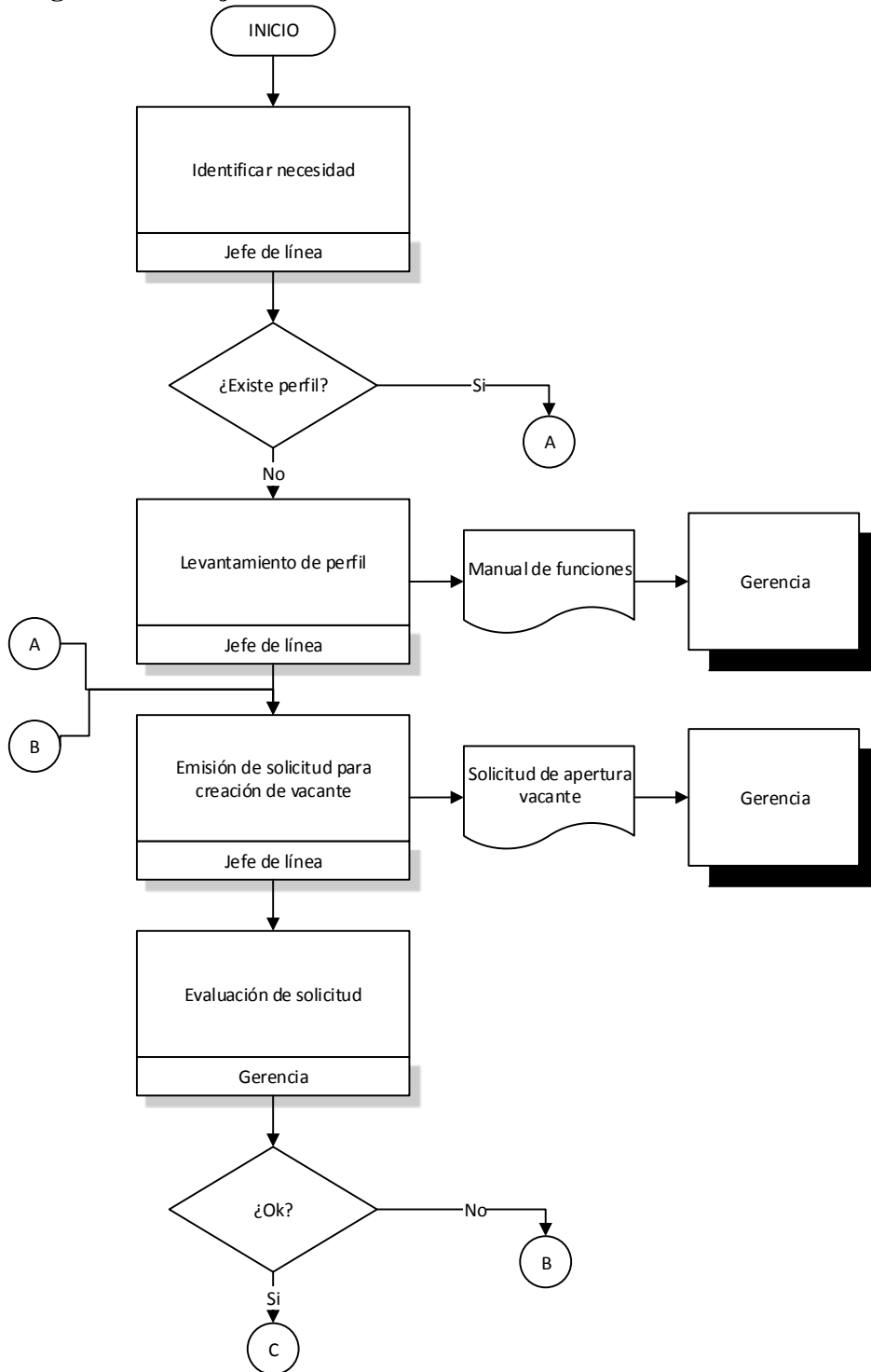
CODIGO	NOMBRE	ED.	FECHA	IMPRESO / DIGITAL	RETENCION	DISPOSICION	PROVEEDOR
<u>TH 01 – RG PFS</u>	Modelo de perfil servicio	1.0		D	1.000	Actualizar	Candidato
<u>TH 01 – RG PFC</u>	Modelo de perfil cocina	1.0		D	1.000	Actualizar	Candidato
<u>TH 01 – RG CVR</u>	Registro Hojas de Vida Recibidas	1.0		D	1.000	Actualizar	Candidato

*Impreso/Digital: I-Impreso, D-Digital

*Retención Impreso/Digital: 0,5= 1 Semestre; 1= 1 Año

*Disposición: (I) Archivar/Actualizar/Destruir - (D) Respalda/Actualizar/Destruir

10. Diagrama de Flujo



El Rincón de Coyoacán

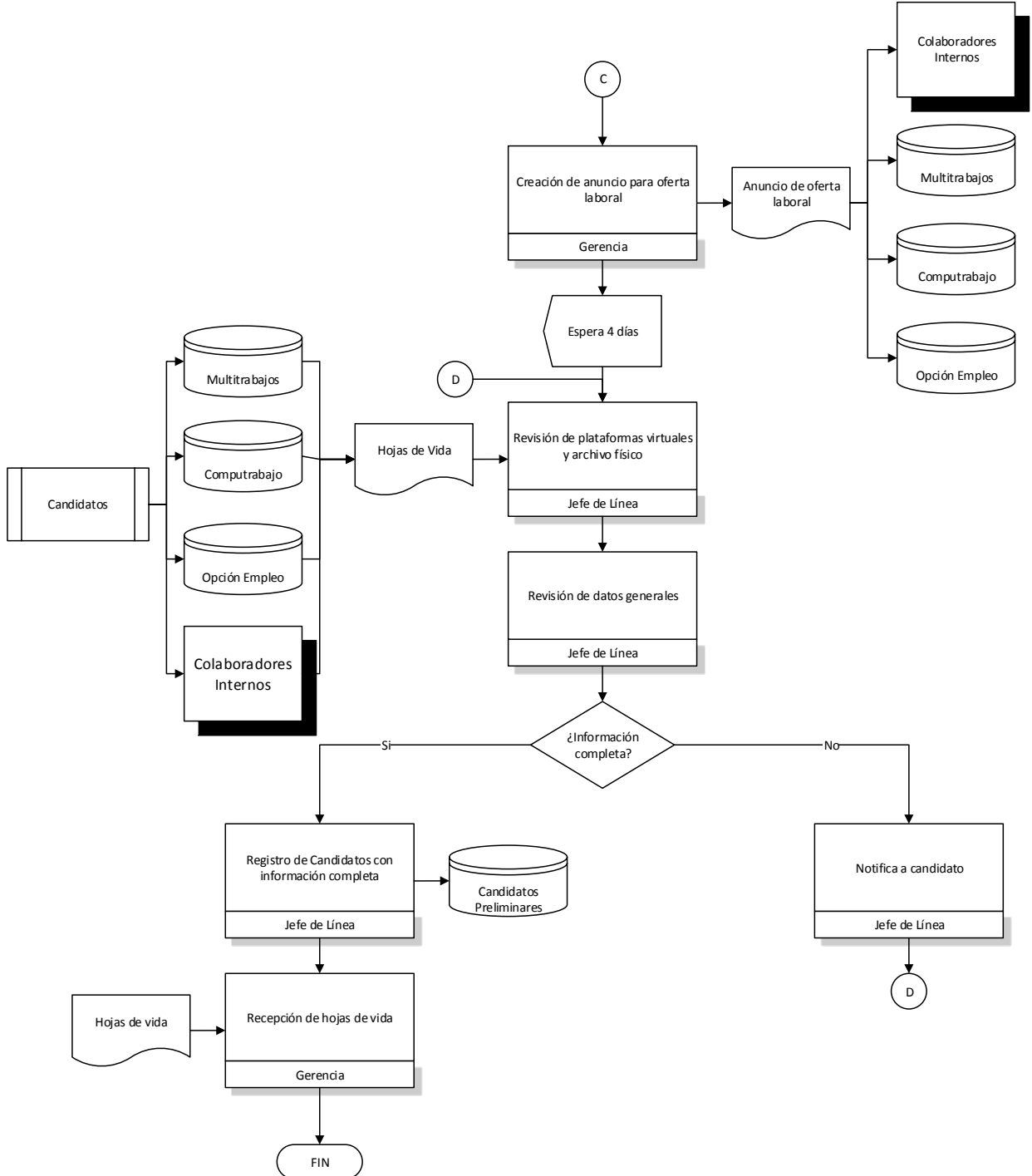
Diseño de modelo de Información Administrativa, Contable y Financiera
Pontificia Universidad Católica del Ecuador



CÓDIGO: RC -TH01 Procedimiento: Reclutamiento

Edición No. 01

Vigente desde:



El Rincón de Coyoacán

Diseño de modelo de Información Administrativa, Contable y Financiera
Pontificia Universidad Católica del Ecuador



CÓDIGO: RC -TH01 Procedimiento: Reclutamiento

Edición No. 01

Vigente desde:

11. HISTORIAL DE CAMBIOS

FECHA	EDICIÓN	CREADO POR	DESCRIPCIÓN DEL CAMBIO
Quito, 01 junio 2019	Versión primera	Joseph F. Chávez	Creación del documento V 1.0

3.1.4.4. Proceso de Selección

El proceso de selección es el que se encarga de elegir, mediante distintas evaluaciones y criterios de selección, al mejor perfil para el puesto disponible. Es así, que el proceso de selección se vuelve un punto clave en el camino hacia el éxito ya que sin personas las organizaciones no funcionarían. La calidad de nuestro producto estará ligado a la calidad de personas que trabajen en él. (Chávez, 2016)

Dicho lo anterior, se propone al restaurante un procedimiento de acción frente a la selección del personal con el fin de controlar que las personas contratadas cumplan con los valores organizacionales y se encuentren dentro del perfil solicitado:

El Rincón de Coyoacán

Diseño de modelo de Información Administrativa, Contable y Financiera
Pontificia Universidad Católica del Ecuador



CÓDIGO: RC -TH02 Procedimiento: Selección del Personal

Edición No. 01

Vigente desde:

1. PROPÓSITO

Garantizar el cumplimiento de requisitos establecidos por El Rincón del Coyoacán para integración de personal nuevo al restaurante.

2. ALCANCE

Se aplica a todos los candidatos del restaurante.

3. REQUISITOS

- 3.1. Test de personalidad
- 3.2. Test de aptitudes
 - 3.2.1. Evaluación de habilidades Tecnológicas
 - 3.2.2. Evaluación de habilidades en Cocina
- 3.3. Guía de entrevista

4. RESPONSABLE

Lenin Zaldumbide

5. RECURSOS

- 1 Responsable del proceso
- 1 Candidato
- 1 Suministros de oficina

El Rincón de Coyoacán

Diseño de modelo de Información Administrativa, Contable y Financiera
Pontificia Universidad Católica del Ecuador



CÓDIGO: RC -TH02 Procedimiento: Selección del Personal

Edición No. 01

Vigente desde:

6. DEFINICIONES

- **Entrevista de selección:** Entrevista cara a cara con el objeto de explorar características del candidato, principalmente acerca de su experiencia laboral, formación, expectativas, supuestas competencias, entre otros (Gan & Berbel, 2007, pág. 215).
- **Competencia:** Conjunto de conocimientos, destrezas, habilidades y actitudes que permiten lograr un resultado relacionado con una actividad laboral (Del Pozo Flórez, 2012, pág. 14).
- **Evaluación:** Es la fase de la selección donde se aplican baterías de pruebas psicológicas (Chávez Carrillo, 2015, pág. 63).
- **Selección:** Proceso mediante el cual se elige a la persona -entre un grupo de candidatos- más adecuada para realizar un determinado tipo de trabajo (Gan & Berbel, 2007, pág. 211).

7. POLÍTICAS

- Todos los candidatos, sin excepción alguna, aplicantes para puestos de servicios o cocina deberán ser evaluados mediante el procedimiento de selección de personal.

8. INDICADORES

Nombre	TH02 – I01		
Descripción	Porcentaje de aplicantes que llegan a entrevista		
Fórmula	$(\text{Número de aplicantes} / \text{Número de aplicantes entrevistados}) * 100$		
Frecuencia	Límite Inferior	Límite Superior	Sentido
Sujeto a necesidad	0.50	1.00	P

El Rincón de Coyoacán

Diseño de modelo de Información Administrativa, Contable y Financiera
Pontificia Universidad Católica del Ecuador



CÓDIGO: RC - TH02 Procedimiento: Selección del Personal

Edición No. 01

Vigente desde:

Nombre	TH02 – I02		
Descripción	Porcentaje de entrevistados incorporados a la empresa		
Fórmula	$(\text{Número de personas entrevistadas} / \text{Número de personas contratadas}) * 100$		
Frecuencia	Límite Inferior	Límite Superior	Sentido
Sujeto a necesidad	0.1	0.5	P

Nombre	TH02 – I03		
Descripción	Porcentaje de evaluaciones requisito aplicadas a candidatos		
Fórmula	$(\text{Número de evaluaciones estándar} / \text{Número de evaluaciones realizadas por candidato}) * 100$		
Frecuencia	Límite Inferior	Límite Superior	Sentido
Sujeto a necesidad	0.75	1.00	P

Nombre	TH02 – I04		
Descripción	Puntaje alcanzado por aplicante en test de personalidad		
Fórmula	Sumatoria de aciertos		
Frecuencia	Límite Inferior	Límite Superior	Sentido
Sujeto a necesidad	8.00	10.00	P

Nombre	TH02 – I05		
Descripción	Puntaje alcanzado por aplicante en evaluación de aptitudes tecnológicas		
Fórmula	Sumatoria de aciertos		
Frecuencia	Límite Inferior	Límite Superior	Sentido
Sujeto a necesidad	7.00	10.00	P

El Rincón de Coyoacán

Diseño de modelo de Información Administrativa, Contable y Financiera
Pontificia Universidad Católica del Ecuador



CÓDIGO: RC -TH02 Procedimiento: Selección del Personal

Edición No. 01

Vigente desde:

Nombre	TH02 – I06		
Descripción	Puntaje alcanzado por aplicante en evaluación de aptitudes de cocina		
Fórmula	Sumatoria de aciertos		
Frecuencia	Límite Inferior	Límite Superior	Sentido
Sujeto a necesidad	7.00	10.00	P

9. INFORMACIÓN DOCUMENTADA

9.1. DOCUMENTOS

CODIGO TEST	NOMBRE TEST	EDICION	FECHA	ORIGEN (E/I)	IMPRESO	DIGITAL	PUNTAJE MÁXIMO	TIPO (E/S)
<u>TH 02 – TST 1</u>	Test personalidad	1.0		I	S	N	10	E
<u>TH 02 – EV TI</u>	Aptitudes tecnológicas	1.0		I	N	S	10	E
<u>TH 02 – EV CC</u>	Aptitudes en cocina	1.0		I	S	N	10	E
<u>TH 02 – EVID LG</u>	Evidencia de record policial	1.0		E	N	S	N/A	E

*Origen: E- Externo; I- Interno

*Tipo: E: Entrada. S-Salida

El Rincón de Coyoacán

Diseño de modelo de Información Administrativa, Contable y Financiera
Pontificia Universidad Católica del Ecuador



CÓDIGO: RC - TH02 Procedimiento: Selección del Personal

Edición No. 01

Vigente desde:

9.2. REGISTROS

CODIGO	NOMBRE	ED.	FECHA	IMPRESO / DIGITAL	RETENCION N	DISPOSICION	PROVEEDOR
<u>TH 02 – CF TST 1</u>	Test personalidad	1.0		I	1.000	Archivar	Candidato
<u>TH 02 – CF EV TI</u>	Aptitudes tecnológicas	1.0		D	1.000	Respaldar	Candidato
<u>TH 02 – CF EV CC</u>	Aptitudes en cocina	1.0		I	1.000	Respaldar	Candidato
<u>TH 02 – CNDT</u>	Candidatos evaluados	1.0		D	1.000	Respaldar	Candidatos

*Impreso/Digital: I-Impreso, D-Digital

*Retención Impreso/Digital: 0,5= 1 Semestre; 1= 1 Año

*Disposición: (I) Archivar/Actualizar/Destruir - (D) Respaldar/Actualizar/Destruir

El Rincón de Coyoacán

Diseño de modelo de Información Administrativa, Contable y Financiera
Pontificia Universidad Católica del Ecuador

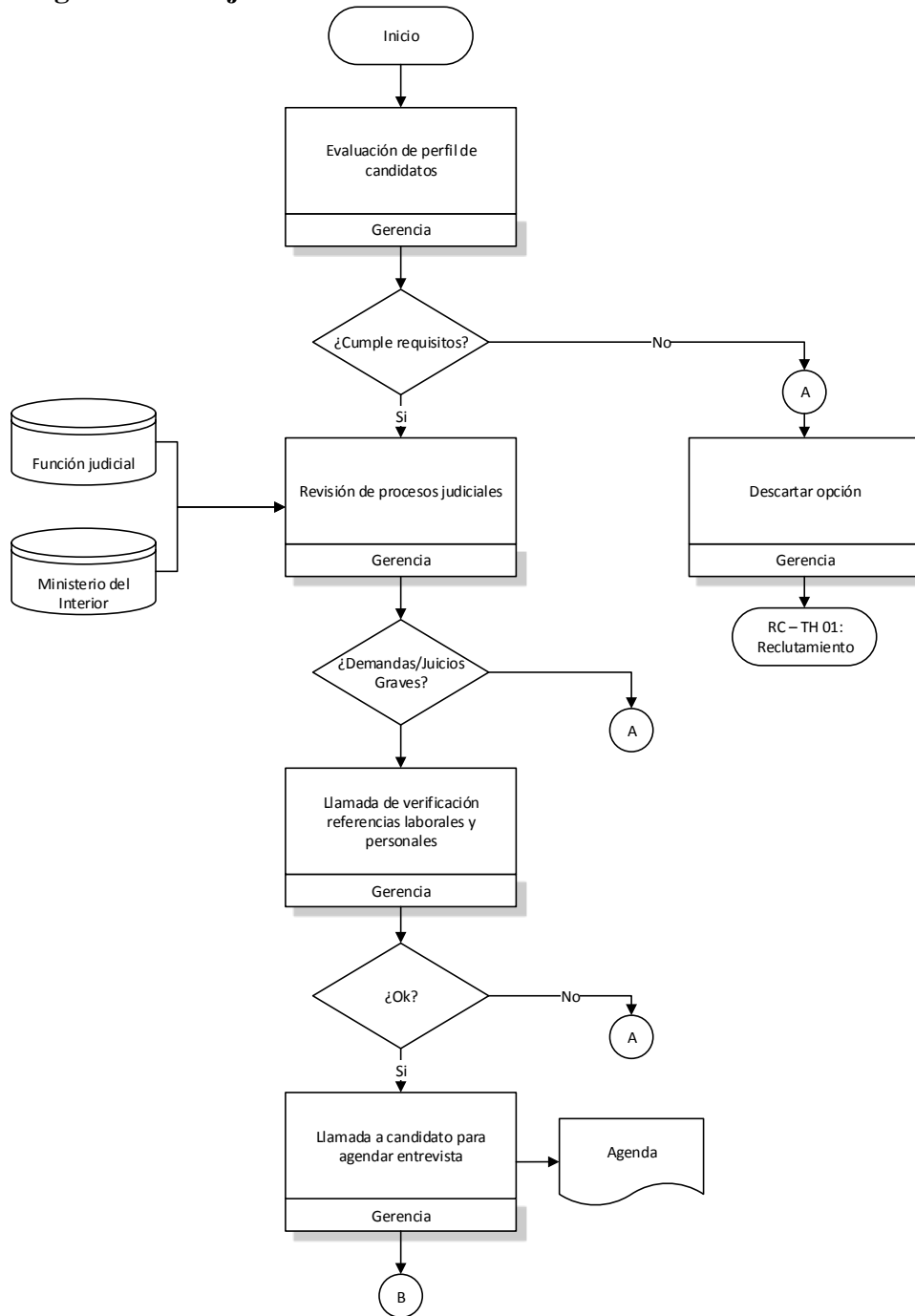


CÓDIGO: RC - TH02 Procedimiento: Selección del Personal

Edición No. 01

Vigente desde:

10. Diagrama de Flujo



El Rincón de Coyoacán

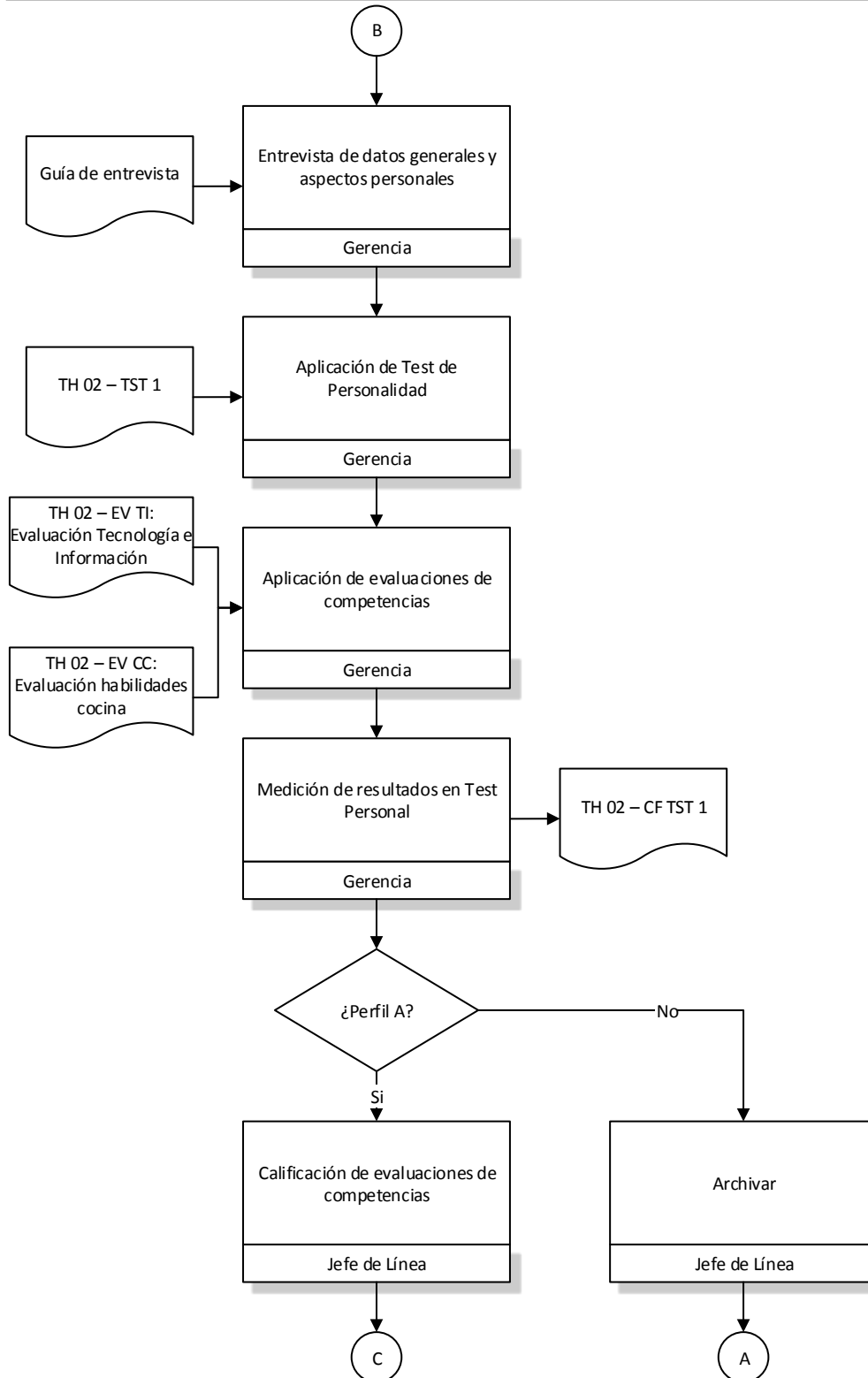
Diseño de modelo de Información Administrativa, Contable y Financiera
Pontificia Universidad Católica del Ecuador



CÓDIGO: RC - TH02 Procedimiento: Selección del Personal

Edición No. 01

Vigente desde:



El Rincón de Coyoacán

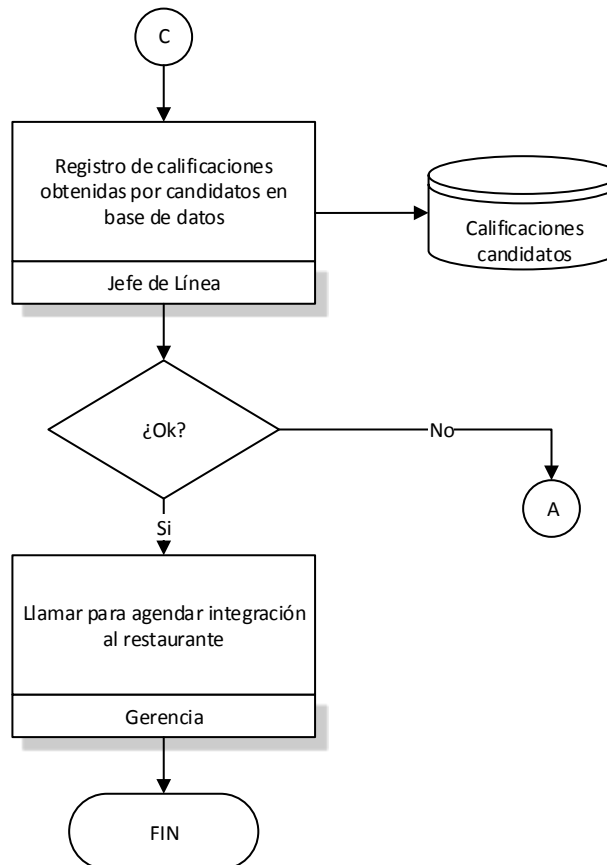
Diseño de modelo de Información Administrativa, Contable y Financiera
Pontificia Universidad Católica del Ecuador



CÓDIGO: RC -TH02 Procedimiento: Selección del Personal

Edición No. 01

Vigente desde:



11. HISTORIAL DE CAMBIOS

FECHA	EDICIÓN	CREADO POR	DESCRIPCIÓN DEL CAMBIO
Quito, 01 junio 2019	Versión primera	Joseph F. Chávez	Creación del documento V 1.0

Para el formato TH 01 – TST: Test de Personalidad se diseñó una evaluación sintetizando las partes más importantes de la evaluación 16PF creado por Raymond B. Cattell. La evaluación tiene como finalidad definir presuntos factores de personalidad en base a preguntas de selección múltiple en las que el candidato deberá elegir la opción que mejor se ajuste a su forma de ser y actuar.

La primera hoja del Test está diseñada para el candidato, en ella se encuentran las preguntas y opciones, además, una breve introducción acerca del mismo. La segunda y tercera hoja pertenecen al entrevistador para guiarse en la calificación y así descifrar los factores de personalidad que distinguen al candidato. Al final tendremos cinco tipos de factores y dos personalidades. El negocio necesita perfiles tipo B por la presión y agilidad que se necesita en puestos como meseros, caja y cocina.

Por otra parte, se encuentran las evaluaciones sugeridas para que el candidato demuestre sus aptitudes dentro de cocina. Además, se agrega una evaluación de manejo de tecnología en el que se plantea un caso de ingreso de información con el fin de medir tiempos.

El Rincón de Coyoacán

Diseño de modelo de Información Administrativa, Contable y Financiera
Pontificia Universidad Católica del Ecuador



ÓDIGO: TH 01 - TST Test de Personalidad para Candidatos

Edición No. 01

Estimad@ candidat@,

Es importante tener en cuenta los siguientes puntos:

- Este test fue realizado con la finalidad de conocer características y rasgos acerca de su personalidad.
- Responder con total sinceridad y confianza.
- No existen respuestas correctas, toda respuesta es válida.

Nombre: _____

Edad: _____ Me siento mejor colaborando en: Cocina Mesero

Indicaciones:

Leer pausadamente la afirmación, marcar con una equis (X) dentro del casillero que mejor se sienta identificado usted.

CODIGO	Afirmaciones	Casi siempre	Varias veces	Rara Vez	Nunca
1	No me gusta esperar a que otras personas terminen su trabajo para que yo pueda proseguir con el mío.				
2	Odio tener que esperar formado en una fila.				
3	La gente me dice que me suelo irritar con demasiada facilidad.				
4	Siempre que puedo trato de hacer que mis actividades sean competitivas.				
5	Suelo emprender el trabajo que debo hacer antes de saber bien qué procedimiento utilizaré para realizarlo				
6	Incluso cuando salgo de vacaciones suelo pensar en algo de trabajo.				
7	Cuando me equivoco suele ser porque comencé a hacer el trabajo antes de terminar lo planes para desarrollarlo.				
8	Me siento culpable cuando dejo de trabajar para tomar un tiempo de descanso.				
9	La gente me dice que tengo mal carácter cuando estoy en situaciones competitivas.				
10	Suelo enfadarme mucho cuando estoy bajo enorme presión en el trabajo.				
11	Siempre que puedo trato de desarrollar dos o más tareas al mismo tiempo.				
12	Suelo trabajar contra reloj (bajo presión).				
13	No tengo paciencia para las demoras.				
14	A menudo, me apresuro sin que haya necesidad.				

El Rincón de Coyoacán

Diseño de modelo de Información Administrativa, Contable y Financiera
Pontificia Universidad Católica del Ecuador



ÓDIGO: TH 01 - TST Test de Personalidad para Candidatos

Edición No. 01

HOJA DE EVALUACIÓN (ENTREVISTADOR)

Sensación de que el tiempo apremia (A y B valen 1pto.)

Preguntas: 1, 2, 8, 12, 13 y 14

La sensación intensa de que el tiempo apremia indica una tendencia a trabajar contra reloj, aun cuando no existan razones para hacerlo. La persona siente necesidad de apresurarse tan solo por hacerlo, con una tendencia que ha sido llamada, atinadamente, “la enfermedad de la prisa”.

Cantidad _____

Competitividad y hostilidad (A y B valen 1pto.)

Preguntas: 3, 4, 9 y 10

La agresividad y la hostilidad indebidas se manifiestan en la persona que es demasiado competitiva y que no puede hacer nada tan sólo por diversión. Es fácil que el comportamiento agresivo incorrecto se convierta en expresiones frecuentes de hostilidad, las cuales por lo general se presentan a la mayor provocación o ante la frustración

Cantidad _____

Comportamiento (A y B valen 1pto.)

Preguntas: 6 y 11

El comportamiento polifásico se refiere a la tendencia de emprender dos o más tareas al mismo tiempo, en momentos inadecuados. El resultado por lo general es que se desperdicie tiempo, porque es imposible terminar las tareas.

Cantidad _____

El Rincón de Coyoacán

Diseño de modelo de Información Administrativa, Contable y Financiera
Pontificia Universidad Católica del Ecuador



ÓDIGO: TH 01 - TST Test de Personalidad para Candidatos

Edición No. 01

Falta de planeación

Preguntas: 5 y 7

El dirigirse a la meta de manera directa sin una planeación adecuada, se refiere a la tendencia del individuo a comenzar a realizar el trabajo sin saber bien a bien qué hacer para obtener el resultado deseado. Por lo general esto resulta en un trabajo incompleto o en uno con muchos errores, lo que, a su vez, lleva a que se desperdicie tiempo, energía y dinero.

Cantidad _____

Tipos de Personalidad:

***Tipo A:** Las personas de Tipo A deberían relajarse y tomarse las cosas con más filosofía, pues tienen mayor peligro de padecer enfermedades coronarias, problemas psicosomáticos y estados de ansiedad. Persona obstinada en busca de la perfección. El trabajo es su centro vital.

- Se levanta muy temprano. - Siempre tienen prisa o urgencia. - Come rápidamente y no mastica bien los alimentos. - Se involucran en muchos proyectos que tienen fechas límites. - Le gusta comer bien salado y condimentado. - Pueden ser negligentes con muchos aspectos menos con el trabajo - Llega temprano al trabajo; es impaciente. - Se impacientan antes los obstáculos para alcanzar una meta. - Mira permanentemente el reloj. - Tienen a medir los logros por la cantidad. - Se compromete en muchas actividades. - Buscar triunfar, sobresalir. Compromiso fuerte. - Habla fuerte y rápidamente y se come las palabras. - Maneja a gran velocidad.

Tipo B: Es bastante menos vulnerable a sufrir ansiedad que otras personas, no se muestra ambicioso ni dominante, deja que las cosas sigan su cauce sin preocuparse en exceso. No quiere decir que nunca se muestre nervioso o angustiado si la situación le desborda, pero en general tiene un temperamento templado. Las personas de Tipo B son informales, seguros de sí mismos, relajados y agradables. Son tan motivados como las personas Tipo A. Son pacientes y realizan sus tareas en una forma eficiente y tranquila. Saben escuchar, transmiten menos señales de ansiedad y les afecta menos el estrés ya que no son competitivos ni tienen la urgencia inflexible del tiempo.

- Le encanta dormir hasta tarde. - Come pausadamente. - Se toma su tiempo, no se afana, no se preocupa. - Tiene una actividad muy regular y tranquila. - No le interesa mucho competir. - Tiene una existencia apacible. - Habla pausadamente. - Maneja despacio. Lee o escucha música en el trayecto. - Se acuesta tarde, disfruta de la noche. - Espera; no se impacta demasiado por lo que ocurre a su alrededor.

El Rincón de Coyoacán



Diseño de modelo de Información Administrativa, Contable y Financiera
Pontificia Universidad Católica del Ecuador

CÓDIGO: TH 01 -
EV TI Evaluación habilidades Informáticas y Tecnológicas

Edición No. 01

*Ejercicio se realizará en computador.

Calificación de Evaluación habilidades Informáticas y Tecnológicas

Complete la información siguiendo los lineamientos de la hoja entregada.

MESA NÚMERO



Nombres:	
Apellidos:	
Cédula/Ruc:	
Dirección:	

Plato fuerte	Cantidad	Precio	Bebidas	Cantidad	Precio
Fajitas	-	\$ 10,00	Cervezas	-	\$ 3,00
Posole	-	\$ 8,00	Jugos	-	\$ 2,00
Taco mixto	-	\$ 13,00	Agua	-	\$ 1,00
Burrito	-	\$ 16,00	Coctel	-	\$ 4,50
TOTAL		\$ -	TOTAL		\$ -

VALOR A PAGAR	\$	-
Pago en efectivo	\$	-
Pago con tarjeta	\$	-
Cambio	\$	-

Tiempo Utilizado para la prueba _____

El Rincón de Coyoacán

Diseño de modelo de Información Administrativa, Contable y Financiera
Pontificia Universidad Católica del Ecuador



CÓDIGO: TH 01 -
EV CC

Evaluación habilidades en Cocina

Edición No. 01

Nombre: _____

Fecha: _____

Siga las siguientes ordenes:

- Mencione palabras clave para comunicarse en cocina:
 - _____
 - _____
 - _____
 - _____
- ¿Qué tipo de cuchillo utiliza para los siguientes productos?
 - Carnes: _____
 - Pan: _____
 - Vegetales: _____
- ¿Cuáles son los ingredientes típicos para la comida mexicana?
 - _____
 - _____
 - _____
 - _____
- Cortar una cebolla en delgadas tiras _____ Puntos ___/10
- Cortar un tomate en pequeños cubos _____ Puntos ___/10
- Presentación de un plato _____ Puntos ___/10

3.1.5. Proceso de Compras

El proceso de compra, comúnmente, inicia cuando un individuo identifica la necesidad de un producto. Una vez identificado se necesita encontrar un ofertante de producto que ofrezca un precio y calidad acorde a las necesidades y posibilidades del negocio. Cuando se fija la compra se establecen varios parámetros:

- Precio
- Calidad – Marca
- Transporte
- Facturación
- Crédito
- Forma de pago

La compra finaliza una vez concretados los distintos parámetros para dar inicio a la recepción de la mercadería o servicio y la contabilización del desembolso e ingreso de la mercadería a bodega. El Rincón del Coyoacán no maneja un procedimiento estándar, por lo que se recomienda utilizar el siguiente procedimiento adjunto:

El Rincón de Coyoacán

Diseño de modelo de Información Administrativa, Contable y Financiera
Pontificia Universidad Católica del Ecuador



CÓDIGO: RC - CP
01

Procedimiento: Compras

Edición No. 01

1. PROPÓSITO

Garantizar el cumplimiento de requisitos establecidos por El Rincón del Coyoacán para la compra de inventarios de materia prima, suministros de cocina, limpieza y oficina.

2. ALCANCE

Se aplica a todos los niveles que interactúen en actividades relacionadas a la adquisición de nuevos materiales y suministros necesarios para el funcionamiento del negocio.

3. REQUISITOS

- 3.1. Base de datos de proveedores
- 3.2. Cotización
- 3.3. Orden de compra
- 3.4. Archivo de facturas
- 3.5. Base de datos facturas electrónicas

4. RESPONSABLE

Pedro González

5. RECURSOS

- 1 Responsable del proceso
- 2 Base de datos
- 1 Suministros de oficina

6. DEFINICIONES

- **Base de datos:** Conjuntos de ficheros interrelacionados, con estructuras complejas y compartidos por varios procesos de forma simultánea (Campos, y otros, 2005)

El Rincón de Coyoacán

Diseño de modelo de Información Administrativa, Contable y Financiera
Pontificia Universidad Católica del Ecuador



CÓDIGO: RC - CP
01

Procedimiento: Compras

Edición No. 01

- **Inventarios:** Basándonos en la definición dada por la NIC 2, inventarios son aquellos activos mantenidos para la venta en curso normal de la operación, en proceso de producción con vistas a esa venta o en forma de materiales o suministros para ser consumidos en el proceso de producción o prestación de servicios (IASB, 2005)
- **Proveedor:** Tercero que se encarga de abastecer de materiales u otros insumos a una entidad, los cuales son necesarios para las operaciones del mismo. (Hernández, 2017)
- **Formato de Cotización:** Es la fijación de precio a pagar o cuota para estimar el valor de algo. El formato de cotización se referirá al documento que señala el valor real de un bien o servicio (Anónimo, 2016).
- **Comprobante de compra:** El Servicio de Rentas Internas del Ecuador define al comprobante de compra/venta como la factura física autorizada por el SRI para respaldar la adquisición de bienes y servicios o realización de otras transacciones gravadas con tributos (SRI, 2015).

7. POLÍTICAS

- La compra de suministros deberá constar con cotización.
- Toda compra debe constar con su factura, la factura debe ser emitida el día de la compra.
- Se aplica retención a todo tipo de compra, a excepción de compras pagadas con tarjeta de crédito.

8. INDICADORES

Nombre	CP01 – I01		
Descripción	Porcentaje de egreso relacionado a compra de carnes		
Fórmula	$(\text{Compras de carne} / \text{Compras totales}) * 100$		
Frecuencia	Límite Inferior	Límite Superior	Sentido
Mensual	0.10	0.35	P

El Rincón de Coyoacán

Diseño de modelo de Información Administrativa, Contable y Financiera
Pontificia Universidad Católica del Ecuador



CÓDIGO: RC - CP 01	Procedimiento: Compras
Edición No. 01	

Nombre	CP01 – I02		
Descripción	Porcentaje de egreso relacionado a compra de queso		
Fórmula	$(\text{Compras de queso} / \text{Compras totales}) * 100$		
Frecuencia	Límite Inferior	Límite Superior	Sentido
Mensual	0.05	0.20	P

Nombre	CP01 – I03		
Descripción	Porcentaje de egreso relacionado a compra de suministros de cocina, limpieza y oficina		
Fórmula	$(\text{Compras de suministros de cocina, limpieza y oficina} / \text{Compras totales}) * 100$		
Frecuencia	Límite Inferior	Límite Superior	Sentido
Mensual	0.05	0.10	P

Nombre	CP01 – I04		
Descripción	Porcentaje de compras sin retención		
Fórmula	$(\text{Compras sin retención} / \text{Compras totales}) * 100$		
Frecuencia	Límite Inferior	Límite Superior	Sentido
Mensual	0.00	0.10	P

Nombre	CP01 – I05		
Descripción	Días de compra promedio		
Fórmula	$\text{Número de días del mes} / \text{Número de días en que se realizaron compras}$		
Frecuencia	Límite Inferior	Límite Superior	Sentido
Mensual	3	1	P

9. INFORMACIÓN DOCUMENTADA

9.3 DOCUMENTOS

N/A

El Rincón de Coyoacán

Diseño de modelo de Información Administrativa, Contable y Financiera
Pontificia Universidad Católica del Ecuador



CÓDIGO: RC - CP
01

Procedimiento: Compras

Edición No. 01

9.4 REGISTROS

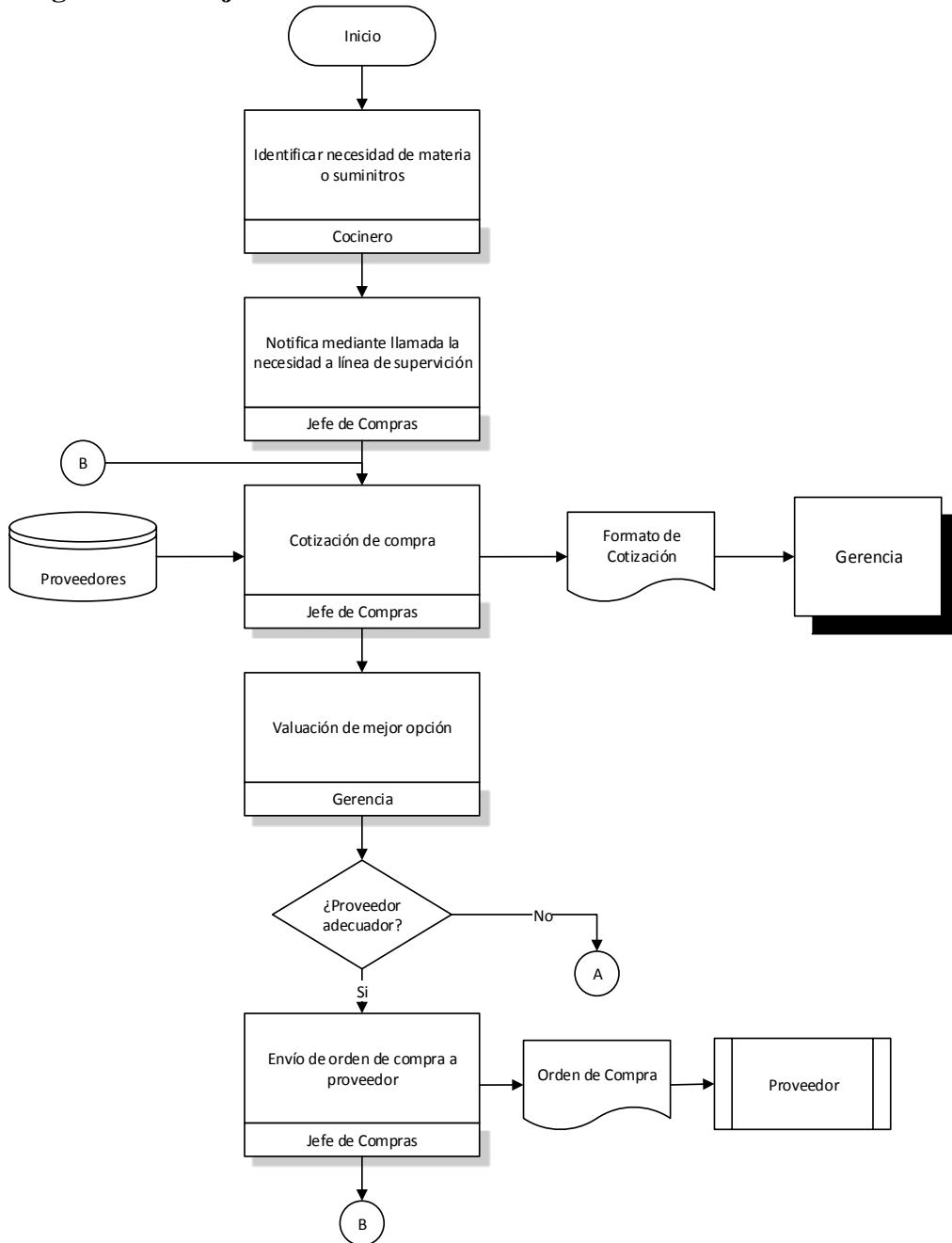
CODIGO	NOMBRE	ED.	FECHA	IMPRESO / DIGITAL	RETENCION	DISPOSICION	PROVEEDOR
<u>CP 01 - CT</u>	Test personalidad	1.0		I	1.000	Archivar	Candidato
<u>TH 01 - CF EV</u> <u>TI</u>	Aptitudes tecnológicas	1.0		D	1.000	Respaldar	Candidato
<u>TH 01 - CF EV</u> <u>CC</u>	Aptitudes en cocina	1.0		I	1.000	Respaldar	Candidato
<u>TH 01 - CNDT</u>	Candidatos evaluados	1.0		D	1.000	Respaldar	Candidatos

***Impreso/Digital:** I-Impreso, D-Digital

***Retención Impreso/Digital:** 0,5= 1 Semestre; 1= 1 Año

***Disposición:** (I) Archivar/Actualizar/Destruir - (D) Respaldar/Actualizar/Destruir

10 Diagrama de Flujo



El Rincón de Coyoacán

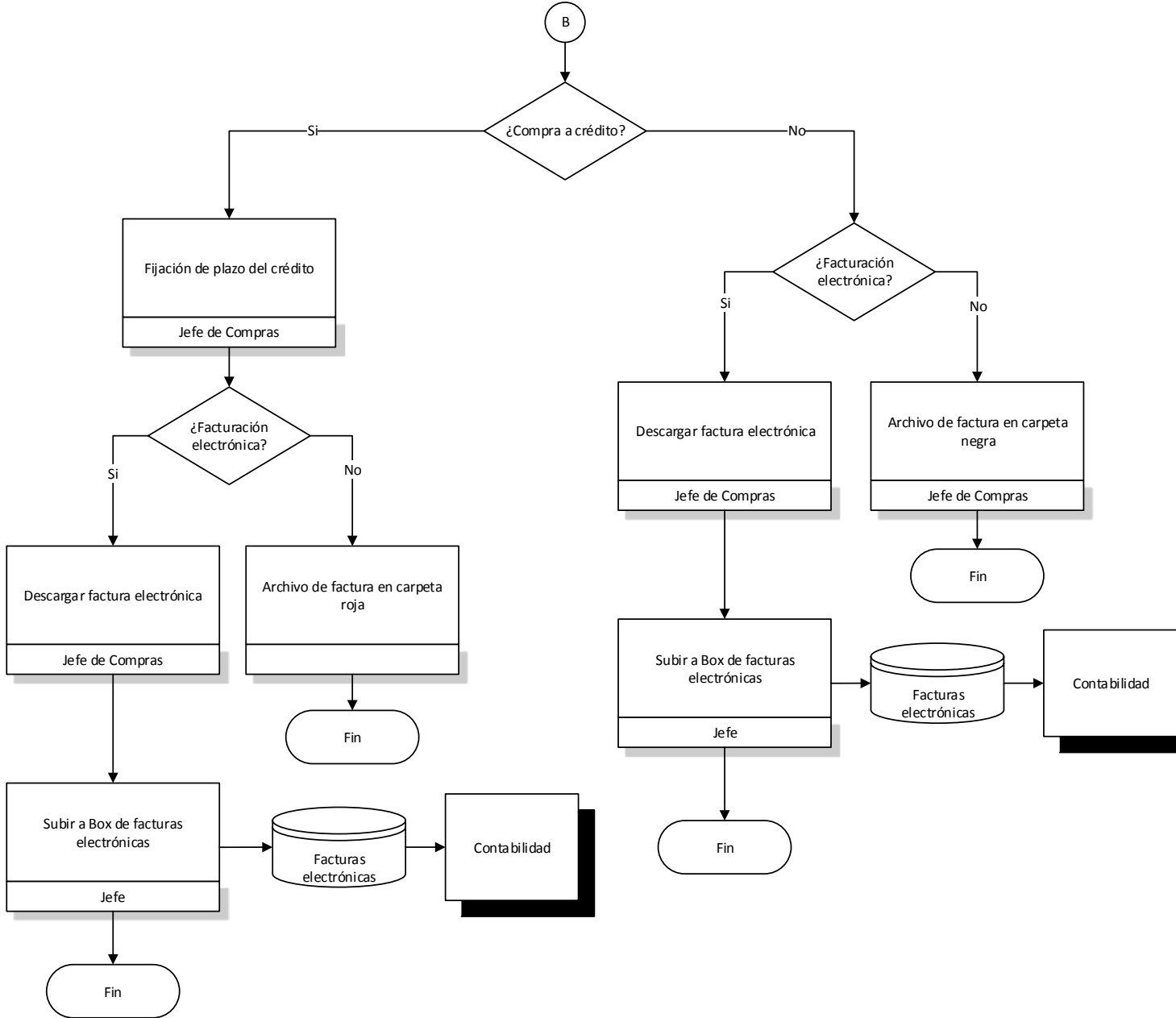
Diseño de modelo de Información Administrativa, Contable y Financiera
Pontificia Universidad Católica del Ecuador



CÓDIGO: RC - CP
01

Procedimiento: Compras

Edición No. 01



El Rincón de Coyoacán

Diseño de modelo de Información Administrativa, Contable y Financiera
Pontificia Universidad Católica del Ecuador



CÓDIGO: RC - CP
01

Procedimiento: Compras

Edición No. 01

11 HISTORIAL DE CAMBIOS

FECHA	EDICIÓN	CREADO POR	DESCRIPCIÓN DEL CAMBIO
Quito, 01 de junio de 2019	Versión primera	Joseph F.Chávez	Creación de V 1.0

3.2.Propuesta Contable

El objetivo de esta propuesta contable es mejorar los procesos, procedimientos, documentos, registros e informes manejados por las áreas encargadas del manejo de la contabilidad. La presentación de información razonable para generar confianza en la toma de decisión a partir de los Estados Financieros.

3.2.1. Plan de Cuentas

Es el listado de cuentas que la empresa utiliza para manejar la contabilidad. Un plan de cuentas consta con todas las unidades mínimas de medida para el registro de movimientos y transacciones efectuados a lo largo del funcionamiento del negocio. Estos movimientos pueden ser efecto de compras, ventas, depreciación, financiamiento, inversión, etcétera.

“El plan de cuentas sirve como base para el sistema de mantenimiento de los registros financieros de una compañía. Proporciona una estructura lógica que facilita la adición de nuevas cuentas y la eliminación de cuentas antiguas (Corvo, 2018).”

El Rincón del Coyoacán maneja un plan con 658 cuentas, de las cuales se utilizan alrededor de 300 cuentas. Este plan de cuentas fue otorgado por el sistema contable Practisis, el mismo se empezó a utilizar a partir del primero de febrero de 2019.

Puesto que el plan de cuentas actual (Anexo 1) no es eficiente por la cantidad de cuentas que no afectan al restaurante y no están asociadas al giro del negocio, esto puede generar confusión ya que existen cuentas repetidas con diferente codificación además de cuentas con nombre igual pero que afectan a otra

cuenta madre. En base a lo observado, se propone el siguiente plan de cuentas para El Rincón del Coyoacán con la finalidad de tener una mejor comprensión de la información financiera y contable:

Tabla No. 4: Plan de Cuentas Propuesto

1	ACTIVOS
1.01	ACTIVO CORRIENTE
1.01.01	EFFECTIVO Y EQUIVALENTES AL EFFECTIVO
1.01.01.01	Caja Chica
1.01.01.02	Caja General
1.01.01.03	Bancos
1.01.02	ACTIVOS FINANCIEROS
1.01.02.01	Activos Financieros a Valor Razonable con Cambios en Resultados
1.01.02.02	Activos Financieros Disponibles para la venta
1.01.02.03	Activos Financieros Mantenedos hasta el vencimiento
1.01.02.04	Provisión por Deterioro
1.01.02.05	Documentos y Cuentas por cobrar clientes no relacionados
1.01.02.05.01	Cientes
1.01.02.05.02	Tarjetas de Crédito
1.01.02.06	Documentos y Cuentas por cobrar clientes relacionados
1.01.02.06.01	Documentos y cuentas por cobrar relacionadas
1.01.02.07	OTRAS CUENTAS POR COBRAR RELACIONADAS
1.01.02.07.01	Otras cuentas por cobrar relacionadas
1.01.02.08	OTRAS CUENTAS POR COBRAR
1.01.02.08.01	Otras cuentas por cobrar
1.01.02.09	Provisión cuentas Incobrables
1.01.03	INVENTARIO
1.01.03.01	Inventario Materias Primas
1.01.03.01.01	Inventario Carnes
1.01.03.01.01.01	Carnes rojas
1.01.03.01.01.02	Pollo
1.01.03.01.01.03	Mariscos

1.01.03.01.02	Inventario Frutas y Vegetales
1.01.03.01.03	Inventario Lacteos
1.01.03.01.03.01	Quesos
1.01.03.01.03.02	Leche y crema
1.01.03.01.03.03	Otros lacteos
1.01.03.01.04	Inventario en tránsito
1.01.03.01.05	Obras en construcción
1.01.03.01.06	Inventario repuestos, herramientas y accesorios
1.01.03.01.07	Otros inventarios
1.01.03.01.08	(-) Provisión de inventarios por deterioro
1.01.04	ANTICIPOS Y OTROS PAGOS POR ADELANTADO
1.01.04.01	Anticipos empleados
1.01.04.02	Arriendo pagado por anticipo
1.01.04.01	Anticipo proveedores
1.01.04.01	Anticipo seguros
1.01.05	ACTIVOS POR IMPUESTOS CORRIENTES
1.01.05.01	IVA - Crédito tributario a favor de la empresa
1.01.05.02	IR - Crédito tributario a favor de la empresa
1.01.05.03	Retenciones del Impuesto a la Renta
1.01.05.04	Impuesto a la Renta Anticipo
1.01.06	ACTIVOS CORRIENTES MANTENIDOS PARA LA VENTA Y OPERACIONES DISCONTINUADAS
1.01.07	OTROS ACTIVOS CORRIENTES
1.02	ACTIVO NO CORRIENTES
1.02.01	PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPO
1.02.01.01	Terrenos
1.02.01.02	Edificios
1.02.01.03	(-) Depreciación edificios
1.02.01.04	Construcciones en Tránsito
1.02.01.05	Instalaciones
1.02.01.06	Maquinaria y Equipo
1.02.01.07	(-) Depreciación Maquinaria y equipo
1.02.01.08	Muebles y Enseres

1.02.01.09	(-) Depreciación Muebles y Enseres
1.02.01.10	Vehículos
1.02.01.11	(-) Depreciación Vehículos
1.02.01.12	Equipo de Cómputo
1.02.01.13	(-) Depreciación Equipos de Cómputo
1.02.02	ACTIVO INTANGIBLE
1.02.02.01	Plusvalías
1.02.02.02	Marcas, patentes, derechos de llave , cuotas patrimoniales y otros similares
1.02.02.03	(-) Amortización acumulada de activos intangible
1.02.03	ACTIVOS POR IMPUESTOS DIFERIDOS
1.02.03.01	Activos por impuestos diferidos
1.02.04	ACTIVOS FINANCIEROS NO CORRIENTES
1.02.04.01	Activos financieros mantenidos hasta el vencimiento
1.02.04.02	(-) Provision por deterioro de activos financieros mantenidos hasta el vencimiento
1.02.04.03	Documentos y cuentas por cobrar no corrientes
1.02.04.04	(-) Provisión cuentas incobrables de activos financieros no corrientes
2	PASIVO
2.01	PASIVO CORRIENTE
2.01.01	CUENTAS POR PAGAR A EMPLEADOS
2.01.02	CUENTAS POR PAGAR A PROVEEDORES
2.01.03	OBLIGACIONES CON INSTITUCIONES FINANCIERAS A C/P
2.01.03.01	Bancos locales
2.01.03.01.01	Banco del Guayaquil
2.01.03.01.02	Banco del Pichincha
2.01.03.01.03	Banco Internacional
2.01.03.01.04	Banco Promerica
2.01.03.02	Bancos del exterior
2.01.04	OBLIGACIONES FISCALES
2.01.04.01	12% IVA en Ventas por pagar
2.01.04.02	Ice por Pagar

2.01.04.03	Impuesto Verde
2.01.04.04	Tasa turística por Pagar
2.01.04.05	RETENCIONES DE IVA
2.01.04.06	RETENCIONES EN LA FUENTE
2.01.04.07	Impuesto a la renta por pagar del ejercicio
2.01.04.07.01	Impuesto Renta por Pagar
2.01.04.08	Con el iess
2.01.04.08.01	less por Pagar
2.01.04.08.02	Fondo de Reserva por Pagar
2.01.04.08.03	Préstamo Quirografarios
2.01.04.08.04	Préstamo Hipotecarios
2.01.05	Por beneficios de ley a empleados
2.01.05.01	Sueldos Por Pagar
2.01.05.02	Beneficios Adicionales por Pagar
2.01.05.03	Liquidaciones x Pagar
2.01.05.04	Servicios por pagar
2.01.05.05	Decimo Tercer Sueldo
2.01.05.06	Decimo Cuarto Sueldo
2.01.05.07	Vacaciones
2.01.05.08	Otros Beneficios
2.01.05.09	10% servicios restaurante
2.01.06	Participación trabajadores por pagar del ejercicio
2.01.06.01	Participacion Trabajadores
2.01.07	Dividendos por pagar
2.01.08	Cuentas por pagar diversas/relacionadas
2.01.08.01	Socios y Relacionados
2.01.09	Porcion corriente de provisiones por beneficios a empleados
2.01.09.01	Jubilacion patronal
2.01.09.02	Otros beneficios a largo plazo para los empleados
2.02	PASIVO NO CORRIENTE
2.02.01	Pasivos por contratos de arrendamiento financiero
2.02.02	Cuentas y documentos por pagar

2.02.02.01	Locales
2.02.02.02	Del exterior
2.02.03	Obligaciones con instituciones financieras
2.02.03.01	Locales
2.02.03.02	Del exterior
2.02.04	Cuentas por pagar diversas/relacionadas
2.02.04.01	Locales
2.02.04.02	Del exterior
2.02.05	Anticipos de clientes
2.02.06	Provisiones por beneficios a empleados
2.02.06.01	Jubilacion patronal
3	PATRIMONIO NETO
3.01	CAPITAL
3.01.01	Capital Suscrito o Asignado
3.01.02	(-) Capital Suscrito no pagado, acciones en tesorería
3.02	APORTES FUTURA CAPITALIZACION
3.02.01	Aporte para futura capitalización
3.03	PRIMA POR EMISION PRIMARIA DE ACCIONES
3.04	RESERVAS
3.04.01	Reserva Legal
3.04.02	Reserva Facultativa y Estatutaria
3.04.03	Reserva de Capital
3.04.04	Otras Reservas
3.05	OTROS RESULTADOS INTEGRALES
3.05.01	Superavit de Activos Financieros Disponibles para la Venta
3.05.02	Superavit por revaluación de propiedades, planta y equipo
3.05.03	Superavit por revaluación de activos intangibles
3.05.04	Otros superavit por revaluación
3.06	RESULTADOS ACUMULADOS
3.06.01	Ganancias Acumuladas
3.06.02	(-) Perdidas Acumuladas
3.06.03	Resultados acumulados provenientes de la adopción por primera vez de las niff

3.07	RESULTADO DEL EJERCICIO
3.07.01	Resultado del Periodo
4	INGRESOS
4.1	INGRESOS DE ACTIVIDADES ORDINARIAS
4.1.01	Venta de bienes
4.1.01.01	Venta platos fuertes
4.1.01.02	Venta de entradas y picaditas
4.1.01.03	Venta de bebidas y gaseosas
4.1.01.04	Venta de Bebidas alcohólicas
4.1.02	Prestacion de servicios
4.1.03	Otros ingresos de actividades ordinarias
4.1.04	(-) Descuento en ventas
4.1.05	(-) Devoluciones en ventas
4.2	INTERESES FINANCIEROS
4.2.01	Entidades locaes
4.2.01	Entidades del exterior
5	COSTO DE VENTAS
5.1	COSTO DE VENTAS Y PRODUCCIÓN
5.1.02	Costo de materia prima
5.1.02.01	Carnes rojas
5.1.02.02	Pollo
5.1.02.03	Mariscos
5.1.02.04	Granos secos
5.1.02.05	Quesos
5.1.02.06	Frutas y verduras
5.1.02.07	Bebidas, gaseosas y licores
5.1.03	Costo de Mano de Obra
5.1.03.01	Sueldos y Beneficios Sociales
5.1.03.02	Costo Sueldos y Salarios
5.1.03.03	Costo horas extras
5.1.03.04	Costo Días completos
5.1.03.05	Costo Fondo Reserva less

5.1.03.06	Costo Eventos
5.1.03.07	Costo Decimo Tercero
5.1.03.08	Costo Decimo Cuarto
5.1.03.09	Costo acuerdos de sueldo
5.1.03.10	Costo Aporte Patronal IESS
5.1.03.11	Costo Alimentacion
5.1.03.12	Costo Bonos
5.1.03.13	Costo días pendientes
5.1.03.14	Costo seguros de vida medio tiempo
5.1.03.15	Costo Uniformes
5.1.03.16	Costo Liquidaciones
5.1.03.17	Costo personal en Idc
5.1.03.18	Costos Servicios Ocasionales
5.1.03.19	Costo capacitación
5.1.03.20	Costos Servicios Medicos Empleados
5.1.04	OTROS COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACION
5.1.04.01	Depreciación propiedades, planta y equipo
5.1.04.02	Depreciación de activos biológicos
5.1.04.03	Deterioro de propiedad, planta y equipo
5.1.04.04	Efecto valor neto de realización de inventarios
5.1.04.05	Gasto por garantías en venta de productos o servicios
5.1.04.06	Mantenimiento y reparación
5.1.04.07	Suministros, materiales y repuestos
5.1.04.08	Otros costos de producción
5.1.04.09	Arriendo local
6	GASTOS
6.1	GASTO DE VENTAS
6.1.01	Suministros de cocina
6.1.02	Suministros de oficina
6.1.03	Suministros de limpieza
6.1.04	Comisiones bancarias
6.1.05	Televisión satelital

6.1.06	Internet
6.1.07	Plan celular - Internet móvil
6.1.08	Combustible
6.1.09	Agua potable
6.1.10	Suscripciones
6.1.11	Energía eléctrica
6.1.12	Seguridad y vigilancia
6.1.13	Sistema Contable
6.1.14	Otros gastos

Elaborado por: Joseph F. Chávez

3.2.2. Contabilización o Registro de facturas de compra y Retenciones

Para entender el proceso de contabilización o registro de facturas de compras es necesario entender el papel de la contabilidad en la empresa:

“Es una disciplina científica y técnica que permite evaluar, medir y cuantificar de manera cronológica las actividades que realiza una empresa, mediante la recopilación, el análisis, interpretación y registro de todas las transacciones comerciales en un determinado período de tiempo, con la finalidad de obtener y conocer sus resultados económicos presentados a través de los estados financieros, los mismos que servirán como herramienta de gestión para la toma de decisiones” (Guada, 2019)

Cuando se recibe una factura de compra se debita la cuenta inventario o alguna de las cuentas de gastos y se acredita bancos, caja o alguna cuenta de pasivo.

El Rincón de Coyoacán

Diseño de modelo de Información Administrativa, Contable y Financiera
Pontificia Universidad Católica del Ecuador



CÓDIGO: RC - CT
01

Procedimiento: Contabilización y Emisión de Retenciones

Edición No. 01

1. PROPÓSITO

Asegurar que los estados financieros presenten información fiable mediante el correcto ingreso de registros contables de compras.

Cumplir con las imposiciones tributarias respecto a retenciones e impuestos gravados por adquisición de materia o servicios.

2. ALCANCE

Se aplica para las actividades de publicación y recepción de documentación previo a selección de personal.

3. REQUISITOS

- 3.1. Sistema contable actualizado
- 3.2. Base de ingreso de facturas
- 3.3. Base de emisión de retenciones
- 3.4. Ley de Régimen Tributario Interno
- 3.5. Comprobantes de compra autorizados por SRI

4. RESPONSABLE

Xavier Fernando Carrillo

El Rincón de Coyoacán

Diseño de modelo de Información Administrativa, Contable y Financiera
Pontificia Universidad Católica del Ecuador



CÓDIGO: RC - CT
01

Procedimiento: Contabilización y Emisión de Retenciones

Edición No. 01

5. RECURSOS

- 1 Responsable del proceso
- 1 Base de datos
- 1 Suministros de oficina
- 1 Servicios de Internet
- 1 Computador
- 1 Sistema Contable

6. DEFINICIONES

- **Asiento:** Transcripción en términos contables, de cada una de las operaciones de carácter económico financiero realizadas, presentadas en orden cronológico (Rajadell, Trullás, & Simo, 2014, pág. 97).
- **Soportes internos y externos:** la contabilidad está compuesta por una serie de soportes que emiten los particulares en las relaciones comerciales y los internos y externos con los cuales la empresa legaliza las operaciones del ciclo contable (Fierro Martínez, 2011, pág. 89).
- **Codificación:** consiste en tomar cada documento soporte, analizar la operación y definir un código de cuenta de acuerdo al Plan Único de Cuentas (Fierro Martínez, 2011, pág. 89).
- **Cuenta:** es el nombre asignado a un código en especial, también se le denomina ente contable que recibe información de acuerdo a la naturaleza de la transacción y también puede entregar (Fierro Martínez, 2011, pág. 147).
- **Ciclo de información contable:** Se reduce a tres pasos principales: 1. Entrada de soportes de contabilidad. 2. Proceso electrónico que elabora el computador mediante el sistema de información y 3. La emisión de informes (Fierro Martínez, 2011, pág. 91).

El Rincón de Coyoacán

Diseño de modelo de Información Administrativa, Contable y Financiera
Pontificia Universidad Católica del Ecuador



CÓDIGO: RC - CT
01

Procedimiento: Contabilización y Emisión de Retenciones

Edición No. 01

- **Fe pública:** el Contador Público da fe pública del registro de los hechos económicos en la contabilidad porque se encuentran conforme a las normas y principios de contabilidad y que la información es razonable a la actividad del negocio (Fierro Martínez, 2011, pág. 24).
- **Principio de devengo:** la imputación de ingresos y gastos debe hacerse en función de la corriente real de bienes y servicios que los mismos representan y con independencia del momento en que se produzca la corriente monetaria o financiera derivada de ellos (Rajadell, Trullás, & Simo, 2014, pág. 13)..

Proyección profesional: el contador público se proyecta en las empresas mediante el desempeño de los siguientes cargos: Contador público, Revisor fiscal, Auditor interno o externo, Gerente financiero y Asesor Tributario (Fierro Martínez, 2011, pág. 24)

7. POLÍTICAS

- Las facturas de compras deben estar registradas en su totalidad los domingos de cada semana.
- La emisión de retención se hará 4 veces por mes y se aplicará a todas las facturas a excepción de pagos mediante tarjeta de crédito.
- Los cierres de mes se realizarán el fin de semana posterior al 15 de cada mes.
- Se realizará validación de ESF y ERI antes de declaración de IVA y Retenciones.

El Rincón de Coyoacán

Diseño de modelo de Información Administrativa, Contable y Financiera
Pontificia Universidad Católica del Ecuador



CÓDIGO: RC - CT 01	Procedimiento: Contabilización y Emisión de Retenciones
Edición No. 01	

8. INDICADORES

Nombre	CT01 – I01		
Descripción	Porcentaje de Facturas físicas vs Facturas Electrónicas		
Fórmula	$(\text{Facturas físicas} / \text{Facturas electrónicas}) * 100$		
Frecuencia	Límite Inferior	Límite Superior	Sentido
Semestral	0.40	0.60	P

Nombre	CT01 – I02		
Descripción	Porcentaje total retenido en la fuente por Impuesto a la Renta de compras		
Fórmula	$(\text{Total retenciones en dólares} / \text{Total compras en dólares}) * 100$		
Frecuencia	Límite Inferior	Límite Superior	Sentido
Semestral	0.01	0.05	P

Nombre	CT01 – I03		
Descripción	Porcentaje de retenciones emitidas vs total de comprobantes de compra		
Fórmula	$(\text{Total de comprobantes de compra registrados} / \text{Total retenciones emitidas}) * 100$		
Frecuencia	Límite Inferior	Límite Superior	Sentido
Trimestral	0.70	0.85	P

Nombre	CT01 – I04		
Descripción	Índice de facturas no registradas dentro de su periodo		
Fórmula	$\text{Facturas ingresadas fuera del periodo} / \text{Total facturas recibidas}$		
Frecuencia	Límite Inferior	Límite Superior	Sentido
Trimestral	0.00	0.02	N

El Rincón de Coyoacán

Diseño de modelo de Información Administrativa, Contable y Financiera
Pontificia Universidad Católica del Ecuador



CÓDIGO: RC - CT
01

Procedimiento: Contabilización y Emisión de Retenciones

Edición No. 01

9. INFORMACIÓN DOCUMENTADA

9.1. DOCUMENTOS

CODIGO TEST	NOMBRE	EDICION N	FECHA	ORIGEN (E/I)	IMPRESO	DIGITAL	ACTUALIZACIÓN DE DOCUMENTO	TIPO (E/S)
<u>CT01 - LRTI</u>	Ley de Regimen Tributario Interno	1.0		E	N	S	1.00	E
<u>CT01 - RUC</u>	Registro Único del Contribuyente	1.0		E	N	S	1.00	E

*Origen: E- Externo; I- Interno

*Tipo: E: Entrada. S-Salida

9.2. REGISTROS

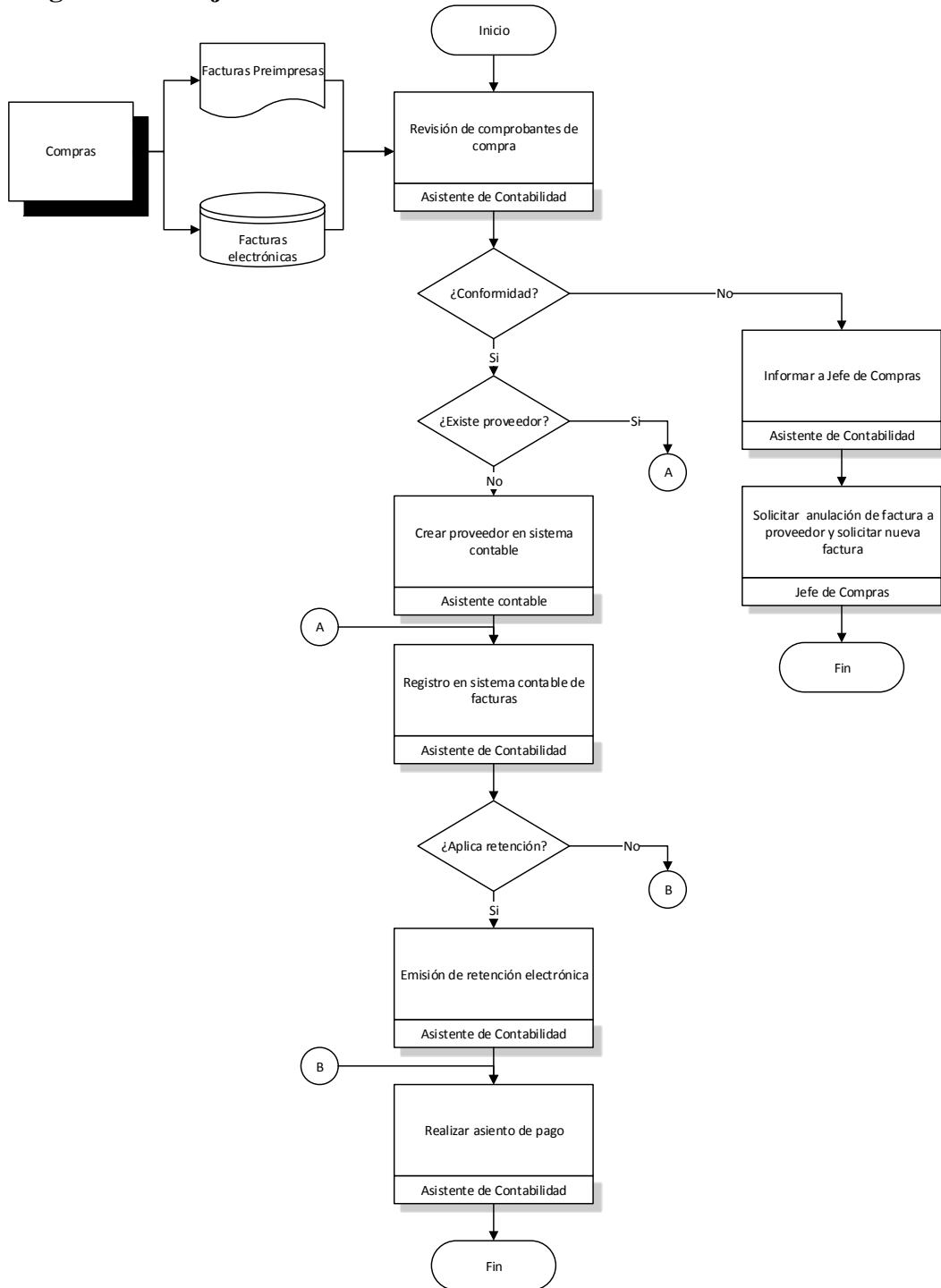
CODIGO	NOMBRE	ED.	FECHA	IMPRESO / DIGITAL	RETENCION N	DISPOSICION	PROVEEDOR
<u>CT 01 - RG</u>	Facturas compras	1.0		D-I	7.000	Respaldar-Archivar	Proveedor de bienes o servicios
<u>CT 01 - RTE</u>	Retenciones	1.0		D	7.000	Respaldar	Sistema Contable
<u>CT 01 - RTE</u>	Estados Financieros	1.0		I	15.000	Respaldar	Sistema Contable

*Impreso/Digital: I-Impreso, D-Digital

*Retención Impreso/Digital: 0,5= 1 Semestre; 1= 1 Año

*Disposición: (I) Archivar/Actualizar/Destruir - (D) Respaldar/Actualizar/Destruir

10. Diagrama de Flujo



El Rincón de Coyoacán

Diseño de modelo de Información Administrativa, Contable y Financiera
Pontificia Universidad Católica del Ecuador



CÓDIGO: RC - CT
01

Procedimiento: Contabilización y Emisión de Retenciones

Edición No. 01

11. HISTORIAL DE CAMBIOS

FECHA	EDICIÓN	CREADO POR	DESCRIPCIÓN DEL CAMBIO
Quito, 01 de junio 2019	Versión primera	Joseph F. Chávez	Creación Versión 1.0

3.3.Propuesta Financiera

El Rincón del Coyoacán, negocio dedicado al servicio alimenticio, lleva la contabilidad con el fin de cumplir requisitos fiscales, sin embargo, no realiza una contabilidad adecuada que cumpla con los principios que presentan las NIIF cuyo fin es la emisión de información financiera veraz, exacta, confiable, oportuna e íntegra (2010). La contabilidad razonable nos ayuda a presentar cifras que ayudan a la administración a una mejor toma de decisiones. Es aquí donde las finanzas entran a tomar un papel importante en el análisis de cifras de los Estados Financieros y demás reportes que pueda emitir una entidad.

“Como toda materia especializada, las finanzas tienen principios básicos y fundamentales; tal vez el más profundo sea la transferencia de dinero de quien lo tiene a quien no lo tiene. Los que poseen dinero están buscando ganar rendimientos y los que no cuentan con él están dispuestos a pagar un precio por obtenerlo y utilizarlo. Las relaciones y actividades generadas por este intercambio de recursos son parte importante de las finanzas” (García, 2014, pág. 1).

Es así, que podemos decir que las finanzas son entorno a la toma de decisiones y al dinero. Toda decisión tomada por la administración en una empresa tiene un impacto económico, por lo que se enfocará en obtener un beneficio futuro a cambio de un sacrificio presente.

3.3.1. Análisis financiero

3.3.1.1.Análisis de costos y gastos

El Rincón del Coyoacán maneja 25 cuentas para el registro de gastos y costos relacionados a inventario, mano de obra, suministros, servicios y arriendo, las diez cuentas que más impactan en los ERI son:

- 6.2.01.01.01 - GV Gastos Sueldos y Salarios
- 6.2.01.34 - Otros Gastos
- 6.2.01.16 - Carnes
- 6.2.01.32 - Servicios Ocasionales
- 6.2.01.09 - Arriendo local
- 6.2.01.19 - Bebidas, gaseosas y licores
- 6.2.01.07 - Quesos
- 6.2.02.10 - Comisiones
- 6.2.01.02.02 - GV Aporte Patronal IESS
- 6.2.02.05 - Honorarios, comisiones y dietas a personas naturales

Se presenta en la Tabla No. 6 las cuentas de costo y gastos que presentaron movimientos durante el mes de febrero.

Tabla No. 6: Mayor de Gastos y Costos del mes de febrero Rincón del Coyoacán

Cuenta Contable	LY	Suma de DEBE \$	Suma de HABER \$
6.2.01.01.01 - GV Gastos Sueldos y Salarios		\$ 4.615,00	\$ -
6.2.01.34 - Otros Gastos		\$ 2.916,80	\$ -
6.2.01.16 - Carnes		\$ 1.906,15	\$ -
6.2.01.32 - Servicios Ocasionales		\$ 1.294,36	\$ -
6.2.01.09 - Arriendo local		\$ 1.200,00	\$ -
6.2.01.19 - Bebidas, gaseosas y licores		\$ 805,39	\$ -
6.2.01.07 - Quesos		\$ 732,96	\$ -
6.2.02.10 - Comisiones		\$ 561,85	\$ -
6.2.01.02.02 - GV Aporte Patronal IESS		\$ 560,72	\$ -
6.2.02.05 - Honorarios, comisiones y dietas a personas naturales		\$ 445,00	\$ -
6.2.01.02.01 - GV Gasto Fondo Reserva IESS		\$ 367,85	\$ -
6.2.01.01.15 - GV Décimo Tercero		\$ 351,75	\$ -
6.2.01.30 - Energía Eléctrica		\$ 251,72	\$ -
6.2.01.01.16 - GV Décimo Cuarto		\$ 171,88	\$ -
6.2.02.12 - Combustibles		\$ 141,98	\$ -
6.2.01.18 - Agua potable		\$ 112,95	\$ -
6.2.02.21.01 - Propiedades, planta y equipo		\$ 96,22	\$ -
6.2.01.28 - TV Cable		\$ 44,75	\$ -
6.2.01.33 - Suministros de Oficina		\$ 44,32	\$ -
6.2.01.29 - Internet		\$ 36,99	\$ -
6.2.02.08 - Mantenimiento y reparaciones		\$ 25,59	\$ -
6.2.01.31 - Vigilancia		\$ 15,00	\$ -
6.2.01.27 - Honorarios profesionales		\$ -	\$ -
Total general		\$ 16.699,23	\$ -

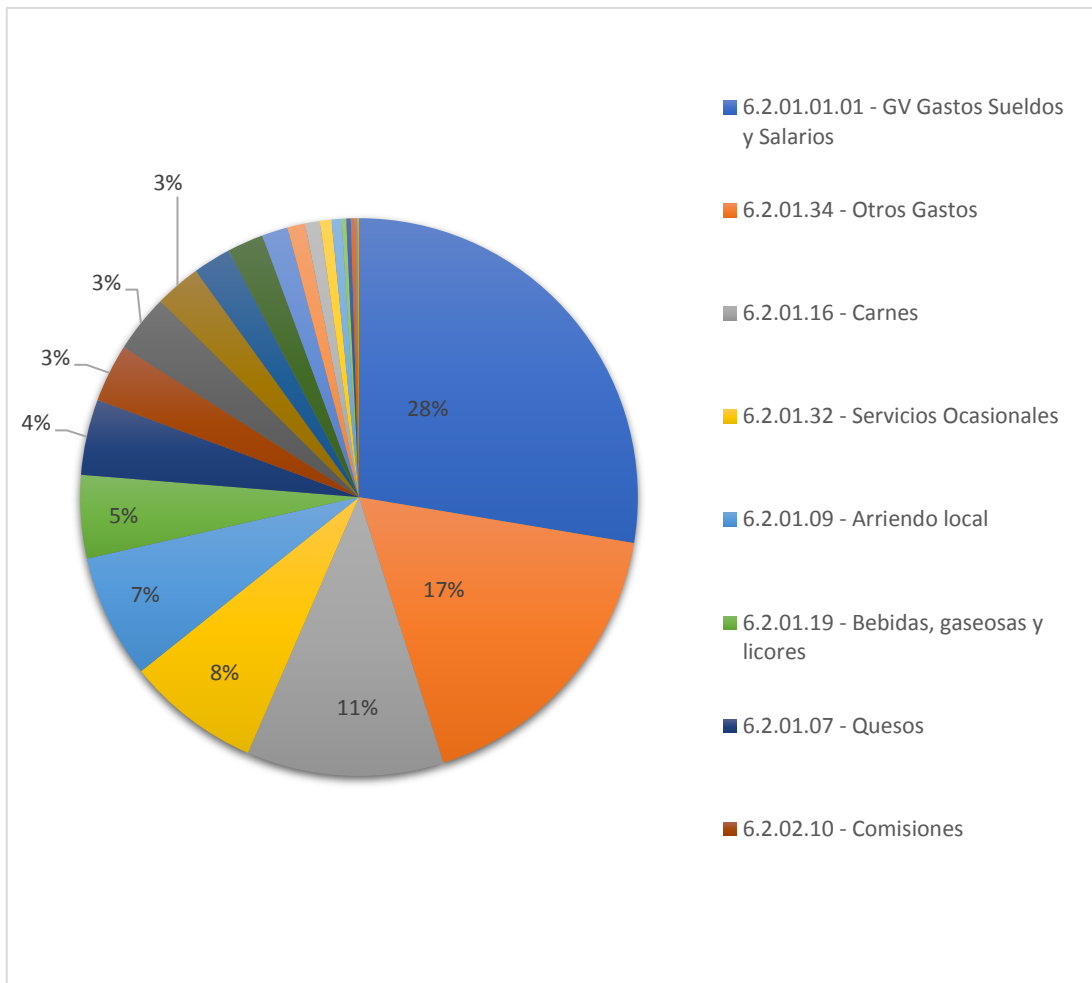
Recuperado de sistema contable Practisis

Los mayores de gastos al 28 febrero de 2019 (Tabla No. 6) demuestran que el mayor valor para el negocio son los de mano de obra, seguido de la cuenta Otros Gastos. La cuenta Otros Gastos con código 6.2.01.34 se utiliza para el registro de gas, verduras, frutas, transporte, materiales y suministros de cocina y limpieza, lácteos que no sean queso y otros suministros poco recurrentes. Además, dentro de esta cuenta entran las facturas de supermercados como Supermaxi, Megamaxi, Santa María, Tía y El Coral por la dificultad de identificar los ítems dentro de la factura.

La cuenta Otros gastos se recomienda utilizarla para compras de menor impacto en los Estados Financieros, sin embargo, la cuenta es la segunda más grande de todos los gastos y esto no permite un panorama claro de la situación del negocio lo que deriva en dificultades a la hora de tomar decisiones.

Como podemos observar en la Figura No. 4, Otros Gastos representa el 17% de los gastos totales, solo debajo de GV Sueldos y Salarios.

Figura No. 4: Porcentaje de Cuentas de gasto respecto al gasto total del mes de febrero 2019



Realizado por: Joseph F. Chávez

Así mismo, podemos observar para el mes de abril de 2019 los mayores de gastos en la Tabla No. 7: Mayor de Gastos y Costos del mes de abril Rincón del Coyoacán el impacto que tiene la cuenta Otros Gastos en los Estados Financieros:

Tabla No.7: Mayor de Gastos y Costos del mes de abril Rincón del Coyoacán

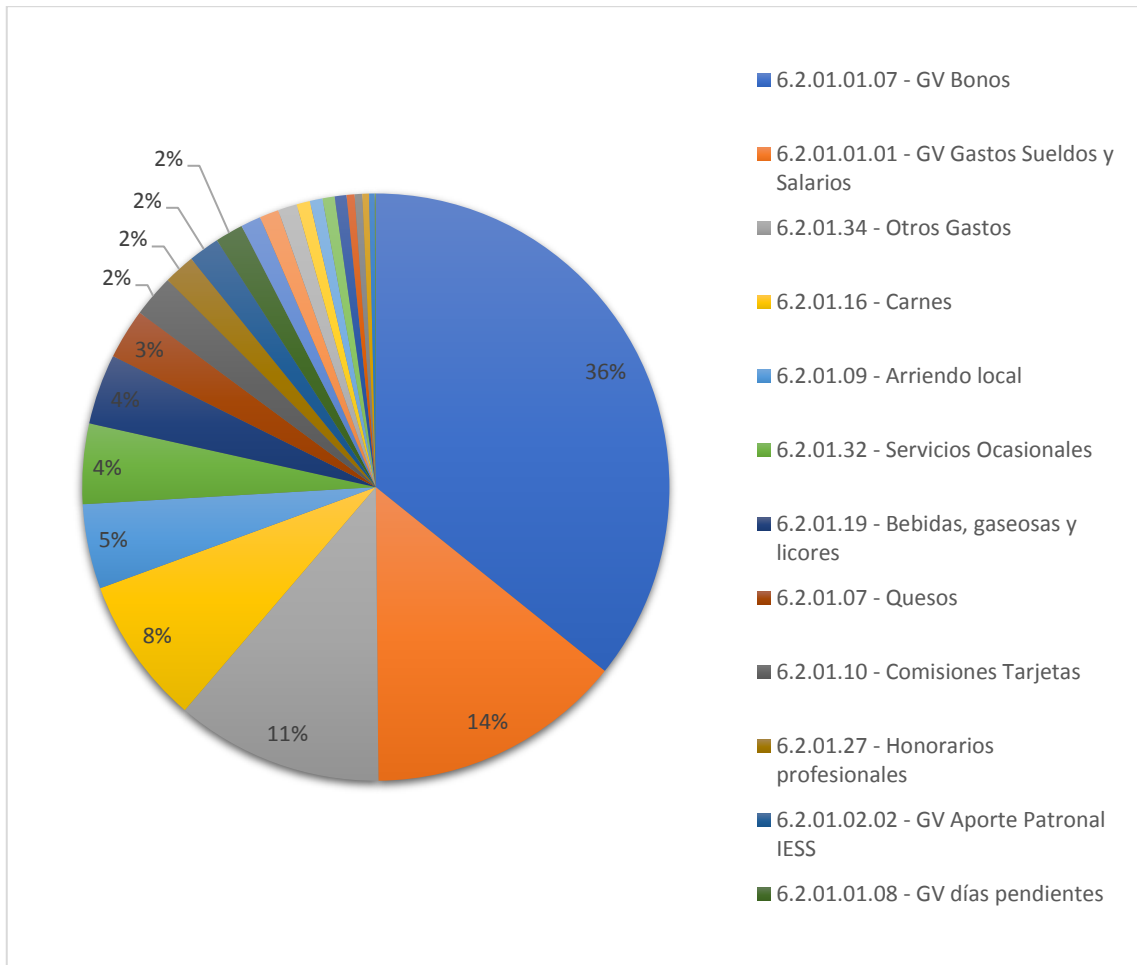
Cuentas Contables	Y	Suma de DEBE \$	Suma de HABER \$
6.2.01.01.07 - GV Bonos		\$ 9,200.00	\$ -
6.2.01.01.01 - GV Gastos Sueldos y Salarios		\$ 3,625.00	\$ -
6.2.01.34 - Otros Gastos		\$ 2,934.55	\$ -
6.2.01.16 - Carnes		\$ 2,092.14	\$ -
6.2.01.09 - Arriendo local		\$ 1,200.00	\$ -
6.2.01.32 - Servicios Ocasionales		\$ 1,136.00	\$ -
6.2.01.19 - Bebidas, gaseosas y licores		\$ 995.92	\$ -
6.2.01.07 - Quesos		\$ 712.94	\$ -
6.2.01.10 - Comisiones Tarjetas		\$ 598.02	\$ -
6.2.01.27 - Honorarios profesionales		\$ 445.00	\$ -
6.2.01.02.02 - GV Aporte Patronal IESS		\$ 440.44	\$ -
6.2.01.01.08 - GV días pendientes		\$ 397.25	\$ -
6.2.01.02.01 - GV Gasto Fondo Reserva IESS		\$ 285.38	\$ -
6.2.01.30 - Energía Eléctrica		\$ 271.41	\$ -
6.2.01.01.15 - GV Décimo Tercero		\$ 269.25	\$ -
6.2.01.13 - Suscripciones		\$ 189.12	\$ -
6.2.02.12 - Combustibles		\$ 180.03	\$ -
6.2.01.01.16 - GV Décimo Cuarto		\$ 171.88	\$ -
6.2.01.33 - Suministros de Oficina		\$ 167.73	\$ -
6.2.01.29 - Internet		\$ 112.84	\$ -
6.2.01.25 - Sistema Contable		\$ 106.25	\$ -
6.2.02.21.01 - Propiedades, planta y equipo		\$ 96.22	\$ -
6.2.01.28 - TV Cable		\$ 78.95	\$ -
6.2.01.31 - Vigilancia		\$ 15.00	\$ -
Total general		\$ 25,721.32	\$ -

Elaborado por: Joseph F. Chávez

Información recuperada de sistema contable Practisis

Para el mes de abril de 2019 la cuenta Otros Gastos baja su impacto debido a los bonos entregados a exempleados en la que se tomó en cuenta el desahucio y un bono exclusivo por salida, sin embargo, el monto total de la cuenta Otros Gastos se mantiene alrededor de \$ 2.900,00 y su porcentaje de impacto sobre los 10 puntos. (Figura No. 5)

Figura No. 5: Porcentaje de Cuentas de gasto respecto al gasto total del mes de febrero 2019



Elaborado por: Joseph F. Chávez

En base a lo observado, se propone al negocio un análisis mediante la identificación y separación de costos y gastos, además, es importante la separación de los rubros e identificación de las compras para disminuir en lo máximo posible el impacto de la cuenta Otros Gastos.

Tabla No. 8: Propuestas de identificación de Costos

No. Cta	Costos	\$
5.1.03.02	Costo Sueldos y Salarios	\$ 4.500,00
5.1.04.09	Arriendo local	\$ 1.200,00
5.1.02.01	Carnes rojas	\$ 950,00
5.1.02.07	Bebidas, gaseosas y licores	\$ 900,00
5.1.02.02	Pollo	\$ 670,00
5.1.02.05	Quesos	\$ 650,00
5.1.02.06	Frutas y verduras	\$ 500,00
5.1.02.04	Granos secos	\$ 300,00
5.1.02.03	Mariscos	\$ 150,00
5.1.04.07	Suministros, materiales y repuestos	\$ 80,00

Tabla No. 9: Propuesta de identificación de Gastos

No. Cta	Gastos	\$
6.1.04	Comisiones bancarias	\$ 600,00
6.1.03	Suministros de limpieza	\$ 300,00
6.1.02	Suministros de oficina	\$ 120,00
6.1.09	Agua potable	\$ 120,00
6.1.13	Sistema Contable	\$ 120,00
5.1.04.06	Mantenimiento y reparación	\$ 100,00
6.1.11	Energía eléctrica	\$ 95,00
6.1.08	Combustible	\$ 90,00
6.1.01	Suministros de cocina	\$ 80,00
6.1.05	Televisión satelital	\$ 80,00
6.1.14	Otros gastos	\$ 80,00
6.1.06	Internet	\$ 75,00
6.1.07	Plan celular - Internet móvil	\$ 40,00
6.1.10	Suscripciones	\$ 20,00
6.1.12	Seguridad y vigilancia	\$ 19,00

Figura No. 6: Representación de identificación de costos propuestas

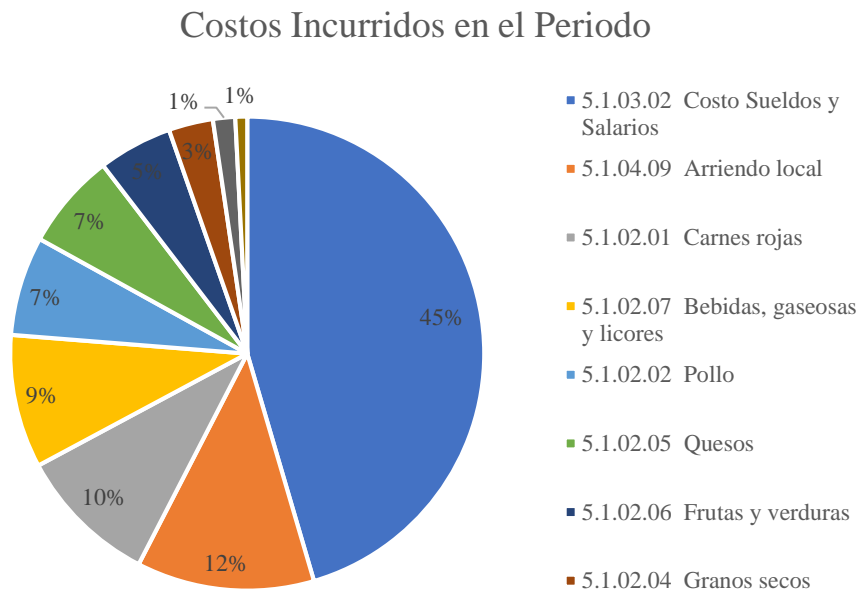
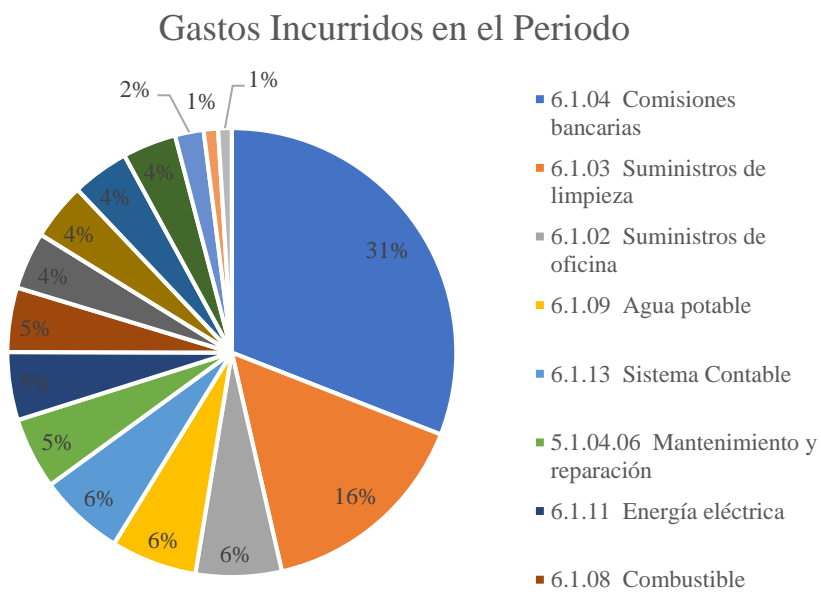
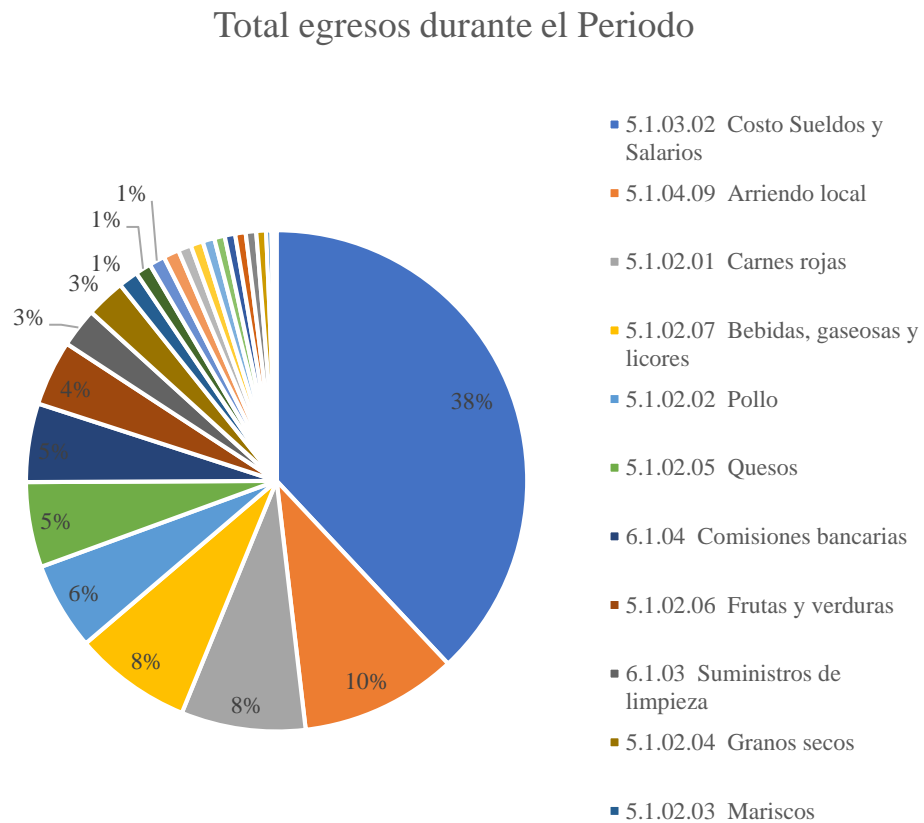


Figura No. 7: Representación de identificación de gastos propuesta



Elaborado por: Joseph F. Chávez

Figura No. 7: Representación de egresos del periodo.



Elaborado por: Joseph F. Chávez

De esta manera, el panorama sobre la situación actual de la empresa y los gastos y costos más representativos son identificables fácilmente. Para este ejemplo utilizamos cifras promedio con el fin de presentar las cuentas de tal manera que se identifiquen los rubros.

En el ejemplo presentado en la Figura No. 6 podemos observar que tenemos los costos y gastos por separado, de esta manera tenemos claros qué cuentas afectan directamente a la producción del bien o servicios y que cuentas están asociadas a el funcionamiento de la operación.

CAPÍTULO IV

4. Conclusiones y Recomendaciones

Una vez terminada la investigación y elaboración del Diseño de Modelo de Información Administrativa, Contable y Financiera para el restaurante Rincón del Coyoacán, el cual fue creado con el fin de mejorar los procedimientos de las distintas áreas proponiendo manuales, reportes, flujogramas, indicadores y análisis de datos para mejorar un uso eficaz y eficiente de los recursos del negocio, podemos concluir y recomendar lo siguiente:

4.1 Conclusiones

- **Continuidad de negocio:** La trayectoria de El Rincón del Coyoacán ha logrado crear vínculos y reconocimiento con sus clientes. La zona donde se ubica es de mucha influencia por ser considerado un sector empresarial, lo que promueve la venta a través de eventos corporativos.
- **Análisis POAM:** Mediante el análisis de Perfil de Oportunidades y Amenazas en el Medio podemos concluir que la industria dedicada servicio alimenticio representa una amenaza media pero sus años y experiencia dentro de la industria ha permitido mantener un alto nivel entre los restaurantes del sector.
- **Contabilidad empírica:** La contabilidad del restaurante se la realiza con el fin de presentación a entidades fiscales, se pierden beneficios de llevar contabilidad como control de ingresos y egresos, conocer la situación de la empresa, toma de decisiones eficaz, entre otros.
- **Riesgos contables altos:** El alto nivel de riesgo dentro de la contabilidad se debe al uso excesivo de la cuenta Otros Gastos englobando rubros que deberían ser separados en la contabilidad como Suministros de limpieza y Gas Licuado de Petróleo.

- **Enfoque administrativo:** Al no existir una planeación y estrategias administrativas se pierde la misión y visión de la empresa. Los valores institucionales se los maneja de manera implícita y no permite a terceros conocer más allá del menú al restaurante.
- **Empleados:** El Rincón del Coyoacán maneja una nómina de nueve personas, lo que permite crear vínculos cercanos y familiarización en el día a día de la operación del restaurante. Los empleados se sienten tranquilos con el clima laboral y sus compañeros, sin embargo, sienten que no son tomados en cuenta para la toma de decisiones del restaurante por la estructura organizacional vertical. La rotación de empleados es baja por el vínculo que logra hacer la administración con ellos.
- **Falta de control en compras:** Los proveedores van a dejar la mercancía sin previa planificación en el restaurante, no existen órdenes de compra ni cotizaciones lo que dificulta tener una comparación de precios.
- **Retenciones asumidas al gasto:** El restaurante realiza la mayoría de sus compras con miembros de mercados mayoristas quienes no aceptan retenciones para no afectar su liquidez, el restaurante accede a comprar asumiendo el gasto de retención que representa para ellos.
- **Responsables de áreas:** El negocio se maneja con un solo líder a la cabeza, Lenin Zaldumbide, quien se desenvuelve como Gerente General, pero por el tamaño del negocio no es posible manejar todas las áreas de manera adecuada y no existen supervisores por líneas en el restaurante lo que entorpece los procesos de mitigación de riesgos.

- **Estados Financieros Irrelevantes:** Los reportes emitidos por el restaurante no tienen efecto en la toma de decisiones, el registro de ventas y compras se encuentra hecho de manera rudimentaria
- **Plan de cuentas ineficiente:** El plan presenta más de 1500 cuentas de las cuales se utiliza el 20% de ellas, esto dificulta mantener una uniformidad en el registro de compras y ventas.
- **Horarios no controlados:** Los horarios manejados en el restaurante no se registran, no existe control de jornadas en el restaurante lo que suele producir que colaboradores asistan a su jornada innecesariamente o tengan demasiadas personas trabajando en turnos de poco movimiento.

4.2 Recomendaciones

- Se recomienda que se incorpore a la empresa el enfoque administrativo para la planificación estratégica del restaurante con el apoyo de todos sus directivos y colaboradores.
- Es recomendable la publicación de los valores, misión y visión organizacional presentados en esta investigación para que sea de conocimiento de todas las partes asociadas del negocio como: proveedores, clientes, colaboradores y administrativos.
- Los formatos propuestos a lo largo de esta investigación son sugeridos para ser utilizados de manera frecuente y sujetos a mejoras según la necesidad del restaurante.

- Los flujogramas son de utilidad para todas las áreas del restaurante, se recomienda dar a conocer los nuevos procesos y procedimientos a todos los colaboradores y administrativos del negocio.
- Se recomienda manejar las compras con proveedores y no supermercados para facilitar la contabilización de las facturas con insumos múltiples o, a su vez, solicitar facturas separadas al momento de realizar la compra en caja, separando por grupos como: Carnes, Suministros de Limpieza, Suministros de Oficina, Suministros de Cocina, Bebidas, etc.
- Se recomienda hacer análisis de manera mensual de los Estados Financieros con el fin de controlar la contabilización y el desempeño de las herramientas contables.
- Se propone y recomienda utilizar el nuevo plan de cuentas para mejorar la presentación de los mayores, se eliminaron cuentas que no estaban involucradas con el giro del negocio y se amplió la segmentación por tipo de costo y gasto.
- Se recomienda cambiar la estructura organizacional para que los colaboradores puedan participar en la toma de decisiones ya que son las personas mejor involucradas en las operaciones diarias. Además, se propone un jefe de línea por cada área quien se encargará de que los procedimientos sean cumplidos según los valores institucionales.
- Se aconseja a los administradores de El Rincón del Coyoacán establecer vínculos con proveedores que más profesionales para evitar cargar al gasto las retenciones asumidas, además de ganar mejor posicionamiento en el mercado y mejorar la calidad del producto.
- Se recomienda utilizar el plan de cuentas propuesto en la investigación para tener una mejor presentación de los costos y gastos.

- Se recomienda a los administradores realizar análisis de costos y gastos, teniendo en cuenta la separación de los rubros para disminuir el impacto de la cuenta Otros Gastos con el fin de identificar costos y gastos materiales.