

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR -
MATRIZ**

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

**TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL
TÍTULO DE INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA -
C.P.A.**

**PROPUESTA DE UN SISTEMA DE CONTROL
ADMINISTRATIVO, CONTABLE, FINANCIERO PARA UN
RESTAURANTE CASO: LEÑA QUITENA**

NATALIA INÉS SALAZAR ALBÁN

DIRECTOR: ING. COM. W. ARMANDO LITUMA D., MGTR.

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN: CONTROL INTERNO

QUITO, SEPTIEMBRE 2017

DIRECTOR:

Ing. Com. W. Armando Lituma D., Mgtr.

INFORMANTES:

Ing. Edmundo Ocaña, Mgtr.

Dr. Pedro Zapata

DEDICATORIA

Dedico esta tesis a mis padres y hermanos, que fueron mi apoyo en todo este tiempo para lograr el cumplimiento de esta mi primera meta. Por el amor constante que me brindan y me impulsan a seguir adelante.

A Bryan que fue mi ejemplo de lucha, quien me enseñó a nunca rendirme a pesar de los obstáculos que tenemos.

Natalia

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios, por todas las bendiciones que me brinda al poner en mi camino oportunidades de formarme profesional y espiritualmente.

Al Ing. Armando Lituma por su paciencia y guía en el desarrollo de este trabajo.

A mis profesores, por compartirme sus conocimientos que fueron de gran ayuda para la elaboración de este trabajo, por los consejos que me brindaron para ser un profesional de calidad y éxito.

A mis amigos, que son mi apoyo en todo momento, gracias por ser parte de mi vida, por compartir nuevas experiencias en cada aventura, por enseñarme que los amigos son hermanos del corazón.

Al Café Restaurante Leña Quiteña, Fernanda Rodríguez, por el apoyo y las facilidades brindadas para la obtención de información que se necesitó para el desarrollo de este trabajo.

Natalia

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	1
1 ASPECTOS GENERALES	2
1.1 Conocimiento del negocio	2
1.1.1 Reseña Histórica	2
1.1.2 Actividades que realiza el negocio	3
1.1.3 Organigrama	3
1.1.4 Organigrama con funciones	4
1.1.5 Clientes	5
1.1.6 Productos	6
1.1.7 Ubicación.....	11
1.2 Análisis externo	12
1.2.1 Influencias Macroeconómicas	12
1.2.2 Incidencias del factor económico	13
1.2.3 Incidencias del factor social	14
1.2.4 Influencia de la competencia	14
1.3 Filosofía del negocio	14
1.3.1 Misión.....	14
1.3.2 Visión.....	15
1.3.3 Objetivos.....	15
1.3.4 Matriz FODA.....	15
1.3.5 Valores Corporativos	17
2 CONTROL ADMINISTRATIVO.....	19
2.1 Control	19
2.1.1 Definición	19
2.1.2 Principios básicos del control	19
2.1.3 Objetivos.....	20
2.1.4 Componentes del control interno administrativos en base al modelo COSO 2013	20

2.1.4.1	Ambiente de Control	21
2.1.4.2	Evaluación de Riesgo	22
2.1.4.3	Actividades de Control	22
2.1.4.4	Información y Comunicación	23
2.1.4.5	Supervisión	23
2.2	Diagnostico administrativo del negocio	24
2.2.1	Cuestionario de Control.....	25
2.2.2	Matrices de Cumplimiento	28
2.2.3	Satisfacción del Cliente	30
2.2.4	Procesos principales de Bar Restaurante Leña Quiteña	32
2.2.4.1	Servicios	33
2.2.4.2	Compras.....	35
2.2.4.3	Elaboración de alimentos.....	36
2.2.4.4	Limpieza	37
2.2.4.5	Contratación de servicios profesionales	38
3	DIAGNOSTICO DEL CONTROL FINANCIERO Y CONTABLE.....	40
3.1	Control contable y financiero	40
3.2	Plan único de cuentas para hoteles, restaurantes	40
3.2.1	Presentación.....	40
3.2.1.1	Plan de cuentas	41
3.3	Estado de situación financiera	41
3.3.1	Activo	42
3.3.2	Pasivo.....	44
3.3.3	Patrimonio	46
3.4	Estado de resultado integral.....	46
3.4.1	Ingresos.....	48
3.4.2	Costo de Ventas	48
3.4.3	Gastos	49
3.5	Principales actividades del negocio	49
3.5.1	Análisis de tesorería.....	49
3.5.1.1	Resumen del Proceso de entradas de efectivo	50
3.5.1.2	Resumen del Proceso de desembolso de efectivo	52
3.5.2	Inventario.....	53

3.5.2.1	Resumen del Proceso de Inventario.....	53
3.6	Análisis de los estados financieros	55
3.6.1	Análisis horizontal.....	55
3.6.2	Análisis Horizontal del Estado de Resultado Integral	61
3.6.3	Análisis Vertical Estado de Situación Financiera.....	63
3.6.4	Análisis Vertical del Estado de Resultado.....	64
3.6.5	Razón Financiera de Liquidez	65
3.6.5.1	Razón Corriente.....	65
3.6.5.2	Prueba acida.....	65
3.6.5.3	Capital de trabajo.....	66
3.6.6	Razón financiera de actividad.....	67
3.6.6.1	Rotación de inventario	67
3.6.6.2	Periodo promedio de rotación de inventario (días)	67
3.6.7	Razón financiera de apalancamiento	68
3.6.8	Razón financiera de rentabilidad	69
3.6.8.1	Margen de Utilidad bruta.....	69
3.6.8.2	Margen de Utilidad Operativa	69
4	PROPUESTA	71
4.1	Propuesta y limitaciones	71
4.2	Propuesta de rediseño del organigrama estructural	71
4.2.1	Principales funciones del organigrama propuesto	73
4.2.2	Beneficios del organigrama reestructurado.....	76
4.3	Propuesta de efectivo.....	77
4.3.1	Caja.....	77
4.3.2	Caja chica	77
4.3.3	Fondo fijo para cambio.....	78
4.3.4	Caja por pagar a empleados.....	78
4.3.5	Bancos	79
4.4	Propuesta de inventario	80
4.4.1	Compra	80
4.4.2	Almacenamiento de Productos	81
4.5	Propuesta de producción.....	83
4.5.1	Sistema de costos.....	83

4.5.2	Presupuesto	84
4.5.3	Costo Estándar	85
4.6	Propuesta de ventas	86
4.6.1	Sistema de ventas comprobación.....	86
4.6.2	Sistema de control de ingreso por concepto de bebidas	88
4.7	Propuesta de gastos.....	88
4.7.1	Aprobación de solicitud de gastos	88
4.7.2	Presupuesto	89
4.7.3	Pago a proveedores	89
4.8	Propuesta de presentación de estados de situación financiera.....	90
4.8.1	Propuesta de plan único de cuenta para restaurantes y hoteles para inventarios	90
4.8.2	Propuesta de esquema de Estado de Cambios en el Patrimonio.....	91
4.8.3	Propuesta de esquema Estado de flujo de Efectivo	92
4.8.4	Propuesta de notas aclaratorias	94
5	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	95
5.1	Conclusiones.....	95
5.2	Recomendaciones	96
	REFERENCIAS.....	97
	ANEXOS.....	99
	Anexo 1: Barra Café Restaurante Leña Quiteña	100
	Anexo 2: Almacenamiento de licores Café Restaurante Leña Quiteña.....	101
	Anexo 3: Salón Café Restaurante Leña Quiteña	102
	Anexo 4: Cocina Café Restaurante Leña Quiteña	103

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Matriz FODA.....	17
Tabla 2: Cuestionario.....	26
Tabla 3: Permisos municipales para bares y restaurantes.....	28
Tabla 4: Obligaciones tributarias para persona natural obligada a llevar contabilidad .	29
Tabla 5: Requerimientos del Ministerio de Trabajo	30
Tabla 6: Requerimientos del IESS.....	30
Tabla 7: Simbología.....	33
Tabla 13: Presentación Estados Financieros.....	41
Tabla 14: Estado de Situación Financiera.....	42
Tabla 15: Estado de Resultados 2016.....	47
Tabla 16: Estado de Situación Financiera 2016.....	56
Tabla 17: Caja.....	57
Tabla 18: Bancos	57
Tabla 19: Cuentas por cobrar.....	58
Tabla 20: Inventarios	58
Tabla 21: Impuestos.....	59
Tabla 22: Propiedad planta y equipo	59
Tabla 23: Cuentas por pagar proveedores.....	60
Tabla 24: Cuentas por pagar empleados	60
Tabla 25: Análisis Horizontal del Estado de Resultado Integral	61
Tabla 26: Análisis Vertical Estado de Situación Financiera.....	63
Tabla 27: Análisis Vertical del Estado de Resultado.....	64
Tabla 28: Orden de compra	81
Tabla 29: Almacenamiento de inventario - Productos perecederos	82
Tabla 30: Propuesta de Estado de Flujo de Efectivo	93

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Organigrama estructural	4
Figura 2: Organigrama con funciones	5
Figura 3: Choclo con queso	6
Figura 4: Tamal leña Quiteña	6
Figura 5: Empanadas	7
Figura 6: Ensalada de la casa Leña Quiteña	7
Figura 7: Ensalada Caprese.....	8
Figura 8: Locro de papa	8
Figura 9: Asado de cordero.....	9
Figura 10: Seco de Chivo.....	9
Figura 11: Chugchucara.....	10
Figura 12: Chocolate con pan de Ambato	10
Figura 13: Jarra de vino hervido	11
Figura 14: Ubicación	12
Figura 15: Composición del PIB manufacturero	13
Figura 16: Comentarios positivos	31
Figura 17: Comentarios negativos	31
Figura 18: Flujograma - Proceso de Servicio	34
Figura 19: Flujograma - Proceso de Compras	35
Figura 20: Flujograma – Proceso de Elaboración de alimentos	36
Figura 21: Flujograma – Proceso de Limpieza.....	37
Figura 22: Flujograma – Proceso de Contratación de servicios profesionales.....	39
Figura 23: Activo 2016.....	44
Figura 24: Pasivo 2016	45
Figura 25: Patrimonio 2016	46
Figura 26: Flujograma - Proceso de caja	51
Figura 27: Flujograma - Proceso de desembolso de efectivo	53
Figura 28: Inventario	54
Figura 29: Organigrama estructural propuesto	72

RESUMEN EJECUTIVO

En la presente tesis se preparó diferentes propuestas de controles administrativos, financieros y contables, cuya finalidad es presentar a CAFÉ – RESTAURANTE LEÑA QUITENÑA parámetros de controles, que le permitan regular cada una de las actividades administrativas, contables y financieras, de esta manera, fortalezcan sus operaciones y la información brindada sea precisa y confiable, y estén direccionadas al cumplimiento de los objetivos mediante la aplicación de las mismas.

La estructuración de propuestas de controles se encuentra planteadas para generar seguridad en sus operaciones y en presentar razonablemente sus reportes y estados financieros.

Con la ejecución del presente trabajo se espera mejorar los controles en cada una de las áreas, así como la determinación y descripción de funciones y responsabilidades asignada a cada uno de los colaboradores, con la finalidad de generar un sistema de control, en busca de la eficiencia y eficacia en todos sus procesos, de acuerdo al fin perseguido por el restaurante.

En colusión el desarrollo del presente trabajo, tiene como objetivo principal proponer un sistema de control, administrativo, financiero y contable, a fin de que la administración del restaurante logre establecer bases sólidas, que ayuden en la satisfacción de sus operaciones.

INTRODUCCIÓN

La industria de elaboración de alimentos y bebidas en el Ecuador es la más importante y es un elemento fundamental en el desarrollo de un país debido a que representa 38% del PIB manufacturero.

En la ciudad de Quito se encuentra el tradicional barrio la ronda que con el pasar de los años se convierte en un barrio turístico y da paso a la creación de restaurantes, casas de arte y lugares de distracción.

Por tal razón, el señor José Rodríguez y su familia, decide instalar un restaurante, el mismo que dispone de sus recursos, humanos, materiales y financieros; sin embargo no se mantiene debidos controles sobre los mismos; porque no se conoce cuál es el nivel de importancia de los mismos y no se ha efectuado una verificación o evaluación de los controles que mantienen actualmente.

El Café Restaurante Leña Quiteña no cuenta con los suficientes controles en las operaciones que este realiza, por este motivo existe la necesidad de plantear propuestas de control tanto administrativos, como financieros y contables para los procedimientos más importantes en función del giro del negocio.

En un negocio como es el de los restaurantes se manejan recursos sumamente importantes como el dinero en efectivo y el inventario, y su adecuada administración es indispensable para el buen funcionamiento del negocio. Es importante considerar que la información presentada en los estados financieros debe ser viables y mostrarse razonablemente para una toma de decisión futura.

Al mantener un restaurante los controles adecuados en el funcionamiento de sus operaciones implica una mejora en la toma de decisiones, reducción de costos, mayor rentabilidad y satisfacción en sus clientes.

1 ASPECTOS GENERALES

1.1 Conocimiento del negocio

1.1.1 Reseña Histórica

La ciudad de Quito tiene muchos lugares, conocidos como tradicionales que responde a las aspiraciones tradicionales de un barrio como la Ronda. Ubicado en el Centro Histórico de Quito, fue morada de personajes históricos (poetas, músicos, etc.) que produjeron valiosas obras del patrimonio cultural y nacional, colinda con la Plaza de Santo Domingo, y está en calle Morales, entre la Guayaquil y García Moreno.

Con el pasar de los años se convierte en un barrio con un alto proceso de daño expresada en aspectos como: la tugurización y hacinamiento en las viviendas, pérdida del uso residencial, abandono de los inmuebles y deterioro de los mismos, incremento del uso de bodegas, comercios y servicios que agudizaban los problemas sociales como delincuencia, alcoholismo y prostitución.

Por estos motivos en el 2004 el antiguo Fondo de Salvamento del Patrimonio del Municipio de Quito (FONSAL), actualmente llamado Instituto Metropolitano de Patrimonio, inicia con el Proyecto de REHABILITACIÓN URBANO-ARQUITECTÓNICA DEL EJE DE LA CALLE MORALES “LA RONDA” Y SU ÁREA DE INFLUENCIA, a partir de ello el sector se convierte en un área turística y da paso a la creación de restaurantes, casas de arte y lugares de distracción.

En este contexto el señor José Rodríguez y su familia, vecinos del sector desde 2008, decide instalar en su antigua casa un restaurante llamado CAFÉ RESTAURANTE LEÑA QUITENA.

Un espacio de comida tradicional, con una particularidad que lo diferenciaba de los demás, su horno de leña y el exquisito sabor que este le da a sus alimentos, como una

forma de recobrar la importancia que este elemento tenía en épocas antiguas, en que las familias se reunían alrededor de él como una costumbre de compartimiento.

1.1.2 Actividades que realiza el negocio

La Leña Quiteña es un bar- restaurante que se dedica a la preparación y servicio de comida tradicional ecuatoriana, preparada en un horno de leña por los mejores gastrónomos expertos en comida ecuatoriana.

Por las tardes las familias ecuatorianas y extranjeros pueden disfrutar de música en vivo y degustar de la gastronomía ecuatoriana.

1.1.3 Organigrama

Los organigramas son instrumentos que ayudan al ejecutivo, a visualizar las relaciones que existen entre los distintos niveles que pertenecen a una organización (Espinosa, 2000).

Al ser un negocio familiar no se cuenta con un organigrama bien estructurado y bien definido la segregación de funciones; esto se debe a que en muchas ocasiones los familiares colaboran en el negocio.

A continuación se presenta el organigrama que mantiene el Café Restaurante – Leña Quiteña.

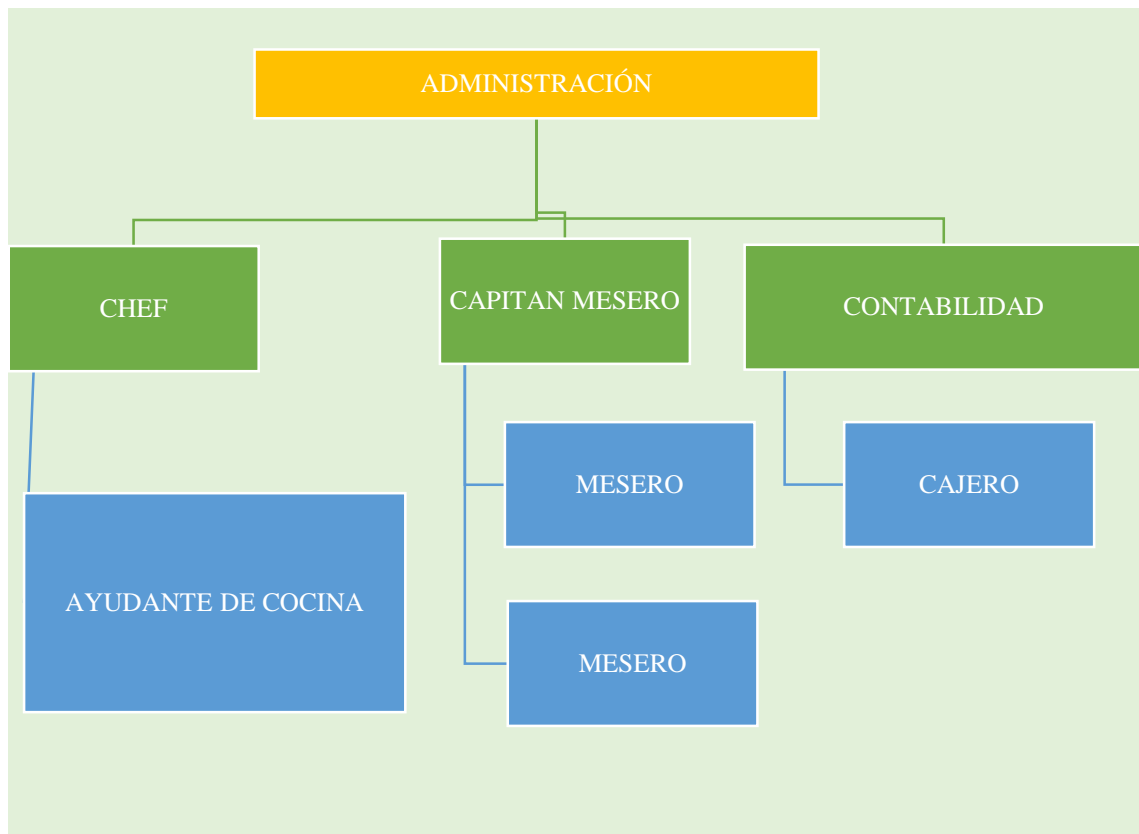


Figura 1: Organigrama estructural

1.1.4 Organigrama con funciones

Como se mencionó en el punto anterior, las funciones no se encuentran bien definidas; pero para la presentación del siguiente organigrama se presentó las principales actividades que realizan los diferentes niveles jerárquicos.

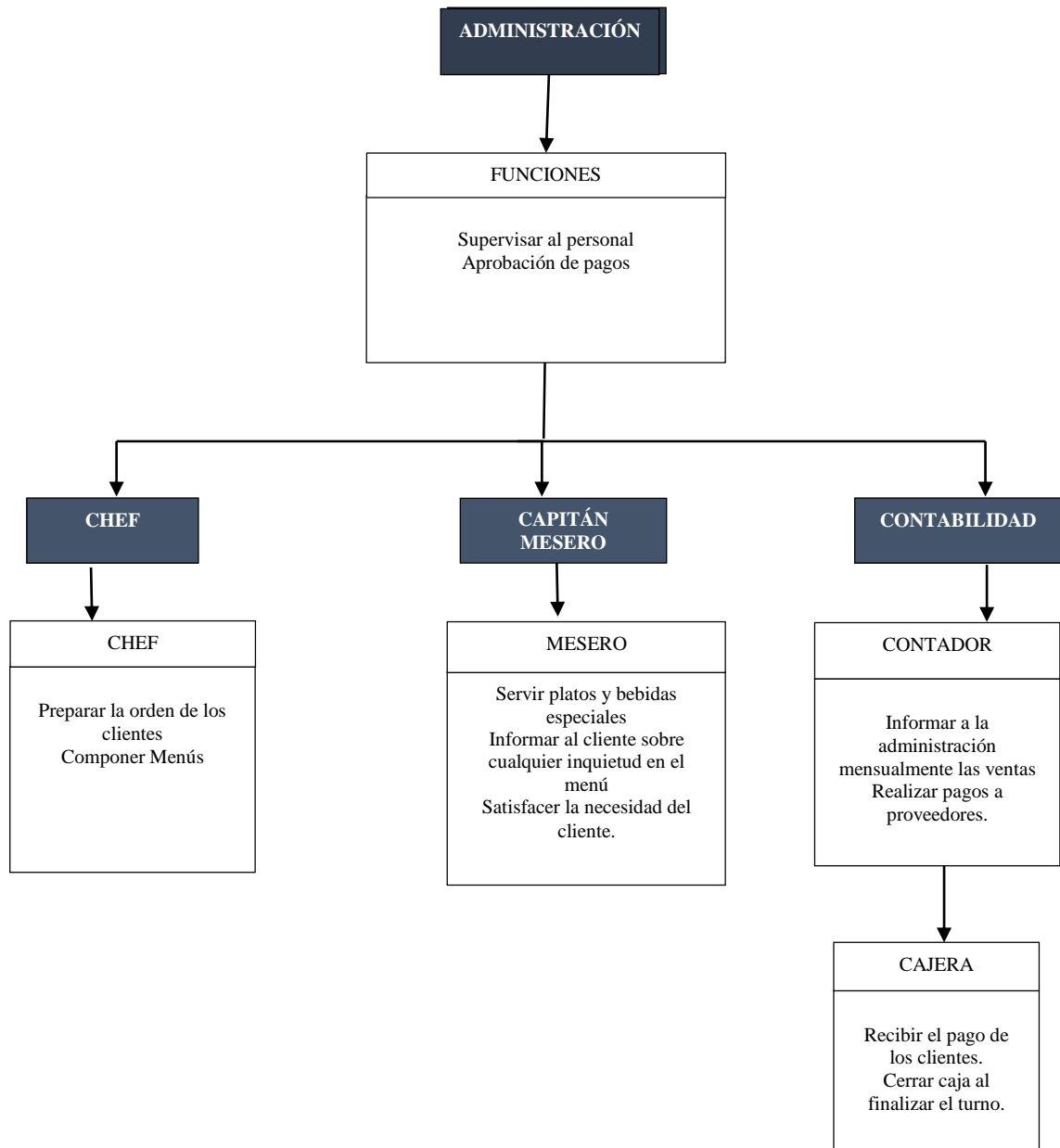


Figura 2: Organigrama con funciones

1.1.5 Clientes

El mercado está constituido por una variedad de clientes que no se centran en un lugar específico debido a que cuenta con turistas nacionales e internacionales que incurren en gastos para su alimentación de una manera no tradicional con la opción de adquirir un producto que sea sano y tradicional del Ecuador y a la vez delicioso a la hora de degustarlo.

1.1.6 Productos

Leña Quiteña una variedad de platos tradicionales, preparados por los mejores gastrónomos ecuatorianos como:

- **Entradas**

Choclo con queso



Figura 3: Choclo con queso

El choclo por su alto nivel nutricional se lo prepara para los clientes nacionales y extranjero acompañado de una rodaja de queso y mapahuiria.

Dentro del menú está considerado como una entrada antes de servir el plato fuerte.

Tamal leña Quiteña



Figura 4: Tamal leña Quiteña

Ecuador goza de una variedad de gastronomía nativa de cada una de las zonas, así tenemos el tamal propio de la provincia de Loja que está elaborado de: maíz seco molido, con un relleno de cerdo o pollo.

Empanadas



Figura 5: Empanadas

Es un plato que tiene identidad debido a que se lo acompaña con una bebida caliente llamada morocho.

Está elaborada en base de harina y rellana de queso, este nombre obtiene por que al freírlas se inflan. Son populares y lo encontramos en el tradicional restaurante Leña Quiteña.

- **Ensaladas**

Ensalada de la casa Leña Quiteña



Figura 6: Ensalada de la casa Leña Quiteña

Conservando su sencillez natural, la ensalada de la casa consta de: lechuga, tomate, pimientos rojos y vinagreta.

Ensalada Caprese



Figura 7: Ensalada Caprese

- **Comida típica ecuatoriana**

Locro de papa



Figura 8: Locro de papa

Considerado un plato típico de nuestra gastronomía quiteña, su esencia es la papa chola que tiene la particularidad de soltar bastante almidón que da como resultado una sipa espesa que puede ser acompañado con queso o aguacate.

- **Platos especiales de la casa**

Asado de cordero



Figura 9: Asado de cordero

Realizando una combinación andina este plato consta de una porción de: mote, habas, y un choclo.

Seco de Chivo

Es un guiso que tiene como base carne de chivo, la receta especial de este plato es la cerveza ecuatoriana.



Figura 10: Seco de Chivo

Chugchucara

Es un plato que representa a la ciudad de la Latacunga, esta especialidad gastronómica está compuesta de carne de cerdo, tostado, mote y papa cocinada formando parte del menú Café Restaurante Leña Quiteña.



Figura 11: Chugchucara

- **Bebidas Calientes**

Chocolate con pan de Ambato



Figura 12: Chocolate con pan de Ambato

La fórmula para la elaboración de este producto es el chocolate proveniente de la ciudad de Ambato, lo que marca la diferencia en su sabor; los clientes lo acompañan con un trozo de queso.

Jarra de vino hervido



Figura 13: Jarra de vino hervido

Para esas noches frías los clientes degustan el tradicional vino hervido el cual es preparado con hierbas dulces lo que le da un toque especial.

1.1.7 Ubicación

La Leña Quiteña se encuentra ubicada en la ciudad de Quito, en el centro y tradicional barrio La Ronda entre la calle Guayaquil y Morales 911.

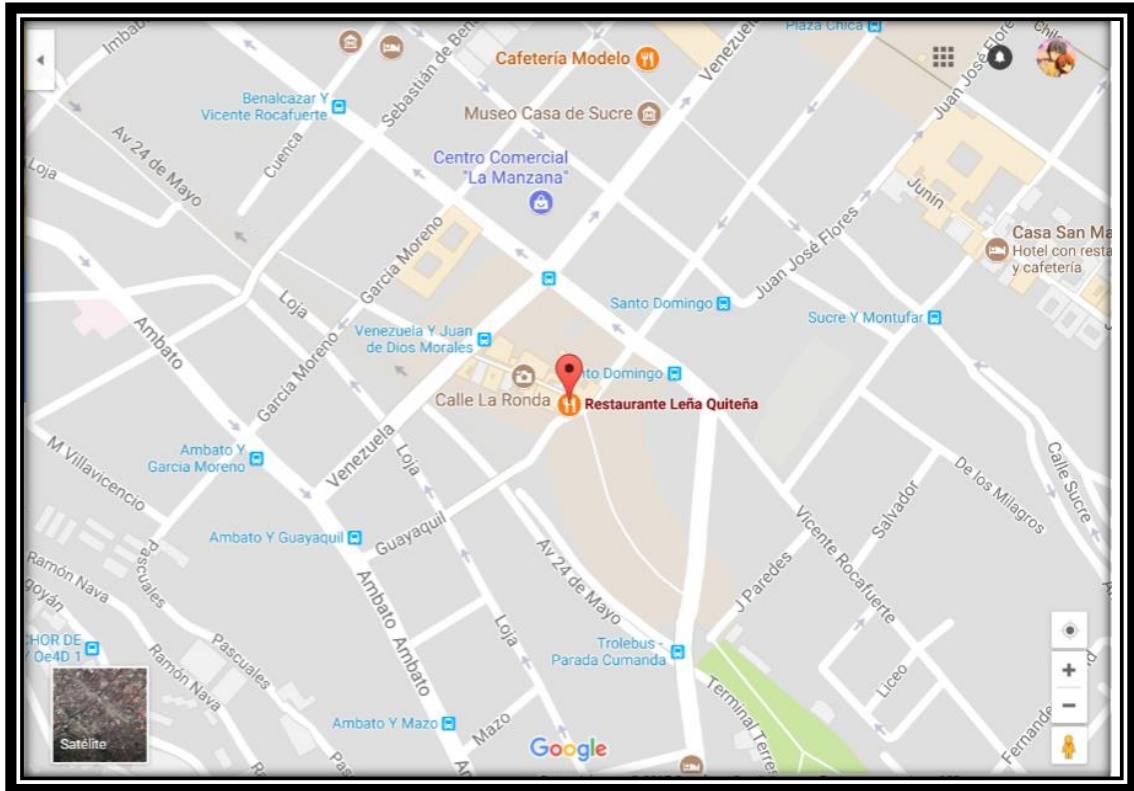


Figura 14: Ubicación

1.2 Análisis externo

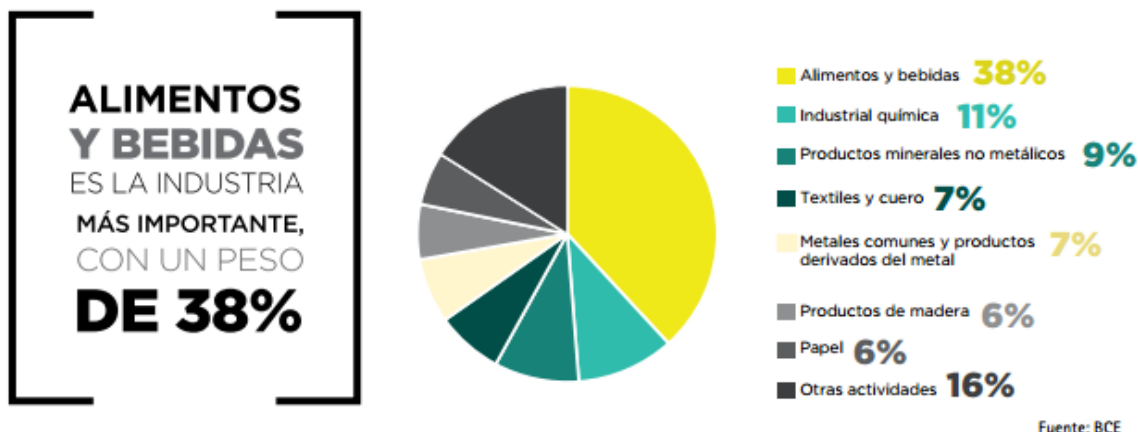
1.2.1 Influencias Macroeconómicas

La industria de elaboración de alimentos y bebidas en el Ecuador es la más importante y es un elemento fundamental en el desarrollo de un país debido a que representa 38% del PIB manufacturero.

El crecimiento que este tenga va a depender del comportamiento del mercado externo y del consumo de los hogares (Ekos Negocios, 2015).

Un estudio realizado por el INEC reveló que los restaurantes es uno de los negocios que prefieren abrir los ecuatorianos, los mismos que permitieron contratar a 97 mil trabajadores (Ekos Negocios, 2015).

COMPOSICIÓN DEL PIB MANUFACTURERO



BALANZA COMERCIAL DE PRODUCTOS INDUSTRIALES (Millones de dólares)

Figura 15: Composición del PIB manufacturero

1.2.2 Incidencias del factor económico

Analizaremos la situación actual de la industria de alimentos en el país, así como también datos del producto interno bruto (PIB), nivel general de precios y tipo de interés que constituyen los ejes fundamentales del mercado de restaurantes.

El Turismo en el último año se viene desarrollando constantemente en la ciudad capital, países como España, Alemania, Reino Unido y Francia se encuentran entre los 10 principales mercados emisores de turismo hacia el país.

Con respecto al índice de precios, el INEC presenta que para diciembre del 2014 era de 150,79 y para diciembre del 2016 es 1,12 % variación (INEC, s.f.).

La tasa activa se analiza la que corresponde a la referencial productivo Pymes que es 11,83%.

1.2.3 Incidencias del factor social

En la actualidad las personas por temas de trabajo, estudio y otras circunstancias no disponen del tiempo suficiente para alimentarse en sus hogares; por otro lado tenemos a empresarios que por reuniones de trabajo necesitan un lugar acogedor que cumpla con las características necesarias para disfrutar de una tarde y noche de negocios.

Los visitantes extranjeros además de deleitarse con los paisajes que ofrece la ciudad capitalina, buscan deleitarse con la gastronomía de la misma y compartir con su familia momentos agradables.

1.2.4 Influencia de la competencia

Con respecto a la competencia presenta competencia indirecta y directa debido a su ubicación pues se localiza en una de las calles más antiguas de la capital, asociada con la bohemia y el arte del Quito antaño.

1.3 Filosofía del negocio

1.3.1 Misión

“La misión de una empresa es el punto de partida de la actividad de la empresa cuya definición tiene mucho que ver con el negocio (actividad productiva y comercial)” (Dirección Estratégica, 2008).

La misión es primordial en una organización, ya que es la razón de ser de una empresa, también se la define como el objetivo principal, por ese motivo las empresas deben tener claramente articuladas las metas y objetivos para canalizar por toda la organización los esfuerzos de los individuos hacia fines comunes menciona (Martínez Pedrós & Milla Gutiérrez, 2012) en su libro.

Con lo mencionado anteriormente la misión de la Leña Quiteña es, “Brindar el mejor servicio de calidad y a la vez promover la interculturalidad a través de la gastronomía nacional, en espacios de ambiente familiar y cordialidad.

1.3.2 Visión

Constituye el conjunto de representaciones, tanto efectivas como relacionales, que un individuo o un grupo de individuos asocian a una empresa o institución como el resultado neto de las experiencias, creencias, actitudes, sentimientos e informaciones de dicho grupo de individuos, como reflejo de la cultura de la organización en las percepciones del entorno (Dirección Estratégica, 2008).

La visión es llegar al futuro, cual es la meta que queremos alcanzar también se la definiría como el objetivo principal queremos alcanzar, por tal razón la visión de Leña Quiteña es Establecer el nombre del Café Restaurante Leña Quiteña como la mejor opción en gastronomía y entretenimiento cultural para visitantes nacionales y extranjeros.

1.3.3 Objetivos

El negocio aunque no cuenta con un plan estratégico, establecieron los siguientes objetivos para el año 2016.

- Incrementar las ventas en 2 años, ofreciendo una variedad de gastronomía ecuatoriana con el mejor sabor para nuestros clientes.
- Ofrecer la mejor atención a nuestros clientes acompañados de música en vivo.

1.3.4 Matriz FODA

La matriz FODA es una herramienta de importante de adecuación que ayuda a la alta gerencia a desarrollar a los directivos estrategias (David, 2013).

La matriz FODA es una herramienta que nos permite analizar Debilidades y Amenazas que se nos presentan para tomar medidas frente a ellos así como aprovechas las oportunidades y fortalezas que tenemos, además, ayuda a la toma de decisión a la administración.

Iniciamos analizando cada punto de la matriz FODA.

F. Fortaleza

Es el mejor desempeño del negocio y se puede poner énfasis para desarrollarlo y mejorarlo.

Las fortalezas de Bar Restaurante Leña Quiteña son:

- Calidad en sus productos
- Clientes fijos
- Ambiente agradable
- Tener un local accesible
- Precios Competitivos
- Variedad platos gastronómicos

D. Debilidades

Las debilidades es la carencia de control que se presenta dentro del negocio.

A continuación listamos las debilidades de Bar Restaurante Leña Quiteña.

- No tener bien establecidas la segregación de funciones.
- Escaso Control.
- Bajo nivel en innovación.
- Demora en la atención de cliente.

O. Oportunidades

Las oportunidades son escenarios que pueden ser aprovechados y generar éxito en un negocio.

A continuación listaremos las oportunidades de Bar Restaurante Leña QUITEÑA.

- Aceptación de la gastronomía ecuatoriana por turistas nacionales y extranjeros.
- Abrir una nueva sucursal.


A. Amenazas

Las amenazas son riesgos que presenta el negocio por el simple hecho de operar.

Se lista las amenazas que presenta Bar Restaurante Leña Quiteña.

- Productos sustitutos.
- Crecimiento acelerado de restaurantes.
- Retiren el establecimiento para vehículos.

Tabla 1: Matriz FODA

			
INTERNA			
F O R T A L E A Z S	a) Calidad en sus productos. b) Clientes fijos c) ambiente agradable d) Tener un local accesible e) Precios competitivos f) Variedad de platos gastronomicos	a) No tiene segregción de funciones. b) Escaso control. c) bajo nivel de innovación d) demora en la atención de cliente	E B I L I D A D E S
EXTERNA			
O R T U N I D A D E S	a) aceptación de la gastronomía ecuatoriana por turistas nacionales y b) Abrir una sucursal	a) Productos sustitutos. b) Crecimiento acelerado de restaurantes c) Retiren el estacionamiento para vehículos e)	A M E N A Z A S

1.3.5 Valores Corporativos

Calidad: Nos sentimos comprometidos con nuestros clientes brindando producto y servicio de calidad.

Equidad: Facilitamos el desarrollo integral del personal, mediante la distribución justa de beneficios.

Trabajo en equipo: Compartir conocimientos, experiencias, habilidades y esfuerzo, aportando lo mejor de cada uno logrando rapidez y eficacia.

Orientación al cliente: Cubrir las expectativas y necesidades del cliente innovando los productos.

Respeto: Mantenemos una conducta íntegra con nuestros proveedores, empleados y clientes.

2 CONTROL ADMINISTRATIVO

2.1 Control

2.1.1 Definición

Control es una fase del proceso administrativo que se ocupa de la instauración de cualquier medida que tome la alta dirección (Santillana Gonzáles, 2015), para cuidar los riesgos y alcanzar los objetivos, a través de controlar las actividades que se desarrollen en el negocio y corregir los errores.

2.1.2 Principios básicos del control

La aplicación del control debe basarse en los siguientes principios:

- **Equilibrio:** A cada área debe proporcionarse el grado de control correspondiente segregando funciones y compartiendo responsabilidades, es necesario establecer los mecanismos suficientes para verificar el cumplimiento de las actividades, y que la autoridad delegada está siendo debidamente ejercida (Santillana Gonzáles, 2015).
- **Objetivos:** Los objetivos deben estar bien establecidos para lograr el cumplimiento de los mismos.
- **Oportunidad:** El control debe ser preventivo para que se pueda aplicar medidas correctivas antes de que se produzca el error.
- **Desviaciones:** Todas las desviaciones que se presenten en relación a los planes deben ser analizados para conocer el origen y sean restauradas o eliminadas de ser el caso.

- **Excepción:** El control debe de aplicarse a todas las áreas de la organización con un mayor énfasis a las áreas de mayor representación.
- **Función controlada:** La persona que realiza la función del control no debe estar involucrada con la actividad.

2.1.3 Objetivos

Los objetivos del control son los que se detallan a continuación:

- Ayudar a que la administración sea más eficiente en las operaciones del negocio.
- Prevenir y corregir ineficiencia en las operaciones.
- Salvaguardar los activos del negocio contra pérdidas de cualquier clase.
- Alcanzar los objetivos propuestos por el negocio.
- Cumplimiento de normas y leyes que regulan el negocio.
- Eliminar actividades que no agreguen valor.

Los objetivos que persigue el control interno van a aportar en la solución de problemas que presenta el Bar Restaurante Leña Quiteña.

2.1.4 Componentes del control interno administrativos en base al modelo COSO 2013

La estructura conceptual de COSO identifica 3 objetivos primarios de control interno que serán detallados a continuación:

- Efectividad de las operaciones
- Presentación de estados financieros
- Cumplimiento con leyes y regulaciones

La adaptación de los objetivos del control interno ayudará al Café Restaurante Leña Quiteña a obtener un mejor control reduciendo riesgos, para así lograr el cumplimiento de objetivos.

Son cinco los componentes de control interno según el sistema COSO 2013 que serán detallados a continuación:

- Ambiente de control.
- Evaluación de riesgo.
- Actividades de control.
- Información y Comunicación.
- Monitoreo Supervisión.

2.1.4.1 Ambiente de Control

En este componente se establece como la guía de control para toda la organización, ya que hace referencia a la forma en que el negocio puede estructurar sus actividades.

En este componente la administración de Bar Restaurante Leña Quiteña, deberá establecer sus objetivos, estructurar sus actividades y evaluar el riesgo.

Los principios de ambiente de control que se mencionan en el COSO 2013 son los que detallaremos a continuación:

La Integridad y los valores éticos Todos los integrantes de la organización establecerán valores éticos y conducta al momento de desarrollar sus actividades.

Supervisión La administración debe demostrar independencia y supervisar el cumplimiento del control con evaluaciones continuas.

Establecimiento de estructuras: La administración establecerá una estructura organizacional bajo lineamientos de reportes y autoridad, asignando responsabilidades para lograr alcanzar los objetivos planteados.

Compromiso y ser competente: Todo el personal debe tener los conocimientos suficientes para cumplir a cabalidad con sus labores.

Refuerza la responsabilidad: Define responsabilidades para lograr el cumplimiento de los objetivos.

2.1.4.2 Evaluación de Riesgo

Todo negocio se enfrenta a una gran variedad de riesgos, tanto interno como externo. La evaluación de riesgo identifica los eventos que ponen en riesgo el alcance de los objetivos, dando las pautas para determinar cómo los riesgos deben ser administrados.

Una precondition para la evaluación de riesgos es el establecimiento de objetivos enlazados a las diferentes jerarquías administrativas y operativas.

Objetivos establecidos correctamente: Los objetivos deben estar bien establecidos por parte de la administración, para que puedan ser identificados y evaluados los riesgos relacionados.

Identificación de riesgos: La administración identificará los riesgos para el alcance de sus objetivos en todas las áreas y los analizará en la manera que serán gestionado.

Evaluación de riesgo de fraude: En las clases dictadas por el Ing. Wilson Silva Mantilla, mencionó en las clases dictadas que en la evaluación de fraude, la administración considera la probabilidad de fraude al evaluar los riesgos para la consecución de objetivos.

Identificación y cambios: La administración identificara y valuara los cambios que puedan tener un impacto significativo en el sistema de control.

2.1.4.3 Actividades de Control

Las actividades de control son acciones establecidas a través de procedimientos, políticas y demás acciones que adopta la entidad para lograr el cumplimiento de los objetivos.

Todos los niveles jerárquicos en el negocio realizan actividades de control.

Desarrollo de actividades de control: La administración define y genera actividades de control que aporten a la mitigación de los riesgos.

Control general en la tecnología: La administración genera controles sobre la tecnología.

Actividades de control a través de políticas y procedimientos: La administración establece actividades de control a través de políticas.

2.1.4.4 Información y Comunicación

Referente a la comunicación (Slocum, 2009), menciona que una buena comunicación se establece cara a cara, preparar documentos escritos, participar en reuniones globales entre la administración y colaboradores. Es decir va más allá de utilizar un medio de comunicación común.

El negocio debe tener una buena comunicación ya que es necesaria para mantener el orden.

Es importante mantener una comunicación eficaz donde la información pertinente sea comunicada al personal de manera efectiva de tal modo que pueda ser entendida.

Información relevante: La administración genera información de calidad y relevante para dar soporte al funcionamiento del sistema de control.

Comunicación interna: La administración informa a todas las áreas responsabilidades y objetivos.

Comunicación Externa: La administración informa a grupos de interés externos como Servicio de Rentas Internas, IESS, Ministerio de Relaciones Laborales, entre otros.

2.1.4.5 Supervisión

Consiste en una evaluación periódica de los controles planteados por la administración, las deficiencias que se encuentren deberán ser comunicadas de manera oportuna para que se tomen las medidas necesarias.

En su libro Estupiñán Rodrigo., menciona la supervisión como actividades de control que realiza la administración y el personal para cumplir con las actividades asignadas (Estupiñán Gaitán, 2006). Estas actividades están expresadas en los sistemas, políticas y procedimientos.

Evaluaciones sobre la marcha y en forma individual: La administración selecciona, desarrolla y realiza evaluaciones permanentemente para determinar si los sistemas de control están bien establecidos y funcionan.

Evaluación y comunicación: Se debe comunicar las deficiencias de control interno de manera oportuna a las partes responsables de aplicar medidas correctivas.

2.2 Diagnóstico administrativo del negocio

Realizar un diagnóstico del negocio permite conocer aspectos importantes como: dónde está ubicado actualmente el negocio, donde quiere llegar, cuáles son sus objetivos para alcanzar y qué necesita para alcanzar esos objetivos.

Para diagnosticar el control interno del negocio existen algunas técnicas que facilitan la obtención básica de las principales actividades de la organización, que serán utilizadas para evaluar el Bar Restaurante Leña Quiteña y se detallan a continuación:

Entrevistas

La entrevista es fundamental en la recolección de información (Estupiñán Gaitán, 2006).

Cuestionarios

Los cuestionarios son documentos redactados en forma de interrogatorio (Estupiñán Gaitán, 2006), considerando que en las organizaciones y negocios tienen procedimientos y de acuerdo a eso se establecen preguntas relacionadas con el tema que se desea conocer.

Método Descriptivo

Detalla el proceso que sigue una actividad, complementándolo con políticas, normas, métodos, división de trabajo y asignación de responsabilidades.

Método Gráfico

Se lo conoce también como flujogramas que permite mostrar de forma ilustrativa la secuencia de una actividad y el recorrido de la información.

2.2.1 Cuestionario de Control

Según Enrique Quintanar (2000), el objeto de evaluación del control interno de un negocio, es determinar el nivel de confianza en dicho control para establecer la naturaleza del negocio.

Se diseñó un cuestionario con la finalidad de identificar las diferentes debilidades que presenta el negocio, que habrá que restaurarlas o eliminarlas de ser el caso para mantener un mejor manejo de las mismas.

La entrevista se realizó en base a un cuestionario corto y puntual a la Ing. Paulina Rodríguez Lozada, quien se encarga de la administración de Leña Quiteña.

Tabla 2: Cuestionario

CUESTIONARIO DE CONTROL	
Fecha:	20/05/2017
Entrevistado:	Paulina Rodriguez
Cargo:	Asministradora
Elaborado:	Natalia Salazar

PREGUNTAS

FILOSOFIA ADMINISTRATIVA, INTEGRIDAD Y VALORES ÉTICOS

No.	Pregunta	Si	No	Comentarios
1	Se encuentra claramente definidos los objetivos del negocio	X		El principal objetivo que tiene el negocio es incrementar sus ventas en 2 años.
2	La administración denota interes con respecto a los informes financieros precisos?		x	La administración confía en la información presentada en el contador.
3	Las personas que pertenecen al negocio, son personas con conocimientos suficientes y buena reputación.	x		No se conoce situaciones de mala reputación , antes de seleccionar al personal se mantienen entrevistas
4	El negocio adopta correctivos apropiados cuando se identifica conductas no aceptables que podrían afectar el alcance de objetivos y el proceso de preparación de la información financiera ?		x	La administración tiene confianza en los reportes del contador.
5	Demuestra la administración preocupación por el control mediante la ejecución de procedimientos de control interno, tales como aprobación, revisión, etc.	x		Realizan un monitoreo constante.
6	La administración demuestra integridad en sus tratos diarios con clientes, proveedores y otros?	x		Mantiene una buena relación con sus clientes brindandoles un mejor servicio.

CUESTIONARIO DE CONTROL

Fecha:	20/05/2017
Entrevistado:	Paulina Rodriguez
Cargo:	Asministradora
Elaborado:	Natalia Salazar

PREGUNTAS

PRÁCTICA RELATIVA A LA ORGANIZACIÓN Y AL PERSONAL

No.	Pregunta	Si	No	Comentarios
1	La documentación de la entidad referida al organigrama se encuentra actualizado y aprobado por el nivel correspondiente?	x		Todo debe tener la aprobación de la
2	Se encuentran bien definidas las líneas de autoridad y responsabilidad ?	x		
3	Se mantiene informados a los empleados sobre asuntos importantes y ellos pueden comunicar sus problemas a funcionarios con autoridad?		x	La administración junto con el contador toman las decisiones.
4	Existe un proceso formal de contratación? La administración se ocupa de identificar empleados potenciales?	x		Conoce a su personal antes de ser contratado
5	Existe una supervisión adecuada del personal y se dispone de un mecanismo regular para solucionar problemas?	x		
6	Ha habido modificaciones en la cantidad del personal?	x		Existe rotación constante

La administración mantiene confianza en la información que brindada el contador, por lo que no realiza una revisión de la información ni se analiza los estados de situación financiera; el personal no cuenta con los conocimientos suficientes para la atención al cliente, esto debido a que mantienen una alta rotación de personal.

A pesar de que la administración mantiene un monitoreo constante sobre las diferentes actividades que se desarrollan no es suficiente para mantener un buen control.

2.2.2 Matrices de Cumplimiento

El Café Restaurante Leña Quiteña está bajo supervisión de entes regulatorios que controlan el ejercicio de las actividades económicas en la ciudad de Quito.

Para verificar el cumplimiento se diseñó matrices en base a la información recolectada vía Internet y visita directa a los organismos.

Tabla 3: Permisos municipales para bares y restaurantes

PERMISOS	CUMPLE	
	SI	NO
1.-Registro del establecimiento en el RUC – Servicio de rentas Internas El Servicio de Rentas Internas (S.R.I) implemento el RUC para identificar a los ciudadanos frente a la administración tributaria con fines impositivos y generar información.	X	
2.- Permiso de Cuerpo de bomberos Los establecimientos de comercio deben contar con un permiso de funcionamiento del cuerpo de bomberos, otorgado de acuerdo según el tipo de actividad y riesgo para restaurantes es tipo C. El permiso de bomberos se lo actualiza una vez al año.	X	
3.-Certificado del Ministerio de Salud Para que un local comercial pueda brindar atención al público, necesita el permiso de funcionamiento que entrega la Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria (ARCSA).	x	
4.- Uso de Suelos Todos los establecimientos que no se encuentren en un Centro Comercial, deben tener el certificado de uso de suelo. Este documento determina si la actividad a realizarse es permitida y qué condiciones adicionales debe cumplir el establecimiento.	X	

Fuente: Ministerio del Interior

La Administración nota interés por cumplir con los requisitos necesarios solicitados por el Municipio del Distrito Metropolitano de Quito de funcionamiento del local.

Tabla 4: Obligaciones tributarias para persona natural obligada a llevar contabilidad

OBLIGACIONES TRIBUTARIAS	CUMPLE	
	SI	NO
REGISTRO ÚNICO DE CONTRIBUYENTES Las personas naturales que realizan actividades económicas en el Ecuador están obligadas a inscribirse en el RUC; emitir y entregar comprobante de venta autorizados por el SRI.	X	
ACTUALIZACIÓN DEL RUC Debe de actualizar el RUC cuando existan cambios como: Cambio de domicilio Cambio de teléfono Cambio de contador Cambio de nombre comercial En un plazo de 30 días	X	
ENTREGA COMPROBANTES DE VENTA Las personas naturales obligadas a llevar contabilidad debes emitir y entregar comprobantes autorizados.	X	
COMPROBANTES DE RETENCIÓN Son documentos donde se realizan retenciones de impuestos establecidos en la ley de régimen tributario interno.	X	
REALIZA REGISTROS CONTABLES Llevar los registros contables relacionados con la actividad económica	X	
DECLARACIÓN IVA Todas las personas naturales obligadas a llevar contabilidad, tienen la obligación de presentar mensualmente la declaración del IVA (Formulario 104) formulario 104.	X	
IMPUESTO A LA RENTA Todas las personas naturales que superen la fracción desgrava, deberán de presentar la declaración anual del impuesto a la renta; en el formulario 102 las personas obligadas a llevar contabilidad y en el formulario 102 A las que no son obligadas a llevar contabilidad.	X	
RETENCIONES EN LA FUENTE Se debe presentar la declaración mensual de retenciones en la fuente, en el formulario 103 de las retenciones realizadas, incluso cuando no se hubiesen efectuado retenciones en el periodo.	X	
ANEXOS		
Anexo de Impuesto a la Renta en Relación de Dependencia (RDEP) Los empleadores deberán informar las retenciones en la fuente bajo relación de dependencia en el Anexo RDEP	X	
Anexo Transaccional Simplificado Es un anexo mensual que los contribuyentes deben presentar un reporte detallado de las transacciones correspondientes a compra, venta, exportaciones, retenciones de IVA como Renta.	X	

Tabla 5: Requerimientos del Ministerio de Trabajo

REQUISITOS DEL MINISTERIO DE TRABAJO	CUMPLE	
	SI	NO
Nómina de todos los trabajadores Es el reporte de los trabajadores detallado la situación actual de cada uno.	X	
Plantillas consolidadas de pagos de aporte al IESS	X	
Roles de pago Documento que se le entrega al trabajador donde se detalla los ingresos y egresos por sus servicios mensuales.		X
Contrato debidamente legalizados		X
Formulario de 15% de participación trabajadores		X

Tabla 6: Requerimientos del IESS

REQUERIMIENTOS DEL IESS	CUMPLE	
	SI	NO
Aviso de entrada y salida al IESS	X	
Cumplimiento de pago al IESS	X	
Pago y obligaciones al IESS de préstamos Quirografarios	N/A	
Formularios décimo tercer y décimo cuarto sueldo		x

Según la administración no todos los trabajadores tienen roles de pago, contratos debidamente legalizado y el formulario de 15% de participación trabajadores, porque se encuentran reportados al IESS familiares de la Sra. Patricia Lozada Capelo, como personal que opera en el negocio cuando no tienen relación de dependencia.

2.2.3 Satisfacción del Cliente

(Pérez Feijoo, Pérez Hernández, López González, & Caballero Bravo, 2013), Menciona que un buen servicio al cliente se debe lograr el cumplimiento de sus expectativas de productos o servicio por parte del mismo aumentaría la probabilidad de que vuelva adquirir el producto o el servicio incrementando la rentabilidad del negocio.

Para este punto se utiliza información en la página web www.Tripadvisor.com, donde el cliente en base a su experiencia obtenida en el Café Restauran Leña Quiteña genera una expectativa de la satisfacción que obtuvo en el local.

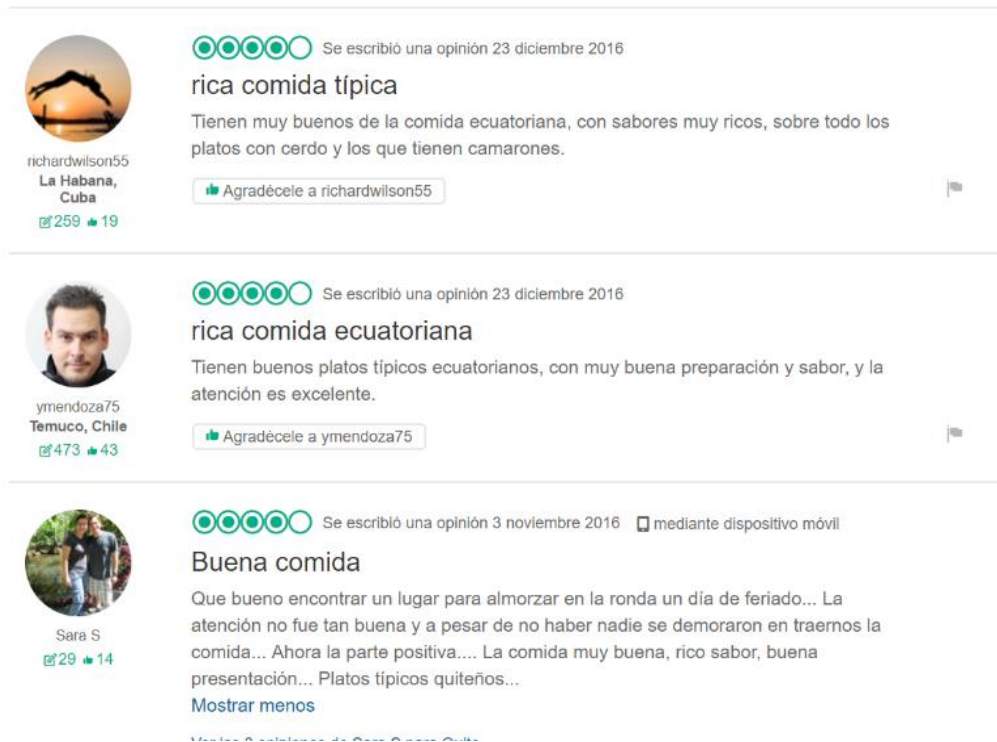


Figura 16: Comentarios positivos



Figura 17: Comentarios negativos

Seleccionando una muestra de experiencias vividas en el Bar Restaurante Leña Quiteña se llega a la conclusión que los clientes no lograron cumplir sus expectativas porque la atención que recibieron no era la que esperaban y eso se debe a falta de control en la segregación de funciones al personal entre otros aspectos que serán mencionados a lo largo de la investigación.

2.2.4 Procesos principales de Bar Restaurante Leña Quiteña

Diferentes autores nos mencionan definiciones de procesos como las que presentamos a continuación:










“Conjunto de actividades organizadas para conseguir un fin, prestación de servicios o producir un objeto hasta la realización de cualquier actividad interna.” (Maldonado, 2011)

“Conjunto de métodos, materias primas, personas maquinas, medio ambiente como resultado de su interacción generan valor agregado y transformación crean productos y servicios.” (Fontalvo T. J., 2010)

Un proceso es la manera que se realiza las actividades en forma detallada, lo que aporta sustancialmente a conformar una estructura sólida facilitando la toma de decisiones, el control y el logro de un fin.

A continuación se escribirá de manera detallada las principales actividades que se realizan en Bar Restaurante Leña Quiteña.

Tabla 7: Simbología

SÍMBOLOS UTILIZADOS	DESCRIPCIÓN
	Entidad Externa
	Dirección del Proceso
	Documento
	Actividad
	Decisión
	Conector
	Proceso
	Inicio / Fin
	Base de datos

2.2.4.1 Servicios

El proceso de ventas según la entrevista realizada a la Ing. Patricia Rodríguez Lozada quien desempeña el puesto de administradora del restaurante, mencionó que el proceso funciona de la siguiente manera. Inicia cuando el cliente llega al restaurante y es atendido por un mesero, el mismo, que pregunta al cliente para conocer la necesidad aperitiva, luego el mismo toma la orden del cliente y lleva hacia el chef para que este prepare el menú solicitado, este se demora 30 a 45 minutos en realizar dicho menú. A continuación, el plato pedido por el cliente es llevado a la mesa y degustado por el mismo. Al final, el

mesero lleva la cuenta a cada mesa del cliente, el mismo que debe cancelar ya sea en efectivo o en tarjeta de crédito.

	LEÑA QUITENA	DIAGNÓSTICO DEL PROCESO
Proceso: SERVICIO		
Edición No. 00		Pág. 1 de 1

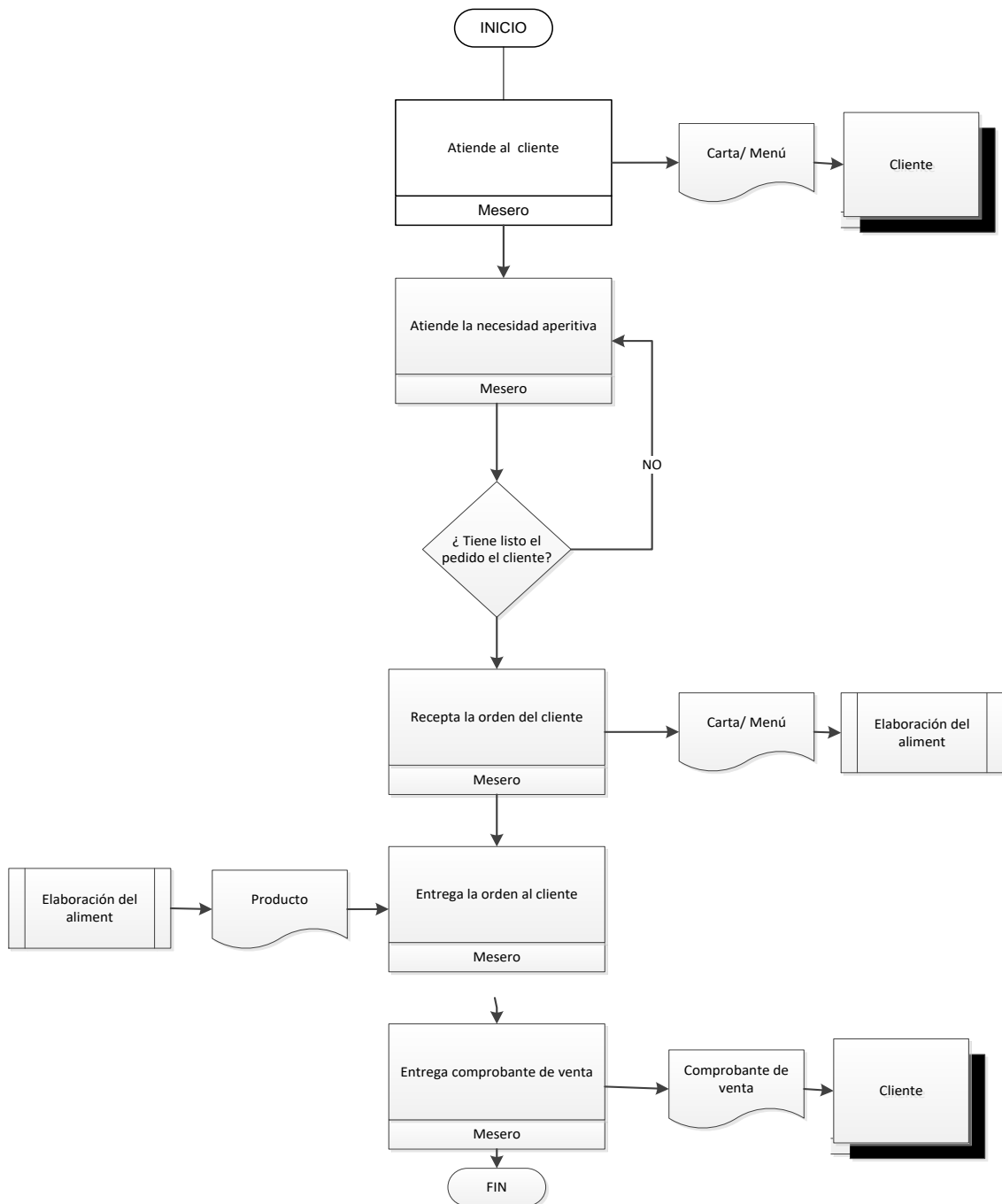


Figura 18: Flujograma - Proceso de Servicio

2.2.4.2 Compras

La Sra. Patricia Lozada Capelo, propietaria del Café Restaurante Leña Quiteña, compra la mercadería cada martes y jueves en el mercado Mayorista, ubicado en el sector Solanda del sur de Quito, Luego de la adquisición de la materia prima esta es almacenada en la bodega y entregada al ayudante de cocina para su utilización.

	LEÑA QUITENA	DIAGNÓSTICO DEL PROCESO
Proceso: COMPRA		
Edición No. 00		Pág. 1 de 1

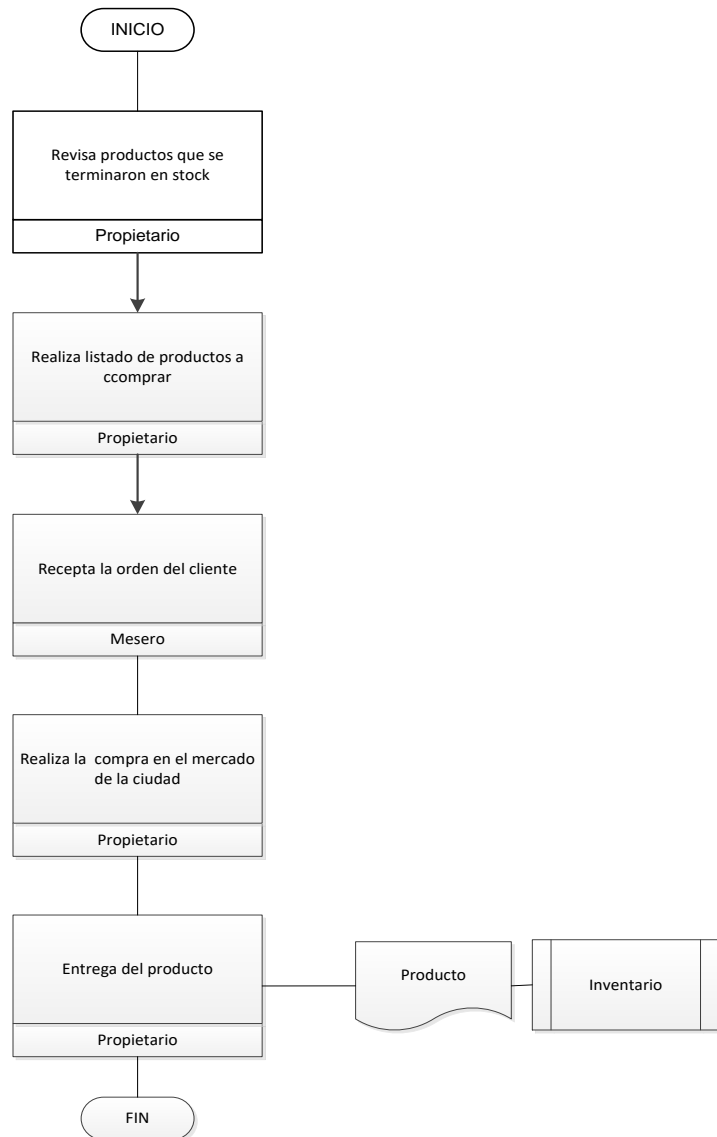


Figura 19: Flujograma - Proceso de Compras

2.2.4.3 Elaboración de alimentos

Los ayudantes de cocina lavan los utensilios que se van a utilizar y desinfectan los alimentos. El chef, revisa el pedido del cliente y solicita los ingredientes para ser preparados, luego elabora los alimentos según como vaya a requerir el producto. Al estar listo los alimentos, se toma una muestra para una pequeña evaluación sensorial. Si el producto está apto es entregado al mesero para satisfacer la necesidad del cliente, en caso de que se encuentre no-conformidades, se analizan posibles soluciones para recuperar el producto; caso contrario se lo desecha.

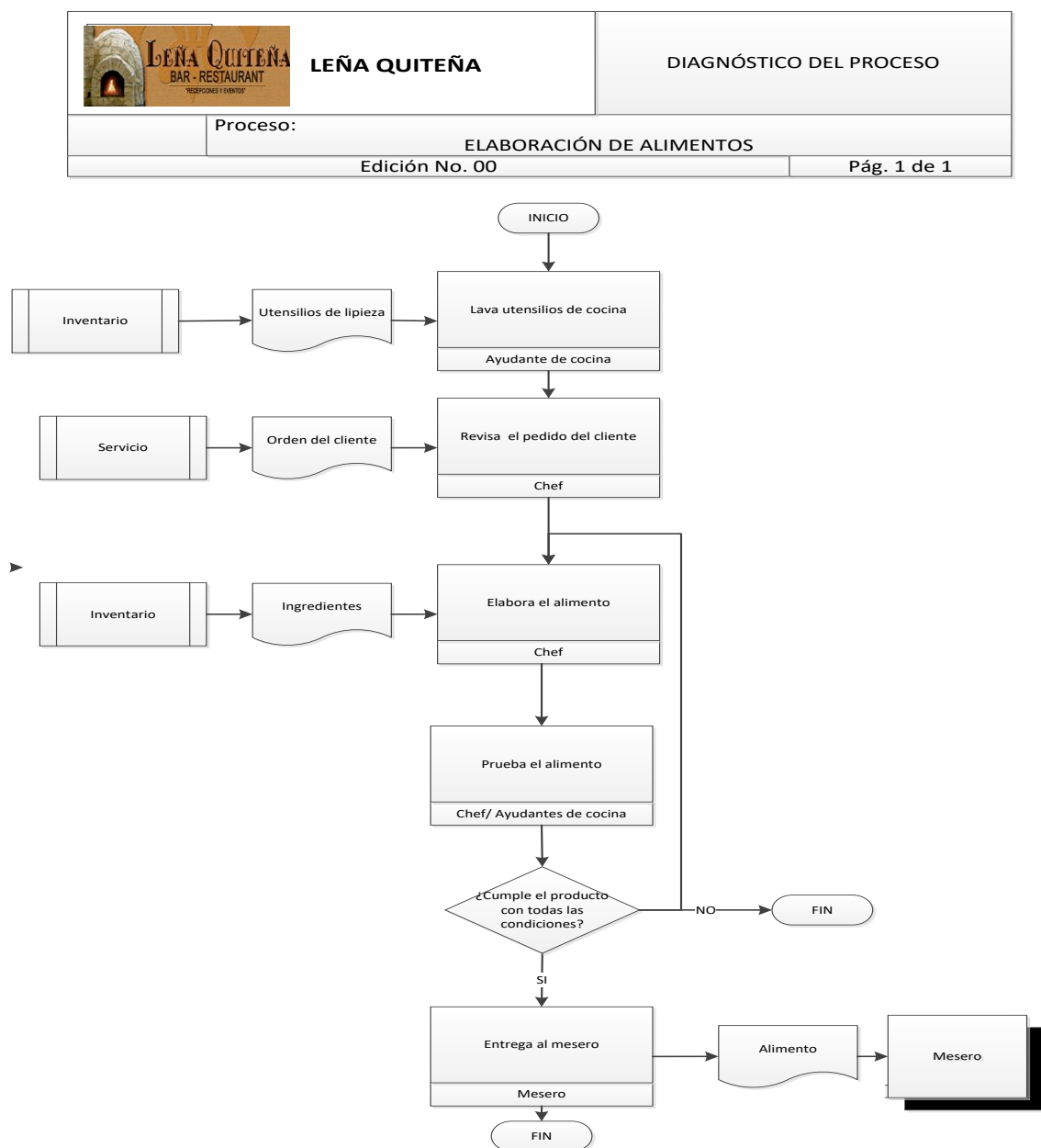


Figura 20: Flujograma – Proceso de Elaboración de alimentos

2.2.4.4 Limpieza

El proceso de limpieza trata de mantener el lugar en orden para brindar una buena imagen al cliente.

El personal antes de abrir el local utiliza utensilios de limpieza para mantener el orden y la presentación en el lugar. Los meseros se encargan de limpiar y arreglar las mesas hasta que estén desinfectadas y con buena presentación para el público, de igual manera los ayudantes de cocina friegan pisos y las vajillas que serán utilizadas, una vez limpiado el local está listo para recibir a los clientes.

	LEÑA QUITENA	DIAGNÓSTICO DEL PROCESO
Proceso:		LIMPIEZA
Edición No. 00		Pág. 1 de 1

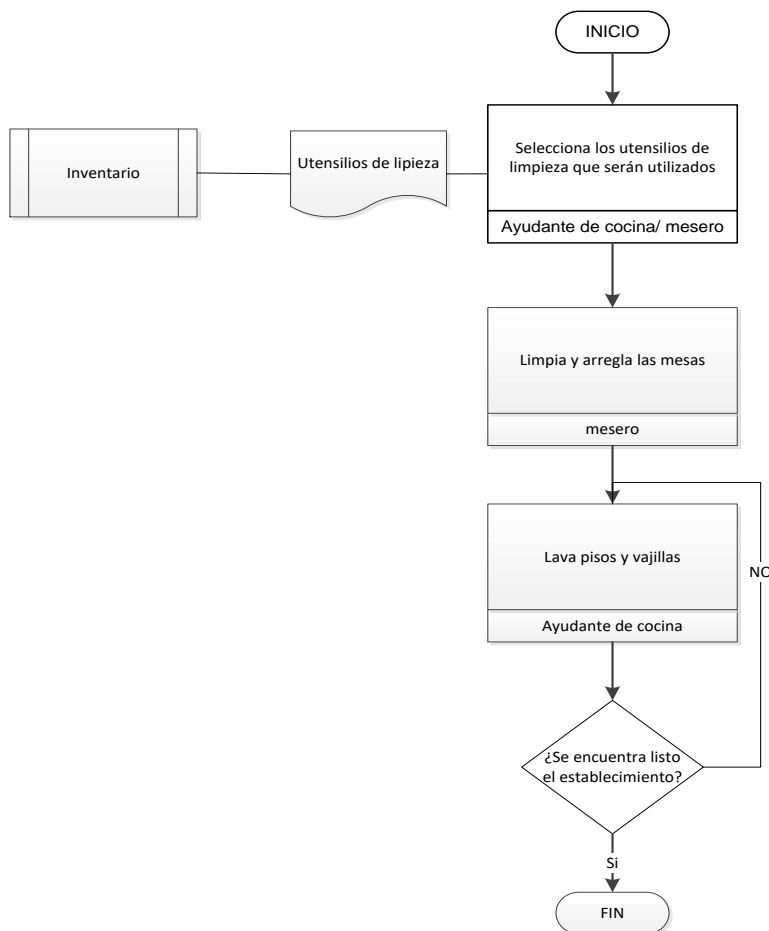


Figura 21: Flujograma – Proceso de Limpieza

2.2.4.5 Contratación de servicios profesionales

En la entrevista mantenida con la Ing. Patricia Rodríguez, la contratación de servicios profesionales funciona así:

La administración realiza una publicación de requerimiento de músicos, luego recibe propuestas y junto al contador verifican que todos los parámetros se encuentren de acuerdo a lo solicitado, si están de acuerdo la administración se reúne con la banda o músico aceptado, se estipula la forma de pago, caso contrario se negocian dichos parámetros con el músico o banda, una vez llegado a un acuerdo se procede a firmar el contrato.

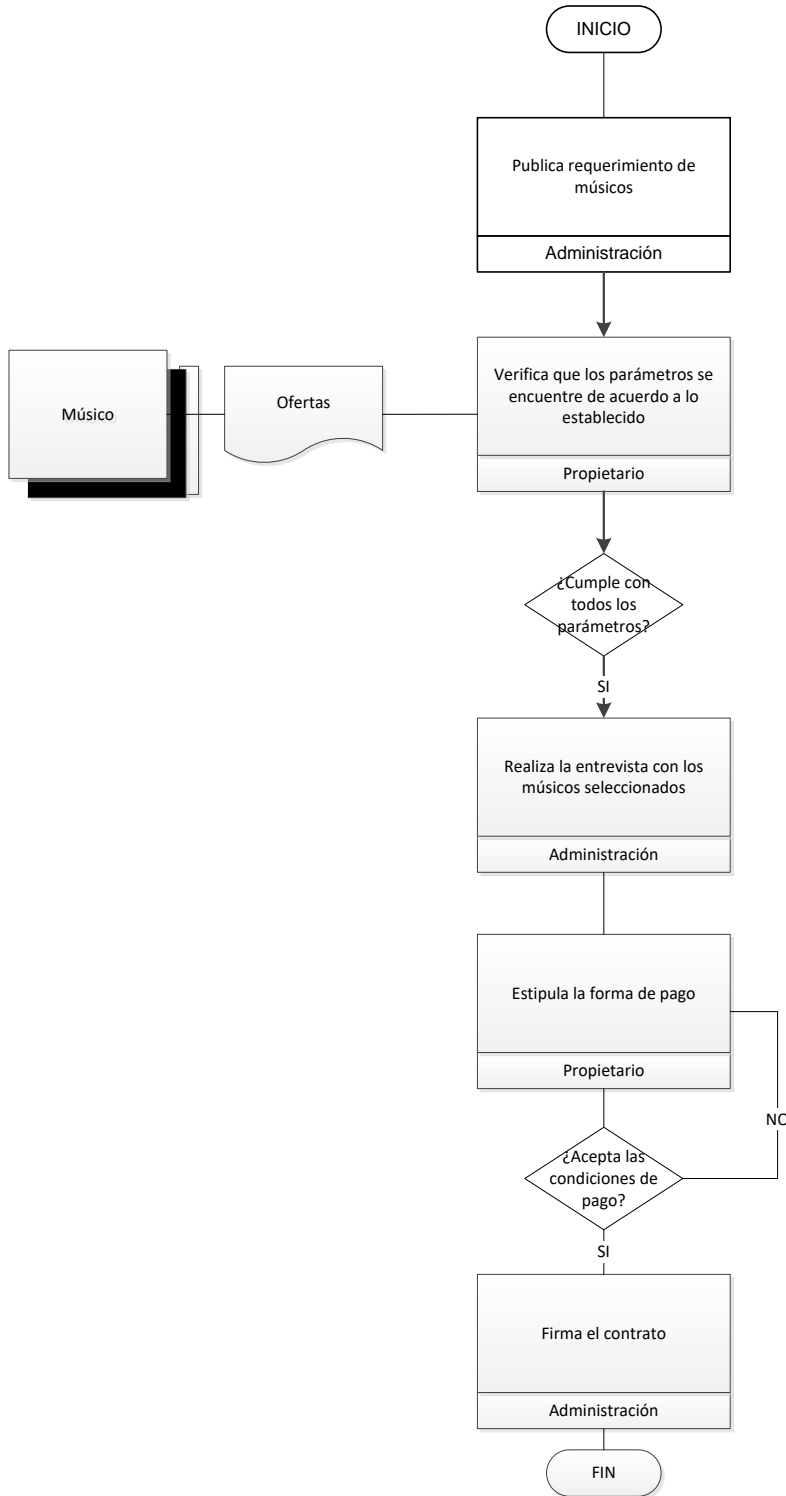


Figura 22: Flujograma – Proceso de Contratación de servicios profesionales

3 DIAGNOSTICO DEL CONTROL FINANCIERO Y CONTABLE

3.1 Control contable y financiero

El control contable conserva la exactitud de los registros contables e indica la realidad en las transacciones que se ven reflejadas en los estados financieros (La Gran Enciclopedia de Economía, s.f.).

La información financiera es la parte elemental de un negocio porque evalúa en la situación en la que se encuentra el negocio e informa desviaciones en el caso de existir.

El control financiero permite tomar decisiones correctivas y preventivas a la alta dirección con el fin de lograr las metas propuestas.

3.2 Plan único de cuentas para hoteles, restaurantes

3.2.1 Presentación

El Uniform System of Accounts tiene su origen en el año de 1926; surgiendo de la necesidad de establecer guías para la presentación y elaboración de información contable que facilite la toma de decisiones para un sector económico con características similares (AECA, pág. 13).

En la tabla que se detallara a continuación se muestra la estructura y contenido que muestra el PUC; tomando en cuenta solo el departamento de alimentos y bebidas (restaurantes).

Tabla 8: Presentación Estados Financieros

PARTE I	ESTADOS OPERATIVOS	ALIMENTOS Y BEBIDAS
PARTE II	ESTADOS FINANCIEROS	ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA
		ESTADO DE RESULTADO INTEGRAL
		ESTADO DE CAMBIOS EN EL PATRIMONIO
		ESTADO DE FLUJOS DE EFECTIVO
		NOTAS A LOS ESTADOS FINANCIEROS
PARTE III	RATIOS	ANÁLISIS ECONÓMICO Y TOMA DE DECISIONES

3.2.1.1 Plan de cuentas

Se presenta el sistema uniforme de cuentas para los establecimientos hoteleros, correspondiente a contabilidad general integrando los ingresos y gastos.

Como dices las disposiciones en el plan de cuenta es exactamente los mismos.

CLASE: Primer dígito

GRUPO: Dos primeros dígitos

CUENTA: Cuatro primeros dígitos

SUBCUENTA: Seis primeros dígitos

3.3 Estado de situación financiera

El Estado de situación financiera es un informe resumido, al cierre de un periodo determinado de lo que posee una entidad (activos), las obligaciones que presenta y la diferencia entre lo que posee y las obligaciones llamado patrimonio.

A continuación se presenta el Estado de situación financiera del Café Restaurante Leña Quiteña al 31 de diciembre del 2016.

Tabla 9: Estado de Situación Financiera

CAFÉ RESTAURANTE LEÑA QUITAÑA
ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA
AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2016

CÓDIGO	CUENTA		
1	ACTIVOS		33.497,05
1.1	ACTIVOS CORRIENTE	13.938,70	
1.1.01.01.0001	Caja Recaudadora # 1	353,27	
1.1.03.01.001	Banco Bolivariano Cta Ahorros	4.236,52	
1.1.03.004.001	Banco Produbanco Cta Cte	4.402,62	
1.1.03.004.002	Banco Internacional	44,58	
1.1.07.01.001	Banco Bolivariano T.C Vaucher	1.359,23	
1.1.1.1.01.01	Mercaderías	1.453,00	
1.1.1.7.01.001	Retención en la fuente impuesto a la renta	1.296,97	
1.1.20.01.002	Credito Tributario de años anteriores	792,51	19.558,35
1.1	ACTIVOS NO CORRIENTE		
1.2.08.01.001	Equipo de oficina	14.439,44	
1.2.10.01.001	Depreciación acumulada equipo de cocina	-6.103,60	
1.2.10.01.001	Equipo de computo	3.022,87	
1.2.11.01.001	Depreciación acumulada de equipo de computo	-2.720,58	
1.2.12.01.001	Muebles y Enseres	12.311,81	
1.2.13.01.001	Depreciación acumulada de muebles y enseres	-3.691,59	
1.2.16.01.001	Vehículos	23.000,00	
1.2.17.01.001	Depreciación acumulada vehiculos	-20.700,00	
TOTAL ACTIVO			33.497,05
2	PASIVO		12.018,17
2.1	PASIVO CORRIENTE	12.018,17	
2.1.01.01.001	Proveedores varios	2.145,23	
2.1.01.01.002	Cuentas por pagar tarj credito Visa Pacificar	1.351,09	
2.1.05.01.001	Iess por pagar Aport pat pers.	798,30	
2.1.06.01.001	Sueldos acumulados por pagar	2.685,45	
2.1.07.01.003	Provisión fondos de reserva	212,48	
2.1.07.01.004	Provisión Vacaciones	663,75	
2.1.08.009	SRI por paagr	2.859,71	
2.13.01.001	Participación Trabajadores	1.302,16	
3	PATRIMONIO		21.478,88
3.1	CAPITAL SOCIAL	14.100,00	
3.1.01.001	Capital Patricia Lozano Campeto	14.100,00	7.378,88
3.4	SUPERAVIT DE OPERACIÓN		
3.4.01.01.001	Utilidad del Ejercicio	7.378,88	
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO			33.497,05

3.3.1 Activo

El Marco Conceptual define a los activos como un recurso controlado por la entidad como resultados de hechos pasados, del que la entidad espera obtener, beneficios económicos en el futuro (IASB, pág. 27).

También se define como los valores u objetos que posee una entidad, cuantificables, representados por efectivo, derecho, bienes, como consecuencia de transacciones pasadas.

- Activo Corriente: Son activos que pueden convertirse fácilmente en dinero en efectivo en menos de un año.

Si partimos de una definición bajo NIFFS un activo corriente son activos mantenidos para la venta o negociación en un ciclo operacional de un año.

- Activo no Corriente: Al contrario de los activos corriente, los activos no corrientes son la parte fija difícil de convertirse en efectivo en un plazo corto de tiempo.

Una vez comprendido la definición y clasificación de activo; con la información facilitada por el contador del negocio, se realizará un análisis de la participación de los activos en los años 2015 y 2016 respectivamente.

En lo que respecta durante el año 2016 el negocio registró una importante concentración en Propiedad, Planta y Equipo en el total de los activos con el 58,4 %, y en sus activos corrientes su mayor concentración de efectivo está en el Banco Produbanco con el 13,1%, seguido por el Banco Bolivariano con el 12,6%; como señala la Figura 23.

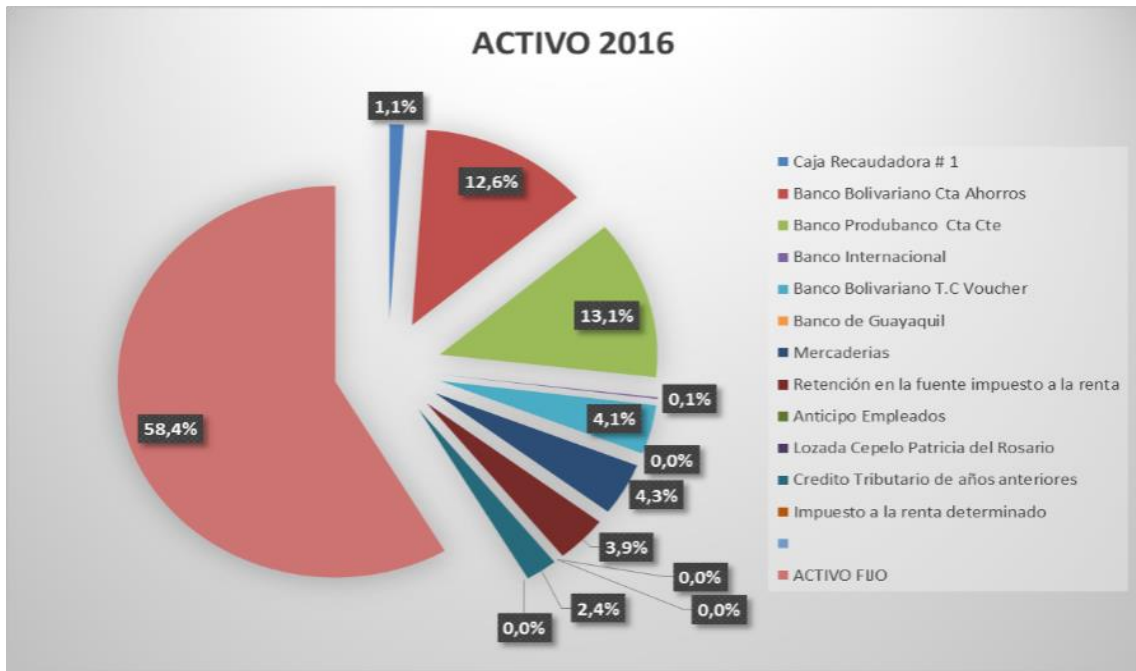


Figura 23: Activo 2016

Fuente: Estado de Situación Financiera – Café Restaurante Leña Quiteña

3.3.2 Pasivo

Son obligaciones que una entidad ha adquirido con terceras personas.

Según las NIFF pymes un Pasivo es una obligación presente de la entidad surgida a través de sucesos pasados, vencimiento de la cual, y para cancelarla, la entidad espera desprenderse de recursos financiero (IFRS, 2015).

Se puede cancelar una obligación de las siguientes maneras:

- Realizar pagos en efectivo.
- Transferir otros activos distintos al efectivo: mercaderías, activos fijos, inversiones.
- Refinanciamiento (cancelar con otros pasivos).
- Conversión de deuda en acciones o participaciones.

Reconocer un pasivo dependerá que sea una obligación presente de la entidad, de que se origine de sucesos pasados, que se requiera una salida de recursos que incorporen beneficios económicos para que sea cancelada.

Los pasivos se clasifican según su liquidez y temporalidad en:

- Pasivo corriente: También conocidos como pasivo a corto plazo que tienen una duración inferior al ciclo de operación es decir un año o a la fecha cierre del balance, o para los cuales la entidad no tiene derecho incondicional de diferir su vencimiento.
- Pasivo no corriente: Se los conoce con el nombre de pasivo a largo plazo, son obligaciones que mantiene el negocio o la entidad a un plazo mayor de 12 meses o de la fecha cierre del balance.

Como se muestra en la Figura 24, dentro del grupo de los pasivos en el año 2016 la cuenta que presenta mayor representación son las obligaciones que se mantiene con Servicio de Rentas Internas (S.R.I.), con una participación del 24% sobre el total de pasivo; también se puede observar que el 22% corresponde a obligaciones que mantiene con empleados y el 18% son proveedores.

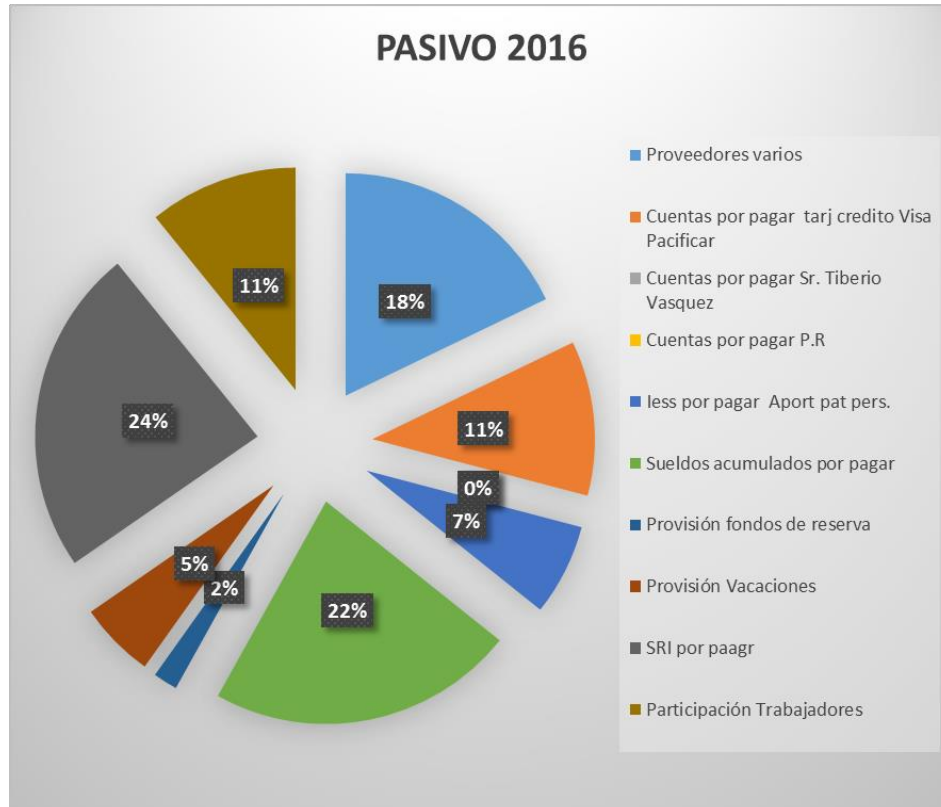


Figura 24: Pasivo 2016

Fuente: Estado de Situación Financiera – Café Restaurante Leña Quiteña

3.3.3 Patrimonio

El marco conceptual define al Patrimonio como la parte residual de los activos de una entidad, una vez deducido todos sus pasivos.

Los elementos que componen al patrimonio son lo que listaremos a continuación:

- Capital Social
- Resultados Acumulados

El negocio según la información facilitada por el contador presenta dos cuentas de patrimonio, el capital social que representa el 66% del total de patrimonio y resultado del ejercicio que representa el 34%; como se muestra en la figura presentada a continuación.

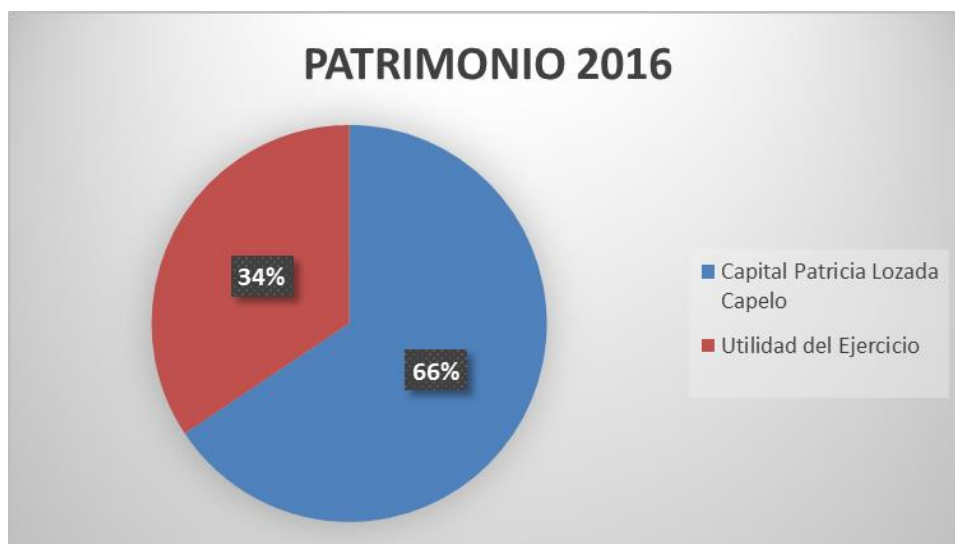


Figura 25: Patrimonio 2016

Fuente: Estado de Situación Financiera – Café Restaurante Leña Quiteña

3.4 Estado de resultado integral

Es un instrumento financiero y contable que refleja las operaciones de la entidad efectuadas en el periodo y el resultado obtenido.

A continuación se presenta el Estado de Resultado Situación Integral del Café-Restaurante Leña Quiteña.

Tabla 10: Estado de Resultados 2016

CAFÉ RESTAURANTE LEÑA QUITEÑA
ESTADO DE RESULTADOS
AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2016

4.	INGRESO		153222,17
4.1	INGRESO OPERACIONA	153222,17	
4,1,01,001	Ventas	153222,17	
5.	COSTOS		38991,82
5.1	COSTOS OPERACIONAI	38991,82	
5,1,07,01,001	Costo de ventas	38991,82	
6.	GASTOS		105542,32
	6,1 OPERACIONALES	100711,75	
6,1,01,01,001	Gasto sueldos del personal	42118,13	
6,1,01,01,002	Gasto décimo tercer sueldc	3281,13	
6,1,01,01,003	Gasto décimo cuarto sueld	2820,27	
6,1,01,01,005	Gasto fondos de reserva	2579,26	
6,1,01,01,006	Gasto aporte patronal	5356,71	
6,1,01,01,007	Gasto horas Extraordinaria:	4532,59	
6,1,01,01,009	Gasto trabajos ocasionales	1259,59	
6,1,02,01,001	Gasto agua	1723,56	
6,1,02,01,002	Gasto luz	3526,51	
6,1,02,01,003	Gasto teléfono	2951,5	
6,1,02,01,006	Gasto servicio Directo	411,13	
6,1,02,03,002	Gasto combustible	398	
6,1,02,03,003	Gasto recorrido del person:	3426	
6,1,02,03,004	Gasto alimentación person:	98,75	
6,1,02,03,005	Gasto salud	65,32	
6,1,02,03,006	Gasto uniformes	278,9	
6,1,02,03,007	Gasto Gas	1674	
6,1,02,04,001	Gasto mantenimiento y lim	3814	
6,1,02,04,003	Gasto útiles de oficina	256,1	
6,1,02,04,004	Gasto parqueadero	485	
6,1,03,01,001	Gasto Adecuación suminis	9616,03	
6,1,03,01,002	Gasto presentaciones artíst	5400	
6,1,03,01,003	Gasto trabajos de imprenta	871	
6,1,03,01,004	Impuestos contribuciones y	463	
6,1,03,01,005	Utensilios de cocina y man	1542	
6,1,05,01,005	Gasto depreciación equipo	1075,09	
6,1,05,01,012	Gasto depreciación equipo	688,18	
	6,2 GASTO DE VENTAS		84
6,2,05,01,001	Transporte en compras	84	
	6,3 GASTOS FINANCIEROS		4746,57
6,3,01,01,001	Gasto interés y comisiones	4323,26	
6,3,01,01,002	Gastos servicios bancarios	423,31	
	RESULTADO DEL EJERCICIO		8688,03

3.4.1 Ingresos

El marco conceptual define a los ingresos como beneficios económicos obtenidos en el periodo, en forma de entradas, aumento en el valor de los activos, o reducción de sus obligaciones; siempre y cuando no sean por aportaciones de socios (IASB, pág. 16).

Ingresos por actividades ordinarias Son ingresos por actividades del giro del negocio.

Ingresos por actividades no ordinarias Son aquellos ingresos que no tiene relación con las actividades ordinarias que realiza el negocio.

3.4.2 Costo de Ventas

En su libro (Rodríguez Morales, 2012) define al costo de ventas como “*el costo del producto o servicio que se entrega al cliente, y puede ser el costo de adquisición o producción.*”

Los costos para restaurantes tienen diferencia con relación a los costos de otros sectores de producción por el simple hecho de los elementos que le componen y a su vez el producto – servicio dispuesto para la venta (Rodríguez Vera, 2002).

El costo de ventas para la preparación de alimentos y bebidas se estructura como muestra a continuación:

MATERIA PRIMA

Inventario Inicial de Materia Prima

(+) Compras de materia prima

(-) Inventario Final de materia prima

Materia Prima Utilizada

Mano de obra Utilizada

Costo Indirecto de fabricación

Costo de producción o fabricación

(+) Inventario Inicial de producto proceso

(-) Inventario final de producto proceso

Costo de artículo terminado

(+) Inventario Inicial de producto terminado

(-) Inventario final de producto terminado

Costo de ventas

3.4.3 Gastos

Son los decrementos en los beneficios económicos producido a lo largo del periodo contable, en forma de salidas o disminución del valor de los activos (IASB, pág. 9).

Los gastos generales se les agrupan de la siguiente manera:

- Gasto de administración
- Gasto de venta
- Gasto Financiero

3.5 Principales actividades del negocio

3.5.1 Análisis de tesorería

El área de tesorería se encarga del manejo de los flujos de efectivo y salvaguardar el dinero contante y sonante.

En el Café- Restaurante Leña Quiteña el área de tesorería es la más importante, debido a que comprende toda la parte operativa del negocio.

En estos procesos se analizará la manera en que el Café- Restaurante Leña Quiteña maneja el efectivo, entrada y salida de flujos de caja, si mantiene políticas y su presentación en los estados financieros.

3.5.1.1 Resumen del Proceso de entradas de efectivo

El proceso de entrada de efectivo inicia cuando:

1. El mesero recauda el efectivo y entrega a la persona responsable de caja.
2. La persona responsable de caja ingresa el registro del efectivo recaudado.
3. Al final del día se realiza el cuadro de caja y es revisado por la administración.
4. La persona que se encargada de los cierres de caja al día siguiente realiza el depósito.
5. El asistente de contabilidad revisa el depósito y emite el comprobante de ingreso.

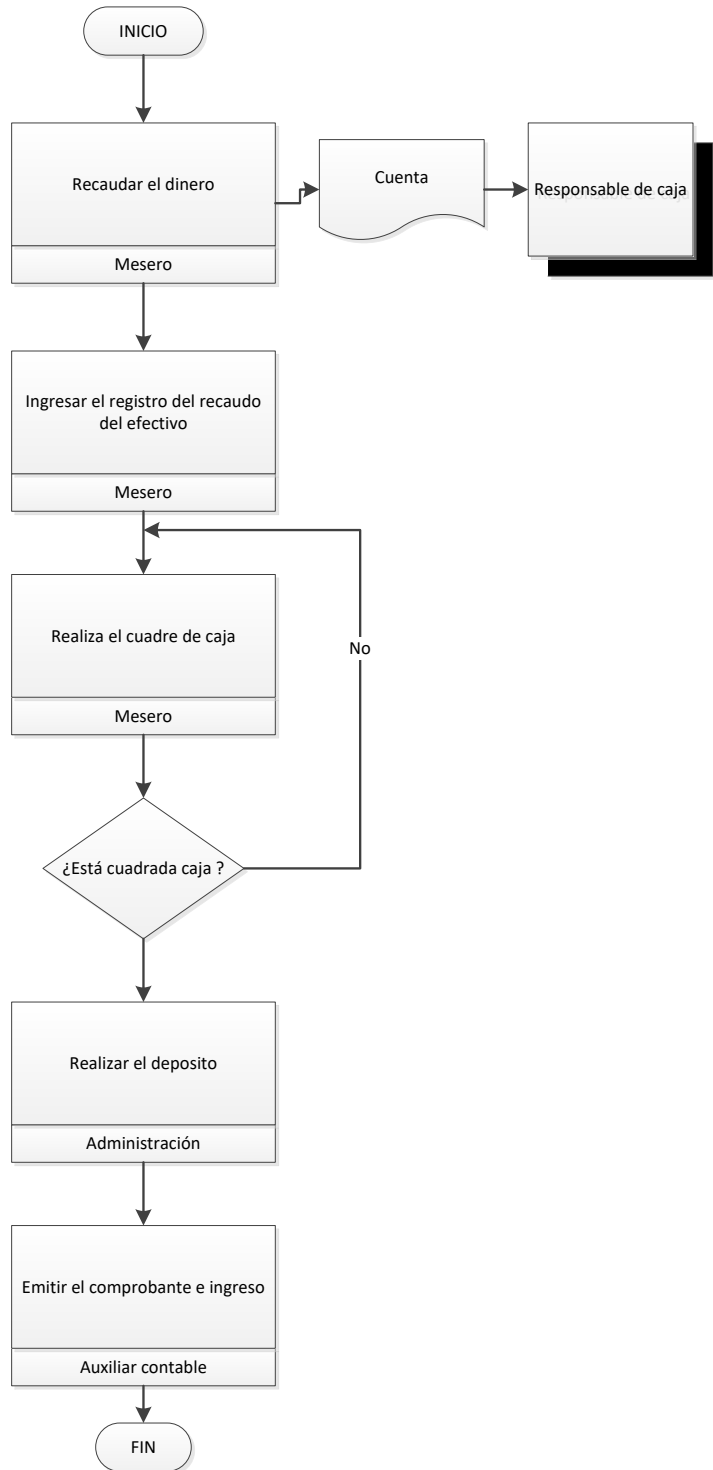


Figura 26: Flujograma - Proceso de caja

3.5.1.2 Resumen del Proceso de desembolso de efectivo

El Bar- Restaurante Leña Quiteña maneja dos cajas y en varias ocasiones se utiliza el dinero de las ventas del día para gastos inmediatos, esos gastos no tienen documento soporte.

El contador revisa las obligaciones y genera los comprobantes de egreso.

El contador entrega los comprobantes de egreso emitidos a la administración para su aprobación.

La administración verifica los fondos disponibles, si no existen los fondos necesarios la administración negocia con el deudor.

Si existen los fondos necesarios la administración realiza el pago los días jueves.

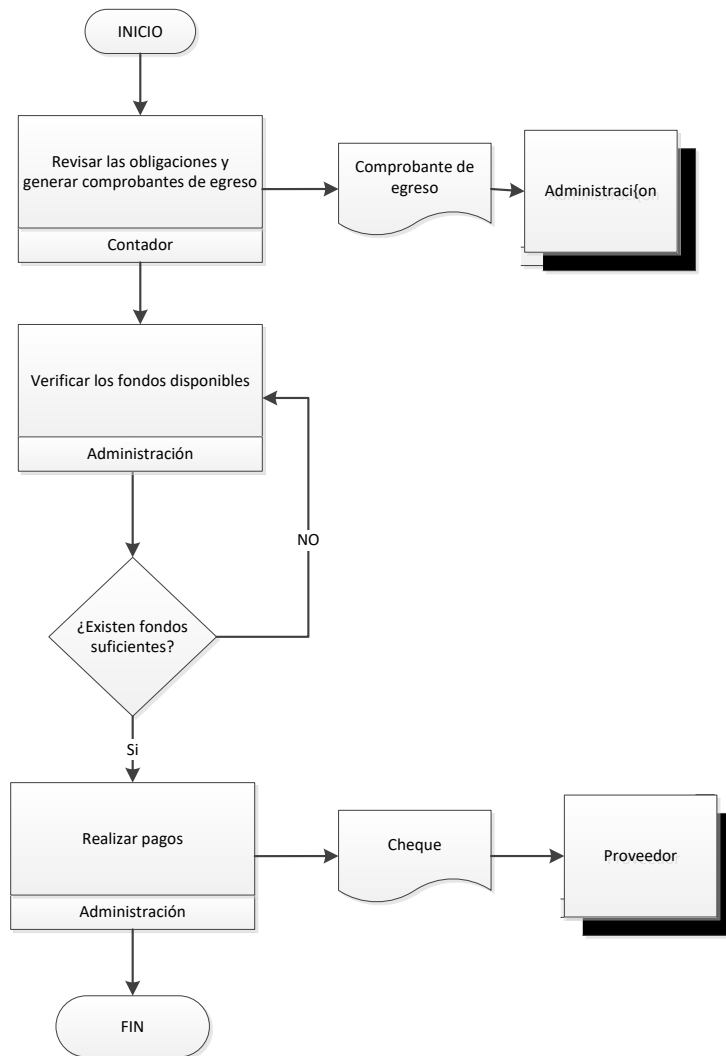


Figura 27: Flujograma - Proceso de desembolso de efectivo

3.5.2 Inventario

3.5.2.1 Resumen del Proceso de Inventario

Para el proceso de compra de inventario ver el punto 2.2.4.2.

Administración del Inventario

Dentro del Café Restaurante Leña Quiteña, los inventarios son almacenados dentro de una bodega de materia prima, en congeladores productos perecibles que necesitan de refrigeración.

En la bodega principal el inventario se encuentra almacenado en pallets y en las estanterías correspondientes.

En lo que corresponde a productos perecibles que necesitan de congelación, no se encuentran debidamente almacenados como muestra la Figura 23.

El negocio no cuenta con una orden de compra y los proveedores que tiene actualmente, en su mayoría no cuentan con un documento soporte (Factura o Nota de Venta).

Se determinó que el negocio no tiene un buen sistema de control de inventarios, por lo que a consecuencia no cuenta con un suficiente stock y en otros casos hay mucha existencia de stock.



Figura 28: Inventario

3.6 Análisis de los estados financieros

El análisis financiero consiste en analizar, interpretar, a través de técnicas y métodos específicos, de información económica financiera de una entidad proporcionada por sus estados financieros.

La principal función en el análisis de estados financieros, es transformar los datos en información útil, que facilitará en la toma de decisiones.

También, se la puede definir como un estudio de la información contable, a través de la utilización de indicadores y razones financieras.

Se realizará un análisis financiero del Café Restaurante Leña Quiteña, para conocer las condiciones generales del negocio y de su resultado. Facilita el diagnóstico de problemas que presenta al negocio.

Los métodos de análisis financiero que serán utilizados son los siguientes:

- **Método de análisis horizontal:** Este procedimiento se utiliza en comparar estados financieros homogéneos en dos o más periodos consecutivos, para determinar variaciones de las cuentas, de un periodo a otro.
- **Método de análisis vertical:** Se utiliza para analizar Estado de Situación Integral o Balance General y Estado de Resultado, comparando las cifras en forma vertical.
- **Indicadores de Gestión:** Es la expresión cuantitativa que relaciona dos o más variables, evaluando el desempeño de una entidad, cuyo resultado, al ser comparado se podrá detectar desviaciones y tomar medidas preventivas o correctivas.

3.6.1 Análisis horizontal

Es un instrumento financiero que compara dos o más estados homogéneos analizando las variaciones que ocurrieron entre un periodo y otro.

Establece cual fue el crecimiento o decremento de una cuenta en relación de un periodo a otro, esto facilita la toma de decisión para la administración.

A continuación se presenta el análisis horizontal del Café Restaurante Leña Quiteña, con los estados facilitados por el contador.

Tabla 11: Estado de Situación Financiera 2016

**CAFÉ RESTAURANTE LEÑA QUITENA
ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA
AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2016**

CÓDIGO	CUENTA	2016	2.015	Variación Absoluta	Variación Relativa
1.1	ACTIVOS CORRIENTE				
1.1.01.01.0001	Caja Recaudadora # 1	353,27	0	353,27	0%
1.1.03.01.001	Banco Bolivariano Cta. Ahorros	4.236,52	1.618,88	2.617,64	162%
1,1,03,004,001	Banco Produbanco Cta. Cte.	4.402,62	701,93	3.700,69	527%
1,1,03,004,002	Banco Internacional	44,58	44,58	0	0%
1,1,07,01,001	Banco Bolivariano T.C Vaucher	1.359,23	426,19	933,04	219%
1,1,03,04,003	Banco de Guayaquil	0	22.400	22.400,00	-100%
1,1,1,1,01,01	Mercaderías	1.453,00	1.333,00	120	9%
1,1,1,7,01,001	Retención en la fuente impuesto a la renta	1.296,97	0	1.296,97	0%
1,1,07,03,001	Anticipo Empleados	0	176,12	176,12	-100%
1,1,07,03,009	Lozada Capelo Patricia del Rosario	0	639,59	639,59	-100%
1,1,20,01,002	Crédito Tributario de años anteriores	792,51	792,51	0	0%
1,1,20,01,003	Impuesto a la renta determinado	0	1.653,03	1.653,03	-100%
1.1					
1,2,08,01,001	Equipo de oficina	14.439,44	14.439,44	0	0%
1,2,10,01,001	Depreciación acumulada equipo de cocina	-6.103,60	-5.027,70	1.075,90	
1,2,10,01,001	Equipo de computo	3.022,87	3.022,87	0	0%
1,2,11,01,001	Depreciación acumulada de equipo de computo	-2.720,58	-2.720,58	0	
1,2,12,01,001	Muebles y Enseres	12.311,81	12.311,81	0	0%
1,2,13,01,001	Depreciación acumulada de muebles y enseres	-3.691,59	-3.033,41	658,18	
1,2,16,01,001	Vehículos	23.000,00	23.000,00	0	0%
1,2,17,01,001	Depreciación acumulada vehículos	-20.700,00	-20.700,00	0	
TOTAL ACTIVO					
2 PASIVO					
2,1 PASIVO CORRIENTE					
2,1,01,01,001	Proveedores varios	2.145,23	5.145,23	3.000,00	140%
2,1,01,01,002	Cuentas por pagar tarj crédito Visa Pacificar	1.351,09	4.359,43	3.008,34	223%
2,1,01,01,003	Cuentas por pagar Sr. Tiberio Vásquez	0	4.000,00	4.000,00	
2,1,01,01,006	Cuentas por pagar P.R	0	1.800,00	1.800,00	0%
2,1,05,01,001	IESS por pagar Aporte Pat pers.	798,3	1.756,84	958,54	120%
2,1,06,01,001	Sueldos acumulados por pagar	2.685,45	2.685,45	0	0%
2,1,07,01,003	Provisión fondos de reserva	212,48	212,48	0	0%
2,1,07,01,004	Provisión Vacaciones	663,75	663,75	0	0%
2,1,08,009	SRI por pagar	2.859,71	7.196,46	4.336,75	152%
2,13,01,001	Participación Trabajadores	1.302,16	1.378,36	76,2	6%
3 PATRIMONIO					
3,1 CAPITAL SOCIAL					
3,1,01,001	Capital Patricia Lozada Capelo	14.100,00	14.100,00	0	0%
3,4 SUPERAVIT DE OPERACIÓN					
3,4,01,01,001	Utilidad del Ejercicio	7.378,88	7.810,69	431,81	6%

Al no encontrarse debidamente estructurado el estado de situación financiera, se explicará las variaciones por cuenta.

Tabla 12: Caja

CÓDIGO	CUENTA	2016	2.015	Variación Absoluta	Variación Relativa
1.1.01.01.0001	Caja Recaudadora # 1	353,27	-	353,27	0%

Al 31 de diciembre del 2016, el negocio cerró sus estados con un saldo en efectivo de USD 353,27; sin embargo en el año 2015 el negocio no presenta efectivo.

Según el contador esta diferencia se ve reflejada debido a que el depósito de las ventas realizadas el 31/12/2015 se realizó en la tarde y caja quedó cerrada.

Tabla 13: Bancos

CÓDIGO	CUENTA	2016	2.015	Variación Absoluta	Variación Relativa
1.1.03.01.001	Banco Bolivariano Cta. Ahorros	4.236,52	1.618,88	2.617,64	162%
1,1,03,004,001	Banco Produbanco Cta. Cte.	4.402,62	701,93	3.700,69	527%
1,1,03,004,002	Banco Internacional	44,58	44,58	0	0%
1,1,07,01,001	Banco Bolivariano T.C Vouchers	1.359,23	426,19	933,04	219%
1,1,03,04,003	Banco de Guayaquil	0	22.400	22.400,00	-100%

La cuenta principal que maneja el negocio es la cuenta corriente del Banco Produbanco que al 31 de diciembre del 2016 dispone de un saldo de USD 4.402,6, mientras que al 31 de diciembre del 2015 reflejó un saldo de USD 701,93; esto señala una variación absoluta de 3.700,69 USD.

Se puede observar, que en la cuenta corriente del Banco de Guayaquil, el saldo que presenta al 31 de diciembre del 2016 es 0,00 USD, mientras que el saldo al 31 de diciembre del 2015 es de 22.400,00 USD; estamos hablando de una variación de la totalidad de saldo de esa cuenta.

Con lo mencionado arriba el contador no encontró una respuesta lógica en la variación de ese rubro y sostuvo que la variación se debe a que la propietaria del negocio decidió retirar el efectivo y una parte depositarla en la cuenta de ahorros del Banco Bolivariano y la otra prestarle a la hermana, pero ese movimiento no se ve reflejado en el estado de situación financiera como una cuenta por cobrar.

Con respecto a la cuenta del Banco Internacional no se ve reflejada variación alguna. Según el contador esto se debe a que todo el movimiento del efectivo del negocio se manejó en la cuenta del Banco Produbanco.

Tabla 14: Cuentas por cobrar

CÓDIGO	CUENTA	2016	2.015	Variación Absoluta	Variación Relativa
1,1,07,01,001	Banco Bolivariano T.C Vouchers	1.359,23	426,19	933,04	219%
1,1,07,03,009	Lozada Capelo Patricia del Rosario	0	639,59	639,59	100%
1,1,07,03,001	Anticipo Empleados	0	176,12	176,12	100%

Por el tipo de negocio, no se mantiene cuentas por cobrar a clientes pero se mantiene una cuenta por cobrar a Tarjeta de crédito, la misma que tiene una variación absoluta de USD 933,04, lo que quiere decir que el negocio mantiene más cuentas por cobrar para el año 2016.

Tabla 15: Inventarios

CÓDIGO	CUENTA	2016	2.015	Variación Absoluta	Variación Relativa
1,1,1,1,01,01	Mercaderías	1.453,00	1.333,00	120	9%

El negocio mantiene una sola cuenta para todo lo que corresponde a Inventarios; por el giro del negocio esta cuenta debería ser más detallada y según la variación de 120 USD, que se puede apreciar en la Tabla 20, se puede deducir que esta cuenta se encuentra subvaluada por lo que el Café Restaurante Leña Quiteña no mantiene adecuadamente valorado el inventario tanto física como contablemente.

Tabla 16: Impuestos

CÓDIGO	CUENTA	2016	2.015	Variación
1,1,1,7,01,001	Retención en la fuente impuesto a la renta	1.296,97	0,00	1.296,97
1,1,20,01,002	Crédito Tributario de años anteriores	792,51	792,51	0,00

Se puede apreciar que no existió variación alguna con respecto a crédito tributario de años anteriores, exceptuando la retención en la fuente de impuesto a la renta que se genera en el año 2016.

Como recomendación para la administración, si se mantiene un crédito tributario se deberá aplicar lo establecido en el Art. 47, Ley Orgánica de régimen tributario.

Art. 47 L.R.T.I. En el caso de que las retenciones en la fuente del impuesto a la renta sean mayores al impuesto causado o no exista impuesto causado, conforme la declaración del contribuyente, éste podrá solicitar el pago en exceso, presentar su reclamo de pago indebido o utilizarlo directamente como crédito tributario sin intereses en el impuesto a la renta que cause en los ejercicios impositivos posteriores y hasta dentro de 3 años contados desde la fecha de la declaración; la opción así escogida por el contribuyente respecto al uso del saldo del crédito tributario a su favor, deberá ser informada oportunamente a la administración tributaria, en la forma que ésta establezca. La Administración Tributaria en uso de su facultad determinadora realizará la verificación de lo declarado. Si como resultado de la verificación realizada se determina un crédito tributario menor al declarado o inexistente, el contribuyente deberá pagar los valores utilizados como crédito tributario o que le hayan sido devueltos, con los intereses correspondientes más un recargo del 100% del impuesto con el que se pretendió perjudicar al Estado (S.R.I.).

De no ser el caso se deberá de dar de baja ese crédito acreditando la cuenta de crédito tributario por años anteriores y debitando el gasto.

Tabla 17: Propiedad planta y equipo

CÓDIGO	CUENTA	2016	2.015	Variación Absoluta	Variación Relativa
1,2,08,01,001	Equipo de oficina	14.439,44	14.439,44	0	0%
1,2,10,01,001	Depreciación acumulada equipo de cocina	-6.103,60	-5.027,70	1.075,90	-21%
1,2,10,01,001	Equipo de computo	3.022,87	3.022,87	0	0%
1,2,11,01,001	Depreciación acumulada de equipo de computo	-2.720,58	-2.720,58	0	0%
1,2,12,01,001	Muebles y Enseres	12.311,81	12.311,81	0	0%
1,2,13,01,001	Depreciación acumulada de muebles y enseres	-3.691,59	-3.033,41	658,18	-22%
1,2,16,01,001	Vehículos	23.000,00	23.000,00	0	0%
1,2,17,01,001	Depreciación acumulada vehículos	-20.700,00	-20.700,00	0	0%

Se puede observar que el Café Restaurante Leña Quiteña mantiene sus saldos para el 2015 y 2016 lo que quiere decir, que el negocio no presenta variación alguna en lo que corresponde a propiedad planta y equipo. En otras palabras no se compró, ni se vendió o se dio de baja algún bien.

Tabla 18: Cuentas por pagar proveedores

CÓDIGO	CUENTA	2016	2.015	Variación Absoluta	Variación Relativa
2,1,01,01,001	Proveedores varios	2.145,23	5.145,23	3.000,00	58%
2,1,01,01,002	Cuentas por pagar tarjeta crédito Visa Pacificar	1.351,09	4.359,43	3.008,34	69%
2,1,01,01,003	Cuentas por pagar Sr. Tiberio Vásquez	0	4.000,00	4.000,00	100%
2,1,01,01,006	Cuentas por pagar Patricia Rodríguez	0	1.800,00	1.800,00	100%

El saldo que se presenta la 31 de diciembre del 2016 de proveedores es de USD 2.145,23, mientras que para el 2015 es de USD 5.145,23, generando una variación de 3.000 dólares.

Tabla 19: Cuentas por pagar empleados

CÓDIGO	CUENTA	2016	2.015	Variación Absoluta	Variación Relativa
2,1,05,01,001	IESS por pagar Aporte patronal y personal	798,3	1.756,84	958,54	55%
2,1,06,01,001	Sueldos acumulados por pagar	2.685,45	2.685,45	0,00	0%
2,1,07,01,003	Provisión fondos de reserva	212,48	212,48	0,00	0%
2,1,07,01,004	Provisión Vacaciones	663,75	663,75	0,00	0%

En la tabla que se detalla en la parte superior, se puede observar que el saldo reflejado en al 31 de diciembre el 2016 y al 31 de diciembre del 2015 se mantienen, por lo que no existe variación alguna; excepto IESS por pagar que al 31 de diciembre del 2016 y 2015 presenta un saldo de USD 798,30 y USD 1756, 84 respectivamente. Significando una disminución en su saldo por USD 958,54.

Con respecto a las cuentas por pagar a empleados la administración no emitió una respuesta lógica; lo que explico es que se mantiene los sueldos de los empleados de años anteriores y se cancelan quincenalmente pero la segunda quincena del mes de diciembre no fue cancelada y por tal motivo se presentó ese saldo en el estado de situación financiera.

3.6.2 Análisis Horizontal del Estado de Resultado Integral

Tabla 20: Análisis Horizontal del Estado de Resultado Integral

		2016	2015	Variación	%
4.	INGRESO				
4.1	INGRESO OPERACIONALES				
4.1,01,001	Ventas	153.222,17	239.334,38	86.112,21	56%
5.	COSTOS				
5.1	COSTOS OPERACIONALES				
5.1,07,01,001	Costo de ventas	38.991,82	106.132,99	(67.141,17)	-63%
6.	GASTOS				
	6,1 OPERACIONALES				
6.1,01,01,001	Gasto sueldos del personal	42.118,13	47.305,61	(5.187,48)	-11%
6.1,01,01,002	Gasto décimo tercer sueldo	3.281,13	4.018,22	(737,09)	-18%
6.1,01,01,003	Gasto décimo cuarto sueldo	2.820,27	2.875,27	(55,00)	-2%
6.1,01,01,005	Gasto fondos de reserva	2.579,26	1.680,01	899,25	54%
6.1,01,01,006	Gasto aporte patronal	5.356,71	5.274,57	82,14	2%
6.1,01,01,007	Gasto horas Extraordinarias y Suplem	4.532,59	8.552,07	(4.019,48)	-47%
6.1,01,01,009	Gasto trabajos ocasionales	1.259,59	3.000,00	(1.740,41)	-58%
6.1,02,01,001	Gasto agua	1.723,56	1.873,64	(150,08)	-8%
6.1,02,01,002	Gasto luz	3.526,51	3.451,22	75,29	2%
6.1,02,01,003	Gasto teléfono	2.951,50	3.078,67	(127,17)	-4%
6.1,02,01,006	Gasto servicio Direc T.V	411,13	462,01	(50,88)	-11%
6.1,02,03,002	Gasto combustible	398,00	679,84	(281,84)	-41%
6.1,02,03,003	Gasto recorrido del personal	3.426,00	3.737,02	(311,02)	-8%
6.1,02,03,004	Gasto alimentación personal	98,75	325,89	(227,14)	-70%
6.1,02,03,005	Gasto salud	65,32	71,15	(5,83)	-8%
6.1,02,03,006	Gasto uniformes	278,90	741,26	(462,36)	-62%
6.1,02,03,007	Gasto Gas	1.674,00	1.980,27	(306,27)	-15%
6.1,02,04,001	Gasto mantenimiento y limpieza	3.814,00	4.057,02	(243,02)	-6%
6.1,02,04,003	Gasto útiles de oficina	256,10	456,46	(200,36)	-44%
6.1,02,04,004	Gasto parqueadero	485,00	325,85	159,15	49%
6.1,03,01,001	Gasto Adecuación suministro	9.616,03	6.973,71	2.642,32	38%
6.1,03,01,002	Gasto presentaciones artísticas	5.400,00	10.490,00	(5.090,00)	-49%
6.1,03,01,003	Gasto trabajos de imprenta	871,00	1.088,65	(217,65)	-20%
6.1,03,01,004	Impuestos contribuciones y otros	463,00	257,78	205,22	80%
6.1,03,01,005	Utensilios de cocina y manejo	1.542,00	881,81	660,19	75%
6.1,05,01,005	Gasto depreciación equipos de cocina	1.075,09	1.075,09	0,00	0%
6.1,05,01,012	Gasto depreciación muebles y enseres	688,18	688,18	0,00	0%
6.1,05,01,014	Gasto depreciación vehículo	0,00	4.140,00	(4.140,00)	-100%
	6,2 GASTO DE VENTAS				
6.2,01,01,001	Gasto Publicidad	0,00	218,57	(218,57)	-100%
6.2,03,02,001	Comisiones en venta	0,00	8,16	(8,16)	-100%
6.2,05,01,001	Transporte en compras	84,00	50,00	34,00	68%
	6,3 GASTOS FINANCIEROS				
6.3,01,01,001	Gasto interés y comisiones	4.323,26	4.073,55	249,71	6%
6.3,01,01,002	Gastos servicios bancarios	423,31	119,98	303,33	253%
RESULTADO DEL EJERCICIO		8.688,03	9.189,05	(501,02)	-5%

Ventas

En lo que corresponde a ventas se puede apreciar que presenta una disminución del 56% entre el año 2015 y 2016.

Costo de ventas

El saldo de costo de ventas al 31 de diciembre del 2016 fue de 38.991,82 USD, y para el 2015 fue de 106.132,99 lo que quiere decir que disminuyó en un 63%.

3.6.3 Análisis Vertical Estado de Situación Financiera

Tabla 21: Análisis Vertical Estado de Situación Financiera

CÓDIGO	CUENTA	2016		2015	
1.1	ACTIVOS CORRIENTE				
1.1.01.01.0001	Caja Recaudadora # 1	353,27	1,1%	0,00	0,0%
1.1.03.01.001	Banco Bolivariano Cta. Ahorros	4.236,52	12,6%	1.618,88	3,2%
1,1,03,004,001	Banco Produbanco Cta. Cte.	4.402,62	13,1%	701,93	1,4%
1,1,03,004,002	Banco Internacional	44,58	0,1%	44,58	0,1%
1,1,07,01,001	Banco Bolivariano T.C Voucher	1.359,23	4,1%	426,19	0,8%
1,1,03,04,003	Banco de Guayaquil	0,00	0,0%	22.400	43,8%
1,1,1,1,01,01	Mercaderías	1.453,00	4,3%	1.333,00	2,6%
1,1,1,7,01,001	Retención en la fuente impuesto a la renta	1.296,97	3,9%	0,00	0,0%
1,1,07,03,001	Anticipo Empleados	0,00	0,0%	176,12	0,3%
1,1,07,03,009	Lozada Capelo Patricia del Rosario	0,00	0,0%	639,59	1,3%
1,1,20,01,002	Crédito Tributario de años anteriores	792,51	2,4%	792,51	1,6%
1,1,20,01,003	Impuesto a la renta determinado	0,00	0,0%	1.653,03	3,2%
1.1	ACTIVOS NO CORRIENTE				
	ACTIVO FIJO	19.558,35	58,4%	21.322,43	63,7%
TOTAL ACTIVO		33.497,05	100%	51.108,26	100%
2	PASIVO				
2,1	PASIVO CORRIENTE				
2,1,01,01,001	Proveedores varios	2.145,23	6,4%	5.145,23	10%
2,1,01,01,002	Cuentas por pagar tarjeta crédito Visa Pacificar	1.351,09	4,0%	4.359,03	9%
2,1,01,01,003	Cuentas por pagar Sr. Tiberio Vásquez	0,00	0,0%	4.000,00	8%
2,1,01,01,006	Cuentas por pagar P.R.	0,00	0,0%	1.800,00	4%
2,1,05,01,001	IESS por pagar Aporte patronal y personal.	798,30	2,4%	1.756,84	3%
2,1,06,01,001	Sueldos acumulados por pagar	2.685,45	8,0%	2.685,45	5%
2,1,07,01,003	Provisión fondos de reserva	212,48	0,6%	212,48	0%
2,1,07,01,004	Provisión Vacaciones	663,75	2,0%	663,75	1%
2,1,08,009	SRI por pagar	2.859,71	8,5%	7.196,43	14%
2,13,01,001	Participación Trabajadores	1.302,16	3,9%	1.378,36	3%
3	PATRIMONIO				
3,1	CAPITAL SOCIAL				
3,1,01,001	Capital Patricia Lozada Capelo	14.100,00	42,1%	14.100,00	28%
3,4	SUPERAVIT DE OPERACIÓN				
3,4,01,01,001	Utilidad del Ejercicio	7.378,88	22,0%	7.810,69	15%
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO		33.497,05	100%	51.108,26	100%

3.6.4 Análisis Vertical del Estado de Resultado

Tabla 22: Análisis Vertical del Estado de Resultado

4.	INGRESO	2016	%	2015	%
4.1	INGRESO OPERACIONALES				
4,1,01,001	Ventas	153.222,17	100%	239.334,38	100%
5.	COSTOS				
5.1	COSTOS OPERACIONALES				
5,1,07,01,001	Costo de ventas	38.991,82	25%	106.132,99	44%
6.	GASTOS				
6,1	OPERACIONALES	100.711,75	66%	119.541,27	50%
6,1,01,01,001	Gasto sueldos del personal	42.118,13	27%	47.305,61	20%
6,1,01,01,002	Gasto décimo tercer sueldo	3.281,13	2%	4.018,22	2%
6,1,01,01,003	Gasto décimo cuarto sueldo	2.820,27	2%	2.875,27	1%
6,1,01,01,005	Gasto fondos de reserva	2.579,26	2%	1.680,01	1%
6,1,01,01,006	Gasto aporte patronal	5.356,71	3%	5.274,57	2%
6,1,01,01,007	Gasto horas Extraordinarias y Suplementarias	4.532,59	3%	8.552,07	4%
6,1,01,01,009	Gasto trabajos ocasionales	1.259,59	1%	3.000,00	1%
6,1,02,01,001	Gasto agua	1.723,56	1%	1.873,64	1%
6,1,02,01,002	Gasto luz	3.526,51	2%	3.451,22	1%
6,1,02,01,003	Gasto teléfono	2.951,50	2%	3.078,67	1%
6,1,02,01,006	Gasto servicio Direct T.V	411,13	0%	462,01	0%
6,1,02,03,002	Gasto combustible	398,00		679,84	
6,1,02,03,003	Gasto recorrido del personal	3.426,00	2%	3.737,02	2%
6,1,02,03,004	Gasto alimentación personal	98,75	0%	325,89	0%
6,1,02,03,005	Gasto salud	65,32	0%	71,15	0%
6,1,02,03,006	Gasto uniformes	278,90	0%	741,26	0%
6,1,02,03,007	Gasto Gas	1.674,00	1%	1.980,27	1%
6,1,02,04,001	Gasto mantenimiento y limpieza	3.814,00	2%	4.057,02	2%
6,1,02,04,003	Gasto útiles de oficina	256,10	0%	456,46	0%
6,1,02,04,004	Gasto parqueadero	485,00	0%	325,85	0%
6,1,03,01,001	Gasto Adecuación suministro	9.616,03	6%	6.973,71	3%
6,1,03,01,002	Gasto presentaciones artísticas	5.400,00	4%	10.490,00	4%
6,1,03,01,003	Gasto trabajos de imprenta	871,00	1%	1.088,65	0%
6,1,03,01,004	Impuestos contribuciones y otros	463,00	0%	257,78	0%
6,1,03,01,005	Utensilios de cocina y manejo	1.542,00	1%	881,81	0%
6,1,05,01,005	Gasto depreciación equipos de cocina	1.075,09	1%	1.075,09	0%
6,1,05,01,012	Gasto depreciación muebles y enseres	688,18	0%	688,18	0%
6,1,05,01,014	Gasto depreciación vehículo	0,00	0%	4.140,00	2%
6,2	GASTO DE VENTAS	84,00	0%	276,73	0%
6,2,01,01,001	Gasto Publicidad	0,00	0%	218,57	0%
6,2,03,02,001	Comisiones en venta	0,00	0%	8,16	0%
6,2,05,01,001	Transporte en compras	84,00	0%	50,00	0%
6,3	GASTOS FINANCIEROS	4.746,57	3%	4.193,53	2%
6,3,01,01,001	Gasto interés y comisiones	4.323,26	3%	4.073,55	2%
6,3,01,01,002	Gastos servicios bancarios	423,31	0%	119,98	0%
RESULTADO DEL EJERCICIO		8.688,03	6%	9.189,05	4%

3.6.5 Razón Financiera de Liquidez

Este indicador es calculado para determinar la capacidad que tiene el negocio para cumplir con sus obligaciones en el corto plazo.

3.6.5.1 Razón Corriente

Razón Corriente: Es la relación entre el activo corriente y el pasivo corriente, su resultado indica la capacidad en que la entidad podrá cubrir un dólar de deuda.

$$\frac{\text{ACTIVO CORRIENTE}}{\text{PASIVO CORRIENTE}} =$$

Se procede a presentar la razón corriente del negocio en el periodo 2016.

$$\text{R. Corriente 2016} = \frac{13938,7}{12018,17} \quad 1,16$$

$$\text{R. Corriente 2015} = \frac{29785,83}{29198} \quad 1,02$$

Con la información facilitada por el negocio, se analizó la razón corriente, se puede observar que; el negocio dispone de 0.14 dólares más que el año pasado.

El negocio tiene 1.16 dólares para cubrir por cada dólar de obligaciones por cumplir en el corto plazo. Se puede concluir que la relación existente entre el activo circulante y el pasivo corriente es favorable para el negocio; lo que quiere decir que el negocio puede cumplir la eventualidad de liquidar todos sus pasivos corrientes.

3.6.5.2 Prueba ácida

La prueba ácida al igual que la razón corriente indica la capacidad de cubrir una obligación, excepto por que excluye el inventario.

Prueba ácida	Activo Corriente - Inventarios	
	Pasivo Corriente	

<i>P. ácida 2016</i> =	$\frac{12485,7}{12018,17}$	1,04
<i>P. ácida 2015</i> =	$\frac{28452,83}{29198}$	0,97

Se observa al evaluar la razón ácida que la solvencia a corto plazo del negocio es favorables; esto quiere decir que el negocio tiene la capacidad de cubrir sus pasivos corrientes de manera inmediata.

En el año 2015 por cada dólar de pasivo corriente, el negocio cuenta con 0.97 dólares para cubrir con sus obligaciones inmediatas, mientras que para el año 2016 el negocio cuenta con 1.04 dólares para cubrir sus obligaciones.

Cabe aclarar que el inventario que presenta el negocio en los estados financieros corresponde a insumos utilizados en la producción. Por esta razón el resultado de la prueba ácida podría ser menor.

3.6.5.3 Capital de trabajo

Corresponde a la parte corriente de una entidad, indica el capital con la cuenta la entidad para desarrollar sus actividades.

Capital de trabajo	Activo Corriente - pasivo corriente
---------------------------	-------------------------------------

$$C. \text{ trabajo } 2015 = 13938,7 - 12018,17 = 1920,53$$

$$C. \text{ trabajo } 2016 = 29785,83 - 29198 = 587,83$$

Se observa en este análisis que una vez que la entidad cancele todas sus obligaciones corriente, para el año 2016, le queda 1920.53 USD para cubrir sus obligaciones que se dan en el desarrollo normal de su actividad.

3.6.6 Razón financiera de actividad

3.6.6.1 Rotación de inventario

Este ratio da a conocer el número de veces que se renovó el inventario en un periodo. Se obtiene de la relación entre el costo de las mercaderías vendidas y el promedio de los inventarios.

Siendo este un negocio de alimentos deberá tener una rotación mayor en comparación de otros negocios.

Rotación de inventario	$\frac{\text{Costo de ventas}}{(\text{Inventario Inicial} + \text{Inventario final})/2}$
-------------------------------	--

$$R. \text{ Inventario } 2016 = \frac{38.991,82}{726,5} = 543,67$$

Con la información presentada por el Café Restaurante Leña Quiteña se puede decir que la rotación de inventario es acorde al negocio. En todo el año 2016 el inventario tuvo una rotación de 543,67 veces, debido a que por tener productos perecibles.

3.6.6.2 Periodo promedio de rotación de inventario (días)

Señala el número de días que se demora la entidad en renovar sus activos.

P.P. Rep. Inventario	$\frac{360}{\text{Rotación de inventario}}$
-----------------------------	---

$$P.P. \text{ Rep. Inventario } 2016 = \frac{360}{53,67} \quad 7$$

Se puede observar que el negocio se demora en reponer 7 días su inventario, se puede concluir que estos son relativamente líquidos si consideramos las operaciones del negocio.

3.6.7 Razón financiera de apalancamiento

Este indicador señala la cantidad de patrimonio neto referente a fuentes otras fuentes de financiamiento. También se le conoce como apalancamiento al financiamiento de la compra de activos sin necesidad de contar con fondos propios de operación.

El apalancamiento se obtiene dividiendo los pasivos totales para el patrimonio.

Apalancamiento	Pasivo
	Patrimonio

$$\text{Apalancamiento } 2016 = \frac{12018,17}{21478,88} \quad 0,56$$

$$\text{Apalancamiento } 2015 = \frac{29198,00}{21910,69} \quad 1,33$$

Se debe tener en claro dos aspectos importantes, el primero es que la fuente principal del negocio es interna; al ser el caso el negocio no se cuenta con beneficios de financiamiento externo. El segundo es que el negocio opera con financiamiento externo, en esta situación se debe mantener un control bien aplicado debido a que pueden perder lo que poseen.

3.6.8 Razón financiera de rentabilidad

3.6.8.1 Margen de Utilidad bruta

Se obtiene a través de la utilidad bruta y representa un porcentaje sobre las ventas (Merchán Fossati, 2015).

Margen Bruto	$\frac{\text{Venta-Costo de Ventas}}{\text{Ventas}}$
---------------------	--

$$\text{Margen Bruto 2016} = \frac{114.230,35}{153.222,17} 0,7$$

$$\text{Margen Bruto 2015} = \frac{133.201,39}{239.334,38} 0,6$$

Se observa que el Café Restaurante Leña Quiteña, para el año 2015 se ha generado una utilidad bruta de 0,60 dólares por cada activo. Para el año 2016 se ha generado una utilidad bruta de 0,70 dólares por cada dólar de activo, se puede observar que hubo un incremento de 0,10 dólares por cada dólar de activo a pesar de la caída de las ventas que está experimentando el negocio; eso se debe a que existió una disminución del costo de ventas.

3.6.8.2 Margen de Utilidad Operativa

La utilidad operativa también es conocida como utilidad antes de impuesto, mide la rentabilidad total después de considerar todos los costos fijos y variables (Merchán Fossati, 2015).

$$\text{Margen Operativo} = 2016 \frac{13.434,60}{153.222,17} 0,1$$

$$\text{Margen Operativo 2015} = \frac{13.383,39}{239.334,38} 0,1$$

Para los dos años se observa un margen operativo de 0,1 para los dos años, esto obedece a los costos elevados que mantiene para el año 2015. Para el 2016 obedece al decremento de las ventas y gastos elevados.

4 PROPUESTA

4.1 Propuesta y limitaciones

Finalmente, en este cuarto capítulo de la disertación, se realizará la propuesta de controles para el Café Restaurante- Leña Quiteña. Para la realización de esta propuesta se basó en información teórica conjunto a la información del negocio presentada en capítulos anteriores, análisis del control administrativo expuesta en el capítulo dos y análisis del control contable y financiero expuesto en el capítulo tres, y alguna documentación de importancia expuesta en los anexos al final de este capítulo.

La Administración del Café Restaurante Leña Quiteña nos proporcionó y facilitó la información para la realización de la propuesta sin ningún tipo de interés.

Hay que tener en cuenta que en nuestro análisis del restaurante existieron ciertas limitaciones, los cuales hay que ser considerados para la elaboración de la propuesta.

4.2 Propuesta de rediseño del organigrama estructural

De acuerdo a lo mencionado en capítulos anteriores sobre la estructura organizacional del Café Restaurante Leña Quiteña, es prudente realizar una reestructuración de mismo, lo que permitirá a los administradores y al personal conocer la estructura del negocio.

A continuación se presenta el organigrama reestructurado:



Figura 29: Organigrama estructural propuesto

Para la reestructuración del organigrama se tomó en cuenta, análisis realizados en capítulos anteriores con respecto a la satisfacción del cliente, la infraestructura del Café Restaurante Leña Quiteña.

En la figura expuesta en la parte superior, se incluyó cocinero que será el encargado de la preparación de alimentos.

Se incluyó el cargo de barman, debido a que en el tercer piso (terraza) existe una barra y en muchas ocasiones es atendida por los meseros y estos dejan de lado sus actividades lo que produce mayor tiempo de espera en el cliente.

Al contar con una infraestructura de 3 pisos se considera apropiado que en cada uno de ellos se encuentre un mesero asignado independiente del capitán de mesero, para que al momento que ingresa el cliente este sea atendido de manera inmediata y evitar la espera.

Se propone una auxiliar contable ya que el contador asiste al negocio los días lunes, miércoles y viernes.

4.2.1 Principales funciones del organigrama propuesto

Para un mejor desempeño en las funciones del organigrama propuesto, se detallará a continuación las actividades a realizar cada nivel de la jerarquización.

ADMINISTRACIÓN

Es el jefe del negocio. La persona a cargo del Café Restaurante Leña Quiteña tiene una función importante, pues de él depende que funcione toda la organización.

Descripción de actividades

- Liderar las áreas del negocio.
- Planear, organizar, dirigir, y supervisar todas las áreas del restaurante.
- Realizar y consolidar presupuestos mensuales y anuales.
- Analizar la información financiera.
- Supervisar los procesos de compra y venta.
- Medir desviaciones, generar medidas preventivas y correctivas.
- Elaborar informes para los propietarios del negocio.
- Proponer estrategias de mejora.

CHEF

Encargado de la elaboración de los platos a ser apetecidos por los clientes.

Descripción de actividades

- Innovar en la preparación de alimentos.
- Supervisar la compra de materia prima para la elaboración de alimentos y verificar que los productos han pasado por controles de calidad oportunos.
- Supervisar al personal de cocina, que la condimentación en la elaboración de los alimentos sea adecuada.

- Reportar el inventario de existencias a contabilidad.
- Supervisar que los platos a servirse cumplan con lo exigido por el recetario.

COCINERO

Su principal función es la preparación de los alimentos.

Descripción de actividades

- Preparar los alimentos.
- Lavar la loza al finalizar.

AYUDANTE DE COCINA

Descripción de actividades

- Medir y mezclar ingredientes.
- Lavar, Preparar los alimentos.
- Colaborar en la conservación de materia prima.
- Almacenar el inventario de la materia prima.

CAPITÁN MESERO

Es el responsable del servicio en el restaurante.

Descripción de actividades

- Recibir al cliente.
- Supervisar que los meseros cumplan a cabalidad con sus actividades.
- Revisar las dotaciones en la mesa.
- Ayudar a los meseros en caso que se requiera.

MESERO

Descripción de actividades

Es el responsable del servicio en el restaurante:

- Mantener limpia la mesa.
- Brindar el mejor servicio de calidad al cliente.
- Sugerir especialidades de la carta.
- Tomar la orden y llevar los platos al cliente.
- Ayudar en la cocina con la limpieza de la loza y cristalería.

BARMAN

Persona responsable de la atención en la barra.

Por el giro del negocio y la ubicación en la que se encuentra el restaurante, se tiene mayor concentración de personas los fines de semana que desean degustar de bebidas no corrientes, es por esta razón que se podría contratar a una persona externa esos días, que sea responsable de la barra y tenga experiencia en la mezcla de bebidas.

Descripción de actividades

- Atender a los clientes en la barra.
- Preparar cócteles y tragos que soliciten los clientes.
- Limpiar la barra.
- Informar sobre el stock de bebidas.

CONTABILIDAD

Descripción de actividades

- Preparar la información financiera para los propietarios y terceros.
- Preparar información tributaria

- Supervisar, revisar y corregir de ser el caso al auxiliar de contabilidad
- Elaborar presupuestos y presentar a la administración.
- Llevar registros extra contables de las diferentes cuentas para un mejor control.
- Mantener la información actualizada.
- Apoyar en la toma de decisiones.
- Realizar cotizaciones con proveedores.

AUXILIAR DE CONTABILIDAD

Descripción de actividades

- Organizar, clasificar las facturas de compra y venta.
- Generar comprobantes de egreso e ingreso.
- Realizar las declaraciones mensuales.
- Registrar la información y *presentar* al contador.
- Realizar conciliaciones bancarias.
- Realizar cheques y esperar su aprobación para entregar al beneficiario.

CAJERA

Descripción de actividades

- Recibir el dinero y otros documentos de valor.
- Registrar los movimientos de caja.
- Cuadrar caja al finalizar el turno.
- Realizar el depósito.

4.2.2 Beneficios del organigrama reestructurado

El beneficio de mantener un organigrama bien estructurado de calidad y sus funciones bien definidas es muy importante en este tipo de negocio, debido a que el trabajo en equipo logrará la satisfacción en el cliente y logrará el cumplimiento de los objetivos y permitirá eliminación de sobre actividades y tiempo ocioso.

4.3 Propuesta de efectivo

La fuente de recursos financieros de una entidad tiene dos orígenes: internos y externos (Santillana Gonzáles, 2015).

4.3.1 Caja

Observaciones: En el proceso de levantamiento de la información se encontró los siguientes hallazgos:

- Existe más de un responsable (familiares del propietario) a cargo de la captación del efectivo.

Propuesta

- Asignar a un responsable de caja, que reporta al final del día los movimientos efectuados en caja.
- Se deberá de realizar arqueos de caja dos veces por semana, esto deberá realizar una persona independiente del manejo de caja.
- Al finalizar el turno se deber cerrar caja con un informe detallado del movimiento de efectivo y cotejado las ventas con las comandas de los meseros.
- Para que sea eficiente el sistema de control de caja, se deberá generar informes oportunos a la administración.

4.3.2 Caja chica

Observaciones: No mantienen un fondo de caja chica para gastos imprevistos.

Propuesta

Asignar un fondo de caja chica mensual, para gastos imprevistos.

- Para el desembolso de efectivo de los fondos de caja chica, se deberá emitir un egreso de caja, el mismo que debe tener una numeración en la parte superior, Concepto, valor y detalle donde se describirá el gasto realizado que deberá tener el soporte correspondiente.
- Antes de emitir un comprobante de egreso para caja chica, estos deberán ser aprobados por la administración.
- Para la reposición de caja chica se deberá realizar un conteo del dinero existente más los valores respectivos, la suma total deberá ser el valor total del fondo de caja chica.

4.3.3 Fondo fijo para cambio

Observaciones: No se cuenta con un fondo de caja fijo para cambios.

Propuesta

Asignar un fondo de caja fijo con el cual inicie y cierre caja, para poder generar cambios en los pagos recibidos por clientes.

El valor del fondo no debe ser cambiado bajo ninguna circunstancia, lo que puede variar es la cantidad de monedas o billetes que este se presente.

4.3.4 Caja por pagar a empleados

Observaciones: La propina que recibe cada mesero no es reportada, y es beneficiada por el mismo.

Propuesta

Según el Art. 2 del Decreto Supremo No. 1269 de 20 de agosto de 1971, publicado en el Registro Oficial No. 295 de 25 de agosto de 1971, establece que:

Son beneficiarios del 10% adicional al consumo todos los trabajadores sujetos al Código del Trabajo que presten sus servicios en empresas o establecimientos de hoteles, bares y restaurantes cuyas categorías se expresan más adelante, a excepción de los representantes legales de la empresa o establecimientos en el caso de ser personas jurídicas, o sus propietarios y administradores en el caso de ser personas naturales (Ministerio de Trabajo y Empleo, 2007).

Implementar una caja común de las propinas de los empleados y a su vez éstas deberán ser reportadas en las comandas, donde se detalle nombre del trabajador, valor, firma.

Al fin de cada mes se desembolsa al beneficiario y se debe detallar el nombre, periodo mensual al que corresponde, monto a distribuir, cantidad a recibir, firma.

Beneficios de aceptar la propuesta

Se podrá evitar fraudes y mantener una información actualizada.

4.3.5 Bancos

Observaciones.- A la fecha de cierre de los Estados de Situación Financiera, el negocio no mantenía conciliaciones bancarias de todos los bancos.

Los depósitos de caja en algunas ocasiones son depositados de manera acumulada es decir de 2 días.

Propuesta

- Se deberá realizar conciliaciones bancarias mensuales de todas las cuentas en los diferentes bancos que mantiene el negocio. Las mismas que deberán tener firmas de responsabilidad, de quien las realiza de ser revisadas y aprobadas por la administración.
- Se debe realizar los depósitos en la mañana siguiente después de haber realizado el cierre de caja, el depósito deberá ser entregado a los responsables de contabilidad para que se realice el respectivo comprobante de ingreso.

- Mantener el control adecuado de documentos y formas; es siempre importante pues es la base de su protección física y uso eficiente (Santillana Gonzáles, 2015). Los cheques emitidos deben tener el soporte necesario y los cheques en blanco deben guardarse bajo llave y ser custodiados por la administración.

4.4 Propuesta de inventario

4.4.1 Compra


Observación: En algunas ocasiones se compraron productos que tenían suficiente stock.

Propuesta

A partir de la existencia al inicio del período o proceso de producción y venta, las compras son de primordial importancia en la razonabilidad de los costos, es así que tenemos formas de comprar (Rodríguez Vera, 2002):

- Las presupuestadas para determinado período o evento
- Las inmediatas
 - Para esto el chef deberá emitir una orden de compra de acuerdo a la existencia disponible donde se detalle los productos a necesitarse.
 - Las cantidades solicitadas deben ser suficientes para las necesidades previstas, facilitando la funcionalidad y agilidad.
 - Se propone a al negocio el siguiente modelo de orden de compra:

Tabla 23: Orden de compra

CAFÉ RESTAURANTE LEÑA QUITENA				
Proveedor : _____		Orden de compra N° _____		
Dirección: _____				
Fecha de elaboración DD/MM/AA _____		Fecha: DD/MM/AA _____		
CANT.	UNIDAD	DESCRIPCIÓN	Precio Unitario	Total
1. <i>El plazo de entrega es improrrogable</i> 2. <i>La mercancía se entiende puesta en el restaurante</i> 3. <i>El pedido debe ser acompañado por esta orden</i>			Condición de pago	
FIRMA CHEF		FIRMA AUTORIZADA		

Beneficio de aceptar la propuesta

Al aceptar la propuesta el negocio evitará pérdida de tiempo al realizar pedidos el mismo día, tanto para el proveedor como para el restaurante.

4.4.2 Almacenamiento de Productos

Observación: Se pudo observar mediante una visita que el almacenamiento de los productos alimenticios no se encontraba debidamente almacenado

Propuesta:

- Diseñar un documento soporte para el registro de recepción; en el proceso de almacenamiento de todo tipo de bien.

- Clasificar la materia prima en 2, por producto perecedero y por producto no perecedero.

Los productos perecederos son aquellos que tienden a descomponerse o no son aptos para el consumo en un corto tiempo. Estos productos deben ser refrigerados a 40° F o 4.4° C (Preguntale a Karen, 2015) para prolongar su duración.

Los productos no perecederos deberán ser almacenados en bodegas, clasificados por características.

A continuación, se presenta la clasificación para existencia de inventario.

Tabla 24: Almacenamiento de inventario - Productos perecederos

CARNES		
CARNE DE RES	CARNE DE PUERCO	CARNE DE CORDERO
Toda la carne de res	Toda la carne de puerco	Todas las carnes de cordero
Huesos para la sopa	Salami	
Cecina		
CARNE DE AVES		CARNE DE TERNERA
Pollo		Toda la carne de ternera
Gallina		Conejo
		Cuy
PESCADOS Y MARISCOS		
Todos los pescados		
Mariscos		
LÁCTEOS		
Leche		
Queso		
Yogurt		
FRUTAS		VERDURAS
PRODUCTOS ALIMENTOS BÁSICOS		
Azúcar	Cereales	
Spaghetti		
Licores	Fideos	Otros.

- Leer la etiqueta de los alimentos, en caso de tener condiciones especiales de almacenamiento.
- Delimitar el acceso a bodega.
- El área contable deberá mantener una adecuada valoración de inventarios.
- Se deberá colocar en cada alimento con nombre y fecha de almacenamiento.
- Es responsabilidad de la administración mantener un adecuado control en el inventario de alimentos, para lo cual se debe de mantener un monitoreo.
- Realizar tomas físicas de los inventarios, cotejar los saldos.
- Manejar un sistema técnico de registro de inventarios (Kárdex), donde se puede conocer ingresos, salidas, costos unitarios y saldos.

Beneficios de aceptar la propuesta

Permite detectar con facilidad productos que se encuentren en etapa de descomposición.

Aumentar la calidad del servicio al cliente. Al mantener un buen control de inventarios se le puede monitorear la calidad del producto.

Facilita el reconocimiento de mermas.

4.5 Propuesta de producción

4.5.1 Sistema de costos

Observación: El restaurante no mantiene un sistema de costos bien establecido, por lo que en el proceso de producción no se tiene una asignación correcta a las unidades producidas.

Propuesta

El contador deberá diseñar un sistema de costos, donde se emita la orden de producción (receta) para la cantidad de unidades terminadas, con todas las especificaciones del producto.

Para poder determinar el coste de los alimentos que intervienen en un plato, será necesario concretar los elementos que es preciso valorar.

Beneficio de aceptar la propuesta

La información que presente el Café Restaurante Leña Quiteña en sus Estados Financieros será oportuna y certera, en cuanto a los costos de producción y ventas; y los inventarios.

La administración podrá utilizar esa información para toma de decisiones futuras.

La administración tendrá conocimiento sobre el detalle del costo de producción de cada plato.

4.5.2 Presupuesto

Observación: En el negocio no se manejan ningún tipo de presupuestos, de corto, mediano y largo plazo, además que el sistema de costos que manejan actualmente no permite la identificación de los costos indirectos de fabricación incurridos.

Propuesta

Elaborar presupuestos de mano de obra, costos indirectos de fabricación, compra de materia prima, unidades producidas.

Para los costos indirectos de fabricación, se deberá identificarlos y elaborar presupuestos por lo menos una vez al año.

Beneficio de aceptar la propuesta

La elaboración de presupuestos es importante porque es una herramienta que utiliza la administración como guía de dirección y control en el proceso de producción y tiempo.

4.5.3 Costo Estándar

Observación: Al momento de la aplicación de costos estándares, estos no se están aplicando correctamente.

Propuesta

Los costos estándar de cada plato del menú se determinan sobre la base del número de porciones servidas, de la receta estándar del Café Restaurante Leña Quiteña.

Establecer especificaciones de compras, y estándares de porciones de alimentos, y, además, determinar los costos reales de las porciones de alimentos que se ofrece en el menú.

La persona responsable de la elaboración del estándar es el chef, junto con el contador.

Analizar las variaciones de los costos reales frente a los costos presupuestados.

Beneficio de aceptar la propuesta

La utilización de costos estándar es un método eficaz para controlar los alimentos, además permite determinar el costo exacto de cada artículo o producto que se elabora para consuma inmediato.

La administración determinará el ahorro en el costo de los alimentos que se logra utilizando métodos eficientes.

4.6 Propuesta de ventas

Es uno de los ciclos más complicados del control. Esto se debe a que tiene algunos factores como el número de personas que tienen acceso al dinero, y el gran número de operaciones con pequeñas cantidades de dinero (Horwarth & Toth, 2000).

Observación: La administración no mantiene presupuestos de ventas, que se deberá realizar con información de años pasados.

No se maneja de manera apropiada los registros de los ingresos por alimentos y bebidas.

Propuesta

Elaborar un presupuesto en ventas que pueda ser comparable a la finalización de un ciclo contable.

Registrar de manera apropiada las ventas realizadas por alimentos y bebidas.

4.6.1 Sistema de ventas comprobación

Es importante controlar de una manera eficiente las ventas de los platos, muchos autores a este “sistema lo conocen como sistema de comprobación”.

Observación: En el Café Restaurante Leña Quiteña, la misma persona que sirve, toma el pedido, lo entrega, presenta la cuenta y cobra. Naturalmente, sería lo óptimo que el cliente realice su pedido en caja como lo hacen en algunos restaurantes particulares, pero se considera pagar al camarero como parte esencial en el servicio de restaurantes (Horwarth & Toth, 2000).

Propuesta

- Los meseros deberán de usar notas de consumo o comandas previamente numeradas, estas notas deberán ser elaboradas de tal manera que no puedan ser modificadas y al ser llenadas debe ser específicamente con esferográfico.

Para un mayor control las comandas deberán tener un encabezado donde se detalle el número de comanda, fecha, el nombre del mesero, número de mesa, número de personas atendidas; el cuerpo de la comanda deberá contener un espacio para el pedido, dividido en 3 columnas, donde se detalle las porciones, el nombre del plato servido y el precio (Horwarth & Toth, 2000) o esta deberá contener toda la carta incluido los precios para que el mesero solo seleccione el pedido; un talón copia que sea desprendible de la comanda original.

- Para la entrega de las comandas a los meseros, se deberá llevar un reporte llamado “Libro de firma de los camareros”, en el cual la administración entrega y registra la numeración de un cierto número de comandas numeradas por mesero, en el cual conste el nombre del mesero y su firma, que serán utilizadas en el día.
- Las comandas y comprobantes de venta deberán guardarse bajo llave en orden numérico bajo la custodia de la administración.
- Los pedidos deberán tener sus precios en las notas de consumo o comandas.
- El mesero deberá entregar en caja las comandas junto con el efectivo a la persona responsable de caja el mismo que emitirá el comprobante de venta (factura) según lo reportado en la comanda.
- Se deberán llevar los registros adecuados para determinar la responsabilidad en cada comanda.
- Es responsabilidad de la administración al finalizar cotejar los reportes de las comandas con los reportes de las ventas en caja.

Beneficios al aceptar la propuesta

La administración tendría un mayor control sobre las ventas evitando una sobrevaluación o subvaluación en sus Estados Financieros.

Conocimiento de la información sobre sus ventas, diarias, semanales y mensuales.

4.6.2 Sistema de control de ingreso por concepto de bebidas

Observación: No se mantiene un registro por el concepto de bebidas, pese a que se tiene una barra, está es atendida por los meseros que toman el pedido, prepara la o las bebidas, recibe el dinero, pero no se registra la venta en ocasiones debido a que tiene responsabilidad en atender las mesas o se reporta de forma verbal al cajero para su facturación.

Propuesta

La persona responsable de la barra tiene que estar altamente capacitada en coctelería.

Las ventas pueden controlarse eficazmente exigiendo al barman, que entregue las comandas de pedido numeradas.

Beneficios al aceptar la propuesta

Se conocerá la información por venta de bebidas y la información presentada en los estados financieros será oportuna y actualizada.

Se brindará a los clientes un mejor servicio y esto ayudará en el alcance de los objetivos.

4.7 Propuesta de gastos

4.7.1 Aprobación de solicitud de gastos

Observación: En lo que corresponde a adquisiciones de bienes o servicios, no se mantiene una política establecida para los límites de autorización de pagos.

Propuesta

Las órdenes de compra deben ser aprobadas por la administración, en cuanto a compras que superen valores establecidos por la administración, deberán de tener aprobación de

los propietarios del negocio, mediante una solicitud de gastos y deberán de tener documento soporte como la cotización.

Adicionalmente la solicitud de gastos deberá estar secuencialmente enumerada.

Beneficio de aceptar la propuesta

Facilita el control en las adquisiciones del negocio y se identifica los pedidos de compra al momento de recibir las mismas.

4.7.2 Presupuesto

Observación: No se realiza presupuesto de gastos.

Propuesta

Es importante que la administración realice un presupuesto de compras, y al finalizar un periodo este sea comparado con datos reales.

Beneficio de aceptar la propuesta

Sirve como herramienta para que la administración medir la eficiencia en sus operaciones.

4.7.3 Pago a proveedores

Observación: Los pagos se realizan sin previa revisión de gastos aprobados.

Propuesta

Antes del desembolso, la administración debe cerciorarse que los pagos que realice sean válidos, y en caso de existir un error estos puedan ser detectados y corregidos a tiempo.

El responsable de la cancelación debe ser la misma persona que apruebe la solicitud de compras, para evitar que se vuelva a utilizar ese comprobante y se cancele dos veces.

Se debe manejar un anexo extracontable donde se detallen los proveedores, con información personal del mismo, fecha de recepción de la factura, con la finalidad de conciliar saldos.

Al momento que se emita una liquidación esta debe tener los respaldos suficientes.

Beneficio de aceptar la propuesta

La administración podría tener una planificación de sus flujos, lo que permitirá tener mayor liquidez.

La información confiable para la administración.

4.8 Propuesta de presentación de estados de situación financiera

4.8.1 Propuesta de plan único de cuenta para restaurantes y hoteles para inventarios

Observación: El Café Restaurante Leña Quiteña no cuenta con un sistema de cuentas bien establecidos para inventarios.

Propuesta

Implementar bajo el sistema Plan Único de Cuentas (PUC), una base de clasificación de los ítems que se maneje en inventario, el plan único de cuentas para restaurantes y hoteles (PUC) lo clasifica en la cuenta 14, por la duración o grado de resistencia en el medio ambiente los divide en 3 grupos, siguiendo las cuentas que se manejan actualmente en el Café Restaurante Leña Quiteña, se presenta a continuación los grupos que se deben manejar.

Perecederos que necesitan refrigeración

14 INVENTARIOS

140101 PERECEDEROS

- 14010101 Carnes, Aves y Pescados
- 14010102 Lácteos, derivados
- 14010103 Frutas y Verduras
- 14010104 Huevos, Pan, Hielo

Perecederos que no necesitan refrigeración

140102 NO PERECEDEROS

- 14010201 Granos, enlatados
- 14010202 Arroz blancos
- 14010203 Salsas
- 14010204 Bebidas, Licor

Utensilios

140201 UTENSILIOS

- 14020101 Cubertería
- 14020102 Loza
- 14020103 Cristalería

4.8.2 Propuesta de esquema de Estado de Cambios en el Patrimonio

Como estamos hablando de un negocio individual, la dueña absoluta del todo el capital es el propietario/a del negocio, por tal razón la responsabilidad sobre actos y obligaciones es de carácter limitado.

EL estado de cambios en el patrimonio se puede presentar de las siguientes maneras:

- Partiendo del patrimonio inicial, explicar las variaciones ocurridas en las cuentas patrimoniales mediante un cuadro analítico hasta llegar al patrimonio final.

- Partiendo del patrimonio inicial, explicar mediante notas, las variaciones que han surgido hasta llegar al final.

Las variaciones en el estado de cambios en el patrimonio pueden ser:

Cualitativas.- Surgen debido a que cambian la composición interna de las cuentas patrimoniales.

Cuantitativas.- Surgen por aumentos o disminuciones en el monto del patrimonio.

Puramente contables.- Son las que se efectúan por disposiciones legales.

Beneficios al aceptar la propuesta

La administración puede tener un conocimiento de los movimientos patrimoniales.

4.8.3 Propuesta de esquema Estado de flujo de Efectivo

Se considera que el Café Restaurante Leña Quiteña, deberá implementar un estado de flujo de efectivo, el mismo que ayudará en la planeación y en la elaboración de presupuestos, además la capacidad que tiene el negocio para generar efectivo que le permita cubrir con sus obligaciones.

Tabla 25: Propuesta de Estado de Flujo de Efectivo

INCREMENTO NETO (DISMINUCIÓN) EN EL EFECTIVO Y EQUIVALENTES AL EFECTIVO
FLUJOS DE EFECTIVO PROCEDENTES DE (UTILIZADOS EN) ACTIVIDADES DE OPERACIÓN
<u>CLASES DE COBROS POR ACTIVIDADES DE OPERACIÓN</u>
Cobros procedentes de las ventas de bienes y prestación de servicios
Cobros procedentes de regalías, cuotas, comisiones y otros ingresos de actividades ordinarias
Otros cobros por actividades de operación
<u>CLASES DE PAGOS POR ACTIVIDADES DE OPERACIÓN</u>
Pagos a proveedores por el suministro de bienes y servicios
Pagos a y por cuenta de los empleados
Pagos por primas y prestaciones, anualidades y otras obligaciones derivadas de las pólizas suscritas
Otros pagos por actividades de operación
Dividendos pagados
Intereses pagados
Intereses recibidos
Impuestos a las ganancias pagados
Otras entradas (salidas) de efectivo
FLUJOS DE EFECTIVOS PROCEDENTES DE (UTILIZADOS EN) ACTIVIDADES DE INVERSIÓN
Importes procedentes por la venta de propiedades, planta y equipo
Adquisiciones de propiedades, planta y equipo
Importes procedentes de ventas de activos intangibles
Compras de activos intangibles
Importes procedentes de otros activos a largo plazo
Compras de otros activos a largo plazo
Anticipos de efectivo efectuados a terceros
Cobros procedentes del reembolso de anticipos y préstamos concedidos a terceros
Pagos derivados de contratos de futuro, a término, de opciones y de permuta financiera
Cobros procedentes de contratos de futuro, a término, de opciones y de permuta financiera
Dividendos recibidos
Intereses recibidos
Otras entradas (salidas) de efectivo
FLUJOS DE EFECTIVO PROCEDENTES DE (UTILIZADOS EN) ACTIVIDADES DE FINANCIACIÓN
Aporte en efectivo por aumento de capital
Financiamiento por emisión de títulos valores
Pagos por adquirir o rescatar las acciones de la entidad
Financiación por préstamos a largo plazo
Pagos de préstamos
Dividendos pagados
Intereses recibidos
Otras entradas (salidas) de efectivo
INCREMENTO (DISMINUCIÓN) NETO DE EFECTIVO Y EQUIVALENTES AL EFECTIVO
EFECTIVO Y EQUIVALENTES AL EFECTIVO AL PRINCIPIO DEL PERIODO
EFECTIVO Y EQUIVALENTES AL EFECTIVO AL FINAL DEL PERIODO

Beneficio de aceptar la propuesta

La información que proporciona es útil para que la administración evalúe actividades anteriores y se planifiquen actividades futuras de inversión y financiamiento.

4.8.4 Propuesta de notas aclaratorias

Se debe implementar las notas a los Estados Financiero y ser presentadas bajo la siguiente estructura:

- Información relevante para entender la información financiera presentada.
- Las notas a los estados financieros deben revelar las políticas contables específicas utilizadas (Normas Internacionales de Contabilidad).
- Cada nota debe tener una identificación sea por una letra o un número, con una secuencia lógica, con la finalidad de facilitar su comprensión y cruce con los estados financieros.

Beneficio de aceptar la propuesta

Facilita la comprensión de los Estados Financieros para terceros e incluso para la administración.

5 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones

Las conclusiones a presentar se basan en los diagnósticos realizados en los capítulos anteriores sobre la situación actual del negocio y el desarrollo de la propuesta, con esto podemos concluir que:

- El Café Restaurante Leña Quiteña es un negocio familiar, por lo que tiene falencia en los controles.
- El negocio se encuentra ubicado en un lugar estratégico, es uno de los pocos restaurantes que en el sector de La Ronda cuenta con parqueadero al lado del mismo.
- El negocio no cuenta con un presupuesto, que le permite medir los desempeños de los diferentes ciclos que lo integran.
- El negocio no cuenta con un organigrama bien establecido donde se defina claramente las funciones y actividades del personal.
- La administración confía en la información presentada por el contador.
- La administración opera sin presupuesto.
- El control en este tipo de negocio es fundamental, debido a que posee activos que se ven expuestos a riesgos.
- Para realizar indicadores financieros es necesario que la información sea oportuna y verídica, ya que es una herramienta que ayuda en la toma de decisiones y estas podrían ser erróneas.

5.2 Recomendaciones

Las recomendaciones presentadas a continuación están basadas en el punto anterior y el cuarto capítulo (Propuesta de control administrativo, financiero y contable).

- Para un mejor control clientes y proveedores, se debe manejar anexos extracontables, donde se vea reflejado la fecha, nombre, factura y saldo a la fecha de corte. Este anexo deberá cuadrar su saldo con la contabilidad, permitiendo a la administración un mejor conocimiento de quienes son sus clientes y proveedores respectivamente y facilitando la toma de decisiones.
- Aprovechar al máximo las fortalezas y oportunidades que tenga el negocio para lograr alcanzar los objetivos.
- Es importante realizar presupuesto por lo menos una vez al año, que sirva a la administración como herramienta para mantener un control, que le permita conocer la dirección a la que encamina el negocio.
- Implementar un adecuado sistema de control que garantice la disminución de riesgos de fraude y lograr el cumplimiento de los objetivos.
- Mantener la información actualizada, debidamente registrada y clasificada.

REFERENCIAS

1. AECA. (s.f.). AECA, Sistema Uniforme de cuentas para los establecimientos hoteleros.
2. Business, C. (2015). <http://www.ekosnegocios.com/revista/pdfTemas/1300.pdf>.
3. David, F. R. (2013). *Administración Estratégica*. México: Pearson.
4. Dirección Estratégica. (2008). *Dirección y Gestión de Empresas*. Málaga, España: Editorial Vértice.
5. Ekos Negocios. (Septiembre de 2015). *Industria en Ecuador*. Obtenido de <http://www.ekosnegocios.com/revista/pdfTemas/1300.pdf>
6. Espinosa, G. S. (2000). *La Administración*. Quito-Ecuador: FESO.
7. Estupiñán Gaitán, R. (2006). *Control Interno y Fraudes con base a los ciclos transaccionales: análisis de informe COSO I y II*. Bogotá, Colombia: Ecoe Ediciones.
8. Fontalvo, T. J. (2010). *La gestión de la calidad en los servicios ISO 9001:2008*. España: EUMED.
9. Horwarth, E. B., & Toth, L. (2000). *Contabilidad para hoteles*. México, D.F.: Editorial Diana.
10. IASB. (s.f.). Fundamentos de las conclusiones del Proyecto de Norma de Marco Conceptual para la información financiera.
11. IASC. (s.f.). Marco Conceptual para la preparación y presentación de estados financieros.
12. IFRS. (mayo de 2015). *Marco Conceptual para la Información Financiera*. Obtenido de http://www.fccpv.org/fedcont/files/Cambios_al_Marco_Conceptual.pdf
13. INEC. (s.f.). *Índice de Precios al Consumidor*. Obtenido de Ecuador en cifras: <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/indice-de-precios-al-consumidor/>
14. La Gran Enciclopedia de Economía. (s.f.). *Control Interno Contable*. Obtenido de <http://www.economia48.com/spa/d/control-interno-contable/control-interno-contable.htm>

15. Maldonado, A. (2011). *Gestión e procesos*. B-EUMED.
16. Martínez Pedrós, D., & Milla Gutiérrez, A. (2012). *Análisis del Entorno*. Madrid, España: Ediciones Díaz de Santos.
17. Merchán Fossati, M. (2015). *El análisis económico financiero de la teoría a la práctica*. Quito: Ecuador F.B.T. Cia. Ltda.
18. Ministerio de Trabajo y Empleo. (08 de marzo de 2007). *Regula los beneficiarios de propinas en bares*. Obtenido de Acuerdo Ministerial 7. Registro Oficial 36: <http://www.turismo.gob.ec/wp-content/uploads/2016/04/REGULA-LOS-BENEFICIARIOS-DE-PROPINAS-EN-BARES.pdf>
19. Normas Internacionales de Contabilidad. (s.f.).
20. Pérez Feijoo, H. M., Pérez Hernández, J. M., López González, L., & Caballero Bravo, C. (2013). *Comunicación y atención al cliente: grado superior*. España: McGraw-Hill.
21. Preguntale a Karen. (13 de julio de 2015). *¿Cuáles alimentos son perecederos?* Obtenido de https://preguntaleakaren.custhelp.com/app/answers/detail/a_id/5039/~/%C2%BFcu%C3%A1les-alimentos-son-perecederos%3F
22. Quintanar Romero, E. (2000). Cuestionarios sobre el control Interno. *Revista Española de Financiación y Contabilidad*.
23. Quito de Turismo. (s.f.). *Rendición de cuentas 2016*. Obtenido de <http://www.quito-turismo.gob.ec/>
24. Rodríguez Morales, L. (2012). *Análisis de estados financieros*. McGraw-Hill.
25. Rodríguez Vera, R. (2002). *Costos aplicados a Hoteles y Restaurantes*. Colombia: Ecoe Ediciones.
26. Romero, E. (2000). *Revista Española de Financiación y Contabilidad*.
27. S.R.I. (s.f.). Ley de Régimen Tributario Interno.
28. Santillana Gonzáles, J. R. (2015). *Sistema de Control Interno*. México, D.F.: Pearson.
29. Slocum, H. J. (2009). *Administración un enfoque basado en competencias*. México D.F.: Cengage Learning Editores S.A.

ANEXOS

Anexo 1: Barra Café Restaurante Leña Quiteña



Anexo 2: Almacenamiento de licores Café Restaurante Leña Quiteña



Anexo 3: Salón Café Restaurante Leña Quiteña



Anexo 4: Cocina Café Restaurante Leña Quiteña

