

UNIVERSIDAD HISPANOAMERICANA

**ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE
NEGOCIOS**

*Tesis para optar por el grado académico
licenciatura en administración de empresas con
énfasis en banca y finanzas*

TEMA
**SISTEMA ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO
PARA EL PROYECTO DE
EMPREDIMIENTO “RESTAURANTE Y
HELADERÍA LA PARADA Y AFINES”
UBICADO EN SAN RAFAEL DE ESPARZA,
PUNTARENAS, PARA EL PERIODO 2020.**

HAROLD TRIGUEROS FERNÁNDEZ

Tutor:
MBA. EDGAR ARIAS OBANDO

Octubre, 2020

ÍNDICE DE CONTENIDOS

ÍNDICE DE TABLAS	5
INDICE DE FIGURAS	6
DEDICATORIA	7
AGRADECIMIENTOS.....	8
RESUMEN EJECUTIVO	9
CAPITULO I: EL PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN	11
1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	12
1.1.1 Antecedentes internacionales y nacionales.....	13
1.1.1.1 Antecedentes Nacionales.....	13
1.1.1.2 Antecedentes Internacionales.....	17
1.1.2. Delimitación del Problema	21
1.1.3 Justificación	22
1.2 Pregunta de Investigación	24
1.3 OBJETIVOS	24
1.3.1 Objetivo general	24
1.3.2 Objetivos específicos.....	24
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO.....	26
2.1. Contexto histórico	27
2.1.1. Reseña histórica de “Restaurante y Heladería La Parada y afines”	27
2.1.1.1 Misión	28
2.1.1.2 Visión	29
2.1.1.3 Contexto sociohistórico.....	29
2.2 Contexto Teórico-Conceptual	31
2.2.1 Micropymes.....	31
2.2.2 Diagnóstico empresarial.....	32
2.2.3 Control Interno	33
2.2.3.1 Componentes del Control Interno	34
2.2.3.2 Ambiente de Control.	34
2.2.3.3 Valoración de Riesgo.	35
2.2.3.4 Actividades de Control	35
2.2.3.5 Sistemas de Información	35
2.2.3.6 Importancia del Control Interno.....	36
2.3. NORMATIVA	36
2.4 Control Financiero	38
2.5 Control Administrativo	40
2.6. Estudio financiero.....	42
2.7. Conciliaciones bancarias	45
2.8. Plan integral.....	46
2.9. Gestión financiera y empresarial.....	47

2.10. Riesgos.....	47
2.10.1. Riesgo inherente.....	48
2.10.2. Riesgo de control.....	49
2.10.3. Riesgo de detección.....	49
CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO	50
3.1. ENFOQUE DE LA INVESTIGACION	52
3.1.1 Enfoque Cualitativo	52
3.1.2 Enfoque Cuantitativo	52
3.1.3 Enfoque Mixto	52
3.2. ALCANCE DE LA INVESTIGACION	53
3.2.1. Investigación Documental	54
3.2.2 Investigación de Campo	54
3.2.3 Investigación Experimental	54
3.3 DISEÑO DE LA INVESTIGACION.....	55
3.4. UNIDADES DE ANALISIS U OBJETOS DE ESTUDIO.....	56
3.4.1 Población	56
3.4.1.1 Fuentes de información.....	56
3.4.2 Tipo de Muestra	58
3.4.3 Criterios de Inclusión y de Exclusión.....	59
3.5 INSTRUMENTOS PARA LA RECOLECCION DE INFORMACION	60
3.5.1 Observación.....	61
3.5.2 Cuestionario	61
3.5.3 Entrevista.....	61
3.6. VARIABLES O CATEGORIAS	63
3.7 ANALISIS DE DATOS	64
CAPÍTULO IV: RESULTADOS	66
4.1. RESULTADOS DE LA INVESTIGACION.....	67
4.1.1 Resultado de entrevistas, encuestas y gráficos.....	67
CAPITULO V: DISCUSIÓN E INTERPRETACION DE LOS RESULTADOS.....	80
5.1.1 Objetivo específico N°1	81
5.1.2. Objetivo Especifico N°2.....	89
5.1.2.1. Control de Cierre de Caja Diario y Depósitos.....	89
5.1.2.2. Control de Cierre de Caja Chica.....	92
5.1.2.3. Auditorias	92
5.1.2.4. Conciliaciones Bancarias.	93
5.1.2.5. Control de Planillas y Asistencia.....	94
5.1.2.6. Capacitación del Personal	95
5.1.2.7. Pago a Proveedores.....	95
5.1.2.8. Tecnología	96
5.1.2.9. Auditoria.....	98
5.1.2.10. Control de suministros y materiales.	99
5.1.3. Objetivo Especifico N°3.....	100
5.1.3.1 Análisis de los datos recolectados de las ventas correspondientes al mes de enero 2020. .	102

5.1.3.2 Análisis de los datos recolectados de los flujos de Efectivo de “La Parada” correspondiente al primer trimestre del 2020.	105
5.1.3.3 Estado de resultado (Pérdidas y Ganancias).	106
CAPITULO VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	108
6.1. CONCLUSIONES	109
6.1.1 Conclusiones del Objetivo General	109
6.1.2 Conclusiones Objetivos Específicos.....	109
6.2 Recomendaciones	110
CAPITULO VII: IMPLEMENTACION DE PROPUESTA	111
PLAN ADMMINISTRATIVO Y FINANCIERO	111
7.1. PLAN DE CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO APLICADO A “LA PARADA”	113
7.2. Descripción de Puestos y Procedimientos	117
7.3. Controles financieros y auxiliares contables implementados.....	156
Auxiliar de Gastos.....	159
Auxiliar de Ingresos	159
Control de Inventarios de Suministros y Materiales	160
Productos	161
Entradas.....	162
Salidas.....	163
Facturación de las solicitudes de suministros.....	163
Historial de Facturación de Salidas de Inventario	164
Control Planillas.....	165
Comprobante de Pago.....	166
7.4. Tecnología	167
Perfil de la Empresa.....	167
Módulos Recomendados:.....	168
Generalidades:	168
Referencias.....	169
Bibliografía.....	169
ANEXOS	174
Declaración Jurada	175
Carta de Aprobación del Tutor	176
CARTA DE APROBACIÓN DE LECTOR	177
CARTA PARA AUTORIZACION DE LOS AUTORES PARA CONSULTA	178

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 1 DETALLE DE LOS CRITERIOS DE INCLUSION Y EXCLUSION	60
TABLA 2 CUADRO DE OPERACIONALIZACIÓN DE LA VARIABLES	64
TABLA 3. RESULTADO ENCUESTA APLICACIÓN DE PROTOCOLO DE ATENCIÓN AL CLIENTE	67
TABLA 4. RESULTADO DE APLICACIÓN DE PROTOCOLO DE ATENCIÓN AL CLIENTE.....	68
TABLA 5. RESULTADO DE GUÍA DE ENTREVISTA PARA LA ADMINISTRACIÓN DE "LA PARADA"	69
TABLA 6. FUNCIONES DE LOS COLABORADORES DE "LA PARADA"	71
TABLA 7. RESULTADO DE GUÍA ENTREVISTA 2 "LA PARADA"	71
TABLA 8. RESULTADO GUÍA DE ENTREVISTA 3 "LA PARADA"	72
TABLA 9. RESULTADO GUÍA DE ENTREVISTA 4 "LA PARADA"	72
TABLA 10. RESULTADO GUÍA DE ENTREVISTA 6 "LA PARADA"	73
TABLA 11. RESULTADO ARQUEO DE CAJA "LA PARADA"	73
TABLA 12. ESTADO DE RESULTADO (PÉRDIDAS Y GANANCIAS) "LA PARADA"	78
TABLA 13 RESULTADO ANÁLISIS DAFO	79
TABLA 14. ACTIVIDAD ECONÓMICA INCLUIDA EN EL RÉGIMEN TRIBUTARIO Y FACTOR.....	107

INDICE DE FIGURAS

FIGURA 1. APLICACIÓN DE PROTOCOLO DE ATENCIÓN AL CLIENTE.....	68
FIGURA 2. PORCENTAJE DE CUMPLIMIENTO DE APLICACIÓN DEL PROTOCOLO DE ATENCIÓN AL CLIENTE.....	69
FIGURA 3. COMPARACIÓN DE VENTAS SEMANALES POR PRODUCTOS PERIODO A ENERO 2020.	74
FIGURA 4. COMPARACIÓN ENTRE LA VENTA DE PRODUCTOS SEMANALMENTE DEL PERIODO DE ENERO 2020	74
FIGURA 5. VENTAS PORCENTUALES POR CATEGORÍA CORRESPONDIENTE AL PERIODO DE ENERO 2020.	75
FIGURA 6. DISTRIBUCIÓN PORCENTUAL DE LAS VENTAS SEMANALES DEL PERIODO DE ENERO 2020.	75
FIGURA 7. TENDENCIA DE VENTAS POR CATEGORÍA DURANTE EL PERIODO DE ENERO - MARZO 2020.	76
FIGURA 8. TENDENCIA MENSUAL DEL GASTO DURANTE EL PERIODO DEL PRIMER TRIMESTRE DEL 2020.....	76
FIGURA 9. DISTRIBUCIÓN PORCENTUAL DEL GASTO PARA EL PRIMER TRIMESTRE DEL 2020.....	77
FIGURA 10. RELACIÓN DEL GASTO VRS INGRESO CORRESPONDIENTE AL PRIMER TRIMESTRE DEL 2020.	77

DEDICATORIA

Deseo dedicar este gran esfuerzo de noches, días, desvelo y preocupación a mis padres, Porfirio Trigueros Castro, Yadira Fernandez Valverde, a mi Esposa e hijos; ellos que siempre han sido incondicionales con mi educación y me han demostrado estar pendientes de todo mi proceso, formación académica y en buscar la forma de que sea cada día un mejor ser humano.

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Dios por ser mi guía y acompañarme en el transcurso de mi vida, brindándome paciencia y sabiduría para culminar con éxito mis metas propuestas.

A mis familiares y amigos que de alguna u otra forma contribuyeron para culminar con éxito mis metas, Principalmente a mis padres por ser mi pilar fundamental y haberme apoyado incondicionalmente, pese a las adversidades e inconvenientes que se presentaron.

Agradezco a los dueños del Restaurante y Heladería “LA PARADA”, por permitirme desarrollar e implementar el trabajo de investigación en su negocio.

A mi esposa Adriana Cordero Chavarría, por sus consejos, enseñanzas, apoyo y sobre todo el amor brindado en los momentos más difíciles de mi vida.

Y finalmente agradezco a todos los docentes que, con su sabiduría, conocimiento y apoyo, motivaron a desarrollarme como persona y profesional en la Universidad Hispanoamericana.

RESUMEN EJECUTIVO

En el presente trabajo de investigación se Implementará un sistema de control interno administrativo y financiero aplicado a una microempresa del sector de San Rafael de Esparza, Temática orientada a alimentos. Se busca poner en práctica todos los conocimientos adquiridos a lo largo de la carrera de Administración de Empresas con énfasis en banca y finanzas, para optar por el grado de licenciatura. Se escoge dicha empresa por todas las oportunidades de mejora que se observan en el área financiera, administrativa y de control.

Se demostrará que no se conoce la posición financiera y la aplicación de los recursos, por ende, por medio del presente proyecto se le permitirá identificar las áreas de mejora, la creación de esta propuesta va dirigido al aumento de las utilidades, la calidad en el servicio, el mejoramiento del ambiente laboral, y la organización, tanto administrativa como financiera debido a la falta de información y control que presenta la empresa en estudio actualmente, la cual se puede detectar por medio de diferentes métodos en los siguientes capítulos.

En el capítulo I se inicia con la justificación del tema, los objetivos generales y específicos, los cuales nos irán conduciendo en el desarrollo de la investigación, además del planteamiento del problema y su explicación.

El capítulo II muestra el contexto histórico de la empresa, y los principales conceptos que permiten al lector entender la teoría basada en control, organización administrativa y financiera.

El capítulo III en resumen determina la metodología de la investigación y las técnicas utilizadas para recolectar la información.

El capítulo IV se muestra la situación actual de la empresa en cuanto al tema investigado, y se deja ver claramente los errores presentes, los cuales dan origen a esta investigación y dicha propuesta de implementación.

El capítulo V se delimita las conclusiones y recomendaciones de cada objetivo específico.

Y, por último, el capítulo VI define la propuesta del investigador la cual debe ser implementada en la empresa corrigiendo de esa manera todos los procesos erróneos que muestra el resultado de la investigación en el capítulo V.

CAPITULO I: EL PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La Investigación e implementación del sistema administrativo - financiero para el desarrollo estratégico de la microempresa “Restaurante y Heladería la Parada y afines” (en adelante La Parada) se llevará a cabo con el personal que actualmente trabaja en el lugar y los dueños de este, con edades comprendidas entre los 18 y 40 años, en la provincia de Puntarenas y cantón de Esparza, durante el primer cuatrimestre del 2020. Se dice que el control administrativo y financiero es la clave del éxito de los negocios, por medio de este, se evalúan los resultados y se analiza el crecimiento.

El control interno comprende el conjunto de planes, métodos, principios, normas, procedimientos y mecanismos diseñados por una empresa para promover la eficiencia en las operaciones, salvaguardar los recursos de la entidad y verificar la veracidad de la información financiera y administrativa, lograr la mejora continua y un servicio de calidad hacia los clientes que visitan el “Restaurante y Heladería la Parada y afines”, garantizando de esta forma las operaciones planificadas. Esta empresa a pesar de ser pequeña recibe aproximadamente 30 clientes por día, que incita a tener las actividades del negocio planificadas y asignadas de manera personal, para lograr las ventas y la continuidad del negocio, y de hecho es este, uno de los principales problemas que presentan actualmente, de acuerdo con lo percibido por el investigador.

La administración de empresas es una actividad destinada a organizar los recursos empresariales, humanos y materiales, en vistas a la consecución de sus objetivos, para ello se elabora un plan estratégico en miras a la misión o fin a largo plazo que la organización se propone. Para planificar deben tomarse en cuenta las fortalezas y debilidades del emprendimiento, y su relación con otras empresas, en cuanto a su

posicionamiento relativo, para lo que se requiere una investigación del mercado del que se trate. Información tomada de la página electrónica:

(DeConceptos.com, s.f.)

En La Parada no existe el control financiero y administrativo adecuado, análisis, auditorias, conciliación de cuentas, por ende es un problema real y actual, el cual se pretende minimizar o terminar implementando de acuerdo a sus necesidades un sistema administrativo y financiero, que permita visualizar la organización usando cada una de las técnicas o propuestas que se plantearan en el curso de la investigación, después de realizar los métodos establecidos y un análisis exhaustivo para recolectar la información y verificar la situación presente de forma detallada.

1.1.1 Antecedentes internacionales y nacionales

1.1.1.1 Antecedentes Nacionales

Mientras el Ministerio de Industria y comercio hace promoción continua de su apoyo al acceso de capital de trabajo para Pymes, las pequeñas y microempresas presentan dificultades para acceder a estos créditos por que carecen de una estructura financiera que respalde su actividad económica formalmente ante las entidades bancarias del sistema financiero nacional.

El “Estado Nacional de las MIPYMES 2012”, brinda la información de este segmento del aparato productivo nacional, el cual se obtuvo por medio de la segunda encuesta de diagnóstico con una muestra de 1 167 empresas de todo el país, realizada en el 2011.

A través de ésta, se determinó que aproximadamente 98% del parque empresarial de

Costa Rica calificaba dentro de las MIPYMES, distribuyéndose de la siguiente manera: 51% microempresas, 34% pequeñas empresas y 15% medianas.

Pese a la gran importancia de representación MiPymes para el desarrollo del país y crecimiento económico de este con el aporte de nuevos empleos, el informe del Estado de la Nación señala:

“A pesar del carácter fundamental que tienen las MIPYMES para el crecimiento y desarrollo económico de un país, en Costa Rica su papel y acción se dificulta por el rezago de estas con respecto a las empresas grandes, principalmente debido a las siguientes restricciones: a. Trámites y regulaciones excesivos para su creación y operación. b. Difícil acceso y poca aplicación de las nuevas tecnologías y métodos de organización del trabajo. c. Frágil capacidad de administración y carencia de habilidades para enfrentar con éxito los desafíos.” (Estado de la Nación, 2012).

Según el periódico financiero (2014) en una entrevista a la gerente general de la consultora Pymes de costa rica, la razón número uno del fracaso de las pymes es el desorden financiero, donde la mayoría de las empresas no cuenta con la información suficiente para fijar precios o realizar un manejo adecuado del flujo de caja del negocio al mezclarlo con los flujos del hogar. (Pymes el Financiero, 2014).

La falta de formalización de los procesos financieros en las pymes de Costa Rica es en muchos casos un factor clave que afecta procesos como el acceso a financiamiento bancario para capital de trabajo, según un informe emitido por la CEPAL:

“Es interesante, además, la composición del financiamiento externo de las inversiones que es señalado por las Pymes. El 26% de las inversiones se financian externamente, pero sólo 14,2% de ese financiamiento proviene de crédito bancario (lo que equivale a

un 55% de financiamiento externo de las inversiones), un 3,5% es financiado por proveedores y un 6,8% indica colocación de participaciones en la empresa, lo que se debe entender como algún tipo de capitalización. En el caso de la mediana empresa, 35,3% financia sus inversiones externamente, 18,3% de ese financiamiento proviene de crédito bancario, 5,8% de proveedores y un 8,8%. La pequeña empresa muestra un acceso relativamente menor al financiamiento externo, con 14,7% financiando sus inversiones externamente, 8,1% con crédito bancario, 2,3% de proveedores y un 4% con capitalización.” (Leucona, 2014).

Un ejemplo de esta situación es la empresa familiar “Lácteos Kina” a la cual en el 2016 se realizó un estudio de mercadeo, y en las conclusiones se señala que el precio de comercialización del queso antes del estudio de ¢9000 el kilo no cubría el porcentaje de costos fijos de la producción artesanal del producto, de aquí que la empresa comenzó a vender su producto en ¢12.500 el kilo lo cual no afectó su venta regular y le permitió crecer como empresa para introducir sus quesos a nivel de supermercados de forma competitiva. (Gómez, Castro, Rodríguez y Trigueros 2016), en el caso de esta Pyme se encontraba sostenida por los otros ingresos familiares y no por el ingreso generado del negocio, sin embargo, los dueños del negocio desconocían esta realidad por falta de controles financieros en la producción de sus quesos.

En la actualidad, la planificación financiera se considera como una de las herramientas con mayor utilidad para cualquier organización que desee el cumplimiento de sus objetivos o metas propuestas en temas económicos “ser estratégico en la planificación financiera es adelantarse al futuro y buscar la forma de cubrir los posibles riesgos que podamos enfrentar” (Hernández, 2016, p.1)

El desorden financiero es una de las razones que se ha mostrado siempre visible en el fracaso de las pequeñas y medianas empresas.

Según Summa (2018):

Poco control financiero y falta de estructura organizacional son parte de los errores de los microempresarios. Errores en el control, orden y documentación de procesos productivos y de abastecimiento, son algunos de los principales obstáculos que las microempresas deben enfrentar hoy y que les está restando rentabilidad. Prestar atención a estos detalles les puede dar insumo a los microempresarios para tomar decisiones estratégicas como cambio de proveedores, utilización de materias primas de mejor calidad e incluso disminuir el desperdicio en el proceso de producción (párrafo 1 - 3).

En Costa Rica existe un segmento importante de pequeñas empresas que representan un 6.8% en el crecimiento de la economía del país, sin embargo muchas fracasan o no obtienen las utilidades esperadas por falta de controles Administrativos - Financieros, se ha demostrado que estos dos aspectos aseguran su estabilidad ante los fraudes, la eficiencia y la eficacia operativa, y por ende el éxito del negocio, sin embargo es necesario tener un adecuado dominio interno para una excelente operación disminuyendo riesgos y aumentando utilidades.

Las empresas en Costa Rica también tienen a su alcance información valiosa para poder aplicar en sus negocios, por medio La página PYME.go.cr, un proyecto conjunto del Ministerio de Economía, Industria y Comercio (MEIC); ente rector de las políticas públicas para el fomento de las Pequeñas y Medianas Empresas (PYME) y el Instituto

Nacional de Aprendizaje (INA) con la colaboración de las instituciones que forman parte de la Red de Apoyo PYME.

El propósito de este sitio web es ser una ventanilla única para facilitar el acceso a programas, herramientas, servicios y trámites de las Pymes costarricenses, con el objetivo de potenciar su crecimiento y desarrollo, así como fortalecer la competitividad de estas y fomentar la cultura empresarial costarricense. (Intituto Nacional de Aprendizaje, 2020).

1.1.1.2 Antecedentes Internacionales.

La Pequeña y Mediana Empresa (PYME) en México tiene un gran potencial de desarrollo, ya que según las más recientes cifras que genera la Secretaría de Economía existen cerca de 4'000,000 de empresas catalogadas como PYMES, lo que representa el 99.8% del total de las empresas que operan en nuestro país, y que además dan empleo al 72% de la población económicamente activa, generando aproximadamente el 52% de participación del PIB nacional.

Para que las PYMES puedan mejorar continuamente en todos los aspectos operativos y administrativos que requieren llevar a cabo, es necesario primeramente realizar un levantamiento de información por medio de la observación, y entrevistas a las personas responsables de ejecutar las actividades. "Un Diagnóstico". En esta fase del proyecto aplicamos una auditoria completa a todas las áreas funcionales de la empresa empleando una lista de verificación especialmente diseñada para obtener las áreas críticas de la misma. Las áreas estudiadas fueron: Administración, Producción,

Calidad, Mercadotecnia y Ventas, Recursos Humanos, Finanzas, Tecnología, Sustentabilidad e Innovación. Información tomada del sitio web. (pulsopyme, 2020).

Para el desarrollo de una efectiva planificación financiera, se debe estipular previamente el plan de la organización, ya sea los objetivos, visión o misión de la compañía debido a que es fundamental para garantizar el direccionamiento oportuno y su cumplimiento exitosamente, (Chacin, 2017) afirma:

La planificación financiera es considerada como un proceso que forma parte de los mecanismos clave para la efectiva y eficaz misión empresarial, por ello, la puesta en práctica de este proceso incrementa la posibilidad de que la organización alcance los objetivos formulados en su plataforma filosófica, a través de un plan estratégico. De allí, la importancia de implementar una planificación financiera en correspondencia con el plan de la organización. (p.105)

Adicionalmente, siguiendo con los análisis teóricos que argumenta (Chacin, 2017) asegura que:

Para lograr la efectividad del proceso de planificación financiera cuyo impacto genera márgenes de estabilidad y fiabilidad de los diferentes sectores empresariales donde se establece, es necesario que su concepción sea asumida de forma integral, por lo tanto se plantean etapas fundamentales en este proceso, que son: definición del objetivo, análisis de la situación identificando el estado actual de la gestión, identificar oportunidades y amenazas del sector para proceder con la definición de acciones estratégicas para su implementación, evaluación y el control correspondiente. Estas

etapas se convierten en la forma de hacer operativa la planificación, garantizando el éxito y alcance de metas. (p.105)

According to an official statement provided from a privileged organization Certified Financial Planner confirms:

Creating a financial plan helps you see the big picture and set long and short-term life goals, a crucial step in mapping out your financial future. When you have a financial plan, it's easier to make financial decisions and stay on track to meet your goals. (Cromwell, 2019, p.1)

Este autor indica:

La creación de un plan financiero lo ayuda a ver el panorama general y establecer metas de vida a corto y largo plazo, un paso crucial para trazar su futuro financiero. Cuando tiene un plan financiero, es más fácil tomar decisiones financieras y mantenerse encaminado para alcanzar sus metas. (Cromwell, 2019, pág.1)

An administrative plan for business is a vital component to a company's level of success, as it claims (upcounsel, 2020)

An administrative plan for business is a vital component to a company's level of success. Even if you have a great product and a well-curated marketing plan, you still need an administrative plan to ensure the company is properly managed. If your company has poor administration, it's like trying to sail a ship across the vast ocean without an experienced captain. No matter what's taking place on board, you'll be floating further out into the sea with no land anywhere in sight.

When created properly, an administrative business plan will serve as a navigational chart for the business to follow. If the plan consists of extensive details, this will help everyone on board understand their duties, and it helps to ensure the company is going in the right direction.

Este autor indica:

Un plan administrativo de negocios es un componente vital para el nivel de éxito de una empresa. Incluso si tiene un gran producto y un plan de marketing bien elaborado, aún necesita un plan administrativo para garantizar que la empresa se gestione correctamente. Si su empresa tiene una mala administración, es como intentar navegar en un barco a través del vasto océano sin un capitán experimentado. No importa lo que suceda a bordo, estarás flotando más lejos en el mar sin tierra a la vista.

Cuando se crea correctamente, un plan de negocios administrativo servirá como un gráfico de navegación para que la empresa lo siga. Si el plan consta de detalles extensos, esto ayudará a que todos a bordo comprendan sus deberes y ayudará a garantizar que la empresa vaya en la dirección correcta. (upcounsel, 2020)

1.1.2. Delimitación del Problema

La empresa motivo de estudio en el presente trabajo de investigación no posee ni siquiera la información de lo que significa una estructura financiera definida y controlada, con respecto a métodos, procedimientos administrativos, auditorías internas, revisión y conciliación de cuentas bancarias, registros y control de gastos y facturas, flujos de caja, proyecciones de pagos a proveedores, por ende, se pretende demostrar las causas que han proporcionado esta situación y los efectos producidos. Por medio de la presente investigación se pretende detectar los problemas presentes e implementar un plan de control interno administrativo y financiero que permita establecer las medidas preventivas y correctivas necesarias, ningún administrador puede controlar una empresa sin la existencia de metas y planes por ello, la prioridad será la aceptación de dicha propuesta y, posteriormente, la implementación para lograr mejorar el ambiente laboral y la administración en general.

Para lograr lo anterior pretende seguirse de forma secuencial cada objetivo específico propuesto, y definir un orden claro en la elaboración de este, el cual le permita tanto al gerente general o dueño como a los colaboradores cumplir con cada uno de ellos, además, que quede documentado para que el ingreso de cualquier colaborador nuevo pueda tener a la mano con claridad la secuencia de los procesos y la manera correcta de hacer las cosas. Es importante rescatar que las propuestas por el investigador deben ser fáciles a la vista y efectivas, ya que el nivel de escolaridad en la mayoría del personal es medio - bajo.

1.1.3 Justificación

Hoy en día podemos notar que todas las empresas exitosas utilizan un proceso administrativo para manejar sus operaciones ya que este proceso compuesto por la planeación, organización, dirección y control son los procesos sistematizados necesarios para lograr lo que se proponen. El proceso administrativo es extremadamente importante en todo tipo de empresas ya que el uso de este proceso evita improvisaciones en los momentos más difíciles y en la toma de decisiones importantes.

El presente trabajo se llevara a cabo para implementar un sistema administrativo financiero para la microempresa llamada “La Parada” ubicada en San Rafael de Esparza, con el fin de que se pueda ordenar y controlar el manejo el flujo de dinero diario, producto del negocio, optimizar los recursos con un adecuado manejo de los inventarios, con el fin de detectar posibles desviaciones y llegar a tomar decisiones importantes para mejorar las utilidades del negocio, lo anterior tomando en cuenta que esta microempresa se desarrolla de manera productiva y ganadora a la vista, si se lograra mejorar el control de gastos e ingresos, se demostrara que los controles administrativos financieros son imprescindibles en la microempresa en estudio, para esto se iniciara con la valoración de la situación actual de la misma.

La empresa en estudio actualmente reporta utilidades positivas, según lo que indican sus propietarios, también mencionan que la empresa en estudio obtiene mayores utilidades en temporada de verano, que, en invierno, sin embargo, no se puede determinar o crear estados financieros, para proyectar ventas y crear estrategias de negocio, debido a que no existe ningún archivo de registro que lo permita.

Las principales causas encontradas según lo observado, sin detalles son las siguientes:

- No existe control de inventarios.
- No existe un sistema de facturación que evidencie los movimientos fijos del negocio.
- Poca Inversión en tecnología
- No existe un control adecuado de Caja.
- No se realizan conciliaciones Bancarias.
- No existen auxiliares de egresos e ingresos.
- No existe estados financieros.
- No existe un control de planillas adecuado.
- No existe un reglamento interno de trabajo adecuado.

Al Implementar controles internos dentro de las empresas, se ha logrado comprobar que esto contribuye a detectar las irregularidades y errores y propugna por la solución factible evaluando todos los niveles de autoridad, la administración del personal, los métodos y sistemas contables, pero para que estos funcionen deben ser adoptados las políticas y normas establecidas por cada miembro de la organización.

Este proyecto nace precisamente con el fin de demostrar que, al implementar un sistema administrativo financiero, se mostrara un panorama amplio y diferente para esta microempresa, donde todo se maneja de forma manual con apuntes en un cuaderno.

Por lo que, al diseñar e implementar los elementos necesarios que conforman el plan propuesto, tomando en cuenta los resultados en el proceso de la investigación, donde se dé obtiene un mejor panorama, el presente trabajo de investigación ira siendo dirigido a mejorar las ventas y utilidades, de forma que se logre optimizar el uso de los recursos y mejorar las estrategias de negocio.

1.2 PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN

El problema central de la presente investigación se define mediante la siguiente incógnita: ¿Cómo la implementación de un sistema Administrativo – Financiero para el proyecto “Restaurante y Heladería la Parada” mejora su estrategia de negocio en el futuro y la utilidad de este?

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo general

El objetivo general forzosamente lleva a la conclusión principal de la investigación; debe ser alcanzable en el tiempo establecido y debe llevar a resultados concretos. (Luis M. Gonzales, 2018)

Implementar un modelo Administrativo – Financiero para el proyecto emprendedor de “La Parada”, el cual cuente con las herramientas necesarias para la planificación, organización, control y dirección del negocio de manera eficiente y eficaz.

1.3.2 Objetivos específicos

Los objetivos específicos son los pasos que se dan para lograr el objetivo general. Ellos se desprenden del general y “deben formularse de forma que estén orientados al logro del objetivo general; es decir, que cada objetivo específico está diseñado para lograr un aspecto de aquél; y todos en su conjunto, la totalidad del objetivo general” (Torres, 2010).

1. Identificar las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades (DAFO), en la administración de la microempresa “Restaurante y Heladería la Parada y afines”.

2. Determinar las mejoras en la estructura administrativa financiera de “La Parada”.
3. Implementar procedimientos para el adecuado manejo financiero y administrativo del negocio, para la toma de decisiones en la estrategia comercial.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1. CONTEXTO HISTÓRICO

El siguiente capítulo está conformado por la historia y razón de ser de la microempresa y la conceptualización general de cada término que dan origen al control financiero administrativo, planes, manuales y estrategias de negocios.

Para iniciar el investigador define el término, micro - empresa como una empresa de tamaño pequeño, sin embargo, puede decirse que una microempresa cuenta con un máximo de diez empleados y una facturación acotada, esta puede enmarcarse en las pequeñas y medianas empresas. (Intituto Nacional de Aprendizaje, 2020)

Para que este tipo de organizaciones logren ser exitosas deben de ser formales en sus controles administrativos financieros para logro de su objetivo, Misión y Visión.

2.1.1. Reseña histórica de “Restaurante y Heladería La Parada y afines”

“Restaurante y Heladería la Parada y Afines” está ubicado en el sector de San Rafael de Esparza, fue fundado en el año 2017, es una empresa de índole familiar, su nombre a raíz de que la heladería y el restaurante son construidos en buses remodelados, que fueron utilizados en la localidad para el traslado de estudiantes en los años 90.

Inicialmente, sólo contaba con un bus remodelado como heladería, así funciono aproximadamente alrededor de 1 año, sin embargo, debido a su ubicación a solicitud de sus clientes, se tuvo que colocar un bus más para restaurante. Desde entonces se insertaron en el mercado logrando ser líderes en el sector de esparza y pesar de que su ubicación lejos de la ciudad, lo cual los pone en desventaja con sus competidores. Ha logrado mantenerse exitosamente en el negocio. Actualmente cuenta con 5 empleados fijos y 4 ocasionales o de temporada, se le conoce por ser un lugar de ambiente

familiar, donde no solo se venden helados y comidas, como valor agregado te da una experiencia diferente a lo tradicional al hacerlo, el lugar cuenta con bicicletas no tradicionales, juegos de mesa, yenga gigante, colcho, rompe cabezas, 6 mesas ubicadas al aire libre con asientos tipo PUFF y un cine para el entretenimiento de sus clientes.

La heladería y restaurante en su mayoría fue creado con material reutilizado o reciclado por lo que es un lugar amigable con el ambiente, además se admiten mascotas, sus dueños uno es de nacionalidad venezolana y otro es costarricense, por lo que entre sus platos y recetas existe una mezcla de ambas culturas. Unos de sus principales objetivos, es que sus clientes al salir del lugar estén contentos y satisfechos con la atención brindada.

Los mismos han definido su misión y visión de la siguiente forma.

2.1.1.1 Misión

Ofrecer a nuestros clientes una experiencia diferente al visitarnos, rescatando valores como la integración familiar y trabajo en equipo, por medio de juegos y actividades donde pueden participar toda la familia con el fin de lograr un objetivo. Por medio de nuestro capital humano brindar a nuestros clientes una excelente atención de manera que al retirarse se sientan satisfechos y felices.

2.1.1.2 Visión

Ser la Heladería y Restaurante elegida y reconocida en todo el territorio nacional por nuestra innovación, originalidad y servicio al cliente. Ser reconocida por la calidad humana y profesional de nuestra gente, por ofrecer una experiencia diferente como valor agregado a nuestros productos y por nuestra contribución al medio ambiente al utilizar materiales reciclados para su creación.

2.1.1.3 Contexto sociohistórico

El Régimen de Tributación Simplificada constituye una opción de acceso voluntario y sencillo para que los pequeños contribuyentes cumplan con los deberes tributarios, simplificando sus obligaciones y su contabilidad. La inscripción bajo este régimen es voluntaria, por lo que los contribuyentes que realicen las actividades comprendidas dentro de este pueden elegir entre este o el régimen tradicional y si el contribuyente ya se encuentra inscrito en el simplificado, puede solicitar el cambio al régimen tradicional en el momento que desee. Para el cálculo de los impuestos sobre la Renta y General sobre las Ventas, la Administración Tributaria establece un factor autorizado que se aplica sobre el total de las compras realizadas durante el periodo a declarar. (Ministerio de Hacienda)

Al ser una empresa de índole familiar, prácticamente las personas que ha manejado las finanzas han sido la pareja de esposos, los cuales, a pesar de tener conocimientos netamente básicos de administración de negocios y temas financiero, no están conscientes de la importancia de los controles, de la planeación estratégica y todas las fugas de dinero que pueden existir en una empresa sin control interno financiero y

administrativo, aunado a esto los dueños tiene la necesidad de delegar funciones administrativas, ya que la estos tienen su actividad principal que es la empresa PUFF-OWN la cual es una fábrica de muebles con ideas innovadoras y nunca se imaginaron que la heladería y restaurante fuera ser tan exitosos y a crecer tanto en tan poco tiempo.

Conociendo dicha problemática pueden citarse varios acontecimientos que son relevantes en los antecedentes de la empresa:

- Incertidumbre acerca del saldo real con el que se cuenta de disponible para realizar la operación de la empresa.
- Faltantes en cajas chicas.
- Diferencias entre lo registrado por el administrador del negocio y la cajera.
- Falta de manuales y procedimientos en las transacciones diarias.
- Falta de dirección y capacitación del recurso humano.
- Ausencia de avances tecnológicos en cuanto a facturación y medios de pago.
- Ausencia de control de Inventario.
- Ausencia de registro y control de planillas.

Lo anterior ha propiciado que la persona encargada sienta cierta desorientación en cuanto a las finanzas de la empresa y exceso de tiempo y trabajo, por ejemplo que deba consultar al banco diariamente para conocer el saldo real con que cuenta para trabajar, a pesar de estar presente la innovación por parte de la empresa en cuanto a productos, la falta de innovación en los procesos y el uso de la tecnología han retractado los controles y esto se puede observar a simple vista por ende la propuesta

de dicha investigación está basada en la implementación de procesos y controles la cual se hará visible en el capítulo VI.

2.2 CONTEXTO TEÓRICO-CONCEPTUAL

A continuación, se mencionan los conceptos principales que conforman los elementos necesarios para diseñar el plan de control y relacionar el problema central.

Consiste en un texto que representa el 40 % del informe académico final, (alrededor de 40 páginas). Está conformado por los conceptos básicos o principios y supuestos, se analizan los factores que se relacionan en el estudio y que son obtenidos de los documentos leídos; revistas científicas, libros especializados, artículos de periódicos o que se encuentran en páginas Web y tesis consultadas, que sirven de fundamento y plataforma a la investigación. (Luis M. Gonzales, 2018)

2.2.1 Micropymes

Se dice que las microempresas están contempladas en el contexto Pymes, sin embargo, es importante esclarecer que las mismas se encuentra diferenciada por elementos significativos que la comprenden por ejemplo el número de empleados y el monto de facturación o ventas que presenta.

Se dice que, de las PYMES actuales existentes en Costa Rica, el 72,6% son consideradas microempresas, representando, por lo tanto, un alto porcentaje dentro de este sector. Las micros pymes están compuestas por no más de 10 empleados.

Información tomada de la página (Intituto Nacional de Aprendizaje, 2020).

2.2.2 Diagnóstico empresarial

Constituye una herramienta sencilla y de gran utilidad a los fines de conocer la situación actual de una organización y los problemas que impiden su crecimiento, sobrevivencia o desarrollo. Es un proceso de varios estudios realizados en las empresas de producción, servicios y de comercio. Son una herramienta sencilla pero eficaz cuando se habla de calidad, control y mejora continua.

En el aspecto financiero debe tratarse estratégicamente y con cierta regularidad, ya que los procesos bancarios y las técnicas en los mismos varían con la tecnología. Sin embargo, un adecuado diagnóstico de la situación real de la empresa le dará al investigador un panorama amplio para poder tomar decisiones e implementar las acciones preventivas y correctivas necesarias y, por lo tanto, poder confeccionar una propuesta clara y eficiente para la empresa.

Ahora bien, Se denomina diagnóstico o análisis financieros al análisis que se hace de la información que proporciona la contabilidad y de toda la demás información disponible, para tratar de determinar la situación financiera de una empresa o de un sector específico de ésta, determinando sus niveles de endeudamiento, liquidez, rentabilidad y punto de equilibrio financiero. (ASESORIA EMPRESARIAL, 2020).

El diagnóstico empresarial analiza la situación y las expectativas de la empresa para evaluar su capacidad para competir, tomar decisiones y formular planes de acción, e incluye la identificación de las oportunidades y las amenazas procedentes del entorno, los puntos fuertes y débiles internos, y el escrutinio del futuro. (ASESORIA EMPRESARIAL, 2020).

Dicho lo anterior y para que el diagnóstico sea veraz, deben usarse datos fiables y actualizados y en el mismo informe se notifican las medidas correctivas para dar solución a los errores encontrados.

2.2.3 Control Interno

Desarrollar un Control Interno adecuado a cada tipo de organización nos permitirá optimizar la utilización de recursos con calidad para alcanzar una adecuada gestión financiera y administrativa, logrando mejores niveles de productividad.

(Gonzales, 2015) define el control interno como:

Un instrumento insustituible de apoyo a la consecución de los objetivos de la organización; sin embargo, independientemente de qué tan efectivo pueda ser éste, el logro de esos objetivos siempre se verá afectado por limitaciones inherentes al propio control interno. (p.7)

Dicho lo anterior, Normalmente para una empresa específica se refiere a su «Sistema de Control Interno», las técnicas específicas para ejercer un control sobre las operaciones y recursos varía de una empresa o entidad a otra, según la magnitud, naturaleza, complejidad y dispersión geográfica de las operaciones de la entidad.

Los fines del control interno son evitar pérdidas económicas, fraude e ineficiencias, promover confiabilidad y exactitud en los informes administrativos y controles, apoyar a medir el cumplimiento de la organización en todas las áreas funcionales de la organización cerciorándose así de haber una agresión a las políticas generales.

Tomado de la página <http://conta502mary.blogspot.com/>

2.2.3.1 Componentes del Control Interno

Una estructura o sistema de control interno es una serie de políticas y procedimientos que implementa un pequeño negocio para asegurar que cada una de sus metas se logre. Asegura que cada empleado siga las directrices implementadas por el equipo de dirección superior. También asegura que todos los estados financieros sean precisos. Además, una estructura de control interno asegura que la organización se mantiene cumpliendo con cualquier ley o cualquier otra regulación legal de la industria. El Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión Treadway reconoce cinco componentes esenciales para este sistema: el ambiente de control, la evaluación de riesgos, las actividades de control, la información y comunicación y monitoreo.

2.2.3.2 Ambiente de Control.

El ambiente de control, también llamado ambiente de control interno se refiere al valor que el equipo de dirección superior de un negocio pequeño une a la importancia de la función de auditoría y manejo de riesgo a la firma. Además, este componente se dirige a los métodos y estilo en el que las iniciativas de control interno son implementadas. Algunas organizaciones, por ejemplo, mantienen un increíblemente laxo ambiente de control en el que un par de políticas son puestos en práctica y los empleados tienen un dominio libre. Esto es frecuentemente el caso de las industrias sin regulación. En las industrias fuertemente reguladas, como los servicios financieros, el ambiente de control es frecuentemente increíblemente formal. Varios departamentos, incluyendo el legal, el de cumplimiento en recursos humanos, refuerzan muchas directrices para minimizar el riesgo legal y financiero de la firma.

2.2.3.3 Valoración de Riesgo.

El componente de evaluación de riesgo es las acciones tomadas por un pequeño negocio para determinar cualquier situación que pueda poseer un riesgo financiero o legal para la firma. La identificación de los mismos a los cuales se expone la empresa puede ser interno o externo, sin embargo, para efectos de la investigación se analizan los internos, una vez identificados se procede a su evaluación y la forma del manejo dependiendo del cual sea el caso.

2.2.3.4 Actividades de Control

El componente de actividades de control describe todas las políticas, procedimientos y mejor práctica que un pequeño negocio pone en el lugar para disminuir el riesgo.

2.2.3.5 Sistemas de Información

La información y comunicación son los métodos utilizados para entrenar a la población de empleados de las actividades de control. Un pequeño negocio puede implementar este componente de diferentes formas. Algunas actividades de control pueden ser descritas en un manual de empleados. De forma alternativa, el departamento de recursos humanos puede facilitar entrenamiento en un salón de clases a los trabajadores, educándolos sobre todas las políticas de manejo de riesgo.

2.3.1.5 Seguimiento

El monitoreo de la estructura de control interno describe las prácticas de un pequeño negocio, para auto auditar sus sistemas de manejo de riesgo, asegurando que todos los

empleados cumplan con las políticas internas. que deben ser corregidos, determinando los controles débiles de tal manera que el mismo pueda ser corregido y reforzado.

2.2.3.6 Importancia del Control Interno

Para hablar de la importancia del control interno en las organizaciones, se debe esclarecerse en primera instancia que el propósito principal del mismo es resguardar la empresa, no puede pasar inadvertido, porque esto podría generar innumerables situaciones ligadas al patrimonio y en ocasiones el cierre total del negocio. Por ello, que su importancia es notable reduciendo costos, ahorrando tiempos y evitando errores, su aplicación misma influye de manera directa en el logro de la productividad, la competitividad y la continuidad del negocio. Permanecer en el mercado liderando en el sector al que se pertenece es casi imposible sin conocer la importancia de control.

2.3. NORMATIVA

Según la ley N°8262, señala como su principal objetivo “Fomentar y promover el desarrollo integral de las PYMES y los emprendedores, para la generación de empleo, la formación de mercados altamente competitivos, la democratización económica, el desarrollo regional, los encadenamientos entre sectores económicos, el aprovechamiento de pequeños capitales y la capacidad empresarial...” (MEIC, 2002).

Según la ley N°8634, se crea el sistema banca para desarrollo con el objetivo de crear un mecanismo para financiar e impulsar proyectos productivos, viables y factibles técnica y económicamente, acordes con el modelo de desarrollo del país. Los beneficiarios de este sistema son:

Personas físicas y jurídicas de las micro y pequeñas unidades productivas de los distintos sectores que presenten proyectos viables y factibles.

Medianas unidades productivas de los distintos sectores que presenten proyectos viables y factibles, que no sean sujetos de los servicios de crédito de los bancos públicos por los parámetros que dictan estas instituciones para medir y calificar el riesgo del deudor en su gestión ordinaria, así como por los criterios y las disposiciones de la Superintendencia General de Entidades Financieras (SUGEF). (INA, MIEC, 2020)

Según la Ley General de Control Interno de la Contraloría General de la República de Costa Rica en su artículo 8, sus 4 objetivos principales son los siguientes:

- Proteger y conservar el patrimonio público contra cualquier pérdida, despilfarro, uso indebido, irregularidad o acto ilegal: Su definición misma y su inclusión en dicha normativa muestra la importancia del control en todas las organizaciones y las consecuencias de no mantenerlo, la constitución lo reconoce para el sector público por ende se deriva la importancia para la salvaguardar el patrimonio institucional y la prevención y detección de errores y fraudes.
- Exigir confiabilidad y oportunidad de la información: La seguridad y el control de la información en las organizaciones constituye un punto clave para los análisis financieros y las proyecciones, además de ser un punto de vital importancia y una herramienta fundamental para el análisis de los resultados y la aplicación de mejores prácticas.
- Garantizar eficiencia y eficacia de las operaciones: Este punto proporciona fidelidad y seguridad en las transacciones diarias de las empresas, disminuyendo

el riesgo operativo proporcionando datos suficientes y comunicación en tiempo real a las personas correctas para la toma de decisiones.

- Cumplir con el ordenamiento jurídico y técnico: Adecuarse a las normativas existentes y procurar el orden en el ámbito jurídico, técnico y la gestión administrativa controlando cada detalle de esta.

Cada uno de los objetivos mencionados se relaciona directamente con la razón de ser de la empresa y su objetivo principal para fortalecer sus estrategias de control interno.

2.4 CONTROL FINANCIERO

El control financiero puede entenderse como el estudio y análisis de los resultados reales de una empresa, enfocados desde distintas perspectivas y momentos, comparados con los objetivos, planes y programas empresariales, tanto a corto como en el mediano y largo plazo.

Dichos análisis requieren de unos procesos de control y ajustes para comprobar y garantizar que se están siguiendo los planes de negocio. De esta forma, será posible modificarlos de la forma correcta en caso de desviaciones, irregularidades o cambios imprevistos.

Por tanto, entre los objetivos principales del control financiero destacan los siguientes:

- Comprobar que todo va en la línea correcta. En ocasiones, el control financiero únicamente sirve para confirmar que todo funciona bien y que se están

cumpliendo, sin alteraciones considerables, las líneas marcadas y los objetivos propuestos a nivel financiero, de ventas, ganancias, superávit, etc.

- Detectar errores o áreas de mejora. Un desajuste en las finanzas de la empresa puede poner en peligro los propósitos generales de la organización, perder ventaja frente a la competencia y, en ciertos casos, incluso verse comprometida su propia supervivencia.
- Poner en marcha medidas de prevención. En ocasiones, el diagnóstico precoz de determinados problemas detectados por el control financiero hace innecesario implantar acciones correctoras.
- Comunicar y motivar a los empleados. El conocimiento exacto de la situación de la empresa, con sus problemas, errores y aspectos que se están ejecutando correctamente, propicia una mejor comunicación de los empleados.
- Actuar sobre las áreas que lo precisan. Un diagnóstico de la situación de poco serviría si no se realizan actuaciones concretas que permitan reconducir una situación negativa, gracias a la información concreta y detallada proporcionada por el control financiero.

2.5 CONTROL ADMINISTRATIVO

El control es la función administrativa por medio de la cual se evalúa el rendimiento. El control es un elemento del proceso administrativo que incluye todas las actividades que se emprenden para garantizar que las operaciones reales coincidan con las operaciones planificadas. A pesar de repercutir de manera directa sobre el área financiera los procesos del control administrativo van dirigidos a operaciones sistemáticas de las empresas, de orden o índole totalmente gerencial y básica, que por ende este tipo de control puede ser considerado como una de las más importantes para una excelente labor por parte del gerente.

Analizando las diferentes definiciones empleadas por administradores como Stoner, Fayol, Robbins, entre otros; estudiando su importancia, su clasificación y las áreas de desempeño.

Para (Robbins) el control puede definirse como “El proceso de regular actividades que aseguren que se están cumpliendo como fueron planificadas y corrigiendo cualquier desviación significativa” (p.654).

Sin embargo, (Stoner, 2006) lo define de la siguiente manera: “El control administrativo es el proceso que permite garantizar que las actividades reales se ajusten a las actividades proyectadas” (p.610).

Mientras que, para (Fayol, 1990) Fayol, citado por Melinkoff , el control: “Consiste en verificar si todo se realiza conforme al programa adoptado, a las órdenes impartidas y a los principios administrativos... Tiene la finalidad de señalar las faltas y los errores a fin de que se pueda repararlos y evitar su repetición”. (p.62).

Analizando todas las definiciones citadas notamos que el control posee ciertos elementos que son básicos o esenciales:

- Se debe llevar a cabo un proceso de supervisión de las actividades realizadas.
- Deben existir estándares o patrones establecidos para determinar posibles desviaciones de los resultados.
- El control permite la corrección de errores, de posibles desviaciones en los resultados o en las actividades realizadas.
- A través del proceso de control se debe planificar las actividades y objetivos a realizar, después de haber hecho las correcciones necesarias.

En conclusión, podemos definir el control como la función que permite la supervisión y comparación de los resultados obtenidos contra los resultados esperados originalmente, asegurando además que la acción dirigida se esté llevando a cabo de acuerdo con los planes de la organización y dentro de los límites de la estructura organizacional.

2.6. ESTUDIO FINANCIERO

El análisis financiero es el estudio e interpretación de la información contable de una empresa u organización con el fin de diagnosticar su situación actual y proyectar su desenvolvimiento futuro.

El análisis financiero consiste en una serie de técnicas y procedimientos (como estudios de ratios financieros, indicadores y otras técnicas) que permiten analizar la información contable de la empresa de modo de obtener una visión objetiva acerca de su situación actual y cómo se espera que esta evolucione en el futuro.

Tal y como lo mencionan Nassir, Reinaldo y José (2014):

Los objetivos de un estudio financiero son ordenar y sistematizar la información de carácter monetario que proporcionaron las diferentes etapas, elaborar cuadros analíticos, y datos adicionales para la evaluación del proyecto y estudiar los antecedentes para determinar su rentabilidad (pág. 34).

En el estudio financiero de la empresa se realizan cálculos como el valor actual de la misma, el valor futuro, gastos de operación, también se deben incluir proyecciones de ingresos y egresos con la información que se registra o evalúa en el diagnóstico.

El uso del análisis financiero dependerá de la posición o perspectiva en la que se encuentre el agente económico en cuestión. Considerando lo anterior podemos dividir a los agentes en dos grupos:

Internos: los administradores de la empresa utilizan el análisis financiero con el fin de mejorar la gestión de la empresa, corregir desequilibrios, prevenir riesgos o aprovechar oportunidades. Un buen análisis financiero es clave para poder planificar, corregir y gestionar.

Externos: los agentes externos utilizan el análisis financiero para conocer la situación actual de la empresa y su posible tendencia futura. Así, por ejemplo, para un inversor es un importante conocer el estado de una empresa para ver si vale o no la pena invertir en ella. Otros agentes externos relevantes son: clientes, proveedores, posibles inversores, reguladores, autoridades fiscales, etc.

El análisis financiero se realiza a través de la observación de los datos contables de la empresa (principalmente Estados Financieros de un determinado período), ratios, índices y otros indicadores junto con información adicional principalmente relacionada con contexto económico y competitivo en el que se desenvuelve la organización.

Existen tres conceptos básicos sobre los cuales se debe informar:

- **Rentabilidad:** se observan las cuentas relacionadas con ingresos, costos y resultados. Se trata de determinar no sólo su valor, sino que también su composición, calidad, evolución y proyección.
- **Liquidez:** esto es, la capacidad de hacer frente a sus necesidades de recursos y de cumplir con sus deudas de corto plazo. Aquí se observan variables como: endeudamiento, activo circulante, periodo de maduración, rotación, etc.
- **Solvencia:** se refiere a su capacidad de cumplir con las deudas de largo plazo y también poder invertir para crecer en el futuro. En este caso observamos

variables como: endeudamiento a largo plazo, patrimonio, fuentes de financiación, etc.

Existen dos métodos de acuerdo en cómo se estructura el análisis:

- Vertical: se analizan los Estados Financieros de un solo período
- Horizontal: se estudian los Estados Financieros de más de un período y/o más de una empresa.

Información tomada de: <https://economipedia.com/definiciones/analisis-financiero.html>

Otras definiciones

- Ingresos: se derivan de la realización directa de un oficio o negocio, como la venta de productos fabricados o los servicios ofrecidos por un negocio (Daniels, Radebaughy Sullivan, 2013).
- Gastos: se refiere a un consumo voluntario al obtener un activo o servicio a cambio de una compensación monetaria. En el caso de que la acción sea involuntaria, implicaría una pérdida para la empresa o persona (Aibar, 2012).
- Estado de resultados: es el principal instrumento que se usa para medir la rentabilidad de una empresa a lo largo de un periodo determinado (Block, Hirty Danielsen, 2013).

2.7. CONCILIACIONES BANCARIAS

La conciliación bancaria es una comparación que se hace entre los apuntes contables que lleva una empresa de su cuenta corriente (o cuenta de bancos) y los ajustes que el propio banco realiza sobre la misma cuenta.

Se trata de un proceso que permite comparar los valores que la empresa tiene registrados de una cuenta de ahorros o cuenta corriente con los valores que el banco le suministra por medio del extracto bancario, que suele recibirse cada mes.

Las ventajas se encuentran, por ejemplo, llevar la contabilidad al día, contar siempre con información relevante para la correcta toma de decisiones y una gestión de nuestros recursos económicos mucho más adecuada.

Es decir, la conciliación bancaria nos ayuda a tener una imagen fiel de nuestro negocio, con todas las ventajas que esto conlleva.

El proceso es sencillo y fácil de entender, no hay excusa para que las empresas no concilien sus cuentas bancarias cada mes, por semana o como lo tengan estipulado según la naturaleza del negocio.

El objetivo principal de las conciliaciones es que todos los movimientos que se tengan en apuntes estén aplicados de manera correcta en el saldo del estado de cuenta, de esta manera se fideliza la información y la imagen de la empresa.

Las ventajas se encuentran, por ejemplo, llevar la contabilidad al día, contar siempre con información relevante para la correcta toma de decisiones y una gestión de nuestros recursos económicos mucho más adecuada.

Es decir, la conciliación bancaria nos ayuda a tener una imagen fiel de nuestro negocio, con todas las ventajas que esto conlleva.

El proceso es sencillo y fácil de entender, no hay excusa para que las empresas no concilien sus cuentas bancarias cada mes, por semana o como lo tengan estipulado según la naturaleza del negocio. El objetivo principal de las conciliaciones es que todos los movimientos que se tengan en apuntes estén aplicados de manera correcta en el saldo del estado de cuenta, de esta manera se fideliza la información y la imagen de la empresa.

2.8. PLAN INTEGRAL

El plan estratégico es un documento integrado en el plan de negocio que recoge la planificación a nivel económico-financiera, estratégica y organizativa con la que una empresa u organización cuenta para abordar sus objetivos y alcanzar su misión de futuro.

En el trabajo de investigación se pretende usar el plan para el avance de la organización de manera íntegra e interna, tomándose en cuenta todas las necesidades de la misma en el momento actual dando entonces respuesta a través de acciones correctivas formativas que apoyen la mejora continua y por ende la competitividad de la empresa.

2.9. GESTIÓN FINANCIERA Y EMPRESARIAL

La gestión financiera y contable se basa en la administración efectiva de los recursos que posee la organización. Así, la empresa podrá gestionar sus gastos e ingresos de la forma más adecuada para que todo funcione correctamente. Por ello, la función del gestor financiero es vital para la salud de cualquier organización, ya que debe tener en cuenta tanto el pasado, como el presente y el futuro de la organización y del mercado. Solo así podrá evitar errores pasados, evaluar riesgos u oportunidades futuras y analizar la situación económico-financiera actual para lograr mayores niveles de rentabilidad y beneficios.

2.10. RIESGOS

Los riesgos de una empresa van a depender del tipo de negocio, por lo que los riesgos a los que deban enfrentarse las empresas son muy diversos, por esto deben de considerar el buen manejo del control interno y la evolución del riesgo, de manera que estos puedan ser monitoreados y darles seguimiento para la mejora continua. Para lograr minimizar la exposición de la empresa. El Resumen Ejecutivo de Control Interno Marco Integrado establece:

“Cada entidad se enfrenta a una gama diferente de riesgos procedentes de fuentes externas e internas. El riesgo se define como la posibilidad de que un acontecimiento ocurra y afecte negativamente la consecución de los objetivos. La evaluación del riesgo implica un proceso dinámico e interactivo para identificar y evaluar los riesgos de cara a la consecución de los objetivos. Dichos riesgos deben evaluarse a unos niveles

preestablecidos de tolerancia. De este modo, le evaluación de riesgos constituye la base para determinar cómo se gestionarán”. (p.4)

De acuerdo con lo establecido anteriormente se puede deducir que las organizaciones que no aplican el control interno se exponen a los riesgos. Estos se pueden prevenir o evitar tomando las acciones adecuadas para evitar, reducir o mitigar esos riesgos.

Lamentablemente la gestión de riesgo en las pymes no siempre recibe la atención que se merece ya que, en muchas empresas, por ser pequeñas no existe una cultura de riesgo que sea respetada e implementada y mantenga todos los involucrados atentos para detectarlos. Esto lleva a que muchas Pymes con el tiempo no logren la consecución de sus objetivos y estas fracasen en mantenerse en el negocio.

Dependiendo la situación en particular así será determinando el tipo de riesgo, los cuales se dividen en tres grupos para efectos de la presente investigación:

2.10.1. Riesgo inherente

Este tipo de riesgo tiene que ver exclusivamente con la actividad económica o negocio de la empresa, independientemente de los sistemas de control interno que allí se estén aplicando.

Si se trata de una auditoría financiera es la susceptibilidad de los estados financieros a la existencia de errores significativos; este tipo de riesgo está fuera del control de un auditor por lo que difícilmente se puede determinar o tomar decisiones para

desaparecer el riesgo ya que es algo innato de la actividad realizada por la empresa.

(@Gerencie.COM, 2020)

2.10.2. Riesgo de control

Es el proceso de evaluar la efectividad de los sistemas de contabilidad y de control interno de una entidad para prevenir o detectar y corregir representaciones erróneas de importancia relativa.

Es importante destacar que siempre existirá algún riesgo de control interno a causa de las limitaciones propias en los sistemas; sin embargo, debe ser monitoreado y expuesto para su corrección.

Este es precisamente el riesgo que se presenta cuando ocurren errores y los mismos no son detectados ni corregidos por el sistema de control interno. Se debe a varias fallas relacionadas con la revisión de las transacciones y la carencia de los registros. Estas debilidades contribuyen a que haya fraudes en los estados financieros, por lo tanto, deben considerarse los diferentes procedimientos de control en las empresas, y ser evaluadas periódicamente dependiendo de la actividad de esta, ya que de no existir dicha evaluación deberá asumirse que el riesgo de control es sumamente alto.

2.10.3. Riesgo de detección

Un riesgo de auditoría es aquel que existe en todo momento por lo cual se genera la posibilidad de que un auditor emita una información errada por el hecho de no haber detectado errores o faltas significativas que podría modificar por completo la opinión dada en un informe.

CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO

La formulación del marco metodológico en una investigación es permitir, descubrir los supuestos del estudio para reconstruir datos, a partir de conceptos teóricos habitualmente operacionalizados. Significa detallar cada aspecto seleccionado para desarrollar dentro del proyecto de investigación que deben ser justificado por el investigador. Respaldo por el criterio de expertos en la temática, sirviendo para responder al “como” de la investigación. Se expone el tipo de datos que se requiere buscar para dar respuesta a los objetivos, así como la debida descripción de los diferentes métodos y técnicas que se emplearan para obtener la información necesaria. (Azuero, doi: Significatividad del marco metodológico en el desarrollo de proyectos de investigación, 2018).

Es importante comprender que la metodología de la investigación es progresiva, por lo tanto, no es posible realizar el marco metodológico sin las fundamentaciones teóricas que van a justificar el estudio del tema elegido. Por otra parte, Marín, A; Hernández, E y Flores, J (2016) comentan que el procedimiento general planteado en la metodología como recurso didáctico para emprender la teorización es cíclico, de acción participativa y de evaluación constante entre los investigadores y los sujetos de estudio. (Azuero, Significatividad del marco metodológico en el desarrollo de proyectos de investigación, 2019).

En el presente capítulo, se explicarán los aspectos que determinan el tipo de investigación por medio del cual se aborda el objeto de estudio. Se pretende mostrar de una forma explícita y ordenada de tal manera que el investigador pueda cumplir con todos los objetivos planteados, que técnicas serán utilizadas y los recursos necesarios para la misma.

3.1. ENFOQUE DE LA INVESTIGACION

Existen tres principales enfoques ante toda investigación que se desea desarrollar, las cuales son las siguientes:

3.1.1 Enfoque Cualitativo

Se considera cualitativo cuando una investigación: “Se orienta a profundizar casos específicos y no en generalizar. Su preocupación no es medir, sino cualificar, describir y comprender el fenómeno social objeto de estudio a partir de rasgos determinantes” (Bernal, 2016, p.97).

3.1.2 Enfoque Cuantitativo

Se basa en el contexto que se plantea la investigación y se puede identificar cuando se brindan análisis estadísticos y es orientada a la objetividad. Bernal (2016) asegura que este enfoque: “Su objetivo es la medición y la generalización de resultados, parte de cuerpos teóricos aceptados por la comunidad científica existente” (p.97).

3.1.3 Enfoque Mixto

Este es el conjunto de las características cualitativas y cuantitativas mencionadas anteriormente dentro de una investigación “implementa sus respectivos análisis, planteamientos y recolección de datos” (Hernández, 2018, p. 43).

Con base en los argumentos expuestos anteriormente, se considera que esta investigación predomina el enfoque cuantitativo debido a que presenta aspectos relacionados con análisis de resultados y planeación financiera.

Este método se basa en la formulación de hipótesis las cuales pueden ser confirmadas o descartadas por medios de investigaciones relacionadas al problema.

3.2. ALCANCE DE LA INVESTIGACION

En base a la aplicación de los resultados la investigación científica se divide en básica y aplicada.

Según, (Prieto, 2018)

La Finalidad de la investigación básica es la búsqueda del conocimiento por el conocimiento mismo, sin considerar sus posibles aplicaciones prácticas, es decir su objetivo principal es ampliar y profundizar los conocimientos acerca de la realidad y dado que el saber está en construcción es científico, se enfoca en la producción de generalizaciones cada vez mayores (Hipotesis, leyes, teorías) para describir o comprender los objetos o fenómenos estudiados.

La investigación aplicada tiene como objetivo la búsqueda y conciliación del saber, así como la aplicación de los conocimientos científicos previamente logrados para la producción de tecnología al servicio de la sociedad.

Otra forma de considerar la investigación científica es considerando su propósito nivel de conocimiento y estrategia, de las cuales se han identificado 3 modalidades:

3.2.1. Investigación Documental

Consiste en la recolección, selección, análisis y presentación de información ordenada a partir de la búsqueda y consulta de documentos de diversos tipos: Bibliográficos, hemerográficos, y archivísticos. (Prieto, 2018).

3.2.2 Investigación de Campo

Esta modalidad de investigación consiste en recabar información a partir de análisis directo del entorno y la realidad circundante. Para efectuar es necesario acudir al espacio y contexto específicos en que tienen lugar el fenómeno por investigar y entonces obtener datos. Los datos son llamados primarios, porque son recabados directamente de los informantes, ya sea por medio de entrevistas, aplicación de cuestionarios, encuestas o mediante el registro de la observación. (Prieto, 2018).

3.2.3 Investigación Experimental

Se trata de un conjunto de actividades realizadas para recopilar información de un tema por investigar o determinada problemática por resolver. Este tipo de investigación consiste en la manipulación deliberada o la recreación de una situación u objeto estudiado (Variables) que no han sido probados con anterioridad. El estudioso toma notas de la investigación (De acuerdo con lo que desea saber), con el propósito de descubrir, analizar y identificar, porque, como, cuando o para quien tienen lugar determinadas reacciones, cambios modificaciones del objeto o situación, para finalmente conocer y comprender las consecuencias o los posibles efectos causados por dicho objeto, situación o acontecimiento en particular. (Prieto, 2018)

La Metodología Cuantitativa es aquella que permite examinar los datos de manera numérica, especialmente en el campo de la Estadística. Para que exista Metodología Cuantitativa se requiere que entre los elementos del problema de investigación exista una relación cuya Naturaleza sea lineal. Es decir, que haya claridad entre los elementos del problema de investigación que conforman el problema, que sea posible definirlo, limitarlos y saber exactamente donde se inicia el problema, en cual dirección va y que tipo de incidencia existe entre sus elementos. Los elementos constituidos por un problema, de investigación Lineal, se denominan: variables, relación entre variables y unidad de observación. (Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, 2018)

El enfoque cualitativo también se guía por áreas o temas significativos de investigación. Sin embargo, en lugar de que la claridad sobre las preguntas de investigación e hipótesis preceda a la recolección y el análisis de los datos (como en la mayoría de los estudios cuantitativos), los estudios cualitativos pueden desarrollar preguntas e hipótesis antes, durante o después de la recolección. (Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, 2018).

3.3 DISEÑO DE LA INVESTIGACION

Se considera que es un diseño no experimental o longitudinal debido a que “se realiza el análisis de la recolección de datos en tres diferentes puntos de tiempo o periodo, con el objetivo de realizar inferencias acerca de la evolución del problema de investigación y sus comportamientos sobre categorías, sucesos o variables” (Hernández y Mendoza, 2018, p. 220).

3.4. UNIDADES DE ANALISIS U OBJETOS DE ESTUDIO

3.4.1 Población

Para obtener y consolidar toda la información necesaria para diseñar el plan de control administrativo y financiero para la compañía en estudio es imprescindible realizar una búsqueda en diferentes medios de consulta los cuales pueden clasificarse como fuentes de primera, segunda y tercera mano.

3.4.1.1 Fuentes de información

Las fuentes son los elementos que brindan la información para la debida formulación del marco teórico y orientan sobre la forma en que se encara el estudio, a partir de la consulta de los antecedentes de cómo han sido abordados los aspectos relativos al problema estudiado por otros autores, qué tipo de información se recolecta, qué diseños se emplean, entre otros.

Para obtener y consolidar toda la información necesaria para diseñar el plan de control administrativo y financiero para la compañía en estudio es imprescindible realizar una búsqueda en diferentes medios de consulta los cuales pueden clasificarse como fuentes de primera, segunda y tercera mano.

Primera mano: Con respecto a las fuentes primarias, Sampieri (2008), indican que: “son las que sistematizan en mayor medida la información; generalmente profundizan más en el tema que desarrollan y son altamente especializadas” (p. 54).

O sea, su información es original no ha sido alterada ni evaluada por alguna otra persona agregando algo, son producto de una investigación sumamente creativa.

En el caso de esta investigación, las fuentes de primera mano son las personas que brindarán la información directamente.

Segunda Mano: En cuanto a las fuentes secundarias, Sampieri (2008) , señala que: “son las que brindan apoyo bibliográfico, ya que pueden tener datos complementarios para el estudio” (pág. 55).

O sea, su información ya ha sido sintetizada y reorganizada, Están especialmente diseñadas para facilitar y maximizar el acceso a las fuentes primarias o a sus contenidos. En el caso de esta investigación son los libros, revistas, folletos, vídeos y documentos que faciliten información ya procesada, la teoría que apoye la investigación.

- Bibliografía especializada en materia de Control Interno y procedimientos administrativos y financieros.
- Normativa tributaria relacionada con la operación de las micro, pequeñas y medianas empresas en Costa Rica.

Tercera mano: En cuanto a las fuentes de tercera mano Artículo científicos de revistas reconocidas e indexadas, artículos de expertos. Se establece el nombre del artículo, nombre de la revista y el número como el año. Libros y documentos relacionados con los temas que se desarrollan. (Luis M. Gonzales, 2018)

Las fuentes terciarias designadas para el presente estudio son:

- Literatura técnica especializada en control de inventarios como artículos o editoriales de personas expertas en materia administrativo contable.
- Referencias electrónicas de páginas especializadas en materia contable.

La presente investigación está compuesta por el total de la población objeto de estudio, la misma al ser una microempresa se presta para que cada recurso humano pueda ser tomado en cuenta. La muestra se detalla a continuación:

- Dueños del negocio.
- Cajero
- Salonerros.
- Heladeros
- Cocineras

3.4.2 Tipo de Muestra

Es originaria de la población y consiste en ser: “el resultado final que se va a utilizar para iniciar la investigación propuesta, por lo general se aplica cuando poblaciones pueden ser de tamaños grandes o extensas y se busca de tal manera reducirlas” (Ispizua y Lavia, 2016, p.60).

Para la presente investigación se tomará como muestra los datos financieros y administrativos, recolectados mediante la implementación controles en la gestión de La Parada durante el primer cuatrimestre del 2020.

Muestreo Probabilístico: Este término se considera probabilístico cuando la muestra de una investigación se realiza aleatoriamente. Martínez (2019) afirma que: “Una muestra es aleatoria cuando los elementos que constituyen la población o universo investigado tienen la misma probabilidad de ser seleccionados” (p.663).

Muestreo No Probabilístico: Se determina no probabilístico cuando la persona que realiza la investigación toma la decisión de escoger a los participantes que van a ser parte de la muestra. Martínez (2019) aclara que: “Una muestra no es aleatoria cuando los elementos son elegidos por medio de métodos no aleatorios y está constituida por una parte de la población, que el investigador considera representativa del universo o población” (p.663).

Para la presente investigación se considera no probabilística, ya que se toma como muestra la totalidad de la población dentro de periodo establecido.

3.4.3 Criterios de Inclusión y de Exclusión

Una vez que se haya determinado la población y la muestra que se van a utilizar para el estudio respectivo “los criterios de inclusión son los elementos que ayudaran a lograr los objetivos planteados de la investigación y los criterios de exclusión son los elementos que delimitan los parámetros y que no se relacionan en absoluto con las especificaciones” (Hernández, 2017, p.131) esto con la finalidad de obtener un resultado concreto y oportuno.

Tabla 1 DETALLE DE LOS CRITERIOS DE INCLUSION Y EXCLUSION

Criterios de Inclusión	Criterios de Exclusión
Dueños “La Parada”	Personal Operativo ocasional
Personal Operativo de “La Parada”	Información financiera Informal e
Implementación de herramientas de	empírica llevada por los dueños.
Control Administrativas Financieras	

Fuente: Elaboración propia.

3.5 INSTRUMENTOS PARA LA RECOLECCION DE INFORMACION

Según Barrantes (2012):

En la investigación se disponen de diversos instrumentos para medir las variables y recolectar la información necesaria. Se puede utilizar uno o varios de estos instrumentos, pero según sea el enfoque en el que estamos trabajando, estos varían no solo en su construcción, sino en su aplicación. (p. 91)

Por ende, se debe identificar cual instrumento debe tomarse en cuenta para recolectar la información tomando en cuenta que el presente trabajo tiene un enfoque cuantitativo descriptivo.

3.5.1 Observación

Es el elemento fundamental que determina la percepción del investigador para analizar los datos de su estudio. Se puede dividir en observación científica que “garantiza el estudio claro, definido y preciso, el investigador sabe lo que quiere observar y para que quiere hacerlo; observación no científicamente, significa observar sin intención, sin objetivo definido, por tanto, sin preparación previa” (Niño, 2019, p.62).

3.5.2 Cuestionario

Dos Santos (2017) comenta que usualmente este instrumento: “Es utilizado para investigaciones de tipo cuantitativa ya que permite evaluar la información con fiabilidad y validez reduciendo el error a respuesta; además, facilita la implementación de estadísticas y un análisis más detallado de los datos” (p. 99).

3.5.3 Entrevista

Este método en general consiste en establecer una conversación entre dos o más personas teniendo una estructura particular organizada a través de la formulación de preguntas y respuestas. Corbetta (2017) menciona que: “La entrevista pretende obtener datos preguntando a los sujetos con la finalidad de comprender las categorías mentales del entrevistado, sin partir de ideas y conceptos predefinidos conociendo sus perspectiva y experiencias individuales.” (p.345).

En la implementación de un plan de control interno administrativo y financiero para la empresa “La PARADA” también se tomarán en cuenta los registros ya que existe información que no se puede obtener solo con el método de la observación y al respecto (Barrantes, 2012), menciona: “Registro. Si se desea un registro minucioso y

completo de algunos fenómenos, que no pueden ser captados por los sentidos del investigador, es necesario utilizar algunos aparatos e instrumentos especializados.” (p. 199).

También se aplicará la técnica de las entrevistas semiestructuradas; así, por medio de un cuestionario previamente creado y específico para cada uno de los roles dentro de la empresa se logrará obtener información relevante, con el propósito de comprender, si al implementar el plan integral administrativo y financiero llegaría a tener una buena aceptación por parte de los dueños y los empleados de “La Parada”. “se argumenta que la entrevista es más eficaz que el cuestionario porque obtiene información más completa y profunda, además presenta la posibilidad de aclarar dudas durante el proceso, asegurando respuestas más útiles”. (Dias Bravo, Turrucó García, Hernández, & Varela Ruiz, 2013) pág. 163.

La técnica de la observación también se lleva a cabo con el objetivo de dar propuestas aceptables para el mejoramiento y la calidad del servicio con los clientes.

A lo largo de la investigación se presentarán entrevistas semiestructuradas y sus resultados, así como un cronograma que mostrará las actividades necesarias para cumplir con los objetivos específicos y a su vez conocer el tiempo necesario para concretar el trabajo de investigación.

En resumen, en el plan propuesto se utilizará la técnica de entrevistas semiestructuradas, el método de la observación y además se tomarán en cuenta los registros, importante resaltar que se realizarán entrevistas de acuerdo con los roles dentro de la organización.

3.6. VARIABLES O CATEGORIAS

La presente investigación se llevará a cabo en tres etapas, las cuales van de acuerdo con los objetivos específicos planteados en el I capítulo.

- ETAPA I: Se desarrollará el análisis DAFO, con el fin de conocer la situación actual de “La Parada”.
- ETAPA II: Tomando como base los resultados de la DAFO, las entrevistas, registros y lo observado, se determinarán las mejoras en la estructura administrativa financiera de “La Parada”.
- Etapa III: Se implementarán los controles y procedimientos administrativos y financieros necesarios, de tal manera que como resultado se genere la información suficiente para las decisiones estratégicas del negocio, optimización de los recursos y mejora en las utilidades.

Tabla 2 Cuadro de operacionalización de la Variables

OBJETIVOS ESPECIFICOS	VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIÓN	INDICADORES	INSTRUMENTO
1. Identificar las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades (DAFO), en la administración de la microempresa "Restaurante y Heladería la Parada y afines".	Variables criticos	Debilidades, Amenazas, Fortalezas, Oportunidades	<p>Debilidades: son las oportunidades de mejora que la organización puede realizar desde los interno.</p> <p>Amenazas: Son los riesgos que estan en el entorno de la organización y sobre las cuales no se tiene control.</p> <p>Fortalezas: Son las principales herramientas de trabajo que resenta la organización desde lo interno</p> <p>Oportunidades: Son las que ofrece el entorno a la empresa y le permiten aprovecharlas.</p>	Se miden cambios para lo cuantitativo y se hace descripción en los cualitativo	Se miden en unidades monetarias y numeros de veces	Análisis FODA: Observación y entrevista a colaboradores y dueños de empresa
2. Determinar las mejoras en la estructura administrativa financiera de "La Parada".	Valores Criticos	Aquellas que son indispensables para la continuidad del negocio	Se miden cambios para lo cuantitativo y se hace descripción en los cualitativo	Categorías valores absolutos y relativos	Se miden en unidades monetarias y numeros de veces	Entrevista a empleados, entrevista a dueños de la empresa
3. Implementar procedimientos para el adecuado manejo financiero y administrativo del negocio, para la toma de decisiones en la estrategia comercial.	Indicadores financieros	Un índice Financiero es una herramienta que facilita medir la situación económica de una organización para el análisis de sus estados financieros y su comportamiento	Se mide el comportamiento de la variables involucradas en el objetivo	Categorías basadas en valores absolutos y relativos	Se miden en unidades monetarias y numeros de veces	Observación y registro de datos en herramienta de control.

Fuente elaboración Propia

3.7 ANALISIS DE DATOS

El desarrollo de un plan de implementación de controles administrativos y financiero exitoso se basa en un análisis efectivo de la situación actual. Por medio del siguiente capítulo se procura dar respuesta a cada uno de los objetivos específicos planteados. Con el fin de facilitar el proceso investigativo, los objetivos del estudio fueron analizados por medio de tres tipos de instrumentos: guías de entrevistas y encuestas, que facilitaron el proceso o diagnóstico de la situación actual de la "Parada"; el diario de campo, que permitió recibir la experiencia dentro del contexto comunitario y lo que permite realizar un cuaderno de notas con los datos de interés para el logro de los objetivos de la investigación. El abordaje de dichos objetivos se realizó mediante el

análisis mixto de los hallazgos realizados que permitiera llegar a conclusiones objetivas sobre los mismos.

Se dará a conocer el análisis y la interpretación de los datos obtenidos por medio de las técnicas e instrumentos que fueron llevados a cabo.

Posteriormente se concluirá con un análisis DAFO de cada punto y se darán las conclusiones y recomendaciones pertinentes para poder iniciar con la implementación diseñada por el investigador. En cada objetivo se definirá el método utilizado para recolectar la información.

CAPÍTULO IV: RESULTADOS

4.1. RESULTADOS DE LA INVESTIGACION

4.1.1 Resultado de entrevistas, encuestas y gráficos.

Tabla 3. Resultado encuesta Aplicación de Protocolo de Atención al Cliente

Encuesta Aplicación de Protocolo de Atención Al cliente			
Cuestionario	Si	No	Total
¿Al ingresar al negocio se les dio la bienvenida por parte de algún empleado?	43	7	50
¿Se les entrego sin demora el menú una vez que se encontraban ubicados en una mesa?	38	12	50
¿Algunos de los empleados les comento sobre la Historia del lugar y sus entretenimientos?	36	14	50
Cuando se les entrego la orden, les preguntaron si quedaba algo pendiente.	45	5	50
¿Se les ofreció agua por parte de algún empleado?	48	2	50
¿Al terminar, se les retiro las cosas de las mesas?	34	16	50
¿Se les pregunto si les gusto y todo estaba bien?	42	8	50
¿Se les agradeció por su visita al cancelar?	47	3	50
¿El servicio sanitario se encontraba Limpio y aseado?	35	15	50
¿Le gustaron los juegos y entretenimiento que ofrece la Parada?	48	2	50

Fuente: Elaboración Propia

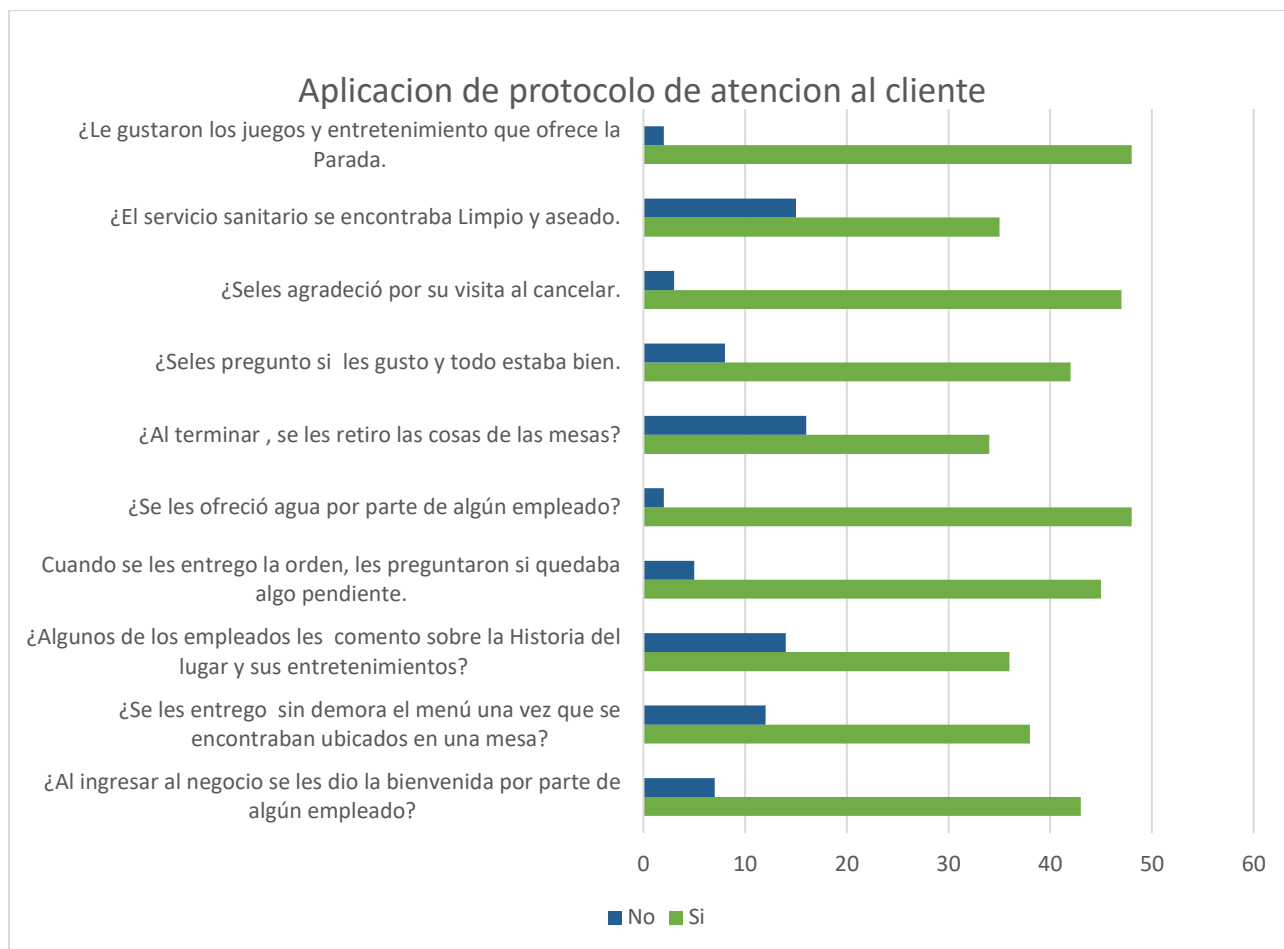


Figura 1. Aplicación de Protocolo de Atención al Cliente.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 4. Resultado de aplicación de Protocolo de Atención al Cliente

Resultado de Encuesta 1		
Aplicación de Protocolo de Atención Al cliente		
	Si	No
Total, de porcentaje de cumplimiento de protocolo de atención al cliente	83%	17%

Fuente: Elaboracion Propia

Total, de porcentaje de cumplimiento de protocolo de atención al cliente

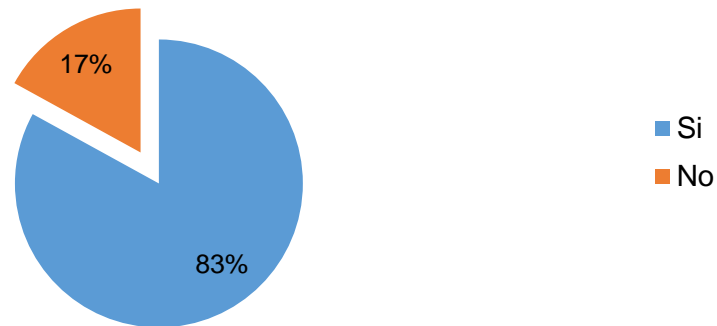


Figura 2. Porcentaje de Cumplimiento de aplicación del Protocolo de Atención al Cliente.

Fuente elaboración propia.

Tabla 5. Resultado de guía de Entrevista para la Administración de "La Parada"

Guía de Entrevista 1

Administración "La Parada"

¿Tiene su empresa un organigrama definido? Si la respuesta es no ¿Cómo lo definiría?. **R/ NO, la administración, el cajero, cocina, heladería, cajero y salonero.**

¿Tienen definido algún manual y descripción de puestos para la empresa? Si la respuesta es no ¿Cómo los describiría? **R/ NO, No tengo idea, tendría que preguntar a cada uno como se organizan.**

¿Cómo realizan los controles para el área financiera? **R/ No existen controles específicos, se lleva información general en un cuaderno.**

¿Cuáles Políticas se tienen establecidas acerca de los procedimientos de cada puesto? **R/ Solo existe la política de atención al cliente.**

¿Considera que el establecimiento de un plan de control interno administrativo y

financiero le proporcionara a la empresa un mejor manejo de la información y funcionamiento en general? **R/ Si, me parece que me permitiría tomar mejores decisiones para el negocio.**

¿Se realizan conciliaciones bancarias? **R/ No se realizan conciliaciones.**

¿Se verifican y archivan los cierres diarios de caja y ventas? ¿Existe un machote o manual para realizarlos? **R/ Se realiza una entrega diarios de la caja, pero no hay documentación, se escribe en un cuaderno el total de la venta del día.**

¿Se capacita al personal? **R/Cuando surgen problemas nos reunimos con el personal para dar las indicaciones de como se van a resolver en adelante.**

¿Se llevan archivos de control de planillas y asistencia? **R/ Se apunta en un cuaderno las horas laboradas del personal, pero no nada de forma digital.**

¿Manejan caja chica para pago de facturas proveedores? **R/ Si**

¿Se verifica la Caja chica con sus respectivas facturas? **R/ NO**

¿Considera necesario el desarrollo de diferentes manuales en el plan de control interno administrativo y financiero propuesto por el investigador? **R/ Si, me parecen muy importantes.**

¿Existe una cuenta bancaria ligada a la empresa y otra diferente para las finanzas personales? **R/ Si, pero en ocasiones las mezclo.**

¿Cómo se realiza el pago de la planilla al personal? **R/ Semanal y en efectivo sin comprobante.**

¿La empresa cuenta con archivos computarizados que permitan visualizar los movimientos? **R/ NO.**

¿Se realizan arqueos de caja sorpresivos? **R/ NO**

¿Realizan préstamos a empleados? **R/ Adelantos de salario, se apunta en un cuaderno y se rebaja el día de pago.**

Fuente: Elaboración Propia.

A continuación, se muestra el esquema de descripción de puestos actuales:

Tabla 6. Funciones de los colaboradores de "LA PARADA"

Administración (Dueños del Negocio)	Depósitos de Cierres Diarios. Compras. Pago a Proveedores. Pago de Planillas. Capacitaciones al personal. Políticas y procedimientos de trabajo.
Cajero (Segundo Nivel de Mando)	Facturación. Manejo de Caja Chica. Coordinación y toma de decisiones en ausencia de los administradores.
Saloneros	Servicio al Cliente, orden y aseo del área del salón y entretenimiento.
Cocineras y Heladeros	Elaboración de los platos según indicación de las recetas previamente establecidas. Orden y aseo de su área de trabajo.

Fuente: La Parada, febrero 2020.

Tabla 7. Resultado de Guía Entrevista 2 "LA PARADA"

Preguntas
¿Comente sobre la visión y Misión de la Empresa? R/ No la conozco
¿Qué funciones realiza diariamente? R/ Cobrar, supervisar y colaborar en el salón.
¿Por medio de que controles se evalúa su trabajo? R/ Por medio de la opinión de los clientes
¿Se le ha supervisado en los últimos cuatro meses el manejo de la caja? R/ No que yo recuerde.

Fuente: Elaboración Propia, febrero 2020. (*) Consulta al Cajero.

Tabla 8. Resultado Guía de Entrevista 3 "LA PARADA"

Preguntas
¿Comente sobre la visión y Misión de la empresa? R/ No la conozco
¿Qué funciones realiza diariamente? R/ Tomar pedidos, entregar pedidos y Limpieza del salón.
¿Por medio de que controles se evalúa su trabajo? R/ Por medio de la opinión de los clientes
¿Ha recibido capacitación acerca de los productos que ofrece y sus precios? R/ No que yo recuerde.

Fuente: Elaboración Propia, febrero 2020. (*) Colaborador encargado del Salón.

Tabla 9. Resultado Guía de Entrevista 4 "LA PARADA"

Preguntas
¿Comente sobre la visión y Misión de la empresa? R/ No la conozco
¿Qué funciones realiza diariamente? R/ Armar los helados que solicitan, aseo y orden dentro del bus
¿Por medio de que controles se evalúa su trabajo? R/ Por medio de la opinión de los clientes
¿Quiénes le han informado sobre cómo realizar la preparación de los platillos y que capacitación ha recibido? R/ No que yo recuerde

Fuente: Elaboración Propia, febrero 2020. (*) Heladero.

Tabla 10. Resultado Guía de entrevista 6 "La Parada"

Preguntas
¿Conoce la visión y Misión de la Empresa? R/ No la conozco
¿Conoce sus funciones diarias? R/ Cocinar los platillos que solicitan, aseo y orden dentro del bus
¿Existen manuales de controles implementados para los procesos que permitan evaluar su trabajo? R/ Por medio de la opinión de los clientes
¿Ha sido capacitada acerca de los productos que se ofrecen y su forma de elaboración? R/ No que yo recuerde

Fuente: Elaboración Propia, febrero 2020. (*) Cocinera.

Tabla 11. Resultado Arqueo de Caja "La Parada"

Fecha		18/01/20
Inicio		₡60,000.00
Total, en Efectivo		₡149,500.00
Total, Ventas con Tarjeta		₡63,180.00
menos comisión (4,5%)	4.50%	₡2,843.10
subtotal Ventas netas		₡149,836.90
Comandas por cobrar Empleados (consumo)		
Préstamos a empleados		2,500.00
Total, Ventas		₡152,336.90

Fuente: Elaboración Propia, Arqueo de Caja diaria del día 18/01/2020

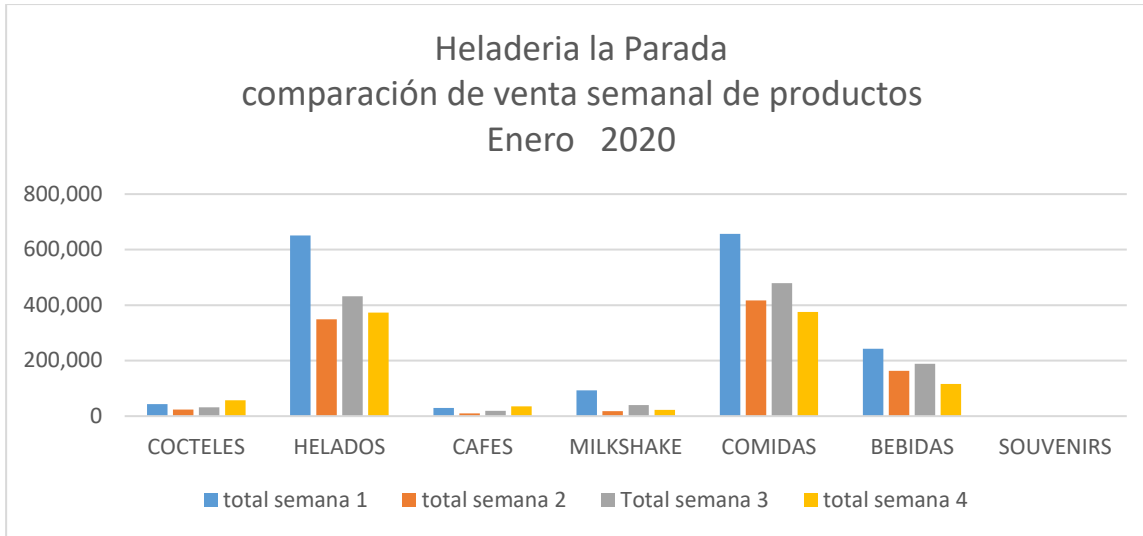


Figura 3. Comparación de ventas semanales por productos periodo a enero 2020. Fuente Elaboración propia.

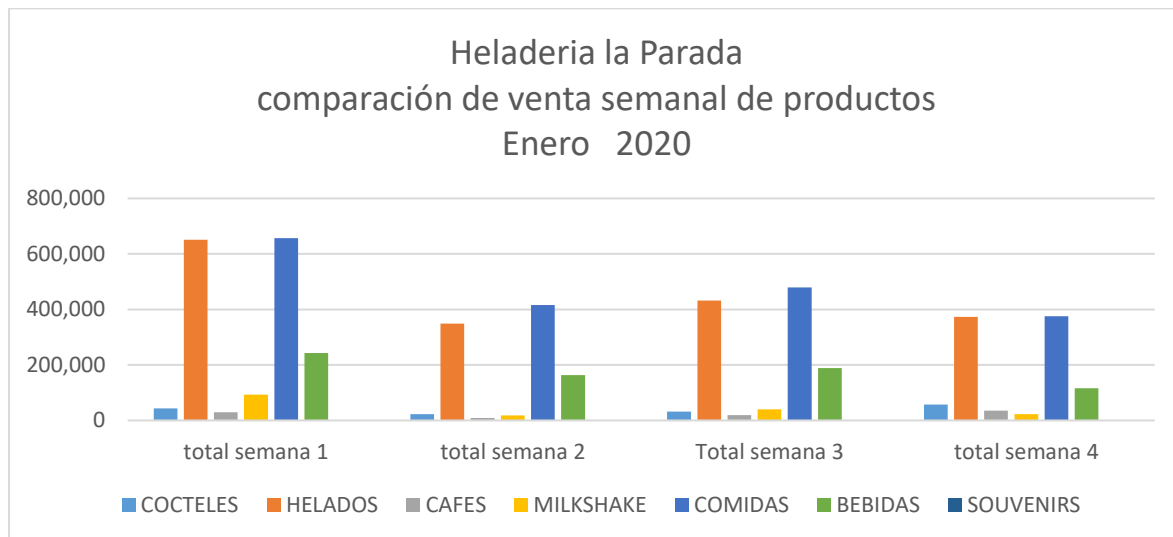


Figura 4. Comparación entre la venta de productos semanalmente del periodo de enero 2020. Fuente Elaboración Propia

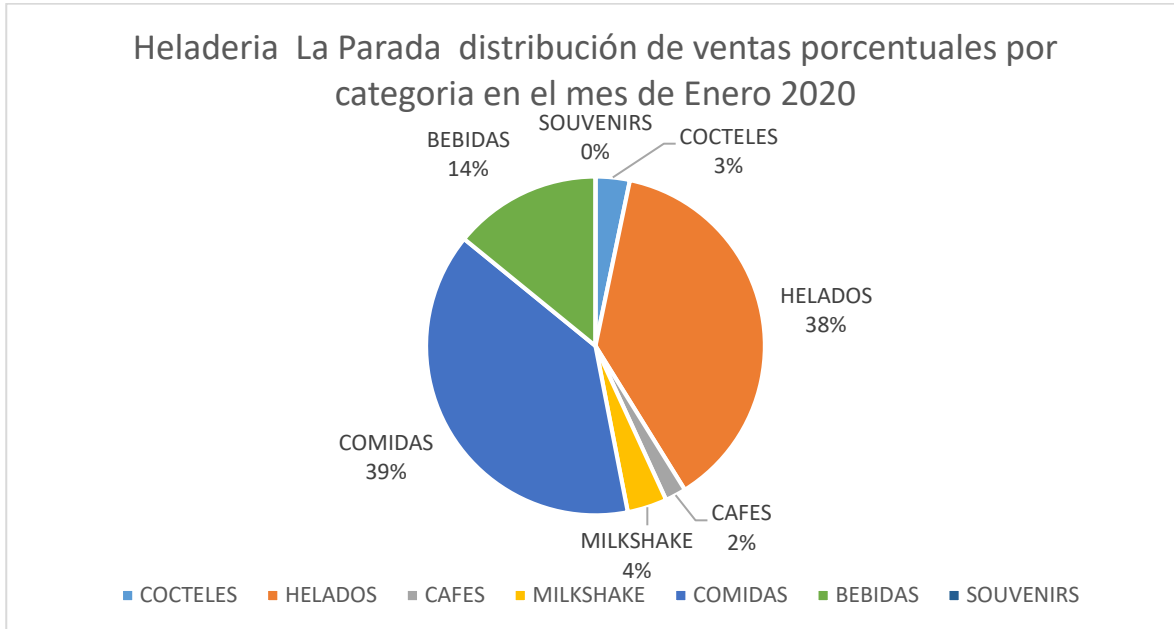


Figura 5. Ventas Porcentuales por Categoría Correspondiente al Periodo de enero 2020.
Fuente Elaboración propia.

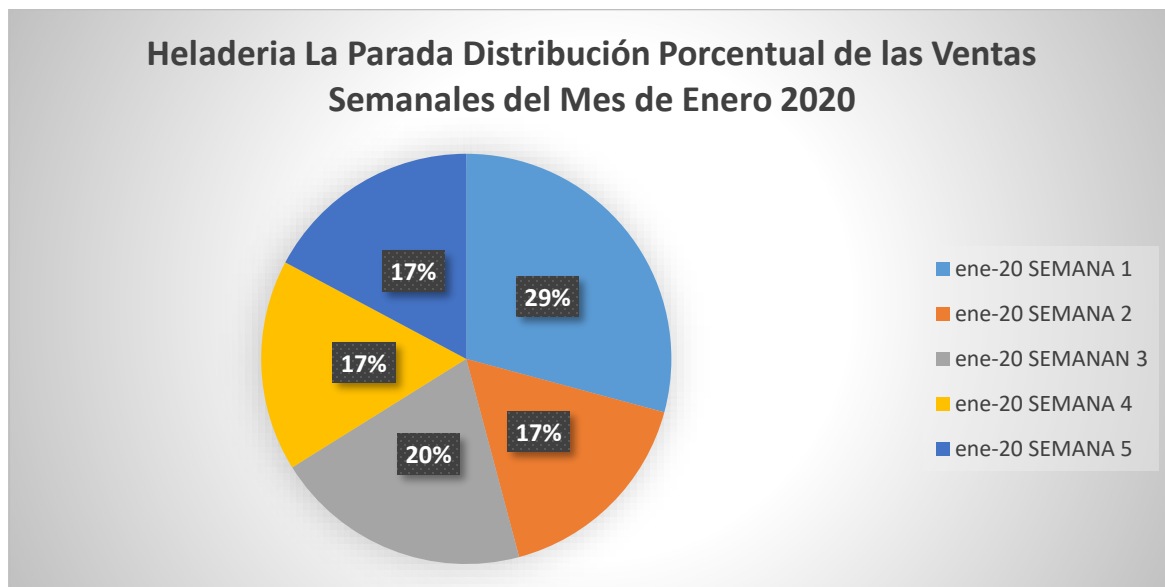


Figura 6. Distribución Porcentual de las Ventas Semanales del Periodo de enero 2020.
Fuente Elaboración Propia

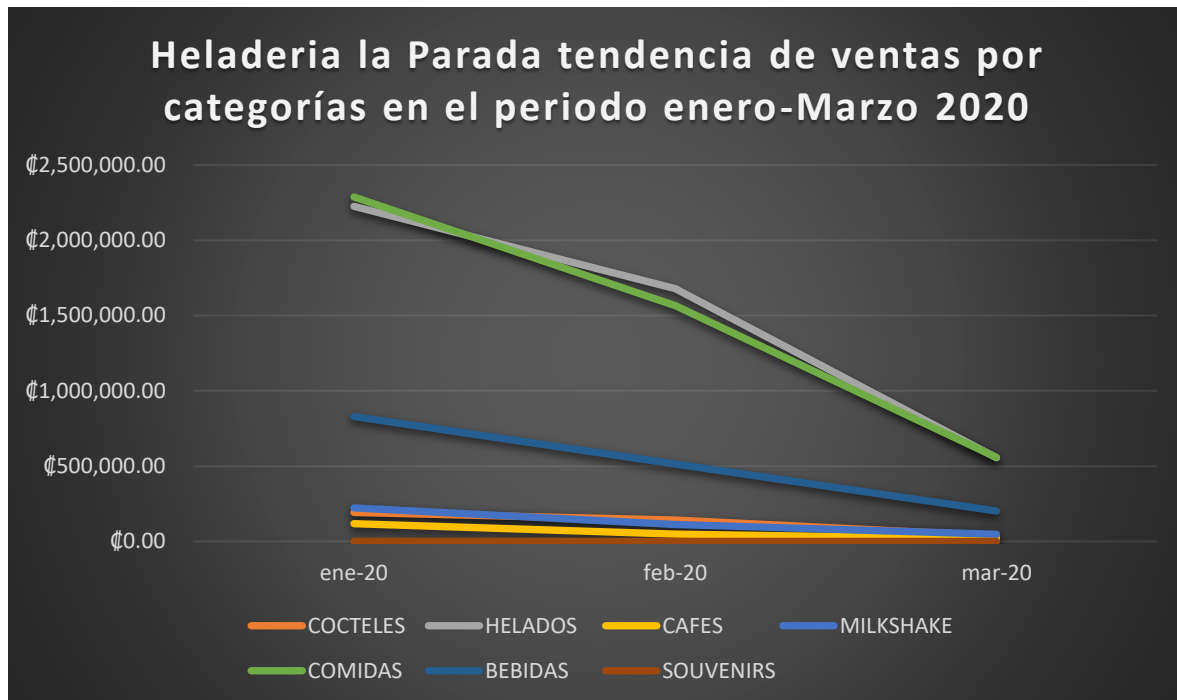


Figura 7. Tendencia de Ventas por Categoría durante el Periodo de Enero - marzo 2020.
Fuente: Elaboración propia

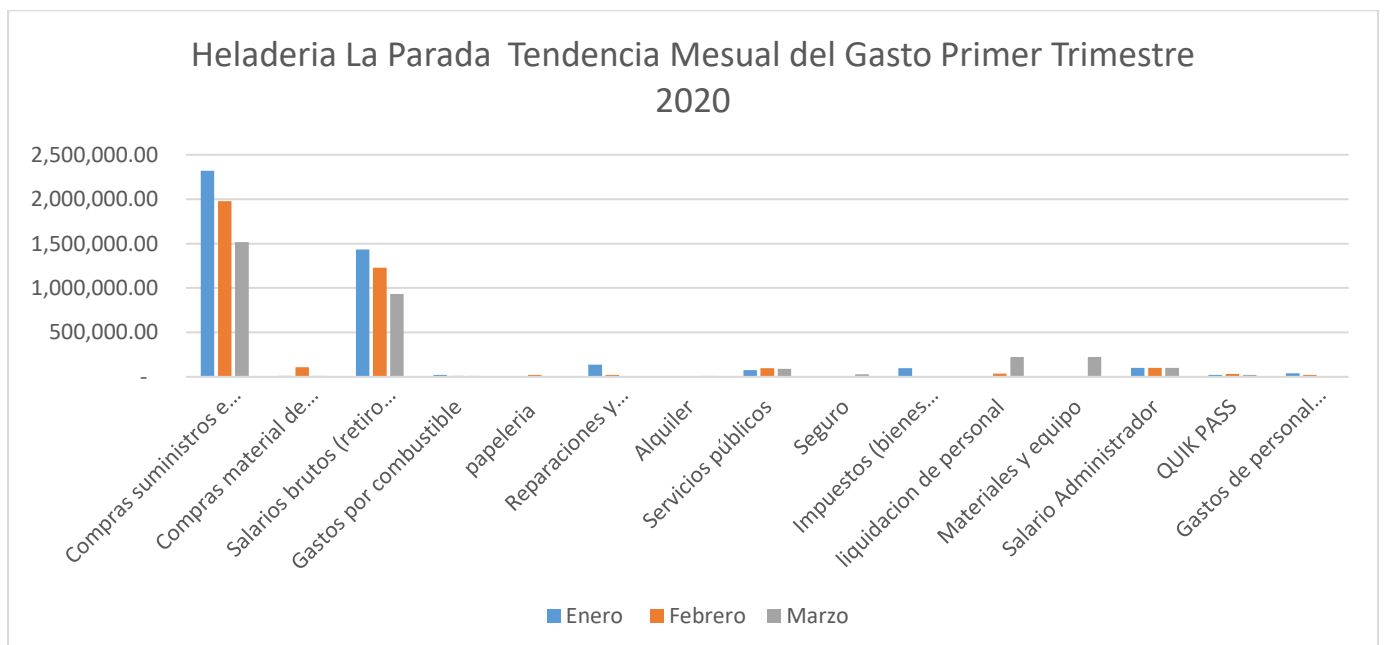


Figura 8. Tendencia Mensual del Gasto durante el Periodo del Primer Trimestre del 2020.
Fuente: Elaboración propia

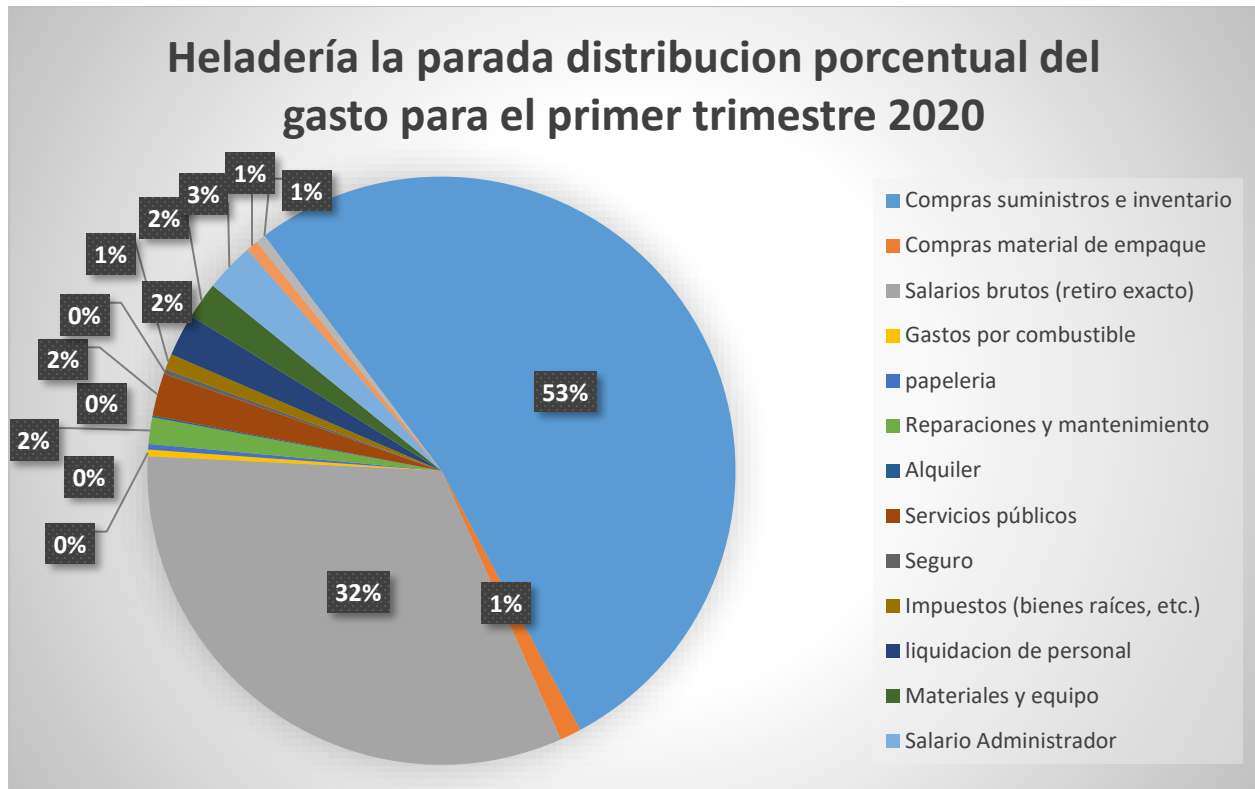


Figura 9. Distribución Porcentual del Gasto para el Primer Trimestre del 2020.
Fuente Elaboración propia

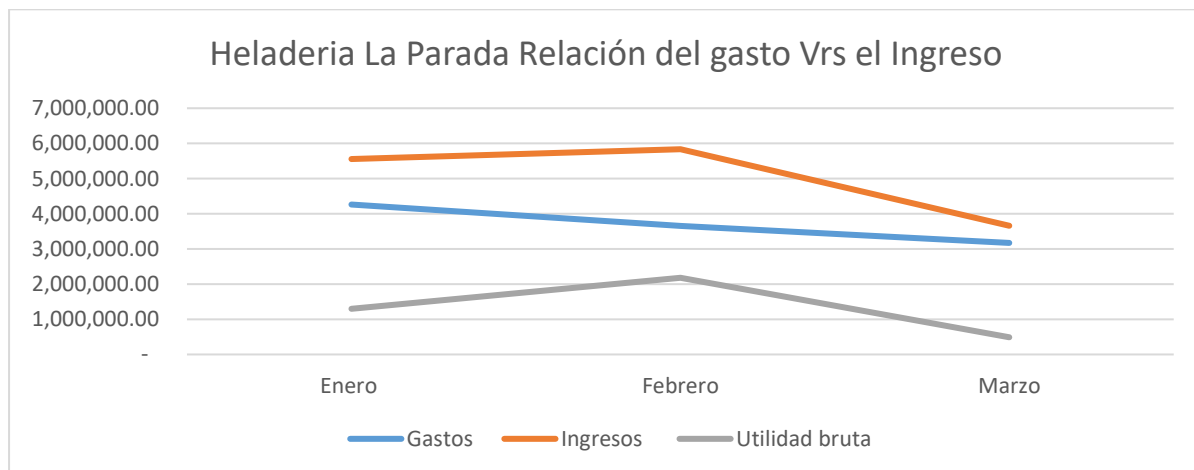


Figura 10. Relación del Gasto vrs Ingreso correspondiente al Primer Trimestre del 2020.
Fuente elaboración propia.

Tabla 12. Estado de Resultado (Pérdidas y Ganancias) "La Parada"

Estado de Pérdidas y Ganancias Restaurante y Heladería LA PARADA			
Primer Trimestre del 2020			
	Enero	Febrero	Marzo
Ventas	¢5,258,910.25	¢5,534,467.65	¢3,359,032.83
Venta cxc empleados	¢20,120.00	¢26,820.00	¢28,000.00
Venta neta	¢5,279,030.25	¢5,561,287.65	¢3,387,032.83
Costo de ventas			
Compras suministros e inventario	2,321,008.48	1,978,314.25	1,517,092.98
Compras material de empaque	12,320.00	107,500.00	9,150.00
Total, costo mercadería vendida	2,333,328.48	2,085,814.25	1,526,242.98
Utilidad Bruta	¢2,945,701.77	¢3,475,473.40	¢1,860,789.85
Gastos operativos			
Salarios brutos (retiro exacto)	1,432,188.12	1,229,971.84	934,855.20
Gastos de personal (EXTRA)	38,848.00	20,000.00	-
Gastos de cargas sociales	379,529.85	325,942.54	247,736.63
Gastos por combustible	20,000.00	10,000.00	10,000.00
Reparaciones y mantenimiento	138,600.00	23,000.00	-
Alquiler	-	-	10,000.00
Servicios públicos	75,000.00	97,000.00	88,710.00
Seguro	-	-	28,703.00
Impuestos (bienes raíces, etc.)	95,430.00	-	-
Retención de Impuesto Renta	46,666.57	41,716.29	30,524.86
Retención de Impuesto IVA	93,333.14	83,432.57	61,049.72
Liquidación de personal	-	34,580.00	224,643.99
Materiales y equipo	-	-	223,751.00
QUIK PASS	20,000.00	33,133.00	20,000.00
Total, gastos Operativos	¢2,339,595.68	¢1,898,776.23	¢1,879,974.40
Tota Utilidad Bruta Operativa	¢606,106.09	¢1,576,697.17	-¢19,184.55
Gastos Administrativos			
Salario Administrador	100,000.00	100,000.00	100,000.00
Papelería	8,910.00	21,560.00	3,600.00
Total gastos Administrativos	108,910.00	121,560.00	103,600.00
Total, utilidad Neta	¢ 497,196.09	¢1,455,137.17	-¢122,784.55

Fuente: Elaboración Propia, datos recolectados durante el primer trimestre del 2020

Tabla 13 Resultado Análisis DAFO

DAFO		
<p style="text-align: center;"><u>Debilidades</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • No cuenta con sistema de facturación. • No cuenta con un control de inventarios. • No cuenta con un control y registro de ventas total y por producto de forma digital. (registro se realiza a mano en un cuaderno de forma general) • No cuenta con registro de información financiera histórica. (estados de resultados, flujos de efectivo) • No cuenta con el debido control y registro de Planillas. • No cuenta con un organigrama definido. • El personal no conoce la Misión y visión de la empresa. • No cuenta con manuales descriptivos de puestos. • Su personal presenta resistencia al cambio. 	<p>Análisis Interno</p>	<p style="text-align: center;"><u>Fortalezas</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Es un lugar diferente y temático. • Tiene definido un protocolo de atención al cliente y el personal tiene conocimiento de este. • Mantiene una buena política de Marketing Digital por medio de las redes sociales. • Es un lugar donde se puede compartir en familia y con sus mascotas. • Siempre esta cambiando y buscando diferentes formas de promocionar sus productos y el sitio con actividades y entretenimiento.
<p style="text-align: center;"><u>Oportunidades</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Expansión del negocio (convertirse en franquicia). • Diversificación de productos. • Atraer turismo extranjero. • Adquisición de tecnología. 	<p>Análisis Externo</p>	<p style="text-align: center;"><u>Amenazas</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Posición Geográfica del Negocio. • Conectividad a internet. • Factores Climáticos, políticos y de Salud.

**CAPITULO V: DISCUSIÓN E INTERPRETACION DE LOS
RESULTADOS**

5.1.1 Objetivo específico N°1

Identificar las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades (DAFO), en la administración de la microempresa “Restaurante y Heladería la Parada y afines”.

Basándose en este objetivo específico, el siguiente análisis se realiza tomando en cuenta la tabla 3, tabla 4, tabla 5, tabla 6, tabla 7, figura 1 y figura 2:

Para el desarrollo de este objetivo se utilizó una entrevista semiestructurada a los dueños de la empresa (administradores), empleados, encuesta a los clientes y observación de los diferentes procesos. La finalidad de usar estos instrumentos de consulta es establecer un punto de partida que permita esclarecer la situación actual de “La Parada” y definir los puntos o procedimientos claves que se ven afectados.

Se aplicó una encuesta al azar y anónima, a los clientes que visitaron “La Parada” durante la semana del 18 al 23 de febrero 2020 como se muestra en la tabla N°3. Por medio de la cual se midió la aplicación del protocolo de atención al cliente, establecida por los dueños del negocio, por parte de sus empleados.

Se aplican un total de 50 encuestas durante una semana, a los clientes que visitaron “La Parada”, se determinó que, si más del 80% de los encuestados tenían una respuesta positiva en la encuesta, el nivel de aplicación del protocolo de atención al cliente establecido por los dueños del negocio tendría un nivel aceptable y no requeriría de alguna acción de mejora, si se obtenía menos del 80% de las respuestas positivas, se tendría que implementar alguna acción de mejora.

Según los datos obtenidos podemos decir, que el personal que labora para “La Parada” en la aplicación del protocolo de atención al cliente se encuentra en un nivel aceptable, por lo que se demuestra que el personal está comprometido con el cumplimiento de controles y procedimientos, por el momento no se requiere de alguna acción de mejora.

La encuesta anterior muestra a grandes rasgos las falencias encontradas en la empresa en el ámbito referido a controles administrativos y financieros, no existen manuales de ningún tipo, por lo tanto, se dificulta el momento de supervisar o controlar las diferentes actividades propias del negocio. Existen además funciones básicas que no están claras y se muestra total interés por la implementación de un plan de control interno que permita definir de la manera más idónea y fácil las responsabilidades de cada colaborador mejorando así la gestión administrativa como un todo.

Resguardar los recursos de la empresa evitando fraudes y errores por negligencia es lo que se pretende cuando se habla de control, pero como lo explica la teoría las pequeñas empresas no se preocupan por definir su sistema de administración y los planes o procedimientos no se encuentran escritos sino que se trabajan de manera empírica, solucionando cada situación en el momento de presentarse, es decir invierten sin planificación y con esto no solo se afectan de manera interna sino que disminuyen las posibilidades de atraer inversionistas.

La teoría cita y la práctica confirma que la envergadura de la empresa no es un factor que defina si es importante o necesario un sistema de control interno, por ende, se vuelve una tarea ineludible para aquellas que desean ser competitivas y velen por la disminución de los errores que causan efectos negativos.

Ahora bien, el respaldo de la información es un punto clave en el resultado de la entrevista anterior, las ventajas que se obtienen al documentar la información en una empresa juegan un papel importante en la toma de decisiones y la planificación, los documentos de la empresa deben estar controlados y centralizados de forma física o electrónica, pero de ninguna manera una organización debe funcionar sin resguardar y respaldar su información.

En resumen, el análisis de acuerdo con los resultados obtenidos permite al investigador inferir que:

- En “La Parada” no existen manuales de controles internos, solo se evidencia un protocolo para la atención al cliente, sin embargo, se muestra total interés por la implementación de estos y de la importancia que poseen.
- Se desarrollan procesos de forma empírica, los cuales no obedecen a directrices establecidas previamente precisamente por la falta de control.
- La evaluación de cada proceso que se realiza día a día en la empresa, esto permitirá determinar los elementos principales que conformaran el plan de control interno administrativo y financiero que será desarrollado en la propuesta e implementación.

El proceso de evaluación de la situación actual de “La Parada” también se llevó por medio de observación directa de cada uno de los procedimientos que ya existen, y permite al investigador establecer lo siguiente:

- No se realizan arqueos de cajas.
- No se hacen conciliaciones bancarias.

- No se lleva a cabo un formato digital ni físico con el archivo de documentos como facturas, cierres de caja, depósitos diarios.
- No existe un adecuado manejo del efectivo que se recauda diariamente.
- Las funciones de cada colaborador no están del todo claras y existe desorden en el momento de efectuar el trabajo.
- Si se utilizan datafonos como medios de pago y seguridad de la empresa.
- No existen respaldos de los gastos que se manejan con la caja chica, y en ocasiones se han evidenciado faltantes los cuales no son cobrados a los empleados por falta de control y segregación de funciones.
- No existe una facturación o registro de ventas, al final del día se reporta en un cuaderno el total de efectivo ingresado por ventas de forma general.
- No existe un sistema de facturación computarizado.

Los empleados toman dinero de la caja como vales personales con autorización de la persona que supervisa, sin embargo, no existe un documento con firma de recibido por parte del colaborador o de entregado por el responsable de la caja.

Los pagos de planilla se hacen sin emitir un comprobante de pago con la firma del colaborador.

Existe un control de las horas laboradas para los empleados, por medio de un reloj que registra la marca de la huella biométrica, este genera un reporte por rangos de fecha de horas laboradas por empleado, sin embargo, no existe un registro digital histórico del pago de planillas, ni comprobantes de pago, ni expedientes con su respectivo currículo.

No existe un sistema de facturación o registro de ventas, se les realiza la cuenta a los clientes por medio de las comandas de pedidos que realizan los saloneros, al final del día se reporta en un cuaderno el total de ventas en general, menos la caja de inicio.

Los pagos a proveedores se realizan de contado, no existen compras a crédito.

Ahora bien, de acuerdo con lo observado y anotado en el diario de campo, el control del recurso humano, el cual es el activo más valioso y de ello depende la ejecución de todos los procesos, se define a continuación la estructura organizacional y descripción de puestos actuales que tiene la empresa, seguidamente una entrevista a cada colaborador, según sus funciones para determinar los elementos principales en las diferentes áreas críticas.

La estructura organizacional es fundamental en todas las empresas, plantea como va a estar organizada y el orden es uno de los factores claves del control. Sin embargo, su finalidad es esclarecer el papel de cada colaborador para que todos tengan claro sus funciones y de esta manera como equipo trabajando de forma óptima se logren los objetivos. Además, la misma establece autoridad, jerarquía y cadenas de mando.

Cabe mencionar que para la "Parada" su estructura organizacional cambia de acuerdo con la temporada, por lo que mantienen personal mínimo en invierno, en verano su clientela aumenta significativamente, por lo que para lograr una buena atención al cliente deben aumentar el personal en 4 plazas de temporada.

Una adecuada descripción de puestos es de gran importancia en las organizaciones ya que la misma muestra una guía útil de unidad de mando mostrando a cada colaborador sus funciones diarias, además permite evaluar el trabajo de una persona en específico.

La tabla anterior especifica las obligaciones diarias de cada una de las personas involucradas de una forma muy general, por lo tanto, se debe mejorar e implementar un manual de descripción de puestos donde comprenda cada fase de los procesos, incluso los salarios establecidos de acuerdo a la responsabilidad, de esta forma la empresa siempre contara con una guía de orden y control, incluso le sumara notable importancia en el momento de contratar personal nuevo porque ya se contara con las especificaciones necesarias por escrito y, de esta forma, la empresa no trabajaría de forma empírica, sino siguiendo una línea de control y planificación, los cuales forman parte de una administración exitosa.

Con la finalidad de conocer los puntos clave de cada colaborador se les realizaron las encuestas:

Cajero.

Lo que muestras a grandes rasgos que los controles de la caja no están presentes en la organización, además se hace notorio que el no conocer la misión y visión de la empresa es grave en los colaboradores, ya que los mismos pierden la guía de la razón de ser de la empresa.

Este comenta que una vez que se realizan los pedidos de los clientes debe dirigirse a cada uno de los diferentes buses, recoger las comandas de los pedidos, y con base a estas realizar la cuentas de cada una de las mesas de forma manual, al cliente no se le extiende ninguna facturación por lo consumido, este puede pagar en efectivo o con tarjeta ya que se cuenta con un datafono en el lugar. Además, debe de coordinar que se cumpla el protocolo de atención al cliente en todas las áreas.

Al final del día debe de entregar escrito en una comanda un desglose general del efectivo que entrega, junto con las comandas que cobro durante el día.

La organización adecuada del cajero quien es la persona encargada de “La Parada” cuando no están los administradores principales, constituye una exigencia básica para llevar a cabo cada proceso de manera adecuada.

Salonero.

En la entrevista número tres muestras nuevamente que los colaboradores no reconocen la misión y visión de la empresa, por lo que se hace sumamente necesario darla a conocer y que ellos puedan sentirse identificados.

Los colaboradores encargados del salón no tienen claras sus funciones diarias por ende las mismas deben ser esclarecidas mediante el manual de descripción de puestos.

Heladero.

Funciones Diarias: La preparación de los diferentes tipos de platillos de helados de acuerdo con sus recetas previamente establecidas y a la mano en el bus de la heladería, mantener el aseo y orden dentro del mismo, velar que los insumos se mantengan frescos y en buen estado.

Manuales de Controles: En realidad existe un protocolo de atención al cliente donde, en uno de sus puntos cita, que se debe preguntar al cliente su opinión sobre el platillo solicitado y existe un buzón de sugerencias sobre el servicio brindado.

Capacitación: Si, los dueños se enfocan en que conozcamos las recetas al pie de la letra y el protocolo de atención al cliente, son muy exigentes con eso, ya que los platos que se venden acá son únicos. Cada cierto tiempo nos reúnen para recordarnos lo

importante que es seguir el protocolo del servicio al cliente y realizar o hacer las recetas tal y como están establecidas.

Por medio de la entrevista número cuatro queda demostrado que la exigencia y el control de los productos ofrecidos es de gran importancia en la empresa, a pesar de que ninguno de los colaboradores conoce la misión y visión de esta, tienen claro que para “La Parada” la excelencia en la atención al cliente, el sabor sus helados y comida es lo más importante.

Sin embargo, queda demostrado que dejan a un lado el control y la excelencia administrativa y esto obviamente se ve reflejado en el manejo de los procesos en áreas contables, mostrando faltantes de caja y desorden financiero.

Cocinero.

Funciones Diarias: La preparación de los diferentes tipos de platillos de comidas de acuerdo con sus recetas previamente establecidas y a la mano en el bus del restaurante, mantener el aseo y orden dentro del mismo, velar que los insumos se mantengan frescos y en buen estado, estar pendiente de que siempre se tenga lo necesario para trabajar.

Manuales de Controles: Los dueños nos controlan mucho con respecto a la presentación de los platillos y que las porciones estén de acuerdo con lo establecido en las recetas.

Capacitación: Si, siempre se enfocan en que sepamos de forma exacta la elaboración de los platos, que se utilicen las porciones establecidas y en el cumplimiento del protocolo de atención al cliente.

5.1.2. Objetivo Especifico N°2

Determinar las mejoras en la estructura administrativa financiera de “La Parada”.

A continuación, se detallan de manera específica los elementos principales que se generan tomando en cuenta los hallazgos en el análisis anterior y los cuales dan origen al objetivo específico número dos el cual será puntualizado a continuación.

De esta forma estos elementos serán tomados en cuenta para realizar la implementación del plan de control interno.

5.1.2.1. Control de Cierre de Caja Diario y Depósitos.

El cierre de caja es un método diseñado para poder identificar el flujo de las entradas y salidas de dinero de forma efectiva o tarjeta de acuerdo con los valores reportados de ventas al finalizar cada día. Es un proceso crucial en todos los comercios sin embargo las empresas aun no le prestan la importancia que se merece.

En “La Parada” actualmente no existe un sistema de facturación y las ventas la manejan de forma manual, la cual muestra una sumatoria al final del día. Existe un cuaderno donde se establece la venta total del día, los gastos y el monto cobrado con el datafono, sin embargo, no existe documentación que respalde esta información, ni la firma de la dueña y administradora haciendo constar que se verifico tanto el cierre, los gastos como lo cobrado con él datafono.

Con respecto a la información anterior se puede determinar lo siguiente:

- El factor humano en los procesos es el principal componente que proporciona descuadres, resulta inevitable cometer errores mucho más cuando se usan

métodos tan manuales y en este caso estos métodos ya no son opción para las empresas que manejan un notable número de transacciones o ventas por día como la que se presenta en este estudio, por ende se hace sumamente necesario un sistema de información que automatice el proceso de facturación y cierre de caja integrando procesos como ventas, inventarios, entre otros. Hoy en día muchas empresas tratan de identificar un sistema ERP(Enterprise Resource Planning “sistema de planificación de recursos empresariales”) que se adapten a las operaciones propias, los mismos generan una gran inversión, pero a corto plazo sus beneficios se ven reflejados en cada proceso.

Algunas de las ventajas que presentan dichos sistemas de información se detallan a continuación:

- Mejorar la salud financiera de la empresa.
- Crecimiento y posibilidad de expansión.
- Automatización de los procesos y erradicación de errores.
- Optimización de los recursos.

Ahora bien, otra solución alterna para las empresas que no desean invertir en un sistema tan costoso es la computarización por medio de una plantilla en Excel que determine aspectos importantes en el cierre de caja diario y los cuales puedan ser archivados e impresos para ser respaldados con la documentación referente.

El uso de esta plantilla será confeccionado en la propuesta y la misma debe presentar al menos los siguientes elementos:

- Fecha.
- Contabilización de billetes y Monedas que existen en la caja.
- Adjuntas los números de comprobantes bancarios que respalden los ingresos del día.
- Firma de la persona que realiza el cierre de caja y firma del administrador como revisión final.
- Definir observaciones pertinentes.
- Justificar los gastos con la respectiva factura, aunque lo recomendado es mantener una caja chica y no gestionar pagos con dinero de la venta del día.
- Numero de factura con la cual se inicia el día y numero con la que se termina.
- Otro de los aspectos importantes es la forma en la cual la empresa realiza el cierre actualmente. Se determina la venta total por medio de la suma manual del total de las comandas de pedido, se restan los gastos y el monto que resulte debe ser lo depositado en el día.

Este proceso está totalmente errado, porque se puede manipular el efectivo ingresado, el primer paso debe ser contar el efectivo que se tiene físicamente porque en el momento de la facturación al utilizar un método tan manual pueden digitar más o menos cantidad, o inconscientemente por el elevado número de transacciones no marcar del todo la venta, lo cual puede ocasionar faltantes y en algunos casos sobrantes que pueden no ser registrados, por ende se recomienda que el principal paso sea siempre contar el efectivo y registrarlo de forma inmediata en la plantilla de cierre de caja.

5.1.2.2. Control de Cierre de Caja Chica.

Actualmente “La Parada” presenta una caja chica por un monto de trecientos mil colones, la cual se usa para pago de proveedores y compras imprevistas, sin embargo, no se hace cierre de esta de forma diaria, existen gastos sin la factura que los respalde y además se han reportado faltantes de caja en varias ocasiones los cuales ha asumido la empresa por falta de control.

De igual forma la caja chica debe ser manejada como la caja normal de ventas diarias y debe seguir los mismos patrones de control y documentación. Además, no deben surgir compras imprevistas y el pago de los proveedores debe ser autorizado con antelación y documentando con la firma de la dueña en todos los casos sin excepción.

5.1.2.3. Auditorias

Auditoría se define como el examen objetivo y sistemático de las operaciones financieras y administrativas de una entidad, practicando con posterioridad a su ejecución para su evaluación. Revisión o análisis periódico, así como a los métodos de control interno de una organización administrativa, con el objeto de emitir opiniones y recomendaciones con respecto a su funcionamiento. Las mismas pueden ser a nivel externo o interno.

Los arqueos sorpresivos de caja forman parte de las auditorías internas en las empresas y son de vital importancia en los controles, sirven para para detectar posibles fraudes y evaluación de los métodos utilizados en la actualidad.

“La Parada” muestra auditorías internas en cuanto a los productos que ofrece, y estas se hacen de forma diaria y detallada, los resultados se verifican y corrigen de manera

casi inmediata, sin embargo, no existen auditorías internas de acuerdo con los procesos financieros.

Por ejemplo, los riesgos asociados al arqueo de caja se evidencian cuando en el momento de sumar los ingresos la información la suministra la cajera y en ningún momento se valida su labor y la transparencia de su trabajo.

Importante, hay que mencionar que, del efectivo recaudado, solo lo cobrado en con el datafono ingresa a una cuenta en el banco, la recaudado en efectivo se consigna en una caja fuerte de los dueños, este es un riesgo que asume la empresa de manera diaria. Otro punto importante es que no se toman medidas drásticas con el personal cuando hay faltantes, por la falta de controles y políticas definidas, y además no se exige la presentación de la documentación.

5.1.2.4. Conciliaciones Bancarias.

No presentan conciliaciones bancarias ni conocen la importancia que presentan las mismas, por ende, se debe implementar un sistema de control que nos permita conciliar la cuenta.

Este punto es importante ya que como se menciona anteriormente la empresa en ocasiones mezcla las finanzas personales con las empresariales, a pesar de que ya existe una cuenta donde se realicen los depósitos diarios y los pagos referentes a la naturaleza de la empresa, por esta razón se deben establecer las conciliaciones bancarias.

También se recomienda la sucursal electrónica del banco con el cual la empresa mantiene relación en este momento, es de urgencia que se puedan verificar los

depósitos que se hacen diariamente y además controlar los egresos en dicha cuenta según los extractos.

5.1.2.5. Control de Planillas y Asistencia.

Actualmente en “La Parada” el control de la asistencia se encuentra documentada por medio de un reloj que registra la huella biométrica, con el cual se genera un reporte con las horas laboradas por rangos de fecha únicamente, el cálculo para el pago del personal se realiza de forma manual y en efectivo sin ningún tipo de comprobante, por ende se hace sumamente riesgoso el pago de la planilla del personal, a su vez el pago de planilla y goce de vacaciones no se documenta de manera formal, se registra el monto pagado cada semana en el cuaderno de cierre de caja, más no existe la firma del colaborador dando fe que recibió ese dinero.

Se calcula de forma empírica y no existe un formato revisado y avalado por un profesional. Por ende, en la propuesta se pretende crear una guía para la administración de la empresa que permita seguir normas y políticas y además documentar lo referente al personal y el pago de sus prestaciones.

Se hacen vales personales a los colaboradores los cuales tampoco son respaldados ni existe evidencia de su respectiva deducción.

Además, es notable la llegada tardía de varios colaboradores en reiteradas ocasiones, el principio número tres que plantea Henry Fayol señala lo siguiente:

Disciplina: Se demuestra en el respeto a las normas y reglamentos de la organización.

Todo el personal que labora en una organización debe respetar las reglas y convenios

que gobiernan la empresa. Se logra ejerciendo un buen liderazgo en los diferentes niveles.

5.1.2.6. Capacitación del Personal

La capacitación es toda actividad realizada en una empresa dirigida al recurso humano que tiene como objetivo principal buscar la mejora continua, desarrollar habilidades y conocimiento que a corto plazo se ven reflejadas en la calidad del servicio y el producto final.

“La Parada” se enfoca en capacitar al personal de forma exhaustiva y detallada en cuanto a platos, recetas y servicio al cliente, sin embargo, los procesos administrativos y de control se han quedado fuera, lo cual ha sido demostrado en la presente investigación.

Por lo que de acuerdo con lo observado y al resultado de las entrevistas es importante se planificación de capacitaciones

5.1.2.7. Pago a Proveedores.

La Empresa tiene establecido un cronograma para la atención a sus proveedores, todos los pagos se realizan de contado, sin embargo, no se cuenta con un registro y control de los pagos realizados a los proveedores, además como son los dueños o administradores los que realizan las compras y pagos en ocasiones mezclan compras personales con las de la empresa por lo que se dificulta mantener un buen control de los gastos propiamente del negocio.

Por ende, se determina que muchos de los gastos que se realizan no son presupuestados lo que puede llevar al desfase del flujo de efectivo, no existe una base de datos de proveedores lo que hace a la empresa recurrir siempre a los mismos, sin analizar oportunidades en otras compañías con respecto a precios de mercado de productos y servicios.

5.1.2.8. Tecnología

Actualmente “La Parada” no emplea la tecnología en sus operaciones diarias, no poseen un sistema de facturación, no utilizan herramientas para los registros contables y financieros, manejan solo efectivo, en el único caso que se logra observar el uso de la tecnología es en el uso de métodos de pago por medio de datafonos, lo cual los limita con respecto a la competencia en este aspecto y además limita los controles que usan en la actualidad.

La tecnología ya no se muestra en las empresas como un lujo, por el contrario, se ha convertido en un arma letal en cuanto a control y fraudes, es un elemento fundamental en el ámbito empresarial. La globalización obligo a las compañías a evolucionar y la tecnología ha sido un instrumento que llego para resolver problemas a través de sistemas que se adaptan a cada una de las organizaciones.

Es importante que se reconozca que cuando una empresa muestra resistencia a implementar nuevas tecnologías aumentan las probabilidades de quedarse atrás, por el contrario, el uso de estas en los procesos óptimos como organización, despacho, ventas y cobranzas reduce el trabajo manual y las horas hombre, disminuyendo errores y aumentando la productividad.

Por otro lado, la integración de las finanzas y la tecnología a pesar de ser un fenómeno relativamente nuevo en las empresas ha demostrado las ventajas frente al sistema financiero tradicional, entre ellos bajos costos, comisiones menores, aumento del control en tiempo real y acceso fácil y es precisamente este punto uno de los cuales presenta una deficiencia total y el mismo será llevado a cabo para la empresa como parte de la implementación.

5.1.2.9. Auditoria.

Al Mostrar la incidencia en las utilidades y la optimización de los recursos que tiene no aplicar técnicas de control financiero como las auditorías. Se obtiene.

Según el trabajo de campo realizado el día 18 de enero del presente año se pudo probar la importancia de estas, mediante el arqueo y revisión del cierre de caja y también se revisó el manejo del inventario de suministros.

Situaciones Observadas: El proceso de cierre de caja diaria en la empresa se realizan actualmente de la siguiente manera:

- Monto total de efectivo sumado en la caja diaria: 149 500 colones
- Más total de cierre del datafono : 63.180 colones
- Menos inicio de caja diaria : 60.000 colones
- Total, de ventas del día : 152.180 colones

Registros del día:

- Únicamente se observa el documento del cierre de datafono.

Se procede a realizar un arqueo de caja sorpresivo y se cuenta el dinero en efectivo que tiene el cajero en un bolso tipo canguro, junto con las comandas de los pedidos y el cierre del datafono, lo cual según el arqueo realizado se tiene un faltante. Como se muestra en la tabla 11.

Según el efectivo contado y los documentos aportados (comandas) en este registro estaría haciendo falta que el cajero tome en cuenta el monto de comisión por el cobro con tarjeta y un vale de caja de 2.500 colones, que según indica el cajero se le fue tomarlo en cuenta en el cierre , por ende, se prueba que la falta de control con respecto

al dinero que se maneja diariamente puede ocasionar pérdidas, esto ligado al sistema tan manual que se emplea actualmente en la empresa, el cual a simple vista es deficiente por ende en el marco de la propuesta de la presente investigación será elaborado un manual de procedimiento de cierre de caja el cual será posteriormente aprobado por la gerencia de la empresa para su implementación.

5.1.2.10. Control de suministros y materiales.

Al realizar una inspección de cómo se realiza los despachos de suministros de la bodega, hacia la heladería y el restaurante, se logra determinar que se generan pérdidas por vencimiento de productos, los suministros se encuentran desordenados y revueltos, por lo que no existe un orden de entrada y salida de estos, además no existe control en quien retira, cuanto o porque, lo que también genera un riesgo de pérdidas. Mantener un buen control de inventarios es de gran relevancia para las empresas porque de esto depende la productividad de la compañía. Es tan importante que se ha convertido en un factor que les ayuda a ser más competitivas y a mantener una posición privilegiada en el mercado.

Sin embargo, esta tarea no siempre resulta sencilla. Es por ello que los dueños de un negocio necesitan aprovechar al máximo las herramientas que tienen a la mano, y gracias a la evolución de la tecnología hay cada vez más.

Esto es una práctica imprescindible para las organizaciones, ya que permite optimizar los procesos y hacer más eficiente la gestión del almacén de suministros y materiales, para realizarse de una manera más planificada, estratégica, ágil y confiable.

De esta manera se puede decir el proceso de evaluación efectuado en la empresa “La Parada”, permite determinar que la organización en estudio presenta falencias en cuanto a controles administrativos y financieros, los cuales hacen posible la elaboración e implementación de un sistema administrativo financiero de control interno el cual será desarrollado en el capítulo VI.

El mismo también estará compuesto por manuales que sirvan de guía a cada colaborador.

El manual de procedimientos es un documento del sistema de Control Interno, el cual se crea para obtener una información detallada, ordenada, sistemática e integral que contiene todas las instrucciones, responsabilidades e información sobre políticas, funciones, sistemas y procedimientos de las distintas operaciones o actividades que se realizan en una organización. (Vergara, 2017)

Los manuales deben ser creados de acuerdo con la necesidad de cada empresa y los componentes de estos dependerán de que área en específico se lleve a cabo en el presente estudio.

5.1.3. Objetivo Especifico N°3

Implementar procedimientos para el adecuado manejo financiero y administrativo del negocio, para la toma de decisiones en la estrategia comercial

Mediante una corta entrevista a los dueños del negocio donde se les consulta ¿La información, registros o herramientas financieras utilizadas en la “PARADA” con las que se toman decisiones con el fin de la mejora continua, en la estrategia comercial del

negocio, la optimización de los recursos y las utilidades?, los mismos responden que no se utiliza ningún tipo de herramienta, para el análisis de resultados financieros de la empresa, solamente se llevan registros generales por medio de apuntes en un cuaderno de las ventas diarias, adelantos de salario y las horas laboradas por los empleados.

“Las herramientas financieras son muy útiles porque nos permiten organizar los estados financieros para llevar un mejor manejo y tener la seguridad de que se están manejando y aplicando las herramientas financieras correctamente para incrementar las utilidades de la empresa.

La aplicación de herramientas financieras en las empresas nos ayuda la búsqueda de información, es útil para los administradores y personas encargadas de tomar decisiones que afecten la estructura financiera de la organización.

Los estados financieros, la toma de decisiones, las proyecciones financieras y aplicando las políticas de capital de trabajo y buenas administraciones, son una de las herramientas financieras que debe tomar en cuenta las empresas.

También Sería muy importante poder aplicar todas estas herramientas financieras para poder competir y defenderse en el mercado globalizado. En las diferentes áreas que no se basan solamente en las utilidades de la empresa para la toma de decisiones.

Razón financiera que permite determinar qué tan atractivo resulta para una empresa su crecimiento”. Tomado de (Jiménez, 2013).

Ante la carencia de herramientas financieras durante la presente investigación se realizaron por medio de plantillas de EXCEL, el flujo de efectivo mensual con los

auxiliares de ingresos y gastos, control semanal de ventas por categoría de productos, control de inventarios y planillas. Esto para mostrar a los dueños la importancia de la implementación estas herramientas y en la administración de la empresa “La Parada”. Al aplicar este tipo de herramientas se logró obtener los siguientes datos.

5.1.3.1 Análisis de los datos recolectados de las ventas correspondientes al mes de enero 2020.

En la figura 3 se puede observar el comportamiento de las ventas por categorías haciendo una comparación por semana durante el periodo del mes de enero del 2020, esta información es útil para los dueños del negocio, para la toma de decisiones en cuanto a la planificación de estrategias de negocio y la optimización de los recursos.

En la figura 4 se puede observar el comportamiento semanal de los productos por categorías, observamos que la semana 1 fue la de mayores ventas en todas las categorías en el mes de enero 2020, se observan al menos dos categorías significativas en ventas que son las comidas y los helados que sobre salen en cada semana.

En la figura 5 se muestra el porcentaje de venta que representa cada categoría en el mes de enero 2020, podemos observar que la categoría de comidas representa cerca del 40% del total de las ventas de este mes, seguido de cerca por la categoría de helados que representa un 38%, en el mes de enero la categoría de souvenir no genero ventas, siendo la categoría menos significativa para el negocio.

En este punto es importante recordar el principio de Pareto el cual nos indica que el 20% de los productos son los que generan el 80% de las ventas por lo que para los dueños del negocio es importante este dato, ya que siendo comidas y helados el 20%

representativo en la categoría de productos deben mantener el inventario de los mismos así como asegurarse de que estos productos sean los responsables de generar la utilidad del negocio, es decir hacer constantemente la revisión de precios y costos de los mismos. Tal y como se indica en el artículo tomado del sitio web: (cepymenews, 2019)

La Ley o Principio de Pareto, también conocida como la Regla del 80/20 (ó 20/80), establece que, de forma general y para un amplio número de fenómenos, aproximadamente el 80% de las consecuencias proviene del 20% de las causas.

Vilfredo Federico Pareto (1848-1923) fue un ingeniero, sociólogo, economista y filósofo italiano, cuyo Principio o Ley nos puede servir de referencia para centrarnos en lo que realmente importa, en lo que nos puede dar mayores satisfacciones con menores esfuerzos, sin malgastar energías y recursos en obtener pobres resultados.

En el mundo empresarial, la Ley de Pareto suele cumplirse, por ejemplo, en los campos de ventas y gastos. Así, en muchos casos se podrá comprobar cómo el 80% de las ventas de una empresa proviene de un 20% de sus clientes, o de un 20% de sus productos, o el 80% de sus gastos del 20% de sus proveedores.

También se puede aplicar en logística (controlando el 20% de los productos almacenados puede controlarse el 80% del valor de los productos del almacén), o en ingeniería de software (el 80% de los fallos de un software tiene su origen en un 20% del código de dicho software).

O en más casos:

20% de los vendedores producen el 80% de las ventas.

El 80% de las ventas corresponden a ventas del 20% de los productos.

El 80% de los gastos de una empresa se centran en el 20% de las partidas de gastos.

El 80% de las quejas de nuestros clientes recaen sobre el 20% de nuestros productos.

El 80% de nuestros nuevos clientes son captados por el 20% de nuestras campañas publicitarias.

El 80% de las visitas orgánicas a una web proceden del 20% de las keywords o palabras clave.

El 20% de las campañas de banner generan el 80% del tráfico de esos banners

El 20% de nuestros afiliados conseguirán el 80% de las ventas de afiliados.

Así pues, la Ley de Pareto puede ser de gran utilidad para la gestión empresarial, puesto que identificando el 20% de un factor concreto que produzca el 80% que queremos controlar, es posible conocer dónde es más rentable poner esfuerzos extras para conseguir un mejor resultado.

En la Figura 6 nos muestra la participación de ventas de cada semana en el mes de enero 2020, siendo la primera semana la más representativa con un 29% del total de las ventas del mes, en tanto las 3 semanas siguientes se comportan de manera muy similar, cada representa el 17% de las ventas del mes y al final del mes la última semana representa el 20% del total de las ventas del mes, mostrando así una tendencia de incremento en las ventas al inicio y fin del mes de enero 2020.

En la figura 7 podemos observar como la tendencia en ventas baja de enero a marzo 2020, es importante rescatar la coyuntura que atraviesa el país en este periodo donde se da la alerta mundial por COVID -19 en febrero 2020 y en Marzo se confirma el primer caso en nuestro país, obligando a cerrar la última semana del mes de marzo por

completo la atención al público, este periodo años atrás significaba la temporada alta gracias al verano y las vacaciones del periodo, por lo que se observa una seria afectación debido a la emergencia nacional.

Las comidas mantienen la tendencia en primer lugar de ventas entre las categorías seguida de cerca por los helados que en el mes de febrero estuvieron por encima en ventas, las bebidas mantienen el tercer puesto durante los meses en estudio, esto se explica por qué son el acompañamiento de las comidas preparadas, el monto del ticket de las bebidas es mucho más bajo que las comidas por lo que aunque se venden en la misma cantidad no superan el monto en ventas de las comidas preparadas.

Los cafés, milkshake y cocteles son completos del menú que siguen la tendencia al igual que el resto de las ventas a la baja.

El souvenir es una categoría que no genera ventas en todos los meses de estudio.

5.1.3.2 Análisis de los datos recolectados de los flujos de Efectivo de “La Parada” correspondiente al primer trimestre del 2020.

Como muestra la figura 8 para el primer trimestre del año 2020 los gastos reflejan una baja de enero a marzo, los únicos que crecieron fueron los gastos por liquidación de personal, Materiales y equipo, estas cuentas fueron afectadas por la emergencia nacional del COVID-19, el salario de Administrador es el gasto más constante en el periodo de estudio ya que corresponde a una cuota fija por mes.

En la figura 9 se muestra como las compras e inventario de suministros es el gasto más representativo con un 52% seguido de los salarios de empleados con un 32%, los

gastos de seguros, alquiler, papelería y gastos por combustibles están por debajo del 1% de representación dentro del periodo.

En la figura 10 se muestra un comportamiento del inestable en la relación de ingresos y gasto, durante el primer mes existe una sana diferencia de más de un millón entre las líneas, en el mes de febrero esta diferencia se vuelve más amplia y la diferencia está en las ventas que tienen un buen crecimiento generando una diferencia de más de dos millones, en la relación se observa como el mes de Marzo se pierde en gran parte las ventas, el negocio cierra antes de la última semana debido al anuncio de la medida sanitaria, por lo que el gasto solo disminuye en proporción a la última semana, mientras las ventas bajaron desde inicios de mes con el anuncio de la pandemia COVID -19, dejando en este mes una utilidad bruta por debajo de los quinientos mil colones.

5.1.3.3 Estado de resultado (Pérdidas y Ganancias).

Promedio de las plantillas de EXEL implementadas (Flujo de Efectivo, auxiliar de gastos e Ingresos, control de planillas) se logra recolectar y obtener la información financiera para generar un estado de resultado mensual, durante el primer Trimestre del 2020.

Esta información es de suma importancia para los dueños del negocio y su administración por lo siguiente:

El Estado de Resultados proporciona la información de las ganancias o pérdidas de la empresa, no obstante, no es la única información presente, puesto que, nos da a conocer el nivel de los ingresos obtenidos por ventas.

Así como, podemos evidenciar los gastos de ventas, operativos, administrativos e impuestos por pagar, e inclusive nos detalla el flujo de dinero que ha tenido la empresa,

cuales componentes generan más gastos para la corporación y de esta forma la administración tome decisiones de inversión para solventar dichas perdidas.

Para el cálculo de los impuestos por pagar de renta y valor agregado se realiza de acuerdo con lo establecido por el Ministerio de Hacienda para el régimen de tributación simplificada, tal y como indica seguidamente.

“Para el cálculo de los impuestos sobre la Renta y sobre el Valor Agregado, la Administración Tributaria establece un factor autorizado que se aplica sobre el total de las compras realizadas durante el periodo a declarar”. Tomado de (Ministerio de Hacienda, 2020)

Tabla 14. Actividad económica incluida en el Régimen Tributario y factor

Actividad económica	Factor de Renta	Factor de IVA
Restaurantes, cafés, sodas y otros establecimientos que vendan comidas, bebidas o ambos: Siempre que las opciones individuales de menú no superen el 1.5% de un salario base.	0,02	0,040

Fuente: Tomado de Pagina web www.hacienda.go.cr

De esta manera se puede decir el proceso de implementación de herramientas financieras efectuado en la empresa “La Parada”, permite a los dueños tener un mejor panorama de la situación actual de la empresa, y que pueden utilizar la información para establecer una mejor organización, mejores estrategias de negocio, optimización los recursos y mejorar las utilidades. Lo que hace factible la elaboración e implementación de un sistema administrativo financiero de control interno el cual será desarrollado en el capítulo VI

CAPITULO VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1. CONCLUSIONES

6.1.1 Conclusiones del Objetivo General

A raíz de la investigación realizada podemos indicar lo siguiente:

La empresa “La Parada” no cuenta con un modelo administrativo financiero, el cual tenga las herramientas necesarias para la planificación, organización, control y dirección del negocio de manera eficiente y eficaz.

No se cuenta con un auxiliar contable lo cual no pudo prever la afectación que le están causando a la empresa las pérdidas en los flujos de efectivo y manejo de inventarios de suministros y materiales.

El punto de ubicación del local también es de gran importancia lo cual le ha generado una cartera de clientes lo cual es muy positivo al igual que la gran calidad en la atención al cliente.

6.1.2 Conclusiones Objetivos Específicos

- Implementar un sistema administrativo financiero, ya que se lograron evidenciar que las principales giran en torno a los controles administrativos y financieros casi inexistentes formalmente.
- Determinar el control interno administrativo y financiero como una herramienta de carácter fundamental para realizar los procesos de una forma más efectiva y eficiente, de manera que se logre minimizar los riesgos presentes por falta de control de manera significativa.

- Elaborar Manuales de procedimientos formales para cada uno de los colaboradores, lo que permite que el personal tenga certeza de sus responsabilidades y así evitar cargas laborales, desmotivación, desorganización y falta de control.
- Implementar un plan de control interno administrativo y financiero, lo cual de una estructura a la empresa y así mejorar la confiabilidad de su información, la eficacia y la eficiencia del sistema operativo y evitar el riesgo de fraude.

6.2 RECOMENDACIONES

Implementar mejoras en la Administración de la empresa teniendo en cuenta los resultados de DAFO para mejorar la estructura administrativa financiera.

Buscar alternativas para el fortalecimiento de las debilidades y amenazas que se están presentando y así mejorar la estructura administrativa de la empresa.

Seguir mejorando las fortalezas y las oportunidades con las que cuentan la Heladería la Parada para continuar con un servicio de calidad y digno para cada cliente.

Realizar un plan del manejo financiero y administrativo del negocio, para mejorar el área administrativa y así conseguir una toma de decisiones más asertiva y provechosa para la empresa.

CAPITULO VII: IMPLEMENTACION DE PROPUESTA
PLAN ADMMINISTRATIVO Y FINANCIERO



PLAN DE CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO

7.1. PLAN DE CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO APLICADO A “LA PARADA”

Para llevar a cabo la ejecución de la propuesta es necesario primeramente ver todas aquellas debilidades que se han generado en este tiempo de labores, es importante que la administración reconozca la necesidad de llevar a cabo esta propuesta, la cual se basa en la aplicación primeramente de una plataforma digital en donde se llevan los controles de ventas diarios, las salidas y eventualidad extraordinarias que pueden suceder.

Cuando uno tiene una empresa esta cumple con ciertas obligaciones con respecto a sus empleados, estas son la cobertura del seguro social, salarios, incentivos, pago de extras, todos estos gastos deben tener un control esto para no general pérdidas en la empresa y mucho menos ver afectado a los trabajadores; se debe tener presente la cantidad de horas laboradas el precio a pagar por cada hora, las comisiones de ventas, los rebajos de ley, entre otros.

Es bueno también manejar de forma interna un resumen de ventas, esta se puede hacer semanal, quincenal o mensual la cual nos ayudará a ver qué productos se mueven con más facilidad, cual tiene más demanda, así como también el menos solicitado para buscar alguna estrategia para aumentar sus ventas haciéndolo más atractivo para los clientes.

Para llevar a cabo la implementación del proyecto se dieron una serie de gastos los cuales tuvieron un costo de un millón cuatrocientos ochenta mil cuatrocientos colones netos, donde se cubrió la adquisición de una portátil, una impresora, tonner, bolígrafos, hojas de papel, viáticos, entre otros gastos; además de gastos extras como el combustible y dejar un dinero por algún imprevisto, sin embargo al principio se había calculado un gasto de un millón y medio, lo cual dejó un pequeño restante.

Las pequeñas empresas en el camino pierden de vista la posibilidad de reinventarse y crecer, a pesar de ser exitosas en el mercado, se estancan, se conforman y en ocasiones pueden llegar a fracasar si no buscan ayuda en profesionales.

Según Henri Fayol, el principio número cinco de la administración señala:

Unidad de Dirección: La gente contratada para la misma clase de actividades debe tener los mismos objetivos en un solo plan. Esto es esencial para asegurar la unidad y coordinación de la empresa. La unidad de comando no existe sin la unidad de dirección, pero no fluye necesariamente de ella.

Por ende, queda evidenciado la importancia de un plan en las organizaciones, de esta forma los colaboradores no pierden de vista las metas y políticas señaladas por la dirección.

El objetivo principal de la presente propuesta e implementación es proporcionar a “La Parada” las herramientas necesarias para proteger sus activos, aumentar sus ingresos, procurar el orden, mitigar el riesgo, ganar identidad en el mercado, darse a conocer como sociedad y empresa por el sistema bancario nacional y ser ejemplo en el mercado de excelencia operacional.

Estará basada en el objetivo específico número tres de la investigación el cual se delimita a continuación:

• **Objetivo Especifico Nº 3**

- ✓ Implementar procedimientos para el adecuado manejo financiero y administrativo del negocio, para la toma de decisiones en la estrategia comercial.

Según Hill y Jones (2003), el concepto de innovación, “es aquel que se lleva a cabo para crear nuevos productos o procesos. Hay dos tipos principales de innovación: de productos y de procesos. La innovación de productos implica el desarrollo de productos totalmente nuevos o que tienen mejores atributos que los anteriores. (...) La innovación de procesos se concentra en el desarrollo de procesos inéditos para elaborar los productos y entregarlos a los clientes.” (p.90).

La innovación es la aplicación comercial de una idea y la gestión de la innovación aborda el proceso de organizar y dirigir los recursos de la organización

(humanos, materiales, económicos) con la finalidad de aumentar la creación de nuevos conocimientos, generar ideas que permitan desarrollar nuevos productos, procesos y servicios o mejorar los ya existentes, y transferir ese conocimiento a todas las áreas de actividad de la organización.

La siguiente Implementación es totalmente innovadora para la empresa en estudio, está enfocada en los procesos y cabe indicar que las propuestas e implementaciones están planteadas a continuación están sujetas a modificaciones, ampliación o reducción como parte de la mejora continua.

La responsabilidad de aplicación y cualquier autorización sobre eventuales modificaciones a los procedimientos que se consideren necesarias quedará a cargo de la Gerencia (dueños del negocio).

La propuesta será desarrollada siguiendo las recomendaciones anteriores.

7.2. DESCRIPCIÓN DE PUESTOS Y PROCEDIMIENTOS

Nombre:	Manual de funciones y procedimientos		
Código:	MFP-RHP-Administración	Versión: 1	
Fecha de emisión:	22/03/2020	Fecha última modificación:	22/03/2020
Responsable: Administración Restaurante y Heladería La Parada			Página 1 de 5

MANUAL DE FUNCIONES Y PROCEDIMIENTOS

RESTAURANTE Y HELADERÍA LA PARADA



TÍTULO: ADMINISTRADOR DEL NEGOCIO.

DEPARTAMENTO: GERENCIA.

UBICACIÓN: SAN RAFAEL, ESARZA.

TIPO DE JORNADA: TIEMPO COMPLETO.

INTRODUCCIÓN

El presente procedimiento se enfoca en determinar la forma correcta de llevar a cabo la función de administrador. Un administrador es una persona con visión, que es capaz de aplicar y desarrollar todos los conocimientos acerca de la planeación, organización, dirección y control empresarial, donde sus objetivos están en la misma dirección de las metas y propósitos de la empresa.

Elaborado por administración: Harold Trigueros 22/03/2020	Avalado por Dirección: Mariano Cortes		Avalado por Dirección: Flavia Fernandes	
	Revisado	Fecha:	Fecha:	

Nombre:	Manual de funciones y procedimientos		
Código:	MFP-RHP-Administración	Versión: 1	
Fecha de emisión: 22/03/2020	Fecha última modificación: 22/03/2020	Página 2 de 5	
Responsable: Administración Restaurante y Heladería La Parada			

OBJETIVO

Asegurar el desarrollo y la ejecución de los procedimientos relacionados todas las áreas de la empresa, de la manera eficiente y oportuna, prestando apoyo y acciones preventivas. Asegurar el uso correcto y la aplicación de los recursos de la empresa, además de la capacitación y motivación continua de los colaboradores y la evaluación continua de los servicios, los platos y el personal.

ALCANCE

Este procedimiento comprende desde el Propósito y la misión de la Organización hasta obtener un trabajo productivo y la realización del trabajador.

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

Pasos	Descripción de la Actividad	Responsables
1	Asegurar el cumplimiento de las directrices administrativas establecidas por la empresa con respecto a cada procedimiento.	Administración
2	Verificar de forma diaria antes de llevar el producto al cliente que la elaboración de las recetas se haya realizado de forma exacta y el mismo pueda dar fe de lo anterior. -	Administración
3	Supervisar el orden y el aseo constante desde el inicio de la jornada de trabajo.	Administración

Elaborado por administración: Harold Trigueros 22/03/2020	Avalado por Dirección: Mariano Cortez		Avalado por Dirección: Flavia Fernandez	
	Revisado	Fecha:	Fecha:	

Nombre:	Manual de funciones y procedimientos		
Código:	MFP-RHP-Administración	Versión: 1	
Fecha de emisión: 22/03/2020	Fecha última modificación: 22/03/2020	Página 3 de 5	
Responsable: Administración Restaurante y Heladería La Parada			

4	Asegurar el mantenimiento de información financiera y operativa, oportuna y precisa.	Administración
5	Conocer el manejo de la empresa en todas las áreas y Realizar arqueos de caja de forma continua y sin aviso previo.	Administración
6	Verificar el cumplimiento del procedimiento de los cierres de caja diarios y dar visto bueno con la firma en el documento al final de cada día.	Administración
7	Mantener constantemente informado a la gerencia general (dueños), acerca de todas las actividades de forma diaria, ventas, gastos y operación como tal.	Administración
8	Proponer y evaluar los controles adecuados en relación con los ingresos y gastos de la empresa. Revisar periódicamente que estos controles se están implementando correctamente.	Administración
9	Elaborar el Presupuesto semanal para las compras necesarias en el inventario.	Administración
10	Realiza la comparación entre lo vendido según comandas y el efectivo entregado este debe de concordar con lo entregado por el colaborador, de no ser así, se le informa al colaborador para que justifique la diferencia.	Administración
11	Atender solicitudes de los colaboradores e informar a la gerencia (Dueños) para que de forma conjunta se puedan dar soluciones.	Administración
12	Realizar la planilla del personal y Revisar, aprobar los pagos generales en conjunto con la gerencia	Administración

Elaborado por administración: Harold Trigueros 22/03/2020	Avalado por Dirección: Marlano Cortez		Avalado por Dirección: Flavia Fernandez	
	Revisado	Fecha:	Fecha:	

Nombre:	Manual de funciones y procedimientos		
Código:	MFP-RHP-Administración	Versión: 1	
Fecha de emisión: 22/03/2020	Fecha última modificación: 22/03/2020		Página 5 de 5
Responsable: Administración Restaurante y Heladería La Parada			

REQUISITOS MÍNIMOS REQUERIDOS PARA OCUPAR EL PUESTO.

Educación: Bachiller en Administración de empresas.

Experiencia: Debe tener al menos de 1 a 2 años de experiencia en administración de restaurantes y sodas.

Edad: 22 a 45 años.

Sexo: No aplica.

Estado civil: No aplica.

Habilidad en el manejo del dinero: SI.

Disponibilidad de tiempo: El requerido por él puesto.

APTITUDES Y HABILIDADES:

- ✓ Gestión del personal.
- ✓ Capacidad analítica.
- ✓ Capacidad para organizar y planificar cada colaborador.
- ✓ Organización y Supervisión.
- ✓ Excelente presentación personal y capacidad para resolver problemas, buen trato hacia los clientes.

Firma del Colaborador

Firma Gerencia General

Elaborado por administración: Harold Trigueros 22/03/2020	Avalado por Dirección: Mariano Cortez		Avalado por Dirección: Flavia Fernandes	
	Revisado	Fecha:	Fecha:	

Nombre:	Manual de Funciones y Procedimientos		
Código:	MFP-RHP- CAJERO	Versión: 1	
Fecha de emisión: 22/03/2020	Fecha última modificación: 22/03/2020	Página 1 de 8	
Responsable: Administración Restaurante y Heladería La Parada			

MANUAL DE FUNCIONES Y PROCEDIMIENTOS

RESTAURANTE Y HELADERÍA LA PARADA



TITULO: CAJERO.

DEPARTAMENTO: ADMINISTRACION.

UBICACIÓN: SAN RAFAEL, ESARZA.

TIPO DE JORNADA: MEDIO TIEMPO.

INTRODUCCIÓN

La presente descripción del puesto y procedimiento se enfoca en determinar las responsabilidades y obligaciones para el desempeño de la función de Cajero.

OBJETIVO

Realizar una descripción detallada de las funciones y procedimientos del cargo de Cajero(a) del Restaurante y Heladería La Parada.

ALCANCE

Elaborado por administración: Harold Trigueros 22/03/2020	Avalado por Dirección: Mariano Cortez		Avalado por Dirección: Flavia Fernandes	
	Revisado	Fecha:	Fecha:	

Nombre:	Manual de Funciones y Procedimientos		
Código:	MFP-RHP- CAJERO	Versión: 1	
Fecha de emisión: 22/03/2020	Fecha última modificación: 22/03/2020	Página 2 de 8	
Responsable: Administración Restaurante y Heladería La Parada			

Este manual de funciones y procedimientos tiene el cubrimiento de todas las actividades que debe realizar el Cajero(a) en el desempeño del cargo.

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

Pasos	Descripción de la Actividad	Responsables
1	Recibe y entrega dinero en efectivo, depósitos bancarios y otros documentos de valor.	Cajero
2	Manejo de Caja Diaria.	Cajero
3	Responsabilidad de registrar y controlar de forma correcta las cuentas por mesa, operando un sistema de facturación (por implementar), todos los movimientos de entrada y salida de dinero.	Cajero
4	Practicar el auto control realizándose arqueos de caja	Cajero
5	Realizar el cierre de caja diario según el procedimiento establecido y entregar el dinero al supervisor para transportarlo al banco.	Cajero
6	Suministrar el cierre físico a su superior diariamente con todos los documentos que respalden las transacciones, gastos, depósitos, faltantes, cierre de tarjetas, etc	Cajero
7	Sellar y firmar recibos de ingresos por caja, planilla y toda la documentación que sea manipulada.	Cajero

Elaborado por administración: Harold Trigueros 22/03/2020	Avalado por Dirección: Mariano Cortes		Avalado por Dirección: Flavia Fernandez	
	Revisado	Fecha:	Fecha:	

Nombre:	Manual de Funciones y Procedimientos		
Código:	MFP-RHP- CAJERO	Versión: 1	
Fecha de emisión:	22/03/2020	Fecha última modificación:	22/03/2020
Responsable: Administración Restaurante y Heladería La Parada			Página 3 de 8

8	Mantener el orden en el sitio de trabajo, reportando cualquier anomalía.	Cajero
9	Realizar cualquier otra tarea a fin de que se le asigne.	Cajero
10	Conocimiento de todos los precios y mecanismos o procedimientos de contingencia en caso de fallos tecnológicos.	Cajero
11	El cargo recibe supervisión de manera directa y constante.	Administración
12	El puesto está relacionado con el riesgo de pérdida de dinero, ya sea por dar un mal vuelto, por el cobro de alguna mercancía erróneamente y en caso de que los bancos reciban mal un depósito es responsabilidad del cajero revisar, por ende, toda pérdida relacionada con el cierre de caja será asumida por la persona encargada.	Cajero
13	Responsabilidad de depositar sobrantes y reportar faltantes en la caja además de dejarlo por escrito en observaciones.	Cajero
20	Llevar a cabo las demás funciones que le asigne su superior inmediato y que estén relacionadas con la naturaleza de su cargo.	Cajero

REQUISITOS MÍNIMOS REQUERIDOS PARA OCUPAR EL PUESTO.

Educación: Secundaria Completa.

Experiencia: Debe tener de 1 a 2 años de experiencia en puestos similares.

Edad: 18 a 45 años.

Elaborado por administración: Harold Trigueros 22/03/2020	Avalado por Dirección: Mariano Cortez		Avalado por Dirección: Flavia Fernandes	
	Revisado	Fecha:	Fecha:	

Nombre:	Manual de Funciones y Procedimientos		
Código:	MFP-RHP- CAJERO	Versión: 1	
Fecha de emisión: 22/03/2020	Fecha última modificación: 22/03/2020		Página 5 de 8
Responsable: Administración Restaurante y Heladería La Parada			

PROCEDIMIENTO DE CAJA

INTRODUCCIÓN

El presente procedimiento se enfoca en determinar la forma correcta de llevar a cabo la función de cajero. Esto para lograr estandarizar la forma en que se realiza esta función, de manera que proporcione una guía al colaborador asignado y queden definidas sus responsabilidades y sanciones en caso de presentarse irregularidades sin justificación.

OBJETIVO

Orientar y canalizar los esfuerzos de los colaboradores en la realización de la función de cajero, con el fin de cumplir lo establecido en las Políticas y Procedimientos del Restaurante y heladería la Parada. Lo anterior para llevar a cabo una mejor función de control por parte de la administración.

ALCANCE

Este procedimiento comprende desde el establecimiento del fondo de caja y su distribución hasta las diferentes responsabilidades del administrador y colaborador para la correcta ejecución del puesto de cajero en el Restaurante y Helaría la Parada

Pasos	Descripción de la Actividad	Responsables
1	La administración prepara el bolso con el monto de caja diario, el cual está establecido en \$60.000 desglosados de la siguiente manera: \$3.000 en monedas de 100 = 30 monedas \$5.000 en monedas de 500 = 10 monedas \$10.000 en billetes de 1000 = 10 billetes \$12.000 en billetes de 2000 = 6 billetes \$30.000 en billetes de 5000 = 6 Billetes	Administración

Elaborado por administración: Harold Trigueros 22/03/2020	Avelado por Dirección: Mariano Cortez		Avelado por Dirección: Flavia Fernandes	
	Revisado	Fecha:	Fecha:	

Nombre:	Manual de Funciones y Procedimientos		
Código:	MFP-RHP- CAJERO	Versión: 1	
Fecha de emisión: 22/03/2020	Fecha última modificación: 22/03/2020	Página 6 de 8	
Responsable: Administración Restaurante y Heladería La Parada			

2	Se realiza entrega del bolso y llaves con el inicio de caja al colaborador encargado de la caja durante la jornada de trabajo.	Administración
3	Recibe el bolso con el inicio de caja, este verifica que el monto entregado sea exacto al monto establecido para el inicio de Caja. Este tiene 20 minutos después de entregado el bolso, para reportar alguna diferencia entre lo establecido y lo entregado. De lo contrario se firma el documento de inicio de efectivo como recibido conforme.	Cajero
4	De existir alguna diferencia, la administración realiza una revisión de acuerdo con lo establecido en el paso-1 e inicia nuevamente el proceso.	Administración
5	Inicia con las labores, este deberá llevar el efectivo de forma ordenada en la caja de acuerdo con sus nominaciones, en las cuentas canceladas las comandas deberán traer el monto cobrado, de existir comandas sin monto y al cerrar el día de trabajo la administración encuentra alguna diferencia negativa, esta será responsabilidad del colaborador asignado y se le aplicará el rebajo del salario el equivalente a la diferencia.	Cajero
6	Todas las salidas de efectivo deberán ser reportadas en una comanda (vales, otros), de igual forma, todo lo consumido por los colaboradores y la administración debe de reportarse con comandas. Debidamente firmadas por los involucrados.	Cajero
7	Realizara los despachos de almacén, de acuerdo con lo solicitado por los colaboradores, donde deberá asegurarse que lo entregado es exactamente lo anotado en la salida, además deberá de controlar que los pedidos no sean con cantidades exageradas para stock en los buses.	Cajero
8	Al final de la jornada, entregara el bolso a la administración con toda la documentación y el	Cajero

Elaborado por administración: Harold Trigueros 22/03/2020	Avalado por Dirección:		Avalado por Dirección:	
	Mariano Cortez		Flavia Fernandes	
	Revisado	Fecha:	Fecha:	

Nombre:	Manual de Funciones y Procedimientos		
Código:	MFP-RHP- CAJERO	Versión: 1	
Fecha de emisión: 22/03/2020	Fecha última modificación: 22/03/2020	Página 7 de 8	
Responsable: Administración Restaurante y Heladería La Parada			

	cieme donde indicara el total de efectivo entregado y el total cobrado en tarjeta.	
9	Realiza la revisión del efectivo entregado este debe de concordar con lo entregado por el colaborador.	Administración
10	Realiza la comparación entre lo vendido según comandas y el efectivo entregado este debe de concordar con lo entregado por el colaborador, de no ser así, se le informa al colaborador para que justifique la diferencia.	Administración
11	Se Justifica la diferencia existente	Cajero
12	De validarse la justificación por la administración, se realiza el ajuste necesario.	Administración
13	De no ser válida la Justificación por la Administración, se procede a rebajar del salario del colaborador el monto de la diferencia y se firma el documento de recibido de caja con las observaciones si se presentaron.	Administración y Cajero

Firma del Colaborador

Firma Gerencia General

Elaborado por administración: Harold Trigueros 22/03/2020	Avalado por Dirección: Mariano Cortez		Avalado por Dirección: Flavia Fernandez	
	Revisado	Fecha:	Fecha:	

Nombre:	Manual de Funciones y Procedimientos		
Código:	MFP-RHP- COCINERO	Versión: 1	
Fecha de emisión: 22/03/2020	Fecha última modificación: 22/03/2020	Página 1 de 4	
Responsable: Administración Restaurante y Heladería La Parada			

MANUAL DE FUNCIONES Y PROCEDIMIENTOS

RESTAURANTE Y HELADERÍA LA PARADA



TÍTULO: COCINERO.

DEPARTAMENTO: COCINA.

SUPERVISOR INMEDIATO: ADMINISTRADOR

UBICACIÓN: SAN RAFAEL, ESARZA.

TIPO DE JORNADA: MEDIO TIEMPO.

INTRODUCCIÓN

La presente descripción del puesto y procedimiento se enfoca en determinar las responsabilidades y obligaciones para el desempeño de la función de Cocinero.

OBJETIVO

Realizar una descripción detallada de las funciones y procedimientos del cargo de Cocinero(a) del Restaurante y Heladería La Parada.

Elaborado por administración: Harold Trigueros 22/03/2020	Avalado por Dirección: Mariano Cortez		Avalado por Dirección: Flavia Coronado	
	Revisado	Fecha:	Fecha:	

Nombre:	Manual de Funciones y Procedimientos		
Código:	MFP-RHP- COCINERO	Versión: 1	
Fecha de emisión: 22/03/2020	Fecha última modificación: 22/03/2020	Página 2 de 4	
Responsable: Administración Restaurante y Heladería La Parada			

ALCANCE

Este manual de funciones y procedimientos tiene el cubrimiento de todas las actividades que debe realizar el cocinero(a) en el desempeño del cargo.

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

Pasos	Descripción de la Actividad	Responsables
1	Cumplir con las recetas y el menú establecido de forma estricta.	Cocinero
2	Controlar y cuidar la conservación y el aprovechamiento de todos los productos contemplados en el inventario y puestos a su disposición.	Cocinero
3	Colaboración con la planificación del menú, a portar ideas innovadoras para el mejoramiento de la calidad de los platos y cambios en el menú, previa autorización de la administración.	Cocinero
4	Informar a la gerencia las compras necesarias para la semana según su inventario, esto de manera diaria y oportuna, realizar las solicitudes de suministros de acuerdo como lo establece el procedimiento de almacén de suministros e inventarios.	Cocinero
5	Organizar y dirigir el trabajo de sus ayudantes en la preparación de los platos, supervisando de cerca el trabajo y aclarando e informando sobre las dudas que puedan surgir.	Cocinero
6	Verificar la mercancía cuando la misma sea entregada por parte de la administración, contra la	Cocinero

Elaborado por administración: Harold Trigueros 22/03/2020	Avalado por Dirección: Mariano Cortez		Avalado por Dirección: Flavia Fernandes	
	Revisado	Fecha:	Fecha:	

Nombre:	Manual de Funciones y Procedimientos		
Código:	MFP-RHP- COCINERO	Versión: 1	
Fecha de emisión: 22/03/2020	Fecha última modificación: 22/03/2020	Página 3 de 4	
Responsable: Administración Restaurante y Heladería La Parada			

	solicitud de suministros, además proporcionar firma como constancia de haber recibido la misma.	
7	Verificación del cumplimiento de las normas de higiene y que el personal a cargo desempeñe correctamente sus funciones.	Cocinero
8	Velar por la excelente presentación en los platos.	Cocinero
9	Verificar el buen estado de los alimentos antes de ser servidos.	Cocinero

REQUISITOS MÍNIMOS REQUERIDOS PARA OCUPAR EL PUESTO.

Educación: Primaria completa.

Capacitación: Curso de Manipulación de Alimentos.

Experiencia: Debe tener de 1 a 2 años de experiencia en puestos similares.

Edad: 22 a 50 años.

Sexo: No aplica.

Estado civil: No aplica.

Disponibilidad de tiempo: El requerido por él puesto.

Elaborado por administración: Harold Trigueros 22/03/2020	Avalado por Dirección: Mariano Cortez		Avalado por Dirección: Flavia Coronado	
	Revisado	Fecha:	Fecha:	

Nombre:	Manual de Funciones y Procedimientos		
Código:	MFP-RHP- COCINERO	Versión: 1	
Fecha de emisión: 22/03/2020	Fecha última modificación: 22/03/2020		Página 4 de 4
Responsable: Administración Restaurante y Heladería La Parada			

APTITUDES Y HABILIDADES:

- ✓ Capacidad para efectuar con facilidad y rapidez los platillos establecidos en el menú.
- ✓ Capacidad para trabajar bajo presión.
- ✓ Poseer una excelente aptitud del servicio al cliente.
- ✓ Habilidad en el manejo de instrumentos y equipo para la preparación de alimentos.

Firma del Colaborador

Firma Gerencia General

Elaborado por administración: Harold Trigueros 22/03/2020	Avalado por Dirección: Mariano Cortez		Avalado por Dirección: Flavia Fernandes	
	Revisado	Fecha:	Fecha:	

Nombre:	Manual de Funciones y Procedimientos		
Código:	MFP-RHP- HELADERO	Versión: 1	
Fecha de emisión: 22/03/2020	Fecha última modificación: 22/03/2020		Página 1 de 4
Responsable: Administración Restaurante y Heladería La Parada			

| MANUAL DE FUNCIONES Y PROCEDIMIENTOS RESTAURANTE Y HELADERÍA LA PARADA



TÍTULO: HELADERO.

DEPARTAMENTO: BUS HELADERIA.

SUPERVISOR INMEDIATO: ADMINISTRADOR

UBICACIÓN: SAN RAFAEL, ESARZA.

TIPO DE JORNADA: MEDIO TIEMPO.

INTRODUCCIÓN

La presente descripción del puesto y procedimiento se enfoca en determinar las responsabilidades y obligaciones para el desempeño de la función de Heladero.

OBJETIVO

Realizar una descripción detallada de las funciones y procedimientos del cargo de Heladero(a) del Restaurante y Heladería La Parada.

Elaborado por administración: Harold Trigueros 22/03/2020	Avalado por Dirección: Mariano Cortez		Avalado por Dirección: Flavia Fernandes	
	Revisado	Fecha:	Fecha:	

Nombre:	Manual de Funciones y Procedimientos		
Código:	MFP-RHP- HELADERO	Versión: 1	
Fecha de emisión: 22/03/2020	Fecha última modificación: 22/03/2020	Página 2 de 4	
Responsable: Administración Restaurante y Heladería La Parada			

ALCANCE

Este manual de funciones y procedimientos tiene el cubrimiento de todas las actividades que debe realizar el heladero(a) en el desempeño del cargo.

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

Pasos	Descripción de la Actividad	Responsables
1	Cumplir con las recetas y el menú establecido de forma estricta.	Heladero
2	Controlar y cuidar la conservación y el aprovechamiento de todos los productos contemplados en el inventario y puestos a su disposición.	Heladero
3	Colaboración con la planificación del menú, a portar ideas innovadoras para el mejoramiento de la calidad de los platos y cambios en el menú, previa autorización de la administración.	Heladero
4	Informar a la gerencia las compras necesarias para la semana según su inventario, esto de manera diaria y oportuna, realizar las solicitudes de suministros de acuerdo como lo establece el procedimiento de almacén de suministros e inventarios.	Heladero
5	Organizar y dirigir el trabajo de sus ayudantes en la preparación de los Helados, supervisando de cerca el trabajo y aclarando e informando sobre las dudas que puedan surgir.	Heladero
6	Verificar la mercancía cuando la misma sea entregada por parte de la administración, contra la	Heladero

Elaborado por administración: Harold Trigueros 22/03/2020	Avalado por Dirección: Mariano Cortez		Avalado por Dirección: Flavia Fernandes	
	Revisado	Fecha:	Fecha:	

Nombre:	Manual de Funciones y Procedimientos		
Código:	MFP-RHP- HELADERO	Versión: 1	
Fecha de emisión: 22/03/2020	Fecha última modificación: 22/03/2020	Página 3 de 4	
Responsable: Administración Restaurante y Heladería La Parada			

	solicitud de suministros, además proporcionar firma como constancia de haber recibido la misma.	
7	Verificación del cumplimiento de las normas de higiene y que el personal a cargo desempeñe correctamente sus funciones.	Heladero
8	Velar por la excelente presentación en los helados.	Heladero
9	Verificar el buen estado de los ingredientes o componentes de los diferentes tipos de helados antes de ser servidos.	Heladero

REQUISITOS MÍNIMOS REQUERIDOS PARA OCUPAR EL PUESTO.

Educación: Primaria completa.

Capacitación: Curso de Manipulación de Alimentos.

Experiencia: Debe tener de 1 a 2 años de experiencia en puestos similares.

Edad: 22 a 50 años.

Sexo: No aplica.

Estado civil: No aplica.

Disponibilidad de tiempo: El requerido por él puesto.

Elaborado por administración: Harold Trigueros 22/03/2020	Avalado por Dirección: Mariano Cortez		Avalado por Dirección: Flavia Fernandes	
	Revisado	Fecha:	Fecha:	

Nombre:	Manual de Funciones y Procedimientos		
Código:	MFP-RHP- HELADERO	Versión: 1	
Fecha de emisión: 22/03/2020	Fecha última modificación: 22/03/2020	Página 4 de 4	
Responsable: Administración Restaurante y Heladería La Parada			

APTITUDES Y HABILIDADES:

- ✓ Capacidad para efectuar con facilidad y rapidez los diferentes tipos de helados establecidos en el menú.
- ✓ Capacidad para trabajar bajo presión.
- ✓ Poseer una excelente aptitud del servicio al cliente.
- ✓ Habilidad en el manejo de instrumentos y equipo para la preparación de helados.

Firma del Colaborador

Firma Gerencia General

Elaborado por administración: Harold Trigueros 22/03/2020	Avalado por Dirección: Mariano Cortez		Avalado por Dirección: Flavia Fernandes	
	Revisado	Fecha:	Fecha:	

Nombre:	Manual de Funciones y Procedimientos		
Código:	MFP-RHP- SALONERO	Versión: 1	
Fecha de emisión: 22/03/2020	Fecha última modificación: 22/03/2020	Página 2 de 4	
Responsable: Administración Restaurante y Heladería La Parada			

ALCANCE

Este manual de funciones y procedimientos tiene el cubrimiento de todas las actividades que debe realizar el salonero(a) en el desempeño del cargo.

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

Pasos	Descripción de la Actividad	Responsables
1	Recibir a los clientes, presentarse e informar de las mesas disponibles y permitir que los mismos elijan el lugar de su referencia.	Salonero
2	Llevar el menú a cada cliente y ofrecer el plato especial del día, junto con los juegos y atractivos que ofrece la Parada.	Salonero
3	Dar un tiempo adecuado para que puedan ordenar.	Salonero
4	Tomar la orden de manera amable y contestando cada duda.	Salonero
5	Antes de servir las platos o helados ordenados, verificar que sean los correctos y que la orden se encuentre completa.	Salonero
6	Servir la orden y preguntar amablemente si queda algo pendiente o se les ofrece algo más. Dar un tiempo prudencial y preguntar si se les ofrece agua.	Salonero
7	Corroborar la calidad de los platos y el servicio de atención.	Salonero
8	Mantener las mesas limpias después de retirarse los clientes.	Salonero

Elaborado por administración: Harold Trigueros 22/03/2020	Avalado por Dirección: Mariano Cortez		Avalado por Dirección: Flavia Fernandes	
	Revisado	Fecha:	Fecha:	

Nombre:	Manual de Funciones y Procedimientos		
Código:	MFP-RHP- SALONERO	Versión: 1	
Fecha de emisión: 22/03/2020	Fecha última modificación: 22/03/2020		Página 3 de 4
Responsable: Administración Restaurante y Heladería La Parada			

9	Reportar cualquier recomendación al supervisor.	Salonero
10	Despedir y agradecer a los clientes.	Salonero
11	Mantener el orden y aseo en los utensilios, el salón y las mesas.	Salonero
12	Estar pendiente del buen uso de los activos (bicicletas, instalaciones y juegos) que la parada ofrece a sus clientes para el entretenimiento, de existir algún daño, reportarlo a su supervisor.	Salonero

REQUISITOS MÍNIMOS REQUERIDOS PARA OCUPAR EL PUESTO.

Educación: Primaria completa.

Capacitación: Curso de Manipulación de Alimentos.

Experiencia: Debe tener de 1 a 2 años de experiencia en puestos similares.

Edad: 18 a 50 años.

Sexo: No aplica.

Estado civil: No aplica.

Disponibilidad de tiempo: El requerido por el puesto.

Elaborado por administración: Harold Trigueros 22/03/2020	Avalado por Dirección: Mariano Cortez		Avalado por Dirección: Flavia Fernandes	
	Revisado	Fecha:	Fecha:	

Nombre:	Manual de Funciones y Procedimientos		
Código:	MFP-RHP- SALONERO	Versión: 1	
Fecha de emisión: 22/03/2020	Fecha última modificación: 22/03/2020	Página 4 de 4	
Responsable: Administración Restaurante y Heladería La Parada			

APTITUDES Y HABILIDADES:

Debe ser ordenada y proactiva.

- ✓ Debe ser ordenada y proactiva.
- ✓ Capacidad para trabajar bajo presión.
- ✓ Conocer con exactitud los precios y las recetas que se ofrecen.
- ✓ Excelente presentación personal, con actitud y pasión por el servicio al cliente.
- ✓ Habilidad en el manejo de conflictos.

Firma del Colaborador

Firma Gerencia General

Elaborado por administración: Harold Trigueros 22/03/2020	Avalado por Dirección: Mariano Cortez		Avalado por Dirección: Flavia Fernandes	
	Revisado	Fecha:	Fecha:	

Nombre:	Manual de funciones y procedimientos		
Código:	MFP-RHP-ARQUEO CAJA	Versión: 1	
Fecha de emisión: 22/03/2020	Fecha última modificación: 22/03/2020	Página 1 de 4	
Responsable: Administración Restaurante y Heladería La Parada			

MANUAL DE FUNCIONES Y PROCEDIMIENTOS

RESTAURANTE Y HELADERÍA LA PARADA



TÍTULO: PROCEDIMIENTO DE ARQUEO DE CAJA.

DEPARTAMENTO: GERENCIA.

UBICACIÓN: SAN RAFAEL, ESARZA.

INTRODUCCIÓN

El presente procedimiento se enfoca en determinar la forma correcta de llevar acabo los arqueos de caja sorpresivos por parte de la gerencia. Con el fin de controlar y evaluar la correcta aplicación de los procedimientos de cajas y flujos de efectivos.

OBJETIVO

El propósito es comprobar si se ha contabilizado todo el efectivo y que por lo tanto el saldo que presenta la cuenta sea igual al de la caja; el cual debe estar respaldado por dinero en efectivo, cheques o vales.

Otra cosa que se busca con los arqueos es verificar el uso adecuado del dinero asignado y/o recibido por las personas responsables.

Elaborado por administración: Harold Trigueros 22/03/2020	Avalado por Dirección: Mariano Cortez		Avalado por Dirección: Flavia Fernandes	
	Revisado	Fecha:	Fecha:	

Nombre:	Manual de funciones y procedimientos		
Código:	MFP-RHP-ARQUEO CAJA	Versión: 1	
Fecha de emisión: 22/03/2020	Fecha última modificación: 22/03/2020	Página 2 de 4	
Responsable: Administración Restaurante y Heladería La Parada			

ALCANCE

Establecer los controles adecuados para realizar el arqueo de la caja Diaria y caja central de la "Parada.

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

Pasos	Descripción de la Actividad	Responsables
1	Se apersona en la caja diaria o caja central respectiva para realizar el arqueo de caja chica.	Administrador y/o Gerencia
2	Solicita la presencia del Custodio de la Caja diaria o central y la de otro colaborador de la administración como testigo.	Administrador y/o Gerencia
3	Realiza el arqueo, suma el dinero, los documentos de pago y los Formularios de Adelanto Caja diaria o central pendientes de liquidar.	Administrador y/o Gerencia
4	Anota los resultados en el Formulario Arqueo de Caja diaria o central.	Administrador y/o Gerencia
5	Los presentes firman el Formulario Arqueo de Caja diaria o central.	Administrador y/o Gerencia
6	Entrega copia del Formulario de Arqueo de Caja diaria o central al Custodio de la caja. (con la información recopilada, y verificada. En el caso que haya diferencias pasa a la actividad 7, de lo contrario pasa a la actividad 10.)	Administrador y/o Gerencia
7	Realiza deposito del dinero en la cuenta. Pasa a la actividad 10. (En este caso se deposita el dinero sobrante, según el monto que surgió como diferencia entre lo contabilizado y el sobrante)	Administrador y/o Gerencia

Elaborado por administración: Harold Trigueros 22/03/2020	Avalado por Dirección: Mariano Cortez		Avalado por Dirección: Flavia Fernandes	
	Revisado	Fecha:	Fecha:	

Nombre:	Manual de funciones y procedimientos		
Código:	MFP-RHP-ARQUEO CAJA	Versión: 1	
Fecha de emisión: 22/03/2020	Fecha última modificación: 22/03/2020	Página 3 de 4	
Responsable: Administración Restaurante y Heladería La Parada			

8	Solicita al Custodio de la caja diario o caja central reintegrar el dinero faltante <i>(Es responsabilidad del custodio de la caja, reponer el dinero faltante, en caso de que las cuentas sean inferiores al dinero contabilizado en efectivo)</i>	Administrador y/o Gerencia
9	Reporta la diferencia a la Gerencia (dueños) para que proceda según corresponda. <i>(Como buena práctica, se hace el reporte, según sea el caso)</i>	Administrador y/o Gerencia
10	Archiva Formulario Arqueo de Caja diaria o central en el expediente respectivo.	Administrador y/o Gerencia

Elaborado por administración: Harold Trigueros 22/03/2020	Avalado por Dirección: Mariano Cortez		Avalado por Dirección: Flavia Fernandes	
	Revisado	Fecha:	Fecha:	

Nombre:	Manual de funciones y procedimientos		
Código:	MFP-RHP-CONCILIACIONES BANCARIAS	Versión: 1	
Fecha de emisión: 22/03/2020	Fecha última modificación: 22/03/2020	Página 1 de 4	
Responsable: Administración Restaurante y Heladería La Parada			

MANUAL DE FUNCIONES Y PROCEDIMIENTOS

RESTAURANTE Y HELADERÍA LA PARADA



TITULO: PROCEDIMIENTO DE CONCILIACIONES BANCARIAS.

DEPARTAMENTO: ADMINISTRACION.

UBICACIÓN: SAN RAFAEL, ESARZA.

INTRODUCCIÓN

El presente procedimiento se enfoca en determinar la forma correcta de llevar acabo las conciliaciones bancarias. Con el fin de verificar y corregir cualquier error en el registro contable de las transacciones.

OBJETIVO

Garantizar que los registros contables o transacciones, concuerden con los estados de cuenta que emiten las entidades bancarias para la salvaguarda de los recursos de la empresa.

ALCANCE

Inicia con el cierre de todos los registros contables que generan afectación económica en un determinado periodo, para ser conciliados con los estados de cuenta bancarios generados por las entidades bancarias.

Elaborado por administración: Harold Trigueros 22/03/2020	Avalado por Dirección: Mariano Cortez		Avalado por Dirección: Flavia Fernandes	
	Revisado	Fecha:	Fecha:	

Nombre:	Manual de funciones y procedimientos		
Código:	MFP-RHP-CONCILIACIONES BANCARIAS	Versión: 1	
Fecha de emisión:	22/03/2020	Fecha última modificación:	22/03/2020
Responsable: Administración Restaurante y Heladería La Parada			Página 2 de 4

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

Pasos	Descripción de la Actividad	Responsables
1	Con el fin de agilizar el proceso se harán conciliaciones semanales, se imprime un estado de cuenta bancario de los movimientos de la semana.	Administrador y/o Gerencia
2	Se imprime el registro del auxiliar de gastos e ingresos de la misma semana.	Administrador y/o Gerencia
3	Comparar línea por línea, concepto por concepto, cantidad por cantidad y verificar que todo coincida, en caso de anomalías o rebajo sin justificación por parte del banco debe ser evidenciado e informado.	Administrador y/o Gerencia
4	Realizar los ajustes necesarios en los registros contables.	Administrador y/o Gerencia

Elaborado por administración: Harold Trigueros 22/03/2020	Avalado por Dirección: Mariano Cortez		Avalado por Dirección: Flavia Fernandes	
	Revisado	Fecha:	Fecha:	

Nombre:	Manual de funciones y procedimientos		
Código:	MFP-RHP- PAGO DE NOMINA Y VACACIONES	Versión: 1	
Fecha de emisión:	22/03/2020	Fecha última modificación:	22/03/2020
Responsable: Administración Restaurante y Heladería La Parada			Página 1 de 6

MANUAL DE FUNCIONES Y PROCEDIMIENTOS

RESTAURANTE Y HELADERÍA LA PARADA



TÍTULO: PROCEDIMIENTO DE PAGO DE NOMINA Y VACACIONES.

DEPARTAMENTO: ADMINISTRACION.

UBICACIÓN: SAN RAFAEL, ESARZA.

INTRODUCCIÓN

El presente procedimiento se enfoca en determinar la forma correcta de llevar acabo el registro y pago de Nómina, Vacaciones, liquidaciones entre otros. Con el fin de controlar y evidenciar dichos pagos y salvaguardar a la empresa.

OBJETIVO

Indicar el procedimiento mediante la elaboración de una nómina ágil, fácil y rápida que permita documentar, calcular y controlar la información del pago de planillas y disfrute de las vacaciones de los colaboradores entre otros.

ALCANCE

Evidenciar el pago de la nómina, Vacaciones y liquidaciones entre otros. Además de explicar el proceso de manera tal que el personal encargado sepa cómo manejarlo.

Elaborado por administración: Harold Trigueros 22/03/2020	Avalado por Dirección: Mariano Cortez		Avalado por Dirección: Flavia Fernandes	
	Revisado	Fecha:	Fecha:	

Nombre:	Manual de funciones y procedimientos		
Código:	MFP-RHP- PAGO DE NOMINA Y VACACIONES	Versión: 1	
Fecha de emisión: 22/03/2020	Fecha última modificación: 22/03/2020	Página 2 de 6	
Responsable: Administración Restaurante y Heladería La Parada			

VENTAJAS

- ✓ Evita confusiones y pagos erróneos de salario.
- ✓ Permite el control sobre las prestaciones de los empleados.
- ✓ Evidencia y sirve como resguardo de la empresa ante cualquier eventualidad.

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

Pasos	Descripción de la Actividad	Responsables
1	Debe de controlarse la asistencia diaria mediante la marca de entrada y salida de la jornada con el reloj biométrico instalado en la empresa. (de no existir marca por parte de algún colaborador esta debe de ser justificada, de lo contrario no se hará el pago de las horas que no estén registradas.	colaboradores
2	La nómina del personal deberá ser elaborada de forma quincenal, aplicando a la misma todos los registros autorizados que afecten a cada colaborador como deducciones, aumentos o pagos adicionales.	Administrador
3	Cualquier gestión por parte de los colaboradores que afecte la preparación de la nómina deben realizarse tres días antes del pago y debe ser previamente autorizado por la gerencia.	Colaboradores y Gerencia
4	Los días de depósitos en las cuentas de los trabajadores, serán los 15 y 30 de cada mes.	Administrador
5	Deber de imprimirse un comprobante con el desglose del pago de salario con copia al colaborador.	Administrador
6	Los colaboradores deberán colocar firma e ID en el comprobante como recibido conforme	Colaboradores

Elaborado por administración: Harold Trigueros 22/03/2020	Avalado por Dirección: Mariano Cortez		Avalado por Dirección: Flavia Fernandes	
	Revisado	Fecha:	Fecha:	


Nombre:	Manual de funciones y procedimientos		
Código:	MFP-RHP- PAGO DE NOMINA Y VACACIONES	Versión: 1	
Fecha de emisión: 22/03/2020	Fecha última modificación: 22/03/2020	Página 3 de 6	
Responsable: Administración Restaurante y Heladería La Parada			

7	El comprobante original firmado se archiva como documento de respaldo para la empresa y la copia se entrega al colaborador.	Administrador
8	Las acciones de personal, promociones, e incrementos deben ser realizadas por la administración, autorizadas y firmadas por la gerencia (Dueños)	Administrador y Gerencia General
9	Todas las deducciones, acciones de personal deben ser respaldadas con documentación física en los archivos de cada uno de los colaboradores.	Administrador

Elaborado por administración: Harold Trigueros 22/03/2020	Avalado por Dirección: Mariano Cortez		Avalado por Dirección: Flavia Ferrandes	
	Revisado	Fecha:	Fecha:	

Nombre:	Manual de funciones y procedimientos		
Código:	MFP-RHP- PAGO DE NOMINA Y VACACIONES	Versión: 1	
Fecha de emisión:	22/03/2020	Fecha última modificación:	22/03/2020
Responsable:	Administración Restaurante y Heladería La Parada		Página 4 de 6

COMPROBANTE DE PAGO DE VACACIONES IMPLEMENTADO

Comprobante de Pago de Vacaciones	
	
Nombre del Empleado:	Harold Trigueros Fernandez
Numero de ID:	6-0305-0826
Periodo de Vacaciones:	2019 - 2020
Dias a Derecho:	6
MES	SALARIO DEVENGADO
ENERO	€200,000.00
FEBRERO	€150,000.00
MARZO	€170,000.00
ABRIL	€90,000.00
MAYO	€125,000.00
JUNIO	€100,000.00
JULIO	
AGOSTO	
SEPTIEMBRE	
OCTUBRE	
NOVIEMBRE	
DICIEMBRE	
Total	€835,000.00
Total salario promedio mensual	€139,166.67
Total salario promedio diario	€4,638.89
Monto a cancelar de Vacaciones	€27,833.33
Realizado Por	Autorizado por
Recibido conforme	

Elaborado por administración: Harold Trigueros 22/03/2020	Avalado por Dirección: Mariano Cortez		Avalado por Dirección: Flavia Fernandes	
	Revisado	Fecha:	Fecha:	

Nombre:	Manual de funciones y procedimientos		
Código:	MFP-RHP- PAGO DE NOMINA Y VACACIONES	Versión: 1	
Fecha de emisión:	22/03/2020	Fecha última modificación:	22/03/2020
Responsable:	Administración Restaurante y Heladería La Parada		Página 5 de 6

MODELO IMPLEMENTADO DE RECIBO DE PAGO

LA PARADA				
Recibo de Pago				
Del		01/03/2020	Al	
			15/03/2020	
Empleado:	Harold Trigueros Fernandez		Fecha:	15/03/2020
Puesto:	Administrador		Forma de Pago:	Efectivo
Salario por Hora:	€2,000.00		Departamento:	Gerencia
			Numero ID:	603030826
	Concepto	Horas	Ingresos	Deducciones
Salario		150	€300,000.00	
Feriado Laborado		4	€16,000.00	
Tiempo extraordinario			€0.00	
Comision por ventas (5%)				
CCSS EMPLEADO 1% BANCO POPULAR				€3,360.00
CCSS EMPLEADO 9.5% SEM Y IVM				€30,020.00
Adelanto de salario				€20,000.00
Vales en comida				€5,000.00
	Totales		€316,000.00	€58,380.00
	Salario Neto		€257,820.00	
Recibido Conforme:	_____		ID #	_____
Original:	Activo			

LA PARADA				
Recibo de Pago				
Del		01/03/2020	Al	
			15/03/2020	
Empleado:	Harold Trigueros Fernandez		Fecha:	15/03/2020
Puesto:	Administrador		Forma de Pago:	Efectivo
Salario por Hora:	€2,000.00		Departamento:	Gerencia
			Numero ID:	603030826
	Concepto	Horas	Ingresos	Deducciones
Salario		150	€300,000.00	
Feriado Laborado		4	€16,000.00	
Tiempo extraordinario			€0.00	
Comicion por ventas (5%)				
CCSS EMPLEADO 1% BANCO POPULAR				€3,360.00
CCSS EMPLEADO 9.5% SEM Y IVM				€30,020.00
Adelanto de salario				€20,000.00
Vales en comida				€5,000.00
	Totales		€ 316,000.00	€58,380.00
	Salario Neto		€257,820.00	
Recibido Conforme:	_____		ID #	_____
COPIA:	COPIA DE COPIA			

Elaborado por administración: Harold Trigueros 22/03/2020	Avalado por Dirección: Mariano Cortez		Avalado por Dirección: Flavia Fernandes	
	Revisado	Fecha:	Fecha:	

Nombre:	Manual de funciones y procedimientos		
Código:	MFP-RHP- PAGO DE NOMINA Y VACACIONES	Versión: 1	
Fecha de emisión:	22/03/2020	Fecha última modificación:	22/03/2020
Responsable: Administración Restaurante y Heladería La Parada			Página 6 de 6

MODELO DE ACCION DE PERSONAL IMPLEMENTADA

		Fecha: <u>20/03/2020</u>
		No <u>1</u>
Departamento de Talento Humano		
ACCION DE PERSONAL		
Primer Apellido	Segundo Apellido	Nombre
Fecha de Ingreso	Teléfono	Lugar de residencia
Estado actual		Estado Propuesto
PROCESO: SUBPROCESO: PUESTO: LUGAR DE TRABAJO: SALARIO MENSUAL:		PROCESO: SUBPROCESO: PUESTO: LUGAR DE TRABAJO: SALARIO MENSUAL:
INGRESO <input type="checkbox"/> NOMBRAMIENTO <input type="checkbox"/> ASCENSO <input type="checkbox"/> RESTITUCION <input type="checkbox"/> RECARGO <input type="checkbox"/> VACACIONES <input type="checkbox"/>	TRASLADO <input type="checkbox"/> REVALORIZACION <input type="checkbox"/> REINTEGRO <input type="checkbox"/> RENUNCIA <input type="checkbox"/> LICENCIA <input type="checkbox"/>	DESTITUCION <input type="checkbox"/> JUBILACION <input type="checkbox"/> OTRO _____ <input type="checkbox"/>
Rige a partir del : _____		Hasta: _____
Justificación del Movimiento		
Fecha: _____		
Recibido Conforme: _____		ID # : _____
Realizado Por: _____	Administración	Autorizado Por: _____
		Gerencia

Elaborado por administración: Harold Trigueros 22/03/2020	Avalado por Dirección: Mariano Cortez		Avalado por Dirección: Flavia Fernandes	
	Revisado	Fecha:	Fecha:	

Nombre:	Manual de funciones y procedimientos		
Código:	MFP-RHP- INVENTARIOS SUMINISTROS	Versión: 1	
Fecha de emisión: 22/03/2020	Fecha última modificación: 22/03/2020	Página 1 de 4	
Responsable: Administración Restaurante y Heladería La Parada			

MANUAL DE FUNCIONES Y PROCEDIMIENTOS

RESTAURANTE Y HELADERÍA LA PARADA



TÍTULO: PROCEDIMIENTO INVENTARIO SUMINISTROS.

DEPARTAMENTO: ADMINISTRACION.

UBICACIÓN: SAN RAFAEL, ESARZA.

INTRODUCCIÓN

El presente procedimiento se enfoca en determinar la forma correcta de llevar acabo el control de inventario del almacén de suministros. Con el fin de controlar los inventarios y optimizar el uso de los recursos.

OBJETIVO

Indicar el procedimiento mediante el cual se realiza el control de inventario y la forma que se ingresaran y se despacharan los suministros y materiales del almacén.

ALCANCE

Controlar y optimizar el uso de los recursos desde que se reciben de los proveedores, hasta ser entregados a los colaboradores de las diferentes áreas.

Elaborado por administración: Harold Trigueros 22/03/2020	Avalado por Dirección: Mariano Cortez		Avalado por Dirección: Flavia Fernandes	
	Revisado	Fecha:	Fecha:	

Nombre:	Manual de funciones y procedimientos		
Código:	MFP-RHP- INVENTARIOS SUMINISTROS	Versión: 1	
Fecha de emisión:	22/03/2020	Fecha última modificación:	22/03/2020
Responsable: Administración Restaurante y Heladería La Parada			Página 2 de 4

VENTAJAS

- ✓ Establece lineamientos para el orden y control interno.
- ✓ Evita pérdidas por vencimiento de producto.
- ✓ Mayor control del stock estacionario.
- ✓ Compras más eficientes.

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

Pasos	Descripción de la Actividad	Responsables
1	Los lunes de cada semana se realiza una toma física de inventario del almacén de suministros, este se coteja con el control digital implementado en una plantilla de Excel.	Administrador
2	Se realizan los ajustes de inventario (si existieran) y se presenta a la gerencia (dueños) el inventario ajustado.	Administrador
3	Se realiza la planificación de las compras para la semana.	Administrador y Gerencia
4	Realiza los pedidos de acuerdo con la planificación, los días de recepción de suministros y materiales son miércoles, viernes y sábados.	Administrador
5	Al recibir la mercadería, se debe realizar una revisión física de la misma y fechas de vencimiento, luego coteja lo facturado con el pedido, si todo está en orden, se realiza el pago al Proveedor.	Administrador o colaborador designado
6	Se colocan los suministros en el estante, en el espacio según su categoría y en el orden PEPS (Primero en entrar, primero en Salir)	Administrador o colaborador designado

Elaborado por administración: Harold Trigueros 22/03/2020	Avalado por Dirección: Mariano Cortez		Avalado por Dirección: Flavia Fernandes	
	Revisado	Fecha:	Fecha:	

Nombre:	Manual de funciones y procedimientos		
Código:	MFP-RHP- INVENTARIOS SUMINISTROS	Versión: 1	
Fecha de emisión:	22/03/2020	Fecha última modificación:	22/03/2020
Responsable: Administración Restaurante y Heladería La Parada			Página 3 de 4

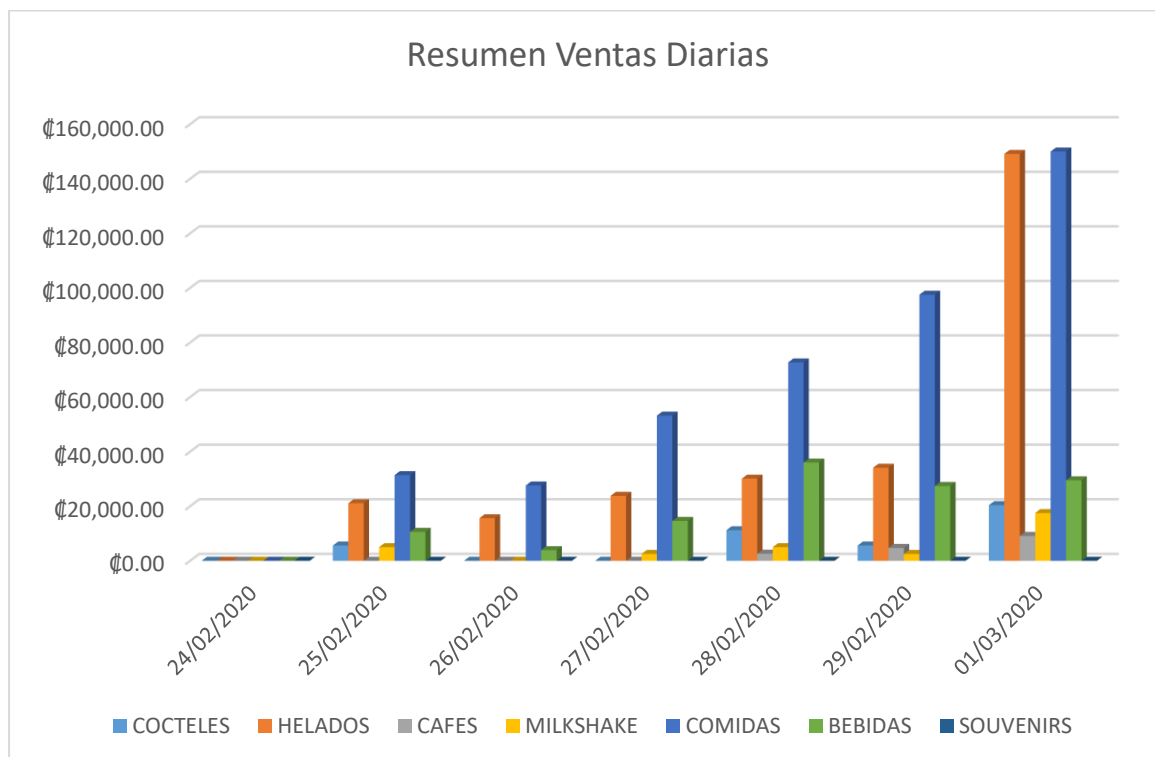
7	Por medio de la factura, realiza la entrada de los productos al control de inventarios digital, llevado en la plantilla de Excel.	Administrador
8	Los despachos de suministros y materiales se realizarán durante la primera hora de la jornada laboral. Los responsables de cada área deberán llenar la boleta de solicitud de suministros, colocar los códigos de artículo, firmarla y entregar la misma en el área del almacén.	colaboradores
9	Recibe la solicitud de suministros, la revisa y si todo está correcto, entrega los suministros, colocando en la solicitud al lado de la cantidad solicitada, la cantidad despachada y luego la firma como despachador.	Administrador o colaborador designado
10	Se entrega la solicitud de suministros a la administración, para su registro en el control de inventario digital en la plantilla de Excel y archivo.	Administrador

Elaborado por administración: Harold Trigueros 22/03/2020	Avalado por Dirección: Mariano Cortez		Avalado por Dirección: Flavia Fernandes	
	Revisado	Fecha:	Fecha:	

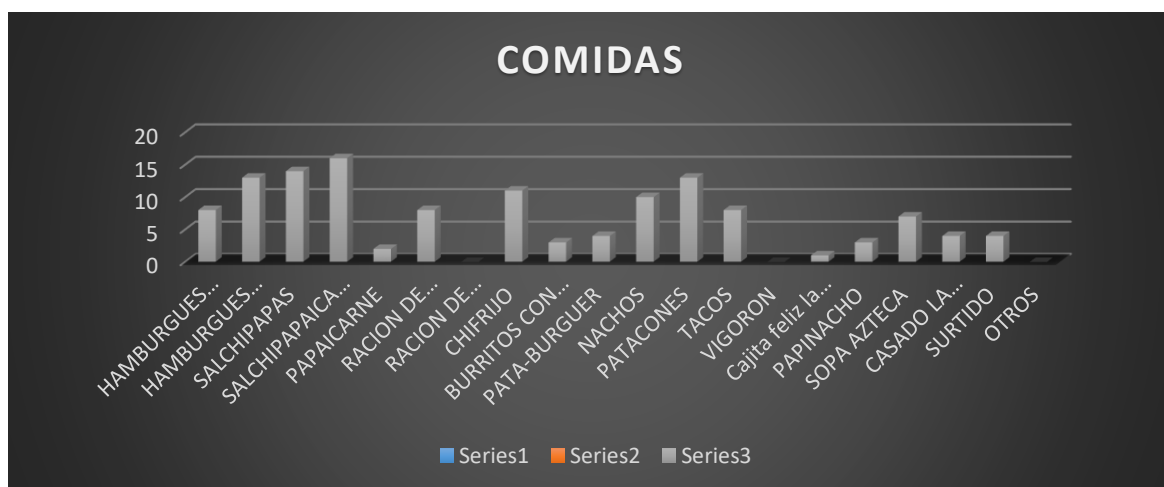
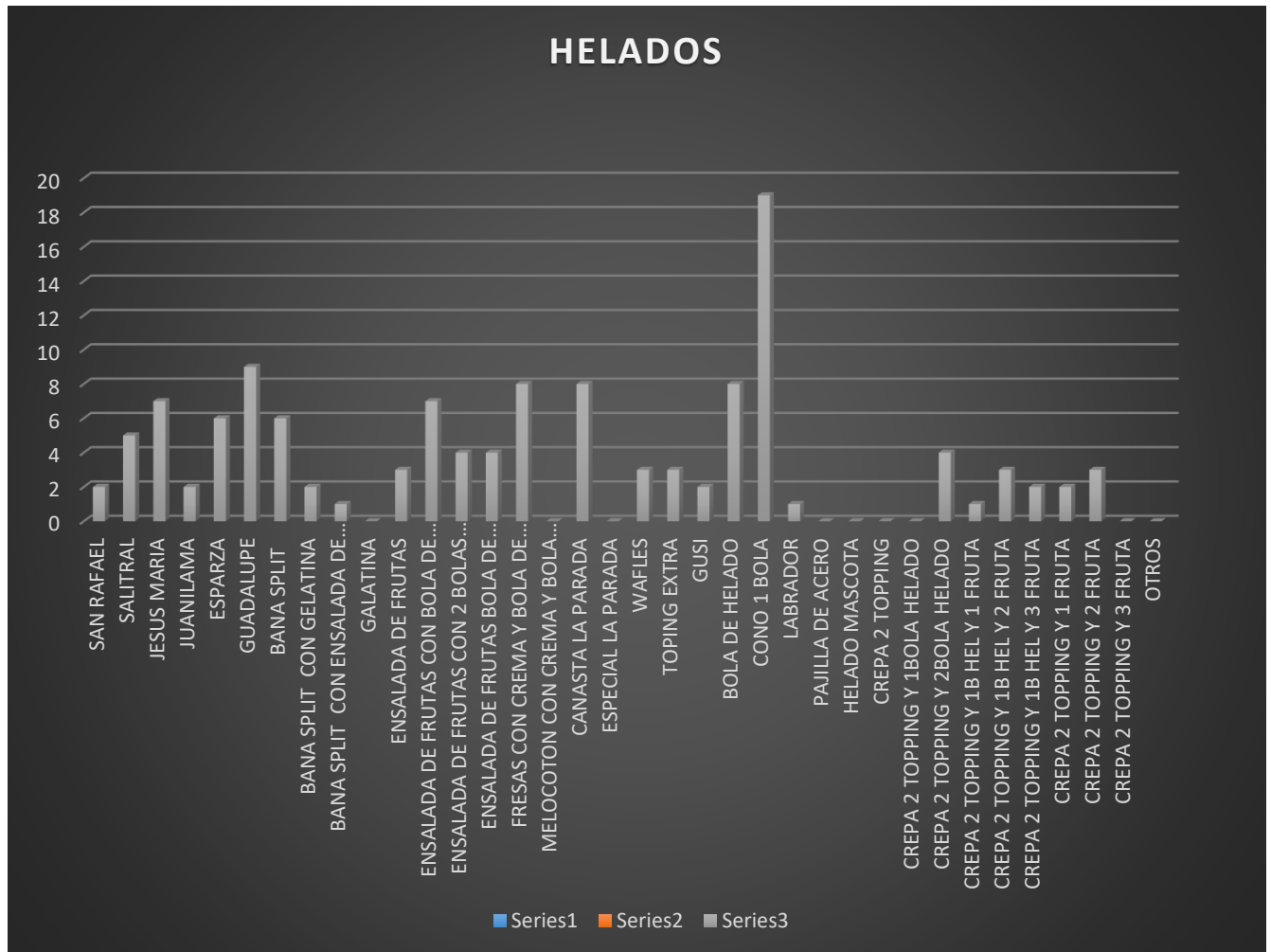
7.3. CONTROLES FINANCIEROS Y AUXILIARES CONTABLES IMPLEMENTADOS

La parada al no contar con ningún tipo de ERP, registros de Ventas, contables y financieros, se crea por medio de EXCEL diferentes plantillas con el propósito de tener datos como estadística de ventas semanales y diarias, para la planificación y estrategia de negocio, Flujos de Efectivo, control de inventarios, registro y control de planillas.

Con la plantilla de ventas se logra obtener información de acuerdo con la clasificación de productos como:



Un resumen semanal de cantidad de productos vendidos para cada familia de productos.



Flujo de efectivo, auxiliares de Ingresos y Gastos.

Flujo de caja Heladería la Parada

Comienza el año fiscal: 01/10/2019	(Piso) Lancamiento BOL	ENE 01	FEB 01	MAR 01	Total BOL del ejercicio
Bancos	80,479.00				
Efectivo en la mano (al principio del mes)	219,529.00				
Total efectivo	300,000.00	300,000.00	300,000.00	300,000.00	900,000.00
Recibos de efectivo					
Ventas en efectivo	-	25,095,640.25	25,281,740.65	23,179,099.93	73,556,479.73
Cuentas por cobrar	-	220,120.00	228,820.00	228,000.00	719,940.00
Préstamos / Otras inyecciones de efectivo	-	2,149,150.00	2,125,907.00	2,154,939.00	6,429,996.00
Total	-	27,464,910.25	27,636,467.65	25,562,038.93	80,663,416.73
Efectivo total disponible (antes del retiro)	300,000.00	27,739,820.25	27,912,934.65	25,824,077.93	80,742,832.83
Efectivo pagado					
Compras mercancías inventario		2,321,009.49	1,979,143.25	1,517,092.99	5,817,245.73
Compras material de empaque		12,320.00	107,500.00	9,150.00	229,970.00
Salarios brutos (retiro exacto)		1,432,189.13	1,229,971.99	934,955.20	3,597,116.32
Gastos por combustible		20,000.00	10,000.00	10,000.00	40,000.00
papelaria		9,910.00	21,560.00	3,600.00	35,070.00
Reparaciones y mantenimiento		139,800.00	23,000.00	-	162,800.00
Publicidad		-	-	-	0.00
Auto, autos y viajes		-	-	-	0.00
Contabilidad y asesoría legal		-	-	-	0.00
Aquiler		-	-	10,000.00	10,000.00
Teléfono		-	-	-	0.00
Servicios públicos		75,000.00	97,000.00	89,710.00	261,710.00
Seguro		-	-	29,709.00	29,709.00
Impuestos (Icotas, etc.)		95,400.00	-	-	95,400.00
liquidación de personal		-	34,500.00	224,643.99	259,143.99
Materiales y equipo		-	-	222,751.00	222,751.00
Salario Afro intradable		100,000.00	100,000.00	100,000.00	300,000.00
QUIN P ASÍ		20,000.00	33,139.00	20,000.00	73,139.00
Gastos de personal (BOLSA)		39,949.00	20,000.00	-	59,949.00
Total	0.00	4,262,261.60	3,655,059.09	3,170,506.17	11,087,826.86
Efectivo pagado (No Principales y Ganancias)					
Pago principal del préstamo					0
Compra de capital (a precio fijo)					0
Otros costos de lanzamiento					0
Reserva por garantía					0
Retiro de los dueños		999,605.65	1,979,409.59	152,751.00	3,131,766.24
Total	0.00	2,999,605.65	2,179,409.59	2,152,751.00	7,331,766.24
Efectivo total pagado	0.00	2,999,605.65	2,179,409.59	2,152,751.00	7,331,766.24
Posición del efectivo (al final del mes)	200,000.00	2,740,214.60	2,733,525.06	2,671,326.93	7,345,106.59

Auxiliar de Gastos

Efectivo pagado	18/02/2020	19/02/2020	20/02/2020	21/02/2020	22/02/2020	23/02/2020	24/02/2020
Compras Feria		€3.370,00	€4.640,00	€34.250,00	€2.400,00		€6.311,50
Compras pricemart				€111.785,00			
Supermerca do Maxipali	€5.800,00		€10.080,00				
Compras helados charr o							
Compras helados sen sacion				€88.199,99			
Compras helados Sarita							
Conos Volcom							
Supermerca do Bolpa							
Supermerca do May ca				€72.379,00			
Supermerca do Em pin o pequeño mundo							
JACKS							
DANIEL (CO CA COLA)					€37.500,00		
super wilbert (gas)							
Carnes sel ey			€34.800,00				
Super Sam my					€8.000,00		€2.600,00
Compras suministros	€5.800,00	€3.370,00	€49.520,00	€306.613,99	€47.900,00	€0,00	€8.911,50
Utiles de cocina							
Desechables							
Materiales de empaque	€0,00	€0,00	€0,00	€0,00	€0,00	€0,00	€0,00
Salarios brutos (retiro exacto)							
Gastos por combustible							
papelaria							
Reparaciones y mantenimiento							
Contabilidad y asesoría legal							
Alquiler							
Teléfono							
Servicios públicos							€88.710,00
Seguro							
Impuestos (bienes raíces, etc)							
liquidación de personal							
materiales y equipo							
SALARIO ADMINISTRADOR							
QUIK PASS							
Gasto salario personal Extra							
Total	€5.800,00	€3.370,00	€49.520,00	€306.613,99	€47.900,00	€0,00	€97.621,50

Auxiliar de Ingresos

Fecha		18/02/20	19/02/20	20/02/20	21/02/20	22/02/20	23/02/20	24/02/20
Inicio		€60.000,00	€60.000,00	€60.000,00	€60.000,00	€60.000,00	€60.000,00	
Total Ventas en Efectivo		€88.900,00	€131.200,00	€97.900,00	€66.300,00	€255.200,00	€283.695,00	
Total Ventas con Tarjeta		€21.300,00	€54.700,00	€34.900,00	€43.400,00	€26.706,00	€148.900,00	
menos comision (4,5%)	4,50%	€958,50	€2.461,50	€1.570,50	€1.953,00	€1.201,77	€6.700,50	
sub-total Ventas netas		€49.241,50	€123.438,50	€71.229,50	€47.747,00	€220.704,23	€365.894,50	€0,00
Comandas por cobrar Empleados								
Prestamos a empleados								
Total Ventas		€49.241,50	€123.438,50	€71.229,50	€47.747,00	€220.704,23	€365.894,50	€0,00

Control de Inventarios de Suministros y Materiales



PRODUCTOS

HISTORIAL FACTURACION

ENTRADAS

DATOS DEL CLIENTE

SALIDAS

RESUMEN DE CAJAS

FACTURAS

GASTOS CAJA PRINCIPAL

Productos

MENU PRINCIPAL											
CODIGO	PRODUCTO	Unidad	PROVEEDOR	CANTIDAD			PRECIO DE COMPRA	Monto total en inventario	PRECIO DE VENTA	GANANCIA	
				EXISTENCIA	ENTRADA	SALIDAS					
BL1	ACEITE FREIR /17L	Unidad	MAYCA	1	40	39	€14,684.00	€14,684.00	€14,684.00	€0.00	
BL2	ACEITE SALSAS (17L)	unidad	PRICEMART	0	10	10	€12,195.00	€0.00	€12,195.00	€0.00	
BL3	AJOS CABEZAS	CABEZA	PRICEMART	22	186	164	€85.00	€1,870.00	€85.00	€0.00	
BL4	BOLSA DE CHOCOLATE (400g)	Paquete	PEQUEÑO MUNDO	4	14.2	10.2	€904.00	€3,616.00	€904.00	€0.00	
BL5	CARNE DE CERDO	Kilos	CARNES SELEY	0	24	24	€2,475.00	€0.00	€2,475.00	€0.00	
BL6	CARNE MECHADA	Kilos	CARNES SELEY	0	171.34	171.34	€3,600.00	€0.00	€3,600.00	€0.00	
BL7	CARNE MOLIDA	Kilos	CARNES SELEY	0	47	47	€3,500.00	€0.00	€3,500.00	€0.00	
BL8	CEBOLLA	kilos	FERIA	0	72.9	72.9	€1,575.00	€0.00	€1,575.00	€0.00	
BL9	CHILE	Unidad	FERIA	0	187	187	€225.00	€0.00	€225.00	€0.00	
BL10	COCA COLA 450 ML	Unidad	BOLPA	24	515	491	€600.00	€14,400.00	€600.00	€0.00	
BL11	CONSOME DE POLLO	UNIDAD	MAXI PALI	0	1	1	€1,500.00	€0.00	€1,500.00	€0.00	
BL12	CULANTRO	Unidad	FERIA	0	141	141	€300.00	€0.00	€300.00	€0.00	
BL13	EMBASE DE LLEVAR SALCHI PAPAS	Unidad	MAYCA	50	99	49	€49.30	€2,465.00	€49.30	€0.00	
BL14	EMBASE DE LLEVAR SALSA	Unidad	MAYCA	327	447	120		€0.00	€0.00	€0.00	
BL15	EMBASE DE LLEVAR HAMBURGUESA	Unidad	MAYCA	40	82	42		€0.00	€0.00	€0.00	
BL16	FRIJOL MOLIDO 2,2KG	Unidad	MAYCA	1	23.5	22.5	€3,500.00	€3,500.00	€3,500.00	€0.00	

Entradas

1	FECHA	CODIGO	PRODUCTO	CANTIDAD
1714	06/02/2020	BH15	Azúcar (5K)	1
1715	06/02/2020	BH26	Leche en polvo (1.5 k)	2
1716	06/02/2020	BH45	Sangria (1L)	6
1717	06/02/2020	BH89	Te blanco	4
1718	06/02/2020	BL75	SOPA AZTECA	1
1719	06/02/2020	BH73	MELOCOTON GRANDE 3K	2
1720	07/02/2020	BL10	COCA COLA 450 ML	48
1721	07/02/2020	BL17	GIN	12
1722	07/02/2020	BL56	COCA COLA ZERO	12
1723	07/02/2020	BH59	Canastas	32
1724	07/02/2020	BH60	Conos jm	2
1725	07/02/2020	bl18	HUEVOS	30
1726	07/02/2020	BH100	CREMA CHIP	1
1727	07/02/2020	BH105	CHOCO ALMENDRA	1
1728	07/02/2020	BH103	VAINILLA	1
1729	07/02/2020	BH101	NARANJA PIÑA	1
1730	07/02/2020	BH102	FRESA HELADO	2
1731	09/02/2020	BL27	PORCION DE CERDO (150g)	14
1732	09/02/2020	BL46	PATACONES	46
1733	09/02/2020	BL23	MECHADA PREPARADA	6
1734				

Salidas

FECHA	CODIGO	PRODUCTO	CANTIDAD	PRECIO DE COMPR.
09/02/2020	BL19	LECHUGA	1	€300.00
09/02/2020	BL22	MAYONESA PARA LLEVAR (9g)	20	€11.00
09/02/2020	BL34	SALSA TOMATE PARA LLEVAR (9g)	20	€15.00
09/02/2020	BL18	HUEVOS	4	€80.00
09/02/2020	BL25	PAPAS FRITAS 2,5 k	2	€2,824.00
09/02/2020	BL10	COCA COLA 450 ML	24	€600.00
09/02/2020	BL17	GIN	12	€650.00
09/02/2020	BL56	COCA COLA ZERO	12	€650.00
09/02/2020	BL9	CHILE	5	€225.00
09/02/2020	BL25	PAPAS FRITAS 2,5 k	2	€2,824.00
09/02/2020	BL23	MECHADA PREPARADA	2	€4,000.00
09/02/2020	BH32	servilletas PAQ 100U	6	€327.70
09/02/2020	BH62	Jugo naranja	1	€1,553.75
09/02/2020	BH102	FRESA HELADO	1	€12,620.00
09/02/2020	BH108	MENTA CHIP	1	€13,252.00
09/02/2020	BH101	NARANJA PIÑA	1	€12,620.00
09/02/2020	BH99	RON CON PASAS	1	€12,620.00
09/02/2020	BH26	Leche en polvo (1.5 k)	1	€3,746.00
08/02/2020	BL24	PAN DE HAMBURGUESA	16	€126.56
08/02/2020	BL26	PAPEL ENCERADO 23,2 M EL ROLLO	1	€3,159.00
09/02/2020	BL20	Salsa de Salsa (ATA)	1	€5,425.00

MENU
PRINCIPAL

Facturación de las solicitudes de suministros.

1	No FACTURA	542			
2	FECHA	09/02/2020			
3	Datos del Cliente				
4	Cedula				
5	Nombre/ Razon Social	Telefono			
6	Detalle de la compra				
7	Forma de pago	EFFECTIVO			
8	Codigo	Producto	Cantidad	PVP	IMPORTE
9				€0.00	€0.00
10				€0.00	€0.00
11				€0.00	€0.00
12				€0.00	€0.00
13				€0.00	€0.00
14				€0.00	€0.00
15				€0.00	€0.00
16				Sub Total	€0.00
17				IVA	
18	Recibi Conforme			Total	€0.00
19					

GUARDAR FACTURA

NUEVA FACTURA

MENU
PRINCIPAL



Historial de Facturación de Salidas de Inventario

No FACTURA		541	
FECHA		09/02/2020	
Datos del Cliente			
Cedula	BLPRIS		
Nombre/ Razon Social	PRISILLA	Telefono	61361212
Detalle de la compra			
Forma de pago		EFECTIVO	
Codigo	Producto	Cantidad	IMPORTE
BL19	LECHUGA	1	€300.00
BL22	MAYONESA PARA LLEVAR (3g)	20	€11.00
BL34	SALSA TOMATE PARA LLEVAR (3g)	20	€15.00
BL18	HUEVOS	4	€80.00
BL25	PAPAS FRITAS 2,5 k	2	€2,824.00
			€0.00
			€0.00
Sub Total			€6,788.00
IVA			
Total			€6,788.00
Recibi Conforme			
No FACTURA		540	
FECHA		09/02/2020	
Datos del Cliente			
Cedula	BLPRIS		
Nombre/ Razon Social	PRISILLA	Telefono	61361212
Detalle de la compra			
Forma de pago		EFECTIVO	
Codigo	Producto	Cantidad	IMPORTE
BL10	COCA COLA 450 ML	24	€600.00
BL17	GIN	12	€650.00
BL56	COCA COLA ZERO	12	€650.00
BL9	CHILE	5	€225.00
BL25	PAPAS FRITAS 2,5 k	2	€2,824.00
BL23	MECHADA PREPARADA	2	€4,000.00
			€0.00
			€0.00
Sub Total			€44,773.00
IVA			
Total			€44,773.00
Recibi Conforme			

MENU
PRINCIPAL

Control Planillas

Resumen de Planilla a Pagar La Parada Del 18 al 01 de Marzo 2020

COLABORADORES	CEDULA	Total Horas	Monto Bruto	CCSS 10.50%	OTROS Rebajos	Neto a pagar
MARIA FER DELGADO MIRANDA	1-1564-0013	59:24	77,220.00	8,108.10	9,188.10	59,923.80
JEISON COTO CORTES	6-0463-0926	30:26	39,563.28	4,154.14	13,000.00	22,409.14
JESE TRIGUEROS CORDERO	6-0484-0720	24:14	31,503.36	3,307.85	14,380.00	13,815.51
MARIEL DELGADO	6-0415-0117	68:34	89,136.72	9,359.36	614.00	79,163.36
PRISCILLA SALAS MURILLO	6-0411-0431	37:53	49,248.24	5,171.07	10,280.00	33,797.17
HAROLD TRIGUEROS FERNANDEZ	6-0305-0826	36:45	47,775.12	5,016.39	17,000.00	25,758.73
Totales		374:21	€486,655.20	€35,116.91	€112,435.64	€339,102.66





Control de Horas Laboradas

COLABORADORES	18/2/20			19/2/20			20/2/20			21/2/20			Total HRS X Quincena
	ENTRADA	SALIDA	H.TRAB	ENTRADA	SALIDA	H.TRAB	ENTRADA	SALIDA	H.TRAB	ENTRADA	SALIDA	H.TRAB	
MARIA FER DELGADO MIRANDA			0:00	17:00	21:50	4:50	17:00	21:21	4:21	17:00	21:48	4:48	59:24
JEISON COTO CORTES	17:00	22:15	5:15			0:00	17:00	22:00	5:00			0:00	30:26
JESE TRIGUEROS CORDERO			0:00			0:00			0:00			0:00	24:14
MARIEL DELGADO	14:28	21:07	6:39	17:00	21:40	4:40	16:00	22:03	6:03	16:00	21:54	5:54	68:34
PRISCILLA SALAS MURILLO			0:00			0:00			0:00			0:00	37:53
HAROLD			0:00	17:00	22:00	5:00			0:00	17:00	22:00	5:00	36:45
TOTAL HORAS X DIA			16:02			19:02			20:11			20:37	374:21



Comprobante de Pago

LA PARADA				
Recibo de Pago				
	Del	01/03/2020	Al	15/03/2020
Empleado:	Harold Trigueros Fernandez		Fecha:	15/03/2020
Puesto:	Administrador		Forma de Pago:	Efectivo
Salario por Hora:	€2,000.00		Departamento:	Gerencia
			Numero ID:	603050826
Concepto	Horas	Ingresos	Deducciones	
Salario	150	€300,000.00		
Feriado Laborado	4	€16,000.00		
Tiempo extraordinario		€0.00		
Comision por ventas (5%)				
CCSS EMPLEADO 1% BANCO POPULAR			€3,350.00	
CCSS EMPLEADO 9.5% SEM Y IVM			€30,020.00	
Adelanto de salario			€20,000.00	
Vales en comida			€5,000.00	
Totales		€316,000.00	€58,380.00	
Salario Neto		€257,620.00		
Recibido Conforme:	_____		ID #	_____
Original: Activo				

LA PARADA				
Recibo de Pago				
	Del	01/03/2020	Al	15/03/2020
Empleado:	Harold Trigueros Fernandez		Fecha:	15/03/2020
Puesto:	Administrador		Forma de Pago:	Efectivo
Salario por Hora:	€2,000.00		Departamento:	Gerencia
			Numero ID:	603050826
Concepto	Horas	Ingresos	Deducciones	
Salario	150	€300,000.00		
Feriado Laborado	4	€16,000.00		
Tiempo extraordinario		€0.00		
Comicion por ventas (5%)				
CCSS EMPLEADO 1% BANCO POPULAR			€3,350.00	
CCSS EMPLEADO 9.5% SEM Y IVM			€30,020.00	
Adelanto de salario			€20,000.00	
Vales en comida			€5,000.00	
Totales		€ 316,000.00	€58,380.00	
Salario Neto		€257,620.00		
Recibido Conforme:	_____		ID #	_____
COPIA - CO ARBORES				

Registro Historico de salarios Brutos Mensuales.

COLABORADORES	CEDULA	dic-19			ene-20			feb-20		
		Quincena 1	Quincena 2	Total	Quincena 1	Quincena 2	Total	Quincena 1	Quincena 2	Total
MARIA FER DELGADO MIRANDA	1-1564-0013	€71,413.44	€96,676.72	€168,090.16	€87,121.76	€131,971.68	€219,093.44	€84,868.32	€77,220.00	€162,088.32
JEISON COTO CORTES	6-0463-0926	€5,070.00	€20,800.08	€25,870.08	€25,761.76	€25,566.72	€51,328.48	€6,499.92	€39,563.00	€46,062.92
JESE TRIGUEROS CORDERO	6-0484-0720	€21,948.24	€53,993.28	€75,941.52	€85,149.92	€80,015.00	€165,164.92	€64,523.28	€31,504.00	€96,027.28
MARIEL DELGADO		€84,889.92	€118,061.60	€202,951.52	€136,846.72	€153,508.32	€290,355.04	€107,380.08	€89,137.00	€196,517.08
PIRISCILLA SALAS MURILLO	6-0411-0431	€68,011.68	€110,283.36	€178,295.04	€130,195.12	€152,273.28	€282,468.40	€105,538.32	€49,248.00	€154,786.32
Harold		€56,550.00	€66,300.00	€122,850.00	€50,678.40	€58,608.24	€109,286.64	€44,438.40	€47,775.00	€92,213.40
Totales		€27,924.96	€56,530.08	€84,455.04	€619,688.56	€689,455.16	€1,309,143.72	€522,058.56	€480,654.56	€1,002,713.12

7.4. TECNOLOGÍA

En temas relacionados con la tecnología y por la naturaleza de la empresa se procede a proponer lo siguiente:

- Implementación de un sistema de información ERP (enterprise resource planning) sistema de planificación de los recursos empresariales.

Los sistemas de planificación de recursos empresariales (en inglés ERP, Enterprise Resource Planning) son sistemas de gestión de información que automatizan muchas de las prácticas de negocio asociadas con los aspectos operativos o productivos de una empresa, básicamente es una arquitectura de software para empresas que facilita e integra la información entre las funciones de manufactura, logística, finanzas y recursos humanos de una empresa.

Según una investigación acerca de la automatización de los procedimientos necesarios y de carácter urgente para la empresa en la actualidad analizando precios en el mercado en la zona de Esparza, se presenta la siguiente opción:

Empresa Recomendada: Jas apps Software de Ventas.

Perfil de la Empresa

Es una empresa que brinda soluciones a empresas y negocios con diferentes puntos de venta, enfocados a facilitar los procesos de los clientes y brindando información gerencial que ayuda a fortalecer la toma de decisiones.

- **Beneficios:** Ofrece productos y servicios tecnológicos especializados; dirigidos a PYMES. Establecidos en Costa Rica. Productos de una calidad adecuada y al

alcance de organizaciones pequeñas y medianas. Comprometidos con un nivel de servicio oportuno para satisfacer las crecientes necesidades del mercado.

Módulos Recomendados:

Facturación (Este módulo de Facturación abarca desde la toma del pedido de los clientes en las diferentes mesas, el envío de los pedidos a cocina o heladería, hasta la facturación final de las cuentas) Dura 3 segundos en realizar una factura, ágil y de fácil uso.

- Cierre de cajas.
- Control Inventarios.
- Flujo de Efectivo.
- Costos:
- Mensualidad 20.000 mil colones. Licencia \$900.
- Uso de datáfonos como métodos de pago.

Generalidades:

Automatiza la función de cobro en el comercio cuando el pago de una venta se realiza a través de tarjetas de crédito o débito.

Le confiere más seguridad al comercio. Disminuye riesgos y trabaja en tiempo real.

REFERENCIAS

BIBLIOGRAFÍA

- @Gerencie.COM. (2020). *Riesgos de auditoría y sus tipos*. Obtenido de Riesgos de auditoría y sus tipos: <https://www.gerencie.com/tipos-de-riesgos-de-auditoria.html#:~:text=Si%20se%20trata%20de%20una,algo%20innato%20de%20la%20actividad>
- ASESORIA EMPRESARIAL. (ABRIL de 2020). *ELG ASESORES*. Obtenido de <https://www.elg-asesores.com/index.php/servicios/asesoria-empresarial/diagnostico-financiero-para-una-empresa>
- Azuero, Á. E. (12 de 11 de 2018). doi: Significatividad del marco metodológico en el desarrollo de proyectos de investigación. *doi: Significatividad del marco metodológico en el desarrollo de proyectos de investigación*. Ecuador: Universidad Católica de Cuenca Ecuador. doi:DOI: <http://dx.doi.org/10.35381/r.k.v4i8.274>
- Azuero, Á. E. (2019). Significatividad del marco metodológico en el desarrollo de proyectos de investigación. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía*, 112-113.
- Barrantes, R. (2012). *Investigación un Camino al Conocimiento*. San Jose, Costa Rica: UNED.
- BAVARESCO, A. M. (2006). Proceso Metodologico en la investigacion. En Bavaresco, *Proceso Metodologico en la Investigacion*. Maracibo (venezuela): Imprenta Internacional.

- cepymenews. (14 de 08 de 2019). *Ley de Pareto o Regla 20/80*. Obtenido de cepymenews: <https://cepymenews.es/author/redaccion-cepymenews/>
- Chacin, J. P. (2017). Planificación Financiera ante la perspectiva organizacional en empresas cementeras del estado Zulia-Venezuela. En J. P. Chacin. Venezuela: Economicas CUC, 38.
- DeConceptos.com*. (s.f.). Obtenido de <https://deconceptos.com/ciencias-juridicas/administracion-de-empresas>.
- Dias Bravo, L., Turrucó García, M., Hernández, M., & Varela Ruiz, M. (2013). La entrevista, recurso flexible y dinámico. Metodología de Investigación en Educación Médica. En L. Dias Bravo, M. Turrucó García, Martines Hernández, & M. Varela Ruiz, *La entrevista, recurso flexible y dinámico. Metodología de Investigación en Educación Médica* (pág. 163 167). Mexico.
- Fallas en control interno y procesos productivos siguen atacando a pymes costarricenses. (06 de junio 2018). *Summa Media Group © 2019 | Desarrollado por ArtesyMedios*.
- Fayol, H. (1990). Introducción a la Administración. En H. Fayol.
- Gomes Guiselle, C. V. (2016). *Proyecto de Graduación para el grado de licenciatura "Plan de comercialización del queso caprino para la empresa Lácteos Kina" UCR*. SAN JOSE: UCR.
- Gonzales, J. R. (2015). Sistemas de Control Interno. En J. R. Gonzales, *Sistemas de Control Interno* (pág. 7). Pearson.
- INA, MIEC. (2020). *PYMES Costa Rica, Ventanilla unica PYME*. Obtenido de PYMES Costa Rica, Ventanilla unica PYME: <https://www.pyme.go.cr/pymecr1.php?id=2>

Intituto Nacional de Aprendizaje. (2020). *PYME.go.cr*. Obtenido de © INSTITUTO NACIONAL DE APRENDIZAJE (INA) / PYMES COSTA RICA VENTANA ÚNICA 2020.

Jiménez, A. V. (13 de Setiembre de 2013). *La importancia de las herramientas financieras*. Obtenido de GestioPolis: [//www.gestiopolis.com/la-importancia-de-las-herramientas-financieras/](http://www.gestiopolis.com/la-importancia-de-las-herramientas-financieras/)

Leucona, R. (2014). *Inclusión Financiera de la Pequeña y Mediana empresa, Costa Rica , Informe de Comicion Economica para America Latina y el Caribe (CEPAL. Naciones Unidas.*

Luis M. Gonzales, A. C. (2018). Guia Cuantitativa para trabajos finales de graduación Tesinas y Tesis en ciencias sociales. En A. C. Luis M. Gonzales, *Guia Cuantitativa para trabajos finales de graduación Tesinas y Tesis en ciencias sociales* (pág. 27). San Jose.

MEIC. (17 de Mayo de 2002). LEY N°8262 Fortalecimiento de las Pequeñas y Medianas Empresas. *LEY N°8262 Fortalecimiento de las Pequeñas y Medianas Empresas.* MEIC.

Ministerio de Hacienda. (2020). *www.hacienda.go.cr*. Obtenido de www.hacienda.go.cr: <https://www.hacienda.go.cr/contenido/14852-informacion-general-regimen-de-tributacion-simplificada>

Ministerio de Hacienda. (s.f.). *hacienda.go.cr*. Obtenido de <https://www.hacienda.go.cr/>.

Nacion, E. d. (2012). *Decimonoveno Informe Estado de la Nacion en desarrollo Humano Sostenible, Informe final Politicas de apoyo a la Pyme.*

Navarro, W. G. (2010). Las Hipotesis y Variables.

Prieto, J. H. (2018). Metodología de la investigación. En J. H. Prieto, *Metodología de la investigación* (págs. 21-30). Pearson Educación.

pulsopyme. (2020). *Como Operan las PYMES en Mexico o en el mundo*. Obtenido de PULSOPYME.COM: <https://www.pulsopyme.com/como-operan-en-la-actualidad-las-pymes-en-mexico/>

Pymes el Financiero. (Julio de 2014). Cuando una Pyme fracasa errores que evitar y lecciones que aprender. *El Financiero*.

Robbins, S. P. (s.f.). Administracion. En S. P. Robbins, *Comportamiento Organizacional* (pág. 654).

Sampieri, R. H. (2008). Metodologia de la Investigación. En R. H. Sampieri, *Metodologia de la Investigación* (pág. 54). MEXICO: MC.GRAW-HILL.

Sampieri, R. H. (2014). Metodologia de la investigación. En R. H. Sampieri, *Metodologia de la investigación* (pág. 58). MCGRAWHILL.

Stoner, J. A. (2006). administracion. En J. A. Stoner. PEARSON.

Summa, R. (2018). Fallas en control interno y procesos productivos siguen atacando a pymes costarricenses. *Summa Media Group © 2019 | Desarrollado por ArtesyMedios*.

Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua. (2018). Metodología de la Investigación e Investigación Aplicada. *Metodología de la Investigación e Investigación Aplicada*. Esteli, Nicaragua: Facultad Regional Multidisciplinaria, FAREM Estelí.

upcounsel. (2020). © 2020 *UpCounsel LLC*. Obtenido de © 2020 UpCounsel LLC: <https://www.upcounsel.com/administrative-plan-for-business>

Vergara, I. M. (SETIEMBRE de 2017). *Revista Universidad y Sociedad*. Obtenido de

http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202017000300038

ANEXOS

DECLARACIÓN JURADA

Yo, Harold Trigueros Fernández mayor de edad, portador de la cédula de Identidad número 6-0305-0826 egresado de la carrera de Administración de Empresas con énfasis en Banca y Finanzas de la Hispanoamericana, hago constar por medio de éste acto y debidamente apercibido y entendido de las penas y consecuencias con las que se castiga en el Código Penal el delito de perjurio, ante Universidad quienes se constituyen en el Tribunal Examinador de mi trabajo de tesis para optar por el título de Licenciatura, juro solemnemente que mi trabajo de Investigación titulado: "Implementación de un Sistema administrativo - Financiero y su impacto positivo para el desarrollo estratégico del Proyecto de emprendimiento Restaurante y Heladería la Parada y afines ubicado en San Rafael de Esparza, Puntarenas durante el primer semestre del 2020" es una obra original que ha respetado todo lo preceptuado por las Leyes Penales, así como la Ley de Derecho de Autor y Derecho Conexos número 6683 del 14 de octubre de 1982 y sus reformas, publicada en la Gaceta número 226 del 25 de noviembre de 1982; Incluyendo el numeral 70 de dicha ley que advierte; artículo 70. Es permitido citar a un autor, transcribiendo los pasajes pertinentes siempre que éstos no sean tantos y seguidos, que puedan considerarse como una producción simulada y sustancial, que redunde en perjuicio del autor de la obra original. Asimismo, quedo advertido que la Universidad se reserva el derecho de protocolizar este documento ante Notario Público.

En fe de lo anterior, firmo en la ciudad de Puntarenas, a los diecinueve días del mes de octubre del año dos mil veinte.

HAROLD JOSE
TRIGUEROS
FERNANDEZ
(FIRMA)

Firmado digitalmente por
HAROLD JOSE TRIGUEROS
FERNANDEZ (FIRMA)
Fecha: 2020.11.04 18:03:08
+05'00'

Firma del estudiante: _____

Cédula: 6-0305-0826

CARTA DE APROBACIÓN DEL TUTOR

Puntarenas 05 de octubre del 2020

Señores:
Facultad de Ciencias Económicas
Administración de Empresas
Universidad Hispanoamericana

Estimado señor:

El estudiante Harold Trigueros Fernandez., cédula de identidad número 6-0305-0826, me ha presentado, para efectos de revisión y aprobación, el trabajo de investigación denominado *Sistema administrativo y Financiero para el Proyecto de emprendimiento "Restaurante y Heladería la Parada y afines" ubicado en San Rafael de Esparza, Puntarenas, para el periodo 2020*, el cual ha elaborado para optar por el grado académico de Licenciatura en Administración de Empresas con énfasis en Banca y Finanzas.

En mi calidad de tutor, he verificado que se han hecho las correcciones indicadas durante el proceso de tutoría y he evaluado los aspectos relativos a la elaboración del problema, objetivos, justificación; antecedentes, marco teórico, marco metodológico, tabulación, análisis de datos; conclusiones y recomendaciones.

De los resultados obtenidos por el postulante, se obtiene la siguiente calificación:

a)	ORIGINAL DEL TEMA	10%	10
b)	CUMPLIMIENTO DE ENTREGA DE AVANCES	20%	19
c)	COHERENCIA ENTRE LOS OBJETIVOS, LOS INSTRUMENTOS APLICADOS Y LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACION	30%	30
d)	RELEVANCIA DE LAS CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	20%	19
e)	CALIDAD, DETALLE DEL MARCO TEORICO	20%	19
	TOTAL		97

En virtud de la calificación obtenida, se avia el traslado al proceso de lectura.

Atentamente,

EDGAR ARIAS
 OBANDO (FIRMA)

Firmado digitalmente por
 EDGAR ARIAS OBANDO (FIRMA)
 Fecha: 2020.10.20 09:07:26
 -06'07

MBA. EDGAR ARIAS OBANDO

Cédula identidad N 6-0266-0772

Carné Colegio Profesional N 18239

CARTA DE APROBACIÓN DE LECTOR

CARTA DE LECTOR

San José, 04 de noviembre del 2020

Universidad Hispanoamericana
Sede Llorente
Carrera de Administración

Estimado señor

El estudiante HAROLD TRIGUEROS FERNÁNDEZ, cédula de identidad 6-0305-0826, me ha presentado para efectos de revisión y aprobación, el trabajo de investigación denominado "SISTEMA ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO PARA EL PROYECTO DE EMPRENDIMIENTO "RESTAURANTE Y HELADERÍA LA PARADA Y AFINES" UBICADO EN SAN RAFAEL DE ESPARZA, PUNTARENAS, PARA EL PERIODO 2020", el cual ha elaborado para obtener su grado de licenciatura.

He revisado y he hecho las observaciones relativas al contenido analizado, particularmente lo relativo a la coherencia entre el marco teórico y análisis de datos, la consistencia de los datos recopilados y la coherencia entre éstos y las conclusiones; asimismo, la aplicabilidad y originalidad de las recomendaciones, en términos de aporte de la investigación. He verificado que se han hecho las modificaciones correspondientes a las observaciones indicadas.

Por consiguiente, este trabajo cuenta con mi aval para ser presentado en la defensa pública.

Atte.

ALEXANDER
CORDERO
CESPEDES (FIRMA)

Firmado digitalmente por
ALEXANDER CORDERO
CESPEDES (FIRMA)
Fecha: 2020.11.04
11:10:41 -06'00'

MBA. Alexander Cordero Céspedes, lic.
Cédula 1-732-096
Carné 5813

CARTA PARA AUTORIZACION DE LOS AUTORES PARA CONSULTA

**UNIVERSIDAD HISPANOAMERICANA
CENTRO DE INFORMACION TECNOLOGICO (CENIT)
CARTA DE AUTORIZACIÓN DE LOS AUTORES PARA LA CONSULTA, LA
REPRODUCCION PARCIAL O TOTAL Y PUBLICACIÓN ELECTRÓNICA
DE LOS TRABAJOS FINALES DE GRADUACION**

Puntarenas, 04 de noviembre del 2020

Señores:

Universidad Hispanoamericana
Centro de Información Tecnológico (CENIT)

Estimados Señores:

El suscrito Harold Trigueros Fernandez con número de identificación 6-0305-0826 autor del trabajo de graduación titulado "SISTEMA ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO PARA EL PROYECTO DE EMPRENDIMIENTO RESTAURANTE Y HELADERIA LA PARADA Y AFINES, UBICADA EN SAN RAFAEL DE ESPARZA PUNTARENAS, PARA EL PERIODO 2020". Presentado y aprobado en el año 2020" como requisito para optar por el título de Licenciatura en administración de empresas con énfasis en banca y finanzas; (SI) autorizo al Centro de Información Tecnológico (CENIT) para que con fines académicos, muestre a la comunidad universitaria la producción intelectual contenida en este documento.

De conformidad con lo establecido en la Ley sobre Derechos de Autor y Derechos Conexos N° 6683, Asamblea Legislativa de la República de Costa Rica.

Cordialmente,

HAROLD JOSE Firmado digitalmente
TRIGUEROS por HAROLD JOSE
FERNANDEZ TRIGUEROS
(FIRMA) FERNANDEZ (FIRMA)
Fecha: 2020.11.04
18:28:16 -06'00'

Firma y Documento de Identidad