



Florencia Donoso

Trabajo Final de Grado

Lic. en Administración de Empresas

**Reestructuración administrativa-contable del restaurante
Bocadilly S.R.L**

2019

Resumen

La presente propuesta hace referencia a una reestructuración administrativa para la empresa Bocadilly S.R.L, ubicada en la ciudad de Córdoba; pertenece al sector de restaurantes y comercializa productos alimenticios.

Este tipo de negocio es uno de los más competitivos, por ser numerosos los locales de comidas que se adaptan a una gran variedad de gustos.

La propuesta permitió direccionar de manera adecuada los trabajos para lograr el mejor funcionamiento de la empresa de forma eficiente y eficaz, definiendo procesos, cargos, funciones y redefiniendo los puestos en Bocadilly.

Es por ello que se realizó un diagnóstico exploratorio, teniendo en cuenta la composición de los cargos, las funciones de los trabajos y las áreas que la integran. Los procesos y procedimientos que se dispuso reestructurar se encuentran relacionados con las operaciones llevadas a cabo por las áreas de compras, pagos, ventas y cobranzas.

Se planteó la reorganización administrativa con el fin de potenciar la capacidad del personal afectado en la realización de las operaciones mencionadas; se comenzó con el relevamiento de actividades que se llevan a cabo y luego su estudio y análisis, para en base a esto elaborar una propuesta de trabajo e ir mejorando el funcionamiento de la empresa.

Se propuso reformular la estructura organizacional del ente, sus procesos y procedimientos de trabajo, debido a los cambios que de forma permanente se producen en el entorno dinámico, considerando que es de vital importancia hacerlo; para esto se crearon normas y una guía de trabajo, el cual describe los procesos para la realización de las tareas que diariamente Bocadilly realiza, también se establecieron diagramas de flujos, que deberán ser comunicados a los miembros y personal en general.

La propuesta desarrollada incluyó temas tales como: introducción, justificación, objetivo general y específicos, marco teórico de referencia sobre el que se basa el trabajo, metodología usada para recabar información, un diagnóstico de la empresa, conclusiones y recomendaciones.

Palabras claves: reestructura administrativa-contable, planeación estratégica, procesos, procedimientos.

Abstract

The purpose of this paper is to present an administrative restructuring proposal for the company Bocadilly S.R.L, which operates in the city of Córdoba, marketing food products.

This type of business is one of the most competitive, because there are a lot of food establishments that adapt themselves to a wide variety of tastes.

The proposal allow the good handling of the work, achieving a better performance of Bocadilly in an efficient and effective way, defining the processes, charges, and functions.

That is why an exploratory diagnosis was made, taking into account the composition of the charges and the functions that they carry out. The processes and procedures that that it paper want to restructure are related to the operations performed by the purchases, payments, sales and collections areas.

The administrative reorganization is proposed in order to enhance the capacity of the staff affected in carrying out the aforementioned operations; it began with the survey of the activities that are carried out and then its study and analysis, to build a work proposal for a better functioning of the company.

It was proposed to reformulate the organizational structure of the entity, its processes and work procedures, due to the changes that are permanently produced in this dynamic environment, considering that it is of vital importance to do so; for this, standards and a work guide were created, which describes the processes for carrying out the tasks that Bocadilly performs daily and also established flowcharts, which must be communicated to the members and staff in general.

The proposal developed included topics such as: introduction, justification, general and specific objective, theoretical frame of reference on which the work is based, methodology used to collect information, a diagnosis of the company, conclusions and recommendations.

As results, the theoretical concepts were applied and management control tools were designed for this organization.

Keywords: Accounting administrative restructuring, strategic planning, processes procedures.

Índice

Resumen	1
Abstract.....	2
Capítulo 1	5
1.1 Introducción	5
1.2 Justificación.....	5
Capítulo 2	7
2.1 Objetivos.....	7
2.1.1 Objetivo General.....	7
2.1.2 Objetivos específicos.....	7
Capítulo 3	8
3.1 Marco teórico.....	8
3.1.1 Procesos	10
3.1.2 Tareas administrativas de compras, pagos, ventas y cobranzas	12
3.1.3 Estructura de una empresa, visión, misión, valores.....	15
3.1.4 Análisis del macro entorno	16
3.1.5 Análisis del micro entorno.....	17
3.1.6 Análisis FODA	17
3.1.7 Variables financieras	18
Capítulo 4	21
4.1 Metodología.....	21
4.2 Cuadro metodológico	22
Capítulo 5	23
5.1 Diagnóstico.....	23
5.1.1 Análisis del macro entorno	23
5.1.2 Análisis del micro entorno.....	27
5.1.3 Análisis DAFO	38
5.1.4 Conclusión general de diagnóstico	40
Capítulo 6	42
6.1 Objetivos de la propuesta de aplicación	42
6.1.1 Propuesta: etapa estratégica.....	42
6.1.2 Propuesta: etapa táctica	43
6.1.3 Propuesta presupuestaria	44
6.1.4 Cronograma de actividades de implementación de la propuesta.....	54
Capítulo 7	56
7.1 Aspectos específicos de la propuesta.....	56
7.1.1 Problemas y conflictos que impiden ser eficiente en lo administrativo	57

7.1.2 Situación interna de la empresa	58
7.1.3 Procesos administrativos-contables	59
7.1.4 Conclusión	67
7.1.5 Recomendaciones	68
Bibliografía	70
Anexo 1 –	71
Encuesta General	71
Anexo 2 -	81
Encuesta de Examen de controles para el área de Compras-Pagos	81
Anexo 3 -	83
Encuesta de examen de controles para el área de Ventas-Cuentas por cobrar	83

Capítulo 1

1.1 Introducción

La propuesta de reorganización contribuirá a mejorar el desempeño del personal, a través de diferentes herramientas que ayuden al logro de determinados objetivos.

Como consecuencia del poco tiempo que tienen las personas para comer en sus hogares, por razones de trabajo o por la rutina del día a día que los mantiene ocupados, existen cada vez más una gran cantidad de restaurantes de todo tipo de comida en todas las ciudades del país.

El restaurante Bocadilly SRL, se encuentra ubicado en el barrio Villa Cabrera, de la ciudad de Córdoba, ofrece a sus clientes platos a la carta, dirigiéndose a personas de clase media y alta. Además cuenta con diez empleados de planta y abre sus puertas de lunes a domingo.

La reestructuración que se plantea con este trabajo tiene como propósito mejorar las condiciones actuales del área administrativa-contable de la empresa, reestructurando, modificando y reorganizando los circuitos de compras, pagos, ventas y cobranzas, debidos a una serie de falencias que advierte la dueña en su operatividad y para lo cual busca solucionarlos. A través de la implementación de nuevos procesos y de la adquisición de nuevos conocimientos, por medio de la capacitación del personal y de la creación de incentivos para motivar a los empleados, se espera lograr el respaldo de ellos siendo flexibles a los cambios que se realizarán para dar solución a los problemas que presentan.

1.2 Justificación

La metodología empleada está basada en la realización de un diagnóstico que identifica los aspectos en los cuales Bocadilly está fallando, por medio del relevamiento de procesos que se llevan a cabo en el restaurante. Posteriormente se realizó un análisis FODA, para luego dar a conocer una propuesta de reestructuración que permita a la empresa solucionar los inconvenientes detectados.

Es importante mencionar que la propietaria de la empresa reconoce que no existe un plan administrativo-contable. Tal situación dio lugar a que se presenten una serie de problemas, que es necesario solucionar, ya que afectan el desempeño de los empleados, impidiendo que sus funciones sean llevadas a cabo de acuerdo con el perfil requerido

por el puesto que ocupan, esto impide que los objetivos de la entidad se puedan cumplir de forma eficiente y satisfactoria.

Las acciones realizadas estuvieron dirigidas hacia el cambio organizacional, en torno a la coordinación, dirección y control de las tareas, lo cual era una necesidad imperiosa; que obligó a redefinir puestos de trabajo, cambiar procesos, procedimientos, entrenar al personal y eliminar barreras que se oponían al cambio.

La implementación de la propuesta está prevista ser llevada a cabo en un periodo de tres meses, que comprende los meses de junio a agosto incluido del 2019.

Capítulo 2

2.1 Objetivos

2.1.1 Objetivo General

Diseñar un plan operativo organizacional para Bocadilly a efectos de asignar, ordenar y coordinar sus actividades, maximizando la utilización de recursos y minimizando costos, el que prevé ser implementado a partir del segundo semestre del año 2019.

2.1.2 Objetivos específicos

- Identificar dificultades que le impiden a la empresa ser administrativamente eficaz, durante el mes de Marzo de 2019.
- Elaborar normas de trabajo para cada proceso operativo, relacionado con las operaciones de compras, pagos, ventas y cobranzas, en un plazo de cuatro meses.
- Disminuir los costos operativos anuales entre un 30% y 50% a fin de mejorar la rentabilidad.
- Desarrollar una propuesta de mejora basada en un sistema de gestión de calidad, que permita optimizar los procesos administrativos contables, para ser implementado a partir del mes de Julio de 2019.

Capítulo 3

3.1 Marco teórico

El marco teórico, que a continuación se detalla, plantea un sistema coordinado y coherente de los conceptos que permitieron abordar la problemática administrativa que atraviesa la empresa y que es estudiado en esta circunstancia. El fin principal de este capítulo es ubicar el problema tratado en el trabajo que se está realizando.

En las empresas es importante crear estructuras de desarrollo organizacional que faciliten la coordinación de las actividades, las operaciones de compras, pagos, ventas y cobranzas que en su caso son básicas en toda empresa comercial, como así también lo es el control de las acciones de todos sus integrantes.

A medida que crece una empresa, las funciones se pueden separar y se necesita crear nuevas áreas; para esto se debe analizar, si la empresa puede hacerlo para su funcionalidad teniendo en cuenta los costos.

Toda organización debe contar con un diseño organizacional para aprovechar al máximo los recursos que emplea, esto es importante para reorganizar la empresa, siendo fundamental tomar conocimiento de su situación actual. De esta forma el sistema que se proponga requiere la formulación de objetivos y la asignación de responsabilidades, para que los miembros que la integran distribuyan el tiempo para cada proceso tan eficazmente como sea posible.

La reorganización es un proceso planificado de modificaciones estructurales y culturales, de tal forma que la empresa quede habilitada para implementarlas; es un esfuerzo destinado a cambiar las actitudes, valores, comportamientos de la organización para que pueda adaptarse a las nuevas coyunturas, mercados, tecnologías, problemas y desafíos que surgen de manera permanente.

No significa cambiar funciones y tareas, sino ajustarlas para que la información que se genera resulte útil y oportuna para la toma de decisiones, lo cual es posible lograrlo por medio del relevamiento de cómo están funcionando sus niveles jerárquicos, de autoridad y las funciones de cada área (Robbins y Coulter, 2010).

Se debe crear un entorno favorable para el desempeño de los recursos humanos, que afecta tanto al trabajo del personal como de los gerentes, quienes deben tomar decisiones sobre la distribución de trabajos de acuerdo a las necesidades empresariales. Permite la coordinación de todas las tareas, con un sentido práctico desde el punto de vista de procesos y costos (Robbins y Coulter, 2010).

La reorganización administrativa no trata de cambiar funciones y tareas, sino de ajustarlas, para que la información que se genera resulte útil y oportuna para adoptar decisiones por parte de quienes tienen tal responsabilidad, la cual se logra mediante el relevamiento de cómo está trabajando la empresa y la información obtenida de sus niveles jerárquicos de cada área (Robbins y Coulter 2010).

La estructura organizacional refleja la forma en que se dividen, agrupan y coordinan las actividades, define las relaciones entre los miembros de la organización (gerentes y empleados), debe ser sencilla para que se adapte a los cambios garantizando la efectividad (Mintzberg , 2012).

La estructura de una organización se muestra a través de un organigrama, su diseño y tamaño depende del tipo de actividad que desarrolla la empresa; este define las áreas de trabajo y vías de comunicación, estableciendo las relaciones jerárquicas en los diferentes niveles de organización. El empleado debe saber quién es su jefe inmediato y las tareas que están bajo su responsabilidad, para evitar los malos entendidos.

Las relaciones jerárquicas establecen los canales de comunicación creados por la organización formal, un orden debe ser transmitida a través de los niveles jerárquicos para así evitar conflictos y debilitamiento de autoridad de los mandos inmediatos.

Un organigrama, puede ser piramidal vertical u horizontal, el primero muestra la estructura formal como una pirámide, donde los cargos jerárquicos se ubican en la parte superior, en el segundo se visualizan de izquierda a derecha, coincidiendo el vértice de la pirámide (representa la posición de mayor jerarquía) con el extremo izquierdo del diagrama (Mintzberg , 2012).

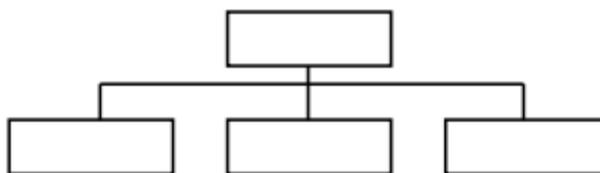


Figura N° 1: Estructura organigrama piramidal vertical

Fuente: Elaboración propia

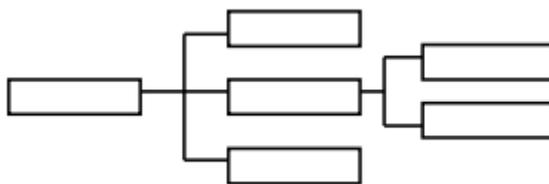


Figura N° 2: Estructura organigrama piramidal horizontal

Fuente: Elaboración propia

3.1.1 Procesos

Los procesos incluyen tareas y procedimientos, van señalando el curso de las operaciones y son una forma de desarrollar una actividad con relación a un trabajo definido, indican las secuencias cronológicas para lograr resultados determinados.

Permiten asegurar el desarrollo de los aspectos del procedimiento y establecen un vínculo con el personal que eventualmente operará aquellas técnicas.

La administración de procesos se implementa de forma sistemática, para ordenar el desempeño de aquellas actividades interrelacionadas con la planeación, organización, dirección y control, que son ejecutadas para alcanzar ciertas metas.

Un proceso indica la forma de hacer las cosas y define las tareas a realizar. Su diseño exige tener en cuenta las capacidades y motivaciones del personal; su práctica laboral se valúa en relación a objetivos, puestos de trabajo, planes y programas. Las estrategias organizacionales, tienen en cuenta objetivos cuantificables y el resultado de esta evaluación es su calificación (Mintzberg , 2012).

3.1.1.1 Planificación

Planificar significa establecer metas y cursos de acción para alcanzarlas, sirve de guía para comprometer recursos, es un proceso permanente y continuo que está siempre orientada al futuro. Para George Terry (2000. pág.: 21) “La planificación es seleccionar información y hacer suposiciones respecto al futuro para formular las actividades necesarias para realizar los objetivos organizacionales”.

Toda planificación administrativa se reitera, a futuro es preventiva y sirve para orientar del proceso de decisión; es un trayecto de acción a realizar entre varias alternativas posibles, en el cual sus pasos son repetitivos y se suceden.

Para Idalberto Chiavenato (2001, pág.: 38) “La planificación es una técnica para minimizar la incertidumbre y dar más consistencia al desempeño de la empresa”.

Para David Ewing (2003, pág.: 40) “La planificación es en gran medida la tarea de hacer que sucedan cosas que de otro modo no sucederían”.

Se puede afirmar que sin una planificación los resultados a los que se quiere llegar, no dejarían en claro que se quiere controlar, ni cómo hacerlo ya que no se podría hacer un seguimiento.

3.1.1.2 Organizar

Organizar sirve para ordenar recursos y dividir los trabajos, es responsabilidad del personal realizar un trabajo de forma organizada con el fin de lograr una meta, consiste en acordar qué tareas se ejecutaran, quienes las hacen, a quién se debe rendir cuentas y dónde se toman las decisiones (Chiavenato, 2013).

3.1.1.3 Dirigir

Dirigir es ser idóneo para influir en las actividades de la empresa o grupo de trabajo en relación a la tareas que deben realizarse, lograr que el personal rinda para alcanzar los objetivos planteados es una actividad complicada; los gerentes deben regir a sus empleados, asistirlos en la realización de las tareas, hacer que se divulguen las normas, procesos y procedimientos e influir en los subordinados para que desarrollen los trabajos cumpliendo con lo planificado. También la función de dirigir tiene por fin motivar y conducir el RRHH, guiándolos al logro de los fines sociales (Chiavenato, 2013).

La gerencia representa al nivel superior, en esta recae la responsabilidad de la puesta en marcha de los objetivos establecidos para alcanzar su logro: por medio de las actividades de dirección se consiguen las formas de conducta deseable por parte de los miembros que integran la estructura organizacional; su calidad se refleja en el logro de los objetivos, la implementación de los planes y la eficacia de los sistemas de control (Chiavenato, 2013).

3.1.1.4 Control

El control es vital, gracias a este se previenen riesgos y se evitan fraudes. Su fin es optimizar los recursos utilizados favoreciendo a los aportantes y clientes para que confíen en el ente obteniendo su fidelización y generando ganancias que le permita a la empresa crecer sostenidamente.

El control asegura que las actividades se ajusten según lo planeado, establece

estándares de desempeño, mide resultados, hace comparaciones y finalmente adopta medidas correctivas cuando se detectan desviaciones (Chiavenato, 2013).

La comparación determina la variación entre el desempeño real, un estándar y un rango de variación, parámetros aceptables de varianza, que permiten tomar una acción correctiva de forma inmediata tratando los problemas en el momento que se producen para que el desempeño retome su curso, o usar una acción correctiva básica analizando cómo y por qué se desvió el desempeño antes de hacer correcciones.

Los métodos de medición comúnmente usados son los de observación directa y reportes estadísticos orales y escritos. Mientras que los juicios de control pueden ser sobre tasas de satisfacción, rotación, ausentismo y mantenimiento de los costos dentro del presupuesto (Chiavenato, 2013).

3.1.1.5 Cursogramas

Los cursogramas permiten visualizar los procesos que deben llevarse a cabo para realizar una operación. Los hay de distinto tipos, uno de estos es el de flujo vertical, que pauta la secuencia de la rutina de trabajo, resultando útil para armar los procedimientos, sistematizar el trabajo y ayuda en la capacitación del personal (Pungitore , 2013).

El formato del flujo grama se divide en partes, cada una de las cuales representa las áreas involucradas en cada procedimiento y se ordenan de izquierda a derecha. Cada acción es descripta brevemente de forma clara y con pocas palabras (Pungitore , 2013).

Con respecto a los documentos estos pueden ser:

1. Retenidos en alguna área, en el flujo grama se debe indicar si corresponde archivarlo de forma definitiva, temporal o ser retenido por días u horas.
2. Destruídos por algún motivo, deben ser utilizados en el procedimiento que le corresponde, indicando esta situación con una (X).
3. Si un documento da origen a la emisión de otro, se indicará en la gráfica mediante una flecha interrumpida.

3.1.2 Tareas administrativas de compras, pagos, ventas y cobranzas

Las tareas administrativas enfocadas en las operaciones de compras, pagos, ventas y cobranzas comprenden:

3.1.2.1 Compras

Las operaciones de compras comprenden la adquisición de recursos materiales, son necesarias para el funcionamiento de la organización y están relacionadas con las condiciones de contratación. El circuito de las compras arranca con la detección de una necesidad, le sigue la emisión de la solicitud de compra, su autorización, selección del proveedor y pedido de cotización, para proceder a la adjudicación, recepción, control, almacenamiento y registración de la misma (Pungitore , 2013).

La solicitud de compras tiene origen en el almacén con el fin de reponer y mantener un stock de bienes para la producción y venta, o en otro sector de la empresa cuando se necesita adquirir un producto que no cuenta con stock.

Las autorizaciones de las compras pueden ser realizadas de forma directa a través de concursos de precios o licitaciones; esta forma de contratación depende del límite de compra autorizado de forma directa por la gerencia.

La solicitud de compra, cotización, órdenes de compras, remitos y facturas es la documentación que forma el legajo de compras y las respaldan (Pungitore, 2013).

Las empresas deben mantener inventarios de materias primas y productos terminados para atender la demanda de los clientes y satisfacerlos. Las herramientas de punto de pedido y lote económico se usan para procederse a la compra de los productos con stock.

El punto de pedido responde a la pregunta ¿cuánto pedir?, determina el momento conveniente de compras que debe realizar y que minimice el costo total anual.

La determinación del lote óptimo de compra se usa para optimizar los costos de comprar y almacenar, la información requerida que se necesita es: 1) costos de compra y recepción, 2) costos de almacenaje, 3) tasa de inmovilización, 4) punto de Pedido (Tortone y Gulle, 2011).

El costo total se determina:

Costo Total (CT) = Costo de manejo anual + costo anual de hacer pedido

$$CT = \frac{Q}{2} \times H + \frac{D}{Q} \times S^1$$

Para el cálculo de la Q a pedir que minimice el costo total anual se aplica el cálculo diferencial en la fórmula antes expresada.

$$\int Q = \sqrt{\frac{2DS}{H}}$$

Dónde:

Q: indica el tamaño del lote en unidades.

H: indica el costo de mantener una unidad en inventario durante el período considerado calculado como un porcentaje.

D: indica demanda anual en unidades por año.

S: costos de pedir o preparar un lote en pesos.

Consiste en determinar el momento adecuado de compras que debe realizar y que minimice el costo total (CT) anual (Tortone y Gulle, 2011).

3.1.2.2 Pagos

Las operaciones de pago a proveedores deben realizarse en base al legajo de compras, esta documentación se obliga estar respaldada en originales. El sector contable debe dejar constancia de la revisión del legajo para emitir la correspondiente orden de pago, el eje central para su emisión es la factura del proveedor; el pago es autorizado por personal responsable y facultado con tal propósito.

El procedimiento de pago comprende además de la orden de pago, la del cheque, su entrega al proveedor, registración y archivo del legajo (Pungitore, 2013).

3.1.2.3 Ventas

Las operaciones de ventas se materializan por la transferencia de los bienes, las condiciones de cobro pueden ser de contado o a plazo; si son a plazo generan créditos a favor de la empresa que deben ser autorizados. El circuito de ventas comprende la recepción y aprobación del pedido, despacho de la mercadería, su registración y control (Pungitore, 2013).

3.1.2.4 Cobranzas

Las operaciones de cobranza de los créditos a favor de la empresa permiten la percepción del dinero o su equivalente, puede ser realizadas en la caja de cobranza de la empresa, por correspondencia o por transferencia bancaria y exige la emisión del recibo

de cobro (Pungitore, 2013).

3.1.3 Estructura de una empresa, visión, misión, valores

La estructura de una empresa está representada en el organigrama, en la gráfica se evidencian los niveles de la organización, por ejemplo el nivel alto toma decisiones, el nivel intermedio o línea media que poseen poder se los denomina personal superior jerárquicos y el nivel operativo está integrado por trabajadores capacitados para ejecutar determinados trabajos y tienen una comunicación directa con el nivel medio, no con los niveles altos de la empresa.

3.1.3.1 Misión

La misión expresa lo que una empresa trata de hacer, hace referencia al motivo, propósito o razón de ser de la existencia de una empresa que define:

- 1) Lo que pretende cumplir en su entorno o sistema social en el que actúa.
- 2) Lo que pretende hacer.
- 3) El para quién lo va a hacer.

La formulación de la misión depende de la historia de la organización, se basa en las preferencias de la dirección de esta, el entorno, los recursos con los que cuenta y sus capacidades. La exposición de la misma es útil para evaluar el negocio y las necesidades de los clientes a quienes trata de servir (Thompson y Strickland, 2012).

3.1.3.2 Visión

La visión define el camino hacia donde se dirige la empresa a largo plazo, marca el rumbo para orientar decisiones estratégicas de crecimiento y competitividad, teniendo en cuenta las nuevas tecnologías, necesidades y expectativas de clientes y situaciones del mercado (Fleitman, 2000).

La declaración de visión tiene que ser clara y describir el futuro, debe estar enfocada a las necesidades del cliente, ser posible de concretar, realistas y estar alineada con los valores y cultura de la organización. La alta dirección debe comunicar la visión y puede ser una herramienta para que el personal comprenda la misión y los objetivos de la misma.

3.1.4 Análisis del macro entorno

El análisis PESTEL sirve para describir el entorno externo actual y futuro en el que actúa una empresa e identificar y reflexionar sobre factores políticos, económicos, socio-culturales, tecnológicos, ecológicos y legales.

Sirve para pronosticar el comportamiento del mercado en un futuro no lejano, el entorno en el que opera la empresa para poder actuar, posibilita elaborar un plan de trabajo estratégico y establecer una hipótesis sobre lo que pasará en el futuro próximo.

A continuación se detalla los factores a estudiar:

1. Los factores políticos están asociados a las medidas adoptadas por gobiernos nacionales, provinciales y locales, los cuales pueden determinar e influir en la actividad de la empresa en el futuro.
2. Es importante entender y conocer sus relaciones, las subvenciones otorgadas por gobiernos, la política fiscal, los posibles cambios de partidos políticos en los gobiernos, y sus ideas sobre sociedad y empresa.
3. Los factores económicos analizan y estudian las cuestiones económicas actuales y futuras que afectan la ejecución de la estrategia, como los ciclos y políticas económicas del gobierno, los tipos de interés, inflación, los niveles de renta, la segmentación en clases económicas de la población y posibles cambios del entorno.
4. Los factores socioculturales hay que tenerlos en cuenta, permiten reflexionar sobre qué actos de la sociedad afectan el proyecto; identifican tendencias, enfocándose en los cambios de gustos, la moda que repercuten en el nivel de consumo e ingreso, la conciencia por la salud y cambios poblacionales (tasa de natalidad, mortalidad o esperanza de vida).
5. Los factores tecnológicos existen, y su grado de avance es vertiginosa, la aparición de nuevas tecnologías relacionadas con la actividad de la empresa, obliga a esta a integrarlas dentro de su estrategia competitiva.
6. Los factores ecológicos hay que conocerlos y estar al tanto sobre los posibles cambios normativos referidos al tema, también sobre la conciencia social, las leyes de protección medioambiental, regulación del consumo de energía y reciclaje de residuos, conciencia social ecológica actual y futura.
7. Los factores legales se refieren a la normativa legal relacionados al proyecto, que afectan de forma positiva o negativa. Se debe estudiar sobre cuestiones

relacionadas a licencias, leyes sobre el empleo y seguridad laboral, entre otros (Mintzberg , 2012).

3.1.5 Análisis del micro entorno

El modelo de las cinco fuerzas de Porter es un modelo estratégico del micro entorno que establece un marco para analizar el nivel de competencia dentro de una industria y para poder desarrollar una estrategia de negocio. Operan en el entorno inmediato de la organización, y determinan:

1. Poder de negociación de los compradores o clientes.
2. Poder de negociación de los proveedores o vendedores.
3. Amenaza de nuevos competidores entrantes.
4. Amenaza de productos sustitutos.
5. Rivalidad entre los competidores.

El poder de negociación de los compradores y proveedores representan una amenaza que dependen de su grado de concentración; con respecto a los consumidores, estos dependen del nivel de poder adquisitivo, por otro lado con los proveedores se tiene en cuenta las características de los insumos que proveen y sus costos, la cantidad de ellos que forman parte de la industria, el poder de decisión en los precios y su nivel de organización.

La amenaza de incorporación de nuevos competidores depende de las barreras de entrada al mercado, a mayor facilidad mayor será la amenaza.

Para una organización una ventaja competitiva sería poder contar con economías de escala, diferenciación del producto, poder invertir en capital y tener fácil acceso a los canales de distribución.

En productos sustitutos, la amenaza se da por la propensión del comprador a suplantar, por precios relativos de los mismos, nivel percibido de diferenciación de producto o servicio y disponibilidad de sustitutos.

La rivalidad entre los competidores es el resultado de las cuatro anteriores; a menor número de ellos, mayor será la rentabilidad económicamente y viceversa.

3.1.6 Análisis FODA

El Análisis DAFO, es una metodología de estudio sobre la situación externa e

interna de la empresa, determina sus debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas. Es la herramienta estratégica que permite conocer las características de la organización.

El conocimiento de la situación interna centrada en la visión de la organización, las fortalezas y debilidades son factores controlables, mientras que las oportunidades y amenazas, en la misión de la organización; son factores no controlables.

Las oportunidades y las amenazas que pertenecen al medio externo, suele ser evaluado a largo plazo; las fortalezas y las debilidades a mediano plazo (Koontz Harold y Wehrich Heinz, 2013)

3.1.7 Variables financieras

3.1.7.1 Flujo de fondo proyectado

Para proyectar los ingresos y egresos de un proyecto podemos utilizar la herramienta económica-financiera llamada Flujo de Caja, esta se estructura en una tabla y se diagrama según el criterio de lo devengado. El tiempo que usemos para evaluar la proyección depende de la vida útil del mismo, pero definir el horizonte de análisis es un poco complejo, ya que en nuestro país hay una gran inestabilidad en el entorno, por eso existen distintas variables que condicionan la vida del proyecto, como las tecnológicas (informática obsoleta), legal (fin regularización monopolio), fiscal (prohibición de importación), política (ordenanzas), y hasta culturales (moda, la ropa). Aunque no haya un estándar limitante, en general se lo calcula de 5 a 10 años (Sapag Chain, 2007).

Existen 4 elementos básicos que componen a un flujo de caja:

- Los egresos iniciales o Inversiones
- Los ingresos y egresos de operación
- El tiempo en que ocurren los mismos
- El valor de desecho o salvamento (Sapag Chain, 2007).

La mayoría de los egresos surgen de los estudios previos del mercado y técnico, pero también debemos incluir al Impuesto a las Ganancias aunque no se encuentre en ningún informe. También existen los Gastos No Desembolsables, dados por las amortizaciones de activos, que aunque no constituyen movimientos de caja, si influyen de gran manera en el cálculo impositivo, estos afectan la utilidad previa de impuestos, y una vez devengada la misma, se vuelven a sumar ya que no constituyen movimientos de caja. Por último, se encuentran los ingresos y egresos No Afectos a Impuestos, en el

caso de los egresos son las inversiones iniciales y en cuanto a los ingresos están el valor de desecho del proyecto y el recupero del capital de trabajo. Otro ingreso/egreso no gravable de impuestos son los intereses, ya sea que tenga q pagar o constituyan un ingreso (Sapag Chain, 2007).

La estructura entonces de un flujo de caja típico, según Sapag Chain (2007), es la siguiente:

Tabla N° 1

+	Ingresos afectos a Impuestos
-	Egresos afectos a Impuestos
-	Gastos no Desembolsables
=	Utilidad antes de Impuesto
-	Impuesto
=	Utilidad después de Impuesto
+	Ajustes por Gastos no Desembolsables
-	Egresos no afectos a Impuestos
+	Beneficios no afectos a Impuestos
=	Flujo de Caja

Fuente: Sapag Chain 2007

3.1.7.2 VAN

El análisis del VAN mide la rentabilidad deseada después de recuperar toda la inversión. Calcula el valor actual de todos los flujos de caja proyectados desde el momento 0 de la operación, es decir el valor descontado al presente, y le resta la inversión total expresada en el momento 0. Evalúa el proyecto en función de una tasa única de rendimiento por periodo con la cual la totalidad de los beneficios actualizados al presente y su diferencia con la Inversión Inicial, son el resultado de este indicador, el cual si es positivo significa que con los beneficios obtenidos, no solo se recupera la inversión inicial sino que además cumplió con la tasa de retorno requerida por los inversionistas, la tasa de descuento del proyecto, y además con creces (Sapag Chain, 2007).

En caso de ser igual a 0, será indiferente para el inversor llevar a cabo o no el proyecto ya que cumple con la tasa mínima requerida, y en el caso de ser negativo, no significa de manera directa estar “perdiendo dinero”, es decir, que los beneficios sean

menores a la inversión inicial, sino que no está cumpliendo con la tasa mínima requerida por los inversionistas, siendo un proyecto desechable (Sapag Chain, 2007)

El VAN puede calcularse aplicando la siguiente ecuación:

$$VAN = -I_0 + \sum BN_t / (1+i)^t$$

3.1.7.3 TIR

La TIR representa la tasa de retorno de inversión más elevada que podría exigir un inversionista, para que la cantidad de beneficios netos actualizados sean iguales a la inversión inicial, es decir no pierda dinero. En otras palabras, es la tasa para la cual el VAN del proyecto es igual a 0. Es un indicador de rentabilidad del proyecto, a mayor TIR, mayor rentabilidad. Se utiliza para decidir sobre la aceptación o rechazo del proyecto, si la TIR es mayor a la tasa de retorno de la inversión del proyecto exigida por los inversionistas entonces el proyecto puede aceptarse (Sapag Chain, 2007).

La TIR puede calcularse aplicando la siguiente ecuación:

$$\sum BN_t / (1+TIR)^t - I_0 = 0$$

3.1.7.4 Periodo de recupero

Pay Back o Periodo de Recupero determina el número de periodos necesarios para recuperar la inversión inicial, resultado que se compara con el número de periodos aceptables por la empresa. Este criterio presenta ciertas desventajas, entre las que se encuentran que no tiene en cuenta los flujos que genera el proyecto luego de recuperar la inversión, por lo que es más un indicador de liquidez que de rentabilidad en sí misma. Otro punto es que no tiene en cuenta el valor del dinero en el tiempo, al asignar igual importancia a los valores del año 1 a los del año “n”, esto último igual se puede solucionar actualizando todos los valores.

Es una herramienta simple, que puede resultar de utilidad en contextos como los de nuestro país, donde la inestabilidad económica-financiera es una constante, quizás preferimos un proyecto que entrega menos VAN acumulado que otro, pero el periodo de recupero es mucho menor, por lo que se reduce el riesgo (Sapag Chain, 2007).

Capítulo 4

4.1 Metodología

El desarrollo de este capítulo tiene como objetivo dar a conocer la metodología implementada en la investigación para obtener la información adecuada.

La indagación realizada fue de tipo explorativa, permitió conocer la situación, costumbres y actitudes predominantes de la entidad, a través de la descripción de las actividades, objetos, procesos y personas; de esta forma la investigación no queda limitada a la recolección de datos, sino a la identificación de las relaciones que existen.

Las técnicas para recabar información que se emplearon fueron de observación directa e indirecta y las entrevistas. En el caso del instrumento, el que permitió obtener los datos que se emplearon fue el cuestionario y la guía de pautas.

Una de las entrevistas fue realizada a la dueña de la empresa, una empresaria que ambiciona salir adelante y tiene muchas ganas de triunfar e ideas nuevas, buscando cualquier oportunidad para lograr tener un nivel de reconocimiento en un mercado que es competitivo.

El cuestionario que se dispone para el estudio de actividades, valores y creencias estuvo dirigido al personal de Bocadoilly; relacionados con las operaciones de compras, pagos, ventas y cobranzas; la información que se obtuvo fue analizada y sometida a controles de calidad.

Se realizó la revisión de los procesos y procedimientos, también de documentos, y estados contables para conocer la situación económica de la empresa; esta actividad resultó útil para conocer los procesos en uso, la forma en que se ejecutan los trabajos y los métodos de control que se emplean, siendo así posible identificar las fortalezas y debilidades de los sistemas de trabajo, para luego proceder a plantear alternativas de solución.

4.2 Cuadro metodológico

Cuadro N°1 Metodología utilizada para la obtención de datos.

Objetivo General	Diseñar un plan operativo de rediseño organizacional para Bocadilly a efectos de asignar, ordenar y coordinar sus actividades, maximizando la utilización de recursos y minimizando costos, el que prevé ser implementado a partir del año 2019.			
Objetivo específico	Variable	Técnica	Instrumento	Tipo de investigación
Identificar dificultades que le impiden a la empresa ser administrativamente eficaz, durante el mes de Marzo de 2019.	Dificultades	Encuestas Observación	Cuestionario Grilla de observación	Exploratoria Descriptiva
Elaborar normas de trabajo para cada proceso operativo, relacionado con las operaciones de compras, pagos, ventas y cobranzas, en un plazo de cuatro meses.	Normas Procesos Operaciones	Revisión de procesos Observación directa	Grilla de observación	Exploratoria Deductiva Analítica
Disminuir los costos operativos anuales entre un 30 y 50 % a fin de mejorar la rentabilidad.	Costos Rentabilidad	Observación directa Análisis documental	Grilla de análisis Revisión documental	Exploratoria Descriptiva
Desarrollar una propuesta de mejora basada en un sistema de gestión de calidad, que permita optimizar los procesos administrativos contables, para ser implementado a partir del mes de Julio de 2019.	Propuesta Procesos	Consulta de textos Análisis documental	Textos bibliográficos Comprobantes	Exploratoria Descriptiva

Fuente: Elaboración propia

Capítulo 5

5.1 Diagnóstico

5.1.1 Análisis del macro entorno

Atento a los factores políticos se puede ver que Argentina se caracteriza por la carencia de políticas estables y perdurables, lo cual afecta especialmente a las PYMES a la hora de tomar decisiones a largo plazo.

La situación económica Argentina en el día de hoy, es complicada, y esto influye negativamente en lo político y social; debido a las próximas elecciones presidenciales del 27 de Octubre de 2019, se viven momentos de incertidumbre y de grandes cambios.

Las medidas implementadas de ajuste fiscal y presupuestaria, dañaron a todos los sectores de la economía, mediante el aumento de la presión impositiva, el recorte de subsidios, impuestos y tasas, que hicieron que se debilitara la capacidad económica de las empresas y familias en general.

La alta tasa de inflación es un factor económico a tener en cuenta, se espera para final de año un 36% de inflación, mientras una suba del dólar a \$ 50, esto provoca el incremento de los costos internos, impactando en forma negativa en la rentabilidad de las empresas y dando lugar a la pérdida del poder adquisitivo del peso.

Se busca llegar a las elecciones con un dólar estable pero mientras tanto se está castigando al sector productivo con tasas de intereses domesticas muy altas, por encima de los países vecinos.

La quita de subsidios en los insumos básicos hizo disminuir los márgenes de contribución.

El desempleo es un factor presente a lo largo y ancho del país, en el 2019 se prevé una perdida laboral de 190.000 puestos de trabajo y el empleo que se genera para la nueva camada laboral de jóvenes es de muy baja calidad por lo que afecta al consumo de las familias, y por ende a la cantidad de personas que eligen concurrir a los restaurantes.

Todo esto actúa deprimiendo el consumo y por ende cada vez hay más ausencia de inversión productiva.

En el 2019, las pymes, como Bocadoilly deberán afrontar una serie de factores e importantes desafíos que afectaran en su desempeño:

- Nivel de actividad: En el 2018 la producción de las Pymes industriales se contrajo un 2,5%, mientras que en los comercios minoristas las ventas

cayeron un 11,6% en Enero de 2019, acumulando 13 meses de contracción, y considerando que este es un año recesivo, no va a haber una importante reactivación de la demanda.

- **Financiamiento:** El costo de financiamiento para las Pymes hoy no baja del 60-70%, mientras que una tasa razonable debería rondar el 28-30% anual en pesos.
- **Presión tributaria:** Es el principal reclamo de todos los sectores industriales, hoy en día de cada \$100 que ingresa en una pyme, \$46 se van en impuestos. Hay una fuerte demanda por reducir o eliminar el impuesto al cheque y los Ingresos brutos en las provincias, porque gravan cada paso del proceso de producción.
- **Inflación:** Es el mayor problema que afecta a la economía, habiendo una fuerte incidencia en el rubro alimenticio, la caída del poder adquisitivo impacta directamente en el consumo.
- **Inversiones:** Entre el 2018 y lo que va del 2019 hubo una caída del 5.6% asociada a la inversión bruta mensual de los sectores que tienen una fuerte incidencia en el crecimiento económico.
- **Políticas activas:** Se están empezando a promover políticas como la Ley de Compre Argentino y el Programa Nacional de Desarrollo de Proveedores (Ley 27437) que otorgan preferencias del 12% en las compras para Pymes.
- **Costos laborales:** Se centra en los costos laborales no salariales, es decir los impuestos al trabajo. En el 2017 se presentó una reforma impositiva que llega hasta el 2022, estableciendo un cronograma de suba del mínimo no imponible para el pago de las contribuciones patronales.

Córdoba presenta un incremento del turismo, generando nuevos recursos económicos, que es favorable para el desarrollo del sector gastronómico, ayudando a los restaurantes a aumentar sus ventas.

Teniendo en cuenta los factores sociales, se puede sostener que la moda por alimentarse sano, los cambios en los hábitos alimentarios y el escaso tiempo que tienen las personas para elaborar sus comidas, hace que las empresas que explotan el rubro gastronómico salgan beneficiadas.

La incorporación de la mujer en el mundo laboral y la prolongación de horas de trabajo, disminuye el número de hogares donde la familia se reúne para almorzar por

ejemplo y si lo hacen no disponen de tiempo para preparar comidas; por lo que recurren a la compra de estas ya elaboradas o comen fuera de su hogar.

La sociedad actual se mueve mucho más rápido que en tiempos pasados. Hoy en día es bastante común escuchar comentarios tales como “el tiempo no alcanza” o “antes había más tiempo”. El consumidor actual quiere las cosas de forma rápida, el cliente no tiene tiempo para esperar, es por esto que la capacidad de respuesta adquiere cada vez más importancia en las relaciones con los clientes y en consecuencia el crecimiento de los negocios de restaurante y bares, especialmente aquellos de comidas rápidas y al paso se ha visto favorecido.

Actualmente el comer afuera no siempre obedece solo a una ocasión especial, de diversión o de negocios, sino que tiene relación directa con un cambio socio-cultural. Ahora la población se preocupa más de disfrutar de tiempos libres, en donde la oferta gastronómica se transformó en una alternativa interesante y atractiva.

Los factores tecnológicos son una herramienta que actualmente aprovechan las empresas para hacerse conocer. Al contar con redes sociales como Facebook, Twitter e Instagram, los consumidores disponen de la información necesaria de los distintos tipos de combos alimenticios, bocas de expendios y ubicación de las mismas, así como las promociones que ofrecen.

Los factores legales hacen referencia a normas de materia impositiva y sanidad que se deben respetar; por ejemplo para funcionar hay que contar con la habilitación municipal; siendo esta una medida y ordenanza que afecta a la industria gastronómica, obligando a disponer de agua potable gratis para los clientes, sin límite de consumo, quienes no respeten el mandato tendrán ciertas sanciones.

Es de cumplimiento obligatorio desarrollar y aplicar un sistema continuo de autocontrol para asegurar la calidad sanitaria e inocuidad de los alimentos y bebidas de consumo humano en las diferentes etapas de la cadena alimentaria.

También se deben reunir las condiciones técnicas exigidas por los organismos competentes para la instalación de maquinaria y útiles relativos a la climatización, refrigeración, calefacción, cámaras frigoríficas y otros sistemas de funcionamiento para evitar que dichas instalaciones produzcan ruidos y vibraciones.

La ubicación de establecimientos destinados al funcionamiento de restaurantes y servicios afines debe estar situada en lugares libres de plagas, humos, polvo, malos olores, inundaciones y de cualquier otra fuente de contaminación.

El ingreso del público al establecimiento debe ser independiente del ingreso para

los abastecedores y otros servicios, o en todo caso, se establecerán períodos de tiempo diferentes para evitar la contaminación cruzada.

El edificio donde funciona un restaurante corresponde contar con ventilación para evitar que se acumule calor de forma excesiva y condensación de vapor y polvo, de esta forma se puede eliminar el aire contaminado. Se debe evitar que las corrientes de aire arrastren contaminación hacia el área de preparación y consumo de alimentos.

5.1.1.1 Conclusión parcial

Las exigencias del consumidor cambiaron y cada vez reclaman más servicios y productos de calidad, por lo cual las empresas están obligadas a evolucionar y ajustarse a las nuevas tendencias, no solo en el sector gastronómico, sino también en cuanto a la preparación de alimentos y cambios en la infraestructura.

Se demandan ideas mucho más creativas, productos nuevos y elaboraciones más saludables ya que los diferentes platos cambian continuamente.

El nuevo estilo vegano o vegetariano que se impone en la sociedad, obliga a los restaurantes a adaptarse a estas nuevas tendencias alimentarias que se van estableciendo en aumento.

En cuanto a los aspectos psicosociales, la tendencia se dirige a tener una estética mejor cuidada y a controlar la salud de manera más intensa. Como consecuencia hay una mayor prevención por parte de los consumidores por consumir alimentos de mejor calidad en los restaurantes.

La tecnología ha permitido el desarrollo de la industria gastronómica, no sólo de maquinarias y equipos, junto con los procesos y procedimientos que se emplean en el funcionamiento de los restaurantes, sino también por la innovación producida con las redes de internet, permitiendo promocionar y publicitar los diferentes establecimientos, contribuyendo a una mejora en sus ventas, como así también al uso de las redes sociales para compartir sus platos y menús.

Hay cierta inclinación por parte de los consumidores en sustituir las cartas y mozos por los sistemas electrónicos en el momento de realizar los pedidos. Estas nuevas tecnologías modifican la relación entre los clientes y restaurantes, dando la oportunidad de elegir al consumidor cuando y donde vivir su experiencia culinaria.

5.1.2 Análisis del micro entorno

Después de visitar la sede central de Bocadilly SRL, y realizado entrevistas a su dueña y algunos empleados de manera directa, personal y de forma desestructurada se procedió a elaborar el análisis del micro entorno; habiendo acordado la realización de una propuesta de reorganización.

Es necesario comprender el micro entorno, que influye directamente en el resultado conseguido por las distintas actividades que desarrolla la empresa, las cuales determinan el funcionamiento interno. Los clientes con los que cuenta la empresa, en su mayoría son circunstanciales, de diferentes edades, que buscan comer bien, sano y de forma rápida.

La industria gastronómica ha ido creciendo en los últimos años. Existen ciertas reglamentaciones relacionadas a la higiene y seguridad de restaurantes que ponen en primer lugar al cliente, dando a conocer la importancia sobre la conservación de los alimentos para evitar daños y problemas de salud en los consumidores, como también, otros requerimientos en las instalaciones para el acceso a personas con discapacidades físicas. Estas exigencias se traducen en un aumento de costos fijos, que en definitiva dependen en gran medida de la capacidad del restaurante, del grado de diferenciación de los productos y de las estrategias que lleve a cabo.

Por el tipo de empresa que se trata, hay que tener en cuenta que la relación entre calidad y fidelidad no es tan directa e inmediata, aunque si son numerosos los clientes que adquieren el servicio de comida rápida, ya que en las zonas en donde desarrollan estos negocios, el público concurre de manera masiva y por ende deben prestar servicios de calidad, partiendo del compromiso asumido por los empleados.

Para Bocadilly SRL si existe la rivalidad, presenta un número de competidores alto, que disputan una mejor posición mediante diferente táctica, como la competencia de precios, las batallas publicitarias, lanzamientos de productos, calidad en los platos y servicios brindados.

El sector gastronómico, al ser un mercado tan explotado, tiene una competencia elevada; los competidores directos son numerosos y de características similares, entre ellos se encuentran:

- Vía Verde.
- Siamo.
- Sol y Luna.

- Verde siempre Verde.
- Rincón Verde.
- Quiero Verde.
- Be Prana.
- La vida es Veggie.

La entrada de nuevos competidores, con características económicas iguales y productos semejantes en el mercado manifiesta ser una gran amenaza para Bocadilly, la cual opera en competencia perfecta, debido a que no existen barreras de entradas, como la diferenciación, el requerimiento de capital, el acceso a canales de distribución y la economía de escala que se da cuando el volumen de producción es alto, permitiendo que los costos se reduzcan y que la posibilidad de ser competitivos en el mercado aumente.

En la Ciudad de Córdoba, ingresan y salen constantemente nuevos restaurantes. Las barreras entre otras son:

- Las necesidades de capital y las economías de escala para el ingreso. Se requiere entre \$3.000.000 y \$4.000.000 aproximadamente como inversión inicial para abrir un restaurante con tecnología de punta.
- En cuanto a las barreras de salida, hay que tener en cuenta los acuerdos con proveedores que celebran alianzas estratégicas con marcas a nivel nacional.

Para muchos inversores este rubro resulta ser atractivo, por ello hay una gran amenaza de entrada de nuevos competidores, que necesitan lograr una diferenciación si quieren permanecer en el mercado, ya que a la hora de consumirlos clientes prefieren aquellos lugares que ya conocen.

El poder negociador que tienen los clientes exige que se bajen los precios o que se brinden productos y servicios con una calidad superior, produciéndose un aumento en los costos operativos. Si los compradores están bien organizados, sus exigencias son cada vez más elevadas, a cambio de esto en el rubro de comidas existe una extensa lista de opciones a la hora de elegir restaurantes, que ofrecen productos saludables y una mayor variedad de platos.

La aparición de productos sustitutos, se da cuando se puede satisfacer una misma necesidad, esto hace que los precios bajen, y que tanto los ingresos por ventas como la rentabilidad se vean afectados en una reducción.

También se encuentran establecimientos de comida rápida, que permiten llevar la comida a otro sitio y no consumirla en ese mismo lugar.

Otro motivo para comer en restaurantes es el ocio, que muchas veces reemplaza las salidas a cines, teatros u otras actividades de diversión y encuentro.

El poder negociador de los proveedores se da cuando estos tienen la capacidad de establecer convenios informales o incluso formales para controlar los precios y la oferta o para subir sus importes sin afectar de manera negativa al volumen de ventas.

Por otro lado el nivel de concentración que presentan los proveedores es bajo, la mayoría de las empresas ofrecen productos iguales o muy similares relacionados con la alimentación. Existen excepciones en marcas de bebidas que los restaurantes no pueden sustituir como Coca-Cola, Pepsi o determinadas marcas de cerveza y vino, en este caso ellos tienen exclusividad y un poder de negociación nulo.

Conseguir productos de calidad y a buen precio no es fácil, por eso es necesario hacer un análisis de los proveedores para ofrecer una producción que se diferencie de la competencia.

Los proveedores más importantes con los que cuenta la empresa son:

- Distribuidora San Carlos, proveedora de fiambres y lácteos.
- Hojita, proveedora de verduras.
- Pollo Sankintin.
- Soluciones descartables (descartables).
- Panadería y confitería Corradini.
- Distribuidora Pepsi.
- Distribuidora Quilmes.
- Nestlé Café.
- Y otros.

Con respecto a la empresa Bocadilly SRL, la misma pertenece al grupo de las PYMES, su domicilio legal es calle 9 de Julio 497 de Barrio Centro, de Córdoba Capital. Inició sus actividades en el año 2003 y cuenta con tres locales abiertos al público, que se encuentran ubicados en barrio Nueva Córdoba con domicilio en calle Montevideo 260, una sucursal en barrio Centro con domicilio en calle 9 de Julio 497 y un local en Córdoba Shopping (patio de comidas), con domicilio en calle José A. de Goyechea 2851. Actualmente la empresa posee un plantel de 30 empleados en relación

de dependencia.

La Sra. Sandra Martínez, su actual dueña y fundadora, es una emprendedora y trabajadora calificada que durante diez años trabajó en una empresa gastronómica; transcurriendo el año 2002 se retira de la misma de manera voluntaria acogiéndose a los beneficios de un programa de retiros voluntarios dispuesto por la empresa, oportunidad en la que percibió una indemnización acordada entre partes, la cual destinó de forma inmediata a la instalación de su primer local de comidas en calle 9 de Julio 497 de Barrio Centro, de Córdoba Capital. Como consecuencia de la inversión inicial dispuesta por la Sra. Martínez, nace la empresa Bocadoilly, que hasta la actualidad administra y atiende personalmente.

La firma dedicada a la venta de comida rápida, con alto grado de estandarización en sus procesos, ofrece combos a buen precio y muy convenientes, se pueden comer sándwich de los más variados gustos y múltiples ensaladas a buen precio, también se vende todo lo relacionado con la cafetería, cookies y tartas en pequeñas porciones para acompañar las infusiones.

Se evidenció que la realización de tareas de órdenes administrativas y contables son desarrolladas de forma empírica y desordenada, no se ajustan a procesos basados en normas claras y precisas; es por ello que se considera necesario crear nuevos procesos que ayuden, apoyen y guíen a los empleados en la ejecución de las tareas para un adecuado funcionamiento. En estas colaboran miembros de la familia de la propietaria (esposo e hijos), la forma y participación de ellos es inestable; trabajan a tiempo parcial.

Bocadoilly se empeña en crear productos de calidad y sabor único e inigualable. Todas sus recetas se basan en ser saludables para disfrute de sus clientes de momentos ricos todos los días.

Produce una amplia variedad de productos que están adaptados para cada uno de sus clientes, donde los sabores representan su auténtica cultura. Algunos de estos son las ensaladas, sándwich variados, bebidas gaseosas, cerveza, agua mineral, café y café con leche.

Todas las actividades que Bocadoilly lleva a cabo conllevan un gran volumen de operaciones y datos que resultan complejos de procesar, lo cual se denota como una de sus principales falencias.

La firma, en relación a tareas administrativas que realiza a diario vinculadas con las operaciones de compras, pagos, ventas y cobranzas, no cuentan con normas internas de procesos, procedimientos y de controles pre establecidos, para que la ejecución de

los trabajos sean aceptables.

También se advierte una desconexión de las áreas que la conforman, falta de compromiso y motivación por parte del personal afectado a las tareas administrativas-contables, sujetas a un sistema de métodos y tiempos mal planteados e incompletos en la realización de las mismas.

Las actividades de compras y pagos evidencian deficiencias. Por una parte el control de inventarios, suministro, abastecimiento y clasificación de mercaderías es ineficaz al igual que el pago de algunos proveedores, y por otro lado no cuentan con un área de compras, donde las operaciones se destacan por ser numerosas y de “día a día”.

Para el caso de productos perecederos, no se cuenta con stock mínimo ya que los alimentos tienen una vida extremadamente corta, por esta razón no presentan una planificación al menos mensual, para la obtención de materias primas, insumos y materiales varios; el desarrollo de la actividad en ciertas ocasiones es improvisada y los pedidos se hacen de forma telefónica a los distintos proveedores. La función de abastecimiento en ocasiones está a cargo de la propietaria, quien personalmente realiza pedidos y en algunos casos también efectúa su acarreo.

Adjunto al proceso de compras y suministros se encuentra la bodega de almacenamiento. A pesar de que los productos que se adquieren son para la entrega inmediata, para algunos productos como los suministros de cafetería, papelería y aseo se maneja un nivel de inventario mínimo, esta es la razón de ser de la bodega, además se necesita un espacio para realizar el proceso selección, empaque y posterior envío de productos.

Para el relevamiento de datos en los sectores de cocina y depósito fueron confeccionadas planillas a completar con el propósito de recolectar información de desperdicios y stock para ser tenidos en cuenta al momento de realizar las compras.

Estas tareas se realizan una vez finalizado el día, después de haberse cerrado las puertas al público y se ingresa en un software especialmente diseñado.

El área de cocina es la demandante de materias primas, insumos y materiales, las tareas que ejecutan son coordinadas directamente por la dueña de la empresa.

Cada actividad se realiza siguiendo una serie de pasos pre establecidos que se repiten. Cuentan con maquinarias que ayudan en gran medida a realizarlos, ya que están programadas para efectuar, en un tiempo y modo predeterminado, diferentes pasos dentro del proceso de producción. Debido al tipo de productos que se comercializa, se enfatizan los controles de higiene y seguridad.

Los empleados tienen una capacitación previa, mediante la cual aprenden a realizar su tarea y se los concientiza sobre la importancia de seguir los procedimientos establecidos, ya que un error puede malograr el servicio. Cada empleado tiene asignada una función específica para lograr un servicio eficiente y se encuentra bajo supervisión continua del encargado de turno que completa una planilla cada media hora relevando el funcionamiento del sistema.

Como se denota de acuerdo a lo descrito, el proceso de compra no cuenta con niveles de stock mínimos, tampoco son planificados ni se solicitan presupuestos, los pedidos no son listados y no se dispone de un registro para asegurar el seguimiento de lo demandado; al momento que la mercadería solicitada es entregada por el proveedor, no se controla para verificar que coincida con lo que oportunamente se solicitó.

Las ventas y la cobranza no presentan problemas, el número de comensales que a diario concurren al establecimiento es numeroso y las ventas se cobran en efectivo, con tarjetas de débito o crédito.

No hay una estructura organizacional claramente definida, la empresa no cuenta con organigrama, de igual manera falta la misión y visión, esto hace que los empleados desconozcan la razón de ser del negocio. Se han observado falencias importantes en el manejo y flujo de la documentación que se utiliza en la empresa y la falta de un correcto método de gestión de inventario, el cual repercute de manera directa y significativa en el sector de operarios, ya que dicho por ellos, tienen dificultades a la hora de disponer de materiales para el desarrollo de sus actividades.

Las compras de alimentos de los productos perecederos se realizan cada 48 horas a un único proveedor que está capacitado para cumplir con las particularidades exigidas por la empresa para sus productos. La compra de los productos no perecederos están a cargo de la dueña que concurre diariamente a los supermercados mayoristas para realizar las mismas, en base a lo que el personal de preparación de platos le informan diariamente sobre el faltante de mercaderías; esto le obliga a disponer de muchas horas al mes para la realización de esta tarea.

Los circuitos a tener en cuenta en este caso son las transacciones conformadas por compras, cargas de inventarios (entrada y salida) y en consecuencia cuentas por pagar.

Crear un sector de compras exige describir cada proceso de manera detallada y la herramienta más adecuada para esto es el diseño de un cursograma, que represente los procesos que permitan visualizar de manera detallada y cronológica la estructura del

proceso de compras.

La conformación de esta área de manera formal, exige establecer normas específicas para el procesamiento de las mismas, por lo tanto deberán estar expresadas por escrito, definiendo cada paso a seguir y sus mecanismos de control.

El pago de las compras es realizada por la propietaria y las concretas en base a la disponibilidad de fondos al momento de sus vencimientos, no están programadas y presupuestadas de manera adecuada; se pudo detectar algunas deficiencias, las que se describen a continuación:

Existen transferencias bancarias a favor de proveedores, sin constancias que acrediten que facturas se pagan. Al existir falta de registración en un sistema de gestión contable adecuado, habitualmente el pago se realiza fuera de término a los proveedores, lo cual es negativo para la relación empresa-proveedores.

Al no haber una planificación en la adquisición de materias primas, materiales e insumos, no existe un día determinado para la cancelación de las obligaciones con los proveedores, las mismas se realizan a diario a lo largo de la semana, con la metodología y las falencias anteriormente mencionadas.

Para la propietaria de la organización, es muy importante optimizar y/o corregir dichas deficiencias ya que proporcionan las bases para cada uno de los procesos de toma de decisiones, políticas de la empresa, métodos productivos que se adoptan en la misma y que repercuten en la estructura total de Bocadoilly.

En base a lo expuesto por su dueña, se considera necesario que el personal responsable de trabajos administrativos posea una formación adecuada teórica y práctica con el fin de obtener un perfecto conocimiento de los procesos de trabajos para prevenir retrasos, evitar errores y posibles fraudes. Por eso se considera vital la conformación de presupuestos de producción para cada periodo, con el fin de controlar el sector y evaluar su grado de ejecución.

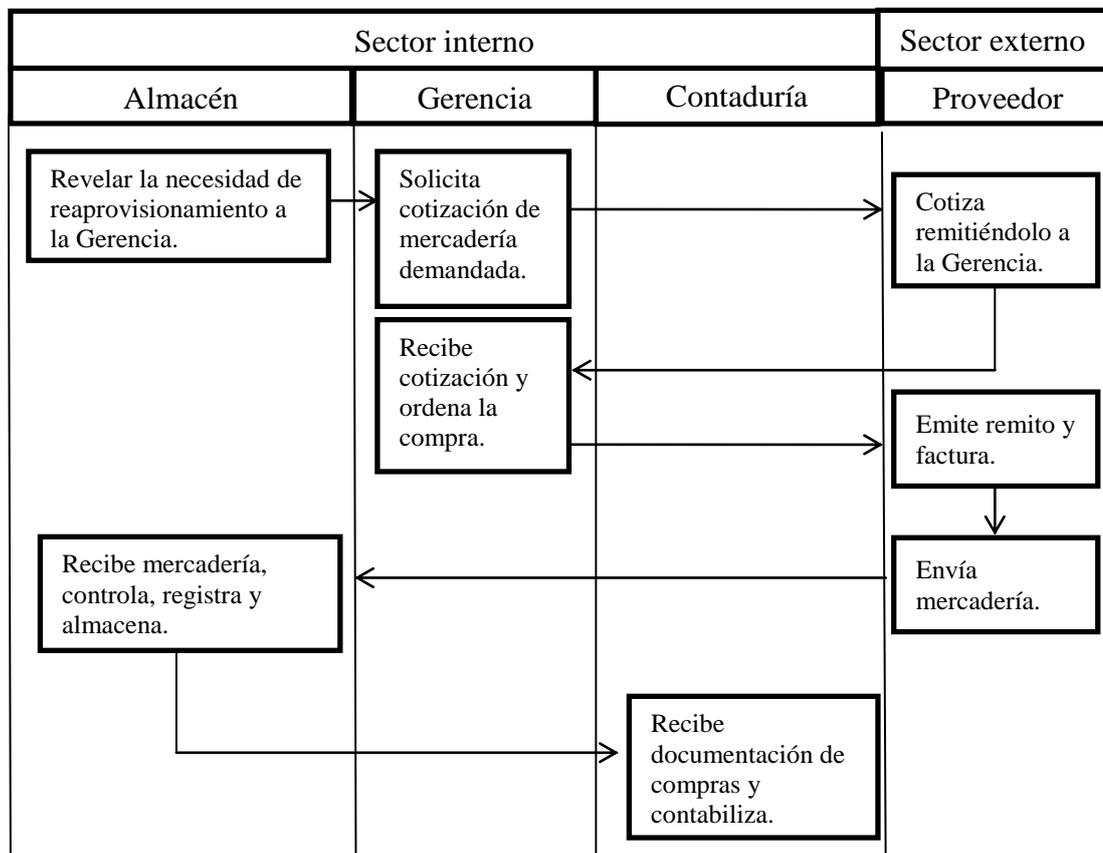
5.1.2.1 Cursograma de compras vigente en la empresa

En relación a las compras, las tareas que se establecen son operativas según la actual división del trabajo.

Cuando se lleva a cabo una compra y se recibe la misma, la dueña de la empresa controla el remito enviado por el proveedor y revisa rápidamente el detalle de la mercadería solicitada, luego el encargado del almacén es quien verifica la mercadería

ingresada y la almacena.

Figura N° 3: Diagrama actual de Compras



Fuente: Elaboración Propia según información obtenida dentro de la Empresa

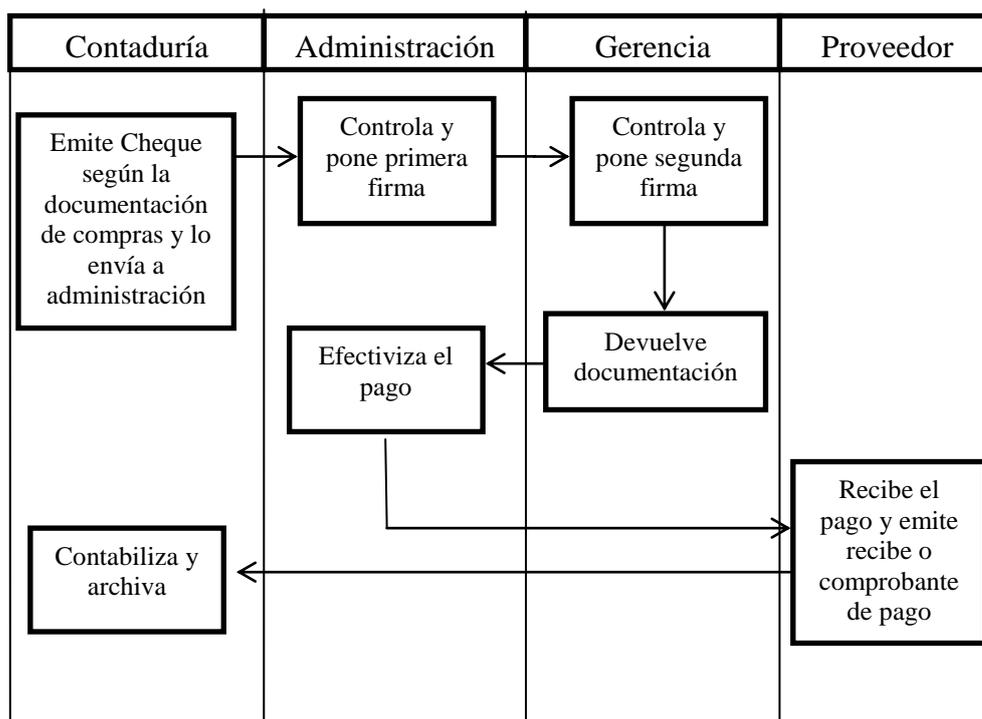
En el cursograma que se expone podemos ver el procedimiento de compras que lleva actualmente Bocadilly, donde solo participan cuatro áreas, la de proveedores, contaduría, gerencia y almacén. Se denota la falta del área de compras que se encargue de las tareas correspondiente a dicha actividad. Estas tareas hoy en día están a cargo de la dueña de la empresa, quien hace el pedido según lo que demanda almacén, pide cotizaciones a proveedores, ordena la compra y también se encarga de emitir remito y factura para luego enviar la mercadería al almacén, donde se controla el detalle de lo ingresado, se registra y almacena. Por último esta documentación se envía al área de contaduría donde registran la operación y la archivan.

5.1.2.2 Cursograma de pagos vigente en la empresa

En Bocadilly las compras y pagos son llevadas a cabo por la dueña en forma básica según su experiencia y conocimiento, esto hace que no lleven un registro formal de proveedores, sino que los contacta de forma personal ya que los conoce y tiene un trato comercial con ellos desde hace años.

Cuando la empresa presenta falta de liquidez surge la deuda comercial con los proveedores, quienes se lo financian a corto plazo por las compras de mercadería debido al trato especial con el que cuentan. Muchas veces es común que accedan al giro en descubierto, generando un problema donde luego el costo de la deuda supera la rentabilidad económica de la empresa.

Figura N° 4: Diagrama actual de pagos.



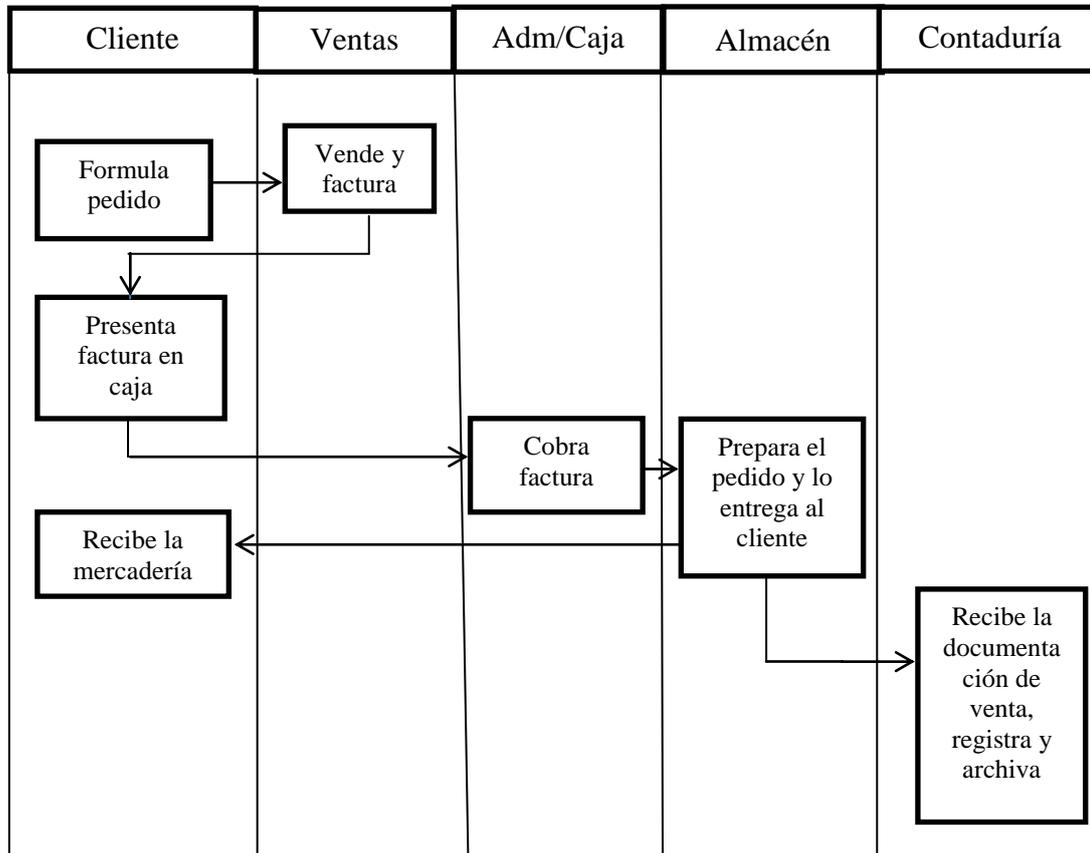
Fuente: Elaboración Propia según información obtenida dentro de la Empresa

5.1.2.3 Cursograma de ventas vigente en la empresa

Las operaciones de venta no presentan un problema para Bocadilly, si bien hoy en día se llevan de forma simple, lo hacen de manera ordenada, cumpliendo con el

marco de trabajo, por lo que las tareas se ejecutan de forma eficiente y eficaz.

Figura N°5: Diagrama actual de ventas.

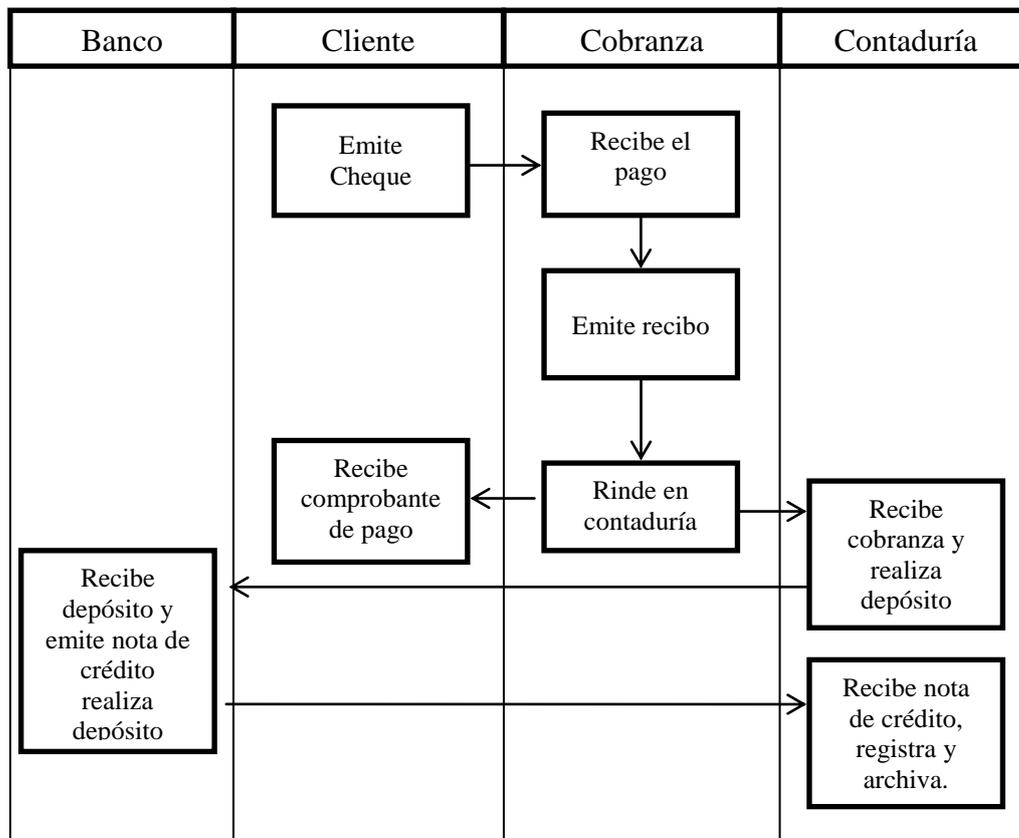


Fuente: Elaboración Propia según información obtenida dentro de la Empresa

5.1.2.4 Cursograma de cobranzas vigente en la empresa

El siguiente cronograma expone los procesos que se llevan a cabo en el área de cobranzas.

Figura N°6: Diagrama actual de cobranzas.



Fuente: Elaboración Propia según información obtenida dentro de la Empresa

5.1.2.5 Conclusión parcial

Se comprobó que la empresa Bocadilly SRL es de carácter familiar, con una estructura simple y que explota el rubro gastronómico. Con varios años de permanencia en el mercado ha logrado, por la calidad de sus productos y servicios que presta y ofrece al cliente, mantenerse e incluso aumentar sus ventas logrando un buen posicionamiento en el mercado. No obstante su rentabilidad ha disminuido, es lo manifestado en forma personal por su dueña, que es la representante legal del ente.

La valoración hecha por la propietaria con relación a la rentabilidad es intuitiva, debido a que no ha sido determinada de forma fehaciente, ya que los registros contables no son confiables y además existe desorden administrativo lo cual entorpece y dificulta la toma de decisiones.

La empresa compite con otras que explotan el mismo rubro y satisfacen la

misma necesidad, la alimentación; ejemplo de esto son los restaurantes vegetarianos y veganos, tendencia que va en crecimiento, cada vez hay más negocios que ofrecen estos productos culinarios.

En consideración a lo expuesto, el presente trabajo se enfoca específicamente en el área administrativa contable y está relacionado con una propuesta de mejora de los procesos de las operaciones de compras y pagos, gestión de stock, inventario y depósito.

Uno de los mayores inconvenientes es la adquisición de materiales e insumos de manera distorsionada, que da lugar a que se produzcan sobrantes y faltantes en los inventarios, lo cual es habitual en la vida de la empresa, ya que no cuentan con un área de compras profesionalizada que cumpla con normas a las que debería ajustarse el proceso de las compras. Tampoco presenta presupuestos cuantificados para periodos determinados de manera previa.

Es importante que la empresa posea una estructura que defina claramente las relaciones entre las operaciones, actividades, elementos materiales y humanos de la organización.

5.1.3 Análisis DAFO

Debilidades

- Falta de formalización de procesos y procedimientos.
- Inexistencia de normas de funciones y procesos.
- Deficiencia en los métodos de trabajo de orden administrativo.
- Falta de claridad en las funciones, responsabilidades y tareas a desarrollar.
- Resistencia a implementar cambios estructurales y de procesos.
- No tienen en claro la misión y visión de la empresa.
- Gestión administrativa/contable deficiente.
- Personal administrativo poco capacitado.
- Proceso de toma de decisiones centralizada.

Amenazas

- Entorno macroeconómico con cierta inestabilidad.

- Altos costos de servicio de mantenimiento.
- Entrada de nuevos competidores.
- Competidores directos con infraestructuras suficientes como para aumentar el volumen de producción y ventas.
- Creciente inflación que aumenta los costos de la empresa.
- Pérdida de poder adquisitivo de los clientes que influye negativamente en el consumo.
- Demanda cíclica o estacional.
- Rapidez en la innovación tecnológica.

Fortalezas

- Prestigio obtenido a través de sus años de trayectoria.
- Atención personalizada.
- Alto nivel de satisfacción del cliente.
- Equipos y maquinaria adecuada que cumple con las normas técnicas, legales y ambientales.
- Mano de obra de producción de alimentos altamente calificada.
- Poder negociador de proveedores y consumidores relativamente débil.
- Amplia oferta de productos.
- Productos de calidad.
- Experiencia en el rubro.
- Ubicación estratégica en la ciudad de Córdoba.
- Predisposición al dialogo en toda la organización lo que permite resolver rápidamente diferentes conflictos.

Oportunidades

- Apertura de sucursales en zonas estratégicas.
- Modernizar maquinarias que mejoren la calidad y los tiempos de trabajo.
- Publicidad.
- Página web con opción de compras y pedidos online.
- Cotización con nuevos proveedores para conseguir mejores precios.

- Posibilidad de ofrecer nuevos productos a los clientes.
- Contar con el apoyo de proveedores al momento de hacer la publicidad y obtener un beneficio mutuo.

5.1.4 Conclusión general de diagnóstico

El diagnóstico realizado sobre la empresa expone sus antecedentes, así como la forma en que actualmente funciona de acuerdo a su estructura organizacional, esta deja al descubierto su problema relacionado con sus aspectos administrativos, contables y de stock de insumos.

Para llevar a cabo operaciones sin riesgos, se necesita implementar un sistema de control interno que permita optimizar los recursos para que el desempeño de la empresa se perfeccione continuamente, tanto a nivel administrativo como operacional.

Se puede tomar una acción correctiva inmediata tratando los inconvenientes en el mismo momento para que el desempeño retome su curso, o usar una acción correctiva básica examinando cómo y por qué se desvió el desempeño antes de hacer correcciones.

En consecuencia, se puede afirmar que sin una adecuada planificación y una articulación clara en los resultados a los que se quiere llegar, no se sabe específicamente lo que se quiere controlar, ni cómo hacerlo ya que no se podría hacer un seguimiento.

A partir de un diagnóstico situacional y un análisis del ambiente interno se pudo analizar los procesos desarrollados por la empresa y verificar si estos se ajustan a las exigencias de eficiencia y calidad. También si cuenta con recursos humanos suficientes y capacitados para hacer frente a la realización de todas las tareas.

Hoy en día son muchos los restaurantes de comida rápida que compiten en el mercado buscando ser líderes, por eso hay una competitividad intensa que busca lograr una mejor posición, ya que son numerosas las empresas que explotan el rubro y que poseen características similares.

El dueño del restaurante debe tener en cuenta los costos altos de los alimentos al momento de fijar los precios en el menú, para no tener pérdidas de dinero que los lleve a la quiebra. Por otro lado no deben dejar de lado el tipo de cliente que desean conquistar, considerándolos al fijar sus precios; generalmente un lugar de comida rápida brinda comidas baratas para muchas personas. Este tipo de clientes no quieren gastar mucho dinero, por ende no concurren a restaurantes de lujo donde los precios son más altos; no obstante ocurre que para ciertos usuarios, si los precios son demasiados baratos, pueden llegar a cuestionar la calidad de la comida o restaurante.

Debido a que el mundo de los negocios evoluciona y es innovador se vive en un continuo cambio, la empresa está vinculada a un cúmulo de riesgos; es por ello que estos deben ser identificados, gestionados, y se necesita que su administración vaya de la mano de los cambios que se dan en el entorno que la rodea.

Las nuevas formas de vida en la población, sobretodo de las grandes ciudades como en la ciudad de Córdoba, ha modificado de una manera radical la forma de hacer negocios, obligando a empresas a utilizar mejores métodos para sobrevivir y ser exitosa, por ello la importancia de permanecer eficazmente organizada, de establecer niveles de autoridad definidos, disponer de canales de comunicación adecuados con su estructura que logren realizar efectivamente todo lo planeado en base a la adopción de decisiones oportunas, aplicando medidas de control y medición de resultados actuales y esperados, con el fin de corregir, mejorar y formular nuevos planes, sí así fuera necesario.

Debido a la situación del restaurante Bocadoilly, se hace elemental la aplicación de un rediseño organizacional, que permita una adecuación racional y efectiva de las atribuciones que le corresponde realizar a cada una de su unidad administrativa, esto es imprescindible para su correcto funcionamiento, con el objetivo de alcanzar lo deseado en cuanto a visión, misión y valores que han sido definidos.

Capítulo 6

6.1 Objetivos de la propuesta de aplicación

Los objetivos de la propuesta es de diseñar un modelo de gestión para la empresa, que permita mejorar el desempeño administrativo y contable, con el fin de mejorar su nivel competitivo y rentable, que se ajuste a sus necesidades, realizando para esto un análisis situacional de la misma para reducir costos y mejorar su rentabilidad.

La mejor manera de disminuir los costos en la empresa es mediante la detección, prevención y eliminación sistemática del uso excesivo de recursos.

Para esto, deben ejecutarse en forma simultánea el mantenimiento de la calidad de los productos que comercializa, el cual ocupa el lugar más importante, y demás actividades deben ser consideradas como parte de la calidad de los procesos.

Las actividades a las que se hace mención son las de control de:

- Stock y reducción de inventarios.
- Los recursos o insumos conexos, que se consumen en estas actividades.
- Reducción del tiempo total de los ciclos.

El cálculo del costo asociado a la realización de actividades o funciones se calcula con base al factor tiempo que se relaciona con la dedicación de una persona para realizar una tarea específica y que se encuentra integrada en una matriz o tabla.

6.1.1 Propuesta: etapa estratégica

El proceso de planificación estratégica se desarrolló comenzando por definir la Visión, Misión y Valores del ente, buscando comprender hacia donde está orientada la empresa, donde quiere llegar, cuál es su razón de ser, en qué mercados está enfocada, cuáles son sus principales productos o servicios, y quienes son sus clientes.

La Visión de la empresa se define:

Lograr solidez y reconocimiento, impulsando el talento del equipo humano que la integra, procurando satisfacer las expectativas del cliente.

La Misión de la empresa se define:

Producir y comercializar productos comestibles, con altos niveles de calidad, brindando a los comensales el más oportuno servicio, ofreciendo seguridad y confianza en los productos de la empresa.

Los Valores se definen:

Integridad, responsabilidad, compromiso y mejora constante.

El tema de la planeación sigue siendo un componente importante para los planes estratégicos enfocados en el área de administración de la empresa, por ello este trabajo pretende proporcionarle a la misma una propuesta razonable, clara, concreta y completa de cómo organizar las tareas que a diario realiza la empresa y de cómo implantarla.

Los objetivos de la planeación son de largo plazo, el plan unificado y amplio que se ha elaborado es para marcar una ruta de acción de manera conveniente para cumplir con un propósito fundamental, de adaptarse a los cambios que de manera permanente se dan en el entorno que rodea a la empresa.

El plan de acción elaborado para la organización influirá en las personas y viceversa, para actuar de manera proactiva se delinearon los procesos de compras, pagos, ventas y cobranzas y control de stock de insumos de producción, los cuales señalan las tareas a realizar y su forma de llevarlas a cabo, también se diseñaron cursogramas, uno para cada tipo de operación, cuyos procesos deberán ser adoptados por quienes tengan la responsabilidad de ejecutarlas.

El plazo de ejecución de esta etapa demandó ocho semanas, durante las cuales se mantuvieron entrevistas con la propietaria y personal de la empresa, teniendo en cuenta la disponibilidad de horarios de ellos, acordando fecha y hora para los encuentros.

6.1.2 Propuesta: etapa táctica

Los planes de mejoras en los procesos y metas deben convertirse en un plan operativo ya que detalla los procesos y procedimientos a seguir en la realización de las tareas referidas a las operaciones que cotidianamente lleva a cabo la empresa, que son aquellas básicas ejecutadas por todo ente, relacionadas a las compras, pagos, ventas, cobranzas y control de stock de insumos, que anteriormente se ha mencionado, así como

un plan de capacitación del personal, prueba, control y adaptación de la estrategia.

Los procesos también están enfocados en los aspectos contables, se busca lograr una eficiente comunicación y sincronización con el staff externo que proporcione la información necesaria y adecuada para que la toma de decisiones sea lo más rápida y certera posible y así evitar contratiempos que pueden resultar muy costosos.

Para diseñar los nuevos procesos se los estructuró y organizó de tal manera que las decisiones no sean adoptadas de forma empírica, sino en base a datos objetivos rescatados del sistema administrativo que permitan planificar y plantear objetivos y metas alcanzables con vista al futuro.

Los plazos de ejecución de esta etapa demando también ocho semanas, durante la cual se estudió y analizó la información obtenida para proceder al diseño de los procesos de las operaciones de compras, pagos, ventas y cobranzas.

Los procedimientos operativos y administrativos que se llevan a cabo en las sucursales deben responder a las normas preestablecidas por la casa central.

6.1.3 Propuesta presupuestaria

6.1.3.1 Costo de la propuesta

Los honorarios de la propuesta se acordó en la suma de \$ 130.000, una entrega de \$ 45.600 al momento de celebrar el contrato y dos cuotas mensuales y consecutivas de igual importe, que incluye los honorarios profesionales de un experto en la materia y dos asistentes técnicos. El monto se ha determinado de acuerdo a las horas empleadas y que demandó el trabajo, habiéndose fijado una jornada laboral promedio de tres horas diaria por persona en días hábiles y el tiempo demandado para su elaboración de tres meses de trabajo

Tabla N°2:

Honorarios de la propuesta

Personal	Cantidad	Horas Diarias	Horas Mensuales	Precio Hora	Importe Total
Profesional	1	48	144	\$ 400	\$ 57.600
Asistencia técnicos	2	96	288	\$ 240	\$ 69.120
Ajuste por redondeo					\$ 3.280
Total					\$ 130.000

Fuente: Elaboración Propia

6.1.3.2 Costo de implementación

La implementación de la propuesta se ha fijado en cuatro meses, su costo se fija en la suma de \$ 30.000 mensuales, lo que resultara un acumulado total de \$ 120.000; estos montos se ajustan a las horas de trabajo que demanda la capacitación y formación del personal a cargo de las tareas que deberán llevarse a cabo por el profesional autor del proyecto y su dos colaboradores.

Tabla N°3:

Cálculo costo de implementación

Costos de implementación de la propuesta (Capacitación y formación del personal)			
Nivel	Total de horas meses (4)	Precio hora	Importe Total
Gerencial	100	\$ 400	\$ 40.000
Operativo	332	\$ 240	\$ 79.680
Ajuste por redondeo			320
Total			\$ 120.000

Fuente: Elaboración propia

Tabla N° 4:

Costos de mantener inventario

Costo de mantener inventarios				
			Mensuales	Anuales
Inventarios promedio			\$ 916.000	\$ 10.992.000
Costo de mantener inventarios			Mensuales	Anuales
Costo de capital	Gastos financieros	15%	\$ 75.000	\$ 900.000
Costo de servicio	Seguros		\$ 15.300	\$ 183.600
Costos de almacenamiento	Arriendos		\$ 70.000	\$ 840.000
Costo del riesgo	Otros gastos		\$ 15.800	\$ 189.600
Costos del riesgo	Desperdicios		\$ 20.850	\$ 250.200
Total de costos de mantener inventario			\$ 196.950	2.363.400

Fuente: Elaboración propia

$$\text{Porcentaje de inventario} = (196.950 / 916.000) = 0.215$$

A modo de ejemplo se expone el cálculo de la cantidad de harina que se

corresponde con la cantidad de punto de pedido, que a su vez ha sido empleado para calcular el de cada producto.

También el empleado para determinar el tiempo en días que permite determinar la cantidad de compras al mes y al año de cada producto, que luego teniendo en cuenta el costo de pedir, permitió determinar el costo en que incurre la empresa actualmente, que ha sido determinada en \$ 174.348 al año.

Tabla N°5:

Fórmula de cálculo punto de equilibrio o pedido

Forma de calculo de punto de equilibrio	
Demanda anual de harina en kilos	375
Precio unitario	\$ 25,00
Costo de pedir	\$ 24,00
Costo de mantener inventario anual	\$ 2.363.400
Costo de mantener inventario mensual	\$ 196.950
Inventario promedio	\$ 916.000
Costo de mantener una unidad en inventario.	\$ 0,215
$Q = \sqrt{2 \frac{(375)(24)}{0,215}}$	289

Tiempo en días =	$\frac{Q}{D}$	Tamaño del lote en unidades =	289	=	12
Harina		Costo de mantener una unidad de	25		días

Tabla N°6:
*Detalle de costos con relación al total de productos con stock para llegar al
 importe de \$ 174.348*

N°	Producto	Unidad de medida	Q Demanda anual	% de participación del producto	Costo unitario del producto	Valorización	% de participación en pesos	Punto de pedido	Tiempo días	Q Compras al mes	Q Compras al año	Costo de pedir	Costo anual
1	Harinas	Kilo	375	10,66%	\$ 25,00	\$ 9.375	2,81%	289	12	3	31	\$ 24	\$ 747
2	Fideos secos	Kilo	180	5,12%	\$ 60,00	\$ 10.800	3,24%	200	3	9	108	\$ 24	\$ 2.592
3	Aceite	Litro	150	4,26%	\$ 61,00	\$ 9.150	2,75%	164	3	11	134	\$ 24	\$ 3.214
4	Azucar impal	Kilo	36	1,02%	\$ 40,00	\$ 1.440	0,43%	90	2	13	161	\$ 24	\$ 3.857
5	Leche larga vida	Litro	720	20,47%	\$ 38,00	\$ 27.360	8,21%	401	11	3	34	\$ 24	\$ 819
6	Anana	Kilo	96	2,73%	\$ 86,25	\$ 8.280	2,49%	146	2	18	212	\$ 24	\$ 5.082
7	Arroz	Kilo	180	5,12%	\$ 30,00	\$ 5.400	1,62%	200	7	4	54	\$ 24	\$ 1.293
8	Atun loniro	Kilo	90	2,56%	\$ 588,23	\$ 52.941	15,89%	142	1	30	360	\$ 24	\$ 8.640
9	Atun desmenuzado	Kilo	120	3,41%	\$ 262,07	\$ 31.448	9,44%	164	1	48	581	\$ 24	\$ 13.935
10	Avena	Kilo	60	1,71%	\$ 128,57	\$ 7.714	2,32%	116	1	33	400	\$ 24	\$ 9.600
11	Azucar	Kilo	180	5,12%	\$ 25,00	\$ 4.500	1,35%	200	8	4	45	\$ 24	\$ 1.077
12	Cacao	Kilo	60	1,71%	\$ 107,14	\$ 6.428	1,93%	116	1	28	333	\$ 24	\$ 8.000
13	Café	Kilo	150	4,26%	\$ 280,00	\$ 42.000	12,61%	183	1	46	554	\$ 24	\$ 13.292
14	Chocolo crema	Kilo	130	3,70%	\$ 73,00	\$ 9.490	2,85%	170	2	13	155	\$ 24	\$ 3.708
15	Chocolo en granos	Kilo	130	3,70%	\$ 73,00	\$ 9.490	2,85%	170	2	13	155	\$ 24	\$ 3.708
16	Coco	Kilo	30	0,85%	\$ 200,00	\$ 6.000	1,80%	82	0	73	878	\$ 24	\$ 21.073
17	Lentejas	Kilo	100	2,84%	\$ 86,00	\$ 8.600	2,58%	149	2	17	207	\$ 24	\$ 4.966
18	Licor amareto	Kilo	24	0,68%	\$ 87,00	\$ 2.088	0,63%	73	1	36	429	\$ 24	\$ 10.286
19	Licor de café	Kilo	24	0,68%	\$ 87,00	\$ 2.088	0,63%	73	1	36	429	\$ 24	\$ 10.286
20	Maicena	Kilo	12	0,34%	\$ 75,00	\$ 900	0,27%	52	1	43	522	\$ 24	\$ 12.522
21	Palmito	Kilo	140	3,98%	\$ 295,45	\$ 41.363	12,41%	177	1	50	600	\$ 24	\$ 14.400
22	Tomate triturado	Litro	160	4,55%	\$ 35,00	\$ 5.600	1,68%	189	5	6	67	\$ 24	\$ 1.600
23	Mermelada FB	Kilo	170	4,83%	\$ 110,13	\$ 18.722	5,62%	195	2	17	203	\$ 24	\$ 4.881
24	Peras	Kilo	60	1,71%	\$ 107,50	\$ 6.450	1,94%	116	1	28	333	\$ 24	\$ 8.000
25	Pure de tomate	Kilo	110	3,13%	\$ 38,46	\$ 4.231	1,27%	157	4	7	88	\$ 24	\$ 2.123
26	Sal	Kilo	30	0,85%	\$ 44,00	\$ 1.320	0,40%	82	2	16	194	\$ 24	\$ 4.645
Totales			3.517	100%	3.043	\$ 333.178	100%						\$ 174.348

Fuente: Elaboración Propia según información obtenida dentro de la

Empresa

Tabla 7:

Detalle de costos con relación al total de productos con stock para llegar al importe de \$ 29.952, considerando realizar los pedidos cuatro veces al mes

N°	Producto	Unidad de medida	Q Demanda anual	% de participación del producto	Costo unitario del producto	Valorización	% de participación en pesos	Punto de pedido	Tiempo de días al mes	Costo de pedir	Costo mensual	Costo anual
1	Harinas	Kilo	375	10,66%	\$ 25,00	\$ 9.375	2,81%	289	4	\$ 24	\$ 96	\$ 1.152
2	Fideos secos	Kilo	180	5,12%	\$ 60,00	\$ 10.800	3,24%	200	4	\$ 24	\$ 96	\$ 1.152
3	Aceite	Litro	150	4,26%	\$ 61,00	\$ 9.150	2,75%	164	4	\$ 24	\$ 96	\$ 1.152
4	Azucar impal	Kilo	36	1,02%	\$ 40,00	\$ 1.440	0,43%	90	4	\$ 24	\$ 96	\$ 1.152
5	Leche larga vida	Litro	720	20,47%	\$ 38,00	\$ 27.360	8,21%	401	4	\$ 24	\$ 96	\$ 1.152
6	Anana	Kilo	96	2,73%	\$ 86,25	\$ 8.280	2,49%	146	4	\$ 24	\$ 96	\$ 1.152
7	Arroz	Kilo	180	5,12%	\$ 30,00	\$ 5.400	1,62%	200	4	\$ 24	\$ 96	\$ 1.152
8	Atun lomiro	Kilo	90	2,56%	\$ 588,23	\$ 52.941	15,89%	142	4	\$ 24	\$ 96	\$ 1.152
9	Atun desmenuzado	Kilo	120	3,41%	\$ 262,07	\$ 31.448	9,44%	164	4	\$ 24	\$ 96	\$ 1.152
10	Avena	Kilo	60	1,71%	\$ 128,57	\$ 7.714	2,32%	116	4	\$ 24	\$ 96	\$ 1.152
11	Azucar	Kilo	180	5,12%	\$ 25,00	\$ 4.500	1,35%	200	4	\$ 24	\$ 96	\$ 1.152
12	Cacao	Kilo	60	1,71%	\$ 107,14	\$ 6.428	1,93%	116	4	\$ 24	\$ 96	\$ 1.152
13	Café	Kilo	150	4,26%	\$ 280,00	\$ 42.000	12,61%	183	4	\$ 24	\$ 96	\$ 1.152
14	Chocol crema	Kilo	130	3,70%	\$ 73,00	\$ 9.490	2,85%	170	4	\$ 24	\$ 96	\$ 1.152
15	Chocol en granos	Kilo	130	3,70%	\$ 73,00	\$ 9.490	2,85%	170	4	\$ 24	\$ 96	\$ 1.152
16	Coco	Kilo	30	0,85%	\$ 200,00	\$ 6.000	1,80%	82	4	\$ 24	\$ 96	\$ 1.152
17	Lentejas	Kilo	100	2,84%	\$ 86,00	\$ 8.600	2,58%	149	4	\$ 24	\$ 96	\$ 1.152
18	Licor amareto	Kilo	24	0,68%	\$ 87,00	\$ 2.088	0,63%	73	4	\$ 24	\$ 96	\$ 1.152
19	Licor de café	Kilo	24	0,68%	\$ 87,00	\$ 2.088	0,63%	73	4	\$ 24	\$ 96	\$ 1.152
20	Maicena	Kilo	12	0,34%	\$ 75,00	\$ 900	0,27%	52	4	\$ 24	\$ 96	\$ 1.152
21	Palmito	Kilo	140	3,98%	\$ 295,45	\$ 41.363	12,41%	177	4	\$ 24	\$ 96	\$ 1.152
22	Tomate triturado	Litro	160	4,55%	\$ 35,00	\$ 5.600	1,68%	189	4	\$ 24	\$ 96	\$ 1.152
23	Mermelada FB	Kilo	170	4,83%	\$ 110,13	\$ 18.722	5,62%	195	4	\$ 24	\$ 96	\$ 1.152
24	Peras	Kilo	60	1,71%	\$ 107,50	\$ 6.450	1,94%	116	4	\$ 24	\$ 96	\$ 1.152
25	Pure de tomate	Kilo	110	3,13%	\$ 38,46	\$ 4.231	1,27%	157	4	\$ 24	\$ 96	\$ 1.152
26	Sal	Kilo	30	0,85%	\$ 44,00	\$ 1.320	0,40%	82	4	\$ 24	\$ 96	\$ 1.152
Totales			3.517	100%	3.043	\$ 333.178	100%				\$ 2.496	\$ 29.952

Fuente: Elaboración Propia según información obtenida dentro de la Empresa

Al comparar los resultados que arrojan las tabla 6 y 7 que se corresponde con los artículos no perecederos, se produce un ahorro de \$ 144.396 al año, que surge por diferencia entre \$ 174.348 menos 29.952, que a su vez equivale al 17.18 % mensual.

Tabla 8:
Costos de desperdicios actuales de ensaladas

9 DE JULIO	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábados	Domingo	Desperdicio
Stock inicial	0	10	20	20	20	15		10
Se produce	45	45	35	50	50	20		
Se vende	35	35	35	50	55	25		
Diferencia	10	20	20	20	15	10	0	
MONTEVIDEO	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábados	Domingo	Desperdicio
Stock inicial	0	10	20	20	25	20		30
Se produce	35	35	25	45	40	20		
Se vende	25	25	25	40	45	10		
Diferencia	10	20	20	25	20	30	0	
SHOPING	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábados	Domingo	Desperdicio
Stock inicial	0	5	15	10	15	10	25	10
Se produce	45	50	30	60	60	80	60	
Se vende	40	40	35	55	65	65	75	
Diferencia	5	15	10	15	10	25	10	
Desperdicio								50

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 9:
Costos de desperdicios por disminución de ensaladas

9 DE JULIO	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábados	Domingo	Desperdicio
Stock inicial	0	8	16	16	16	11		6
Se produce	43	43	35	50	50	20		
Se vende	35	35	35	50	55	25		
Diferencia	8	16	16	16	11	6	0	
MONTEVIDEO	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábados	Domingo	Desperdicio
Stock inicial	0	5	10	10	15	10		20
Se produce	30	30	25	45	40	20		
Se vende	25	25	25	40	45	10		
SHOPING	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábados	Domingo	Desperdicio
Stock inicial	0	2	10	5	10	15	22	7
Se produce	42	48	30	60	70	72	60	
Se vende	40	40	35	55	65	65	75	
Diferencia	2	10	5	10	15	22	7	
Desperdicio								33

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 10:
Costos de desperdicios actuales postres

9 DE JULIO	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábados	Domingo	Desperdicio
Stock inicial	0	10	15	15	20	25		30
Se produce	35	25	20	35	50	40		
Se vende	25	20	20	30	45	35		
Diferencia	10	15	15	20	25	30	0	
MONTEVIDE	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábados	Domingo	Desperdicio
Stock inicial		15	25	25	25	30		35
Se produce	35	20	20	30	40	40		
Se vende	20	10	20	30	35	35		
Diferencia	15	25	25	25	30	35	0	
SHOPING	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábados	Domingo	Desperdicio
Stock inicial	0	15	25	20	15	30	40	60
Se produce	35	20	20	35	60	70	80	
Se vende	20	10	25	40	45	60	60	
Diferencia	15	25	20	15	30	40	60	
Desperdicio total								125

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 11:
Costos de desperdicios por disminución de postres

9 DE JULIO	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábados	Domingo	Desperdicio
Stock inicial	0	6	8	6	8	8		9
Se produce	31	22	18	32	45	36		
Se vende	25	20	20	30	45	35		
Diferencia	6	8	6	8	8	9	0	
MONTEVIDE	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábados	Domingo	Desperdicio
Stock inicial		11	19	17	14	15		16
Se produce	31	18	18	27	36	36		
Se vende	20	10	20	30	35	35		
Diferencia	11	19	17	14	15	16	0	
SHOPING	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábados	Domingo	Desperdicio
Stock inicial	0	15	20	13	4	9	12	22
Se produce	31	15	18	31	50	63	70	
Se vende	20	10	25	40	45	60	60	
Diferencia	11	20	13	4	9	12	22	
Desperdicio total								47

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 12:
Costos de desperdicios actuales tartas

9 DE JULIO	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábados	Domingo	Desperdicio
Stock inicial	0	5	5	6	9	8		12
Se produce	25	18	15	28	45	42		
Se vende	20	18	14	25	40	38		
Diferencia	5	5	6	9	14	12	0	
MONTEVIDEO	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábados	Domingo	Desperdicio
Stock inicial	0	5	7	9	19	24		19
Se produce	25	20	25	35	40	30		
Se vende	20	18	23	25	35	35		
Diferencia	5	7	9	19	24	19	0	
SHOPING	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábados	Domingo	Desperdicio
Stock inicial	0	3	8	7	9	4	9	14
Se produce	21	20	25	40	40	55	60	
Se vende	18	15	25	38	45	50	55	
Diferencia	3	8	8	9	4	9	14	
Desperdicio total								45

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 13:
Costos de desperdicios por disminución de tartas

9 DE JULIO	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábados	Domingo	Desperdicio
Stock inicial	0	3	1	2	2	3		3
Se produce	23	16	14	25	41	38		
Se vende	20	18	12	25	40	38		
Diferencia	3	1	2	2	3	3	0	
MONTEVIDEO	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábados	Domingo	Desperdicio
Stock inicial	0	3	3	2	8	9		6
Se produce	23	18	23	32	36	27		
Se vende	20	18	23	26	35	30		
Diferencia	3	3	2	8	9	6	0	
SHOPING	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábados	Domingo	Desperdicio
Stock inicial	0	1	4	5	3	3	7	6
Se produce	19	18	25	36	36	54	54	
Se vende	18	15	24	38	36	50	55	
Diferencia	1	4	5	3	3	7	6	
Desperdicio total								15

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 14:
Costos de desperdicios actuales sándwich

9 DE JULIO	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábados	Domingo	Desperdicio
Stock inicial	0	0	0	0	0	0	0	0
Se produce	40	40	40	45	50	55	0	
Se vende	40	40	40	45	50	55	0	
MONTEVIDEO	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábados	Domingo	Desperdicio
Stock inicial	0	0	0	0	0	0	0	0
Se produce	30	40	38	35	35	25	0	
Se vende	30	40	38	35	35	25	0	
SHOPING	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábados	Domingo	Desperdicio
Stock inicial	0	0	0	0	0	0	0	0
Se produce	50	52	45	55	60	70	80	
Se vende	50	52	45	55	60	70	80	
Total								0

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 15:
Ahorro de costos de desperdicios

Costos							
Producto	Q	Unitario producción	Semanal	Mensual	Anual	Ahorro de costo anual	% de ahorro
Ensaladas	50	\$ 103,33	\$ 5.167	\$ 20.666	\$ 247.992		34,00%
Ensaladas	33	\$ 103,33	\$ 3.410	\$ 13.640	\$ 163.675	\$ 84.317	
Postres	125	\$ 66,00	\$ 8.250	\$ 33.000	\$ 396.000		62,40%
Postres	47	\$ 66,00	\$ 3.102	\$ 12.408	\$ 148.896	\$ 247.104	
Tartas	45	\$ 83,33	\$ 3.750	\$ 14.999	\$ 179.993		66,67%
Tartas	15	\$ 83,33	\$ 1.250	\$ 5.000	\$ 59.998	\$ 119.995	
Sándwich	0	\$ -	\$ -				
Sándwich	0	\$ -	\$ -	\$ -		\$ -	
Total						\$ 451.416	

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 16:

Ahorro de costos de desperdicios en pesos y porcentajes

Costos anuales				
Producto	Importes vigentes	Importes a futuros	Variación en precios	Variación en %
Ensaladas	\$ 247.992	\$ 163.675	\$ 84.317	-34,00%
Postres	\$ 396.000	\$ 148.896	\$ 247.104	-62,40%
Tartas	\$ 179.993	\$ 59.998	\$ 119.995	-66,67%
Sándwich	\$ -	\$ -	\$ -	0,00%
Total	\$ 823.985	\$ 372.569	\$ 451.416	-163,07%
Porcentaje de variación (\$ 451.415/\$ 823.985)			-54,78%	
Porcentaje promedio de variación (163,07/3)			-54,36%	

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 17:

Flujo de fondos proyectados

ESCENARIO BASE	0	1	2	3
Concepto	2019	2020	2021	2022
Gastos de mantener inventario empresa		\$ 174.348	\$ 174.348	\$ 174.348
Menos: Gastos de mantener inventario		\$ 29.952	\$ 29.952	\$ 29.952
Ahorro de inventario previsto		\$ 144.396	\$ 144.396	\$ 144.396
Ahorro de desperdicio previsto		\$ 451.421	\$ 451.421	\$ 451.421
Ahorro de costos		\$ 595.817	\$ 595.817	\$ 595.817
Honorarios de la propuesta	\$ -136.800		\$ -	
Costo de implementación	\$ -	\$ -120.000		
Utilidad antes de impuestos a las ganancias	\$ -136.800	\$ 475.817	\$ 595.817	\$ 595.817
Impuesto a las ganancias 30 % 25 %	\$ -	\$ -118.954	\$ -148.954	\$ -148.954
Saldo	\$ -136.800	\$ 356.863	\$ 446.863	\$ 446.863
Saldo actual	\$ -136.800	\$ 331.965	\$ 386.685	\$ 359.707
Saldo actual acumulado	\$ -136.800	\$ 195.165	\$ 581.850	\$ 941.557

Fuente: Elaboración Propia

VAN	\$ 941.557
WACC O CPPC	7,50%
Periodo de recupero	1° año

Los gastos en los incurre actualmente la empresa por mantener inventario de productos no perecederos suman \$ 174.348, los gastos previstos por adquirir productos una vez a la semana suman \$ 29.952; la diferencia entre ambos importe da como resultado un ahorro de \$ 144.396.

Los gastos en concepto de honorarios de la propuesta que son de \$136.800 se consideran una inversión, los gastos de implementación de la propuesta en \$ 120.000 se originan en el año 2020, ambos costos se recuperan en el primer año del horizonte temporal considerado que es de tres años, para dejar expresado el beneficio futuro de la empresa.

El ahorro de costos por la disminución de costos por pedir que es de \$ 144.396 en un año representa un ingresos, que al restarle los costos en concepto de honorario de la propuesta y los gastos de implementación de la misma genera un déficit de \$ 120.000, aporte que debe realizar la propietaria.

La propuesta describe los procesos a implementar que incluye:

- Hacer el seguimiento de una necesidad de compra, así como la elección del proveedor, la justificación de la necesidad y de su cantidad.
- Planificar pagos, para dar cumplimiento en tiempo y forma las obligaciones contraídas a favor de terceros.
- Pronosticar las ventas.

6.1.4 Cronograma de actividades de implementación de la propuesta

Cuadro N°2: Cronograma de actividades de implementación de la propuesta

ACTIVIDADES	Mes 1				Mes 2				Mes 3			
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Difundir y comunicar a los integrantes de la organización la implementación de nuevos procesos de mejora.												
Dar a conocer los procesos.												
Reclutamiento del personal												
Formar al personal en las tareas												
Capacitación continua												
Supervisión y evaluación de los trabajos de implementación												
Realización de los ajustes correctivos necesarios												

Fuente: Elaboracion Propia

La implementación de esta propuesta se estima que demandará tres meses de trabajo; la evolución del cambio requiere de la realización de controles que pruebe si lo que se ha planificado sigue siendo válido, a partir de meses de ejecución de su estrategia.

Es importante recalcar que el alcance del trabajo es hasta el diseño del modelo de control de gestión y que la implementación del mismo es responsabilidad de la organización.

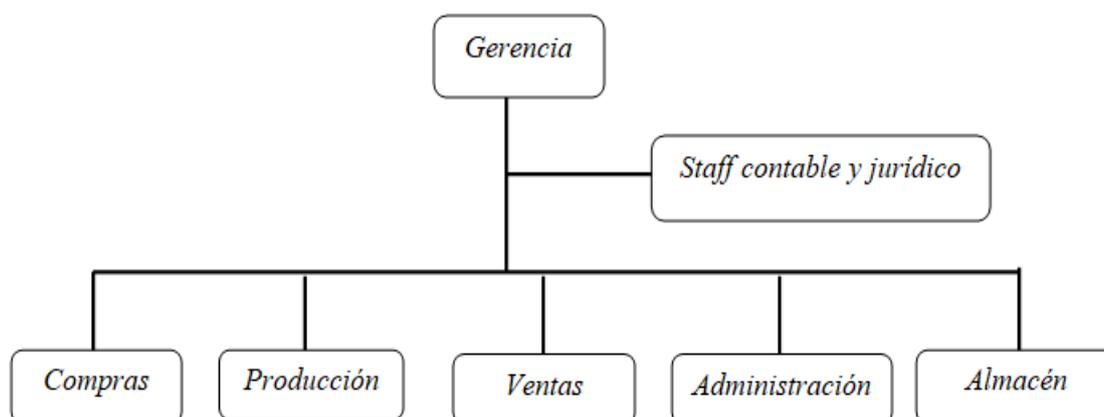
Capítulo 7

7.1 Aspectos específicos de la propuesta

Para el diseño de un plan operativo que cumpla con las expectativas de la dueña de Bocadilly se determinaron ciertas metas y se asumieron compromisos, con el fin de lograr los objetivos determinados al cambio, considerando a los recursos humanos como la principal fuente de beneficios ya que las personas que se desempeñan en la empresa deben cumplir con el perfil que requiere cada puesto de trabajo. También en la mayor ventaja que Bocadilly pueda tener sobre la competencia, se programaron las actividades que se necesitaban llevar a cabo.

Fue necesario conocer la estructura orgánica de la empresa, para dar comienzo al trabajo, en primer término se procedió a identificar las áreas que integran a la empresa y se definió como estas están relacionadas, de esta forma se pudo conocer los aspectos estables de la organización. Posteriormente se plasmó en un organigrama su estructura; en él se muestran las áreas que conforman al ente, ya que no disponían de esta Herramienta.

Figura N°7 Organigrama de la empresa, niveles organizacionales y actividades que la integran.



Fuente: Elaboración propia, en base al relevamiento de las áreas con las que cuenta la empresa.

El diseño del organigrama refleja las diversas áreas de trabajo, especializadas o no, con las que cuenta la empresa, representa la división de trabajo, indica los cargos existentes, la autoridad que se les ha asignado y como están agrupados entre los tres

locales de ventas con las que cuenta la empresa.

Producción cuenta con un total de diez empleados, ventas tres, administración cinco (tres cajeras y dos administrativos) y almacén dos (un empleado estable y un cadete).

Figura N°8 Los niveles organizacionales y actividades



Fuente: Elaboración propia

Al mismo tiempo se establece un sistema de control de gestión para establecer el monitoreo y evaluación posterior.

El desarrollo del plan operativo en el ámbito de la empresa fue determinado a través del diseño de procesos que se ajustan a normas propias, tiempo que requieren los cambios, necesidad de recursos humanos, nivel de capacitación y equipos tecnológicos.

Se dictaron normas de procedimientos administrativos por la necesidad de contar con un documento escrito que sirva de comunicación y coordinación para transmitir en forma ordenada y sistemática toda información necesaria para un buen desempeño y se estableció un sistema de control de gestión interno, de esta forma quedan definidas las responsabilidades, las metas a cumplir y los procesos de retroalimentación para la toma de decisiones.

7.1.1 Problemas y conflictos que impiden ser eficiente en lo administrativo

Actualmente la empresa carece de una estructura organizacional, que le permita

tener un ordenado control de todas las actividades que en ella se realizan; tal situación provoca que los recursos humanos, materiales y financieros, no se aprovechen de forma adecuada a las necesidades de la organización y por consiguiente, se generan problemas que no le permite su eficiente desarrollo.

7.1.2 Situación interna de la empresa

La propuesta de trabajo giró en torno al desarrollo de los objetivos planteados teniendo en cuenta lo expuesto en el marco teórico descripto.

En primer término se identificaron carencias y debilidades que afronta Bocadoilly en relación con las tareas administrativas contables, de acuerdo a lo solicitado por la gerencia.

Como punto de partida para la ejecución de la reorganización administrativa, fue necesario desarrollar un plan estratégico con miras al largo plazo, el cual se llevó a cabo a partir de un estudio del entorno inmediato que rodea a la empresa.

Se investigará y analizarán las habilidades administrativas, técnicas y otros aspectos que ya existen dentro de la organización, los que serán necesarios implementar para alcanzar los objetivos propuestos.

Se crearán herramientas y se establecerán normas de trabajo que orienten al personal en la realización de tareas, para facilitar el reordenamiento de la empresa, tomando como base la planeación de todos los aspectos detallados en la matriz FODA.

Los pasos previos al dictado de las normas fueron las de publicaciones tipos memorándum e intrusiones internas, en donde se informaba al personal sobre algún asunto determinado o acción que debían llevar a cabo, que antecedieron a las normas que posteriormente se dictaron.

Por otro lado se procederá a la elaboración de la misión, visión y valores que determine a dónde quiere llegar en un futuro la firma.

En este caso la empresa objeto de estudio no cuenta con un organigrama definido que muestre gráficamente su estructura, sino que trabajan de forma empírica, es decir, con unidades establecidas, pero sin funciones asignadas, sin líneas jerárquicas determinadas, por lo consiguiente se presentará un organigrama general tomando en cuenta las nuevas unidades administrativas definidas estratégicamente.

7.1.3 Procesos administrativos-contables

A continuación se describen procesos administrativos contables que ayudaran a perfeccionar los procesos operativos de la empresa, las normas de procedimientos y los cursogramas diseñados para tal propósito, estos instrumentos se elaboraron ya que se consideraron necesarios para que los recursos empleados y esfuerzos realizados sean el instrumento de respuesta a la hora de solucionar el problema que aqueja a la empresa.

Los procesos se centran en tareas que deben ejecutarse en cada área de trabajo, para el logro de un desempeño exitoso.

7.1.3.1 Área de compras

La función principal que debe cumplir el responsable del área de compras es la de planificación de estas, teniendo en cuenta que la empresa es demandante de dos tipos de productos (perecederos y no perecederos).

Las necesidades de abastecimiento de productos no perecederos deben contar con un stock permanente; para ello hay que determinar el momento adecuado para realizar su compra, que minimice el costo y que evite que existan activos inmovilizados en exceso que ocasionen pérdidas.

Para toda compra que se disponga se deberá dar uso de la documentación que se menciona a continuación, con el propósito que existan constancias escritas de lo que se ha solicitado, comprado y recibido dejando constancia en cada ocasión las fechas. Esta forma de proceder evitará discusiones y enfrentamiento entre el personal, lo que es habitual que se den en la empresa por la falta de constancias escritas y de seguimiento de las compras, recepción e informe de calidad.

Detalle de la documentación:

- Solicitud de compra.
- Selección del proveedor.
- Pedido de cotización.
- Emisión de la orden de compra

Para la selección del proveedor, la empresa deberá contar con un listado de ellos, por línea de producto y perfil de adquisiciones para garantizar el abastecimiento oportuno, el cual debe estar enfocado a la búsqueda de calidad.

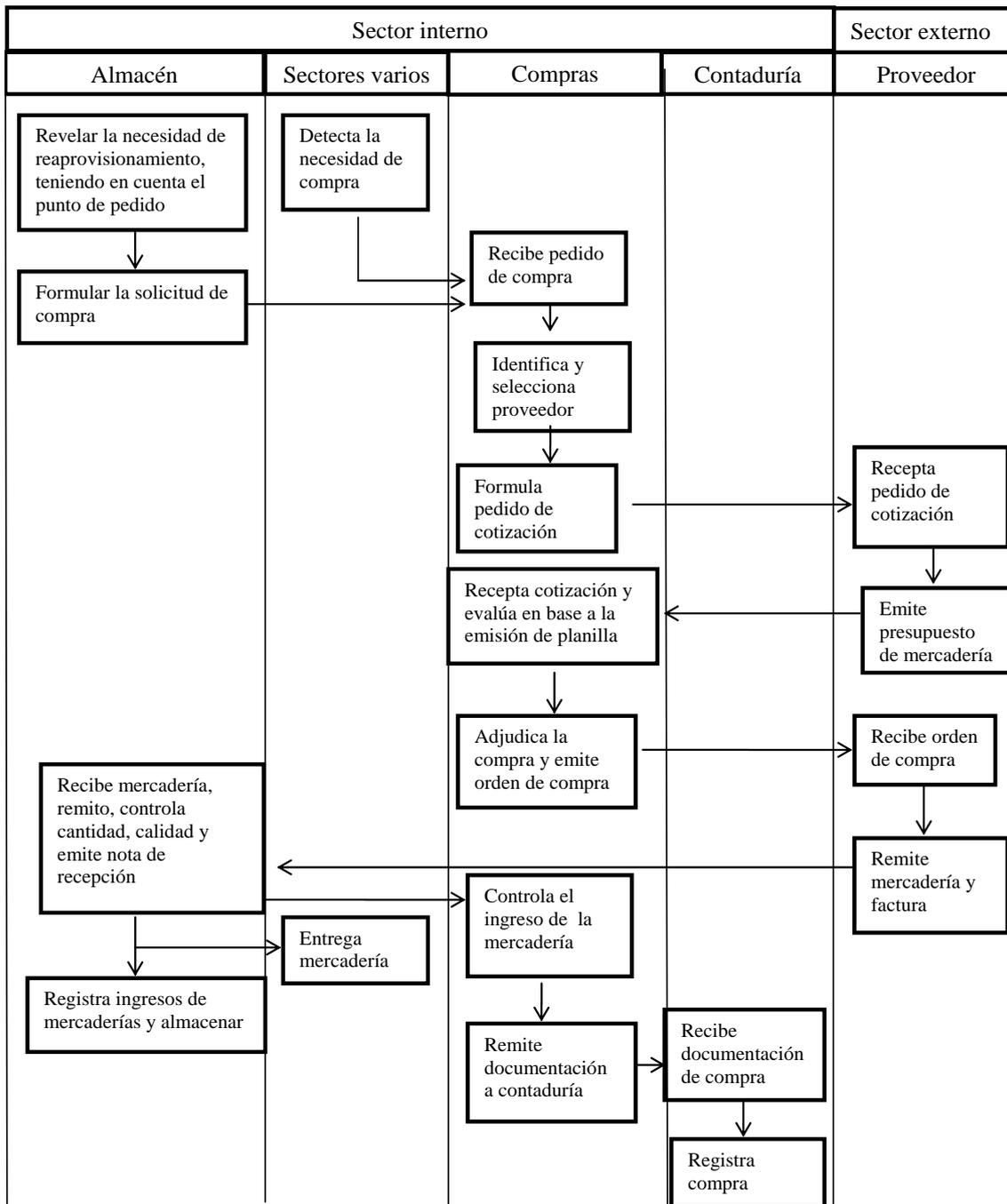
El pedido de cotización debe ser solicitado a más de un proveedor y por escrito, teniendo por objetivo la obtención del mejor precio de plaza.

La orden de compra que se emite en favor del proveedor seleccionado describe el producto que se desea comprar, su calidad y cantidad, plazo de entrega y condiciones de pago, por lo tanto este documento es un contrato.

El seguimiento de compra permitirá saber cuándo serán recibidos los productos por la empresa con certeza o si el producto solicitado ya fue despachado.

El informe de calidad de los bienes recibidos debe ser emitido por el responsable del almacén cuando se trate de productos con stock y del jefe de cocina cuando son perecederos, ambos responsable verifican que coincidan las cantidades recibidas y tipo especificado en el pedido realizado y deben ocuparse de su adecuado almacenamiento.

Figura N°9 Diagrama sectorial de compras



Fuente: (Pungitore 2013)

1- Almacén: A partir del punto de pedido de los diferentes insumos, manifestar la necesidad de reaprovisionamiento de los mismos.

Sectores Varios (Se hace referencia al resto de las áreas de la empresa): Detectar la necesidad de compra de los productos y enviarlo al sector de Compras.

2- Almacén: Emitir el formulario de solicitud de compra y enviarlo al sector de Compras.

3- Compras: Recibir por parte del Almacén y de Sectores Varios el pedido de compra.

4- Compras: Identificar cuáles son los productos e insumos necesarios y seleccionar al proveedor adecuado.

5- Compras: Formular el pedido de cotización para el proveedor seleccionado.

6- Proveedor: Recibe el pedido de cotización

7- Proveedor: Emite el presupuesto de la mercadería.

8- Compras: Recibir la cotización del proveedor y evaluarla.

9- Compras: Adjudicar y emitir la orden de compra para el proveedor.

10- Proveedor: Recibe la orden de compra.

11- Proveedor: Remite la mercadería y la factura.

12- Almacén: Recibir la mercadería con su remito, controlar la cantidad y calidad. Emitir la nota de recepción. Enviar a Sectores Varios la mercadería que le corresponde.

13- Sectores Varios: Recibir la mercadería entregada desde el sector de Almacén.

14- Almacén: Registrar los ingresos de la mercadería y almacenarla.

15- Compras: Controlar el ingreso de la mercadería.

16- Compras: Remite la documentación a contaduría.

17- Contaduría: Recibir la documentación de compra y registrarla.

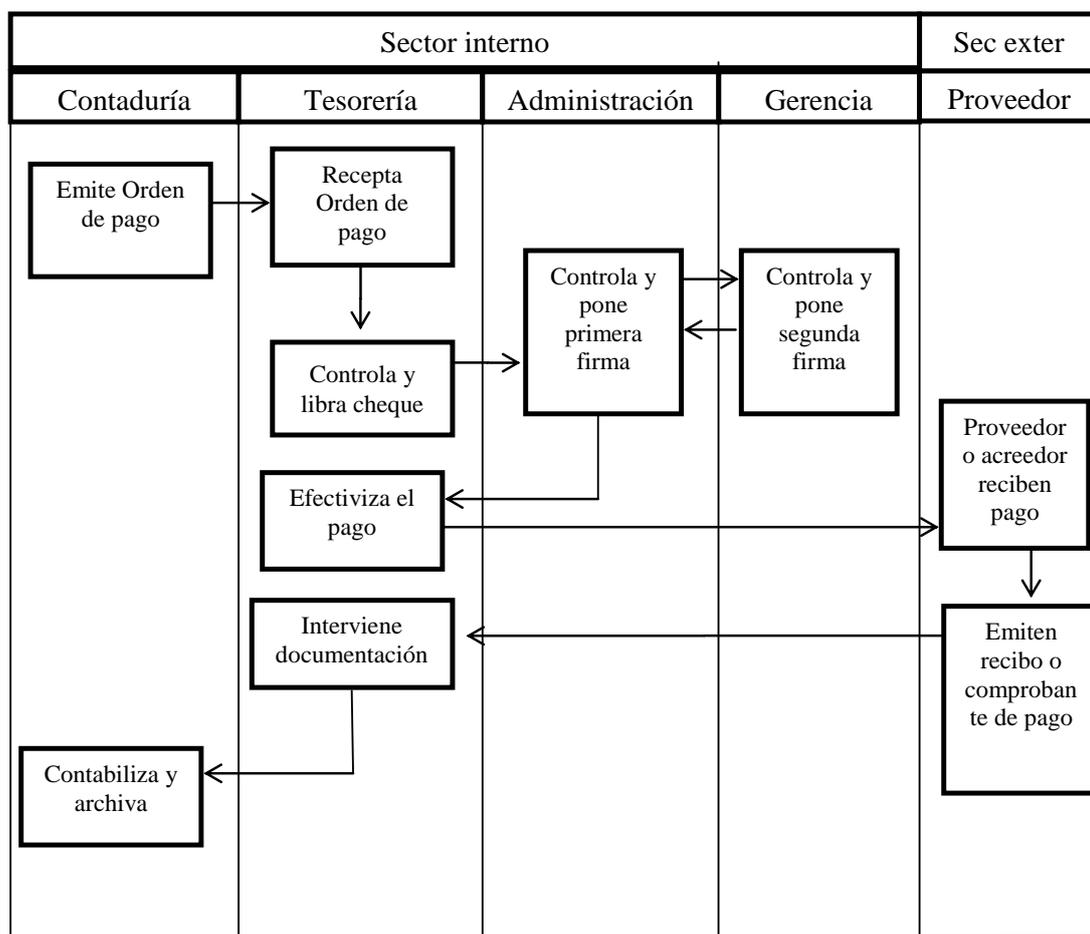
7.1.3.2 Área de pagos

El proceso de pago a los proveedores se inicia con la registración contable de las facturas originales que son consideradas válidas para su contabilización y para proceder con los pagos de las compras, que deben ser autorizadas.

El área de contaduría tendrá la responsabilidad de planificar pagos de acuerdo a las fechas pactadas con el proveedor, llevar su control y emitir la Orden de pago, que remite a tesorería.

El área de tesorería se centra en el control de flujos de entrada y salida de dinero en efectivo, emitir cheques de pago, realizar pagos, ejecutar transferencias bancarias de fondos cuando la forma convenida de pago con el proveedor así ha sido acordada. Cumplido con el proceso, remite el legajo de compra a contaduría que contabiliza y archiva.

Figura N°10 Diagrama sectorial de pagos



Fuente: (Pungitore 2013)

- 1- Contaduría: Emitir orden de pago.
- 2- Tesorería: Receptar la orden de pago.
- 3- Tesorería: Controlar y librar cheque.
- 4- Administración: Controlar y poner la primer firma, derivarlo a la Gerencia.
- 5- Gerencia: Controlar y poner la segunda firma, devolver el cheque al área de Administración.
- 6- Administración: Derivar el cheque con las firmas correspondientes a Tesorería.
- 7- Tesorería: Efectivizar el pago.
- 8- Proveedor: Recibe el pago y emite el recibo o comprobante de pago.
- 9- Tesorería: Intervenir en la documentación y enviarla a Contaduría.

10- Contaduría: Contabilizar y archivar.

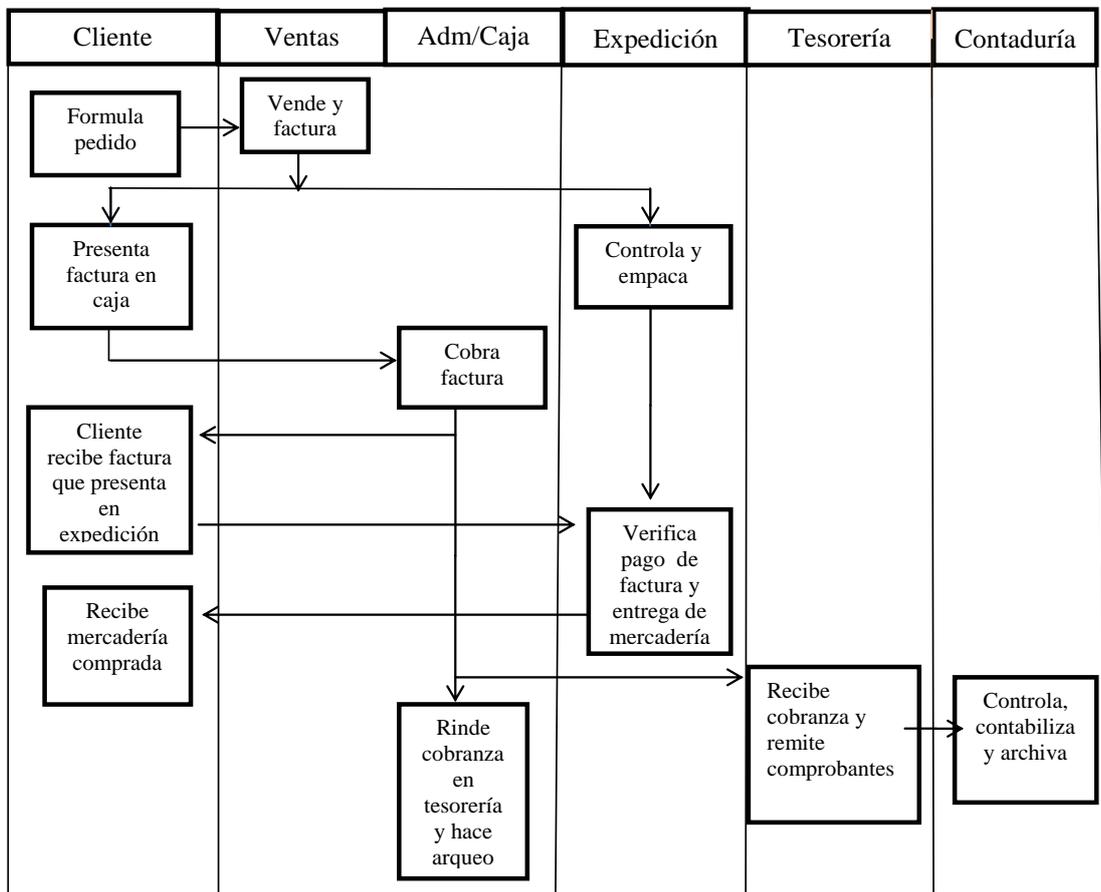
7.1.3.3 Área de ventas

La gestión de ventas involucra la preparación de comidas y expendio de bebidas que son solicitadas por los clientes directamente en el lugar donde funciona el comedor.

El equipo de vendedores con el que cuenta la empresa y reciben los pedidos de los clientes están lo suficientemente capacitados para cumplir con su trabajo.

El área de ventas funciona a la perfección, por lo tanto sus procesos no requieren de un cambio.

Figura N°11 Diagrama sectorial de ventas



Fuente: (Pungitore 2013)

1- Cliente: Formula el pedido.

2- Ventas: Facturar el pedido del cliente. Entregar dicha factura al cliente y

enviar al área de Expedición el producto vendido.

3- Cliente: Presenta la factura en la caja.

Expedición: Controlar la mercadería recibida por el área de ventas y empacarla.

4- Adm/Caja: Cobrar la factura y devolverla al cliente.

5- Cliente: Recibe la factura y la presenta en Expedición.

6- Expedición: Verificar el pago de la factura y entregar la mercadería correspondiente.

7- Cliente: Recibe la mercadería comprada.

8- Adm/Caja: Rendir la cobranza en la tesorería y hacer arqueo de caja.

9- Tesorería: Recibir la cobranza desde Caja y remitir comprobantes. Enviarlos a Contaduría.

10- Contaduría: Controlar los comprobantes, contabilizarlos y archivarlos.

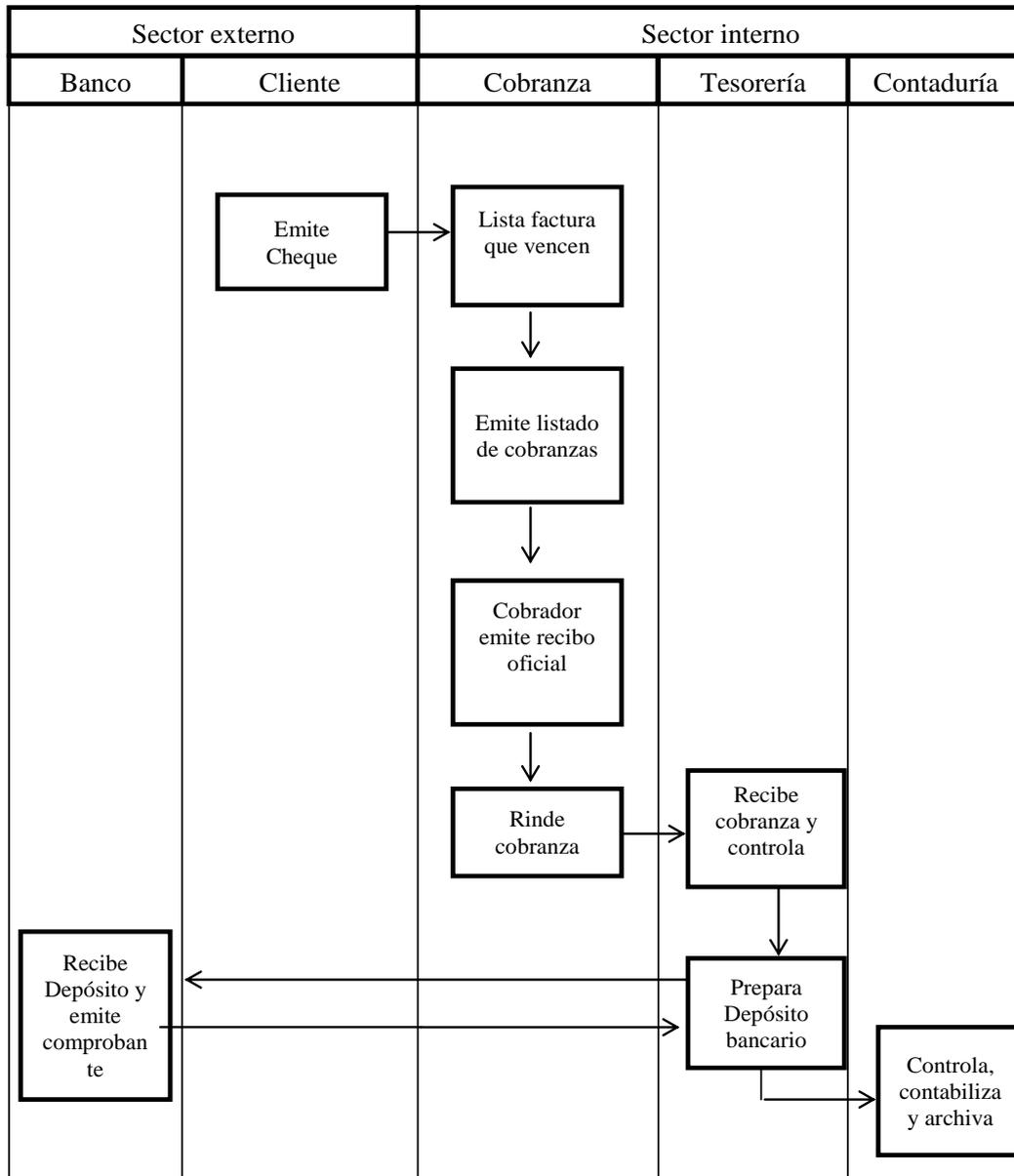
7.1.3.4 Área de cobranza

El proceso de cobranza está íntimamente relacionado con las ventas, su cobro a favor de la empresa, está originado por las ventas que se realizan a diario, estas son percibidas en efectivo, tarjeta de débitos y créditos.

El efectivo deberá ser depositado en su totalidad en el banco, bajo ningún concepto se podrá disponer de estos fondos para atender pagos.

La empresa contará con fondos fijos para atender los pagos de gastos menores de \$ 7.000; estos serán manejados por el tesorero y jefe del área de compras.

Figura N°12 Diagrama sectorial de cobranzas



Fuente: (Pungitore 2013)

- 1- Cliente: Emite cheque.
- 2- Cobranza: Listar las facturas que están por vencer.
- 3- Cobranza: Emitir el listado de cobranzas y los recibos oficiales.
- 4- Cobranza: Rendir la cobranza a Tesorería.

5- Tesorería: Recibir la cobranza y controlarla.

6- Tesorería: Preparar los depósitos bancarios y los envía al banco y al sector de Contaduría.

7- Contaduría: Controlar los depósitos, contabilizarlos y archivarlos.

8- Banco: Recibe el depósito y emite el comprobante.

7.1.4 Conclusión

La propuesta realizada de reorganización administrativa es importante para la empresa porque tiene como finalidad proporcionarle aspectos básicos que le servirán de guía para asegurar tener una mayor rentabilidad, también para poder competir dentro del mercado con otras empresas que desarrollan igual actividad.

Constituye un aporte significativo para la propietaria, ya que le permitirá conocer la situación en que se encuentra su negocio y como debe administrarlo, para que tenga éxito en el desenvolvimiento de sus actividades y le ayude en orientación de los procesos de las diferentes operaciones comerciales que se realizan y a la vez demostrarle cuán importante es saber administrar su negocio para la oportuna toma de decisiones.

Se elaboraron cursogramas para la realización de los trabajos en los cuales se detallan los procesos de compras, pagos, ventas y cobranzas; como así también normas de control que permitirán a la empresa maximizar el uso de los recursos humanos, materiales y financieros, con la finalidad de lograr los objetivos y metas propuestas.

La propuesta permitirá dotar de elementos necesarios para operar de forma eficiente con un menor esfuerzo y obtener un máximo de provecho, vigilar la existencia de stock para prever las compras con la debida anticipación, lleva un control y orden adecuado de los productos.

Se aconseja que se ponga en práctica la propuesta de organización administrativa y contable, que se elaborara como producto de la investigación realizada, la cual le va a permitir contar con una herramienta practica para organizar los diferentes recursos con que cuenta la empresa.

Se deja constancia que la empresa no necesita ampliar su planta de personal, pero si capacitar a sus empleados para ser eficientes en la realización de sus tareas.

Con la aplicación del rediseño organizacional, la empresa estará en condición de dar solución a los problemas que afectan su normal funcionamiento y beneficiará a los empleados, porque tendrán una guía y un claro conocimiento de las actividades

encomendadas; es para esto que se procedió a narrar los procesos y a diseñar los cursogramas que se exponen anteriormente, que están referidos a operaciones de compras, pagos, ventas y cobranzas, para guiar al personal con respecto a los actores con que le toca actuar.

Para poder alcanzar este propósito se deberá desarrollar, retener y perfeccionar el capital humano, lo cual requiere indefectiblemente de un plan estratégico centrado no solo en necesidades y situación presente, sino en un horizonte anual de al menos cinco años.

En virtud de lo expuesto, es que procesos y procedimientos a los que se deberá ajustar el quehacer rutinario de las actividades empresariales, necesitan de la realización de estudios, análisis y cambios, cada cierto periodo de tiempo transcurrido, conforme a cómo cambia el entorno interno y externo de la organización; también la aplicación de una estrategia proactiva, para asegurar el efectivo funcionamiento del ente.

En definitiva en la actualidad, el mejoramiento de las prácticas administrativas busca obtener resultados productivos de la más alta calidad, no sólo con el fin de ofrecer el mejor producto sino también de brindar el mejor servicio integral a sus clientes.

Una vez implantado el nuevo sistema de trabajo propuesto, se recomienda el control para verificar que se está cumpliendo con lo dispuesto en cuanto a procesos y procedimientos de trabajo.

La verificación constante de la correcta implantación del sistema de trabajo permite tener una buena percepción del impacto que se genera dentro del restaurante, por medio de la realización de las operaciones.

Habrà que tener en cuenta las modificaciones que sobre la marcha siempre es necesario realizar, y cuando se produzcan cambios verificar que los empleados estèn cumpliendo con lo establecido para que todos trabajen en función de objetivos y misión que se propuso para el restaurante, del mismo modo es importante asegurar una correcta evaluación de los resultados lograrlos, basándose en la correcta operación del sistema.

7.1.5 Recomendaciones

Proyectar una reorganización administrativa no es tarea fácil, ya que se procede al rediseño de los procesos y procedimientos de trabajo. Al momento de hacerlo se sabe que se debe de alguna forma mejorar los procesos ya existentes mediante la innovación.

Es por lo expresado que se recomienda dar continuidad al cumplimiento de las normas y procesos que estipula la propuesta administrativa, así como la actualización

constante de los procesos de acuerdo al momento en el que se vive, recordando que todo cambio social impacta directamente en el ámbito empresarial, siendo importante además fijar siempre metas, que den lugar a la continuidad de todo proceso de calidad, teniendo presente una actitud de mejora constante.

También es oportuno contar con un sistema informático confiable acorde a los avances tecnológicos que se van produciendo, para disponer, en lo posible de los mejores equipos y adaptarse a los cambios del entorno, para un mejor manejo de todo el conocimiento e información del sistema por ser de gran importancia, haciendo una evaluación del sistema de memoria organizacional en un contexto tecnológico.

Por otra parte se recomienda buscar la constante generación de una cultura de calidad en los empleados, que les permita ofrecer un adecuado servicio a los clientes y que se sientan a gusto con este, mediante la realización de los esfuerzos necesarios para la puesta en marcha de todas las modificaciones y operaciones que contribuyen a la mejora del servicio de Bocadilly.

Es importante la realización de inspecciones en el funcionamiento de las áreas de compras, pagos, ventas y cobranzas para que la implementación de las tareas se lleve de forma correcta, que se encuentre actualizado y realizar modificaciones en caso que sea necesario, para que los empleados cumplan y trabajen en función a los objetivos y misión de Bocadilly asegurando una correcta evaluación de los resultados obtenidos.

En cuanto a los recursos humanos, no es necesario la incorporación o despedido de empleados, pero si es importante poder capacitar al plantel actual para que se sientan motivados y rindan al máximo y de la forma más eficiente posible, Realizar publicidad donde se den a conocer todos sus productos e incorporarse al marketing digital, ofreciendo promociones y descuentos para captar nuevos clientes.

A la gerencia general se le recomienda hacer participes en la toma de decisiones a todos los empleados del restaurante, ya que pueden aportar buenas ideas para que la organización siga creciendo. También se sugiere capacitarse en temas como negociación, toma de decisiones y demás aspectos que permitan mejorar los manejos administrativos de Bocadilly.

Bibliografía

- Chiavenato, I. (2001). *"Administracion: Proceso administrativo"* (3ª ed.). Bogota, Colombia: Ed Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2013). *"Introducción a la teoria genera dela administración"* (8ª ed.). Buenos Aires: Ed McGrawHill.
- Ewing, D. (2003).
- Fleitman Jack. (2000). *"Negocios Exitosos:cómo empezar, administrar y operar eficientemente un negocio"*(1ª ed.).Mexico: Ed Mc Graw Hill.
- Koontz Harold y Wehrich Heinz. (2013). *"Elementos de Administracion"* (7ª ed.). Mexico: Ed Mc Graw Hill.
- Mintzberg Henry. (2005). *"Las estructuras de las organizaciones"* (8ª ed.). Barcelona, España: Ed. Ariel Sociedad Anonima.
- Mintzberg , H. (2012). *"La estructura de las organizaciones"* (8 ed.). Barcelona: Ariel SA.
- Porter, M., & Renée, M. (2011). *"HBR´s 10 Must Readson Strategy"*
- Pungitore Jose Luis. (2013). *"Sistemas administrativos y control interno: descripcion de operaciones basicas en la empresa bajo condiciones de control"*(3ª ed.). Buenos Aires, Argentina: Ed. Osmar D Buyatti.
- Robbins Stephen P y Judge Timothy A. (2009). *"Comportamiento Organizacional"* (13ª ed.). Mexico: Ed. Pearson.
- Robbins Stephen y Coulter Mary. (2009). *"Administracion"* (10ª ed.). Mexico: Ed Pearson Educacion.
- Sapag Chain, N. (2007). *"Proyectos de Inversión Formulación y Evaluación"*(1ª ed.). Mexico: Ed Pearson.
- Terry, G. (1986). *"Principios de Administracion"* (1ª ed.). Mexico: Ed Continental.
- Thompson y Strickland. (2012). *"Administración Estratégica Teorías y Casos"* (18ª ed.). Mexico: Ed. McGraw Hill.
- Tortone Julio C. y Gulle Jose P. *"Analisis de costos"* (1ª ed.). Cordoba, Argentina: Ies Siglo 21.
- http://bibliotecadigital.econ.uba.ar/download/tpos/15020518_DeLellisM.pdf. (s.f.).
- [http://www.paho.org/arg/publicaciones/otras%20pub/Políticas de Salud.\(s.f.\)](http://www.paho.org/arg/publicaciones/otras%20pub/Políticas de Salud.(s.f.)).

Anexo 1 –
Encuesta General

Encuesta instrumento para la recolección de información.

Objetivo: “Identificación de estilos gerenciales, empleados en el sector servicios, subsector restaurantes en el área metropolitana centro – occidente”

INFORMACIÓN GENERAL DEL RESTAURANTE

Nombre o Razón Social: Bocadoilly S.R.L

Dirección: José de Goyechea 2851

Teléfono: 0351-4111111

E-mail:-

Ubicación:

Zona Industrial Zona semi-industrial

Zona comercial

Naturaleza Jurídica:

Persona Natural Sociedad Anónima

Sociedad Limitada Otra: ¿Cuál?

INFORMACION DEL ENCUESTADO

Cargo: Dueña

Sexo: Femenino

Edad: 25-35 35-45 Más 45

Nivel de educación: Terciaria

Cursos, Seminarios, Talleres: Cursos sobre Comercio.

PRIMERA PARTE:

PREGUNTAS RELACIONADAS CON LA ORGANIZACIÓN

1. Área Comercial

I. ¿Cómo se encuentran las ventas de sus Productos?

Crecimiento Estancamiento Decrecimiento

II. ¿Conoce sus competidores? Sí No

III. ¿Qué porcentaje de ventas ha manejado el Restaurante en el último año?
Van creciendo poco a poco, no tenemos un conteo exacto sobre nuestras ventas, es por eso que necesitamos ordenarnos administrativamente

IV. Otorga usted descuentos a sus compradores Sí No ¿Cuáles?
Con Club La Voz otorgamos descuentos.

V. Como percibe el nivel de satisfacción del cliente

Alto Medio Bajo

A través de:

Buzón de sugerencia Encuesta Estudio de mercados

Permanencia del cliente Otros: ¿Cuáles?

VI. ¿Está en su estructura comercial el Área Comercial claramente establecida?

Sí No

VII. ¿Elabora su compañía con alguna frecuencia plan de mercadeo?

Sí No

Frecuencia: Semestral Anual Otro: ¿Cuál? ¿Por qué?

Por cada estación armamos un plan de Mercadeo diferente, ya que la demanda de comida es diferente en cada ocasión. En verano se demandan comidas frías tales como ensaladas y tartas, mientras que en invierno nos demandan más comidas calientes, como por ejemplo las sopas.

VIII. ¿Existen sistemas de control en los siguientes aspectos (opción múltiple):

	SI	NO		SI	NO
Proveedores	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	Productos y/o servicios	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	SI	NO		SI	NO
Inventarios	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	Plan de Mercado	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

IX. Califique el manejo de las siguientes variables dentro de su empresa

	Ex	Bue	Reg.	Mal
Producto	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Publicidad	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Promoción	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Precio	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Plaza	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Postventa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

X. Tiene acuerdos o alianzas vigentes con (opción múltiple):

	SI	NO		SI	NO		SI	NO
Proveedores	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Clientes	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Empresas del sector	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>

2. Área Financiera

- I. ¿La información de los estados financieros le está permitiendo tomar decisiones oportunas frente al que hacer del negocio? Si No
- II. ¿Realiza presupuestos escritos? Si No

Periodicidad:

Diaria Semanal Mensual Bimensual Trimestral

Anual Otra: ¿Cuál?

III. ¿Conoce que entidades están otorgando créditos y recursos económicos para el desarrollo de su Restaurante?

Si No ¿Cuáles?

IV. ¿Ha realizado algún tipo de análisis que le permita determinar cuál es la rentabilidad del negocio? Si No

V. ¿Qué tipo de herramientas utiliza para determinar si su negocio es bueno desde el punto de vista financiero?

Indicadores Programas Asesorías Ninguno Otro: ¿Cuál?

VI. ¿Existen algunos aspectos que le impidan cumplir puntualmente con sus obligaciones? Si No

¿Cuáles? Cartera morosa Plan de Pagos Disminución de ventas

Otro: ¿Cuáles?

3. Área Conocimiento (Personas)

I. Al momento de contratar un colaborador lo más importante para usted es:

Operativo Administrativo Directivo

Nivel Educativo

Habilidad

Experiencia

II. El restaurante desarrolla Programas de:

Inducción Capacitación Educación Continua Ninguno Otros:

¿Cuáles?

III. Tiene planes escritos que permitan realizar:

Ascensos Promoción Traslados Rotación Transferencia
 Ninguno

IV. Tienen Plan de Incentivos: Si No

V. Detecta o identifica en su personal

SI NO

Trabajo en Equipo

Colaboración con los compañeros

Alto nivel de motivación

Satisfacción Personal en el Trabajo

VI. Realiza periódicamente evaluación del desempeño

Si No Mensual Semestral Anual

VII. Tiene programas de:

Medicina Preventiva Higiene industrial Seguridad Industrial

Ninguno Otros: ¿Cuáles?

4. Área Tecnológica (Procesos)

I. En el Restaurante se han definido:

Misión Visión Políticas Valores Objetivos Resultados

II. Se cuenta por escrito con

Organigrama actualizado Manuales de funciones Manuales de
 Procesos y Procedimientos

III. ¿Cuántos años de uso en promedio, tienen los equipos del Restaurante?

0-5 5-10 10-15 Más de 15

IV. ¿El restaurante observa los cambios tecnológicos aparecidos en los Restaurantes y los adapta a su organización? Si No

V. ¿El restaurante mejora o adquiere sistemas de gestión (Informática-hardware y software-, incorporación de personal cualificado, cursos de formación)? ¿En qué nivel?

Nulo Escaso Moderado Alto Excelente

VI. ¿Tiene el restaurante algún tipo de certificación? Si No

Segunda Parte: Preguntas relacionadas con el estilo personal

5. Orientación Humanista

I. ¿Qué tan importante considera usted el proceso de selección de personal para El Restaurante?

Bajo Regular Alto

II. Qué mecanismos considera importantes para estimular y desarrollar a su personal:

Salario Premios Formación personal Entretenimiento
Incentivos Inducción, re inducción Planes de motivación Capacitación técnica Ninguno

III. Posee usted información acerca de cada uno de sus colaboradores con respecto a:

Nivel académico Número de hijos Estado civil Tiempo en El Restaurante Intereses personales

IV. ¿Cuáles son las acciones específicas con las que empodera a sus trabajadores?

Delegar toma de algunas de las decisiones Escuchar opiniones
 Delegar responsabilidades Reconocimiento al buen trabajo Ninguna

V. ¿Da usted la posibilidad de negociar ciertas políticas o normas de El Restaurante?

Si No Cuales y Por que

VI. ¿Encuentra usted algún beneficio al trabajo en equipo?

Si No Cuáles?

En Bocadilly todos trabajan en equipo, generalmente los mismos empleados arman la rotación de turnos laborales a su conveniencia, al igual que al momento de cubrir francos.

VII. ¿Cómo definiría su estilo de administración?

Dejar Hacer- Dejar Pasar Paternalista Autocrático Democrático
 Líder Otro ¿Cuál?

6. Orientación tecnocrática (Tecnológica y Procesos)

I. Cuáles de los siguientes factores considera importantes para El Restaurante:

Contar con un sistema de comunicación
 Documentar los métodos de trabajo
 Manual de funciones
 Invertir en tecnología moderna
 Manual de procedimientos
 Plataforma informática
 Control de procesos

7. Orientación Planificadora y Toma de decisiones

I. A que le da usted más importancia, como Gerente (única respuesta):

Planear Cumplir la Normatividad Dar instrucciones claras
 Organizar los Procesos Tomar decisiones Otros

II. Tiene conocimiento actualizado de su sector en el ámbito nacional y /o internacional en aspectos como:

Legal Competencia Medio Ambiente Productividad y competitividad Innovación y tecnología Ninguno

III. Como Gerente tiene conocimiento actualizado sobre los siguientes procesos de El Restaurante :

Financiero Compras e inventarios Comercial Producción
 Administración de personal Ninguno

IV. En el momento de planear usted le da más importancia a: (única respuesta)

Los resultados Factores claves sobre los cuales se va a hacer la gestión
 Objetivos y metas Escenarios futuros del sector
 Impactos del entorno sobre su empresa

8. Orientación hacia las normas y reglamentos

I. En su actividad como Gerente, considera que las normas y reglamentos son : (única respuesta)

Altamente indispensables Regulatoras normales de una actividad
 Tiene escasa relevancia

II. En su organización se tiene establecida las jerarquías y conductos regulares: (única respuesta)

De manera clara, preciso y conciso
 Existe, pero se tiene que registrar por escrito
 No se le da demasiada relevancia a este aspecto

III. Para usted los procesos, procedimientos y actividades de rutina tiene un alto valor si están debidamente registradas en manuales y documentos.

Totalmente de acuerdo

Medianamente de acuerdo. Lo importante es que se conozcan

No se encuentran establecidos formalmente

IV. El concepto de autoridad está muy bien establecido en El Restaurante, todo el mundo sabe que es el que manda.

Absolutamente cierto No se le da mucho énfasis a este aspecto

A veces se pierde este concepto y las personas no lo identifican

V. En El Restaurante que usted dirige, las personas dependen por completo de sus órdenes e instrucciones.

Totalmente de acuerdo

Completamente en desacuerdo. Se trabaja en equipo

No en todas las ocasiones. A veces toman sus propias decisiones

VI. ¿Cree usted que a sus colaboradores les falta iniciativa y toma de decisiones?

Cierto, no hacen sino lo que se les ordena

A veces tiene ideas propias, pero no es muy común

No, tienen autonomía y manejan sus propios espacios

VII. ¿En su empresa las personas tienen un alto grado de especialización?
¿Cada cual tiene un cargo de funciones establecidas?

Cierto, ha sido una de las principales acciones desarrolladas

No se tiene esa cultura. Todos son poli funcionales

Parcialmente cierto. Se procura la rotación en diferentes oficios

VIII. ¿Cuál es su opinión sobre la tendencia actual a entregar poder en las organizaciones a los colaboradores o empleados ¿

Totalmente de acuerdo

Parcialmente de acuerdo

Totalmente en desacuerdo

IX. ¿Cree usted que un estilo directivo fuerte y direccionado, es el adecuado para que una organización funcione de la mejor manera?

Sí, estoy de acuerdo

No en todas las ocasiones

Completamente en desacuerdo

Anexo 2 -

Encuesta de Examen de controles para el área de Compras-Pagos

Encuesta instrumento para la recolección de información.

Objetivo: “Identificación del funcionamiento actual del área de Compras-Pagos”

Compras- Pagos:				
Nº	Examen de controles	SI	No	N/A
1	El área de compras, está separada de:			
	¿Almacén?	x		
	¿Recepción?	x		
	¿Pagos?		x	
	¿Cuentas por pagar?		x	
2	¿Existe una clara definición de funciones y asignaciones de responsabilidades?		x	
3	¿Existe un control adecuado de los pedidos que evite duplicaciones u olvidos?		x	
	¿Existen normas sobre procesos de compras?		x	
4	¿Las compras se realizan en base a solicitudes firmadas por funcionarios autorizados?	x		
5	¿Se solicitan cotizaciones de precios a los proveedores?	x		
6	¿En caso afirmativo, se formulan y reciben por escrito?		x	
7	¿Se preparan órdenes de compra?		x	
8	¿Están ellas debidamente autorizadas?		x	
9	¿Se envía copias a Contaduría; Recepción; y sector solicitante?		x	
10	¿El sector recepción controla eficazmente las unidades recibidas?		x	
11	¿Existen nota de recepción?		x	
12	¿Se controla la calidad de los insumos recibidos?	x		
13	¿Se remiten copias a Contaduría; compras y sector solicitante?		x	
14	¿Están las devoluciones debidamente autorizadas?	x		
15	¿Queda constancia de la entrega de los bienes devueltos a los proveedores?	x		

Continuación Anexo 2

Compras- Pagos:				
N°	Examen de controles	SI	No	N/A
16	¿Recibe contaduría información sobre insumos devueltos?	x		
17	¿Se encuentra “Cuentas por pagar” separada de “recepción y “pagos”?		x	
18	¿Recibe cuentas por pagar las facturas directamente del proveedor?	x		
19	¿Se controla la factura del proveedor con la orden de compra, la nota de recepción y el informe de control de calidad?		x	
20	¿Se revisan cálculos y sumas en facturas?	x		
21	¿Se conservan en archivos separados:			
	• Los pedidos no cumplidos?		x	
	• Las órdenes de compra pendientes?	x		
22	¿Los archivos de comprobantes correspondientes a operaciones concluidas son adecuadas?	x		
23	¿Se llevan fichas individuales de proveedores?		x	
24	¿Están actualizadas en todo momento?		x	
25	¿Se concilian sus importes con resúmenes de cuenta de proveedores por personas independientes?		x	
26	¿Queda constancia de la entrega de los bienes devueltos a los proveedores?	x		
27	¿Recibe contaduría información sobre insumos devueltos?	x		
26	¿Se investigan las diferencias halladas, corrigiéndose e investigándose las causas que las originan?		x	
27	¿Se llevan registros de proveedores por fecha de vencimiento?		x	

Anexo 3 -

Encuesta de examen de controles para el área de Ventas-Cuentas por cobrar

Encuesta instrumento para la recolección de información.

Objetivo: "Identificación del funcionamiento actual del área de Ventas-cuentas por cobrar

Ventas- cuentas por cobrar				
Nº	Examen de controles	Si	No	N/A
1	¿Es independiente el sector de ventas del de otorgamiento de créditos?		x	
2	¿Existe una clara definición de las funciones y asignación de responsabilidades?	x		
3	¿Existe un control adecuado de los pedidos que evite duplicaciones u olvidos?	x		
4	¿Se utilizan para facturar listas de precios debidamente autorizadas y actualizadas?	x		
5	¿Existen normas sobre condiciones de ventas?	x		
6	¿Se exige una orden de despacho o documento similar, para la salida de mercaderías?		x	
7	¿Son autorizadas especialmente las facturas con precios especiales?			x
8	¿Se notifican a Ventas los rechazos y causas?	x		
9	¿Se deja constancia de la actualización?	x		
10	¿Se han organizado racionalmente los archivos?	x		
11	¿Se mantienen actualizados?		x	
12	¿Se preparan Notas de Créditos por descuentos o bonificaciones, ajustadas a la política de la empresa?	x		
13	¿Se autorizan especialmente los descuentos y bonificaciones no habituales?		x	