



**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL**  
**ESCUELA DE POSGRADOS “ESPOG”**

**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

*Resolución: RPC-SO-22-No.447-2020*

**PROYECTO DE TITULACIÓN EN OPCIÓN AL GRADO DE MAGISTER**

**Título del proyecto:**

Diseño de un manual de procedimientos administrativos y financieros para la empresa  
LOREJON BOLONES Y TIGRILLOS de la ciudad de Esmeraldas

**Línea de Investigación:**

Gestión integrada de organizaciones y competitividad sostenible

**Campo amplio de conocimiento:**

Administración

**Autor/a:**

Montalvo García Julio César

**Tutor/a:**

Mg. Tulcán Pastás Ana Lucía

**Quito – Ecuador**

**2022**

## APROBACIÓN DEL TUTOR



Yo, Tulcán Pastás Ana Lucía con C.I: 040137108 en mi calidad de Tutor del proyecto de investigación titulado: **Diseño de un manual de procedimientos administrativos y financieros para la empresa LOREJON BOLONES Y TIGRILLOS de la ciudad de Esmeraldas.**

Elaborado por: Montalvo García Julio César, de C.I: 0802348250, estudiante de la Maestría: Administración de Empresas, de la UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL (UISRAEL), como parte de los requisitos sustanciales con fines de obtener el Título de Magister, me permito declarar que luego de haber orientado, analizado y revisado el trabajo de titulación, lo apruebo en todas sus partes.

Quito D.M., 27 de agosto de 2022

---

**Firma**

## DECLARACIÓN DE AUTORIZACIÓN POR PARTE DEL ESTUDIANTE



Yo, Montalvo García Julio César con C.I: 0802348250, autor/a del proyecto de titulación denominado: Diseño de un manual de procedimientos administrativos y financieros para la empresa LOREJON BOLONES Y TIGRILLOS de la ciudad de Esmeraldas. Previo a la obtención del título de Magister en Administración de Empresas.

1. Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tienen las instituciones de educación superior, de conformidad con el Artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar el respectivo trabajo de titulación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.
2. Manifiesto mi voluntad de ceder a la Universidad Tecnológica Israel los derechos patrimoniales consagrados en la Ley de Propiedad Intelectual del Ecuador, artículos 4, 5 y 6, en calidad de autor del trabajo de titulación, quedando la Universidad facultada para ejercer plenamente los derechos cedidos anteriormente. En concordancia suscribo este documento en el momento que hago entrega del trabajo final en formato impreso y digital como parte del acervo bibliográfico de la Universidad Tecnológica Israel.
3. Autorizo a la SENESCYT a tener una copia del referido trabajo de titulación, con el propósito de generar un repositorio que democratice la información, respetando las políticas de prosperidad intelectual vigentes.

Quito D.M., 27 de agosto de 2022

---

**Firma**

## ÍNDICE DE CONTENIDO

APROBACIÓN DEL TUTOR .....	ii
DECLARACIÓN DE AUTORIZACIÓN POR PARTE DEL ESTUDIANTE .....	iii
INFORMACIÓN GENERAL .....	1
Contextualización del tema.....	1
Problema de investigación.....	3
Objetivo general.....	3
Objetivos específicos.....	3
Vinculación con la sociedad y beneficiarios directos.....	4
CAPÍTULO I: DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO .....	5
1.1. Contextualización general del estado del arte.....	5
1.2. Proceso investigativo metodológico .....	7
1.3. Análisis de resultados.....	9
CAPÍTULO II: PROPUESTA.....	19
2.1. Fundamentos teóricos aplicados .....	19
2.2. Descripción de la propuesta.....	21
a. Estructura general (Manual de procedimientos) .....	22
b. Explicación del aporte .....	22
c. Estrategias y/o técnicas.....	23
d. Presentación de la propuesta .....	24
DISEÑO DE UN MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS Y FINANCIEROS PARA LA EMPRESA LOREJÓN, BOLONES Y TIGRILLOS.....	25
2.3. Validación de la propuesta .....	51
2.4. Matriz de articulación de la propuesta .....	55
CONCLUSIONES .....	56
RECOMENDACIONES.....	57
BIBLIOGRAFÍA.....	58
ANEXOS .....	60

1) Ficha de observación .....	60
2) Formato de la entrevista.....	62
3) <i>Matriz de análisis cualitativo entrevistas</i> .....	63
4) Instrumento para validación de especialistas.....	64

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Población Empresa Lorejón.....	8
Tabla 2 Matriz cualitativa de entrevista .....	10
Tabla 3 Descripción del perfil de evaluadores.....	51
Tabla 4 Criterios de evaluación.....	52
Tabla 5 Escala de evaluación de criterios .....	52
Tabla 6 Preguntas instrumento de validación .....	53
Tabla 7. Matriz de articulación .....	55

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Gestión de procesos.....	12
Figura 2 Gestión de la planificación .....	13
Figura 3 Gestión administrativa.....	14
Figura 4 Gestión financiera .....	14
Figura 5 Gestión de la calidad.....	15
Figura 6 Gestión de la producción .....	16
Figura 7 Simbología para diagramar procesos .....	21
Figura 8 Diseño del manual de procedimientos .....	22
Figura 9 Validación de expertos.....	54

## INFORMACIÓN GENERAL

### Contextualización del tema

Una organización es considerada como un conjunto de personas o grupos de personas, que, en función de una lógica de trabajo, actúan coordinadamente para el logro de objetivos en común, atendiendo necesidades de personas, aprovechando las potencialidades del grupo humano que la conforma (Salinas, 2017).

La gestión empresarial, según Álvarez (2017) explica que:

Es un coordinado orden de pautas para alcanzar la competencia en las formas de organizar y dirigir una empresa; donde la destreza de la administración busca alcanzar objetivos de coordinación de los recursos y talento humano que integran una empresa. Así, la administración es un conjunto de técnicas y estrategias que se ejecutan para llegar a un objetivo, la continuidad y búsqueda del crecimiento continuo acompañado de capacitación constante. (p. 2)

Todo negocio debe realizar una gestión empresarial eficiente debido a que se alcanza el cumplimiento de metas y objetivos, así como mantener un nivel de competitividad óptimo, permitiendo un crecimiento sostenible en el mercado, por todo esto es importante el proceso administrativo y financiero porque permite establecer las etapas como la planificación, ejecución, control y evaluación; con lo cual se dirige hacia la mejora continua.

Las empresas, con el pasar de los años han incrementado la implementación de manuales de procedimientos por los beneficios que se alcanzan en los subsistemas de recursos humanos como la inducción, capacitación hasta la toma de decisiones para aumentar la eficacia de la organización en conjunto con sus trabajadores.

Los manuales de procedimientos, como definición se consideran “Herramientas efectivas del control interno, las cuales son guías prácticas de políticas, procedimientos, controles de segmentos específicos dentro de la organización” (Vivanco, 2017, p. 248) con la finalidad de impactar lo menos posible de forma negativa en la toma de decisiones.

Como lo expresa Franco (2017) “La estructuración del manual de procedimientos permitirá establecer funciones a ejecutar en los diferentes cargos para facilitar la información acerca del logro de los objetivos organizacionales enfocados hacia la productividad” (p. 33). Por ello presenta como ventaja facilitar la revisión de políticas y procedimientos para conocer de manera detallada las actividades de un área de la organización.

También las organizaciones tienen por objetivo realizar controles internos a las actividades de se desarrollan dentro de ésta y que permiten evidenciar que los pasos de cada proceso se realizan de forma adecuada, con ello las operaciones son más efectivas y eficientes.

Las PYMES generan ventajas en la economía de un país por su desarrollo a nivel local, generando ofertas de empleo para personas que inician sus emprendimientos, así también incrementan la innovación y dinamizan los sectores en donde se encuentran (OCDE-CAF, 2019). Entre éstas se destacan restaurantes, talleres, abarrotes, entre otros, que forman un perfil empresarial. Entre las innovaciones destacan las capacitaciones a su personal en habilidades y conocimientos hacia la mejora y entre éstos la aplicación de procesos que ahorren tiempo y generen ventaja competitiva.

LOREJÓN, BOLONES Y TIGRILLOS es un negocio localizado en Esmeraldas, en las calles Colón y 9 de octubre, zona central; es contribuyente del Servicio de Rentas Internas (SRI), obligado a llevar contabilidad por ser un negocio legalmente constituido, viene laborando en el mercado esmeraldeño desde hace cuatro años, se encuentra en la categoría de restaurante y luego de pandemia tuvo un crecimiento rápido por la modalidad de confinamiento; está dedicado a proporcionar servicios de alimentación de tipo restaurante y cuenta actualmente con ocho trabajadores.

En este contexto, la empresa al ser muy joven en el mercado y como su nacimiento fue como un emprendimiento, logrando expandirse a tener un local para atender a la clientela tanto física que degusta los productos en el restaurante, así como la atención de pedidos a domicilio por los últimos acontecimientos de pandemia por COVID-19 y el incremento de los índices delincuenciales de Esmeraldas, ha agravado la situación y han tenido que realizar mayores esfuerzos para proporcionar sus servicios por el aumento de pedidos a domicilio que tienen de la clientela mediante las redes sociales oficiales.

Se ha observado que la empresa no cuenta con una filosofía empresarial detallada en una planificación estratégica, mucho menos han inventariado todos los procesos que realizan, así como su documentación a través de un manual y se percibe que a veces incurren en gastos adicionales por no tener una planificación, es por ello que esta investigación plantea dar solución a la problemática al inventariar y levantar sus procesos mediante la diagramación y documentarlos a través de un manual de procesos administrativos y financieros, el cual permitirá controlar dentro de la organización las actividades que realizan en el día a día por cada uno de sus colaboradores y encontrar oportunidades de mejora y crecimiento del negocio.

## **Problema de investigación**

Según datos, en el Ecuador la mayoría de sus empresas son calificadas como PYMES por la forma de su constitución y el empleo formal que presentan; y como problemática es fácil distinguir la carencia de políticas públicas o de procedimientos que se visibilizan en la entrega de un servicio incompleto hacia sus clientes, generando que no se sostengan en el tiempo.

Este tipo de empresas que nacen de emprendimientos informales y, que con los registros de personería jurídica ante las entidades como el Servicio de Rentas Internas (SRI) por lo general no cuentan con procedimientos explícitos en manuales, que permitan guiar el trabajo del personal y realizar un control efectivo en cuanto a sus procesos.

De acuerdo con esto, LOREJÓN, BOLONES Y TIGRILLOS localizado en Esmeraldas y vinculada al sector alimenticio también presenta deficiencias de lineamientos o guías en los procedimientos que realizan, teniendo como resultado deficiencias en la competitividad y sostenimiento o expansión en el mercado al corto plazo. La carencia de manuales de procedimientos conlleva a duplicar pasos o evadir responsabilidades en los trabajadores; así como de presentar demoras en la entrega del servicio a sus clientes.

Con ellos, surgió la necesidad de realizar el presente estudio derivado de la pregunta científica ¿Qué procedimientos administrativos y financieros mejorarán el control a LOREJÓN, BOLONES Y TIGRILLOS de la ciudad de Esmeraldas?

## **Objetivo general**

Diseñar un manual de procedimientos administrativos y financieros para la empresa LOREJÓN, BOLONES Y TIGRILLOS de Esmeraldas que mejoren el control interno de sus actividades.

## **Objetivos específicos**

- Contextualizar los fundamentos teóricos del manual de procedimientos administrativos y financieros.
- Diagnosticar los procesos administrativos y financieros que realiza LOREJÓN BOLONES Y TIGRILLOS para detectar la situación reciente del negocio.
- Elaborar un manual de procedimientos administrativos y financieros para controlar las operaciones de manera eficiente.
- Validar la propuesta mediante el criterios de especialistas.

### **Vinculación con la sociedad y beneficiarios directos**

Diseñar un manual de procedimientos administrativos y financieros para LOREJÓN BOLONES Y TIGRILLOS se realiza para controlar internamente las actividades que se realizan en ésta y que permita contar con una gestión empresarial organizada y sostenible contribuyendo a la permanencia en el mercado mediante la rentabilidad, la generación de fuentes de empleo a los esmeraldeños y aportando al país con el pago de impuestos.

Mediante la publicación de este estudio también se realizará la vinculación desde la parte académica, pues se contará con diagnósticos y diseños que permitan servir de línea base para futuras investigaciones, o estudios que sirvan como fuentes bibliográficas de consulta.

Los beneficiarios directos de este proyecto serán los administradores y colaboradores de la empresa porque contarán con una herramienta de gestión en la cual se mantenga todo organizado y que permita realizar las actividades mediante un esquema con sus responsables, con lo cual puedan llevar un control más eficiente, así como de encontrar puntos de mejoras en dichos procesos o pasos. Los beneficiarios indirectos serán los clientes y proveedores del negocio debido a que cada uno de sus procesos alcanzarán niveles de satisfacción alta por el servicio que ofrecen de manera eficiente.

## CAPÍTULO I: DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO

### 1.1. Contextualización general del estado del arte

Son muchas las teorías referentes al objeto de estudio propuesto, entre ellos se destaca la gestión empresarial, los manuales de procedimientos administrativos y financieros, los procesos y la mejora continua, que es aceptada por varios pioneros de la calidad como una filosofía que se caracteriza por prevenir para disminuir o evitar de ser posible los costos no agregadores de valor siempre y cuando se mantengan los principios basados en la orientación al cliente.

Tupiza (2019) expresa que “Un plan de mejoramiento en una empresa permite implementar y mejorar todas las dificultades y debilidades que se hubiesen presentado a lo largo del tiempo, las medidas tomadas no pueden ser aleatorias sino verificadas y aprobadas” (p. 13).

Continuando con la mejora continua, toda empresa indistinta de su tamaño o modelo de gestión debe, como lo expresa León (2018):

Aplicar herramientas de mejoramiento continuo, entre ellas el círculo de calidad, ya que esta filosofía contribuye a la optimización de todos los componentes que forman la entidad, con el fin de lograr el agrado del cliente y la reducción de costos, es necesario que las empresas no interpreten la mejora continua como un proceso que debe terminar en un tiempo perentorio sino que, cada vez lo maximicen de tal modo que la organización esté en constante evolución acorde a los requerimientos del mercado. (p. 8)

Sobre el manual de procedimiento, Cáceres y Romero (2016) expresan que:

Es un componente del sistema de control interno, el cual se crea para obtener una información detallada, ordenada, sistemática e integral que contiene todas las instrucciones, responsabilidades e información sobre políticas, funciones, sistemas y procedimientos de las distintas operaciones o actividades que se realizan en una organización. (p. 20)

Otra definición establece que son papeles guías que permiten ayudar a los trabajadores de una empresa, pues abarcan las políticas, normas y controles de todas las actividades que se realizan como parte del diario vivir (Vivanco, 2017).

Uno de los beneficios que tienen las empresas al implementar manuales de procedimientos es alcanzar los objetivos propuestos en el tiempo estimado, evitando contratiempos por la duplicidad de tareas entre los colaboradores (León, 2021).

Los procesos administrativos están vinculados al control interno y ejecutarlos eficientemente, permite que se anulen los pasos que obstaculicen la eficiencia de la organización. Por lo tanto, Vega y Ortiz (2017) expresan que dichos procedimientos están vinculados por componentes como gestión, prevención de riesgos y monitoreo.

Sobre el control interno, Whittington (2000), citado por Alomoto (2017) expresa que “los Controles Internos aplicados a las organizaciones de menor tamaño, resaltando que aunque rara vez el Control interno pueda ser fuerte en las mencionadas, no es esto limitación para que ignoren las formas de control que puedan disponer” (p. 9).

Continuando con la necesidad por parte de las empresas de implementar manuales de procedimientos, es importante gestionar el control interno con lo cual puedan auditar el cumplimiento de las actividades y responsabilidades de los funcionarios; éstos pueden ser mediante indicadores de gestión que permitan medir la ejecución de los procesos.

A más de la revisión teórica, para sustentar esta investigación se revisaron en los repositorios de universidades, artículos o tesis a nivel de posgrado y doctorado sobre la temática de manual de procedimientos administrativos y financieros que permitan contar con una guía en cuanto a las tareas y actividades a desarrollar para ejercer un control más eficiente, cada uno de ellos presenta su objetivo y las principales conclusiones a las que llegaron sus autores.

A nivel nacional, estudios como el de García (2022) quien diseñó en la empresa de transporte ULTRAN S.A. un manual de procedimientos que mejore el control interno, destaca que en el diagnóstico de sus procesos se conoció que no contaban con un manual, realizando sus actividades de forma empírica, luego de diagramar los procesos, éstos permitieron adjuntarse al manual de procedimientos en una estructura sencilla, con lo cual los usuarios comprendieron las políticas, procedimientos y responsables, que permitan controlar de forma adecuada de manera interna.

Otra investigación aplicada por Revelo (2022) buscó como objetivo desarrollar un manual de procedimientos para la división logística de la empresa Difarmedic Cia. Ltda. con sede en Ibarra, en este estudio se visibilizó una brecha en la ejecución de los procedimientos dentro del área de inventario, por lo tanto, se intervino en las actividades propias que se desarrollan como los soportes tecnológicos que disminuyan los tiempos de espera en los despachos; con ello se definieron los procedimientos que direccionen las labores del departamento bodegas de inventario que eviten pérdidas económicas, carencia de documentación e incluso algunos registros en el sistema.

También se presentó por parte de Saltos (2020) la propuesta de un modelo de gestión que mejore los procesos del Restaurante la Cañita, debido a que se evidenciaba debilidades en su gestión, por lo tanto la implementación de la propuesta se consideró positiva al lograr tener una cultura organizacional basada en el recurso humano, el desarrollo de éste y las herramientas, con el enfoque de buenas prácticas y calidad en los procesos alimenticios, generando valor agregado para sus clientes y aumentar la rentabilidad a mediano y largo plazo, enfocándose en la mejora continua.

Por otro lado, Arámbulo y Dávila (2018) mencionan que Los manuales son herramientas de apoyo a las acciones relacionadas con las actividades organizacionales, definiendo funciones y especificando las responsabilidades de los cargos que los integrantes desempeñan diariamente, ya que a través de él pueden identificar si existen deficiencias en el proceso, también apoyan la mejora el trabajo de los colaboradores mejorando resultados.

Luego de la revisión de algunos estudios, los autores coinciden en la importancia de implementar manuales de procedimientos administrativos y contables en las empresas porque facilitan la actuación de elementos humanos que tributan para alcanzar objetivos comunes.

## **1.2. Proceso investigativo metodológico**

Este estudio tuvo un enfoque cualitativo, como lo expresa Sampieri y Mendoza (2018) utiliza la recolección de datos sin medición numérica para descubrir o afinar preguntas de investigación y puede o no probar hipótesis de investigación según sea el caso; por lo que en esta investigación se utilizó la recolección de datos aplicando la entrevista a los trabajadores de la empresa para conocer qué actividades realizan en sus jornadas diarias, además de la observación para complementar lo indicado por los colaboradores, además porque el propósito de estudio es examinar la forma en que ciertos individuos perciben y experimentan fenómenos que los rodean, como lo es el caso de los trabajadores de la empresa LOREJÓN, BOLONES Y TIGRILLOS para profundizar sus puntos de vista, interpretaciones y significado.

### **Tipo de investigación**

El tipo de investigación que se utilizó fue la aplicada, ya que tiene como objetivo resolver problemas concretos y prácticos de la sociedad o las empresas, es decir solucionar problemas

reales (Rus, 2020); por lo tanto, se utilizó este tipo de investigación porque aportó los conocimientos teóricos necesarios para resolver los problemas como la falta de un manual de procedimientos que ayuden a mejorar la fluidez de los procesos tanto administrativos como financieros en la empresa.

Otro tipo de investigación utilizada fue la descriptiva, que como lo expresa Sampieri y Mendoza (2018) caracteriza a toda la población en estudio. Por lo general se centra más en el qué, en lugar del por qué del sujeto de estudio; por esta razón se levantarán las características de cada puesto de trabajo al realizar sus actividades tanto administrativas como financieras.

### **Población y muestra**

La población de estudio estuvo conformada por los administradores y trabajadores de LOREJÓN BOLONES Y TIGRILLOS, al ser una población pequeña de ocho trabajadores no se aplicó la fórmula de muestreo, su distribución se presenta en la Tabla 1.

**Tabla 1**

*Población Empresa LOREJÓN, BOLONES Y TIGRILLOS*

<b>PUESTOS/CARGOS</b>	<b># Trabajadores</b>
Gerente	1
Administrador-Contador	1
Cajero	1
Cocinero	1
Ayudante de cocina	2
Mesero	2
Guardia de seguridad	1
<b>Total</b>	<b>9</b>

Fuente: Elaboración propia

### **Métodos**

Los métodos que se utilizaron en el presente estudio fueron el deductivo y el analítico. El primero porque se realizó un análisis desde lo general a lo particular como es entender la teoría sobre los manuales de procedimientos que debe tener una empresa. El método analítico porque

se utilizó la técnica de la observación para revisar de cerca cada una de las actividades que realiza cada uno de los colaboradores en sus puestos de trabajo.

### **Técnicas e instrumentos de recolección de datos**

La investigación fue de campo, para la recolección de datos se aplicaron las siguientes técnicas de estudio:

Técnica de la observación de forma estructurada utilizando como instrumento la lista de control o cotejo con escalas de valoración que va de 1 a 5, lo que permitió calificar a las características de las actividades que realizan los trabajadores de la empresa y poder diagramar los flujos de cada proceso levantado, junto con su descripción para elaborar el manual de procedimientos, con ello, el trabajador a cargo de un puesto podrá comprender con facilidad qué debe realizar cuando ejecute la tarea encomendada. (Ver anexo 1)

Técnica de la entrevista de forma escrita aplicando un cuestionario con preguntas abiertas; se tomó los datos a los colaboradores para conocer al detalle cómo realizan las actividades y poder identificar su estructura y puntos de mejora. (Ver anexo 2)

### **Técnicas e instrumentos de procesamiento de datos**

Para consignar las respuestas de los entrevistados, se procedió a realizar una matriz de análisis cualitativo para agrupar por temas las preguntas, en base a las diferentes gestiones que se realizan en el ámbito empresarial para diagnosticar la situación actual como son la gestión por procesos, la gestión administrativa, la gestión financiera, el control interno y las estrategias que aplican, dicha matriz consta como Anexo 3.

## **1.3. Análisis de resultados**

Luego de aplicar las técnicas mediante los instrumentos identificados y explicados en el apartado anterior se realizó el correspondiente análisis de los resultados obtenidos, con lo cual se hace más efectiva la propuesta que se detallará más adelante. En la Tabla 2 se presenta el análisis de las fichas de observación. Y seguido de eso el análisis de las fichas de observación.

**Tabla 2** Matriz cualitativa de entrevista

<b>Categorías</b>	<b>Preguntas</b>	<b>Gerente</b>	<b>Adm-Contador</b>	<b>Cajero</b>	<b>Cocinero</b>	<b>Ayudante de cocina (2)</b>	<b>Meseros (2)</b>	<b>Guardia</b>
<b>Gestión por procesos</b>	¿Cuáles procesos realiza?	Procesos administrativos y financieros	Procesos financieros	Procesos administrativos y financieros	Procesos operativos	Procesos operativos	Procesos administrativos y financieros	No conozco
<b>Diagnóstico actual</b>	¿La empresa dispone de un manual de procedimientos administrativos y financieros?	No de manera escrita, pero se conocen las tareas que se deben realizar	No, pero realizo lo que ordena el gerente	No conozco	No conozco	No conozco	No los conozco, pero sé lo que debo realizar en mi jornada de trabajo	No conozco
<b>Gestión administrativa</b>	¿Qué documentación se utiliza para ejecutar tareas?	Documentos contables, del IESS para el personal y otros que establece la ley para control	Documentos de la gestión contable	Facturas, notas de venta y transferencias	Ninguno	Ninguno	Orden de pedidos de los clientes	Ninguno
	¿En las actividades que realiza, usa flujogramas?	No	No	No	No	No	No	No
<b>Control interno</b>	¿Qué controles aplica en las actividades que realiza?	Control de ingresos y gastos, control de nómina	Control de ingresos y gastos	Cuadre de caja	Ninguno	Ninguno	Ninguno	Ninguno
<b>Estrategias de propuesta</b>	¿Considera que implementar un manual de procedimientos administrativos y financieros contribuye a que	Si, pero mejoraría la organización de la empresa y crecería	Sí porque podría tener los datos de forma oportuna	Si porque estaría más organizada	Existiría orden	Mejoraría orden	Si	Si

	la empresa sea más organizada, rentable y sostenible?							
	¿Considera que implementar un manual de procedimientos administrativos y financieros mejorará el control interno de la empresa?	Si, porque ayudaría a gestionar el control interno de forma eficiente	Si, porque mejoraría la rendición de cuentas contables	Sí porque se evitaría fraudes	Si	Si	Sí porque existiría más orden	Si
	¿Considera que implementar un manual de procedimientos administrativos y financieros optimizará los recursos de la empresa?	Totalmente porque sin querer se duplican actividades y no se gastaría en capacitaciones individuales al nuevo personal	Sí porque se tendría claro qué debe hacer cada persona	Si porque mantendría un orden y eso optimiza	Si	Si	Sí porque al estar organizados sabemos lo que debemos hacer sin repetir las tareas por no controlar	Si

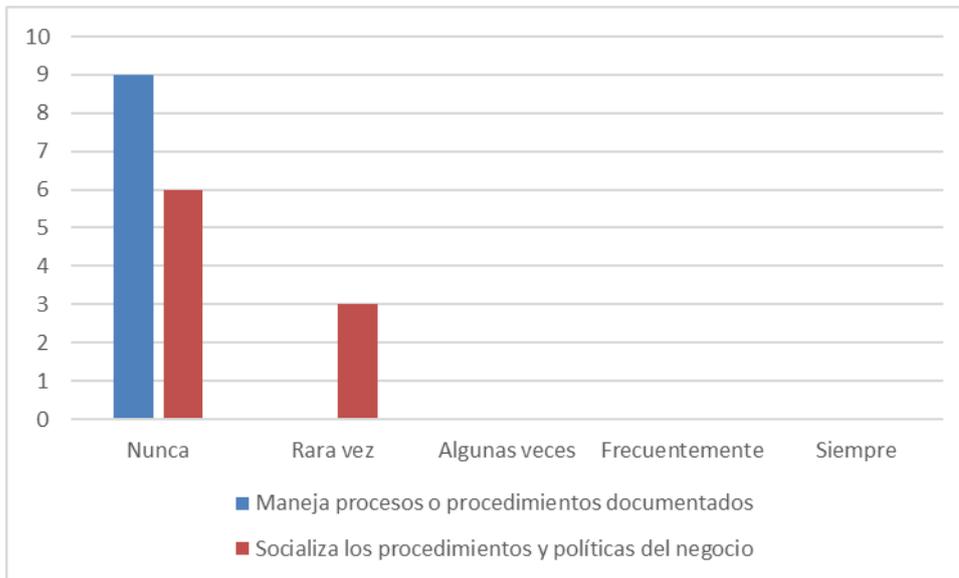
Fuente: Elaboración propia

## Fichas de observación

### Preguntas que abarcan la Gestión de procesos-Diagnóstico

Figura 1

Gestión de procesos



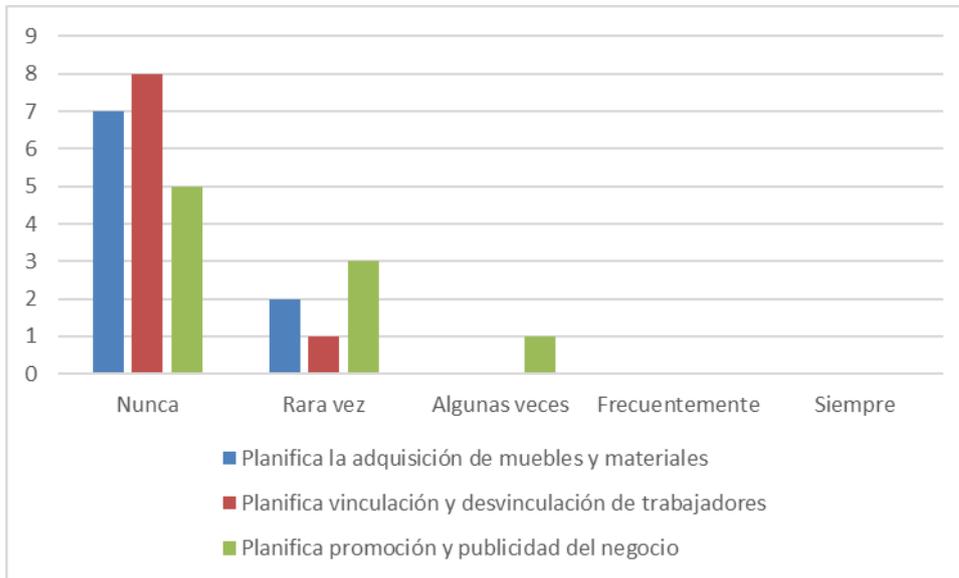
Fuente: Elaboración propia

**Análisis:** Se pudo observar como se aprecia en la Figura 1 que no manejan procesos o procedimientos documentados y mucho menos se ha socializado estos procedimientos o políticas porque se carece de ellos.

## Preguntas de la Gestión de planificación

**Figura 2**

*Gestión de la planificación*



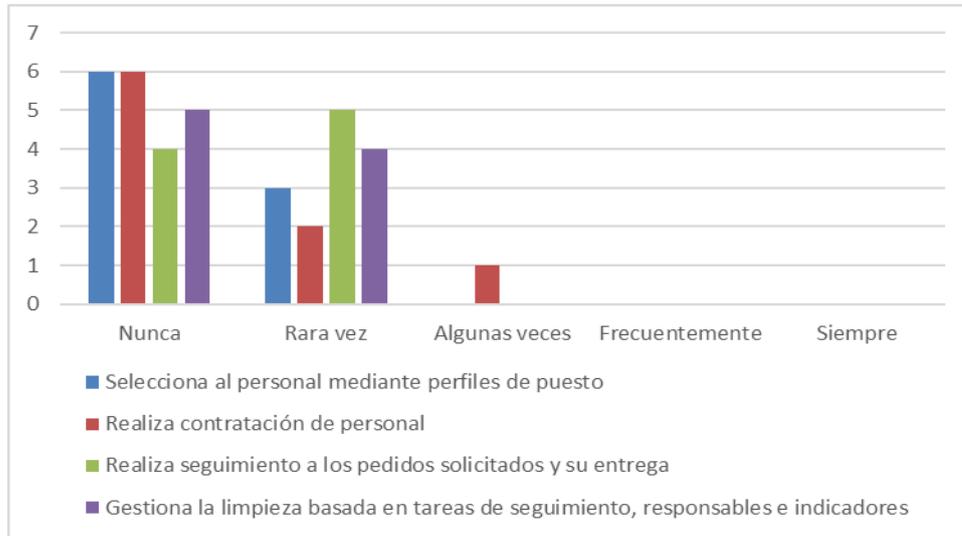
Fuente: Elaboración propia

**Análisis:** En la Figura 2 se observa que no se documenta la planificación de la adquisición de muebles y materiales, tampoco existe la vinculación y desvinculación de trabajadores y pocas veces se planifica la promoción y publicidad del negocio.

### Preguntas de la Gestión administrativa

**Figura 3**

*Gestión administrativa*



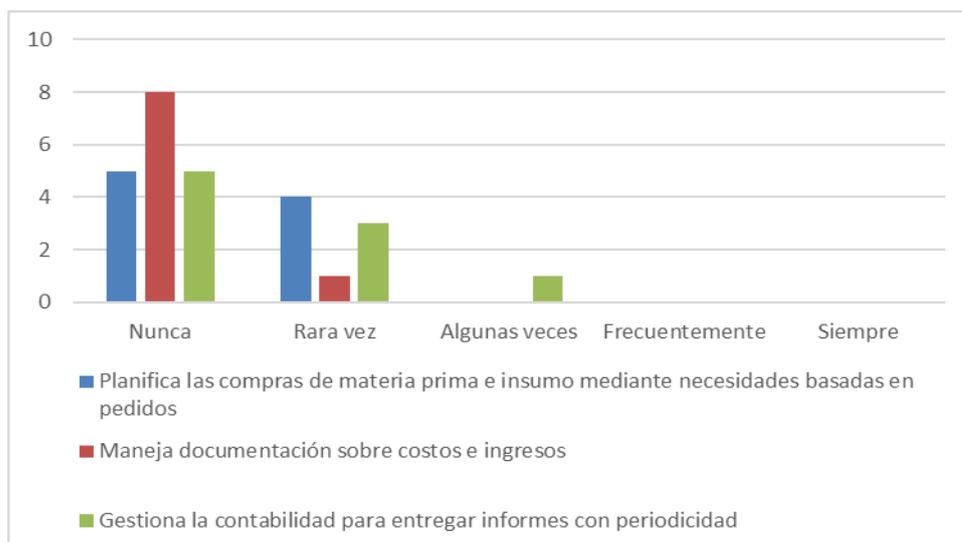
Fuente: Elaboración propia

**Análisis:** Se observa en la Figura 3 que nunca han documentado el procedimiento a seguir del proceso de selección del personal mediante los perfiles de puesto, que rara vez realizan seguimiento a los pedidos solicitados y su entrega de manera escrita y que algunas veces han realizado el proceso de contratación de forma escrita.

### Preguntas de la Gestión financiera

**Figura 4**

*Gestión financiera*



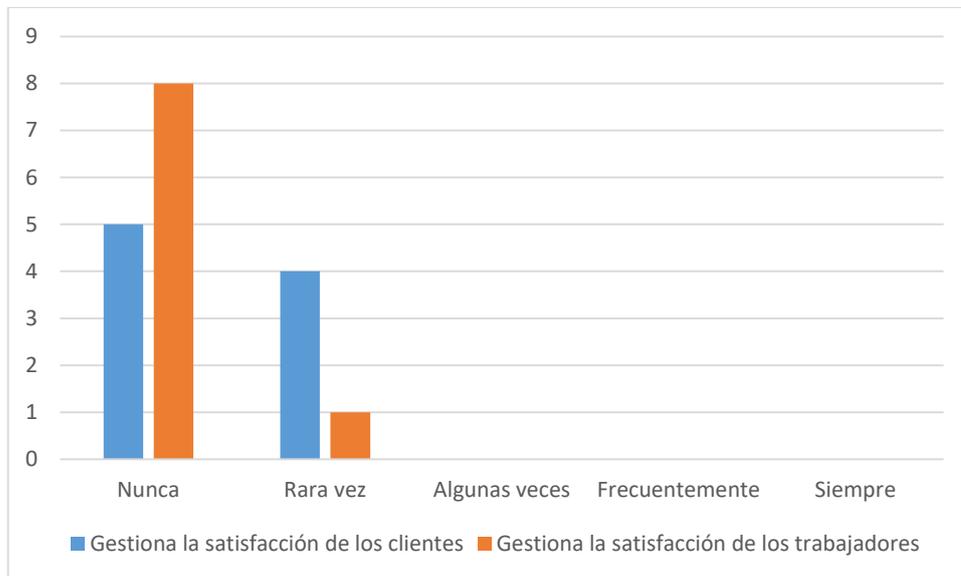
Fuente: Elaboración propia

**Análisis:** Se observó que no tienen documentados la forma de realizar la planificación de las compras de materia prima e insumos mediante necesidades basadas en pedidos, ni manejan documentación sobre costos e ingresos y rara vez o algunas veces se gestiona la contabilidad para entregar informe con documentos escritos. Esto se presenta en la Figura 4.

### Preguntas sobre la Gestión calidad

**Figura 5**

*Gestión de la calidad*



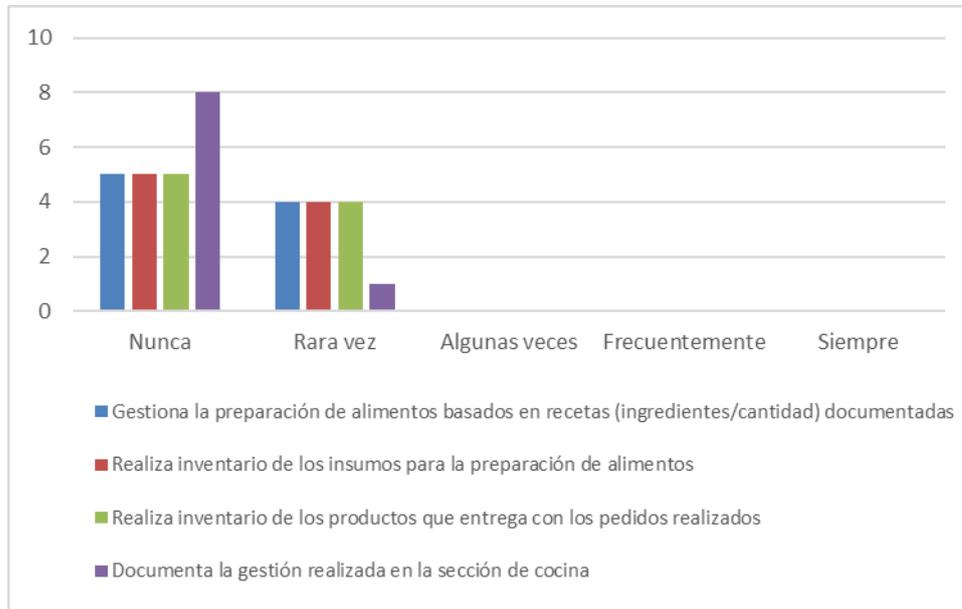
Fuente: Elaboración propia

**Análisis:** En la observación se identificó como se muestra en la Figura 5 que no gestionan de forma documentada la satisfacción con los clientes ni la de los trabajadores.

## Preguntas de la Gestión de la producción

**Figura 6**

*Gestión de la producción*



Fuente: Elaboración propia

**Análisis:** En la Figura 6 se evidencia que no se documenta la gestión de la preparación de alimentos, que rara vez se realiza un inventario escrito de los insumos, tampoco se realiza inventario de los productos que se entregan en los pedidos ni la gestión que se realiza en cocina.

### **Análisis de las entrevistas realizadas**

Concluida la aplicación de la entrevista a los trabajadores del negocio se presenta los análisis agrupados por temas:

#### **Diagnóstico actual**

Todos los entrevistados concluyeron en que no se dispone de un manual de procedimientos administrativos y financieros de manera escrita, sin embargo, expresaron algunos que sí conocen de forma verbal las tareas que se deben realizar dentro de la jornada de trabajo y otros comentaron que realizan lo que ordenan desde la gerencia; así mismo de forma verbal o por indicaciones de sus superiores u otros compañeros.

Los procesos actuales que se realizan en la empresa se presentan a continuación, cabe indicar que ninguno de ellos se encuentra diagramado, ni se especifican los procedimientos a seguir para cumplir con las actividades:

### **Gestión por procesos**

Los procesos que se llevan de forma cotidiana son:

#### Administrativos

- Selección del personal.
- Capacitación del personal en distintas áreas.
- Publicidad en redes oficiales de los productos, servicios y promociones.
- Archivar física y digital la documentación generada en la empresa.

#### Financieros

- Emisión de facturas a clientes, previo cobro del producto o servicio.
- Control de inventario de insumos y materiales.
- Control de inventario de bienes inmuebles y equipos.
- Adquisición de insumos alimenticios y rotación de productos.
- Pago a proveedores.
- Registro de facturas y cierres de caja.
- Elaboración de estados financieros.
- Archivar física y digital la documentación generada en la empresa.

#### Operativos

- Control de inventario de productos diarios para elaborar pedidos.
- Control de productos elaborados para despacho.
- Control de preparación de productos.
- Archivar en físico las órdenes de pedido y entrega de los productos.
- Control de la limpieza del espacio físico de trabajo.

- Control de la limpieza de los servicios higiénicos.

Luego de este detalle indicaron que no existen diagramas de flujo que evidencien los pasos de los procesos que realizan según el detalle expuesto.

### **Gestión administrativa**

En cuanto a la gestión administrativa de la empresa expresaron que la documentación que llevan a diario es de tipo contable como orden de pedidos, facturas, notas de venta, transferencias, estados de cuenta; además de las que solicitan del IESS para el personal y documentos como pago por nómina y carpetas de los trabajadores.

### **Control interno**

Sobre lo consultado sobre los controles que aplican en las actividades que se realizan dentro de la empresa, ellos respondieron que realizan algunos como el control de ingresos y gastos, control de nómina, control de ingreso y salida del personal, control de limpieza y cuadro de cajas, pero que eso pertenece más a la parte administrativa y no a la operativa (cocineros o meseros).

### **Estrategias para la propuesta**

Se realizaron algunas preguntas que permitieron diagnosticar si es positivo aplicar un manual de procedimiento, a lo cual respondieron que consideran que contribuiría a que la empresa sea más organizada, rentable y sostenible; permitiendo crecer, además consideran que podrían tener los datos de forma oportuna y mejorando el orden de lo que realizan de manera cotidiana.

También se consultó si el manual de procedimientos administrativos y financieros ayudaría en el control, a lo que respondieron que les ayudaría porque gestionarían de forma eficiente la rendición de cuentas contables y evitar fraudes al existir más orden.

Y, por último, si consideran que este manual de procedimientos optimizaría recursos dentro de la empresa, a lo cual expresaron que totalmente, porque a veces sienten que duplican actividades porque se tendría de forma clara lo que debe hacer cada persona en su puesto de trabajo, manteniendo un orden. Inclusive consideran que ahorrarían por la transferencia del conocimiento ya que quedaría por escrito, evitando gastar en capacitaciones cada vez que ingresa un nuevo colaborador.

Con todo esto, se considera factible diseñar un manual de procedimientos administrativos y financieros en LOREJÓN BOLONES Y TRIGRILLOS de la ciudad de Esmeraldas.

## CAPÍTULO II: PROPUESTA

### 2.1. Fundamentos teóricos aplicados

A más de las teorías, conceptos y estudios realizados y presentados en la contextualización del tema y del estado del arte, se hace necesario revisar otras definiciones que apoyan la propuesta que se presenta con la finalidad de organizar mejor el trabajo dentro de la empresa LOREJÓN, BOLONES Y TIGRILLOS de la ciudad de Esmeraldas.

Como lo expresa Moratto (2007) se considera al proceso administrativo como la actividad compuesta por varias etapas, las cuales forman un proceso único y estructurado con la finalidad de planificar, organizar, ejecutar y controlar cada una de sus funciones.

Los manuales de procedimientos son instrumentos que señalan el camino a seguir para alcanzar las metas propuestas, por lo tanto, como lo expresa Vivanco (2017) “especifican y detallan un proceso, los cuales conforman un conjunto ordenado de operaciones o actividades determinadas secuencialmente en relación con los responsables de la ejecución, que deben cumplir políticas y normas establecidas” (p. 18).

La gestión administrativa y financiera permiten a las organizaciones desenvolverse en diferentes áreas y recursos para tener solvencia y que puedan crecer en el tiempo, de allí radica la importancia de implementar procedimientos adecuados que permitan diferenciar los

Así también es importante destacar que Un manual de procedimientos es una herramienta que contiene, de manera clara, ordenada y sistemática, información sobre los objetivos, políticas y atributos, organización y procedimientos de las distintas áreas de la empresa, así como las instrucciones y protocolos que se consideren necesarios para realizar una tarea. Tareas asignadas: los empleados utilizan los objetivos y principios de la empresa como marco de referencia (Hamilton, 2006).

La mayoría de los autores coinciden en que los manuales son documentos que contiene el detalle de cada una de las tareas a seguir de acuerdo a las funciones de un área, unidad o departamento, junto con sus puestos en donde se incluye el responsable y el grado de participación.

Así también, Andrango (2019) considera que los manuales tributan a que el talento de la organización alcance los objetivos y el desarrollo de las funciones de una actividad específica en la empresa para su eficaz cumplimiento.

Un manual de procesos estandariza las operaciones para obtener el mismo resultado o producto, independiente de la persona que lo ejecute; reviste de importancia porque disminuye el margen de error con las actividades operativas, bajan los costos de producción, guía al colaborador en sus actividades, se convierte en un documento de control para la administración y lo más evidente que se convierte en agregador de valor al cliente (Yacelga, 2016).

Los manuales de procesos tienen como características las siguientes:

- Estar escrito de forma comprensible.
- Debe ser flexible que acepte cambios o actualizaciones.
- Ser aprobado por la alta directiva o gerencia.
- Comunicado a todo el personal de la empresa.

Los manuales de procedimientos se conforman de procesos, que en su definición se consideran un conjunto de actividades planificadas en donde las personas y los recursos materiales juegan un papel importante, ya que al estar coordinados alcanzan metas y objetivos previamente identificados. Por lo tanto, se analiza el diseño, la gestión y la mejora en los procesos que permitan ajustar las estrategias para satisfacer a los clientes.

Por ello se debe identificar los procesos bajo niveles, para ello existen tres niveles que son: Procesos estratégicos, procesos misionales y procesos de soporte; los cuales se presentan en un mapa de procesos, lo que se define como una representación gráfica de cómo se administra en la organización.

Para identificar el procedimiento deben diagramarse y a esto se conoce como diagramas de flujo que son “representaciones gráficas del conjunto de pasos que se realizan en un proceso de repetición continua” (Hernández & Pulido, 2011, p. 204). Con esta definición es importante diagramar los pasos y las tareas que se realizan en cada una de las funciones de la empresa, porque evita la duplicación de tareas o con su revisión preliminar evitar acciones innecesarias.

Según La American National Standard Institute (ANSI) citado por (Benjamín & Fincowsky, 2014) la simbología para realizar un diagrama de flujo es como se presenta en la Figura 2.

**Figura 7**

*Simbología para diagramar procesos*

Símbolo	Representa
	<b>Inicio/término:</b> indica el principio o fin del diagrama de flujo
	<b>Actividad:</b> Describe las funciones que desempeñan las personas involucradas en el proceso
	<b>Documento:</b> Representa cualquier documento que ingrese, se utilice, se genere, o salga del procedimiento
	<b>Decisión:</b> Indica un punto dentro del flujo en la que se debe tomar una decisión
	<b>Archivo:</b> Indica que se guarde un documento
	<b>Conector de página:</b> enlace con otra hoja que continúa con el diagrama de flujo
	<b>Conector:</b> conexión de una parte del diagrama de flujo con otra parte del mismo

Fuente: (Benjamín & Fincowsky, 2014, p. 237)

La calidad de los productos es un concepto global que ha ido cambiando a lo largo del tiempo debido a la forma de gestionar las empresas. Este cambio de filosofía implica la implicación de todos los departamentos, junto con la alta dirección, para gestionar la calidad. La calidad también está influenciada por procedimientos como el control estadístico de procesos (Arruescue y Segura, 2016).

Por lo tanto, es imprescindible considerar que todas estas gestiones están orientadas a mejorar el servicio al cliente, que sobre ello (Tschohl, 2008, citado por Ramírez, 2020) expresa que:

Es una poderosa herramienta de ventas, ya que genera que los clientes regresen a la empresa con mayor frecuencia y compren más, también menciona que de acuerdo con una investigación de la AMA las compras de estos clientes leales representan el 65% del volumen promedio de ventas de una empresa. (p. 11)

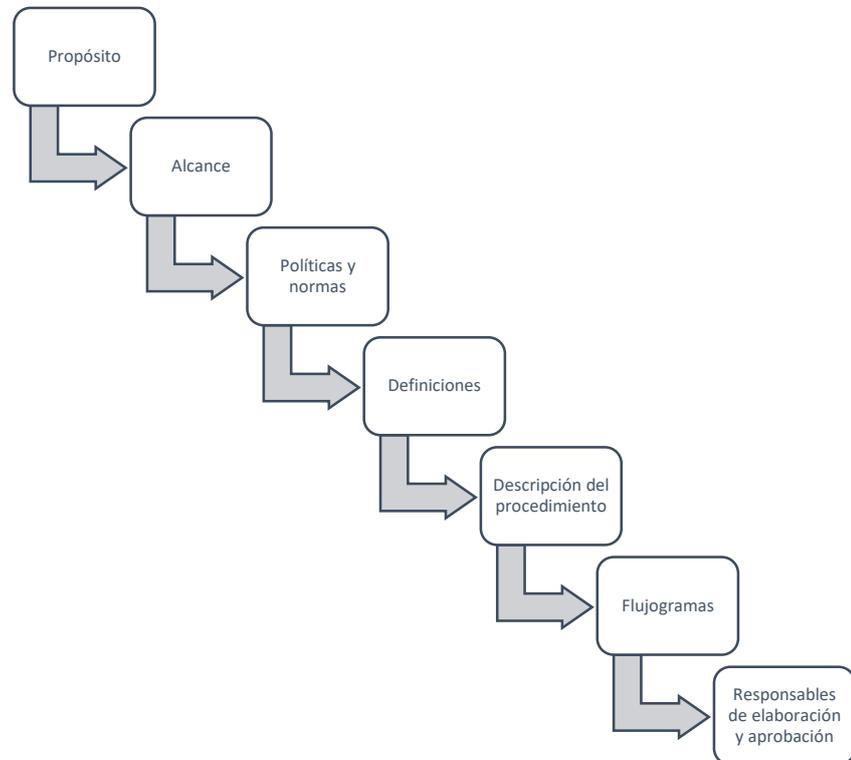
## **2.2. Descripción de la propuesta**

La presente propuesta está encaminada a elaborar un manual de procedimientos administrativos y financieros para LOREJÓN BOLONES Y TIGRILLOS en la ciudad de Esmeraldas; a continuación, se presenta su estructura:

## a. Estructura general (Manual de procedimientos)

Figura 8

Diseño del manual de procedimientos



## b. Explicación del aporte

Esta investigación busca realizar un aporte de mejora en LOREJÓN BOLONES Y TIGRILLOS mediante la elaboración de un manual de procedimientos administrativos y financieros. Cada una de las etapas de manera secuencial se detallan a continuación:

### **Propósito**

Un manual de procedimientos se constituye como una guía escrita que contiene las políticas, internas que siguen los colaboradores para realizar las actividades y que ayuden a tomar decisiones eficaces y a tiempo. Con la finalidad de duplicar funciones, disminuir desperdicios con el enfoque de optimizar todos los recursos que se encuentren en la empresa mediante los procesos.

### **Alcance**

El manual de procedimiento será de cumplimiento de los trabajadores de LOREJÓN BOLONES Y TIGRILLOS, a partir de su aprobación.

### **Políticas y normas**

Son procesos basados en los principios administrativos y financieros adoptadas para el funcionamiento de la empresa. Permiten establecer el control de los procesos de forma sencilla y unificada y se convierten en una guía para los integrantes de la organización.

Estas normas administrativas mejorarán la gestión empresarial de la organización y las políticas financieras que permitirán un manejo eficaz del recurso económico, así como de su control interno.

### **Definiciones**

Es la recopilación de definiciones o explicaciones de palabras que versan sobre el tema del manual de procedimientos de forma ordenada de forma alfabética.

### **Descripción del procedimiento**

Se describirán cada una de las actividades que se realizan, basados en el diagnóstico levantado, aquí constarán además cómo se llevará a cabo, quién es el responsable y la forma de gestionar.

### **Flujogramas**

Son herramientas que sirven para representar la secuencia y la forma de interactuar de las actividades que se realizan en el proceso a través de símbolos gráficos, los cuales brindan una mejor visualización del funcionamiento del proceso, ayudan a comprenderlo y hacen que la descripción del proceso sea más intuitiva.

### **Responsables de elaboración y aprobación**

Son los nombres de los colaboradores, junto con su firma y rúbrica de quienes serán responsable de la ejecución del proceso y de quien aprueba en orden de jerarquía.

### **c. Estrategias y/o técnicas**

Las técnicas que se utilizaron en cada fase se presentan a continuación.

- A partir de la observación, estuvo definida la estructura básica y sirvió de base para el levantamiento de los procesos.

- Así mismo la entrevista a cada uno de los colaboradores permitió describir cada proceso, su objetivo, alcance, responsables, definiciones, políticas, flujogramas y responsables de su elaboración y aprobación.

#### **d. Presentación de la propuesta**

A continuación, se detalla el manual de procedimientos administrativos y financieros para el negocio LOREJÓN, BOLONES y TIGRILLOS.

	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>		Código:
			Versión:
			Página:
<p><b>DISEÑO DE UN MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS Y FINANCIEROS PARA LA EMPRESA LOREJÓN, BOLONES Y TIGRILLOS</b></p>			
Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:	Versión:
			Fecha:

	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>	Código:
		Versión:
		Página:

## ÍNDICE DEL MANUAL

PROPÓSITO.....	27
POLÍTICAS.....	27
OBJETIVO.....	27
ALCANCE.....	27
RESPONSABLES.....	27
MAPA DE PROCESOS.....	28
INVENTARIO DE PROCESOS.....	28
PROCESOS ESTRATÉGICOS.....	28
PROCESOS CLAVE.....	28
PROCESOS DE SOPORTE.....	28

	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>	Código:
		Versión:
		Página:

## CONTENIDO DEL MANUAL

### PROPÓSITO

Implementar los procesos que se realizan en la empresa y fortalecer el control para optimizar recursos al planificar y organizar de manera eficiente en las tareas que, además contará con información que permita tomar decisiones ágiles y pertinentes.

### POLÍTICAS

Se tendrán en consideración y aplicación las políticas tanto administrativas como financieras para la generación de los procedimientos.

### OBJETIVO

Establecer las guías que realiza la empresa para el desarrollo de sus actividades mediante un manual de procedimientos.

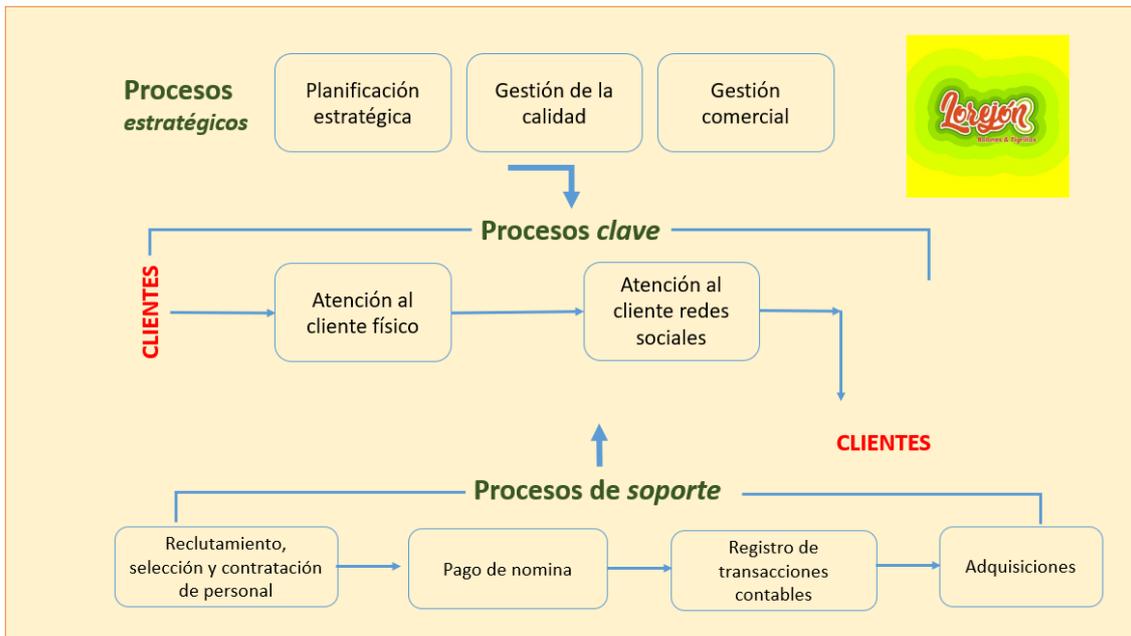
### ALCANCE

El presente manual será de cumplimiento de las autoridades y colaboradores de la empresa, así como de terceros que colaboran para la empresa; para mediante su ejecución sea de útil ayuda a sus miembros.

### RESPONSABLES

- Gerente
- Administrador - Contador
- Cajero
- Mesero
- Cocinero
- Ayudante de cocina

## MAPA DE PROCESOS



## INVENTARIO DE PROCESOS

Los procesos que se detallan en el presente manual son:

### PROCESOS ESTRATÉGICOS

- Planificación estratégica
- Gestión de la calidad
- Gestión comercial

### PROCESOS CLAVE

- Atención al cliente físico
- Atención al cliente redes sociales

### PROCESOS DE SOPORTE

- Reclutamiento, selección y contratación de personal
- Pago de nómina
- Registro de transacciones contables
- Adquisiciones

	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>	Código: <b>PE - 001</b>
		Versión:
	<b>PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA</b>	Página:

## 1. PROPÓSITO

Planificar las actividades de la empresa mediante la elaboración y seguimiento oportuno de la planificación operativa anual.

## 2. ALCANCE

Este proceso aplica a todos las áreas de la empresa.

## 3. RESPONSABLE DEL PROCESO

Gerente

## 4. DEFINICIONES

POA Planificación operativa anual

## 5. POLÍTICAS

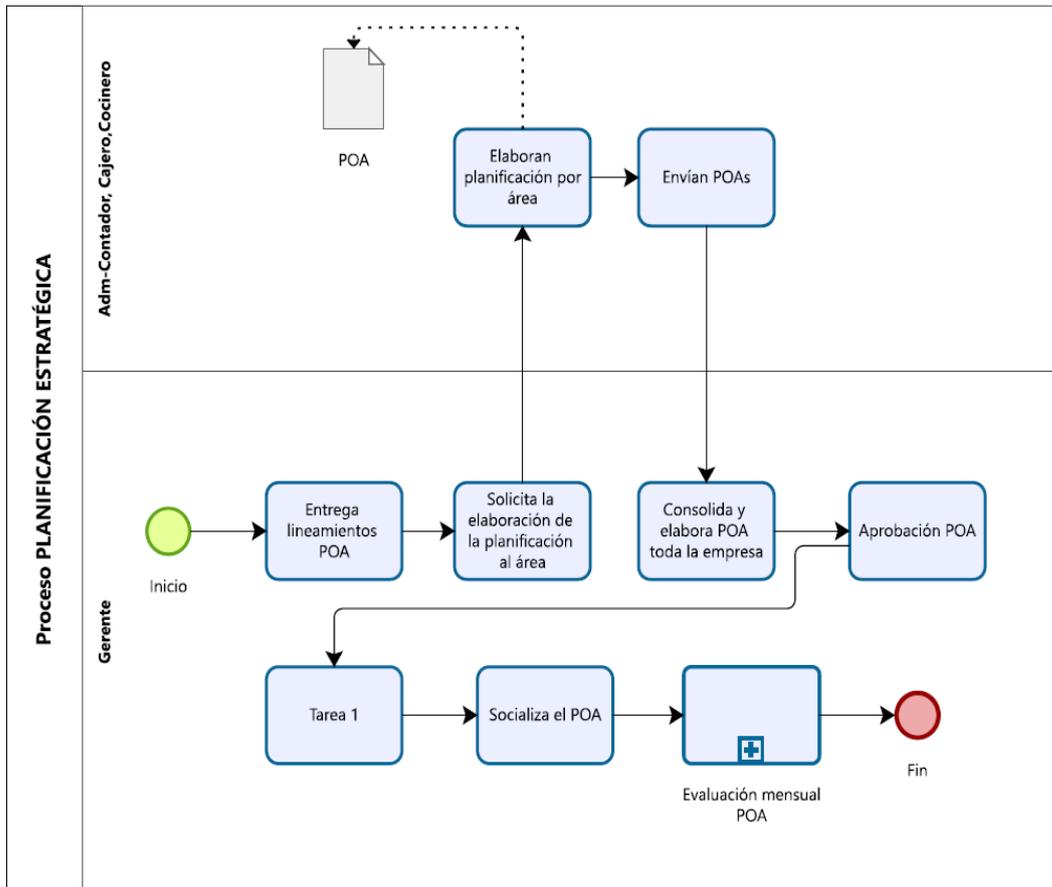
- El proceso iniciará en el mes de octubre de cada año.
- El POA se elaborará para el período de un año calendario (enero-diciembre).
- Será responsabilidad del Gerente la evaluación mensual del POA de la empresa.
- Cada área deberá aportar con la ejecución del 80% de las actividades planificadas, caso contrario será observado solicitando mejoras.

## 6. PROCEDIMIENTO

Número	Actividad	Responsable	Descripción
1	Entrega lineamientos a seguir para presentar la planificación operativa.	Gerente	Lineamientos del POA
2	Solicita la elaboración de la planificación de su área	Administrador- Contador, Cajero, Cocinero	Notificación solicitud de POA

3	Consolida y elabora la planificación operativa de toda la empresa	Gerente	POA elaborado
4	Realiza aprobación del POA consolidado de la empresa	Gerente	POA aprobado
5	Socialización del POA consolidado al personal	Gerente	Acta de reunión de socialización
6	Evalúa mensualmente el POA	Gerente	Informes evaluados por áreas

**7. DIAGRAMA DE FLUJO**



<b>Elaborado por:</b>	<b>Aprobado por:</b>
Gerente	Gerente

	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>	Código: <b>GC- 002</b>
		Versión:
	<b>GESTIÓN DE LA CALIDAD</b>	Página:

## 1. PROPÓSITO

Evaluar periódicamente los resultados de la implementación de la gestión de procesos para garantizar su eficacia cuyo fin sea la satisfacción del cliente, sea este interno o externo.

## 2. ALCANCE

Este proceso aplica a todos los procesos del Sistema de Gestión de Procesos.

## 4. RESPONSABLE DEL PROCESO

Gerente

## 5. DEFINICIONES

No aplica

## 6. POLÍTICAS

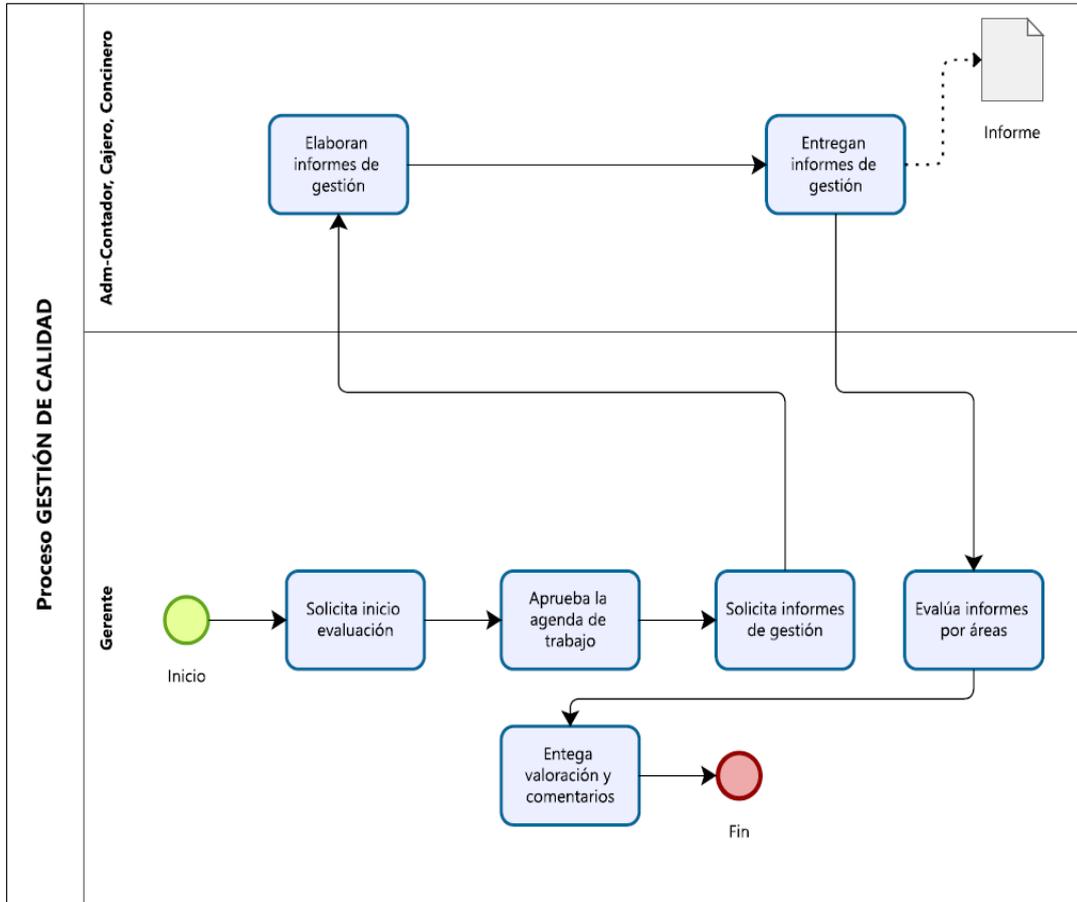
- Se evaluará el Sistema de Gestión por Procesos al menos una vez al año y por solicitud del Gerente
- Será responsabilidad de cada responsable del proceso preparar sus informes de desempeño oportunamente.

## 6. PROCEDIMIENTO

Número	Actividad	Responsable	Descripción
1	Solicitar inicio de evaluación	Gerente	Elaborar agenda de trabajo
2	Aprobación de la agenda de trabajo	Gerente	Agenda de trabajo aprobada
3	Solicitar informes de gestión por áreas	Gerente	Notificación/correo Solicitud de Informes de gestión semestral
4	Entrega de informes de gestión	Adm-Contador, Cajero, Cocinero	Informes de gestión de trabajo

5	Evaluación de los informes por áreas	Gerente	Informe final de evaluación
6	Entregar valoración y comentarios	Gerente	Informes evaluados por áreas

**7. DIAGRAMA DE FLUJO**



<b>Elaborado por:</b>	<b>Aprobado por:</b>
Gerente	Gerente

	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>	Código: <b>GC - 003</b>
		Versión:
	<b>GESTIÓN COMERCIAL</b>	Página:

## 1. PROPÓSITO

Fortalecer los planes de trabajo y establecer la forma de captar, comprometer y fidelizar los clientes, así como de planificar los servicios y estrategias de ventas.

## 2. ALCANCE

Este proceso aplica para difusión de comunicación externa a la sociedad por parte de la empresa.

## 5. RESPONSABLE DEL PROCESO

Gerente

## 6. DEFINICIONES

- Comunicación Externa. - Conjunto de información dirigida a públicos externos.
- Medio de Comunicación. - Canales externos que se utilizan para la difusión de información, puede ser: Prensa, televisión, radio e internet.
- Material de Difusión. - Boletines de Prensa, Material audiovisual.
- Contrato. - Documento a través del cual los medios de comunicación se comprometen en realizar la publicidad de determinada información.
- Promoción. - Impulsar el conocimiento de las actividades de la empresa.

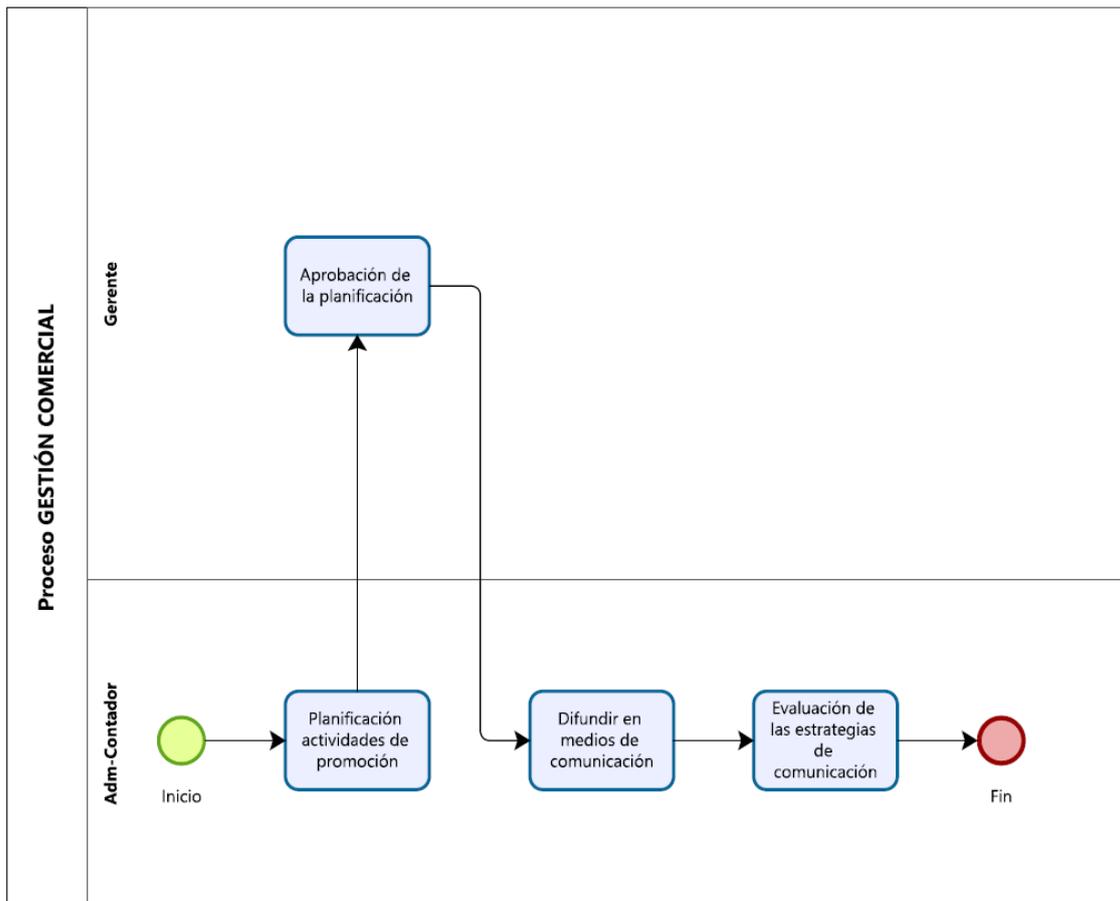
## 7. POLÍTICAS

- Atender y mantener informada a la comunidad de manera oportuna sobre promociones, eventos, productos y servicios.
- La información que se difunda a través de publicaciones, notificaciones, boletines de prensa, propaganda, internet debe proyectar la imagen de la empresa y no estará sujeta a ningún interés en particular.

## 6. PROCEDIMIENTO

Número	Actividad	Responsable	Descripción
1	Planificación de actividades de promoción	Adm-Contador	Elaborar planificación de actividades de promoción
2	Aprobación de la planificación de actividades de promoción	Gerente	Planificación aprobada
3	Difundir por los medios de comunicación las actividades planificadas	Adm-Contador	Medios de comunicación escrito e internet (redes sociales) publicando las actividades
4	Evaluación de las estrategias de comunicación	Adm-Contador	Informes de evaluación

## 7. DIAGRAMA DE FLUJO



<b>Elaborado por:</b>	<b>Aprobado por:</b>
Administrador-Contador	Gerente

	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>	Código: <b>ACF - 004</b>
		Versión:
	<b>ATENCIÓN AL CLIENTE FÍSICO</b>	Página:

## 1. PROPÓSITO

Atender al cliente que llega al restaurante con la mejor predisposición aplicando los principios de calidad y satisfacción.

## 2. ALCANCE

Este proceso aplica para los clientes que se acercan de forma física al restaurante.

## 3. RESPONSABLE DEL PROCESO

Mesero

## 4. DEFINICIONES

- Cliente. - Persona que compra en un establecimiento comercial, especialmente la que lo hace regularmente.
- Calidad en el servicio. - cumplimiento de las expectativas que tienen los clientes al momento de utilizar algún tipo de servicio.
- Satisfacción del cliente. - medida de cómo los productos y servicios suministrados por una empresa cumplen o superan las expectativas del cliente.

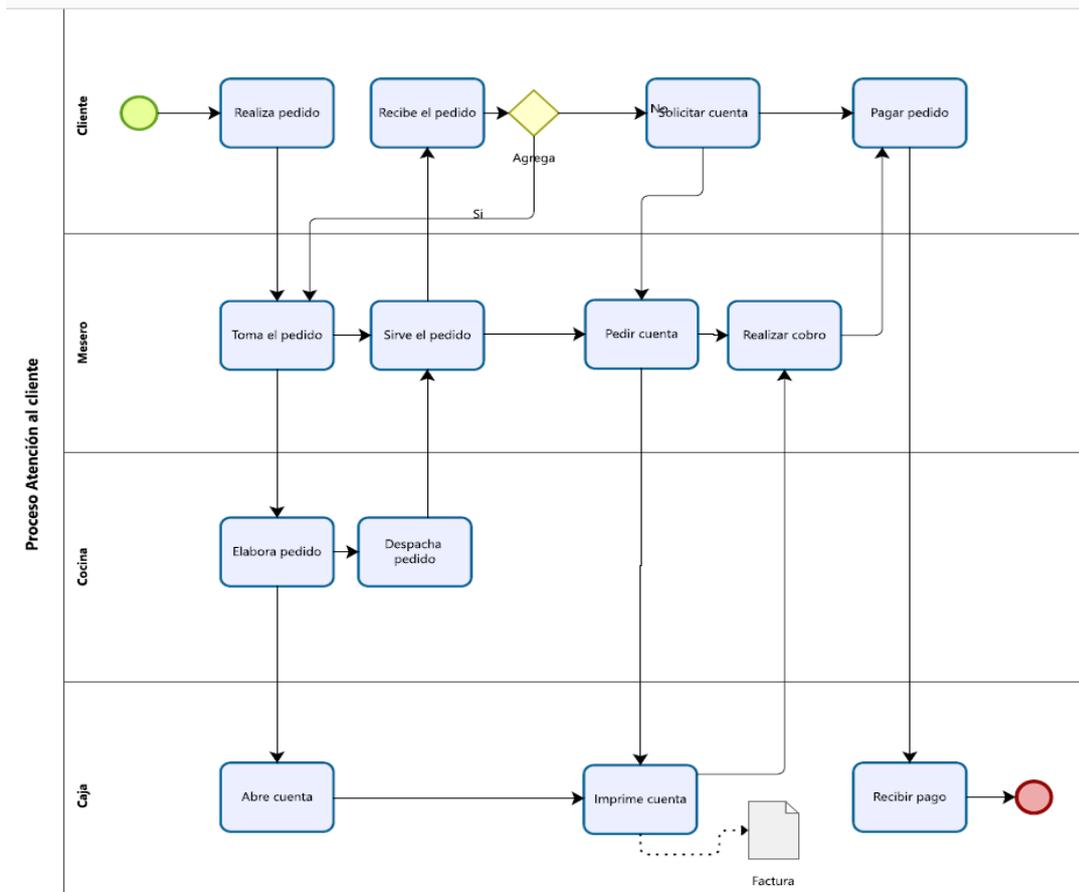
## 5. POLÍTICAS

- Atender de forma adecuada y respetando los principios de calidad y satisfacción a las personas que ingresan al local.
- Estimar el tiempo de atención desde que llega hasta que concluye su visita para que no exista tiempo muerto.
- Valorar su estancia en el establecimiento mediante buzón de sugerencias y encuesta de satisfacción.

## 6. PROCEDIMIENTO

Número	Actividad	Responsable	Descripción
1	Atender el pedido del cliente y estimar tiempo según la solicitud	Mesero	Orden de pedido
2	Entregar el pedido en cocina	Mesero	Orden de pedido
3	Preparar los alimentos según el pedido solicitado	Cocinero Ayudante de cocina	Elaboración de pedido basado en receta
4	Despacho de pedido	Cocinero	Pedido elaborado
5	Servir o entregar el pedido	Mesero	Pedido entregado
6	Solicitud/pago de cuenta	Cajero	Factura
7	Valoración del servicio	Cajero	Encuesta satisfacción

## 7. DIAGRAMA DE FLUJO



Responsable del proceso	Aprobación
Mesero	Gerente

	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>	Código: <b>ACR - 005</b>
		Versión:
	<b>ATENCIÓN AL CLIENTE REDES SOCIALES</b>	Página:

## 1. PROPÓSITO

Atender al cliente que solicita pedidos mediante las redes sociales oficiales del restaurante: Facebook y WhatsApp con la mejor predisposición aplicando los principios de calidad y satisfacción.

## 2. ALCANCE

Este proceso aplica para los clientes que solicitan sus pedidos mediante las redes oficiales de la empresa.

## 3. RESPONSABLE DEL PROCESO

Cajero

## 4. DEFINICIONES

- Cliente. - Persona que adquiere un producto o servicio en un establecimiento, y que lo realiza de manera habitual.
- Calidad en el servicio. - cumplimiento de las expectativas que tienen los clientes al momento de utilizar algún tipo de servicio.
- Satisfacción del cliente. – Medida en la que una organización cumple o supera las expectativas de los clientes al dar un servicio.
- Atención al cliente mediante redes sociales. - Ofrecer soporte por medio de canales como Facebook, Twitter, Instagram, entre otros para responder con inmediatez y de forma personalizada a las solicitudes de los clientes.

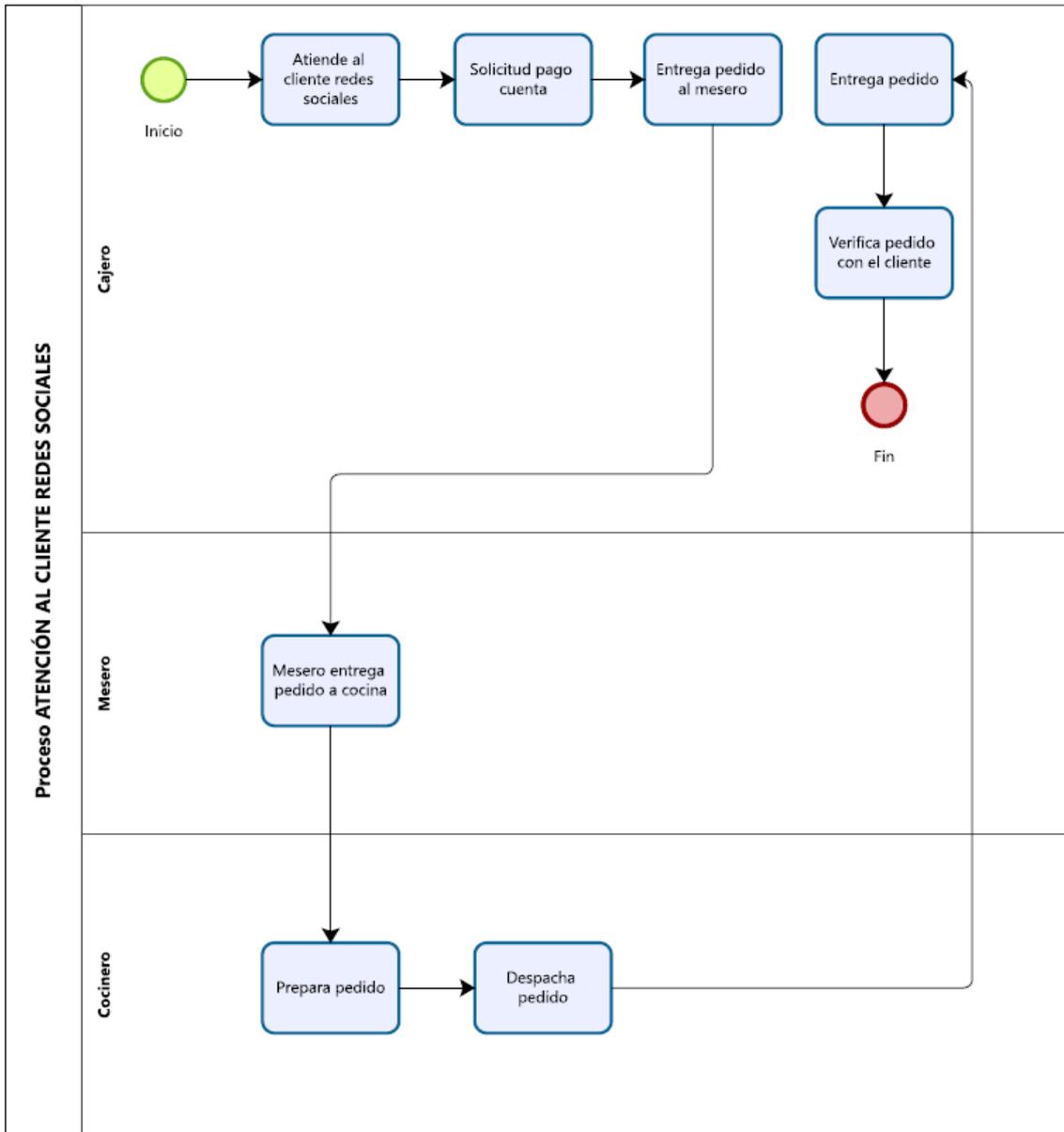
## 5. POLÍTICAS

- Atender de forma adecuada y respetando los principios de calidad y satisfacción a las personas que se comunican por redes sociales oficiales de la empresa.
- Estimar el tiempo de atención desde que ingresa la solicitud hasta que concluye su pedido con la entrega.
- Valorar su experiencia de solicitud mediante redes sociales mediante buzón de sugerencias y encuesta de satisfacción.

## 6. PROCEDIMIENTO

Número	Actividad	Responsable	Descripción
1	Atender el pedido del cliente que ingresan mediante las redes sociales oficiales de la empresa, indicar costo, medio de pago y estimar tiempo según la solicitud.	Cajero	Orden de pedido
2	Solicitud/pago de cuenta	Cajero	Factura
3	Entregar el pedido al mesero	Cajero	Orden de pedido
4	Entregar el pedido en cocina	Mesero	Orden de pedido
5	Preparar los alimentos según el pedido solicitado	Cocinero Ayudante de cocina	Elaboración de pedido basado en receta
6	Despacho de pedido	Cocinero	Pedido elaborado
7	Entregar el pedido (retiro de cliente o envío por delivery)	Cajero	Pedido entregado
8	Verificar con el cliente la entrega del pedido y valoración del servicio	Cajero	Encuesta satisfacción

## 7. DIAGRAMA DE FLUJO



Responsable del proceso	Aprobación
Cajero	Gerente

	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>	Código: <b>RRSC- 006</b>
		Versión:
	<b>RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DE PERSONAL</b>	Página:

**1. PROPÓSITO**

Contar con el personal idóneo en cada puesto de trabajo para optimizar las funciones del cargo y mejorar ámbito laboral mediante el reclutamiento, selección y contratación de personal.

**2. ALCANCE**

Este proceso aplica para toda vacante de puesto de trabajo de la empresa.

**3. RESPONSABLE DEL PROCESO**

Gerente

**4. DEFINICIONES**

Reclutar. - Buscar a candidatos que puedan ocupar una vacante.

Seleccionar. - Escoger de los candidatos las mejores opciones.

Contratar. - Acordar entre las partes las condiciones de trabajo.

Vacante. - Puesto de trabajo libre sin una persona a cargo.

Interesado. - Empleado que ha sido contratado.

Requerimientos mínimos para el aspirante. - Hoja de Vida, copia de cédula y papeleta de votación, títulos académicos, certificados de cursos, certificados de honorabilidad, certificado médico, copia de licencia de conducir (si aplica).

Perfil de cargo. - Requisitos que debe reunir un aspirante para cubrir una vacante.

Evidencia de difusión de convocatoria. - Muestra de que se ha difundido una convocatoria.

Concurso. - Participación de aspirantes para ocupar una vacante.

Contrato. - Documento que establece un acuerdo de trabajo entre las partes.

MRL. - Ministerio de Relaciones Laborales, organismo de control que vela por la el cumplimiento de derechos y obligaciones de los empleadores y trabajadores.

Legalizar Contrato. - Registrar el contrato en la página web del MRL.

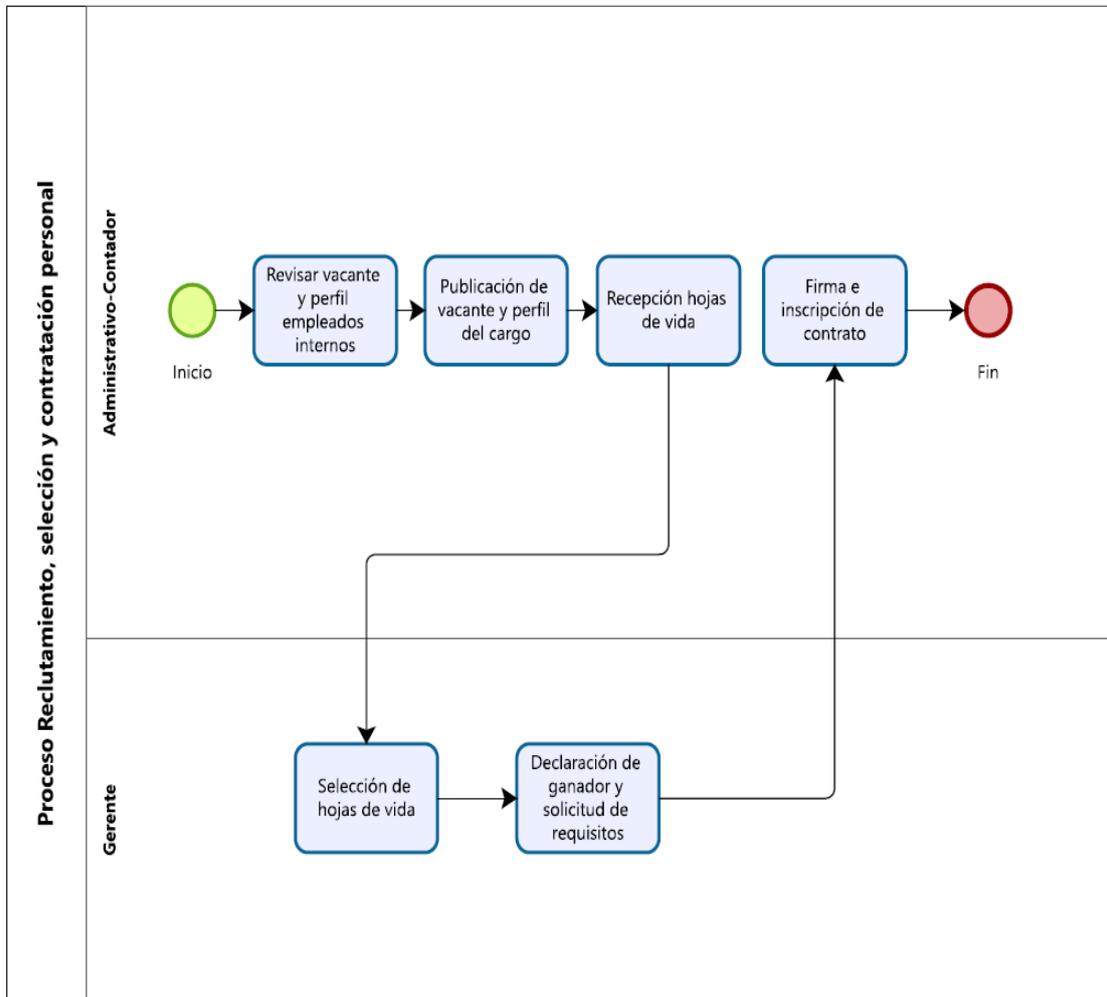
## 5. POLÍTICAS

- Todo requerimiento de personal, perfil del cargo y selección deberá ser realizado por la gerencia.
- Para ocupar una vacante se deberá priorizar al personal que labora en la empresa sometiéndose este al presente proceso.
- Cuando una vacante no pueda ser cubierta por un empleado de la empresa se procederá a reclutar aspirantes de tipo externo.
- No se deberá considerar para formar parte de la terna a aquellos candidatos cuyos datos de la hoja de vida no coincidan con los datos obtenidos de la evaluación.
- Todo contrato deberá estar firmado por las dos partes hasta el primer día de trabajo.
- Los seleccionados deberán adaptarse a las exigencias de la empresa como reglamentos internos.

## 6. PROCEDIMIENTO

Número	Actividad	Responsable	Descripción
1	Revisar vacante y perfil de los empleados internos.	Administrativo-Contador	Hojas de vida e informe
2	Publicación de vacante y perfil del cargo	Administrativo-Contador	Publicación en medios
3	Recepción de hojas de vida	Administrativo-Contador	Hojas de vida recibidas
4	Selección de hojas de vida de acuerdo con el perfil	Gerente	Informe de selección
5	Declaración de ganador y solicitud de requisitos	Gerente	Notificación al ganador
6	Firma e inscripción de contrato	Administrativo-contador	Contrato firmado e inscrito en MRL

7. DIAGRAMA DE FLUJO



Responsable del proceso	Aprobación
Administrador-Contador	Gerente

	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>	Código: <b>PN - 007</b>
		Versión:
	<b>PAGO DE NÓMINA</b>	Página:

**1. PROPÓSITO**

Compensar por medio de remuneración monetaria a los empleados por la prestación de servicios, cumpliendo las leyes y normativas que impone el Estado ecuatoriano.

**2. ALCANCE**

Este proceso aplica a todos los trabajadores de la empresa.

**3. RESPONSABLE DEL PROCESO**

Administrador-contador

**4. DEFINICIONES**

Rol de Pagos. - Detalle de los ingresos y gastos del trabajador.

Descuentos. - Restar valores monetarios del sueldo por concepto de beneficios y obligaciones de ley.

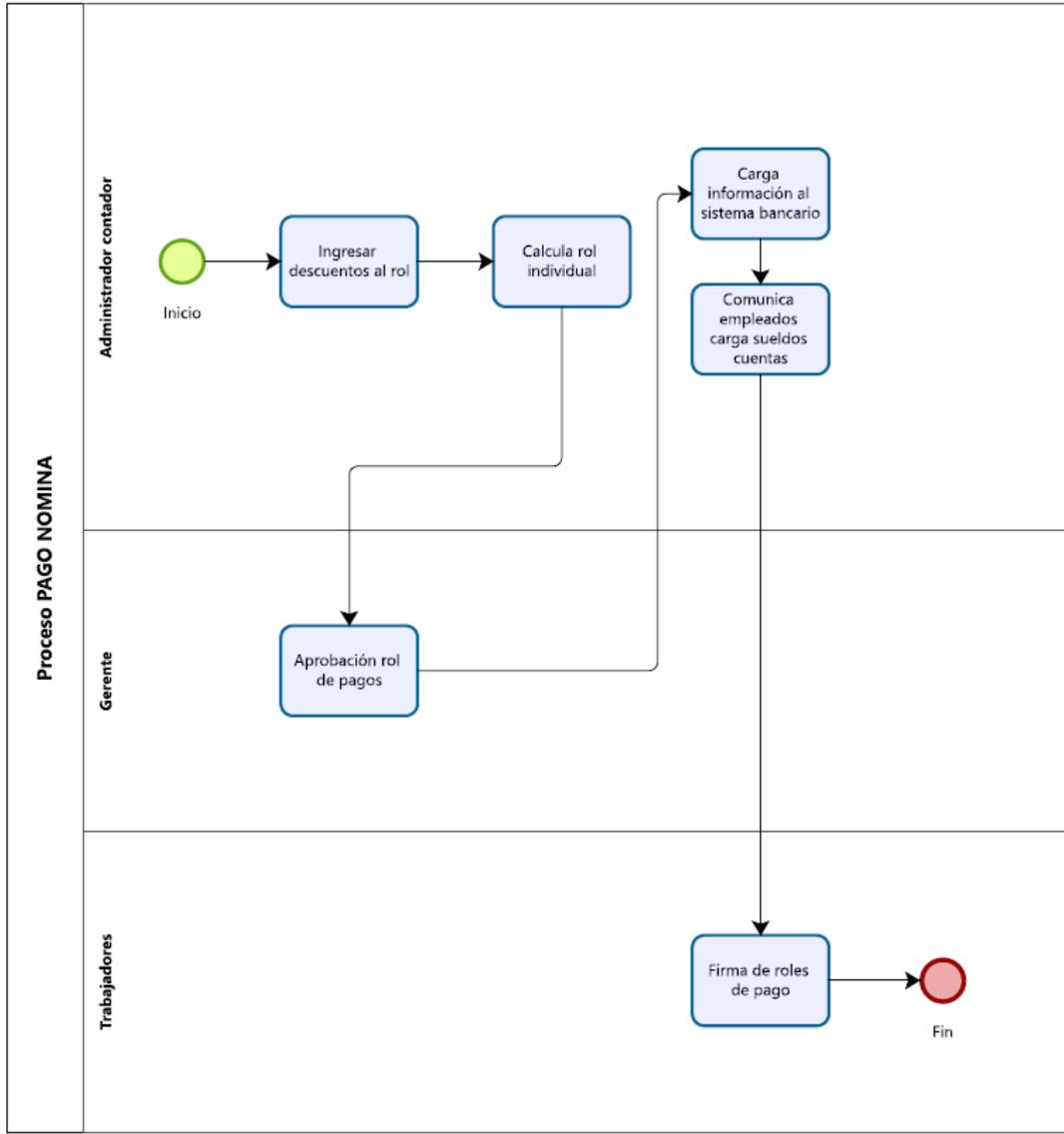
**5. POLÍTICAS**

- Este proceso iniciará el día 20 de cada mes.
- Los proveedores de beneficios y procesos involucrados deberán entregar la información para descuentos hasta el día 22 de cada mes.
- La emisión de planillas de préstamos y fondos de reserva del IESS será hasta el 25 de cada mes.
- Las remuneraciones serán canceladas mensualmente el último día hábil de cada mes, en la respectiva cuenta bancaria de cada trabajador considerándose este crédito como constancia única de pago.
- Todo error detectado en el pago de nómina será corregido a partir del 16 de cada mes.
- La escala salarial mantendrá armonía entre los sueldos y el valor específico de cada sueldo.
- Todo pago deberá estar registrado contablemente, nómina deberá entregar un informe de roles.

## 6. PROCEDIMIENTO

Número	Actividad	Responsable	Descripción
1	Ingresar descuentos al sistema de roles de pago	Administrativo-Contador	Reporte de descuentos
2	Calcula rol individual en el sistema y luego el consolidado	Administrativo-Contador	Rol de pagos general
3	Aprobación del rol de pagos	Gerente	Rol de pagos aprobado
4	Carga información al sistema bancario	Administrativo-Contador	Reporte de carga
5	Comunicación a empleados de carga de sueldo en cuentas individuales bancarias	Administrativo-Contador	Notificación de correo
6	Firma de trabajadores en rol de pagos físicos	Trabajadores	Rol de pagos firmado

## 7. DIAGRAMA DE FLUJO



Responsable del proceso	Aprobación
Administrador-Contador	Gerente

	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>	Código: <b>RTC - 008</b>
		Versión:
	<b>REGISTRO DE TRANSACCIONES CONTABLES</b>	Página:

## 1. PROPÓSITO

Registrar y llevar el control de los movimientos de ingreso y gasto diario que realiza la empresa.

## 2. ALCANCE

Este proceso aplica a todos los registros de ingresos y gastos de la empresa.

## 3. RESPONSABLE DEL PROCESO

Administrador-contador

## 4. DEFINICIONES

Transacción o Asiento Contable. - Registro diario de ingresos y gastos en el sistema contable.

Ingreso. - Valores que ingresan por medio de recaudación para financiar los objetivos de la empresa.

Gasto. - Valores que salen o se pagan a proveedores de bienes o servicios brindados a la empresa.

Ajuste. - Corrección que sustento un comprobante de ingreso o de egreso dentro de un asiento contable.

Tipos de Documento de sustento. - Memorandos u oficios de corrección.

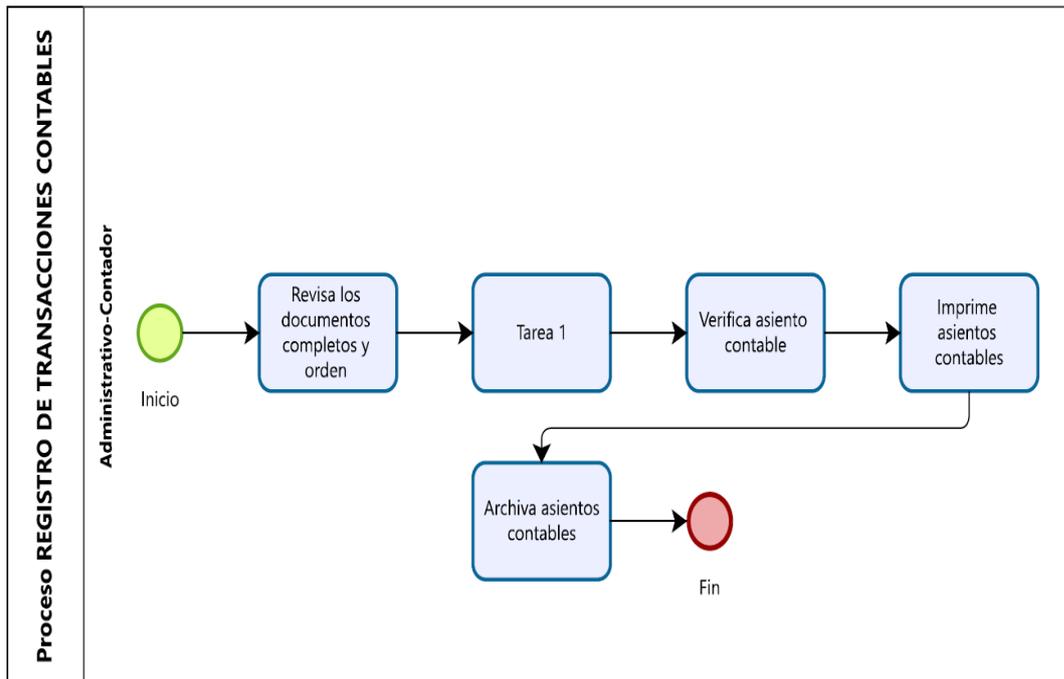
## 5. POLÍTICAS

- Todos los comprobantes de ingresos y gastos emitidos por caja deberán ser entregado al Administrador-Contador al finalizar el día de labores.
- Se deberá registrar todas las transacciones contables al día siguiente de haberse efectuado.

## 6. PROCEDIMIENTO

Número	Actividad	Responsable	Descripción
1	Revisa que los documentos estén completos y en orden cronológico.	Administrativo-Contador	Documentos contables, Facturas, recibos, transferencias
2	Extrae los documentos del sistema y registra las transacciones contables	Administrativo-Contador	Registro contable
3	Verifica que el asiento contable esté correcto	Administrativo-Contador	Registro contable verificado
4	Imprime asientos contables	Administrativo-Contador	Registro contable físico
5	Archiva asientos contables	Administrativo-Contador	Registro contable archivado con evidencias.

## 7. DIAGRAMA DE FLUJO



Responsable del proceso	Aprobación
Administrador-Contador	Gerente

	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>	Código: <b>AD -008</b>
		Versión:
	<b>ADQUISICIONES</b>	Página:

**1. PROPÓSITO**

Proveer a la empresa de los bienes, suministros y materia prima necesarios para el desarrollo de las actividades del restaurante mediante el control y buen uso de los recursos.

**2. ALCANCE**

Este proceso aplica a todos la compra de bienes, suministros y materia prima de la empresa.

**3. RESPONSABLE DEL PROCESO**

Administrador-contador

**4. DEFINICIONES**

Bien. - Producto tangible móvil que se utiliza como herramienta para satisfacer las necesidades de la empresa.

Suministro. - Producto tangible móvil que se utiliza para evidenciar que se realiza un trabajo.

Materia prima. - Bien que se transforma a través de un proceso de producción para obtener un bien de consumo.

Compra. - Intercambio de dinero por un bien o suministro solicitado por la empresa.

Proveedor. - Persona natural o jurídica que entrega el bien, suministro o materia prima a la empresa.

Proforma. - Documento donde constan las características y precios de los productos a adquirir.

Factura. - Documento que evidencia la compra realizada.

Pago. - Dinero entregado a cambio del bien, suministro o materia prima.

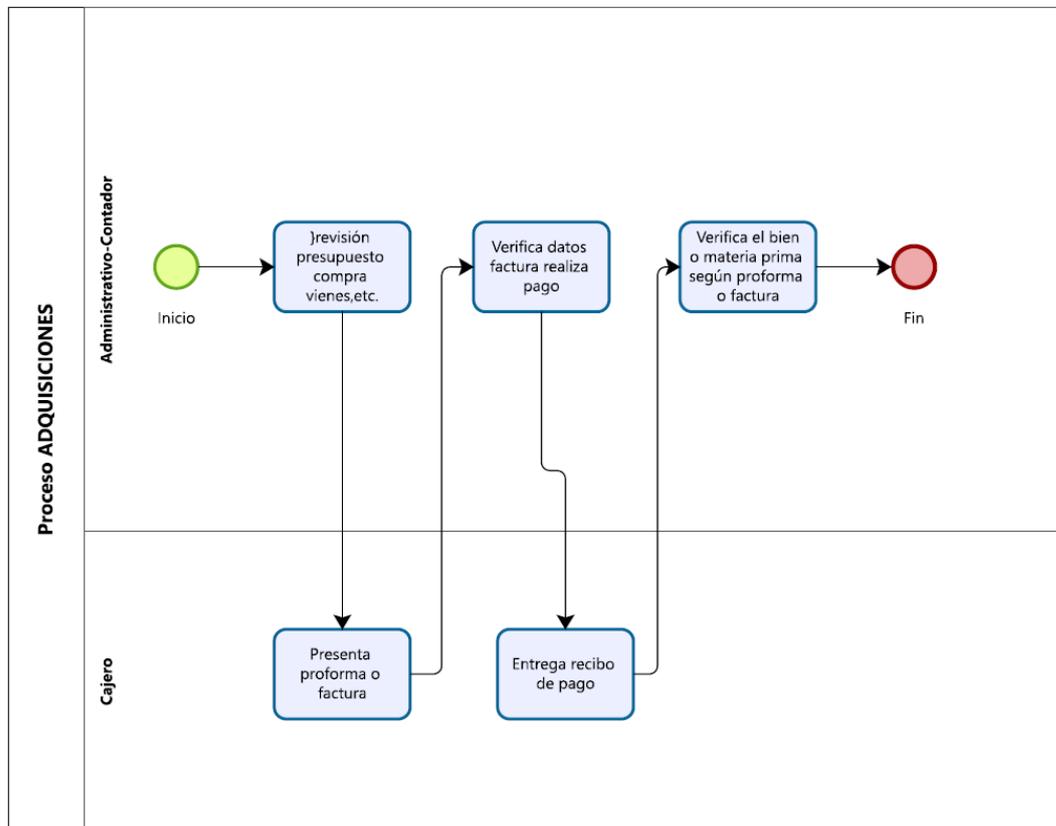
## 5. POLÍTICAS

- Toda compra deberá estar considerada o contemplada en el presupuesto anual.
- Toda compra deberá tener la respectiva solicitud de la necesidad por parte del área de la empresa.
- El tiempo en que el bien, suministro o materia prima deberá ser entregado al respectivo solicitante deberá ser de máximo a los 3 días laborables de realizada la solicitud, si es perecible de un día.
- En caso de que el bien o suministro necesitare de un pago de anticipo la empresa lo concederá previa solicitud.
- Toda factura de compra de bien, suministro o materia prima deberá cumplir con los requisitos legales.
- En el caso de que el bien, suministro o materia prima no se encuentre dentro del presupuesto se realizará una compra extraordinaria autorizada por la gerencia.

## 6. PROCEDIMIENTO

Número	Actividad	Responsable	Descripción
1	Revisión de presupuesto para compra del bien, suministro o materia prima.	Administrativo- Contador	Presupuesto
2	Presentación de proforma o factura para la adquisición.	Cajero	Proforma Factura
3	Verifica datos de factura y realiza pago	Administrativo- Contador	Proforma factura verificada
4	Entrega recibo de pago para continuar con el proceso	Cajero	Recibo de pago
5	Verifica el bien, suministro o materia prima según característica de proforma factura.	Administrativo- Contador	Informe de verificación

7. DIAGRAMA DE FLUJO



Responsable del proceso	Aprobación
Administrador-Cajero	Gerente

### 2.3. Validación de la propuesta

La validación del modelo estuvo a cargo de especialistas; para lo cual se presenta en la Tabla 3 la información que se necesita para considerar un perfil acorde a los siguientes criterios: años de experiencia, titulación académica y cargo que ocupa en el ámbito laboral.

**Tabla 3**  
*Descripción del perfil de evaluadores*

<b>Nombres y apellidos</b>	<b>Años de experiencia</b>	<b>Titulación académica</b>	<b>Cargo</b>
<b>Mgt. Ma. de Lourdes Solís Murillo</b>	12 años	Magíster en Administración de Empresas MBA mención Planeación	Docente investigador Asignaturas: Gestión por procesos, calidad. Gestora de procesos PUCESE
<b>Mgt. Elías Salazar Donoso</b>	12 años	Magíster en Administración de Empresas MBA mención Planeación	Coordinador de Emprendimiento PUCESE Docente universitario
<b>Mgt. Efraín Sánchez Jaramillo</b>	10 años	Magíster en Administración de Empresas MBA mención Planeación	Docente de educación media Docente universitario

Fuente: Elaboración propia

Además, se plantearon los objetivos necesarios para la validación:

- Validar la metodología que se realizó en el estudio presentado.
- Aprobar los resultados, conclusiones y recomendaciones logrados.
- Replantear, de ser el caso el enfoque de los elementos desarrollados en la propuesta, considerando la experticia de los especialistas.
- Constatar las posibilidades potenciales de aplicación del modelo de gestión propuesto.

### Instrumento para validar

Se presenta a continuación, en la Tabla 4 los criterios de validación para que los especialistas mantengan criterios comunes de evaluación, este instrumento se lo realizó mediante la plataforma e-encuesta que permite recoger los datos en línea por evitar costos de movilización y distanciamiento social por el tema de pandemia, dichos criterios de medición son:

**Tabla 4**  
*Criterios de evaluación*

<b>Criterios</b>	<b>Descriptores</b>
<b>Impacto</b>	Alcance del manual de procedimientos de la empresa y su vinculación con la satisfacción de los clientes de la ciudad de Esmeraldas
<b>Aplicabilidad</b>	Capacidad instalada del manual de procedimientos y su aplicabilidad en todos los procesos levantados
<b>Conceptualización</b>	El manual de procedimiento cumple con la fundamentación teórica conceptual de manera coherente y clara
<b>Actualidad</b>	Los contenidos del manual de procedimientos se consideran actuales según las necesidades de la gestión administrativa en las empresas
<b>Calidad técnica</b>	Los aspectos cualitativos del manual de procedimientos se consideran de calidad
<b>Factibilidad</b>	El uso del manual de procedimientos es acorde y se utiliza a diario para la mejora continua
<b>Pertinencia</b>	Los aspectos del manual de procedimientos con acordes con la solución de los problemas empresariales modernos

Fuente: Elaboración propia

A continuación, en la Tabla 5 se presenta la escala de criterios cualitativos para su valoración para realizar la validación de los especialistas, según el nivel de importancia y representatividad:

**Tabla 5**  
*Escala de evaluación de criterios*

<b>Criterios</b>	<b>Evaluación según importancia y representatividad</b>				
	<b>En total desacuerdo</b>	<b>En desacuerdo</b>	<b>Ni en acuerdo ni en desacuerdo</b>	<b>En acuerdo</b>	<b>En total acuerdo</b>
Impacto					
Aplicabilidad					
Conceptualización					
Actualidad					
Calidad técnica					

Factibilidad					
Pertinencia					

Fuente: Elaboración propia

Luego de la presentación de la escala de valoración, se presentan las preguntas por cada criterio consultado, quedando plasmada en la siguiente Tabla 6.

**Tabla 6**  
*Preguntas instrumento de validación*

<b>Criterios</b>	<b>Descriptor</b>
Impacto	¿Considera que el manual de procedimientos propuesto de la empresa LOREJÓN, BOLONES Y TIGRILLOS representará la vinculación con la satisfacción de los clientes de la ciudad de Esmeraldas?
Aplicabilidad	¿Considera que los contenidos de la propuesta del manual de procedimientos son aplicables según los procesos levantados?
Conceptualización	¿Los componentes de la propuesta tienen como base conceptos y teorías de la gestión de procesos?
Actualidad	¿Considera que los contenidos del manual de procedimientos incluyen los procedimientos actuales y nuevos cambios que pueden producirse?
Calidad técnica	¿Considera que el manual de procedimientos propicia el cumplimiento de los protocolos de atención analizados desde la óptica técnica?
Factibilidad	¿Considera que es factible implementar un manual de procedimientos en la empresa LOREJÓN, BOLONES Y TIGRILLOS?
Pertinencia	¿Considera que los contenidos de la propuesta pueden dar solución a los problemas planteados?

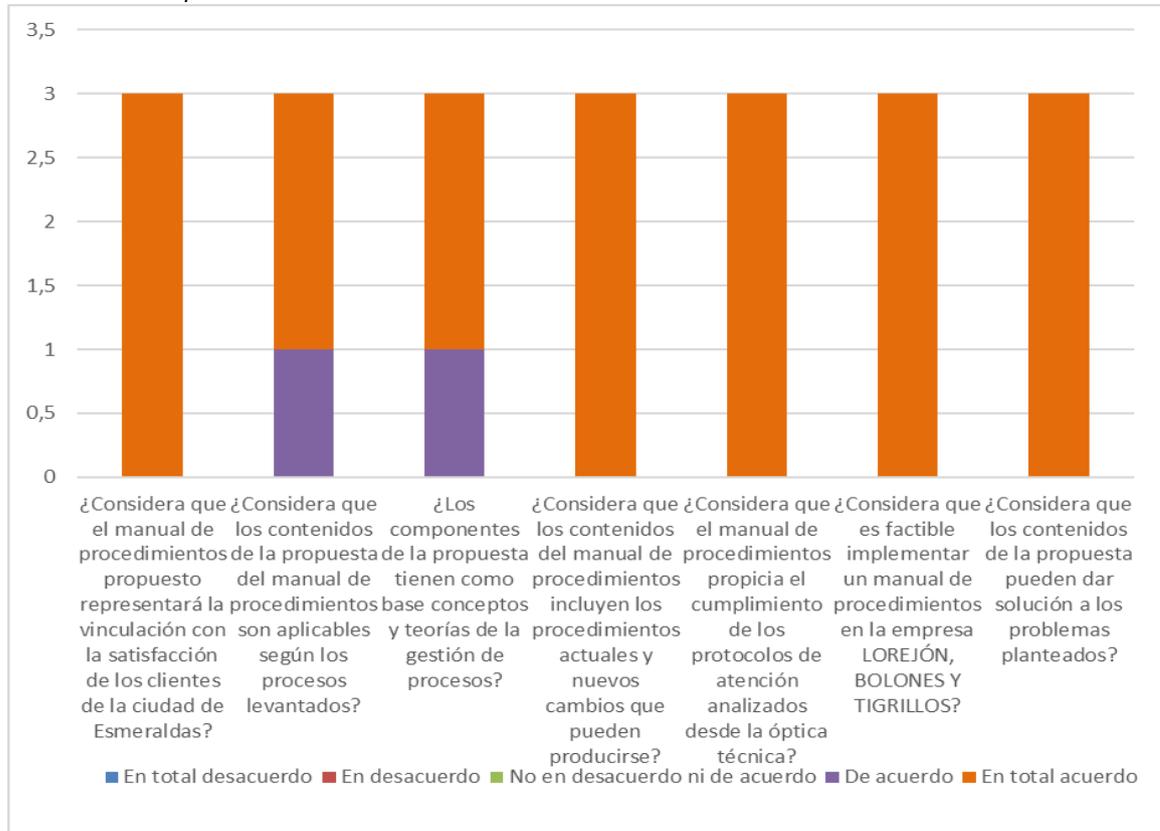
Fuente: Elaboración propia

Se han establecido los niveles de importancia y representatividad y un valor máximo de cinco puntos, el cual, será otorgado según el desempeño adecuado del criterio; y un mínimo de un punto en el caso de observarse un cumplimiento insuficiente.

## Resultados de la validación de expertos

**Figura 9**

Validación de expertos



Fuente: Elaboración propia

### Conclusión de la validación de la propuesta

Luego de validar por parte de los expertos se concluye que la propuesta es válida, factible, alcanzable y principalmente, resolverá la problemática existente en la gestión empresarial detectada en la empresa LOREJÓN, BOLONES y TIGRILLOS.

## 2.4. Matriz de articulación de la propuesta

En la Tabla 7 se presenta la matriz se sintetiza la articulación del producto realizado con los sustentos teóricos, metodológicos, estratégicos-técnicos y tecnológicos empleados.

**Tabla 7.**

*Matriz de articulación*

<b>EJES O PARTES PRINCIPALES</b>	<b>SUSTENTO TEÓRICO</b>	<b>SUSTENTO METODOLÓGICO</b>	<b>ESTRATEGIAS / TÉCNICAS</b>	<b>DESCRIPCIÓN DE RESULTADOS</b>	<b>INSTRUMENTOS APLICADOS</b>
Capítulo I: Fundamentos del manual de procedimientos administrativos y financieros.	Definición del manual de procedimientos. Definición de procesos Definición de mapa de procesos Definición e importancia de diagramas de flujo.	Enfoque cualitativo. Tipo aplicada y descriptiva. Método deductivo y analítico.	Entrevista a los ocho colaboradores de la empresa para determinar las actividades que realizan Análisis de la documentación (fichas observación)	Elaboración de los conceptos generales. Realización del marco metodológico. Análisis de resultados	Matriz de análisis cualitativo de entrevistas Análisis de las fichas de observación levantadas
Capítulo II: Propuesta Diseño de un Manual de Procedimientos Administrativos y Financieros para la Empresa LOREJÓN, BOLONES y TIGRILLOS de la ciudad de Esmeraldas	Definiciones relevantes del manual de procedimientos que guiaron la propuesta.	Enfoque cualitativo. Tipo aplicada y descriptiva. Método deductivo y analítico.	Revisión de procedimientos. Definición de estructura Diagramación de flujogramas por cada proceso.	Elaboración del manual de procedimientos. Mapa de procesos Caracterización Diagrama de flujo	Estructura del manual: Propósito, alcance, responsable, definiciones, políticas, procedimientos, diagrama de flujo, responsables. Validación de la propuesta

**Fuente:** Elaboración propia

## CONCLUSIONES

Luego de realizar el análisis respectivo y la elaboración de la propuesta en esta investigación se presentan las siguientes conclusiones:

- La fundamentación teórica revisada expresa que los manuales de procedimientos administrativos y contables son una herramienta fundamental para el desarrollo de las actividades que se llevan a diario en una empresa, además de ser una guía para el personal que labora en ella, resaltando la importancia de contar con un negocio organizado, bien estructurado facilitando la toma de decisiones ágiles.
- El diagnóstico realizado a la empresa LOREJÓN, BOLONES y TIGRILLOS de la ciudad de Esmeraldas dio como resultado que los procesos que se llevan al interior del negocio no están levantados ni documentados; realizan las actividades de manera verbal, e incluso llegan a confundir responsabilidades al momento de ejecutarlas por evitar dar un pésimo servicio, así mismo coinciden que en algunas ocasiones han duplicado tareas generando pérdidas.
- Se elaboró el manual de procedimientos administrativos y financieros a partir de la literatura revisada, así como de la gestión que realizan de forma operativa y diagnosticando e implementando mejoras a los procedimientos verbales que venían realizando, esto conllevará a que exista un control interno eficiente por parte de los dueños del negocio.
- La validación de la propuesta por parte de los expertos dio como resultado que es aceptable, aplicable y factible cada uno de los procesos levantados, con lo cual ayuda a que se optimice el tiempo y los recursos, tanto materiales como humanos. Y, al ser una empresa esmeraldeña puede generar más plazas de empleo al llegar a abrir sucursales.

## **RECOMENDACIONES**

A partir de las conclusiones expuestas, y el análisis presentado en toda la investigación; se recomienda:

- Implementar el manual de procedimientos administrativos y financieros en LOREJÓN, BOLONES y TIGRILLOS propuesto con todo el diseño y la estructura que se presenta en la propuesta.
- Socializar con todos los miembros mediante capacitaciones el manual de procedimientos administrativos y financieros con la finalidad de que todos los trabajadores se familiaricen con los procedimientos y políticas.
- Realizar auditoría de gestión para dar seguimiento a la aplicación del manual de procedimientos administrativos y financieros que detecte oportunidades de mejora.
- Revisar semestralmente si se hace necesario la diagramación de nuevos procesos, de acuerdo con la complejidad y crecimiento de la empresa LOREJÓN, BOLONES y TIGRILLOS.

## BIBLIOGRAFÍA

- Alomoto, A. (2017). *Elaboración de un manual de procedimientos contables para la corporación microempresarial Yunguilla*. (Tesis de grado). Universidad Tecnológica Israel, Ecuador.  
Recuperado de:
- Andrango, M. (2019). *Elaboración de un manual de procedimientos de contratación pública para el Hospital San Luis de Otavalo*. (Tesis de posgrado). Universidad Tecnológica Israel, Ecuador. Recuperado de:  
<http://repositorio.uisrael.edu.ec/bitstream/47000/2289/1/UISRAEL-EC-MASTER-ADMP-378.242-2019-037.pdf>
- Cáceres, F. y Romero, D. (2016). *MANUAL DE FUNCIONES Y PROCEDIMIENTOS DE LA EMPRESA SARMIENTO Y FARIETA AGENTES INMOBILIARIOS S.A.S.* Universidad Cooperativa de Colombia. Recuperado de:  
[https://repository.ucc.edu.co/bitstream/20.500.12494/5498/1/2016\\_manual\\_funciones\\_procedimientos.pdf](https://repository.ucc.edu.co/bitstream/20.500.12494/5498/1/2016_manual_funciones_procedimientos.pdf)
- Cisneros, B. y Ruiz, W. (2012). *Propuesta de un modelo de mejora continua de los procesos en el laboratorio PROTAL-ESPOL basado en la integración de un sistema ISO/TEC 17025:2005 con un sistema ISO 9001:2008 en el año 2001*. (Tesis de posgrado). Universidad Politécnica Salesiana, Ecuador. Recuperado de:  
<https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/1903/13/UPS-GT000260.pdf>
- García, V. (2022). *Diseño de un manual de procedimientos administrativos y financieros para la empresa UTRAN S.A. de servicios de transporte del cantón Mejía*. (Tesis de posgrado). Universidad Israel, Ecuador.
- Gómez, G. (2001). *Auditoría de Control Interno*. Recuperado de  
<http://www.gestiopolis.com/Auditoría-del-control-interno/>
- OCDE-CAF (2019). *Índice de Políticas PYME: América Latina y el Caribe 2019*. Recuperado de:  
<https://www.caf.com/es/actualidad/noticias/2019/04/indice-de-politicas-pyme-america-latina-y-el-caribe-2019/>
- Revelo, J. (2022). *Manual de procedimientos administrativos y logística para la empresa Difarmedic Cia.Ltda. con sede en Ibarra*. (Tesis de posgrado). Universidad Israel, Ecuador.

- Salazar E. y Villamarín, S. (2011). Diseño de un sistema de control interno para la empresa Sanbel Flowers Cía. Ltda. ubicada en la parroquia Aláquez del cantón Latacunga, para el período económico 2011. (Tesis de posgrado). Universidad Técnica Cotopaxi, Ecuador. Recuperado de: <http://repositorio.utc.edu.ec/bitstream/27000/1434/1/T-UTC-2072.pdf>
- Saltos, V. (2020). Análisis y propuesta de mejoramiento de procesos en la empresa Restaurante la Cañita". (Tesis de posgrado). Universidad Andina Simón Bolívar, Ecuador.
- Vivanco, M. (2017). *Los manuales de procedimientos como herramientas de control interno de una organización*. Universidad y Sociedad, 9(2), 247-252. Recuperado de [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_abstract&pid=S2218-36202017000300038](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S2218-36202017000300038)

## ANEXOS

### 1) Ficha de observación

# UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL

## MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

### FICHA DE OBSERVACIÓN

La presente ficha de observación tiene como objetivo revisar si los procesos que se realizan en la Empresa LOREJÓN, BOLONES Y TIGRILLOS se realiza de forma documentada. De hacerse de manera verbal o con instrucciones verbales no puntuara. Todo esto con la finalidad de revisar la necesidad de elaborar un manual de procedimientos administrativos y financieros.

Apellidos y nombres	
Cargo	
Fecha:	
Observador:	
Escala:	1: Nunca, 2: Rara vez, 3: Algunas veces, 4: Frecuentemente, 5: Siempre.

DESCRIPCIÓN	1	2	3	4	5
<b>Diagnóstico actual-Procesos</b>					
Maneja procesos o procedimientos documentados					
Socializa los procedimientos y políticas del negocio					
<b>Gestión de planificación</b>					
Planifica la adquisición de muebles y materiales					
Planifica vinculación y desvinculación de trabajadores					
Planifica promoción y publicidad del negocio					
<b>Gestión administrativa</b>					
Selecciona al personal mediante perfiles de puesto					
Realiza contratación de personal					
Realiza seguimiento a los pedidos solicitados y su entrega					

Gestiona la limpieza basada en tareas de seguimiento, responsables e indicadores					
<b>Gestión financiera</b>					
Planifica las compras de materia prima e insumo mediante necesidades basadas en pedidos					
Maneja documentación sobre costos e ingresos					
Gestiona la contabilidad para entregar informes con periodicidad					
<b>Gestión de calidad</b>					
Gestiona la satisfacción de los clientes					
Gestiona la satisfacción de los trabajadores					
<b>Gestión de producción</b>					
Gestiona la preparación de alimentos basados en recetas (ingredientes/cantidad) documentadas					
Realiza inventario de los insumos para la preparación de alimentos					
Realiza inventario de los productos que entrega con los pedidos realizados					
Documenta la gestión realizada en la sección de cocina					

Notas adicionales:	
--------------------	--

2) Formato de la entrevista

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL**  
**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**  
**ENTREVISTA**

**Nombre:**

**Cargo:**

**Objetivo:**

El objetivo de la entrevista es conocer los procesos administrativos y financieros que se realizan en la empresa, lo que permite identificar la situación actual de los procedimientos que se ejecutan.

**Instrucciones:**

Responda de manera objetiva las siguientes preguntas detalladas a continuación:

**1. ¿Qué procesos realiza usted en la empresa?**

-----

**2. ¿Conoce usted si la empresa actualmente cuenta con un manual de procedimientos administrativo y financiero?**

-----

**3. ¿Qué formatos formales o preestablecidos utiliza en los procedimientos que ejecutan?**

-----

**4. ¿Cuáles son los controles que aplica en las actividades que realiza?**

-----

**5. ¿Utiliza flujogramas en los procedimientos administrativos y financieros que ejecuta?**

-----

**6. ¿Considera usted que la implementación de un manual de procedimientos administrativos y financieros contribuye a la empresa para ser más organizada, rentable y sostenible?**

-----

**7. ¿Considera usted que la implementación de un manual de procedimientos administrativos y financieros mejorará el control interno de la empresa?**

-----

**8. ¿Considera usted que la implementación de un manual de procedimientos administrativos y financieros permite optimizar recursos de la empresa?**

-----

### 3) Matriz de análisis cualitativo entrevistas

<b>Categorías</b>	<b>Preguntas</b>	<b>Entrevistado 1</b>	<b>Entrevistado 2</b>	<b>Entrevistado 3</b>	<b>Entrevistado 4</b>
<b>Gestión por procesos</b>					
<b>Diagnóstico actual</b>					
<b>Gestión administrativa</b>					
<b>Control interno</b>					
<b>Estrategias de propuestas</b>					

#### 4) Instrumento para validación de especialistas



### UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL

#### ESCUELA DE POSGRADOS "ESPOG"

#### MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

##### INSTRUMENTO PARA VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA

Estimado colega:

Se solicita su valiosa cooperación para evaluar la siguiente propuesta del proyecto de titulación **Diseño de un manual de procedimientos administrativos y financieros para la empresa LOREJON BOLONES Y TIGRILLOS** de la ciudad de Esmeraldas. Sus criterios son de suma importancia para la realización de este trabajo, por lo que se le pide brinde su cooperación contestando las preguntas que se realizan a continuación.

##### Datos informativos

Validado por: **MARÍA DE LOURDES SOLÍS MURILLO**

Título obtenido: **Magíster en Administración de Empresas**

C.I.: **0801853904**

E-mail: **maria.solis@pucese.edu.ec**

Institución de Trabajo: **PUCESE**

Cargo: **Docente**

Años de experiencia en el área: **12 años**

**Instructivo:**

- Responda cada criterio con la máxima sinceridad del caso;
- Revisar, observar y analizar la propuesta del proyecto de titulación; y,
- Coloque una X en cada indicador, tomando en cuenta que Muy adecuado equivale a 5, Bastante Adecuado equivale a 4, Adecuado equivale a 3, Poco Adecuado equivale a 2 e Inadecuado equivale a 1.

**Tema: "Diseño de un manual de procedimientos administrativos y financieros para la empresa LOREJON BOLONES Y TIGRILLOS de la ciudad de Esmeraldas"**

Indicadores	Muy adecuado	Bastante Adecuado	Adecuado	Poco adecuado	Inadecuado
Pertinencia	X				
Aplicabilidad		X			
Conceptualización		X			
Actualidad	X				
Calidad técnica	X				
Factibilidad	X				
Pertinencia	X				
<b>TOTAL</b>	<b>25</b>	<b>10</b>			

**Observaciones:**

**Recomendaciones:**

Se recomienda la aplicación de la propuesta.

**Lugar, fecha de validación: 29 de agosto de 2022.**



**Mgt. Ma. de Lourdes Solís Murillo**



## UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL

ESCUELA DE POSGRADOS "ESPOG"

### MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

#### INSTRUMENTO PARA VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA

Estimado colega:

Se solicita su valiosa cooperación para evaluar la siguiente propuesta del proyecto de titulación **Diseño de un manual de procedimientos administrativos y financieros para la empresa LOREJON BOLONES Y TIGRILLOS de la ciudad de Esmeraldas**. Sus criterios son de suma importancia para la realización de este trabajo, por lo que se le pide brinde su cooperación contestando las preguntas que se realizan a continuación.

#### Datos informativos

Validado por: Mgt. Elías Salazar Donoso

Título obtenido: Magister en Administración de Empresas

C.I.: 0801772278

E-mail: [elias.salazar@pucese.edu.ec](mailto:elias.salazar@pucese.edu.ec)

Institución de Trabajo: PUCESE

Cargo: Docente

Años de experiencia en el área: 12 años

**Instructivo:**

- Responda cada criterio con la máxima sinceridad del caso;
- Revisar, observar y analizar la propuesta del proyecto de titulación; y,
- Coloque una X en cada indicador, tomando en cuenta que Muy adecuado equivale a 5, Bastante Adecuado equivale a 4, Adecuado equivale a 3, Poco Adecuado equivale a 2 e Inadecuado equivale a 1.

**Tema: "Diseño de un manual de procedimientos administrativos y financieros para la empresa LOREJON BOLONES Y TIGRILLOS de la ciudad de Esmeraldas"**

Indicadores	Muy adecuado	Bastante Adecuado	Adecuado	Poco adecuado	Inadecuado
Pertinencia	X				
Aplicabilidad	X				
Conceptualización	X				
Actualidad	X				
Calidad técnica	X				
Factibilidad	X				
Pertinencia	X				
<b>TOTAL</b>	<b>35</b>				

**Observaciones:**
**Recomendaciones:**

Se recomienda la aplicación de la propuesta.

Lugar, fecha de validación: 29 de agosto de 2022.



\_\_\_\_\_  
Mgt. Elías Salazar Donoso



**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL**  
**ESCUELA DE POSGRADOS "ESPOG"**

**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**INSTRUMENTO PARA VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA**

Estimado colega:

Se solicita su valiosa cooperación para evaluar la siguiente propuesta del proyecto de titulación **Diseño de un manual de procedimientos administrativos y financieros para la empresa LOREJON BOLONES Y TIGRILLOS de la ciudad de Esmeraldas**. Sus criterios son de suma importancia para la realización de este trabajo, por lo que se le pide brinde su cooperación contestando las preguntas que se realizan a continuación.

Datos informativos

Validado por: **EFRAÍN SÁNCHEZ JARAMILLO**

Título obtenido: **Magíster en Administración de Empresas**

C.I.: **0801381179**

E-mail: **efrain.sanchezj@pucese.edu.ec**

Institución de Trabajo: **PUCESE**

Cargo: **Docente**

Años de experiencia en el área: **10 años**

**Instructivo:**

- Responda cada criterio con la máxima sinceridad del caso;
- Revisar, observar y analizar la propuesta del proyecto de titulación; y,
- Coloque una X en cada indicador, tomando en cuenta que Muy adecuado equivale a 5, Bastante Adecuado equivale a 4, Adecuado equivale a 3, Poco Adecuado equivale a 2 e Inadecuado equivale a 1.

**Tema: "Diseño de un manual de procedimientos administrativos y financieros para la empresa LOREJON BOLONES Y TIGRILLOS de la ciudad de Esmeraldas"**

Indicadores	Muy adecuado	Bastante Adecuado	Adecuado	Poco adecuado	Inadecuado
Pertinencia	X				
Aplicabilidad	X				
Conceptualización	X				
Actualidad	X				
Calidad técnica	X				
Factibilidad	X				
Pertinencia	X				
<b>TOTAL</b>	<b>35</b>				

**Observaciones:**
**Recomendaciones:**

Aplicabilidad positiva.

Lugar, fecha de validación: 29 de agosto de 2022.




---

Mgt. Efraín Sánchez Jaramillo