



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO**  
**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**  
**CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**PROPUESTA DE UNA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y UN  
ESQUEMA DE COSTOS PARA LOS RESTAURANTES DE LA  
CIUDAD DE RIOBAMBA.**

**Trabajo de Titulación**

Tipo: Proyecto de Investigación

Presentado para optar al grado académico de:

**INGENIERO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**AUTOR: JONATHAN MIGUEL SUCUY CONGACHA**

**DIRECTOR: Ing. LETTY KARINA ELIZALDE MARÍN**

Riobamba-Ecuador

2022

**©2022, Jonathan Miguel Sucuy Congacha**

Se autoriza la reproducción total o parcial, con fines académicos, por cualquier medio o procedimiento, incluyendo la cita bibliográfica del documento, siempre y cuando se reconozca el Derecho de Autor.

Yo, Jonathan Miguel Sucuy Congacha, declaro que el presente trabajo de titulación es de mi autoría, y que los resultados de este son auténticos y originales. Los textos constantes en el documento que provienen de otra fuente están debidamente citados y referenciados según la norma APA edición vigente a la fecha.

Como autor, asumo la responsabilidad legal y académica de los contenidos de este trabajo de titulación.

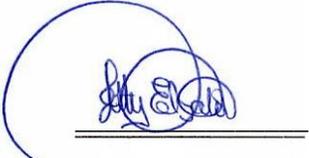
Riobamba, 19 julio 2022

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Jonathan', with a large, stylized flourish extending to the right.

**Jonathan Miguel Sucuy Congacha**  
**C.I.: 0603935289**

**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO**  
**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**  
**CARRERA INGENIERÍA DE EMPRESAS**

El Tribunal del Trabajo de Titulación certifica que: El Trabajo de Titulación; Tipo: Proyecto de Investigación, **PROPUESTA DE UNA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y UN ESQUEMA DE COSTOS PARA LOS RESTAURANTES DE LA CIUDAD DE RIOBAMBA**, realizado por el señor **JONATHAN MIGUEL SUCUY CONGACHA**, ha sido minuciosamente revisada por los Miembros del Tribunal del Trabajo de Titulación, el mismo que cumple con los requisitos científicos, técnicos, legales, en tal virtud el Tribunal Autoriza su presentación.

	<b>FIRMA</b>	<b>FECHA</b>
Ing. Carmita Efigenia Andrade Álvarez <b>PRESIDENTE DEL TRIBUNAL</b>		2022-07-19
Ing. Letty Karina Elizalde Marín <b>DIRECTOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN</b>		2022-07-19
Ing. Mayra Alejandra Oñate Andino <b>MIEMBRO DE TRIBUNAL</b>		2022-07-19

## TABLA DE CONTENIDOS

<b>INDICE DE TABLAS.....</b>	<b>ix</b>
<b>INDICE DE GRÁFICOS.....</b>	<b>xi</b>
<b>ÍNDICE DE FIGURAS.....</b>	<b>xii</b>
<b>INDICE DE ANEXOS .....</b>	<b>xiii</b>
<b>RESUMEN.....</b>	<b>xiv</b>
<b>ABSTRACT.....</b>	<b>xv</b>
<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>1</b>

## CAPÍTULO I

<b>1. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL .....</b>	<b>2</b>
<b>1.1. Antecedentes de Investigación .....</b>	<b>2</b>
<b>1.2. Marco Teórico .....</b>	<b>3</b>
1.2.1. Propuesta.....	3
1.2.2. Esquema .....	3
1.2.3. Estructura .....	3
1.2.3.1. Estructura Organizacional.....	3
1.2.4. Organización .....	4
1.2.5. Esquema para el desarrollo de una estructura organizacional.....	5
1.2.6. Desarrollo Organizacional .....	6
1.2.7. Tipos de Organización .....	6
1.2.7.1. Organización Formal.....	6
1.2.7.2. Organización Informal .....	7
1.2.8. Modelos de Estructura Organizacional .....	7
1.2.8.1. Estructura Formal.....	7
1.2.8.2. Organigrama.....	8
1.2.8.3. Estructura informal.....	8
1.2.8.4. Estructura Funcional .....	9
1.2.8.5. Estructura lineal o simple.....	9
1.2.8.6. Estructura por procesos .....	9
1.2.9. Contabilidad .....	10

1.2.10.	Sistema de Costos .....	10
1.2.10.1.	Contabilidad de costos .....	11
1.2.10.2.	Elementos del costo.....	12
1.2.11.	Clasificación de los Costos de acuerdo con el Tiempo en que se cargan a los Ingresos	12
1.2.11.1.	Costos del periodo.....	12
1.2.11.2.	Costos del producto.....	13
1.2.12.	Clasificación de los Costos de acuerdo con su Comportamiento.....	13
1.2.12.1.	Costos variables .....	13
1.2.12.2.	Costos fijos.....	13
1.2.12.3.	Costos semivARIABLES.....	13
1.2.13.	Clasificación de los Costos de acuerdo con su Importancia para la Toma de Decisiones...	14
1.2.13.1.	Costos relevantes.....	14
1.2.13.2.	Costos irrelevantes .....	14
1.2.14.	Contabilidad de Costos para Restaurantes .....	14
1.2.14.1.	Antecedentes Generales del Sector de Restaurantes .....	14
1.2.14.2.	Introducción a la Contabilidad de Costos para Restaurantes .....	15
1.2.15.	Costo .....	15
1.2.16.	Esquema de costos .....	16
1.2.17.	Restaurante.....	16
1.2.18.	Clasificación del sistema de costos .....	16
1.2.18.1.	Sistemas de costos por órdenes de producción .....	16
1.2.18.2.	Sistemas de costos por procesos .....	16
1.2.18.3.	Costos históricos y reales .....	17
1.2.18.4.	Características del sistema de costos por órdenes de producción .....	17
1.2.18.5.	Ventajas del sistema de costos por órdenes de producción.....	17
1.2.18.6.	Importancia del sistema de costos por órdenes de producción .....	17
1.2.19.	Esquema de un sistema de producción.....	18

## **CAPÍTULO II**

<b>2.</b>	<b>MARCO METODOLÓGICO.....</b>	<b>19</b>
<b>2.1.</b>	<b>Enfoque de investigación .....</b>	<b>19</b>
<b>2.2.</b>	<b>Nivel de Investigación .....</b>	<b>19</b>

2.2.1.	Investigación explicativa.....	19
2.2.2.	Investigación descriptiva.....	20
<b>2.3.</b>	<b>Diseño de investigación .....</b>	<b>20</b>
2.3.1.	Investigación Experimental.....	20
2.3.2.	Investigación Transversal.....	20
<b>2.4.</b>	<b>Tipo de estudio .....</b>	<b>20</b>
<b>2.5.</b>	<b>Población y Planificación, selección y cálculo del tamaño de la muestra.....</b>	<b>21</b>
2.5.1.	Población.....	21
2.5.2.	Muestra.....	21
<b>2.6.</b>	<b>Métodos, técnicas e instrumentos de investigación .....</b>	<b>22</b>
2.6.1.	Métodos.....	22
2.6.1.1.	Método Analítico-sintético.....	22
2.6.1.2.	Método Empírico .....	22
2.6.2.	Técnicas .....	22
2.6.2.1.	Encuestas.....	22
2.6.2.2.	Observación .....	23
2.6.3.	Instrumentos.....	23
2.6.3.1.	Cuestionario .....	23
2.6.3.2.	Guía de Observación .....	23
<b>2.7.</b>	<b>Idea a defender .....</b>	<b>23</b>
<b>2.8.</b>	<b>Variables .....</b>	<b>23</b>
2.8.1.	Variable independiente.....	23
2.8.2.	Variable dependiente.....	23

### **CAPÍTULO III**

<b>3.</b>	<b>MARCO DE RESULTADOS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS .....</b>	<b>24</b>
<b>3.1.</b>	<b>Resultados .....</b>	<b>24</b>
<b>3.2.</b>	<b>Discusión de resultados.....</b>	<b>38</b>
<b>3.3.</b>	<b>Propuesta .....</b>	<b>39</b>
	<b>ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y UN ESQUEMA DE COSTOS PARA LOS RESTAURANTES DE LA CIUDAD DE RIOBAMBA. ....</b>	<b>39</b>
<b>1.</b>	<b>Antecedentes .....</b>	<b>39</b>
<b>2.</b>	<b>Justificación de la propuesta .....</b>	<b>40</b>

<b>2.1.</b>	<b>Objetivos .....</b>	<b>40</b>
2.1.1.	Objetivo General .....	40
2.1.2.	Objetivos Específicos.....	40
<b>3.</b>	<b>Estructura Organizacional.....</b>	<b>41</b>
<b>3.1.</b>	<b>Valores.....</b>	<b>42</b>
<b>3.2.</b>	<b>Políticas .....</b>	<b>42</b>
<b>3.3.</b>	<b>Organigrama estructural.....</b>	<b>43</b>
<b>3.4.</b>	<b>Organigrama de funciones. ....</b>	<b>44</b>
<b>3.5.</b>	<b>Manual de Funciones .....</b>	<b>45</b>
<b>3.6.</b>	<b>Políticas estándares para los restaurantes. ....</b>	<b>52</b>
<b>4.</b>	<b>Esquema de Costos.....</b>	<b>52</b>
<b>4.1.</b>	<b>Determinación del costo a través del sistema de órdenes de servicio .....</b>	<b>54</b>
4.1.1.	Descripción del servicio que se va a brindar .....	54
4.1.2.	Determinación del costo de materia prima.....	55
4.1.3.	Determinación del costo de mano de obra .....	61
4.1.4.	Asignación de los Costos Indirectos de Fabricación.....	63
<b>CONCLUSIONES.....</b>		<b>67</b>
<b>RECOMENDACIONES.....</b>		<b>68</b>
<b>GLOSARIO</b>		
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>		
<b>ANEXOS</b>		

## INDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1-1:</b>	Esquema de la estructura organizacional.....	5
<b>Tabla 2-3:</b>	El restaurante cuenta con una estructura organizacional.....	24
<b>Tabla 3-3:</b>	Autoridades establecidas en el restaurante .....	25
<b>Tabla 4-3:</b>	Recursos y herramientas necesarias para realizar el trabajo.....	26
<b>Tabla 5-3:</b>	Equipamiento del restaurante .....	27
<b>Tabla 6-3:</b>	La infraestructura del restaurante es adecuada .....	28
<b>Tabla 7-3:</b>	El restaurante posee un manual de funciones .....	28
<b>Tabla 8-3:</b>	Las funciones y responsabilidades se encuentran correctamente definidas .....	29
<b>Tabla 9-3:</b>	El personal se encuentra capacitado .....	30
<b>Tabla 10-3:</b>	Los procesos administrativos cumplen con los objetivos de la empresa.....	31
<b>Tabla 11-3:</b>	La reestructuración organizacional mejora el posicionamiento en el mercado .....	32
<b>Tabla 12-3:</b>	Utiliza una técnica o sistema de costos.....	33
<b>Tabla 13-3:</b>	Conoce los costos de producción del restaurante .....	34
<b>Tabla 14-3:</b>	Conoce la materia prima y su valor para la preparación de los platos.....	34
<b>Tabla 15-3:</b>	Conoce la mano de obra y el costo para la elaboración de los platos.....	35
<b>Tabla 16-3:</b>	Existe un control de inventarios .....	36
<b>Tabla 17-3:</b>	Necesidad de implementar un modelo de costa para aumentar la productividad.....	37
<b>Tabla 18-3:</b>	Funciones del Gerente .....	45
<b>Tabla 19-3:</b>	Funciones de la asistente de compras .....	46
<b>Tabla 20-3:</b>	Funciones del contador o contadora .....	47
<b>Tabla 22-3:</b>	Funciones del cocinero .....	48
<b>Tabla 23-3:</b>	Funciones del ayudante de cocina .....	49
<b>Tabla 25-3:</b>	Funciones del mesero o mesera.....	50
<b>Tabla 26-3:</b>	Funciones del cajero o cajera.....	51
<b>Tabla 27-3:</b>	Formato para las recetas de los platos .....	54
<b>Tabla 28-3:</b>	Formato Kardex-Insumos .....	57
<b>Tabla 29-3:</b>	Formato Requisición de insumos .....	58
<b>Tabla 30-3:</b>	Formato consumo de insumos .....	60
<b>Tabla 31-3:</b>	Formato rol de pagos por hora.....	62
<b>Tabla 32-3:</b>	Formato costo de mano de obra por plato .....	63
<b>Tabla 33-3:</b>	Formato Costos Indirectos.....	64

<b>Tabla 34-3:</b>	Formato Costos Indirectos por hora .....	65
<b>Tabla 35-3:</b>	Formato Costos Indirectos por plato .....	65
<b>Tabla 36-3:</b>	Formato Costo Total.....	66

## INDICE DE GRÁFICOS

<b>Gráfico 1-1:</b>	Esquema de contabilidad de costos .....	12
<b>Gráfico 1-3:</b>	El restaurante cuenta con una estructura organizacional .....	24
<b>Gráfico 2-3:</b>	Autoridades establecidas en el restaurante .....	25
<b>Gráfico 3-3:</b>	Recursos y herramientas necesarias para realizar el trabajo.....	26
<b>Gráfico 4-3:</b>	Equipamiento del restaurante .....	27
<b>Gráfico 5-3:</b>	La infraestructura del restaurante es adecuada .....	28
<b>Gráfico 6-3:</b>	El restaurante posee un manual de funciones.....	29
<b>Gráfico 7-3:</b>	Las funciones y responsabilidades correctamente definidas .....	29
<b>Gráfico 8-3:</b>	El personal se encuentra capacitado .....	30
<b>Gráfico 9-3:</b>	Procesos administrativos cumplen con los objetivos de la empresa.....	31
<b>Gráfico 10-3:</b>	La reestructuración organizacional mejora el posicionamiento en el mercado .....	32
<b>Gráfico 11-3:</b>	Utiliza una técnica o sistema de costos .....	33
<b>Gráfico 12-3:</b>	Conoce los costos de producción del restaurante .....	34
<b>Gráfico 13-3:</b>	Valor de la materia prima para la preparación de los platos .....	35
<b>Gráfico 14-3:</b>	Costo de la mano de obra para la elaboración de los platos .....	36
<b>Gráfico 15-3:</b>	Existe un control de inventarios .....	37
<b>Gráfico 16-3:</b>	Necesidad de implementar un sistema de costa para aumentar la productividad ...	38

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Figura 1-3:</b>	Esquema de la propuesta.....	39
<b>Figura 2-3:</b>	Esquema Estructura Organizacional .....	41
<b>Figura 3-3:</b>	Organigrama Estructural .....	43
<b>Figura 4-3:</b>	Organigrama de funciones .....	44
<b>Figura 5.</b>	Estructura general de costos .....	52
<b>Figura 6-3:</b>	Esquema de Costos .....	53

## **INDICE DE ANEXOS**

- ANEXO A:** ENCUESTA DIRIGIDA A LOS RESTAURANTES
- ANEXO B:** CÁLCULO DE LA MATERIA PRIMA-INSUMOS
- ANEXO C:** CÁLCULO MANO DE OBRA DIRECTA POR HORA
- ANEXO D:** CÁLCULO MANO DE OBRA DIRECTA POR PLATO
- ANEXO E:** CÁLCULO COSTOS INDIRECTOS
- ANEXO F:** CÁLCULO COSTOS INDIRECTOS POR HORA
- ANEXO G:** CÁLCULO COSTOS INDIRECTOS POR PLATO
- ANEXO H:** CÁLCULO COSTO TOTAL POR PLATO

## RESUMEN

El presente estudio tuvo como objetivo proponer una estructura organizacional y un esquema de costos como herramienta de control y mejora de la gestión administrativa de los restaurantes de la ciudad de Riobamba con el fin de mejorar la productividad de los mismos y logren un mejor posicionamiento en el mercado. Metodológicamente es una investigación cualitativa y cuantitativa, de carácter explicativo y descriptivo, de tipo documental y descriptivo, utilizando la técnica de la encuesta para poder recopilar la información necesaria para determinar la importancia de establecer la estructura organizacional y el esquema de costos, se aplicó el muestreo dando como resultado que se debe aplicar la encuesta a 124 restaurantes de la ciudad de Riobamba. Una vez realizada la discusión de resultados, se elaboró un modelo de estructura organizacional, el mismo cuenta con la determinación de valores, políticas, un organigrama estructural, uno de funciones y un manual de funciones, por otro lado, se estableció el modelo de un sistema de costos en donde primero se debe describir el servicio y los platos que se van a brindar, se han establecido varios formatos para poder conocer cada uno de los elementos del costo, para determinar el costo de la materia prima, se estableció formatos de Kardex, requisición de insumos y consumo de los mismos, para la mano de obra se estableció un formato de rol de pagos por hora y por plato y un formato para establecer el costos de los CIF. Se pudo determinar que los restaurantes necesitan mejorar su gestión por esto se recomienda implementar a través de este modelo una estructura organizacional y un esquema de costos y a la vez capacitar a los colaboradores para que puedan utilizar este sistema de manera correcta.

**Palabras clave:** <ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL>, <SISTEMA DE COSTOS>, <RESTAURANTE>, <PRODUCTIVIDAD>, <RENTABILIDAD>.



03-08-2022

1674-DBRA-UTP-2022

## ABSTRACT

The objective of this study was to propose an organizational structure and a cost scheme as a tool to control and improve the administrative management of restaurants in Riobamba city in order to improve their productivity and achieve a better position in the market. Methodologically, it is a qualitative and quantitative investigation with an explanatory and descriptive approach, a documentary and descriptive nature, using a survey to be able to collect the necessary information to determine the importance of establishing the organizational structure and the cost scheme. A sample indicated that a survey should be applied to 124 restaurants in Riobamba city. Once the results were discussed, a model of organizational structure was developed, it has the determination of values, policies, a structural organization chart, one of functions and a manual of functions, on the other hand, the model of a cost system where the service and the dishes to be provided must first be described, several formats have been established to be able to know each of the cost elements, to determine the cost of the raw material, Kardex formats were established , requisition of inputs and consumption, for the labor force a payment roll format was established per hour and plate and a format to establish the costs of the CIF. It was possible to determine that the restaurants need to improve their management, for this reason, it is recommended to implement an organizational structure and a cost scheme through this model and at the same time train the collaborators so that they can use this system correctly.

**Keywords:** <ORGANIZATIONAL STRUCTURE>, <COST SYSTEM>, <RESTAURANT>, <PRODUCTIVITY>, <PROFITABILITY>.

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Luis Fernando Barriga Fray', enclosed within a large, hand-drawn blue oval.

---

Ing. Luis Fernando Barriga Fray

C.I. 0603010612

## INTRODUCCIÓN

El Ecuador está caracterizado por ser uno de los países que tiene gran variedad de platos típicos tales como la fritada, la guatita caldo de pata, entre otros, los restaurantes que brindan un servicio de este tipo y los tradicionales, necesitan tener un sistema estándar, la estructura organizacional y un esquema de costos para brindar un buen servicio a sus clientes, proporcionando trabajo a los moradores del sector.

Los restaurantes necesitan implementar una estructura organizacional, en la que se detalle cada uno de los procesos y costos que se va a generar para la creación de cada uno de los platos, es por esta razón que se debe conocer cuál es el perfil que se necesita en cada área de trabajo y cuáles son las funciones que ejerce cada uno de los colaboradores, con el fin de mejorar el servicio de los restaurantes de la ciudad de Riobamba.

En el presente trabajo de investigación se ha desarrollado la propuesta de una estructura organizacional y un esquema de costos para los restaurantes ubicados en la ciudad de Riobamba, con el cual se busca implementar un esquema estándar para los restaurantes, que ayuden a reducir costos, y a tener un sistema de inventarios con todo lo necesario para su funcionamiento, para poder cumplir con el mismo, se ha planteado los siguientes objetivos específicos:

- Establecer el marco teórico a través de diferentes fuentes bibliográficas de las variables objeto de estudio para sustentar la investigación.
- Realizar un diagnóstico de la situación actual de los restaurantes de la ciudad de Riobamba que permita identificar la problemática de este sector.
- Diseñar una estructura organizacional y un esquema de costos para los restaurantes de la ciudad de Riobamba con el propósito de mejorar su gestión administrativa.

El desarrollo del presente trabajo de investigación involucra un estudio bibliográfico, que permite el análisis e interpretación de los documentos existentes de forma objetiva, además la utilización de una metodología de enfoque cuantitativo, lo cual nos ayuda, a través de los mecanismos estadísticos, y la recolección de datos que ayudaron a identificar cuáles son los problemas acerca de la investigación, con el objetivo de generar soluciones que ayuden al progreso de los restaurantes de la ciudad de Riobamba.

## CAPÍTULO I

### 1. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

#### 1.1. Antecedentes de Investigación

Cuando se trata de estructura organizacional, estrategia y lo relacionado con la gestión de personal, hay muchos autores con publicaciones al respecto, lo mismo sucede cuando hablamos de un sistema de costos y la importancia que tiene esto dentro de cualquier negocio o empresa; la tarea es buscar lo que mejor se adapte a las necesidades sin descuidar las exigencias del mercado. Es por esto, que, para la elaboración de la presente investigación, y para dar sustento a la misma, ha sido de vital importancia recopilar información bibliográfica con temas parecidos a la de la propuesta para poder tener una referencia y realizar un mejor trabajo.

Carrera et al., (2013) en su trabajo de investigación sobre el “Diseño de la Estructura Organizacional y Funcional de la Empresa DISTAPIZ CÍA. LTDA”, se llegó a la conclusión de que la estructura organizacional permite que cada funcionario conozca y se concentre en sus obligaciones y no en tareas secundarias, lo que produce más eficiencia, efectividad y mejor desempeño, además de facilitar la supervisión y comunicación de todos los empleados, se determinó una estructura vertical, pues de acuerdo con el análisis de las escuelas de administración este tipo de estructura se adapta mejor a las necesidades de los emprendedores y permite administrar mejor el desempeño de los procesos.

Según Baculima (2020) en su trabajo de titulación denominado “Estudio de caso de la estructura organizacional y procedimientos del restaurante El Fogonazo”, señala que la institución no cuenta con una estructura de selección de recursos humanos en la que se puedan identificar las competencias requeridas para el puesto, por ello se recomienda una formación administrativa en la que ayude a estructurar un organofuncional de fácil comprensión para todas sus funciones. colaboradores y que permita la identificación precisa de los diferentes puestos de trabajo y sus funciones, así como los niveles de autoridad y el flujo de resultados para una comunicación efectiva y el fomento de la toma de decisiones que conduzcan a un crecimiento sostenible y sustentable.

Por otro lado, Mera (2013), en su trabajo de titulación “Los costos y su influencia en la fijación de precios de las comidas y bebidas del restaurante de la Hostería Bascún en el año 2011” concluye que se deben tomar decisiones adecuadas para ser competitivo en el mercado, obteniendo costos reales de cada uno de los alimentos y bebidas ofertados, que permitan una visión real de la ganancia o pérdida que produce el restaurante. La determinación de costos es un paso primordial, actividad que requiere

de un análisis profundo, que sirve de base para completar el objetivo de la investigación, en la que se clasifican los costos directos de los indirectos para proceder a su correspondiente asignación.

Por último, Jiménez (2016), señala en su trabajo de investigación titulado “Diseño e implementación de una estructura de costos para la empresa Colaciones el Manjar” que el diseño de costos de la empresa implicó la definición de los objetivos del costo, la descripción de los procesos y actividades de los costos, con un estudio de tiempos de producción para obtener un sistema idóneo que permitió una mayor eficiencia en el proceso y una mayor rentabilidad para la empresa y que la realización del proyecto fue de gran importancia para contribuir a los objetivos de mejoramiento de los procesos de la empresa y su crecimiento en el mercado, permitiendo dotar al gerente de una herramienta que contribuya a la toma de decisiones que sean beneficiosas para el negocio.

## **1.2. Marco Teórico**

### ***1.2.1. Propuesta***

Según José Barato define la propuesta de proyecto como «El mecanismo por el cual se materializa la venta de un proyecto es una “propuesta” o una “oferta”

Barato (2018) Propuesta es una oferta o invitación que alguien dirige a otros, persiguiendo algún propósito; que puede ser concretar un negocio, una idea, una relación personal, un proyecto laboral o educativo, una actividad lúdica, etc.

### ***1.2.2. Esquema***

Un esquema conceptual es un sistema de ideas, un conjunto organizado de conceptos universales que permiten una aproximación a un objeto particular. Es un paquete teórico abierto que se puede poner a prueba en la vida cotidiana. (Hall, 1983)

### ***1.2.3. Estructura***

Dentro de las investigaciones realizadas, la mejor definición de una estructura organizacional es cómo dividir o agrupar una empresa, cómo organizar diferentes actividades o agrupar responsabilidades según diferentes órdenes de la empresa. (Hall, 1983)

#### ***1.2.3.1. Estructura Organizacional***

Es el marco en el que opera la organización, según el cual se dividen, agrupan, coordinan y controlan las tareas para alcanzar los objetivos.

Desde un punto de vista más amplio, incluye tanto la estructura formal (que incluye todo lo

planificado en la organización), como la estructura informal (que surge de la interacción entre los miembros de la organización y con el entorno exterior) dando lugar a la estructura real de la organización. (Hall, 1983)

La estructura organizacional se puede definir como las diferentes formas en que se puede dividir el trabajo dentro de una organización para lograr posteriormente la coordinación de la misma orientándola a la consecución de los objetivos. La estructura organizacional se refiere a la forma en que las actividades de la organización se dividen, agrupan y coordinan en términos de relaciones entre gerentes y empleados, entre gerentes y gerentes, y entre empleados y empleados. Los departamentos de una organización pueden estructurarse formalmente de tres formas básicas: por función, por producto / mercado o en forma de matriz. (Hall, 1983)

Según García (2009), “La pauta que siguen los puestos de trabajo y los grupos de puestos de trabajo de una organización. Causa importante del comportamiento personal y de grupo”

Para Robbins (2005), la estructura organizativa puede ser abierta y flexible, sin límites elaborados o precisos a las tareas laborales y sin adherirse rigurosamente a ninguna disposición laboral explícita; en otras palabras, puede ser una simple red de relaciones sueltas. Pero también puede ser una estructura más tradicional con reglas, regulaciones y descripciones de trabajo bien definidas.

#### **1.2.4. Organización**

"Una organización como función de gestión define la división de tareas y actividades en un programa. Como paso en el proceso de gestión, esto está en consonancia con el plan". (Ramos et al., 2007, pág. 10)

Por tanto, los autores explican que organización se refiere a “estructurar” y cómo deben ser las jerarquías, actividades y funciones en una institución. "Las organizaciones comienzan especificando su trabajo, dividiéndolo en grupos y asignando tareas a organizaciones específicas, líneas de comando relacionadas, comunicación y posiciones para ayudar a lograr los objetivos colectivos de un grupo de personas. Es como el proceso de hacer". (Franklin, 2009, pág. 370)

La organización es un orden social con límites claramente definidos, de manera deliberada y permanente para lograr sus objetivos, conjugando recursos humanos y humanos, cuya esencia es la división del trabajo y la igualdad, incluyendo interacciones, valores entre grupos y organizaciones. (Morales, 2000, pág. 9)

Habiendo mencionado estos dos conceptos, se puede decir que las organizaciones son importantes en el proceso de gestión donde se asignan responsabilidades y tareas para lograr las metas. “Como resultado, la importancia de una organización radica en el nivel de responsabilidad de sus relaciones

administrativas y de su personal”. (Ramos et al., 2007, pág. 10)

Según León (1985) “Una organización es básicamente un acuerdo entre personas que trabajan juntas para mejorar otros servicios.” Pág. 68. Según este concepto, una organización puede definirse como un contexto social en el que se logran determinadas metas a través de recursos humanos y herramientas, y el proceso de diseño e impacto ambiental en el que operan estas metas se denomina desarrollo. Un grupo de personas o grupos que trabajan juntos que se adhieren a un conjunto de principios y se crean de una manera única para lograr una meta u objetivo en un tiempo específico a través de un plan común.

### ***1.2.5. Esquema para el desarrollo de una estructura organizacional.***

Según Mintzberg (1979) El diseño organizacional es importante para el desarrollo de las funciones de una empresa. Se proponen seis configuraciones naturales, siendo cada una de ellas una combinación de determinados elementos estructurales y situacionales, que son como piezas de un rompecabezas. Intentar combinar elementos de diferentes combinaciones produce buenos resultados.

No se debe suponer que todas las organizaciones son iguales, es decir, un conjunto de componentes que se pueden quitar o agregar a voluntad. Para lo cual contamos con el sistema estándar:

**Tabla 1-1:** Esquema de la estructura organizacional

<b>PARÁMETROS</b>	<b>DEFINICIONES</b>
<b>Definir la estructura</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Áreas del restaurante</li> <li>• Determinar Misión y visión</li> <li>• Definir objetivos</li> </ul>
<b>Identificar los valores</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Valores personales</li> <li>• Valores corporativos</li> </ul>
<b>Identificar las políticas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Institucionales</li> <li>• Jerárquicas</li> </ul>
<b>Diseñar un organigrama estructural</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificar todas las áreas de la empresas y sus departamentos</li> </ul>
<b>Organigrama de funciones</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Determinar cada una de las funciones de los diferentes departamentos</li> </ul>
<b>Descripción de los puestos de trabajo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Información general y los parámetros que debe cumplir cada uno de los puestos, sus funciones y requisitos.</li> </ul>

Fuente: (Mintzberg, 1979)

Elaborado por: Sucuy, J. 2021

Cada organización tiene su propio conjunto de planes de acción y pautas, y las políticas se enfrentan a una expansión global, pero son receptivas. Responsable de la organización. Luego de establecer metas y objetivos, las organizaciones deben establecer metas que quieran alcanzar en el corto, corto, mediano o largo plazo, con el objetivo de contribuir al crecimiento, desarrollo y crecimiento del negocio guiados por su misión y visión. Además, se proporcionan pautas para orientar la vida de las personas y las herramientas para lograr sus objetivos.

#### ***1.2.6. Desarrollo Organizacional***

El desarrollo organizacional es un proceso diseñado para encontrar estrategias que puedan llevar a la organización en su situación actual a un mejor nivel. Durante este trabajo se fortalecerá el conocimiento y la educación de quienes respondan a este cambio, aumentando la efectividad de la organización y el crecimiento individual de sus integrantes.

Según el autor Partin (1977), el desarrollo organizacional incluye el "reclutamiento, capacitación, desarrollo profesional, desarrollo organizacional, planificación organizacional, compensación y otros servicios humanos que contribuyen al crecimiento y desarrollo de la organización como un todo" Pág. 2

Con esta definición, una organización utiliza el desarrollo organizacional para satisfacer las necesidades del entorno en el que opera, además de brindar soluciones a los problemas derivados de factores internos y externos a los que se enfrenta la empresa. Se puede apreciar que es una herramienta necesaria para garantizar el resultado de estas necesidades:

#### ***1.2.7. Tipos de Organización***

Según las investigaciones realizadas, se han encontrado dos tipos de organizaciones, las cuales son:

##### ***1.2.7.1. Organización Formal***

En una organización del día a día se definen los roles y responsabilidades de cada puesto y los canales de comunicación se definen por actividades, calendarios organizacionales o líderes que actúan como herramientas organizacionales estables para alcanzar las metas dentro de un tiempo asignado. Esto se refiere a cómo divide su trabajo en tareas y tareas simples y cómo combinarlas para crear subgrupos. (Chandler, 1962)

Chiavenato (1999), considera que la función de organización consiste en “*la determinación de los estándares de interrelaciones entre los órganos o cargos, definidos por las normas, directrices y reglamentos de la organización para lograr los objetivos*”

### *1.2.7.2. Organización Informal*

Estas organizaciones son modestas y flexibles, se asocian a los aportes de sus integrantes con nuevas estrategias que contribuyen a su desarrollo, estos empleados muchas veces provienen de diferentes partidos o se organizan en la empresa, aunque en algunos casos incide en el impacto que tiene en la empresa. empresa. (Chandler, 1962)

Según Koontz & Heinz (2009), una organización no autorizada se define como "el área, región o rama de la organización para la cual el administrador tiene autoridad para llevar a cabo actividades de diseño". Pág.206

Según Chiavenato (1999), define a la organización informal como "*el conjunto de interacciones y relaciones establecido por los diversos elementos humanos de una organización*".

Presenta las siguientes características:

- Relaciones de cohesión y antagonismo, que surgen como consecuencia de la simpatía o antipatía existente entre determinadas personas.
- Estado independiente de su posición en el organigrama.
- Colaboración espontánea entre los miembros de los grupos de la organización informal. Esta energía debe canalizarse a favor de la empresa.
- Posibilidad de oposición a la organización formal cuando la dirección no promueve las buenas relaciones con el personal.
- Patrones de relaciones y actitudes que son aceptados por los empleados y que pueden reflejar los intereses del grupo.
- Cambios de nivel y modificaciones de grupos informales, lo que significa que pueden cambiar de integrante cuando uno de ellos cambia su nivel funcional o cuando llegan nuevos compañeros.
- La organización informal trasciende la organización formal ya que escapa a los límites del organigrama e incluso al lugar y horario de trabajo.

Estándares de desempeño en los grupos informales que no siempre se corresponden con los establecidos desde la administración (Chiavenato, 1999)

### ***1.2.8. Modelos de Estructura Organizacional***

#### *1.2.8.1. Estructura Formal*

En tal organización, el sistema debe estar estructurado, dotado de personal y debe usar reglas y

regulaciones en el lugar de trabajo para motivar la ética laboral de los empleados. Esto se puede explicar en el calendario de la organización, la descripción del puesto, etc.

El autor Gilli (2017) manifiesta que: *“La formalización o estandarización se mide, por la proporción de cargos normalizados y el grado de tolerancia en la aplicación de las normas de trabajo. A mayor proporción de cargos normalizados y menor variación permitida, mayor será la formalización en la organización.”*

La etapa principal del proceso en sí no es buena ni mala, pero es un cambio que debe ser monitoreado continuamente, ya que depende del crecimiento, las habilidades técnicas y las actitudes de los miembros del equipo. (Gilli, 2017, pág. 46)

Por tanto, las organizaciones deben ser flexibles y adaptables al entorno para ser responsables, empoderar a su personal y desarrollar las reglas y procedimientos que deben seguir para lograr sus objetivos.

“El proceso de diseño generalmente se basa en un marco organizacional que tiene como objetivo guiar a las personas en su trabajo estableciendo ubicaciones, dependencias, dependencias y elementos poderosos en el sistema”. (Gilli, 2017, pág. 47)

En definitiva, el proceso actual necesita definir las tareas y responsabilidades que una organización decide para alcanzar los objetivos marcados promoviendo la independencia de los empleados.

#### *1.2.8.2. Organigrama*

“Un organigrama representa la estructura organizativa de una o más áreas y brinda una visión general de los componentes del equipo directivo, filiales, niveles estatales, comunicación diaria, políticas gubernamentales, gestión y asesoría que integran la misma”. (Franklin, 2009, pág. 124)

Por tanto, podemos decir que forma parte de un enfoque holístico y se presenta en el contexto del sector empresarial de las principales líneas de autoridad. El organigrama es muy importante para todos los empleados. Eso es porque habilita campos, departamentos y sus actividades. Tener el cronograma organizativo adecuado contribuye al éxito de su empresa.

Según Daft (2010), el objetivo del organigrama es alentar y dirigir a los empleados hacia actividades y comunicaciones que permitan a la organización alcanzar sus objetivos. El organigrama proporciona la estructura, pero el comportamiento de los empleados.

#### *1.2.8.3. Estructura informal*

Esta estructura se da cuando es desarrollada de forma claramente abierta por organizaciones que se

ven afectadas por el cambiante entorno laboral. Los grupos modernos pueden prosperar a través de intereses personales y sociales poco estructurados y bien organizados que pueden proporcionarles redes que informen sus actividades y cómo les afectan.

“Los rasgos distintivos de los grupos informales se brindan a través de la búsqueda de otros factores sociales como intereses, beneficios y lazos familiares, que conducen a la formación de asociaciones, por ejemplo”. (López et al., 2017)

#### *1.2.8.4. Estructura Funcional*

Estos tipos de estructuras evolucionan a medida que la organización crece, abordando las necesidades ambientales y los desafíos competitivos, mejorando el desempeño basado en el diseño y la flexibilidad requerida, y ha demostrado ser más robusto que los sistemas de línea. Necesitas crear una institución.

“El trabajo de diseño requiere componentes especiales que puedan proporcionar una variedad de herramientas sofisticadas. El trabajo es simple e interactivo, por lo que encaja muy bien”. (Gilli, 2017, pág. 79)

Esta estructura requiere algunas características importantes para su desarrollo, como la comunicación directa entre regiones sin arbitraje. Otra característica es la presencia de una autoridad relativa y partidista. Es decir, solo necesitas un director en todos los niveles. La toma de decisiones está dividida y, lo que es más importante, la responsabilidad de las personas depende de su conocimiento y experiencia en la organización.

#### *1.2.8.5. Estructura lineal o simple*

También conocido como negocio, se enfoca en organizaciones pequeñas donde el gerente y el propietario son una sola persona. Con un proceso simple, muchos productos se pueden actualizar en un mercado específico con una función de toma de decisiones rápida y fácil, cuando la relación con los trabajadores es cercana. La estructura reduce el tiempo que los empleados dedican a investigar, planificar y administrar varios elementos que reciben órdenes de los gerentes y ejecutan la autorización según el estado del puesto. “El proceso de diseño consta de divisiones funcionales, pequeñas diferencias entre unidades y niveles de posición bajos. Por otro lado, reduce el uso de profesionales y la falta de apoyo. Es decir, se centra en la obra original.” (Gilli, 2017, pág. 106)

#### *1.2.8.6. Estructura por procesos*

El proceso puede entenderse como una serie de pasos que cumplen las tareas de manera eficaz, aumentan el valor para quienes forman parte de la organización y brindan a los clientes internos y externos la oportunidad de estar satisfechos con lo que reciben. Puedo, por tanto, siempre es bueno

ejecutar y diseñar tareas de gestión que puedan mejorar los parámetros de calidad, servicio y rapidez de respuesta. “Debido a que las estructuras organizacionales proporcionan el poder básico de una organización con líneas de implementación horizontales en toda la estructura de la organización, a los representantes de autoridad se le presentan responsabilidades a nivel, similares a los pasos mismos. Se pueden implementar, pero dependen unos de otros”. (Franklin, 2009, pág. 134)

### **1.2.9. Contabilidad**

La contabilidad es una ciencia y / o técnica que proporciona información útil para el proceso de toma de decisiones económicas. Esta disciplina estudia la equidad y presenta los resultados a través de estados contables o financieros. La contabilidad general implica un análisis desde diferentes sectores de todas las variables que inciden en este campo. Para ello es necesario realizar un registro sistemático y cronológico de las operaciones financieras. (Ayaviri, 1997, pág. 5)

Para Gil (2019) la contabilidad es la parte de las finanzas que estudia las diferentes partidas que reflejan los movimientos económicos y financieros de una empresa o entidad.

La contabilidad es un recurso disponible para administrar los gastos e ingresos de una empresa. Cualquier empresa en el desarrollo de su actividad realiza operaciones de compra, venta, financiación como resultado de estas actividades, su patrimonio varía y obtiene una ganancia o pérdida (Gil, 2019)

Contabilidad identifica, evalúa y registra los datos como primer paso en su misión, además de dar orden y relevancia en materia económica. Nos ayuda a registrar datos financieros y monetarios mediante una variedad de técnicas.

### **1.2.10. Sistema de Costos**

Para seleccionar un precio en una empresa de servicios, debe existir un modelo contable específico que "cubra el área tradicionalmente asignada a la contabilidad de costos y proporcione a la gerencia información relevante para la toma de decisiones", como se muestra en los objetivos básicos que persigue la Contabilidad de Gestión., en la conferencia el Cambio en el Cambio en la Contabilidad de Gestión (Lizcano, 1992).

Es necesario que exista un sistema de costos adecuado que tome en cuenta todos los procedimientos, elementos y actividades en el proceso productivo además (Álvarez et al., 2005) manifiestan que: “para que sus gerentes reciban información de ellos y tomen decisiones estratégicas con respecto a sus clientes, competidores, servicios, productos, etc. pueden reunirse.” También señala el uso de un sistema de costos donde consten:

- Medición de la eficiencia del trabajo.
- Evaluación y control de inventarios.
- Determinación de precios de ventas.
- Formulación de presupuestos.
- Proyección de cambios en el producto o servicio.

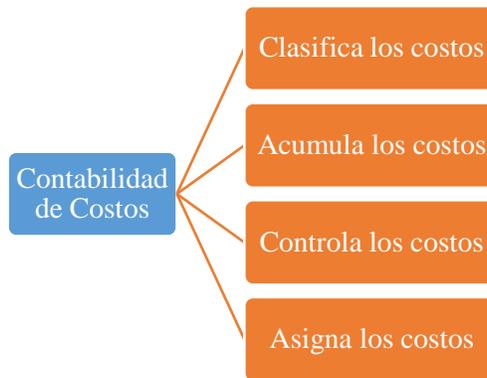
Un sistema de costos no debe basarse en referencias tradicionales, sino que debe seguir el nuevo enfoque contable: Los sistemas de costos tradicionales son adecuados para la contabilidad externa, ya que los usuarios externos no están interesados en obtener costos sesgados para cada producto individual, siempre que los números sean aproximadamente correctos. (Álvarez et al., 2005)

#### *1.2.10.1. Contabilidad de costos*

Los costos se asocian con todos los tipos de organizaciones, lucrativas y sin fines de lucro, de manufactura, comerciales y de servicios. En general, los tipos de costos en los que se incurre y el modo de clasificarlos dependen del tipo de organizaciones que se trate. La contabilidad administrativa se aplica tanto a un tipo de organización como a otro. Por esta razón, consideraremos las características de los costos de diversas organizaciones: las de manufactura, de comercialización y de servicios. (Davidson & Weil, 1990)

La contabilidad de costos es la rama de la contabilidad que se ocupa de la distribución, clasificación y recopilación de información sobre los costos incurridos por la organización, determinando los costos por departamento, actividad o producto, y los costos futuros esperados o estimaciones y costos estándar, así como los costos históricos, costos de diferentes períodos de tiempo, costos reales con estimaciones y costos alternativos. Los informes de costos indican el costo de un producto, servicio, actividad de proceso o proyecto específico. Los informes de costos son muy útiles para planificar y elegir alternativas en una situación determinada.

La contabilidad de costos es un subsistema de contabilidad general que cubre todas las transacciones financieras que realiza la empresa para preparar estados financieros.



**Gráfico 1-1:** Esquema de contabilidad de costos

**Fuente:** (Ramírez, 2008)

**Elaborado por:** Sucuy, J.2021

#### 1.2.10.2. *Elementos del costo*

Los tipos de costos son factores necesarios para que un nuevo producto esté disponible para la venta, según (Horgren et al.,2006, pág. 158) los elementos del costo son los siguientes:

**Materia prima:** "El costo de adquisición de todas las materias primas que una empresa identifica como parte de los productos manufacturados y puede rastrear hasta los productos manufacturados de una manera económicamente justificable."

**Mano de obra:** " Salarios de todos los trabajadores que una empresa puede ser concreta y exclusivamente de forma económicamente justificable de regreso en bienes manufacturados ".

**Costos indirectos de producción:** Todos los costos que no provienen directamente de las materias primas o directamente de la mano de obra y están relacionados con el proceso de fabricación.

#### 1.2.11. *Clasificación de los Costos de acuerdo con el Tiempo en que se cargan a los Ingresos*

##### 1.2.11.1. *Costos del periodo*

Son aquellos que se identifican con los intervalos de tiempo y no con los productos o servicios; Por ejemplo, el alquiler de oficinas de la empresa, cuyos costos se incurren durante el período en el que se utilizan las oficinas, independientemente de cuándo se vendan los productos. (Ramírez, 2008, p. 57)

Son aquellos que se determinan como ingresos durante un período de tiempo determinado. Por tanto, no se incluyen como parte integrante del inventario. Estos costos son causados por todo lo que se hace adicionalmente para poder fabricar productos.

### *1.2.11.2. Costos del producto*

Estos son los que solo se contabilizan contra el ingreso si ayudaron a generarlo directamente, es decir, son el costo de los productos que, independientemente del tipo de venta, se vendieron de tal manera que el costo no aportó para generar ingresos en un período de tiempo determinado, inventarían. (Ramírez, 2008)

Los tres elementos del costo de producción de un artículo manufacturado se conocen como costo del producto porque se incorporan al valor de los productos manufacturados a través de cuentas de activos. Algunos costos están más ligados al producto que al tiempo y permanecen asociados a ellos hasta que se vende el artículo. En el momento de la venta, estos costos se eliminan de un inventario específico y se vinculan a las ganancias o pérdidas del período.

### ***1.2.12. Clasificación de los Costos de acuerdo con su Comportamiento.***

#### *1.2.12.1. Costos variables*

Son aquellos que cambian o fluctúan en relación directa con una actividad o volumen específico. Esta actividad o volumen dado. Esta actividad puede estar relacionada con la producción o las ventas: la materia prima cambia en función de la función de producción y las comisiones en función de la venta. (Ramírez, 2008)

Los costos variables son gastos que cambian en proporción a la actividad de una organización. Los costos variables son la suma de los costos marginales en todas las unidades producidas. Por lo tanto, los costos fijos y los costos variables forman los dos componentes de los costos totales.

#### *1.2.12.2. Costos fijos*

Parecen ser constantes durante un período de tiempo relevante o actividad constante, independientemente de si el volumen cambia, p. Ej. B. salarios, depreciación lineal e ingresos de la construcción. Hay dos categorías de costos fijos. Por un lado, están los costos fijos discrecionales, que son los que pueden modificarse, como B. Sueldos y salarios. Por otro lado, están los costos fijos comprometidos que no aceptan cambios, por lo que también se les conoce como costos submarinos. En la última categoría, la depreciación de las máquinas y los arrendamientos a largo plazo disminuiría. (Ramírez, 2008)

#### *1.2.12.3. Costos semivARIABLES*

Estos costos, también conocidos como "semifijos" o mixtos, tienen la propiedad de que están compuestos por una parte fija y una parte variable. Un ejemplo típico son los servicios públicos como

la electricidad y el teléfono, por los cuales se cobra una tarifa fija por el servicio más los costos variables de uso del servicio (kilovatios, minutos de llamadas). (Ramírez, 2008)

### ***1.2.13. Clasificación de los Costos de acuerdo con su Importancia para la Toma de Decisiones.***

#### ***1.2.13.1. Costos relevantes***

Estos son los que se modificarán o cambiarán en función de la opción elegida. También se conocen como costos diferenciales. Por ejemplo, cuando se solicita un pedido especial y hay capacidad ociosa; En este caso, cuando se acepta el pedido, solo cambia el costo de las materias primas, energía, flete, etc. La depreciación del edificio se mantiene constante, por lo que la primera es relevante y la segunda irrelevante para la decisión. (Ramírez, 2008, p. 58)

Los costos relevantes también se pueden definir como costos evitables o costos adicionales. Una pauta general es que la mayoría de los costos variables son relevantes y la mayoría de los costos fijos no lo son. Sin embargo, pueden surgir algunas excepciones al tomar una decisión.

#### ***1.2.13.2. Costos irrelevantes***

Son los que permanecen igual independientemente del curso de acción elegido". (Ramírez, 2008). Los costos irrelevantes o también llamados costos inevitables son aquellos costos futuros que no difieren entre las opciones relevantes en la toma de decisiones de gestión.

### ***1.2.14. Contabilidad de Costos para Restaurantes***

#### ***1.2.14.1. Antecedentes Generales del Sector de Restaurantes***

En Ecuador, el sector de restaurantes, cafeterías y catering ha tenido una gran influencia en la economía del país a pesar de vivir una pandemia global que ha afectado notoriamente a la economía mundial. Según un informe publicado en el blog de la Corporación Ecuatoriana para el Desarrollo de la Investigación y la Academia (CEDIA) realizado por el (Observatorio económico y social de Tungurahua, 2021) menciona que "El BCE dentro de sus previsiones macroeconómicas para 2020, publicadas en enero de este año, sitúa los servicios de alojamiento y alimentación en el puesto 12 de 46 ramas de actividad económica, con una aportación de \$ 2.388,63 millones en 2020 (2,2% del PIB), por tanto, es de gran importancia para la economía del país, que genera empleo y desarrollo. Si bien la economía ecuatoriana anteriormente ha mantenido una tendencia de crecimiento, últimamente la pandemia ha desencadenado todas las proyecciones previstas por lo que la economía ha ido decayendo, sin embargo, han surgido empresas y negocios dirigidos a esta zona, pero dentro de la provincia de Chimborazo el porcentaje de personas que se dedican al hospedaje y catering para la línea de restaurantes es baja en comparación con otras provincias, esto debido a los problemas económicos

que se han presentado, lo que tiene un acceso limitado para que las personas se dediquen a este negocio. Según el blog de CEDIA, se toma como fuente la investigación realizada por MUNTUR, donde la provincia de Chimborazo ocupa el noveno lugar de las provincias donde se ha avanzado en la línea de negocio de servicios de alojamiento y alimentación. (Observatorio económico y social de Tungurahua, 2021)

Con las medidas llevadas a cabo con el Gobierno Central y el COE Nacional, se ha dinamizado la economía y permitiendo a estos sectores tener una mayor influencia de los ingresos, así como volver al servicio de restauración. Es importante mencionar que incluso las empresas y negocios que se reactivan generarán una oferta de servicios de restaurantes.

#### *1.2.14.2. Introducción a la Contabilidad de Costos para Restaurantes*

Es fácil administrar un restaurante. Lo difícil es hacerlo bien. Además de controlar las compras, los procesos y las ventas, el control financiero también debe realizarse en los restaurantes. Para ello se utiliza Contabilidad, un sistema de registro y control de procesos. Si este registro no está disponible, será imposible controlar los recursos de la empresa. El costo del producto está directamente relacionado con el producto o servicio. El costo de un restaurante puede ser directo o indirecto. El costo de los alimentos consumidos en un restaurante o el salario del chef se dan como costos directos. Y como costos indirectos la depreciación del edificio, los costos indirectos se pueden asignar a las producciones, servicios o salidas del restaurante en base a una base o índice que refleje la forma en que estos elementos indirectos van a ser utilizados o aplicados.

El gasto del período es aquel que no está directamente relacionado con la venta y está relacionado con el período analizado en la cuenta de resultados y por lo tanto está relacionado con los costos administrativos incurridos durante un mes o un año, o con los costos de mantenimiento. Los inventarios se dividen en inventarios y no inventarios, los primeros son bienes almacenados y su consumo proviene de la empresa, mientras que los no inventarios son aquellos que se adquieren externamente y al no tener capacidad de almacenamiento, su consumo se da inmediatamente como energía, agua y teléfono.

#### *1.2.15. Costo*

Ferguson y Gould, (1985) definen el costo como "un aspecto de la actividad económica, para el empresario individual esto implica sus obligaciones de realizar pagos en efectivo, para el conjunto de la sociedad, el costo representa los recursos que deben sacrificarse para obtener un bien determinado"

Por otro lado, Howe (2014), define el costo como el "precio pagado o la remuneración por adquirir un activo". Aplicando a los inventarios, el costo significa en principio la suma de los desembolsos

aplicables y los cargos incurridos directa o indirectamente al llevar un artículo a su condición y ubicación actual”

#### ***1.2.16. Esquema de costos***

La estructura de costos es conocida como aquel proceso que busca organizar de manera práctica los costos de una empresa, tomando como referencia la estrategia y operación de la misma. Establecer una estructura de costos tiene un propósito fundamental y es sentar las bases para la generación de información relevante para la toma de decisiones en una organización. (Barrera, 2021)

#### ***1.2.17. Restaurante***

Un restaurante es un establecimiento que elabora alimentos y bebidas, para consumo, donde se recibe una remuneración por los servicios prestados, el propósito de los restaurantes es ofrecer productos y servicios alimenticios a un público existente y los tipos de servicios que son brindados por ellos mismos. (Garcia, 2006).

#### ***1.2.18. Clasificación del sistema de costos***

Los sistemas de costos se clasifican de la siguiente manera según Cuervo y Osorio (2006):

- a) Características de producción: por procesos y pedidos,
- b) Filosofía sobre el costo (costo total, absorbente o tradicional, Costos por protocolos, Costos basados en actividades, Costos en la teoría de restricciones, Costos directos variables o marginales, Costos en el ciclo de vida de los productos, Costos basados en Ventas, Target Costeo),
- c) La base de costos: histórica y predeterminada

Los sistemas de costos se clasifican en, según (Hall, 1983):

##### ***1.2.18.1. Sistemas de costos por órdenes de producción***

Es de considerar, como costos de producción específicos, es importante para las empresas que realizan trabajos por pedidos determinados por cada cliente, los desembolsos establecidos de cada pedido son tomados en consideración durante el proceso de producción, el cual se realiza a pedido del cliente y especificaciones.

##### ***1.2.18.2. Sistemas de costos por procesos***

Determinar la imputación de los costos de producción infringidos durante el período en cada centro de costos. Su objetivo principal es calcular los costos unitarios para determinar los ingresos totales. (Weygandt et al., 2014)

### *1.2.18.3. Costos históricos y reales*

A medida que pasa el tiempo en la creación de un producto o servicio se van realizando los gastos exigidos por la empresa, estos gastos deben estar debidamente justificados con los comprobantes de pago, de acuerdo a esto los costos reales del producto o servicio se tomarán al final del período; Sistema de costos predeterminados, costos que se calculan mucho antes de la producción del producto en momentos durante su producción (Solís, 2012).

### *1.2.18.4. Características del sistema de costos por órdenes de producción*

Según Reyes (2005), las características del sistema de costos por órdenes de producción son:

- Admitir por separado recolectar cada uno de los elementos que componen el costo de producción,
- Generalmente se origina en pedidos realizados por clientes de la empresa,
- Al inicio del proceso productivo, debemos tener un pedido en producción, donde podamos encontrar en detalle la cantidad de productos a fabricar,
- Se sabe que el costo por unidad del producto permite establecer el precio de venta del producto.
- Existe un control de costos analítico.

### *1.2.18.5. Ventajas del sistema de costos por órdenes de producción*

Las ventajas del sistema de costos por órdenes de producción las cuales son

- El sistema de producción de un conjunto de productos puede cambiar con el tiempo, ya sea en cantidad o en calidad.
- Los elementos esenciales que intervienen en la producción como las materias primas y la mano de obra directa se denominan costos primos, estos se determinarán de acuerdo al orden de producción,
- Al realizar las actividades productivas se predecirán diferentes costos de producción, se identificarán cada uno de los elementos que tendrán un costo dentro del proyecto y
- Son costos que se establecen en el curso de la productividad, se determina al final del período económico, que también puede ser: anual, mensual, semanal y diario (Reyes, 2005).

### *1.2.18.6. Importancia del sistema de costos por órdenes de producción*

La importancia del sistema de costos para las órdenes de producción radica en la capacidad de poder elaborar productos de acuerdo a las necesidades de los clientes, lo que permite llevar a cabo los

objetivos de la gestión de planificación de utilidades, control de costos y fijación de precios de venta. Para poder emitir un juicio sobre el movimiento de la organización, deben utilizar una medida aceptable de efectividad en los resultados, que en este caso serían los sistemas de costos predeterminados. (Gilli, 2017)

El sistema de costo estándar nos dice el precio de hacer un producto o servicio. Determine el costo de producción. De acuerdo con el volumen de producción, también se pueden determinar los costos unitarios de cada artículo fabricado. Además, es un sistema que actúa para proponer métodos y modelos específicos con el fin de maximizar los beneficios de la empresa. (Mera, 2013)

### ***1.2.19. Esquema de un sistema de producción***

De acuerdo con Barrera, (2021) Para determinar el costo de producir un bien o servicio, es importante que el esquema tenga los siguientes pasos:

- **Definir el sistema de producción:** Antes de comenzar a calcular valores, lo primero que debe hacer la empresa es definir qué tipo de sistema de producción se lleva a cabo dentro de él.
- **Describa el servicio o producto:** Describa la actividad que realiza la empresa, identificando los productos que fabrica o los servicios que ofrece, conociendo los diferentes productos o servicios que ofrece la empresa, será posible identificar mejor los insumos de cada uno de los ellos.
- **Determinar el costo del MPD:** Una vez identificados los productos o servicios ofrecidos, se procede a calcular los costos de los materiales que se utilizan directamente para producirlos.
- **Determinar el costo de la MOD:** La mano de obra que participa directamente en la elaboración de los productos es la que se llama directa, para calcularla debemos multiplicar el salario por minuto por el tiempo invertido en desarrollar la actividad.
- **Determinar los CIF:** Dentro de estos se encuentran la materia prima indirecta, la mano de obra indirecta y otros costos de fabricación como agua, electricidad, mantenimiento, entre otros.
- **Calcule el costo total de producción:** Para determinar el costo de producción, debe sumar los tres elementos de costo mencionados anteriormente, de esta manera puede establecer un margen de utilidad de acuerdo a sus costos.

## CAPÍTULO II

### 2. MARCO METODOLÓGICO

#### 2.1. Enfoque de investigación

El trabajo de investigación para la propuesta de una estructura organizacional y un esquema de costos para los restaurantes de la ciudad de Riobamba, se estableció en un entorno investigativo de carácter cualitativo y cuantitativo, es decir, la metodología que se utilizó, se perfilo en el desarrollo de encuestas con los propietarios de los restaurantes y sus trabajadores. Mediante esta metodología se busca determinar si los negocios cuentan y cumplen con una estructura organizacional y si se establece una estructura base de costos para el precio de sus productos ofertantes.

Dentro de la metodología de la investigación se pudo identificar las necesidades que provocaron el problema, así como las posibles soluciones que puedan desarrollarse en base a los procesos de investigación y obtención de resultados, debido a que todos los datos generados que se adquirieron en el marco metodológico fueron fundamentados en actividades de aplicación de investigación y los mismos son datos reales y precisos, con esto se pudo obtener una investigación clara acorde a los objetivos planteados para su cumplimiento.

#### 2.2. Nivel de Investigación

La presente propuesta se llevó a cabo a partir de una investigación explicativa y descriptiva, que nos permitió identificar el problema, las variables, los conceptos y establecer prioridades de investigación sobre una determinada realidad; narrar los hechos a medida que se observan, dentro de la investigación utilizando símbolos, imágenes, figuras geométricas, entre otros; que permitió la obtención de información que lleve a registrar, cuantificar, interpretar la información recolectada.

##### 2.2.1. Investigación explicativa

Su objetivo es determinar las causas de los hechos o fenómenos en estudio. Este estudio permite explicar por qué ocurren los eventos y fenómenos físicos o sociales que ocurren en el contexto del estudio. (Hernández et al., 2003)

En el presente proyecto se necesitó de una investigación específica del objeto de estudio para brindar mejores detalles a partir de la cantidad de información recolectada y así medir a través de esta investigación para proponer lo que se requiere en el problema.

### **2.2.2. Investigación descriptiva**

Según Behar (2008), narra los hechos como son observados, la literatura puede mostrarnos que hay "partes de la teoría" con un apoyo empírico moderado; es decir, estudios descriptivos que han reconocido y definido determinadas variables y generalizaciones. A través de este nivel de investigación se pudo conocer los aspectos generales de los establecimientos gastronómicos, sus características y necesidades, conociendo así el problema para dar las posibles soluciones.

## **2.3. Diseño de investigación**

### **2.3.1. Investigación Experimental**

Según Selltiz et al., (1980) la investigación experimental tiene como objetivo formular el problema de investigación de manera precisa, dado que existe una falta de información suficiente y conocimiento previo del objeto de estudio, es lógico que la formulación inicial del problema sea imprecisa. De esta forma se pudo obtener nuevos datos y elementos que pudieron llevar a formular preguntas de investigación con mayor precisión.

Este tipo de investigación nos ayudó a determinar información sumamente importante sobre los restaurantes, la misma que fue necesaria para la realización de la propuesta, ya que, al no contar con información precisa, se buscaron herramientas para obtener datos reales del grupo a investigar.

### **2.3.2. Investigación Transversal**

Los diseños de estudios transversales se realizan una sola vez, se ha definido el entorno a estudiar y se recopila información de fuentes primarias mediante el uso de encuestas. (Hernández et al., 2003).

En el presente proyecto existió la necesidad de levantar información, mediante algunas técnicas como son la observación y las encuestas que nos permitieron analizar datos de las variables sobre una determinada población, muestra o conjunto predefinido, pudiendo determinar así las necesidades y preferencias del objeto de estudio.

## **2.4. Tipo de estudio**

El tipo de estudio que se utilizó fue el documental y el de campo; el estudio documental se basó en la recopilación de información sobre propuestas teóricas similares al tema, en el caso de estudio de campo se recabó la información a través de la observación con el fin de obtener datos que nos guíen a proponer una solución al problema dado.

## 2.5. Población y Planificación, selección y cálculo del tamaño de la muestra

### 2.5.1. Población

Para (Behar ,2008) en su libro Introducción a la Metodología de la Investigación, menciona que “La muestra es esencialmente un subgrupo de la población”, a través del cual se obtienen una serie de individuos que forman parte del estudio de investigación para brindar una posible solución a un problema. dentro de una localidad, empresa u organización

En la presente investigación, para determinar la población, se tomó en cuenta el número de los restaurantes registrados en la Dirección de Gestión y Turismo del GADM, siendo un total de 182 restaurantes.

### 2.5.2. Muestra

La muestra es un subconjunto o parte del universo o población en la que se llevará a cabo la investigación. Existen procedimientos para obtener el número de componentes de la muestra como fórmulas, lógica y otros. La muestra es una parte representativa de la población (López P. L., 2004)

Para obtener la muestra se ha aplicado la siguiente fórmula:

$$n = \frac{z^2 pqN}{E^2(N - 1) + z^2 pq}$$

#### Donde:

**n**= Tamaño de la muestra

**Z** = Margen de confiabilidad, 95% constante 1,96

**p** = Población con la característica= 50% ---- 0,50

**q** = Probabilidad sin la característica: 50% ----- 0,50

**E** = Error de estimación o error maestral 5%

**N** = Población o universo de estudio= 182

$$n = \frac{(1.96)^2 * 0.5 * 0.5 * 182}{(0.05)^2(182 - 1) + (1.96)^2 * 0.5 * 0.5}$$

$$n = \frac{174.7928}{0.4525 + 0.9604}$$

$$n = \frac{174.7928}{1.4129}$$

$$n = 123.71 = 124$$

Una vez calculada la muestra, se pudo determinar que se deben encuestar a 124 restaurantes de la ciudad de Riobamba.

## **2.6. Métodos, técnicas e instrumentos de investigación**

### **2.6.1. Métodos**

#### *2.6.1.1. Método Analítico-sintético*

Este método se refiere a dos procesos intelectuales inversos que operan en unidad: análisis y síntesis. El análisis es un procedimiento lógico que permite descomponer mentalmente un todo en sus partes y cualidades, en sus múltiples relaciones, propiedades y componentes. Permite estudiar el comportamiento de cada parte. La síntesis es la operación inversa, que establece mentalmente la unión o combinación de las partes previamente analizadas y permite descubrir relaciones y características generales entre los elementos de la realidad. Funciona a partir de la generalización de algunas características definidas a partir del análisis. Debe contener solo lo estrictamente necesario para comprender lo que se sintetiza. (Rodríguez & Pérez, 2017)

#### *2.6.1.2. Método Empírico*

Permite al investigador realizar la observación y la experimentación para obtener y analizar datos. (Bermúdez & Rodríguez, 2016) El método empírico permite obtener información a través de un proceso que el investigador debe seguir para estudiar los hechos y buscar posibles respuestas.

### **2.6.2. Técnicas**

#### *2.6.2.1. Encuestas*

(Behar 2008) afirma que la encuesta es una técnica que permite recolectar información que está de acuerdo con el tema que se investiga, se dirige a un cierto número de personas a través de un formulario que puede ser con preguntas abiertas o cerradas, el formulario para la realización de la encuesta debe estar secuenciada y contener preguntas para averiguar la frecuencia, el número y el presupuesto de los encuestados.

La encuesta se aplicó a 124 restaurantes, en donde se determinó la importancia de que los restaurantes cuenten con una estructura organizacional y un esquema de costos en referencia al tema propuesto para el cumplimiento de los objetivos.

#### *2.6.2.2. Observación*

De acuerdo con Zapata (2006) la técnica de observación es el conjunto de métodos mediante los cuales el investigador observa directamente el fenómeno que está estudiando sin reaccionar ante él, es decir, sin modificarlo ni realizar ningún tipo de operación que permita manipularlo.

A través de esta técnica, se recolectó información para poder realizar el diagnóstico situacional de los restaurantes en Riobamba de manera global y así identificar de manera concreta los problemas que enfrenta este sector.

#### **2.6.3. Instrumentos**

##### *2.6.3.1. Cuestionario*

Los cuestionarios son utilizados en la técnica de la encuesta, para (Baena ,2017) “se dirige a la persona interrogada; ella misma lo lee y lo llena” (p. 79). El cuestionario está compuesto de dieciséis preguntas, divididas en dos partes, las diez primeras se centran en la estructura organizacional y las restantes en los costos de los restaurantes, las mismas fueron estructuradas de forma clara y sencilla con el fin de que todos los sujetos investigados las interpreten de la misma forma, no perder objetividad y agilizar el tratamiento de los datos.

##### *2.6.3.2. Guía de Observación*

Zapata (2006) Establece que es el instrumento de registro el que evalúa el desempeño o notas importantes dentro del sitio estudiado. (pág. 198). A través de este instrumento se tomaron notas importantes para realizar el diagnóstico, así como el uso de grabaciones para evitar la fuga de información necesaria e importante para la investigación.

#### **2.7. Idea a defender**

Propuesta de una estructura organizacional y un esquema de costos para los restaurantes de la ciudad de Riobamba.

#### **2.8. Variables**

##### *2.8.1. Variable independiente*

Estructura organizacional y el esquema de costos.

##### *2.8.2. Variable dependiente*

Restaurantes de la ciudad de Riobamba.

## CAPÍTULO III

### 3. MARCO DE RESULTADOS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

#### 3.1. Resultados

Con el fin de conocer el grado de aceptación y la importancia de establecer una estructura organizacional y un esquema de costos para los restaurantes de la ciudad de Riobamba, se aplicó una encuesta a 124 restaurantes realizadas a través de los formularios de Google debido a la pandemia que está sufriendo el mundo por el Covid-19.

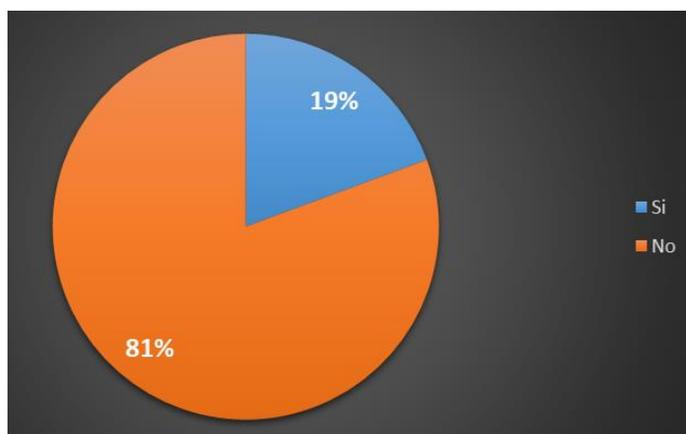
##### 3.1.1. Estructura Organizacional

#### 1. ¿El restaurante cuenta con una estructura organizacional?

**Tabla 2-3:** El restaurante cuenta con una estructura organizacional

DETALLE	FRECUENCIA	FRECUENCIA RELATIVA
Si	24	19.4%
No	100	80.6%
<b>TOTAL</b>	<b>124</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta Elaborada  
Elaborado por: Sucuy, J. 2021



**Gráfico 1-3:** El restaurante cuenta con una estructura organizacional

Fuente: Encuesta Elaborada  
Elaborado por: Sucuy, J. 2021

#### Análisis e interpretación

Del 100% del total de los encuestados, el 81 % indicó que su restaurante no cuenta con una estructura organizacional, mientras que el 19 % indicó que su restaurante si cuenta con una estructura organizacional. Por lo tanto, se pudo deducir que la mayoría de los restaurantes de Riobamba no cuentan con una estructura organizacional, es por esta razón que se debe implementar una estructura

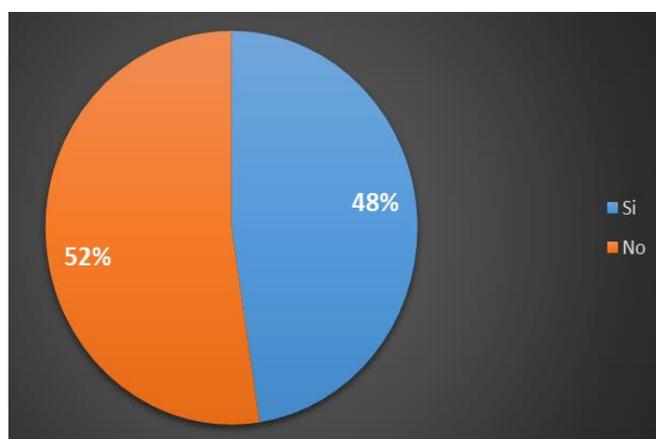
estandarizada para que los restaurantes logren cumplir con los objetivos planteados y sus metas a corto y largo plazo

**2. ¿Considera usted que se encuentra claramente establecida la jerarquía al interior del restaurante?**

**Tabla 3-3:** Autoridades establecidas en el restaurante

DETALLE	FRECUENCIA	FRECUENCIA RELATIVA
Si	59	47.6%
No	65	52.4%
<b>TOTAL</b>	<b>124</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta Elaborada  
Elaborado por: Sucuy, J. 2021



**Gráfico 2-3:** Autoridades establecidas en el restaurante

Fuente: Encuesta Elaborada  
Elaborado por: Sucuy, J. 2021

**Análisis e interpretación**

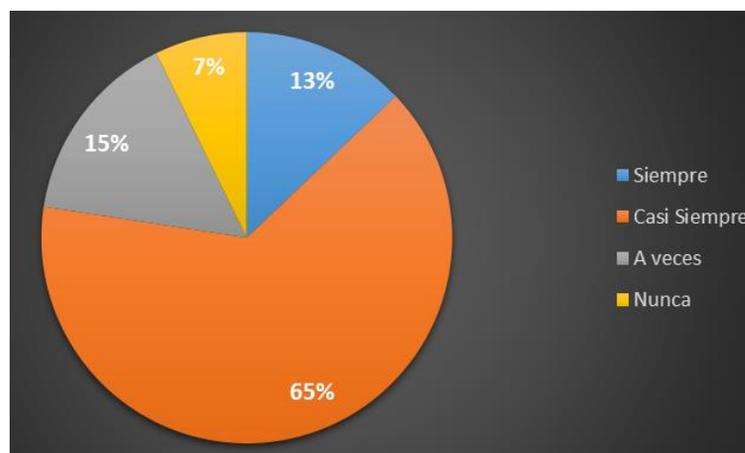
Del total de los encuestados, el 52 % respondió que no se encuentran definidas las autoridades dentro del restaurante mientras que el 48 % respondió que sí, debido a esto, se pudo constatar que los restaurantes de Riobamba de alguna manera cuentan con el orden jerárquico requerido para un buen funcionamiento de los mismos, es así que se debe proporcionar un documento en donde se visualice claramente el orden jerárquico ya establecido que les ayude de mejor manera a interpretar la jerarquía en cada uno de los restaurantes.

**3. ¿Considera que cuenta con los recursos y herramientas necesarias para realizar su trabajo con eficiencia?**

**Tabla 4-3:** Recursos y herramientas necesarias para realizar el trabajo

DETALLE	FRECUENCIA	FRECUENCIA RELATIVA
Siempre	16	12.9%
Casi Siempre	80	64.5%
A veces	19	15.3%
Nunca	9	7.3%
<b>TOTAL</b>	<b>124</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta Elaborada  
Elaborado por: Sucuy, J. 2021



**Gráfico 3-3:** Recursos y herramientas necesarias para realizar el trabajo

Fuente: Encuesta Elaborada  
Elaborado por: Sucuy, J. 2021

**Análisis e interpretación**

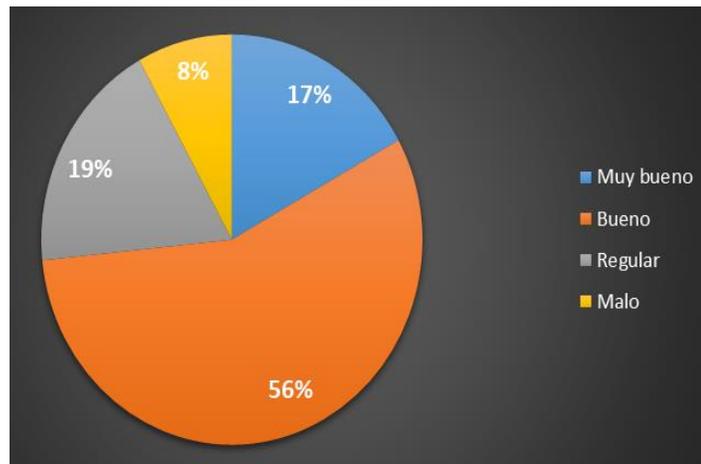
Del 100% de los encuestados, el 65% respondió que casi siempre cuentan con los recursos necesarios para la realización de un trabajo efectivo, mientras que el 7% respondió que nunca cuentan con los recursos necesarios. Por lo tanto, se puede determinar que es importante la implementación de una estructura organizacional para que cada uno de los trabajadores sepa cuál es su función y pueda ejecutarla a cabalidad en la que cuente con un sistema de inventarios que ayude a conocer los recursos necesarios para la realización efectiva de las actividades asignadas a los trabajadores.

#### 4. ¿Cómo considera usted que se encuentra actualmente el equipamiento del restaurant?

**Tabla 5-3:** Equipamiento del restaurante

DETALLE	FRECUENCIA	FRECUENCIA RELATIVA
Muy bueno	21	16.9%
Bueno	70	56.5%
Regular	23	18.5%
Malo	10	8.1%
<b>TOTAL</b>	<b>124</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta Elaborada  
Elaborado por: Sucuy, J. 2021



**Gráfico 4-3:** Equipamiento del restaurante

Fuente: Encuesta Elaborada  
Elaborado por: Sucuy, J. 2021

#### Análisis e interpretación

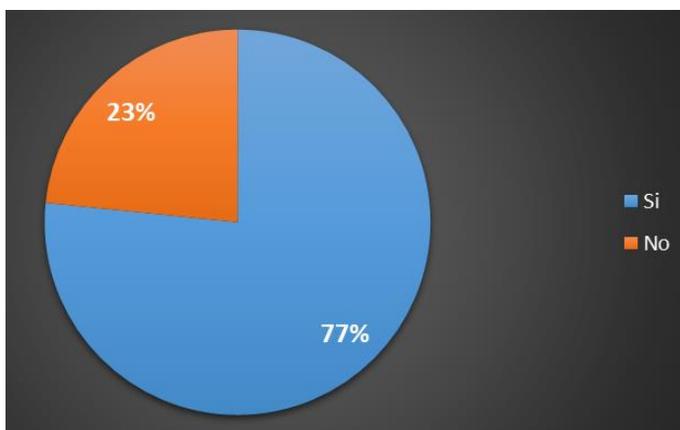
Del 100 % de las encuestas realizadas, el 56 % respondió que el equipamiento de los restaurantes en bueno, mientras que el 8% que respondió que el equipamiento que tiene los restaurantes es malo. Debido a esto se puede determinar que los restaurantes no cuentan con el equipamiento adecuado para dar un buen servicio y comida de calidad y calidez, es por esto que al proponer una estructura organizacional se podrá tener diferenciado cuales son los equipos necesarios para generar un buen servicio en el cual contará el área de trabajo por departamentos y así poder darle un trato a cada uno de ellos, para mejorar el servicio de comida en los restaurantes de comida en Riobamba.

5. ¿Consideraría que la infraestructura actual del restaurante es adecuada?

**Tabla 6-3:** La infraestructura del restaurante es adecuada

DETALLE	FRECUENCIA	FRECUENCIA RELATIVA
Si	95	76.6%
No	29	23.4%
<b>TOTAL</b>	<b>124</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta Elaborada  
Elaborado por: Sucuy, J. 2021



**Gráfico 5-3:** La infraestructura del restaurante es adecuada

Fuente: Encuesta Elaborada  
Elaborado por: Sucuy, J. 2021

**Análisis e interpretación**

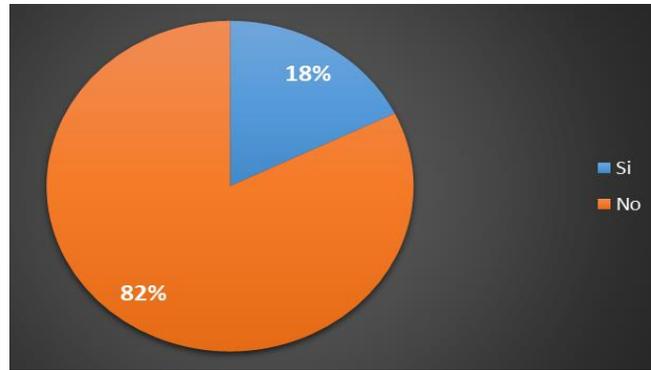
Del 100 % de las encuestas realizadas, el 77 % respondió que la infraestructura de los restaurantes es la adecuada mientras que el 23 % respondió que la infraestructura no es la adecuada. Por lo tanto, se puede determinar que los restaurantes deben fortalecer y mejorar en caso de ser necesario su estructura por medio de procesos estandarizados para un mejor funcionamiento de tal forma que existan clientes satisfechos.

6. ¿En el restaurante existe un manual de funciones?

**Tabla 7-3:** El restaurante posee un manual de funciones

DETALLE	FRECUENCIA	FRECUENCIA RELATIVA
Si	22	17.7%
No	102	82.3%
<b>TOTAL</b>	<b>124</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta Elaborada  
Elaborado por: Sucuy, J. 2021



**Gráfico 6-3:** El restaurante posee un manual de funciones

Fuente: Encuesta Elaborada

Elaborado por: Sucuy, J. 2021

### Análisis e interpretación

Del 100% de las encuestas realizadas, el 82 % respondió que los restaurantes no cuentan con un manual de funciones, mientras que el 18% contestaron que sí. Por lo tanto, con el objetivo de evitar duplicidad de funciones y mejorar el rendimiento de los trabajadores, es importante documentar el perfil y las funciones de cada una de los puestos de trabajo en los restaurantes de Riobamba.

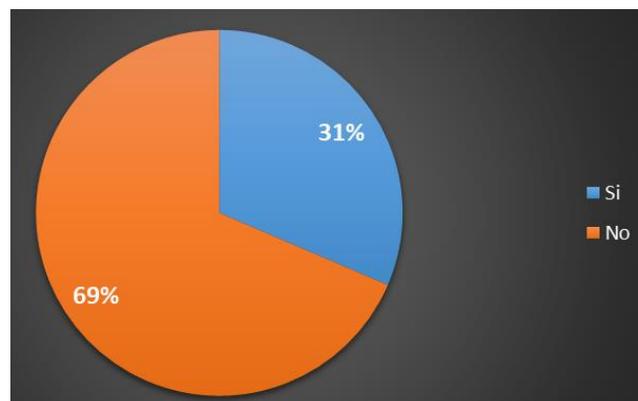
### 7. ¿Consideras se encuentran correctamente definidas las funciones y responsabilidades de cada funcionario y/o empleado?

**Tabla 8-3:** Las funciones y responsabilidades se encuentran correctamente definidas

DETALLE	FRECUENCIA	FRECUENCIA RELATIVA
Si	39	31.5%
No	85	68.5%
<b>TOTAL</b>	<b>124</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta Elaborada

Elaborado por: Sucuy, J. 2021



**Gráfico 7-3:** Las funciones y responsabilidades correctamente definidas

Fuente: Encuesta Elaborada

Elaborado por: Sucuy, J. 2021

## Análisis e interpretación

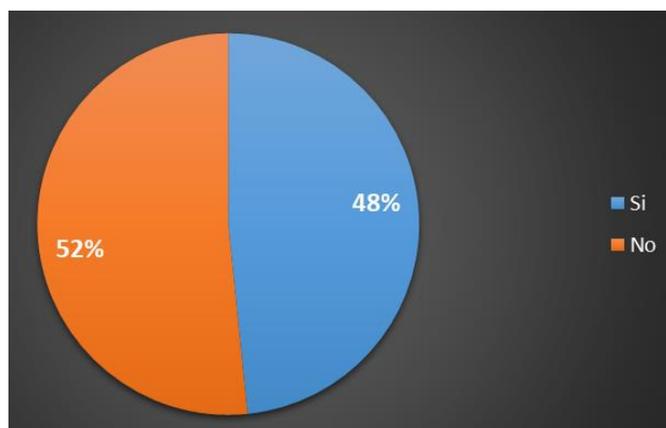
Del 100 % de las encuestas realizadas, el 69 % respondió que las funciones y responsabilidades no se encuentran definidas, mientras que el 31% respondió que sí. Se pudo deducir que, en la mayoría de los restaurantes de la ciudad de Riobamba, las funciones y responsabilidades no se encuentran bien definidas, es por esta razón que el sistema organizacional ayudará a los restaurantes de la ciudad a llevar de mejor manera el manejo de sus funciones dándoles responsabilidades a cada uno de los colaboradores.

### 8. ¿El personal está capacitado para cumplir sus funciones?

**Tabla 9-3:** El personal se encuentra capacitado

DETALLE	FRECUENCIA	FRECUENCIA RELATIVA
Si	64	51.6%
No	60	48.4%
<b>TOTAL</b>	<b>124</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta Elaborada  
Elaborado por: Sucuy, J. 2021



**Gráfico 8-3:** El personal se encuentra capacitado

Fuente: Encuesta Elaborada  
Elaborado por: Sucuy, J. 2021

## Análisis e interpretación

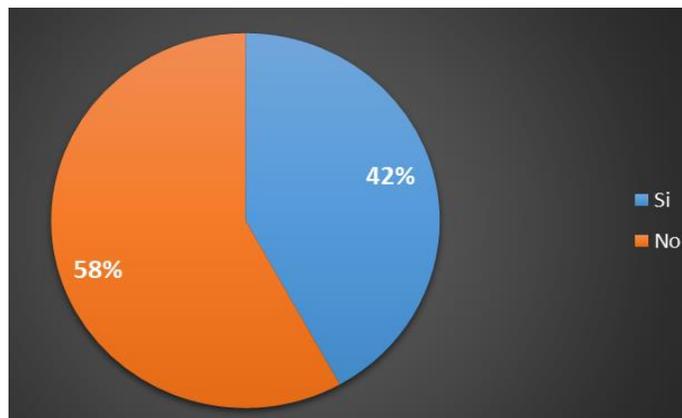
Del 100% de las encuestas realizadas, el 52% respondió que, si cuentan con personal capacitado para el cumplimiento de las funciones, mientras que el 48% respondió que no. En base a esto se puede determinar que, es importante que los restaurantes de Riobamba cuenten con personal calificado, para una buena relación con los clientes de tal manera que sepan cómo actuar frente a los problemas y los clientes queden satisfechos con el servicio, por esto, se debe especificar en cada uno de los restaurantes un documento estándar como guía para estructurar las funciones de cada uno de los trabajadores

9. ¿Los procesos administrativos de la empresa son llevados de tal forma que permiten el cumplimiento de los objetivos de la misma?

**Tabla 10-3:** Los procesos administrativos cumplen con los objetivos de la empresa

DETALLE	FRECUENCIA	FRECUENCIA RELATIVA
Si	52	41.9%
No	72	58.1%
<b>TOTAL</b>	<b>124</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta Elaborada  
Elaborado por: Sucuy, J. 2021



**Gráfico 9-3:** Procesos administrativos cumplen con los objetivos de la empresa

Fuente: Encuesta Elaborada  
Elaborado por: Sucuy, J. 2021

**Análisis e interpretación:**

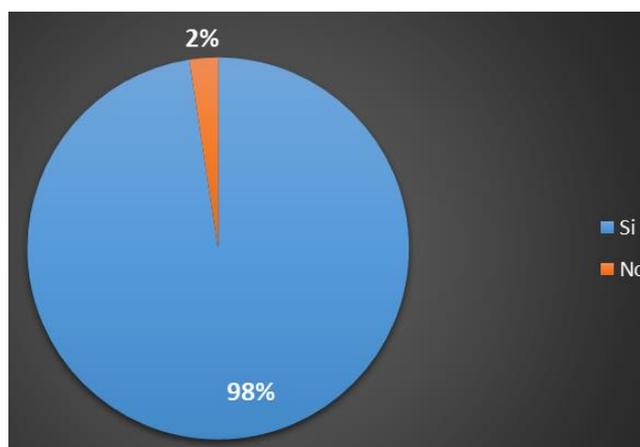
De acuerdo con los resultados obtenidos, de los 124 restaurantes encuestados, alrededor del 58% afirman que los procesos administrativos del restaurante no son puestos en práctica para que se logre cumplir con los objetivos planteados, por otro lado, el 42% afirma que dichos procesos si logran el cumplimiento de los objetivos, por lo tanto se puede determinar que más de la mitad de los restaurantes no llevan un control o una puesta en práctica de los procesos establecidos, por esto es importante que el gerente de cada establecimiento, verifique el cumplimiento de los procesos, y actualizarlos o crearlos de acuerdo a las necesidades que presente el restaurante, con el fin de mejorar la productividad del mismo y la calidad del servicio sea excelente logrando de esta manera satisfacer las necesidades de los clientes.

**10. ¿Cree usted que la estructuración organizacional de la empresa permitirá mejorar su posicionamiento en el mercado?**

**Tabla 11-3:** La reestructuración organizacional mejora el posicionamiento en el mercado

DETALLE	FRECUENCIA	FRECUENCIA RELATIVA
Si	121	97.6%
No	3	2.4%
<b>TOTAL</b>	<b>124</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta Elaborada  
Elaborado por: Sucuy, J. 2021



**Gráfico 10-3:** La reestructuración organizacional mejora el posicionamiento en el mercado

Fuente: Encuesta Elaborada  
Elaborado por: Sucuy, J. 2021

**Análisis e interpretación:**

De los 124 restaurantes a quienes se realizó la encuesta, cerca del 98% cree que una estructuración organizacional del restaurante permitirá mejorar su posicionamiento en el mercado, mientras que el 2% dice que no, por lo tanto, se puede determinar que los restaurantes deberán establecer una estructura organizacional en cada establecimiento no solo de manera empírica, sino mediante manuales, organigramas que permitan tener una mejor visión de las actividades que los colaboradores deben realizar, la línea jerárquica que existe dentro del restaurante, la misión, visión, los valores y políticas, para que puedan transmitir a sus clientes una imagen de orden y formalidad y ante todo que el servicio que se les brinda es de calidad, esto permitirá un mayor reconocimiento del restaurante por parte de los clientes logrando mejorar su posicionamiento dentro del mercado.

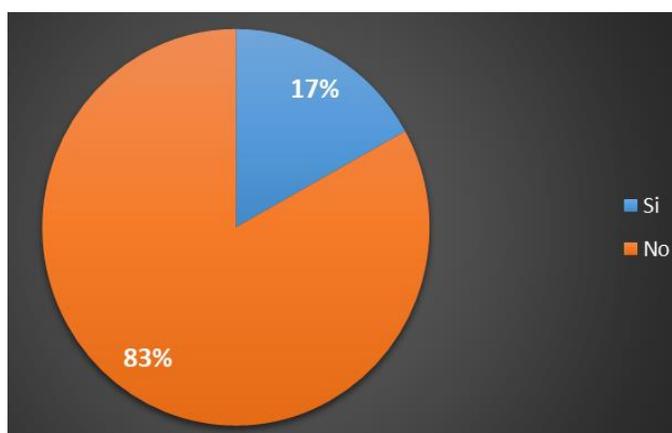
### 3.1.2. Sistema de Costos

#### 11. ¿Se utiliza una técnica específica o sistema para saber los costos de las comidas y bebidas que se ofrecen en el restaurante?

**Tabla 12-3:** Utiliza una técnica o sistema de costos

DETALLE	FRECUENCIA	FRECUENCIA RELATIVA
Si	21	16.9%
No	103	83.1%
<b>TOTAL</b>	<b>124</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta Elaborada  
Elaborado por: Sucuy, J. 2021



**Gráfico 11-3:** Utiliza una técnica o sistema de costos

Fuente: Encuesta Elaborada  
Elaborado por: Sucuy, J. 2021

#### **Análisis e interpretación:**

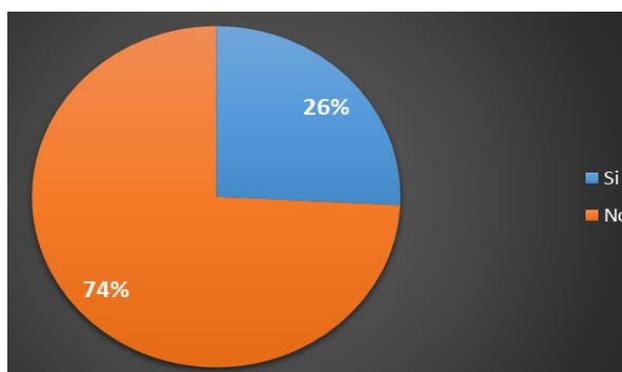
De acuerdo con los datos obtenidos, el 83% de los restaurantes aseveran que el establecimiento no cuenta con un sistema de costos sobre la comida y bebidas que ofrecen, y solo el 17% afirma que, si cuentan con dicho sistema, esto nos indica que en su gran mayoría, los restaurantes trabajan empíricamente respecto a los costos de la comida y bebidas que brindan, lo que implica una estimación de costos no reales, por esta razón, no solo los restaurantes, sino toda empresa debe tener un sistema de costos de acuerdo al tamaño y producto o servicio que brinde, puesto que conocer estos valores nos ayudara a saber la utilidad real que tiene el restaurante y mediante indicadores conocer si realmente es rentable o no.

**12. ¿Sabe exactamente los costos que se incurren en la producción de cada comida y bebida que se ofrecen en el restaurante?**

**Tabla 13-3:** Conoce los costos de producción del restaurante

DETALLE	FRECUENCIA	FRECUENCIA RELATIVA
Si	32	25.8%
No	92	74.2%
<b>TOTAL</b>	<b>124</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta Elaborada  
Elaborado por: Sucuy, J. 2021



**Gráfico 12-3:** Conoce los costos de producción del restaurante

Fuente: Encuesta Elaborada  
Elaborado por: Sucuy, J. 2021

**Análisis e interpretación:**

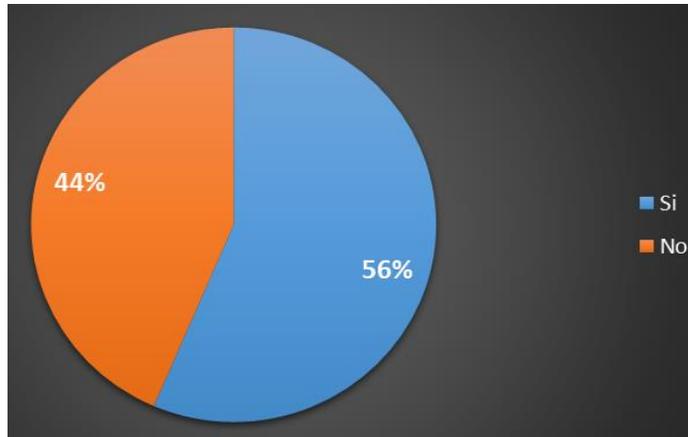
Respecto a esta pregunta, el 74% de los restaurantes encuestados, afirmaron que no conocen con exactitud los costos en los que incurren los establecimientos por la producción de la comida y de las bebidas, sin embargo, un 26% afirma que si conocen este valor. Como se puede observar la gran mayoría no conoce este valor y esto se debe a que no cuentan con un esquema de costos, como se dijo anteriormente es indispensable conocer estos valores, puesto que esto nos permitirá poner el precio al plato que se elabore con el fin de obtener ganancias, sin un sistema de costos, los restaurantes tienen el riesgo de generar pérdidas.

**13. ¿Conoce la Materia Prima utilizada y su costo para una determinada comida o bebida del restaurante?**

**Tabla 14-3:** Conoce la materia prima y su valor para la preparación de los platos

DETALLE	FRECUENCIA	FRECUENCIA RELATIVA
Si	70	56.5%
No	54	43.5%
<b>TOTAL</b>	<b>124</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta Elaborada  
Elaborado por: Sucuy, J. 2021



**Gráfico 13-3:** Valor de la materia prima para la preparación de los platos

Fuente: Encuesta Elaborada  
Elaborado por: Sucuy, J. 2021

#### **Análisis e interpretación:**

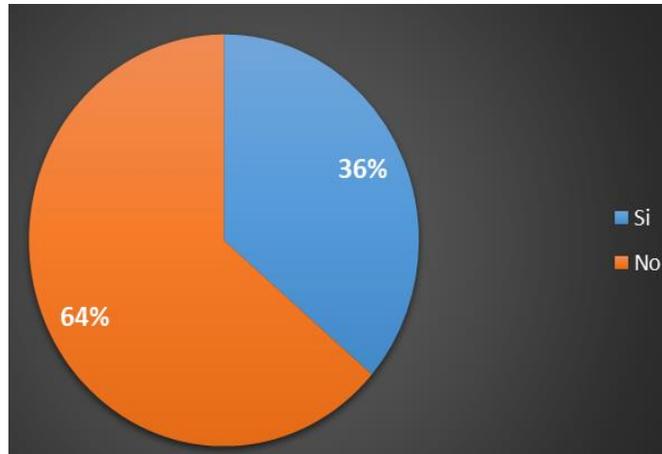
De acuerdo con la información recopilada, alrededor del 56% de los restaurantes no conocen la materia prima y su costo para un determinado plato y bebida mientras que el 44% afirma que si lo conoce, por lo tanto, se puede determinar que aún existe un gran número de restaurantes que no cuentan con un sistema que les permita conocer el costo de los platos que ofrecen, por esto es importante que se establezcan los ingredientes que se requerirá para cada plato, y la cantidad de cada uno para poder establecer el costo de cada uno, esto no solo servirá para conocer el costo del plato, sino también ayudará a los cocineros y ayudantes de cocina a conocer con que se debe preparar los platos y las cantidades exactas por porción.

#### **14. ¿Conoce la Mano de Obra utilizada y su costo para elaborar una determinada comida o bebida del restaurante?**

**Tabla 15-3:** Conoce la mano de obra y el costo para la elaboración de los platos

DETALLE	FRECUENCIA	FRECUENCIA RELATIVA
Si	45	36.3%
No	79	63.7%
<b>TOTAL</b>	<b>124</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta Elaborada  
Elaborado por: Sucuy, J. 2021



**Gráfico 14-3:** Costo de la mano de obra para la elaboración de los platos

Fuente: Encuesta Elaborada

Elaborado por: Sucuy, J. 2021

### Análisis e interpretación:

Como se puede observar en la gráfica, el 64% de los restaurantes a quienes se les aplicó la encuesta, indican que no se conoce el valor de la mano de obra utilizada para la preparación de los platos que se ofrecen, sin embargo el 36% afirma que sí se conoce. Respecto a esta pregunta se puede determinar que, como no se cuenta con el sistema de costos, es imposible que se conozca a ciencia cierta el costo de la mano de obra tanto directa como indirecta que se utiliza en la elaboración de los platos, lo que podría indicar que la rentabilidad del establecimiento no sea tan alta como se supone que es, si se conociera este valor, podríamos saber si es factible contratar a alguien más o si se deberá recortar el personal.

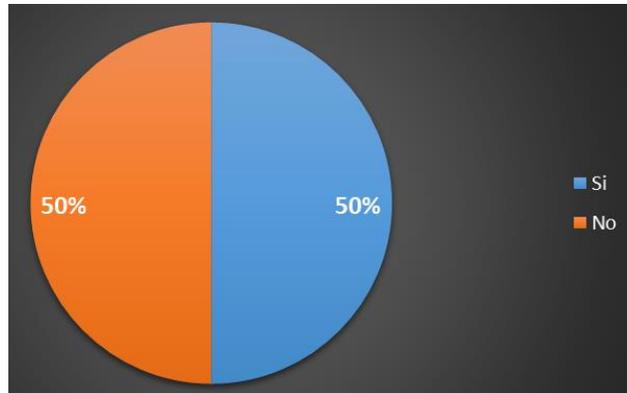
### 15. ¿Tienen control de inventarios al final del día?

**Tabla 16-3:** Existe un control de inventarios

DETALLE	FRECUENCIA	FRECUENCIA RELATIVA
Si	62	50%
No	62	50%
<b>TOTAL</b>	<b>124</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta Elaborada

Elaborado por: Sucuy, J. 2021



**Gráfico 15-3:** Existe un control de inventarios

**Fuente:** Encuesta Elaborada

**Elaborado por:** Sucuy, J. 2021

### **Análisis e interpretación:**

Según los datos obtenidos, la mitad de los restaurantes encuestados afirman que tienen un control de inventarios de la materia prima que se necesita para la elaboración de los platos y de las bebidas, sin embargo, la otra mitad afirma que no, como se puede observar existe una brecha del 50% de restaurantes que no establecen un control de inventarios, cuando lo ideal sería que todos lo tengan, puesto que es importante conocer las existencias de los insumos y en base al control se podrá establecer que productos se debe pedir menos o que productos se debe pedir más, de acuerdo a la necesidad de cada plato, para esto es importante tener un registro de compra para saber que ingredientes entran al restaurante y así mismo un registro de los ingredientes que salen para la elaboración de los platos, de esta manera se puede evitar pérdidas de los productos.

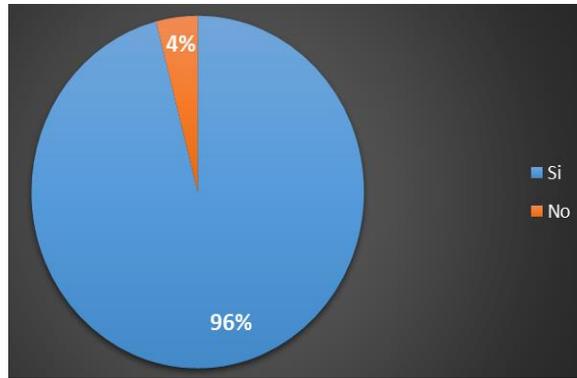
### **16. ¿Considera necesario implementar un esquema o modelo de costos para controlar los costos que se incurren dentro del proceso productivo??**

**Tabla 17-3:** Necesidad de implementar un modelo de costos para aumentar la productividad

<b>DETALLE</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>FRECUENCIA RELATIVA</b>
Si	119	96%
No	5	4%
<b>TOTAL</b>	<b>124</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta Elaborada

**Elaborado por:** Sucuy, J. 2021



**Gráfico 16-3:** Necesidad de implementar un sistema de costa para aumentar la productividad

**Fuente:** Encuesta Elaborada

**Elaborado por:** Sucuy, J. 2021

### **Análisis e interpretación:**

De los 124 restaurantes, el 96% afirmó que están de acuerdo con que se implemente un esquema de costos para aumentar la rentabilidad de los establecimientos, y solo un 4% afirmó que no están de acuerdo. En base a esto, podemos determinar que existe gran aceptación sobre la propuesta de la presente investigación, por lo tanto, se establecerá un esquema de costos que permita a los restaurantes a determinar la materia prima que se utilice en cada plato, la mano de obra y los CIF con el fin de conocer el costo total de los platos y con esto se pueda establecer de una mejor manera la rentabilidad de los mismos y no solo eso, sino que permitirá aumentarlo.

### **3.2. Discusión de resultados**

Para poder hacer la evaluación y el análisis de los resultados de la propuesta de una estructura organizacional y un esquema de costos para los restaurantes de la ciudad de Riobamba, fue necesario la implementación de las encuestas, a una muestra seleccionada aleatoriamente de los restaurantes para la implementación de un esquema que abarque la estructura organizacional y el esquema de costos estandarizado para los restaurantes de la ciudad.

Mediante al análisis realizado, por medio de los resultados de la encuesta se pudo conocer que los restaurantes de Riobamba en su gran mayoría, no cuentan con una estructura organizacional definida, tampoco con un esquema de costos que les ayude a generar un buen servicio hacia los clientes, además sirve para evidenciar que se debe aplicar cambios que ayuden a dar realce al servicio que ofrecen los restaurantes y que se debe capacitar al personal acerca de una jerarquía y asignación de funciones para un mejor ambiente laboral.

En necesario la implementación de propuesta de una estructura organizacional y un esquema de costos para los restaurantes de la ciudad de Riobamba

### 3.3. Propuesta

#### ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y UN ESQUEMA DE COSTOS PARA LOS RESTAURANTES DE LA CIUDAD DE RIOBAMBA.



**Figura 1-3:** Esquema de la propuesta  
Elaborado por: Sucuy, J. 2021

#### 1. Antecedentes

Dentro de la ciudad de Riobamba, a través de la Dirección de Gestión de Turismo podemos encontrar un listado de los restaurantes como parte de las PYMES, a los que se va a dirigir esta investigación, de manera previa se realizó la visita a varios de estos restaurantes, en donde se pudo constatar que en su mayoría los mismos, no poseen los siguientes datos:

- No cuentan con una representación gráfica de la estructura organizacional y el capital humano.
- No se lleva un control adecuado de costos y gastos que justifiquen el precio de venta.
- No se toma en cuenta algunos costos variables y gastos de operación importantes en la toma de decisiones para el precio de venta.
- No cuentan con documentación de los ingresos y costos diarios que tiene, uno de los grandes errores que tienen muchos restaurantes en la mayoría familiares, por la falta de educación financiera.

## **2. Justificación de la propuesta**

La estructura organizacional da a conocer los niveles jerárquicos que existen en cada organización, así mismo la responsabilidad que tiene cada uno de esos niveles lo que ayuda claramente la realización de las actividades correspondientes y evitar confusiones al momento de realizarse, facilita así mismo tener una misión y visión clara de la organización, una comunicación constante y un ambiente favorable. En cuanto a la estructura de costos, un sistema del mismo es sumamente indispensable, ya que a través del mismo se puede obtener un control de materiales, suministros, costos y gastos que ayudarán a la fijación de un precio de ventas y una toma de decisiones idónea.

La implementación de un sistema de costos nos permitirá conocer de forma clara y directa sobre cuál es el costo de fabricación de los platos que se preparen. Para ello, será necesario tener presentes los costos de cada una de las secciones, grupos o departamentos que intervienen en la fabricación, por otro lado, la implementación de la estructura organizacional en los restaurantes brinda un orden y permite seguir una determinada dirección. Permite diferenciar tareas por áreas o departamentos y asignar a los profesionales (directivos o gerentes) que serán responsables de cada segmento.

Mencionando esto, es sumamente importante el trabajo investigativo, para que el mismo logre cumplir con las expectativas y parámetros correspondientes en el tema dado, al igual del trabajo relativo y cooperativo entre los actores del negocio, donde se evaluará el desempeño actual del negocio basándonos en el tema a tratar. Mediante este trabajo de titulación nos sustentaremos bajo las bases teóricas que determinen la importancia de una adecuada estructura organizacional y de costos, ya que el mismo permitirá brindar un mejor servicio a sus clientes y la atracción de mayores clientes.

### **2.1. Objetivos**

#### ***2.1.1. Objetivo General***

Proponer una estructura organizacional y un esquema de costos como herramienta de control y mejora de la gestión administrativa de los restaurantes de la ciudad de Riobamba.

#### ***2.1.2. Objetivos Específicos***

- Establecer el marco teórico a través de diferentes fuentes bibliográficas de las variables objeto de estudio para sustentar la investigación.
- Realizar un diagnóstico de la situación actual de los restaurantes de la ciudad de Riobamba que permita identificar la problemática de este sector.

- Diseñar una estructura organizacional y un esquema de costos para los restaurantes de la ciudad de Riobamba con el propósito de mejorar su gestión administrativa.

### 3. Estructura Organizacional



**Figura 2-3:** Esquema Estructura Organizacional  
Elaborado por: Sucuy, J. 2021

La presente es un esquema que servirá como modelo para los distintos restaurantes de la ciudad de Riobamba respecto a su estructura administrativa, la cual permite brindar un adecuado direccionamiento a las distintas áreas que integra el restaurante, se podrán plasmar la misión la visión, y además se determinara cual es la razón de ser del negocio, a donde quiere proyectarse en un futuro, además se debe fijar cuales son los objetivos a corto y largo plazo y esto a su vez contribuye a que su misión y visión se cumpla, sin embargo, la presente se centra en fijar valores institucionales, políticas, organigramas y manual de funciones, esto permitirá conocer de forma general la estructura de los restaurantes, en la cual se reflejara los principales puestos de trabajo las funciones que se realizan en cada uno de ellos, contribuyendo a la mejora administrativa de los mismos.

Además, contribuye a un excelente ambiente laboral entre sus colaboradores, y garantiza los soportes físicos necesarios para el desarrollo cada una de las funciones. Indistintamente del tamaño del establecimiento y de los servicios que se ofrecen, los clientes deberán tener las siguientes experiencias:

- Instalaciones limpias y confortables
- Menús variados
- Excelente servicio
- Precios accesibles

### **3.1. Valores**

Principales valores que deben regir a los restaurantes:

- Responsabilidad
- Puntualidad
- Cordialidad
- Liderazgo
- Respeto
- Higiene y seguridad

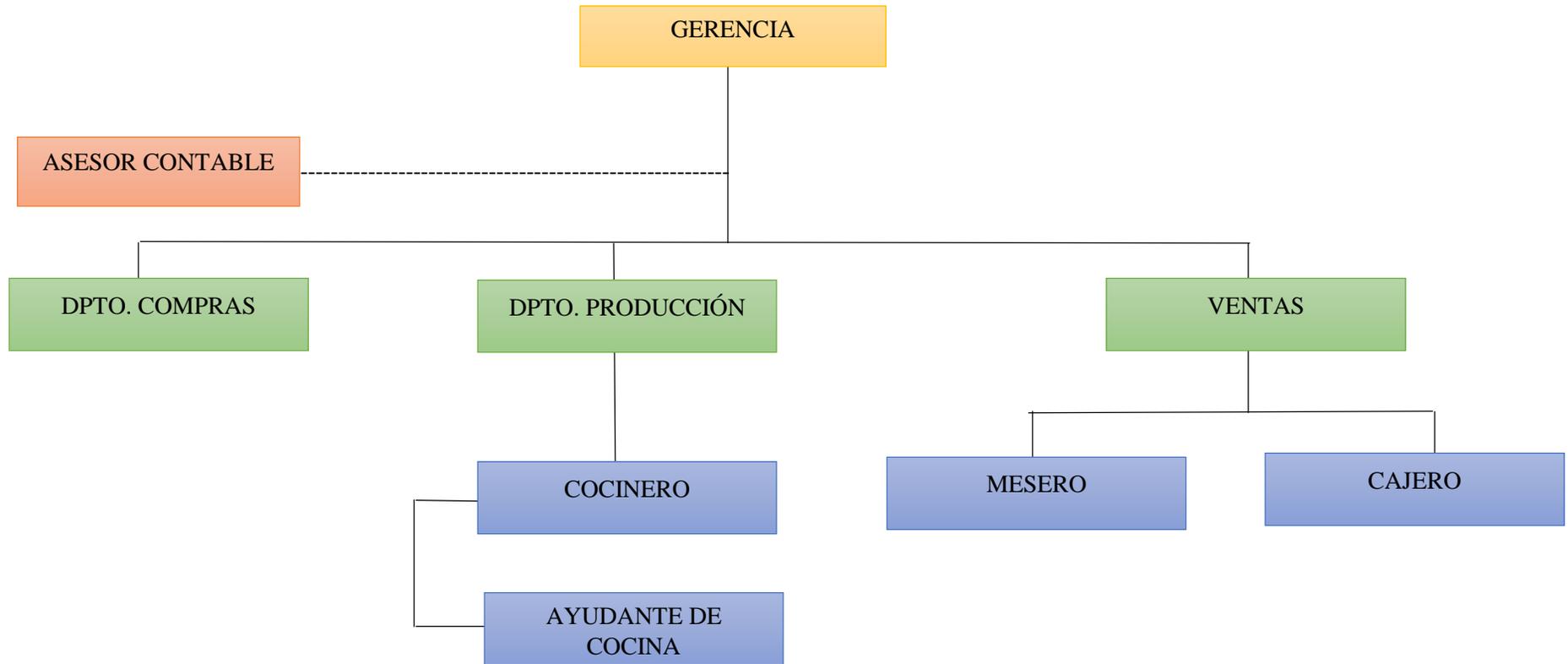
### **3.2. Políticas**

Las políticas a implementarse en los restaurantes son:

- Capacitación constante de cajeros y meseros, sobre el trato adecuado y eficiente a los clientes.
- Puntualidad por parte de proveedores para la preparación de los alimentos.
- Mantener los insumos en lugares adecuados para conservar frescos y en lugares adecuados.
- Ser puntual para preparar los platos a tiempo

### 3.3. Organigrama estructural.

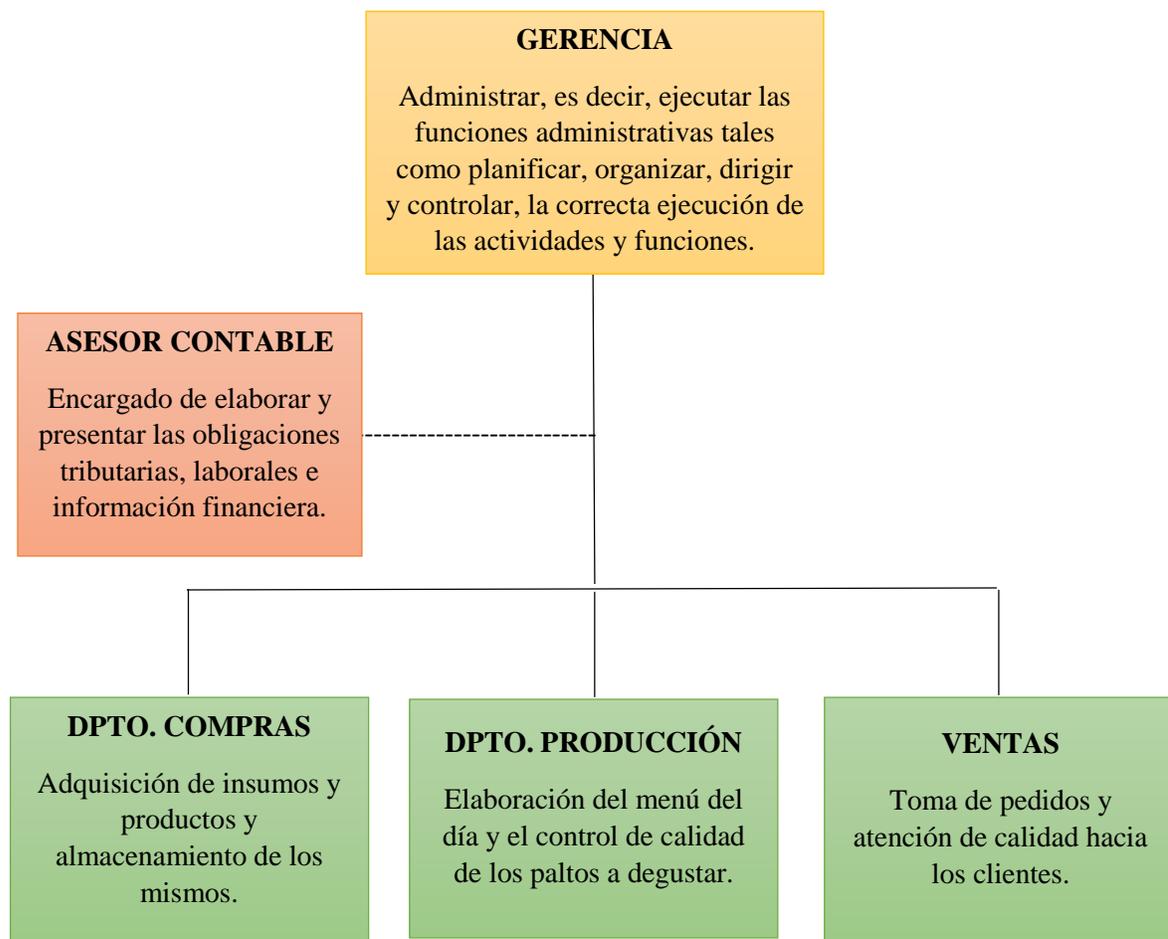
A continuación, se presenta un organigrama modelo para los restaurantes, recalcando que esto dependerá del tamaño del mismo:



**Figura 3-3:** Organigrama Estructural  
Elaborado por: Sucuy, J.2021

### 3.4. Organigrama de funciones.

El presente organigrama de funciones es un modelo para los restaurantes en el cual podrán basarse para establecer las funciones de cada puesto de acuerdo a las necesidades y tamaño de los establecimientos.



**Figura 4-3:** Organigrama de funciones

Elaborado por: Sucuy, J.2021

### 3.5. Manual de Funciones

Es indispensable que los restaurantes establezcan un manual de funciones con el fin de evitar duplicidad en las actividades de los colaboradores. La presente es un formato, los gerentes pueden aumentar o quitar cosas de acuerdo a su opinión y a las necesidades del establecimiento.

**Tabla 18-3:** Funciones del Gerente

<b>INFORMACIÓN BÁSICA</b>	
<b>PUESTO</b>	Gerente administrador
<b>JEFE INMEDIATO SUPERIOR</b>	Dueño del Restaurante
<b>SUPERVISA A</b>	Jefes de los diferentes departamentos
<b>NATURALEZA DEL PUESTO</b>	
<b>Proporcionar una administración eficiente de los recursos económicos, financieros, materiales y recursos humanos.</b>	
<b>FUNCIONES</b>	
<ol style="list-style-type: none"><li>1. Representar de manera legal y jurídica al restaurante</li><li>2. Plantear objetivos a corto y largo plazo</li><li>3. Definir estrategias</li><li>4. Determinar las funciones y actividades de cada uno de los colaboradores</li><li>5. Evaluar e integrar continuamente al personal.</li></ol>	
<b>REQUISITOS PARA EL PUESTO</b>	
<b>TÍTULO PROFESIONAL</b>	Ing. En administración de empresas o afines
<b>EXPERIENCIA</b>	Mínimo 2 años en cargos similares
<b>HABILIDADES</b>	Toma de decisiones, liderazgo, trabajo bajo presión o por metas
<b>FORMACIÓN</b>	Ing. En administración de empresas o afines

Elaborado por: Sucuy, J.2021

**Tabla 19-3:** Funciones de la asistente de compras

<b>INFORMACIÓN BÁSICA</b>	
<b>PUESTO</b>	Asistente de compras
<b>JEFE INMEDIATO SUPERIOR</b>	Gerente
<b>SUPERVISA A</b>	N/A
<b>NATURALEZA DEL PUESTO</b>	
Gestión de las compras e inventarios.	
<b>FUNCIONES</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Revisar la existencia de materiales e insumos continuamente.</li> <li>2. Comprar productos frescos y de calidad.</li> <li>3. Almacenar adecuadamente los productos.</li> <li>4. Proporcionar productos necesarios para la elaboración de los platos.</li> <li>5. Registrar la salida y el ingreso de los platos.</li> <li>6. Mantener actualizado el registro de las existencias.</li> </ol>	
<b>REQUISITOS PARA EL PUESTO</b>	
<b>TÍTULO PROFESIONAL</b>	Bachiller en ciencias administrativas.
<b>EXPERIENCIA</b>	Mínimo 1 año de experiencia.
<b>HABILIDADES</b>	Manejo adecuado de los inventarios y existencias.
<b>FORMACIÓN</b>	Tener conocimientos en ciencias administrativas, manejo y control de inventarios.

Elaborado por: Sucuy, J.2021

**Tabla 20-3:** Funciones del contador o contadora

<b>INFORMACIÓN BÁSICA</b>	
<b>PUESTO</b>	Contador o contadora
<b>JEFE INMEDIATO SUPERIOR</b>	Gerente
<b>SUPERVISA A</b>	N/A
<b>NATURALEZA DEL PUESTO</b>	
Cargo necesario con nivel profesional con un grado de dificultad promedio, encargado de la ejecución de procesos contables, elaboración y presentación de informes contables, tributarios y laborales.	
<b>FUNCIONES</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Elaborar declaraciones retenciones y otras obligaciones referentes al SRI</li> <li>2. Registrar el ingreso y la salida de los trabajadores y las obligaciones con el IESS, según corresponda.</li> <li>3. Precautelar el cumplimiento de todas las obligaciones del restaurante.</li> <li>4. Elaborar informes financieros periódicamente.</li> <li>5. Mantener informado periódicamente al gerente sobre la situación financiera del restaurante para contribuir con la toma de decisiones.</li> </ol>	
<b>REQUISITOS PARA EL PUESTO</b>	
<b>TÍTULO PROFESIONAL</b>	Ingeniero o licenciado en contabilidad
<b>EXPERIENCIA</b>	Dos años en puestos similares.
<b>HABILIDADES</b>	Dominio y control de la materia de la contabilidad, responsabilidad ética y el buen manejo de la información y funciones asignadas.
<b>FORMACIÓN</b>	Conocimientos sólidos en tributación y materia contable y manejo de software contable.

Elaborado por: Sucuy, J.2021

**Tabla 21-3:** Funciones del cocinero

<b>INFORMACIÓN BÁSICA</b>	
<b>PUESTO</b>	Cocinero
<b>JEFE INMEDIATO SUPERIOR</b>	Jefe de cocina /Chef
<b>SUPERVISA A</b>	N/A
<b>NATURALEZA DEL PUESTO</b>	
Elaboración de alimentos bajo ciertas normas de calidad.	
<b>FUNCIONES</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Elaborar y cocinar alimentos bajo las especificaciones del chef.</li> <li>2. Solicitar lo necesario para la preparación de los alimentos.</li> <li>3. Controlar la calidad de los alimentos a suministrar.</li> <li>4. Verificar que se cumplan con las normas de seguridad e higiene laboral.</li> <li>5. Colaborar para la limpieza del área de cocina en la cual trabaja.</li> </ol>	
<b>REQUISITOS PARA EL PUESTO</b>	
<b>TÍTULO PROFESIONAL</b>	Licenciado en gastronomía.
<b>EXPERIENCIA</b>	1 año en puestos similares.
<b>HABILIDADES</b>	Capacidad para la preparación de grandes cantidades de alimentos, trabajo bajo presión, trabajo en equipo y manejo de los insumos de la cocina adecuados.
<b>FORMACIÓN</b>	Arte culinario, chef o alta cocina.

Elaborado por: Sucuy, J.2021

**Tabla 22-3:** Funciones del ayudante de cocina

<b>INFORMACIÓN BÁSICA</b>	
<b>PUESTO</b>	Ayudante de cocina
<b>JEFE INMEDIATO SUPERIOR</b>	Cocinero
<b>SUPERVISA A</b>	N/A
<b>NATURALEZA DEL PUESTO</b>	
Cargo de auxiliar de lata complejidad, en la cual realizara tareas de apoyo a el cocinero en la preparación de alimentos, bebidas frías y calientes, colaborar en la limpieza se su área de trabajo.	
<b>FUNCIONES</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Asistir al cocinero en sus funciones culinarias.</li> <li>2. Preparar los utensilios de cocina para la jornada de trabajo.</li> <li>3. Asistir al jefe de cocina en la elaboración de os menús.</li> <li>4. Realizar cortes y preparación de comestibles variados.</li> <li>5. Asegurar la higiene y seguridad alimentaria.</li> <li>6. Mantener su área de trabajo limpia, segura y saludable.</li> <li>7. Preparar y arreglar el área de trabajo.</li> <li>8. Realizar el cierre del servicio de la cocina.</li> </ol>	
<b>REQUISITOS PARA EL PUESTO</b>	
<b>TÍTULO PROFESIONAL</b>	Bachiller
<b>EXPERIENCIA</b>	De 6 a 12 meses puestos similares.
<b>HABILIDADES</b>	Agilidad en las manos y pro activo para la ejecución de funciones asignadas.
<b>FORMACIÓN</b>	En nutrición y manejo de aparatos de cocina.

Elaborado por: Sucuy, J.2021

**Tabla 23-3:** Funciones del mesero o mesera.

<b>INFORMACIÓN BÁSICA</b>	
<b>PUESTO</b>	Mesero o mesera
<b>JEFE INMEDIATO SUPERIOR</b>	Supervisor de ventas
<b>SUPERVISA A</b>	N/A
<b>NATURALEZA DEL PUESTO</b>	
Nivel de responsabilidad alto, brindar un servicio de calidad y calidez a los clientes.	
<b>FUNCIONES</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Informar acerca del menú del día a los clientes.</li> <li>2. Tomar pedidos.</li> <li>3. Servir al cliente el plato solicitado.</li> <li>4. Preguntar al cliente sobre el postre.</li> <li>5. Recoger los utensilios de la mesa.</li> <li>6. Limpiar la mesa.</li> <li>7. Colaborar para la limpieza del restaurante.</li> </ol>	
<b>REQUISITOS PARA EL PUESTO</b>	
<b>TÍTULO PROFESIONAL</b>	Bachiller
<b>EXPERIENCIA</b>	Mínimo 1 año puestos similares.
<b>HABILIDADES</b>	Destreza manual, capacidad de trabajo bajo presión, y responsabilidad en sus funciones.
<b>FORMACIÓN</b>	Conocimiento en servicio al cliente, servicio de comedor, conocimientos básicos en gastronomía.

Elaborado por: Sucuy, J.2021

**Tabla 24-3:** Funciones del cajero o cajera.

<b>INFORMACIÓN BÁSICA</b>	
<b>PUESTO</b>	Cajero o cajera
<b>JEFE INMEDIATO SUPERIOR</b>	Gerente
<b>SUPERVISA A</b>	N/A
<b>NATURALEZA DEL PUESTO</b>	
Responsabilidad alta, debe cobrar con rapidez y exactitud a los clientes sobre sus facturas.	
<b>FUNCIONES</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Elaborar facturas.</li> <li>2. Cobrar las facturas.</li> <li>3. Registrar las ventas diarias.</li> <li>4. Cuadrar caja.</li> <li>5. Manejar caja chica.</li> <li>6. Justificar los egresos.</li> </ol>	
<b>REQUISITOS PARA EL PUESTO</b>	
<b>TÍTULO PROFESIONAL</b>	Bachiller en ciencias administrativas.
<b>EXPERIENCIA</b>	Mínimo 1 año puestos similares.
<b>HABILIDADES</b>	Contar dinero con exactitud y rapidez, trato cortés a los clientes y hacer arqueos de caja.
<b>FORMACIÓN</b>	Conocimiento en servicio al cliente, contabilidad y caja registradora cuadros de caja.

Elaborado por: Sucuy, J.2021

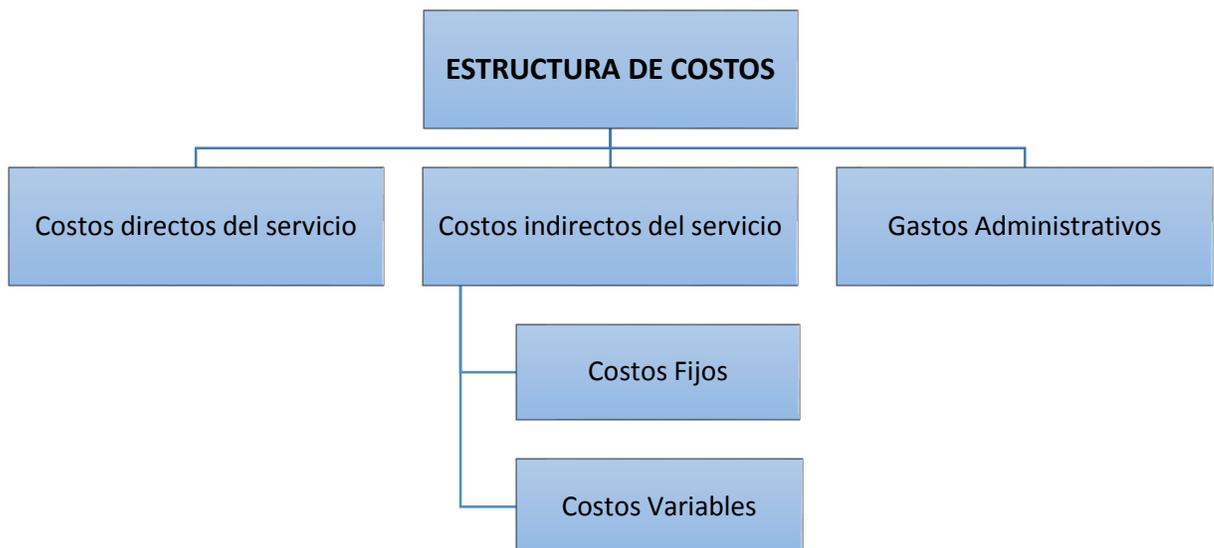
### 3.6. Políticas estándares para los restaurantes.

Es una parte indispensable en los procesos y actividades que se realizan en los restaurantes. Los procesos estandarizados ayudaran de mejor manera a asegurar la calidad y la forma más efectiva de reducir costos para los cuales enlistaremos algunos aspectos claves de los estándares:

- Representan la mejor, más fácil y más segura forma de realizar el trabajo.
- Manera efectiva de evaluar el desempeño, con lo cual es posible evaluar el rendimiento de los procesos.
- Suministran una base para el mantenimiento y mejoramiento, ayuda a saber si se han realizado mejoras o no.
- Proporciona una manera de evitar la recurrencia de errores y minimiza la variabilidad.

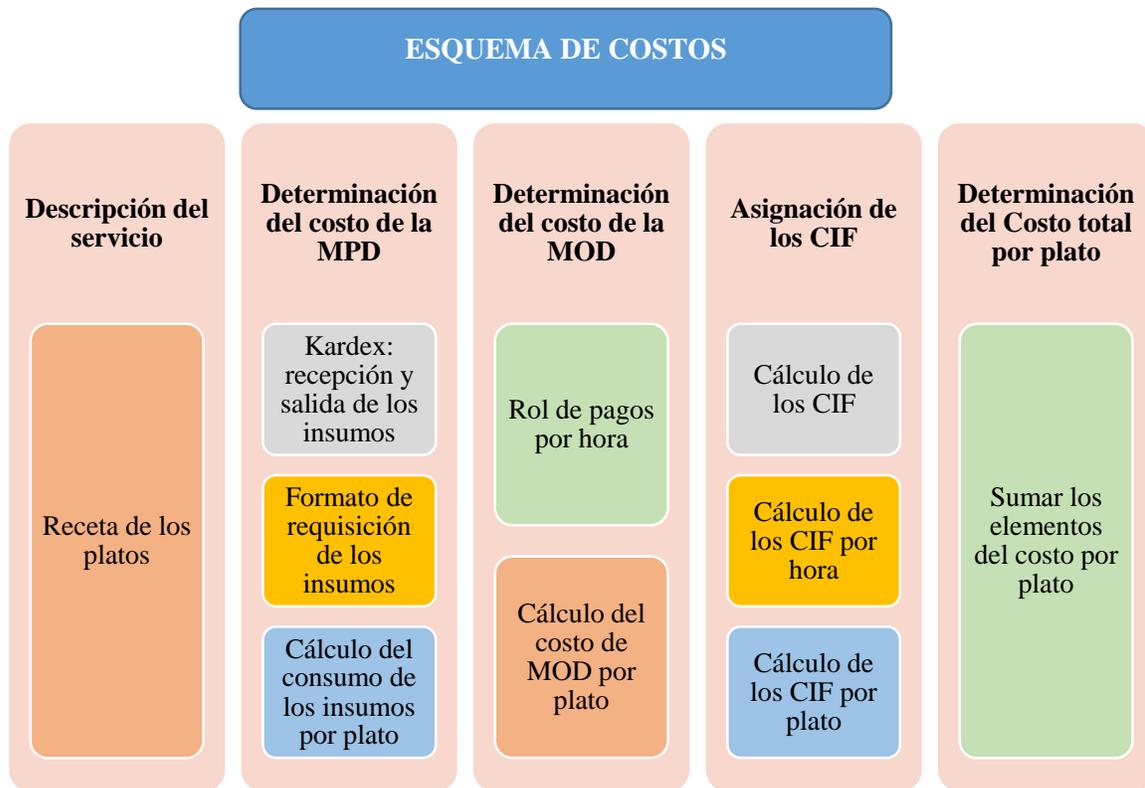
## 4. Esquema de Costos

Es importante considerar las variables de los costos asociados a las operaciones que se utilizan en el servicio de restaurant. Para realizar el modelo de estructura de costos se utilizará el método de costos combinado en el que implica los costos relacionados a la operación directa de los restaurantes y a los costos indirectos necesarios para su ejecución, además se calculará los gastos administrativos y/o corporativos de cada restaurante. El esquema general de la estructura de costos se refleja de la siguiente manera:



**Figura 5.** Estructura general de costos

Elaborado por: Sucuy, J.2021



**Figura 6-3:** Esquema de Costos  
Elaborado por: Sucuy, J.2021

Como toda empresa dedicada a la fabricación o elaboración de un bien y/o servicio, es indispensable que los restaurantes tengan un esquema o sistema de costos para que permitan identificar con claridad sus costos y gastos y a la vez mejoren su rentabilidad eliminando aquellos que son innecesarios. Es por esto que se propone el siguiente esquema de costos para los restaurantes de la ciudad de Riobamba, teniendo en cuenta los productos que se vayan a ofrecer y el porcentaje de representación de ventas.

**Tabla 25-3:** Formato de presentación de productos representativos

Ítem	Producto	Cantidad Mensual	% de ventas de cada producto
A			
B			
C			
	<b>TOTAL</b>		

Elaborado por: Sucuy, J.2021

#### 4.1. Determinación del costo a través del sistema de órdenes de servicio

Para poder calcular el costo de los platos que se vayan a realizar, se han establecido algunos procedimientos y formatos para la implementación del sistema de costos por órdenes de servicio.

##### 4.1.1. Descripción del servicio que se va a brindar

El inicio del esquema o sistema de costos empieza con el pedido que hacen los clientes en el restaurante, para esto es indispensable que los meseros tomen el pedido de manera clara y detallada, cada restaurante tiene un formato para los pedidos, por lo que se recomienda que lo sigan utilizando. Cada plato tiene una receta, así que el encargado de la cocina o chef deberá tener un formato donde se especifique el plato que se va a realizar y el tiempo en el que se demora en prepararlo por lo tanto es indispensable que, en caso de haber más personas en la cocina, vigile que el plato se lo realice tal cual está en la receta y en el tiempo especificado. Para esto, se presenta el siguiente formato, el cual especifica la receta que se va a realizar, el proceso para prepararlo, el tiempo estimado y las cantidades que se necesita, por otro lado, se ha implementado una columna donde se fija una codificación de los alimentos, los restaurantes para poder mejorar su control de alimentos, pueden implementar esta codificación, pero eso se hará en base al criterio de cada uno.

**Tabla 26-3:** Formato para las recetas de los platos

<b>RESTAURANTE XXX</b>			
<b>RECETAS PARA LA ELABORACIÓN DE LOS PLATOS</b>			
<b>Nombre del plato:</b>		<b>Tiempo estimado de elaboración:</b>	
<b>Proceso de Elaboración:</b>			
<b>Código</b>	<b>Ingredientes</b>	<b>Porción</b>	
		<b>Unidad.</b>	<b>Cantidad</b>

--	--	--	--

Elaborado por: Sucuy, J.2021

Con la utilización de este formato no solo se podrá controlar la preparación de las recetas, sino que también nos ayudará a la determinación del costo y al manejo de los insumos.

#### 4.1.2. Determinación del costo de materia prima

Otro elemento fundamental para poder determinar el costo es establecer cuanto es el costo de materia prima, para esto se ha establecido algunos formatos que ayudarán a calcular su valor, y también servirá para mejorar el control administrativo de los insumos.

**Tabla 27-3:** Formato de estado para la conciliación de costos de materia prima

<b>RESTAURANTE XXX</b>	
<b>CONCILIACIÓN DE COSTOS DE MATERIA PRIMA</b>	
<b>Mes</b>	
Inventario inicial	
Bodega	
Cocina	
Barra	
Caja	
+ Compras	
- inventario final	
Bodega	
Cocina	
Barra	
Caja	
- Cortesías	
Costo bruto	
- Créditos	
Alimentos empleados	
Bebidas empleados	
Costo neto	
/ Ventas	
Porcentaje de costos neto	
- Porcentaje de costo óptimo	
= Porcentaje de sobre costo	
X Ventas	

= Sobrecosto  
- Mermas  
= Sobre costo neto


**Elaborado por:** Sucuy, J.2021

El segundo formato que se propone a utilizar, es la Kardex, la cual nos permitirá visualizar el movimiento de entradas y salidas de los insumos dentro del restaurante, este formato deberá ser llenado por cada uno de los insumos que se utiliza en el restaurante para la preparación de los platos, la persona encargada de llenarlo será aquella que este encargado de la bodega o almacenamiento de los insumos y firmado por el para tener constancia de los movimientos realizados. El método que se recomienda utilizar es el promedio que es el más utilizado.



Por otro lado, para que los ingresos tengan una base sustentable, se necesitarán las facturas o recibos de compra para poder registrarlos, en cuanto a las salidas, se necesitará la hoja de requisición de insumos, el mismo que solo podrá ser firmado por el jefe de cocina o chef principal, él se quedara con la original y se le dará una copia al jefe de bodega, esto ayudará a, en caso de ser necesario, cotejar la información de ambas partes evitando pérdidas de insumos.

**Tabla 29-3:** Formato Requisición de insumos

<b>RESTAURANTE XXX</b>			
<b>REQUISICIÓN DE INSUMOS</b>			
<b>N° de Requisición:</b>		<b>Fecha de pedido:</b>	
<b>Responsable de área:</b>		<b>Fecha de entrega:</b>	
<b>Código</b>	<b>Descripción</b>	<b>Unidad de medida</b>	<b>Cantidad</b>
<b>TOTAL</b>			
<hr style="width: 20%; margin-left: auto;"/> <b>Firma del responsable</b>			

Elaborado por: Sucuy, J.2021

Por último, para completar el cálculo del costo de la materia prima, es importante determinar el consumo de insumos por cada uno de los platos que se preparan de acuerdo a los pedidos de los clientes, el llenado del documento lo puede realizar cualquier persona del área administrativa, puesto que no es difícil y la información se obtendrá de los formatos anteriores, el formato de las recetas de los platos suministrarán la información de los ingredientes y el consumo por plato de los mismos, la Kardex de insumos suministrará la información del costo del insumo y la unidad de medida, aquí es muy importante recalcar que el costo que se debe tomar en cuenta es el registrado en la columna de las existencias.

Para determinar el costo del plato se debe multiplicar el costo por cantidad y para determinar el costo de los insumos se debe multiplicar el costo por plato y por el número de platos elaborados. Por último, el consumo de unidades se determina multiplicando el consumo-cantidad por el número de platos elaborados.

A continuación, se presenta el formato para el cálculo de la materia prima, en el anexo B se presenta un ejemplo de cómo se debe llenar:

:



#### ***4.1.3. Determinación del costo de mano de obra***

Con la respectiva requisición de materiales, el/la responsable del restaurante realizará el registro correspondiente de los datos en la hoja de costos y la aplicación del KARDEX de los insumos que se utilizaron.

Para determinar el costo de mano de obra directa cada empleado deberá completar una tarjeta de tiempos de las actividades que realizaron, registrando su hora de inicio y la hora de finalización de dicha tarea. Adicional a esto, se incluye los tiempos de subprocesos que abarcan las diligencias que les llevó para la realización del plato, transfiriendo este tiempo a la hoja de costos.

Es indispensable también calcular la mano de obra que intervienen en la elaboración de los platos puesto que como parte o elemento fundamental del costo nos servirá para determinar el costo total de producción, para su cálculo es importante realizar un rol de pago donde conste todos los beneficios según la ley, se establecerán dos formatos a utilizarse de acuerdo a la necesidad del restaurante, el primero será el rol basado en el sueldo por hora, y el otro será el sueldo basado por plato.

Para el primero, es importante identificar a cada uno de los empleados directamente relacionados con la preparación de los platos, el cálculo correcto de los beneficios permitirá determinar con precisión el costo por hora de mano de obra, lo que permitirá asignar el costo para cada una de las órdenes de servicio.



A continuación, se presenta el formato para poder calcular el costo de mano de obra por cada uno de los platos elaborados, tanto de manera unitaria como total, esto nos va a permitir realizar la correcta asignación a cada una de las órdenes pedidas. Así mismo en el Anexo C y D se presenta un ejemplo.

**Tabla 32-3:** Formato costo de mano de obra por plato

<b>RESTAURANTE XXX</b>						
<b>COSTO DE MANO DE OBRA POR PLATO</b>						
<b>Plato</b>	<b>Tiempo Estimado</b>	<b>Empl. 1 C/h</b>	<b>Empl. 2 C/h</b>	<b>Costo Plato</b>	<b>Platos elaborados</b>	<b>Costo total</b>
_____						<b>Firma del responsable</b>

Elaborado por: Sucuy, J.2021

#### **4.1.4. Asignación de los Costos Indirectos de Fabricación**

Como bien sabemos, estos costos son aquellos que no intervienen directamente en la producción, la asignación de costos indirectos se hará a través del tiempo de mano de obra empleado para preparar los platos, este procedimiento es muy importante ya que una mala asignación de estos costos puede dar una visión distorsionada de los costos.

Cabe mencionar que los costos indirectos se clasifican en materias primas indirectas, mano de obra indirecta y otros costos indirectos de fabricación.

A continuación, se presenta el formato para poder registrar estos costos:

**Tabla 33-3:** Formato Costos Indirectos

<b>RESTAURANTE XXX</b>	
<b>COSTOS INDIRECTOS</b>	
<b>Descripción</b>	<b>Valor</b>
Insumos indirectos	
Mano de obra indirecta	
Otros costos indirectos	
Total	
<hr/> <b>Firma del responsable</b>	

Elaborado por: Sucuy, J.2021

Este formulario debe ser llenado de acuerdo al tipo de costo indirecto y no confundir con gastos para que el costo real no se vea afectado, dentro de estos costos indirectos podemos encontrar el pago de supervisores, gas, agua, luz, entre otros.

Una vez identificados los costos indirectos, es importante calcular su costo por hora de acuerdo al tiempo estimado en el que se elaboran los platos. Para realizar el cálculo del costo por hora, tomamos la suma de los costos del formato anterior, las horas trabajadas durante el mes y una vez que tenemos esos datos se divide el costo para las horas trabajadas.

Para su registro se presenta el siguiente formato:

**Tabla 34-3:** Formato Costos Indirectos por hora

<b>RESTAURANTE XXX</b>	
<b>COSTOS INDIRECTOS POR HORA</b>	
<b>Concepto</b>	<b>Valor</b>
Total costos indirectos	
Horas trabajadas	
Costo por hora	

Elaborado por: Sucuy, J.2021

Una vez realizado el cálculo del costo por hora de los costos indirectos se debe realizar el cálculo de los costos indirectos por plato, para ello se presenta el siguiente formato, donde se coloca el tiempo estimado del plato en la columna de preparación del plato, información que encontramos en el formato costo de mano de obra por plato, el costo por hora está en el formato anterior, el costo por plato se determina multiplicando el costo por hora y preparación del plato, luego este se multiplica por el número de platos vendidos, lo que finalmente permite obtener el costo total de cada plato.

**Tabla 35-3:** Formato Costos Indirectos por plato

<b>RESTAURANTE XXX</b>					
<b>COSTOS INDIRECTOS POR PLATO</b>					
<b>Plato</b>	<b>Elaboración del plato</b>	<b>Costo por hora</b>	<b>Costo por plato</b>	<b>Número de platos</b>	<b>Costo total</b>
					<hr/> <b>Firma del responsable</b>

Elaborado por: Sucuy, J.2021

Una vez, que se han obtenido o se han calculado los valores de los tres elementos del costo, procedemos a calcular el costo total de producción, para esto hemos determinado utilizar el siguiente formato:

**Tabla 36-3:** Formato de hoja de Costos

<b>RESTAURANTE XXX</b>				
<b>HOJA DE COSTOS</b>				
<b>FECHA:</b>	<b>PRODUCTO:</b>			
<b>CLIENTE:</b>	<b>CANTIDAD:</b>			
<b>FECHA DE ENTREGA:</b>				
Concepto	Unidad de Medida	Cantidad producida	Costo unitario	Costo Total
<b>MATERIALES DIRECTOS</b>				
-----				
-----				
-----				
-----				
<b>TOTAL, MATERIALES DIRECTOS</b>				
<b>MANO DE OBRA DIRECTA</b>				
Realización del producto en la cocina				
Recepción del cliente y realización de la comanda				
Emplatado y entrega del plato al comedor				
Cierre de comanda y Cuenta por cobrar y Limpieza de la Mesa				
<b>TOTAL, MANO DE OBRA DIRECTA</b>				
<b>COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACIÓN</b>				
Costos y Gastos por Unidad Asignada al Plato				
<b>TOTAL, COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACIÓN</b>				
<b><i>COSTO TOTAL DE LA ORDEN</i></b>				

Elaborado por: Sucuy, J.2021

Para determinar la viabilidad de la propuesta se presenta un caso práctico dentro de los Anexos B-C-D-E-F-G-H

## CONCLUSIONES

En conclusión, el marco teórico fue una parte fundamental para realizar la propuesta, debido a que toda la información se recabó de fuentes confiables, siempre con el fin de desarrollar una estructura que permita realizar un análisis actual de los restaurantes, para obtener un amplio conocimiento acerca de los métodos técnicas y modelos que se utilizaron para el desarrollo de estrategias, su estructura y distribución de costos.

Mediante el estudio para la propuesta se pudo evidenciar los resultados que permitieron tener un diagnóstico actual de los restaurantes de la ciudad de Riobamba, en el cual se muestra que no cuentan con una estructura organizacional definida, que la administración se la hace tradicionalmente y sin la implementación de parámetros que ayuden a mejorar el servicio, así también dentro de los hallazgos se encontró con que no cuentan con un esquema de costos que les permita saber cuál es el costo real de cada plato y lo que conlleva el mismo.

Mediante la elaboración del diseño de la estructura organizacional, el esquema de costos y el análisis de los resultados, se desarrolló una estructura estándar para la implementación en los restaurantes, en la que consta el perfil de cada uno de los colaboradores que intervienen en el proceso de elaboración de los platos en los restaurantes, así también un organigrama estructural que evidencie cada uno de los puestos de trabajo y el organigrama funcional que detalla las funciones del departamento y sus encargados, la determinación de los costos de órdenes y servicios y el esquema que ayuda a determinar el proceso de elaboración, ingredientes y su mano de obra.

## **RECOMENDACIONES**

Se recomienda que, en caso de realizarse otros estudios sobre la estructura organizacional y el esquema de costos, dirigido a los restaurantes, el marco teórico debe contener información actualizada, acerca de los temas de investigación de fuentes confiables como: libros físicos, libros virtuales, artículos científicos, y esto debe ser de varios autores, la misma que debe ser citada de forma adecuada y de acuerdo a las normas APA, y de esta manera poder contrastar la información, con el objetivo de establecer la estructura que cumpla con todos los parámetros y poder realizar de mejor manera la investigación.

Se recomienda a cada uno de los gerentes, realizar una capacitación para sus colaboradores para que se acoplen a la estructura organizacional y el sistema de costos que se implemente, con el fin de que puedan tener una mejor comprensión y puedan identificar y conocer las funciones de los diferentes puestos de trabajo evitando duplicidad de funciones, mejorando la comunicación entre ellos, y puedan trabajar con el nuevo sistema de costos para obtener el costo total real de los platos que se ofrecen, que sepan cómo utilizar cada formato del sistema; de esta manera se podrán cumplir con los objetivos planteados y se propiciara la toma de decisiones efectiva conduciendo a un crecimiento económico de los restaurantes.

Se recomienda que, al momento de establecer el sistema de costos, se permita conocer el costo unitario de los platos con el fin de establecer un margen de utilidad que sea beneficioso para el restaurante, y que a la vez sea accesible a los clientes con el fin de que el mismo pueda competir dentro de esta industria y mejorar su posicionamiento en el mercado, para esto, el gerente debe estructurar nuevas estrategias para que el establecimiento pueda tener mayor reconocimiento, puesto que es un servicio, la publicidad de boca a boca será la más utilizada, por lo tanto los platos deberán estar preparados con ingredientes frescos y el sabor debe ser único.

## **GLOSARIO**

**Costo:** Valor sacrificado en la adquisición de activos para ser transformados o revendidos, con el fin de degenerar la utilidad operativa de un negocio. (Barrera, 2021)

**Costo de los Servicios Prestados:** Corresponde a todos aquellos desembolsos o acumulaciones relacionados con la generación de ingresos en una empresa que se dedica a la prestación de servicios en los que no existen procesos de transformación profunda, ya que el costo generalmente está formado por directos, especializados y mano de obra intensiva, aplicada a la prestación del servicio. (Davidson & Weil, 1990)

**Control:** Acción que se pone en práctica para lograr los objetivos y metas propuestos en la planificación. Evaluación del desempeño que proporciona retroalimentación sobre los resultados. (Horgren et al., 2006)

**Costo total:** la suma de los tres elementos de costo: materiales directos, mano de obra directa y costos generales de fabricación. (Barrera, 2021)

**Costos del producto:** Costos capitalizados, asignados a inventarios cuando se incurren. Solo se convierten en gastos cuando se venden. También conocido como inventario o costos capitalizables. (Barrera, 2021)

**Costo real:** también conocido como costo histórico, son todos aquellos costos que ya se han realizado, es decir, que ya se han incurrido en el proceso productivo para garantizar la producción de los bienes materiales y servicios prestados. (Horgren et al., 2006)

**Formato:** es el conjunto de características técnicas y de presentación de un texto, objeto o documento en diferentes áreas, tanto reales como virtuales. . (Davidson & Weil, 1990)

**Inventarios:** bienes, materiales o insumos que se utilizarán en el funcionamiento de la empresa.

**Requisición:** una solicitud de compra es un documento que se utiliza para solicitar al departamento de compras o al área de la empresa encargada de adquirir los bienes o servicios necesarios para el correcto funcionamiento de la organización. (Horgren et al., 2006)

## **BIBLIOGRAFÍA**

- Ayaviri, D. (1997). *Contabilidad Básica y Documentos Mercantiles* (Primera ed.). Argentina: N-DAG.
- Baculima, R. (2020). *Estudio de caso de la estructura organizacional y procedimientos del restaurante El Fogonazo*. Cuenca : Universidad Politecnica Salesiana.
- Baena, G. (2017). *Metodología de la Investigación* (Vol. Tercera Edición). México D.F.: PATRIA,ISBN : 978-607-744-748-1.
- Barato, J. (25 de 10 de 2018). *Gestión de Proyectos con Microsoft Project 2016* . Obtenido de <https://www.hexaeditores.com/que-es-una-propuesta-de-proyecto/>
- Barrera, A. (2021). *Conceptos claves de una estructura de costos*. Obtenido de <https://www.nextu.com/blog/conceptos-claves-de-una-estructura-de-costos/>
- Behar, D. (2008). *Metodología de la Investigación*. Bogotá: Shalom ISBN 978-959-212-783-7.
- Bermúdez, R., & Rodríguez, M. (2016). *Artículo Científico*. Obtenido de Lo empírico y lo teórico: ¿una clasificación válida cuando se trata de los métodos de la investigación científica?
- Carrera, S., Martínez, T., & Pérez, A. (2013). *Diseño de la estructura organizacional y funcional de la empresa Distapiz CIA. LTDA*. Guayaquil: Universidad de Guayaquil.
- Chandler, A. (1962). *Estrategia y Estructura*. Inglaterra: Mit.
- Chiavenato, I. (1999). *Administración de Recursos Humanos El Capital Humano de la Organización*. Mexico : McGraw-Hill Interamericana .
- Daft, R. (2010). *Teoría y diseño organizacional*. Mexico DF: Cengage Learning Editores.
- Davidson, S., & Weil, R. (1990). *Biblioteca de Contabilidad*. México D.F.: McGraw-Hill.
- Fayol, H. (1987). *Principios de la Administración Científica* . Mexico : Librería el Ateneo Editorial.
- Ferguson, C.E, & y gould, J.P. (1985). *Teoría microeconómica*. Mexico: Librería Maestro Gozalbo.
- Franklin, E. (2009). *Organización de Empresas*. México D.F.: Mac Grow Hill.

- García, C. D. (2006). *El plan de negocios para la industria restaurantera*. Obtenido de [http://biblioteca.unach.edu.ec/opac\\_css/index.php?lvl=notice\\_display&id=1524#.YPsOxI5KjIU](http://biblioteca.unach.edu.ec/opac_css/index.php?lvl=notice_display&id=1524#.YPsOxI5KjIU)
- García, E. (2017). *Diseño de estrategias de producción y comercialización para la granja avícola Matilde Esther de la parroquia Febres cordero, cantón Babahoyo, provincia de los ríos*". Riobamba: ESPOCH.
- Gil, S. (2019). *Ecomipedia* . Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/contabilidad.html>
- Gilli, J. (2017). *Claves de la estructura organizativa*. Buenos Aires: Granica.
- Grande, I. C. (2009). *Organización y estructura administrativa*. Castilla-La Mancha: DEPÓSITO LEGAL.
- Hall, R. (1983). *Organizaciones: Estructura y proceso*. México D.F.: Prentice-Hall Hispanoamericana S.A.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2003). *Metodología de la Investigación* (Tercera ed.). México D.F.: McGraw Hill.
- Hernández, Z. T. (2014). *Administración de Proyectos* (Primera Edición ed.). México: Grupo Editorial Patria.ISBN ebook' 978-607-438-881-7.
- Horgren, C., Sundem, G., & Willian, S. (2006). *Contabilidad Administrativa* (Decimotercera ed.). México D.F.: Pearson Educación.
- Howe, H. (2014). *The Intelligence Establishment*. New York: Harvard University Press.
- Jiménez, D. (2016). *Diseño e implementación de una estructura de costos para la empresa "Colaciones el Manjar*. Bucaramanga: Universidad Industrial de Santander.
- Koontz, H., & Heinz, W. (2009). *Administración, una perspectiva global*. México D.F.: McGraw Hill.
- León, A. (1985). *Organización y administración: un enfoque de sistemas*. Bogotá: Editorial Norma.
- Lizcano, J. (23 de abril de 1992). El cambio de cilindrada de la contabilidad de gestión. Diario Cinco Días.

- López, C., Díaz, P., & Robledo, J. (10 de Noviembre de 2017). La Organización Informal y sus Efectos en las Capacidades de Innovación. Obtenido de [http://www.altec2013.org/programme\\_pdf/1296.pdf](http://www.altec2013.org/programme_pdf/1296.pdf)
- López, P. L. (2004). *Población Muestra y Muestreo*. Recuperado el 2020, de Scielo: [http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1815-02762004000100012](http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1815-02762004000100012)
- Mera, J. (2013). *Los costos y su influencia en la fijación de precios de las comidas y bebidas del restaurante de la hostería Bascún en el año 2011*. Ambato: Universidad Técnica de Ambato.
- Observatorio económico y social de Tungurahua. (2021). SECTOR TURÍSTICO ECUADOR: Alojamiento y servicios de comida. Ecuador. Obtenido de <https://blogs.cedia.org.ec/obest/wp-content/uploads/sites/7/2020/06/Turismo-en-Ecuador-Alojamiento-y-servicios-de-comida.pdf>
- Partin, J. (1977). *Perspectivas del Desarrollo Organizacional*. Bogotá: Fondo Educativo Interamericano.
- Ponce, A. R. (2004). *Administración de empresas: teoría y práctica*. Mexico: Limusa Noriega Editores .
- Ramírez, D. (2008). *Contabilidad Administrativa* (Octava ed.). México D.F.: McGraw-Hill Interamericana Editores S.A. de C.V.
- Ramos, O., Tasayco, D., Castilla, L., & Wong, P. (2007). *Gestionando una Institución Educativa*. Lima: Distribuidora JC.
- Rodríguez, A., & Pérez, A. (2017). Métodos Científicos de Indagación y Construcción de conocimiento. *Revista EAN*, 179-200.
- Selltiz, C., Lawrence, S., & Cook, S. (1980). *Métodos de investigación en las relaciones sociales*. (Novena, ilustrada. ed.). Rialp.
- Zapata, D. (2006). *Restauración de la Plaza "Delia Ávila de Zapata", de la Urbanización El Valle, Municipio Bermúdez Estado Sucre*. Trabajo de Grado., Universidad del Oriente, Cumaná.

## ANEXOS

### ANEXO A: ENCUESTA DIRIGIDA A LOS RESTAURANTES

TEMA: PROPUESTA DE UNA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y UN ESQUEMA DE COSTOS PARA LOS RESTAURANTES DE LA CIUDAD DE RIOBAMBA. Objetivo: Conocer las expectativas sobre la elaboración de una estructura organizacional y un sistema de costos que puedan ser implementados en los restaurantes de la ciudad de Riobamba.

Esta encuesta es anónima, los datos que se obtengan de ella son de carácter confidencial y para uso del investigador. Conteste con la mayor honestidad posible. Nota: la información percibida será utilizada para fines netamente académicos.

#### ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

1. ¿Su restaurant cuenta con una estructura organizacional? \*

- SI
- No

2. ¿Considera usted que se encuentran claramente establecidas las autoridades al interior del restaurante? \*

- SI
- No

3. ¿Considera que cuenta con los recursos y herramientas necesarias para realizar su trabajo con eficiencia? \*

- Siempre
- Casi Siempre
- A veces
- Nunca

4. ¿Considera usted que el equipamiento actual del restaurante es? \*

- Muy bueno
- Bueno
- Regular
- Malo

5. ¿La infraestructura actual del restaurante es adecuada? \*

- SI
- NO

6. ¿El restaurante posee un manual de funciones? \*

- SI
- NO

7. ¿Se encuentran correctamente definidas las funciones y responsabilidades? \*

- SI
- NO

8. ¿El personal está capacitado para cumplir sus funciones? \*

- SI
- NO

9. ¿Los procesos administrativos de la empresa son llevados de tal forma que permiten el cumplimiento de los objetivos de la empresa? \*

- SI
- NO

10. ¿Cree usted que una reestructuración organizacional de la empresa permitirá mejorar su posicionamiento en el mercado? \*

- SI
- NO

## SISTEMA DE COSTOS

11. ¿Se utiliza una técnica específica o sistema para saber los costos de las comidas y bebidas que se ofrece en el restaurante? \*

SI

NO

12. ¿Sabe exactamente los costos que se incurren en la producción de cada comida y bebida que se ofrecen en el restaurante? \*

SI

NO

13. ¿Conoce la Materia Prima utilizada y su costo para una determinada comida o bebida del restaurante? \*

SI

NO

14. ¿Conoce la Mano de Obra utilizada y su costo para elaborar una determinada comida o bebida del restaurante? \*

SI

NO

15. ¿Tienen control de inventarios al final del día? \*

SI

NO

16. ¿Considera necesario implementar un esquema o modelo de costo para aumentar la rentabilidad del restaurante? \*

SI

NO

Enviar

Borrar formulario

ANEXO B: CÁLCULO DE LA MATERIA PRIMA-INSUMOS



RESTAURANTE “DELICIAS DEL MAR”  
CONSUMO DE INSUMOS

PLATO: Parrilla Artesanal

FECHA: 27/07/2021

Código	Ingredientes	Costo de insumo		Consumo por plato		Costo por plato	Platos elaborados	Costo de insumos	Consumo (und)
		Unidad	Costo	Unidad	Cantidad				
31000150	Pulpo grande fresco	Kg.	\$ 9,95	Kg.	0.040	0,398	10	3,98	0.40
31004136	Langostino fresco	Kg.	\$ 9,95	Kg.	0.040	0,398	10	3,98	0.40
31000135	Calamar grande fresco	Kg.	\$ 9,70	Kg.	0.040	0,388	10	3,88	0.40
31008888	Pulpo conchas de abanico	Kg.	\$ 7,15	Kg.	0.040	0,286	10	2,86	0.40
31000046	Papa amarilla	Kg.	\$ 1,02	Kg.	0.300	0,306	10	3,06	3.00
31007448	Filete de lenguado	Kg.	\$ 10,97	Kg.	0.180	1,9746	10	19,75	1.80
31000385	Sal de mesa	Kg.	\$ 0,27	Kg.	0.010	0,0027	10	0,03	0.10
31004942	Sillao botella	UN	\$ 1,36	UN	0.050	0,068	10	0,68	0.50
31000390	Salsa inglesa lea Perrins 290 ml	UN	\$ 1,92	UN	0.050	0,096	10	0,96	0.50
31000641	Vino blanco para cocina en caja	L	\$ 2,37	L	0.150	0,3555	10	3,56	1.50
31008380	Pisco para cocina 750ml	UN	\$ 3,03	UN	0.010	0,0303	10	0,30	0.10
31000051	Perejil fresco crespito	UN	\$ 1,79	UN	0.050	0,0895	10	0,90	0.50
	<b>TOTAL</b>					<b>4,39</b>		<b>43,93</b>	

ANEXO C: CÁLCULO MANO DE OBRA DIRECTA POR HORA



RESTAURANTE “DELICIAS DEL MAR”

ROL DE PAGOS POR HORA

Empleado	Cargo	Sueldo Básico	Horas extras	Horas suplem.	13° sueldo	14° sueldo	Fondo de reserva	Aporte Patronal IESS	Costo mensual	Horas trabaj. al mes	Costo por hora
	Jefe de cocina	650,00	-	-	50,00	33,33	49,98	66,90	800,21	192	4,17
	Jefe de turno	550,00	-	-	45,83	33,33	45,82	61,33	736,31	192	3,83
	Ayudante de cocina	400,00	-	-	33,33	33,33	33,33	44,60	544,59	192	2,84
	Cocinero	500,00	-	-	41,67	33,33	41,65	55,75	672,40	192	3,50
<b>TOTAL</b>					<b>170,83</b>	<b>133,33</b>	<b>170,77</b>	<b>228,58</b>	<b>2753,51</b>	<b>768,00</b>	<b>14,34</b>

**ANEXO D: CÁLCULO MANO DE OBRA DIRECTA POR PLATO**

 <b>RESTAURANTE “DELICIAS DEL MAR”</b> <b>COSTO DE MANO DE OBRA POR PLATO</b>						
Plato	Tiempo Estimado	Empl. 1 C/h	Empl. 2 C/h	Costo Plato	Platos elaborados	Costo total
Parrilla Artesanal	0,250	4,17	3,50	1,92	10	19,20

**ANEXO E: CÁLCULO COSTOS INDIRECTOS**

 <b>RESTAURANTE “DELICIAS DEL MAR”</b> <b>COSTOS INDIRECTOS</b>	
Descripción	Valor
<b>Insumos indirectos</b>	
Pimienta	1,50
Paprika	2,75
<b>Mano de obra indirecta</b>	
Mesero	544,59
<b>Otros costos indirectos</b>	
Agua	5,00
Gas	1,60
<b>Total</b>	<b>555,44</b>

**ANEXO F: CÁLCULO COSTOS INDIRECTOS POR HORA**

 <b>RESTAURANTE “DELICIAS DEL MAR”</b> <b>COSTOS INDIRECTOS POR HORA</b>	
<b>Concepto</b>	<b>Valor</b>
Total costos indirectos	555,44
Horas trabajadas	192
<b>Costo por hora</b>	<b>2,89</b>

**ANEXO G: CÁLCULO COSTOS INDIRECTOS POR PLATO**

 <b>RESTAURANTE “DELICIAS DEL MAR”</b> <b>COSTOS INDIRECTOS POR PLATO</b>					
<b>Plato</b>	<b>Elaboración del plato</b>	<b>Costo por hora</b>	<b>Costo por plato</b>	<b>Número de platos</b>	<b>Costo total</b>
Parrilla artesanal	0,250	2,89	0,723	10	7,23

**ANEXO H: CÁLCULO COSTO TOTAL POR PLATO**

 <b>RESTAURANTE “DELICIAS DEL MAR”</b> <b>COSTO TOTAL POR PLATO</b> <b>PARRILLA ARTESANAL</b>	
<b>MATERIAL DIRECTO</b>	<b>VALOR</b>
<b>Materia Prima directa</b>	4,39
<b>(+) Mano de obra directa</b>	1,92
<b>(+) CIF</b>	0,723
<b>(=) COSTO TOTAL</b>	<b>7,033</b>