

**UNIVERSIDAD CATÓLICA SANTO TORIBIO DE MOGROVEJO**

**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES**

**ESCUELA DE CONTABILIDAD**



**EVALUACIÓN DE LOS PROCESOS OPERATIVOS Y SU  
EFECTO EN LA RENTABILIDAD DEL RECREO TURÍSTICO  
LOS DELFINES – BAGUA 2016 2017**

**TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO DE:**

**CONTADOR PÚBLICO**

**AUTORES:**

**ARENAS AMAYA, JUANITA JESUS**

**CARHUAS RAMIREZ, LUIS ROLY**

**Chiclayo, 6 de diciembre 2018**

**EVALUACIÓN DE LOS PROCESOS OPERATIVOS Y SU  
EFECTO EN LA RENTABILIDAD DEL RECREO TURÍSTICO  
LOS DELFINES – BAGUA 2016 2017**

PRESENTADA POR:

**ARENAS AMAYA, JUANITA JESUS  
CARHUAS RAMIREZ, LUIS ROLY**

A la Facultad de Ciencias Empresariales de la  
Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo  
para optar el título de:

**CONTADOR PÚBLICO**

APROBADA POR:

---

Mgtr. Carranza Torres, Maribel

PRESIDENTE

---

Mgtr. Campos Díaz, Rosita

SECRETARIO

---

CPC. Seytuque Limo, Alex Richard

ASESOR

## **Dedicatoria**

Esta tesis está dedicada para todas aquellas personas que creyeron en nosotros desde el principio ya que sin su apoyo no habríamos podido llegar hasta aquí.  
Gracias.

Juanita Arenas Amaya y

Luis Carhuas Ramirez

## **Agradecimientos**

Agradecemos a nuestros padres y maestros que a lo largo de la carrera fueron auténticos guías y nos motivan a salir en búsqueda de nuevos retos.

Juanita Arenas Amaya y

Luis Carhuas Ramirez

## **Resumen**

Las utilidades son resultados de un proceso que debe estar correctamente planificado, estructurado y ejecutado. La correcta gestión, parte de bases sólidas con respecto a la información contable que la empresa reúne. Entonces, se pueden identificar las falencias y aciertos encontrados en el proceso que permitan la correcta toma de decisiones que consecuentemente señalaran el camino hacia la consecución de los objetivos planteados.

El Recreo Turístico Los Delfines es una Empresa familiar que trabaja basada en las costumbres, sin la aplicación de conocimientos empresariales técnicos de vanguardia competitiva. Presenta problemas en la gestión operacional y el ciclo operativo. Esto, se podría traducir en un riesgo de pérdida del valor y calidad de servicio prestado.

Este proyecto evidencio los retos que el contador del siglo XXI enfrenta y para los cuales es capaz de dar solución afianzando su formación profesional. Por lo que se buscó determinar la eficacia de los procesos operativos y su efecto en la rentabilidad del Recreo Turístico los Delfines – Bagua 2016 2017. Esta investigación es de tipo aplicada - no experimental y diseño descriptivo. Las técnicas empleadas fueron observación directa, rastreo, indagación, encuestas y cuestionarios. Se identificaron problemas inmersos en las empresas familiares permitiendo brindar las sugerencias necesarias para superar la extinción provocada por un deficiente control; en la medida que se indago y proceso la información oportuna y necesaria. Confirmando que la ineficacia de los procesos operativos tuvo un efecto negativo en la rentabilidad.

**Palabras Clave:** Gestión, Auditoría Operativa, Finanzas, Toma de decisiones.

**Clasificaciones JEL:**

M41 Contabilidad

M49 Otros: Gestión

## **Abstract**

The utilities are the results of a process that must be correctly planned, structured and executed. The correct management, part of solid bases with respect to the accounting information that the company gathers. Then, we can identify the shortcomings and successes found in the process that allow the correct decision-making that will consequently point the way towards the achievement of the proposed objectives.

The Recreational Resort the Dolphins is a family business that works based on customs without the application of competitive technical knowledge of cutting-edge technology. It presents problems in operational management and the operating cycle. This could translate into a risk of loss of value and quality of service provided.

This project evidenced the challenges that the 21st century accountant faces and for which he is capable of providing a solution by strengthening his professional training. Therefore, the aim was to determine the effectiveness of the operational processes and their effect on the profitability of the Dolphins - Bagua Tourist Resort 2016 2017. This research is of the applied type - non-experimental and descriptive design. The techniques used were direct observation, tracking, investigation, surveys and questionnaires. We identified problems immersed in family businesses allowing us to provide the necessary suggestions to overcome the extinction caused by poor control; to the extent that timely and necessary information is investigated and processed. Confirming that the inefficiency of the operating processes had a negative effect on profitability.

**Keywords:** Management, Operational Audit, Finance, Decision making,

**JEL classifications:**

M41 Accounting

M49 Other: Management

## Índice

|  |    |
|--|----|
| Dedicatoria  |    |
| Agradecimientos  |    |
| Resumen  |    |
| Abstract   |    |
| I. Introducción  | 12 |
| II. Marco teórico  | 14 |
| 2.1. Antecedentes  | 14 |
| 2.2. Bases teóricas  | 18 |
| 2.2.1 Gestión de procesos operativos   | 18 |
| 2.2.1.1 Conceptos preliminares: control  | 18 |
| 2.2.1.2 Requisitos de un buen control  | 18 |
| 2.2.1.3 Etapas del control   | 22 |
| 2.2.1.4 Implantación de un sistema de control  | 26 |
| 2.2.1.5 Indicadores de gestión   | 28 |
| 2.2.1.6 Tipos y niveles de control en la empresa                                     | 29 |
| 2.2.2 Análisis financiero y rentabilidad   | 30 |
| 2.2.2.1 Análisis financiero  | 30 |
| 2.2.2.2 Procesos del análisis financiero   | 31 |
| 2.2.2.3 Ratios o indicadores financieros   | 33 |
| 2.2.2.4 Rentabilidad   | 34 |
| 2.2.3 Toma de decisiones   | 36 |
| 2.2.3.1 El proceso de decisión   | 36 |
| 2.2.4 Régimen Tributario: Nuevo Rus y LEY N° 27037: Ley De Promoción De La Inversión | 39 |
| 2.2.4.1 Nuevo Rus  | 39 |
| 2.2.4.2 Ley de Promoción de la Inversión de la Amazonía                              | 41 |
| III. Metodología   | 44 |
| 3.1. Tipo y nivel de investigación   | 44 |
| 3.2. Diseño de la investigación  | 44 |
| 3.3. Población, muestra y muestreo   | 44 |
| 3.4. Criterios de selección  | 45 |

|        |   |     |
|--------|---|-----|
| 3.5.   | Operacionalización de variables .....   | 46  |
| 3.6.   | Técnicas e instrumentos de recolección de datos .....   | 47  |
| 3.7.   | Procedimientos.....   | 47  |
| 3.8.   | Plan de procesamiento de datos.....   | 48  |
| 3.9.   | Matriz de consistencia .....  | 49  |
| 3.10.  | Consideraciones éticas .....  | 50  |
| IV.    | Resultados y discusión .....  | 51  |
| 4.1.   | Resultados.....   | 51  |
| 4.1.2. | Identificación del efecto que tiene la eficacia de los procesos operativos en la rentabilidad del recreo turístico los delfines – Bagua 2016 2017 ..... | 66  |
| 4.2.   | Discusión .....   | 71  |
| V.     | Propuesta.....  | 77  |
| VI.    | Conclusiones .....  | 116 |
| VII.   | Recomendaciones:.....   | 117 |
| VIII.  | Lista de referencias.....   | 118 |
| IX.    | Anexos.....   | 120 |

## Índice de tablas

|   |            |
|---|------------|
| <b>Tabla 1 Operacionalización de variables .....</b>  | <b>46</b>  |
| <b>Tabla 2 Evaluación de los procesos operativos y su efecto en la rentabilidad del Recreo Turístico Los Delfines – Bagua 2016 2017 .....</b> | <b>49</b>  |
| <b>Tabla 3 Valoración por dimensiones de la calidad de servicio, según opinión de los clientes .....</b>                                      | <b>61</b>  |
| <b>Tabla 4 Estado de Situación Financiera Los Delfines 2016-2017.....</b>   | <b>66</b>  |
| <b>Tabla 5 Estado de resultados 2016-2017 .....</b>   | <b>67</b>  |
| <b>Tabla 6 Análisis Vertical y Horizontal Estado de Resultados Los Delfines 2016-2017....</b>   | <b>68</b>  |
| <b>Tabla 7 Análisis y Horizontal estado de Situación Financiera Empresa Los Delfines 2016-2017 .....</b>                                      | <b>69</b>  |
| <b>Tabla 8 Ratios de Rentabilidad de Los Delfines 2016-2017 y los Indicadores del Sector de Alojamiento y servicios de comida.....</b>        | <b>75</b>  |
| <b>Tabla 9 Brecha de Costo Estándar - Real 2016 .....</b>   | <b>97</b>  |
| <b>Tabla 10 Brecha de Costo Estándar - Real 2017 .....</b>  | <b>97</b>  |
| <b>Tabla 11 Análisis Vertical y Horizontal Estado de Resultados Real-Propuesto 2016 .....</b>   | <b>98</b>  |
| <b>Tabla 12 Análisis Vertical y Horizontal Estado de Situación Financiera Real- Propuesto 2016.....</b>                                       | <b>99</b>  |
| <b>Tabla 13 Análisis Vertical Y Horizontal Estado de Resultados Real –Propuesto 2017... </b>  | <b>99</b>  |
| <b>Tabla 14 Análisis Vertical Y Horizontal Estado de Situación Financiera Real –Propuesto 2017 .....</b>                                      | <b>100</b> |

## Índice de Figuras

|   |           |
|---|-----------|
| <b>Figura 1 Organigrama estructural de la Empresa Recreo Turístico Los Delfines .....</b>                                 | <b>56</b> |
| <b>Figura 2 Organigrama en función al personal por áreas .....</b>  | <b>56</b> |
| <b>Figura 3 Flujograma del área de Administración de la Empresa Recreo Turístico Los Delfines .....</b>                   | <b>58</b> |
| <b>Figura 4 Flujograma del área de Atención al Cliente de la Empresa Recreo Turístico Los Delfines .....</b>              | <b>59</b> |
| <b>Figura 5 Flujograma del área de Producción de la Empresa Recreo Turístico Los Delfines .....</b>                       | <b>59</b> |
| <b>Figura 6 Flujograma del área de Mantenimiento de la Empresa Recreo Turístico Los Delfines .....</b>                    | <b>60</b> |
| <b>Figura 7 Flujograma del área de Mantenimiento de la Empresa Recreo Turístico Los Delfines .....</b>                    | <b>60</b> |
| <b>Figura 8 Valoración por dimensiones de la Calidad De servicio, según opinión de los clientes .....</b>                 | <b>62</b> |
| <b>Figura 9 Factor condicionante para la medición de calidad de servicio por dimensión..</b>                              | <b>63</b> |
| <b>Figura 10 Diferencia entre las percepciones y expectativas de la calidad de servicio por dimensión .....</b>           | <b>64</b> |
| <b>Figura 11 Diferencia entre las percepciones y expectativas de la calidad de servicio por dimensión .....</b>           | <b>64</b> |
| <b>Figura 12 Rediseño del Organigrama estructural de la Empresa Recreo Turístico Los Delfines .....</b>                   | <b>77</b> |
| <b>Figura 13 Rediseño del Organigrama en función al personal por áreas.....</b>   | <b>78</b> |
| <b>Figura 14 Manera correcta de Lavarse las manos .....</b>   | <b>83</b> |
| <b>Figura 15 Rediseño de Flujograma del área de Administración de la Empresa Recreo Turístico Los Delfines .....</b>      | <b>92</b> |
| <b>Figura 16 Rediseño de Flujograma del área de Atención al Cliente de la Empresa Recreo Turístico Los Delfines .....</b> | <b>93</b> |
| <b>Figura 17 Rediseño de Flujograma del área de Producción de la Empresa Recreo Turístico Los Delfines.....</b>           | <b>94</b> |
| <b>Figura 18 Rediseño de Flujograma del área de Mantenimiento de la Empresa Recreo Turístico Los Delfines .....</b>       | <b>95</b> |

|   |            |
|---|------------|
| <b>Figura 19 Organigrama Empresa Recreo Turístico Los Delfines .....</b>                            | <b>105</b> |
| <b>Figura 20 Organigrama de personal por área de la Empresa Recreo Turístico Los Delfines .....</b> | <b>105</b> |

## **I. Introducción**

La presente investigación se centró en la gestión operacional y financiera del Recreo Turístico los delfines, ya que la auditoría operativa, gestión de costos y finanzas, el aspecto laboral y la planificación tributaria, son vitales para que las empresas puedan seguir en el mercado, en la medida que generen la información necesaria para dicho fin.

El Recreo Turístico Los Delfines es una Empresa familiar que trabaja basada en las costumbres sin la aplicación de conocimientos empresariales técnicos de vanguardia competitiva. Actualmente presenta problemas en la gestión operacional y en la estructura operativa que se han traducido en la pérdida de la calidad del servicio prestado. Por consiguiente es necesario la implementación de un plan operativo en la empresa Recreo Turístico Los Delfines que ayude a la gestión de los procedimientos favoreciendo la eficiencia, eficacia y economicidad en el desarrollo de los mismos. En consecuencia se planteó la siguiente pregunta ¿Cuál es el efecto de la evaluación de los procesos operativos en la rentabilidad del Recreo Turístico Los Delfines, en el periodo 2016 -2017?

Es sabido que las utilidades que una empresa genera dirigen la suerte de la misma, en la medida que continúe o se extinga, (Castán, 1997) sin embargo estas son resultados de un proceso el cual debe estar correctamente planificado, estructurado y ejecutado; mientras se cumplan con las características anteriormente mencionadas deberían alcanzarse los resultados esperados. (Pérez, 1999). De hecho, la correcta aplicación del proceso debería contar con una fase de retroalimentación que permita su adaptación a ciertas variantes en el escenario de trabajo. Dicho esto, la correcta gestión del proceso es fundamental y para conseguirlo la contabilidad ofrece numerosas alternativas, mecanismos y herramientas útiles. (Vilar, 1999)

Para lograr la correcta gestión se debe partir de bases sólidas obtenidas de la información contable que la empresa reúne. Partiendo de esto se pueden identificar las falencias y aciertos encontrados en el proceso que permitan la correcta toma de decisiones que consecuentemente señalaran el camino hacia la consecución de los objetivos planteados.

A partir de esto se desarrollaron los siguientes objetivos: Determinar la eficacia de los procesos operativos y su efecto en la rentabilidad del Recreo Turístico los Delfines – Bagua 2016 2017; Describir las áreas y determinar sus riesgos de operativos e Identificar el efecto que tiene la eficacia de los procesos operativos en la rentabilidad.

Así se determinó que los procesos operativos de las áreas que posee la empresa objeto de estudio, tienen un efecto negativo en la eficiencia, causado por la falta de lineamientos, parámetros en las funciones, supervisión de los colaboradores, ausencia de un órgano superior o supervisor, áreas que no se encuentran delimitadas entre otros. Por otro lado al elaborar, procesar y analizar los estados financieros, se encontró que las rentas netas no son significativas, como consecuencia del manejo inadecuado del costo, retraso en la adquisición de insumos, la falta de control y supervisión en procesos. Asimismo, el manejo empírico que se ha venido dando durante el periodo que llevan establecidos en el mercado, ha limitado la expansión y crecimiento de la empresa.

Las empresas familiares en su gran mayoría están predestinadas a la extinción por un deficiente control y falta de información relevante para la toma de decisiones, sin embargo la aplicación consiente de la contabilidad beneficia en gran magnitud al desarrollo de estas empresas facilitando el cumplimiento de los objetivos trazados y su afianzamiento en el ambiente empresarial actual.

El desarrollo de la investigación evidenció de manera fehaciente el tipo de retos que el contador del siglo XXI enfrenta y para los cuales es capaz de dar solución. Finalmente, la investigación logró consolidar los conocimientos adquiridos a lo largo de la carrera, evidenciando la utilidad efectiva de estos en la realidad laboral y empresarial. Además denotó un sin número de problemas inmersos, los cuales podrían ser focos de interés para nuevas investigaciones y la producción de nuevos conocimientos.

## II. Marco teórico

### 2.1. Antecedentes

Al iniciar el presente proyecto de investigación, se recurrió a diversas fuentes bibliográfica, tales como: artículos científicos, libros, revistas, tesis de pre grado; entre otras fuentes documentarias, que se encontraban en concordancia con el presente tema de investigación; lo que nos permitió sumergirnos más en el tema y afianzar nuestros conocimientos de manera que nos permita ejecutar un trabajo con bases sólidas y fortalecidas de criterio, comprensión y conocimiento.

Carrasco Suarez, Roberto y Tapia Merino, José (2015) en su tesis *Evaluación de los procesos operativos del área de RRHH y diseño de un sistema de control para incrementar la efectividad del restaurante Chiclayo SAC 2013*, Universidad Santo Toribio de Mogrovejo: Chiclayo *mediante los distintos procedimientos pertinentes desarrollados durante su investigación concluyeron que:*

*Es importante evaluar los procesos operativos del área de RRHH y diseñar un sistema de control Interno para incrementar la efectividad del restaurante Chiclayo SAC y que la evaluación efectuada al área de RRHH para garantizar el correcto desempeño de su personal el crecimiento y desarrollo del restaurante dentro del mercado determino que no se cuenta con los procesos adecuados que garanticen un buen desempeño de su personal.*

### Comentario

Los autores, nos muestran en su investigación que es necesario identificar y elaborar procesos adecuados en el área de recursos humanos para que el desempeño del personal sea óptimo, sin embargo también deben considerar que no solo recursos humanos opera en el funcionamiento de una empresa. Si bien es cierto el área de recursos humanos se encarga del manejo de los asuntos laborales; esta no se encuentra en la operatividad de las demás áreas por

lo que es necesario la interrelación de los jefes de áreas con recursos humanos para la elaboración de procedimientos apropiados, y que así se mejore el desempeño del personal.

Monteza Díaz, Anthony (2014), en su tesis: ***“Auditoria Operativa aplicada al área de ventas en la empresa Pardos Chicken Chiclayo, para una mayor eficiencia en sus procesos operativos”***, Universidad Santo Toribio de Mogrovejo: Chiclayo; determinó que:

*La empresa estudiada cuenta con un organigrama bien establecido, que le permite tener una segregación de funciones en sus diferentes áreas, que la mejora en el proceso de ventas permitirá tener un incremento de los ingresos recaudados, sin pérdidas por los productos vendidos y no registrados en el sistema. Finalmente recomienda que sería apropiado aprobar y utilizar los procedimientos de control interno propuestos e implementar medidas de supervisión durante todo el proceso de ventas, en especial durante el registro y envío de los pedidos al sistema así como la recepción del pedido y entrega al cliente, para evitar el incumplimiento de objetivos y metas de la empresa.*

### **Comentario**

El autor nos muestra que es necesario la implementación de medidas de supervisión para el proceso de ventas; por eso la implementación de un sistema a medida que permita el registro oportuno de pedidos y que esta información se encuentre a disposición del área de caja en simultáneo; esto permitiría un mejor control de cuentas por cobrar e inventarios; mejorando el manejo de costos y de la rentabilidad.

Adrianzen Quevedo, Ana (2014) en su tesis ***Evaluación del Control Interno de los procesos operativos y de servicios para el mejoramiento de la rentabilidad del Gran Hotel San Ignacio, Cajamarca periodo 2012***; Universidad Santo Toribio de Mogrovejo: Chiclayo logro concluir mediante la aplicación del control interno que

*La gestión actual no administra de manera adecuada sus recursos materiales humanos, y su rentabilidad, Impidiendo la eficiencia y desempeño de los mismos*

*causando malestar en los propios trabajadores y afectando en la salud económica y financiera de la compañía.*

### **Comentario**

Los autores nos muestran la importancia de la gestión administrativa dentro de una organización; pues es esta la que propone los objetivos y traza las estrategias para lograr su consecución. En ese contexto, un manejo adecuado de los recursos en base a parámetros establecidos por el área de administración condicionara el éxito o fracaso de la empresa.

Herrera Izurieta, Aracely Isabel. (2012) en su tesis **“Auditoría de gestión aplicada al “HOTEL SOUTH PACIFIC”, dedicado al desarrollo turístico en Atacames, provincia de Esmeraldas – Ecuador”** Universidad Central Del Ecuador: Ecuador presentó sus resultados separados en áreas.

*En el área de adquisiciones, de la cual se obtuvo que es muy importante para la empresa ya que, de la calidad y tiempo de la compra, depende el producto final ofrecido al cliente. Por esto es vital el correcto análisis de los productos a comprar para poder satisfacer las necesidades del cliente y brindarles un servicio de calidad por parte del Hotel; también es de vital importancia la utilización correcta y eficiente de los recursos priorizando las necesidades de cada área y analizando a cada uno de los proveedores, para elegir la mejor propuesta en calidad y costo. En el área de ventas es esencial que se mantenga un nivel específico para poder costear los gastos por lo que debe contar con procesos eficientes y adecuados, es importante para lograr este objetivo. En el Área de Recursos Humanos se encuentra el recurso más importante de toda Empresa; el personal ya que es quien mantiene el trato con el cliente interno como con el externo.*

*Y finalmente en el Área de Logística se debe lograr mediante planes adecuados la llegada correcta y eficiente de los recursos que satisfagan las necesidades de los clientes a tiempo.*

**Comentario**

La autora nos muestra que cada área de la empresa es importante, para lograr un eficiente servicio y cumplir con los objetivos de la organización. De esta manera una correcta proyección de ventas, facilitara presupuestar con anticipación la cantidad de recursos necesarios para poder responder a la demanda y asegurar la rentabilidad del negocio. Finalmente, un buen programa de selección de personal permitirá identificar aquellos colaboradores que agreguen valor a la empresa y permitirán cumplir los objetivos

## **2.2. Bases teóricas**

### **2.2.1 Gestión de procesos operativos**

#### **2.2.1.1 Conceptos preliminares: control**

El control es un proceso fundamental para administrar una empresa. Sin embargo, si este es deficiente, no se podrá verificar el desempeño real de la organización frente a los objetivos planteados, por lo tanto no se podrán realizar modificaciones que se traduzcan en mejoras que conduzcan a un crecimiento sostenido de la empresa.

El control puede analizarse bajo dos grandes perspectivas. Desde la perspectiva limitada, el control se concibe como la verificación a posteriori de los costos incurridos y los resultados obtenidos en el seguimiento de los objetivos planteados y es realizado por los niveles directivos de la empresa. Bajo la perspectiva amplia, el control es concebido como una actividad realizada en todos los niveles y por todos los miembros de la entidad, orientando a la organización hacia el cumplimiento de los objetivos propuestos, a través de mecanismos de medición cualitativos y cuantitativos. (Rojas, 2012)

Fuentes (2013) indica que el control de gestión; pretende conducir a la empresa a la máxima eficiencia a largo plazo, aprovechando los recursos y medios de que dispone para así maximizar el valor (valor añadido) creado por la empresa y conseguir los objetivos marcados. Asimismo, Pretende combinar y coordinar todos los elementos de la empresa.

#### **2.2.1.2 Requisitos de un buen control**

Rojas (2012) resalta que el control para que sea calificado como bueno debe satisfacer las siguientes dos condiciones: la corrección de fallas y errores y la previsión de fallas o errores futuros.

En la corrección de fallas y errores, el control debe detectar e indicar errores de planeación, organización o dirección, ejecución e inspección.

Por otro lado, en la previsión de fallas o errores futuros, se determinan las acciones a realizar ante ciertas contingencias en la planeación, organización, dirección ejecución e Inspección.

También añade las siguientes tres fases que permiten lograr un buen control: medir y cuantificar los resultados, detectar desviaciones (Brecha entre la planeación y la ejecución) y establecer medidas correctivas (Prever y corregir los errores)

Para que el control de gestión tenga éxito, menciona Fuentes (2013), requiere el cumplimiento de 4 características:

- a) Abarcar todos los sectores de la compañía de una forma coherente.
- b) Sistema integrado (Estrategia común)
- c) Aprovechamiento óptimo de los recursos en cada departamento.
- d) Participación de cada directivo/responsable.

Para Pérez (2012) es necesario la eficiencia, eficacia, flexibilidad y competitividad. La eficiencia, nos indica, es la producción u output por unidad de input; se identifica con productividad de los recursos ya que equivale a la relación entre cantidad producida y recursos consumidos.

Es por eso que se concluye que:

- ✓ Un operario es más eficiente que otro si en las 8 horas de trabajo produce 27 piezas en lugar de las 26 de su compañero.
- ✓ Si para hacer la misma producción consume menos cantidad de materias primas.
- ✓ Un empleado es eficiente cuando realiza de manera íntegra según la normativa interna de la empresa: todos los pedidos diarios de los clientes.

Una actividad es eficiente cuando optimiza el consumo de los recursos que son necesarios para su funcionamiento (tiempo de trabajo propio e inducido en terceros, materiales, maquinaria).

La eficiencia depende básicamente de la persona, de su competencia, experiencia, motivación, compromiso, entre otros. Con los mismos materiales y maquinaria, un colaborador hace más producción aceptable que otro por las razones indicadas.

La eficacia, indica, es el nivel de contribución al cumplimiento de los objetivos de la empresa o del proyecto, es decir una acción es eficaz cuando se consigue los objetivos correspondientes.

Se puede explicar el otro extremo utilizando el operario y el empleado de los ejemplos anteriores, los cuales siendo muy eficientes pueden ser terriblemente ineficaces en el supuesto que:

- ✓ Una parte de las piezas fabricadas por el operario no fueran adecuadas para su uso posterior, presentaran algún tipo de incidencia o no se pudieran utilizar por no estar adecuadamente identificadas. El objetivo de la empresa es entregar una determinada cantidad de productos adecuados para su uso.
- ✓ La actividad de tramitar los pedidos, que realiza el empleado, pueda ser anulada. Iría en contra del objetivo de reducir los plazos de entrega al cliente.

En estos ejemplos se puede observar que la mayor parte de las veces la eficacia está muy relacionada con la planificación; generalmente el problema suele ser que las medidas tradicionales están más relacionadas con la eficiencia y con un aspecto de la eficacia: el contemplar la cifra de ventas a corto plazo como principal objetivo. Es entonces muy difícil gestionar la eficacia en términos de objetivos relacionados con lo que le interesa a los socios de las empresas.

Cuando se gestiona la calidad o en la gestión de procesos, eficacia se identifica con la contribución a la satisfacción del cliente, o de las partes interesadas, de una acción o decisión y con aquellas actividades que añaden valor.

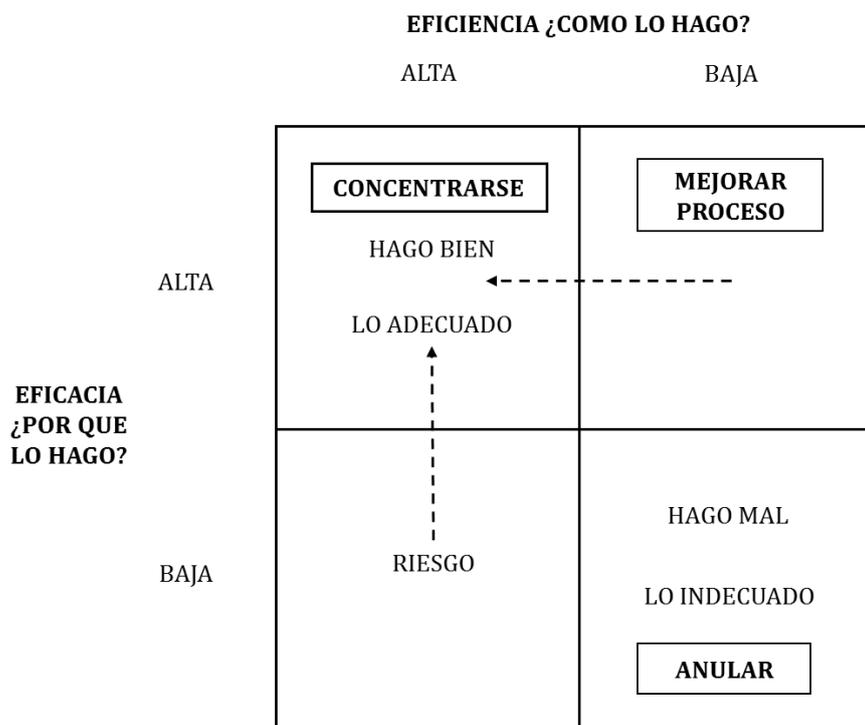
Se puede concluir, que un proceso es eficaz cuando todas las actividades que lo componen, incorporan valor añadido percibido por el cliente. Sin embargo; pueden existir procesos muy eficientes que al mismo tiempo son ineficaces; todo depende de la óptica con la que lo enjuiciemos: con la de los directivos de la empresa y sus sistemas de medición o con la del cliente y su necesidad de recibir el máximo de valor por su dinero.

La eficacia, muy por encima de la eficiencia, está directamente relacionada con la competitividad; pues generalmente, para ser eficaz hay que ser previamente eficiente; lo contrario puede no ser cierto.

**EFICACIA = Resultados QSP**

**EFICIENCIA: Coste de obtener los resultados**

En la siguiente matriz Pérez (2012) se representa las combinaciones de estos dos conceptos y el riesgo.



La flexibilidad se asocia con la capacidad de adaptación a una situación específica, normalmente diferente o imprevista. Una empresa es flexible si su personal también lo es y permite contextualizar procedimientos, descripción de los puestos de trabajo, estilos de dirección y su estructura organizativa, de acuerdo a una determinada situación a la que se enfrenten.

La flexibilidad es uno de los valores más interesantes para conseguir eficacia en la orientación de la empresa hacia el cliente. Como cada cliente es diferente, varía la percepción de los atributos de calidad percibida, y pudiera haber un conflicto entre normalizar determinadas operaciones y garantizar la satisfacción de su auténtica necesidad. La solución sería disponer de personas polivalentes, emprendedoras y con capacidad de improvisación, que sean capaces, y puedan, adaptarse a cada situación.

Asimismo, la flexibilidad en un directivo, siempre dentro de una estructura organizada, es una condición necesaria para que sus colaboradores reconozcan su capacidad de liderazgo.

La Competitividad, por otro lado, es la capacidad de la empresa para suministrar productos o prestar servicios con la calidad deseada y exigida por sus clientes al costo más bajo posible. También se puede definir como la capacidad de la empresa para añadir valor al cliente al menor costo.

La competitividad es esencialmente una capacidad de cada empresa, las competencias de sus colaboradores, es el hecho diferencial que permite identificarla, lo que sus responsables han de procurar es incrementarla de forma continua. La gestión por procesos potencia las capacidades individuales y de los grupos para mejorar la eficacia de su desempeño.

Hemos de ver las nuevas competencias que a las personas les aportan las herramientas de gestión siempre como un complemento de las destrezas funcionales necesarias. A través de la gestión por procesos se pueden ver manifestaciones de esta capacidad:

- Desarrollo de productos y servicios que satisfagan las necesidades y expectativas de cada cliente.
- Diseño de procesos operativos, de apoyo y gestión eficaces (inductores de resultados).
- Habilidades directivas para conseguir la participación de todo el personal en la mejora de la competitividad de la empresa a través de la mejora competitiva de los procesos.

### **2.2.1.3 Etapas del control**

Pérez (2012) menciona que la tradicional gestión y estructura por departamentos ha contribuido y seguirá contribuyendo, al desarrollo de las organizaciones. Para mitigar sus inconvenientes, esencialmente la reducida flexibilidad, orientación al cliente y adaptación al escenario competitivo, aparece la gestión por procesos. Este nuevo enfoque ha de mejorar, como siempre, la eficacia de la empresa y para ser coherentes con este enfoque se han de gestionar los procesos previamente identificados.

Los pasos a dar para gestionar un proceso, se engloban en dos grandes grupos: acciones preliminares y etapas de la gestión del proceso en sí misma.

## Acciones preliminares

Esta etapa abarca dos aspectos esenciales:

1. Comprender el concepto de proceso (Comprender = conocer + saberlo aplicar a mi ámbito de responsabilidad).
2. Comprender el concepto de gestión.

## La Gestión de un Proceso: Etapas

Forman parte del proceso las siguientes actividades:

1. **Asignar y comunicar la misión del proceso (el objeto)**, su razón de ser y existir, y los objetivos de calidad/funcionalidad, tiempo/servicio y coste del proceso, coherentes con los requisitos del cliente, de las partes interesadas y con la estrategia de la empresa. Asegurar que el responsable del proceso comprende las restricciones existentes, básicamente sobre los recursos.
2. **Fijar límites del proceso.** Definir input y output, proveedor(es), clientes y usuarios del producto del proceso. Primera ampliación de alcance del proceso tradicional.
3. **Planificar el proceso**, representarlo gráficamente mediante un flujograma. Elaborar la hoja de proceso, definir el equipo de proceso y el sistema de control herramientas y sistemáticas para la medición.
4. **Identificar, caracterizar y comprender las interacciones con el resto de proceso.** Definir el equipo de proceso, que permita el desarrollo de las actividades que conforman el proceso.
5. **Asegurar la disponibilidad de recursos físicos, materiales e información necesarios** Tanto en la operación y el control del proceso. Para mantener una adecuada formalización de la interacción con los procesos de apoyo y de gestión.
6. **Gestión durante la etapa de ejecución del proceso**, De esa manera el responsable aunque no sea el ejecutor directo, se puede involucrar el gestor del proceso en la resolución de las incidencias, en la eliminación de riesgos y se asegura del funcionamiento de los controles.
7. **Medición y seguimiento.** Se recopilan datos mediante las herramientas de medición del proceso (control, auditoria, cuadro de mando, autoevaluación, etc.) con la frecuencia adecuada. Posteriormente se analizan los datos para convertirlos en información que

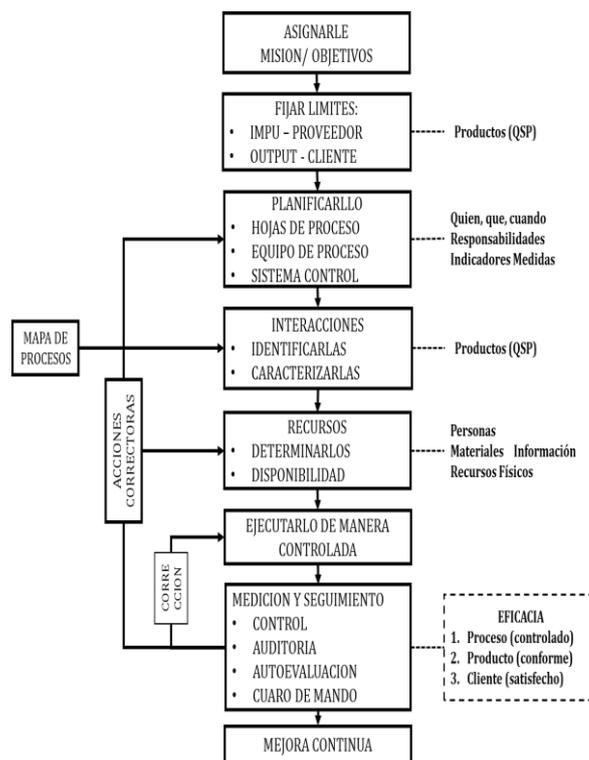
permitan proceder de acuerdo con alguna de las siguientes alternativas: a) Determinar las correcciones pertinentes.

b) Poner en marcha las medidas correctoras y preventivas.

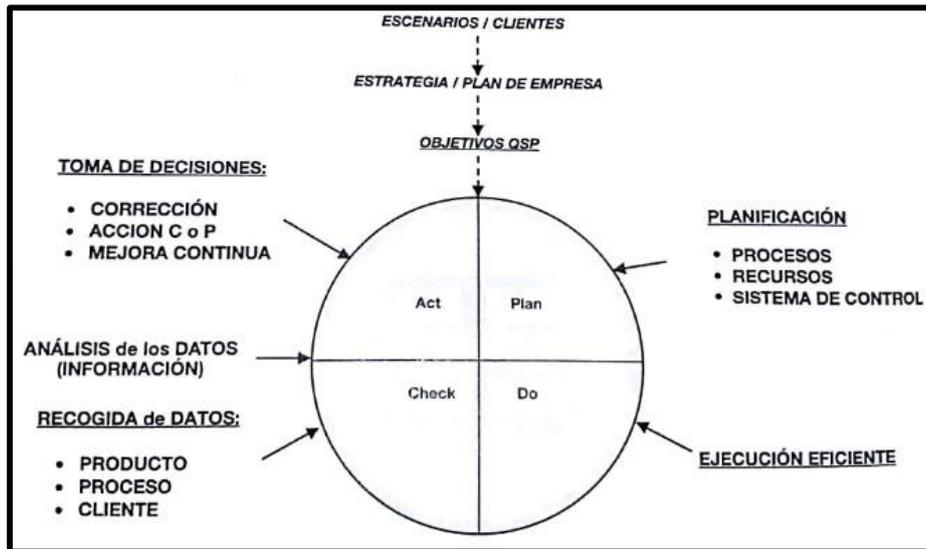
c) Industrializar, extrapolar o transversalizar a otros procesos las medidas adoptadas.

**8. Gestión periódica y sistemáticamente,** para así mantener la mejora continua del proceso.

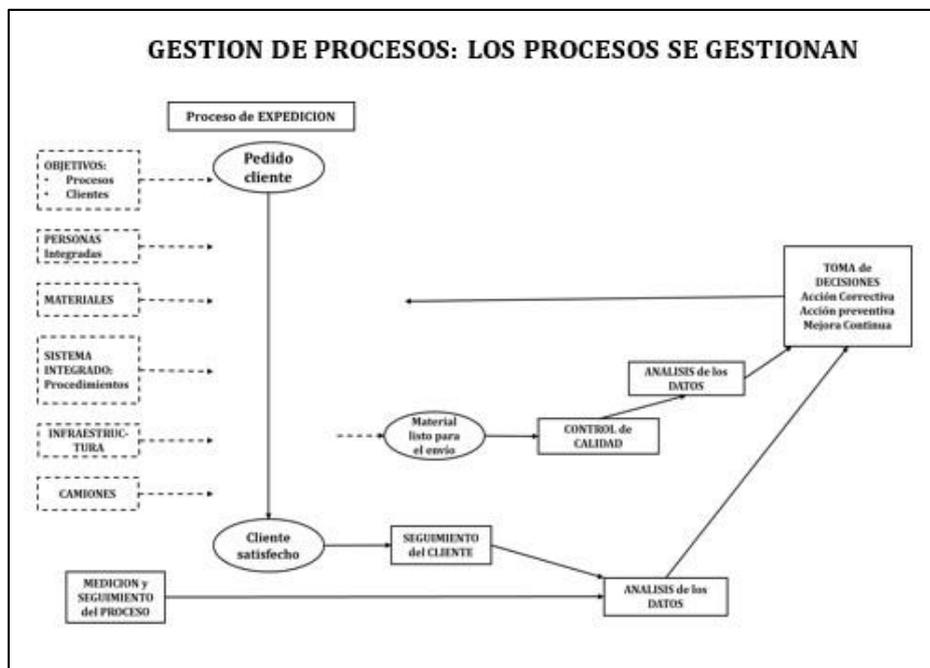
### COMO SE GESTIONA UN PROCESO



### GESTION DE PROCESOS: ¿EN QUÉ CONSISTE?



### GESTION DE PROCESOS: LOS PROCESOS SE GESTIONAN



Rojas (2012) remarca que el control es un proceso cíclico y repetitivo. Está compuesto de cuatro elementos se suceden:

**a) Establecimiento del plan**

Es donde se establecen los parámetros de evaluación, que responden las preguntas de qué queremos controlar, cómo lo vamos a controlar, quien lo va a controlar, dónde va a controlar y cuándo se va a controlar. Para responder es necesario establecer la metodología a seguir, estándares o criterios de evaluación o comparación, que provienen de las especificaciones, buenas prácticas de manufactura, reglamentación de trabajo, entre otros. **b) Ejecución del control**

Tiene como fin llevar a cabo el control de acuerdo con lo establecido en la etapa anterior.

**c) Comparación del desempeño con el estándar establecido**

Es la tercera etapa del control, que compara el desempeño logrado con lo que fue establecido como estándar, para verificar si hay brechas, también es posible detectar resultados positivos inesperados.

**d) Acción correctiva y retroalimentación**

Es la cuarta y última etapa del control que busca corregir el desempeño para adecuarlo al estándar esperado. La acción correctiva es siempre una medida de corrección y adecuación de algún desvío o variación en relación con el estándar esperado. En el caso de resultados positivos, debe buscarse las causas, analizarlas y estandarizarlas con el ánimo de que sean repetibles en el tiempo.

#### **2.2.1.4 Implantación de un sistema de control**

Para Rojas (2012) antes de establecer un sistema de control se requiere:

- Contar con objetivos y estándares que sean estables.
- Que el personal clave comprenda y este de acuerdo con los controles.
- Que los resultados finales de cada actividad se establezcan en relación con los objetivos.
- Evaluar la efectividad de los controles eliminando aquellos que no sirven, simplificándolos y combinándolos para perfeccionarlos.

Fuentes (2013) presenta la siguiente secuencia para la planificación de un sistema de control.

➤ **Definición de políticas**

Las políticas son los principios que inspiran la gestión de la empresa. Es la expresión cualitativa de los fines de la empresa, la base de todas las decisiones de la empresa o conjunto de directrices que inspiran la gestión de la empresa y deben difundirse entre todos los colaboradores de la compañía.

➤ **Previsiones (entorno)**

Estimaciones hechas en un momento sobre valores futuros en los que la empresa no tiene poder. Los valores del entorno más frecuentes: PBI, tipo de interés, tipo de cambio €/\$, evolución del precio de las MP (petróleo) esperados, etc.

➤ **Objetivo**

Para que sean eficientes, los objetivos deben ser: fechados, coordinados, asequibles, aceptados. Deben establecerse por áreas funcionarias, se debe fijar desde arriba y de forma piramidal los objetivos para cada centro de responsabilidad.

Estos objetivos fijados en cada centro de responsabilidad deberán ser:

- Simples
- Fáciles de comunicar
- Fáciles de comprender
- Medibles
- Jerarquizados
- Alcanzables
- Definidos en el tiempo
- Motivadores

➤ **Planificación / Programación / Presupuesto**

La planificación, se encarga de esquematizar las líneas de actuación en relación con los objetivos fijados. En la programación se detalla la planificación, fechas y cantidades de cada elemento de fabricación y en el presupuesto se da la concreción valorada de los diversos programas.

➤ **Ejecución**

Se debe decidir la alternativa, motivar y estimular al equipo.

## ➤ **Control**

Se detectan las desviaciones y sus causas, se identifica los responsables y se aplican las medidas correctivas determinadas. Además, es necesario encontrar posibles errores de planificación (presupuestos) o causas extraordinarias.

El control de la gestión, tienen siete objetivos específicos, señala Fuentes (2013), los cuales se muestran a continuación

- a) Punto de vista global.
- b) Integrar variables estratégicas y operacionales
- c) Información para la toma de decisiones.
- d) Construir herramientas de gestión fiables.
- e) Acciones enfocadas a la mejora continua.
- f) Sistemas de información automática.
- g) Plantear alternativas.

### **2.2.1.5 Indicadores de gestión**

La necesidad de información para la toma de decisiones de la dirección, afirma Fuentes (2013) hace que la tendencia recomendable sea:

- Tener menor énfasis en los indicadores financieros.
- Ser aproximadamente exacta y rápida, mejor que perfecta y tarde.
- Ser oportuna en el tiempo.
- Tener carácter anticipativo.
- Procurar tener una visión interna y externa.

El punto de partida para definir bien un sistema de indicadores y cuadros de mando es tener una máxima claridad estratégica y saber relacionarla adecuadamente con los indicadores. Para ello:

- **Definir los factores claves de éxito** (aspecto, variable, característica que se considera clave para el éxito de la empresa a largo plazo y le va a permitir aumentar o mantener su capacidad competitiva).
- Definir los **objetivos**.
- Definir los **indicadores**.

### 2.2.1.6 Tipos y niveles de control en la empresa

En buena parte de nuestras organizaciones, menciona Pérez (2012), el control de la empresa se limita al seguimiento mensual de magnitudes económicas: control y seguimiento de los resultados del negocio. Se miden, y a veces se comparan con objetivos preestablecidos, la cifra de ventas y las diversas variables de coste (masa salarial. compras. etc.).

Al tratarse de una información sobre hechos que ya han pasado durante el último mes transcurrido, las decisiones que con ella se tomen tienen forzosamente el carácter de reactivas, se toman medidas para corregir las desviaciones detectadas cuando éstas ya se han producido.

Dirigir sólo, o principalmente, con información de resultados mensuales tiene los siguientes inconvenientes:

- ❖ Cuando se toman las decisiones puede ser ya demasiado tarde: la desviación ya se ha producido.
- ❖ Al tratarse de una gestión básicamente reactiva. la cantidad de mejora que se consigue es pequeña.
- ❖ No evidencia un comportamiento directivo sistemático
- ❖ En consecuencia avanzamos poco en el funcionamiento controlado de la empresa

Por otro lado, la ventaja es que decidimos con datos contrastados.

Una cierta dosis de gestión reactiva será siempre necesaria ya que nunca conseguiremos dominar todos los factores que influyen en los resultados del negocio. Sin embargo, que la principal toma de decisiones sea de tipo reactivo conlleva a otros resultados.

La gestión proactiva añade mucho más valor que la reactiva al suplir los inconvenientes que esta tiene. Pudiéramos decir que es el único tipo de gestión que nos permite asegurar que los procesos se ejecutan de una manera controlada. Es decir, está bien medir los efectos (resultados), pero la acción más eficaz y de mayor valor añadido para la empresa y sus clientes es aquella orientada a las causas de los resultados. Además, la gestión de riesgos y la práctica de la autoevaluación son excelentes herramientas para el desarrollo de las habilidades directivas.

Pérez (2012) presenta tres tipos de control.

- a) Control y seguimiento mensual de resultados. Además de los datos económicos, que recopila la empresa, también se debería incorporar datos de calidad y de servicio a los clientes.
- b) Gestión periódica de riesgos y oportunidades. La herramienta sería la matriz de riesgos. Su campo de aplicación es como mínimo los procesos clave y los relacionados con la cadena de valor. La información que proporciona permite hacer una auténtica gestión proactiva en el sentido de que tomarnos decisiones y planificamos para evitar que el riesgo se traduzca en desviación (QSP) o para materializar las oportunidades que se presentan.
- c) Seguimiento mensual del funcionamiento de la empresa. Las herramientas para hacerlo serían la autoevaluación, el cuadro de mando de los procesos clave y la auditoría interna. En la medida que un funcionamiento inadecuado pone en peligro la consecución de los resultados previstos, este tipo de control también permite hacer una buena gestión proactiva que permita mejorar con el tiempo. En esta dimensión del control, es donde tienen que aparecer los indicadores relacionados con el desarrollo de las capacidades para innovar y seguir añadiendo valor en el futuro a la empresa y a los clientes.

## **2.2.2 Análisis financiero y rentabilidad**

### **2.2.2.1 Análisis financiero**

El proceso de análisis de estados financieros, señala Flores (2007), puede describirse de varias formas, dependiendo de los objetivos que se persigan.

Gil Alvares María (2004) nos menciona que el Análisis Financiero forma parte de un sistema o proceso de información cuya misión es la de aportar datos que permitan conocer la situación actual de la empresa y pronosticar su futuro, lo cual resulta de gran interés para gran parte de la sociedad actual ya que los individuos son empleados por las empresas, adquieren sus bienes y servicios, invierten en ellas, obtienen información de ellas, sufren su contaminación y se benefician de los impuestos que las empresas paga. El resultado del análisis es información útil para la toma de decisiones financieras, para ello hace uso de la información generada por la contabilidad y de los modelos teóricos que nos brindan las finanzas.

Señala además, que se pueden establecer como características del Análisis Financiero las siguientes:

- a. Se trata de un **proceso de valoración crítica**, ya que todo proceso de análisis debe concluir con la formulación de una opinión sobre la situación actual y futura de la empresa analizada.
- b. La base de **estudio es la información financiera**, entendiéndose por tal toda información capaz de generar, modificar o confirmar las expectativas del analista sobre la situación financiera actual y futura de una empresa.
- c. Dentro del análisis financiero podemos distinguir **tres áreas de estudio fundamentales: rentabilidad, solvencia y liquidez**.

El estudio de la rentabilidad tiene como finalidad determinar la capacidad de la empresa para generar resultados en el futuro.

- d. La herramienta tradicional en el **análisis financiero es el ratio**. Se pueden tomar los ratios de uno en uno para establecer comparaciones (análisis en sección cruzada), estudiar la trayectoria de cada ratio a lo largo del tiempo con el objetivo de realizar predicciones en una sola dimensión (análisis de series temporales), o bien tomando un conjunto de ellos para construir modelos multivariantes (modelos de predicción del fracaso empresarial, por ejemplo).

Por otro lado Amat (2008) señala que el análisis de estados financieros, también es conocido como análisis económico-financiero, análisis de balances o análisis contable, es un conjunto de técnicas utilizadas para diagnosticar la situación y perspectivas de la empresa con el fin de poder tomar decisiones adecuadas. De esta forma, desde una perspectiva interna, la dirección de la empresa puede ir tomando las decisiones que corrijan los puntos débiles que pueden amenazar su futuro, al mismo tiempo que se saca provecho de los puntos fuertes para que la empresa alcance sus objetivos.

#### **2.2.2.2 Procesos del análisis financiero**

Para Gill (2004) realizar el diagnóstico y pronóstico de la situación económico financiera de una empresa no es tan sencillo como parece. Son muchas las variables que hay que tener en cuenta y no menos los inconvenientes a los que nos podemos enfrentar a lo largo de su análisis. Es por eso que conviene establecer un orden en el proceso de evaluación que nos

permita avanzar en nuestro propósito y elaborar un informe adecuado a las necesidades de los distintos usuarios. Así, dentro del proceso de análisis podemos diferenciar las siguientes fases mostradas a continuación:

- 1. Identificación de la empresa objeto de estudio**, supone recoger datos relativos a la distribución industrial y geográfica de las actividades desempeñadas, estructura de la propiedad, cotización en mercados organizados, edad de la empresa, antecedentes de la entidad, etc.
- 2. Selección de las variables que van a ser utilizadas en el análisis**. Se debe seleccionar minuciosamente las variables que midan mejor el aspecto o aspectos empresariales que pretende analizar.
- 3. Búsqueda y obtención de información**. Una vez identificada la empresa a analizar y seleccionadas las variables que van a ser utilizadas en el análisis, es necesario recoger la información que nos permita calcular el valor de dichas variables de la manera más eficiente y ordenada posible. Dependiendo de las magnitudes necesarias para realizar los cálculos de las variables, se acudirá a una o más fuente de información obteniendo por ejemplo datos contables o de mercado, información de carácter cualitativo o cuantitativo, etc. Es conveniente establecer un nivel de información mínimo que permita comenzar el análisis e ir aumentándolo en función de las necesidades que vayan surgiendo.
- 4. Evaluación de la información con el objeto de contrastar su fiabilidad y validez**. La información obtenida en la etapa anterior debe ser contrastada y verificada ya que de otra forma los resultados que de ella se deriven carecerán de valor alguno. Para ello es preciso consultar fuentes de información distintas a las utilizadas para su obtención y revisar los informes emitidos por especialistas independientes.
- 5. Preparación de la información para el análisis**. Verificada y aceptada la validez de la información obtenida, es necesario someter dicha información a un proceso de transformación que le llevará a aplicar los ajustes y reclasificaciones que considere oportunos con el fin de disponer de información con la que se puedan calcular directamente las diferentes variables seleccionadas en la segunda etapa del proceso de análisis. Para llevar a cabo esta transformación es necesario conocer la naturaleza de los datos a manejar. El ajuste de una partida o de un dato supondrá la modificación de su valor. Por otra parte, un reclasificación únicamente implica la inclusión de la partida o dato en un grupo diferente al que pertenecía inicialmente.

6. **Aplicación de las técnicas adecuadas.** A partir de la información transformada y conocidas las variables necesarias se procede a la aplicación de la técnica o las técnicas que el analista considere en cada momento más apropiadas para la consecución del objetivo propuesto (análisis de la liquidez, solvencia, rentabilidad, etc.)
7. **Análisis e interpretación de los resultados obtenidos.** La información obtenida tras la aplicación de cada una de las técnicas consideradas debe ser analizada e interpretada con el fin de que resulte de utilidad para el decisor que ha solicitado los servicios del analista. Es importante señalar que los números en la mayoría de los casos no resultan ni siquiera orientativos por lo que es imprescindible que vayan acompañados de la correspondiente interpretación. De este modo, el analista va obteniendo conclusiones parciales de su análisis que le ayudarán a obtener su conclusión final.
8. **Redacción del informe.** Los resultados obtenidos con el análisis, convenientemente interpretados y reflejados en conclusiones parciales, deben presentarse en un informe detallado, en el cual es preciso incluir también la conclusión final derivada de las correspondientes conclusiones parciales y la opinión personal de quien lo realiza así como los diferentes argumentos que la soportan. Es importante recordar que la opinión personal del analista es un elemento que no puede faltar en ningún informe ya que la finalidad de todo análisis es la formulación de una opinión sobre la situación actual y futura de la empresa sometida a análisis. Junto al informe elaborado se debe adjuntar la información que ha sido utilizada en el análisis, tanto la original como la transformada, con el fin de facilitar al decisor la comprobación de datos. Por último señalar que cada informe debe adaptarse a las necesidades o intereses de las personas a las que vaya dirigido, tanto en su presentación como en su contenido.

### 2.2.2.3 Ratios o indicadores financieros

Ratio significa razón, relación o proporción. Los ratios son, pues, relaciones por cociente entre dos masas patrimoniales y que se obtienen normalmente a partir del balance, cuenta de explotación y de pérdidas y ganancias y otros estados contables de síntesis. El resultado del cociente entre dos masas patrimoniales puede expresarse en tanto por uno o en tanto por ciento. (Castán, 1997)

Flores (2007) nos dice que los ratios, índices, cociente, razón o relación, expresan el valor de una magnitud en función de otra y se obtienen dividiendo un valor por otro. De esta forma también podemos apreciar cuantas veces está contenida una magnitud (que hemos puesto en el numerador) en otra que hemos indicado en el denominador.

#### **2.2.2.4 Rentabilidad**

La rentabilidad se puede definir, afirma Castán (1997) como la tasa a la que se remuneran los capitales invertidos o los recursos utilizados. Desde un enfoque económico, uno de los objetivos de la empresa es hacer que la rentabilidad de los capitales invertidos sea máxima, esto no significa maximizar el beneficio absoluto, sino la relación existente entre el beneficio y los capitales invertidos. Por ello, la rentabilidad es un concepto relativo y al igual que la productividad, mide la relación entre resultados obtenidos y los medios que se han utilizado para alcanzarlos.

Briseño Ramírez (2006) presenta los siguientes ratios de rentabilidad.

#### **□ Margen neto, bruto y de operación**

La utilidad, en sí misma, no es suficiente para determinar si un negocio es rentable o no, tampoco el nivel de ventas lo es por sí solo, ya que una empresa puede vender mucho y aun así tener pérdidas por el mal manejo de costos o por falta de liquidez. Es por lo consiguiente que unos indicadores que me dan información valiosa para determinar si mis ventas están generando utilidad son: margen bruto, margen de operación y margen neto.

La fórmula para obtenerlos es muy sencilla, se divide la utilidad neta o la utilidad de operación o la utilidad bruta entre las ventas y se multiplica por 100; de esa manera se obtiene cuanto ha sido la utilidad neta, operacional o bruta por cada unidad monetaria vendida.

$$\text{Margen Bruto} = \frac{\text{Utilidad Bruta}}{\text{Ventas}} \times 100$$

$$\text{Margen Neto} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas}} \times 100$$

$$\text{Margen Operacional} = \frac{\text{Utilidad Operativa}}{\text{Ventas}} \times 100$$

Adicionalmente, cabe señalar que casi siempre el margen bruto es mayor al margen de operación y este, a su vez, es mayor al margen neto. Esto se da porque la utilidad de operación es menor a la utilidad bruta por los gastos de operación, y la utilidad neta es menor a la utilidad de operación por los gastos financieros y los impuestos. Pero esto no es una regla, no siempre es así, porque pueden existir casos, y los hay, de que una empresa no tenga utilidad de operación o, incluso, tenga pérdida operativa y genere como resultado una utilidad neta. Esto pasa en empresas que no tienen muy buena operación y obtienen su utilidad por productos financieros u otros ingresos.

#### □ ROA (Rendimiento sobre Activos)

La rentabilidad sobre activos (Return Over Assets) es un indicador que ayuda a determinar si los activos son eficientes para generar utilidad.

La fórmula es la siguiente:

$$ROA = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Activos Totales}} \times 100$$

Para tener un ROA mayor, la empresa debe tener más utilidad o menos activos, por eso es importante no tener activos ociosos y vender los que no sean necesarios para la

operación. □ ROE (Rendimiento sobre Capital)

La rentabilidad sobre capital (Return Over Equity) es uno de los más importantes indicadores para tomar decisiones y evaluar la rentabilidad de un negocio.

Su fórmula es:

$$ROE = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Capital}} \times 100$$

Es importante tomar en cuenta que las empresas para obtener sus activos tienen dos opciones:

1. Recibir aportes de los accionistas (incrementar el capital);
2. Aumentar su pasivo (pedir préstamos a acreedores).

Mientras más apalancada esté una empresa, mayor será su ROE, porque una empresa muy apalancada construye su activo con mucho pasivo y poco capital. Al ser el capital tan pequeño, tendremos mayor utilidad dividida entre una base menor, lo cual hace que la rentabilidad de la inversión de los accionistas sea mayor. Este nivel de pasivo/capital debe ser evaluado por el financiero, porque a mayor rentabilidad habrá mayor riesgo.

Otro aspecto a considerar en el ROE es que no me da información sobre la operación de la empresa, y ésta es muy valiosa, porque en el largo plazo, una buena operación es sinónimo de rentabilidad. Por eso, es importante no sólo considerar al ROE para tomar decisiones, sino también a otros indicadores que me dan una perspectiva más completa de la operación.

#### □ ROI (Rendimiento sobre Inversión)

Añade Castán (1997) el ratio de rentabilidad económica, RE, es el rendimiento que proporcionan los activos totales, y se mide o expresa mediante la relación porcentual entre el beneficio económico, BE o utilidad y los activos totales:

$$ROI = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Activos Totales}} \times 100$$

### 2.2.3 Toma de decisiones

#### 2.2.3.1 El proceso de decisión

Kafka (1993) señala que evaluar un proyecto implica identificar y cuantificar creativamente costos y beneficios de una idea o alternativa con el objeto de crear valor. Es posible que, luego de ser evaluada, una idea sea puesta en práctica o sea simplemente desechada. La evaluación habrá hecho posible conocer lo que implica llevarla a cabo, estar al tanto de sus riesgos, entender las opciones abiertas, medir la rentabilidad e identificar la vulnerabilidad del

proyecto. La evaluación de un proyecto se hace combinando conceptos de varias disciplinas: económicas, finanzas, planeamiento estratégico e ingeniería. Es conveniente evaluar proyectos pues lleva a más beneficios que costos.

En el punto del proceso decisorio, Kafka (1993), hace un paréntesis y resalta que tomar decisiones en el área de la evaluación de inversiones es difícil. Todo es relativo al evaluar proyectos. El evaluador no debe esperar respuestas simples o automáticas a las interrogantes que se plantean. Afirma, además, que no existe máquina que pueda sustituir al evaluador de inversiones, lo que explica también que las máquinas solo hayan podido complementar el trabajo de evaluador. Las decisiones son conflictivas, no abiertas al consenso. Lo importante será saber cuáles son los supuestos directos y ocultos que llevan a determinados cálculos de rentabilidad, vida útil del proyecto o flujos de caja. Algunos factores de la incertidumbre podrán ser identificados y controlados a un cierto costo. Al final, por más recursos que se inviertan en obtener información, el evaluador no sabrá aún si el proyecto implicará un negocio seguro. Siempre podrá haber algún factor que afecte los resultados pronosticados.

Javier Maqueda Lafuente (1996) señala que el empresario es aquel que toma las decisiones en la empresa. La dirección empresarial supone una toma de decisiones casi constante; es así que para muchos "decidir" y "dirigir" son términos sinónimos y consideran a la empresa como un centro de decisiones voluntarias tomadas en un entorno de incertidumbres.

Dado el constante cambio del entorno empresarial, son escasas las situaciones en las que existen precedentes útiles para la toma de decisiones. La función de dirección se basa en la toma de decisiones, se toman decisiones al fijar objetivos, al determinar medios para alcanzarlos, al organizar la empresa, al seleccionar un estilo de liderazgo o un sistema de motivación, al establecer la forma de evitar las desviaciones entre los objetivos previstos y los resultados reales. etc.

Todo proceso científico de decisión sigue las siguientes fases:

1. Determinar el objetivo u objetivos perseguidos.
2. Conseguir la información sobre hechos actuales y pasados para elaborar las previsiones sobre el acontecer futuro.
3. Determinar las alternativas existentes para alcanzar los objetivos deseados.
4. Pruebas de las alternativas de decisión.
5. Selección de una alternativa o toma de decisión propiamente dicha.

6. Ejecución de la alternativa seleccionada.
7. Posterior control para determinar las desviaciones existentes en el cumplimiento de las decisiones y en la consecución de los objetivos propuestos.

Los objetivos han de ser alcanzables, por lo que dependen también de la información disponible y de las previsiones. Debido a la limitación de los recursos, los directivos no pueden aprovechar todas las oportunidades, es por eso que la toma de decisión es el proceso selectivo entre las vías alternativas en la utilización de sus recursos. Una vez elegida la alternativa única podemos empezar a planificar, desarrollar estrategias y formular normas.

La toma de decisiones realizada desde un nivel directivo comprende cinco fases: Identificación del objetivo, determinación de las vías alternativas, predicción de resultados, selección de una alternativa y finalmente instrumentación y valoración (Lafuente, 1996)

**Identificación del objetivo:** El objetivo es la expresión de lo que intentamos hacer en términos de un problema concreto. Los problemas surgen cuando los directivos están descontentos con la aplicación existente de los recursos. El nivel de su desagrado tiene dos posibles causas: la calidad de comportamiento que cada director espera de su empresa o el premio que espera por el resultado de una decisión.

Cuanto más elevado es el grado de las expectativas mayor es el descontento por la aplicación de los recursos escasos disponibles. Este desagrado impulsa la búsqueda de nuevas alternativas, accionando el proceso de toma de decisión.

**Determinación de las vías alternativas:** Una vez descubierto el problema y fijado un objetivo, se debe realizar una secuencia de actividades propuestas para conseguir un fin determinado. Si sólo existiera una acción a desarrollar correspondería al objetivo propuesto, y aquí concluiría el problema. Pero siempre hay más de una alternativa para llegar a la meta prevista. Estas alternativas surgen de diferentes elementos, algunas son externas a la empresa: directrices de la administración pública, artículos publicados; otras son de la propia organización: como los estudios de mercado, personal de ventas, o departamentos de investigación y desarrollo. Cualquiera que sea la procedencia, se debe considerar cada alternativa razonable como un posible medio para alcanzar nuestro objetivo.

**Predicción de resultados:** Un resultado previsto es el cambio en el comportamiento de la organización que esperamos que se produzca cuando hemos seleccionado un curso de acción específico. Gran parte de las predicciones formuladas por los directores se fundamentan en

hechos y en cifras, expresándose en términos cuantitativos. Muchas de las decisiones directivas son repetitivas, de manera que la propia experiencia ayuda a la fiabilidad de nuestros resultados previstos.

**Selección de una alternativa:** Sometemos a juicio cada opción y su resultado posible en contraste con cada una de las otras para determinar la alternativa que cumplimentará mejor la decisión tomada. Este criterio comprende los factores cualitativos y cuantitativos que dirigen la selección real. Dentro de una organización el criterio no es siempre el mismo. La responsabilidad social puede subyacer en una decisión, mientras que la cotización en bolsa sustentará otra distinta. Algunas decisiones surgirán de un planteamiento contradictorio: deseamos lo mejor pero al menor precio, esto es, calidad en función del coste.

**Instrumentación y valoración:** La instrumentación es la puesta en marcha de una decisión. La valoración consiste en evaluar los resultados de aquella decisión. En cualquier caso, e independientemente del modelo de organización desarrollado, los órganos de gestión en la empresa deberán encontrar respuestas a las siguientes cuestiones: Qué hacer, cómo hacerlo, cuándo hacerlo, quién lo hará.

#### **2.2.4 Régimen Tributario: Nuevo Rus y LEY N° 27037: Ley De Promoción De La Inversión**

##### **2.2.4.1 Nuevo Rus**

El NUEVO RUS se crea con el Decreto Legislativo N° 937 el cual fue publicado el 14.11.2003 y entro en vigencia desde el 01 de enero del 2004. Este régimen tributario es creado para los pequeños comerciantes y productores, a los que se les permitirá realiza un pago mensual de manera fija en función a sus ingresos y/o compras mensuales. Se les permite la emisión de boletas de venta y tickets de máquina registradora como comprobantes de pago; sin embargo, no pueden emitir facturas y otros comprobantes que dan derecho a crédito tributario y hay restricciones respecto al máximo de ingresos y/o compras mensuales y/o anuales y también respecto al desarrollo de algunas actividades restringidas.

Hasta el año 2016 el artículo 7 del Decreto Legislativo 937 señalaba las siguientes categorías y límites:

*Artículo 7°.- Categorización*

*7.1 Los sujetos que deseen acogerse al presente Régimen deberán ubicarse en alguna de las categorías que se establecen en la siguiente Tabla:*

| <i>CATEGORÍAS</i> | <i>PARÁMETROS</i>                                  |  |
|-------------------|--|--|
|                   | <i>Total Ingresos Brutos Mensuales (Hasta S/.)</i> | <i>Total Adquisiciones Mensuales (Hasta S/.)</i> |
| <i>1</i>          | <i>5,000</i>                                       | <i>5,000</i>                                     |
| <i>2</i>          | <i>8,000</i>                                       | <i>8,000</i>                                     |
| <i>3</i>          | <i>13,000</i>                                      | <i>13,000</i>                                    |
| <i>4</i>          | <i>20,000</i>                                      | <i>20,000</i>                                    |
| <i>5</i>          | <i>30,000</i>                                      | <i>30,000</i>                                    |

Hasta el año 2016 el artículo 8 del Decreto Legislativo 937, Artículo sustituido por el artículo 8° del Decreto Legislativo N.° 967, publicado el 24.12.2007, vigente a partir del 1.1.2007 señalaba las siguientes cuotas en función a las categorías del artículo 8:

*Artículo 8°.- Tabla de cuotas mensuales*

*Los sujetos de este Régimen abonarán una cuota mensual cuyo importe se determinará aplicando la siguiente Tabla:*

| <i>CATEGORÍAS</i> | <i>CUOTA MENSUAL (S/.)</i> |
|-------------------|----------------------------|
| <i>1</i>          | <i>20</i>                  |
| <i>2</i>          | <i>50</i>                  |
| <i>3</i>          | <i>200</i>                 |
| <i>4</i>          | <i>400</i>                 |
| <i>5</i>          | <i>600</i>                 |

Sin embargo, el Artículo 7 del Decreto Legislativo 937 fue modificado por el artículo único del Decreto Legislativo N.º 1270, publicado el 20.12.2016 y vigente a partir del 1.1.2017 el cual señalaba las siguientes categorías y límites:

*Artículo 7º.- Categorización*

*7.1 Los sujetos que deseen acogerse al presente Régimen deberán ubicarse en alguna de las categorías que se establecen en la siguiente Tabla:*

| CATEGORÍAS | PARÁMETROS                                  |   |
|------------|---|---|
|            | Total Ingresos Brutos Mensuales (Hasta S/.) | Total Adquisiciones Mensuales (Hasta S/.) |
| 1          | 5,000                                       | 5,000                                     |
| 2          | 8,000                                       | 8,000                                     |

Por consiguiente el artículo de cuotas también fue modificado por el artículo único del Decreto Legislativo N.º 1270, publicado el 20.12.2016 y vigente a partir del 1.1.2017 el cual señala las siguientes cuotas en función a las 2 nuevas categorías como se muestra a continuación:

*Artículo 8º.- Tabla de cuotas mensuales*

*Los sujetos del presente Régimen abonarán una cuota mensual cuyo importe se determinará aplicando la siguiente Tabla:*

| CATEGORÍAS | CUOTA MENSUAL (S/.) |
|------------|---------------------|
| 1          | 20                  |
| 2          | 50                  |

#### **2.2.4.2 Ley de Promoción de la Inversión de la Amazonía**

La LEY N° 27037: Ley De Promoción De La Inversión En La Amazonía, posee ciertos beneficios tributarios para las empresas que se encuentren en la amazonia peruana.

En el numeral 11.1 del artículo 11 del título III de la LEY N° 27037 sustituido por el Artículo 1 del Decreto Legislativo N° 1035, publicado el 25 junio 2008 señalan las Actividades y Requisitos para poder acogerse a la misma:

*Artículo 11.- Alcance de Actividades y Requisitos*

*11.1 Para efectos de lo dispuesto en el Artículo 12 y el numeral 13.2 del Artículo 13 de la presente Ley se encuentran comprendidas las siguientes actividades económicas: agropecuaria, acuicultura, pesca, turismo, así como las actividades manufactureras vinculadas al procesamiento, transformación y comercialización de productos primarios provenientes de las actividades antes indicadas y la transformación forestal, siempre que sean producidos en la zona.*

De todas las actividades mencionadas El Recreo Turístico Los Delfines se encuentra dentro de la actividad: TURISMO. Para corroborar dicha mención es necesario recurrir a la Ley 29408: Ley General de Turismo el cual en su artículo 27 señalan:

*Artículo 27°.- Prestadores de servicios turísticos*

*Son prestadores de servicios turísticos las personas naturales o jurídicas que participan en la actividad turística, con el objeto principal de proporcionar servicios turísticos directos de utilidad básica e indispensable para el desarrollo de las actividades de los turistas. Las que se incluyen en el Anexo núm. 1 de la presente Ley*

Con esta base se deriva al anexo núm. 1 de la Ley 29408: Ley General de Turismo el cual detalla lo siguiente:

*ANEXO N° 1*

*RELACIÓN DE PRESTACIÓN DE SERVICIOS TURÍSTICOS*

*Son prestadores turísticos los que realizan las actividades que se mencionan a continuación:*

- a) Servicios de hospedaje,*
- b) Servicios de agencias de viajes y turismo,*
- c) Servicios de agencias operadoras de viajes y turismo,*
- d) Servicios de transporte turístico,*

- e) *Servicios de guías de turismo,*
- f) *Servicios de organización de congresos, convenciones y eventos,*
- g) *Servicios de orientadores turísticos.*
- h) *Servicios de restaurantes, y*
- i) *Servicios de centros de turismo termal y/o similares,*
- j) *Servicios de turismo aventura. ecoturismo o similares.*
- k) *Servicios de juegos de casino y máquinas tragamonedas.*

Por otro lado los beneficios tributarios que posee la mencionada ley es: impuesto a la renta e impuesto general a las ventas.

Con respecto al impuesto a la renta el artículo 12 señala:

*Artículo 12.- Impuesto a la Renta*

*12.1 Los contribuyentes ubicados en la Amazonía, dedicados principalmente a las actividades comprendidas en el numeral 11.1 del Artículo 11, así como a las actividades de extracción forestal aplicarán para efectos del Impuesto a la Renta correspondiente a rentas de tercera categoría, una tasa de 10% (diez por ciento).*

Con respecto al impuesto general a las ventas el artículo 13 indica:

*Artículo 13.- Impuesto General a las Ventas*

*13.1 Los contribuyentes ubicados en la Amazonía gozarán de la exoneración de Impuesto General a las Ventas, por las siguientes operaciones:*

- a) *La venta de bienes que se efectúe en la zona para su consumo en la misma;*
- b) *Los servicios que se presten en la zona; y,*
- c) *Los contratos de construcción o la primera venta de inmuebles que realicen los constructores de los mismos en dicha zona.*

En comparación a los demás regímenes tributarios, no se cancelará el impuesto general a las ventas, reduciendo la carga tributaria significativamente.

### **III. Metodología**

#### **3.1. Tipo y nivel de investigación**

##### **Tipo de investigación**

El tipo de la investigación es de tipo aplicada - no experimental; pues se aplicaron instrumentos para poder determinar cuál el efecto de los procesos operativos en la rentabilidad.

##### **Niveles**

La investigación es descriptiva, pues se estudian hechos históricos que nos permiten obtener resultados.

#### **3.2. Diseño de la investigación**

El diseño de la investigación es no experimental pues se busca determinar el efecto que tiene la gestión operativa en la rentabilidad y en la toma de decisiones del Recreo Turístico los Delfines.

#### **3.3. Población, muestra y muestreo**

La población es la empresa Recreo Turístico los Delfines, esta es el objeto del estudio.

##### **Muestra de estudio**

La muestra del estudio está compuesta por todos los procesos de las distintas áreas de la empresa Recreo Turístico Los Delfines. Estas áreas son Administración, Compras, Atención al cliente, Ventas, Mantenimiento y Producción.

**Administración:** el área de administración se encuentra a cargo de la gestión propiamente administrativa de la empresa. Es responsable de la contratación del personal de la organización, asimismo de recepcionar los ingresos diarios y gestionar los mismos para realizar las compras correspondientes a la necesidad que la empresa posea. Dentro de la gestión de las compras o adquisiciones, también realiza los pagos de manera mensual a todos los colaboradores, asumiendo también el área de recursos humanos.

**Compras:** el área de compras se encuentra a cargo de la administración de manera directa, la frecuencia con la que se realizan las compras de los insumos perecibles como hortalizas y otras verduras, se realizan de manera diaria en el mercado local; mientras que la compra del insumo principal se realiza en el Terminal Pesquero de Santa Rosa, pues el conseguirlo en la localidad donde se encuentran sería dificultoso.

**Atención al cliente:** existe una persona, (mesera) quien se encarga de la atención de los clientes, se presenta, entrega la carta y después de unos minutos se dirigen hacia producción para entregar el pedido y después de unos minutos retorna con el pedido. Finalmente retira de la mesa, de la que está atendiendo, los utensilios que se encuentran sobre ella y finalmente agradece por su visita.

**Ventas:** la encargada de administración, realiza, luego de que los clientes hayan realizado su consumo, el respectivo comprobante de pago y el cobro de dicho consumo.

**Mantenimiento:** la persona encargada del mantenimiento realiza la limpieza de los utensilios que se encuentran en el área de producción además de los enseres que se utilicen en cada consumo y de la optimización del área de producción en su totalidad.

**Producción:** en el área de producción se encuentran dos personas, un cocinero y un ayudante de cocina, estos se encargan de limpiar todos los insumos y de almacenarlos de manera adecuada. Cuando se realiza un pedido, estos se encargan de elaborarlos y de presentarlos de manera prolija e impecable. También colaboran en el mantenimiento de su área de trabajo

### 3.4. Criterios de selección

La muestra del estudio alberga la población dado que está compuesta por todos los procesos de las distintas áreas de la empresa Recreo Turístico Los Delfines. Estas áreas son Administración, Compras, Atención al cliente, Ventas, Mantenimiento y Producción.

### 3.5. Operacionalización de variables

*Tabla 1 Operacionalización de variables*

*Operacionalización de variables*

| <b>Variables</b>    | <b>Definición Conceptual</b>  | <b>Definición Operacional Dimensiones</b> | <b>Indicadores</b>                       |
|---------------------|---|---|--|
| Procesos Operativos | Secuencia de instrucciones o actividades para lograr obtener un producto o servicio final; o alcanzar metas o expectativas trazadas   | Compras                                   | Gestión de procesos operativos           |
|                     |   | Producción                                | Implantación de un sistema de control    |
|                     |   | Ventas                                    | Indicadores de gestión                   |
|                     |   | Mantenimiento                             | Tipos y niveles de control en la empresa |
| Rentabilidad        | Es la relación entre el beneficio o excedente económico y el capital invertido durante un período de tiempo. Es decir, una empresa ha logrado rentabilidad cuando ha realizado correctas inversiones que han generado utilidad. Esto se puede observar en el estado de ganancias y pérdidas, resultado de examinar la situación financiera de la empresa. | Administración                            | ROA                                      |
|                     |   | Capital                                   | ROI                                      |
|                     |   | Utilidad o Perdida                        | Margen neto                              |
|                     |   | Periodo                                   | Margen Bruto                             |
|                     |   |   | Renta sobre capital                      |
|                     |   |   | Análisis DUPONT                          |

Fuente: Información recopilada en la presente información

### 3.6. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

#### Técnicas de recolección de datos

- Observación directa: contemplación atenta a simple vista de los procesos operativos de la empresa objeto de estudio.
- Rastreo: seguimiento que se hace al proceso de una operación, a fin de conocer y evaluar su ejecución
- Indagación: averiguación mediante entrevistas directas al personal de la entidad estudiada
- Encuestas y cuestionarios: aplicación de preguntas relacionadas con las operaciones realizadas en la empresa, para averiguar la verdad de los hechos, situaciones u operaciones

#### INSTRUMENTOS DE RECOLECCION DE DATOS

| <b>TÉNICAS DE AUDITORIA</b> | <b>INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS</b>          |
|-----------------------------|--|
| DOCUMENTAL                  | <input type="checkbox"/> Registros Contables         |
|                             | <input type="checkbox"/> Documentación Sustentatoria |
|                             | <input type="checkbox"/> Flujograma.                 |
| OBSERVACIÓN                 | <input type="checkbox"/> Revisión del proceso.       |
|                             | <input type="checkbox"/> Rastreo de los procesos     |
| VERBALES                    | <input type="checkbox"/> Entrevista                  |
|                             | <input type="checkbox"/> Cuestionario.               |
| FÍSICA                      | <input type="checkbox"/> Inspección                  |

### 3.7. Procedimientos

Para el desarrollo de la investigación se aplicó la observación directa, rastreo, indagación, encuestas y cuestionarios. La observación directa se aplicó a los procesos operativos de la empresa objeto de estudio de manera secuencial, permitiendo el reconocimiento y entendimiento del flujo de las operaciones. Se aplicó el rastreo de la documentación histórica

producto de la ejecución de las actividades parte del proceso operativo. La indagación y cuestionarios, se aplicaron al personal que labora en la empresa. (Ver anexo 2) Y finalmente la encuesta SERQUAL fue aplicada a los consumidores del servicio

### **3.8. Plan de procesamiento de datos**

Los métodos empleados fueron diseñados por los realizadores del estudio, basados en la previa teoría recopilada.

Para el desarrollo del análisis de las áreas del proceso operativo y determinación de los riesgos de cada área del recreo turístico los delfines Bagua 2016 – 2017 se aplicó la observación directa, rastreo, indagación, encuestas y cuestionarios. La observación directa se aplicó a los procesos operativos de la empresa objeto de estudio para poder determinar factores tales como: momentos del proceso, estructura organizacional, sistema de comunicación, participantes del proceso y funciones. Se aplicó el rastreo para identificar las falencias y deficiencias en la ejecución de las actividades parte del proceso. La indagación dentro de la empresa ayudo a entender la historia detrás de esta, las expectativas para cada función y el ambiente laboral de la organización. Finalmente con la aplicación del cuestionario se pudo identificar aquellas funciones que no se cumplían de manera adecuada y los riesgos que esto conlleva.

Para lograr la Identificación del efecto de la eficacia de los procesos operativos en la rentabilidad del recreo turístico los delfines – Bagua 2016 2017 se utilizó la recolección de datos, análisis y rastreo. Mediante la recolección de datos se logró conocer la evolución histórica de la situación financiera de la empresa, la situación del sector, composición del costo de producción, políticas de compra y manejo de inventarios. Después de obtener la información necesaria se procedió al análisis permitiendo identificar falencias en las políticas de compras, manejo de inventarios y cálculo del costo de producción. Además se pudo determinar la variación de los resultados obtenidos por periodo y las causas de dichas variaciones. Finalmente con el rastreo se determinó el origen de los resultados debido a los procedimientos que se desarrollaron durante los periodos evaluados.

### 3.9. Matriz de consistencia

Tabla 2 Evaluación de los procesos operativos y su efecto en la rentabilidad del Recreo Turístico Los Delfines – Bagua 2016 2017

Autores: Juanita Jesús Arenas Amaya, Luis Roly Carhuas Ramírez

| TITULO   | FORMULACION DEL PROBLEMA   | VARIABLES  | HIPOTESIS  | OBJETIVOS   |
|--|--|--|--|---|
| Evaluación de los procesos operativos y su efecto en la rentabilidad del Recreo Turístico los Delfines – Bagua 2016 2017 | ¿Cuál es el efecto de la evaluación de los procesos operativos en la rentabilidad del Recreo Turístico Los Delfines, en el periodo 2016 -2017? | DEPENDIENTE <ul style="list-style-type: none"> <li>• Rentabilidad</li> </ul> INDEPENDIENTE <ul style="list-style-type: none"> <li>• Procesos operativos</li> </ul> | La evaluación de los procesos operativos del Recreo Turístico los Delfines – Bagua 2016 2017 tendrá un efecto en la rentabilidad | OBJETIVO GENERAL  |
|  |  |  |  | Determinar la eficacia de los procesos operativos y su efecto en la rentabilidad del Recreo Turístico los Delfines – Bagua 2016 2017  |
|  |  |  |  | OBJETIVOS ESPECIFICOS   |
|  |  |  |  | 1.- Describir las áreas del proceso operativo y analizar los riesgos de cada área del Recreo Turístico los Delfines – Bagua 2016 2017<br>2.- Identificar el efecto que tiene la eficacia de los procesos operativos en la rentabilidad del Recreo Turístico los Delfines – Bagua 2016 2017<br>3.- Rediseño de los procesos operativos para la toma de decisiones: del Recreo Turístico los Delfines – Bagua 2016 2017 |

Fuente: Elaboración propia

### **3.10. Consideraciones éticas**

Se respetó la política de privacidad en el manejo de la información contable y financiera provista por la empresa refrendada en el acuerdo de confidencialidad suscrito por los accionistas de la organización y los realizadores del presente estudio.

## **IV. Resultados y discusión**

### **4.1. Resultados**

#### **4.1.1. Descripción de las áreas del proceso operativo y análisis de los riesgos de cada área del Recreo Turístico los Delfines – Bagua 2016 2017**

##### **Conocimiento de la entidad**

La empresa Los Delfines es una empresa que nace como un negocio familiar hace más de dos décadas en la ciudad de Bagua Grande. Se establecieron allí, debido a la demanda de los productos marinos y de la escasez de oferta; siendo así una de las primeras empresas, en Bagua Grande, en incursionar en ese rubro.

En sus inicios fue una marisquería y al año 2003 se convirtió en un recreo turístico; debido a la demanda del mercado. Convirtiéndose así en un negocio de gran rentabilidad y acogida por la población de baguinos. El Recreo Turístico Los Delfines se localiza en la ciudad de Bagua Grande; es un centro de esparcimiento que cuenta con un ambiente ecológico en donde se oferta una diversidad de platillos marinos y oriundos de la zona.

##### **Nivel estratégico**

##### **□ Características**

- La empresa pertenece a una persona natural con negocio.
- Se localiza en Utcubamba - Bagua Grande.
- Su actividad económica es la de servicio de restaurante.
- Cuenta con cinco colaboradores dentro de la organización.
- Está autorizado para emitir boleta de venta como comprobante de pago.

##### **Visión**

La empresa tiene como visión ser una empresa consolidada en el mercado de restaurantes; con prestigio que ofrecen platillos marinos y típicos de la amazonia, capaz de ser líder del sector debido a la competitividad, esfuerzo e identificación con el negocio

### **Misión**

Como misión señala que ofrece diversas opciones culinarias y una atención personalizada, a todos aquellos que soliciten sus servicios en su establecimiento; utilizando insumos y equipos de buena calidad; para que la estancia del cliente sea la más satisfactoria.

### **Filosofía**

Ser una organización basada en los valores del respeto, honradez y solidaridad, que se esfuerza por desempeñar bien su labor y que cuenta con personal que adopta la ideología. **Objetivo**

Ofrecer un servicio de calidad que innova en el mercado de restaurantes en la ciudad de Bagua, de manera que la acogida y preferencia de los clientes hacia nuestra empresa incremente y el posicionamiento de la empresa en la comunidad continúe.

### **Nivel organizativo**

El recreo Turístico Los Delfines es una empresa familiar que ha venido desempeñando sus labores en base al conocimiento empírico que manejan, es por eso que en base a la observación directa se pudieron conocer los procesos operativos de la empresa objeto de estudio para poder determinar factores tales como: momentos del proceso, estructura organizacional, sistema de comunicación, participantes del proceso y funciones, dando como resultado la siguiente estructura organizacional.

### **Estructura Orgánica**

#### **Funciones generales de la empresa**

Proporcionar una experiencia inolvidable a sus comensales mediante la calidad de la atención y la expresión de su cocina a través de los platillos y bebidas ofrecidos.

#### **Órganos de dirección**

- Gerencia General
- Socios de la entidad

Área de Administración

✓ Administrador

### **Órganos de línea**

Área de Atención al Cliente

✓ Mesero

Área de Producción

✓ Cocinero

✓ Auxiliar de cocina

Área de mantenimiento

✓ Encargado de Mantenimiento

### **Estructura de Responsabilidades**

La empresa cuenta con los puestos mencionados con anterioridad divididos en Órganos de dirección y de línea, en los siguientes párrafos se listará las responsabilidades de cada uno de los miembros de dichos órganos

## **ÓRGANOS DE DIRECCIÓN**

### **1. GERENCIA GENERAL**

Es el máximo órgano de dirección encargado de la gestión administrativa e institucional de la organización, sus funciones son:

#### **➤ FUNCIONES GENERALES**

- 1) Realizar actos y contratos ordinarios correspondientes a la captación de nuevos clientes.
- 2) Firmar contratos ordinarios correspondientes a la captación de nuevos clientes.
- 3) Fijar objetivos, desarrollar planes estratégicos y operativos, diseñar la estructura y establecer procesos de control.
- 4) Adecuar las capacidades de la organización a las demandas del medio.
- 5) Traducir los objetivos estratégicos en metas operacionales específicas de cada área de la empresa y verificar su cumplimiento.

## **2. ADMINISTRACIÓN**

Es el máximo órgano de dirección encargado de la gestión administrativa e institucional de la organización.

### ➤ **OBJETIVO DEL ÁREA**

Manejo adecuado de los recursos de la empresa de acuerdo a proyecciones de ventas y reportes de inventario permitiendo cumplir con el objetivo institucional.

### ➤ **FUNCIONES GENERALES**

- 1) Determinar el nivel de recursos necesarios para responder de manera satisfactoria las necesidades del consumidor en base a proyecciones de venta esperadas y niveles de inventario.
- 2) Recepción de requerimientos diarios para el correcto desempeño de las funciones del área de producción.
- 3) Ejecutar la compra de los insumos necesarios de manera oportuna, eficiente y económicamente viable.
- 4) Registrar ingresos operativos diarios.
- 5) Clasificar y registrar egresos de caja diarios.
- 6) Presentación mensual de a información financiera.

## **ÓRGANOS DE LINEA**

### **1. ATENCIÓN AL CLIENTE**

Área encargada de la atención de los clientes de manera directa.

### ➤ **OBJETIVO DEL ÁREA**

Brindar una atención que supere las expectativas del cliente contribuyendo así con la experiencia que se busca ofrecer.

### ➤ **FUNCIONES GENERALES**

- a) Saludar y presentarse ante el cliente con amabilidad y cortesía.
- b) Presentación de la carta y sugerir platillos que caractericen la marca.

- c) Registrar pedidos en el **registro interno de consumo**.
- d) Elaborar la comanda y llevarla al departamento de producción.
- e) Responder de manera eficiente y oportuna a los requerimientos del comensal.
- f) Mantener mesas y salón aptos para el consumo.

## **2. ÁREA DE PRODUCCIÓN**

Área encargada de la elaboración de los platillos que se ofrece en la empresa.

### ➤ **OBJETIVO DEL ÁREA**

Preparación de platillos con eficiencia y oportunidad, procurando su exquisito sabor y presentación así como el adecuado aprovechamiento de los insumos.

### ➤ **FUNCIONES GENERALES**

- a) Preparación de los componentes base del menú.
- b) Mantener el espacio de trabajo en óptimas condiciones para la preparación de platillos.
- c) Procurar la higiene y orden del espacio de trabajo y de los utensilios necesarios.
- d) Realizar requerimientos diarios a administración de especias e insumos necesarios para el correcto desarrollo de funciones.

## **3. ÁREA DE MANTENIMIENTO**

Área encargada del mantenimiento del establecimiento.

### ➤ **OBJETIVO DEL ÁREA**

Realizar labores de mantenimiento y limpieza del establecimiento así como utensilios empleados para el desempeño de una correcta prestación del servicio

### ➤ **FUNCIONES GENERALES**

- a) Limpieza del establecimiento antes del horario de apertura dejándolo en óptimas condiciones para los clientes.
- b) Mantenimiento de áreas verdes y detección de problemas infraestructurales.
- c) Limpieza de lozas y utensilios de servicio.
- d) Acopiar desechos de las diferentes áreas de trabajo y concentrarlas en depósitos.

#### 4.1.1.1.3 NIVEL OPERACIONAL

A continuación se presenta en el figura 1; el organigrama de la empresa, delimitando las diversas áreas que posee y los colaboradores que corresponde a cada una de las mismas. (Figura 2)

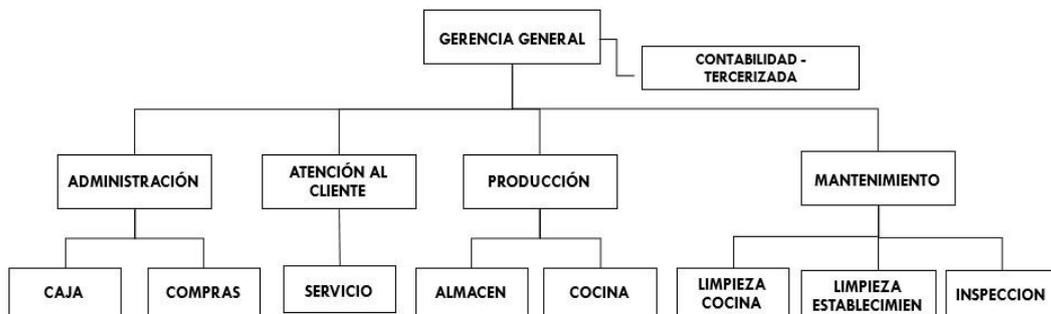


Figura 1 *Organigrama estructural de la Empresa Recreo Turístico Los Delfines*

Fuente: Elaboración propia

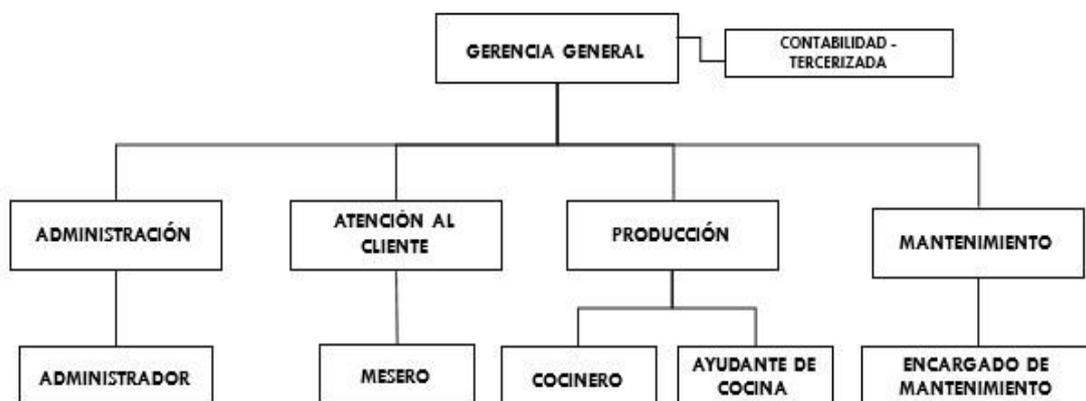


Figura 2 *Organigrama en función al personal por áreas*

Fuente: Elaboración propia

Con esta delimitación de áreas establecidas se describirá el proceso que se desarrolla en cada una de ellas.

➤ **Área de administración y compras :**

El área de administración se encuentra a cargo de la gestión propiamente administrativa de la empresa. Es responsable de la contratación del personal de la organización, asimismo de recepcionar los ingresos diarios y gestionar los mismos para realizar las compras correspondientes a la necesidad que la empresa posea. Dentro de las funciones se encuentra la gestión de las compras o adquisiciones, también realiza los pagos de manera mensual a todos los colaboradores, asumiendo también el área de recursos humanos. Los insumos perecibles como hortalizas y otras verduras, son comprados de manera diaria en el mercado local; mientras que la compra del insumo principal se realiza en la Caleta de Santa Rosa, pues el conseguirlo en la localidad donde se encuentran sería dificultoso y más costoso. También, realiza, luego de que los clientes hayan realizado su consumo, el respectivo comprobante de pago y el cobro de dicho consumo.

➤ **Atención al cliente**

Existe una persona, (mesera) quien se encarga de la atención de los clientes, se presenta, entrega la carta y después de unos minutos se dirigen hacia producción para entregar el pedido y después de unos minutos retorna con el pedido. Finalmente retira de la mesa, de la que está atendiendo, los utensilios que se encuentran sobre ella y finalmente agradece por su visita.

➤ **Mantenimiento**

La persona encargada del mantenimiento realiza la limpieza de los utensilios que se encuentran en el área de producción además de los enseres que se utilicen en cada consumo y de la optimización del área de producción en su totalidad.

➤ **Producción**

En el área de producción se encuentran dos personas, un cocinero y un ayudante de cocina, estos se encargan de limpiar todos los insumos y de almacenarlos de manera adecuada. Cuando se realiza un pedido, estos se encargan de elaborarlos y de presentarlos de manera prolija e impecable. También colaboran

en el mantenimiento de su área de trabajo. Además, manejan el almacén, el cual cuenta con un espacio específico, dentro de la organización, para todos los insumos que se utilizan en las preparaciones. La materia prima principal es resguardada en dos equipos de refrigeración lo que permite la preservación del mismo, no obstante el control de la valuación monetaria y física no se encuentra actualizada

### Descripción De La Situación De La Empresa Por Áreas

A través del cuestionario (ANEXO 2) elaborado por los investigadores del presente trabajo de investigación se logró determinar que los trabajadores de la empresa estudiada se encuentran con diversos niveles de cumplimiento de sus funciones dentro de cada área a la que pertenecen. Los resultados son los siguientes:

#### ➤ Área de Administración

En representación porcentual de acuerdo a los resultados obtenidos al realizar el cuestionario se obtuvo que el 41% de las actividades realizadas en el área de administración en el parámetro de "muy malo".

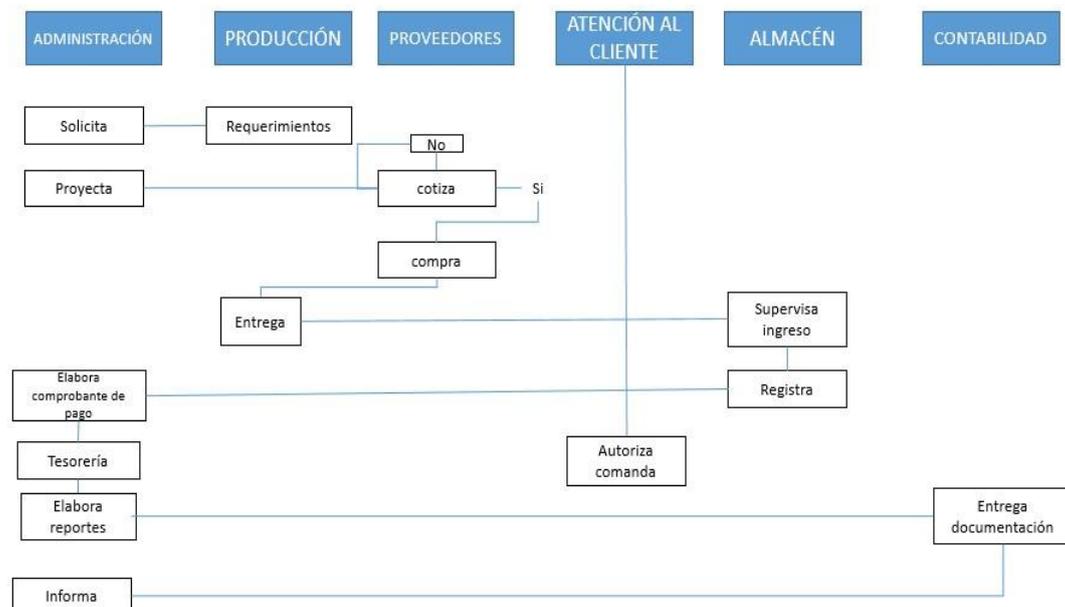


Figura 3 *Flujograma del área de Administración de la Empresa Recreo Turístico Los Delfines*

Fuente: Elaboración propia

### ➤ Área de Atención al cliente

En el área de atención al cliente se obtuvieron resultados favorables respecto al desempeño de actividades, contando con un 50% de las actividades realizadas dentro del parámetro de muy bueno.

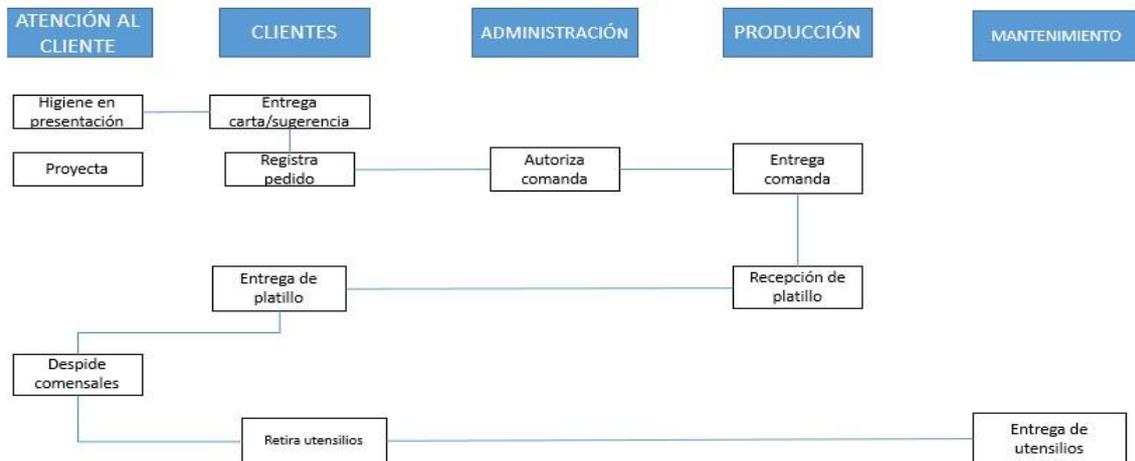


Figura 4 Flujograma del área de Atención al Cliente de la Empresa Recreo Turístico Los Delfines

Fuente: Elaboración propia

### ➤ Área de Producción

En esta área se logró alcanzar un 44% de cumplimiento en las actividades delegadas, colocándolo en el parámetro de "optimo".

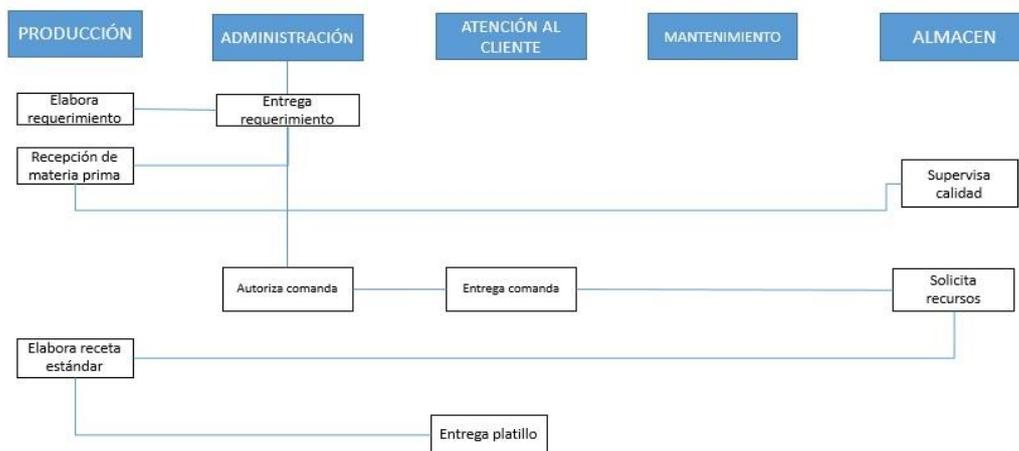


Figura 5 Flujograma del área de Producción de la Empresa Recreo Turístico Los Delfines

Fuente: Elaboración propia

### ➤ Área de Mantenimiento

El área de mantenimiento ha logrado buenos resultados en el desempeño de funciones alcanzando un 67% en el cumplimiento de funciones, calificando dentro del parámetro de "optimo".

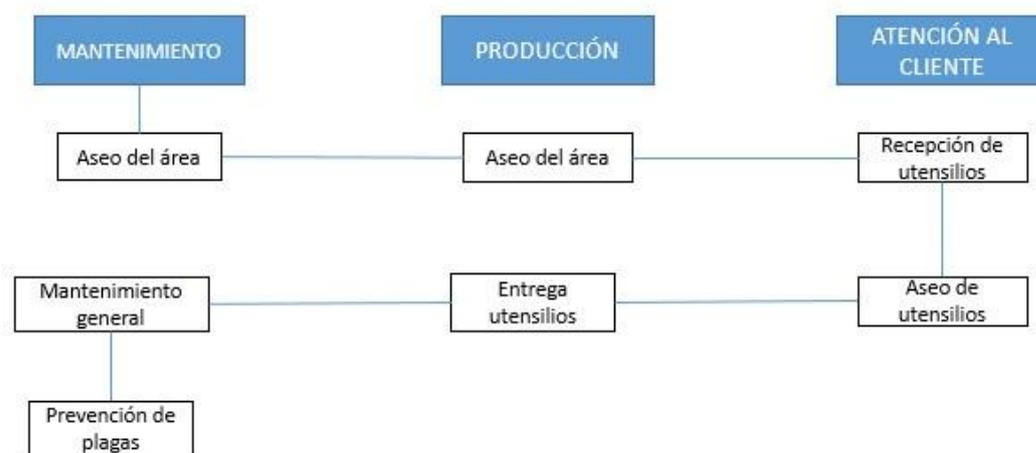


Figura 6 *Flujograma del área de Mantenimiento de la Empresa Recreo Turístico Los Delfines*

Fuente: Elaboración propia

Para evaluar el efecto en la rentabilidad se analizó la evolución histórica de los ingresos del recreo turístico los delfines, desde el periodo 2006 hasta el 2016, dando como resultado una tendencia negativa, como se muestra en la figura 7

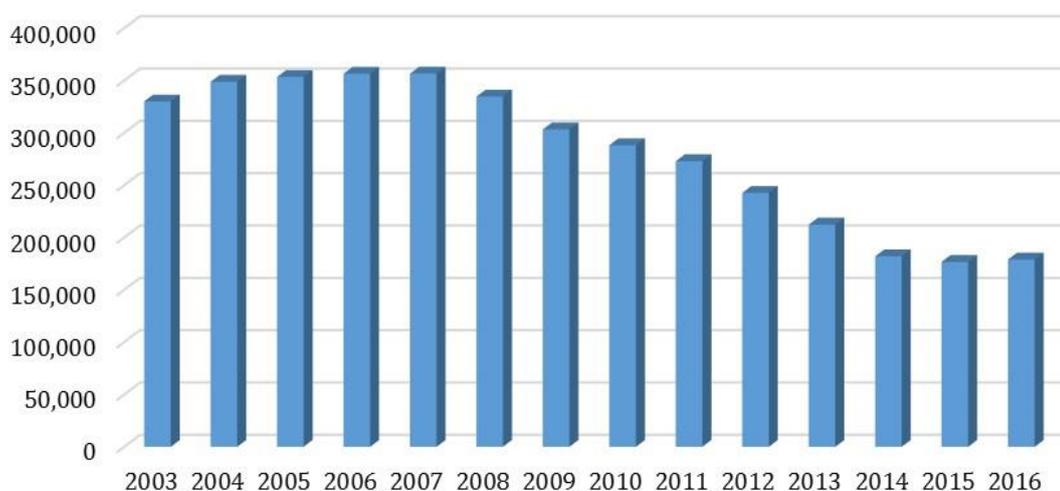


Figura 7 *Flujograma del área de Mantenimiento de la Empresa Recreo Turístico Los Delfines*

Fuente: Elaboración propia

Las actividades del Recreo turístico los Delfines inicio con nivel de ventas óptima para el rubro de negocio en el que se encuentra. Progresivamente los ingresos se fueron consolidando reflejando el incremento de este y también el reconocimiento y posicionamiento de la marca en el mercado. En un horizonte de tiempo de 14 años el punto más alto de ventas se localizó en el año 2007, a partir del cual empezó paulatinamente un descenso de los ingresos. Surgieron nuevos competidores en el mercado y esto se reflejó en los ingresos incluso en los siguientes periodos. Para el periodo 2016 los ingresos disminuyeron en un 50% si se comparan con el periodo 2007.

El no tomar en cuenta ciertos factores administrativos como gestión, organización, marketing, el manejo de costos e incluso el cambio de normas provocó que el progreso alcanzado durante los primeros años del desarrollo de sus actividades se viera mermado.

Para ahondar en el problema se aplicó la encuesta SERVQUAL con la cual se identificó la calidad del servicio ofrecido, en relación a expectativas y percepciones de los clientes.

Tabla 3 *Valoración por dimensiones de la calidad de servicio, según opinión de los clientes*

|                        | p-value | > | $\alpha=0.05$ |
|------------------------|---------|---|---------------|
| Elementos tangibles    | 0.957   | > | 0.05          |
| Fiabilidad             | 0.371   | > | 0.05          |
| Capacidad de respuesta | 0.133   | > | 0.05          |
| Seguridad              | 0.858   | > | 0.05          |
| Empatía                | 0.489   | > | 0.05          |

Fuente: Elaboración propia

El valor de la importancia promedio óptimo para cada dimensión de la calidad de servicio tendría que ser equivalente, en porcentaje, a un 20%. Sin embargo, al recolectar las opiniones de los clientes del Recreo Turístico Los Delfines sobre el valor porcentual de importancia que merece cada dimensión se obtuvieron

valores diferentes, pero cercanos entre sí, como se observa en la Figura 2. Por lo tanto, se puede afirmar que los clientes consideran que las dimensiones de la calidad de servicio no poseen el mismo valor de importancia. (Tabla 2 y figura 8)

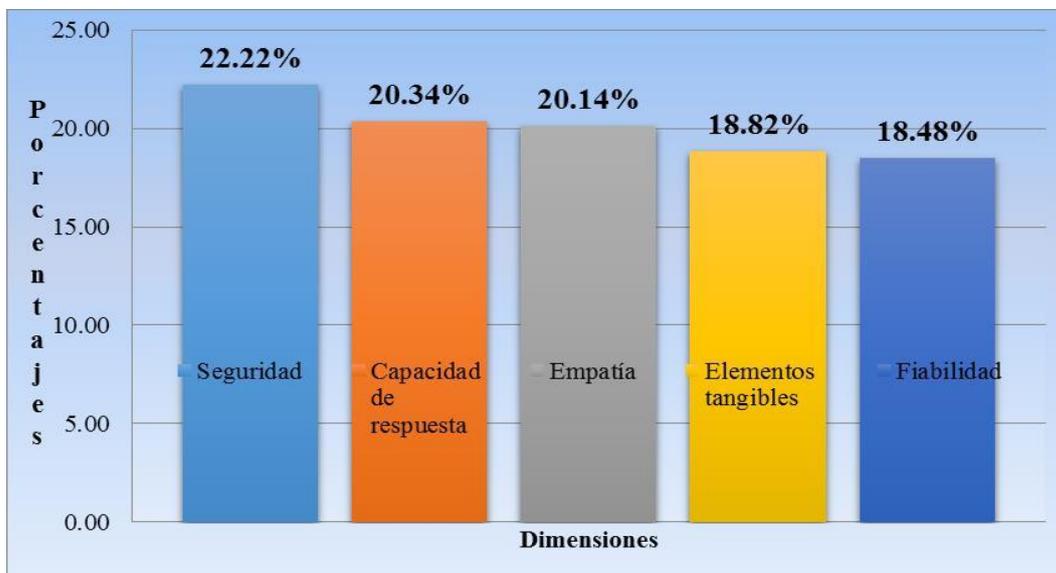
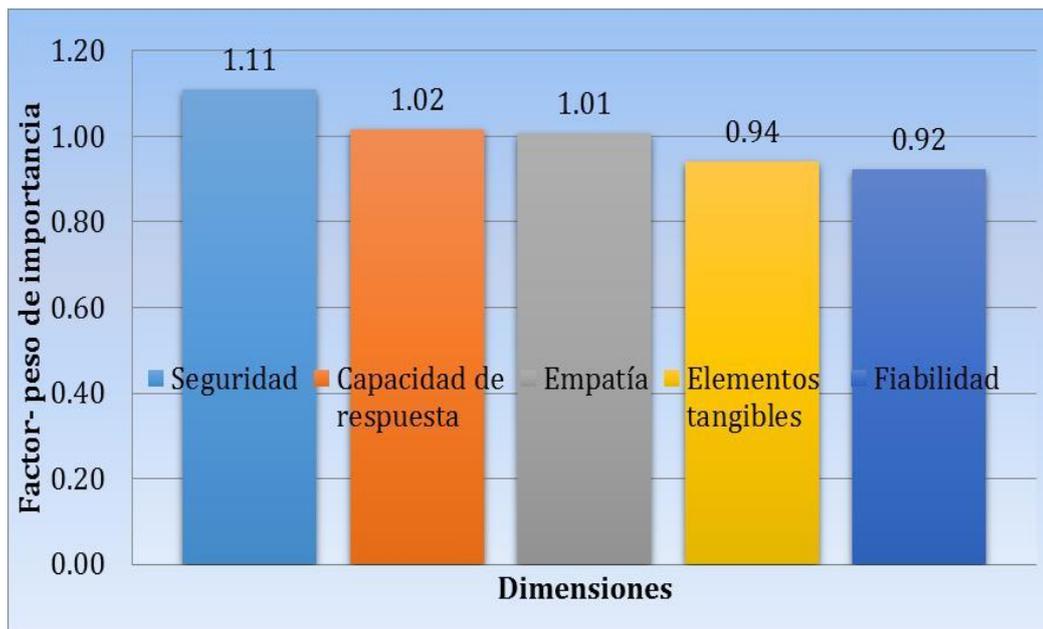


Figura 8 Valoración por dimensiones de la Calidad De servicio, según opinión de los clientes

Fuente: Elaboración propia

La dimensión que obtuvo el mayor porcentaje de importancia fue la seguridad con un promedio de 22.22%; por otro lado, la dimensión que en promedio resultó ser la más baja fue la fiabilidad con un 18.48%. A partir de estas diferencias, se infiere que el valor de la importancia de las dimensiones de la calidad de servicio no son las mismas para todos los servicios

Con los resultados hallados al determinar el porcentaje de importancia que posee cada dimensión de la calidad de servicio del Recreo Turístico Los Delfines se determinó mediante una proporción que el factor que condiciona la medida de la calidad de servicio de cada dimensión varía en cada una, tal como muestra en el Figura 9.



*Figura 9 Factor condicionante para la medición de calidad de servicio por dimensión*

Fuente: Elaboración propia

El factor que condiciona la medición de calidad de servicio en cada una de las dimensiones es de suma importancia para hallar el valor real de la calidad de servicio por dimensión, pues al no tener todas las dimensiones la misma importancia, es necesario aplicar este procedimiento para hallar su calificación de una manera más verídica y confiable.

Los procesos estadísticos aplicados a los promedios obtenidos de la percepción por dimensión de la calidad de servicio, y condicionado por el factor de importancia hallado, han permitido la determinación de la calidad de servicio por dimensión como lo muestra la figura 9. Los datos obtenidos muestran que la satisfacción del cliente respecto a cada dimensión de la calidad es diferente (Figura 10).

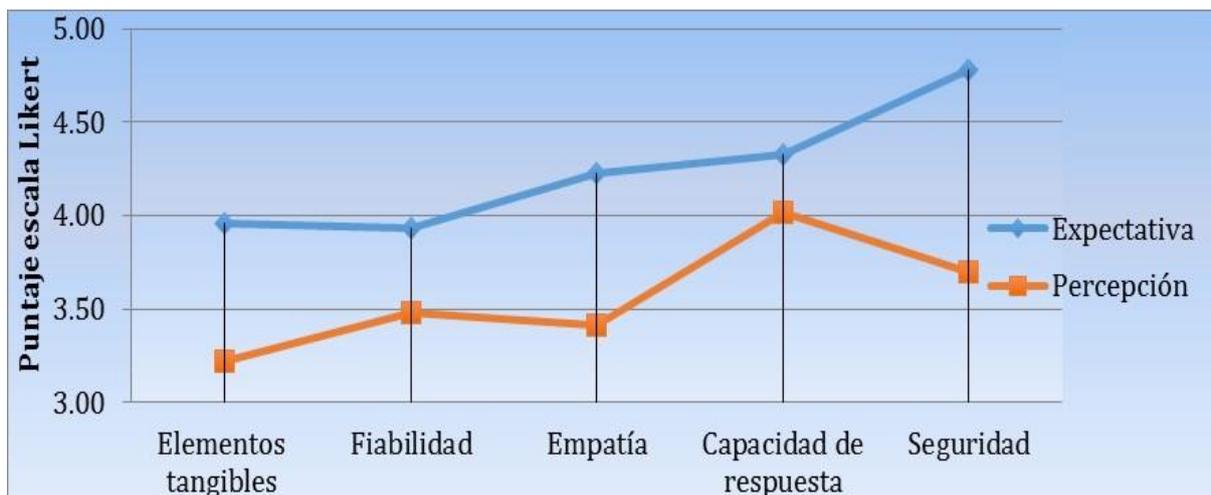


Figura 10 *Diferencia entre las percepciones y expectativas de la calidad de servicio por dimensión*

Fuente: Elaboración propia

El estudio refleja que la mejor valoración, respecto a la percepción del cliente, se ubica en la dimensión capacidad de respuesta (4.02). Por otro lado, la dimensión que menor puntaje obtuvo; fue la de elementos tangibles (3.22)

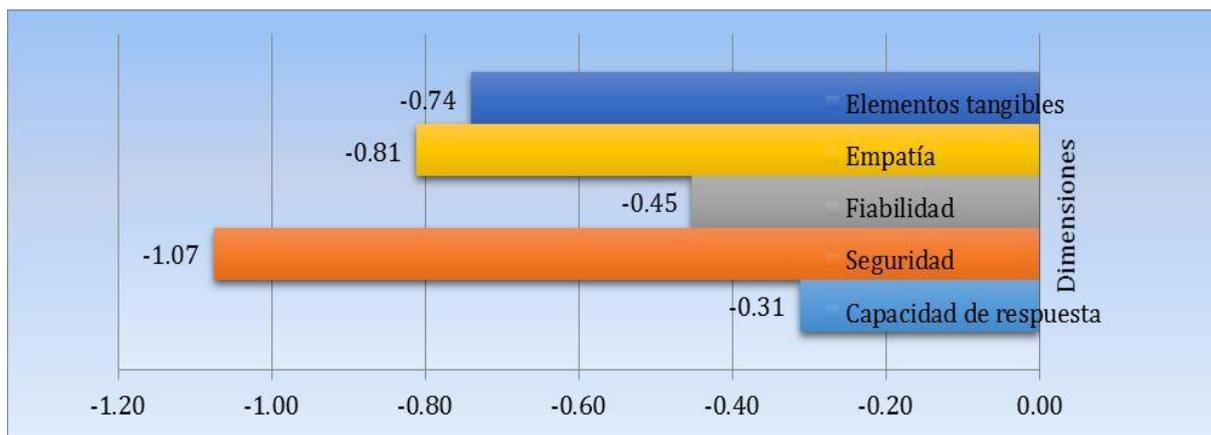


Figura 11 *Diferencia entre las percepciones y expectativas de la calidad de servicio por dimensión*

Fuente: Elaboración propia

Entonces, tal como se muestra en la Figura 11, la insatisfacción de las expectativas del cliente ha conllevado a la aparición de una brecha negativa, la cual condiciona la calidad del servicio ofrecido por la empresa.

Entonces el Recreo Turístico Los Delfines obtuvo la mayor brecha negativa en la dimensión de seguridad por otro lado y la menor brecha encontrada se ubicó en la dimensión de capacidad de respuesta

Para determinar el nivel de calidad de servicio de la del Recreo Turístico Los Delfines de manera precisa, se tiene que hallar el valor de importancia que el cliente otorga a cada una de las cinco dimensiones de la calidad. A partir de esto se concluyó que el valor de importancia por dimensión condiciona la obtención de resultados certeros respecto a la calidad del servicio ofrecido.

Mediante la aplicación del cuestionario Servqual se determinó que el nivel de calidad de servicio ofrecido del Recreo Turístico Los Delfines equivale a 3.57 que ubicado en la escala Likert utilizada seria ni buena ni mala. A partir de este resultado se observó que existe una brecha ponderada de -0.68 entre las percepciones y expectativas de los clientes del Recreo Turístico Los Delfines.

#### 4.1.2. Identificación del efecto que tiene la eficacia de los procesos operativos en la rentabilidad del recreo turístico los delfines – Bagua 2016 2017

##### Análisis de la información financiera

Posteriormente a la recopilación de la información necesaria para la elaboración de los estados financieros se obtuvieron los siguientes resultados como se muestran en las siguientes tablas.

En la Tabla 3 se presentan los estados de situación financiera del Recreo Turístico Los Delfines en los años 2016 y 2017.

**Tabla 4 Estado de Situación Financiera Los Delfines 2016-2017**

| ACTIVO                              | 2016          | 2017          | ACTIVO                           | 2016          | 2017          |
|-------------------------------------|---------------|---------------|----------------------------------|---------------|---------------|
| <b>Activo Corriente</b>             |               |               | <b>Pasivo Corriente</b>          |               |               |
| Efectivo Y equivalentes de efectivo | 11,264        | 37,027        | Cuentas por pagar                | 0.00          | 0.00          |
| Existencias                         | 6,000         | 6,000         |                                  |               |               |
| <b>Total Activo Corriente</b>       | <b>17,264</b> | <b>43,027</b> | <b>Total Pasivo corriente</b>    | <b>0.00</b>   | <b>0.00</b>   |
| <b>Activo No Corriente</b>          |               |               | <b>Pasivo Corriente</b>          |               |               |
| Inmueble Maquinaria y Equipo        | 15,147        | 9,294         | Obligaciones financieras         | 0.00          | 0.00          |
| <b>Total activo no corriente</b>    | <b>15,147</b> | <b>9,294</b>  | <b>Total Pasivo corriente</b>    | <b>0.00</b>   | <b>0.00</b>   |
| <b>TOTAL ACTIVO</b>                 | <b>32,411</b> | <b>52,320</b> | <b>TOTAL PASIVO</b>              | <b>0.00</b>   | <b>0.00</b>   |
|                                     |               |               | <b>Patrimonio</b>                |               |               |
|                                     |               |               | Capital                          | 26,000        | 26,000        |
|                                     |               |               | Resultados acumulados            | 0             | 6,411         |
|                                     |               |               | Resultado del ejercicio          | 6,411         | 19,909        |
|                                     |               |               | <b>TOTAL PATRIMONIO</b>          | <b>32,411</b> | <b>52,320</b> |
| <b>TOTAL ACTIVO</b>                 | <b>32,411</b> | <b>52,320</b> | <b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b> | <b>32,411</b> | <b>52,320</b> |

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 5 Estado de resultados 2016-2017**

|  | <b>2016</b>   | <b>2017</b>   |
|--|---------------|---------------|
| Ventas Netas   | 178,969       | 187,799       |
| Total Ingresos Brutos                                  | 178,969       | 187,799       |
| Costo de ventas  | 118,115       | 113,447       |
| Otros costos   | 0.00          | 0.00          |
| <b>UTILIDAD BRUTA</b>                                  | <b>60,854</b> | <b>74,352</b> |
| Gastos de Administración                               | 21,895        | 21,895        |
| Gastos de ventas                                       | 21,895        | 21,895        |
| <b>UTILIDAD OPERATIVA</b>                              | <b>17,064</b> | <b>30,562</b> |
| Ingresos Financieros                                   | 0.00          | 0.00          |
| Gastos Financieros                                     | 0.00          | 0.00          |
| Otros Ingresos   | 0.00          | 0.00          |
| Otros Gastos   | 5,853         | 5,853         |
| <b>RESULTADOS ANTES DE PARTICIPACIONES E IMPUESTOS</b> | <b>11,211</b> | <b>24,709</b> |
| Participaciones  | 0.00          | 0.00          |
| Impuesto a la renta                                    | 4,800         | 4,800         |
| <b>UTILIDAD NETA</b>                                   | <b>6,411</b>  | <b>19,909</b> |

Fuente: Elaboración propia

En la Tabla 4 se presentan los estados de resultados del Recreo Turístico Los Delfines en los años 2016 y 2017. En dichas tablas la partida de ventas está compuesta por el total de ingresos percibidos por el desarrollo de las operaciones de restaurant.

La partida costo de ventas, a su vez, está compuesta por tres elementos: Materias prima (carnes, pescado y especias), remuneraciones, y bebidas.

Por otro tanto las partidas de gastos administrativos y de ventas comprenden desembolsos supeditados a cubrir servicios básicos (agua y luz). Sin embargo, en el caso de los gastos administrativos también engloban gastos que corresponden a la remuneración del área de administración. Para ambos periodos (2016 y 2017) la partida otros gastos de gestión encierran en sí la totalidad de la provisión de la depreciación del mobiliario y equipo. Finalmente la partida de impuesto a la renta fue calculada en base a

la aplicación de lo estipulado para empresas que formen parte del nuevo RUS, tratamiento tributario que tuvo vigencia hasta el 31 de diciembre del 2016.

Al contrastar los resultados obtenidos en los periodos 2016 y 2017 se hallaron variaciones respecto de un periodo con el otro.

**Tabla 6 Análisis Vertical y Horizontal Estado de Resultados Los Delfines 2016-2017**

| RUBRO  |               |               | Variación Vertical |            | Varia. Horizontal |                |
|--|---------------|---------------|--------------------|------------|-------------------|----------------|
|  | 2016          | 2017          | Variación S/.      | %          | %                 | %              |
| Ventas Netas   |               |               |                    | 100%       |                   | 4.93%          |
| Total Ingresos Brutos                                  | 178,969       | 187,799       | 8,830              | 100%       | 100%              | 4.93%          |
| Costo de ventas  | 178,969       | 187,799       | 8,830              | -          | 100%              | -              |
| Otros costos   | 118,115       | 113,447       | 4,668              | 66%        | -60%              | 3.95%          |
| <b>UTILIDAD BRUTA</b>                                  | 0.00          | 0.00          | 0.00               | 0%         | 0%                | 0.00%          |
| Gastos de Administración                               |               |               |                    |            |                   |                |
| Gastos de ventas                                       | <b>60,854</b> | <b>74,352</b> | <b>13,498</b>      | <b>34%</b> | <b>40%</b>        | <b>22.18%</b>  |
| <b>UTILIDAD OPERATIVA</b>                              | <b>21,895</b> | <b>21,895</b> | 0                  | -12%       | -12%              | 0.00%          |
| Ingresos Financieros                                   |               |               |                    |            |                   |                |
| Gastos Financieros                                     | <b>17,064</b> | <b>30,562</b> | <b>13,498</b>      | <b>10%</b> | <b>16%</b>        | <b>79.10%</b>  |
| Otros Ingresos   | 0.00          | 0.00          | 0.00               | 0%         | 0%                | 0.00%          |
| Otros Gastos   | 0.00          | 0.00          | 0.00               | 0%         | 0%                | 0.00%          |
| <b>RESULTADOS ANTES DE PARTICIPACIONES E IMPUESTOS</b> | 0.00          | 0.00          | 0.00               | 0%         | 0%                | 0.00%          |
| Participaciones  | <b>5,853</b>  | <b>5,853</b>  | 0                  | -3%        | 3%                | 0.00%          |
| Impuesto a la renta                                    |               |               |                    |            |                   |                |
| <b>UTILIDAD NETA</b>                                   | <b>4,800</b>  | <b>4,800</b>  | 0                  | -3%        | 3%                | 0.00%          |
| Fuente: Elaboración Propia                             | <b>6,411</b>  | <b>19,909</b> | <b>13,498</b>      | <b>4%</b>  | <b>11%</b>        | <b>210.54%</b> |

La tabla 5 muestra que la utilidad neta del 2017 aumentaron en un 210.94% con respecto a las del periodo 2016. En el periodo 2017 hubo una reducción en los costos de ventas de 3.95% con respecto al 2016. Por otro lado con relación a las partidas de gastos administrativos y de ventas se han mantenido en el mismo nivel de gastos, pues se mantiene estandarizado. Finalmente tanto las partidas de otros gastos e impuesto a la renta por pagar no sufrieron variación alguna, ya que se encuentra en el régimen del nuevo Rus y su cuota es mensual y única.

El mayor rubro del estado es el costo de ventas ascendió en el año 2016 a un 66% y en el periodo 2017 a un 60%. Este rubro está compuesto por la adquisición de las materias primas para la elaboración de los platillos, bebidas y remuneraciones del personal operativo de la empresa.

El punto representativo de todo el estado es la representación de la utilidad bruta en relación a las ventas la cual es de un 34% en el periodo 2016 dejando un remanente neto de 4%; mientras que en el periodo 2017 varia en un 40% dejando una utilidad neta de 11%. Esto sugiere una mala gestión de procesos, costos, producción entre otros que desvirtúan las ganancias pudiendo obtener mejores resultados.

**Tabla 7 Análisis y Horizontal estado de Situación Financiera Empresa Los Delfines 2016-2017**

| RUBRO                               |               |               | Variación Vertical |             | Varia. Horizontal |               |
|-------------------------------------|---------------|---------------|--------------------|-------------|-------------------|---------------|
|                                     | 2016          | 2017          | Variación S/.      | %           | %                 | %             |
| <b>ACTIVO CORRIENTE</b>             |               |               |                    |             |                   |               |
| Efectivo Y equivalentes de efectivo |               |               |                    |             |                   |               |
| Existencias                         | 11,264        | 37,027        | 25,762             | 35%         | 71%               | 228.70%       |
| Total Activo Corriente              | 6,000         | 6,000         | 0                  | 19%         | 11%               | 0.00%         |
| <b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>          | 17,264        | 43,027        | 25,762             | 53%         | 82%               | 149.22%       |
| <b>Inmueble Maquinaria y Equipo</b> |               |               |                    |             |                   |               |
| Total activo no corriente           | 15,147        | 9,294         | 5,853              | 47%         | 18%               | -38.64%       |
| <b>TOTAL ACTIVO</b>                 | 15,147        | 9,294         | 5,853              | 47%         | 18%               | -38.64%       |
| <b>PASIVO CORRIENTE</b>             | <b>32,411</b> | <b>52,320</b> | <b>19,909</b>      | <b>100%</b> | <b>100%</b>       | <b>61.43%</b> |
| Cuentas por pagar                   |               |               |                    |             |                   |               |
| Total Pasivo corriente              |               |               | 0                  |             |                   |               |
| <b>PASIVO NO CORRIENTE</b>          | 0.00          | 0.00          | 0.00               | 0.00        | 0.00              | 0.00          |
| Obligaciones financieras            | 0.00          | 0.00          | 0.00               | 0.00        | 0.00              | 0.00          |
| <b>Total Pasivo no corriente</b>    |               |               | 0.00               |             |                   |               |
| <b>TOTAL PASIVO</b>                 | 0.00          | 0.00          | 0.00               | 0.00        | 0.00              | 0.00          |
| <b>PATRIMONIO</b>                   | 0.00          | 0.00          | 0.00               | 0.00        | 0.00              | 0.00          |
| Capital                             | 0.00          | 0.00          | 0.00               | 0.00        | 0.00              | 0.00          |
| Resultados acumulados               |               |               |                    |             |                   |               |
| <b>Resultado del ejercicio</b>      |               | 26,000        | 0.00               | 80%         | 50%               | 0.00%         |
| <b>TOTAL PATRIMONIO</b>             | 26,000        | 6,411         | 6,411              | 0%          | 12%               |               |
| <b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>    | 6,411         | 19,909        | 13,498             | 20%         | 38%               | 210.54%       |
| Fuente: Elaboración propia          | 32,411        | 52,320        | 19,909             | 100%        | 100%              | 61.43%        |
|                                     | <b>32,411</b> | <b>52,320</b> | <b>19,909</b>      | <b>100%</b> | <b>100%</b>       | <b>61.43%</b> |

En el año 2016 se halló que la partida efectivo y equivalentes de efectivo representaba el 35% del total de los activos y el año siguiente el 71%. Así mismo, cabe resaltar que esta partida varia positivamente en un 228.7% de un periodo a otro. El importe de capital operativo fijo es de S/. 6,000.00; el cual se utiliza para la adquisición de los insumos necesarios para desarrollar la actividad del negocio.

Por otro lado, la partida de existencias es la mínima expresión dentro del grupo de activos 19% y 11% en el periodo 2016 y 2017 respectivamente. Está compuesta básicamente por aquellos recursos que permiten el desarrollo de funciones, materia prima e insumos. Dentro de las peculiaridades de esta partida resaltan que el importe no ha variado incluso en el periodo siguiente.

Finalmente se encuentra el rubro de muebles, maquinaria y equipo, el cual representa el mayor rubro que posee la empresa en el elemento de los activos el cual equivale al 47% del total del elemento mencionado en el año 2016 y una variación porcentual de 19% en el periodo subsiguiente. Esta representación se compone de los muebles, maquinarias, utensilios que posee la empresa los cuales representan en su totalidad al capital.

En el año 2016 y 2017 se halló que la partido de Pasivos ya sean corrientes o no corrientes se encuentran representados por 0% esto debido a que la empresa no posee ninguna obligación ni comercial, financiera u operativa; a causa del giro de negocio. Este es muy líquido y la adquisición a plazos es innecesaria lo que da lugar a una empresa si obligaciones a terceros e indica que tiene un financiamiento del 100%

El rubro de Capital está representado en el año 2016 por el 80% del total de patrimonio y en el año siguiente un 50%, no obstante la variación entre varios periodos es de 0% pues no ha existido incremento de patrimonio. Cabe resaltar que el patrimonio está compuesto por los muebles, maquinarias, utensilios que posee la empresa.

El rubro más volátil de la evaluación ha sido el de resultados acumulados. En el periodo 2016 está representado por un 20% del total de pasivo y patrimonio y en el año siguiente tan solo un 38% existiendo una variación significativa de 210% esto debido a que el control no establecido para el manejo de inventarios, además de la no proyección de adquisiciones.

## 4.2. Discusión

El 50% de las actividades realizadas dentro del área de administración se encuentran dentro del parámetro de muy bueno. Dentro de las actividades que dieron pie a este resultado resalta que no se realizaron proyecciones de ventas o compras, ni se manejaban los inventarios de manera oportuna, por lo que no se puede cruzar información con las ventas realizadas ni realizar proyecciones de ventas adecuadas. Tampoco se cotizaba de manera adecuada y oportuna la adquisición de insumos. Adicionalmente no se verifica que los requerimientos diarios de insumos sean adecuados.

Respecto a esto Amaya (2010) subraya que en los negocios existe una realidad reconocida por muchos, pero desafortunadamente racionalizada e implementada por pocos "quien compra bien, vende o produce bien". El tener una buena política de compras, permitirá un manejo fluido a la empresa y disminuir los costos, lo que obviamente mejorará su rentabilidad. Debido a lo anterior es necesario estudiar los inventarios desde el momento en que se proyecta la compra, es decir involucrarlos en los procesos de planeación de la compañía y en su contrapartida obligatoria, el control.

Heredia (2013) secunda lo subrayado anteriormente y además afirma que la persona a cargo de las decisiones de las compras, deberá asumir de una manera altamente comprometida con la organización las siguientes funciones mínimas para garantizar la efectividad de su gestión: "Las responsabilidades básicas de la gestión de compras son: mantener una continuidad en los suministros teniendo en cuenta su programación; proporcionar estos suministros de acuerdo con las normas de calidad requeridas; obtener los productos necesarios al costo total más bajo posible; lograr el cumplimiento de las condiciones y plazos de entrega requeridos; prevenir de las variaciones de precios en el mercado, así como de sus tendencias; administrar y gestionar el aprovisionamiento de existencias; finalmente participar en las conclusiones y estrategias de la organización.

Otro inconveniente dentro de la organización es la inexistencia de un MOF impidiendo el seguimiento al personal y la medición del desempeño de los trabajadores en las actividades realizadas. A esto Huertas y García (2007) señalan que los manuales de funciones permiten identificar a cada colaborador que parte le corresponde, cuál es su impacto y cuál es su aporte a los resultados colectivos esperados, además de realizar procesos de autoevaluación sobre los logros obtenidos en cada periodo de tiempo.

En el particular caso del Recreo Turístico Los Delfines, Málaga (2010) sostiene que una vez que se contrate a un empleado, y antes de atender a un invitado o tocar un cuchillo, los debe orientar su empresa. Ofreciendo manuales detallados para empleados es una manera fácil y completa de hacer esto. Estos deben ser reproducidos y estar a la mano para todos los nuevos contratados. Idealmente, debe haber dos tipos de manuales: un manual de orientación que contenga las políticas de la compañía y procedimientos, así como una serie de manuales de puestos de trabajo específicos. Los manuales deben ser examinados con cada empleado, ya sea por el propietario, administración, jefe del departamento o entrenador certificado. Debe haber un formulario de acuerdo en la parte de atrás de cada manual, el cual el empleado firma, lo entrega y se queda con el archivo del empleado para verificar recibo del manual. Para establecer políticas y procedimientos consistentes, debe revisar cuidadosamente ambos manuales para garantizar que las políticas que serán aplicadas sean compatibles con sus requisitos de funcionamiento y legales de empleo.

Por último no se prepara información financiera necesaria para la toma de decisiones a lo cual Coello (2016) señala que es urgente crear conciencia de que la información financiera es sumamente rica si se le da un enfoque competitivo con la ayuda de informes valiosos que permitan detectar la actuación de los responsables de las actividades de las organizaciones y diseñar estrategias para el futuro de las mismas, inclusive siendo cierto que las finanzas son historia y que la administración busca resultados del futuro; el enlace de ambas permiten observar focos de alerta para profundizar en sus estrategias y así alcanzar la visión empresarial con éxito.

Ahora bien, para que la información financiera pueda ser útil para la toma de operativa, financiera y administrativa debe ser estructurada y planteada de acuerdo con las líneas y sus sectores, de los bienes o servicios que administra el negocio, mediante la incorporación de una adecuada planeación y control estratégico, como: detectar la visión, el papel que juega como facilitador de los productos o servicios a sus consumidores (su misión general y por línea), los objetivos, las metas, el entorno en que se desenvuelve a nivel empresa y por cada segmento del mercado meta o sector al que sirve la organización.

El 44% de las actividades delegadas en el área de Atención al cliente se han cumplido colocándola en el parámetro de "optimo". Sin embargo hay detalles que mejorar tales como la cordialidad al tratar al cliente, el uso adecuado de palabras y las muestras de un interés sincero para prestar atención al cliente en lo que necesita. A esto se suma la falta de capacitación del

mesero respecto a los platillos que conforman la carta. Esto provoca que no pueda realizar sugerencias de platillos o bebidas, ni recomendar aquellos que sean característicos del lugar. Así mismo no se podrían disipar las dudas respecto a ciertos platillos lo cual representa un problema para potenciales ventas.

Bajo esta perspectiva Manganelly (2004) afirma que para mejorar la respuesta y la calidad del servicio que un proceso presta al cliente, es preciso facultar al personal que tiene contacto con él. El contacto con el cliente es el punto donde mejor pueden las organizaciones formar o modificar la impresión que los clientes tienen sobre sus productos y servicios, pese a lo cual las personas que trabajan en ese punto suelen ser las peor pagadas y las menos estimadas de la compañía: los empleados que reciben pedidos, los dependientes, cajeros, representantes de servicio al cliente, meseros, oficinistas, recepcionistas, etc.

La verdad es que el personal que tiene contacto con el cliente siempre ha tenido un poder considerable, a saber, el poder de fortalecer o destruir la relación de la organización con el cliente.

En esta área se calculó un 44% de cumplimiento en las actividades delegadas en el área de Producción, colocándolo en el parámetro de "optimo". No obstante se encontraron problemas dentro de esta área tales como: la inexistencia de recetas estandarizadas para la preparación de los platillos. Esto afectaba de manera directa la eficiencia en la utilización de recursos y el manejo adecuado de costos de inventarios, repercutiendo en el margen de ganancia por platillo. Así mismo no se realizan requerimientos de insumos de manera adecuada y oportuna, lo cual merma el control del stock a mantener en almacén. Sánchez (2017) señala que producción representa la gran solución para controlar el costo variable, practicando una serie de controles tales como estandarizar las recetas para que el cliente siempre tenga en su mesa un platillo con el mismo sabor, calidad y gramaje, anticipándose a los cambios y rotación de personal tan común en los restaurantes; se tiene el control al contemplar las mermas que se presentan en los productos al retirar vísceras, exceso de grasas, cáscara o Succión del producto después de la cocción. Con esto Tejada (2007) señala que un programa de menús no puede quedar completo si los operarios encargados de su preparación y distribución no saben exactamente cuánto y cómo preparar y servir cada una de las recetas que lo integran. Esta labor se cumple por medio de la estandarización de las recetas y las porciones. Una receta estandarizada es la que especifica la cantidad y calidad de ingredientes y su procedimiento de preparación, de tal manera que se asegure que siempre se obtendrá un producto de cantidad y calidad uniforme no importa quién

sea la persona que se encargue de su preparación; siempre y cuando esta persona esté capacitada para seguir las instrucciones. Estandarizar una receta es especificar cantidad, calidad y procedimiento para lograr siempre un producto adecuado. Entre las más importantes para estandarizar las recetas se encuentran: el control de costos, control de cantidades, seguridad del personal, satisfacción de los usuarios.

El área de Mantenimiento Esta área alcanzo el 67% del cumplimiento de funciones, calificando dentro del parámetro de "optimo". Dentro de los inconvenientes encontrados estuvo la dificultad para detectar plagas naturales de la zona (termitas) propiciadas por la temática del establecimiento.

Las actividades del Recreo Turístico los Delfines iniciaron con un nivel de ventas óptimo para el rubro de negocio en el que se encuentra. Progresivamente los ingresos se fueron consolidando reflejando el incremento de este y también el reconocimiento y posicionamiento de la marca en el mercado. En un horizonte de tiempo de 14 años el punto más alto de ventas se localizó en el año 2007, a partir del cual empezó paulatinamente un descenso de los ingresos. Surgieron nuevos competidores en el mercado y esto se reflejó en los ingresos incluso en los siguientes periodos. Para el periodo 2016 los ingresos disminuyeron en un 50% si se comparan con el periodo 2007.

El no tomar en cuenta ciertos factores administrativos como gestión, organización, marketing, el manejo de costos e incluso el cambio de normas provocó que el progreso alcanzado durante los primeros años del desarrollo de sus actividades se viera mermado.

Para contrarrestar dicha tendencia se identificó que el nivel de calidad de servicio ofrecido por el Recreo Turístico Los Delfines equivalía al 3.57 que ubicado en la escala Likert utilizada seria ni buena ni mala. La brecha ponderada entre expectativas y percepciones es de 0.68, esto nos lleva concluir que el servicio de la empresa no satisface completamente a los clientes; sin embargo, la brecha no es lo suficientemente considerable para afirmar que el servicio ofrecido es deplorable y que se puede mejorar.

Por otro lado en la tabla 5 muestra que los ingresos netos del 2017 aumentaron en un 4.93% con respecto a las del periodo 2016. Esto se debió a un incremento de ventas de los productos ofertados. La partida de costos de ventas se encuentra elevado ya que no se estandarizan las recetas los que genera un sobre costo, sin embargo en el periodo 2017 hubo una reducción en los costos de ventas con respecto al 2016 de un 3.95% del total de las ventas. Por

otro lado con relación a las partidas de gastos administrativos y de ventas se han mantenido en el mismo nivel de gastos, pues se mantiene estandarizado. La partida costos de ventas del 2016 al 2017 aumento en 3.95% del total de las ventas.

Heredia (2013) señala que una de las responsabilidades básicas de la gestión de compras es: mantener una continuidad en los suministros teniendo en cuenta su programación; proporcionando estos suministros de acuerdo con las normas de calidad requeridas. Por otro lado Amaya (2010): “El tener una buena política de compras, permitirá un manejo fluido a la empresa y disminuir los costos, lo que obviamente mejorará su rentabilidad”. Y finalmente Tejada (2010) sostiene que entre las razones más importantes para estandarizar las recetas se encuentran: el control de costos, lo cual repercute en la rentabilidad.

En resumen, la suma de los factores antes mencionado condicionaron la rentabilidad de la empresa dando lugar a un variación positiva de 210% de la utilidad neta del periodo 2016 al 2017. Esta variación es representativa debido a la reducción de los costos en comparación al año anterior, asimismo por el incremento de los ingresos.

**Tabla 8 Ratios de Rentabilidad de Los Delfines 2016-2017 y los Indicadores del Sector de Alojamiento y servicios de comida**

| <b>INDICADORES DE RENTA</b>  | <b>2016</b> | <b>2017</b> | <b>INEI</b> |
|------------------------------|-------------|-------------|-------------|
| <b>Margen Bruto</b>          | 34%         | 40%         | 52%         |
| <b>Margen de Operaciones</b> | 10%         | 16%         | 12%         |
| <b>ROA</b>                   | 20%         | 38%         | 12%         |
| <b>ROI</b>                   | 53%         | 58%         | 12%         |
| <b>ROE</b>                   | 20%         | 38%         | 14%         |

Fuente: INEI  
Elaboración propia

Los índices de rentabilidad del periodo 2016 en comparación con los índices de rentabilidad del sector que informa el INEI son superiores en 3 de los cinco indicadores de rentabilidad. Estos son ROA, ROE y ROI, los resultado de la identidad son superiores o se

encuentran en un nivel óptimo tomando como referencia los datos estadísticos nacionales, esto debido a que los activos de la empresa no se encuentran como parte de su activo sino de terceros.

No obstante el margen bruto que se obtiene directamente de la relación que existe entre la Utilidad Bruta y las ventas no se acercan a lo estandarizado, dándonos a entender que dicha margen se encuentra por debajo de lo establecido, connotando fallas en los costos de producción.

Para el periodo 2017 los indicadores es menor margen bruto. En los demás indicadores se encuentra dentro de los estándares que señala el INEI, esto debido a que los activos de la empresa no se encuentran como parte de su activo sino de terceros. La rentabilidad se ve afectada por lo mencionado con anterioridad, falta de control de costos al no poseer una programación para las adquisiciones, la gestión de los insumos y el no contar con los estándares de recetas para realizar proyecciones específicas de costos por platillo. Todo esto denota una falta de gestión en la organización, lo que ha dado pie a que a pesar de que existan ganancias estas no sean el estándar esperado y que podría no estar explotando el máximo de su capacidad.

Para mayor detalle del análisis financiero se procedió a estudiar los costos ya que es la partida más representativa era el costo de ventas.

Se procedió a identificar la cantidad de platillos vendidos tanto en el periodo 2016 y 2017 tomando en cuenta el promedio del peso que utilizan por cada platillo y el promedio del precio, ya que al no contar con una receta estandarizada, no se puede conocer el peso exacto que se utiliza y la variación de los insumos se da mensual e incluso diariamente. Los costos en su conjunto representan un 66% de los ingresos en el periodo 2016 y un 60% para el 2017, tal y como señala la tabla 5 y 6 respectivamente esto a causa de un inadecuado manejo de inventarios, al no tener recetas estandarizadas y utilizar medidas distintas por cada preparación. Estos márgenes son muy elevados en comparación a lo establecido por el sector según los datos del INEI. Ante esto Tejada (2010) sostiene que entre las razones más importantes para estandarizar las recetas se encuentran: el control de costos, lo cual repercute en la rentabilidad.

## V. Propuesta

### Rediseño de los procesos operativos para la toma de decisiones

Ante los resultados obtenidos se pudo determinar que para la obtención de mejores resultados tanto económicos como organizativos es necesario que en la empresa estudiada se reestructure sus procesos operativos y administrativos, estructura organizacional, gestión de costos y tributaria, para que de esa manera su rentabilidad evoluciones progresivamente de manera positiva .

### Rediseño estructural organizativo

#### Estructura orgánica



Figura 12 Rediseño del Organigrama estructural de la Empresa Recreo Turístico Los Delfines

Fuente: Elaboración propia

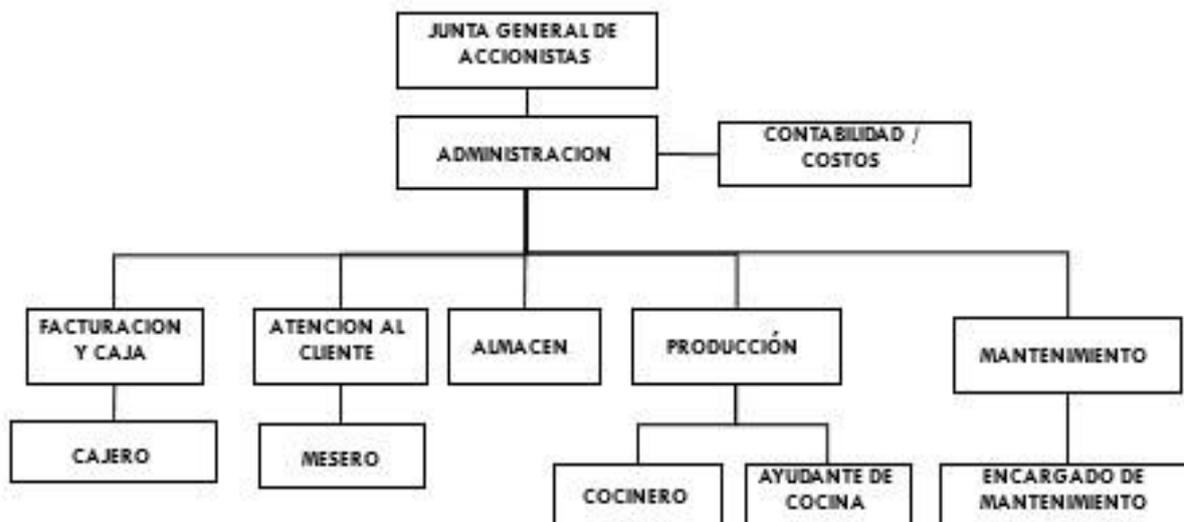


Figura 13 *Rediseño del Organigrama en función al personal por áreas*

Fuente: Elaboración propia

### **Acogimiento a la LEY N° 27037: Ley De Promoción De La Inversión En La Amazonía**

Después del análisis de los estados financieros de la empresa estudiada se pudo determinar que los ingresos para periodo 2016 eran superiores al límite establecido por el Régimen Del Nuevo Rus para el periodo 2017, en el cual se encuentra. Según la variación de ingresos de un año a otro la tendencia fue positiva, por lo que para el periodo 2017 también se incrementaría; por lo tanto ya no le correspondería pertenecer al Régimen Del Nuevo Rus.

A causa de los cambios en las legislaciones y ya que la empresa ha superado los límites establecidos es necesario el cambio de régimen tributario. Los regímenes tributarios por los que podría optar son: Régimen General, Régimen Especial Y Régimen MYPE tributario.

Sin embargo la LEY N° 27037: Ley De Promoción De La Inversión En La Amazonía, podría ser la opción más acertada para la empresa, ya que por su condición geográfica se encuentra en la amazonia podría acceder a ciertos beneficios tributarios que la ley en mención otorga.

Al observar el listado de las actividades consideradas como Prestadores de servicios turísticos, nos enfocamos en el inciso h) Servicios de restaurantes, por lo que se cumplirían con las actividades y requisitos señalados en el artículo 11 de la LEY N° 27037: Ley De Promoción De La Inversión En La Amazonía, dando lugar al acogimiento de esta ley.

Con la confirmación de poder acceder a la LEY N° 27037, detallamos los beneficios tributarios: impuesto a la renta e impuesto general a las ventas.

En comparación a los demás regímenes tributarios, el porcentaje del 10% representa una diferencia del 64% es decir que se cancelaría un 64%, menos de impuesto a la renta si la empresa se acoge a la LEY N° 27037. En comparación a los demás regímenes tributarios, no se cancelará el impuesto general a las ventas, reduciendo la carga tributaria significativamente.

Con lo mencionado anteriormente es necesario cumplir con los requisitos formales de acuerdo a nivel de ingresos para no incurrir en ninguna infracción. Dentro de las infracciones que podrían imputarle a la empresa se encuentran el inciso 1, 2 y 5 del artículo n° 175 del Código Tributario, el cual se describe a continuación:

*Artículo 175°.- INFRACCIONES RELACIONADAS CON LA OBLIGACIÓN DE LLEVAR LIBROS Y/O REGISTROS O CONTAR CON INFORMES U OTROS DOCUMENTOS*

*Constituyen infracciones relacionadas con la obligación de llevar libros y/o registros, o contar con informes u otros documentos:*

- 1. Omitir llevar los libros de contabilidad, u otros libros y/o registros exigidos por las leyes, reglamentos o por Resolución de Superintendencia de la SUNAT u otros medios de control exigidos por las leyes y reglamentos.*
- 2. Llevar los libros de contabilidad, u otros libros y/o registros exigidos por las leyes, reglamentos o por Resolución de Superintendencia de la SUNAT, el registro almacenable de información básica u otros medios de control exigidos por las leyes y reglamentos; sin observar la forma y condiciones establecidas en las normas correspondientes.*
- 5. Llevar con atraso mayor al permitido por las normas vigentes, los libros de contabilidad u otros libros o registros exigidos por las leyes, reglamentos o por Resolución de Superintendencia de la SUNAT, que se vinculen con la tributación.*

Y el inciso 1 del artículo n° 176 del Código Tributario, el cual se señala:

*Artículo 176°.- INFRACCIONES RELACIONADAS CON LA OBLIGACIÓN DE PRESENTAR DECLARACIONES Y COMUNICACIONES*

*1.- No presentar las declaraciones que contengan la determinación de la deuda tributaria dentro de los plazos establecidos.*

Las sanciones correspondientes a cada una de las infracciones cometidas oscilan entre 0.3% y el 0.6% de los ingresos netos y 1 Unidad Impositiva Tributaria

| INFRACCION   | REFERENCIA    | SANCION        |
|--|---------------|----------------|
| <b>1. Constituyen infracciones relacionadas con la obligación de llevar libros y/o registros o contar con informes u otros documentos</b>  | Artículo 175° |                |
| Omitir llevar los libros de contabilidad, u otros libros y/o registros exigidos por las leyes, reglamentos o por Resolución de Superintendencia de la SUNAT u otros medios de control exigidos por las leyes y reglamentos.  | Numeral 1     | 0.6% de los IN |
| Llevar los libros de contabilidad, u otros libros y/o registros exigidos por las leyes, reglamentos o por Resolución de Superintendencia de la SUNAT, el registro almacenable de información básica u otros medios de control exigidos por las leyes y reglamentos; sin observar la forma y condiciones establecidas en las normas correspondientes. | Numeral 2     | 0.3% de los IN |
| Omitir registrar ingresos, rentas, patrimonio, bienes, ventas, remuneraciones o actos gravados, o registrarlos por montos inferiores.  | Numeral 3     | 0.6% de los IN |
| Llevar con atraso mayor al permitido por las normas vigentes, los libros de contabilidad u otros libros o registros exigidos por las leyes, reglamentos o por Resolución de Superintendencia de la SUNAT, que se vinculen con la tributación.  | Numeral 5     | 0.3% de los IN |
| <b>4. Constituyen infracciones relacionadas con la obligación de presentar declaraciones y comunicaciones</b>  | Artículo 176° |                |
| No presentar las declaraciones que contengan la determinación de la deuda tributaria, dentro de los plazos establecidos.   | Numeral 1     | 1 UIT          |

## **Rediseño de la gestión operativa**

### **Manual de procesos operativos del recre turístico los delfines**

#### **Objetivos**

Explicar de manera detallada las políticas, normas, funciones por área y los circuitos de trabajo de manera que permita el correcto desempeño de actividades por área y puesto de trabajo.

Definir una guía funcional detallada que oriente a los colaboradores y permita alinear su accionar con la misión y visión de la empresa.

#### **Normas de Higiene del Personal**

Forma y momento para lavarse las manos.- En la industria de restaurants es inevitable que el personal entre en contacto con las materias primas; por lo que es indispensable que se tenga claro la importancia de esta actividad.

Todos los colaboradores que formen parte de la organización deben lavarse las manos en las siguientes situaciones:

- Al ingresar al establecimiento
- Antes y después de ingresar al área de producción
- Antes y después de manipular alimentos crudos
- Entrar en contacto con el cabello, la cara o el cuerpo
- Utilizar productos que puedan afectar la salubridad de los alimentos
- Entrar en contacto con desechos del servicio
- Tocar accesorios de uniforme
- Tocar cosas que puedan contaminar las manos, como equipo no saneado.



Figura 14 *Manera correcta de Lavarse las manos*

*Fuente: Organización Mundial de la Salud, Mayo 2009.*

### **Manera correcta de lavarse las manos**

1. Mojarse las manos con agua corriente, tan caliente como pueda soportarla cómodamente (al menos a 38°C).
2. Aplicar jabón
3. Frotarse vigorosamente las manos, los antebrazos por lo menos veinte segundos.
4. Limpiarse debajo de las uñas y entre los dedos.
5. Enjuagarse bien bajo el agua corriente.
6. Secarse las manos y los brazos con toallas de papel para un solo uso o con un secador de manos de aire caliente.

**Normas de higiene para el personal.-** Al trabajar en un establecimiento de expendio de alimentos y bebidas el cuidado personal es clave en el equipo de trabajo ya que asegura que todos los productos que se oferten en el mismo no sean un riesgo para la salud del cliente y afecten a la imagen de la empresa.

Podemos enumerar:

- ✓ Limpieza de las manos
- ✓ Baño diario
- ✓ Aseo corporal
- ✓ Uso obligado del uniforme
- ✓ Evitar acciones que sugieran malos hábitos de higiene.
- ✓ Manejo adecuado de utensilios.

## **Limpieza de los utensilios**

### **Métodos de Limpieza y Desinfección**

Existen diversos métodos de limpieza y desinfección para mantener la higiene apropiada dentro de un establecimiento, estos se pueden realizar de manera particular o en conjunto tales como: restregar, aspirador utilizar detergentes limpiadores, desinfectantes entre otros.

El proceso de limpieza consiste en:

- ✓ Eliminar residuos gruesos de las superficies
- ✓ Aplicar una solución detergente para desprender la capa e suciedad y de bacterias y mantenerlas en suspensión o solución
- ✓ Enjuagar con agua para eliminar la suciedad suspendida y los residuos de detergente
- ✓ Lavar en seco o aplicar otros métodos apropiados para quitar y recoger residuos y desechos
- ✓ Desinfectar posteriormente y enjuagar a menos que las instrucciones del fabricante indiquen con fundamento científico que no es necesario.

La desinfección y limpieza eficiente contribuye en la calidad del producto final y en la salud del consumidor. Para lograrlo hay que plantear un programa de limpieza y desinfección dentro de la empresa y se debe tomar en cuenta lo siguiente:

- Superficies, elementos del equipo y utensilios que han de limpiarse
- Responsabilidad de tareas particulares
- Método y frecuencia de limpieza
- Medidas de supervisión

### **Manejo adecuado de desperdicios y basura**

- Se debe adoptar las medidas adecuadas para tratamiento de los desechos, evitando la contaminación de los alimentos, para lo cual se debe tener en cuenta:

#### **- Desechos Líquidos.**

- Los drenajes y sistemas de disposición están diseñados y contruidos para evitar la contaminación del alimento, del agua o las fuentes de agua potable almacenadas en el establecimiento.

#### **- Desechos Sólidos.**

- Se debe seguir un adecuado sistema de recolección, almacenamiento, y depuración de desechos. Esto incluye el uso de depósitos con tapa y con la debida identificación para los tipos de desechos y
- Donde sea necesario, se deben tener medida de precaución para evitar contaminaciones accidentales o intencionales.
- Los residuos serán extraídos frecuentemente del área de producción y deben disponerse de manera que se mitigue la generación de malos olores para que no sean focos de contaminación o generación de plagas.
- Las áreas de almacenamiento de desperdicios deben estar situadas separadas del área de producción y de los consumidores.

### **Procedimientos de Limpieza Profunda en cada Área.-**

En los establecimientos de alimentos y bebidas, la limpieza debe estar integrada en los procesos de producción ya que influye en la calidad final del producto. Se debe contar con una normativa sobre la limpieza de instalaciones y equipos, para lo cual se tomará en cuenta los siguientes aspectos:

- Para la limpieza de las instalaciones, equipos y recipientes que estén en contacto con los productos alimenticios, así como de los locales de servicio de alimentos y bebidas,

el responsable del establecimiento elaborará y aplicará un sistema de limpieza y desinfección. También es necesario un sistema de desinfección.

- Los contenedores para la distribución de comidas preparadas, así como las vajillas y cubiertos que no sean de un solo uso, serán higienizados con métodos mecánicos, provistos de un sistema que asegure su correcta limpieza y desinfección.
- Los productos de limpieza, desinfección, o cualquier sustancia peligrosa, se almacenará por separado, donde no exista el riesgo de contaminación para los productos alimenticios y estarán debidamente identificados.
- Las sustancias utilizadas para la limpieza y desinfección, deben ser aquellas aprobadas para su uso en áreas, equipos y utensilios donde se procesen alimentos destinados al consumo humano.

### **Procesos de Limpieza.-**

Locales: la limpieza de locales se hace mediante frotado o barrido con agua (nunca en seco) para quitar la suciedad superficial, después se friega con detergentes que contengan agentes desinfectantes, dejándolos actuar el tiempo necesario y aclarado final. **Políticas**

### **Política de compra**

- ✓ Las compras serán proyectadas con 15 días de anticipación como mínimo, permitiendo así que el impacto de las variaciones en los precios de los insumos puedan ser manejadas y no repercutan de manera significativa en la rentabilidad esperada.
- ✓ La compras serán ejecutadas de acuerdo al criterio del administrador o en su defecto cuando el nivel de inventarios este por debajo del stock mínimo permitido.
- ✓ Los pescados y mariscos serán adquiridos en su totalidad en la ciudad de Chiclayo y serán transportadas con sumo cuidado al establecimiento los días 12 y 27 de cada mes respectivamente. Se dará el mismo tratamiento para los insumos y utensilios que se compren en cantidades considerables. El resto de insumos perecibles o inmediatos serán adquiridos en el mercado local.

La totalidad de las compras serán realizadas en efectivo salvo aquellas transacciones que por su cuantía deban ser sustentadas con un medio de pago.

- ✓ El Administrador encargado de las compras realizara una liquidación de compras y pondrá a disposición del encargado de almacén una copia para el correcto registro en Kardex.

### **Política de ventas y cobranzas**

- ✓ Las ventas podrán ser canceladas utilizando efectivo o medios de pago electrónicos establecidos por la empresa siendo validadas mediante la emisión de comprobantes de pago.
- ✓ Los comprobantes de ventas diarias serán anotados en el registro sin plazos para retrasos.
- ✓ El dinero recaudado de las ventas del día será depositado en cuenta corriente al finalizar el día, esta transacción será realizada de manera cauta y sensata por el administrador.

### **Política manejo de inventario**

- ✓ El almacenero deberá manejar los inventarios con el mayor cuidado posible para su conservación, de esta manera deberá mantener los pescado y mariscos a -10 C<sup>a</sup>, carnes a -5 C<sup>a</sup> finalmente vegetales a 3C<sup>a</sup>.
- ✓ Por cada entrega de productos el almacenero deberá llenar el formato de entrega de productos y anotara la información en una base de datos.
- ✓ Por cada recepción de productos el almacenero deberá llenar el formato de recepción de productos y anotara la información en una base de datos.
- ✓ Al finalizar el día el almacenero deberá centralizar tanto los formatos de recepción y entregas para sacar del inventario aquellos insumos efectivamente utilizados.

El almacenero deberá recepcionar los requerimientos de insumos de las áreas de producción y atención al cliente y trasladara estos a administración para su adquisición.

- ✓ La principal labor del almacenero es realizar los informes de stock diarios necesarios para la correcta proyección de compras, garantizando así que no se agoten los insumos para la correcta prestación del servicio.

### **Política de contrataciones del personal.**

- ✓ La selección del personal constara de tres fases: convocatoria, entrevista y contrato. Este proceso será realizado por el administrador en un horario adecuado que no comprometa bajo ninguna circunstancia el correcto funcionamiento del circuito de trabajo.
- ✓ Será deber del administrador contratar colaboradores que cumplan con el perfil requerido para cada puesto de trabajo, en los plazos establecidos y cumpliendo de manera certera lo estipulado por las normas laborales en el país.

### **Política de atención al cliente**

- ✓ Bajo ninguna circunstancia se atentara contra la integridad física o mental del cliente. Así mismo no se permitirá que el cliente actúe en contra de la dignidad del colaborador, dicha relación cliente – colaborador estará basada en el respeto, justicia y cortesía.
- ✓ Es obligación del mesero es atender al cliente en todo momento velando por su satisfacción y comodidad.
- ✓ Si surgiera algún malentendido en medio de la prestación del servicio el mesero agotara todos sus recursos para solucionar dicha situación de manera que la calidad del servicio no se vea comprometido, de no ser así acudirá con el administrador quien será responsable de conducir la situación hacia un buen final.

Una vez tomado el pedido el mesero brindara un plazo de 5 minutos para realizar alguna cancelación de pedido o cambios.

- ✓ El tiempo de espera del cliente por su pedido será como máximo 15 minutos. Por cada minutos de retraso contados a partir de realizado el pedido el mesero deberá otorgar piqueos y entremeses para que no se comprometa la calidad del servicio prestado.

## **Funciones por áreas de trabajo**

### **1. GERENCIA GENERAL**

- ✓ Realizar actos y contratos ordinarios correspondientes a la captación de nuevos clientes.
- ✓ Firmar contratos ordinarios correspondientes a la captación de nuevos clientes.
- ✓ Fijar objetivos, desarrollar planes estratégicos y operativos, diseñar la estructura y establecer procesos de control.
- ✓ Adecuar las capacidades de la organización a las demandas del medio.
- ✓ Traducir los objetivos estratégicos en metas operacionales específicas de cada área de la empresa y verificar su cumplimiento.

### **2. ADMINISTRACION**

- ✓ Determinar el nivel de recursos necesarios para responder de manera satisfactoria las necesidades del consumidor en base a proyecciones de venta esperadas y niveles de inventario.
- ✓ Recepción de requerimientos diarios para el correcto desempeño de las funciones del área de producción.
- ✓ Ejecutar la compra de los insumos necesarios de manera oportuna, eficiente y económicamente viable.
- ✓ Supervisar el correcto desempeño de funciones de los puestos designados.
- ✓ Registrar ingresos operativos diarios.
- ✓ Clasificar y registrar egresos de caja diarios.
- ✓ Presentación mensual de a información financiera.

### **3. ATENCIÓN AL CLIENTE**

- ✓ Saludar y presentarse ante el cliente con amabilidad y cortesía.
- ✓ Presentación de la carta y sugerir platillos que caractericen la marca.
- ✓ Registrar pedidos en el registro interno de consumo.
- ✓ Elaborar la comanda y llevarla al departamento de producción.
- ✓ Responder de manera eficiente y oportuna a los requerimientos del comensal.
- ✓ Mantener mesas y salón aptos para el consumo.

### **4. ÁREA DE PRODUCCIÓN**

- ✓ Preparación de los componentes base del menú.
- ✓ Mantener el espacio de trabajo en óptimas condiciones para la preparación de platillos.
- ✓ Procurar la higiene y orden del espacio de trabajo y de los utensilios necesarios.
- ✓ Realizar requerimientos diarios a administración de especias e insumos necesarios para el correcto desarrollo de funciones.

### **5. ÁREA DE MANTENIMIENTO**

- ✓ Limpieza del establecimiento antes del horario de apertura dejándolo en óptimas condiciones para los clientes.
- ✓ Mantenimiento de áreas verdes y detección de problemas infraestructurales.
- ✓ Limpieza de lozas y utensilios de servicio.
- ✓ Acopiar desechos de las diferentes áreas de trabajo y concentrarlas en depósitos.

## **Circuito operativo por puesto de trabajo**

### **1. Administrador**

Al terminar el día laboral el administrador deberá solicitar al encargado de almacén los requerimientos de insumos de las áreas de producción y atención al cliente que son necesarios para el día siguiente. A primeras horas del día posterior deberá presupuestarlos y ejecutar las compras de manera razonable a su proyección de ventas para el día siguiente. Las carnes, verduras, y demás insumos que sean de primera necesidad serán adquiridos en el mercado local horas antes de la apertura del establecimiento, permitiendo así adquirir productos frescos y de calidad. Una vez adquiridos los insumos serán entregados al encargado de almacén y anotados en el registro de compras del día. Antes de la apertura del establecimiento el administrador deberá recorrer cada una de las áreas para cerciorarse que todo está listo para brindar un servicio adecuado. Una vez iniciadas las actividades deberá monitorear que todas las ventas sean registradas de manera correcta en el sistema de comandas para su correcto cobro y facturación. Por otro lado, el administrador deberá disipar las dudas que surjan evitando conflictos o situaciones que afecten el correcto orden de las actividades o la calidad del servicio brindado. La adquisición de materias primas, utensilios de cocina y bebidas gaseosas y alcohólicas se realizarán cada 15 días de acuerdo a las proyecciones de compra basadas en los requerimientos de almacén. Finalizado el mes se realizará la centralización de compras, ventas y kardex. Con la información centralizada se realizarán los reportes necesarios para una correcta explicación del resultado obtenido en el mes. Adicionalmente se encargará de reunirse con los colaboradores para estar pendiente de temas laborales, salariales y la comunicación de los logros del mes que pasó y los objetivos de ventas planteados para el mes siguiente.

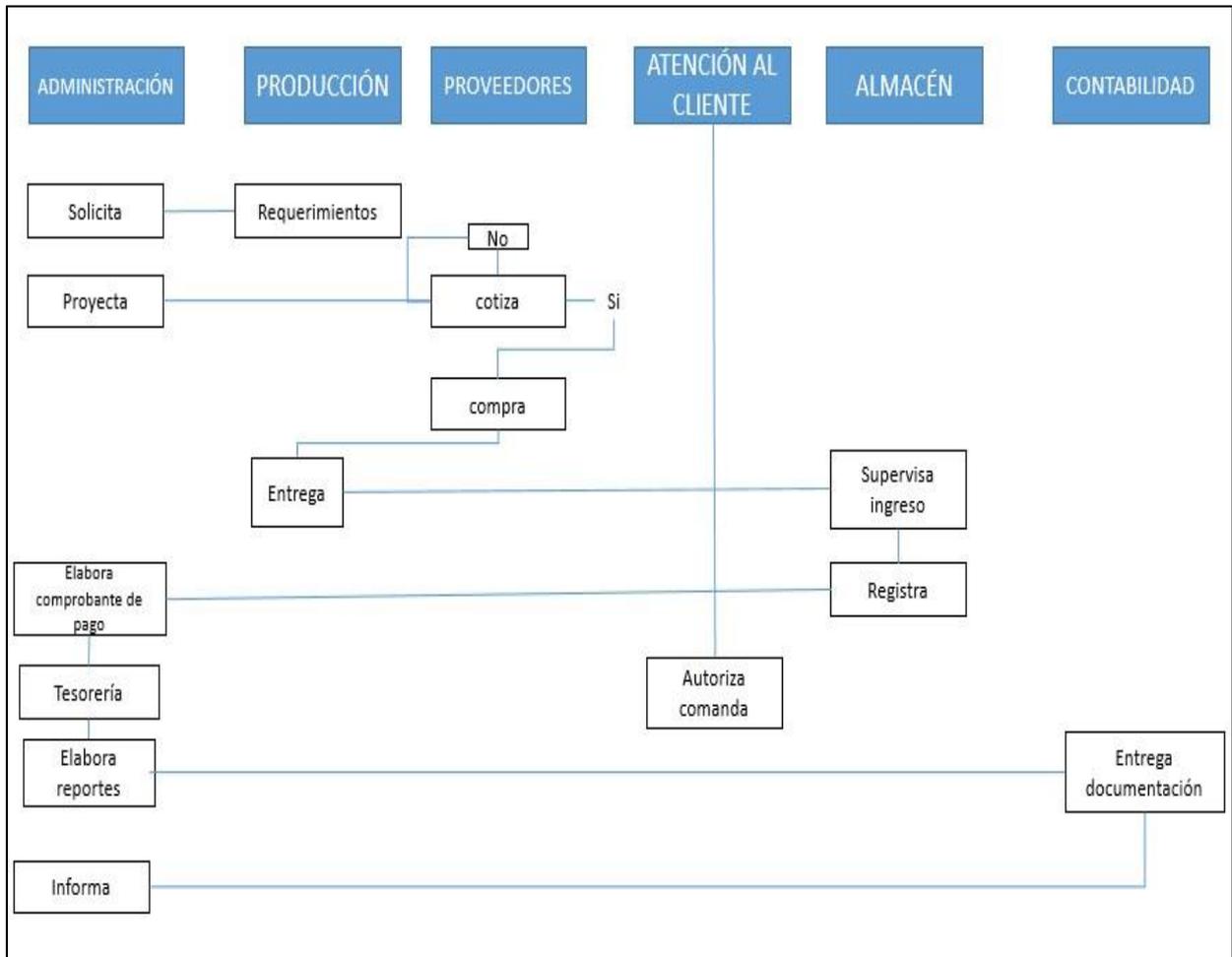


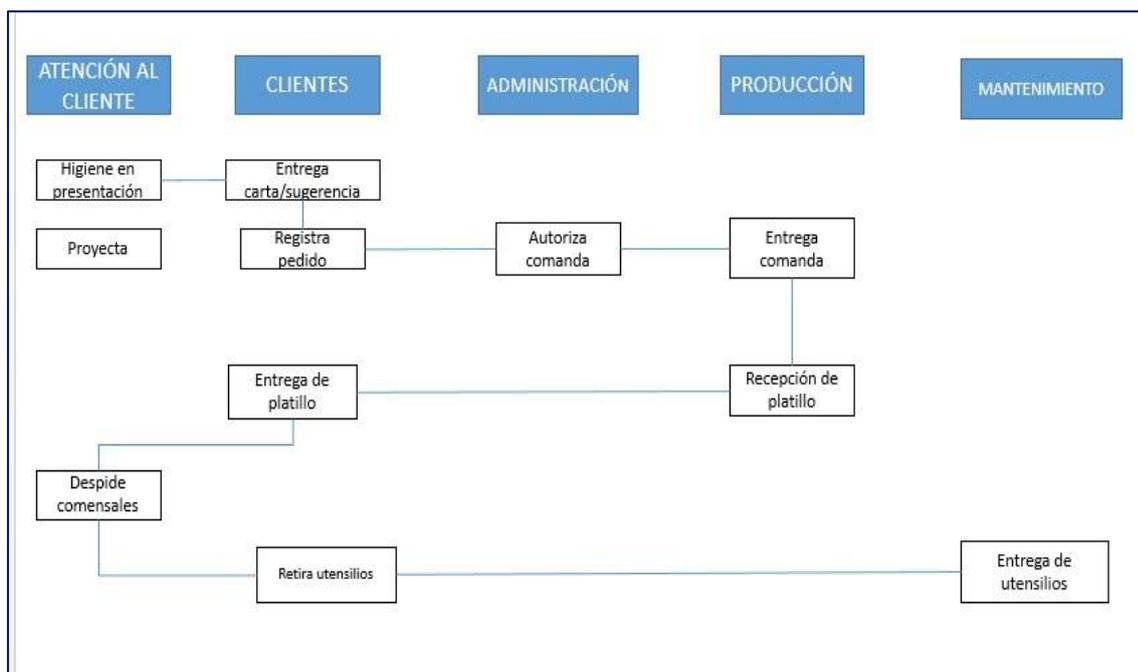
Figura 15 Rediseño de Flujograma del área de Administración de la Empresa Recreo Turístico Los Delfines

Fuente: Elaboración propia

## 2. Mesero

Al empezar el día el mesero deberá encargarse de supervisar que la temperatura de los exhibidores de bebidas sea la correcta y que la barra este limpia y ordenada. Además deberá poner en orden todo lo necesario para la atención: platos, cubiertos, saleros, cremas, servilletas, cartas, charolas, vasos, comandas y otros que el cliente pueda requerir.

Deberá estar expectante del ingreso de clientes para poder atenderlos de manera rápida. Una vez en la mesa deberá saludar cordialmente al comensal, presentarse, tender la mesa y poner a disposición la carta. Acto seguido sugerirá el especial del día y aquellos platillos que sean emblemas para la marca. Responderá a las preguntas del cliente de manera clara y personal. Al tomar el pedido sugerirá acompañamientos para los platillos solicitados y repetirá el pedido para asegurar el contenido de la comanda. Una vez realizada la comanda deberá ser registrada y derivada a producción. El mesero deberá estar atento en todo momento a las solicitudes del comensal y recordar que hay un plazo de 5 minutos para realizar cambios en los pedidos caso contrario no accederá a realizar cambios sin consentimiento del administrador. Finalizado el día deberá realizar los requerimientos de bebidas a almacén para reponer el contenido de las exhibidoras para el día siguiente, así también deberá ordenar sus herramientas y espacio de trabajo.



*Figura 16 Rediseño de Flujograma del área de Atención al Cliente de la Empresa Recreo Turístico Los Delfines*

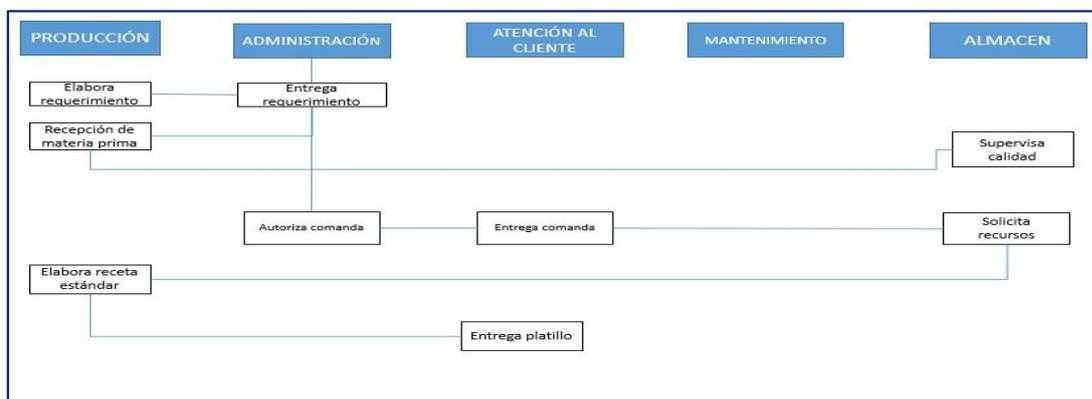
Fuente: Elaboración propia

### 3. Ayudante de cocina

La primera obligación del ayudante de cocina es acondicionar el área de producción con los utensilios necesarios. Acto seguido deberá empezar el proceso de descongelado de pescados y mariscos en las proporciones estipuladas de acuerdo a la proyección de venta y empezara la cocción de los acompañamientos de platillos y otros componentes base del menú. El ayudante apoyara en todo momento al chef habilitando los insumos necesarios para la preparación y la decoración de los platillos. Al finalizar el día deberá entregar los insumos no utilizados al encargado de almacén y ayudara en la limpieza del área de trabajo. Los días en los que se recepcionen los pescados y mariscos el ayudará en la limpieza y tratamiento de estos antes de su almacenaje.

### 4. Cheff

El Cheff está encargado de acondicionar su área de trabajo y tener preparados los acompañamientos de platillos y otros componentes base del menú. Supervisara el correcto descongelado de pescados y mariscos en las proporciones estipuladas de acuerdo a la proyección de venta. Además preparara las porciones de materias primas necesarias para las ventas del día. Es deber del Cheff el manejo de insumos de acuerdo a las recetas estandarizadas establecidas. El Cheff como jefe de producción supervisara el trabajo del ayudante, ayudara en la limpieza del área de trabajo y los días en los que se recepcionen los pescados y mariscos ayudara en la limpieza y tratamiento de estos antes de su almacenaje. Al finalizar el día laboral realizara los requerimientos de producción necesarios para el día siguiente, documentos que serán entregados al encargado de almacén.



*Figura 17* Rediseño de Flujo de Trabajo del área de Producción de la Empresa Recreo Turístico Los Delfines

Fuente: Elaboración propia

## 5. Lavaplatos

Al empezar el día el lavaplatos ayudara con el acondicionamiento del área de producción y entregara lozas y utensilios correctamente desinfectados. Durante el desarrollo de actividades tendrá sumo cuidado al tratar con los desechos de alimentos, procurando aislarlos del resto del área. Al finalizar el día ayudara con la limpieza del espacio de trabajo. Cada 180 minutos entregara los desechos al encargado de limpieza de exteriores para su traslado al área de acopio de desechos. Adicionalmente ayudara al jefe de cocina en las tareas encomendadas para el correcto funcionamiento del área de producción.

## 6. Mantenimiento de exteriores

El encargado del mantenimiento de exteriores realizara la limpieza del establecimiento antes de su apertura diaria, poniendo en condiciones de uso las mesas, sillas y demás elementos de uso para el consumidor. Es deber del encargado la conservación de las áreas verdes dentro y fuera del Recreo. Durante el transcurso de las operaciones recogerá los utensilios las mesas una vez desocupadas. En este lapso de tiempo recorrerá el establecimiento verificando que todo permanezca limpio y apto para el uso. Cada 180 minutos trasladara los desechos del área de producción al área de acopio de desechos para su posterior depuración. Al finalizar el día reportara al administrador averías y posibles amenazas en la infraestructura y mobiliarios.

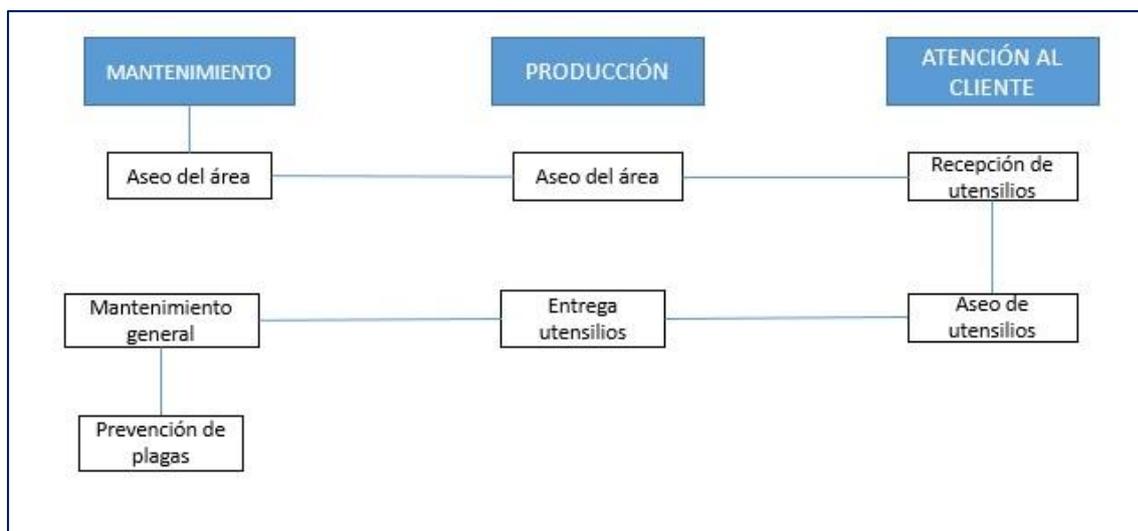


Figura 18 Rediseño de Flujo de Trabajo del área de Mantenimiento de la Empresa Recreo Turístico Los Delfines

Fuente: Elaboración propia

## **7. Almacenero**

El encargado del área de almacén tendrá su cargo las materias primas, bebidas y especias. En todo momento o velara por la adecuada conservación de los insumos perecederos. Llevará el control del Kardex registrando cada uno de los ingresos y salidas utilizando el método PEPS. Además recepcionar los requerimientos de producción y atención al cliente y trasladara estos documentos al administrador. Deberá reportar la insuficiencia de insumos de manera diaria o en su defecto cuando estos estén por debajo del 20% del total inicial. Finalmente entregará las cantidades de insumos requeridas por las otras áreas y se mantendrá en su espacio de trabajo durante toda la jornada.

## Gestión de Costos

Después del análisis, de los costos se procedió a estandarizar las recetas de los platillos más vendidos para así poder estructurar mejor los costos y generar mayores ganancias.

**Tabla 9 Brecha de Costo Estándar - Real 2016**

| <b>Composicion Costos Anual</b> |                  |            |                |            |                           |  |  |  |  |
|---------------------------------|------------------|------------|----------------|------------|---------------------------|--|--|--|--|
| Platillo                        | Numero De Platos | Costo Real | Costo Estandar | Diferencia | Diferencia Costo Ganancia |  |  |  |  |
| Tacacho                         | 897              | S/. 21.11  | S/. 17.13      | S/. 3.98   | S/. 3,566                 |  |  |  |  |
| Cebiche Mixto                   | 716              | S/. 13.83  | S/. 11.07      | S/. 2.76   | S/. 1,979                 |  |  |  |  |
| Cebiche De Pescado              | 477              | S/. 14.86  | S/. 11.03      | S/. 3.83   | S/. 1,827                 |  |  |  |  |
| Arroz Con Mariscos              | 1,146            | S/. 16.09  | S/. 15.41      | S/. 0.67   | S/. 772                   |  |  |  |  |
| Chicharron De Pescado           | 502              | S/. 12.87  | S/. 12.21      | S/. 0.66   | S/. 331                   |  |  |  |  |
| Chicharron Mixto                | 502              | S/. 16.41  | S/. 14.99      | S/. 1.42   | S/. 713                   |  |  |  |  |
| Total Costos                    |                  |            |                |            | S/. 9,188                 |  |  |  |  |

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 10 Brecha de Costo Estándar - Real 2017**

| <b>Composicion Costos Anual</b> |                  |            |                |            |                           |  |  |  |  |
|---------------------------------|------------------|------------|----------------|------------|---------------------------|--|--|--|--|
| Platillo                        | Numero De Platos | Costo Real | Costo Estandar | Diferencia | Diferencia Costo Ganancia |  |  |  |  |
| Tacacho                         | 940              | S/. 20.88  | S/. 16.87      | S/. 4.00   | S/. 3,764                 |  |  |  |  |
| Cebiche Mixto                   | 751              | S/. 13.60  | S/. 10.81      | S/. 2.79   | S/. 2,097                 |  |  |  |  |
| Cebiche De Pescado              | 501              | S/. 14.63  | S/. 10.77      | S/. 3.86   | S/. 1,934                 |  |  |  |  |
| Arroz Con Mariscos              | 1,203            | S/. 15.85  | S/. 15.15      | S/. 0.70   | S/. 845                   |  |  |  |  |
| Chicharron De Pescado           | 526              | S/. 12.63  | S/. 11.95      | S/. 0.69   | S/. 361                   |  |  |  |  |
| Chicharron Mixto                | 526              | S/. 16.17  | S/. 14.72      | S/. 1.45   | S/. 762                   |  |  |  |  |
| Total Costos                    |                  |            |                |            | S/. 9,763                 |  |  |  |  |

Fuente: Elaboración propia

En la tabla 7 y 8 se muestra la brecha entre lo que cuesta un platillo realidad y lo que podría costar si se aplica la estandarización de recetas.

La ganancia por año se incrementaría en 9,188 para el 2016 y 9,763 para el 2017, siendo un resultado mayor como se muestra en los estados financieros siguientes.

**Tabla 11 Análisis Vertical y Horizontal Estado de Resultados Real-Propuesto 2016**

| RUBRO                      |               |               | Variación Vertical |            | Varia. Horizontal |             |
|----------------------------|---------------|---------------|--------------------|------------|-------------------|-------------|
|                            | 2016          | 2016          | Variación S/.      | %          | %                 | %           |
| Ventas Netas               | 178,969       | 178,969       | 0                  | 100%       | 100%              | 0%          |
| Total Ingresos Brutos      | 178,969       | 178,969       | 0                  | 100%       | 100%              | 0%          |
| Costo de ventas            | 118,115       | 108,927       | 9,188              | -66%       | -61%              | -8%         |
| Otros costos               | 0.00          | 0.00          | 0.00               | 0%         | 0%                | 0%          |
| <b>UTILIDAD BRUTA</b>      | <b>60,854</b> | <b>70,043</b> | <b>9,188</b>       | <b>34%</b> | <b>39%</b>        | <b>15%</b>  |
| Gastos de Administración   | 21,895        | 23,467        | 1,572              | -12%       | -13%              | 7%          |
| Gastos de ventas           | 21,895        | 23,467        | 1,572              | -12%       | -13%              | 7%          |
| <b>UTILIDAD OPERATIVA</b>  | <b>17,064</b> | <b>23,109</b> | <b>6,044</b>       | <b>10%</b> | <b>13%</b>        | <b>35%</b>  |
| Ingresos Financieros       | 0.00          | 0.00          | 0.00               | 0%         | 0%                | 0%          |
| Gastos Financieros         | 0.00          | 0.00          | 0.00               | 0%         | 0%                | 0%          |
| Otros Ingresos             | 0.00          | 0.00          | 0.00               | 0%         | 0%                | 0%          |
| Otros Gastos               | 5,853         | 5,853         | 0                  | -3%        | -3%               | 0%          |
| <b>RESULTADOS ANTES DE</b> | <b>11,211</b> | <b>17,255</b> | <b>6,044</b>       | <b>6%</b>  | <b>10%</b>        | <b>54%</b>  |
| Participaciones            |               |               | 0.00               | 0%         | 0%                | 0%          |
| Impuesto a la renta        | 4,800         | 1,726         | 3,074              | -3%        | -1%               | -64%        |
| <b>UTILIDAD NETA</b>       | <b>6,411</b>  | <b>15,530</b> | <b>9,119</b>       | <b>4%</b>  | <b>9%</b>         | <b>142%</b> |

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 12 Análisis Vertical y Horizontal Estado de Situación Financiera Real- Propuesto 2016**

| RUBRO                               |               |               | Variación Vertical |             | Varia. Horizontal |                |
|-------------------------------------|---------------|---------------|--------------------|-------------|-------------------|----------------|
|                                     | 2016          | 2016          | Variación S/.      | %           | %                 | %              |
| <b>ACTIVO CORRIENTE</b>             |               |               |                    |             |                   |                |
| Efectivo Y equivalentes de efectivo | 11,264        | 20,383        | 9,119              | 35%         | 49%               | 80.95%         |
| Existencias                         | 6,000         | 6,000         | 0                  | 19%         | 14%               | 0.00%          |
| <b>Total Activo Corriente</b>       | <b>17,264</b> | <b>26,383</b> | <b>9,119</b>       | <b>53%</b>  | <b>64%</b>        | <b>52.82%</b>  |
| <b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>          |               |               |                    |             |                   |                |
| Inmueble Maquinaria y Equipo        | 15,147        | 15,147        | 0                  | 47%         | 36%               | 0.00%          |
| <b>Total activo no corriente</b>    | <b>15,147</b> | <b>15,147</b> | <b>0</b>           | <b>47%</b>  | <b>36%</b>        | <b>0.00%</b>   |
| <b>TOTAL ACTIVO</b>                 | <b>32,411</b> | <b>41,530</b> | <b>9,119</b>       | <b>100%</b> | <b>100%</b>       | <b>28.13%</b>  |
| <b>PASIVO CORRIENTE</b>             |               |               | 0                  |             |                   |                |
| Cuentas por pagar                   | 0.00          | 0.00          | 0.00               | 0.00        | 0.00              | 0.00           |
| <b>Total Pasivo corriente</b>       | <b>0.00</b>   | <b>0.00</b>   | <b>0.00</b>        | <b>0.00</b> | <b>0.00</b>       | <b>0.00</b>    |
| <b>PASIVO NO CORRIENTE</b>          |               |               | 0.00               |             |                   |                |
| Obligaciones financieras            | 0.00          | 0.00          | 0.00               | 0.00        | 0.00              | 0.00           |
| <b>Total Pasivo no corriente</b>    | <b>0.00</b>   | <b>0.00</b>   | <b>0.00</b>        | <b>0.00</b> | <b>0.00</b>       | <b>0.00</b>    |
| <b>TOTAL PASIVO</b>                 | <b>0.00</b>   | <b>0.00</b>   | <b>0.00</b>        | <b>0.00</b> | <b>0.00</b>       | <b>0.00</b>    |
| <b>PATRIMONIO</b>                   |               |               | 0.00               |             |                   |                |
| Capital                             | 26,000        | 26,000        | 0.00               | 80%         | 63%               | 0.00%          |
| Resultados acumulados               |               |               | 0                  | 0%          | 0%                |                |
| <b>Resultado del ejercicio</b>      | <b>6,411</b>  | <b>15,530</b> | <b>9,119</b>       | <b>20%</b>  | <b>37%</b>        | <b>142.23%</b> |
| <b>TOTAL PATRIMONIO</b>             | <b>32,411</b> | <b>41,530</b> | <b>9,119</b>       | <b>100%</b> | <b>100%</b>       | <b>28.13%</b>  |
| <b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>    | <b>32,411</b> | <b>41,530</b> | <b>9,119</b>       | <b>100%</b> | <b>100%</b>       | <b>28.13%</b>  |

Fuente: elaboración propia

**Tabla 13 Análisis Vertical Y Horizontal Estado de Resultados Real –Propuesto 2017**

| RUBRO  |               |               | Variación Vertical |            | Varia. Horizontal |            |
|--|---------------|---------------|--------------------|------------|-------------------|------------|
|  | 2017          | 2017          | Variación S/.      | %          | %                 | %          |
| Ventas Netas   | 187,799       | 187,799       | 0                  | 100%       | 100%              | 0%         |
| Total Ingresos Brutos                                  | 187,799       | 187,799       | 0                  | 100%       | 100%              | 0%         |
| Costo de ventas  | 113,447       | 103,684       | 9,763              | -60%       | -55%              | -9%        |
| Otros costos   | 0.00          | 0.00          | 0.00               | 0%         | 0%                | 0%         |
| <b>UTILIDAD BRUTA</b>                                  | <b>74,352</b> | <b>84,115</b> | <b>9,763</b>       | <b>40%</b> | <b>45%</b>        | <b>13%</b> |
| Gastos de Administración                               | 21,895        | 23,467        | 1,572              | -12%       | -12%              | 7%         |
| Gastos de ventas                                       | 21,895        | 23,467        | 1,572              | -12%       | -12%              | 7%         |
| <b>UTILIDAD OPERATIVA</b>                              | <b>30,562</b> | <b>37,181</b> | <b>6,619</b>       | <b>16%</b> | <b>20%</b>        | <b>22%</b> |
| Ingresos Financieros                                   | 0.00          | 0.00          | 0.00               | 0%         | 0%                | 0%         |
| Gastos Financieros                                     | 0.00          | 0.00          | 0.00               | 0%         | 0%                | 0%         |
| Otros Ingresos   | 0.00          | 0.00          | 0.00               | 0%         | 0%                | 0%         |
| Otros Gastos   | 5,853         | 5,853         | 0                  | -3%        | -3%               | 0%         |
| <b>RESULTADOS ANTES DE PARTICIPACIONES E IMPUESTOS</b> | <b>24,709</b> | <b>31,328</b> | <b>6,619</b>       | <b>13%</b> | <b>17%</b>        | <b>27%</b> |
| Participaciones  |               |               | 0.00               | 0%         | 0%                | 0%         |
| Impuesto a la renta                                    | 4,800         | 3,133         | 1,667              | -3%        | -2%               | -35%       |
| <b>UTILIDAD NETA</b>                                   | <b>19,909</b> | <b>28,195</b> | <b>8,286</b>       | <b>11%</b> | <b>15%</b>        | <b>42%</b> |

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 14 Análisis Vertical Y Horizontal Estado de Situación Financiera Real – Propuesto 2017**

| RUBRO                               |               |               | Variación Vertical |             | Varia. Horizontal |
|-------------------------------------|---------------|---------------|--------------------|-------------|-------------------|
|                                     | 2017          | 2017          | Variación S/.      | %           | %                 |
| <b>ACTIVO CORRIENTE</b>             |               |               |                    |             |                   |
| Efectivo Y equivalentes de efectivo | 37,027        | 45,313        | 8,286              | 71%         | 75%               |
| Existencias                         | 6,000         | 6,000         | 0                  | 11%         | 10%               |
| <b>Total Activo Corriente</b>       | <b>43,027</b> | <b>51,313</b> | <b>8,286</b>       | <b>82%</b>  | <b>85%</b>        |
| <b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>          |               |               |                    |             |                   |
| Inmueble Maquinaria y Equipo        | 9,294         | 9,294         | 0                  | 18%         | 15%               |
| <b>Total activo no corriente</b>    | <b>9,294</b>  | <b>9,294</b>  | <b>0</b>           | <b>18%</b>  | <b>15%</b>        |
| <b>TOTAL ACTIVO</b>                 | <b>52,320</b> | <b>60,606</b> | <b>8,286</b>       | <b>100%</b> | <b>100%</b>       |
| <b>PASIVO CORRIENTE</b>             |               |               | 0                  |             |                   |
| Cuentas por pagar                   | 0.00          | 0.00          | 0.00               | 0.00        | 0.00              |
| <b>Total Pasivo corriente</b>       | <b>0.00</b>   | <b>0.00</b>   | <b>0.00</b>        | <b>0.00</b> | <b>0.00</b>       |
| <b>PASIVO NO CORRIENTE</b>          |               |               | 0.00               |             |                   |
| Obligaciones financieras            | 0.00          | 0.00          | 0.00               | 0.00        | 0.00              |
| <b>Total Pasivo no corriente</b>    | <b>0.00</b>   | <b>0.00</b>   | <b>0.00</b>        | <b>0.00</b> | <b>0.00</b>       |
| <b>TOTAL PASIVO</b>                 | <b>0.00</b>   | <b>0.00</b>   | <b>0.00</b>        | <b>0.00</b> | <b>0.00</b>       |
| <b>PATRIMONIO</b>                   |               |               | 0.00               |             |                   |
| Capital                             | 26,000        | 26,000        | 0.00               | 50%         | 43%               |
| Resultados acumulados               | 6,411         | 6,411         | 0                  | 12%         | 11%               |
| <b>Resultado del ejercicio</b>      | <b>19,909</b> | <b>28,195</b> | <b>8,286</b>       | <b>38%</b>  | <b>47%</b>        |
| <b>TOTAL PATRIMONIO</b>             | <b>52,320</b> | <b>60,606</b> | <b>8,286</b>       | <b>100%</b> | <b>100%</b>       |
| <b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>    | <b>52,320</b> | <b>60,606</b> | <b>8,286</b>       | <b>100%</b> | <b>100%</b>       |

Fuente: elaboración propia

Se observa que se incrementaría en un 142% para el 2016 y 42% para el 2017 la utilidad, asimismo la reducción del impuesto a la renta, lo que significaría que la planificación tributaria y la gestión de costos mejorarían significativamente la utilidad en la empresa, para así poder tomar mejores decisiones de inversión.

Manual de organización y funciones (MOF)

**MANUAL DE ORGANIZACIONES Y  
FUNCIONES  
EMPRESA RECREO TURISTICO LOS  
DELFINES**



## **Presentación**

La empresa Los Delfines es una empresa que nace como un negocio familiar hace más de dos décadas en la ciudad de Bagua Grande. Se establecieron allí, debido a la demanda de los productos marinos y de la escasez de oferta; siendo así una de las primeras empresas, en Bagua Grande, en incursionar en ese rubro.

En sus inicios fue una marisquería y al año 2003 se convirtió en un recreo turístico; debido a la demanda del mercado. Convirtiéndose así en un negocio de gran rentabilidad acogida por la población de baguinos. El Recreo Turístico Los Delfines se localiza en la ciudad de Bagua Grande; es un centro de esparcimiento que cuenta con un ambiente ecológico y reservado en donde se oferta una diversidad de platillos marinos.

La empresa tiene como visión ser una empresa consolidada en el mercado de restaurantes, con prestigio que ofrecen platillos marinos, capaz de ser líder del sector debido a la competitividad, esfuerzo e identificación con el negocio. Como misión señala que ofrece diversas opciones culinarias y una atención personalizada, a todos aquellos que soliciten sus servicios en su establecimiento; utilizando insumos y equipos de buena calidad; para que la estancia del cliente sea la más satisfactoria.

Asimismo tiene la filosofía el ser una organización basada en los valores del respeto, honradez y solidaridad, que se esfuerza por desempeñar bien su labor y que cuenta con personal que adopta la ideología. Es por eso que al ponerla en práctica, sus colaboradores y la entidad misma es capaz de satisfacer las necesidades que poseen sus clientes.

En ese sentido, para alcanzar las metas y objetivos, es necesario diseñar una estructura organizacional y funcional que exponga las responsabilidades, obligaciones, niveles de autoridad y de coordinación que deben guardar todos los que integran la organización, con la finalidad que su colaboración, esfuerzo y compromiso en el trabajo coadyuven a cumplir con esas metas y objetivos.

El resultado del trabajo realizado es el presente documento denominado Manual de Organización y Funciones – MOF instrumento que permitirá desarrollar la gestión de la organización para que todos los niveles de la organización permitan conseguir la eficiencia y eficacia como tal.

El MOF es fruto del estudio y análisis de la visión y misión de la empresa, teniendo en cuenta los requerimientos y necesidades que demanda el mundo profesional y laboral cada vez más cambiante y exigente.

Así, se ha establecido funciones y responsabilidades, que complementadas con un Manual de Procedimientos, beneficiaran no solo a nuestros clientes; si no, harán de la empresa y del trabajo que realizamos, un esfuerzo eficiente, con calidad y competitividad para el desarrollo de la los miembros de la entidad.

Utcubamba - Bagua Grande, Mayo 2017

**TITULO I**  
**ASPECTOS GENERALES**  
**FINALIDAD, ALCANCE Y APROBACIÓN**

**ASPECTOS GENERALES**

**A. FINALIDAD DEL MANUAL**

El presente Manual de Organización y Funciones de la empresa Recreo Turístico Los Delfines es un documento normativo que tiene por finalidad:

1. Dar a conocer la estructura de las diferentes áreas que componen la empresa determinando las funciones generales y específicas de su estructura interna, los niveles de responsabilidad y autoridad, delegados a cada una de las áreas y las relaciones internas y externas de las mismas.
2. Definir claramente la organización y las funciones de cada una de las áreas delimitadas.
3. Brindar información acerca de las funciones y responsabilidades a todo el personal que labora en las diferentes áreas de la empresa. Para lograrlo se distribuirán copias del presente Manual de Organización y Funciones.

Todo el personal está en la obligación de cumplir con lo establecido en el presente Manual de Organización y Funciones.

Las estructuras o actividades no consideradas en el presente documento deberán desarrollarse de acuerdo a una lógica y práctica interpretación del ánimo del Manual.

**B. ALCANCE**

El presente Manual de Organización y Funciones, cubre la organización estructural funcional de la Empresa Recreo Turístico Los Delfines, siendo su ámbito de aplicación todo el Personal que labora en las distintas áreas de la Empresa, desde la Gerencia General, Representante Legal, las Áreas Administrativas, Operativas, Jefes de las distintas áreas, y Personal que labora en los distintos niveles jerárquicos de la organización.

**C. APROBACIÓN**

El Manual de Organización y Funciones de la Empresa Recreo Turístico Los Delfines será aprobado por el organismo jerárquico con mayor poder de la empresa o los accionistas de la misma.

## TÍTULO II

### ESTRUCTURA ORGÁNICA

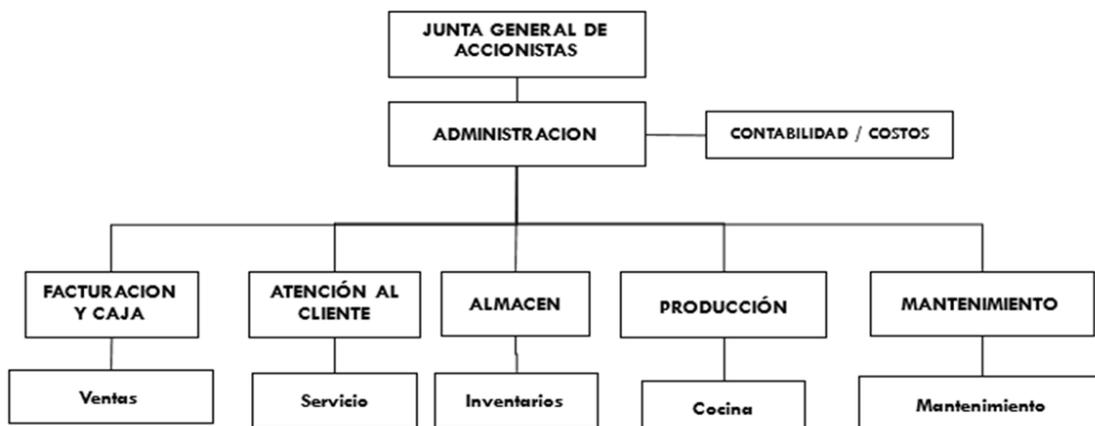


Figura 19 Organigrama Empresa Recreo Turístico Los Delfines

Fuente: Elaboración propia

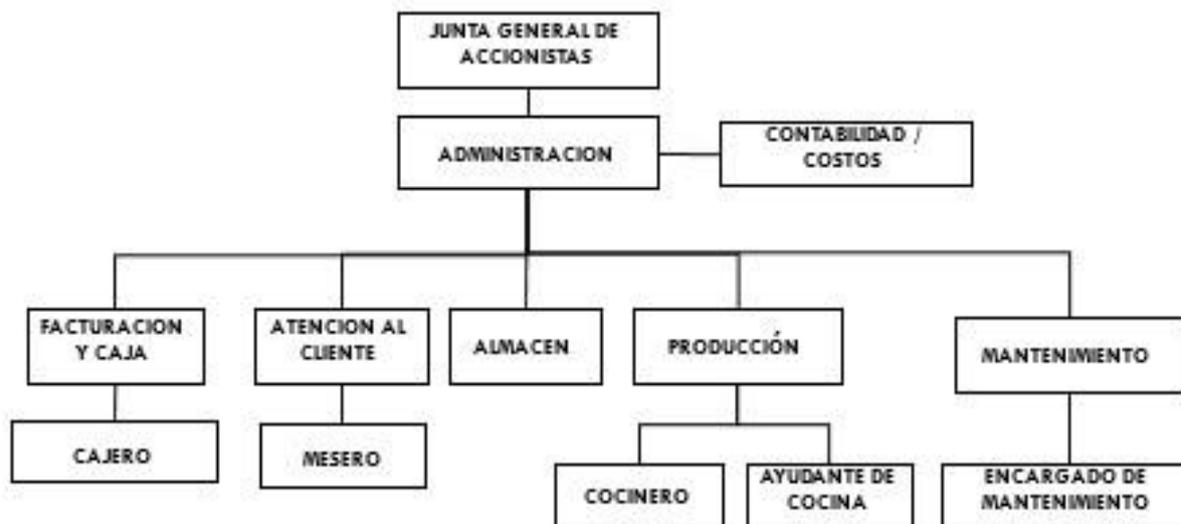


Figura 20 Organigrama de personal por área de la Empresa Recreo Turístico Los Delfines

Fuente: Elaboración propia

## TITULO II

### ESTRUCTURA ORGANICA

#### A. FUNCIONES GENERALES DE LA EMPRESA

Proporcionar una experiencia inolvidable a sus comensales mediante la calidad de la atención y la expresión de su cocina a través de los platillos y bebidas ofrecidos.

La empresa está compuesta por 6 áreas las cuales son descritas detalladamente a continuación:

##### **Área de Administración:**

El área de contabilidad se encuentra a cargo del manejo de la información financiera, la documentación sustentatoria y el manejo del control de la gestión dentro de la organización. Dentro de la gestión se encuentra el realizar de las compras o adquisiciones, de manera diaria según los requerimientos de producción y en función a las proyecciones de ventas elaboradas, también realiza los pagos de manera mensual a todos los colaboradores, así como a los proveedores.

##### **Área de Facturación y caja:**

Se encargará de verificar la proyección de las adquisiciones e ingresos, los mismos que permitirán gestionar los costos al controlar, mediante un sistema de adquisiciones y costos, el mismo que ayudará en la gestión de los costos, márgenes, indicadores y manejo de inventarios.

En la sección de información financiera se encargará de los registros del área de compras y de ventas, además de la consolidación de la información en los respectivos estados financieros.

##### **Área de Almacén:**

Se encargará de la verificación de los ingresos de las adquisiciones realizadas por el área de administración. Asimismo llevará la gestión, control, confirmación y valuación de los inventarios de manera periódica. También efectuará los Kardex respectivos para cada uno de los insumos.

**Atención al cliente:**

Existe una persona, (mesera) quien se encarga de la atención de los clientes, se presenta, entrega la carta y después de unos minutos se dirigen hacia producción para entregar el pedido y después de unos minutos retorna con el pedido. Finalmente retira de la mesa, de la que está atendiendo, los utensilios que se encuentran sobre ella y finalmente agradece por su visita.

**Mantenimiento:**

La persona encargada del mantenimiento realiza la limpieza de los utensilios que se encuentran en el área de producción además de los enseres que se utilicen en cada consumo y de la optimización del área de producción en su totalidad.

**Producción:**

En el área de producción se encuentran dos personas, un cocinero y un ayudante de cocina, estos se encargan de limpiar todos los insumos y de almacenarlos de manera adecuada. Cuando se realiza un pedido, estos se encargan de elaborarlos y de presentarlos de manera prolija e impecable. También colaboran en el mantenimiento de su área de trabajo. Además, manejan el almacén, el cual cuenta con un espacio específico, dentro de la organización, para todos los insumos que se utilizan en las preparaciones. La materia prima principal es resguardada en dos equipos de refrigeración lo que permite la preservación del mismo, no obstante el control de la valuación monetaria y física no se encuentra actualizada.

## **B. ESTRUCTURA ORGÁNICA DE LA EMPRESA**

### **ÓRGANOS DE DIRECCIÓN**

- Junta General de accionistas
  - ✓ Socios de la entidad
- Área de Administración
  - ✓ Contador

### **ÓRGANOS DE LINEA**

- Área de Atención al Cliente
  - ✓ Mesero
- Área de Producción
  - ✓ Cocinero
  - ✓ Auxiliar de cocina

- Área de mantenimiento
  - ✓ Encargado de Mantenimiento
- Área de facturación y caja
  - ✓ Cajero
- Área de Almacén
  - ✓ Almacenero

### **C. LÍNEAS DE AUTORIDAD, RESPONSABILIDAD Y COORDINACIÓN**

Las líneas de autoridad que predominan en la organización son directas y verticales, esto es, un nivel subalterno rinde su actuación y decisión a la autoridad inmediata superior, tanto en deberes como en responsabilidades, sin menoscabar su iniciativa y creatividad en la labor que realiza.

La responsabilidad general y fundamental en la Organización, reside en el compromiso de brindar un óptimo y excelente servicio de calidad a nuestros clientes tanto internos como externos y comunidad social, con contenido ético, metodología de trabajo y creatividad, para formar líderes capaces, afrontar, asumir retos y responsabilidades.

La coordinación, se realiza considerando la afinidad de funciones y responsabilidades así como el logro de objetivos y metas de cada unidad orgánica, estimulando esfuerzos conjuntos y el trabajo en equipo.

### CUADRO ORGÁNICO DE CARGOS

Para el cumplimiento de sus funciones el Recreo Turístico Los Delfines cuenta con el Cuadro Orgánico de Cargos siguientes:

| N° | NOMINACIÓN DE CARGO                | TOTAL<br>NECESARIO |
|----|------------------------------------|--------------------|
|    | <b>ORGANO DE DIRECCIÓN</b>         | 8                  |
|    | Gerencia General - Socios          | 6                  |
|    | Administración                     | 1                  |
|    | <b>ÓRGANOS DE LINEAS</b>           | 4                  |
|    | <b>Área de Atención al Cliente</b> | 1                  |
|    | Mesero                             | 1                  |
|    | <b>Área de Producción</b>          | 2                  |
|    | Cocinero                           | 1                  |
|    | Auxiliar de cocina                 | 1                  |
|    | <b>Área de mantenimiento</b>       | 1                  |
|    | Encargado de Mantenimiento         | 1                  |
|    | <b>Área de Facturación y caja</b>  | 1                  |
|    | Cajero                             | 1                  |
|    | <b>Área de Almacén</b>             | 1                  |
|    | Almacenero                         | 1                  |

### **TITULO III**

#### **DEL MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES**

#### **CAPITULO I**

#### **ÓRGANOS DE DIRECCIÓN**

##### **GERENCIA GENERAL**

Es el máximo órgano de dirección encargado de la gestión administrativa e institucional de **la organización, sus funciones son:**

##### ➤ **FUNCIONES GENERALES**

- a) Realizar actos y contratos ordinarios correspondientes a la captación de nuevos clientes.
- b) Firmar contratos ordinarios correspondientes a la captación de nuevos clientes.
- c) Fijar objetivos, desarrollar planes estratégicos y operativos, diseñar la estructura y establecer procesos de control.
- d) Adecuar las capacidades de la organización a las demandas del medio.
- e) Traducir los objetivos estratégicos en metas operacionales específicas de cada área de la empresa y verificar su cumplimiento.

##### ➤ **REQUISITOS PARA EL PUESTO**

- Título Profesional en Administración o carreras afines.
- Debe de tener una experiencia mínima de 03 años puestos similares al área.
- Nivel de Computación Avanzado.
- Poseer la siguientes habilidades:
  - ✓ Creatividad
  - ✓ Planificación.
  - ✓ Iniciativa.
  - ✓ Interés por el cliente
  - ✓ Responsabilidad

##### **ADMINISTRACIÓN**

Es el máximo órgano de dirección encargado de la gestión administrativa e institucional de la organización.

##### ➤ **OBJETIVO DEL ÁREA**

Manejo adecuado de los recursos de la empresa de acuerdo a proyecciones de ventas y reportes de inventario permitiendo cumplir con el objetivo institucional.

➤ **FUNCIONES GENERALES**

- a) Determinar el nivel de recursos necesarios para responder de manera satisfactoria las necesidades del consumidor en base a proyecciones de venta esperadas y niveles de inventario.
- b) Recepción de requerimientos diarios para el correcto desempeño de las funciones del área de producción.
- c) Ejecutar la compra de los insumos necesarios de manera oportuna, eficiente y económicamente viable.
- d) Supervisar el correcto desempeño de funciones de los puestos designados.
- e) Registrar ingresos operativos diarios.
- f) Clasificar y registrar egresos de caja diarios.
- g) Presentación mensual de a información financiera.
- h) Elaborar inventarios de manera oportuna
- i) Verificar que los requerimientos diarios de insumos sean adecuados.
- j) Verificar que personal cumpla con el MOF
- k) Aplicar instrumentos de medición de desempeño por área
- l) Verificar ventas con salidas en el inventario
- m) Comparar y analizar el nivel de ingresos con respecto al proyectado
- n) Clasificar registros según el uso o destino en actividades
- o) Comparar y analizar compras con respecto a las proyectadas
- p) Elaborar información financiera útil para toma de decisiones
- q) Elaborar y presentar flujos de caja mensuales
- r) Preparar información para declaración mensual de impuestos
- s) Autorizar comandas de producción mediante sello y firma.

➤ **REQUISITOS PARA EL PUESTO**

- Título Profesional en Contabilidad.
- Debe de tener una experiencia mínima de 03 años puestos similares al área.
- Nivel de Computación Avanzado.
- Poseer la siguientes habilidades:
  - ✓ Creatividad
  - ✓ Planificación.

- ✓ Iniciativa.
- ✓ Interés por el cliente
- ✓ Responsabilidad

### **ASISTENTE CONTABLE**

Es el órgano que colabora de manera eficiente y oportuna con el área de contabilidad

#### **➤ OBJETIVO DEL ÁREA**

Asistencia al área de contabilidad permitiendo cumplir con el objetivo institucional.

- a) Recepción de requerimientos diarios para el correcto desempeño de las funciones del área de producción.
- b) Registrar ingresos operativos diarios.
- c) Clasificar y registrar egresos de caja diarios.
- d) Presentación mensual de la información financiera

#### **➤ REQUISITOS PARA EL PUESTO**

- Estudiante de Contabilidad de los últimos ciclos o bachiller
- Debe de tener una experiencia mínima de 01 años puestos similares al área.
- Nivel de Computación Avanzado.
- Poseer la siguientes habilidades:
  - ✓ Creatividad
  - ✓ Planificación.
  - ✓ Iniciativa.
  - ✓ Interés por el cliente
  - ✓ Responsabilidad

## **CAPITULO II**

### **ÓRGANOS DE LINEA**

#### **ATENCIÓN AL CLIENTE**

Área encargada de la atención de los clientes de manera directa.

#### ➤ **OBJETIVO DEL ÁREA**

Brindar una atención que supere las expectativas del cliente contribuyendo así con la experiencia que se busca ofrecer.

#### ➤ **FUNCIONES GENERALES**

- a) Saludar y presentarse ante el cliente con amabilidad y cortesía.
- b) Presentación de la carta y sugerir platillos que caractericen la marca.
- c) Registrar pedidos en el registro interno de consumo.
- d) Elaborar la comanda y llevarla al departamento de producción.
- e) Responder de manera eficiente y oportuna a los requerimientos del comensal.
- f) Mantener mesas y salón aptos para el consumo.
- g) Se presenta señalando su nombre con palabras adecuadas
- h) Demostrar interés por prestar atención
- i) Sugiere platillos representativos de la marca
- j) Responder preguntas sobre platillos en carta
- k) Sugiere bebidas y acompañamientos para los platillos seleccionados

#### ➤ **REQUISITOS PARA EL PUESTO**

- Secundaria Completa.
- Debe de tener una experiencia mínima de 03 años puestos similares al área.
- Nivel de Computación Avanzado.
- Poseer la siguientes habilidades:
  - ✓ Creatividad
  - ✓ Planificación.
  - ✓ Iniciativa.
  - ✓ Interés por el cliente
  - ✓ Responsabilidad

➤ **ÁREA DE PRODUCCIÓN**

Área encargada de la elaboración de los platillos que se ofrece en la empresa.

➤ **OBJETIVO DEL ÁREA**

Preparación de platillos con eficiencia y oportunidad, procurando su exquisito sabor y presentación así como el adecuado aprovechamiento de los insumos.

➤ **FUNCIONES GENERALES**

- a) Preparación de los componentes base del menú.
- b) Mantener el espacio de trabajo en óptimas condiciones para la preparación de platillos.
- c) Procurar la higiene y orden del espacio de trabajo y de los utensilios necesarios.
- d) Realizar requerimientos diarios a administración de especias e insumos necesarios para el correcto desarrollo de funciones.
- e) Informar respecto a insumos necesarios de manera oportuna
- f) Prever necesidades de inventarios
- g) Realizar requerimientos necesarios de acuerdo a lo establecido
- h) Preparar platillos solicitados en base a medidas establecidas

➤ **REQUISITOS PARA EL PUESTO**

- Título Profesional en Artes Culinarias.
- Debe de tener una experiencia mínima de 05 años puestos similares al área.
- Nivel de Computación Avanzado.
- Poseer la siguientes habilidades:
  - ✓ Creatividad
  - ✓ Planificación.
  - ✓ Iniciativa.
  - ✓ Interés por el cliente
  - ✓ Responsabilidad

**ÁREA DE MANTENIMIENTO**

Área encargada del mantenimiento del establecimiento.

➤ **OBJETIVO DEL ÁREA**

Realizar labores de mantenimiento y limpieza del establecimiento así como utensilios empleados para el desempeño de una correcta prestación del servicio

➤ **FUNCIONES GENERALES**

- a) Limpieza del establecimiento antes del horario de apertura dejándolo en óptimas condiciones para los clientes.
- b) Mantenimiento de áreas verdes y detección de problemas infraestructurales.
- c) Limpieza de lozas y utensilios de servicio.
- d) Acopiar desechos de las diferentes áreas de trabajo y concentrarlas en depósitos.
- e) Detecta y extermina las plagas que puedan afectar la infraestructura (termitas)

➤ **REQUISITOS PARA EL PUESTO**

- Secundaria Completa.
- Debe de tener una experiencia mínima de 01 años puestos similares al área.
- Poseer la siguientes habilidades:
  - ✓ Iniciativa.
  - ✓ Interés por el cliente
  - ✓ Responsabilidad

## VI. Conclusiones

Se identificó que la falta de lineamientos, parámetros en las funciones, supervisión de los colaboradores, ausencia de un órgano superior o supervisor, áreas que no se encuentran delimitadas entre otros aspectos dieron lugar a ineficacia de los procesos operativos, lo que tuvo un efecto negativo en la rentabilidad de la empresa. Al aplicar un cuestionario (ver anexo 1) sobre los procesos operativos se halló que el nivel de eficacia para el área de administración es de 41%, ubicada dentro del parámetro de "muy mala"; condicionando la eficacia operativa de toda la empresa para el área de atención al cliente fue de 50% ubicada dentro del parámetro muy bueno, para el área de producción fue de 44% ubicada dentro del parámetro de "óptimo" y para el área de mantenimiento es de 67% ubicada dentro del parámetro de "óptimo". Se aplicó la encuesta SERVQUAL basada en expectativas y percepciones de los clientes se determinó que la calidad d. servicio ofrecido equivale a 3.57 que ubicado en la escala Likert utilizada sería ni buena ni mala. Finalmente después de procesar y analizar los estados financieros, se encontró que las rentas netas no son significativas obteniendo un 4 y 11 por ciento en el 2016 y 2017 respectivamente.

Se rediseñaron los procesos operativos, la organización estructural y la gestión de costos dando como resultado más significativo que con la estandarización de recetas el costo de ventas del 2017 se reduciría en 8% y la utilidad neta aumentaría en 142%; mientras que en el periodo 2016 el costo de ventas se reduciría 9% y la utilidad neta aumentaría en 42%, lo que mejoraría la rentabilidad de la empresa y sería un punto de partida para la planificación de proyectos de inversión.

**VII. Recomendaciones:**

1.- A las luces del análisis de la información hallada, se recomienda la aplicación de herramientas administrativas y de gestión de costos para mejorar los procesos operativos y la rentabilidad de la empresa; señalados en el rediseño propuesto.

### VIII. Lista de referencias

- Adrianzen Quevedo, Ana (2014) en su tesis Evaluación del Control Interno de los procesos operativos y de servicios para el mejoramiento de la rentabilidad del Gran Hotel San Ignacio, Cajamarca periodo 2012; (Tesis de Pregrado) Universidad Santo Toribio de Mogrovejo: Chiclayo
- Amat (2008) Análisis de Estados Financieros y Aplicación 8 Ed. España: Gestión 200
- Briseño Ramírez Hugo (2006) Indicadores Financieros Fácilmente explicados. México: Umbral Editorial S.A. de C.V
- Carrasco Suarez, Roberto y Tapia Merino, José (2015) Evaluación de los procesos operativos del área de RRHH y diseño de un sistema de control para incrementar la efectividad del restaurante Chiclayo SAC 2013 (Tesis de Pregrado) Universidad Santo Toribio de Mogrovejo: Chiclayo
- Castán (1997) Gestión financiera de la empresa Madrid: Ediciones Pirámide
- Flores (2007) Análisis e interpretación de Estados Financieros Perú: ECOFAS ASESORES EIRL
- Fuentes E. (2013) Control de gestión: herramientas para aportar Barcelona: Universidad de Barcelona, [2013].
- Gil Álvarez Ana (2004) Introducción al Análisis Financiero 3 Ed España: Club Universitario
- Herrera Izurieta, Aracely Isabel. (2012) en su tesis “Auditoría de gestión aplicada al “HOTEL SOUTH PACIFIC”, dedicado al desarrollo turístico en Atacames, provincia de Esmeraldas – Ecuador” (Tesis de Pre Grado) Universidad Central Del Ecuador: Ecuador
- Kafka K. (1993) Evaluación estratégica de proyectos de inversión. Lima: Universidad del Pacífico.
- Maqueda J. (1996) Cuaderno de dirección estratégica y planificación Madrid: Ediciones Díaz de Santos S.A.

Monteza Díaz, Anthony (2014), en su tesis: “Auditoria Operativa aplicada al área de ventas en la empresa Pardos Chicken Chiclayo, para una mayor eficiencia en sus procesos operativos”

(Tesis de Pregrado) Universidad Santo Toribio de Mogrovejo: Chiclayo

Palomares y Peset (2015) Estados Financieros Interpretación y Análisis España: Ediciones Pirámide

Pérez F. (2012).Gestión por procesos. (5ª Ed.). Madrid: ESIC.

Rojas M. (2012) Sistemas de control de gestión Bogotá: Ediciones de la U

Stein G. (2000) Cambiar o no cambiar: ésa es la gestión Barcelona: Gestión 2000

Pérez, A. (1999) Gestión de la calidad orientada a los procesos. Madrid: ESIC

Vilar. J (1999) Como mejorar los procesos en su empresa España: FC Editoria

## IX. Anexos

### Cuestionarios por área

| Dimensiones    | descripción/dimensiones  | indicador   | OPTIMO  | BUENO     | REGULAR | MALO     | MUY MALO |      |   |
|----------------|--|---|---------|-----------|---------|----------|----------|------|---|
| Area           | funciones  | indicadores   | Siempre | Frecuente | A veces | Rara Vez | Nunca    |      |   |
| Administración | Determinar el nivel de recursos necesarios para responder de manera satisfactoria las necesidades del consumidor | Solicita reportes de inventario a producción de manera oportuna                           |         |           | x       |          |          |      |   |
|                |  | Realiza proyecciones de venta quincenal   |         |           |         |          | x        |      |   |
|                |  | Realiza proyecciones de adquisiciones   |         |           |         |          | x        |      |   |
|                |  | Elabora inventarios de manera oportuna  |         |           |         |          |          | x    |   |
|                |  | Verifica nivel de inventario periódicamente   |         |           |         | x        |          |      |   |
|                | Recepción de requerimientos diarios para el correcto desempeño de las funciones del área de producción.          | Recepciona los requerimientos de producción diariamente                                   |         |           | x       |          |          |      |   |
|                |  | Verifica que se realicen los requerimientos de insumos que se adquieren de manera diaria. |         |           |         |          |          | x    |   |
|                | Ejecutar la compra de los insumos necesarios de manera oportuna, eficiente y económicamente viable.              | Cotiza insumos de manera oportuna y económica   |         |           |         |          | x        |      |   |
|                |  | Evalúa precios y ofertas del mercado local  |         |           |         | x        |          |      |   |
|                |  | Adquisición de insumos de acuerdo a espacio disponible en el almacén                      |         |           | x       |          |          |      |   |
|                |  | Evita sobre stock   |         |           | x       |          |          |      |   |
|                |  | Destina el inventario en lugares adecuados para su conservación                           |         |           | x       |          |          |      |   |
|                |  | Maneja mermas, desmedro y desechos  |         |           |         |          |          | x    |   |
|                | Supervisar el correcto desempeño de funciones de los puestos designados.   | Verifica que personal cumpla con el MOF   |         |           |         |          |          |      | x |
|                |  | Aplica instrumento de medición de desempeño por área                                      |         |           |         |          |          |      | x |
|                | Registrar ingresos operativos diarios.   | Registra consumos por mesa atendida   |         |           | x       |          |          |      |   |
|                |  | Almacena adecuadamente registro de ventas   |         |           | x       |          |          |      |   |
|                |  | Verifica ventas con salidas en el inventario  |         |           |         |          |          |      | x |
|                |  | Compara y analiza el nivel de ingresos con respecto al proyectado                         |         |           |         |          |          |      | x |
|                | Clasificar y registrar egresos de caja diarios.  | Registra egresos diarios  |         |           | x       |          |          |      |   |
|                |  | Clasifica registros según el uso o destino en actividades                                 |         |           |         |          |          |      | x |
|                |  | Verifica compras realizadas con ingresos y consumo de inventario                          |         |           |         |          |          | x    |   |
|                |  | Compara y analiza compras con respecto al proyectadas                                     |         |           |         |          |          |      | x |
|                | Presentación mensual de a información financiera.  | Elabora información financiera útil para toma de decisiones                               |         |           |         |          |          |      | x |
|                |  | Elabora y presenta flujos de caja mensuales   |         |           |         |          |          |      | x |
|                |  | Prepara información para declaración mensual de impuestos                                 | x       |           |         |          |          |      |   |
|                |  | Informa respecto a resultados alcanzados de manera mensual y semestral                    |         |           | x       |          |          |      |   |
|                |  |   | 1       | 8         | 3       | 4        | 11       | 27   |   |
|                |  |   | 4%      | 30%       | 11%     | 15%      | 41%      | 100% |   |

| Dimensiones   | descripción/dimensiones   | indicador  | ÓPTIMO  | BUENO     | REGULAR | MALO     | MUY MALO |       |
|---|---|--|---------|-----------|---------|----------|----------|-------|
| Área  | funciones   | indicadores  | Siempre | Frecuente | A veces | Rara Vez | Nunca    |       |
| Atención al cliente   | Saludar y presentarse ante el cliente con amabilidad y cortesía.            | Porta indumentaria recomendada por el establecimiento  |         | x         |         |          |          |       |
|   |   | Mantiene higiene personal recomendada para su labor  |         | x         |         |          |          |       |
|   |   | Saluda de manera cordial   |         |           | x       |          |          |       |
|   |   | Se presenta señalando su nombre con palabras adecuadas   |         |           | x       |          |          |       |
|   |   | Demuestra su interés por prestar atención  |         |           | x       |          |          |       |
|   | Presentación de la carta y sugerir platillos que caractericen la marca.     | Entrega la carta inmediatamente después de presentarse   | x       |           |         |          |          |       |
|   |   | Sugiere platillos representativos de la marca  |         |           | x       |          |          |       |
|   |   | Responde preguntas sobre platillos en carta  |         |           | x       |          |          |       |
|   |   | Sugiere bebidas y acompañamientos para los platillos seleccionados                                     |         |           | x       |          |          |       |
|   |   | Anota los pedidos en orden de servicio   | x       |           |         |          |          |       |
|   | Registrar pedidos en el registro interno de consumo.                        | Registra Orden de servicio en registro interno de consumo de acuerdo al número de mesa que corresponde | x       |           |         |          |          |       |
|   |   | Verifica que todos los pedidos estén correctamente anotados  |         | x         |         |          |          |       |
|   | Elaborar la comanda y llevarla al departamento de producción.               | Elabora la comanda por orden de servicio   | x       |           |         |          |          |       |
|   |   | Traslada la comanda a producción   | x       |           |         |          |          |       |
|   |   | Explica el contenido de comanda a producción   | x       |           |         |          |          |       |
|   | Responder de manera eficiente y oportuna a los requerimientos del comensal. | Trasladar platillos, bebidas y acompañamientos solicitados de manera oportuna                          |         |           | x       |          |          |       |
|   |   | Atiende solicitudes adicionales del cliente  |         |           | x       |          |          |       |
|   | Mantener mesas y salón aptos para el consumo.                               | Comunica solicitudes especiales a administración y producción  | x       |           |         |          |          |       |
|   |   | Recoger utensilios innecesarios de las mesas y traslado a lavandería                                   | x       |           |         |          |          |       |
|   |   | Mantiene limpia la mesa del cliente  | x       |           |         |          |          |       |
| Mantiene limpia el entorno del cliente                      |   | x  |         |           |         |          |          |       |
| Informa a mantenimiento por necesidades mayores de limpieza |   |  |         |           |         |          |          |       |
|   |   |  | x       |           |         |          |          |       |
|   |   |  |         |           |         |          |          |       |
|   |   |  | 11      | 5         | 6       | 0        | 0        | 22    |
|   |   |  | 50%     | 23%       | 27%     | 0%       | 0%       | 100 % |

| Dimensiones  | descripción/dimensiones   | indicador   | ÓPTI MO | BUENO     | REGULAR | MALO     | MUY MALO |
|--|---|---|---------|-----------|---------|----------|----------|
| Área   | funciones   | indicadores   | Siempre | Frecuente | A veces | Rara Vez | Nunca    |
| Producción   | Mantener el espacio de trabajo en óptimas condiciones para la preparación de platillos.                                     | Limpia espacio de trabajo y utensilios a usar de manera apropiada   | x       |           |         |          |          |
|  |   | Organiza utensilios necesarios de manera adecuada para su uso       |         | x         |         |          |          |
|  | Preparación de los componentes base del menú.   | Prepara componentes bases del menú y acompañamientos a primera hora | x       |           |         |          |          |
|  |   | Prepara insumos suficientes para las ventas del día                 |         | x         |         |          |          |
| Procurar la higiene personal para el desarrollo de actividades | Mantiene su higiene personal acorde con su función  | x   |         |           |         |          |          |
|  | Realizar requerimientos diarios a administración de especias e insumos necesarios para el correcto desarrollo de funciones. | Utiliza indumentaria adecuada a su función                          |         | x         |         |          |          |
|  |   | Informa respecto a insumos necesarios de manera oportuna            |         |           | x       |          |          |
|  |   | Prevee necesidades de inventarios                                   |         |           | x       |          |          |
|  |   | Realiza requerimientos necesarios de acuerdo a lo establecido       |         |           | x       |          |          |
|  |   | Verifica la calidad de los productos e insumos que se almacenan     |         | x         |         |          |          |
|  | Recepcionar comandas y prepara platillos es tiempo adecuado   | Recepcionar comandas y pedidos especiales                           | x       |           |         |          |          |
|  |   | Prepara platillos solicitados en base a medidas establecidas        |         |           |         |          | x        |
|  |   | Informa respecto al estado de terminación del pedido                | x       |           |         |          |          |
|  |   | Entrega el pedido en un tiempo adecuado.                            | x       |           |         |          |          |
|  |   | Vela por la calidad del platillo                                    | x       |           |         |          |          |
|  |   | Separa y almacena comandas de pedidos ya entregados                 |         | x         |         |          |          |
|  |   |   |         |           |         |          |          |
|  |   | 7   | 5       | 3         | 0       | 1        | 16       |
|  |   | 44%   | 31%     | 19%       | 0%      | 6%       | 100 %    |

| Dimensiones   | descripción/dimensiones  | indicador   | ÓPTIMO  | BUENO      | REGULAR    | MALO      | MUY MALO  |           |             |
|---------------|--|---|---------|------------|------------|-----------|-----------|-----------|-------------|
| Área          | funciones  | indicadores   | Siempre | Frecuente  | A veces    | Rara Vez  | Nunca     |           |             |
| Mantenimiento | Limpieza del establecimiento antes del horario de apertura dejándolo en óptimas condiciones para los clientes. | Realiza la limpieza antes de que el establecimiento empiece su horario de apertura.                 | x       |            |            |           |           |           |             |
|               |  | Revisa que los ambientes se encuentren en óptimas condiciones para la apertura del establecimiento. | x       |            |            |           |           |           |             |
|               | Mantenimiento de áreas verdes y detección de problemas infraestructurales.                                     | Riega las áreas verdes de manera oportuna y direcciona su crecimiento.                              | x       |            |            |           |           |           |             |
|               |  | Revisar la infraestructura de manera integral detectando daños.                                     |         | x          |            |           |           |           |             |
|               |  | Informa de manera oportuna de los daños que se puedan darse en la infraestructura.                  |         | x          |            |           |           |           |             |
|               |  | Detecta y extermina las plagas que puedan surgir.   |         |            | x          |           |           |           |             |
|               | Limpieza de lozas y utensilios de servicio.  | Limpieza adecuada a los utensilios  | x       |            |            |           |           |           |             |
|               |  | Evita el daño a los utensilios  | x       |            |            |           |           |           |             |
|               |  | Desinfecta apropiadamente los utensilios que se utilizan  | x       |            |            |           |           |           |             |
|               | Acopiar desechos de las diferentes áreas de trabajo y concentrarlas en depósitos.                              | Acopia desechos de las áreas de la empresa  | x       |            |            |           |           |           |             |
|               |  | Almacena apropiadamente los desechos de las áreas   | x       |            |            |           |           |           |             |
|               |  | Retira los desechos de manera oportuna  |         | x          |            |           |           |           |             |
|               |  |   |         | <b>8</b>   | <b>3</b>   | <b>1</b>  | <b>0</b>  | <b>0</b>  | <b>12</b>   |
|               |  |   |         | <b>67%</b> | <b>25%</b> | <b>8%</b> | <b>0%</b> | <b>0%</b> | <b>100%</b> |

**Anexo 2 Tabla Mensualizada de comandas periodo 2016**

| Mes          | Ventas         | CHICHARRON | CEBICHE TACACHO | CEBICHE DE | ARROZ CON   | CHICHARRON DE | MIXTO        |
|--------------|----------------|------------|-----------------|------------|-------------|---------------|--------------|
|              |                | MIXTO      | MIXTO           | PESCADO    | MARISCOS    | PESCADO       |              |
|              |                | 30         | 30              | 30         | 25          | 25            | 25           |
| Enero        | 16,253         | 85         | 68              | 45         | 109         | 48            | 48           |
| Febrero      | 14,160         | 74         | 59              | 40         | 95          | 42            | 42           |
| Marzo        | 15,104         | 79         | 63              | 42         | 102         | 44            | 44           |
| Abril        | 15,930         | 84         | 67              | 45         | 107         | 47            | 47           |
| Mayo         | 16,520         | 87         | 69              | 46         | 111         | 49            | 49           |
| Junio        | 14,750         | 77         | 62              | 41         | 99          | 43            | 43           |
| Julio        | 15,104         | 79         | 63              | 42         | 102         | 44            | 44           |
| Agosto       | 12,980         | 68         | 54              | 36         | 87          | 38            | 38           |
| Setiembre    | 13,623         | 72         | 57              | 38         | 92          | 40            | 40           |
| Octubre      | 13,157         | 69         | 55              | 37         | 88          | 39            | 39           |
| Noviembre    | 13,688         | 72         | 57              | 38         | 92          | 40            | 40           |
| Diciembre    | 17,700         | 93         | 74              | 50         | 119         | 52            | 52           |
| <b>Total</b> | <b>178,969</b> | <b>940</b> | <b>751</b>      | <b>501</b> | <b>1203</b> | <b>525.5</b>  | <b>525.5</b> |

**Anexo 3 Tabla Mensualizada de comandas periodo 2017**

| Mes          | CHICHARRON TACACHO MIXTO | Ventas % | 30         | CEBICHE    | CEBICHE DE | ARROZ CON   | CHICHARRON   | 25           | 25 |
|--------------|--------------------------|----------|------------|------------|------------|-------------|--------------|--------------|----|
|              |                          |          |            | MIXTO      | PESCADO    | MARISCOS    | DE PESCADO   |              |    |
| Enero        | 16,253                   | 9%       | 85         | 68         | 45         | 109         | 48           | 48           |    |
| Febrero      | 14,160                   | 8%       | 74         | 59         | 40         | 95          | 42           | 42           |    |
| Marzo        | 15,104                   | 8%       | 79         | 63         | 42         | 102         | 44           | 44           |    |
| Abril        | 15,930                   | 9%       | 84         | 67         | 45         | 107         | 47           | 47           |    |
| Mayo         | 16,520                   | 9%       | 87         | 69         | 46         | 111         | 49           | 49           |    |
| Junio        | 14,750                   | 8%       | 77         | 62         | 41         | 99          | 43           | 43           |    |
| Julio        | 15,104                   | 8%       | 79         | 63         | 42         | 102         | 44           | 44           |    |
| Agosto       | 12,980                   | 7%       | 68         | 54         | 36         | 87          | 38           | 38           |    |
| Setiembre    | 13,623                   | 8%       | 72         | 57         | 38         | 92          | 40           | 40           |    |
| Octubre      | 13,157                   | 7%       | 69         | 55         | 37         | 88          | 39           | 39           |    |
| Noviembre    | 13,688                   | 8%       | 72         | 57         | 38         | 92          | 40           | 40           |    |
| Diciembre    | 17,700                   | 10%      | 93         | 74         | 50         | 119         | 52           | 52           |    |
| <b>Total</b> | <b>178,969</b>           |          | <b>940</b> | <b>751</b> | <b>501</b> | <b>1203</b> | <b>525.5</b> | <b>525.5</b> |    |