



# **UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE**

## **FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS**

### **CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

#### **TRABAJO DE GRADO**

**TEMA: MANUAL ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO PARA LA  
MICROEMPRESA DE CALZADO ARTESANAL "SHAMBANA" UBICADA EN EL  
CANTÓN OTAVALO, PROVINCIA DE IMBABURA.**

**PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERO EN CONTABILIDAD  
Y AUDITORÍA C.P.A.**

**AUTOR:**

**MOSQUERA MALDONADO EDGAR MAURICIO**

**DIRECTORA:**

**MSC. RITA LUCÍA LOMAS PAZ**

**IBARRA, FEBRERO 2020**

## RESUMEN EJECUTIVO

SHAMBANA es una microempresa de calzado artesanal que comercializa zapatos fabricados a mano para dama, caballeros y niños. Su actividad comercial está basada en la experiencia y cultura de sus antepasados.

A pesar de tener un crecimiento con su comercialización y fabricación del producto, no existen una estructura organizacional, normas contables o políticas es decir que solo manejan un registro de ingresos y egresos además de un inventario de manera empírica para el stock del producto. Así mismo hay que mencionar que no existe una misión, visión o procedimientos de las actividades, a la vez no existe una guía de las diligencias plasmadas por escrito y permita se socializar con los trabajadores, todas estas observaciones no permiten plantear objetivos de corto o a largo plazo.

Se vuelve necesaria una propuesta de fortalecimiento organizacional en forma de un manual administrativo y financiero, acorde a las necesidades de la entidad con el fin de obtener un eficiente y eficaz manejo de los recursos y del personal, que permita tomar las decisiones apropiadas.

Se realizó una investigación diagnóstica y una fundamentación teórica para obtener las bases sobre las cuales se elaboró el manual antes mencionado, en este se propone la implementación de bases filosóficas, objetivos estratégicos, políticas, código de ética, organigrama estructural, descripción de funciones y de procedimientos, políticas contables, control interno, libros contables, modelos de estados financieros bajo NIIF para las PYMES, análisis horizontal y vertical, así como la aplicación de indicadores financieros. La exceptiva, al aplicarse dicho manual por parte del propietario es solucionar los problemas planteados.

## **ABSTRACT**

SHAMBANA is a microenterprise for footwear that sells handmade shoes for ladies, gentlemen and children. Its commercial activity is based on the experience and culture of its ancestors. Despite the growth in the commercialization and production of the product, there is no organizational structure, accounting standards or policies, that is to say that, they only handle a record of income and expenses, and an inventory managed empirically for the stock of the product. Likewise, it is necessary to specify that there is no defined mission, vision, corporate values nor procedures, as well as there is no written guide to inform workers about due diligences. All of these observations do not allow the company to set short- and long-term objectives. It was necessary to design a proposal for organizational strengthening with an administrative and financial manual, according to the needs of the entity in order to obtain an efficient and effective management of human resources and to make the most suitable decisions. A diagnostic was carried out with a theoretical foundation to obtain the bases on which the administrative and financial manual of procedures was created. This manual includes philosophical bases, strategic objectives, policies, code of ethics, structural organization chart, description of functions and of procedures, accounting policies, internal control, accounting books, models of financial statements under NIIF for SMEs (PYMES), horizontal and vertical analysis, as well as the application of financial indicators. The expectations, when applying this manual by the owner is to solve problems that were established.

## AUTORÍA

Yo, Edgar Mauricio Mosquera Maldonado con Cédula de Identificación Nro. 100371174-2, declaro bajo juramento que el trabajo aquí descrito: **MANUAL ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO PARA LA MICROEMPRESA DE CALZADO ARTESANAL "SHAMBANA" UBICADA EN EL CANTÓN OTAVALO, PROVINCIA DE IMBABURA** es de mi autoría, el mismo que no ha sido presentado para ningún grado, ni calificación profesional; en los contenidos tomados de diferentes fuentes de consulta, se ha hecho constar sus respectivas citas bibliográficas.

Firma:



Edgar Mauricio Mosquera Maldonado

CI. 100371174-2

## INFORME DEL DIRECTOR DE TRABAJO DE GRADO

En mi calidad de Director del Trabajo de Grado presentado por el egresado Edgar Mauricio Mosquera Maldonado para optar por el Título de Ingeniera en Contabilidad y Auditoría CPA, cuyo tema es. MANUAL ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO PARA LA MICROEMPRESA DE CALZADO ARTESANAL "SHAMBANA" UBICADA EN EL CANTÓN OTAVALO, PROVINCIA DE IMBABURA Considero que el presente trabajo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del tribunal examinador que se designe.

En la ciudad de Ibarra a los 13 días del mes de febrero de 2020.



MSC. RITA LUCÍA LOMAS PAZ  
C.I. 1001348695



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS**  
**BIBLIOTECA UNIVERSITARIA**

**AUTORIZACIÓN DE USO Y PUBLICACIÓN A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD**  
**TÉCNICA DEL NORTE**

**1. IDENTIFICACIÓN DE LA OBRA**

En cumplimiento del Art. 144 de la Ley de Educación Superior, hago la entrega del presente trabajo a la Universidad Técnica del Norte para que sea publicado en el Repositorio Digital Institucional, para lo cual pongo a disposición la siguiente información:

<b>DATOS DE CONTACTO</b>	
CÉDULA DE IDENTIDAD:	100371174-2
APELLIDOS Y NOMBRES:	MOSQUERA MALDONADO EDGAR MAURICIO
DIRECCIÓN:	OTAVALO, CALLE ALFONSO DE CARVAJAL
EMAIL:	<a href="mailto:edgarsmauri08@yahoo.es">edgarsmauri08@yahoo.es</a>
TELÉFONO MÓVIL:	0998529597
<b>DATOS DE LA OBRA</b>	
TÍTULO:	MANUAL ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO PARA LA MICROEMPRESA DE CALZADO ARTESANAL "SHAMBANA" UBICADA EN EL

	CANTÓN OTAVALO, PROVINCIA DE IMBABURA
AUTOR:	MOSQUERA MALDONADO EDGAR MAURICIO
FECHA:	13/02/2020
PROGRAMA:	PREGRADO
TÍTULO POR EL QUE OPTA:	Ingeniería en Contabilidad y Auditoría C.P.A.
ASESOR/DIRECTOR:	MSC. RITA LUCÍA LOMAS PAZ

## 2. CONSTANCIAS

El autor manifiesta que la obra objeto de la presente autorización es original y se la desarrolló, sin violar derechos de autor de terceros, por lo tanto la obra es original y que es el titular de los derechos patrimoniales, por lo que asume la responsabilidad sobre el contenido de la misma y saldrá en defensa de la Universidad en caso de reclamación por parte de terceros.

Ibarra, a los trece días del mes de febrero de 2020.

EL AUTOR



Mosquera Maldonado Edgar Mauricio

C.I. 100371174-2

Facultad por resolución del Honorable Consejo Universitario.....

## **DEDICATORIA**

El presente trabajo es el resultado de mucho esfuerzo y perseverancia lo cual quiero destacar dedicándolo a mi madre Olguita, pilar principal en este proceso de formación profesional quien es la persona que me ha guiado y me ha enseñado que todo es posible con esfuerzo y dedicación, a mi novia, a mis hermanos quienes han sido parte fundamental para culminarlo, ellos son quienes me dieron grandes enseñanzas y los principales protagonistas de este “sueño alcanzado”.

**Edgar Mauricio Mosquera Maldonado**

## **AGRADECIMIENTO**

Mi gratitud en especial a Dios por llenarme de fe y engrandecerme para culminar esta etapa de mi formación profesional y seguir siempre adelante.

A mi novia Jenny por ser un soporte constante con sus consejos, apoyo y amor incondicional en todo momento.

A mis queridas amigas Ángela, Xiomara, Yadira, Rocío y Silvita que con su carisma hicieron que este camino sea vuelva divertido y valioso, de cada una de ellas me llevo gratos momentos.

A mis estimados docentes por ser parte impórtate en mi formación y educación, que además nos brindan su noble amistad

A la UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE porque acogerme en sus aulas y formar un profesional con excelencia humanística, de igual manera quiero agradecer a Charic Amaguaña propietario de la microempresa de calzado artesanal “SHAMBANA” por sincera colaboración.

**Edgar Mauricio Mosquera Maldonado**

## ÍNDICE DE CONTENIDO

RESUMEN EJECUTIVO .....	ii
ABSTRACT .....	iii
AUTORÍA.....	iv
INFORME DEL DIRECTOR DE TRABAJO DE GRADO .....	v
DEDICATORIA .....	viii
AGRADECIMIENTO.....	ix
ÍNDICE DE TABLAS .....	xix
ÍNDICE DE GRÁFICOS .....	xxii
ANTECEDENTES.....	xxiv
JUSTIFICACIÓN Y VIABILIDAD .....	25
OBJETIVO GENERAL.....	26
OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	26
ORGANIZACIÓN METODOLÓGICA .....	27
MÉTODOS GENERALES .....	27
MÉTODOS ESPECÍFICOS .....	28
INSTRUMENTOS .....	28
CAPÍTULO 1 .....	30
1.    DIAGNÓSTICO SITUACIONAL.....	30
1.1.    Antecedentes .....	30
1.2.    Objetivos del diagnóstico.....	31

1.2.1	Objetivo general .....	31
1.2.2	Objetivos específicos.....	31
1.3.	Variables diagnósticas .....	31
1.4.	Indicadores o sub-aspectos .....	32
1.4.1	Herramientas Administrativas.....	32
1.4.2	Áreas administrativas .....	32
1.4.3	Proceso financiero .....	32
1.4.4	Atención del cliente.....	32
1.5.	Matriz de marco lógico .....	33
1.6.	Mecánica operativa .....	34
1.6.1	Indicación de la población y cálculo de la muestra.....	34
1.6.2	Identificación de la muestra .....	34
1.7.	Técnicas e instrumentos .....	35
1.7.1	Información primaria.....	35
1.7.2	Información secundaria.....	36
1.8.	Tabulación y análisis de la información .....	36
1.8.1	Análisis de la entrevista realizada al propietario.....	40
1.9.	Matriz FODA .....	59
	FORTALEZAS .....	59
	OPORTUNIDADES .....	59
	DEBILIDADES .....	59

AMENAZAS.....	59
1.10. Estrategias FO FA DO DA .....	60
1.10.1 Cruces estratégicos .....	60
1.11. Determinación del Problema Diagnóstico .....	62
CAPÍTULO II .....	63
2. MARCO TEÓRICO.....	63
2.1. Manuales .....	63
2.1.1 Manuales de normas y procedimientos .....	63
2.2. Manuales Administrativos .....	63
2.3. Objetivos .....	64
2.4. Administración.....	65
2.4.1 Definición de Administración .....	65
2.4.2 Importancia.....	66
2.5. Funciones .....	66
2.5.1 Definición de funciones .....	66
2.6. Procedimientos.....	66
2.6.1 Definición de procedimientos .....	66
2.7. Proceso del administrativo .....	67
2.8. Empresa.....	69
2.8.1 Definición de empresa.....	69
2.8.2 Clasificación de las empresas.....	69

2.9.	Organigrama .....	70
2.9.1	Definición de organigrama.....	70
2.10.	Administración de recursos Humanos .....	72
2.11.	Elementos de la filosofía institucional.....	73
2.11.1	Misión.....	73
2.11.2	Visión.....	73
2.11.3	Principios y valores .....	74
2.11.4	Políticas .....	74
2.11.5	Objetivos.....	75
2.12.	Diagrama de flujos.....	75
2.13.	Control interno.....	76
2.13.1	Definición de control interno.....	76
2.14.	Contabilidad.....	77
2.15.	Políticas contables.....	77
2.16.	Costos.....	77
2.17.	Contabilidad de costos .....	78
2.17.1	Definición .....	78
2.18.	Elementos del costo .....	79
2.19.	Activo.....	80
2.20.	Pasivos .....	81
2.21.	Patrimonio.....	81

2.22.	Ingresos .....	82
2.23.	Gastos.....	82
2.24.	Estados Financieros .....	83
2.25.	Balance general.....	83
2.26.	Estado de resultados.....	83
2.27.	Estado de flujo de efectivo.....	84
2.28.	Razones o indicadores Financieros .....	84
2.29.	Tributación.....	86
2.30.	Marco legal .....	86
2.30.1	Servicio de Rentas Internas .....	86
2.30.2	Ministerio de trabajo.....	86
2.30.3	Satisfacción del Cliente .....	87
CAPÍTULO III.....		88
3.	PROPUESTA.....	88
3.1.	INTRODUCCIÓN .....	88
3.2.	OBJETIVOS .....	89
3.2.1	Objetivo general .....	89
3.2.2	Objetivos específicos.....	89
3.3.	Razón social y logotipo.....	90
3.3.1	Razón social .....	90
3.3.2	Logotipo .....	90

3.4.	Filosofía institucional.....	90
3.4.1	Quienes somos.....	90
3.4.2	Misión.....	91
3.4.3	Visión .....	91
3.4.4	Valores .....	91
3.4.5	Principios.....	92
3.5.	Políticas.....	92
3.5.1	Políticas del área de producción.....	92
3.5.2	Política del área de comercialización .....	93
3.5.3	Políticas área de Recursos humanos.....	93
3.5.4	Políticas de servicio.....	93
3.6.	Manual Administrativo .....	94
3.6.1	Proceso de contratación del personal .....	94
3.6.2	Horarios de trabajo .....	96
3.6.3	Registros de asistencia .....	97
3.6.4	Vacaciones .....	98
3.6.5	Beneficios de ley .....	100
3.6.6	Liquidación laboral .....	100
3.7.	Organigrama estructural.....	101
3.8.	Estructura organizacional.....	101
3.9.	Manual de funciones .....	103

3.10.	Manual de procedimiento .....	116
3.10.1	Proceso de producción de la tela .....	116
3.10.2	Procedimiento de producción .....	118
3.10.3	Procedimiento de ventas .....	121
3.10.4	Procedimiento de compras.....	123
3.11.	Costos de producción.....	125
3.11.1	Materia prima .....	125
3.11.2	Mano de obra.....	126
3.11.3	Costos indirectos de fabricación.....	126
3.12.	MANUAL CONTABLE.....	127
3.12.1	Plan de cuentas .....	127
3.12.2	Descripción de las principales cuentas .....	132
3.13.	Proceso contable .....	144
3.13.1	Libro diario .....	145
3.13.2	Libro mayor .....	146
3.13.3	Modelo de estado de situación financiera.....	147
3.13.4	Estado de resultados .....	148
3.13.5	Estado de flujo del efectivo .....	150
3.13.6	Estado de cambios en el patrimonio .....	152
3.14.	Índices financieros .....	153
3.14.1	Índice de liquidez.....	153

3.14.2	Índice de solvencia .....	153
3.14.3	Índice de Rentabilidad .....	154
3.15.	Procesos financieros.....	155
3.15.1	Arqueo de caja.....	155
3.15.2	Rol de Pagos .....	156
3.15.3	Horas extras o suplementarias .....	156
3.15.4	Declaración de impuestos .....	156
3.16.	Manual Financiero .....	158
3.17.	Índice de satisfacción del cliente .....	169
3.17.1	Niveles de satisfacción .....	169
CAPITULO IV.....		171
4.	IMPACTOS.....	171
4.1.	Impactos del proyecto.....	171
4.1.1	Niveles de impacto .....	171
4.1.2	Impacto administrativo.....	172
4.1.3	Impacto social .....	174
4.1.4	Impacto ambiental .....	175
4.1.5	Impacto cultural.....	176
4.1.6	Análisis de los Indicadores.....	177
4.2.	VALIDACIÓN .....	177
4.2.1	Introducción .....	177

4.2.2	Equipo de trabajo .....	178
4.2.3	Métodos de verificación.....	178
4.2.4	Factores a validar .....	179
4.2.5	Método de calificación.....	179
4.2.6	Matriz de validación.....	180
4.2.7	Resultados .....	183
4.2.8	Rangos de validación .....	184
	CONCLUSIONES .....	185
	RECOMENDACIONES .....	186
	Bibliografía .....	187
	ANEXOS.....	189

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Matriz de marco lógico de la microempresa de calzado artesanal "SHAMBANA"	33
Tabla 2 Población del Personal de SHAMBANA	34
Tabla 3 Permanencia del personal	42
Tabla 4 Proceso de selección de personal	43
Tabla 5 Cumplimiento de obligaciones	44
Tabla 6 Ambiente laboral	45
Tabla 7 Sugerencia del personal	46
Tabla 8 Capacitación del personal	47
Tabla 9 Conocimiento sobre filosofía institucional	48
Tabla 10 Presencia de un manual Administrativo	49
Tabla 11 Organigrama Institucional	50
Tabla 12 Facilidad Herramientas para el desempeño	51
Tabla 13 Medios publicitarios	52
Tabla 14 Conformidad del producto	54
Tabla 15 Calificación de Instalaciones	55
Tabla 16 Conocimiento del personal	56
Tabla 17 Rapidez de atención al cliente	57
Tabla 18 Recomendación del producto	58
Tabla 19 Matriz FODA	59
Tabla 20 Fechas de legalización de decimos	100
Tabla 22 Funciones administrativas	103
Tabla 23 Funciones contables	105
Tabla 24 Funciones de recursos humanos	106

Tabla 25 Funciones del comprador .....	107
Tabla 26 funciones del vendedor .....	108
Tabla 27 Funciones del diseñador.....	110
Tabla 28 Funciones operador telar .....	111
Tabla 29 Funciones Operador de Corte .....	112
Tabla 30 Funciones Troquelado.....	113
Tabla 31 Funciones Operador de Ensamblaje.....	114
Tabla 32 Funciones de Operador de Armado y Terminado .....	115
Tabla 33 Proceso de producción de tela.....	116
Tabla 34 Proceso de Producción de calzado .....	118
Tabla 35 Proceso de Ventas .....	121
Tabla 36 Proceso de Compras.....	123
Tabla 37 Costo de la materia prima .....	125
Tabla 38 Costos de mano de obra .....	126
Tabla 39 Costos indirectos de fabricación .....	126
Tabla 40 Plan de cuentas.....	127
Tabla 41 Caja - Bancos .....	133
Tabla 42 Cuentas y documentos por cobrar .....	134
Tabla 43 Inventario materia prima.....	135
Tabla 44 Inventarios materiales indirectos .....	136
Tabla 45 Inmueble, maquinaria y equipo.....	137
Tabla 46 Depreciaciones .....	138
Tabla 47 Cuentas por pagar.....	139
Tabla 48 Capital .....	140
Tabla 49 Resultados acumulados .....	141

Tabla 50 Ventas.....	142
Tabla 51 Gastos.....	143
Tabla 52 Libro diario .....	145
Tabla 53 Libro mayor.....	146
Tabla 54 Estado de situación financiera.....	147
Tabla 55 Estado de resultados.....	148
Tabla 56 Estado de flujo del efectivo.....	150
Tabla 57 Estado de Cambios en el patrimonio.....	152
Tabla 58 Calculo horas extras y suplementarias .....	156
Tabla 59 Fechas de declaraciones de IVA .....	157
Tabla 60 Proceso Arqueo de caja.....	158
Tabla 61 Formato de Arqueo de caja .....	159
Tabla 62 Rol de pagos.....	161
Tabla 63 Formato rol de pagos.....	162
Tabla 64 Proceso de horas extras .....	164
Tabla 65 Formato de horas extras .....	166
Tabla 66 Proceso de declaración del IVA.....	167
Tabla 67 Niveles de satisfacción.....	169
Tabla 68 Nivel de impacto .....	172
Tabla 69 Indicadores de impactos.....	172
Tabla 70 Impacto social .....	174
Tabla 71 Matriz de Impacto Ambiental .....	175
Tabla 72 Matriz de Impacto cultural .....	176
Tabla 73 Matriz de validación.....	180
Tabla 74 Matriz de la Validación de la propuesta.....	182

**ÍNDICE DE GRÁFICOS**

Gráfico 1 Permanencia del personal .....	42
Gráfico 2 Proceso de selección de personal .....	43
Gráfico 3 Cumplimiento de obligaciones .....	44
Gráfico 4 Ambiente laboral.....	45
Gráfico 5 Sugerencia del personal .....	46
Gráfico 6 Capacitación del personal .....	47
Gráfico 7 Conocimiento sobre filosofía institucional .....	48
Gráfico 8 Presencia de un manual Administrativo .....	49
Gráfico 9 Organigrama Institucional .....	50
Gráfico 10 Facilidad Herramientas para el desempeño .....	51
Gráfico 11 Medios publicitarios.....	52
Gráfico 12 Atención al Cliente .....	53
Gráfico 13 Conformidad del producto .....	54
Gráfico 14 Calificación de Instalaciones .....	55
Gráfico 15 Conocimiento del personal .....	56
Gráfico 16 Rapidez de atención al cliente.....	57
Gráfico 17 Recomendación del producto.....	58
Gráfico 18 Elementos del costo .....	79
Gráfico 19 Estructura organizacional.....	101
Gráfico 20 Organigrama Funcional .....	102
Gráfico 21 Procesos de producción de tela .....	117
Gráfico 22 Proceso de producción de calzado .....	120
Gráfico 23 Proceso de ventas .....	122
Gráfico 24 Proceso de Compras.....	124

Gráfico 25 Proceso contable propuesto.....	144
Gráfico 26 Arqueo de caja .....	160
Gráfico 27 Rol de pagos.....	163
Gráfico 28 Proceso de horas extras y suplementarias .....	165
Gráfico 29 Proceso de declaración de IVA.....	168

## ANTECEDENTES

SHAMBANA es una Microempresa Otavaleña creada en el año 2012, pionera en la elaboración de calzado artesanal, su principal materia prima es el penco planta nativa que se la encuentra en las diferentes comunidades de la provincia de Imbabura. Desde un principio hasta el día de hoy, el objetivo de esta microempresa ha sido en promover la belleza del calzado hecho a mano.

El recorrido hasta obtener un par de SHAMBANA se inicia en el campo. Cuando el penco ha alcanzado 1 metro de longitud, se lo corta y se lo pasa por una máquina desfibradora, así se obtiene la materia prima para el contorno de lo que será la alpargata. Mientras tanto, otros artesanos elaboran la tela, que es fabricada con algodón de lona y toma forma en un telar operado de forma manual. Los diseños son coloridos y tienen una inspiración que mezcla lo dinámico y juvenil. Después, en un taller y bajo la dirección de Amaguaña, nueve artesanos hacen el molde y elaboran los nuevos zapatos. El resultado es calzado y alpargatas artesanales con diseños para hombres y mujeres. Estos productos también son ecológicos y de alta durabilidad.

Shambana mi kangi, es una expresión que los ancianos han sabido transmitir durante generaciones, una de las principales preocupación de nuestros ancestros ha sido la pérdida cultural kichwa y siempre ha sido una de sus mayores prioridades en sus vidas , ya que se ha mantenido durante muchos años, el gran valor cultural y ancestral que representa a nuestro país y los andes de la cultura kichwa andina, con sus habilidades manuales y su forma de apreciar el entorno natural las nuevas generaciones han conllevado a que SHAMBANA llene de vida, historia, cultura , calidad y moda en la actualidad , haciendo que lo heredado de nuestros ancianos no se detenga incentivando un estilo de vida, que de vida al mundo.

## **JUSTIFICACIÓN Y VIABILIDAD**

Este proyecto tiene como finalidad mejorar el proceso administrativo y financiero de la organización, ya que, hasta el momento por la falta de conocimiento en la aplicación de procesos, las actividades de la microempresa se han venido desarrollando de manera empírica, por lo tanto, la elaboración del Manual mejorará la gestión de la Institución y la minimización de recursos.

Una organización administrativa y financiera permitirá a la empresa tener un mayor posicionamiento en el mercado, ser competitivo, diversificar sus productos y la expansión hacia otros mercados.

El calzado artesanal “SHAMBANA” ha decidido adoptar un manual administrativo y financiero debido a que es instrumento importante que aporta al crecimiento progresivo de la Microempresa, de igual manera la microempresa no cuenta con normativa interna, políticas administrativas y financieras para lograr un eficiente manejo del control interno que ayude a una oportuna toma de decisiones.

La propuesta de implementar el presente manual es para lograr mejorar el manejo de los recursos del personal, exista mayor comunicación tanto como de reglas y procedimientos que ayudara a mejorar el servicio y la calidad del calzado artesanal de la Microempresa y satisfacer todas las necesidades de sus clientes.

El Manual Financiero permitirá a la organización conocer a través de un proceso, los tiempos y costos al momento de realizar adquisiciones de materia prima e insumos, de la misma manera establecer el precio de venta de cada uno de sus productos.

Este manual administrativo y financiero es viable porque la microempresa no cuenta con los instrumentos administrativos y financieros que permitan evaluar la gestión y analizar si los recursos de la empresa están siendo utilizados de manera oportuna, por esta razón se desarrollara dicho manual para mejorar la gestión de la organización.

### **OBJETIVO GENERAL**

Diseñar un manual Administrativo y Financiero para la Microempresa de Calzado Artesanal "SHAMBANA" ubicada en el Cantón Otavalo, Provincia de Imbabura mediante una investigación que permita mejorar los procesos de la administración.

### **OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Realizar el diagnostico situacional que aporte con la información necesaria sobre la situación administrativa y financiera que se encuentra actualmente la microempresa "SHAMBANA"
- Establecer las bases teóricas que sustente los procedimientos administrativos y financieros para una mejor organización en la microempresa "SHAMBANA".
- Diseñar una propuesta de mejora a la estructura organizacional realizando procesos administrativos y financieros que fortalezca, por lo tanto, permita la optimización de recursos en cada uno de los procesos.
- Evaluar los posibles impactos que generará al aplicar la propuesta del desarrollo de un manual administrativo y financiero recomendado.

## **ORGANIZACIÓN METODOLÓGICA**

Para desarrollar el presente proyecto de titulación se determinará el método analítico donde el desarrollo cognoscitivo ayudará en la investigación administrativa y financiera, así como el entorno de la microempresa de calzado artesanal “SHAMBANA”.

### **MÉTODOS GENERALES**

#### **Inductivo**

Es una forma de razonar partiendo de una serie de observaciones particulares que permiten la producción de leyes y conclusiones generales.

#### **Deductivo**

La deducción empieza por las ideas generales y pasa a los casos particulares y, por tanto, no plantea un problema. Una vez aceptados los axiomas, los postulados y definiciones, los teoremas y demás casos particulares resultan claros y precisos

#### **Analítico**

Es un proceso cognoscitivo, que consiste en descomponer un objeto de estudio al separar cada parte del todo para estudiarla de manera individual.

#### **Sintético**

Consiste en integrar los componentes dispersos de un objeto de estudio para estudiarlos en su totalidad.

## **MÉTODOS ESPECÍFICOS**

### **Histórico**

Este método histórico tiene como objetivo el estudiar cuál es el método del proceso de investigación en la ciencia histórica y así identificar patrones que sean regulares y las causas generales que hay en los procesos históricos, en especial a largo plazo.

### **Descriptiva**

La investigación descriptiva busca especificar las propiedades, características y perfiles importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis.

### **Campo**

La investigación de campo. “Se caracteriza porque el mismo objeto de estudio sirve de fuente de información para el investigador. Estriba en la observación directa y en vivo de las cosas y la conducta de personas, fenómenos, etcétera

## **INSTRUMENTOS**

### **Entrevista**

Es un instrumento que permite la recolección de información a través del dialogo entre el entrevistador y el entrevistado por medio de una serie de preguntas. A través de esta técnica se pudo obtener información sobre aspectos más relevantes tanto internos como externos de la entidad

**Ficha de observación**

Permite recopilar información para conocer la situación actual y recabar información importante en cuanto a infraestructura, ambiente laboral y desarrollo de las actividades dentro de la empresa.

**Encuesta**

Es un instrumento, que permite la recopilación de información por medio de preguntas cerradas para conocer la opinión de un grupo de personas, para luego llevar al análisis, procesar, graficar e interpretar dicha información.

## CAPÍTULO 1

### 1. DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

#### 1.1. Antecedentes

SHAMBANA es una Microempresa Otavaleña creada en el año 2012, pionera en la elaboración de calzado artesanal, se encuentra constituida como una empresa familiar, en el año 2014 se dedica a la comercialización del producto y se estabiliza con su marca, su principal materia prima es el penco planta nativa que se la encuentra en las diferentes comunidades de la provincia de Imbabura. Desde un principio hasta el día de hoy, el objetivo de esta microempresa ha sido en promover la belleza del calzado hecho a mano.

El penco es una planta natural que se la utiliza desde los tiempos remotos para fabricar productos artesanales como alpargatas, tambores, sogas, etc. Esta planta natural se encuentra a lo largo del callejón interandino en laderas y quebradas, la esperanza vida del penco es entre 16 a 18 años.

El recorrido hasta obtener un par de SHAMBANA se inicia en el campo. Cuando el penco ha alcanzado 1 metro de longitud, se lo corta y se lo pasa por una máquina desfibradora, así se obtiene la materia prima para el contorno de lo que será la alpargata. Mientras tanto, otros artesanos elaboran la tela, que es fabricada con algodón de lona y toma forma en un telar operado de forma manual. Los diseños son coloridos y tienen una inspiración que mezcla lo dinámico y juvenil.

## **1.2. Objetivos del diagnóstico**

### **1.2.1 Objetivo general**

Analizar el diagnóstico situacional de los procesos administrativos y financieros de la microempresa de calzado artesanal “SHAMBANA”, a través de la identificación de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, con el fin de mejorar la organización

### **1.2.2 Objetivos específicos**

- Determinar los factores internos y externos que permita la planificación estratégica de la microempresa a fin de lograr un mejor desarrollo de las actividades.
- Estudiar procesos, normas y políticas administrativas que maneja la organización para lograr los objetivos planteados
- Analizar el proceso financiero para la obtención de datos contables que sustente la información financiera de la microempresa.
- Evaluar el nivel satisfacción de los clientes de la microempresa.

## **1.3. Variables diagnósticas**

- Filosofía Institucional
- Áreas administrativas
- Procesos financieros
- Atención al cliente

## **1.4. Indicadores o sub-aspectos**

### **1.4.1 Herramientas Administrativas**

- Filosofía Institucional
- Misión
- Visión
- Principios y valores

### **1.4.2 Áreas administrativas**

- Organigrama estructural
- Determinación de funciones
- Determinación de procedimiento
- Normas y políticas
- Derechos patronales

### **1.4.3 Proceso financiero**

- Proceso contable
- Costo de producción
- Arqueos de caja
- Rol de pagos
- Estados financieros
- Obligaciones tributarias

### **1.4.4 Atención del cliente**

- Satisfacción del cliente

### 1.5. Matriz de marco lógico

Tabla 1 Matriz de marco lógico de la microempresa de calzado artesanal "SHAMBANA"

<b>Objetivos Específicos</b>	<b>Variable</b>	<b>Indicador</b>	<b>Tipo de Fuente Primaria/Secundaria</b>	<b>Fuente y Técnica</b>
Determinar los factores internos y externos que permitan la filosofía institucional de la microempresa a fin de lograr un mejor desarrollo de las actividades.	Filosofía institucional	Misión Visión Principios y valores Políticas	Primaria	Gerente :  Entrevista
Establecer normas y políticas administrativas que mejoren los procesos y funciones de la Microempresa.	Áreas administrativas	Contratación del personal Derechos patronales Organigrama estructural Descripción de Procesos Descripción de funciones	Primaria	Gerente/Empleados  Entrevista/Encuesta
Analizar el proceso financiero para la obtención de datos contables que sustente la información financiera de la microempresa.	Proceso financiero	Proceso contable Costos de producción Estados financieros Nómina o rol de trabajadores Arqueo de caja Cálculo de horas extras Obligaciones tributarias	Primaria	Gerente:  Entrevista
Establecer el nivel de satisfacción de los clientes de la microempresa.	Atención al cliente	Calidad de servicio Satisfacción del cliente	Primaria	Clientes: Encuesta

Fuente: Investigación propia  
Elaborado por: El Autor

## 1.6. Mecánica operativa

### 1.6.1 Indicación de la población y cálculo de la muestra

SHAMBANA cuenta con 10 empleados incluyendo a su gerente propietario, no fue necesario realizar el cálculo de la muestra esta información se recolecto a través de la técnica de encuesta realizada a los empleados, los cuales se encuentran distribuidos de la siguiente manera.

*Tabla 2 Población del Personal de SHAMBANA*

U. ADMINISTRATIVA	# TRABAJADORES
GERENTE PROPIETARIO	1
SECRETARIA	1
PERSONAL EN VENTAS	3
EMPLEADOS	5
TOTAL	10

Fuente: Encuesta al personal de "SHAMBANA"  
Elaborado por: El Autor

### 1.6.2 Identificación de la muestra

El cálculo del tamaño de la muestra nos facilitara a determinar el número de clientes a investigar.

Para establecer el tamaño de la muestra se utilizó la siguiente formula.

$$n = \frac{Nz^2d^2}{e^2(N-1) + z^2d^2}$$

Datos

$n$  = tamaño de la muestra

$N$  = Población 200

$Z$  = Valor tipificado en la distribución normal 1.96

$d^2$  = varianza de la población 0.25

$e$  = índice de error 5% población finita

$N-1$  = es una corrección que se usa para muestras mayores de 30.

Mediante la aplicación de la fórmula para establecer el tamaño de la muestra, en los cuales nuestra población es de 200 clientes, según el cálculo nos da como resultado la aplicación de 132 clientes a ser encuestados.

## **1.7. Técnicas e instrumentos**

### **1.7.1 Información primaria**

Se levantará datos para determinar las áreas administrativas y la situación financiera en la que encuentra la organización, dirigida al propietario, contador y empleados de la microempresa a través de técnicas que se detallaran a continuación.

#### **1.7.1.1. Entrevista**

La presente técnica se realizará al Propietario para determinar la existencia de la planificación estratégica y estructural de la microempresa, a través de dicha técnica también analizaremos los objetivos que maneja el empresario. También se aplicará la entrevista al Contador con el objetivo de identificar herramientas administrativas y financieras que maneja

la microempresa en la actualidad además se analizará los resultados y se complementará con las demás técnicas de investigación.

#### **1.7.1.2. Encuesta**

La encuesta se efectuará a los empleados y clientes que facilitará la recolección de información, se analizar funciones y rendimientos en cada una de las actividades encomendadas a los trabajadores y se complementará con las demás técnicas para establecer presuntas soluciones.

#### **1.7.2 Información secundaria**

La fuente secundaria se levantó por documentación proporcionada por la microempresa y de igual manera información de libros relacionados con administración, contabilidad e internet.

### **1.8. Tabulación y análisis de la información**

Entrevista aplicada al Gerente propietario de la microempresa de calzado artesanal SHAMBANA de la ciudad de Otavalo, provincia de Imbabura.

#### **Datos Técnicos**

**Dirigida a:** Sr. Amaguaña Lema Charic Raúl

**Edad:** 34

**Cargo:** Gerente propietario

**1. ¿La microempresa tiene establecido una misión, visión y objetivos estratégicos?**

La microempresa no cuenta con una misión y visión, los objetivos no los tenemos documentados, pero queremos llegar a todo el país con nuestro calzado.

**¿Conoce a sus competidores y que estrategias ha realizado para diferenciarse de ellos?**

Conozco personas que de igual manera se dedican a realizar esta labor, pero lo hacen con conocimientos básicos sin tecnología y sin calidad como nosotros lo elaboramos. En la ciudad de Ibarra somos la única empresa que se dedica al calzado artesanal con visión al mercado juvenil.

**2. ¿Cree usted que un manual administrativo favorezca y mejore el desempeño de los trabajadores?**

Desde mi punto de vista creo que sí favorecería, para complementar nuestra empresa y tener crecimiento empresarial, también sería una gran ayuda para saber que necesidades y opiniones tienen nuestros trabajadores a la hora de desempeñar sus labores.

**3. ¿Están establecidas las funciones de los trabajadores?**

Se les explica a los trabajadores las funciones que tienen que realizar se les enseña el manejo de las máquinas como una pequeña capacitación, pero una guía en sí no la tenemos.

**4. ¿Usted conoce o maneja algún sistema o procesos de selección de personal?**

No, no se realiza ningún proceso de selección se lo hace por preferencia de edades, experiencia en calzado artesanal y tejido.

**5. ¿Cuenta la microempresa con algún sistema contable informático?**

Si, cuenta con el sistema Mónica básico que es utilizado para facturación y stock del producto en la tienda.

**6. ¿Tiene conocimientos sobre las obligaciones que el empleador tiene con los trabajadores?**

No muy claros esos trámites los dejamos al contador quien nos ayuda con los contratos y roles de pago para los trabajadores.

**7. ¿La microempresa realiza capacitaciones a los trabajadores en las diferentes áreas?**

Se realiza capacitación en el área de comercialización con temas sobre atención al cliente y del proceso del producto, pero en el área de producción se realiza una capacitación sobre el manejo de la maquinaria cuando el personal ingresa a laborar a la microempresa ya que se escoge personal con experiencia en tejido.

**8. ¿Usted analiza los estados financieros antes de tomar decisiones para su empresa?**

No, porque realmente el SRI no me exige estados financieros solo que cumpla con las declaraciones mensuales de IVA.

**9. ¿La autoridad sobre salidas de efectivo está clara y formalmente definida?**

No, no se encuentra formalmente definida se nos avisa los gastos que van a realizar y autorizamos de manera verbal de igual manera se los realiza los adelantos de sueldo, pero no firman nada de una manera formal.

**10. ¿La comunicación con el contador sobre la situación de la microempresa en el área financiera es clara y frecuente?**

Se tiene comunicación con el contador una vez al mes para cumplir con las obligaciones tributarias y cuando se necesite algún documento para realizar trámites del negocio.

**11. ¿Con que frecuencia se realizar un seguimiento a las labores de los trabajadores?**

No se realiza un seguimiento a los trabajadores

**12. ¿Existe un adecuado control físico de las facturas?**

Si, las facturas solo son archivadas de manera cronológica de ingresos y de compras, pero la facturación electrónica no se tiene mucho conocimiento y esas facturas nos ayuda la contadora para poderlas ingresar a la declaración del IVA.

**13. ¿Existen políticas contables bien definidas?**

No, no existen políticas contables.

**14. ¿Realiza un algún sistema de costos o registro de ingresos y egresos?**

No, no se realiza ningún sistema de costos por desconocimiento y opera de manera empírica, sin embargo, la contadora externa es quien realiza un registro de ingresos y egresos con las facturas que se le envía para la declaración mensual de IVA.

**15. ¿Cuál son sus canales por los cuales promociona y distribuye su calzado?**

El calzado es exhibido por redes sociales, páginas web y se los distribuye, ferias artesanales y local comercial.

**1.8.1 Análisis de la entrevista realizada al propietario.**

La fabricación del calzado se realiza en la ciudad Otavalo, SHAMBANA cuenta con infraestructura propia y adecuada para la elaboración de producto, mientras que su punto de venta está ubicado en la ciudad de Ibarra en el centro comercial la PLAZA SHOPPING CENTER un muy visitado por turistas nacionales e internacionales.

El propietario manifiesta que no tiene definida una filosofía institucional que los objetivos, por esta razón se podría decir que limita su crecimiento y al no tener una visión donde se pueda orientar. De igual manera al aplicar la entrevista al propietario de la microempresa “SHAMBANA” se obtuvo información apreciable sobre el conocimiento y la experiencia que tienen los trabajadores a la hora de realizar un calzado artesanal, además el producto que es elaborado a mano se da a conocer al cliente, mediante una reseña de su proceso a través del personal de ventas. También pudo identificar que el manejo sobre las obligaciones

que tiene el propietario con los trabajadores lo hace una persona externa y que no cuenta con un contador de planta que aporte con sus conocimientos administrativos y financieros, sin embargo cumple con sus deberes de empleador pero de una forma desordenada que a la larga se forman problemas con las entidades de control, existe ausencia de control en el manejo de recurso de la microempresa en vistas que se opera las área administrativa y financiera de forma empírica.

La microempresa no cuenta con funciones establecidas que facilite el desempeño de los trabajadores y mejoren los procesos.

Existe el sistema informático MONICA en el cual solo se maneja para facturación y no se aprovecha las herramientas que tiene dicho sistema como libros mayores, reportes financieros, plan de cuentas y muchas funciones más que el sistema brinda, por esta razón se desconoce la utilidad o pérdida de la microempresa.

Se puede observar falencias que pueden ser corregidas con la implementación de un manual administrativo y financiero que disminuyan o eliminen los errores que comente la microempresa por falta de conocimiento sobre obligaciones laborales y tributarias.

**RESULTADOS SOBRE LA ENCUESTA APLICADA A LOS EMPLEADOS DE LA MICROEMPRESA DE CALZADO ARTESANAL “SHAMBANA” DEL CANTÓN OTAVALO.**

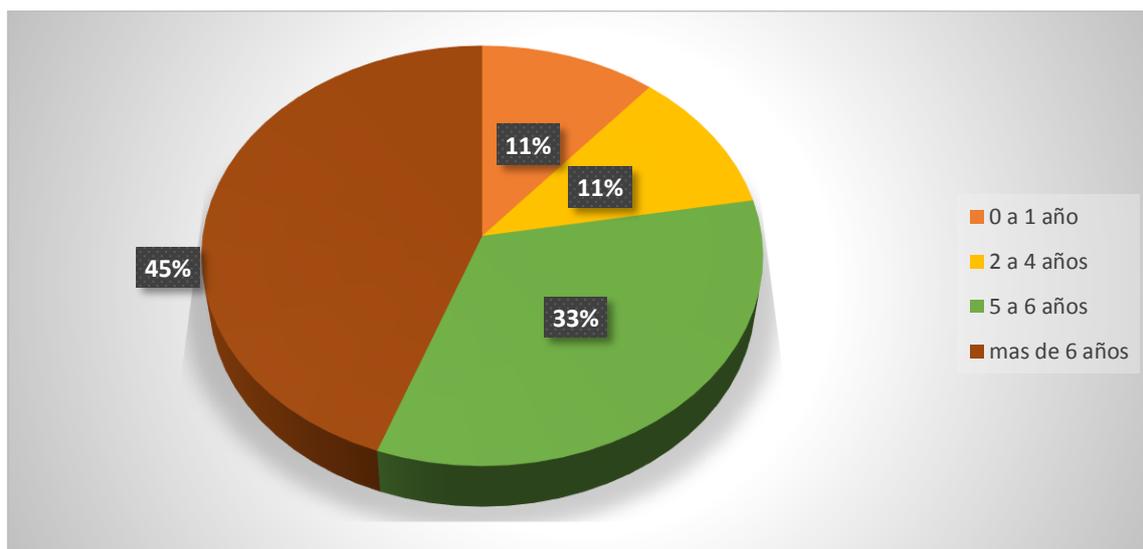
### ¿Qué tiempo usted labora en la microempresa?

Tabla 3 Permanencia del personal

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
0 a 1 año	1	11%
2 a 4 años	1	11%
5 a 6 años	3	33%
más de 6 años	4	44%
TOTAL	9	100%

Fuente: Encuesta al personal de "SHAMBANA"  
Elaborado por: El Autor

Gráfico 1 Permanencia del personal



Fuente: Encuesta al personal de "SHAMBANA"  
Elaborado por: El Autor

#### Análisis:

Mediante el análisis se puede decir que los empleados tienen experiencia ya que un gran porcentaje del personal tiene una permanencia de 5 años o más en la microempresa y se ha tenido fidelidad de parte de los trabajadores, también podemos expresar que existe un personal comprometido con la microempresa y sus labores.

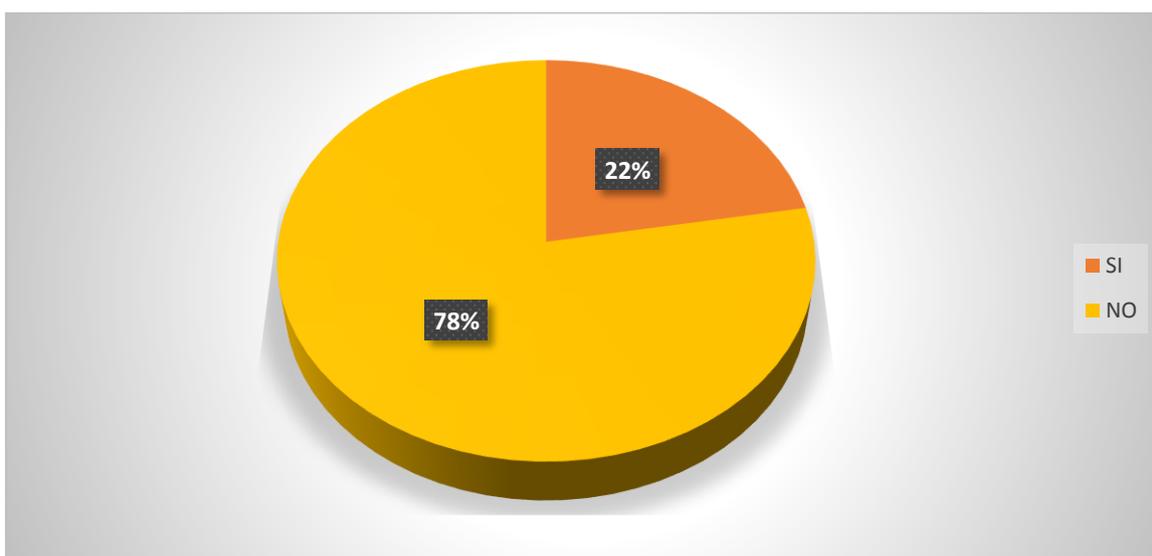
### ¿Al ingresar usted siguió un proceso de selección del personal?

*Tabla 4 Proceso de selección de personal*

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	2	22%
NO	7	78%
TOTAL	9	100%

Fuente: Encuesta al personal de "SHAMBANA"  
Elaborado por: El Autor

*Gráfico 2 Proceso de selección de personal*



Fuente: Encuesta al personal de "SHAMBANA"  
Elaborado por: El Autor

#### **Análisis:**

De acuerdo a los datos de la encuesta existe un porcentaje alto que afirma que no hubo un proceso de selección, mientras que un pequeño grupo si paso por un proceso para el área de comercialización del producto.

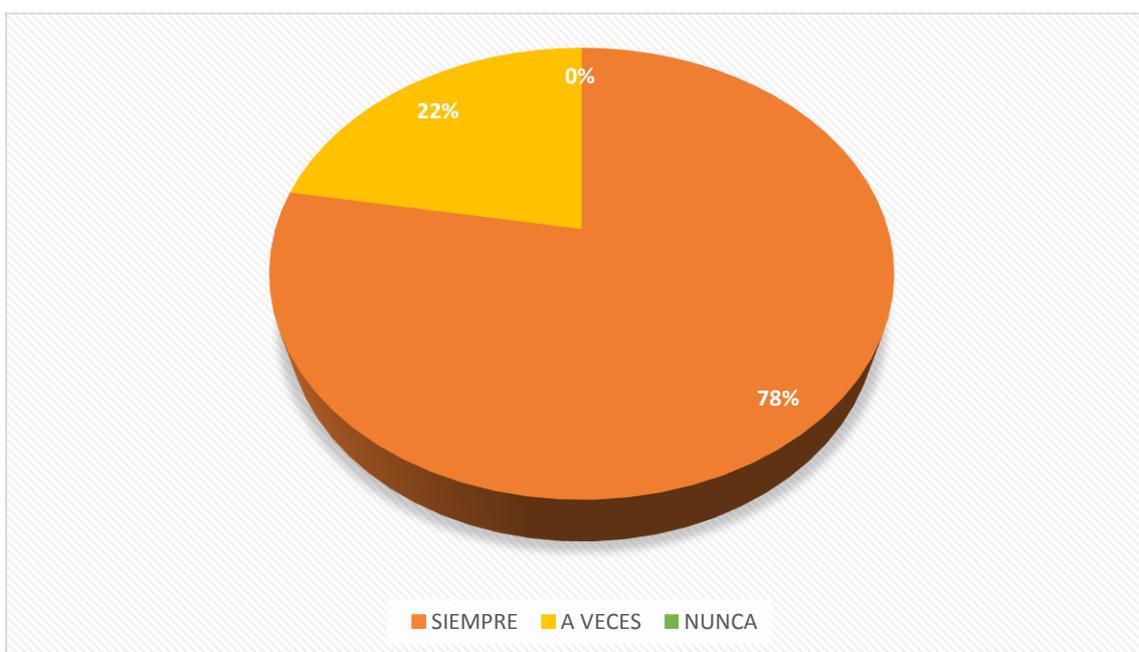
### ¿La empresa cumple con todas las obligaciones que estipula el código de trabajo?

Tabla 5 Cumplimiento de obligaciones

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SIEMPRE	7	78%
A VECES	2	22%
NUNCA	0	0%
TOTAL	9	100%

Fuente: Encuesta al personal de "SHAMBANA"  
Elaborado por: El Autor

Gráfico 3 Cumplimiento de obligaciones



Fuente: Encuesta al personal de "SHAMBANA"  
Elaborado por: El Autor

#### Análisis:

De acuerdo a los datos obtenidos por medio de la encuesta al personal, el propietario cumple con la mayoría de los trabajadores y con sus derechos, sin embargo, el otro porcentaje declaró que existe un incumplimiento a política interna sobre demora pago en días feriados.

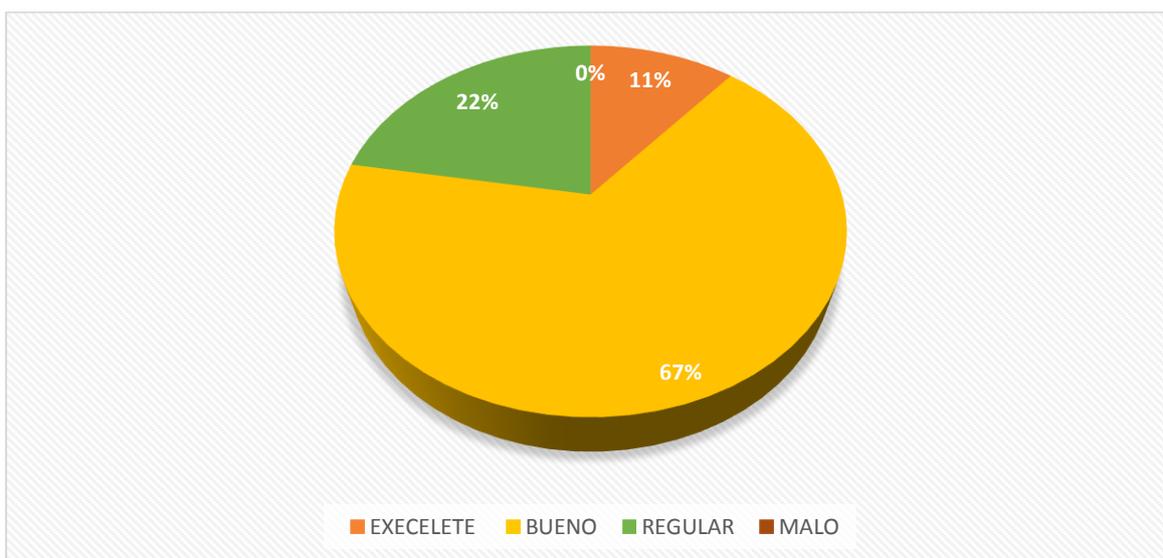
## ¿Cómo considera usted el ambiente laboral que hay la empresa?

Tabla 6 Ambiente laboral

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
EXECELETE	1	11%
BUENO	6	67%
REGULAR	2	22%
MALO	0	0%
TOTAL	9	100%

Fuente: Encuesta al personal de "SHAMBANA"  
Elaborado por: El Autor

Gráfico 4 Ambiente laboral



Fuente: Encuesta al personal de "SHAMBANA"  
Elaborado por: El Autor

### Análisis:

La mayor parte considera que existe un buen ambiente laboral y se determinó que este porcentaje de en la encuesta es del personal que trabaja en el área de producción y un pequeño porcentaje que se revela que existe un ambiente regular es en el área de ventas.

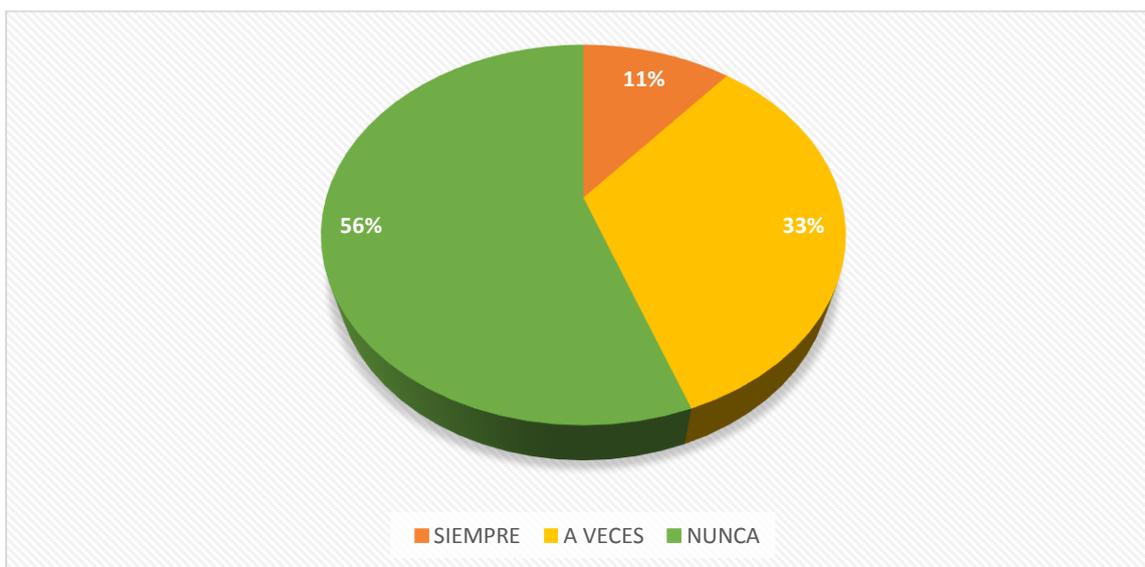
**¿La administración le da apertura para que usted pueda hacer sugerencias que contribuyan a mejorar el producto o proceso que realiza?**

*Tabla 7 Sugerencia del personal*

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SIEMPRE	1	11%
A VECES	3	33%
NUNCA	5	56%
TOTAL	9	100%

Fuente: Encuesta al personal de "SHAMBANA"  
Elaborado por: El Autor

*Gráfico 5 Sugerencia del personal*



Fuente: Encuesta al personal de "SHAMBANA"  
Elaborado por: El Autor

### **Análisis:**

Los datos nos dan como resultado que la mayoría del personal no tiene apertura para sus opiniones, porque no existe una iniciativa por parte del propietario para poder expresar algún comentario, otro porcentaje declara que si se ha tomado en cuenta algunas observaciones para mejorar el producto y el servicio.

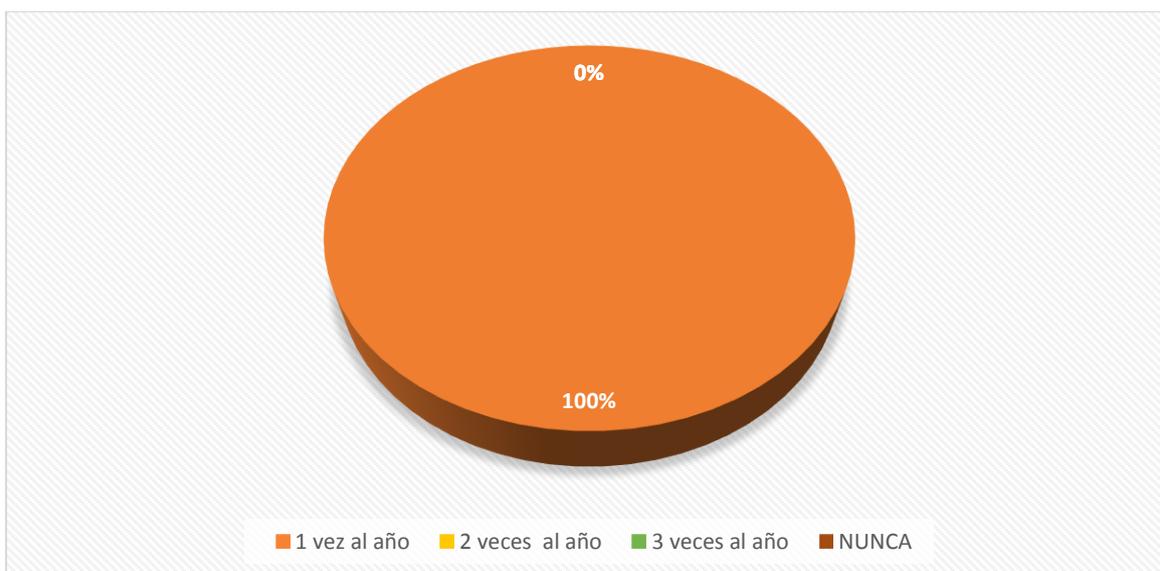
## ¿Ha recibido capacitaciones acordes a las actividades que realiza en la microempresa?

Tabla 8 Capacitación del personal

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1 vez al año	9	67%
2 veces al año	0	0%
3 veces al año	0	0%
NUNCA	0	33%
TOTAL	9	100%

Fuente: Encuesta al personal de "SHAMBANA"  
Elaborado por: El Autor

Gráfico 6 Capacitación del personal



Fuente: Encuesta al personal de "SHAMBANA"  
Elaborado por: El Autor

### Análisis:

El 100% los empleados afirman que si se reciben capacitaciones corresponde a las actividades que realiza y que se lo hace una vez en el año para mejorar las funciones de los trabajadores tanto en el área comercial como de producción.

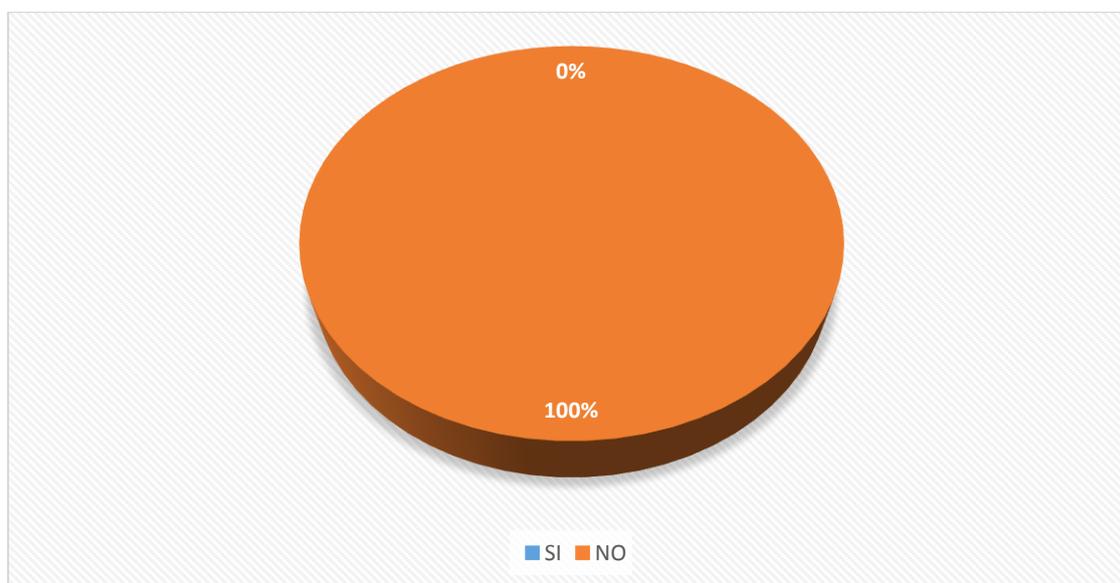
### ¿Conoce usted si la microempresa cuenta con misión y visión institucional?

Tabla 9 Conocimiento sobre filosofía institucional

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	0	0%
NO	9	100%
TOTAL	9	100%

Fuente: Encuesta al personal de "SHAMBANA"  
Elaborado por: El Autor

Gráfico 7 Conocimiento sobre filosofía institucional



Fuente: Encuesta al personal de "SHAMBANA"  
Elaborado por: El Autor

#### Análisis:

Con los datos obtenidos se puede determinar que el 100% del personal desconoce que exista una filosofía institucional, por esta razón se recomienda establecer una misión y visión, la misma que deberá ser socializada en la microempresa para que el personal conozca hacia donde se dirige.

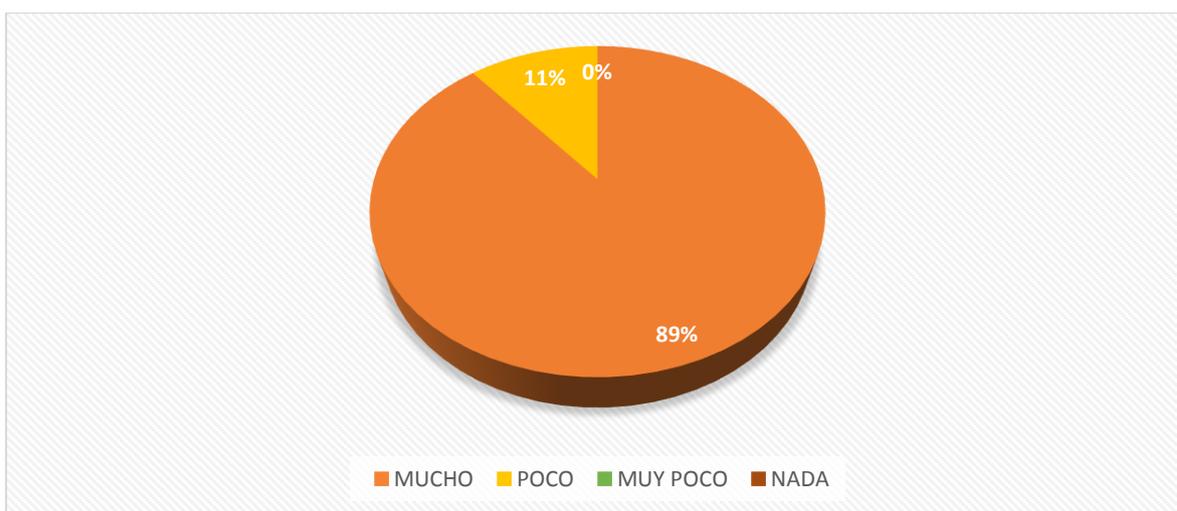
**¿Piensa usted que la creación de un manual administrativo favorezca los procesos y funciones de los trabajadores?**

*Tabla 10 Presencia de un manual Administrativo*

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
MUCHO	8	89%
POCO	1	11%
MUY POCO	0	0%
NADA	0	0%
TOTAL	9	100%

Fuente: Encuesta al personal de “SHAMBANA”  
Elaborado por: El Autor

*Gráfico 8 Presencia de un manual Administrativo*



Fuente: Encuesta al personal de “SHAMBANA”  
Elaborado por: El Autor

**Análisis:**

Se puede diferenciar que casi todo el personal de la microempresa piensa que un manual administrativo es favorable ya que les permitirá orientarse en sus funciones, mientras que un trabajador opina que será de poca ayuda para los empleados. Por lo que se determina que el manual administrativo tendría una buena acogida por parte del personal.

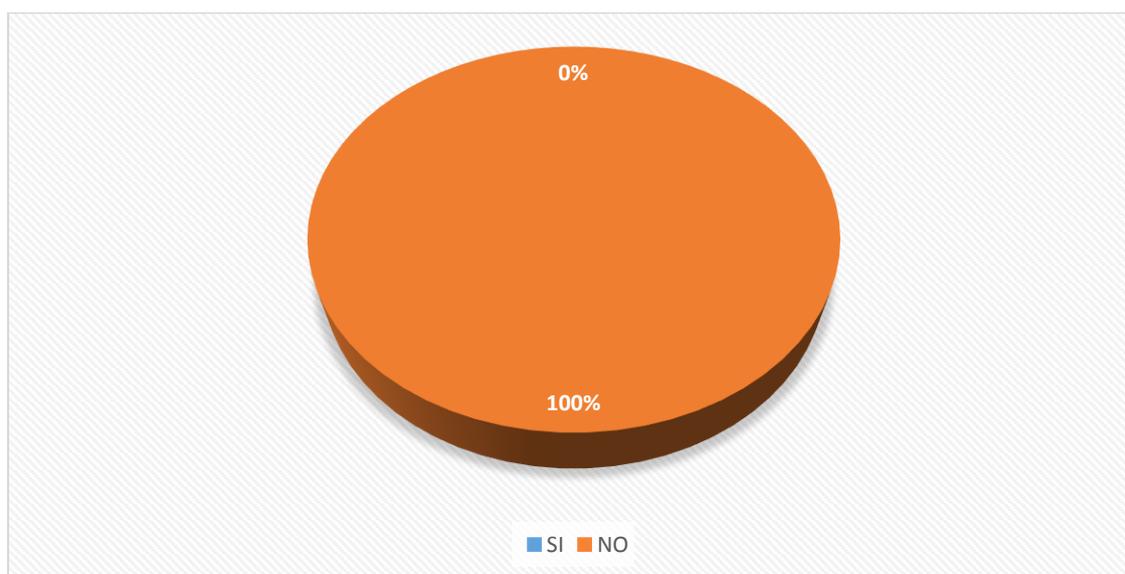
**¿Conoce usted si cuenta la microempresa con un organigrama institucional donde se identifique a que área pertenece?**

*Tabla 11 Organigrama Institucional*

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	0	0%
NO	9	100%
<b>TOTAL</b>	<b>9</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta al personal de "SHAMBANA"  
Elaborado por: El Autor

*Gráfico 9 Organigrama Institucional*



Fuente: Encuesta al personal de "SHAMBANA"  
Elaborado por: El Autor

### **Análisis:**

Se puede verificar que todo el personal de la microempresa desconoce la existencia de un organigrama institucional donde se detalle cada departamento y área de la microempresa, por lo tanto, se sugiere que se elabore un organigrama institucional para una mejor organización y comunicación entre áreas

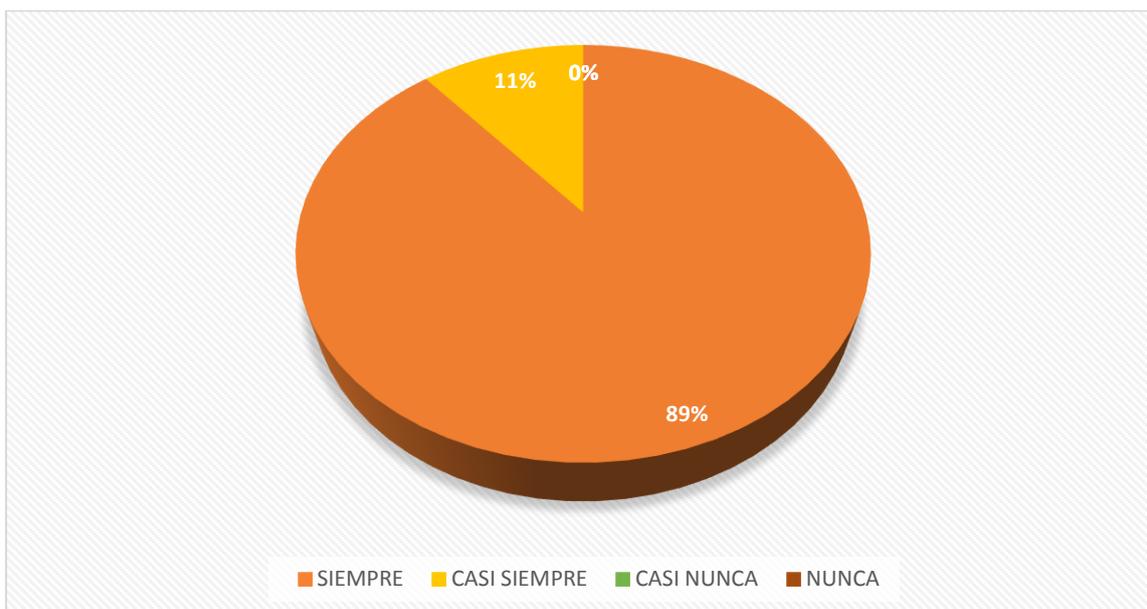
**¿Le facilitan todas las herramientas para desempeñar sus funciones de manera óptima?**

*Tabla 12 Facilidad Herramientas para el desempeño*

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SIEMPRE	8	89%
CASI SIEMPRE	1	11%
CASI NUNCA	0	0%
NUNCA	0	0%
TOTAL	9	100%

Fuente: Encuesta al personal de "SHAMBANA"  
Elaborado por: El Autor

*Gráfico 10 Facilidad Herramientas para el desempeño*



Fuente: Encuesta al personal de "SHAMBANA"  
Elaborado por: El Autor

### **Análisis:**

Con la información a través de la encuesta señala que el personal se encuentra satisfecho con las herramientas que le brindan para desempeñar su trabajo, esto nos da a entender que si existe preocupación por las necesidades de los trabajadores para que un mejor desempeño.

**Resultados de la encuesta aplicada a los clientes de la microempresa de calzado artesanal “SHAMBANA” del cantón Otavalo, Provincia de Imbabura**

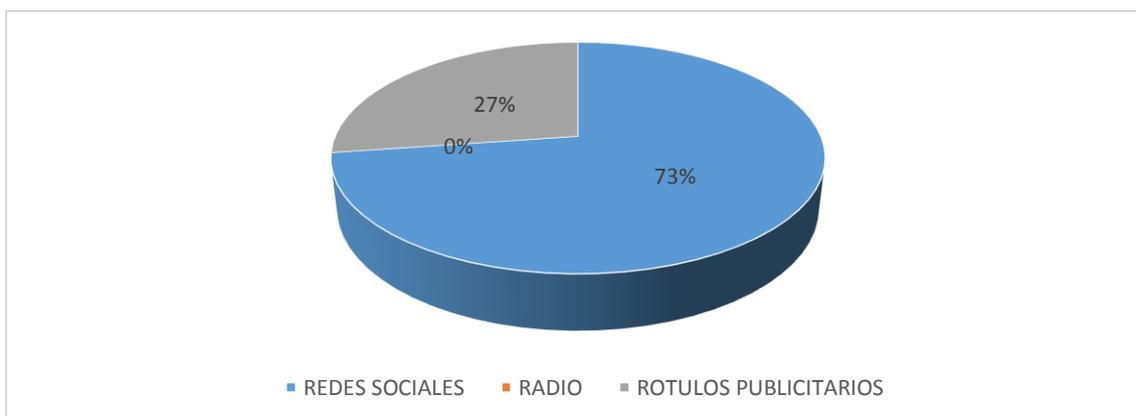
**¿Por cuál de estos medios publicitarios usted se enteró de SHAMBANA y de sus productos de calzado?**

*Tabla 13 Medios publicitarios*

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
REDES SOCIALES	96	73%
RADIO	0	0%
ROTULOS PUBLICITARIOS	36	27%
TOTAL	132	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los clientes de “SHAMBANA”  
Elaborado por: El Autor

*Gráfico 11 Medios publicitarios*



Fuente: Encuesta aplicada a los clientes de “SHAMBANA”  
Elaborado por: El Autor

**Análisis:**

Con la recolección de información de nuestros clientes se puede determinar que casi el 73 % de compradores llegan a conocer de nuestros productos por las redes sociales y que la otra parte el 27 % es por publicidad visual de rótulos, se puede decir que la mayor parte de compradores elige más las redes sociales porque encuentra más información y la variedad de modelos del calzado.

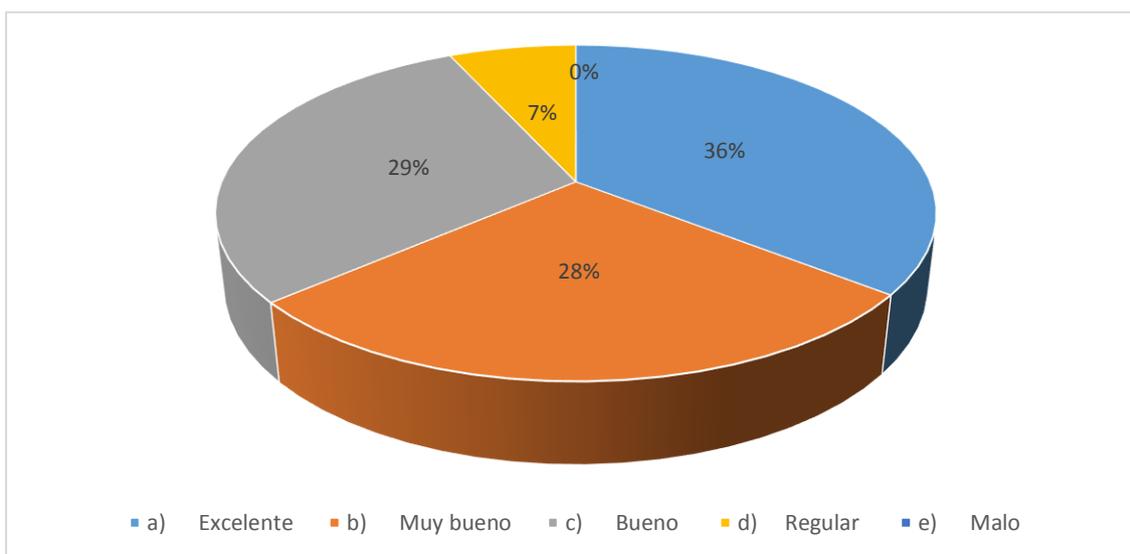
## ¿Cómo valora el trato recibido por el personal que le ha atendido?

Tabla 14 Atención al Cliente

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
a) Excelente	47	36%
b) Muy bueno	37	28%
c) Bueno	39	29%
d) Regular	9	7%
e) malo	0	0%
TOTAL	132	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los clientes de "SHAMBANA"  
Elaborado por: El Autor

Gráfico 12 Atención al Cliente



Fuente: Encuesta aplicada a los clientes de "SHAMBANA"  
Elaborado por: El Autor

### Análisis:

Dados los resultados podemos apreciar que la mayoría de las personas encuestadas son muy bien atendidas por el personal de ventas, los porcentajes que brindó la encuesta nos permite evidenciar que una mínima parte le pareció regular la atención, sin embargo, este pequeño porcentaje aporta a corregir pequeños detalles de la atención.

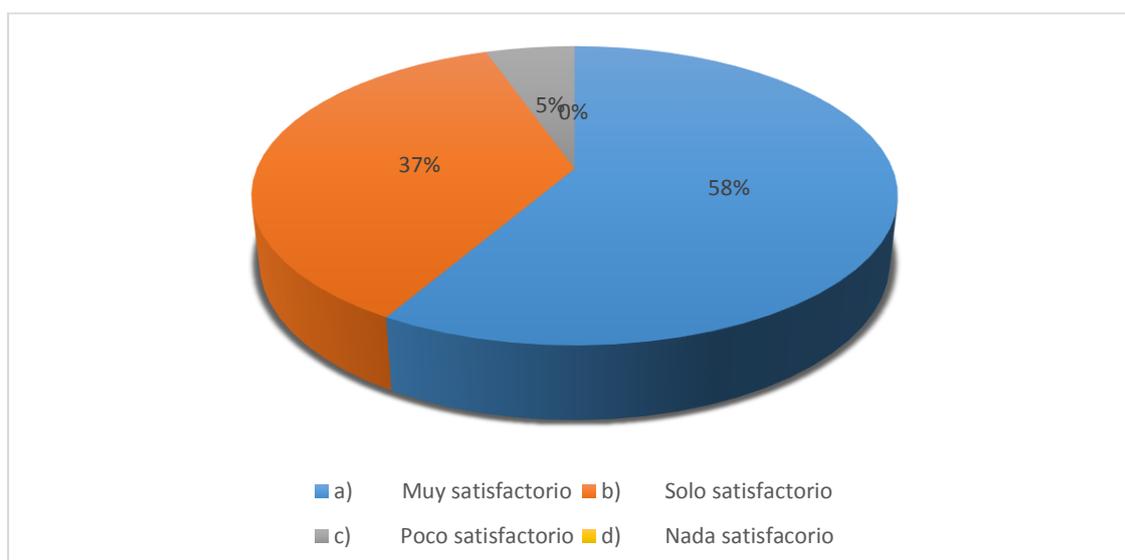
### ¿Cómo calificaría su conformidad con el producto obtenido?

Tabla 14 Conformidad del producto

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
a) Muy satisfactorio	77	58%
b) Solo satisfactorio	48	36%
c) Poco satisfactorio	7	5%
d) Nada satisfactorio	0	0%
TOTAL	132	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los clientes de "SHAMBANA"  
Elaborado por: El Autor

Gráfico 13 Conformidad del producto



Fuente: Encuesta aplicada a los clientes de "SHAMBANA"  
Elaborado por: El Autor

### Análisis:

Más del 50% de los encuestados se sienten muy satisfechos con el calzado SHAMABANA porque cumple con sus expectativas, mientras que el 37% opinó que está satisfecho con el calzado por su variedad de modelos y un 5% manifiesta poca satisfacción con el producto por su escasez de tallas, para lo cual estos datos permitirán mejorar el producto y tener más variedad y satisfacer las necesidades del cliente al 100%.

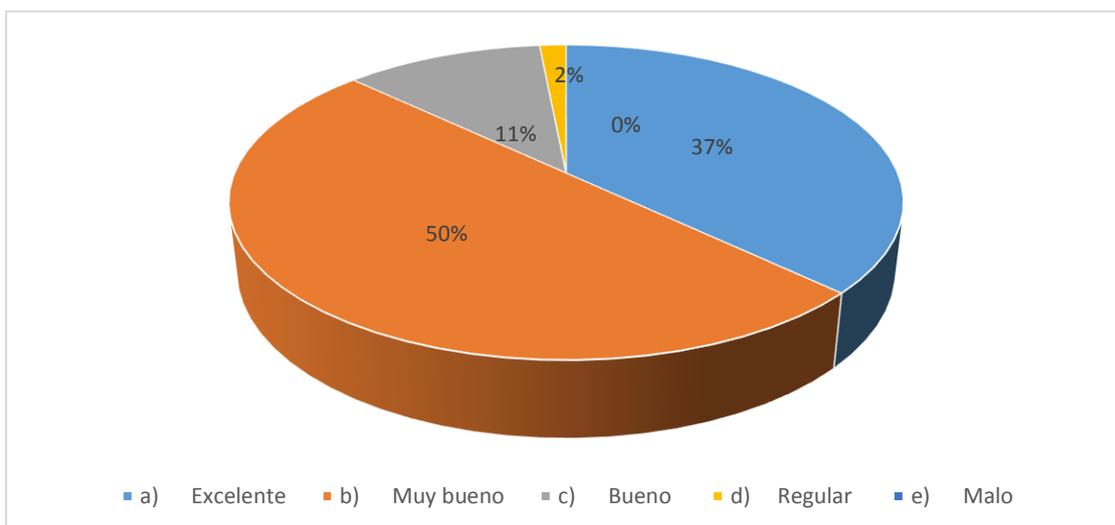
## ¿Qué le pareció nuestras instalaciones?

Tabla 15 Calificación de Instalaciones

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
a) Excelente	49	37%
b) Muy bueno	66	50%
c) Bueno	15	11%
d) Regular	2	2%
e) Malo	0	0%
TOTAL	132	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los clientes de "SHAMBANA"  
Elaborado por: El Autor

Gráfico 14 Calificación de Instalaciones



Fuente: Encuesta aplicada a los clientes de "SHAMBANA"  
Elaborado por: El Autor

### Análisis:

Se puede deducir por los datos obtenidos a través de la encuesta que la mitad de los clientes afirman que las instalaciones son excelentes, sin embargo, más de la cuarta parte o ve muy bueno por otro lado existe un grupo muy reducido le parece bueno la infraestructura y mínimo porcentaje expresó regularidad en el lugar por lo que se tomara en cuenta para mejorar y renovar nuestras instalaciones.

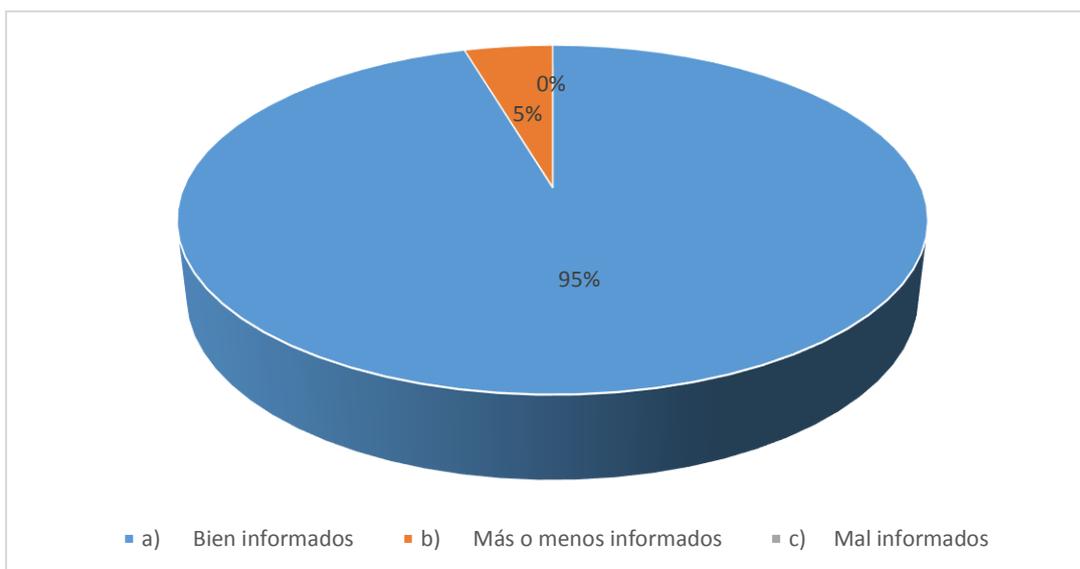
**¿Hasta qué punto el personal de ventas de se encuentra informados sobre el proceso del calzado artesanal SHAMBANA?**

*Tabla 16 Conocimiento del personal*

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
a) Bien informados	126	95%
b) Más o menos informados	6	5%
c) Mal informados	0	0%
TOTAL	132	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los clientes de "SHAMBANA"  
Elaborado por: El Autor

*Gráfico 15 Conocimiento del personal*



Fuente: Encuesta aplicada a los clientes de "SHAMBANA"  
Elaborado por: El Autor

**Análisis:**

Dados los resultados de la encuesta aplicada a los clientes, el 95 % aseguran que el personal de ventas se encuentra bien informado sobre el proceso del calzado y se sienten conformes con la explicación dada por el personal, por otra parte, solo un 5% de los encuestados aseveran que fueron más o menos informados y que estuvieron no tan conformes con la información.

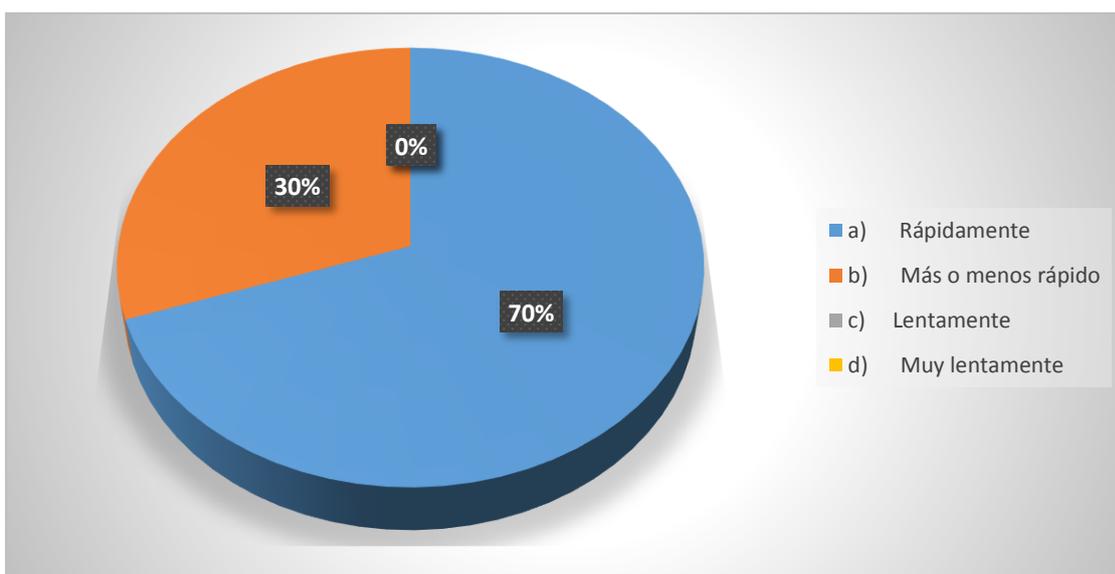
**¿En cuánto tiempo nuestros representantes de servicio al cliente fueron capaces de ayudarlo?**

*Tabla 17 Rapidez de atención al cliente*

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
a) Rápidamente	92	70%
b) Más o menos rápido	40	30%
c) Lentamente	0	0%
d) Muy lentamente	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>132</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta aplicada a los clientes de "SHAMBANA"  
Elaborado por: El Autor

*Gráfico 16 Rapidez de atención al cliente*



Fuente: Encuesta aplicada a los clientes de "SHAMBANA"  
Elaborado por: El Autor

**Análisis:**

Después de valorar los datos se puede decir que la atención a los clientes es rápida y que esto da una muy buena impresión del compromiso que tienen los empleados con la microempresa, otro segmento opina que la atención es más o menos rápida, estos datos deberían tomarse en cuenta para perfeccionar cada vez más la atención.

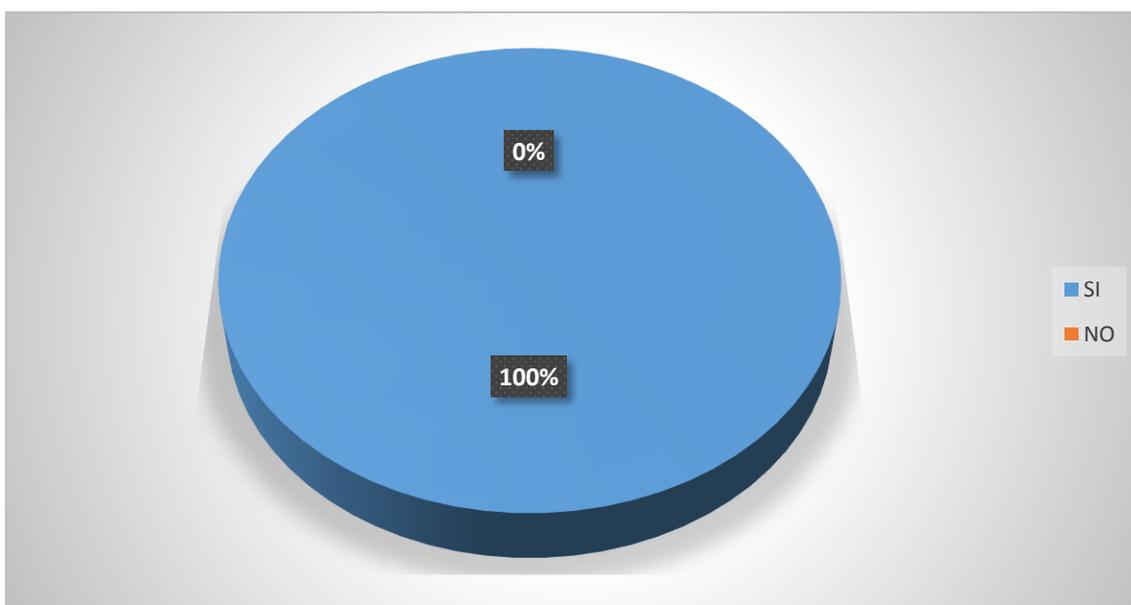
### ¿Usted recomendaría este tipo calzado a sus amigos, familiares y conocidos?

Tabla 18 Recomendación del producto

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	132	100%
NO	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>132</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta aplicada a los clientes de "SHAMBANA"  
Elaborado por: El Autor

Gráfico 17 Recomendación del producto



Fuente: Encuesta aplicada a los clientes de "SHAMBANA"  
Elaborado por: El Autor

#### Análisis:

En la encuesta aplicada a los clientes según la información obtenida se puede decir que un casi el 100% asevera que si recomendaría el calzado artesanal SHAMBANA a familiares, amistades y conocidos por lo cual se ve una oportunidad de crecimiento para la microempresa.

## 1.9. Matriz FODA

Tabla 19 Matriz FODA

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<p><b>F1.</b> Varios modelos.</p> <p><b>F2.</b> Buena atención.</p> <p><b>F3.</b> Personal con experiencia.</p> <p><b>F4.</b> Conocimiento del calzado artesanal.</p> <p><b>F5.</b> Producto de calidad y durable.</p> <p><b>F6.</b> Instalaciones y maquinaria con tecnología de punta.</p>	<p><b>O1.</b> Nuevo estilo de calzado en el mercado con grandes oportunidades de crecimiento.</p> <p><b>O2.</b> Nuevos mercados por explorar.</p> <p><b>O3.</b> Buena aceptación del producto por el mercado juvenil.</p> <p><b>O4.</b> Apertura mercado internacional-exportación.</p>
DEBILIDADES	AMENAZAS
<p><b>D1.</b> Objetivos no muy claros por el propietario.</p> <p><b>D2.</b> Inexistencia de control interno, y falta supervisión en los procesos.</p> <p><b>D3.</b> Ausencia de análisis de estados financieros.</p> <p><b>D4.</b> Manejo de la empresa de forma empírica.</p> <p><b>D5.</b> Ausencia de comunicación.</p>	<p><b>A1.</b> Cambio de políticas gubernamentales que encarecen la materia prima del producto.</p> <p><b>A2.</b> Falta de publicidad por diferentes medios de comunicación.</p> <p><b>A3.</b> Aumento de la competencia.</p> <p><b>A4.</b> Baja economía en el país.</p>

Elaborado por: El Autor

## **1.10.Estrategias FO FA DO DA**

### **1.10.1 Cruces estratégicos**

#### **1.10.1.1. Fortalezas – Oportunidades**

F3-O3 SHAMBANA tiene personal con experiencia en el calzado artesanal conoce a la competencia y al mercado al que se dirige, esto permite explotar y enfocarse a los objetivos de la fusión de cultura con la moda juvenil actual.

F1-O2 La innovación del calzado y la variedad de modelos da para explorar nuevos mercados con una gran oportunidad de crecimiento con un producto de calidad.

F4-O3 El conocimiento del calzado artesanal y la buena aceptación del producto por el sector juvenil permiten fabricar un calzado de calidad a través del esfuerzo de los artesanos y su cultura que concientizara a consumir lo nuestro.

#### **1.10.1.2. Fortalezas – Amenazas**

F2-A2 Los trabajadores del área de ventas se caracterizan por la buena atención que brinda al cliente, esta es la primera carta de presentación del producto, en vista de que su publicidad se realiza a través de redes sociales teniendo acogida de nuestros clientes, reducido la falta de publicidad por los diferentes medios radiales

F4-A1 Las instalaciones y la tecnología que maneja SHAMBANA intentan cada vez más optimizar la materia prima para que las políticas gubernamentales que encarecen los productos y no afecte a la microempresa y seguir presentando un calzado de calidad.

F6-A3-A4 SHAMBANA al tener una infraestructura propia minimiza riesgos en el aumento de la competencia, así mismo fomenta al propietario a mejorar cada vez los procesos internos para distribuir bien los recursos y que el efecto de la baja economía no le permita perder calidad del producto.

#### **1.10.1.3. Debilidades – Oportunidades**

D1-O3 Al no tener objetivos muy claros se desconoce del progreso que tiene la microempresa y dificulta identificar los posibles errores que se puede estar cometiendo, e intentar explorar e ingresar nuevos mercados con el fin de satisfacer al consumidor

D4-O5 La falta de conocimiento en el área administrativa obliga el manejo de la empresa de forma empírica, pero ha creado la necesidad de cambiar su la manera de llevar la empresa con la oportunidad de apertura en el mercado internacional.

#### **1.10.1.4. Debilidades -Amenazas**

D2-A3 La inexistencia de control interno y la falta de supervisión de los procesos permiten fácilmente ser susceptibles a errores en las funciones del personal, elevando el riesgo de una mejora por la competencia, siendo necesario la determinación de políticas y procedimientos de control que ayuden a minimizar los riesgos existentes.

D3-A1 La ausencia de análisis de los estados financieros no permite aclarar el panorama para prosperar, dificultando la correcta toma de decisiones, factores que pueden afectar la adquisición de la materia prima por las políticas gubernamentales que pueden darse, siendo necesario la implementación de la información financiera para el crecimiento de la empresa.

### **1.11.Determinación del Problema Diagnóstico**

Una vez realizada la investigación diagnóstica en la microempresa de calzado artesanal “SHAMBANA” en lo referente al área administrativa y financiera se identificó los siguientes aspectos:

Se pudo evidenciar la inexistencia de una filosofía institucional no se encuentra evidenciada en documentación, mismas que se confirmó a través de la encuesta que se la aplicó a personal, también se pudo demostrar la falta de funciones que no están establecidas para el personal, además no cuenta con un organigrama estructural con niveles jerárquicos, de igual manera existe un desconocimiento por parte del propietario de “SHAMBANA” sobre temas administrativos y financieros, así mismo de sus obligaciones tributarias y laborales que por tal motivo su forma de manejar la microempresa es empírica.

Dado el diagnóstico de la problemática se hace necesaria la implementación de un **MANUAL ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO PARA LA MICROEMPRESA DE CALZADO ARTESANAL “SHAMBANA” UBICADA EN EL CANTÓN OTAVALO, PROVINCIA DE IMBABURA.**

## CAPÍTULO II

### 2. MARCO TEÓRICO

#### 2.1. Manuales

##### 2.1.1 Manuales de normas y procedimientos

CARDONA, William (2012) define:

“Manual de Normas y Procedimientos es un documento institucional que actúa como instructivo de políticas administrativas, normas y prácticas que gobierna el ámbito operativo, con las características y ámbito de un trabajo de cada uno de los funcionarios, empleados y colaboradores de una empresa. Ayudan a la supervisión y normalización de tareas con el fin de evitar la duplicidad de funciones pasos innecesarios, también facilitan para una correcta evaluación del control interno dentro de una organización”. (p.87)

Los manuales son guías que recolecta información y detallan los procesos de una organización con el fin de minimizar errores, mejorando los procedimientos y funciones en cada una de las áreas de la organización.

#### 2.2. Manuales Administrativos

(Hernández & Baptista, 2014)

“Los manuales administrativos son documentos que sirven como medios de comunicación y coordinación para registrar y transmitir en forma ordenada y sistemática y tanto la información de una organización (antecedentes, legislación, estructura, objetivos, políticas, sistemas,

procedimientos, elementos de calidad, etc.) como las instrucciones y lineamientos necesarios para que se desempeñe mejor sus tareas”. (pág. 194)

Los manuales administrativos representan la información detallada y definida sobre antecedentes, funciones organizacionales, filosofía institucional, objetivos, políticas, etc. Así como mandos jerárquicos que permiten realizar actividades de una manera ordenada y específica dentro de las diferentes áreas empresariales.

### **2.3. Objetivos**

Los manuales administrativos en una empresa tienen como objetivo guiar y proporcionar información necesaria, que permita orientar e identificar las particularidades internas dentro de una organización, así como lo explica Benjamin & Fincowsky (2014) afirma :

“Presentar una visión de conjunto de la organización (individual, grupal o sectorial) precisar las funciones asignadas a cada unidad administrativa, para definir responsabilidades, evitar duplicaciones y detectar omisiones.

Mostrar claramente el grado de autoridad y responsabilidad de los distintos niveles jerárquicos que la componen.

Relacionar las estructuras jerárquicas funcionales con los procesos de negocio.

Coadyuvar a la correcta realización y uniformidad de las labores encomendadas a todo el personal.

- Promover el aprovechamiento racional de los recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos disponibles.
- Facilitar el reclutamiento, selección, inducción socialización capacitación y desarrollo del personal.
- Servir como puente de información para conocer la entidad
- Funcionar como medio de relación y coordinación con otras organizaciones”. (pág. 194)

Es importante tomar en cuenta que los manuales administrativos son muy indispensables ya que aportan con un mejor manejo y desempeño de los procesos para crear valor en una organización.

## **2.4. Administración**

### **2.4.1 Definición de Administración**

Según Chiavenato, (2014) define:

“Administración es el proceso de planear, organizar, liderar y controlar el trabajo de los miembros de la organización y utilizar todos los recursos disponibles para alcanzar los objetivos organizacionales que han sido definidos” (pág. 8).

La administración permite planificar, dirigir, organizar y controlar las actividades, así como las funciones del personal para un mejor desempeño dentro de una organización con el propósito de alcanzar los objetivos establecidos por la empresa.

## **2.4.2 Importancia**

“La administración también es importante porque fortalece el desarrollo, adaptación permanencia, crecimiento, supervivencia y utilidad de las organizaciones en un mundo cambiante, globalizado que cada vez más exige una mayor competitividad y productividad para permanecer en el mercado”. (Prieto Herrera & Therán Barrios, 2018, pág. 24). La vía hacia el éxito de una organización es la administración, establece procesos que facilitan y favorecen a la empresa para que cada vez sea más rigurosas, con su productividad y tenga la capacidad de innovar, evolucionar, crecer y subsistir en el mercado.

## **2.5. Funciones**

### **2.5.1 Definición de funciones**

Según Benjamin & Fincowsky, (2014) declara que las funciones:

“Es la especificación de las tareas inherentes a cada una de las unidades administrativas que forman parte de la estructura orgánica, necesaria para cumplir con las atribuciones encomendadas a las organizaciones” (pág. 199).

En síntesis, las funciones es una división de tareas que se coordinan para realizarlas de una manera eficaz y eficiente dentro de una organización.

## **2.6. Procedimientos**

### **2.6.1 Definición de procedimientos**

Según Hernández & Baptista, (2014) define que:

“Los procedimientos pueden considerarse como la sucesión cronológica de las operaciones concatenadas entre sí, que constituyen en una unidad en función de la realización de una actividad dentro de un ámbito de aplicación. Todo procedimiento involucra actividades y tareas del personal en determinado tiempo utilizando recursos materiales y tecnológicos para la aplicación de la actividad y de control oportuno y eficiente para el desarrollo de las operaciones”. (pág. 86)

Los procedimientos describen las actividades y conjunto de acciones que el personal debe realizar de manera ordenada, esto permite operar de manera óptima y resaltar la objetividad para una mejor toma de decisiones de acuerdo a normas establecidas dentro de una institución.

## **2.7. Proceso del administrativo**

El proceso administrativo es una serie de funciones que debe realizar el administrador para un eficiente manejo y control de la microempresa como lo plantea en las fases Huamán Pulgar & Rios Ramos ( 2015):

“Planeación: es decir hoy lo que haremos en el futuro, analizando el entorno y descubriendo las oportunidades que nos ofrece o riesgos a los que nos exponemos y ante esto optar por una estrategia que definirá el logro de la finalidad o misión de la organización considerando los recursos y capacidades con los que cuenta para tener un desempeño competitivo. El resultado de la planeación es la estrategia de la organización, que se traduce en una serie de objetivos que se lograrán a través de planes generales y operativos.

Organización: es el proceso de ordenar y estructurar las actividades necesarias para lograr los objetivos de la organización. Implica identificar las actividades, agruparlas según su

relación y afinidad, asignarles un jefe con la respectiva autoridad y establecer un orden jerárquico para su funcionamiento. Las actividades se relacionan a través de procesos de comunicación, autoridad, responsabilidad y rendición de cuentas. El diseño organizacional es la metodología para crear la estructura de la organización y sus procesos.

**Dirección:** es el proceso de conducir a las personas de una organización a través del ejercicio de la autoridad y el liderazgo, empleando como guía los planes que conducen al logro de sus objetivos. La dirección implica tomar decisiones, comunicar y motivar a las personas.

**Control:** es el proceso de asegurar el logro de los objetivos, verificando que las actividades de la organización se realicen conforme a lo planeado, adoptando medidas correctivas que constituyen cambios y ajustes internos para su realización. El control permite que la organización como sistema mantenga el << equilibrio dinámico >>, debido a que los cambios y ajustes mencionados se realizan << sobre la marcha >> como una reacción a variaciones del entorno, para mantener el rumbo de la estrategia o para conservar la capacidad competitiva de la organización”. (pág. 46)

Las fases del proceso administrativo son un instrumento para reducir los posibles riesgos que se presenta de igual manera proporcionar oportunidades con el fin de organizar y estructurar las actividades que faciliten establecer jerarquía en la empresa; además ser direccionados con los objetivos de la organización integrando el control que se encarga de proveer información del ámbito organizacional con el propósito de cumplir con lo propuestos.

De esta manera las fases cumplen con minimizar los riesgos y ayudan a corregir tempranamente la problemática o suceso emergente dentro de la organización.

## **2.8. Empresa**

### **2.8.1 Definición de empresa**

Según Zapata Pedro, (2017) menciona:

“La empresa se define como ente económico con responsabilidad social, creado por uno a varios propietarios para realizar actividades de comercialización o productos de bienes o para prestar servicios, y requiere la ayuda de recursos humanos, financieros y tecnológicos”. (pág. 24).

Toda empresa es una organización económica con compromiso social basada en la planificación y se encuentra asociada mediante esfuerzos para el fiel cumplimiento de su misión la cual le permite establecer lo que puede ser y lo que debe ser. Su actividad está principalmente formada por los elementos fundamentales como son: las personas, el capital, el trabajo y la capacidad organizacional.

De igual manera la empresa define como un sujeto económico con responsabilidades orientadas a cumplir los objetivos.

### **2.8.2 Clasificación de las empresas**

Clasificación de las empresas según Bravo Valdivieso, (2015) son las siguientes:

#### **2.8.2.1. Por su naturaleza**

**Empresas industriales:** son aquellas que se dedican a la transformación de materias primas en nuevos productos.

**Empresas comerciales:** Son aquellas que se dedican a la compra – venta de productos convirtiéndose en intermediarias entre productores y consumidores.

**Empresa de Servicios:** Son aquellas que se dedican a la venta de servicios a la colectividad

#### **2.8.2.2. Por el sector al que pertenece**

**Empresas públicas:** Son aquellas cuyo capital pertenece al sector público (estado).

**Empresa Privadas:** son aquellas cuyo capital pertenece al sector privado (personas naturales y jurídicas).

**Empresas Mixtas:** Son aquellas cuyo capital pertenece tanto al sector público como al sector privado (personas jurídicas)

#### **2.8.2.3. Por integración del capital**

**Unipersonales.** Son aquellas cuyo capital pertenece a una persona natural.

**Pluripersonal.** Son aquellas cuyo capital pertenece a dos o más personas naturales. (pág. 3)

### **2.9. Organigrama**

#### **2.9.1 Definición de organigrama**

Según (Benjamin & Fincowsky, 2014) afirma:

“El organigrama es la representación gráfica de la estructura orgánica de una institución o de una de sus áreas, en la que se muestra la composición de las unidades administrativas que la integran, sus relaciones, niveles jerárquicos, canales formales de comunicación, líneas de autoridad, supervisión y asesoría”. (pág. 100).

El organigrama estructural depende del tipo de empresa y sus actividades, de esta manera Luna Gonzáles, (2014) los clasifica:

Por su objetivo y/o contenido.

- Estructurales. Muestran sólo la estructura administrativa de la empresa.
- Funcionales. Es aquél que indica el cuerpo de la gráfica, así como las unidades, sus relaciones y las principales funciones de los departamentos.
- Especiales. En éstos se destacan algunas características diferenciadas.
- Por su área o por su ámbito de aplicación.
- Generales o maestros. Presentan toda la organización.
- Departamentales o suplementarios. Representa la organización de un departamento o sección.
- Por su contenido

**Esquemáticos.** Contiene sólo los organismos principales, se elaboran para el público, no contienen detalles.

**Analíticos.** Son más detallados y técnicos.

Por la forma de presentación, los organigramas se clasifican de la siguiente manera: Organigramas verticales. En éstos, la jerarquía suprema se ubica en la parte superior, unidas por líneas que representan la comunicación de autoridad y responsabilidad a las demás jerarquías que se colocan hacia abajo a medida que decrece su importancia.

Organigramas horizontales. En éstos se colocan las jerarquías supremas en la izquierda y los demás niveles hacia la derecha, se acuerdo con su importancia.

Organigramas circulares. En estos organigramas, como su nombre lo indica, se encuentra formado por círculos concéntricos, correspondiendo el central a las autoridades máximas, y en su alrededor se encuentra otros más o menos alejados en razón de su jerarquía.

Organigrama escalar. Consiste en señalar con distintas sangrías en el margen izquierdo los diferentes niveles jerárquicos, apoyándose de líneas que señalan dichos márgenes. (págs. 87-88-89).

El organigrama empresarial se presenta de manera gráfica o esquemática y es instrumento de fácil comprensión que determinar escalas jerárquicas dentro de una organización que facilita comunicación y la visualización de las áreas departamentales.

## **2.10. Administración de recursos Humanos**

La Administración de Recursos Humanos consiste en organizar al personal que conforma la empresa desde el reclutamiento, distribución, motivación, organización y capacitación para conseguir la mayor eficiencia, el compromiso y la fidelidad de sus empleados. (Dessler) y (Valera, 2017) afirman: “La Administración de Recursos Humanos el proceso de contratar,

capacitar, evaluar y remunerar a los empleados, así como de atender sus relaciones laborales, su salud y seguridad, y de manejar los aspectos de equidad” (pág. 4).

La administración de recursos humanos es el área que a la vez observar y analizar los requerimientos de la organización se encarga en el reclutamiento e incorporación del personal, además atender las relaciones laborales como de salud y seguridad de los trabajadores.

## **2.11.Elementos de la filosofía institucional**

### **2.11.1 Misión**

Según Chiavenato, (2014) Define:

La misión de la organización es la declaración de su propósito y alcance en términos de productos y mercados y responde a la pregunta ¿cuál es el negocio de la organización? Se refiere a su papel en la sociedad donde actúa y explica su razón de ser o existir. (pág. 73).

La misión se constituye por todos quienes conforman la organización, está enfocada al presente para justificar lo que hacemos y por qué existimos, de modo que nos hace diferentes al resto.

### **2.11.2 Visión**

Según el autor (Robbins & Coulter, 2014) define:

La visión de una organización debería ofrecer una imagen clara y convincente que estimule las emociones de las personas e inspire entusiasmo para perseguir las metas de la organización.

Debe ser capaz de generar posibilidades que sean inspiradoras y únicas, y de ofrecer nuevas formas de hacer las cosas que sean claramente mejores para la organización y sus miembros. (pág. 546)

La visión determina hacia donde queremos llegar con el transcurso del tiempo, la cual deber ser factible y motivadora por todo los que conforman la organización.

### **2.11.3 Principios y valores**

Los valores son pilares importantes dentro de la organización fomenta confianza existen varios valores que debe ser impulsado como (Luna, 2018) lo afirma:

“Los valores organizacionales promulgados por la empresa son contenidos en excelencia en el servicio, justicia y equidad, compromiso y lealtad, respeto, honradez, credibilidad y buena Imagen”. (pág. 166)

Los valores y principios es un conjunto factores y creencias que dentro en una entidad ayuda al desarrollo y a una mejor convivencia laboral y motiva al personal.

### **2.11.4 Políticas**

El autor Blandez Ricalde, (2014) lo menciona que :

“Las políticas son pautas para la toma de decisiones; contienen un objetivo y guían a los gerentes y empleados a su obtención en situaciones que exigen dirección y sensatez. Las políticas aparecen en dos formas: explícitas e implícitas.

Políticas explícitas: formulaciones escritas u orales que proporcionan a los encargados de tomar decisiones, la información necesaria para escoger entre alternativas u opciones.

Políticas implícitas: no se declaran en forma oral o escrita. Pueden existir de manera verbal. Por ejemplo, si una empresa es muy pequeña, que el dueño actúe de cierta manera se convierte en la forma de actuar de la organización”. (pág. 48)

Las políticas son lineamientos adaptados por la organización, que guía a la toma de decisiones y que direccionan a posibles soluciones, a los errores que pueden surgir por el personal, de igual manera fortalece el control dentro de la empresa.

### **2.11.5 Objetivos**

Los objetivos es el resultado al que se desea lograr en caminado a las metas que se persigue por los esfuerzos de una organización, como Eggers, (2012) lo menciona:

“Los objetivos proporcionan la dirección para todas las decisiones y acciones gerenciales y forman los parámetros respecto de los cuales se evalúan los logros. Las decisiones y acciones de los miembros de la organización deben estar orientadas a lograr los objetivos. Un objetivo es claramente definido si puedo controlar su cumplimiento”. (pág. 20).Se hace referencia a los objetivos por necesidad de conocer y aclarar si los logros son satisfactorios.

### **2.12.Diagrama de flujos**

El diagrama de flujo ayuda a identificar las fases y las acciones de una organización, así lo define Fernández López, (2015):

“Los flujo gramas también llamados diagramas de flujo, son representaciones gráficas de una serie de actividades de un proceso, que proporcionan el detalle y la identificación de sus diferentes fases”. (pág. 20).

Los procesos de una forma esquematizada y ordenada permiten una mejor organización, evaluación y replanteamiento de actividades.

## **2.13.Control interno**

### **2.13.1 Definición de control interno**

Según el autor Luna, (2012) define:

“Control interno es un proceso efectuado por la junta directiva de una entidad, gerencia y otro personal, diseñado para proveer seguridad razonable respecto del logro de objetivos en las siguientes categorías:

- Efectividad y eficiencia de operaciones
- Confiabilidad de la información financiera
- Cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables”. (pág. 194)

El control interno es un conjunto de acciones dentro de una organización para confirmar el cumplimiento de los procesos administrativos y diseñados para veracidad de la información financiera.

## **2.14. Contabilidad**

Según el autor Zapata Pedro, (2017) define:

“La contabilidad se define como la ciencia, la técnica y el arte de reconocer, valorar, presentar las operaciones económicas y financieras que realiza una empresa durante un periodo determinado, con el fin de conocer los resultados obtenidos y estructurar los estados financieros que servirán de base para la toma de decisiones”. (pág. 32)

La contabilidad es un instrumento que ayuda a comprender, fortalecer y analizar los procesos financieros, da a conocer la situación económica dentro de la empresa y además provee información de su patrimonio.

## **2.15. Políticas contables**

Según Cardozo Cuenca, (2015) a firma que:

“Son políticas contables los principios, bases, convenciones, reglas y procedimientos específicos adoptados por una entidad al preparar y presentar estados financieros.” (pág. 34)

Las políticas contables es la agrupación de lineamientos que adopta la organización para guiar y realizar los procesos financieros con el fin de presentar información precisa, veraz y oportuna.

## **2.16. Costos**

Define Cardenas y Napoles, (2016) que los costos :

“Es la suma de las inversiones que se han efectuado en los elementos que concurren en la producción y venta de un artículo o desarrollo de una función”. (pág. 30)

El costo es un gasto ocasionado que realiza la empresa para la fabricación, transformación y venta de un producto o servicios con el objetivo de obtener beneficios económicos.

## **2.17. Contabilidad de costos**

### **2.17.1 Definición**

Cardenas y Napoles, (2016) manifiesta que :

“Contabilidad de costos es el nombre que se da a un sistema ordenado de uso de los principios de la contabilidad general para registrar los costos de explotación de una empresa, de tal manera que las cuentas que se llevan en relación con la producción, la administración y la venta, sirvan a los administradores para la determinación de costos unitarios y totales de los artículos producidos o servicios prestados, para lograr así una explotación económica, eficiente y lucrativa”. (pág. 32)

La contabilidad de costos se refiere analizar la información recolectada sobre los costos o recursos que utiliza la empresa para la elaboración de un producto o servicio, y que también permite medir los beneficios económicos producidos.

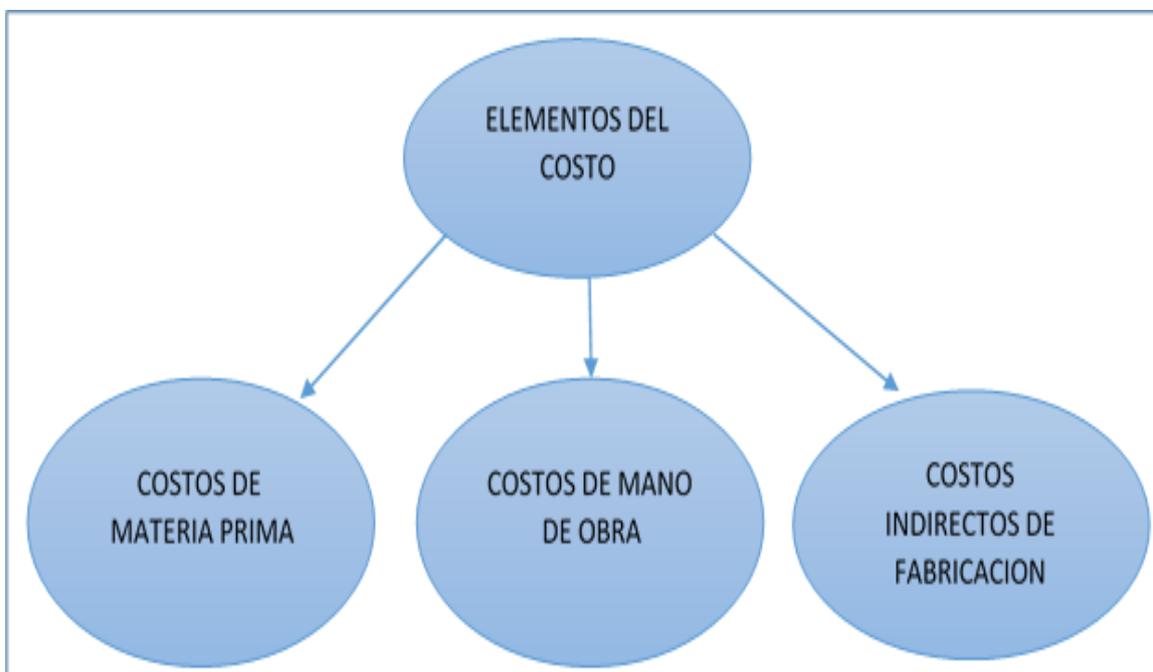
Según Muñoz Bernal, Espinoza Toalombo, Zúñiga Santillán, Guerrero Rivera, & Campos Rocafuerte, (2017) define :

**“Costos de producción.-** Es lo que cuesta producir un artículo determinado y es igual a la sumatoria de los tres elementos del Costo”. (pág. 22)

Es el un conjunto de gastos, esfuerzo y recursos que se utiliza la organización para la producción de un bien y es representado por en valor monetario.

## 2.18.Elementos del costo

*Gráfico 18 Elementos del costo*



Fuente: Investigación directa  
Elaborado: Por el autor

Muñoz Bernal, Espinoza Toalombo, Zúñiga Santillán, Guerrero Rivera, & Campos Rocafuerte, (2017) menciona que :

**“Costos de Materia Prima:** Los productos manufacturados comienzan con Materia Prima en bruto que se convierte en producto terminado. Debe ser una parte integral del producto terminado y representan una parte significativa del Costo total”. (pág. 22)

Los costos de materia prima es el conjunto de gastos que se realizan por la adquisición del componente con el que se encuentra elaborado el producto o los elementos que serán sometidos a la transformación.

Muñoz Bernal, Espinoza Toalombo, Zúñiga Santillán, Guerrero Rivera, & Campos Rocafuerte, (2017) definen :

**“Costos de Mano de Obra:** Es el esfuerzo físico y mental que realiza el hombre para transformar los materiales en bienes aptos para el uso humano”. (pág. 22)

Estos costos de mano de obra son aquellos gastos involucrados y relacionados con la acción que realiza el ser humano para la transformación de la materia prima.

**“Costos indirectos de fabricación:** Son todos aquellos que se involucran en el proceso de transformación de la materia prima a productos terminados, pero no manipulan directamente la materia prima a transformar”. (pág. 22)

Son aquellos costos que intervienen en el acabado del producto, pero no están relacionados directamente en el proceso de transformación de la materia prima o en la mano de obra, pero si son importantes para determinar el costo real de fabricación del producto.

## **2.19. Activo**

Según GODOY RAMÍREZ, (2018) afirma:

“Un activo es un recurso controlado por la empresa como resultado de sucesos pasados, del que la empresa espera obtener, en el futuro beneficios económicos.” (pág. 24)

El activo se lo puede describir como todos los bienes recursos y derechos que la empresa posee, considerada como un recurso que genera un beneficio a futuro de acuerdo a la actividad empresarial.

## **2.20. Pasivos**

Según Cardozo Cuenca, (2015) lo define como:

“Un pasivo es una obligación presente de una entidad, surgida a raíz de sucesos pasados, al vencimiento de la cual, y para cancelarla, la entidad espera desprenderse de los recursos que incorporan beneficios económicos” (pág. 385)

El pasivo son todas las deudas y obligaciones que posee una empresa con terceros en un tiempo determinado, puede ser a corto y largo plazo

## **2.21. Patrimonio**

Según el autor GODOY RAMÍREZ, (2018):

“Patrimonio: Es la parte residual en los activos de la empresa después de deducir todos sus pasivos. Este puede subdividirse a efectos de su presentación en el Estado de Situación Financiera para proveer información relevante a los usuarios”. (pág. 26)

Representa a todos los bienes, derechos y recursos financieros adquiere la empresa a largo o corto plazo.

### **2.22.Ingresos**

A los ingresos Cardozo Cuenca, (2015) lo define como:

Ingresos son los incrementos en los beneficios económicos, producidos a lo largo del periodo sobre el que se informa, en forma de entradas o incrementos de valor de los activos, o bien como decrementos de las obligaciones, que dan como resultado aumentos del patrimonio, distintos de los relacionados con las aportaciones de los asociados. (pág. 385)

El ingreso es toda entrada de dinero que incrementa el patrimonio que derivan de ventas o prestaciones de servicio que brinda de una empresa, de igual manera puede tratarse de un incrementar sus activos o disminución en sus pasivos.

### **2.23.Gastos**

Bravo Chavarro Cadena, (2015) menciona que :

“Los gastos representan flujos de salida de recursos, en forma de disminuciones del activo o incrementos del pasivo o una combinación de ambos, que generan disminuciones del patrimonio, incurridos en las actividades de administración, comercialización, investigación y financiación, realizadas durante un período, que no provienen de los retiros de capital o de utilidades o excedentes”. (pág. 15)

Los gastos generalmente es la salida de dinero de una empresa que lo realiza con el fin de cumplir el objetivo de la organización

#### **2.24.Estados Financieros**

Vite Rangel, (2017) define:

“Los estados financieros son la manifestación fundamental de la información financiera. Su propósito general respecto de la entidad es proveer información acerca de su posición financiera, del resultado de sus operaciones y de los cambios en su capital contable y en sus recursos o fuentes. Todos esos datos resultan útiles al usuario para la toma de decisiones”. (pág. 8)

Los estados financieros es el resumen donde se refleja la actividad económica que ha realizado la empresa en un tiempo determinado.

#### **2.25.Balance general**

Segun Vite Rangel, (2017) manifiesta lo siguiente:

“El balance general es un documento financiero que muestra información relativa a los activos, los pasivos y el capital contable a una fecha determinada”. (pág. 8). Es decir que a través de un informe nos facilita conocer la situación económica de la empresa de un tiempo determinado

#### **2.26.Estado de resultados.**

Vite Rangel, (2017) menciona:

“Es aquel estado financiero que nos muestra la utilidad o pérdida obtenida por una entidad económica en un periodo dado. El estado de resultados muestra los ingresos, costos y gastos, así como la utilidad o pérdida resultante en el periodo”. (pág. 13)

El estado de resultados nos muestra los ingresos y gastos que se realizó en la empresa durante un periodo, indicando si existe pérdida o ganancia, y es muy recomendable e importante analizar esta información.

### **2.27.Estado de flujo de efectivo**

Según Estupiñá Gaitán, (2017) indica que:

“El Estado de Flujos de Efectivo se diseña con el propósito de explicar los movimientos de efectivo proveniente de la operación normal del negocio, tales como la venta de activos no corrientes o circulantes, obtención de préstamos y aportación de los accionistas y aquellas transacciones que incluyan disposiciones de efectivo tales como compra de activos no circulantes y pago de pasivos y de dividendos”. (págs. 6-7)

El estado de flujo de efectivo nos indica si la empresa genera efectivo o no en un tiempo determinado a través de operaciones, inversiones o financiamiento con el fin de conocer la capacidad de solvencia y liquidez de la empresa.

### **2.28.Razones o indicadores Financieros**

Según Baena Toro, (2014) lo define :

“Una razón financiera es una operación matemática (aritmética o geométrica) entre dos cantidades tomadas de los estados financieros (balance general y estado de resultados) y otros informes y datos complementarios. Se realiza para llevar a cabo un estudio o análisis de cómo se encuentra las finanzas de le empresa; también puede ser usada como indicadores de gestión”. (pág. 133).

Escribano Navas & Jiménez García, (2014) indica los índices financieros primordiales :

Índice de liquidez: “Este ratio determina el grado de disposición de la empresa para atender sus deudas a corto plazo con aquellos activos que se convierten en tesorería en el mismo periodo de tiempo. Su cálculo se realiza mediante el siguiente cociente:” (pág. 254).

$$\text{Liquidez general} = \frac{\text{Activo corriente (AC)}}{\text{Pasivo corriente (PC)}}$$

Índice de solvencia: “Este ratio relaciona la totalidad del activo del balance con las deudas contraídas con terceros.” (pág. 258)

$$\text{Solvencia} = \frac{\text{Activo corriente} + \text{Activo no corriente}}{\text{Pasivo corriente} + \text{Pasivo no corriente}}$$

Córdoba Padilla, (2014) indica :

“Mediante la determinación de su capital de trabajo se mide la capacidad de pago de una empresa para cubrir sus obligaciones a corto plazo, el cual se obtiene de la siguiente forma:” (pág. 227)

Los indicadores financieros son herramientas necesarias que sirven para analizar la información obtenida de los estados financieros, además permite conocer su condición económica con el fin de tomar decisiones que beneficien a la organización.

## **2.29.Tributación**

“Tributación consiste en realizar las aportaciones que exige el Estado para la financiación de las necesidades colectivas de orden público” (TRIBUTOS.NET, 2018).

La tributación es el proceso de contribuciones que demanda el Estado a personas naturales o jurídicas por sus actividades empresariales, el gobierno utiliza estas contribuciones para financiar las necesidades de un país.

## **2.30.Marco legal**

### **2.30.1 Servicio de Rentas Internas**

“Indica el (Servicio de Rentas internas, 2015), la finalidad de esta institución es Gestionar la política tributaria, en el marco de los principios constitucionales, asegurando la suficiencia recaudatoria destinada al fomento de la cohesión social.”

La finalidad del Servicio de rentas internas aplicar la política tributaria y controlar de manera adecuada su principal función que es la recaudación de impuestos.

### **2.30.2 Ministerio de trabajo**

Menciona el (Ministerio del Trabajo, 2019):

“Somos la Institución rectora de políticas públicas de trabajo, empleo y del talento humano del servicio público, que regula y controla el cumplimiento a las obligaciones laborales mediante la ejecución de procesos eficaces, eficientes, transparentes y democráticos enmarcados en modelos de gestión integral, para conseguir un sistema de trabajo digno, de calidad y solidario para tender hacia la justicia social en igualdad de oportunidades”.

El ministerio del trabajo es la entidad que regula y vela por un trabajo justo y bien remunerado con un marco transparente y democrático cumpliendo las normas y políticas estipuladas en el código de trabajo.

### **2.30.3 Satisfacción del Cliente**

Según Philip Kotler, define la satisfacción del cliente como "el nivel del estado de ánimo de una persona que resulta de comparar el rendimiento percibido de un producto o servicio con sus expectativas”.

En la actualidad lograr la satisfacción del cliente es muy importante ya que permite ganarse la percepción del cliente y por lo general llegar al mercado meta.

## **CAPÍTULO III**

### **3. PROPUESTA**

MANUAL ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO PARA LA MICROEMPRESA DE CALZADO ARTESANAL "SHAMBANA" UBICADA EN EL CANTÓN OTAVALO, PROVINCIA DE IMBABURA.

#### **3.1. INTRODUCCIÓN**

La siguiente propuesta tiene la finalidad de desarrollar una filosofía institucional que oriente a la organización, de la misma forma crear las herramientas necesarias para mejorar procesos, actividades que permita tener un adecuado control interno a través de un manual administrativo y financiero que guiará al cumplimiento de objetivos de la microempresa, que además su función será regir normas, fortalecer funciones y generar una mejor gestión administrativa creando productividad en la organización, que a través de los estados financieros tendrá como objetivo analizar los indicadores económicos que identifica y facilita la situación económica de la organización.

## **3.2. OBJETIVOS**

### **3.2.1 Objetivo general**

Desarrollar un manual administrativo y financiero para la microempresa de calzado artesanal “SHAMBANA” que genere mayor productividad y fortalezca los procesos internos dentro de la organización.

### **3.2.2 Objetivos específicos**

- Crear una filosofía institucional que permita mejorar la toma de decisiones y acciones con el fin de desarrollar buenas prácticas empresariales dentro de la organización, motivando la cultura étnica.
- Diseñar la estructura organizacional y funcional que identifique las actividades del personal para un mejor desempeño en las labores establecidas.
- Establecer procesos administrativos con el fin de mejorar el desempeño en cada una de las áreas y un adecuado manejo del personal
- Establecer procesos financieros que determine políticas contables para un correcto manejo financiero
- Determinar los procesos de producción que proporcione un adecuado manejo de los costos y gastos
- Establecer indicadores de satisfacción de los clientes para una mejora continua en el área de ventas.

### **3.3. Razón social y logotipo**

#### **3.3.1 Razón social**

La microempresa de calzado artesanal “SHAMBANA” se encuentra constituida por el Sr. Amaguaña Lema Charic Raúl, persona natural no obligada a llevar contabilidad sin calificación artesanal con la actividad de comercialización de calzado.

#### **3.3.2 Logotipo**



Shambana es una palabra quechua que quiere decir trenzado, que expresa la unión y el esfuerzo de varias personas que pretende transmitir a través de nuestro producto cultura, arte y moda.

### **3.4. Filosofía institucional**

#### **3.4.1 Quienes somos**

SHAMBANA es una microempresa Otavaleña que se dedica a la fabricación y comercialización de calzado artesanal para damas, caballeros y niños, que promueve la belleza

del calzado hecho a mano y de calidad, que fusiona el conocimiento de nuestras ascendencias con la moda juvenil

### **3.4.2 Misión**

Satisfacer a nuestros clientes con un calzado artesanal diferente, que fomenta la tradición, calidad, moda y cultura de la región, promoviendo el precio justo, además crear confianza en los consumidores con nuestro producto y la calidad del trabajo hecho a mano.

### **3.4.3 Visión**

SHAMBANA para el año 2025 quiere llegar a establecer su marca a nivel nacional y llegar a mercados internacionales, promoviendo la educación para el fortalecimiento de la organización y fomentar mejoramiento de la capacidad del personal.

### **3.4.4 Valores**

- **Responsabilidad.-** Realizar las actividades establecidas de manera correcta y comprometiéndose con sus obligaciones.
- **Honestidad.-** Transmitir siempre la verdad, generar confianza en el cargo que desempeña.
- **Respeto.-** Estimar y valorar las opiniones, sugerencias tanto de empleados como de clientes con el fin de garantizar un excelente ambiente laboral.
- **Puntualidad.-** Compromiso con los horarios y responsabilidades laborales a sumir

### 3.4.5 Principios

- **Integridad.** - Ser leal, recto tener profesionalismo y responsabilidad al realizar las labores encomendadas.
- **Tolerancia.** - Evitar conflictos, ser paciente fomentar el buen ambiente laboral dentro y fuera de la institución.
- **Igualdad.** - Ser equitativo con las obligaciones y derechos que tienen los trabajadores ante la ley y la sociedad.
- **Solidaridad.** - Impulsar el trabajo en equipo a través de la cortesía siendo atentos y participando sin interés alguno en las actividades de la empresa, fomentando el compañerismo especialmente en situaciones difíciles.
- **Confidencialidad.** - No divulgar ni desprestigiar a la empresa con malos comentarios, demostrando respeto y lealtad con la organización a través de los valores éticos y morales.
- **Lealtad.** - Establecer compromiso con la microempresa y sus labores, respetar la confianza y manipular con prudencia la información de la organización.

### 3.5. Políticas

Son pauta que orienta las acciones, límites que direccionan hacia una buena toma de decisiones y orientan hacia la solución el problema, además permite el fortalecimiento del control interno.

#### 3.5.1 Políticas del área de producción

En particular el personal debe contar con capacitación o poseer conocimientos básicos en elaboración de calzado artesanal y ser mayor de edad, de igual forma mantener un ambiente

laboral sano y no divulgar la información personal del empleador. Se hará responsable de las herramientas y materiales que sean utilizados de manera inadecuada en las áreas que estén desempeñando.

### **3.5.2 Política del área de comercialización**

El personal de ventas debe contar con actitudes y aptitudes de comunicación que facilite la interacción con el cliente también será responsable de los accesorios que se encuentra en el local comercial además de tener en óptimas condiciones los artículos y el producto de exhibición.

Mantener un ambiente laboral sano y no divulgar la información personal del empleador.

### **3.5.3 Políticas área de Recursos humanos**

La microempresa para valerse de buen talento humano debe estudiar algunos aspectos de los trabajadores como conocimientos, actitudes y habilidades que son necesarios para la organización y para su fortalecimiento.

### **3.5.4 Políticas de servicio**

- Conservar, cuidar y salvar guardar nuestra imagen corporativa
- Ser cordial con los clientes y responsable en sus actividades, todos los integrantes de deberán conocer el procedimiento del calzado con el fin de orientar al consumidor.
- Los puestos de trabajo en la empresa son de carácter poli funcional; ningún trabajador podrá negarse a cumplir una actividad lo cual debe estar debidamente capacitado.

### 3.6. Manual Administrativo

#### 3.6.1 Proceso de contratación del personal

##### 3.6.1.1. Definición del perfil y reclutamiento del personal

Es un conjunto de procesos dirigidos a detectar y atraer candidatos calificados e idóneos para desempeñar cargos dentro de la organización.

- **Definición del perfil.** - La definición de las competencias o características que debe cumplir una persona para que pueda postular al puesto que estamos ofreciendo.
- **Reclutamiento de personal.** -En la búsqueda, reclutamiento o convocatoria de los postulantes que cumplan con las competencias o características que se definen en el perfil, no necesariamente los candidatos deben cumplir con todas ellas. La búsqueda se desarrollará a través de publicaciones anuncios en redes sociales o avisos electrónicos de igual forma se tomará mucho en cuenta las recomendaciones de amistades o trabajadores de la misma organización.

##### 3.6.1.2. Evaluación

Se realiza una preselección de personal y una vez que contamos con un número razonable de postulantes, pasamos a citarlos y a evaluarlos a través del siguiente proceso:

- **Entrevista preliminar:** consiste en tomarle al postulante una primera entrevista informal en la cual le hagamos preguntas abiertas con el fin de comprobar si realmente cumple con los requisitos que hemos solicitado.

- **Prueba de conocimiento:** consiste en tomarle al postulante una prueba oral y escrita con el fin de determinar si cumple con los conocimientos necesarios para el puesto.
- **Prueba psicológica:** consiste en tomarle una prueba psicológica con el fin de determinar su equilibrio emocional, para lo cual podríamos contratar los servicios de un psicólogo que nos ayude con ello.
- **Entrevista final:** consiste en tomarle una entrevista más formal y estricta que la primera, en donde le hagamos preguntas abiertas con el fin de conocerlo en profundidad, la cual podría ser tomada por el jefe del área a la cual postula.

#### **3.6.1.3. Selección del personal**

Se selecciona a la persona que tenga las características y capacidades que cumpla con la mayoría de nuestras expectativas del perfil o de perspectivas a través del proceso de evaluación y se procede a su contratación.

#### **3.6.1.4. Contratación**

- Registro de datos personales
- Aviso de entrada al seguro social
- Firma de contrato en donde señalamos el cargo a desempeñar, las funciones que realizará, la remuneración que recibirá, el tiempo que trabajará con nosotros, y otros aspectos que podrían ser necesario acordar.
- Solicitud de acumulación de décimos o mensualizado de décimos.

### **3.6.1.5.Derechos patronales**

- Emplear al trabajador.
- Dirigir el trabajo y dar las instrucciones y directivas correspondientes.
- Derogar el contrato dentro de las limitaciones establecidas por la ley.

### **3.6.1.6.Obligaciones patronales**

- Afiliación al trabajador al seguro social
- Realizar el contrato de trabajo al empleado desde el inicio de sus actividades
- Cumplir la legislación vigente y los acuerdos establecidos con el trabajador.
- Tratar al trabajador de forma igualitaria, con independencia del origen, las creencias, el género, la edad o la adscripción política de éste.
- Velar por la seguridad y la salud laboral del trabajador.
- Facilitarle al trabajador información escrita sobre los condicionantes fundamentales del trabajo.
- Favorecer una buena atmósfera de trabajo y el logro de los cometidos del trabajador, así como su desarrollo profesional.

### **3.6.2 Horarios de trabajo**

EL TRABAJADOR cumplirá sus labores en la jornada ordinaria máxima, establecida en el artículo 47 del Código de Trabajo, de lunes a viernes en el horario de 9:00am HASTA 18:00pm, de acuerdo al artículo 57 del mismo cuerpo legal, el mismo que declara conocerlo y aceptarlo.

Las Partes podrán convenir que el empleado labore tiempo extraordinario y suplementario cuando las circunstancias lo ameriten, para lo cual se aplicará las disposiciones establecidas en el artículo 55 de este mismo Código.

El horario de labores podrá ser modificado por el empleador cuando lo estime conveniente y acorde a las necesidades o actividades de la empresa, siempre y cuando dichos cambios sean comunicados con la debida anticipación, conforme el artículo 63 del Código del Trabajo.

### **3.6.3 Registros de asistencia**

El registro de asistencia fortalece al control del personal, sobre el ingreso y acceso de empleados al lugar de trabajo, el trabajador debe registrar la hora de entrada al inicio del día y de salida al fin de la jornada de igual manera cuando retorne de su hora de almuerzo a través del sistema biométrico dicho horario de trabajo deberá ser socializado con anticipación para cualquier modificación.

**Horario de ingreso.** - el horario de ingreso al iniciar el día es de 9:00 am, se considerará hasta 10 minutos después de la hora acordada para que el trabajador llegue a su lugar de trabajo, caso contrario pasado el tiempo estipulado el trabajador será sancionado como lo determina el código del trabajo.

**Horario de almuerzo o descanso.** - El trabajador tendrá una hora de descanso para servirse sus alimentos en horarios estipulados en el contrato de trabajo y deberá retornar a sus actividades pasado el tiempo establecido.

**Horario de salida.** - El horario de salida del trabajador será establecido por el empleador o por mutuo acuerdo de igual manera respetando el contrato de trabajo y lo determinado en el código del trabajo.

#### **3.6.4 Vacaciones**

El trabajador tiene derecho a 15 días de vacaciones después de laborar un año consecutivo en la empresa los días de vacaciones serán establecidos por empleador o mutuo acuerdo, las vacaciones es un derecho irrenunciable por el trabajador como lo menciona en el art 74 del código del trabajo.

##### **3.6.4.1. Vacaciones establecidas por el trabajador.**

El trabajador determina los 15 días de vacaciones los cuales se comunicará con tres meses de anticipación dirigido hacia el empleador ya sea escrito o verbal como se lo dispone en al art.73 del código del trabajo.

##### **3.6.4.2. Proceso de vacaciones por mutuo acuerdo.**

- El trabajador debe realizar una solicitud requiriendo de vacaciones detallando los días que desea que se le acrediten las vacaciones.
- Se recepta la solicitud y se evalúa con el cronograma de vacaciones de los trabajadores y las actividades de los empleados.

Se procede a comunicar la complacencia de vacaciones y se procede a firmar el documento que respalde la acreditación de goce de vacaciones donde se detallará la fecha que inicia su periodo de vacaciones y la fecha cuando deberá incorporarse nuevamente a su lugar de trabajo.



# SHAMBANA

Fecha:

## ACTA DE GOCE DE VACACIONES

A quien corresponda:

Por medio de la presente, La microempresa de calzado artesanal "SHAMBANA" hace constatar que la señor/a, \_\_\_\_\_, con cedula de identidad: \_\_\_\_\_, quien labora en esta microempresa se autoriza al goce de vacaciones de un periodo de 15 días de vacaciones, mismos que comenzarán a transcurrir a partir del día \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ del año \_\_\_\_\_ y finalizarán el día \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ del presente año.

Lo cual hago de su conocimiento para todos los efectos necesarios a que haya lugar.

Atentamente

---

Gerente propietario

Amaguaña Lema Charic Raul

Firma

### 3.6.5 Beneficios de ley

#### 3.6.5.1. Décimos

El décimo tercero y el décimo cuarto sueldo son beneficios que tiene el trabajador anualmente y los recibe de manera acumulada o mensualizada que el empleado puede solicitarlo a través de una solicitud dirigida al empleador hasta 15 días después del contrato de trabajo o hasta el 15 de enero de cada año, dicho proceso debe ser legalizado en la página del Ministerio del trabajo dependiendo del noveno dígito del Ruc del representante legal.

*Tabla 20 Fechas de legalización de decimos*

<b>REFERENCIA</b>	<b>FECHAS DE CANCELACIÓN</b>	
	<b>SIERRA ORIENTE</b>	<b>y COSTA</b>
<i>Décimo cuarto sueldo</i>	<i>hasta 15 de agosto</i>	<i>hasta el 15 de marzo</i>
<i>Décimo tercer sueldo</i>	<i>hasta el 24 de diciembre</i>	

Fuente: Ministerios del Trabajo

Elaborado: Por el autor

### 3.6.6 Liquidación laboral

La liquidación laboral es una cuantía indemnización que se realiza al trabajador por la finalización de la relación laboral entre el empleado y el empleador que se efectúa de diferentes maneras establecidas en el código del trabajo y que se detalle en el acta de finiquito.

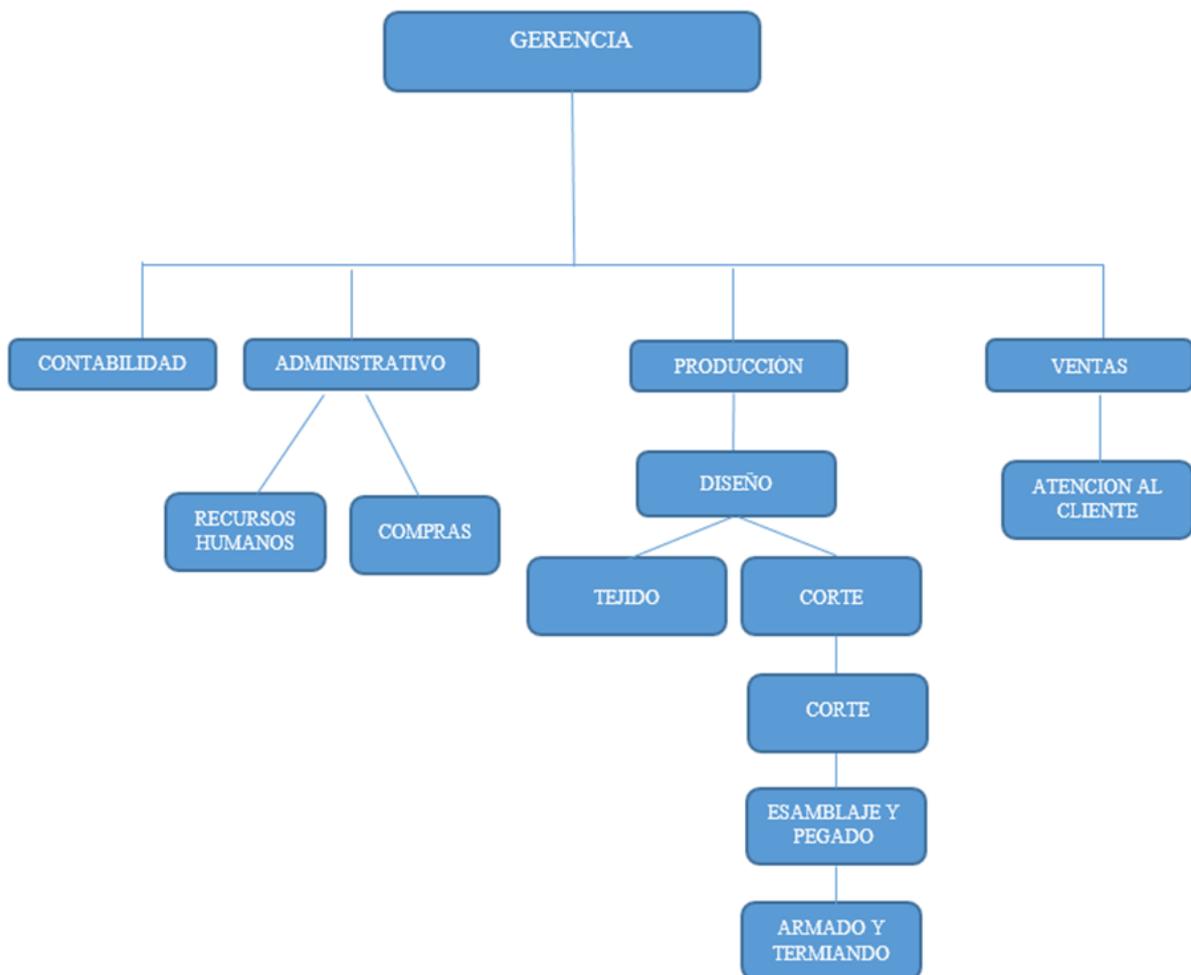
### 3.7. Organigrama estructural

A continuación, el siguiente organigrama estructural representa la jerarquía los departamentos y a los trabajadores de la organización de SHAMBANA.

Un organigrama estructural es una guía grafica que proporciona información clara y fácil de entender, también da a conocer los niveles jerárquicos y como estas compuesta la organización.

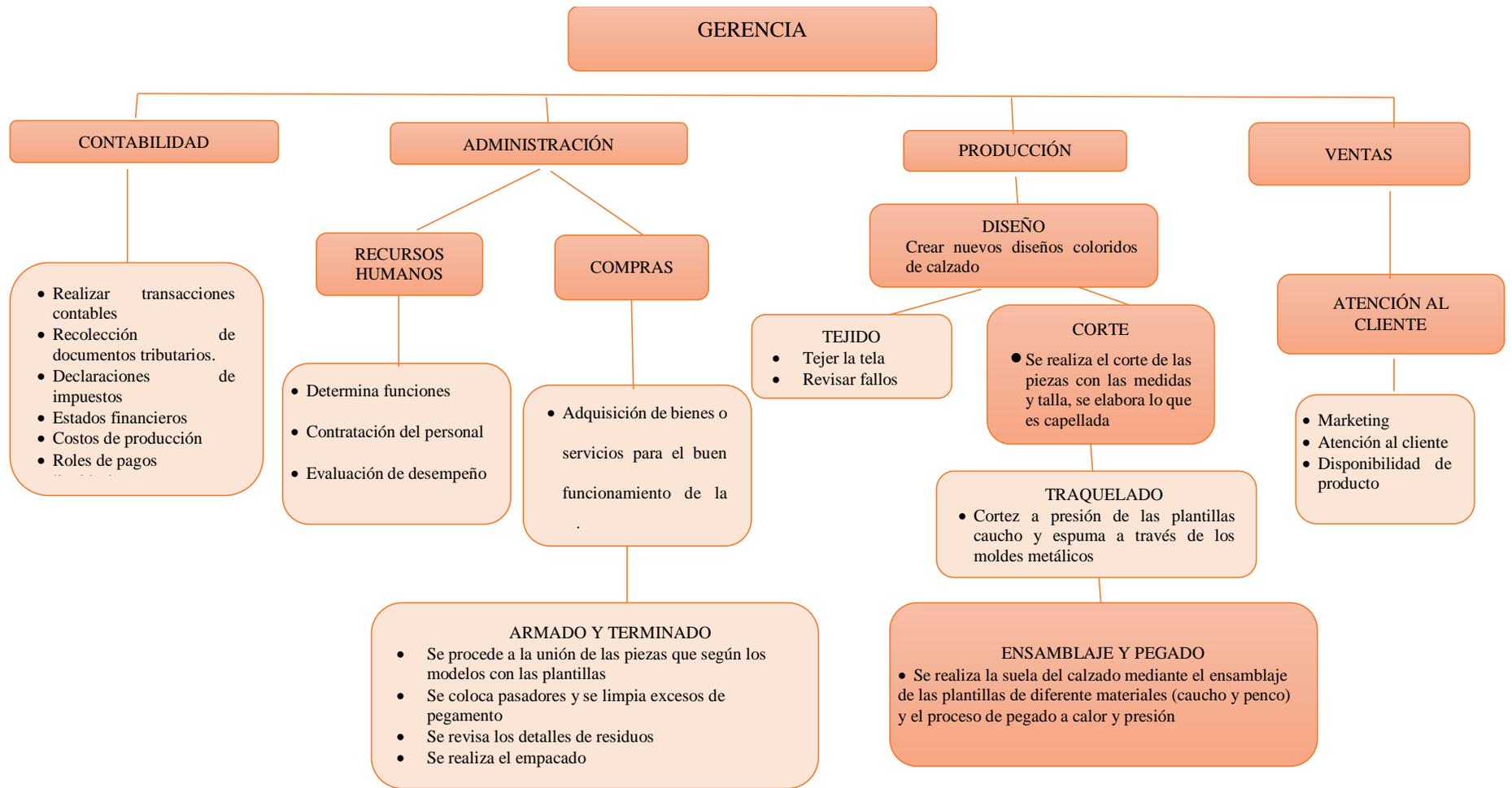
### 3.8. Estructura organizacional

*Gráfico 19 Estructura organizacional*



Fuente: Investigación directa  
Elaborado: Por el autor

Gráfico 20 Organigrama Funcional



Fuente: Ministerios del Trabajo  
Elaborado: Por el autor

### 3.9. Manual de funciones

El manual de funciones es la guía con el objetivo de evitar confusiones con a las actividades de los trabajadores en las diferentes áreas de la microempresa tal forma agilite las ocupaciones y mejore la comunicación dentro de la organización.

*Tabla 21 Funciones administrativas*

<h1>SHAMBANA</h1>	
<b>Cargo:</b> Gerente	
<b>Área:</b> Administrativa	
<b>Descripción del puesto de trabajo</b> Crear, proponer y dirigir proyectos que fortalezcan las actividades del personal haciendo cumplir las bases filosóficas de la institución.	
Perfil	Funciones y responsabilidades
<p><b>Competencias específicas:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocimientos administrativos</li> <li>• Título de tercer nivel o afines</li> <li>• Conocimientos en Excel</li> </ul> <p><b>Competencias básicas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Talento para dirigir a las personas</li> <li>• Habilidad social</li> <li>• Creatividad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Representar a la microempresa en actos públicos y privados que fortalezcan relaciones laborales.</li> <li>• Diseñar planes de trabajo para optimizar y gestionar recursos</li> <li>• Delegar responsabilidades y funciones dentro y fuera de la microempresa.</li> <li>• Dirigir y controlar las actividades del personal haciendo cumplir los objetivos planteados.</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"><li>• Trabajo en equipo</li><li>• Capacidad de motivación</li><li>• Inteligencia lógica y emocional</li><li>• Capacidad de negociación</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Solucionar los problemas administrativos y financieros</li><li>• Planificar actividades de manera cronológica que fortalezca la unión y el buen ambiente laboral</li><li>• Revisión de los procesos productivos</li><li>• Aprobación de los diseños a elaborarse</li></ul>
--	--

Elaborado: Por el autor

Tabla 22 Funciones contables

<h1>SHAMBANA</h1>	
<b>Cargo:</b> Contador	
<b>Área:</b> Contable	
<b>3.9.1.1.Descripción del puesto de trabajo</b>	
Elaborar y analizar los estados financieros que proporcione y brinde información eficaz sobre la situación económica y las actividades del control interno que facilite la toma de decisiones.	
<b>Perfil</b>	<b>Funciones y responsabilidades</b>
<p><b>Competencias específicas:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ing. contabilidad y auditoría CPA</li> <li>• Manejo de Excel</li> </ul> <p><b>Competencias básicas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Habilidades de razonamiento lógico y matemático</li> <li>• Capacidad de comunicación</li> <li>• Creativo</li> <li>• Visionario</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar y presentar estados financieros</li> <li>• Realizar declaración de impuestos</li> <li>• Realizar actividades de control interno</li> <li>• Elaborar roles de pago</li> <li>• Conciliación tributaria</li> <li>• Cumplimiento de obligaciones patronales</li> <li>• Realizar los costos administrativos</li> <li>• Elaborar presupuestos</li> <li>• Conciliación bancaria</li> <li>• Actas de finiquito</li> </ul>

Fuente: Investigación directa

Elaborado: Por el autor

Tabla 23 Funciones de recursos humanos

<h1>SHAMBANA</h1>	
<b>Cargo:</b> Recursos humanos	
<b>Área:</b> Administrativa	
<b>3.9.1.2.Descripción del puesto de trabajo</b>	
<p>En este cargo se investiga y analiza los perfiles técnicos, de igual manera la formación profesional del personal, cumple con obligaciones y derechos que tiene la empresa con el trabajador, fortalece y motiva al equipo de trabajo.</p>	
<b>Perfil</b>	<b>Funciones y responsabilidades</b>
<p><b>Competencias específicas:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocimientos administrativos</li> <li>• Título de tercer en nivel administración o afines</li> <li>• Conocimientos en Excel</li> </ul> <p><b>Competencias básicas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Talento para dirigir a las personas</li> <li>• Habilidad social</li> <li>• Creatividad</li> <li>• Trabajo en equipo</li> <li>• Capacidad de motivación</li> <li>• Inteligencia lógica y emocional</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recolección de carpetas de personal</li> <li>• Revisar y estudia las hojas de vida de postulantes a los cargos.</li> <li>• Realiza la seguridad social de los trabajadores</li> <li>• Pago de nómina</li> <li>• Evaluación del desempeño</li> <li>• Registro de asistencia</li> <li>• Plan de capacitación</li> <li>• Planificación de vacaciones</li> <li>• Organización de funciones</li> <li>• Solucionar conflictos laborales</li> </ul>

Elaborado: Por el autor

Tabla 24 Funciones del comprador

<h1>SHAMBANA</h1>	
<b>Cargo:</b> Compras	
<b>Área:</b> administrativa	
<b>3.9.1.3.Descripción del puesto de trabajo</b>	
En este cargo de trabajo se analiza el stock de materiales indispensable para la fabricación del calzado actualizando datos de los productos para planificar las compras necesarias y primordiales	
<b>Perfil</b>	<b>Funciones y responsabilidades</b>
<p><b>Competencias específicas:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Título en administración</li> <li>• Conocimiento</li> </ul> <p><b>Competencias básicas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Habilidades de razonamiento</li> <li>• Creatividad</li> <li>• Visionario</li> <li>• Proactivo</li> <li>• Buena comunicación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mantener limpia el área de trabajo</li> <li>• Realizar pagos a proveedores</li> <li>• Negocia con proveedores sobre la materia prima.</li> <li>• Analizar periódicamente los precios de las materias primas y herramientas.</li> <li>• Organización de documentación e proveedores</li> <li>• Estar actualizado en stock de los materiales para la fabricación del producto y logística</li> <li>• Estar actualizado en el stock de las materias primas</li> <li>• Informar al jefe inmediato sobre stock máximos y mínimos de los productos de fabricación a fin que se pueda tomar decisiones a tiempo para la adquisición</li> <li>• Registro de entrada de las materias primas para la fabricación del calzado</li> </ul>

Elaborado: Por el autor

Tabla 25 funciones del vendedor

<h1>SHAMBANA</h1>	
<b>Cargo:</b> Vendedor	
<b>Área:</b> Ventas	
<b>Descripción del puesto de trabajo</b>	
<p>Comercializar el producto con una buena atención, establecer una buena relación con el cliente a través de una buena asesoría, dando a conocer el producto y su proceso con el fin de satisfacer al consumidor.</p>	
<b>Perfil</b>	<b>Funciones y responsabilidades</b>
<p><b>Competencias específicas:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Título de bachiller</li> <li>• Conocimiento en facturación</li> <li>• Conocimiento sobre temas de atención al cliente</li> <li>• Manejo de Excel</li> </ul> <p><b>Competencias básicas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Facilidad de palabra</li> <li>• Empatía y confianza</li> <li>• Puntualidad</li> <li>• Buena presencia</li> <li>• Pensamiento positivo</li> <li>• Trabajo en equipo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asesorar de forma ordenada y comprensible al cliente</li> <li>• Arreglar las perchas con innovación</li> <li>• Desempeñar el cargo con diligencia y responsabilidad.</li> <li>• Revisión de inventario</li> <li>• Atender con educación, respeto y cortesía a los clientes y personal.</li> <li>• El guardar y custodiar la cosa vendida en términos de que no se deteriore ni pierda valor hasta que se produzca la entrega.</li> <li>• Mantener y proteger en óptimas condiciones las instalaciones.</li> <li>• Facturar el producto que se ha vendido</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"><li>• Atento</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Realizar aquellas tareas que por necesidades imprevistas se deban efectuar.</li></ul>
--	---

Elaborado: Por el autor

Tabla 26 Funciones del diseñador

<h1>SHAMBANA</h1>	
<b>Cargo:</b> Diseñador	
<b>Área:</b> Producción	
<b>Descripción del puesto de trabajo</b>	
Investigar y diseñar sobre nuevos estilos modelos de calzado para caballero, dama y niños, tiene conocimientos sobre dimensiones, tallas y variedad de colores.	
<b>Perfil</b>	<b>Funciones y responsabilidades</b>
<p><b>Competencias específicas:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Título en diseño</li> <li>• Experiencia en diseño de calzado</li> <li>• Manejar programas de diseño</li> </ul> <p><b>Competencias básicas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Facilidad de palabra</li> <li>• Buena comunicación</li> <li>• Visionario</li> <li>• Creatividad</li> <li>• Captación de información</li> <li>• Habilidades lógicas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mantener aseado su lugar de trabajo</li> <li>• Manejar con responsabilidad los medios electrónicos que utiliza para desempeñar sus labores</li> <li>• Mantenerse actualizado en moda de calzado</li> <li>• Crear o transformar nuevos diseños</li> <li>• Realizar los moldes de los nuevos calzados.</li> </ul>

Elaborado: Por el autor

Tabla 27 Funciones operador telar

<h1>SHAMBANA</h1>	
<b>Cargo:</b> Operador de telar	
<b>Área:</b> Producción	
<b>Descripción del puesto de trabajo</b>	
En este puesto de trabajo se Confecciona de manera óptima la tela que se utilizara para la fabricación de la capellada del calzado artesanal que proporciona una variedad de colores y diseños al calzado.	
<b>Perfil</b>	<b>Funciones y responsabilidades</b>
<p><b>Competencias específicas:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocimiento en telares artesanales</li> <li>• Experiencia de 1 años</li> </ul> <p><b>Competencias básicas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Buena comunicación</li> <li>• Habilidadoso con las manos</li> <li>• Creativo</li> <li>• Meticuloso</li> <li>• Observador</li> <li>• Proactivo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Manipular la maquinas con responsabilidad y materiales que utiliza</li> <li>• Mantener el área de trabajo limpia y libre de contaminantes</li> <li>• Inspeccionar que la maquina funcione correctamente</li> <li>• Revisar los hilos adecuados para la elaboración de la tela</li> <li>• Tejer la tela</li> <li>• Examinar que no exista fallas al confeccionar la tela.</li> <li>• Transportar a la siguiente área para continuar con el proceso.</li> </ul>

Elaborado: Por el autor

Tabla 28 Funciones Operador de Corte

<h1>SHAMBANA</h1>	
<b>Cargo:</b> Corte	
<b>Área:</b> Producción	
<b>Descripción del puesto de trabajo</b>	
Este puesto está encargado de realizar los cortes en tejido para elaborar la capellada (parte superior del calzado) de manera cuidadosa, aplicando procesos y técnicas consiguiendo la calidad del producto, además verificando que no exista fallas en los cortes	
<b>Perfil</b>	<b>Funciones y responsabilidades</b>
<p><b>Competencias específicas:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocimiento en calzado artesanales</li> <li>• Experiencia de 1 años</li> </ul> <p><b>Competencias básicas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Buena comunicación</li> <li>• Habilidadoso con las manos</li> <li>• Creativo</li> <li>• Meticuloso</li> <li>• Observador</li> <li>• Proactivo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cortar los materiales en función a la orden de producción y diseño.</li> <li>• Estimar la cantidad de pliegues a realizar en relación a la orden de producción material, modelo y cantidad.</li> <li>• Posicionar el material en la mesa de trabajo, en forma prolija.</li> <li>• Distribuir los moldes considerando las características del material disponible en relación a la cantidad estimada.</li> <li>• Realizar el corte respetando la secuencia de la escala gradual (del número mayor al menor)</li> </ul>

Elaborado: Por el autor

Tabla 29 Funciones Troquelado

<h1>SHAMBANA</h1>	
<b>Cargo:</b> Troquelado	
<b>Área:</b> Producción	
<b>Descripción del puesto de trabajo</b>	
Este puesto de trabajo está encargado de realizar el corte de plantillas que están elaborados de caucho y espuma, estas plantillas deben ser cortadas con mucha precisión, las cuales serán la suela del calzado.	
Perfil	Funciones y responsabilidades
<p><b>Competencias específicas:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Título en técnico en calzado o conocimientos en calzado artesanal</li> <li>• Experiencia de 2 a 3 años</li> </ul> <p><b>Competencias básicas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Precisión</li> <li>• Creativo</li> <li>• Meticuloso</li> <li>• Observador</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mantener el área de trabajo limpia</li> <li>• Revisar las conexiones</li> <li>• Manipular la máquina y herramientas con responsabilidad (moldes metálicos)</li> <li>• Organizar y prepara los instrumentos que se van a utilizar (caucho y espuma)</li> <li>• Troquelar las plantillas de caucho y de espuma que dará suavidad al calzado</li> <li>• Verificar que los cortes este bien realizados</li> <li>• Transportar a la siguiente área</li> </ul>

Elaborado: Por el autor

Tabla 30 Funciones Operador de Ensamblaje

<h1>SHAMBANA</h1>	
<b>Cargo:</b> Ensamblar y pegar	
<b>Área:</b> Producción	
<b>3.9.1.4.Descripción del puesto de trabajo</b>	
Es el puesto encargado del ensamblar la suela con calidad después del troquelado para cumplir con el objetivo de comodidad y durabilidad del calzado.	
Perfil	Funciones y responsabilidades
<p><b>Competencias específicas:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Título de bachiller</li> <li>• Conocimientos en fabricación de alpargates.</li> </ul> <p><b>Competencias básicas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Buena comunicación</li> <li>• Habilidadoso con las manos</li> <li>• Creativo</li> <li>• Meticuloso</li> <li>• Observador</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mantener el área de trabajo limpia</li> <li>• Manipular la máquina y herramientas con responsabilidad.</li> <li>• Organizar y prepara los instrumentos que se van a utilizar (pegamento, plantillas de caucho y espuma).</li> <li>• Preparar el pegamento de cuidadosamente</li> <li>• Ensamblar plantillas de caucho y espuma.</li> <li>• Verificar que los cortes estos bien realizados.</li> <li>• Ingresar al horno para un pegado al calor y a presión</li> <li>• Observar y verificar el pegado este correctamente realizado</li> </ul>

Elaborado: Por el autor

Tabla 31 Funciones de Operador de Armado y Terminado

<h1>SHAMBANA</h1>	
<b>Cargo:</b> Armado y terminado	
<b>Área:</b> Producción	
<b>3.9.1.5.Descripción del puesto de trabajo</b>	
<p>En este cargo se requiere de habilidades de costura ya que se lo realiza a mano para darle un buen acabado al producto y cumplir con el propósito de un calzado artesanal que es donde se realizar el armado de la suela y capellada, se revisa el los detalles para luego ser etiquetas y empacados para dar por terminado el producto.</p>	
<b>Perfil</b>	<b>Funciones y responsabilidades</b>
<p><b>Competencias específicas:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Título en técnico en calzado o conocimientos en calzado artesanal</li> <li>• Experiencia de 2 a 3 años</li> </ul> <p><b>Competencias básicas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Buena comunicación</li> <li>• Habilidadoso con las manos</li> <li>• Creativo</li> <li>• Meticuloso</li> <li>• Observador</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mantener el área de trabajo limpia</li> <li>• Manipular la máquina y herramientas con responsabilidad.</li> <li>• Organizar y prepara los instrumentos que se van a utilizar (pegamento, hilo agujas)</li> <li>• Realizar la unión de capellada y de la suela</li> <li>• La coser la suela y capellada a mano</li> <li>• Limpiar residuos o excesos de pegamento cuidadosamente</li> <li>• Se realiza el empacado.</li> </ul>

Elaborado: Por el autor

### 3.10. Manual de procedimiento

El manual de procedimientos es un documento en donde se encuentra detallado la información o instrucciones de forma ordena y sistemática las actividades que se realizan dentro de la organización, además ayuda a identificar los requerimientos en las distintas áreas.

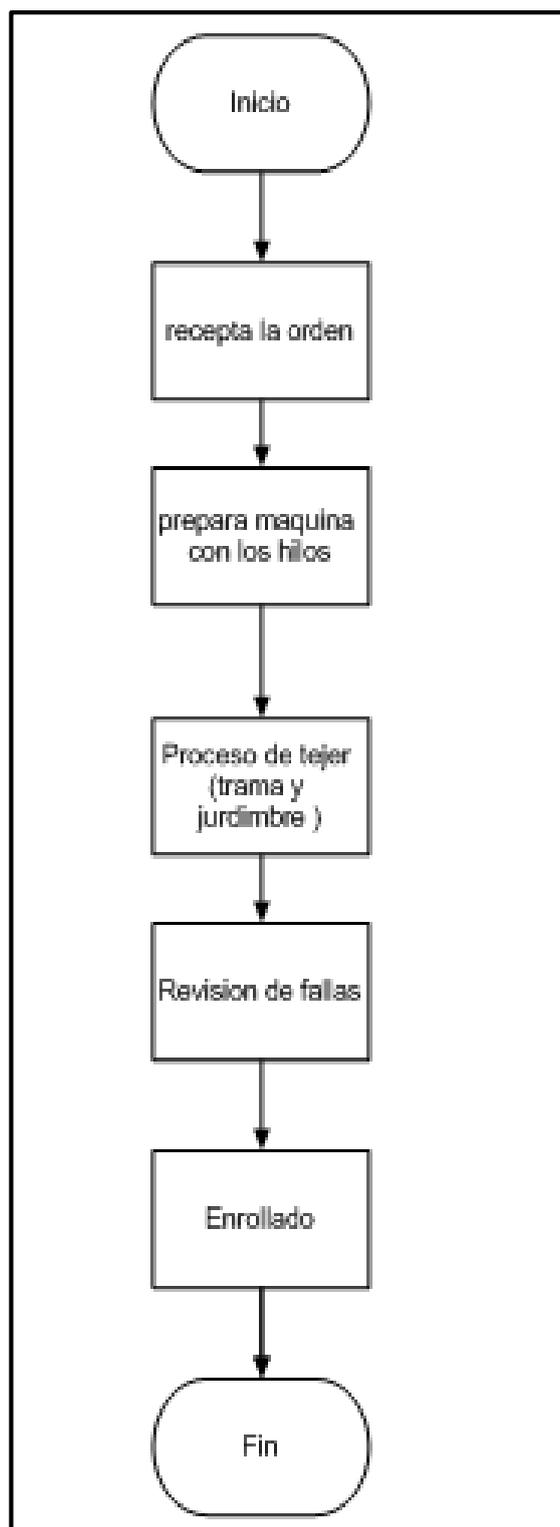
#### 3.10.1 Proceso de producción de la tela

*Tabla 32 Proceso de producción de tela*

<b>SHAMBANA</b>		
01	Se recibe el comunicado del nuevo diseño o modelo para la capellada	Tejedor
02	Preparar la máquina (telar) con hilos de los colores establecidos en el diseño	
03	Se teje los hilos hasta que dé la contextura de tela que con la misma se confeccionara la capellada	
04	Se enrolla la tela y se transporta hacia el área de cortado	

Elaborado: Por el autor

Gráfico 21 Procesos de producción de tela



Elaborado: Por el autor

### 3.10.2 Procedimiento de producción

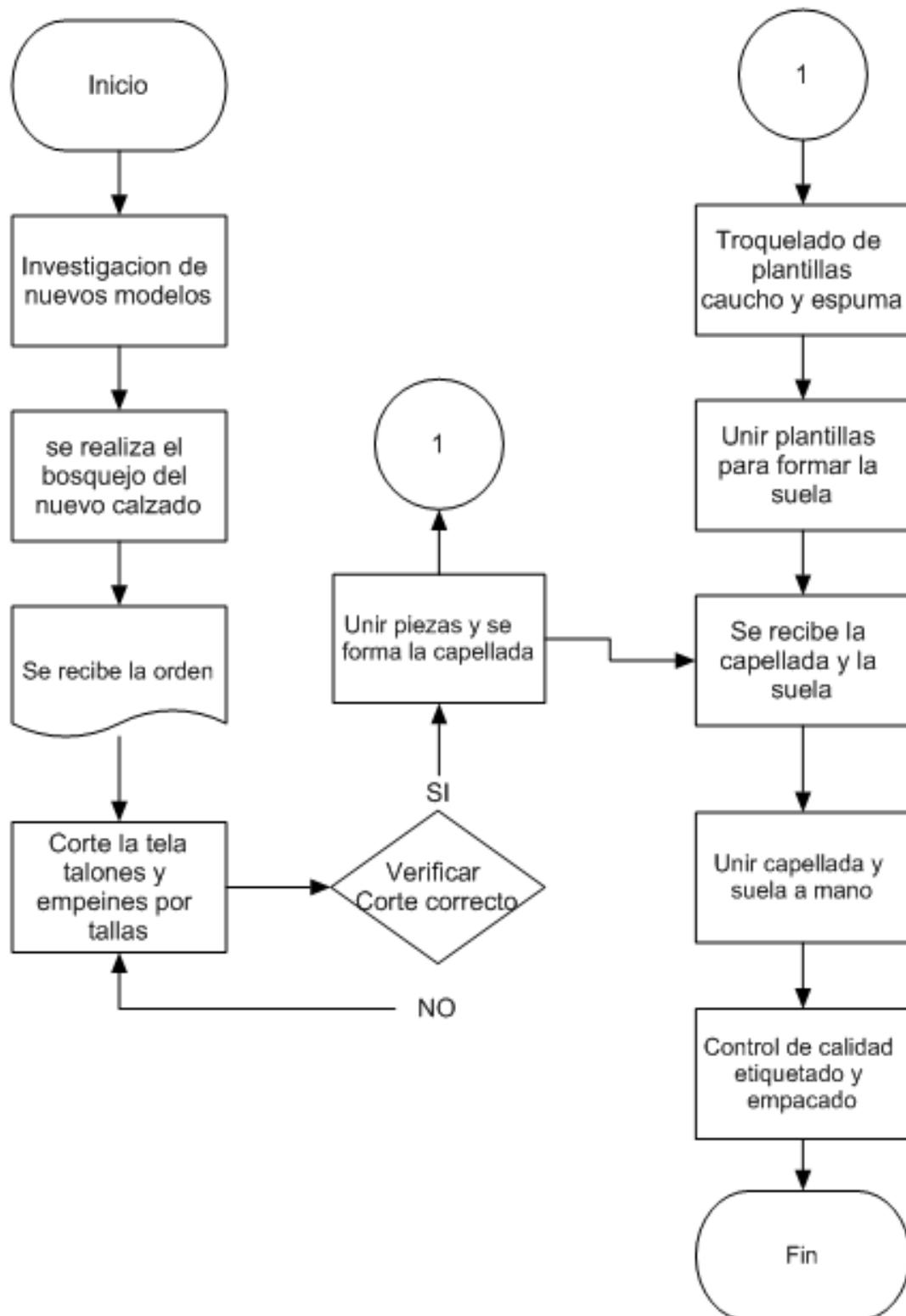
Tabla 33 Proceso de Producción de calzado

<b>SHAMBANA</b>		
<b>Actividad</b>	<b>Descripción</b>	<b>Responsable</b>
01	Prepara el lugar de trabajo	Diseñador
02	Realiza investigación sobre nuevos modelos o diseños de calzado	
03	Realiza un bosquejo de los nuevos diseños y colores para la capellada para caballero, dama o niño	
04	Notifica o comunica al área de tejido para la elaboración de la tela	
05	Recibe la tela e inspecciona que no exista fallas	Operador
06	Se realiza cortes de talones y en peines	
07	Revisa que los cortes estén bien realizados caso contrario se los ubica para los cortes de tallas pequeñas	
08	Se une y se realiza la capellada (parte superior que cubre el calzado).	
09	Se elabora el corte a precisión de plantillas (caucho y espuma)	Troquelador
10	Inspecciona que los cortes estos bien realizados y se los envía hacia el área de ensamblaje.	
11	Se recibe los cortes para el ensamblaje de la suela	Ensamblaje y pegado

12	Realizamos el pegado a presión de plantillas espuma y caucho en la pegadora de suela	
13	Ingresamos al horno para el pegado a calor y presión y esperamos 15 minutos	
14	Revisa la capellada y la suela para el armado	Operador 2
15	Se realiza la unión de la capellada y la suela a mano con hilo de yute	
16	Se inspecciona si existe excesos de pegamento o hilachos y se realiza limpieza	Operador 2
17	Se ejecuta la etiquetada y el empaclado	

Elaborado: Por el autor

Gráfico 22 Proceso de producción de calzado



Elaborado: Por el autor

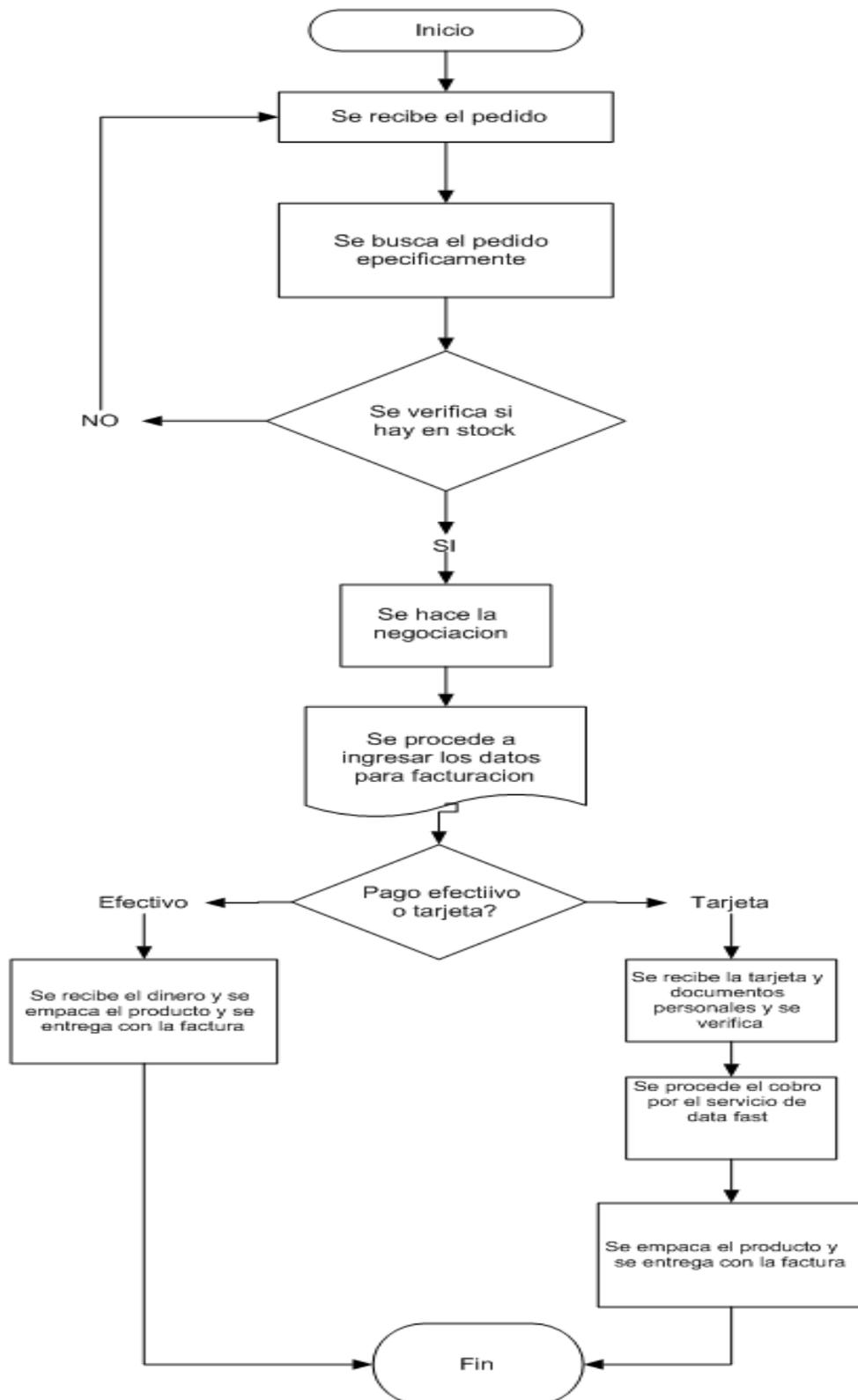
### 3.10.3 Procedimiento de ventas

Tabla 34 Proceso de Ventas

<b>SHAMBANA</b>		
Actividad	Descripción	Responsable
01	<p>Recepta la solicitud del cliente y se socializa sobre el producto que desea comprar el consumidor y comprende la necesidad del comprador</p> <p>Se recomienda al cliente siempre y cuando sea necesario</p>	Vendedor
02	<p>Se busca el calzado que el cliente está interesado (color, talla y modelo) y se verifica si existe en stock, se procede a informar sobre la elaboración del calzado artesanal</p>	
03	<p>Se realiza la factura el ingreso de los datos del cliente al sistema y se pregunta la forma de pago (efectivo o tarjeta)</p> <p><b>Efectivo.-</b> Se recibe el dinero y se procede a cobrar y entregar la respectiva factura</p> <p><b>Tarjeta.-</b> Se solicita la tarjeta y sus documentos (cedula de identidad) se procede el cobro y se devuelve los documentos con su respectiva factura</p>	
04	<p>Se empaca el producto y se entrega al cliente</p>	

Elaborado: Por el autor

Gráfico 23 Proceso de ventas



Elaborado: Por el autor

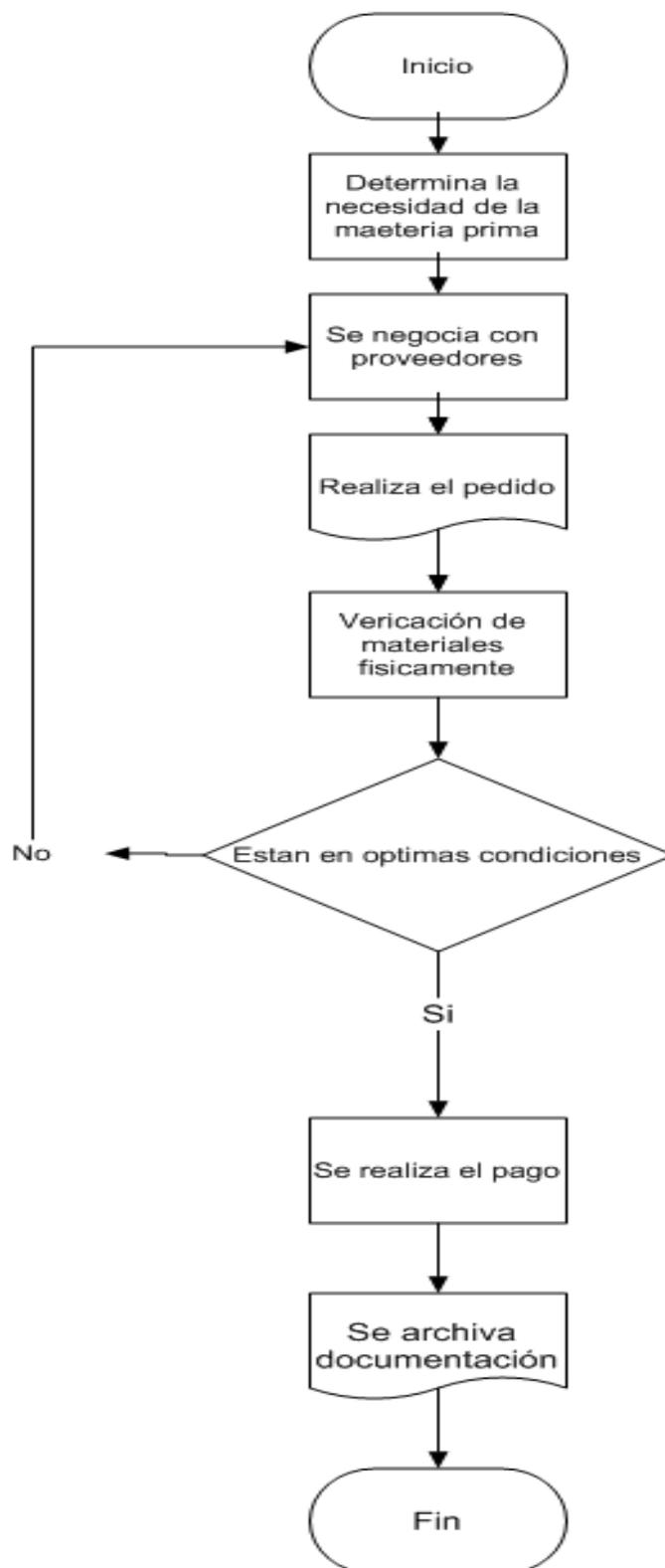
### 3.10.4 Procedimiento de compras

Tabla 35 Proceso de Compras

<b>SHAMBANA</b>		
Actividad	Descripción	Responsable
01	Se determina la necesidad de materia prima para adquirirla e insumos (suministro de oficina)	Comprador
02	Se negocia con los proveedores la cantidad, precio y forma de pago, la cual sea más conveniente para la empresa	
03	Se realiza la compra se adquiere los materiales y se revisa físicamente que todos los materiales que constan en la factura y a su vez se encuentre en buen estado.	
04	Gestionar el stock y recuperar material sobrante que se utilizara para el siguiente mes o temporada	
05	Se realiza el pago y se archiva la documentación (factura y guía de remisión)	

Elaborado: Por el autor

Gráfico 24 Proceso de Compras



Elaborado: Por el autor

### 3.11. Costos de producción

Los costos de producción es el conjunto de gastos económicos que se da para la fabricación un bien o servicio por lo tanto se encuentra formado por las inversiones que realiza la empresa para su funcionamiento Los costos de producción del calzado fueron establecidos por el gerente propietario que se fue realizado a través de un sistema de costos empírico mismos datos que servirá para la realización del Estado de resultados.

- Mano de obra
- Materia prima
- Costos indirectos de fabricación

#### 3.11.1 Materia prima

*Tabla 36 Costo de la materia prima*

<b>SHAMBANA</b>			
<b>Materia Prima</b>			
<b>Materia Prima</b>	<b>valor unitario x zapatos USD</b>	<b>cantidad</b>	<b>Valor total USD</b>
Hilo poli algodón	0,40	300	120,00
Eva	0,80	300	240,00
Crepé	1,50	300	450,00
Sanitezed	0,25	300	75,00
Yute o penco	1,80	300	540,00
	<b>Total</b>		<b>1425,00</b>

Elaborado: Por el autor

### 3.11.2 Mano de obra

Tabla 37 Costos de mano de obra

<b>SHAMBANA</b>			
<b>Mano de obra</b>			
<b>Procesos</b>	<b>valor unitario x par de calzado USD</b>	<b>cantidad</b>	<b>Valor total USD</b>
Corte capellada	3,47	300	1041,00
Troquelar	0,10	300	30,00
Costura manual	1,50	300	450,00
Pegado Suela	0,80	300	240,00
Pegado yute	0,50	300	150,00
Corte Tela Plantilla	0,10	300	30,00
Costura manual	0,10	300	30,00
<b>Total</b>			<b>1971</b>

Elaborado: Por el autor

### 3.11.3 Costos indirectos de fabricación

Tabla 38 Costos indirectos de fabricación

<b>SHAMBANA</b>			
<b>Costos indirectos de fabricación</b>			
<b>CIF</b>	<b>valor unitario x zapatos USD</b>	<b>cantidad</b>	<b>Valor total USD</b>
Pegamento	0,15	300	45,00
Etiquetas	0,02	300	6,00
Fundas	0,15	300	45,00
Hilos	0,05	300	15,00
Ovillos de yute	0,18	300	54,00
<b>Total</b>			<b>165,00</b>

Elaborado: Por el autor

### 3.12.MANUAL CONTABLE

El manual contable es el conjunto de pasos contables que fortalecen y controlan los procesos financieros.

#### 3.12.1 Plan de cuentas

El plan de cuentas presentado sirve para ser utilizado en los registros financieros que ayudara a la organizar de manera sistemática para que sus informes sean claros y comprensibles con el fin de transmitir la situación financiera de la entidad.

*Tabla 39 Plan de cuentas*

<b>CÓDIGO</b>	<b>DETALLE</b>
<b>1</b>	<b>ACTIVO</b>
101	ACTIVO CORRIENTE
10101	CAJA
10102	BANCOS
10103	CUENTAS POR COBRAR
10104	DOCUMENTOS POR COBRAR
10105	INVENTARIO MATERIA PRIMA
10106	INVENTARIO MATERIALES INDIRECTOS
10107	INVENTARIO PRODUCTOS EN PROCESO
10108	INVENTARIO PRODUCTOS TERMINADOS
1010801	CALZADO DE DAMA
1010802	CALZADO DE CABALLERO
10109	IVA COMPRAS

10110	SERVICIOS Y PAGOS ANTICIPADOS
1011001	ANTICIPO A PROVEEDORES
1011002	ANTICIPO A TRABAJADORES
1011003	ANTICIPO RETENCIÓN EN LA FUENTE
1011004	IMPUESTO A LA RTENTA PAGADO POR ANTICIPADO
<b>102 ACTIVO NO CORRIENTE</b>	
10201	TERRENO
10202	EDIFICIO
10203	(-) DEPRECIACIÓN ACUMULADA EDIFICIO
10204	MUEBLES Y ENSERES
10205	(-) DEPRECIACIÓN ACUMULADA MUEBLES Y ENSERES
10206	MAQUINARIA Y EQUIPO
1020601	TEJEDORA
1020602	ENCONADORA
1020603	OVERLOCK
1020604	RECTA
1020605	REMALLADORA
1020606	BOBINADORA
1020607	BORDADORA
1020608	PLANCHA
1020609	MESA DE MADERA
10207	(-) DEPRECIACIÓN ACUMULADA MAQUINARIA Y EQUIPO
10208	EQUIPO DE COMPUTACIÓN
10209	(-) DEPRECIACIÓN ACUMULADA EQUIPO DE COMPUTACIÓN

10210	VEHÍCULO
10211	(-) DEPRECIACIÓN ACUMULADA VEHÍCULO
10212	HERRAMIENTAS Y UTENCILLOS
1021201	TIJERAS
1021202	PINZAS
1021203	TIZAS
1021204	DESARMADORES
1021205	AGUJAS
1021206	CONOS VACIOS
1021207	ESFEROS
1020208	ACEITE
1020209	CERA
10202010	CEPILLOS
10213	(-) DEPRECIACIÓN ACUMULADA HERRAMIENTAS Y UTENCILLOS
<b>2. PASIVO</b>	
201	PASIVO CORRIENTE
20101	CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR
2010101	CUENTAS POR PAGAR PROVEEDORES
2010102	ARRIENDO
2010103	SUELDOS Y SALARIOS POR PAGAR
20102	IMPUESTO A LA RENTA POR PAGAR
20103	BENEFICIOS DE LEY EMPLEADOS POR PAGAR
2010301	APORTE PATRONAL
2010302	DÉCIMO TERCER SUELDO

2010303	DÉCIMO CUANRTO SUELDO
2010304	VACACIONES
2010305	FONDOS DE RESERVA
2010306	15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES
<b>3. PATRIMONIO</b>	
301	CAPITAL SOCIAL
30101	CAPITAL SUSCRITO
30102	CAPAITAL PAGADO
302	RESERVAS
30201	RESERVA LEGAL
303	RESULTADOS
30301	UTILIDAD DEL EJERCICIO
30302	PÉRDIDA DEL EJERCICIO
304	UTILIDAD DEL EJERCICIO ANTERIOR
<b>4 INGRESOS</b>	
401	INGRESOS OPERACIONALES
40101	VENTA DE CALZADO PARA DAMA DE DAMA
40102	VENTA CALZADO DE CABALLERO
40105	(-) DESCUENTO EN VENTAS
40106	(-) DEVOLUCION EN VENTAS
402	REGALÍAS
403	OTROS INGRESOS
<b>5 COSTOS Y GASTOS</b>	
501	COSTO DE PRODUCCIÓN

50105	MANO DE OBRA
50106	COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACIÓN
5010601	CIF APLICADOS
5010602	CIF REALES
5010603	VARIACIÓN CIF
502	COSTO DE VENTAS
503	GASTOS
50301	GASTOS ADMINISTRATIVOS
5030101	SUELDO GERENTE
5030102	APORTE PATRONAL
5030103	REMUNERACIONES ADICIONALES
50302	GASTOS DE VENTAS
5030201	COMBUSTIBLE
5030202	PUBLICIDAD
50303	GASTOS SUMINISTROS DE OFICINA
50304	GASTOS SERVICIOS BÁSICOS OFICINA
5030	GASTO COMBUSTIBLE
50306	GASTO DEPRECIACIÓN
5030601	DEPRECIACIÓN EDIFICIO
5030602	DEPRECIACIÓN MUEBLES Y ENSERES
5030603	DEPRECIACIÓN MAQUINÁRIA Y EQUIPO
5030604	DEPRECIACIÓN EQUIPO DE COMPUTACIÓN

Elaborado: Por el autor

### **3.12.2 Descripción de las principales cuentas**

La descripción de las cuentas facilita el desarrollo de los procesos financieros además explica la forma clara el plan de cuentas propuesto para la microempresa misma que se será representada a través de los estados financieros con el fin de aportar en la toma de decisiones.

Tabla 40 Caja - Bancos

 <h1 style="margin: 0;">SHAMBANA</h1>	
<b>Cuenta:</b> Caja -Bancos	
<b>Pertenece a:</b>	
1 Activo	1.0.1 Activo Corriente
<b>Descripción:</b>	
<p>Estas cuentas se contabilizan en la empresa, realizan el mismo trabajo, pero con una diferencia ya que caja contabiliza el dinero en efectivo como billetes y moneda que posee la empresa mientras que bancos es el dinero que tiene la organización en las entidades financieras.</p>	
<b>Control interno</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Arqueo de caja</li> <li>• Reposición de caja</li> <li>• Depósitos efectuados a las fechas establecidas por el proveedor pasando un día a la cuenta del propietario de la empresa</li> <li>• Conciliación de los estados de cuenta con los registros</li> <li>• Verificación de los registros contables con las facturas</li> </ul>	
<b>Debita:</b>	<b>Acredita:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Por ingresos de dinero en efectivo recibidos por venta de los artículos</li> <li>• Depósitos en efectivo y cheques de los artículos vendidos</li> <li>• Prestamos en las entidades financieras.</li> <li>• Por notas de crédito realizadas en la cuenta bancaria.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los egresos de dinero para pago de proveedores y gastos varios</li> <li>• Por las notas de débito realizadas en cuenta bancaria</li> <li>• Por las transferencias de dinero en efectivo realizadas</li> </ul>
<b>Referencia:</b> Estado de flujo de efectivo	

Elaborado: Por el autor

Tabla 41 Cuentas y documentos por cobrar

 <b>SHAMBANA</b>	
<b>CUENTA:</b> Cuentas y documentos por cobrar	
<b>Pertenece a :</b>	
1 Activo	1.0.1 Activo corriente
<b>Descripción:</b>	
Constituyen a los derechos de cobro provenientes de la venta de mercadería a crédito, por intereses y comisiones ganadas etc.	
<b>Control interno:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecer políticas para otorgamientos de crédito</li> <li>• Verificación de documental de las cuentas por cobrar</li> </ul>	
<b>Debita:</b>	<b>Acredita:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Por el monto de las mercaderías vendidas ya sea de bienes o servicios a crédito.</li> <li>• El monto de las letras de cambio aceptadas por cada factura de mercadería vendida a crédito.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El costo de las facturas y letras cobradas a los clientes.</li> <li>• El valor de las letras descontadas</li> <li>• La devolución de la mercadería vendida.</li> </ul>
<b>Referencia:</b> Balance general	

Elaborado: Por el autor

Tabla 42 Inventario materia prima

 <h1 style="margin: 0;">SHAMBANA</h1>	
<b>CUENTA:</b> Inventario de materia prima	
<b>Pertenece a:</b>	
1 Activo	1.0.1 Activo corriente
<b>Descripción:</b>	
Esta cuenta representa las existencias de los materiales primordiales que intervienen en el proceso de producción de una empresa.	
<b>Control interno</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sostenimiento eficiente de las compras</li> <li>• Controlar el acceso sobre el inventario</li> <li>• Controlar el estado de la materia prima deteriorada</li> </ul>	
<b>Debita:</b>	<b>Acredita:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• El importe de la adquisición de materia prima por la empresa.</li> <li>• El importe por devolución de materia prima.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El importe del transporte la materia prima a la fábrica que es utilizada para la fabricación de los productos.</li> <li>• El importe de la mercadería devuelta a los proveedores.</li> </ul>
<b>Referencia:</b> Balance general	

Elaborado: Por el autor

Tabla 43 Inventarios materiales indirectos

 <b>SHAMBANA</b>	
<b>CUENTA:</b> Inventario materiales indirectos	
<b>Pertenece a :</b>	
1 Activo	1.0.1 Activo corriente
<b>Descripción:</b>	
Ésta cuenta representa las existencias de materiales y suministros que intervienen en el proceso productivo o de fabricación.	
<b>Control interno</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Abastecimiento de los suministros para complemento del proceso de fabricación.</li> </ul>	
<b>Debita:</b>	<b>Acredita:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>El costo de la adquisición de materiales y suministros para fabricación por parte de la empresa.</li> <li>El costo de la devolución de materiales y suministros.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>El valor en libros de los materiales utilizados en la producción.</li> <li>El importe por devolución de materiales a proveedores</li> </ul>
<b>Referencia:</b> Balance general	

Elaborado: Por el autor

Tabla 44 Inmueble, maquinaria y equipo

 <b>SHAMBANA</b>	
<b>CUENTA:</b> Inmueble, maquinaria y equipo	
<b>Pertenece a:</b>	
1 Activo	1.0.1 Activo no corriente
<b>Descripción:</b>	
<p>Son bienes tangibles que son utilizados para el uso permanente en la fabricación de los productos de la empresa para atender a sus clientes no son adquiridos con la intención de venderlos a corto plazo, los más utilizados son: terreno, edificio, equipo de computación, muebles y enseres, maquinaria y equipo.</p>	
<b>Control interno</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Salvaguardar los activos de la empresa</li> <li>• Comprobar la existencia de los activos en la empresa</li> </ul>	
<b>Debita:</b>	<b>Acredita:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• El costo de la adquisición de los bienes tangibles para la empresa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Por venta o baja de los bienes tangibles para la empresa.</li> </ul>
<b>Referencia:</b> Propiedad planta y equipo	

Elaborado: Por el autor

Tabla 45 Depreciaciones

 <h1 style="margin: 0;">SHAMBANA</h1>	
<b>CUENTA:</b> Depreciaciones	
<b>Pertenece a:</b>	
1 activo	1.0.2 Activo no Corriente
<b>Descripción:</b>	
Esta cuenta es la que agrupa a los bienes que forman parte de los activos fijos de la empresa tomando en cuenta que es el desgaste que sufre un bien por su utilización.	
<b>Control interno:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verificación constante de la existencia de circunstancias que impliquen un nuevo reconocimiento del deterioro.</li> <li>• Comprobación del correcto registro contable del deterioro de propiedad planta y equipo</li> </ul>	
<b>Debita:</b>	<b>Acredita:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Para dar de baja al activo o bien tangible</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Por el costo de la acumulación de la depreciación correspondiente de un bien</li> </ul>
<b>Referencia:</b> Propiedad planta y equipo	

Elaborado: Por el autor

Existen diferentes métodos para el cálculo de la depreciación de activos el más usual es el método de línea recta que consiste en restar el valor del activo fijo con el valor de salvamento y se divide todo para la vida útil del mismo es decir  $(\text{valor activo fijo} - \text{valor salvamento} / \text{vida útil})$ .

### 3.12.2.1. Cuentas Pasivo

Tabla 46 Cuentas por pagar

 <b>SHAMBANA</b>	
<b>CUENTA:</b> Cuentas por pagar	
<b>Pertenece a:</b>	
2 Pasivo	2.0.1 Pasivo corriente
<b>Descripción:</b>	
Estas cuentas son las obligaciones de la empresa a corto plazo por concepto de compra de bienes o servicios que se los realiza para la operación o para el proceso productivo de la organización.	
<b>Control interno:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Registros de los pagos a proveedores</li> <li>• Conciliar los pagos periódicamente con los suministradores</li> </ul>	
<b>Debita:</b>	<b>Acredita:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Por los pagos realizados a los proveedores de la empresa por concepto de compra de bienes o servicios</li> <li>• Pago de impuestos al SRI</li> <li>• Pago de obligaciones IESS</li> <li>• Pago de remuneraciones laborales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El valor de los bienes comprados por la empresa a los proveedores</li> <li>• Por obligaciones de beneficios sociales, tributarias y laborales</li> </ul>
<b>Referencia:</b> Estado de Situación Financiera	

Elaborado: Por el autor

Tabla 47 Capital

 <h1 style="margin: 0;">SHAMBANA</h1>	
<b>CUENTA:</b> Capital	
<b>Pertenece a:</b> 3 Patrimonio	
<b>Descripción:</b> Esta cuenta representa el valor que tiene los bienes, el dinero que posee o el dinero que los accionistas aportan a la empresa sin derecho a devolución.	
<b>Control interno:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Comprueba el patrimonio de la empresa</li> </ul>	
<b>Debita:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Reducción del capital por consecuencia de pérdidas</li> <li>• Retiros de capital efectuados por los propietarios o accionistas</li> <li>• Disminución del capital de la empresa.</li> </ul>	<b>Acredita:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumento de nuevos aportes por parte de la empresa</li> <li>• Por aumento del valor o capital inicial</li> </ul>
<b>Referencia:</b> Estado de situación financiera	

Elaborado: Por el autor

Tabla 48 Resultados acumulados

 <b>SHAMBANA</b>	
<b>CUENTA:</b> Resultado acumulados	
<b>Pertenece a:</b> 3 Patrimonio	
<b>Descripción:</b>  Esta cuenta representa el importe que tiene los bienes, el dinero que posee o el dinero que los accionistas aportan a la empresa sin derecho a devolución.	
<b>Control Interno:</b>  <ul style="list-style-type: none"> <li>• Verifica los efectos de los estados financieros que corresponden a años anteriores</li> </ul>	
<b>Debita:</b>  <ul style="list-style-type: none"> <li>• Por las pérdidas del ejercicio de la empresa</li> </ul>	<b>Acredita:</b>  <ul style="list-style-type: none"> <li>• Las utilidades del ejercicio de la empresa.</li> </ul>
<b>Referencia:</b> Determinación de resultado del ejercicio	

Elaborado: Por el autor

Tabla 49 Ventas

		<h1>SHAMBANA</h1>	
<b>CUENTA:</b> Ventas			
<b>Pertenece a:</b> <b>4</b> Ingresos			
<b>Descripción:</b> <p>Esta cuenta corresponde a los ingresos por venta de bienes o servicios que se encuentren inmersos con la actividad productiva.</p>			
<b>Control interno:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Concordancia del efectivo recaudado con las facturas realizadas</li> <li>• Verificación del registro de ventas</li> </ul>			
<b>Debita:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Por devoluciones por parte de los clientes</li> <li>• Por registro de cierre de cuentas</li> </ul>		<b>Acredita:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Por ventas de mercadería realizadas por parte de la empresa.</li> </ul>	
<b>Referencia:</b> Estado de resultados			

Elaborado: Por el autor

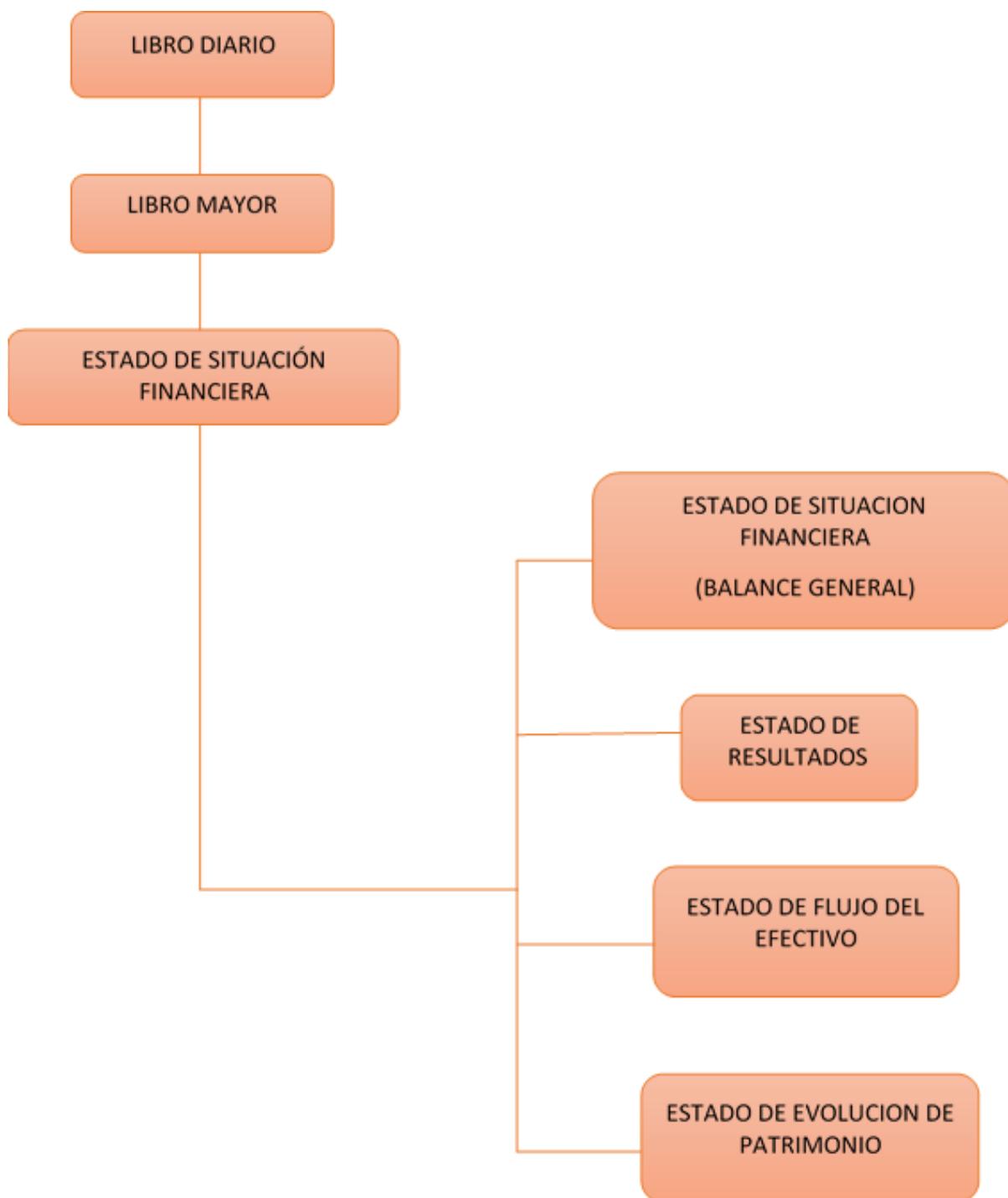
Tabla 50 Gastos

 <b>SHAMBANA</b>	
<b>CUENTA:</b> Gastos	
<b>Pertenece a:</b> 5 Gastos	
<b>Descripción:</b>  En esta cuenta se detallan los desembolsos que se realizan por el control y administración de la empresa como la cancelación de sueldos, pagos por beneficios sociales entre otros, no precisamente están inmersos en la fabricación de la mercadería.	
<b>Control interno:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Comprobación de todos los pagos correspondientes y que tengan soporte contable</li> <li>• Verificación del registro de gastos que son realizado correspondiente a la actividad económica</li> </ul>	
<b>Debita:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gastos operacionales, administrativos y ventas y financiamiento indispensable para el desarrollo de la actividad empresarial</li> </ul>	<b>Acredita:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• El cierre de las cuentas</li> </ul>
<b>Referencia:</b> Estado de resultados	

Elaborado: Por el autor

### 3.13. Proceso contable

Gráfico 25 Proceso contable propuesto



Elaborado: Por el autor





### 3.13.3 Modelo de estado de situación financiera

Tabla 53 Estado de situación financiera

SHAMBANA		
ESTADO DE SITUACION FINANCIERA		
AL 31 DE DICIEMBRE XXXX		
<b>ACTIVO</b>		
Activo corriente		XXXX
Efectivo y equivalentes del efectivo	XXXX	
Cuentas y documentos por cobrar	XXXX	
Inventarios	XXXX	
Activos corrientes por impuestos	XXXX	
Activos no corrientes		XXXX
<b>Propiedad planta y equipo</b>	XXXX	
<b>Maquinaria, muebles y enseres</b>	XXXX	
TOTAL ACTIVOS		XXXX
<b>PASIVOS</b>		
Pasivos corrientes		
<b>Cuentas por pagar</b>	XXXX	
<b>Retención en la fuente por pagar</b>	XXXX	
<b>Beneficios sociales por pagar</b>	XXXX	
Pasivos no corrientes		XXXX
<b>Cuentas por pagar</b>	XXXX	
TOTAL PASIVOS		XXXX
Patrimonio		XXXX
<b>Capital social</b>	XXXX	
TOTAL PATRIMONIO		XXXX
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO		XXXX

---

GERENTE

Elaborado: Por el autor

---

CONTADOR

### 3.13.4 Estado de resultados

El estado de resultados expresa la rendición de cuentas, este se labora la finalizar proceso contable con la finalidad de determina la situación económica de la organización.

*Tabla 54 Estado de resultados*

<b>SHAMBANA</b>		
<b>ESTADO DE RESULTADOS</b>		
<b>AL 31 DE DICIEMBRE DEL XXXX</b>		
<b>INGRESOS OPERACIONALES</b>		
VENTAS	XXXX	
(-)DEVOLUCION EN VENTAS	(XXXX)	
(-)DESCUENTO EN VENTAS	(XXXX)	
<b>TOTAL INGRESOS</b>		<b>XXXX</b>
INVENTARIO INICIAL DE MERCANCIAS	XXXX	
(+) COMPRAS	XXXX	
MERCANCIA DISPONIBLE PARA LA VENTA		XXXX
(-) INVENTARIO FINAL DE MERCANCIAS		(XXXX)
<b>COSTO DE VENTAS</b>		<b>XXXX</b>
<b>GASTOS OPERACIONALES</b>		
SUELDOS	XXXX	
APORTE PATRONAL	XXXX	
UTILES DE OFICINA	XXXX	
DEPRECIACIONES	XXXX	
SERVICIOS	XXXX	
GASTOS GENERALES	XXXX	

GASTOS ADMINISTRATIVOS		XXXX
SUELDO PERSONAL VENTAS	XXXX	
BENEFICIOS SOCIALES PERSONAL DE VENTAS	XXXX	
PUBLICIDAD	XXXX	
COMISIONES	XXXX	
ARRIENDOS	XXXX	
GASTOS GENERAL VENTAS	XXXX	
GASTOS VENTAS	XXXX	
<b>TOTAL GASTOS Y COSTOS</b>		<b>XXXX</b>
<b>UTLIDAD DEL EJERCICIO</b>		<b>XXXX</b>

---

 GERENTE

Elaborado: Por el autor

---

 CONTADOR

### 3.13.5 Estado de flujo del efectivo

El estado de flujo de efectivo es muy importante porque permite evaluar la liquidez y solvencia de la microempresa a su vez nos proporciona información que es analizado para toma de decisiones.

*Tabla 55 Estado de flujo del efectivo*

<b>SHAMBANA</b> <b>ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO</b> AL 31 DE DICIEMBRE DEL XXXX	
<b>SALDO INICIAL DE CAJA</b>	
<b>BANCOS</b>	XXXX
<b>INGRESOS OPERACIONALES</b>	
Ingresos	XXXX
<b>TOTAL INGRESOS OPERACIONALES</b>	XXXX
<b>EGRESOS OPERACIONALES</b>	
Gastos fijos	XXXX
Gastos variables	XXXX
Otros gastos	XXXX
<b>TOTAL EGRESOS OPERACIONALES</b>	XXXX
<b>TOTAL FLUJO DE CAJA OPERATIVO</b>	XXXX
<b>INGRESOS FINANCIEROS</b>	
Otros aportes	XXXX



### 3.13.6 Estado de cambios en el patrimonio

El estado de cambios en el patrimonio tiene como objetivo indicar los cambios o variaciones que sufren los componentes del patrimonio de la microempresa, ya que es primordial para la toma de decisiones.

*Tabla 56 Estado de Cambios en el patrimonio*

<b>SHAMBANA</b>					
<b>ESTADO DE CAMBIOS EN EL PATRIMONIO</b>					
<b>AL 31 DE DICIEMBRE XXXX</b>					
<b>CONCEPTO</b>	<b>CAPITAL SOCIAL</b>	<b>RESERVAS LEGALES</b>	<b>UTILIDAD ACUMULADA</b>	<b>UTILIDAD DEL EJERCICIO</b>	<b>TOTAL</b>
<b>SALDO AL 01/01/XXXX</b>	XXXX	XXXX			XXXX
<b>(-) UTILIDAD AL 31/12/XXX</b>			XXXX	(XXXX)	
<b>(-) TRANSFERENCIA UTILIDAD NO SITRIBUIDA</b>	XXXX	(XXXX)	(XXXX)	XXXX	XXXX
<b>SALDO AL 01/01/XXXX</b>	XXXX		XXXX	XXXX	XXXX

Elaborado: Por el autor

### 3.14. Índices financieros

#### 3.14.1 Índice de liquidez

El índice de liquidez se lo elabora y se lo utiliza para determinar la capacidad de pago de la empresa a corto plazo.

$$\text{Índice de liquidez} = \frac{\text{Activo corriente}}{\text{Pasivo corriente}}$$

$$\text{Prueba acida} = \frac{\text{Activo corriente} - \text{Inventario}}{\text{Pasivo corriente}}$$

#### **Análisis:**

Si el resultado es ser mayor de 1.00 la organización cuenta con liquidez para el pago de obligaciones a corto plazo.

Si el resultado es menor de 1.00 la organización no tendrá liquidez para cubrir el pago de sus obligaciones a corto plazo.

Si el resultado es igual a 1.00 significa que la liquidez que se puede cubrir las obligaciones contraídas a corto plazo

#### 3.14.2 Índice de solvencia

El índice de solvencia es un indicador que da a conocer la cantidad de recursos que se tiene en activos en comparación con los pasivos esto indicador se lo realiza sobre los estados financieros

$$\text{Solvencia} = \frac{\text{Activo corriente} + \text{Activo no corriente}}{\text{Pasivo corriente} + \text{Pasivo no corriente}}$$

**Análisis:**

Si el resultado obtenido es menor de 1,00 la información expresa que la organización se encuentra quiebra y obliga a cierre de la empresa.

Si el resultado es mayor que 1,50 la información expresa que la organización se encuentra en una situación delicada de solvencia para asumir sus obligaciones a corto y largo plazo.

Si el resultado de la solvencia es igual a 1,50 podemos decir que la empresa es sostenible y que puede asumir con sus obligaciones a corto o largo plazo

**3.14.3 Índice de Rentabilidad**

El índice de rentabilidad sirve para medir la efectividad que tiene la empresa que ayudara a controlar los costos y gastos.

$$\text{Rentabilidad neta} = \frac{\text{Beneficio neto}}{\text{Activo total}}$$

**Análisis:**

Si el resultado obtenido es mayor 0,5 expresa que la organización está consiguiendo rentabilidad

Si el resultado obtenido igual a 0,05 expresa que la organización está en un punto medio de rentabilidad

Si el resultado obtenido a través de la fórmula es menor a 0,5 expresa que la organización que la rentabilidad que obtiene es baja.

### **3.15. Procesos financieros**

Los procesos financieros son pasos sistemáticos de los movimientos financieros que proporcionan información documentada de las transacciones administrativas y económicas de la organización de igual manera este proceso que sea realiza en la entre las empresas y entidades públicas o privadas

- Arqueo de caja
- Horas extras
- Rol de pagos
- Declaración de impuestos

#### **3.15.1 Arqueo de caja**

El arqueo de caja es el conteo y comprobación detallada todos los medios que representan pagos económicos (monedas, billetes, tarjetas de crédito, débito) con la finalidad de evidenciar lo contabilizado con las facturas.

### 3.15.2 Rol de Pagos

El rol de pagos o nómina, es el registro que realiza toda empresa para llevar el control de los pagos y descuentos que debe realizar a sus empleados cada mes, de manera general, en este documento se consideran dos secciones, una para registrar los ingresos como sueldos, horas extras o comisiones.

### 3.15.3 Horas extras o suplementarias

Las horas extras o horas suplementarias son horas adicionales remuneradas con el porcentaje recargo como lo indicada en el código de trabajo art.55, empleador debe cancelar al trabajador después que haya culminado su jornada laboral, este proceso se lo realizara siempre y cuando lo autorice el empleador.

#### 3.15.3.1. Cálculo de horas extras

*Tabla 57 Calculo horas extras y suplementarias*

<b>CALCULO HORA EXTRAORDINARIA O SUPLEMENTARIA</b>
$(\text{Sueldo} / 30 \text{ días}) / 8 \text{ horas laborables} = \text{valor hora}$
$\text{Valor hora} * \% \text{ recargo} = \text{valor de hora extra o suplementaria}$

Elaborado: Por el autor

### 3.15.4 Declaración de impuestos

La declaración de impuestos son obligaciones tributarias que una persona natural o jurídica tiene ante la entidad de recaudación y control SRI (Servicio de Rentas Internas) donde se reporta información económica de la empresa de pendiendo del noveno digito del ruc como lo establece la Ley de Régimen Tributario.

*Tabla 58 Fechas de declaraciones de IVA*

Noveno Dígito del RUC	Fecha máxima de declaración (si es mensual)	Fecha máxima de declaración (si es semestral)	
		Primer semestre	Segundo Semestre
1	10 del mes siguiente	10 de julio	10 de enero
2	12 del mes siguiente	12 de julio	12 de enero
3	14 del mes siguiente	14 de julio	14 de enero
4	16 del mes siguiente	16 de julio	16 de enero
5	18 del mes siguiente	18 de julio	18 de enero
6	20 del mes siguiente	20 de julio	20 de enero
7	22 del mes siguiente	22 de julio	22 de enero
8	24 del mes siguiente	24 de julio	24 de enero
9	26 del mes siguiente	26 de julio	26 de enero
0	28 del mes siguiente	28 de julio	28 de enero

Fuente: Servicio de Rentas Internas

Elaborado: Por el autor

### 3.16.Manual Financiero

Tabla 59 Proceso Arqueo de caja

<b>SHAMBANA</b>	
<b>Proceso:</b> Arqueo de caja	
<b>Responsable:</b> Vendedor	
<b>Objetivo:</b>  El arqueo de caja es el conteo y comprobación detallada todos los medios que representan pagos económicos (monedas, billetes, tarjetas de crédito o débito) con la finalidad de verificar los saldos físico con los valores monetarios	
Num	Actividades
1	Se clasifica el dinero por las diferentes formas de pago (efectivo, tarjetas u otros medios de pago)
2	El efectivo se clasifica por billetes, monedas u otras formas diferentes de pago
3	Los billetes son clasificados por las diferentes denominaciones y se contabiliza
4	Las monedas son clasificadas por las diferentes denominaciones y se contabiliza
5	Contabilización del dinero por otras formas de pago (tarjetas de crédito y débito)
6	Se contabiliza los totales de la anterior clasificación
7	Se constata los valores físicos con los registros que existen en el sistema de ventas en hallarse faltante o sobrante se repite el proceso desde el paso 1 caso contrario se continua con el proceso
8	En caso de existir un sobrante o faltante se registra la observación en el acta de arqueo de caja
9	Firma de responsabilidad y entrega.

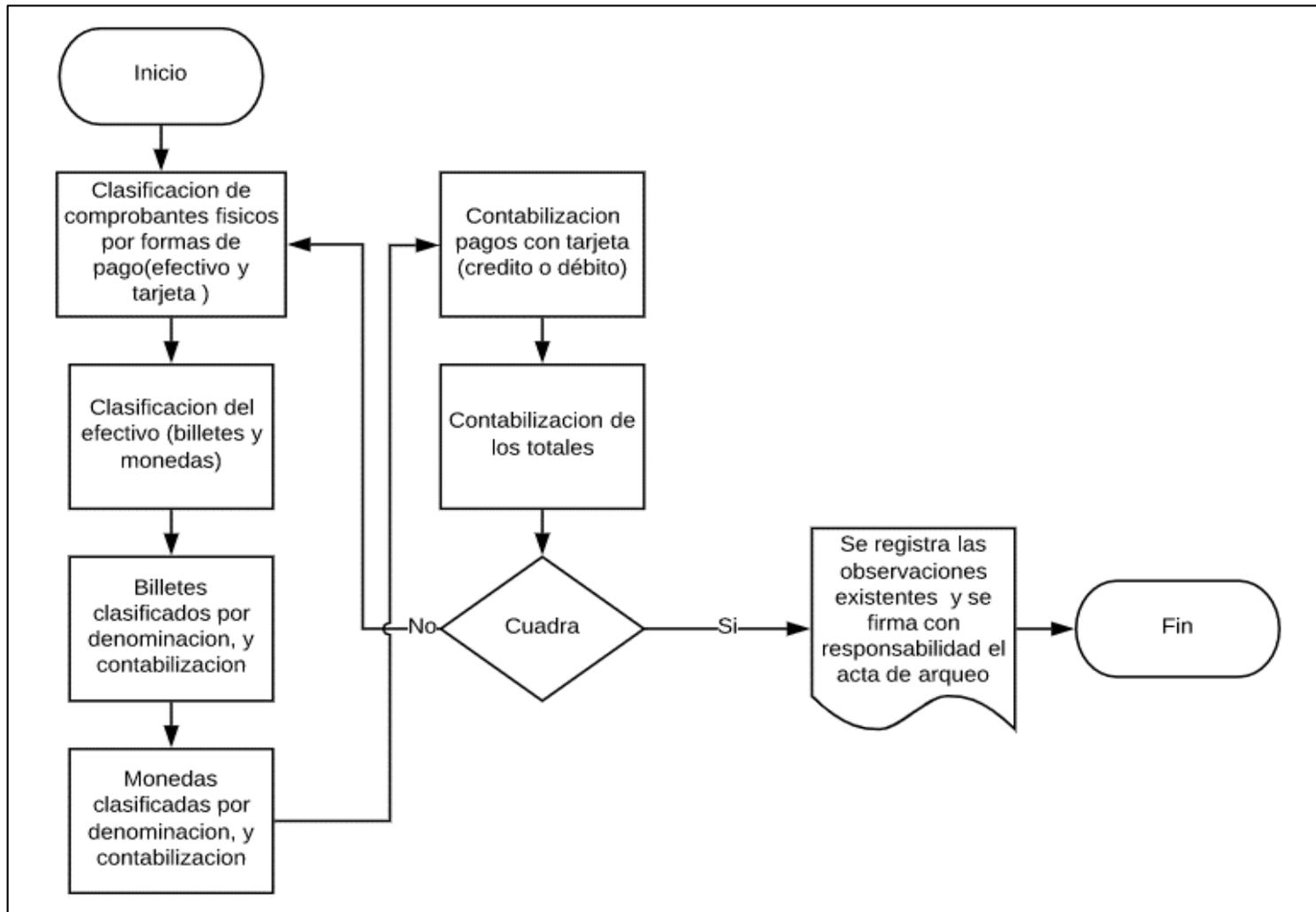
Elaborado: Por el autor

Tabla 60 Formato de Arqueo de caja

<b>SHAMBANA</b>		
<b>ACTA DE ARQUEO DE CAJA</b>		
<b>Fecha:</b>		<b>Hora:</b>
<b>Vendedor:</b>		<b>SALDO INICIAL XXXX</b>
<b>Cantidad monedas</b>	<b>Detalle</b>	<b>Valor</b>
XXXX	Monedas \$ XX	XXXX
XXXX	Monedas \$ XX	XXXX
XXXX	Monedas \$ XX	XXXX
	<b>TOTAL</b>	<b>XXXX</b>
<b>Cantidad billetes</b>	<b>Detalle</b>	<b>Valor</b>
XXXX	Billetes \$ XX	XXXX
XXXX	Billetes \$ XX	XXXX
XXXX	Billetes \$ XX	XXXX
	<b>TOTAL</b>	<b>XXXX</b>
<b>Otras formas de pago</b>		<b>Valor</b>
Tarjetas de crédito / débito		XXXX
Sobrante o faltante		XXXX
	<b>TOTAL</b>	<b>XXXX</b>
<b>VALOR TOTAL</b>		<b>XXXX</b>
<div style="display: flex; justify-content: space-between; margin-top: 20px;"> <div style="width: 45%; border-top: 1px solid black; text-align: center;"><b>Vendedor</b></div> <div style="width: 45%; border-top: 1px solid black; text-align: center;"><b>Delegado</b></div> </div>		

Elaborado: Por el autor

Gráfico 26 Arqueo de caja



Elaborado: Por el autor

Tabla 61 Rol de pagos

<b>SHAMBANA</b>	
<b>Proceso:</b> Rol de pagos	
<b>Responsable:</b> Contador	
<b>Objetivo:</b>  Registrar los sueldos, salarios, bonificaciones o dineros retenidos con la finalidad de cumplir con los estipulado en el contrato de trabajo y la justificación de lo cancelado en dicha remuneración	
Num	Actividades
1	Se analiza el registro de asistencia con anticipación y se verifica alguna presencia de inasistencia de empleado al lugar de trabajo con el departamento de recurso humanos
2	Se verifica sobre anticipos de dinero que se haya entregados al trabajador en el mes o procesos realizados en el IESS (prestamos)
4	Se revisa el ingreso de entrada a laborar del trabajador para verificar año cumplido que le da el derecho a los fondos de reserva como lo indica en el código de trabajo
5	Se calcula los días laborados, horas extras u otros ingresos a favor del trabajador realizados en el mes como comisiones
6	Se realizar el descuento del seguro social y anticipos de dineros verificados anteriormente en el paso 2
7	Se procede a la entrega de rol de pago y firma por parte del trabajador.

Elaborado: Por el autor

Tabla 62 Formato rol de pagos

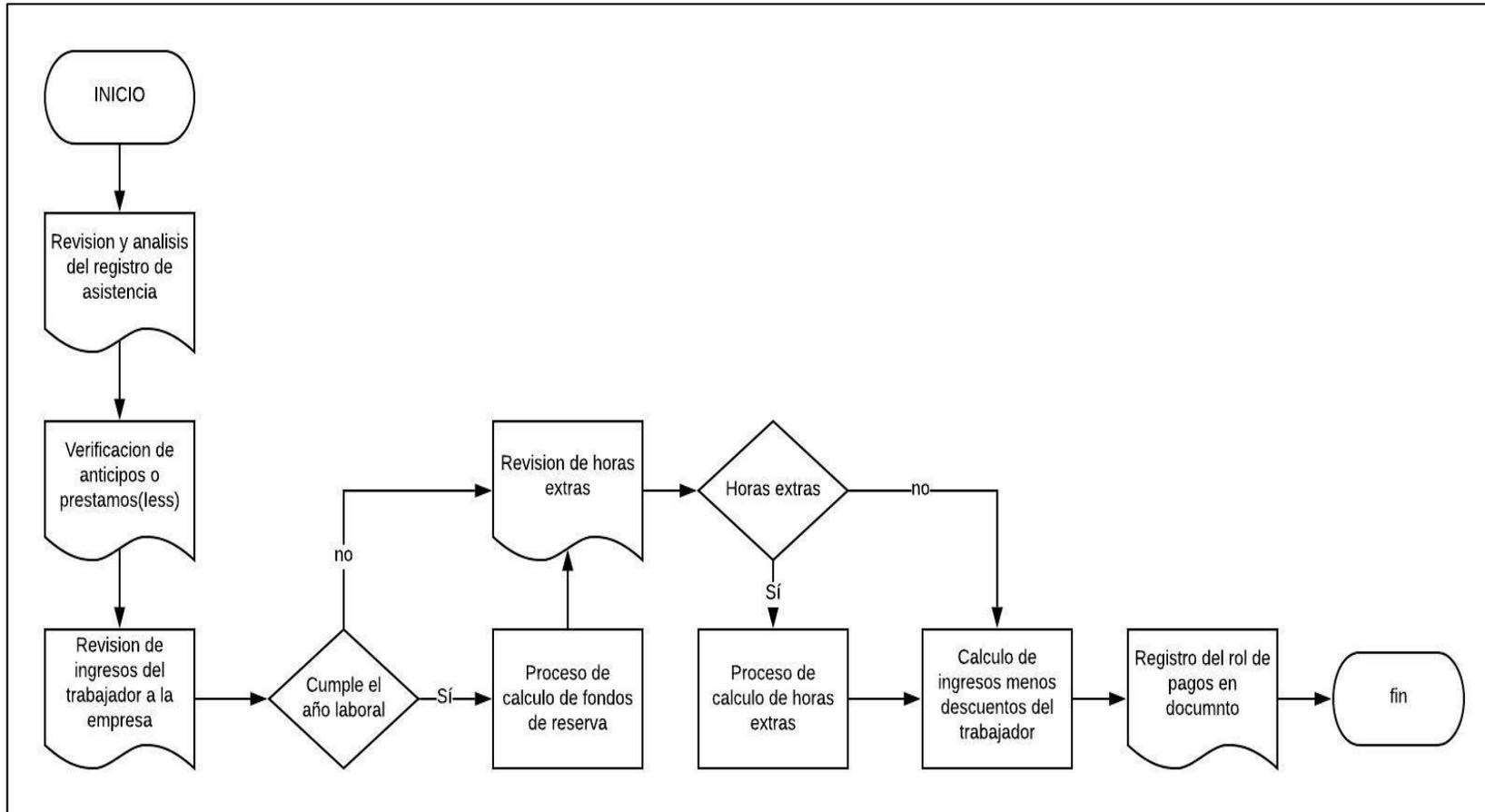
**SHAMBANA****ROL DE PAGOS INDIVIDUAL****NOMBRE:****CEDULA:****CARGO:****MES:****AÑO:**

<b>INGRESOS</b>		<b>DESCUENTOS</b>	
REMUNERACIÓN MENSUAL	XXXX	APORTE IESS	XXXX
FONDOS DE RESERVA	XXXX	PRESTAMO IESS	XXXX
DÉCIMO CUARTO MENSUALIZADO	XXXX	ANTICIPOS	XXXX
DÉCIMO TERCERO MENZUALIZADO	XXXX	DESCUENTOS	XXXX
HORAS EXTRAS	XXXX		
<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>XXXX</b>	<b>TOTAL DESCUENTOS</b>	<b>XXXX</b>

**TOTAL A CANCELAR****XXXX**\_\_\_\_\_  
**PROPIETARIO**\_\_\_\_\_  
**TRABAJADOR**

Elaborado: Por el autor

Gráfico 27 Rol de pagos



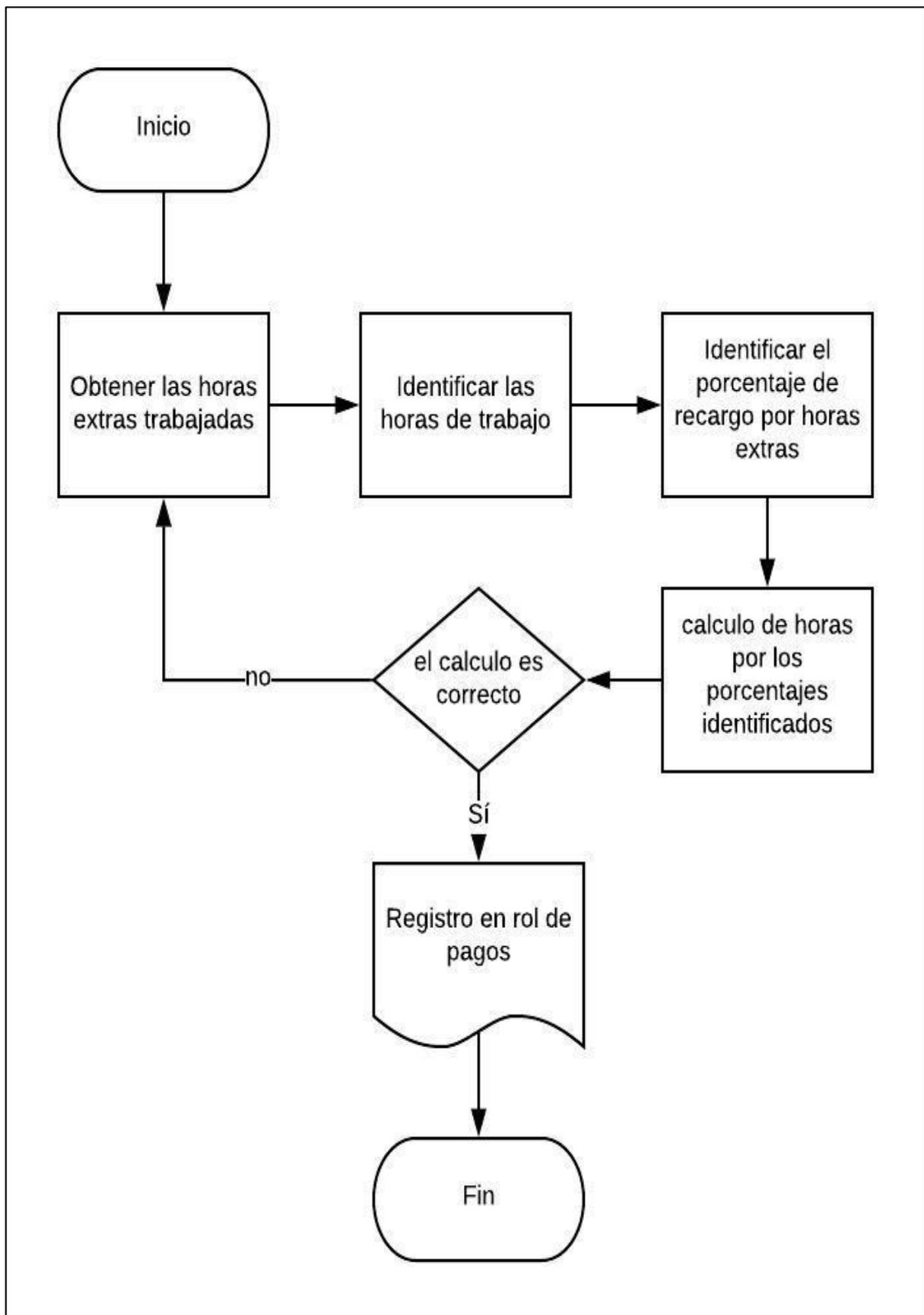
Elaborado: Por el autor

Tabla 63 Proceso de horas extras

<b>SHAMBANA</b>	
<b>Proceso:</b> Horas extras	
<b>Responsable:</b> Recursos humanos	
<b>Objetivo:</b>  Fomentar el pago justo y motivación por el trabajo realizado, además cumplir con lo establecido en el código del trabajo.	
Num	Actividades
1	Obtener el valor de las horas extras laboradas en el mes que el trabajador ha realizado
2	Identificar las horas de trabajo, el día y los horarios de las horas extras
3	Calcular las horas extras por el porcentaje de recargo establecido en el código del trabajo
4	Se realiza la suma de los valores calculados por los días y horarios de las horas extras
5	Revisa el contador
6	Se procede al registro en el rol de pagos

Elaborado: Por el autor

Gráfico 28 Proceso de horas extras y suplementarias



Elaborado: Por el autor

Tabla 64 Formato de horas extras



## SHAMBANA

### FORMULARIO PARA PAGO DE HORAS EXTRAS O SUPLEMENTARIAS

**Mes:**

**NOMBRES Y APELLIDOS:**

**CARGO:**

**DEPARTAMENTO:**

Nº	Fecha	Día de la semana	Jornada laboral	Inicio de horas extras	Fin de horas extras	# Horas Trabajadas
1			XXXX	XX	XX	XX
2						
3						
4						
5						
6						
7						
<b>Total Horas Extras Trabajadas en el mes:</b>						<b>XX</b>

---

**PROPIETARIO**

---

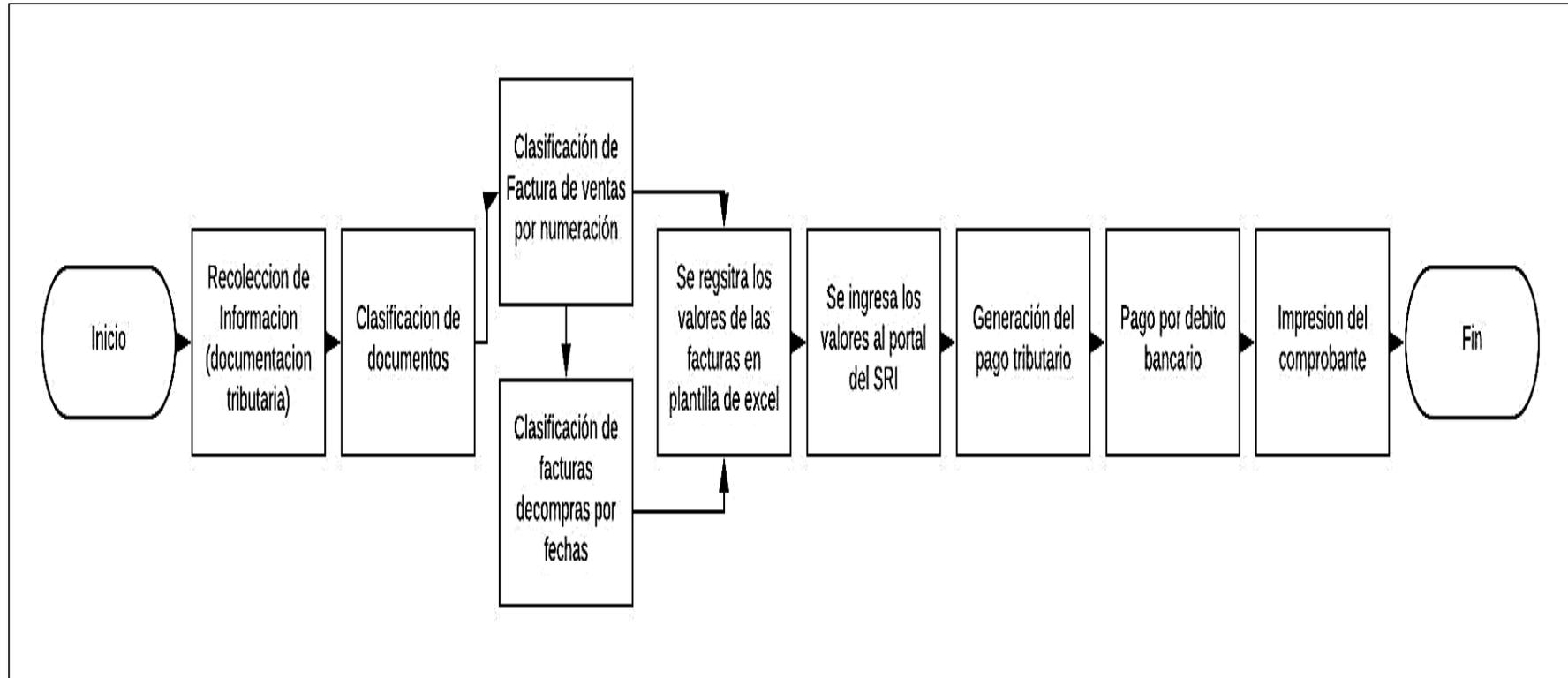
**TRABAJADOR**

Tabla 65 Proceso de declaración del IVA

<b>SHAMBANA</b>	
<b>Proceso:</b> Declaración de Impuesto IVA	
<b>Responsable:</b> Contador	
<b>Objetivo:</b>  Cumplir obligaciones tributarias a tiempo, pagar los tributos al estado y no tener inconsistencia al momento de declarar, este proceso se lo realiza de manera mensualizada como o lo dispone la entidad de control.	
Num	Actividades
1	Recolección de la información sobre las actividades económicas realizadas en el mes (ventas, compras, notas de crédito)
2	Se realiza el proceso de clasificación de los documentos por gastos personales, consumidores finales y los gastos realizados correspondientes y relacionados directamente a la actividad económica de la empresa.
3	Los comprobantes ventas o facturas de ingresos son ordenados por numeración Los comprobantes de compras son ordenados de forma calendaría
4	Se registra en el formato digital de ingresos realizada en Excel en el cual describe número de factura, Ruc o cedula del cliente detalle de la compra y su valor de venta
5	Se registra en una plantilla digital de egresos realizada en Excel en el cual describe a la fecha, ruc del proveedor, Nombre del proveedor, número de factura detalle de la compra y los valores
6	Ingresar los valores y numero de comprobantes al portal del Servicio de Rentas Internas y se verifica los datos ingresado
7	Y se procede al pago por débito bancario
8	Se imprime el comprobante de pago

Elaborado: Por el autor

Gráfico 29 Proceso de declaración de IVA



Elaborado: Por el autor

### 3.17. Índice de satisfacción del cliente

#### 3.17.1 Niveles de satisfacción

Se determina una vez realizada la compra o adquisición de un producto o servicio, donde los clientes experimentan uno de los tres posibles niveles de satisfacción al cliente.

*Tabla 66 Niveles de satisfacción*

<p><b>INSATISFACCIÓN</b></p>	<p>Se origina cuando el desempeño percibido del producto o servicio no consigue las expectativas del cliente.</p>	
<p><b>SATISFACCIÓN</b></p>	<p>Se origina cuando el desempeño percibido del producto concuerda con las expectativas del cliente.</p>	
<p><b>COMPLACENCIA</b></p>	<p>Se origina cuando el desempeño percibido excede a las expectativas del cliente.</p>	

Elaborado: Por el autor

De acuerdo al nivel de satisfacción al cliente se conoce el grado de lealtad y confianza hacia una marca o empresa, esto se establece a través de la comunicación, retención de clientes y reclamaciones, las cuales son muy importantes para la mejora continua de la organización tanto en servicio como en producto.

## CAPITULO IV

### 4. IMPACTOS

#### 4.1. Impactos del proyecto.

La evaluación de impactos es evaluar todo el efecto que tuvo en el entorno, también la contribución al realizar y aplicar el presente manual administrativo y financiero, la muestra de los posibles impactos:

- Impacto administrativo
- Impacto social.
- Impacto cultural
- Impacto ambiental
- Impacto económico

#### 4.1.1 Niveles de impacto

Para los posibles impactos que se originan en el presente manual administrativo y financiero se utiliza una tabla que proporciona valores a cada uno de los indicadores de manera cuantitativa y cualitativa, además este análisis dará a conocer los incidentes que provocan cambios en los diferentes ámbitos:

Tabla 67 Nivel de impacto

VALOR	INTERPRETACION
1	Impacto positivo alto
2	Impacto positivo medio
3	Impacto positivo bajo
0	No causa impacto
-1	Impacto negativo bajo
-2	Impacto negativo medio
-3	Impacto negativo alto

Elaborado: Por el autor

Asignado los valores a cada uno de los indicadores se procede a realizar la matriz donde se suma los resultados calificados basándonos a la interpretación de los valores como se muestra en la siguiente matriz:

#### 4.1.2 Impacto administrativo

Tabla 68 Indicadores de impactos

Num	Indicadores	Nivel de impacto							TOTAL
		3 <sup>-</sup>	-2	1 <sup>-</sup>	0	1	2	3	
1	Filosofía Institucional							x	3
2	Objetivos estratégico							x	3
3	Políticas							x	3
5	Código de ética							x	3
5	Estructura Organizacional						x		2
6	Recurso Humano							x	3
7	Procedimientos							x	3
<b>TOTAL</b>							<b>2</b>	<b>18</b>	<b>20</b>

Elaborado: Por el autor

Impacto administrativo =  $(\sum \text{del nivel de impacto} / \# \text{ de indicadores})$

$$\text{Impacto administrativo} = \frac{20}{7}$$

Impacto administrativo = 2,85 “Impacto positivo alto”

### **Análisis**

La implementación de la filosofía institucional se espera el fortalecimiento en la misión de la entidad, mejoramiento en el ambiente laboral, orientar al personal futuro deseado, esto aportara a cumplir la visión propuesta en el tiempo establecido y de mejor manera.

Los objetivos estratégicos facilitan a la entidad, a enfocarse en administrar recursos, personal y dirigir a la organización hacia su propósito.

La entidad al integrar las políticas proporcionara a los empleados pasos que les permita el cumplimiento de funciones y actividades, que contribuirán a la hora de tomar decisiones dentro de la organización

Al integrar un código de ética se establecerá y se aplicará valores, principios que proporcione un mejor desempeño en las funciones y actividades con responsabilidad para un adecuado funcionamiento de la organización.

Al aplicar la estructura organizacional se orienta al personal en cada una de sus tareas, limitando dudas laborales que faciliten entender sus obligaciones de forma correcta

La descripción de funciones aporta con información de las actividades que deben desempeñar cada individuo en la organización y ayuda a entender los recursos humano para mejorar los procedimientos de contratación con el fin de establecer los perfiles requeridos para cada puesto de trabajo.

Los procedimientos aportan al fácil entendimiento de actividades y no produzca dobles procesos, que permita simplificar procedimientos y mejorar tiempos de producción.

### 4.1.3 Impacto social

*Tabla 69 Impacto social*

Num	Indicadores	Nivel de impacto							TOTAL
		-3	-2	-1	0	1	2	3	
1	Excelente atención							X	3
2	Reconocimiento de la marca							X	3
3	Oportunidades de empleo							X	3
<b>TOTAL</b>								<b>9</b>	<b>9</b>

Elaborado: Por el autor

Impacto social =  $(\sum \text{del nivel de impacto} / \# \text{ de indicadores})$

$$\text{Impacto social} = \frac{9}{3}$$

Impacto social = 3 “Impacto positivo alto”

#### **Análisis**

Una adecuada administración de procesos y funciones en el ámbito del servicio al cliente fortalecerá la relación con el consumidor, satisfaciendo las necesidades y generando confianza en nuestros productos.

Al generar confianza y una buena relación con el cliente a través de nuestro calzado artesanal intenta despertar la necesidad del comprador de consumir un producto nacional elaborado a mano, su marca SHAMBANA es sinónimo de cultura, arte y calidad, cada vez satisfaciendo las expectativas de los clientes con su variedad de colores.

Al existir un organigrama estructural, establecer funciones de la se determinó la multifuncionalidad de parte del personal estableciendo como oportunidades laborales futuras, sin embargo, las necesidades de la organización en este momento no a merita la contratación de más personal.

#### 4.1.4 Impacto ambiental

*Tabla 70 Matriz de Impacto Ambiental*

Num	Indicadores	Nivel de impacto							TOTAL
		-3	-2	-1	0	1	2	3	
1	Adecuado manejo de desechos				x				1
2	Optimización de la metería prima e insumos							x	3
3	Reutilización de desperdicios							x	3
<b>TOTAL</b>						<b>1</b>		<b>6</b>	<b>7</b>

Elaborado: Por el autor

Impacto ambiental = ( $\sum$  del nivel de impacto / # de indicadores)

$$\text{Impacto ambiental} = \frac{7}{3}$$

Impacto ambiental = 2,33 “Impacto positivo medio”

## Análisis

La eliminación de desechos que se produce al elaborar el producto son mínimos, que no es necesario plantear un plan de residuos, sin embargo es necesario conocer sobre el reciclaje y clasificación de desechos.

La microempresa para optimizar la materia prima e insumos intenta reducir los residuos que se producen al fabricar el producto, sin embargo, al definir los procesos y actividades de manera ordenada disminuye el porcentaje de residuos y esta proporción es mínima.

### 4.1.5 Impacto cultural

*Tabla 71 Matriz de Impacto cultural*

Num	Indicadores	Nivel de impacto							TOTAL
		-3	-2	-1	0	1	2	3	
1	Organización familiar							x	3
2	Diversidad cultural						x		2
3	Interculturalidad							x	3
<b>TOTAL</b>							<b>2</b>	<b>6</b>	<b>8</b>

Elaborado: Por el autor

Impacto ambiental =  $(\sum \text{del nivel de impacto} / \# \text{ de indicadores})$

$$\text{Impacto ambiental} = \frac{8}{3}$$

Impacto ambiental = 2,66 “Impacto positivo alto”

#### **4.1.6 Análisis de los Indicadores**

**Organización familiar.-** Se asignó un nivel alto positivo porque el Manual se convertirá en una guía de trabajo en la que la organización familiar encontrará los procesos y procedimientos para desarrollar sus funciones.

**Diversidad Cultural.-** Al definir funciones manteniendo el proceso artesanal fortalece la diversidad cultural, demostrara las habilidades y la creatividad a través de un producto artesanal como es el alpargate.

**Interculturalidad.-** El presente manual fortalecerá la Interculturalidad dando a conocer e informar sobre proceso de fabricación del producto, manteniendo relaciones con artesanos externos que visitan nuestra provincia.

## **4.2. VALIDACIÓN**

### **4.2.1 Introducción**

Realizado el estudio consideramos que es necesario implementar un manual administrativo y financiero para la microempresa de calzado artesanal “SHAMBANA”, ubicada en el cantón Otavalo, provincia de Imbabura, para la aplicación ante dicha propuesta se debe considerar su precedente validación, que aportara minimizando riesgos y evitando conflictos tanto financieros como laborales.

El objetivo de la presente validación es para que el manual administrativo y financiero pueda ser ejecutado dentro de la organización, que identifique la efectividad de los procesos y

actividades anteriormente planteados, que fortalecerá el desarrollo empresarial con bases científicas y analíticas.

#### **4.2.2 Equipo de trabajo**

El equipo de trabajo que proporcionó apoyo en la validación de la propuesta son los siguientes:

##### **Elaboración de la matriz**

- Autor

##### **Aprobación de la matriz**

- Mgs. Rita Lomas.

##### **Validadores**

- Propietario de la microempresa SHAMBANA Sr. Charic Amaguaña.

#### **4.2.3 Métodos de verificación**

El método de verificación nos ayudara a comprobar si el manual administrativo y financiero propuesto es aplicable, además conocer si fortalecerá a la organización por esta razón se ha diseñado una matriz donde se evaluará los indicadores más relevantes que se encontraron en la microempresa.

#### **4.2.4 Factores a validar**

##### **4.2.4.1. Proceso administrativo**

- Misión
- Visión
- Principios y valores
- Código de ética
- Organigrama estructural
- Determinación de funciones
- Determinación de procedimiento
- Normas y políticas

##### **4.2.4.2. Proceso financiero**

- Proceso contable
- Costo de producción
- Obligaciones tributarias laborables
- Estados financieros

#### **4.2.5 Método de calificación**

A continuación, se muestra la forma de calificación a los indicadores

1= Poco Aplicable

2= Aplicable

3= Muy Aplicable

#### 4.2.6 Matriz de validación

Tabla 72 Matriz de validación

SHAMBANA					
MATRIZ DE EVALUACIÓN					
Variables	Indicadores	Calificación			
		Muy Aplicable	Aplicable	Poco Aplicable	Observaciones
Manual Administrativo					
Manual Financiero					

Elaborado: Por el autor

Con calificación que se obtenga en la matriz podremos expresar que nuestro manual es factible o no para la microempresa, para lo cual mediante una fórmula matemática se determinara el porcentaje de validación.

$$VALIDACION = \frac{C*100}{CT}$$

C = Calificación

CT = Total Calificación

#### **4.2.6.1.Rangos de interpretación**

Para la de interpretación de los valores se ha establecido los siguientes rangos

0% - 33% = Poco Aplicable

34% - 67% = Aplicable

68% - 100% = Muy aplicable

Tabla 73 Matriz de la Validación de la propuesta

<b>SHAMBANA</b>					
<b>MATRIZ DE EVALUACIÓN</b>					
Variables	Indicadores	Calificación			
		Muy Aplicable	Aplicable	Poco Aplicable	Observaciones
Manual Administrativo	¿Cree que la misión propuesta es?	x			
	¿Considera que la visión propuesta es?	x			
	¿Cree usted que los Principios y Valores propuestos son?	x			
	¿Cree usted que el organigrama estructural propuesto es?	x			
	¿Cree usted que el Manual de Funciones es?	x			
	¿El Manual de Procedimientos Administrativo propuesto es?		x		
	¿Considera que el Manual de Procedimientos Financieros y Contable propuesto es?		x		Por motivo de costos la microempresa es no puede contratar un contador fijo
	¿Piensa usted que el proceso de selección y contratación de personal es?	x			
Manual Financiero	¿Cree usted que el Manejo de inventario propuesto es?		x		
	¿Considera que el Control de inventarios propuesto es?		x		
	¿Considera que el Proceso Contable propuesto es?	x			
	¿Considera que los Estados Financieros adicionales propuestos elaborados son?	x			
	¿Considera que los Indicadores Financieros propuestos para la toma de decisiones son?	x			
<b>TOTAL</b>		27	8		

Elaborado: Por el autor

**GERENTE PROPIETARIO:** \_\_\_\_\_

#### 4.2.7 Resultados

- **Calificación total**

Numero de indicadores = 13

La Calificación más alta es = 3

Calificación total = CA x TI

Calificación total = 3 x 13 = 39

- **Calificación total**

<b>MUY APLICABLE</b>	<b>APICABLE</b>	<b>POCO APLICABLE</b>
<b>27</b>	<b>8</b>	<b>0</b>

**TOTAL = 35**

#### **Evaluación**

Realizada una vez la evaluación de la matriz de validación reemplazamos los valores en la formula siguiente que nos señalara el porcentaje de aplicación del presente manual.

$$V = \frac{CO}{CT} * 100$$

$$V = \frac{35}{39} * 100$$

$$V = 89.74 \%$$

#### **4.2.8 Rangos de validación**

0% - 33% = Poco Aplicable

34% - 67% = Aplicable

68% - 100% = Muy aplicable

Basados en los porcentajes de los rangos de validación podemos decir que el presente manual administrativo y financiero para la microempresa de calzado artesanal SHAMBANA ubicada en la ciudad de Otavalo provincia de Imbabura es muy aplicable.

## CONCLUSIONES

- A través del presente trabajo y la elaboración del diagnóstico se determinó la falta de un manual administrativo y financiero que permita orientar la microempresa hacia los objetivos y cumplir con filosofía institucional.
- El desarrollo y la investigación de los fundamentos teóricos permitieron implementar técnicas administrativas y financieras que faciliten el planteamiento y desarrollo de un manual que proporcione información al propietario y se tome medidas con bases teóricas.
- Al desarrollar la propuesta del manual administrativo y financiero se determinó que uno de los principales problemas de la organización es la ausencia de la planificación estratégica y la falta de una guía de procesos en general, además que su contabilidad externa no permite comunicación constante que fortalezca la toma de decisiones.
- A través de la validación se determinó la viabilidad que tiene el manual administrativo y financiero al aplicarlo en la organización.

## RECOMENDACIONES

- Se debe tomar en cuenta los aspectos positivos que se encuentren en la microempresa al momento de diagnosticar la organización para minimizar los riesgos y no se vuelvan futuros problemas económicos y permita cumplir con la filosofía institucional.
- Se recomienda una constante actualización sobre las fuentes teóricas administrativas y financieras que ayude a mejorar la organización y su gestión con el equipo humano.
- Se recomienda la aplicación del manual administrativo y financiero para corregir el inadecuado manejo de procesos en general y que se debe realizar un balance de forma semestral para conocimiento de cumplimiento de objetivos que fortalezca la organización.
- Se recomienda estudiar la validación periódicamente para que la organización busque siempre mejorar su gestión organizacional

## Bibliografía

- Baena Toro, D. (2014). *Análisis financiero*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Benjamin, E., & Fincowsky, F. (2014). *Organización de empresas* (Cuarta edición ed.). México: Mc Grow.
- Blandez Ricalde, M. (2014). *Proceso administrativo*. Estado de México: Editorial Digital UNID.
- Bravo Valdivieso, M. (2015). *CONTABILIDAD GENERAL*. Ecuador: Escobar Impresores.
- Cardenas y Napoles, R. A. (2016). *Costos I*. Mexico: Instituto Mexicano de Contadores Públicos.
- Cardozo Cuenca, H. (2015). *Contabilidad de entidades de economía solidaria bajo NIIF para PYME*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Chavarro Cadena, J. (2013). *Plan único de cuentas para comerciantes*. Bogotá, D.C.: Grupo Editorial Nueva Legislación SAS.
- Chiavenato, I. (2014). *Introducción a la teoría general de la administración*. Colombia: Nomos S.A.
- Córdoba Padilla, M. (2014). *Análisis financiero*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Dessler, G. (2017). *Administración de recursos humanos*. México: Pearson.
- Eggers, M. F. (2018). *TEORIAS DE LA ORGANIZACIÓN*. Ituzaingo: MAIPUE.
- Escribano Navas, M., & Jiménez García, A. (2014). *Análisis contable y financiero*. Bogotá, Colombia: EDICIONES DE LA U.
- Estupiñá Gaitán, R. (2017). *Estado de flujos de efectivo y de otros flujos de fondo*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Fernández López, F. (2015). *Sistemas de archivos y clasificación de documentos UF0347*. San Millán: TUTOR FORMACIÓN.

- GODOY RAMÍREZ, E. (2018). *Aplicación contable para pequeñas y medianas empresas PyMES bajo NIIF*. Bogotá, D.C: Grupo Editorial Nueva Legislación SAS.
- Gómez Cardona, W. (2012). *Prácticas empresariales*. Bogotá: Ecoe ediciones .
- Hernández , R., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. Mexico D.F: Mc Graw Hill.
- Huamán Pulgar, L., & Rios Ramos, F. (2015). *Diseño organizacional de la empresa*. Perú: Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC).
- Luna Gonzáles, A. (2014). *PROCESO ADMINISTRATIVO*. MEXICO: PATRIA.
- Luna, Y. (2018). *Auditoría integral normas y procedimientos*. Bogota: Ecoe Ediciones.
- Ministerio del Trabajo. (2019). Obtenido de <http://www.trabajo.gob.ec/valores-mision-vision/>
- Muñoz Bernal, M., Espinoza Toalombo, R., Zúñiga Santillán, X. L., Guerrero Rivera, A. W., & Campos Rocafuerte, H. F. (2017). *Contabilidad de costos*. Milagro: Holguín S.A.
- Prieto Herrera, J. E., & Therán Barrios, I. (2018). *Administración. Teorías, autores, fases y reflexiones*. Bogota: Ediciones de la U.
- Robbins, S., & Coulter, M. (2014). *Administracion*. México: PEARSON.
- Servicio de Rentas internas*. (Octubre de 2015). Obtenido de <http://www.sri.gob.ec/web/guest/home>
- Servicio de Rentas Internas. (2018). Obtenido de <http://www.sri.gob.ec/web/guest/home>
- TRIBUTOS.NET*. (27 de 05 de 2018). Obtenido de <https://www.tributos.net/tributacion-337/>
- Valera, R. A. (2017). *Administracion de recursos humanos*. Mexico: Pearson.
- Vite Rangel, V. T. (2017). *Contabilidad General*. Tlalnepantla: Editorial Digital UNID.
- Zapata, P. (2017). *Contabilidad general*. Colombia: Mc GrawHill.

# ANEXOS

**ANEXO 1****Datos Técnicos****Dirigida a:** Sr. Amaguaña Lema Charic Raúl**Edad:** 34**Cargo:** Gerente propietario

1. ¿La microempresa tiene establecido una misión, visión y objetivos estratégicos?
2. ¿Conoce a sus competidores y que estrategias ha realizado para diferenciarse de ellos?
3. ¿Cree usted que un manual administrativo favorezca y mejore el desempeño de los trabajadores?
4. ¿Están establecidas las funciones de los trabajadores?
5. ¿Usted conoce o maneja algún sistema o procesos de selección de personal?
6. ¿Cuenta la microempresa con algún sistema informático?
7. ¿Tiene conocimientos sobre las obligaciones que el empleador tiene con los trabajadores?
8. ¿La microempresa realiza capacitaciones a los trabajadores en las diferentes áreas?
9. ¿Usted analiza los estados financieros antes de tomar decisiones para su empresa?
10. ¿La autoridad sobre salidas de efectivo está clara y formalmente definida?
11. ¿La comunicación con el contador sobre la situación de la microempresa en el área financiera es clara y frecuente?
12. ¿Con que frecuencia se realizar un seguimiento a las labores de los trabajadores?
13. ¿Existe un adecuado control físico de las facturas?
14. ¿Existen políticas contables bien definidas?
15. ¿Realiza un algún sistema de costos o registro de ingresos y egresos?

**ANEXO 2****Encuesta dirigida al personal de SHAMBANA****Seleccione en que área se desempeña**

Producción (                    )

Comercialización (            )

1. ¿Qué tiempo usted labora en la microempresa?
  - 0 a 1 año
  - 2 a 4 años
  - 5 a 6 años
  - más de 6 años
  
2. ¿Al ingresar usted siguió un proceso de selección del personal?
  - SI (    )
  - NO(    )
  
3. ¿La empresa cumple con todas las obligaciones que estipula el código de trabajo?
  - SIEMPRE
  - A VECES
  - NUNCA
  
4. ¿Cómo considera usted el ambiente laboral que hay la empresa?
  - EXECELETE
  - BUENO
  - REGULAR
  - MALO
  
5. ¿La administración le da apertura para que usted pueda hacer sugerencias que contribuyan a mejorar el producto o proceso que realiza?
  - SIEMPRE
  - A VECES
  - NUNCA
  
6. ¿Ha recibido capacitaciones acorde a las actividades que realiza en la microempresa?
  - SIEMPRE
  - A VECES
  - NUNCA

7. ¿Conoce usted si la microempresa cuenta con misión y visión institucional?
- SI ( )
  - NO( )
8. ¿Piensa usted que la creación de un manual administrativo favorezca los procesos y funciones de los trabajadores?
- MUCHO
  - POCO
  - MUY POCO
  - NADA
9. ¿Conoce usted si cuenta la microempresa con un organigrama institucional donde se identifique a que área pertenece?
- SI ( )
  - NO( )
10. ¿Le facilitan todas las herramientas para desempeñar sus funciones de manera óptima?
- SIEMPRE
  - CASI SIEMPRE
  - CASI NUNCA
  - NUNCA

**ANEXO 3****Encuesta dirigida a los clientes de SHAMBANA**

1. ¿Por cuál de estos medios publicitarios usted se enteró de SHAMBANA y de sus productos de calzado?
  - a) Redes sociales
  - b) Radio
  - c) Rótulos publicitarios
  
2. ¿Cómo valora el trato recibido por el personal que le ha atendido?
  - a) Excelente
  - b) Muy bueno
  - c) Bueno
  - d) Regular
  
3. ¿Cómo calificaría su conformidad con el producto obtenido?
  - a) Muy satisfactorio
  - b) Solo satisfactorio
  - c) Poco satisfactorio
  - d) Nada satisfactorio
  
4. ¿Qué le pareció nuestras instalaciones?
  - a) Excelente
  - b) Muy bueno
  - c) Bueno
  - d) Regular
  - e) Malo
  
5. ¿Hasta qué punto el personal de ventas se encuentra informado sobre el proceso del calzado artesanal SHAMBANA?
  - a) Bien informado
  - b) Más o menos informados
  - c) Mal informado
  
6. ¿En cuánto tiempo nuestros representantes de servicio al cliente fueron capaces de ayudarlo?
  - a) Rápidamente
  - b) Más o menos rápido

- c) Lentamente
- d) Muy lentamente

7. ¿Usted recomendaría este tipo calzado a sus amigos, familiares y conocidos?

- SI ( )
- NO( )

**ANEXO 4**







