



# **UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS**

**CARRERA DE INGENIERIA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

## **INFORME FINAL DE TRABAJO DE GRADO**

### **“MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO PARA CONFECCIONES MARICELA DE LA CIUDAD DE ATUNTAQUI, CANTÓN ANTONIO ANTE”**

**PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIEROS EN  
CONTABILIDAD Y AUDITORÍA, CPA.**

**AUTORES: CLAVIJO, M Alberto E.**

**VALLEJOS, M Hugo F.**

**DIRECTORA: Dra. ESTEVEZ, Mirian**

**Ibarra, NOVIEMBRE, 2011**

## RESUMEN EJECUTIVO

La microempresas como “CONFECIONES MARICELA” dedicada a la producción de ropa deportiva deben cubrir la necesidad de dar fe sobre la confiabilidad de la información económica y financiera, sin embargo es cada vez mayor la necesidad de evaluar la eficiencia y eficacia de las organizaciones y examinar lo adecuado de la información administrativa y operativa; razón por la cual es difundida en la actualidad a través de un Manual Administrativo – Financiero que constituye un enfoque más desarrollado de cada una de las funciones de sus colaboradores empresariales con la finalidad de orientar y mejorar la efectividad y la eficiencia en el logro de las metas programadas y en el uso de sus recursos para facilitar la toma de decisiones. Para lograr este propósito se vio la necesidad de realizar un diagnóstico situacional de la microempresa, con el propósito de conocer el estado administrativo – financiero actual y así determinar la solución a todas sus necesidades, para esto se realizó una investigación en base a la aplicación de las técnicas de investigación como encuestas a los empresarios y directivos de la microempresa, con la finalidad de conocer si esta cuenta con un adecuado funcionamiento organizacional; así se identificó el problema principal como es "La carencia de un Manual Administrativo - Financiero". Igualmente se investigó las bases teóricas con las cuales se describen los conceptos primordiales que sustentan la propuesta de este trabajo que es implementar un Manual Administrativo - Financiero, con el propósito de mejorar la gestión que lleva a cabo la microempresa y así solucionar la realidad empresarial en la que se encuentra. Es así que esta propuesta plantea diseñar un manual Administrativo – Financiero en base a los requerimientos de la misma con la finalidad de mejorar la ejecución de sus actividades laborales. Posteriormente y como parte final de este trabajo se delinean los impactos de la propuesta y son: sociales, económicos, y empresariales, que aportaría al desarrollo socio-económico del país con fuentes de empleo y con el mejoramiento de la gestión administrativa y financiera de la microempresa.

## THE SUMMARIZE EXECUTIVO

The microenterprise like "you MAKE MARICELA" dedicated to the production of sport clothes they should cover the necessity to give faith about the dependability of the economic and financial information, however it is every bigger time the necessity to evaluate the efficiency and effectiveness of the organizations and to examine that adapted of the administrative and operative information; reason for which is diffused at the present time through an Administrative Manual - Financial that constitutes a more developed focus of each one of the functions of their managerial collaborators with the purpose of to guide and to improve the effectiveness and the efficiency in the achievement of the programmed goals and in the use of their resources to facilitate the taking of decisions. To achieve this purpose the necessity it was seen of carrying out a situational diagnosis of the microempresa, with the purpose of knowing the administrative state - financial current and this way to determine the solution to all their necessities, for this was carried out an investigation based on the application of the investigation techniques like surveys to the managers and directive of the microenterprise, with the purpose of knowing if this bill with an appropriate organizational operation; the main problem was identified this way as it is "The lack of an Administrative Manual - Financial." Equally it was investigated the theoretical bases with which the primordial concepts are described that sustain the proposal of this work that is to implement an Administrative Manual - Financial, with the purpose of improving the administration that carries out the microenterprise and this way to solve the managerial reality in which is. It is so this proposal it outlines to design an Administrative manual - Financial based on the requirements of the same one with the purpose of improving the execution of their labor activities. Later on and like final part of this work is delineated the impacts of the proposal and they are: social, economic, and managerial that would contribute to the socio-economic development of the country with employment sources and with the improvement of the administrative and financial administration of the microenterprise.

## **AUTORÍA**

Nosotros, ALBERTO ENRIQUE CLAVIJO MICHILENA y HUGO FERNANDO VALLEJOS MICHILENA, portadores de la cédula de ciudadanía N° 1001775327 y 1002349148 declaramos bajo juramento que el presente trabajo es de nuestra autoría y los resultados de la investigación son de nuestra total responsabilidad, además que no ha sido presentado previamente para ningún grado ni calificación profesional; y que hemos respetado las diferentes fuentes de información

---

**HUGO VALLEJOS**  
**1002349148**

---

**ALBERTO CLAVIJO**  
**1001775327**

## **CERTIFICACIÓN**

En mi calidad de Directora del Trabajo de Grado presentado por los egresados ALBERTO ENRIQUE CLAVIJO MICHILENA y HUGO FERNANDO VALLEJOS MICHILENA, con cédula de identidad Nro: 1001775327 y 1002349148, para optar por el Título de **INGENIEROS EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA, CPA**. Cuyo tema es: **“MANUAL PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO PARA CONFECCIONES MARICELA DE LA CIUDAD DE ATUNTAQUI, CANTÓN ANTONIO ANTE”**, considero que el presente trabajo reúne requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del tribunal examinador que se digne.

En la ciudad de Ibarra a los 11 días del mes octubre del 2011.

Dra. MIRIAN ESTEVEZ  
**DIRECTORA DE TRABAJO DE GRADO**

**UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE**  
**CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR DEL TRABAJO DE GRADO**  
**A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE**

Nosotros, ALBERTO ENRIQUE CLAVIJO MICHILENA y HUGO FERNANDO VALLEJOS MICHILENA, con cédula de identidad Nro: 1001775327 y 1002349148, manifestamos nuestra voluntad de ceder a la Universidad Técnica del Norte los derechos patrimoniales consagrados en la Ley de Propiedad Intelectual del Ecuador, Artículos 4, 5 y 6, en calidad de autores de la obra o trabajo de grado denominado: **“MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO PARA CONFECCIONES MARICELA DE LA CIUDAD DE ATUNTAQUI, CANTÓN ANTONIO ANTE”**, que ha sido desarrollado para optar por el título de **INGENIERA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**, en la Universidad Técnica del Norte, quedando la Universidad facultada para ejercer plenamente los derechos cedidos anteriormente. En nuestra condición de autores nos reservamos los derechos morales de la obra antes citada. En concordancia suscribimos este documento en el momento que hago entrega del trabajo final en formato impreso y digital a la Biblioteca de la Universidad Técnica del Norte.

HUGO VALLEJOS  
1002349148

ALBERTO CLAVIJO  
1001775327

Ibarra a los 21 días del mes de Junio de 2011



**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**

La Universidad Técnica del Norte dentro del proyecto Repositorio Digital Institucional, determinó la necesidad de disponer de textos completos en formato digital con la finalidad de apoyar los procesos de investigación, docencia y extensión de la Universidad.

Por medio del presente documento dejamos sentada nuestra voluntad de participar en este proyecto, para lo cual pongo a disposición la siguiente información:

<b>DATOS DE CONTACTO</b>			
<b>CÉDULA DE IDENTIDAD:</b>	1002349148 1001775327		
<b>APELLIDOS Y NOMBRES:</b>	ALBERTO ENRIQUE CLAVIJO MICHILENA HUGO FERNANDO VALLEJOS MICHILENA		
<b>DIRECCIÓN:</b>	ATUNTAQUI ESPEJO Y AMAZONAS		
<b>EMAIL:</b>	<a href="mailto:albertoclavijo@hotmail.ec">albertoclavijo@hotmail.ec</a> <a href="mailto:hugovallejos2304@yahoo.es">hugovallejos2304@yahoo.es</a>		
<b>TELÉFONO FIJO:</b>	2910263 2910318	<b>TELÉFONO MÓVIL:</b>	080684678 089606771

<b>DATOS DE LA OBRA</b>	
<b>TÍTULO:</b>	“MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO PARA CONFECCIONES MARICELA DE LA CIUDAD DE ATUNTAQUI, CANTÓN ANTONIO ANTE”
<b>AUTORES :</b>	ALBERTO CLAVIJO Y HUGO VALLEJOS
<b>FECHA:</b>	2011- Junio – 21
SOLO PARA TRABAJOS DE GRADO	
<b>PROGRAMA:</b>	<input type="checkbox"/> <b>PREGRADO</b> <input type="checkbox"/> <b>POSGRADO</b>
<b>TITULO POR EL QUE OPTA:</b>	INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA CPA
<b>ASESOR /DIRECTOR:</b>	DOCTORA MIRIAN ESTEVEZ

## **2. AUTORIZACIÓN DE USO A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD**

Nosotros, ALBERTO ENRIQUE CLAVIJO MICHILENA y HUGO FERNANDO VALLEJOS MICHILENA, con cédula de identidad Nro: 1001775327 y 1002349148, en calidad de autores y titular de los derechos patrimoniales de la obra o trabajo de grado descrito anteriormente, hacemos entrega del ejemplar respectivo en formato digital y autorizamos a la Universidad Técnica del Norte, la publicación de la obra en el Repositorio Digital Institucional y uso del archivo digital en la Biblioteca de la Universidad con fines académicos, para ampliar la disponibilidad del material y como apoyo a la educación, investigación y extensión; en concordancia con la Ley de Educación Superior Artículo 143.

## **3. CONSTANCIAS**

Los autores manifiestan 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 la 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 21 días del mes del mes Junio de 2011

**EL AUTOR:**

**ACEPTACIÓN:**

.....

.....

Nombre: ALBERTO CLAVIJO

Nombre: Lic. Ximena Vallejos

HUGO VALLEJOS

C.C.: 1001775327 Y 1002349148

Cargo: JEFE DE BIBLIOTECA

Facultado por resolución de Consejo Universitario

\_\_\_\_\_

## DEDICATORIA

*Dedico este trabajo de investigación a mis hijos y a mi esposa quienes son mi inspiración de superación y de ser mejor cada día; a mis padres y abuelitos que con su confianza apoyo y ejemplo de responsabilidad han hecho de mi un hombre de bien, a mis hermanos que con sus consejos me ayudaron a culminar esta etapa académica.*

*Y sobre todo a Dios que me bendijo e ilumino mi camino, para culminar esta etapa en mi vida.*

*Hugo V.*

## DEDICATORIA

*Nuestra vida no es obra del destino, nuestra vida proviene de Dios y con ella se revela cierto designio inteligente. “El ser Supremo” ha sido la fuente de sabiduría e inteligencia, el baluarte en nuestra carrera profesional, por eso nuestra acción de gracias para DIOS.*

*A MIS PADRES Y ABUELITOS quienes con sus sabios consejos, comprensión y motivación hicieron posible culminar con éxito mis estudios.*

*A mí querida HIJA que ha sido en mi vida la fuente de inspiración y superación. A toda mi FAMILIA por todas las atenciones, detalles, palabras de aliento cuando más las necesite gracias por acompañarme y apoyarme incondicionalmente en todo momento.*

*Alberto C.*

## *AGRADECIMIENTO*

*Dejamos constancia de nuestro eterno agradecimiento a la Universidad Técnica del Norte, en especial a la Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas por habernos dado la oportunidad de superarnos y servir a nuestra patria, a nuestros profesores de manera especial a la Dra. Myrian Estévez por su valioso aporte, con la dirección y orientación en el desarrollo de este trabajo. A nuestros padres por ser el soporte moral y económico. A nuestros hijos y esposas por habernos motivado para la culminación de nuestra carrera profesional. A confecciones maricela por darnos apertura, quienes han aportado con valiosa información, fundamental para el desarrollo de esta tesis.*

*Alberto C. y Hugo V.*

## **PRESENTACIÓN**

El presente trabajo, realizado en “CONFECCIONES MARICELA”, surge con el objetivo de ayudar a las microempresas dedicadas a la confección de ropa deportiva de la ciudad de Atuntaqui, con un Manual Administrativo - Financiero, mismo que ha sido estructurado en cuatro capítulos, que permiten el desarrollo del mismo.

En el Capítulo I: se efectuó un análisis sobre la situación de las microempresas en especial de confecciones Maricela haciendo referencia a los métodos de investigación existentes para analizar el problema de la misma: la falta de un Manual Administrativo – Financiero.

En el Capítulo II: se establecerá la fundamentación teórica, basadas en libros, revistas, páginas web como guía para facilitar el sustento de la presente investigación.

El Capítulo III: contiene la propuesta a la problemática encontrada, la misma que llevada a la práctica mejorará la gestión administrativa y financiera de la empresa.

El Capítulo IV: analizará los impactos que genere el proyecto, pudiendo ser estos positivos o negativos y buscar las medidas preventivas que se debe aplicar a cada uno de estos. Y finalmente se emiten las conclusiones y recomendación que surgieron al desarrollar este trabajo.

## ÍNDICE GENERAL

PORTADA	i
RESUMEN EJECUTIVO	ii
THE SUMMARIZE EXECUTIVO	iii
AUTORÍA	iv
CERTIFICACIÓN	v
CESIÓN DE DERECHOS	vi
DEDICATORIA	ix
AGRADECIMIENTO	xi
PRESENTACIÓN	xii
INDICE GENERAL	xiii
INDICE DE TABLAS	xvii
INDICE DE GRÁFICOS	xviii
INTRODUCCIÓN	xix
JUSTIFICACIÓN	xxii
OBJETIVOS	xv
METODOLOGÍA	xvi

## CAPÍTULO I

### DIAGNÓSTICO SITUACIONAL EXTERNO

Antecedentes	27
Objetivos	29
General	
Específicos	
Variables diagnósticas	
Indicadores que definen las variables	30
Matriz de relación diagnóstica	32
Mecánica Operativa del Diagnóstico	33

Identificación de la población	
Información primaria	
Información secundaria	
Evaluación de la información	34
Matriz FODA	56
Identificación del problema diagnóstico	60

## **CAPÍTULO II**

### **BASES TEÓRICAS CIENTÍFICAS**

La empresa	61
Importancia	
Clasificación	62
Fines de la empresa	64
Empresas textiles en el Ecuador	65
Microempresa	
Características de la microempresa	66
Estructura formal de la microempresa	
Obstáculos de crecimiento para las microempresas	67
La microempresa en Atuntaqui	
Naturaleza de la organización de las microempresas	68
Administración de microempresas	
Aspecto administrativo	69
El proceso administrativo	
Organigramas	71
Importancia de los organigramas	
Clases de organigramas	72
Desventaja de los organigramas	74
Manuales	
Importancia de los manuales	
Clases de manuales	75

Aspectos contables financieros	76
Concepto e importancia de contabilidad	
Principios de contabilidad generalmente aceptados	77
El ciclo contable	80
Plan de cuentas	
Libro diario	
Libro mayor	
Balances	81
Balance general ó estado de situación financiera	
Balance de pérdidas y ganancias ó resultados	82
La contabilidad de costos	

### **CAPÍTULO III**

#### **PROPUESTA**

Introducción	88
PROPÓSITO 1 Aspectos administrativos y gestión	90
Aspectos Estratégicos	
Estructura Administrativas	91
Normativas Administrativas	106
Gestión y Resultados	119
PROPÓSITO 2 Aspecto contable financiero	124
Plan de Cuentas	
Control Contable	133
Información Financiera Básicas	138
Evaluación Financiera	142
PROPÓSITO 3 Estrategias de implantación y evaluación	145
Capacitación	
Evaluación de la Implementación del Manual, Monitoreo, Seguimiento y Resultados	147

## **CAPÍTULO IV**

### **IMPACTOS**

Impacto Social	150
Impacto Económico	152
Impacto Empresarial	154
Matriz de Impacto General	166
CONCLUSIONES	157
RECOMENDACIONES	159
BIBLIOGRAFÍA	160
ANEXOS	164

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Nº</b>		
<b>PÁG.</b>		
1.	MATRIZ DIAGNÓSTICA	32
2.	ARTESANO CALIFICADO	40
3.	TIEMPO ACTIVIDAD	41
4.	FORMA DE PRODUCCIÓN	42
5.	CONTRATACIÓN DE PERSONAL	43
6.	IMPLEMENTOS NECESARIOS PARA LA PRODUCCIÓN	44
7.	ORIGEN DEL CAPITAL	45
8.	SITUACIÓN ECONÓMICA	46
9.	DELEGACIÓN DE FUNCIONES AL PERSONAL	47
10.	ASPECTOS NEGATIVOS DE LA MICROEMPRESA	48
11.	CAPACIDAD DE PRODUCCIÓN	49
12.	REMUNERACIÓN SALARIAL	50
13.	REMUNERACIONES CON BENEFICIOS DE LEY	51
14.	AFILIACIÓN AL IESS	52
15.	CONTROL CONTABLE	53
16.	CONOCIMIENTOS CONTABLES	54
17.	AFILIACIÓN AL FIAPA	55
18.	MATRIZ DE MEDICIÓN	149
19.	IMPACTO SOCIAL	150
20.	IMPACTO ECONÓMICO	152
21.	IMPACTO EMPRESARIAL	154
22.	IMPACTO GENERAL	156

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

<b>N°</b>		
<b>PÁG.</b>		
1.	ARTESANO CALIFICADO	40
2.	TIEMPO ACTIVIDAD	41
3.	FORMA DE PRODUCCIÓN	42
4.	CONTRATACIÓN DE PERSONAL	43
5.	IMPLEMENTOS NECESARIOS PARA LA PRODUCCIÓN	44
6.	ORIGEN DEL CAPITAL	45
7.	SITUACIÓN ECONÓMICA	46
8.	DELEGACIÓN DE FUNCIONES AL PERSONAL	47
9.	ASPECTOS NEGATIVOS DE LA MICROEMPRESA	48
10.	CAPACIDAD DE PRODUCCIÓN	49
11.	REMUNERACIÓN SALARIAL	50
12.	REMUNERACIONES CON BENEFICIOS DE LEY	51
13.	AFILIACIÓN AL IESS	52
14.	CONTROL CONTABLE	53
15.	CONOCIMIENTOS CONTABLES	54
16.	AFILIACIÓN AL FIAPA	55
17.	OBSTACULOS DE CRECIMIENTO	67

## INTRODUCCIÓN

### **Antecedentes**

La provincia de Imbabura se ha caracterizado eminentemente por sus artesanías, desde tiempos muy remotos el aspecto textil, el tallado de la madera, la confección de diferentes prendas de lana, ropa deportiva, prendas de cuero entre otras han sido sustento y forma de vida de esta población.

La historia confirma que la expansión de las actividades artesanales se dio durante el siglo XIX debido a un proceso de evolución y transformación de la economía de la provincia; otra de las razones de esta expansión fue la necesidad poblacional de obtener ingresos adicionales para su subsistencia.

Producto de esa transformación social y económica de aquella época fue parte el Cantón Antonio Ante, por lo cual en la actualidad se ha experimentado un crecimiento espectacular de dichas actividades, e inclusive llegando en la mayoría de los casos, a obtener niveles de rentabilidad muy altos.

Dentro de los sectores económicos más importantes que posee el Ecuador se encuentra la industria textil, puesto que representa el 0,04% del PIB (Producto Interno Bruto).

Antonio Ante, es el cantón más pequeño de la provincia de Imbabura, conocido también como uno de los sectores industriales por excelencia, su especialidad en la Industria textil, no solamente en la gran fábrica, sino en

pequeños talleres que llegan a abastecer el mercado dentro y fuera de la provincia con una gran variedad de productos de lana y tejidos de punto y de esa forma satisfacer la necesidad del cliente nacional e internacional.

En Antonio Ante la Industria Textil, comienza aproximadamente en el año de 1924 con la fábrica industrial “Imbabura”, la cual se convirtió en un factor predominante y potencial de producción y contratación de mano de obra para dicho cantón, la misma que en el año de 1964 colapsó dejando a un sin número de personas en el desempleo y nace la idea de empezar a instalar maquinaria rectilíneas en contadas familias de la localidad con el único fin de formar pequeños talleres, que con el pasar del tiempo fueron mejorando en el aspecto técnico dentro de la producción .

Las confecciones de prenda de vestir se han venido manteniendo de generación en generación por más de 40 años asegurando de esta manera la permanencia de esta actividad y por lo tanto el apareamiento de una identidad cultural que día a día a creado más fuentes de trabajo para los habitantes del cantón y de la provincia, principalmente del género femenino.

Es así, que en la actualidad existe un incremento de talleres de confección que superan aproximadamente los 350, los cuales se dedican a la confección de prendas de punto, algodón, hilo, etc.

La presente investigación describe la problemática y particularidades del tema, con el único fin de que se logre un aporte significativo en el sector textil en especial en la confección de ropa deportiva de la ciudad de Atuntaqui y de forma particular para confecciones Maricela misma que servirá de base al trabajo investigado, dicha empresa se encuentra ubicada en la provincia de

Imbabura, cantón Antonio Ante, parroquia Atuntaqui, ubicada entre las calles General Enríquez y Alejandro Andrade, la industria textil inicio sus operaciones el 21 de abril de 1993.

Habiendo determinado en base a un Pre diagnóstico que su punto débil es la falta de un manual administrativo y financiero que permita a su propietario la determinación de normas de control y una concisa rentabilidad obtenida en el proceso productivo.

La necesidad de este manual evidencia un manejo deficiente y una distribución de sus materiales poco eficaz; ante los nuevos desafíos tecnológicos se debe asumir una visión diferente que le permita su existencia a través del tiempo.

Es evidente que la actividad textil continua siendo menos rentable ya que sus costos de producción cada vez son más altos, es así que afrontan problemas administrativos, económicos agudos dentro de la producción tales como:

1. La gran inversión que debe efectuar en instalaciones y maquinaria, las mismas que si bien es cierto son costosas, en algunos casos no son las más adecuadas, debido a que son maquinarias que no se fabrican en nuestro país es decir son importadas.
2. El requerimiento de maquinaria sofisticada para la elaboración, terminación y acabados de calidad.
3. El manejo empírico de las actividades administrativas, económicas por parte de los propietarios de “Confecciones Maricela” no ha permitido determinar una rentabilidad real dentro del negocio.

4. La no existencia de mercados internacionales y el alto costo de aranceles para las exportaciones
5. Los altos costos de materia prima se reflejan en el ejercicio económico.
6. La búsqueda de personal para prepararlo y entrenarlo en la aplicación al medio, en su mayoría es mano de obra no calificada y esto en si repercute para los costos de producción
7. La falta de incentivos gubernamentales, la creación de programas de subsidios y créditos blandos que ayuden al fortalecimiento y al crecimiento del sector.

Estos y otros problemas son los que de cierta forma afectan e influyen en el manejo de este sector industrial textil; debiendo estas variables ser correctamente analizadas y estudiadas para lograr una visión global de la problemática, generando de la mejor manera soluciones prácticas al usuario

### **Justificación**

La ampliación de las actividades económicas y la formación de nuevas empresas o pequeños negocios dan un gran crecimiento económico y a su vez a un progresivo desarrollo de las tareas administrativas-contables, mismas que de una forma u otra conllevan a una mejor organización de los negocios y la optimización de los recursos de una empresa.

Toda institución por más pequeña que sea debe tener una buena estructura administrativa, funcional y a su vez llevar un correcto registro de todas sus actividades diarias, para de esta manera poder obtener un

dato real sobre el funcionamiento de la empresa y así tomar decisiones en la búsqueda de los mejores días para la institución.

Es necesario mencionar que dentro de la industria textil no se ha logrado alcanzar su potencial desarrollo, debido a distintos factores económicos, políticos, sociales.

El sector textil es una de las actividades más importantes y significativas dentro de la economía de nuestro país, principalmente en la provincia de Imbabura, y del cantón Antonio Ante; razón por la cual es necesario poner mucha atención a dicho sector y buscar soluciones al grave problema de rentabilidad que en la actualidad enfrenta.

Los cambios drásticos que ha experimentado este sector, tanto en la organización como en el sistema operativo, debido a muchas exigencias del mercado y a las necesidades de ser competitivos, nos ha obligado a emprender estudios e investigaciones que profundicen el conocimiento de áreas críticas relacionadas con el proceso industrial

Se constituirá además este trabajo en una guía administrativa, operativa y financiera acorde a las necesidades que dicho ente requiera, permitiendo de alguna manera el mejoramiento en el manejo interno cuyo resultado repercutirá a la disminución de los costos y consolidará nuestra competitividad

A su vez estos factores se han convertido en una dificultad para el desarrollo de las metas trazadas por sus propietarios, por tal motivo esta investigación se enfoca al análisis profundo en dicho ente (Confecciones Maricela) para dotar un manual de procedimientos administrativos y financieros que constituirá para su propietario una confiable instrumentación administrativa y financiera que servirá para canalizar su rentabilidad y permita organizar y planificar sus actividades económicas

que son susceptibles de cuantificación, mediante un proceso contable, dando como resultado una proyección estable a corto plazo y un desarrollo inmediato a futuro.

Adicional a esto, el proyecto se justifica sobre las bases de los investigadores cuenta con todo el apoyo y respaldo del propietario de Confecciones Maricela, principal interesado en una solución objetiva a esta problemática. Ya que al brindar todas las facilidades del caso y tener la apertura necesaria a toda la información requerida, el manual estará diseñado en forma real y de acuerdo a los requerimientos, constituyéndose así el propietario en el principal beneficiario de la presente temática.

Se convertirá por consiguiente en sustento de futuras investigaciones que sobre el tema se pretendan desarrollar y será un valioso aporte bibliográfico para entidades con similares características y para quienes estén interesados en invertir en este sector textil.

Investigación que es respaldada por la preparación académica de los investigadores y de sus colaboradores (metodólogos y técnicos), dando así una aplicación práctica al eslogan de la universidad “CIENCIA Y TÉCNICA AL SERVICIO DEL PUEBLO”

## **OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

### **OBJETIVO GENERAL**

“Diseñar un manual de Procedimientos Administrativo y Financiero para Confecciones Maricela de la ciudad de Atuntaqui”

### **OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Realizar un diagnóstico situacional de Confecciones Maricela de la ciudad de Atuntaqui, mediante un análisis FODA, para identificar el problema.
- Establecer las bases teóricas científicas que permitan analizar en forma apropiada la presente investigación en contexto administrativo contable y financiero.
- Elaborar un manual administrativo y financiero para Confecciones Maricela que permita controlar sus operaciones y tener un mejoramiento sustancial en sus actividades administrativas económicas.
- Determinar los impactos que genere la implantación de la propuesta en los ámbitos social, económico y empresarial.

## METODOLÓGICA

La realización de la presente investigación cuenta con el apoyo de la documentación básica, que servirá como sustento para formular en forma concreta y específica la realización del marco referencial del proyecto.

La metodología que se pondrá en práctica será flexible de tal forma que las personas que van a realizar la investigación tengan la suficiente libertad para realizar o incurrir cambios pendientes que así se lo requieran.

Por otra parte los objetivos específicos, serán la guía del presente trabajo investigativo, acompañados de diferentes métodos, que estén acordes a las características y necesidades del proyecto en mención, a mas de ello con la aplicación de modernas técnicas y el diseño adecuado de instrumentos básicos en este tipo de trabajos.

En tal virtud para la realización del proyecto se utilizara los siguientes métodos: el método deductivo el cual nos sirvió como una ayuda al conocimiento profundo a nivel nacional de las empresas y poder realizar una evaluación situacional a la empresa textil y particularmente al tema propuesto.

## **CAPÍTULO I**

### **DIAGNÓSTICO TÉCNICO SITUACIONAL**

#### **1.1. Antecedentes**

El presente proyecto surge de la necesidad de facilitar a Confecciones Maricela de un manual administrativo y financieros dentro de lo cual partimos de un investigación a dicho ente dando como primer paso un diagnóstico situacional, dentro del cual se propone un objetivos general y cuatro objetivos específicos con sus respectivas variables.

Una vez realizada la determinación del problema se realizó una matriz de relación, que permite una mayor comprensión, buscando el mecanismo más adecuado y facilitando el trabajo investigativo.

Para lo cual procedemos a un análisis profundo dentro del área textil, identificando de esta manera su población su infraestructura con sus respectivas áreas y de forma especial sus actividades de desarrollo.

Teniendo como información el resultado de dicha población procedemos a canalizar en dos grupos a su personal; administrativo y operativo, con el fin de llegar a determinar una muestra de cálculo mediante aplicación de una fórmula estadística.

Dentro de este proceso se formulará una encuesta que será dirigido al personal operativo, mismo que se procede a tabular, en cuanto

al personal administrativo trabajaremos en base a entrevistas, se formulará a encargado de bodega, auxiliar contable, secretaria, encargado de costos, encargado de Recurso Humano ,personal de ventas.

Luego toda esta información sirve como base para la determinación de un análisis profundo ubicando Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas para así lograr un cruce entre ellas, logrando un análisis estratégico de esa forma buscando soluciones tanto internas como externas.

Cabe mencionar que una de las partes fundamentales es la consultas bibliográficas que en poca cantidad existe en este tema de empresas textiles en el Ecuador, por otra parte el uso del Internet se convierte en un factor primordial ya que mediante este campo podemos localizar información de expertos en el tema para de esa manera proponer soluciones a corto plazo para beneficio de dicho ente y su personal en general.

## **1.2. Objetivos diagnósticos**

- **General**

Realizar un diagnóstico situacional de Confecciones Maricela de la ciudad de Atuntaqui, mediante un análisis FODA, para identificar el problema.

- **Específicos**

- Analizar la estructura organizativa dentro de la planta de producción para identificar puestos de mando y estructuras jerárquicas.
- Analizar los niveles de producción en base a un estudio técnico de la planta y sus procesos productivos con el fin de determinar la eficiencia y rendimiento.
- Determinar la aplicación de la gestión administrativa y financiera mediante un estudio de control interno.
- Conocer la situación laboral del talento humano, con la finalidad de determinar el grado de satisfacción en el trabajo.

## **1.3. Variables Diagnósticas**

- Estructura organizativa
- Producción
- Gestión administrativa financiera
- Talento humano

## **1.4. Indicadores de las Variables**

### **➤ Estructura organizativa**

- ✓ Organización
- ✓ Estructura organizativa
- ✓ Niveles de organización
- ✓ Funcionalidad
- ✓ Forma de administrar los talleres
- ✓ Bases reglamentarias para el control interno
- ✓ Formas de gerencia
- ✓ Canales de información

### **➤ Producción**

- ✓ Tipo de producto
- ✓ Formas de producto
- ✓ Tecnología que se utiliza en el taller
- ✓ Productividad
- ✓ Volumen de producción
- ✓ Materia prima e insumos
- ✓ Mano de obra

### **➤ Gestión administrativa y financiera**

- ✓ Registros básicos
- ✓ Sistema informático
- ✓ Información contable básica
- ✓ Gestión del circulante

- ✓ Formas del financiamiento
- ✓ Capital de trabajo
- ✓ Niveles de endeudamiento
- ✓ Determinación de precio de venta
- ✓ Presupuestos
- ✓ Niveles de rentabilidad

➤ **Talento humano**

- ✓ Experiencia en el área
- ✓ Nivel educativo
- ✓ Formación
- ✓ Actitudes frente al trabajo
- ✓ Operatividad
- ✓ Estabilidad
- ✓ Jornadas de trabajo
- ✓ Estrategias salariales
- ✓ Clima laboral
- ✓ Capacitación

**1.5 Matriz de relación diagnóstica**

## CUADRO N° 1 MATRIZ DIAGNÓSTICA

OBJETIVOS	VARIABLES	INDICADORES	FUENTE	TÉCNICA	FUENTE
Analizar la estructura organizativa dentro de la planta de producción para identificar puestos de mando y estructuras jerárquicas.	ESTRUCTURA ORGANIZATIVA	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organización</li> <li>• Niveles de organización funcionalidad</li> <li>• Estructura de organización</li> <li>• Formas de la gerencia</li> <li>• Canales de información</li> </ul>	PRIMARIAS SECUNDARIA	Entrevista a Dir. Entrevistas Entrevistas Entrevistas entrevistas	Coord. Administrativo Coord. Administrativo Coord. Administrativa Propietarios Coord. Administrativa
Analizar los niveles de producción en base a estudio técnico de la planta y sus procesos productivos con el fin de determinar la eficiencia y rendimiento.	PRODUCCIÓN	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formulas de producción</li> <li>• Tipo de producción</li> <li>• Teología</li> <li>• Productividad</li> <li>• Volumen de producción</li> <li>• Materia prima e insumos</li> <li>• Mano de obra</li> </ul>	PRIMARIA	Encuesta Análisis Documentación Observación Opinión de expertos Documentación entrevista Documentación entrevista Ob. Inv. Entrevistas	Encargado de producción Encargado de producción Taller operativo Encargado de producción Auxiliar costos Auxiliar de costos Auxiliar de costos

Determinar la aplicación de gestión administrativa y financiera, mediante un estudio de control interno.	GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Registros básicos</li> <li>• Información contable</li> <li>• Formas de financiamiento</li> <li>• Capital de trabajo</li> <li>• Niveles de endeudamiento</li> <li>• Costos</li> <li>• Documentos financieros</li> </ul>	PRIMARIA SECUNDARIA	Entrevistas Entrevistas Entrevistas Observación Criterios de experto Entrevistas Encuesta entrevista	Auxiliar Contable Auxiliar contable Propietarios Propietarios Propietarios Auxiliar contable Auxiliar contable
Conocer la situación laboral del talento humano, con la finalidad de determinar el grado de satisfacción en el trabajo.	TALENTO HUMANO	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Experiencia en el personal</li> <li>• Inducción</li> <li>• Estabilidad</li> <li>• Estrategias laborales</li> <li>• Jornada laboral</li> </ul>	PRIMARIA	Encuesta Encuesta Encuesta Encuesta Encuesta	Jefe de personal Taller operarias Taller operarias Jefe de personal Jefe de administrativo

## 1.6. Mecánica operativa

- **Identificación de la población**

La población objeto de estudio son los talleres de confección de ropa deportiva de la ciudad de Atuntaqui, siendo 53 locales, tomando en cuenta de que esta población no es significativa se ha decidido realizar un censo para obtener información más confiable.

- **Información primaria**

Para obtener la información, las técnicas que se utilizó fueron: encuestas, entrevistas, observación directa y opinión de expertos.

**Encuesta:** Esta técnica se aplicó al personal que labora en Confecciones Maricela y a productores de la ciudad de Atuntaqui que se dedican a la confección de ropa de punto.

**Entrevista:** Se aplicó esta técnica al Gerente Propietario y al Auxiliar contable de confecciones Maricela, con el fin de obtener información sobre cómo se maneja dicho ente, se entrevistó también al presidente del FIAPA.

**Observación directa:** se efectuó visitando personalmente el lugar de estudio para determinar las actividades concretas que realiza Confecciones Maricela.

**Opinión de expertos:** se recibió asesoramiento de profesionales en contabilidad, administración y carreras afines.

- **Información secundaria**

Para la recopilar información de fuentes secundarias actualizadas se utilizaron:

- Textos
- Publicaciones
- Reportajes
- Información de la cámara de comercio
- Documentos de internet
- Tesis
- Proyectos

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

- **Entrevista realizada al gerente propietario de Confeccione Maricela**

#### **1. ¿Qué aspectos relacionados con su negocio le preocupan? Diga en % del 10 al 100?**

Competencia	(70%)
Organización administrativa y contable	(95%)
Financiamiento	(40%)
Producción	(50%)
Escasez de mano de obra	(90%)
Calidad de tela y terminados	(100%)
Incremento de precios en materia prima	(100%)

La preocupación más grande en su negocio es la calidad de telas y los terminados, así como los incrementos de los precios de materia prima

también nos menciona que tiene mucha preocupación en el aspecto contable y administrativo y de organización ya que no sabe si tiene una utilidad o una pérdida porque nunca saca costos reales, tanto de materiales, maquinaria, pago de empleados, etc. Además otra preocupación es el financiamiento para sustentar el taller, también nos indica que hay escasez de mano de obra y la poca mano de obra que existe no es calificada y expresa que es debido a la competencia.

## **2. ¿El producto que usted fabrica tiene aceptación en el mercado**

Si tiene aceptación tanto en el mercado local como en el mercado nacional ya que una parte de su producción se comercializa en la ciudad de Quito y también en la ciudad de Tulcán por calidad del producto, y el precio es un factor preponderante ya que son precios competitivos dentro del mercado y su calidad no se puede comparar con otros fabricantes.

## **3. ¿Cree usted que la calidad de sus productos son excelentes buenos o regulares?**

La calidad de la producción se podría decir que es excelente ya que realizamos un minucioso control de calidad de nuestros productos.

## **4. ¿Tiene su empresa algún sistema contable o algún otro tipo de registro cual?**

En la actualidad la empresa no cuenta con ningún registro contable solo se maneja de forma empírica.

**5. ¿Tiene controles para el manejo tanto de inventarios de bodega como de producto terminado**

No, manejamos documentación contable y no existen controles

**6. ¿Maneja documentos contables para el pago de nómina del personal operativo y administrativo y con qué documento sustenta el pago de mano de obra?**

No se maneja documentos contables y se paga mediante producción terminada y registro de cada obrera.

**7. ¿El volumen de ventas es constante o existe variaciones en algunos meses?**

La producción de la empresa se basa en las ventas de las diferentes provincias y de los pedidos, las ferias efectuadas en la ciudad de Atuntaqui y la variación es en los meses de marzo, septiembre y diciembre.

**8. ¿Es rentable o no la actividad que realiza?**

Si, es rentable porque se optimiza recursos y se recupera la inversión

**9. ¿Cómo enfrenta la competencia?**

A través del precio del producto, mismo que es menor que la competencia

**10. ¿Cómo costea su producto terminado?**

Se procede a costear en forma empírica pero menos contable

**11. ¿El capital que cuenta actualmente es propio o financiado?**

Se podría decir que el capital con que cuenta la empresa el 80% es propio y el 20 %es financiado

**12. ¿El local donde funciona la empresa es propio o arrendado?**

El local donde opera la empresa es propio y es destinado para la producción que abarca la maquinaria necesaria para la transformación de materia prima, bodega para el almacenamiento de inventarios tanto de materiales como de productos terminados

**13. ¿Existe un organigrama dentro de la empresa**

No, existe un organigrama.

- **Entrevista realizada al personal administrativo, auxiliar contable.**

**1. ¿De qué manera maneja la información contable?**

Dentro del taller nosotros llevamos la contabilidad en Excel

**2. ¿Con que documento contable controla las entradas y salidas de materia prima**

No existe ningún control, solo se anota lo que se recibe.

**3. ¿Cada qué tiempo presenta un estado de pérdidas y ganancias'**

No se presenta, solo la información es para conocimiento de su propietario mas no se efectúa ningún balance.

**4. ¿Usted es encargado de la parte de costos tanto de materiales y costos indirectos de fabricación dentro de la empresa y como se maneja?**

La persona encargada son los propietarios y manejan de forma empírica

**5. ¿Qué personas tiene acceso a las guías de materiales?**

Tenemos acceso el propietario y el auxiliar contable

**6. ¿Existe un documento en que se detallen las funciones que deben realizar el personal dentro del taller?**

De ninguna manera no existe ningún documento de delegación de funciones ni responsabilidad alguna

**7. ¿Realiza constataciones físicas de inventario y con qué frecuencia lo hace?**

Solo una sola vez a fin de año se hace un inventario físico de todos los materiales.

**8. ¿Cree necesario manejar una contabilidad por medio de un sistema?**

Si por que mediante eso se podría tener números exactos

**9. ¿El gerente propietario le brinda toda la confianza y estaría dispuesto a darle toda la información contable tanto de gastos como de ingresos?**

Yo creo que si

**10. ¿Cómo se realiza la contratación del personal?**

Para que una persona ingrese a trabajar en el taller se toma mucho en cuenta su experiencia laboral se pregunta en qué lugar ha trabajado anteriormente y se procede a poner en práctica para ver su capacidad.

**11. ¿Cómo se realiza el pago al personal?**

El pago al personal se lo realiza a destajo por cada prenda confeccionada o producida.

## **12. ¿Cómo mantiene un control de asistencia?**

No se maneja un control de asistencia

## **13. ¿Cree que la organización que existe actualmente se puede mejorar?**

Yo creo que si mediante la implantación de controles internos y la adecuada información y comunicación tanto de la parte operativa como de la parte administrativa

- **Entrevista al presidente del FIAPA.**

El Presidente de la Federación contestando las preguntas expresa que:

### **1. ¿En Atuntaqui a parte de las empresas y fábricas grandes de tejidos y confección de ropa existen talleres que se dedican a esta actividad?**

En Atuntaqui hace unos 15 a 20 años atrás se ha incrementado una serie de talleres artesanales de confección de ropa, que generalmente se dedican a realizar prendas de vestir principalmente deportiva. Estos productos en su mayoría son vendidos en ferias artesanales de Pichincha, Imbabura y Carchi.

### **2. ¿Se ha realizado una estadística de todos estos talleres?**

No hemos realizado ninguna estadística, pero creo que es necesario hacer este trabajo para poder tener datos reales de la actividad económica que se realiza en Atuntaqui.

### **3. ¿Algunos de estos talleres son afiliados a la FIAPA?**

Existe varios propietarios que si están asociados a la FIAPA desde hace algún tiempo, pero la mayor parte de ellos no lo son.

### **4. ¿Se ha buscado formas de capacitar a la gente que tiene talleres artesanales de confección de ropa?**

En algunas ocasiones la FIAPA ha dictado talleres de capacitación abiertos para todo el público, inclusive el Municipio de Antonio Ante ha dictado talleres de capacitación en diferentes temáticas y de alguna manera la gente ha respondido.

### **5. ¿Cómo ha ayudado las ferias de Atuntaqui en el fortalecimiento de estos talleres?**

Las ferias han sido un puntal fundamental en el crecimiento de las empresas, microempresas y talleres ya que ha sido la oportunidad para que estos talleres saquen a la venta sus productos y aunque por el costo no han podido tener un stand, si han podido exhibir sus productos en los sectores aledaños a las ferias.

## Encuesta aplicada a los talleres de confección de ropa deportiva de Atuntaqui.

### 1. ¿Es artesano calificado?

TABLA N° 2 ARTESANO CALIFICADO

No.	INDICADORES	f	%
1	SI	39	74
2	NO	14	26
<b>TOTALES</b>		<b>53</b>	<b>100,00</b>

GRÁFICO N° 1



Fuente: Talleres de confección

Elaborado por: Los autores

### Interpretación:

De acuerdo a las encuestas realizadas la mayor parte de microempresarios de la ciudad de Atuntaqui son artesano calificado ya que llevan muchos años en la actividad y reciben beneficios por el contrario una mínima parte no son artesanos calificados esto puede ser por falta de conocimiento.

## 2. ¿Cuántos años lleva en la actividad?

TABLA N° 3

No.	INDICADORES	f	%
1	De uno a diez años	32	60
2	De once a veinte años	18	34
3	Más de 21 años	3	6
<b>TOTALES</b>		<b>53</b>	<b>100,00</b>

GRÁFICO N° 2

Fuente: Talleres de confección

Elaborado por: Los autores

### **Interpretación:**

Estos datos obtenidos a través de la investigación de campo revela que todos estos talleres llevan más de una década al frente de este tipo de actividad de confección de ropa deportiva y algunos de ellos dos décadas y hasta más, entonces nace la pregunta porque no se han convertido ya en una verdadera empresa, y han salido de ser únicamente un taller con pocas perspectivas.

### 3. ¿La producción se realiza en forma?

TABLA N° 4

No.	INDICADORES	f	%
1	Continua	18	34
2	Mediante pedidos	7	13
3	Mixta	28	53
<b>TOTALES</b>		<b>53</b>	<b>100,00</b>

GRÁFICO N° 3

Fuente: Talleres de confección

Elaborado por: Los autores

#### **Interpretación:**

De los datos obtenidos se establece que más de la cuarta parte realiza una producción continua; la mitad hace producción continua y bajo pedidos y apenas un 7% produce sólo bajo pedidos, con lo cual ellos se encuentran satisfecho de su trabajo aunque desean conocer estrategias para poder salir de toda la producción cada semana.

#### 4. ¿Contrata personal con experiencia?

TABLA N° 5

No.	INDICADORES	f	%
1	Si	53	100
2	No	0	0
<b>TOTALES</b>		<b>53</b>	<b>100,00</b>

GRÁFICO N° 4



Fuente: Talleres de confección

Elaborado por: Los autores

#### Interpretación:

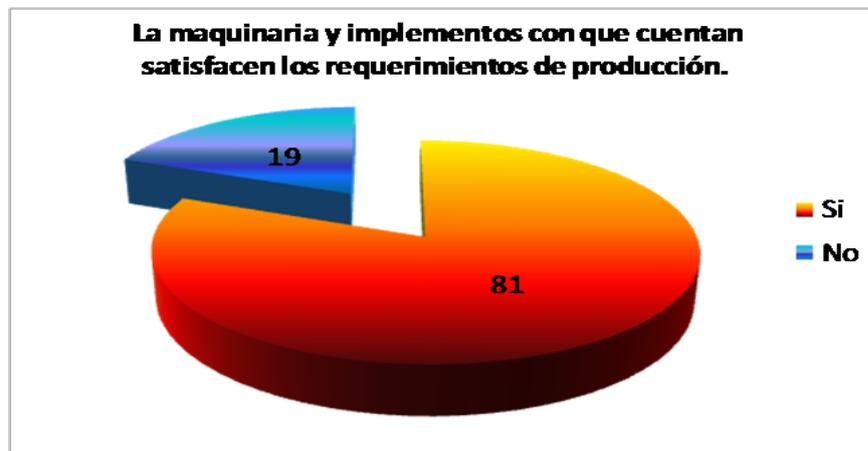
En su totalidad los encuestados manifiestan que contratan personal con experiencia para obtener un óptimo producto. Todos los dueños de los talleres expresan que su personal es calificado en cuanto a los conocimientos de confección de ropa, pero existe una dicotomía al momento de preguntarse sobre la calidad del mismo.

5. ¿La maquinaria y toda clase de implementos con que cuenta cada uno de los talleres satisfacen los requerimientos de producción?

TABLA N° 6

No.	INDICADORES	f	%
1	Si	43	81
2	No	10	19
<b>TOTALES</b>		<b>53</b>	<b>100,00</b>

GRÁFICO N° 5



Fuente: Talleres de confección

Elaborado por: Los autores

**Interpretación:**

De acuerdo a estos datos una gran mayoría de los encuestados expresan que sus máquinas cubren las necesidades de su taller, tomando en cuenta al tipo de producto que se confecciona, al número de prendas que se hace y de acuerdo a tipo de terminado que cada prenda, esto refleja en el nivel de producción de cada unidad productiva.

## 6. ¿El capital de trabajo es?

TABLA N° 7

No.	INDICADORES	f	%
1	Propio	21	40
2	Financiado	0	0
3	Propio- Financiado	32	60
<b>TOTALES</b>		<b>53</b>	<b>100,00</b>

GRÁFICO N° 6

Fuente: Talleres de confección

Elaborado por: Los autores

### Interpretación:

Estos datos nos determinan una gran fortaleza de estos talleres porque al ser capital propios se tiene un gran respaldo económico para el trabajo; pero así mismo los propietarios de estos talleres expresan que sienten temor de hacer los préstamos y no poderlos pagar, este motivo podría ser el causante de que los talleres no progresen y se conviertan en verdaderas empresa o microempresas ya que un buen financiamiento y de acuerdo al promedio de ventas que realizan se podría pagar tranquilamente los créditos y llegar a crecer.

## 7. ¿Mejoro su situación económica al dedicarse a esta actividad?

TABLA N° 8

No.	INDICADORES	f	%
1	Si	50	94
2	No	3	6
<b>TOTALES</b>		<b>53</b>	<b>100,00</b>

GRÁFICO N°7

Fuente: Talleres de confección

Elaborado por: Los autores

### **Interpretación:**

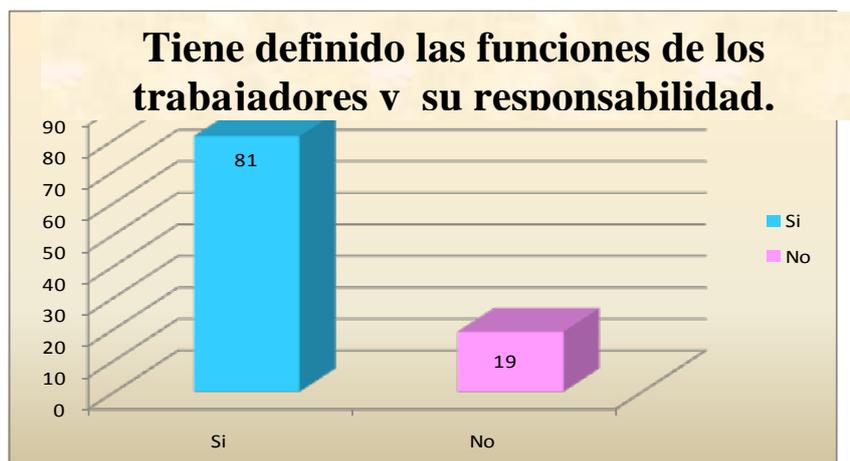
De acuerdo a los datos recopilados casi la totalidad de los propietarios de los talleres expresan que su estabilidad económica elevó notablemente, se estabilizó sus ingresos y mejoró su calidad de vida; incluso han podido dar facilidades y empleo a otras personas con lo que se ha elevado la calidad de vida de muchas familias del cantón.

**8. ¿Tiene definido las funciones de los trabajadores y su responsabilidad?**

TABLA N° 9

No.	INDICADORES	f	%
1	Si	43	81
2	No	10	19
<b>TOTALES</b>		<b>53</b>	<b>100,00</b>

GRÁFICO N° 8



Fuente: Talleres de confección

Elaborado por: Los autores

**Interpretación:**

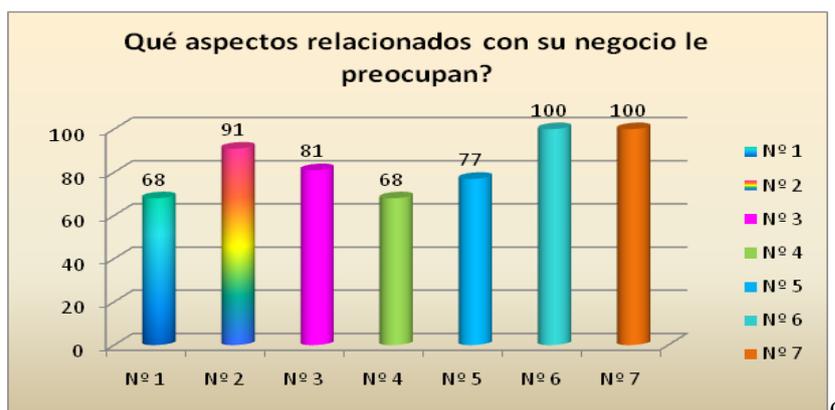
La gran mayoría de propietarios afirman que el personal que trabajan en los talleres tiene un cargo o actividad definida, por lo que tienen que cumplir con su asignación, por tal razón realizan sus actividades mediante un proceso predeterminado y lógico.

## 9. ¿Qué aspectos relacionados con su negocio le preocupa?

TABLA N° 10

No.	INDICADORES	f	%
1	Competencia	36	68
2	Organización administrativa y contable	48	91
3	Financiamiento	43	81
4	Producción	36	68
5	Escasez de mano de obra	41	77
6	Calidad en tela y terminados	53	100
7	Incremento de precios en material prima	53	100
<b>TOTALES</b>		<b>53</b>	<b>100,00</b>

GRÁFICO N° 9



Fuente: Talleres de confección  
Elaborado por: Los autores

### Interpretación:

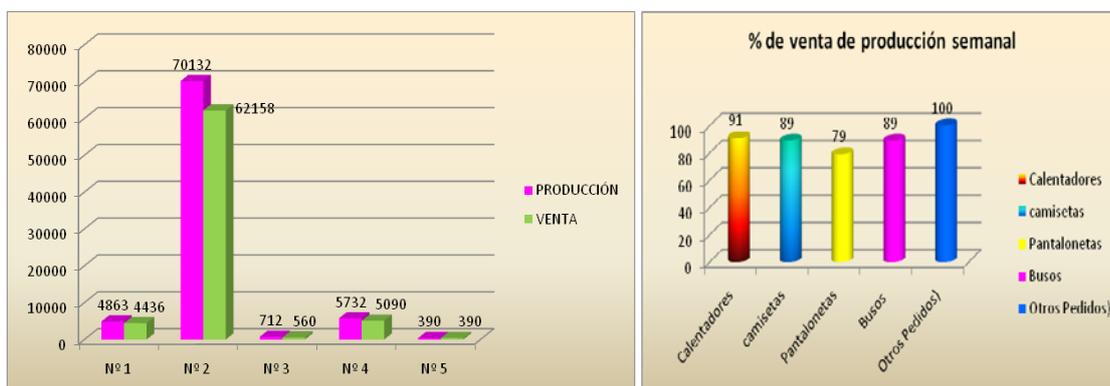
El gran mayoría de encuestados expresan que la preocupación más grande en su negocio es la calidad de las telas y los terminados, así como el incremento de los precios en la materia prima, y un porcentaje inferior manifiesta que le preocupa el aspecto contable y de organización, ya que no sabe si pierde o gana en sus trabajos porque nunca sacan costos reales de materiales, maquinaria, pago a los empleados, etc. Todo se hace dinero de bolsillo; además otra preocupación es el financiamiento para sustentar el taller, también prevalece problemas como la escasez de mano de obra calificada esto se debe a la competencia y producción.

## 10. ¿Nivel de producción semanal?

TABLA N° 11

No.	IND	N° promedio de prendas confeccionadas a la semana	N° promedio de prendas vendidas a la semana	% de prendas vendidas
1	Calentadores	4863	4436	91
2	Camisetas	70132	62158	89
3	Pantalones	712	560	79
4	Buzos	5732	5090	89
5	Otros	390 bajo pedido	390	100
<b>TOTALES</b>		<b>81439</b>	<b>72634</b>	

GRÁFICO N° 10



Fuente: Talleres de confección

Elaborado por: Los autores

### Interpretación:

De acuerdo al nivel de producción vemos que las camisetas con las que más se produce, seguido de busos y calentadores, las pantalones se encuentran en el último nivel y entre otros están pijamas, interiores, etc. estos otros productos se encuentran siempre bajo pedido. En cuanto al nivel de ventas vemos que sale en un 79% en relación al nivel de

producción; aspecto que es bastante bueno pero que debería tratar de equilibrarse el nivel de producción con las ventas caso contrario los productos semana a semana se irán quedando, siendo esto una

### **Interpretación:**

De acuerdo al nivel de producción se puede apreciar que las camisetas son las que más se produce, seguido de buzos y calentadores, los pantalones se encuentran en el último nivel y entre otros están pijamas, interiores, etc. Estos productos se encuentran siempre bajo pedido, en cuanto al nivel de ventas en un porcentaje alto esta en relación al nivel de producción; aspecto que es bastante bueno pero que debería tratar de equilibrarse el nivel de producción con las ventas caso contrario los productos semana a semana se irán quedando, siendo esto una pérdida para el propietario del taller.

**10. ¿Las remuneraciones a sus trabajadores es?**

**TABLA N° 12**

<b>No.</b>	<b>INDICADORES</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
1	Sueldo fijo	13	25
2	Unidades de producción	30	56
3	Mixto	10	19
<b>TOTALES</b>		<b>53</b>	<b>100,00</b>

**GRÁFICO N° 11**

Fuente: Talleres de confección

Elaborado por: Los autores

**Interpretación:**

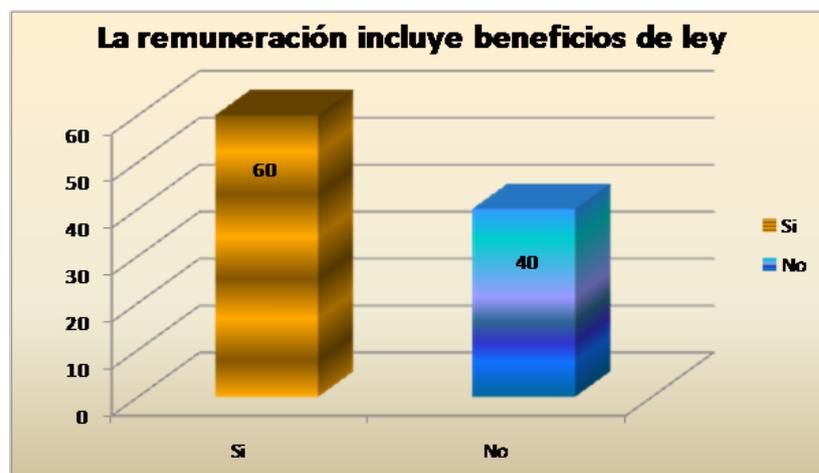
Con la información recopilada se puede apreciar que más de la mitad de los propietarios de los talleres pagan por unidades de producción es decir de acuerdo al número de prendas que trabajan, este tipo de pago de alguna manera es beneficioso para las dos partes; una cuarta parte pagan un sueldo fijo y muy pocos pagan de forma mixta.

## 11. ¿La remuneración incluye beneficios de ley?

TABLA N° 13

No.	INDICADORES	F	%
1	Si	32	60
2	No	21	40
<b>TOTALES</b>		<b>53</b>	<b>100,00</b>

GRÁFICO N° 12



Fuente: Talleres de confección

Elaborado por: Los autores

### Interpretación:

Más de la mitad de los propietarios de talleres no pagan a sus empleados de acuerdo a la ley, ya que aprovechan la alta oferta de mano de obra desocupada que existe en la actualidad, en un porcentaje menor cumplen con la normativa del código de trabajo.

## 12. ¿Sus trabajadores son afiliados al IESS?

TABLA N° 14

No.	INDICADORES	f	%
1	Si	39	73
2	No	14	27
<b>TOTALES</b>		<b>53</b>	<b>100,00</b>

GRÁFICO N° 13



Fuente: Talleres de confección

Elaborado por: Los autores

### Interpretación:

Casi las tres cuartas partes de los propietarios de los talleres expresa que sus empleados son afiliados, aspecto importante para evitarse problemas futuros; pero de alguna manera existe una dicotomía porque en la pregunta anterior la mayor parte de los encuestados determinó que no les pagan a los empleados los beneficios de ley; esta contradicción se pensaría que es por miedo a contestar.

### 13. ¿Lleva un control económico contable?

TABLA N° 15

No.	INDICADORES	F	%
1	Si	21	40
2	No	32	60
<b>TOTALES</b>		<b>53</b>	<b>100,00</b>

GRÁFICO N° 14

Fuente: Talleres de confección

Elaborado por: Los autores

#### **Interpretación:**

La mayoría de encuestados manifiestan que no llevan un control contable, mientras que una mínima parte dicen que si llevan un control contable, aunque de forma rudimentaria porque desconocen los procesos técnicos y científicos. En ocasiones pagan a un experto que les ayude pero definitivamente es muy tarde para controlar los problemas que existe en el taller con los costos, en estados financieros, ventas precios, pagos a trabajadores, etc.

**14. ¿Utiliza bases de contabilidad de costos para determinar el precio del producto?**

TABLA N° 16

No.	INDICADORES	f	%
1	Si	21	40
2	No	32	60
<b>TOTALES</b>		<b>53</b>	<b>100,00</b>

GRÁFICO N° 15

Fuente: Talleres de confección

Elaborado por: Los autores

**Interpretación:**

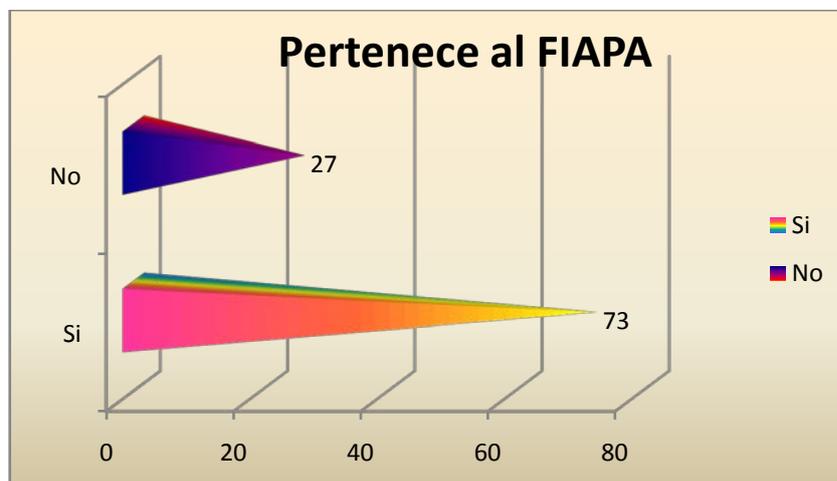
Más de la mitad de los propietarios de los talleres de confección de ropa dicen que si utilizan bases contables para determinar el costo pero que pagan para que les dé haciendo el trabajo; menos de la mitad de ellos dicen que realmente ellos ponen los costos tratando de ver cuánto les entra en materiales y de acuerdo al costo que están en los almacenes y en otros talleres.

## 15. ¿Pertenece al FIAPA?

TABLA N° 17

No.	INDICADORES	f	%
1	Si	39	73
2	No	14	27
<b>TOTALES</b>		<b>53</b>	<b>100,00</b>

GRÁFICO N° 16



Fuente: Talleres de confección

Elaborado por: Los autores

### Interpretación:

Casi las tres cuartas partes de las personas que participaron en las encuestas dicen que pertenecen al FIAPA por lo que se sienten parte de la institución pero que poco o nada les ayudan a los que tienen talleres pequeños pero a las microempresas y empresas grandes si se preocupan de ellos, la otra cuarta parte dicen que no son parte del FIAPA porque no hay incentivos y motivaciones.

## 1.8. Matriz FODA

<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<p>Son negocios familiares, que tienen estabilidad, gracias al apoyo y trabajo de la familia.</p> <p>La mayor parte de los talleres tienen su capital propio y financiado</p> <p>El producto va del taller al consumidor</p> <p>Cada taller genera un promedio de 5 fuentes de trabajo.</p> <p>El número de prendas que se realiza a la semana es alto.</p> <p>El trabajo de estos talleres ha estabilizado la economía de los hogares.</p>	<p>No existe un sistema contable adecuado para estos negocios.</p> <p>El trabajador no tiene estabilidad laboral</p> <p>La calidad de los productos es media</p> <p>Los talleres no se encuentran organizados administrativamente</p> <p>Los costos del producto son únicamente determinados de acuerdo al mercado.</p> <p>El nivel de producción no es el mismo al nivel de ventas.</p> <p>Desconocen procesos técnicos administrativos y financieros.</p> <p>Incremento de los costos en la materia prima.</p> <p>Alto índice de rotación de trabajadores.</p> <p>A la mayoría de los empleados no les han afiliado al seguro.</p>

<p><b>OPORTUNIDADES</b></p> <p>Actividad económica ligada a un desarrollo del aspecto social y productivo de la población</p> <p>Más de la mitad de los propietarios de talleres pertenecen al FIAPA.</p> <p>Las nuevas leyes del Ecuador apoya la producción Nacional.</p> <p>La expansión de mercado de confección de ropa ha incrementado en el último año.</p>	<p><b>AMENAZAS</b></p> <p>Altos intereses en las entidades crediticias.</p> <p>Alto nivel de competencia en el sector</p> <p>La crisis económica mundial y del Ecuador</p> <p>Los precios de venta están dados por la relación oferta-demanda.</p> <p>Pocas entidades financieras en el sector.</p>
--	---

- **Cruce de la matriz FODA**

		OPORTUNIDADES		AMENAZAS	
		O1	Actividad económica ligada a un desarrollo del aspecto social y productivo de la población	A1	Alto nivel de competencia en el sector
O2	Las nuevas leyes del Ecuador apoya la producción Nacional.	A2	Altos intereses en las entidades crediticias.		
O3	La expansión de mercado de confección de ropa ha incrementado en el último año	A3	La crisis económica mundial y del Ecuador		
O4	Más de la mitad de los talleres pertenecen al FIAPA.	A4	Pocas entidades financieras en el sector.		
		A5	Los precios de venta están dados por la relación oferta-demanda.		
MATRIZ DE ESTRATEGIAS FO-FA-DO-DA					
FORTALEZAS		FO		FA	
F1	Son negocios familiares, que tienen estabilidad, gracias al apoyo y trabajo de la familia.	F1, F2 – O1 Aprovechar las actividades económicas de la producción de prendas de ropa deportiva para definir y estabilizar la economía de los hogares.		F1, F2 – A1 La estabilidad de los talleres como negocio familiar permite contrarrestar los altos nivel de	
F2	El trabajo de estos talleres ha				

	estabilizado la economía de los hogares		competencia en el sector
F3	La mayor parte de los talleres tienen su capital propio y financiado	F3, F4 – O1, O4 Potencializar los talleres incrementando su capital para incrementar fuentes de trabajo a las familias Antañas, relacionándose con instituciones que promueven el desarrollo artesanal.	F3, F4 – A2 El capital propio que algunos de los talleres tiene permite compensar los altos índices de las entidades crediticias.
F4	Cada taller genera un promedio de 5 fuentes de trabajo.		
F5	El número de prendas que se realiza a la semana es alto.		F5, F6, F7 – A5 El volumen de prenda que producen y venden los talleres así como el canal de distribución que manejan los talleres equilibra el hecho de que los precios de venta estén dados por la relación oferta-demanda.
F6	El producto va del taller al consumidor	F5, F6, F7 – O2, O3 Aprovechar las nuevas leyes del Ecuador y la expansión del mercado de la confección de ropa para incrementar el número de prendas que se produce semanalmente y mantener un adecuado canal de distribución.	
<b>DEBILIDADES</b>			
D1	No existe un sistema contable adecuado para estos negocios.	D1, D2, D3, D4 – O1, O4	D1, D2, D3, D4 – A1 Capacitación permanente a los propietarios de los talleres en aspecto administrativo contable para neutralizar los efectos de una
D2	Desconocen de costos.	Fortalecer conocimientos administrativos-contables de los propietarios de los talleres solicitando capacitación del FIAPA y otras	
D3	Desconocen procesos técnicos administrativos y financieros.		

D4	Los talleres no se encuentran organizados administrativamente	instituciones del sector	competencia desleal porque jamás pueden competir empresas grandes con pequeños talleres.
D5	Los talleres necesitan incremento de su capital de trabajo.	D4, D5, D6 – O2,	D5, D6, D7 – A2, A3 Un sistema administrativo financiero adecuado para los talleres permitirá que este tenga seguridad para incrementar su capital, determinar los costos de producción y ver mejores proveedores con lo cual se disminuirá la amenaza de los intereses en entidades crediticias y la crisis económica en que estamos.
D6	Los precios del producto son únicamente determinados de acuerdo al mercado.	Es necesario que cuenten los propietarios de los talleres con un sistema administrativo financiero para mejorar la rentabilidad, aprovechamiento de materia prima e insumos y conocer la funcionabilidad de los sistemas crediticios; esto ayudará el mercado nacional abierto para la producción nacional.	
D7	Incremento de los costos en la materia prima		
D8	El trabajador no tiene estabilidad laboral	D8, D9, D10 – O4 La preparación y capacitación de los propietarios de los talleres permitirá manejar de mejor forma el recursos humano	D8, D9, D10 – A4 El manejo de un sistema administrativo- financiero posibilitará a los propietarios de los talleres desarrollar estrategias que no le
D9	Alto índice de rotación de trabajadores		

D10	A la mayoría de los empleados no les han afiliado al seguro		afecten la rotación de trabajadores, cumplir con la estabilidad laboral y beneficios de ley.
D11	La maquinaria que tienen no es tecnificada		D11, D12 – A2
D12	La calidad de los productos es media	D11, D12 – O2, O3 El conocimiento administrativo y financiero permitirá entender las nuevas leyes y las expansiones de mercado y poder adecuadamente adquirir nueva maquinaria para elevar la calidad del producto.	El contar en casa con un sistema administrativo financiero le permitirá a estos talleres determinar estrategias para adquirir mejor maquinaria y mejorar la calidad de las prendas equilibrando con las mejores ventas los altos índices crediticios.

### **1.9. Determinación del problema diagnóstico.**

Con los datos obtenidos en la investigación de campo a través de la encuesta y entrevista se establece los problemas que atraviesan los talleres de confección de ropa deportiva por la falta de un manual administrativo financiero.

Los datos demuestran que estos pequeños talleres que se dedican a la confección de ropa deportiva, tiene los problemas dentro del aspecto organizativo, contable y financiera porque llevan todo su negocio de forma empírica, sin conocer a ciencia cierta cuánto invierten, cuánto ganan o pierden, desconocen si los costos de sus confecciones están acorde con los gastos que se ha realizado, además casi siempre estos talleres son de carácter familiar donde no existe una organización y control de trabajo. La falta de conocimientos técnicos de los propietarios de los talleres de confección de ropa deportiva sobre el aspectos contables a llevado a que nunca estos pequeños negocios surjan, se queden estancados sin saber con certeza si su trabajo y dedicación durante las 24 horas del día en la mayoría de los casos, es rentable o no. Como una potencial solución al problema tenemos la: *Estructurar una guía técnica de un manual administrativo y financiero para una adecuada organización de los talleres de confección de ropa deportiva de Atuntaqui*; con lo que se ayudará a los propietarios de los talleres a tener un manual administrativo adecuado, manejar responsablemente el aspecto financiero, determinar políticas de control interno, establecer segregación de funciones, y manejar un sistema contable real; con lo que estos talleres podrán mejorar sus niveles de rentabilidad.

## CAPÍTULO II

### BASES TEÓRICAS CIENTÍFICAS

#### 2.1. La empresa

Para PÁEZ, Roberto N. (2008, pág. 3) en su obra Desarrollo de la Mentalidad Empresarial manifiesta: *“Empresa en una entidad formada por capital y que se dedica a la actividad de producción, comercialización y prestación de servicios y bienes a la colectividad”*.

Según Coral-Gudiño, en el Texto Contabilidad Universitaria (2003), afirma: *“Es una unidad de producción económica legalmente constituida por una serie de elementos personales y materiales, los mismos que están asentados en un lugar determinado para obtener un bienestar económico, ofreciendo bienes o servicios para satisfacer las necesidades del consumidor”*.

Una empresa es una unidad económica orientado a ofrecer bienes y/o servicios que satisface necesidades de otros a cambio de una ganancia, incluyendo entre otros: trabajo organizado, producto, mercado (oferta y demanda), ganancias.

- **Importancia**

La empresa es importante en la economía de un país ya que se encarga de organizar y canalizar el movimiento comercial y financiero, para ello requiere de:

- Un objetivo plenamente propuesto,
- Una autoridad directriz con voluntad que coordine los esfuerzos necesarios para conseguir dichos fines u objetivos,
- Una energía y trabajo puestos a disposición de tal autoridad,
- Unos medios o patrimonio sobre los que actúa el trabajo”.

- **Clasificación**

La empresa puede ser clasificada desde varios puntos de vista; para este efecto se tomará en consideración los siguientes:

- **Por la actividad que cumple**

- ✓ **Comercial:** Aquella que se encarga del acercamiento de los bienes desde el productor hacia el intermediario minorista o al consumidor.
- ✓ **Industria:** Es aquella encargada de la transformación, modificación de ciertos bienes menores en otros mayores con la ayuda de los factores de la producción.
- ✓ **Servicios:** Empresa creada con el fin de atender ciertas necesidades de carácter biológico, sentimental, afectivo y similares.

➤ **Por el tamaño**

Las empresas se clasifican en pequeñas, medianas y grandes. El tamaño de una empresa está dado por varios factores, entre los cuales los más destacados son: Valor del Patrimonio, Volumen de sus Activos Fijos, Número de Personas, Superficie o área de utilización, etc.

➤ **Por el sector al que pertenece**

Las empresas pueden pertenecer al:

- ✓ **Sector Privado:** El aporte de capital proviene de personas naturales o jurídicas del sector privado.
- ✓ **Sector Público:** Si el aporte del capital lo hace el gobierno.
- ✓ **Sector Mixto:** Cuando a la conformación del capital concurren los aportes tanto del sector privado como del sector público.

➤ **Por la forma de organización del capital**

En este sentido las empresas se clasifican en:

- ✓ **Unipersonales.** El capital se conforma con el aporte de una sola persona natural.
- ✓ **Sociedad o Compañía.** El capital se conforma mediante el aporte de varias personas naturales o jurídicas. Las sociedades se subdividen en:

- ✓ **De Personas.** En función del capital tenemos las empresas en comandita Simple y con un nombre colectivo
- ✓ **De Capital:** En función del capital están las compañías de Sociedad Anónima, Economía Mixta y Compañía Limitada
- **De acuerdo al número de propietarios.** Dentro de estas empresas se encuentran las individuales, unipersonales y sociedades.
- ✓ **Individuales:** Se denominan también empresas unitarias o de propiedad única en ellas, aunque una persona es la dueña, la actividad de la empresa se extiende a más personas, quienes pueden ser familiares o empleados particulares.
- ✓ **Unipersonales:** Es la persona natural o jurídica que, reuniendo las calidades jurídicas para ejercer el comercio, destina parte de sus Activos para la realización de una o varias actividades de carácter mercantil. La empresa unipersonal una vez inscrita en el registro mercantil forma una persona jurídica.
- ✓ **Sociedades:** Son las empresas de propiedad de dos o más personas llamadas socios.

- **Fines de la empresa**

Según ÁLVAREZ G. Contabilidad General (2002). Entre los fines que persigue la empresa, tenemos:

- **Prestar un servicio o producir un bien económico.** Toda empresa es creada para prestar un servicio para las personas o instituciones, o

también es creada para producir un bien que de alguna manera va en beneficio económico del dueño o dueños.

➤ **Perseguir un beneficio económico.** Desde el momento en que la empresa comienza a desarrollar su actividad, trata de conseguir una ganancia para retribuir el esfuerzo de quienes han coordinado los factores productivos.

➤ **Restituir los valores consumidos para poder continuar su actividad.** Cuando la empresa comienza su actividad, ésta se provee de productos los mismos que se van consumiendo por su venta, por lo que es necesario que la empresa reponga dichos productos para así tener un stock suficiente para sus clientes.

➤ **Contribuir al progreso de la sociedad y desarrollo del bienestar social.** Cuando los objetivos son claros y están orientados a un propósito común, la empresa puede contribuir a generar productividad, fuentes de trabajo, buenas relaciones laborales y con ello el progreso al país. El Estado como representante de este bien común, impulsa y desarrolla obras de servicios públicos.

- **Empresa textiles en el Ecuador**

Con el avance de los años las empresas textiles en el Ecuador han sido un generador potencial dentro de la economía nacional ya que mediante esfuerzos conjuntos han demostrado el éxito de dichas empresas abriendo mercados internacionales.

Cabe mencionar que la tecnología de punta y la mano de obra calificada son factores preponderantes para que un producto sea de buen

acabado y de mejor calidad logrando así posicionamiento en nuevos mercados.

Uno de los ejemplos más claros es lo que se vive en la ciudad de Atuntaqui, ya que los pequeños comerciantes se han convertido en grandes empresarios, poniendo su empeño y dedicación a sus empresas buscando los factores más álgidos e inyectando estrategias para la aceptación de nuevos mercados nacionales e internacionales.

## **2.2. Microempresa**

Según MONTEROS, Edgar; (2005, pág.16) en su obra Manual de Gestión Microempresarial, manifiesta: *“Nace de la conjugación de una o varias personas que generalmente son de tipo familiar con el uso de sus propios capitales.”*

Para CATÁCORA, F. (2004), manifiesta: *“Estas iniciativas llamadas microempresas han sido generadas por emprendedores, quienes se han visto sin empleo, o con el fin de complementar los ingresos o simplemente por el ánimo o deseo de utilizar habilidades y destrezas con las que se cuentan”.*

Quienes componen la microempresa van desde la señora que vende empanadas en su casa, pasando por el joven, padre de familia que decide instalar un rudimentario taller en la marquesina de su casa, hasta aquellos jóvenes profesionales que emprenden en acciones que obtienen responsabilidad.

- **Características de la microempresa**

Las microempresas deben cumplir con las siguientes características:

- Empresas típicamente familiares
- Crece principalmente a través de la reinversión de utilidades o por aportaciones del dueño o familiares.
- Existe un fuerte control y posesión de la empresa por parte del dueño.
- No es sujeto de crédito de instituciones públicas o privadas.
- Carece de una administración profesional.
- Su mercado es típicamente local.
- Las funciones fundamentales son desempeñadas prácticamente por familiares del dueño.

- **Estructura formal de la microempresa**

La microempresa carece de una estructura formal en todas sus áreas, el manejo contable y financiero se encarga a un contador o consultor externo, que manejará los aspectos legales del personal, finanzas y tributarios.

La función de control, casi es desconocida por el dueño de la microempresa y si existe, se deriva de la planeación inadecuada que utiliza. Las microempresas que se dedican a la fabricación o manufactura son las que requieren principalmente:

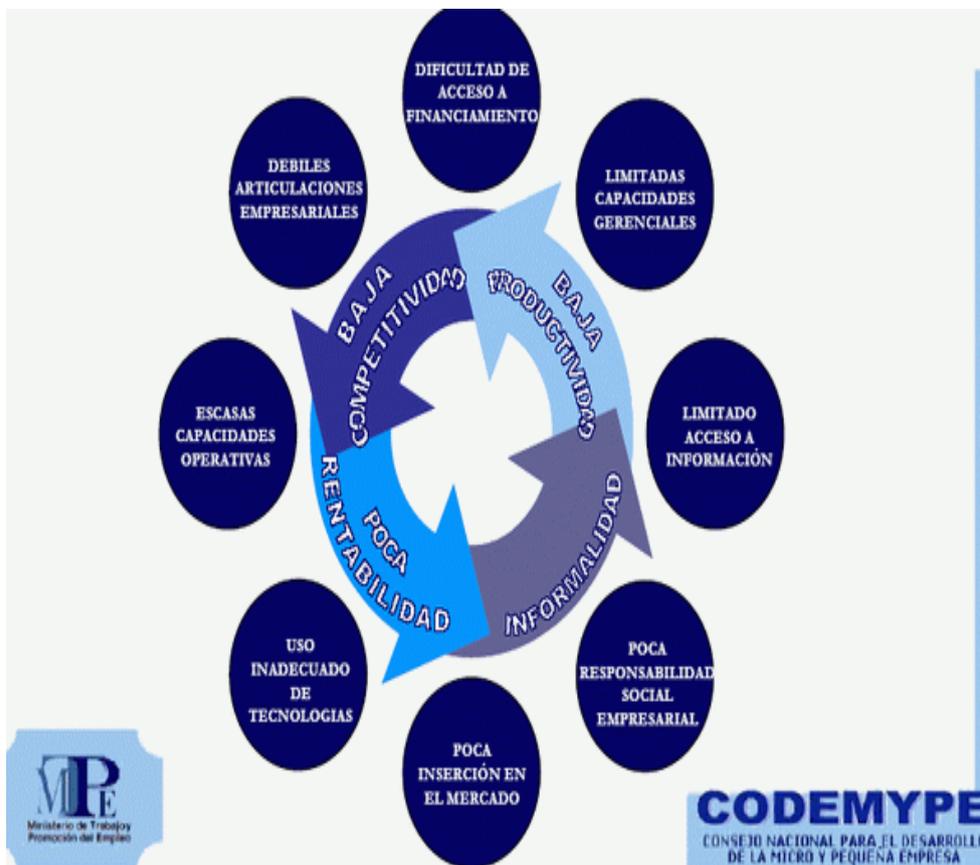
- Una inversión mayor de capital, debido a la necesidad de adquirir maquinaria y equipos.
- Requiere el empleo de personal con entrenamiento adecuado en la operación de los equipos.

- Requiere la existencia de un control de calidad sobre los productos manufacturados.
- Todo tipo de microempresa, es la que requiere una planificación más detallada, tanto en el punto de vista interno como externo.

- **Obstáculos de crecimiento para las microempresas**

- 

GRÁFICO N° 17  
OBSTÁCULOS DE CRECIMIENTO



Fuente: Investigación Bibliográfica

Elaborado por: Los autores

- **La microempresa en Atuntaqui**

Desde hace muchos años atrás, Antonio Ante, se destacó por tener trabajadores manuales, industriales y textiles. Hubo industrias textiles antes de que llegara la fábrica "Imbabura" ellas se dedicaban al tejido de lana y cabuya en San Roque, por esa gran dedicación y honradez los obreros siempre gozaban de un bienestar económico.

En los actuales momentos, es importante dar cambios en las microempresas de nuestra ciudad, ya que muchos propietarios no tienen un pleno conocimiento de cómo organizar su empresa, como manejar el recurso humano, el aspecto financiero y contable para darle mayor rendimiento a su producción y así los clientes resultarán más satisfechos.

- ❖ **Naturaleza de la organización de las microempresas**

Claude S. George 2005, determina: " *Que una microempresa se podrá organizar, cuando define su intención de explotar alguna actividad económica y para esto selecciona un segmento de mercado que permita establecerse en el entorno como empresario*".

De acuerdo al sector económico en donde se determine su constitución, es allí, donde su naturaleza encontrará las condiciones propias de la empresa, es decir, explotar el sector primario de la economía.

La estructura de toda empresa se obtendrá de acuerdo a la óptima clasificación que requiera, que se puedan agrupar generalmente en cuatro grandes áreas funcionales:

- El Área de Producción
- El Área Administrativa y Financiera
- El Área de Recursos Humanos
- El Área de Mercadeo y Ventas

### ❖ **Administración de microempresas**

Para mantener la supremacía y prosperar en este campo, el negocio pequeño debe aprovechar sus ventajas naturales y administrar sus operaciones con efectividad.

En la fase de planeación hay que establecer objetivos generales para el negocio, tomando en cuenta las características de una imagen de éste. El giro del negocio, es decir, el tipo de mercancía que vende, es un elemento importante para crear esa imagen.

Las políticas de ventas se determinan en esta fase de planeación, sobre todo en la determinación de un método de ventas que sea útil y adecuado para los clientes y que la imagen del negocio se proyecte claramente.

### **2.3. Aspecto administrativo**

- **El proceso administrativo**

HERRERA E. 2003; afirma: *Es la manera como el área administrativa de la empresa, aplica el manejo de un conjunto de actividades en forma sincronizada en sus diferentes niveles para alcanzar la visión, misión y objetivos trazados por los empresarios.*

En su concepción más sencilla se puede definir el proceso administrativo como la administración en acción, o también como: El conjunto de fases o etapas sucesivas a través de las cuales se efectúa la administración, mismas que se interrelacionan y forman un proceso integral.

### ❖ **Planeación**

MÜNCH, Lourdes (2007) manifiesta: *“Es la determinación de escenarios futuros y de rumbo a donde se dirige la empresa, y de los resultados que se pretenden obtener para minimizar riesgos y definir estrategias para lograr la misión de la organización con una mayor probabilidad de éxito.*

Es la base fundamental del proceso administrativo, ya que en ella la empresa predetermina las actividades a desarrollar y los resultados que se deben obtener en las operaciones de un futuro deseable, posible y probable.

### ❖ **Organización**

KOONTS, Harold y WEIHRICH, Heinz (2007) afirman: *“Es la parte de la administración que se supone el establecimiento de una estructura intencionada de los papeles que los individuos deberán desempeñar en una empresa.”*

Es la parte de la administración que supone el establecimiento de una estructura intencionada de los papeles que los individuos deberán

desempeñar en una empresa. El propósito de la estructura organizacional como instrumento administrativo, es contribuir a la creación de un entorno favorable para el desempeño humano.

### ❖ Integración

HERNANDEZ Sergio (2008) dice: *“Es la acción de involucramiento de los recursos humanos de la empresa a sus objetivos, misión, visión, y valores para obtener su plena identidad con la organización.”*

Aunque se da en mayor amplitud al iniciarse la operación de un organismo social, es una función permanente, porque en forma constante hay que estar integrado el organismo, tanto como para proveer a su crecimiento normal, ampliaciones, etc., como para sustituir a los hombres que han salido por muerte, renuncia, etc. a las máquinas que se han deteriorado, los sistemas que resultan obsoletos, etc.

### ❖ Dirección

JONES, Gareth / GEORGE, Jennifer (2006) afirman: *Es articular una visión clara, revigorizar y facultar a los miembros de la organización para que entiendan la parte que representan en la consecución de las metas de la organización.*

Es la aplicación de los conocimientos en la toma de decisiones; para la discusión de este papel se debe saber cómo es el comportamiento de la gente, como individuo y como grupo. De manera apropiada para alcanzar los objetivos de una organización.

## ❖ Control

KOONTS, Harold y WEIHRICH, Heinz (2007) afirman:  
*“Consiste en medir y corregir el desempeño individual y organizacional para garantizar que los hechos se apeguen a los planes.”*

El control es una etapa primordial en la administración, pues, aunque una empresa cuente con magníficos planes, una estructura organizacional adecuada y una dirección eficiente, el ejecutivo no podrá verificar cuál es la situación real de la organización si no existe un mecanismo que se cerciore e informe si los hechos van de acuerdo con los objetivos.

### • Organigramas

SARMIENTO, Rubén dice (2005): *Es un gráfico elaborado, en el cual generalmente representa la estructura de la empresa en orden jerárquico y/o dividido por funciones o tareas específicas.*

Organigrama es un gráfico que representa forma íntegra la organización de una empresa, pues ilustra las áreas y puestos de trabajo existentes en la empresa por medio de cuadros que son unidos mediante líneas que representan la autoridad y la responsabilidad que tienen estos distintos niveles.

## ❖ **Importancia de los organigramas**

Los organigramas son instrumentos primordiales de la administración, específicamente de la etapa de organización que nos permiten:

- a) Dar a conocer la división de funciones
- b) Exhibir los niveles jerárquicos existentes
- c) Definir las líneas de autoridad y responsabilidad
- d) Clarificar los canales formales de la comunicación
- e) Revelar las relaciones existentes entre los diversos puestos de la empresa y en cada departamento o sección.

Para ello es necesario que en la elaboración de los mismos se deba tomar en cuenta que tienen que ser Exactos, vigentes, claros, sencillos, y uniformes de manera que cumplan con las necesidades, expectativas y exigencias de la empresa.

## ❖ **Clases de organigramas**

Debido a la importancia de los organigramas se los divide en base dos características, a la amplitud y a la forma de presentación.

### **a) Por su amplitud:**

#### ➤ **Organograma maestros**

Estos muestran la estructura completa, dando a simple vista un panorama de todas las relaciones entre los departamentos o componentes principales.

➤ **Organigramas suplementarios**

Estos muestran un solo departamento o uno de los componentes principales y ofrecen detalles sobre relaciones, autoridades y obligaciones de ese departamento.

**b) Por la forma de presentación :**

➤ **Organigramas verticales**

En estos las jerarquías supremas se presentan en la parte superior, ligadas 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**

Colocan las jerarquías supremas en la izquierda y los demás niveles hacia la derecha, de acuerdo con su importancia.

➤ **Organigramas mixto**

No es más que la combinación de varias formas de ramificación, la más común y utilizada es la Vertical-Horizontal.

➤ **Organigramas circulares**

Como su nombre lo indica, se encuentran formados por círculos concéntricos, correspondiendo el central a las autoridades máximas, y en su alrededor se encuentran otros que se hallarán más o menos alejados en razón de su jerarquía.

### ❖ **Ventajas de los organigramas**

- a) Facilita el conocimiento de los directivos de su campo de acción.
- b) A los funcionarios les permitirá conocer claramente su posición en la empresa.
- c) El organigrama al ser una representación gráfica de la empresa permitirá a terceros o personas ajenas a la misma, tener una perspectiva de su estructura.

### ❖ **Desventaja de los organigramas**

Tienden a caducarse y hay que actualizarlos según lo amerite la situación empresarial.

### • **Manuales**

*VASQUEZ, Víctor Hugo (2005) dice: Manual es una fuente de información en la que todos los cargos de la empresa encontrarán la descripción clara de las actividades que deben desarrollar, obligaciones y deberes que le son impuestos y objetivos que deben cubrir.*

Analizado las definiciones de los autores mencionados y a criterio de la investigadora manual es: un instrumento administrativo que agrupa en forma sistemática todas las políticas, reglas, procedimientos y a fines aplicables a una entidad, las mismas que le permitirán el logro de sus objetivos ya que mediante este documento se proporciona información que orienta y nivela las actividades como la conducta del recurso humano,

mediante una explicación ampliada y consistente de sus deberes y obligaciones.

#### ❖ **Importancia de los manuales**

La elaboración y aplicación de Manuales es de gran importancia para el desarrollo eficaz de las actividades diarias tanto de los Directivos como de los demás funcionarios ya que permiten que los funcionarios al acceder a este documento se informen de manera detallada y precisa de sus deberes y actividades así como despejar inquietudes que tengan, así también permiten a los Directivos lograr una mayor coordinación de acciones, ya que se simplifica el trabajo y se clarifica la dirección a seguir.

#### ❖ **Clases de manuales**

Existen diversos tipos de manuales, pero para la clasificación hay que tomar en cuenta lo que se piensa llevar a cabo, el autor Vásquez Víctor Hugo realiza la siguiente división:

##### **a) Manuales de Organización**

*Estos exponen con detalle la estructura de la empresa y señalan los puestos y la relación que existe entre ellos para el logro de sus objetivos, explican la jerarquía, los grados de autoridad y responsabilidad, las funciones y actividades de los órganos de la empresa.*

Los manuales de organización pueden ser de organización y funciones, de Administración Técnica de Personal o de Ventas, de Capacitación, de Servicio Social, de Comercialización etc.

### ***b) Manual de Procedimientos***

*El manual de procedimientos presenta sistemas y técnicas específicas; señala el procedimiento preciso a seguir para lograr el trabajo de todo el personal de oficina o de cualquier otro grupo de trabajo que desempeña responsabilidades específicas.*

Estos se preparan para ser aplicados en toda una entidad, departamento, sección, etc., y describen paso a paso las actividades de una función, por ejemplo: pueden existir manuales de procedimientos de Contabilidad, Personal, Archivo, Presupuesto, Compras, etc.

#### **❖ Ventajas de los manuales**

- a) Detalla la estructura y funciones de cada área de la empresa.
- b) Permite tener control sobre las actividades de los funcionarios.
- c) Evita duplicidad de funciones y optimiza la utilización el tiempo.
- d) Logra una mejor adaptación del nuevo personal.
- e) Posibilita la comunicación y coordinación de las actividades.
- f) Permite la eficiencia en la ejecución de labores.

#### **❖ Desventajas de los manuales**

- a) Puede dar lugar a que los funcionarios se conviertan en simples ejecutores de los manuales sin aportar con nuevos procedimientos
- b) Muy necesarios por el constante cambio que existe.
- c) La actualización de los manuales puede ser compleja y costosa.

## 2.4. Aspectos contables financieros

- **Concepto e importancia de contabilidad**

REDONDO, A. (2004) *“La contabilidad es una técnica que se ocupa de registrar, clasificar y resumir las operaciones mercantiles de un negocio con el fin de interpretar sus resultados”.*

La información contable está referida, principalmente, al patrimonio y sus variaciones, adicionalmente, la contabilidad también procesa datos referidos a hechos contingentes y a bienes de terceros en poder de la empresa o ente de que se trate.

- **Principios de contabilidad generalmente aceptados**

CANTÚ, Gerardo (2005) manifiesta: *Los principios de contabilidad son una serie de normas o estándares contables aplicables a conceptos específicos y unos lineamientos para aplicar el criterio de los encargados de preparar y verificar la información financiera.*

Son aquellos conceptos, normas y técnicas básicas fundamentales que identifican a una empresa y establecen la limitación que tiene la misma, dando orientación al área contable para la presentación de la información financiera., A continuación se enuncian y analizan los Principios Básicos que hasta la actualidad están vigentes y se han considerado en el proceso contable, en la preparación y presentación de Estados Financieros.

Cabe mencionar que en la actualidad existe un periodo de transición en el cual las Normas de Información Financiera (NIF) específicamente la NIF-1 sustituyen a los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados (PCGA).

#### **a) Ente contable**

El ente contable lo constituye netamente la empresa, quién es la que desarrolla la actividad económica, y en ella es donde se aplica la Contabilidad.

#### **b) Equidad**

La información financiera que resulta del proceso contable y sus registros debe ser equitativa, es decir los registros de las actividades deben hacerse con igualdad para todos los sectores.

#### **c) Medición de recursos**

La contabilidad se basa en los valores cuantitativos monetarios de los bienes materiales e inmateriales, es decir la contabilidad se encarga de evaluar los recursos de una empresa.

#### **d) Periodo de tiempo**

La información financiera que resulta de la aplicación de la contabilidad se presenta por periodos determinados los cuales generalmente son de un año.

#### **e) Esencia sobre la forma**

La contabilidad se basa en hechos y operaciones económicas reales, es decir se plasman las transacciones de tal manera como surgen en la realidad, de manera que la información financiera obtenida refleje de la mejor manera la actividad económica.

#### **f) Continuidad del ente contable**

Los principios contables y la Contabilidad en general se basan en la continuación y persistencia del ente contable es decir en la empresa y su permanencia con las actividades económicas.

#### **g) Medición en términos monetarios**

La contabilidad cuantifica en valores o términos monetarios los recursos y para ello utiliza siempre la moneda de legal circulación en el país.

#### **h) Estimaciones**

La contabilidad utiliza la asignación de ciertos rubros entre partidas de tiempo, por lo que se hace necesario utilizar estimaciones o aproximaciones de manera que la cuantificación sea lo más razonable posible.

#### **i) Acumulación**

Para determinar el resultado económico del periodo y la posición financiera de la empresa hay que realizar la medición de los recursos y obligaciones económicas, así como también realizar los cambios de estos a medida de como vayan ocurriendo, estos cambios son indispensables para la determinación del resultado económico.

#### **j) Precio de intercambio**

La medición de recursos de la contabilidad está basada en los precios a los cuales los recursos y obligaciones son intercambiados o realizados.

#### **k) Juicio o criterio**

En la contabilidad y las estimaciones que se realizan es importante que se involucre el juicio y criterio profesional.

#### **l) Uniformidad**

Los principios de contabilidad deben ser aplicados uniformemente de un periodo a otro; En caso de que se susciten cambios circunstanciales por situaciones necesarias en los principios técnicos hay que dejar en constancia expresa de los mismos.

#### **m) Clasificación y contabilización**

La fuente de los registros contables son los hechos económicos cuantificables, los mismos que hay que clasificarlos y contabilizarlos en forma ordenada.

#### **n) Significatividad**

Los informes financieros se sustentan en la información suficientemente significativa es decir se respaldan en la información que adecuadamente revele las operaciones económicas.

- **El ciclo contable**

LARSON Kermit D (2005) afirma: *"El ciclo contable comprende todas las actividades necesarias para proporcionar a la administración la información cuantificada que requiere para planear, controlar y dar a conocer la situación financiera y las operaciones de la empresa"*.

El ciclo contable, por lo tanto, es el conjunto de pasos o fases de la contabilidad que se repiten en cada período contable, durante la vida de un negocio. Se inicia con el registro de las transacciones, continúa con la labor de pase de las cantidades registradas del diario al libro mayor, la elaboración del balance de comprobación, la hoja de trabajo, los estados financieros, la contabilización en el libro diario de los asientos de ajuste, su traspaso a las cuentas del libro mayor y, finalmente el balance de comprobación posterior al cierre.

- **Plan de cuentas**

El plan de cuentas, es un listado que contiene todas las cuentas que son necesarias para registrar los hechos contabilizables. Es decir, es la ordenación sistemática de la totalidad de las cuentas que integran el sistema contable.

- **Libro diario**

El libro Diario General es un libro foliado (numerado) que permite el registro cronológico de todas las transacciones que realiza la empresa (día a día). Contiene los siguientes elementos: Nombre de la Institución, fecha, folio No, Número de asiento, debe, haber, suman y pasan.

- **Libro mayor**

Los asientos contables registrados en el Diario General se trasladan al libro Mayor General. Es un libro regularmente empastado y foliado (numerado) que agrupa a las cuentas que utiliza la contabilidad de la empresa, llamadas justamente “cuentas del mayor”, para registrar las transacciones que tienen relación con cada cuenta, por tanto, en cada cuenta del mayor se conocerá su movimiento cronológico, los valores debido (DEBE), de créditos (HABER) y sus saldos

- **Balances**

- ❖ **Balance general ó estado de situación financiera**

Para el Autor ZAPATA, S. Pedro. (2008), pág. 62 en su libro Contabilidad General, cita que: *“Es un informe contable que presenta ordenada y sistemáticamente las cuentas de Activo, Pasivo y Patrimonio, y determina la posición financiera de la empresa en un momento determinado”.*

Es un documento contable que refleja la situación patrimonial de una empresa en un momento del tiempo. Consta de dos partes, activo y pasivo. El activo muestra los elementos patrimoniales de la empresa, mientras que el pasivo detalla su origen financiero. La legislación exige que este documento sea imagen fiel del estado patrimonial de la empresa.

Es un documento contable que refleja la situación financiera de un ente económico, ya sea de una organización pública o privada, a una fecha determinada y que permite efectuar un análisis comparativo de la misma; incluye el activo, el pasivo y el capital contable.

## ❖ Balance de pérdidas y ganancias ó resultados

Según SCOTT Besley y BRIGHAM, Eugene F. (2009), pág. 41. en su libro Fundamentos de Administración Financiera, manifiestan que: *“Que también se le conoce como estado de pérdidas y ganancias, presenta los resultados de las operaciones de negocios durante un periodo específico, como un trimestre o un año y resume los ingresos generados y los gastos en que la empresa incurrió durante un periodo contable”*.

Es un documento contable que muestra el resultado de las operaciones (utilidad, pérdida remanente y excedente) de una entidad durante un periodo determinado.

Presenta la situación financiera de una empresa a una fecha determinada, tomando como parámetro los ingresos y gastos efectuados; proporciona la utilidad neta de la empresa. Generalmente acompaña a la hoja del Balance General.

### • La contabilidad de costos

GARCÍA Colín (2006), manifiesta: *“Es el valor monetario de los recursos que se entregan o prometen entregar, a cambio de bienes o servicios que se adquieren.”*

La contabilidad de costos es un sistema de información para predeterminar, registrar, acumular, distribuir, controlar, analizar, interpretar e informar de los costos de producción, distribución, administración y financiamiento.

Se relaciona con la acumulación, análisis e interpretación de los costos de adquisición, producción, distribución, administración y financiamiento, para el uso interno de los directivos de la empresa para el desarrollo de las funciones de planeación, control y toma de decisiones

#### ❖ **Costos**

GARCÍA Colín (2006), manifiesta: *“Es el valor monetario de los recursos que se entregan o prometen entregar, a cambio de bienes o servicios que se adquieren.”*

Es el conjunto de pagos, obligaciones contraídas, consumos, depreciaciones, amortizaciones y aplicaciones atribuibles a un periodo determinado, relacionadas con las funciones de producción, distribución, administración y financiamiento.

#### ❖ **Gastos**

CASHIN James A. (2006) dice: *“Comprende todos los costos expirados que pueden deducirse de los ingresos. En un sentido más limitado, la palabra gasto se refiere a gastos de operación, de ventas o administrativos, a intereses y a impuestos.”*

Parte importante de este análisis de gastos es su impacto sobre la política de precios y de producción. Es decir, qué precios las empresas fijan para sus productos o servicios son influidos por sus costes y el nivel de producción tiene en cuenta si los precios que ingresan con la venta de sus productos o servicios cubren los gastos de la empresa

## ❖ Diferencia entre costos y gastos

### **Costos**

- Costo del producto o costos inventariables.
- El valor monetario de los recursos inherentes a la función de producción; es decir, materia prima directa, mano de obra directa y los cargos indirectos.
- Estos costos se incorporan a los inventarios de materias primas, producción en proceso y artículos terminados, y se reflejan dentro del Balance General.
- Los costos totales del producto se llevan al Estado de Resultados cuando y a medida que los productos elaborados se venden, afectando el renglón de costo de los artículos vendidos.

### **Gasto**

- Gastos del periodo o gastos no inventariables
- Son los que se identifican con intervalos de tiempo y no con los productos elaborados.
- Se relacionan con las funciones de distribución, administración y financiamiento de la empresa.
- Estos costos no se incorporan a los inventarios y se llevan al Estado de Resultados a través del renglón de gastos de ventas, gastos de administración y gastos financieros, en el periodo en el cual se incurren.

## ❖ **Clasificación de costos y gastos**

### **a) Por su función**

#### ➤ **Costo de Producción**

Son los que se generan en el proceso de transformar las materias primas en productos elaborados: materia prima directa, mano de obra directa y cargos indirectos.

#### ➤ **Gasto de Distribución**

Corresponden al área que se encarga de llevar los productos terminados desde la empresa hasta el consumidor: sueldos y prestaciones de los empleados del departamento de ventas, comisiones a vendedores, publicidad, etcétera.

#### ➤ **Gasto de administración**

Se originan en el área administrativa, relacionados con la dirección y manejo de las operaciones generales de la empresa: sueldos y prestaciones del director general, del personal de tesorería, de contabilidad, etcétera.

#### ➤ **Gastos Financieros**

Se originan por la obtención de recursos monetarios o crediticios ajenos.

### **b) Por su identificación**

#### ➤ **Costos Directos**

Son aquellos que se pueden identificar o cuantificar plenamente con los productos o áreas específicas.

➤ **Gastos indirectos**

Son costos que no se pueden identificar o cuantificar plenamente con los productos o áreas específicas.

**c) Por el periodo en que se llevan al Estado de Resultados**

➤ **Costos del Producto o Inventariables**

Están relacionados con la función de producción. Se incorporan a los inventarios de materias primas, producción en proceso y artículos terminados y se reflejan como activo dentro del balance general.

Los costos del producto se llevan al estado de resultados, cuando y a medida que los productos elaborados se venden, afectando el renglón de costo de los artículos vendidos.

➤ **Gastos del Periodo o No Inventariables**

Se identifican con intervalos de tiempo y no con los de productos elaborados. Se relacionan con la función de operación y se llevan al estado de resultados en el periodo en el cual se incurren.

**d) Por su grado de variabilidad**

➤ **Gastos Fijos**

Son los costos que permanecen constantes dentro de un periodo determinado, independientemente de los cambios en el volumen de operaciones realizadas.

### ➤ **Costos Variables**

Aquellos cuya magnitud cambia en razón directa del volumen de las operaciones realizadas.

### ❖ **Definición de los sistemas de costos**

Son el conjunto de procedimientos, técnicas, registros e informes estructurados sobre la base de la teoría de la partida doble y otros principios técnicos, que tienen por objeto la determinación de los costos unitarios de producción y el control de las operaciones fabriles.

### ❖ **Procedimiento de control**

#### **a) Por órdenes de producción**

- Se presenta cuando la producción tiene un carácter lotificado, discreto, que responde a instrucciones concretas y específicas de producir uno o varios artículos o un conjunto similar de los mismos.
- Para el control de cada partida de artículos se requiere, por consiguiente, la emisión de una *orden de producción*.
- En este procedimiento cada persona produce a través de órdenes y generalmente se hace por lotes, lo que hace que la identificación de costos sea más específica.

#### **b) Por procesos productivos**

- Se presenta cuando la producción no está sujeta a interrupciones, sino que se desarrolla en forma continua e ininterrumpida, de tal manera que no es posible tomar decisiones aisladas para producir uno u otro

artículo, sino que la producción está sujeta a una secuencia durante periodos indefinidos. La producción es en serie o en línea.

- En el *Sistema de costos por procesos* el costo se obtiene hasta que se hace el cierre o inventario final, y siempre se calcula de manera más general.

#### ❖ **Componentes de costos total**

Los componentes del costo total:

- **Costo de Producción.** Son los costos que se generan en el proceso de transformar las materias primas en productos terminados. Son tres los elementos esenciales que integran el costo de producción:

**1) Materia prima.** Son los materiales que serán sometidos a operaciones de transformación o manufactura para su cambio físico y/o químico, antes de que puedan venderse como productos terminados.

**2) Mano de obra.** Es el esfuerzo humano que interviene en el proceso de transformar las materias primas en productos terminados. Ç

**3) Cargos indirectos.** Intervienen en la transformación de los productos pero no se identifican o cuantifican plenamente con la elaboración de partidas específicas de producción.



## **CAPÍTULO III**

### **“MANUAL ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO PARA LOS PEQUEÑOS PRODUCTORES DE ROPA DEPORTIVA DEL CANTÓN ANTONIO ANTE “APLICADO A CONFECCIONES MARICELA”**

#### **PROPUESTA**

##### **3.1. Introducción**

Una vez realizado el trabajo de investigación, donde se ha aplicado las herramientas y técnicas de estudio a través de un diagnóstico, se determinó que los pequeños talleres de confección de ropa deportiva del cantón Antonio Ante no posee ningún documento tanto administrativo como contable de respaldo para el movimiento de sus operaciones, a su vez podemos decir que toda entidad económica para lograr sus objetivos requiere de una integridad administrativa y financiera para lo cual se hace necesaria la división de unidades administrativas o departamentos, definiendo con claridad el grado de autoridad y responsabilidad, los niveles jerárquicos las funciones y los enlaces de comunicación, la definición de los procesos contables, razón por las cuales se vuelve imprescindible la elaboración de un manual administrativo y financiero que contiene aspectos muy importantes como estructura organizacional, administración de recurso humano, obligaciones tributarias, procedimientos contables y financieros definición de funciones y las normas de control interno.

El desarrollo del presente trabajo constituirá una herramienta normativa que garantiza alcanzar niveles de calidad, que cuenten con procedimientos y sistemas de información bien definidos donde se establezcan en forma clara y concisa las actividades a realizar y la documentación que se requiere manejar.

El propósito del presente Manual es proporcionar criterios que sirvan de guía orientada a mejorar la organización administrativa y contable de estas empresas, los mismos que contendrán un lenguaje posible de comprender para que sean aprovechados al máximo por el usuario.

La propuesta está estructurada en los siguientes propósitos:

- PROPÓSITO 1 ASPECTOS ADMINISTRATIVOS Y GESTIÓN
- PROPÓSITO 2 NORMAS CONTABLES Y FINANCIERAS
- PROPÓSITO 3 ESTRATEGIAS DE IMPLANTACIÓN Y EVALUACIÓN

### **3.2. Propósito 1 aspectos administrativos y gestión**

- **ASPECTOS ESTRATÉGICOS**

- **MISIÓN**

Somos una microempresa pionera en el norte del país, que dedica todos sus esfuerzos a la confección y comercialización de ropa deportiva, para satisfacer con responsabilidad las necesidades y expectativas del cliente, en calidad, diseño y precio del producto.

## ➤ **VISIÓN**

Ser líder en un periodo de 5 años en la confección y comercialización de prendas deportivas a nivel regional, apoyado de talento humano capacitado, emprendedor y responsable, que se proyecte a la constante satisfacción de la demanda con productos competitivos y de calidad.

## ➤ **OBJETIVO**

Satisfacer las más exigentes demandas del cliente tanto local como regional para alcanzar posicionamiento en el mercado.

## ➤ **VALORES**

### ✓ **OPERATIVOS**

- Servicio de excelencia.- Cumpliendo con las demandas de nuestros clientes.
- Honestidad.- Con los clientes, administradores y compañeros de trabajo.
- Calidad.- Calidad en servicios, procesos insumos y administración
- Compromiso con el cliente.-El cliente es el pilar fundamental al desarrollo y el personal se compromete a satisfacer sus demandas

### ✓ **SOCIAL**

- Respeto a las personas.- Respeto al sexo, cultura, religión, creencias
- Calidad Humana.- Compromiso personal por ser mejores cada día.

- Sinceridad.- Sinceridad con clientes tanto internos como externos
- Valores éticos.- La moral y ética de cada persona se debe ver reflejada en todo momento.

### ✓ **ECONÓMICO**

- Excelencia operativa.- Optimización en las operaciones tanto administrativas, como de producción.
- Rentabilidad.- Crecimiento económico y empresarial.
- Ahorro productivo.- En la utilización de nuestros insumos y materias primas así como en el tiempo productivo.
- Ahorro productivo.- En la utilización de nuestros insumos y materias primas así como en él y tiempo productivo

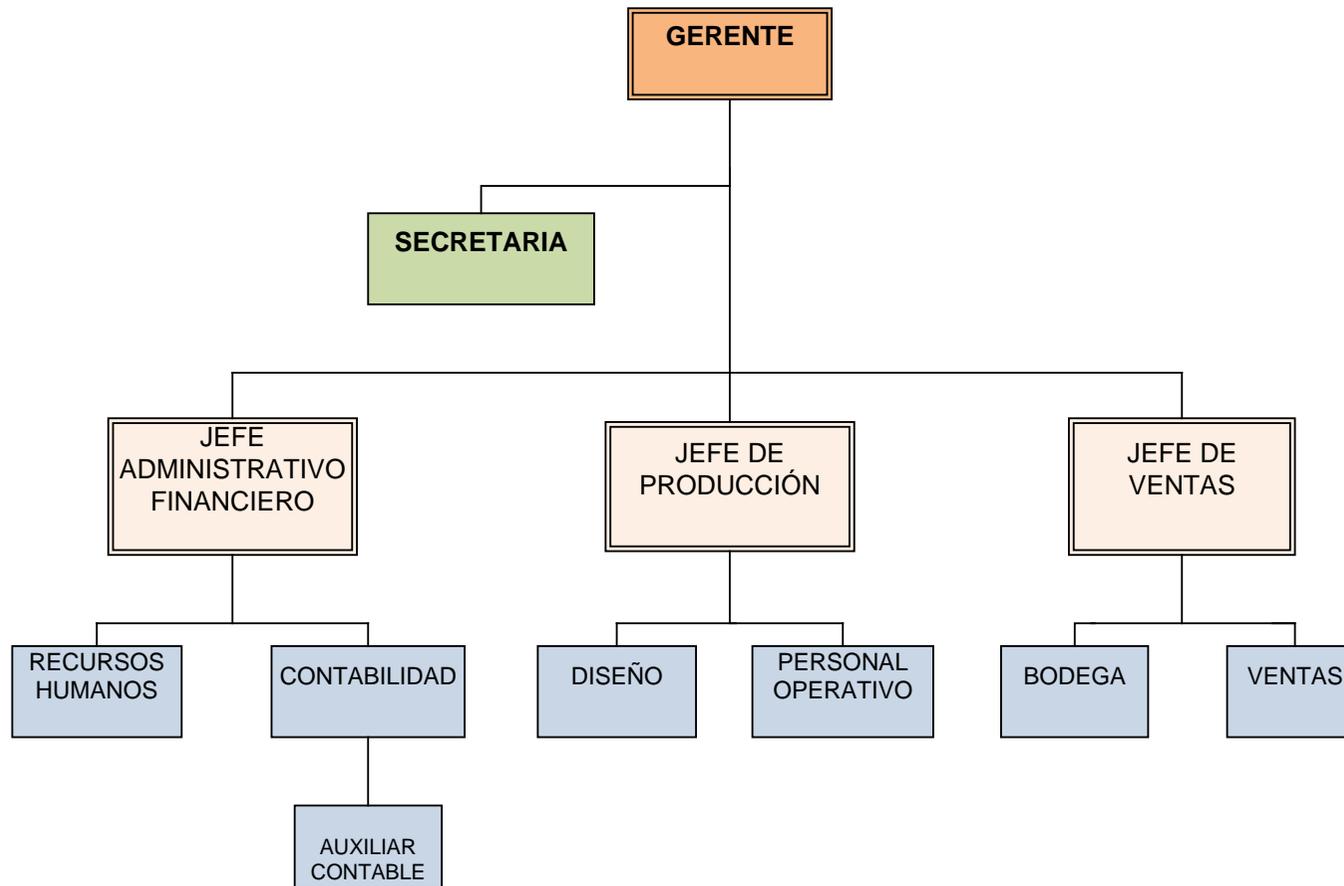
### • **ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA**

Con la finalidad de que la microempresa Confecciones Maricela cuente con una herramienta en la cual la base legal y la estructura orgánica, con sus niveles jerárquicos y las funciones específicas de cada unidad administrativa.

Que es necesario proporcionar información básica a gerentes y directores, personal operativo, respecto a la relación de dependencia, líneas de autoridad, subrogación y coordinación interna y externa.

Es necesario contar con un cuerpo normativo, ágil, flexible y objetivo que establezca la división de funciones y delimitación de responsabilidades, y que regule el funcionamiento de los departamentos. Por lo que se propone la estructura organizacional de tipo vertical que es la siguiente.

➤ ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL



## ➤ IDENTIFICACIÓN DE PUESTOS Y FUNCIONES

A continuación se presenta una guía que tiene como objetivo fundamental agilizar las operaciones tanto administrativas como financieras, evitando la duplicidad de funciones y dando certeza a los empleados de las actividades que debe realizar en su trabajo, se señala que para que éste manual se encuentre vigente se debe adaptar a los cambios que tenga la microempresa.

Se detallan los diferentes puestos que conforman la microempresa sus funciones básicas y todo lo referente a su cargo, para dar un conocimiento general de los puestos del nivel ejecutivo y administrativo de la microempresa.

## CONFECCIONES MARICELA

**NIVEL:** EJECUTIVO

**AREA:**

ADMINISTRATIVA

**PUESTO:** GERENTE

<b>DESCRIPCIÓN DEL PUESTO</b>			
<b>NATURALEZA DEL PUESTO:</b> Planificar, organizar, dirigir y controlar por medio de sus subordinados las actividades de la microempresa.			
<b>FUNCIONES BÁSICAS</b>			
<ul style="list-style-type: none"><li>➤ Tomar decisiones en base a resultados.</li><li>➤ Representar judicial y extrajudicialmente a la microempresa</li><li>➤ Velar para que se den cumplimiento las políticas y procedimientos establecidos.</li><li>➤ Coordinar el trabajo para lograr los objetivos de la organización.</li><li>➤ Asegurarse de la correcta marcha de la empresa.</li><li>➤ Revisar mensualmente los informes emitidos de las diferentes áreas.</li></ul>			
<b>CONECTADO CON:</b>			
<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Jefe administrativos financiero: coordina y delega funciones al departamento que representa.</li></ul>			
<b>ANÁLISIS DEL PUESTO</b>			
<b>Requisitos Mínimos:</b>			
INTRUCCIÓN: Título Universitario.			
EXPERIENCIA: 3 años en puestos similares.			
PERFIL: buenas relaciones personales, liderazgo, trabajo bajo presión, confiable, innovador.			
<b>COMPETENCIAS</b>	<b>RELEVANCIAS</b>		
	<b>ALTA</b>	<b>MEDIA</b>	<b>BAJA</b>
INTRUCCIÓN	X		
EXPERIENCIA	X		
CAPACITACIÓN	X		
RESPONSABILIDAD	X		

## CONFECCIONES MARICELA

**NIVEL:** ADMINISTRATIVO

**AREA:** ADMINISTRATIVA

**PUESTO:** SECRETARIA

**SUPERVISADO POR:**  
GERENTE

<b>DESCRIPCIÓN DEL PUESTO</b>			
<b>NATURALEZA DEL PUESTO:</b> Organizar, dirigir y controlar las actividades dentro de área administrativa			
<b>FUNCIONES BÁSICAS</b> <ul style="list-style-type: none"><li>➤ Dirigir y controlar la ejecución de los procedimientos administrativos.</li><li>➤ Atiende a llamadas telefónica</li><li>➤ Redacta oficios y comunicaciones</li></ul>			
<b>CONECTADO CON:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Gerente: informar de las actividades de la administración.</li></ul>			
<b>ANÁLISIS DEL PUESTO</b>			
<b>Requisitos Mínimos:</b> INTRUCCIÓN: Título secundaria. EXPERIENCIA: 2 años en puestos similares. PERFIL: buenas relaciones personales, liderazgo, trabajo a presión, responsable, creativo, conocimientos básicos de administración.			
<b>COMPETENCIAS</b>	<b>RELEVANCIAS</b>		
	<b>ALTA</b>	<b>MEDIA</b>	<b>BAJA</b>
INTRUCCIÓN	X		
EXPERIENCIA	X		
CAPACITACIÓN	X		
RESPONSABILIDAD	X		

## CONFECCIONES MARICELA

**NIVEL:** ADMINISTRATIVO

**AREA:** ADM. FINANCIERA

**PUESTO:** CONTADOR

**SUPERVISADO POR:**

GERENTE

<b>DESCRIPCIÓN DEL PUESTO</b>			
<b>NATURALEZA DEL PUESTO:</b> Administra y controla los recursos y bienes de la microempresa.			
<b>FUNCIONES BÁSICAS</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Controlar las actividades financieras de la microempresa.</li> <li>➤ Velar por el cumplimiento de las obligaciones tributarias.</li> <li>➤ Cumplir y hacer cumplir las políticas y procedimientos establecidos.</li> <li>➤ Verificar que se lleven registros de la actividad económica de la organización.</li> <li>➤ Verificar que se lleven registros de la actividad económica de la empresa.</li> <li>➤ Dar información de la situación financiera a quien lo solicite.</li> </ul>			
<b>CONECTADO CON:</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Gerente general: reportar las actividades y resultados del área administrativa.</li> <li>▪ Auxiliar de contabilidad: coordinar y delegar funciones para dar cumplimiento de normas y políticas internas y externas de la microempresa.</li> <li>▪ Auxiliar de recursos humanos: coordinar y delegar funciones del talento humano de la organización.</li> </ul>			
<b>ANÁLISIS DEL PUESTO</b>			
<b>Requisitos Mínimos:</b>			
INTRUCCIÓN: Título Universitario.			
EXPERIENCIA: 3 años en puestos similares.			
PERFIL: sólidos conocimientos del manejo de información, trabajo bajo presión, confiabilidad comprobada.			
COMPETENCIAS	RELEVANCIAS		
	ALTA	MEDIA	BAJA
INTRUCCIÓN	X		
EXPERIENCIA	X		
CAPACITACIÓN	X		
RESPONSABILIDAD	X		

## CONFECCIONES MARICELA

**NIVEL:** ADMINISTRATIVO

**AREA:** PRODUCCIÓN

**PUESTO:** JEFE DE PRODUCCIÓN

**SUPERVISADO POR:** GERENTE

<b>DESCRIPCIÓN DEL PUESTO</b>			
<b>NATURALEZA DEL PUESTO:</b> Planificar, organizar, dirigir y controlar por medio de sus subordinados las actividades de producción de la microempresa.			
<b>FUNCIONES BÁSICAS</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Planificar la producción en base a pedidos y la demanda.</li> <li>➤ Velar para que se den cumplimiento las políticas y procedimientos establecidos en su área.</li> <li>➤ Coordinar el trabajo para cumplir con los pedidos del cliente.</li> <li>➤ Asegurarse de la correcta marcha de la producción.</li> <li>➤ Emitir mensualmente informes de la producción y en cualquier momento que la gerencia lo requiera.</li> </ul>			
<b>CONECTADO CON:</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Gerente general: reportar las actividades y resultados del área de producción.</li> </ul>			
<b>ANÁLISIS DEL PUESTO</b>			
<b>Requisitos Mínimos:</b>			
INTRUCCIÓN: Título Universitario.			
EXPERIENCIA: 3 años en puestos similares.			
PERFIL: buenas relaciones personales, liderazgo, trabajo bajo presión, confiable, innovador.			
COMPETENCIAS	RELEVANCIAS		
	ALTA	MEDIA	BAJA
INTRUCCIÓN	X		
EXPERIENCIA	X		
CAPACITACIÓN	X		
RESPONSABILIDAD	X		

## CONFECCIONES MARICELA

**NIVEL:** ADMINISTRATIVO

**AREA:**

FINANCIERA

**PUESTO:** AUXILIAR DE CONTABILIDAD

**SUPERVISADO**

**POR:** JEFE ADM. FINANCIERO.

<b>DESCRIPCIÓN DEL PUESTO</b>			
<b>NATURALEZA DEL PUESTO:</b> Mantener libros registros y todos los instrumentos necesarios para reflejar numéricamente la actividad económica del la microempresa.			
<b>FUNCIONES BÁSICAS</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Llevar registros contables de la microempresa.</li> <li>➤ Cumplir las obligaciones tributarias.</li> <li>➤ Planificar y delegar la toma de inventarios de las tres áreas de la microempresa.</li> <li>➤ Cumplir con las disposiciones legales, normas de contabilidad y políticas de control interno.</li> <li>➤ Entregar informes de la actividad económica de la empresa.</li> <li>➤ Ingreso en el sistema los registros de la tela.</li> <li>➤ Ingresos en el sistema los consumos de tela en el área de corte.</li> <li>➤ Ingreso de la confección de prendas por módulo de producción.</li> <li>➤ Cruce y seguimiento de la confección de las prendas cortadas.</li> </ul>			
<b>CONECTADO CON:</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Jefe Adm. Financiero: Entregar informes de la contabilidad de la microempresa.</li> </ul>			
<b>ANÁLISIS DEL PUESTO</b>			
<b>Requisitos Mínimos:</b>			
INTRUCCIÓN: Título Universitario.			
EXPERIENCIA: 3 años en puestos similares.			
PERFIL: contador público autorizado, manejo de programas contables, sólidos conocimientos en contabilidad general, confiabilidad comprobada, trabajo a presión.			
<b>COMPETENCIAS</b>	<b>RELEVANCIAS</b>		
	<b>ALTA</b>	<b>MEDIA</b>	<b>BAJA</b>
INTRUCCIÓN	X		
EXPERIENCIA	X		
CAPACITACIÓN	X		
RESPONSABILIDAD	X		

## CONFECCIONES MARICELA

**NIVEL:** ADMINISTRATIVO

**AREA:**

ADMINISTRATIVA

**PUESTO:** AUXILIAR DE RR HH

**SUPERVISADO**

**POR:**

JEFE ADM.

<b>DESCRIPCIÓN DEL PUESTO</b>			
<b>NATURALEZA DEL PUESTO:</b> Administrar y controlar el talento humano de la microempresa.			
<b>FUNCIONES BÁSICAS</b>			
<ul style="list-style-type: none"><li>➤ Llevar registros del talento humano</li><li>➤ Pagar la nómina y todos los beneficios de ley a tiempo.</li><li>➤ Cumplir con los pagos del IESS.</li><li>➤ Reclutar y ambientar al personal.</li><li>➤ Elaboración de contratos de trabajo y liquidaciones.</li><li>➤ Evaluación del desempeño.</li><li>➤ Entregar informes del talento humano de la microempresa.</li></ul>			
<b>CONECTADO CON:</b>			
<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Jefe Adm. Financiero: Entregar informes del recursos humano de la microempresa.</li></ul>			
<b>ANÁLISIS DEL PUESTO</b>			
<b>Requisitos Mínimos:</b>			
INTRUCCIÓN: Título Universitario.			
EXPERIENCIA: 2 años en puestos similares.			
PERFIL: buenas relaciones humanas, conocimientos sólidos en administración, iniciativa, responsabilidad, organización y control.			
<b>COMPETENCIAS</b>	<b>RELEVANCIAS</b>		
	<b>ALTA</b>	<b>MEDIA</b>	<b>BAJA</b>
INTRUCCIÓN	X		
EXPERIENCIA	X		
CAPACITACIÓN	X		
RESPONSABILIDAD	X		

## CONFECCIONES MARICELA

**NIVEL:** ADMINISTRATIVO

**AREA:** ADM.

**PUESTO:** JEFE ADMINISTRATIVO  
GERENTE

**SUPERVISADO POR:**

<b>DESCRIPCIÓN DEL PUESTO</b>			
<b>NATURALEZA DEL PUESTO:</b> Organizar, dirigir y controlar las actividades dentro del taller de confección.			
<b>FUNCIONES BÁSICAS</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Organizar y dirigir los departamentos que conforman el taller.</li> <li>➤ Cumplir y hacer cumplir las políticas y procedimientos establecidos.</li> <li>➤ Coordinar el trabajo con el área de producción para cumplir con los pedidos.</li> <li>➤ Preparar información para reuniones internas.</li> <li>➤ Control y ejecución de inventarios.</li> <li>➤ Emitir quincenalmente informes de las actividades del taller.</li> <li>➤ Llevar la caja chica del taller.</li> </ul>			
<b>CONECTADO CON:</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Auxiliar de contabilidad: informar de las actividades del taller.</li> <li>▪ Auxiliar de recursos humanos</li> <li>▪ Auxiliar financiero</li> </ul>			
<b>ANÁLISIS DEL PUESTO</b>			
<b>Requisitos Mínimos:</b>			
INTRUCCIÓN: Título Universitario.			
EXPERIENCIA: 3 años en puestos similares.			
PERFIL: buenas relaciones personales, liderazgo, trabajo a presión, confiable, iniciativa, creatividad, actitud responsable, organización y control.			
<b>COMPETENCIAS</b>	<b>RELEVANCIAS</b>		
	<b>ALTA</b>	<b>MEDIA</b>	<b>BAJA</b>
INTRUCCIÓN	X		
EXPERIENCIA	X		
CAPACITACIÓN	X		
RESPONSABILIDAD	X		

## CONFECCIONES MARICELA

**NIVEL:** OPERATIVO

**AREA:** PRODUCCIÓN

**PUESTO:** BODEGUERO DE TELA  
CONTABLE.

**SUPERVISADO POR:** AUXILIAR

<b>DESCRIPCIÓN DEL PUESTO</b>			
<p><b>NATURALEZA DEL PUESTO:</b> manejo de programas informáticos de inventarios Excel. Uso de los registros auxiliares para el control de tela terminada abastecida a corte. Abastecimiento de tela al área de corte. Ordenamiento de la bodega de tela terminada.</p>			
<p><b>FUNCIONES BÁSICAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Proveer oportuna y ágilmente los saldos físicos reales de tela al área de corte.</li> <li>➤ Mantener control de desperdicios.</li> <li>➤ Ordenamiento y almacenamiento de la tela.</li> <li>➤ Cotejo físico de tela con la descripción en documentos recibidos de fábrica.</li> </ul>			
<p><b>CONECTADO CON:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Auxiliar contable: cotejar los saldos de inventarios</li> </ul>			
<b>ANÁLISIS DEL PUESTO</b>			
<p><b>Requisitos Mínimos:</b>            INSTRUCCIÓN: secundaria contable administrativa            EXPERIENCIA: 1 año en puestos similares.            PERFIL: conocimientos básicos en Excel, responsable, trabajo a presión.</p>			
<b>COMPETENCIAS</b>	<b>RELEVANCIAS</b>		
	<b>ALTA</b>	<b>MEDIA</b>	<b>BAJA</b>
INTRUCCIÓN		X	
EXPERIENCIA		X	
CAPACITACIÓN	X		
RESPONSABILIDAD	X		

## CONFECCIONES MARICELA

**NIVEL:** OPERATIVO

**AREA:** PRODUCCIÓN

**PUESTO:** DISEÑO Y CONFECCIÓN

**SUPERVISADO POR:**

SUPERVISOR DE PRODUCCIÓN.

<b>DESCRIPCIÓN DEL PUESTO</b>			
<b>NATURALEZA DEL PUESTO:</b> Cumplir con los pedidos realizados			
<b>FUNCIONES BÁSICAS</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Diseñar los productos</li> <li>➤ Confeccionar</li> <li>➤ Organizar la confección de prendas</li> <li>➤ Controlar el cumplimiento de pedidos</li> <li>➤ Realizar registros de la producción</li> <li>➤ Cotejar número de prendas terminadas con corte.</li> <li>➤ Realizar pedidos de insumos para la confección.</li> </ul>			
<b>CONECTADO CON:</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Supervisor de producción: informar sobre todo lo referente a la confección.</li> <li>▪ Auxiliar contable: entregar registros de la producción</li> <li>▪ Coordinadora de corte: Solicitar los cortes de prendas necesarios</li> </ul>			
<b>ANÁLISIS DEL PUESTO</b>			
<b>Requisitos Mínimos:</b>			
INTRUCCIÓN: Secundaria confección.			
EXPERIENCIA: 3 año en puestos similares.			
PERFIL: conocimientos básicos de excel, responsable, trabajo bajo presión.			
<b>COMPETENCIAS</b>	<b>RELEVANCIAS</b>		
	<b>ALTA</b>	<b>MEDIA</b>	<b>BAJA</b>
INTRUCCIÓN		X	
EXPERIENCIA	X		
CAPACITACIÓN	X		
RESPONSABILIDAD	X		

## CONFECCIONES MARICELA

**NIVEL:** ADMINISTRATIVO      **AREA:** COMERCIAL

**PUESTO:** JEFE DE VENTAS      **SUPERVISADO POR:** JEFE ADMINISTRATIVO.

<b>DESCRIPCIÓN DEL PUESTO</b>			
<b>NATURALEZA DEL PUESTO:</b> Planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades comerciales de la microempresa.			
<b>FUNCIONES BÁSICAS</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Impulsa las ventas através de diferentes medios</li> <li>➤ Busca mercados</li> <li>➤ Diseña y ejecuta estudios de mercados</li> <li>➤ Estables planes promocionales y de descuentos</li> </ul>			
<b>CONECTADO CON:</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Jefe de administrativo: ingresar la información y presentar reportes.</li> </ul>			
<b>ANÁLISIS DEL PUESTO</b>			
<b>Requisitos Mínimos:</b>			
INTRUCCIÓN: Universitaria Marketing o Ventas			
EXPERIENCIA: 2 año en puestos similares.			
PERFIL: conocimientos sólidos en mercado, trabajo a presión, responsable.			
<b>COMPETENCIAS</b>	<b>RELEVANCIAS</b>		
	<b>ALTA</b>	<b>MEDIA</b>	<b>BAJA</b>
INTRUCCIÓN	X		
EXPERIENCIA	X		
CAPACITACIÓN		X	
RESPONSABILIDAD	X		

## CONFECCIONES MARICELA

**NIVEL:** ADMINISTRATIVO

**AREA:** COMERCIAL

**PUESTO:** VENDEDOR

**SUPERVISADO**

**POR:**

BODEGUERO.

<b>DESCRIPCIÓN DEL PUESTO</b>			
<b>NATURALEZA DEL PUESTO:</b> ejecuta las actividades comerciales.			
<b>FUNCIONES BÁSICAS</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Recibe los productos</li> <li>➤ Verifica el número de entregas</li> <li>➤ Realiza las entregas a cliente</li> <li>➤ Entrega informes de las mercaderías periódicamente.</li> </ul>			
<b>CONECTADO CON:</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Jefe de ventas: informar sobre los problemas detectados en la comercialización.</li> </ul>			
<b>ANÁLISIS DEL PUESTO</b>			
<b>Requisitos Mínimos:</b>			
INTRUCCIÓN: secundaria.			
EXPERIENCIA: 1 año en puestos similares.			
PERFIL: trabajo a presión, responsable, criterio formado, responsable			
<b>COMPETENCIAS</b>	<b>RELEVANCIAS</b>		
	<b>ALTA</b>	<b>MEDIA</b>	<b>BAJA</b>
INTRUCCIÓN		X	
EXPERIENCIA		X	
CAPACITACIÓN	X		
RESPONSABILIDAD	X		

➤ **NORMATIVAS ADMINISTRATIVAS**

**REGLAMENTO INTERNO DE TRABAJO**

**CAPÍTULO I**

**DEL AMBITO DE APLICACIÓN DEL PRESENTE REGLAMENTO**

**ART.1.-** El presente Reglamento Interno de Trabajo regula las obligaciones Obrero- Patronales entre la Microempresa Maricela y el personal, (funcionarios, empleados y obreros) que presta sus servicios en la misma en todas sus áreas, dependencias, departamentos, respetándose las disposiciones contenidas en el Contrato de Trabajo así como las del Código del Trabajo y mas leyes conexas.

Para efecto de este reglamento, Maricela, se le podrá denominar también: LA ADMINISTRACION, la EMPRESA, o como EL EMPLEADOR; y al personal simplemente como empleados, según el caso.

Para efectos de la responsabilidad Reglamento, a Maricela, de sus trabajadores, sin perjuicio de lo determinado en su estatuto social, se estará a lo determinado en el Art. 36 del Código de Trabajo que dice:

**“REPRESENTANTES DE LOS EMPLEADORES”**

**ART.2.-** El presente Reglamento Interno de Trabajo es de aplicación obligatoria en las oficinas administrativas y las diferentes áreas de trabajo que mantiene la Empresa.

Como consecuencia de lo expuesto en el párrafo que antecede, todo Trabajador de la Empresa queda sujeto al cumplimiento de las disposiciones prescriptas en este Reglamento, no siendo su

desconocimiento causa de eximente de responsabilidad para ninguno de los Trabajadores.

**ART.3.-**Para dar cumplimiento a lo dispuesto en el Art. 64 del Código de Trabajo que dice: “REGLAMENTO INTERNO” y con el objeto de que los trabajadores conozcan las disposiciones prescriptas en este Reglamento, la ADMINISTRACION mantendrá en exhibición permanentes en sitios visibles y en los distintos lugares de trabajo, copia autentica de este instrumento junto con la copia legalizada del horario de los trabajadores, aprobado por las respectivas autoridades de trabajo.

### **HORARIO DE TRABAJO**

Horario es ininterrumpido de 8:00 a 12:00 y de 14:00 a 18:00

## **CAPITULO II DE LOS TRABAJADORES**

**ART.4.-** Son trabajadores de Confecciones Maricela, todas las personas que presentan sus servicios lícitos y personales para la empresa en virtud de sus respectivos Contratos Individuales de Trabajo, siempre y cuando perciban su remuneración directamente de la Empresa.

**ART.5.-** Para efecto de orden interno- administrativo, los Trabajadores de Maricela, se dividen en Gerente General, Coordinador General, Jefes de Área, Contador, Empleados en general.

### **CAPÍTULO III**

#### **DE LA ADMISIÓN Y REQUISITOS PARA LA CONTRATACIÓN DEL PERSONAL**

**ART.6.-**La admisión de trabajadores es potestativa de la administración debiendo el o la aspirante proporcionar en la hoja de vida, de manera clara y veras, obligatoria y finalmente todos los datos que les sean requeridos, a fin de hacerlos constar en el Registro que para el efecto lleva la Empresa.

Tales requisitos entre otros, son los siguientes:

1. Nombres y apellidos completos, edad, estado civil, profesión u ocupación, nacionalidad, dirección domiciliaria y cargas familiares. Para el caso de que sea contratado, estas últimas podrán ser alegadas por el trabajador previa a la presentación de la documentación que las acredite legalmente como tales.
2. Cedula de Ciudadanía o de entidad, según el caso, certificado de votación, carnet de afiliación al (IESS), SI LO TUVIERE. La presentación de la libreta militar o su equivalente.
3. Ser mayor de edad y encontrarse en goce de los derechos ciudadanos
4. Presentar certificados de trabajo, solvencia laboral, certificado de antecedentes personales, y según lo requiera la empresa, de competencia o de experiencia ocupacional y profesional.

El Auxiliar en Recursos Humanos para contratar deberá: realizar publicaciones por los diferentes medios de comunicación, recibir documentos, entrevistar y finalmente seleccionar el personal.

Si después de haber adquirido la calidad del trabajador se descubriere falsedades o alteraciones en los datos o documentos presentados, el que incurriere en tal evento será separado inmediatamente de la empresa, el tenor dispuesto en el numeral segundo del Art. 316 del Código de Trabajo que dice. CAUSAS PARA LA TERMINACIÓN DE ESTOS CONTRATOS” en concordancia con lo dispuesto en el numeral 12 del Art. 25 del presente reglamento

**ART.7.-** Como norma general todo trabajador que ingrese por primera vez a prestar sus servicios en la microempresa, deberá suscribir un contrato de trabajo con inclusión de un periodo de prueba hasta de 90 días, al tenor del lo prescrito en el Art. 15 del Código de Trabajo salvo el caso que se trate de labores que por su naturaleza deban ejercerse mediante la suscripción de Contratos del Trabajo de naturaleza ocasional, eventual, temporal, precaria o extraordinaria, así como también los de obra cierta y aquellos que hagan referencia a labores de tipo técnico o profesional

Quienes bajo cualquier modalidad contractual de naturaleza laboral hayan prestado servicios en el pasado para la microempresa, y reingresen, deberán igualmente suscribir un contrato de trabajo a tiempo fijo o tiempo indefinido, pero según cláusulas de prueba y se consideran trabajadores a prueba solo a partir del primer día del segundo año continuo de servicio, computado dicho tiempo de servicio desde la fecha de su nuevo ingreso.

Sin perjuicio de que puedan ser contratados bajo otras modalidades, como es el caso de eventos temporales, ocasionales o por obra cierta, modalidades que por su naturaleza no dan la calidad de estables, por cuanto este tipo de contratos no implican labores por más de un año de servicio continuo.

**ART.8.-** Los trabajadores que fueren contratados en calidad de empleados, se ceñirán en la realización de sus ocupaciones a lo determinado en su respectivo contrato.

**ART.9.-** Cuando un trabajador ingrese a laborar por primera vez, la determinación o asignación del lugar, sección o dependencia en la que prestara sus servicios, quedara a criterio exclusivo de la administración.

Determinadas las necesidades, para efectos de llenar las vacantes que se produzcan, cuando vayan hacer llenadas por trabajadores de la empresa, la Administración tomara en cuenta la capacidad del aspirante, sus conocimientos técnicos, culturales y académicos, de la misma manera se tomara en cuenta sus antecedentes de trabajo, tales como actitud, índice de ausentismo, disciplina, desempeño, colaboración, etc....., igual criterio en términos generales, se aplicara y se exigirá para cuando la vacante vaya a ser llenada por terceras personas.

## **CAPÍTULO IV**

### **DEL CUMPLIMIENTO DE LAS JORNADAS DE TRABAJO Y DE OTRAS NORMAS RELATIVAS A LOS TURNOS, EJECUCIÓN Y PAGO DE REMUNERACIONES Y SOBRE TIEMPO**

**ART.10.-** Los horarios y turnos de trabajo serán los que para cada caso estipule la administración, sin perjuicio de la empresa, según sus necesidades, puede mantener o cambiar los horario de trabajo para el sector del trabajo que necesitare ajustes.

Si se labora en turnos rotativos, al finalizar los mismos, los trabajadores procuraran no abandonar sus puestos de trabajo mientras el reemplazante no se encuentre presente.

Cuando el trabajador entrante no llegue a la hora de iniciar la respectiva jornada diaria, y el trabajador saliente no vaya a doblar el turno, este deberá comunicar el particular a su superior a fin de que este tome las medidas correspondientes.

**ART.11.-** Se denomina turno al grupo de trabajadores que deben realizar una labor de acuerdo al plan de trabajo dentro de un lapso determinado. La conformación de los turnos será hecha por la administración, particular que será puesto en conocimiento del grupo de trabajadores con la debida anticipación.

**ARTI.12.-** Todo trabajador saliente de turno deberá poner al corriente a su compañero entrante cualquier anomalía o irregularidad que hubiere observado en el área o sección en la cual labora.

Aquel trabajador que no cumpla con esta obligación será amonestado por escrito.

**ART.13.-** Todo trabajador está en la obligación de registrar con el jefe de área el control de tiempo, tanto de ingreso como la salida de sus labores diarias.

Este registro permitirá a la empresa verificar su horario de trabajo, horas suplementarias y/o extraordinarias trabajadas por disposición superior.

**ART.14.-** Queda terminantemente prohibido laborar horas suplementarias y/o extraordinarias sin previa autorización por los jefes de área.

**ART.15.-** Las remuneraciones se calcularan de acuerdo a los tiempos de trabajo registrados en los sistemas de control de tiempo, previa verificación por tabla por parte de Gerencia.

**ART.16.-** De las remuneraciones se deducirán todos los descuentos y retenciones dispuestas por la Ley, así como también los descuentos expresamente autorizados por el Trabajador.

Las remuneraciones se pagarán directamente al trabajador o a la persona que estuviere expresamente autorizada por escrito por aquel para percibir su remuneración

**ART.17.-** La microempresa pagará las remuneraciones de sus trabajadores en forma individual, con sus respectivo rol de pagos, en el que consta: nombre del trabajador, valor percibido, periodo al que corresponde el pago, deducciones por aporte individual al (IESS), del impuesto a la renta, préstamos o anticipos, así como también otros rubros que deba constar y que legalmente pueda o deba deducirse. Al último constara el saldo neto o el haber final al que tenga derecho el trabajador.

Por convenio escrito entre la Empresa y un Trabajador individualmente considerado, la remuneración de este podrá ser depositada en una cuenta de una Institución Bancaria previamente determinada por las partes.

**ART.18.-** Cuando un trabajador no esté conforme con una liquidación de pago de cualquier concepto, podrá expresar su disconformidad, reclamo o queja en el mismo momento de recibirla, en cuyo caso dejara constancia del particular del mismo que afirmase.

## **CAPÍTULO V**

### **DE LAS FALTAS DE SUS CLASES Y SANCIONES**

**ART.19.-** Para la aplicación de las sanciones, las transgresiones el presente Reglamento Interno se divide en dos grupos, así:

FALTAS LEVES y FALTAS GRAVES, en concordancia con lo dispuesto en los siguientes Art:

**ART.20.-** Para los efectos de este reglamento se consideran como faltas leves, todas las transgresiones a las obligaciones que tienen los trabajadores según lo dispuesto en el Código de Trabajo en general, y de manera específica, a las prescriptas en los Art. 45 que dice: “OBLIGACIONES DEL TRABAJADOR”, de dicho cuerpo de leyes, y demás a las siguientes:

1. No ejecutar el trabajo en los términos del Contrato, con la intensidad, cuidado, esmero apropiados, en forma, tiempo lugar convenido.
2. No restituir al empleador los materiales no usados y no conservar en buen estado los instrumentos y útiles de trabajo, no siendo responsable por el deterioro que origine el uso normal de estos objetos, ni de lo ocasionado por caso fortuito o fuerza mayor, ni proveniente de mala calidad o defectuosa construcción.
3. No trabajar, por un tiempo mayor que el señalado para la jornada máxima y aun en los días de descanso, cuando peligren los intereses de sus compañeros o de la Empresa.
4. No dar aviso previo a los Jefes de Área cuando por causa justa faltare al trabajo, de no poder hacerlo por cualquier causa debidamente justificada deberá hacerlo en las siguientes 24 horas laborables
5. No cumplir con las jornadas, horarios y turnos de trabajo establecidos, debiendo registrar con el jefe de área su entrada y salida de acuerdo con las disposiciones establecidas en la empresa, y no concurrir puntualmente al trabajo.

6. No encontrarse en disposición de iniciar el trabajo, en el lugar respectivo
7. Dentro de la jornada diaria de labor, trabajar con pérdidas innecesarias de tiempo
8. Cuando en la ejecución del trabajo se presentara fallas o cualquier dificultad grave que no pueda ser buscada por el personal encargado de efectuar el trabajo.
9. Utilizar sin consentimiento el servicio telefónico, internet, copias, para fines ajenos para las actividades del trabajo que ocasionan la mala atención al público o el mal desempeño en sus labores
10. Leer periódicos, libros, revistas, libros, durante las horas de labor.
11. Comer en lugares de trabajo.
12. No atender en forma cortés y respetuosa al público
13. No proporcionar información personal fidedigna a la Empresa con la finalidad de actualizar sus datos en Administración.
14. No someterse a exámenes médicos dispuestos por la empresa.
15. No asistir a los cursos de capacitación o formación a los que la empresa lo hayan asignado.
16. No utilizar durante la jornada de labor los uniformes e identificación de la empresa en forma permanente y obligatoria.

**ART.21.-** Las faltas leves a las que se hacen referencia en el Art. Que antecede, serán sancionadas con una multa determinada por los jefes del área. El cometimiento dentro de un mismo periodo mensual de tres faltas leves por parte de un trabajador, será considerado como falta grave, quedando en facultad la empresa para solicitar el correspondiente visto bueno, ante sus superiores o el Inspector de Trabajo si fuera necesario.

**ART.22.-** Toda falta leve prescribe en un mes, por lo tanto para efecto de solicitar visto bueno, la empresa considerara como no cometidas las faltas leves que hayan ocurrido en un periodo anterior a un mes contado hacia atrás desde la fecha de la comisión de una falta leve.

**ART.23.-** Las multas a las que hubiere lugar de aplicación de los prescrito en el presente Reglamento Interno de Trabajo, serán aplicadas por los jefes de área de la Empresa, o quien hiciere sus veces, quienes en su caso dispondrán el cobro de la multa mediante retención de la remuneración del Trabajador.

**ART.24.-** Si un trabajador cometiere cualquiera de las faltas graves establecidas como tales en este Reglamento Interno, serán sancionadas con la separación del servicio, previo el trámite administrativo de visto bueno solicitado ante las competentes Autoridades de Trabajo.

**ART.25.-** Además de las prohibiciones del trabajador prescriptas en el Art. 46 del Código de Trabajo que dice:” PROHIBICIONES AL TRABAJADOR”, las que para los efectos de este reglamento constituye y se las considera como faltas graves, son también faltas de la misma naturaleza las siguientes:

1. No acatar las órdenes y disposiciones de trabajo, vale decir resistirse al cumplimiento de cualquier disposición superior que diga relación

directo o indirecta con el trabajo, siempre y cuando la misma se encuentre en las disposiciones legales y reglamentarias.

2. No acatar las medidas de seguridad, prevención e higiene exigidas por ley, los reglamentos que dicte la empresa para el efecto o para las Autoridades competentes
3. No respetar a sus superiores y compañeros de trabajo, promover escándalos en las instalaciones de la empresa y utilizar vocabulario soez o impropio.
4. No comunicar oportunamente a la administración, cuando se tenga conocimiento de que se ha incurrido en cualquier tipo de infracción penal cometida por sus compañeros de trabajo o de terceras personas, dentro de las instalaciones de la empresa o en ejercicio de sus funciones.
5. Ingerir bebidas alcohólicas en las instalaciones de la empresa o en ejercicio de sus funciones
6. Introducir, usar o tomar en las instalaciones de la empresa, sustancias psicotrópicas y/o drogas.
7. Emitir rumores o hacer comentarios que vayan en desmedro de los intereses de la empresa o del buen nombre y prestigio de personeros o compañeros de trabajo, o produzcan inquietud y malestar entre el personal.
8. Informarse o recabar datos de la correspondencia que pertenece al fuero privado de la empresa o de su personal.

9. Divulgar información confidencial que posee el trabajador en virtud de las labores que desempeña.
10. Abandonar herramientas, materiales u otros objetos de desperdicio.
11. Utilizar sin autorización previa los bienes de la empresa.
12. Inducir a la empresa a celebrar un Contrato de Trabajo mediante información falsa o adulterada, o prestar para tal fin certificados, títulos, diplomas o datos falsos.
13. No cumplir con las disposiciones que dicte la administración para el uso de vehículos de propiedad de la empresa.
14. Abandonar sin justa causa el lugar de trabajo, vale decir, sin la autorización previa del superior correspondiente. Disposición que se dicta en aditamento y en concordancia con lo dispuesto en el literal (i) del Art. 46 del Código de Trabajo que dice: "PROHIBICIONES AL TRABAJADOR".
15. Hacer, rifas negocios o actividades similares en las instalaciones de la Empresa, salvo el permiso expreso de la Administración.
16. Participar en juegos de azar u otros dentro de la instalación de la empresa.
17. Entregar sin ninguna autorización a cualquier persona la realización de cualquier trabajo a él encomendado.
18. Ejecutar o realizar tareas u obras particulares dentro de las dependencias de la empresa a favor de terceros, excepto que tenga permiso escrito otorgado por la administración de la empresa, así

mismo realizar en horas de trabajo otras labores que no sean las propias de su función o cargo.

19.No registrar los ingresos de salida de acuerdo con los sistemas de control que para el efecto establece la empresa, ni alterar, sustraer o usar indebidamente los controles establecidos.

20.Dormir durante las horas de trabajo.

21.Para las personas que manejan fondos de la empresa, cambiar sin autorización superior cheques de trabajadores o de terceras personas, así como también, aceptar vales no autorizados.

A este respecto, se estará de manera estricta a las políticas internas que tienen el carácter obligatorio.

22.Realizar instalaciones, reparaciones u otros trabajos en forma clandestina.

23.Guardar escrupulosamente los secretos técnicos, comerciales y otros que por razón de su trabajo conociere o les fuere confiado.

24.Utilizar sin autorización previa la papelería, sellos, rótulos de la empresa y en general aspectos que constituyan infracciones a la ley de la propiedad intelectual.

## **CAPÍTULO VI**

### **DISPOSICIONES GENERALES**

**ART.26.-** Se deja expresamente establecido que si alguna o algunas de las normas estipuladas en el Reglamento, contradicen, reforman o modifican lo prescripto en el Código de Trabajo, Reglamentos y mas leyes relacionadas con la materia, prevalecerán estas últimas.

En todo lo demás se aplicará las disposiciones contempladas en este Reglamento.

**ART.27.-** En todo cuanto no estuviere señalado en el presente Reglamento Interno de Trabajo y se aplicará mas disposiciones legales que se dicten en materia laboral.

**ART.28.-** El valor de los útiles, instrumentos o materiales de trabajo, para el caso de pérdidas o deterioros originados por negligencia o descuido imputable del Trabajador, carrera a cargo de este, pudiendo la empresa efectuar el descuento pertinente en el próximo pago, siempre y cuando el valor no exceda del porcentaje establecido en la Ley, en cuyo caso se diferirá el pago hasta completar el valor respectivo.

**ARTI.29.-** Todo trabajador que por enfermedad comprobada o por calamidad domestica no pudiere concurrir a sus labores dentro de los turnos establecidos, deberá comunicar el particular obligatoriamente a la Empresa, dentro de un tiempo no mayor a 24 horas de lo ocurrido el hecho.

**ART.30.-** Al momento de ser notificado con la terminación de su contrato de Trabajo y antes de recibir la liquidación, el trabajador deberá entregar a la empresa a través de su superior inmediato, todas las herramientas, materiales equipos y en general, cualquier bien que le haya sido proporcionado por la empresa para la ejecución de su trabajo.

**ART.31.-** Cuando por cualquier circunstancia se termine un Contrato de Trabajo, al momento en que se efectuó la correspondiente liquidación final del trabajador saliente, la empresa inicialmente liquidara su cuenta personal, a efectos de que se deduzca lo que se encuentre adecuado a la Empresa por concepto de préstamos, multas o cualquier otro rubro que sea legalmente deducible.

**ART.32.-** Quienes conduzcan vehículos de propiedad de la empresa o arrendados por esta, serán personalmente responsables por las contravenciones y delitos de tránsito que cometiere por desconocimiento y violación de la Ley de Tránsito Terrestre y mas ordenamientos legales. Tales trabajadores deberán de manera rutinaria efectuar los controles básicos de las condiciones mecánicas y de seguridad de los vehículos tales como: niveles de aceite, batería, frenos, funcionamiento de indicadores de tablero, etc.

**ART.33.-** La administración se reserva el derecho de determinar las políticas o normas administrativas internas, las cuales deberán ser acatadas y cumplidas por el personal. La determinación de políticas administrativas se hará conocer por parte de la Administración a los trabajadores, mediante memorando o circulares.

La falta de cumplimiento de las políticas que imparte la Administración, de acuerdo para sus necesidades y para el mejor desenvolvimiento de la misma, siempre que no violen ninguna norma legal ni contractual, serán considerada como disciplina y acarrearán las sanciones legales correspondientes.

## ➤ **GESTIÓN Y RESULTADOS**

En esta parte se hace referencia la gestión y resultados que deben realizar el gerente ya que es la persona que está al frente de la empresa

- 1. Tener claro su propio trabajo,** y el contexto amplio en el que deben desarrollarlo. Esto les permite asignar adecuadamente tareas a sus subordinados.
- 2. Desarrollar un plan** para alcanzar sus objetivos.

3. **Asignar tareas** a sus subordinados, teniendo en cuenta sus capacidades, dándoles límites para su desempeño, y especificando los parámetros necesarios: qué tienen que hacer, para cuando, en qué marco de políticas, procedimientos, etc., y qué recursos podrán emplear.
4. **Establecer mecanismos de control** sobre el desarrollo de las tareas encomendadas.
5. **Entrenar** y ayudar a desarrollar a sus subordinados.
6. **Evaluar la efectividad** de cada uno de sus subordinados.
7. Realizar las **acciones de soporte** como seleccionar a sus colaboradores, entrenarlos, y premiarlos o sancionarlos en los casos pertinentes.
8. **Hacerse responsable de su propia tarea, y de la de sus subordinados**, ante sus superiores.

**La claridad en la tarea:** Nadie puede hacer su trabajo adecuadamente si no tiene en claro cuál es ese trabajo. El encargado de clarificar cual es el trabajo de una persona es su jefe, y esta responsabilidad es indelegable. Cuando el jefe no explica adecuadamente el marco de las tareas o no las asigna del modo adecuado, el subordinado suele terminar haciendo lo que mejor puede o quiere. Y la efectividad de la organización se resiente significativamente.

**La planificación:** El concepto de planeamiento es simple: un plan es la forma en que una persona cree que se puede alcanzar un objetivo. A

partir de la misión de la organización y de la función, de los objetivos generales del área y de los recursos disponibles, el supervisor establece cómo pretende alcanzar esos objetivos, y asigna recursos y responsabilidades. Para esto se requiere tener en cuenta las capacidades de los subordinados. La tarea de planificación no puede ser delegada a los subordinados. La planificación es una tarea individual del supervisor, que luego deberá hacerse responsable de ella ante su propio jefe.

**La asignación de tareas:** Esta es otra capacidad básica de cualquier supervisor. Todo jefe debe ser capaz de asignar claramente tareas a sus subordinados definiendo qué hay que hacer, para cuándo, cómo, con qué recursos y dentro de qué límites. Los trabajadores no pueden hacer algo distinto a lo asignado por el jefe, a menos que lo discuta previamente con él por algún motivo razonable.

El supervisor pueden discutir la asignación de tareas con sus trabajadores, y todos lo hacemos cotidianamente, especialmente para dar el contexto de la tarea y para asegurarnos que la tarea esté al alcance de las capacidades del colaborador o ayude a desarrollarlas. Pero cuando un superior ha asignado una tarea a un subordinado y éste la ha aceptado, la responsabilidad del subordinado es hacerse responsable de cumplirla en el tiempo, forma y dentro de los límites especificados por su supervisor.

**El control:** El supervisor debe controlar adecuadamente las tareas asignadas. Para esto se requiere información confiable que le permita ver cómo van las cosas, y corregir sobre la marcha los errores si fuera necesario.

En el trabajo cotidiano, frecuentemente tenemos que hacer ajustes de

muchos tipos: establecer modificaciones a la tarea, asignar más o menos recursos, ajustar los tiempos, entre otros.

Los mecanismos de control también sirven para que los subordinados estén al tanto de lo que está pasando. Para esto, se requiere una comunicación amplia y honesta en los dos sentidos.

En muchas organizaciones los problemas de comunicación interfuncional son cotidianos. La experiencia diaria muestra ejemplos de comunicación superior - subordinado infrecuentes, estrechas, parcializadas e incluso deshonestas, lo que resiente de modo extraordinario la posibilidad de control efectivo de las tareas asignadas.

**El desarrollo de los subordinados:** Todo jefe es responsable de que sus subordinados se desarrollen cotidianamente. Esta responsabilidad no es asumida en todos los casos. El supervisor debe ayudar a sus subordinados a mejorar sus conocimientos, actitudes y conductas. La palabra adecuada para describir esta responsabilidad gerencial es la de "**coaching**", al estilo de los entrenadores deportivos que ayudan constructivamente al crecimiento continuo de las personas que tienen a su cargo.

Dentro de las distintas tareas de un gerente, el desarrollo de los subordinados es una de las más importantes. También es, probablemente, la que requiere mayor madurez en el gerente, y mejor calidad de comunicación con su personal. Un gerente que no puede comunicarse adecuadamente con sus subordinados, difícilmente podrá contribuir en forma positiva y honesta a mejorar su desarrollo.

**La evaluación de los trabajadores:** La capacidad de evaluar la efectividad del trabajo de sus trabajadores es un aspecto clave del trabajo de un jefe.

Se debe evaluar la calidad del trabajo, las condiciones en las que se lo realizó, la iniciativa y creatividad, la capacidad para trabajar grupalmente y otros aspectos. Esta es la primera mitad de la responsabilidad de evaluación.

La segunda mitad de esta tarea gerencial se relaciona con la retroalimentación que se brinda a los subordinados sobre la forma en que están haciendo su trabajo.

Permite apreciar los esfuerzos que hacen las personas para cumplir con su trabajo, y los estimula para mejorar. También afecta no solo el desarrollo, el progreso -y el sueldo- de los subordinados, sino también su valoración personal y su autoestima.

Cuando las tareas de evaluación son realizadas adecuadamente, en realidad forman parte del proceso de desarrollo continuo de los subordinados: son constructivas y ayudan al subordinado a crecer en su rol, en un contexto de intercambio continuo y honesto de información.

**La responsabilidad:** A los gerentes se les paga, en última instancia, por hacerse responsables de su propia tarea - y de la de sus subordinados - ante sus superiores.

Conductas tales como atribuir la falta de efectividad a que "ellos no quieren aprender" o "no entienden razones", son inaceptables en el estrato gerencial.

Los problemas en el desempeño de subordinados son responsabilidad del gerente a cargo siempre que, además de la responsabilidad por este desempeño, este gerente tenga la autoridad necesaria para poder asumirla.

**Evaluando gerentes:** Cuando se evalúa la efectividad del trabajo gerencial, en principio se analizan los puntos mencionados más arriba: para qué existe el puesto, cuáles son sus principales responsabilidades y cuáles son los principales desafíos actuales para la posición.

Luego se analizan tres aspectos esenciales del rol:

- la calidad del proceso gerencial,
- la calidad de la asignación de tareas, y
- la forma en que se lleva a cabo el desarrollo de los subordinados.

En conjunto, esta evaluación permite ver si los gerentes de la organización comprenden claramente cuál es su trabajo, si las tareas gerenciales son llevadas a cabo adecuadamente, y si hay impedimentos importantes para que la organización obtenga resultados de calidad.

Cuando el desempeño de los jefes y gerentes continúa dejando disconformes a los directivos, un análisis de procesos gerenciales será la herramienta adecuada para que los directivos de la organización comprendan qué está fallando, y puedan generar alternativas para mejorar la efectividad y la productividad de la organización

**Medición de resultados de un gerente:** Las actividades que ayudarán a un gerente son las prospecciones llamadas, reuniones de nuevos clientes, y la redacción de propuestas. Clave de rendimiento, un gerente puede ayudar a su equipo de representantes de éxito, centrándose en las actividades más importantes a los objetivos globales de la microempresa.

Menos tiempo se desperdicia en actividades que no son relevantes para los resultados finales, y gerente será capaz de evaluar mejor las verdaderas habilidades y la comprensión de sus representantes.

### 3.3. Propósito 2 aspecto contable financiero

#### ➤ Plan de cuentas

El plan general contiene rubros, cuentas, subcuentas y subcuentas analíticas de mayor aplicación para la entidad investigada, cada una de ellas se describe con el código correspondiente que las identifica y facilita el ingreso al sistema contable manual.

**CUADRO  
PLAN GENERAL DE CUENTAS**

<b>CÓDIGO</b>	<b>NOMBRE CUENTA</b>	<b>TIPO</b>
1	<b>ACTIVO</b>	A
11	<b>ACTIVO CORRIENTE</b>	A
111	<b>DISPONIBLE</b>	A
11101	<b>CAJA</b>	A
1110101	CAJA GENERAL	M
1110102	CAJA CHICA	M
11102	<b>BANCOS</b>	A
1110201	BANCO DEL PICHINCHA	M
1110202	BANCO DEL AUSTRO	M
1110203	BANCO DE GUAYAQUIL	M
11103	<b>INVERSIONES TEMPORALES</b>	A
1110301	INVERSIONES TEMPORALES	M
112	<b>EXIGIBLE</b>	A
11201	<b>CUENTAS Y DOC POR COBRAR</b>	A
1120101	CLIENTES	M

1120102	PROVISIÓN CTAS INCOBRABLES	M
1120103	EMPLEADOS	M
1120104	CUENTAS POR COB PROVEEDORES	M
1120105	CTA POR COBRAR SOBRANTE-FALTANTE	M
11202	<b>ANTICIPOS</b>	A
1120201	ANTICIPOS A PROVEEDORES	M
1120202	ANTICIPOS A EMPLEADOS	M
1120203	ANTICIPO NÓMINA	M
1120204	ANTICIPO GARAJE	M
1120205	ANTICIPO PEAJES	M
1120206	ANTICIPO COMISIONES	M
1120207	ANTICIPO UTILIDADES TRABAJADORES	M
11203	<b>IMPUESTOS ANTICIPADOS</b>	A
1120301	IVA EN COMPRAS	M
1120302	RET IVA 30% BIENES	M
1120303	RET IVA 70% SERVICIOS	M
1120304	1% RET FTE IMPTO RTA EN VENTAS	M
1120305	ANTICIPO DE IMPUESTO A LA RENTA	M
1120306	CRÉDITO TRIBUTARIO POR ADQUISICIONES	M
1120307	RET FTE IMPTO RTA EN VENTAS	M
1120308	CRÉDITO TRIBUTARIO POR RET DE IVA	M
113	<b>REALIZABLE</b>	A
11301	<b>INVENTARIOS</b>	A
1130101	INVENTARIO DE MATERIALES	M
1130102	INVENTARIO DE PRODUCTOS EN PROCESO	M
1130103	INVENTARIO DE PRODUCTOS TERMINADOS	M
114	<b>OTROS ACTIVOS CORRIENTES</b>	A
12	<b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>	A
121	<b>ACTIVO FIJO</b>	A
12101	<b>NO DEPRECIABLE</b>	A
1210101	TERRENOS	M
1210102	MAQUINARIA EN MONTAJE	M
1210103	CONSTRUCCIONES EN CURSO	M
12102	<b>DEPRECIABLE</b>	A

1210201	MAQUINARIA Y EQUIPO	M
1210202	VEHÍCULOS	M
1210203	EQUIPO DE COMPUTACIÓN Y SOFTWARE	M
1210204	MUEBLES Y ENSERES	M
12103	<b>DEPRECIACIÓN ACUMULADA</b>	A
1210301	MAQUINARIA Y EQUIPO	M
1210302	VEHÍCULOS	M
1210303	EQUIPO DE COMPUTACIÓN Y SOFTWARE	M
1210304	MUEBLES Y ENSERES	M
13	<b>OTROS ACTIVOS</b>	A
14	<b>ACTIVOS A LARGO PLAZO</b>	A
141	<b>ACTIVOS A LARGO PLAZO</b>	A
14101	<b>CTAS Y DCTOS POR COB A L/P</b>	A
1410101	CTA Y DOC X COBRAR CLIENTES (NO VENTAS)	M
1410103	EMPLEADOS	M
1410105	OTROS	M
14102	<b>INVERSIONES A LARGO PLAZO</b>	A
1410201	ACCIONES Y PARTICIPACIONES	M
1410202	OTRAS	M
2	<b>PASIVOS</b>	A
21	<b>PASIVO CORRIENTE</b>	A
211	<b>PASIVO A CORTO PLAZO</b>	A
	<b>CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR</b>	
21101	<b>PROVEEDOR</b>	A
2110101	PROVEEDORES NACIONALES	M
2110102	PROVEEDORES EXTRANJEROS	M
21102	<b>OBLIGACIONES CON INSTITUCIONES FINANCIERAS</b>	A
2110201	LOCALES	M
2110202	DEL EXTERIOR	M
21103	<b>OBLIGACIONES CON LA ADMINISTRACIÓN TRIBU</b>	A
2110301	IVA EN VENTAS	M
2110302	1% RET EN LA FTE POR PAGAR	M
2110303	5% RET EN LA FTE POR PAGAR	M
2110304	8% RET EN LA FTE POR PAGAR	M

2110305	0,1% RET EN LA FTE POR PAGAR SEGUROS	M
2110306	30% RET IVA POR PAGAR	M
2110307	70% RET IVA POR PAGAR	M
2110308	100% RET IVA POR PAGAR	M
2110309	IMPUESTO A LA RENTA POR PAGAR	M
2110310	2% RET EN LA FTE POR PAGAR	M
2110311	0.2% RET EN LA FTE POR PAGAR SEGUROS	M
2110312	RET FTE IMPTO RENTA EMPLEADOS	M
21104	<b>PROVISIONES</b>	A
2110401	DÉCIMO TERCERO	M
2110402	DÉCIMO CUARTO	M
2110403	VACACIONES	M
2110404	FONDOS DE RESERVA	M
2110405	IESS POR PAGAR	M
2110406	APORTE PATRONAL	M
2110407	APORTE PERSONAL	M
2110408	PRESTAMOS IESS POR PAGAR	M
21105	<b>OTRAS CUENTAS POR PAGAR</b>	A
2110501	REPOSICIÓN CAJA CHICA	M
2110502	CUENTA POR PAGAR COMISIONES	M
2110503	CUENTA POR PAGAR EMPLEADOS	M
2110504	SOBREGIROS BANCARIOS	M
2110505	PARTICIPACIÓN TRABAJADORES POR PAGAR	M
22	<b>PASIVO NO CORRIENTE</b>	A
221	<b>PASIVO A LARGO PLAZO</b>	A
	<b>CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR</b>	
22101	<b>PROVEEDOR</b>	A
2210101	PROVEEDORES NACIONALES	M
2210102	PROVEEDORES EXTRANJEROS	M
22102	<b>OBLIGACIONES CON INSTITUCIONES FINANCIER</b>	A
2210201	LOCALES	M
22103	<b>PRÉSTAMOS A LARGO PLAZO</b>	A
2210301	LOCALES	M
22104	<b>PROVISIONES</b>	A

2210401	PROVISIONES PARA JUBILACIÓN PATRONAL	M
2210402	OTRAS PROVISIONES A L/P	M
3	<b>PATRIMONIO</b>	A
31	<b>CAPITAL Y RESERVAS</b>	A
311	<b>CAPITAL SOCIAL</b>	A
31101	<b>CAPITAL PAGADO</b>	A
3110101	CAPITAL PAGADO	M
312	<b>RESERVAS Y APORTES</b>	A
31201	<b>RESERVAS</b>	A
3120101	RESERVA LEGAL	M
3120102	RESERVA ESTATUTARIA	M
32	<b>RESULTADOS</b>	A
321	<b>PÉRDIDAS Y GANANCIAS</b>	A
32101	PÉRDIDAS Y GANANCIAS	A
3210101	RESULTADOS DE EJERCICIOS ANTERIORES	M
3210102	RESULTADO DEL PERÍODO	M
4	<b>INGRESOS</b>	A
41	<b>INGRESOS OPERACIONALES</b>	A
411	<b>VENTAS NETAS</b>	A
41101	VENTAS	A
4110101	VENTAS TARIFA 12%	M
4110102	VENTAS TARIFA 0%	M
41102	DESCUENTOS Y DEVOLUCIONES	A
4110201	DESCUENTOS EN VENTAS TARIFA 0%	M
4110202	DESCUENTOS EN VENTAS TARIFA 12%	M
42	<b>INGRESOS NO OPERACIONALES</b>	A
421	<b>OTROS INGRESOS</b>	A
42101	OTROS INGRESOS	A
4210101	OTRAS RENTAS	M
4210102	INTERESES GANADOS	M
4210103	VARIOS	M
5	<b>COSTOS Y GASTOS</b>	A
51	<b>COSTOS</b>	A
511	<b>COSTOS OPERACIONALES</b>	A

51101	COSTO DE VENTAS	A
5110101	COSTO DE VENTAS TARIFA 12%	M
5110102	COSTO DE VENTAS TARIFA 0%	M
5110103	MATERIA PRIMA DIRECTA	M
5110104	MANO DE OBRA DIRECTA	M
5110105	COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACIÓN	M
51102	DESCUENTO EN COMPRAS	A
5110201	DESCUENTO POR PRONTO PAGO	M
5110202	DESCUENTO PROMOCIÓN	M
5110203	DESCUENTO POR EFECTIVIDAD	M
52	<b>GASTOS</b>	A
521	<b>GASTOS OPERACIONALES</b>	A
52101	GASTOS OPERACIONALES	A
5210101	GASTO SUELDOS Y SALARIOS	M
5210102	GASTO PROVISIÓN BENEFICIOS SOCIALES	M
5210103	APORTES A LA SEGURIDAD SOCIAL	M
5210104	GASTO PROVISIÓN JUBILACIÓN PATRONAL	M
5210105	GASTO HONORARIOS	M
5210106	GASTO TRANSPORTE DE PRODUCTO	M
5210107	GASTO MANTENIMIENTO Y REPARACIONES	M
5210108	GASTO ARRENDAMIENTO DE INMUEBLES	M
5210109	GASTO PROMOCIÓN Y PUBLICIDAD	M
5210110	GASTO COMBUSTIBLES	M
5210111	GASTO LUBRICANTES	M
5210112	GASTO SEGUROS Y REASEGUROS	M
5210113	GASTO SUMINISTROS Y MATERIALES	M
5210114	GASTOS DE GESTIÓN	M
5210115	GASTOS DE VIAJE	M
5210116	GASTO ENERGIA ELÉCTRICA	M
5210117	GASTO AGUA POTABLE	M
5210118	GASTO TELEFONIA Y TELECOMUNICACIONES	M
5210119	GASTO NOTARIOS Y REGISTRADORES DE LA PRO	M
5210120	GASTO IMPUESTOS Y CONTRIBUCIONES	M
5210121	GASTO PEAJES	M

5210122	GASTO SEGURIDAD Y VIGILANCIA	M
5210123	GASTO ATENCIÓN AL PERSONAL	M
5210124	GASTO SERVICIOS OCASIONALES	M
5210125	GASTO SERVICIO ADMINISTRACIÓN DE NÓMINA	M
5210126	GASTO MATRICULACIÓN VEHICULAR	M
5210127	GASTO ENCOMIENDAS	M
5210128	GASTO VIÁTICOS Y MOVILIZACIÓN	M
5210129	GASTO UNIFORMES	M
5210130	GASTO ALQUILER VEHÍCULOS	M
5210131	GASTO DEPRECIACIÓN MAQUINARIA Y EQUIPO	M
5210132	GASTO DEPRECIACIÓN VEHÍCULOS	M
5210133	GASTO DEPRECIACIÓN EQUIPO DE COMPUTO Y S	M
5210134	GASTO DEPRECIACIÓN MAQUINARIA	M
5210135	GASTO DEPRECIACIÓN VEHÍCULOS	M
5210136	GASTO DEPRECIACIÓN EQUIPO DE C	M
5210137	GASTO PROVISIÓN CUENTAS INCOBRABLES	M
5210138	GASTOS FINANCIEROS	M
5210139	PERDIDAS EN CARTERA	M
5210140	GASTOS NO DEDUCIBLES	M
5210141	GASTO REPUESTOS Y HERRAMIENTAS	M
5210142	GASTO CAPACITACIÓN PERSONAL	M
5210143	GASTO BONIFICACIÓN DESHAUCIO	M
5210144	GASTO FONDO DE RESERVA	M
5210145	GASTO PUBLICACIÓN	M

Elaborado por: Los Autores

**Simbología:**

**A=** Cuentas inmóviles – Grupos y Subgrupos

**M=** Cuentas de Movimiento – Cuentas Contables

**ESQUEMA DE FUNCIONAMIENTO DE LAS  
PRINCIPALES CUENTAS**

<b>ACTIVO</b>	Representa todos los bienes físicos e intelectuales y derechos que son propiedad de la empresa o entidad.		
<b>CUENTA</b>	<b>CONCEPTO</b>	<b>DEBITO</b>	<b>CRÉDITO</b>
<b>CAJA</b>	Controla el movimiento del dinero recaudado y entregado.	Por los valores que recibe, ingresa o entra a dicha cuenta; valores que aumentan el saldo.	Por los valores que entrega, egresa o sale de dicha cuenta; valores que disminuyen el saldo.
<b>BANCOS</b>	Controla los depósitos, retiros mediante cheques girados, papeletas de retiro, notas de crédito y notas de debito.	Por los valores depositados en una cuenta corriente o de ahorros, así como por las notas de crédito, valores que aumentan el saldo.	Por los valores pagados mediante cheques por los bancos; así como por las notas de debito, valores que disminuyen el saldo o retiros en ahorros.
<b>INVERSIONES</b>	Controla las inversiones, realizadas en los diferentes certificados y/o títulos en las instituciones financieras	Por los valores colocados en las instituciones financieras.	Por los valores recibidos o acreditados en nuestra cuenta, parcial o totalmente.
<b>CUENTAS POR COBRAR</b>	Controla los valores que adeudan a la empresa: por ventas a crédito u	Por los valores que originan la deuda otorgada por la empresa.	Por los valores que abonan o cancelan los deudores.

	otros.		
<b>DOCUMENTOS POR COBRAR</b>	Controla los valores que adeudan a la empresa con documento firmado: pagaré o letra de cambio.	Por los valores que originan la deuda otorgada por la empresa.	Por los valores que cancelan los deudores.
<b>INVENTARIOS</b>	Controla las mercaderías o productos que la empresa dispone para la venta o para la transformación a un producto.	Por el inventario inicial, por las compras, por devolución de clientes.	Por las ventas, por devolución a proveedores.
<b>ACTIVO FIJO</b>	Controla los activos fijos de propiedad y al servicio de la empresa.	Por la compra o ingreso de los activos fijos.	Por venta, por donación y por la baja de los activos fijos.
<b>OTROS ACTIVOS</b>	Controla las cuentas de gastos pagados por adelantado; y que por su propia naturaleza, no han sido consumidos totalmente en un solo periodo ( hay que diferirlos).	Por el valor de los gastos pagados por adelantado.	Por el valor de la parte devengada o consumida en el periodo.
<b>PASIVOS</b>	El pasivo representa todas las deudas y obligaciones a cargo de la empresa, o lo anterior se puede mencionar que estas provienen de diversas naturalezas.		

<b>CUENTA</b>	<b>CONCEPTO</b>	<b>DEBITO</b>	<b>CREDITO</b>
<b>CUENTAS POR PAGAR</b>	Controla los valores que adeuda la empresa: a sus trabajadores por sueldos y beneficios sociales y a otras instituciones como el IESS, SRI, etc.	Por los pagos realizados: abonos parciales o cancelación total.	Por los valores adecuados o pendientes de pago.
<b>DOCUMENTOS POR PAGAR</b>	Controla los valores que adeuda la empresa con documento firmado: pagaré o letra de cambio.	Por los pagos realizados: abonos parciales o cancelación total.	Por los valores adecuados o pendientes de pago.
<b>INTERESES PAGADOS POR ANTICIPADOS</b>	Registra los intereses que aun no estando vencidos se cobran anticipadamente.	Cada vez que se cobren intereses anticipadamente.	Con la parte proporcional que de dichos intereses se vayan devengando.
<b>PATRIMONIO</b>	Controla el aporte del capital de los socios o accionistas (el que consta en la escritura de constitución), además las reservas, utilidades (pérdidas) según el caso.	Por las pérdidas ocasionadas en periodos anteriores como en el presente ejercicio.	Por el aporte o suscripción del capital de los socios o accionistas de la empresa. Por la capitalización de las utilidades.
<b>INGRESOS</b>	Controla los valores que ingresa o recibe la empresa: por ventas, comisiones, intereses ganados y otros servicios prestados.	Por ajustes, por el cierre de las cuentas de ingreso.	Por las ventas y otros servicios generados en la actividad de la empresa.

<b>GASTOS</b>	Controla los gastos o desembolsos realizados: por compras, gastos del personal, gastos administrativos, de ventas, financieros y otros.	Por las compras y todos los gastos ocasionados en la actividad de la empresa.	Por ajustes de cierre, por el cierre de la cuenta de gasto.
---------------	---	---	---

➤ **Control contable**

El Control está directamente relacionado con la contabilidad, pues los jefes necesitan estar seguros de que la información contable que reciben sea exacta y confiable.

El diseño adecuado de documentos y de registros existentes de una amplia variedad en los documentos, desde los documentos primarios, como es el caso de las facturas de ventas y las ordenes de trabajo, hasta la confección de registros especiales y submayores, los registros y documentos comerciales (órdenes de compra, o entrega, facturas, informes de recepción) deben ser cuidadosamente diseñados.

Los documentos deben estar pre numerados (una falla en el orden consecutivo atrae la atención hacia el documento faltante)

✓ **Medidas de control**

A continuación se enumera algunas de las medidas de control que se utilizara en confecciones Maricela para el Control Interno de las operaciones, desarrolladas por una organización económica.

## ❖ **Efectivo en caja**

El efectivo debe custodiarse en cajas de seguridad. Las llaves de caja solo deben ser poseídas por el cajero, manteniéndose una copia en la dirección, para situaciones de emergencia.

- El debe firmar acta de responsabilidad material por los fondos custodiados.
- Deben efectuarse arqueos sistemáticos y sorpresivos del efectivo depositado en caja, por lo menos una vez al mes, los faltantes y sobrantes detectados, deben expedirse y registrarse inmediatamente.
- Debe establecer un sistema de control simple, para controlar los sellos en poder del cajero, que se consideran efectivo.
- Se debe crear un fondo para caja chica.
- Todo vale de pagos menores y de recibos de ingresos, debe estar firmado por el cajero y el receptor o depositante del efectivo, respectivamente.
- Los vales de caja para pagos menores, por servicios efectuados por particulares, respaldados con facturas.
- Los anticipos por gastos de viajes deben ser autorizados, al solicitarse y liquidarse, por los funcionarios autorizados.
- Los gastos de caja chica se liquidaran dentro de los tres días hábiles, posteriores a la entrega de la documentación.
- No podrán entregarse anticipos sin autorización del gerente a empleados que mantenga un anticipo pendiente de liquidar.
- Los salarios, no reclamados, serán reintegrados dentro de los cinco días hábiles, posteriores a la fecha de pago de las nominas.
- El efectivo cobrado deberá depositarse, diariamente en la agencia bancaria en la que se operen las cuentas por la microempresa

### ❖ **Efectivo en banco**

Debe conciliarse las operaciones de las cuentas contables del efectivo en banco, con los estados de cuenta remitidos por las agencias bancarias, dando evidencia de dicha conciliación, al final de cada mes.

- Las personas encargadas de emitir y firmar los cheques, no deben ser las mismas que se encarguen de la conciliación.
- Deben conciliarse las operaciones de todas las cuentas bancarias.
- Los cajeros no deben tener en su poder las chequeras en blanco

### ❖ **Inventarios**

Deben almacenarse en un lugar seguro y adecuado a los requerimientos de comunicación y compatibilidad del producto.

- La existencia física debe controlarse en el almacén, mediante tarjetas de estiba, operadas por cada producto, colocadas junto a los mismos o en lugares cercanos.
- En todos los movimientos de inventarios debe reflejarse, por el personal de almacén, la existencia después de cada operación, en cada producto, conciliándose estas con las de submayores contables.
- Deben efectuarse conteos físicos, periódicos o sistemáticos de los productos almacenados y cotejar los resultados con los de los submayores contables por cada producto. Los faltantes y sobrantes deben expedientarse y registrarse inmediatamente y siempre que sea posible, recuperar los importes perdidos.
- Cuando el sistema de registros y control de los inventarios, no esté integrado computacionalmente con el contable debe efectuarse diariamente, el cuadro en valores, entre los datos de los movimientos reportados por el taller y los registros por contabilidad.

- Los custodios de las existencias almacenadas deben firmar actas de responsabilidad material, que garanticen su control y recuperación ante faltante o deterioros por negligencia.
- El almacén debe contar con la relación de cargos y nombres de las personas autorizadas a entrar en el mismo y de los nombres y firmas de los funcionarios autorizados a solicitar productos u ordenar ventas y despachos a terceros.
- Todo documento elaborado por movimientos de existencias, deben estar firmado por la persona que entrega y por la que recibe.

#### ❖ **Activos fijos tangibles**

En cada área se controlara los activos fijos tangibles ubicados en la misma, mediante un modelo de control de estos bienes, en que conste la identificación, descripción y valor de cada activo.

- Los custodios de los activos fijos firmaran una acta de responsabilidad, que garantice su control y recuperación de faltantes o deterioros por negligencia.
- Estos activos se depreciaran mensual y sistemáticamente, los muebles y equipos de oficina, pueden depreciarse optativamente, cada mes o al darse de baja el activo
- Toda alta, baja venta traslado interno o remisión a reparación de un activo fijo, debe ampararse mediante el modelo de movimiento correspondiente, donde conste la firma de receptor y del que entregue el bien

## ❖ **Nóminas**

Las nominas deben elaborarse, aprobarse y pagarse por personas distintas.

- Todo pago de salario, vacaciones o subsidios deben justificarse mediante la firma del trabajador que efectuó el cobro o por la persona en quien delegue la acción de cobro, mediante documentos escrito al efecto.
- Los salarios no reclamados e indebidos, deben constar en las nominas en el espacio recibido, con el numero y fecha del reintegro bancario.
- Los salarios no reclamados, caducan a los seis meses de la fecha de la nomina, por lo que se originaron, debiendo a partir de esta fecha, aportarse al presupuesto.

## ❖ **Facturación y cobro**

Deben separarse las funciones de venta o entrega de productos y mercancías, de las de facturación y de cobros.

- Las facturas en blanco deben controlarse por la contabilidad, no debiendo estar en poder de la persona que efectuó la facturación.
- Las facturas deben estar prenumerados, siendo preciso al cancelarse, entregarse el original y todas las copias de contabilidad.
- Las cuentas por cobrar deben controlarse por submayores habilitados por clientes.
- Deben analizaren por rangos de tiempo, las cuentas por cobrar, para tener conocimiento por la dirección, de las vencidas y tomar las acciones de cobros pertinentes.

## ❖ **Cuentas por pagar y pagos**

Deben separar las funciones de recepción de productos o mercancías, de las de autorización de pagos y emisión de cheques.

1. Deben archivarse en expedientes de pago por cada proveedor, los documentos relativos a cada operación: el original de la factura (que debe cancelarse, con el sello de pagado, al efectuarse su liquidación), una copia de informe de recepción y el cheque pagado o la referencia a su fecha numero e importe.
2. Las cuentas por pagar deben controlarse por submayores, habilitados por suministradores, y en cada uno por cada recepción, y cada pago efectuado.
3. Las cuentas por pagar deben analizaren por rangos de vencimiento, a fin de tener conocimientos actualizados de las vencidas y proceder a activar su pago.

## ➤ **Información financiera básicas**

Los Estados Financieros deben estar elaborados de acuerdo a normas y principios de Contabilidad. Esta información permite conocer la situación de los activos, pasivos y patrimonios, los resultados obtenidos en la gestión del periodo, en la ejecución del presupuesto, y el manejo del activo.

La elaboración de los Estados Financieros se realizaran en forma mensual efectuando los ajustes necesarios y al final del periodo se cerraran las cuentas de: ingresos, gastos, y se redactaran notas explicativas a los Estados Financieros para aclarar cambios que se consideran sustanciales y que se necesitan de una explicación.

Los informes financieros se constituyen es dos estados básicos, sus anexos y las notas aclaratorias. Su elaboración es responsabilidad del contador, quien debe entregarlos en los plazos y condiciones establecidas por la ley.

Los datos serán exactos, veraces y confiables, presentados en forma clara y sencilla para facilitar la comprensión y uso por parte de los distintos directivos los mismos que servirán para la toma de decisiones o de otros usuarios en la evaluación de la gestión de cualquier Organización.

Los Estados Financieros en la actualidad son generados a través de sistemas computarizados mismos que arrojan los reportes necesarios para la presentación de Informes Financieros. Estos estarán expresados en forma clara y sencilla para permitir su fácil interpretación. Esta información básica permite la toma de decisiones oportunas; la evaluación de gestión desarrollada en un periodo determinado

Los Estados Financieros básicos a utilizarse en confecciones Maricela son:

- a. Balance General
- b. Estado de Resultados

➤ **Balance General**

Demuestra la situación de los activos, pasivos y patrimonios de la microempresa a una fecha determinada.

<b>“CONFECCIONES MARICELA”</b>			
<b>ESTADO DE SITUACION FINANCIERA</b>			
<b>AL 31 DE DICIEMBRE DEL 200X</b>			
<b>ACTIVO</b>		<b>PASIVO</b>	
<b>CORRIENTE</b>		<b>CORRIENTE</b>	
<b>DISPONIBLE</b>		Proveedores	xxxxx
Caja General	xxxxx	Documentos por Pagar	xxxxx
Caja Chica	xxxxx	IESS por Pagar	xxxxx
Bancos	xxxxx	Retención en la Fuente	xxxxx
<b>EXIGIBLE</b>		IVA por Pagar	xxxxx
Clientes	xxxxx	IVA Cobrado	xxxxx
Provisión Cuentas Incobrables	<xxxx>	Impuesto a la Renta	xxxxx
IVA Pagado	xxxxx		
Anticipo Impuesto a la Renta	xxxxx		
<b>TOTAL ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>XXXXX</b>	<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>XXXXX</b>
<b>REALIZABLE</b>			
Inventario de Mercadería	xxxxx		
<b>FIJO</b>			
<b>DEPRECIABLE</b>		<b>PATRIMONIO</b>	
Vehículo	xxxxx	Capital Social	xxxxx
Maquinaria y Equipos	xxxxx	Reservas	xxxxx
		Utilidad o Pérdida del	
Dep. Acum. Maq. Y Equipo	<xxxx>	Ejercicio	xxxxx
Equipo de Computación	xxxxx		
Dep. Acum. Equipo de			
Computación	<xxxx>	<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>XXXXX</b>
Muebles y Enseres	xxxxx		

Dep. Acum. Muebles y Enseres	<xxxx>		
		<b>TOTAL PASIVO Y</b>	
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<u>XXXXX</u>	<b>PATRIMONIO</b>	<u>XXXXX</u>
	<b>GERENTE</b>		<b>CONTADOR</b>

### ➤ Estado de Resultados

Revela los ingresos, costos, gastos y resultado final obteniendo en la gestión de la de la microempresa durante un periodo determinado.

El Estado incluye los ingresos, costos y gastos desde el punto de vista técnico contable y provee de los principales lineamientos a seguirse para un buen análisis financiero.

<b>“CONFECCIONES MARICELA”</b>			
<b>ESTADO DE RESULTADOS</b>			
<b>DEL 1 DE ENERO DEL 200X AL 31 DE DICIEMBRE DEL 200X</b>			
	<b>VENTAS NETAS</b>		<b>XXXXX</b>
(+)	Ventas	XXXXX	
(-)	Devolución en Ventas	<XXXX>	
(-)	Costo de Ventas		<XXXX>
(=)	<b>UTILIDAD BRUTA</b>		<b>XXXXX</b>
	<b>GASTOS ADMINISTRATIVOS</b>		XXXXX
	Gastos Sueldos Administrativos	XXXXX	

Gastos de Oficina	xxxxx	
Otros Gastos Administrativos	Xxxxx	
<b>GASTOS DE VENTAS</b>		xxxxx
Gasto publicidad	Xxxxx	
Gasto arriendo	Xxxxx	
Otros gastos	Xxxxx	
Gasto Estampados	Xxxxx	
Gasto Bordados	Xxxxx	
<b>(-) TOTAL GASTOS OPERATIVOS</b>		<xxxx>
<b>UTILIDAD ANTES DE PARTICIPACION</b>		
<b>(=) TRABAJADORES</b>		xxxxxx
<b>(-) 15% PARTICIPACION TRABAJADORES</b>	<xxxx>	
<b>(=) UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO A LA RENTA</b>		xxxxxx
<b>(-) 25% IMPUESTO A LA RENTA</b>	<xxxx>	
<b>(=) UTILIDAD O PÉRDIDA DEL EJERCICIO</b>		xxxxxx
<b>GERENTE</b>	<b>CONTADOR</b>	

### ➤ Evaluación financiera

Para que se pueda dar el proceso de planeación financiera en las pequeñas empresas es necesario consolidar el proceso de análisis financiero actual, es decir, la evaluación de los resultados presentes de una manera completa, desagregando los resultados de la empresa con la utilización de herramientas tales como:

➤ **Análisis estructural de estados financieros**

- a) Análisis vertical
- b) Análisis horizontal (variaciones y tendencias)

➤ **Presupuestos y prospectiva**

Realizar presupuestos con estudios de mercado.

➤ **Análisis de flujos de fondos:**

- Estado de Cambios en la Situación Patrimonial.
- Estado de Flujos de Efectivo

➤ **Indicadores de gestión financiera, empleando variables clásicas de:**

**a) Liquidez**

Los índices que se obtienen de estas razones miden la capacidad de la empresa para cubrir sus obligaciones de corto plazo, es decir, aquellas con vencimientos menores a un año.

Se determina de acuerdo con la siguiente fórmula:  $\text{Liquidez} = \frac{\text{Activo Circulante}}{\text{Pasivo Circulante}}$

Estos dos grupos del balance incluyen los siguientes conceptos:

<b>Activo circulante</b>	<b>Pasivo circulante</b>
Dinero en caja	Proveedores

Dinero en bancos	Impuestos por pagar
Inversiones en valores de inmediata realización	Acreedores diversos
Cuentas por cobrar (clientes)	Documentos por pagar a corto plazo
Inventario de materia prima, producción en proceso y producto terminado	Créditos bancarios a corto plazo
Otros activos circulantes	

Este índice permite conocer con cuánto se dispone para hacer frente a las obligaciones de corto plazo.

### **Prueba de ácido**

Esta es una razón más rigorista que la anterior, dado que elimina de los activos de pronta recuperación los inventarios; lo anterior en virtud de que se requiere de un tiempo mayor para poder convertirlos en efectivo. La fórmula es la siguiente:

$$\text{Prueba de ácido} = \frac{\text{Activo Circulante} - \text{Inventarios}}{\text{Pasivo Circulante}}$$

### **Capital de trabajo**

Otra manera de medir la capacidad de pago de una empresa para cubrir sus obligaciones a corto plazo es mediante la determinación de su capital de trabajo, el cual se obtiene de la siguiente forma:

$$\text{Capital de trabajo} = \text{Activo circulante} - \text{Pasivo circulante}$$

El capital de trabajo debe guardar una relación directa con el volumen de operación de la empresa; a mayor nivel de operaciones del

negocio, requerirá un capital de trabajo superior, y viceversa, a un menor nivel de operaciones sus requerimientos de capital de trabajo (caja, clientes, inventarios) serán proporcionalmente menores.

Un capital de trabajo negativo significa que la empresa no cuenta con recursos suficientes para cubrir necesidades operativas (caja mínima, financiamiento a clientes, existencias en almacén), y de no solucionarse, en el corto plazo podría ocasionar la insolvencia del negocio.

## **b) Rentabilidad**

### **Rentabilidad sobre las ventas**

También se le conoce como índice de productividad; mide la relación entre las utilidades netas e ingresos por venta. La fórmula para calcular este indicador es la siguiente:

$$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas Netas}} \times 100$$

Cabe mencionar que la Utilidad Neta es el resultado de restar a la Utilidad antes de Impuestos el ISR y PTU correspondiente.

Debido a que la rentabilidad de un negocio (utilidades) se ve impactada por la utilización de recursos de terceros (pasivos), una forma alterna de medir la rentabilidad de la empresa, consiste en analizar la razón de:

$$\frac{\text{Utilidad de Operación}}{\text{Ventas Netas}} \times 100$$

### Rentabilidad sobre el activo

Este indicador permite conocer las ganancias que se obtienen con relación a la inversión en Activos, es decir, las utilidades que generan los recursos totales con los que cuenta el negocio. La fórmula es la que se presenta a continuación:

$$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Activo Total}} \times 100$$

### Rentabilidad sobre el capital

Este índice señala la rentabilidad de la inversión de los dueños en el negocio. La fórmula es la siguiente:

$$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Capital Contable}} \times 100$$

### c) Endeudamiento

$\frac{\text{Pasivo total}}{\text{Activo total}}$	Su resultado nos muestra la proporción de recursos ajenos o de terceros que se encuentran financiando los activos de la empresa.
$\frac{\text{Capital contable}}{\text{Activo total}}$	Indica el porcentaje de recursos propios o de los accionistas, en los activos totales del negocio.

La aplicación de estas herramientas debe conducir a un *Diagnóstico Financiero Integral* que considere los resultados cualitativos y cuantitativos, y que sienta las bases para los procesos de planeación.

### **3.4. Propósito 3 estrategias de implantación y evaluación**

#### **➤ CAPACITACIÓN**

Establecer un sistema de capacitación para el personal para desempeñarse efectivamente en las operaciones diarias tomando en cuenta el manual propuesto.

- ✓ La capacitación del personal debe iniciarse desde el primer día que ingresa, por lo tanto, se debe iniciar con una inducción, charlas de seguridad se indicará los procedimientos a seguir para el desempeño de sus funciones.

Para tal fin se debe de diseñar el material suficiente para realizar esta inducción, y él o los capacitadores serían el gerente general y los supervisores.

- ✓ Se requiere que se establezca un calendario para la capacitación periódica para el personal de costura, corte y armado de las prendas por cuanto la calidad de nuestro trabajo depende de la calidad de la confección. Se recomienda al menos dos veces al año
- ✓ Como también es necesario que el personal de administración reciba seminarios de actualización referente a nuevas leyes laborales, cambios que genera el SRI y otros temas, o por medio de cursos de capacitación en el SECAP, esto dirigido al personal administrativo y de ventas. En el área de producción el SECAP también ofrece cursos sobre diversas áreas productivas a costos razonables

Además también se debe hacer lo siguiente:

- ✓ Los propietarios o administradores de la empresa deberán hablar con el personal para analizar y corregir falencias que no haya permitido cumplir algún objetivo empresarial.
- Establecer un sistema de selección de personal más eficiente y controlado, de tal forma que se mantenga un proceso de selección más ordenado, eficiente, menos costoso para la microempresa y que reaccione rápidamente a las necesidades de la organización.

Para realizar esta estrategia se hará lo siguiente:

- ✓ Es necesario crear un banco de datos con los nombres de posibles trabajadores, que han cumplido con los requerimientos de educación, especialidad, experiencia.
- ✓ Se requiere que el nuevo personal entregue los resultados de los diferentes exámenes médicos que la empresa solicita, por lo tanto el proceso de selección debe extenderse el tiempo que sea necesario previo a la selección de un nuevo trabajador.
- ✓ El proceso de selección es continuo y permanente, por lo que se debe realizar periódicamente de tal manera que cuando se requieran nuevos obreros, se llame a los preseleccionados y que no ocurra lo que se realiza actualmente, esto es, que por necesidad se contrata a quien llega primero.
- **Evaluación de la implementación del manual, monitoreo, seguimiento y resultados**

La evaluación de los resultados de la implantación del manual en confección Maricela para mejorar el aspecto administrativo y financiero, se logra a través de las siguientes actividades:

- ✓ Resultados de encuestas futuras tanto internas como externas.
- ✓ Medición de índices de gestión tanto administrativa como financiera.

El monitoreo deberá ser de carácter permanente y aleatorio esto es en forma rotativa se visitara a las diferentes dependencias para constatar los resultados de la implantación del manual, contrastando con datos históricos.

En caso de existir desfases se procederá hacer retroalimentación para lograr solucionar las dificultades encontradas.

Se abrirá un registro personalizado de los logros y problemas surgidos en las diferentes dependencias haciendo énfasis en especial en aquellos que dañan e impiden el desenvolvimiento administrativo y financiero.

Para corregir los errores se deberá tener reuniones quincenales o mensuales con los involucrados para intercambiar opiniones y analizar situaciones de conflictos y proponer soluciones inmediatas para lograr la correcta aplicación del manual.

En caso de no existir un mejoramiento significativo habrá que proponer la rotación de puestos de trabajo e inducción de personal que responda a las necesidades de la microempresa.

Elaborar un informe con datos estadísticos para estructurar una base de datos que permita evaluar y contrastar los resultados en un periodo de tiempo no más de 30 días.

## **CAPÍTULO IV**

### **IMPACTOS**

En este capítulo se efectuará el análisis de los siguientes impactos en el ámbito social, económico, empresarial y general, para lo cual se realiza una matriz con la siguiente estructura y procedimiento:

En el eje vertical se determina para cada área una serie de indicadores.

En el eje horizontal están determinados los niveles de impactos de acuerdo a la siguiente tabla:

**CUADRO N° 18**  
**MATRIZ DE MEDICIÓN**

-3	Impacto negativo
-2	Impacto medio negativo
-1	Impacto bajo negativo
0	No hay impacto
1	Impacto bajo positivo
2	Impacto medio positivo
3	Impacto alto positivo

Elaborado por: Los autores

A cada indicador se le asigna un nivel de impacto en relación a la tabla anterior, misma que es analizado argumentando la razón por la cual se asignó determinado valor mediante una redacción para cada matriz.

- **IMPACTO SOCIAL**

**CUADRO N° 19  
IMPACTO SOCIAL**

INDICADORES	NIVEL DE IMPACTOS						
	-3	-2	-1	0	1	2	3
➤ Contribución al progreso socio-económico							X
➤ Incremento de fuentes de empleo.						X	
➤ Desarrollo de la competitividad						X	
➤ Mejor rendimiento empresarial							X
<b>TOTAL</b>						<b>4</b>	<b>6</b>

Elaborado por: Los autores

**RESULTADO**  $2(2) + 3(3) = 10 / 4 = 2.5$  **IMPACTO ALTO POSITIVO**

- **Contribución al progreso socio-económico.**

Al crear un manual administrativo y financiero para la pequeña empresa productora de ropa “Confecciones Maricela”, mejorará el desarrollo de la misma, así como también contribuirá al sustento socio económico del entorno laboral, permitiendo que existan mayor fuentes de empleo.

- **Incremento de fuentes de empleo**

Con el aporte de la presente investigación, se pretende introducir nuevas políticas que permita a la pequeña empresa generar nuevas áreas de control administrativo y financiero, creando así nuevas fuentes de empleo.

➤ **Desarrollo de la competitividad**

Al presentar esta nueva propuesta despertará interés en los directivos de dicha empresa quienes observarán en la aplicación del Manual administrativo y financiero la mejor oportunidad para llegar a consolidar los objetivos, con la finalidad mejorar su gestión empresarial, a través de la innovación para mantenerse con calidad y competitividad en el mercado.

➤ **Mejor rendimiento empresarial**

Con la aplicación de este nuevo manual, la microempresa se beneficiará directamente creando nuevas políticas, normas y procedimientos para mejorar su calidad de rendimiento laboral, así como también incrementará su capacidad productiva.

- **IMPACTO ECONÓMICO**

**CUADRO N° 20  
IMPACTO ECONÓMICO**

INDICADORES	NIVEL DE IMPACTOS						
	-3	-2	-1	0	1	2	3
➤ Rentabilidad							X
➤ Optimización de recursos							X
➤ Estabilidad Económica							X
➤ Desarrollo del Talento Humano							X
<b>TOTAL</b>							<b>12</b>

Elaborado por: Los autores

**RESULTADO**  $4(3) = 12 / 4 = 3$  **IMPACTO ALTO POSITIVO**

- **Rentabilidad**

La rentabilidad de la microempresa productora de ropa deportiva se incrementará a futuro ya que al mejorar la Gestión Administrativa Financiera a través de esta propuesta investigativa, obtendrá un buen rendimiento operativo que se verá reflejado en sus estados financieros, y en la satisfacción de sus clientes, permitiendo ser reconocida como una empresa líder en el mercado.

- **Optimización de recursos**

Con la implementación de nuevas políticas y procedimientos administrativos y financieros se facilitará la disminución de riesgos como multas y recargos, a través de la adopción de nuevas estrategias

gerenciales que permita la optimización de todos los recursos de la microempresa.

➤ **Estabilidad económica**

Al aplicar esta propuesta investigativa dará lugar al desarrollo financiero de la microempresa, misma que a futuro garantizará mayor rentabilidad, logrando así obtener una estabilidad económica permitiendo su crecimiento tanto laboral como financiero y administrativo.

➤ **Desarrollo del talento humano**

Este proyecto beneficiará a todo el personal que conforma la microempresa generando un ambiente laboral estable, permitiendo que todos sus colaboradores tengan seguridad, estabilidad económica e incentivos de reconocimientos para obtener un mayor rendimiento laboral satisfactorio.

- **IMPACTO EMPRESARIAL**

**CUADRO N° 21**  
**IMPACTO EMPRESARIAL**

INDICADORES	NIVEL DE IMPACTOS						
	-3	-2	-1	0	1	2	3
➤ Cumplimiento de metas y objetivos							X
➤ Motivación del personal							X
➤ Gestión administrativa - financiera							X
➤ Evaluación de Desempeño						X	
<b>TOTAL</b>						<b>2</b>	<b>9</b>

Elaborado por: Los autores

**RESULTADO**  $1(2) + 3(3) = 11 / 4 = 2.75$  **IMPACTO ALTO POSITIVO**

- **Cumplimiento de metas y planes**

El Manual Administrativo - Financiero, permitirá una mejor gestión administrativa y financiera en todas las áreas de la microempresa, que posibilitará el cumplimiento de metas y objetivos de corto, mediano y largo plazo.

- **Motivación del personal**

El personal involucrado en cada una de las áreas de trabajo, estará motivado a crecer junto con la microempresa, incentivando a obtener un mayor rendimiento y desempeño laboral, mejorando así la calidad de sus productos, así como también generando un buen servicio hacia sus clientes.

➤ **Gestión administrativa - financiera**

Este Manual Administrativo - Financiero, está diseñado y documentado para que los directivos de la microempresa apliquen su gestión administrativa en cada una de sus áreas, cumpliendo así a cabalidad con cada una de sus responsabilidades de manera que se logre la eficiencia y eficacia en las actividades de la microempresa, fortaleciendo la apertura de nuevos nichos de mercado.

➤ **Evaluación del desempeño.**

La presente propuesta de investigación evaluará a cada uno de sus directivos en sus diferentes áreas la calidad de rendimiento empresarial, a través de su gestión administrativa y financiera, un buen desempeño en sus funciones permitirá a la microempresa mayor estabilidad económica.

- **MATRIZ DE IMPACTO GENERAL**

**CUADRO N° 22**  
**IMPACTO GENERAL**

INDICADORES	NIVEL DE IMPACTOS						
	-3	-2	-1	0	1	2	3
➤ Impacto Social							2.5
➤ Impacto Económico							3
➤ Impacto Empresarial							2.75
<b>TOTAL</b>							<b>8.25</b>

Elaborado por: Los autores

**RESULTADO 8.10 / 3 = 2.75 IMPACTO ALTO POSITIVO**

El impacto de la aplicación del Manual Administrativo - Financiero, según la investigación tendrá un impacto alto positivo, esta propuesta se diseñó normas, políticas y procedimientos acorde a la necesidad de microempresa, con la finalidad que exista un control que permita salvaguardar sus activos y mejore el rendimiento laboral en todas sus áreas. Este manual se verá ejecutado cuando las actividades se las realicen con eficiencia y efectividad en cumplimiento de las leyes, normativas y disposiciones, teniendo como resultado Información Financiera confiable de manera que se logrará consolidar la buena marcha y desarrollo de la Microempresa productora de ropa deportiva.

## CONCLUSIONES

- Las empresas de confección de ropa en la ciudad de Atuntaqui actualmente no cuentan con un sistema administrativo- financiero adecuado para gerenciar ya que se observan procesos incompletos en donde no se aplican todas las etapas administrativas que son de vital importancia para el desenvolvimiento adecuado de sus actividades.
- La microempresa de “CONFECCIONES MARICELA”, carece de coordinación e información de conocimiento de obligaciones, así como también no posee una estructura organizacional básica, desconociendo las funciones del microempresario siendo un obstáculo para el logro de sus objetivos empresariales.
- La microempresa tiene incipientes instrumentos de apoyo para llevar a cabo de forma organizada y regulada sus funciones; su organización es familiar, no cuenta con manuales, instructivos, códigos y procedimientos por escrito, por lo tanto los trabajadores realizan sus funciones de manera empírica según su experiencia.
- En “CONFECCIONES MARICELA” no existe un manual de funciones ni un reglamento de trabajo, lo que ha dificultado el funcionamiento de actividades, al no contar con el manual se impide tener una correcta ejecución del trabajo por parte del recurso humano y no le permite tener un claro conocimiento de las delimitaciones de sus obligaciones y responsabilidades.
- La segregación de funciones dentro de la organización no es compatible con el objetivo de reducir el riesgo de que se cometan errores o irregularidades; las tareas realizadas oscilan de una persona a otra de manera extrema, y se extenúan aún más en temporada alta de la empresa. Si se aplica el Manual Administrativo - Financiero

propuesto, permitirá el mejoramiento de la Gestión de la microempresa minimizando riesgos.

## RECOMENDACIONES

- Es imprescindible y de vital importancia que se aplique el Manual Administrativo - Financiero ya que constituye la base fundamental para su desarrollo empresarial, laboral y económico.
- La microempresa debe definir parámetros de control para evaluar los resultados obtenidos y determinar en qué medida se alcanzaron los objetivos; al implementar un manual administrativo – financiero se puede corregir muchas falencias presentes en cada área de la microempresa.
- Es de vital importancia que “CONFECIONES MARICELA” difunda y aplique el manual administrativo – financiero para satisfacer las necesidades de la microempresa de tal manera que genere información oportuna y confiable.
- Propender a una administración de la microempresa, basada en la planeación, organización, dirección y control; etapas fundamentales que constituyan la esencia de la administración exitosa; para lo cual la gerencia deberá establecer un manual Administrativo – Financiero estableciendo políticas, objetivos para poder evaluar sus logros y dificultades para el cumplimiento de los planes establecidos.
- Por medio del manual Administrativo – Financiero propuesto los directivos de “CONFECIONES MARICELA” deben definir autoridad y responsabilidad a los trabajadores, así como también establecer con claridad las funciones y puestos de trabajo del personal, lo que permitirá tener una adecuada segregación, evitando así duplicación de funciones y actividades incompatibles entre los departamentos.

## BIBLIOGRAFÍA

AGUILAR, R. Metodología de la Investigación Científica, Edit. UTPL, Loja, Ecuador. 2006

BARRETO SÁNCHEZ Heiber: (2005) Tecnoempresa Mayo, Venezuela  
C Ley de Compañías.

CATÁCORA, F. (2004) Sistemas y Procedimientos Contables. Primera Edición. Editorial McGraw/Hill. Venezuela.

CEPEDA Gustavo A. Auditoría y Control Interno, 2004

CERDA, H. Cómo elaborar proyectos, III edición, Edit. Magisterio, Colombia 2003

CÓRDOVA EGOICHEAGA Jorge: (2005) Microempresa Editorial Soferix . Madrid.

ENCICLOPEDIA MICROSOFT ENCARTA 98. Artículos: - Acciones - Bonos - Derivados financieros - Índices financieros

FERNANDEZ INGLES, J. Renting de bienes muebles. C.A. Metropolitan S.A. 3ª Ed., 2002

FINNEY, H. (2005) "Curso de Contabilidad." Introducción. Tomo I, 3ra Edición. México.

FREEMONT Kast y ROSENZWEIG: James (2003). Administración de las organizaciones MacGraw.Hill

HERRERA E. (2000) Administración Educativa. Quito Ecuador

GALVÁN SANTA CRUZ Edgar (2005 – 2009). Plan Nacional de promoción y formalización para la competitividad y desarrollo de la micro y pequeña empresa

LLORENS URRUTIA, J.L. (2002). Nuevos instrumentos financieros para la PYME. Economía Industrial, marzo-abril.

MELINKOFF, Ramón V.: (2002). La Estructura de la Organización. Universidad Central de Venezuela, Caracas

MONTERO, F. Y BARCENAS, M.L. (2005). Apoyo del Instituto de la Pequeña y Mediana Empresa (IMPI) a las pequeñas y medias empresas. Boletín ICE Económico, nº 2517

ORTIZ ANAYA, Héctor 2004 Flujo de Caja y Proyecciones Financieras. Bogotá, Colombia.

PAREJO GAMIR, J.A.; CUERVO GARCÍA, A. Y OTROS (2004). Manual del Sistema Financiero Español. Ariel 1994

RICCARDI, Ricardo: (2002) El Manual del Director, Madrid,

RODRÍGUEZ Raiza (2005) Organización y administración, Universidad José María Vargas, Venezuela

RODRÍGUEZ Valencia. (2003). *Cómo Administrar Pequeñas y Medianas Empresas.* México, D.F Editorial ECASA (Ediciones Contables y Administrativas, S.A. de C.V.,

Rosales G. (2007) Microempresa y su administración, MacGraw.Hill México.

SANTAMARÍA Sandra: (2005) Administración empresarial  
sandy\_santamaria[arroba]hotmail.com

SEGURADO LLORENTE, J.L. El leasing. Ed. De Vecchi, 2004

TERRY, George: (2002). Principios de Administración. México,

Torres Galo (2007) Administración de empresas. Editorial xxxxxx  
Argentina

VARIOS. "Manual práctico del director financiero". Instituto Superior de  
Técnicas y Prácticas Bancarias ("Cuadernos Cinco Días").

VARIOS. "Sistema Financiero y Economía real". Papeles de Economía nº  
65, 2003

Villalobos Iris B., M.B.A. (2000) Estados financieros, Guatemala

PÁEZ, Roberto. N. (2008) Desarrollo de la Mentalidad Empresarial.  
CODEU. Ecuador.

MONTEROS Edgar (2005) Manual de Gestión Microempresarial Editorial  
Universitaria. Ecuador.

SCOTT Besley y BRIGHAM, Eugene F., Año 2009, Fundamentos de  
Administración Financiera, Decimocuarta edición, Editorial CENGAGE  
LEARNING S.A. de V.C., México.

ZAPATA, Sánchez Pedro, Año 2008, Contabilidad general, Sexta edición,  
Editorial McGRAW-HILL INTERAMERICANA EDITORES, S. A. de C. V.,  
México, D. F.

## LINCOGRAFÍA

[www.Administración y finanzas.com](http://www.Administración y finanzas.com)

[www.PlanNegocios.com](http://www.PlanNegocios.com).

Luters D. (2005) en [www.gestiopolis.com/canales/.../microempresa](http://www.gestiopolis.com/canales/.../microempresa)

# ANEXOS

**ANEXO A FORMATO DE ENCUESTA**  
**ENCUESTAS DIRIGIDAS A PROPIETARIOS DE TALLERES DE**  
**CONFECCIONES DE ROPA DEPORTIVA DEL CANTON ANTONIO**  
**ANTE**

**1.- ¿Es artesano calificado?**

SI

NO

**2.- ¿Cuántos años lleva en la actividad?**

De uno a cinco

De cinco a diez

De diez a quince

De quince a veinte

Más de veinte

**3.- ¿La producción se realiza en forma?**

Continua

Mediante Pedidos

Mixta

**4.- ¿Contrata personal con experiencia?**

Si

NO

**5.- ¿La maquinaria y toda clase de implementos con que cuenta cada uno de los talleres satisfacen los requerimientos de producción?**

SI

NO

**6.- ¿El capital de trabajo es?**

Propio

Financiado

Propio y financiado

**7.- ¿Mejoro su situación económica al dedicarse a esta actividad?**

SI

NO

**8.- ¿Tiene definido las funciones de los trabajadores y su responsabilidad?**

SI

NO

**9.-¿Qué aspectos relacionados con su negocio le preocupa?**

Competencia

Organización administrativa y contable

Financiamiento

Escasez de mano de obra

Calidad de tela y terminados

Incremento de precios de materia prima

**10.-¿Nivel de producción semanal?**

Calentadores

Camisetas

Pantalones

Buzos

otros.

**11.- ¿La remuneración s sus trabajadores es?**

Sueldo fijo

Unidad de producción

Mixto

**12.- ¿La remuneración incluye beneficios de ley?**

Si

No

**13.- ¿Sus trabajadores son afiliados al IESS**

SI

NO

**14.- ¿Lleva n control económico contable?**

SI

NO

**15.-¿utiliza bases de contabilidad de costos para determinar el precio del producto?**

Si

NO

**16.- ¿Pertenece al FIAPA?**

SI

NO

**17.- ¿Conoce usted qué tipo de talleres existen en el cantón Antonio Ante?**

Talleres de tejidos de sacos

De confección de ropa deportiva

Talleres de confección de ropa casual

Taller de confección de medias

Taller de confección de ropa interior

**FORMATO B DE ENTREVISTAS**

**ENTREVISTA DIRIGIDA AL GERENTE PROPIETARIO DE CONFECCIONE MARICELA**

**1. ¿Qué aspectos relacionados con su negocio le preocupan? Diga en % del 1 al 100?**

.....  
.....

**2. ¿El producto que usted fabrica tiene aceptación en el mercado**

.....  
.....

**3. ¿Cree usted que localidad de sus productos son excelentes buenos o regulares?**

.....  
.....

**4. ¿Tiene su empresa algún sistema contable o algún otro tipo de registro cual?**

.....  
.....

**5. ¿Tiene controles en manejo tanto de inventarios de bodega como de producto terminado**

.....  
.....

**6. ¿Maneja documentos contables para el pago de nómina del personal operativo y administrativo y con qué documento sustenta el pago de mano de obra?**

- .....  
.....
7. **¿El volumen de ventas es constante o existe variaciones en algunos meses?**  
.....  
.....
8. **¿Es rentable o no la actividad que realiza?**  
.....  
.....
9. **¿Cómo enfrenta la competencia?**  
.....  
.....
10. **¿Cómo costea su producto terminado?**  
.....  
.....
11. **¿El capital que cuenta actualmente es propio o financiado?**  
.....  
.....
12. **¿El local donde funciona la empresa es propio o arrendado?**  
.....  
.....
13. **¿Existe un organigrama dentro del taller?**  
.....  
.....

**ENTREVISTA DIRIGIDA AL PERSONAL ADMINISTRATIVO, AUXILIAR CONTABLE.**

**1. ¿Qué sistema contable utiliza dentro del taller?**

.....  
.....

**2. ¿Con que documento contable controla las entradas y salidas de materia prima?**

.....  
.....

**3. ¿Cada qué tiempo presenta un estado de pérdidas y ganancias?**

.....  
.....

**4. ¿Usted es encargado de la parte de costos tanto de materiales materia prima y costos indirectos de fabricación dentro de la empresa y como se maneja?**

.....  
.....

**5. ¿Qué personas tiene acceso a las guías de materiales?**

.....  
.....

**6. ¿Existe un documento en que se detallen las funciones que deben realizar el personal dentro del taller?**

.....  
.....

**7. ¿Realiza constataciones físicas de inventario y con qué frecuencia lo hace?**

.....  
.....

**8. ¿Cree necesario manejar una contabilidad por medio de un sistema?**

.....  
.....

**9. ¿El gerente propietario le brinda toda la confianza y estaría dispuesto a darle toda la información contable tanto de gastos como de ingresos?**

.....  
.....

**14. ¿Cómo se realiza la contratación del personal?**

.....  
.....

**15. ¿Cómo se realiza el pago al personal?**

.....  
.....

**16. ¿Cómo mantiene un control de asistencia?**

.....  
.....

**17. ¿Cree que la organización que existe actualmente se puede mejorar?**

.....  
.....

**ENTREVISTA DIRIGIDA AL PRESIDENTE DEL FIAPA.**

**1. En Atuntaqui a parte de las empresas y fábricas grandes de tejidos y confección de ropa existen talleres que se dedican a esta actividad.**

.....  
.....

**2. Se ha realizado una estadística de todos estos talleres?**

.....  
.....

**3. Algunos de estos talleres son afiliados a la FIAPA?**

.....  
.....

**4. Se ha buscado formas de capacitar a la gente que tiene talleres artesanales de confección de ropa?.**

.....  
.....

**5. Cómo ha ayudado las ferias de Atuntaqui en el fortalecimiento de estos talleres?**

.....  
.....