



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS**  
**CARRERA DE INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

**TRABAJO DE GRADO**

**TEMA:**

**“MANUAL ADMINISTRATIVO FINANCIERO PARA LA EMPRESA  
MULTIDETALLES, DISTRIBUIDORA DE ARTÍCULOS EN BAZAR,  
PAPELERÍA Y JUGUETES DE LA CIUDAD DE QUITO, PROVINCIA  
DE PICHINCHA”**

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

**AUTORA: RIVERA, L. Joyce D.**

**DIRECTOR: Ing. GUERRA, Vinicio**

**IBARRA, JULIO 2012**

## **RESUMEN EJECUTIVO**

El presente proyecto tiene el objetivo de diseñar un Manual Administrativo Financiero para MULTIDETALLES distribuidora de artículos en bazar, papelería y juguetes de la ciudad de Quito, provincia de Pichincha, que permita mejorar su funcionamiento, contribuyendo al manejo organizacional, con la correcta administración de recursos tanto materiales, económicos, como de talento humano, y la formalización del desarrollo de las funciones y procedimientos tanto administrativos como financieros. Para su desarrollo el proyecto se inicia con la realización de un diagnóstico situacional mediante una investigación de campo para evaluar el entorno con respecto a la propuesta; haciéndose necesaria la aplicación de diferentes técnicas e instrumentos de investigación científica como la entrevista aplicada al propietario y a la Contadora de dicha empresa; del mismo modo se aplican encuestas a los clientes frecuentes, y finalmente se efectúa una observación directa en sus instalaciones, lo cual permite mediante un análisis FODA, identificar el problema diagnóstico. En la fundamentación teórica de la propuesta se revisó toda la información secundaria existente como libros e internet para conocer la estructura y requerimientos de la elaboración del Manual Administrativo Financiero de acuerdo al tipo de empresa a ser aplicado. A continuación se elabora la propuesta administrativa y financiera en la que se incluyen las funciones y procedimientos de cada una de las áreas de la empresa así como las políticas administrativas y financieras, del mismo modo se incluye el plan de cuentas, los estados financieros aplicables a la empresa y los métodos de análisis de los mismos; para ello se utiliza como base tanto el diagnóstico como el marco teórico investigado. Finalmente se realiza un análisis de los impactos que genera la realización del proyecto pues se hace una investigación prospectiva desarrollada mediante la determinación de indicadores y la valoración de los mismos para luego determinar el grado de afectación del proyecto en los ámbitos socioeconómico, empresarial, educativo, cultural y ético.

## EXECUTIVE SUMMARY

This project aims to design a Financial Administrative Manual for the distributes MULTIDETALLES bazaar items, stationery and toys from the city of Quito, Pichincha province, to improve its performance, contributing to organizational management, with the proper administration of material resources, economic, and human talent, and the formalization of the roles and development of administrative and also financial procedures. For its development the project starts with a situational diagnosis analysis through field research in order to assess the environment with respect to the proposal, which is necessary for the application of different techniques and instruments for scientific research and the interview applied to the owner and the accountant of the company, the same way apply frequent customer surveys, and finally in necessary a direct observation on site, which allows using a SWOT analysis, identify the problem diagnosis. On the theoretical basis of the proposal reviewed all existing secondary information such as books and the internet to know the structure and requirements of the Financial Administrative Manual processing according to the type of company to be applied. Bellow elaborates the administrative and financial proposal which includes the functions and procedures of each of the areas of business and administrative and financial policies, the study also includes the chart of accounts, financial statements applicable to the company and the methods of analyzing them, for it is used as the basis of both the diagnosis and theoretical investigation. Finally, an analysis of the impacts generated by the project as a prospective research is developed by identifying indicators and evaluates them, and then determines the degree of involvement in socio-economic project, business, education, cultural and ethical.

## DECLARACIÓN DE AUTORÍA

Yo, Joyce Denice Rivera López portadora de la cédula de ciudadanía número 100292175-5, declaro bajo juramento que el trabajo aquí escrito es de mi autoría, **“MANUAL ADMINISTRATIVO FINANCIERO PARA LA EMPRESA MULTIDETALLES DISTRIBUIDORA DE ARTÍCULOS EN BAZAR, PAPELERÍA Y JUGUETES DE LA CIUDAD DE QUITO, PROVINCIA DE PICHINCHA”** que no ha sido previamente presentado ante ningún tribunal de grado, ni calificación profesional; y que he consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

.....

Firma

Joyce Denice Rivera López

100292175-5

## INFORME DEL DIRECTOR DE TRABAJO DE GRADO

En mi calidad de Director del Trabajo de Grado presentado por la egresada **Joyce Denice Rivera López**, para optar por el título de Ingeniera en Contabilidad Superior y Auditoría, cuyo tema es “**MANUAL ADMINISTRATIVO FINANCIERO PARA LA EMPRESA MULTIDETALLES, DISTRIBUIDORA DE ARTÍCULOS EN BAZAR, PAPELERÍA Y JUGUETES DE LA CIUDAD DE QUITO, PROVINCIA DE PICHINCHA**”, considero que el presente trabajo reúne todos los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del tribunal examinador que se designe.

En la ciudad de Ibarra a los 27 días del mes de Julio del 2012

.....

Firma

ING. VINICIO GUERRA

ASESOR

# UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

## CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR DEL TRABAJO DE GRADO

### A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

Yo, **JOYCE DENICE RIVERA LÓPEZ**, con cédula de ciudadanía Nro. 100292175-5, manifiesto mi 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 autora del trabajo de grado denominado: **“MANUAL ADMINISTRATIVO FINANCIERO PARA LA EMPRESA MULTIDETALLES, DISTRIBUIDORA DE ARTÍCULOS EN BAZAR, PAPELERÍA Y JUGUETES DE LA CIUDAD DE QUITO, PROVINCIA DE PICHINCHA”**, que ha sido desarrollado para optar por el título de Ingeniera en Contabilidad Superior y Auditoría en la Universidad Técnica del Norte, quedando la Universidad facultada para ejercer plenamente los derechos cedidos anteriormente. En mi condición de autora me reservo los derechos morales de la obra antes citada. En concordancia suscribo este documento en el momento que hago la entrega del trabajo final en formato impreso y digital a la Biblioteca de la Universidad Técnica del Norte.

.....  
Firma

Joyce Denice Rivera López

100292175-5

En la ciudad de Ibarra a los 27 días del mes de Julio del 2012

# UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

## 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 forma digital con la finalidad de apoyar los procesos de investigación, docencia y extensión de la Universidad.

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

DATOS DEL CONTACTO			
<b>CÉDULA DE IDENTIDAD:</b>		100292175-5	
<b>APELLIDOS Y NOMBRES:</b>		RIVERA LÓPEZ JOYCE DENICE	
<b>DIRECCIÓN:</b>		LOS CEIBOS RÍO VINCES 5-56	
<b>E-MAIL:</b>		<a href="mailto:joycedrl@yahoo.com">joycedrl@yahoo.com</a>	
<b>TELÉFONO FIJO:</b>	062 954 404	<b>TELÉFONO MÓVIL</b>	08675564-9

<b>DATOS DE LA OBRA</b>	
<b>TÍTULO:</b>	MANUAL ADMINISTRATIVO FINANCIERO PARA LA EMPRESA MULTIDETALLES, DISTRIBUIDORA DE ARTÍCULOS EN BAZAR, PAPELERÍA Y JUGUETES DE LA CIUDAD DE QUITO, PROVINCIA DE PICHINCHA
<b>AUTOR:</b>	JOYCE DENICE RIVERA LÓPEZ
<b>FECHA:AAAAMMDD</b>	
SOLO PARA TRABAJO DE GRADO	
<b>PROGRAMA:</b>	<input checked="" type="checkbox"/> ( x ) PREGRADO <input type="checkbox"/> ( ) POSGRADO
<b>TÍTULO POR EL QUE OPTA:</b>	INGENIERÍA EN CONTABILIDAD SUPERIOR Y AUDITORÍA
<b>ASESOR/DIRECTOR:</b>	ING. VINICIO GUERRA

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

Yo, **JOYCE DENICE RIVERA LÓPEZ**, con cédula de ciudadanía N° **100292175-5**, en calidad de autora y titular de los derechos patrimoniales de la obra o trabajo de grado descrito anteriormente, hago la entrega del ejemplar respectivo en formato digital y autorizo a la Universidad Técnica del Norte, la publicación de la obra en el Repositorio Digital Institucional y uso del archivo digital de 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

La autora manifiesta que la obra objeto de la presente autorización es original y se la desarrolló, sin violar derechos de autor de terceros, por lo tanto la obra es original y que es el titular de los derechos patrimoniales, por lo que asume la responsabilidad sobre el contenido de la misma y

saldrá en defensa de la Universidad en caso de reclamación por parte de terceros.

En la ciudad de Ibarra a los 27 días del mes de Julio del 2012

**LA AUTORA**

**ACEPTACIÓN**

(Firma):.....

(Firma):.....

Nombre: Joyce D. Rivera López

Nombre: Esp. Ximena Vallejo

Cédula: 100292175-5

Cargo: JEFA DE BIBLIOTECA

Facultado por resolución de Concejo Universitario \_\_\_\_\_

## DEDICATORIA

*El presente trabajo está dedicado a mi familia, de manera especial a mis padres Catalina y Julio que han sido el mayor apoyo en mi vida y mi educación, a mis hijas Danna y Thais que son la fuerza que me impulsa a seguir adelante, superarme y ser cada día mejor, a mi esposo Steeb que es un pilar fundamental en todo momento, finalmente a todos quienes participaron directa o indirectamente en la elaboración del presente trabajo.*

*Joyce Rivera*

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a Dios por darme la fuerza necesaria para cumplir una más de mis metas, a mis maestros que con su sabiduría y conocimientos impartidos en las aulas me han permitido crecer personal y profesionalmente, a la Universidad Técnica del Norte por brindarme la oportunidad de educarme en tan prestigiosa Institución, de manera especial al Ing. Vinicio Guerra maestro que con sus conocimientos y experiencia ha guiado el correcto desarrollo de este trabajo.

Finalmente mi agradecimiento al Lic. Joselito Chicaiza propietario de la empresa MULTIDETALLES por abrirme las puertas, brindarme su apoyo y colaboración.

## **PRESENTACIÓN**

El presente trabajo de investigación titulado “MANUAL ADMINISTRATIVO FINANCIERO PARA LA EMPRESA MULTIDETALLES, DISTRIBUIDORA DE ARTÍCULOS EN BAZAR, PAPELERÍA Y JUGUETES DE LA CIUDAD DE QUITO, PROVINCIA DE PICHINCHA”, se encuentra conformado por cuatro capítulos entre los cuales están: Diagnóstico Situacional, Marco Teórico, Propuesta y Análisis de Impactos.

El primer capítulo está constituido por el Diagnóstico a través del cual se pudo conocer la situación de la empresa con relación a la propuesta, para lo cual se hizo necesaria la aplicación de técnicas e instrumentos como la encuesta, misma que fue aplicada a los clientes y al persona de la empresa , otro instrumento que se aplicó fue la entrevista tanto al gerente propietario como a la contadora, finalmente se efectuó una observación directa en las instalaciones; con la información recopilada se pudo desarrollar la matriz FODA y concluir determinando el problema.

A continuación se efectuó una investigación tanto bibliográfica documental como lincográfica, la misma que facultó la elaboración del Marco Teórico en el cual se detallan los conceptos y definiciones que permitieron fundamentar la propuesta, dentro de los cuales se incluye aspectos relacionados a los manuales administrativo, financiero y a la empresa.

Posteriormente se diseñó y elaboró la propuesta en base a la investigación realizada en los capítulos anteriores, donde se incluye la información de la empresa, las funciones y procedimientos de cada uno de los miembros de la misma, así como sus perfiles, también se detallan las políticas tanto administrativas como financieras, se diseña un plan de cuentas y los estados financieros básicos para la ejecución del análisis financiero a través de métodos e indicadores.

Finalmente, en el cuarto capítulo se recopilan los impactos generados con la aplicación de la propuesta en la empresa MULTIDETALLES, en los ámbitos socioeconómico, empresarial, educativo, cultural y ético, mediante una investigación prospectiva con la utilización de indicadores y la valoración de los mismos.

## ÍNDICE

Portada.....	i
RESUMEN EJECUTIVO.....	ii
EXECUTIVE SUMMARY.....	iii
DECLARACIÓN DE AUTORÍA.....	iv
INFORME DEL DIRECTOR DE TRABAJO DE GRADO.....	v
CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR DEL TRABAJO DE GRADO.....	vi
AUTORIZACIÓN DE USO Y PUBLICACIÓN.....	vii
DEDICATORIA.....	x
AGRADECIMIENTO.....	xi
PRESENTACIÓN.....	xii
ÍNDICE.....	xiv
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	xxiii
ÍNDICE DE CUADROS.....	xxiv
INTRODUCCIÓN.....	xxvi
JUSTIFICACIÓN.....	xxvii
OBJETIVOS.....	xxviii

### CAPÍTULO I

#### DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

ANTECEDENTES.....	29
OBJETIVOS.....	30
Objetivo General.....	30
Objetivos Específicos.....	30
VARIABLES DIAGNÓSTICAS.....	30
INDICADORES.....	31

Estructura Administrativa.....	31
Productos.....	31
Comercialización.....	31
Comunicación.....	31
Talento Humano.....	32
Aspectos Contables Financieros.....	32
Normativa Legal.....	32
MATRIZ DE RELACIÓN DIAGNÓSTICA.....	33
IDENTIFICACIÓN DE LA POBLACIÓN .....	35
CÁLCULO DE LA MUESTRA.....	35
FÓRMULA.....	35
DISEÑO DE LOS INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN.....	36
INFORMACIÓN PRIMARIA.....	36
INFORMACIÓN SECUNDARIA.....	37
EVALUACIÓN DE LA INFORMACIÓN.....	38
Encuesta Dirigida a los Clientes.....	38
Encuesta Dirigida al Personal de la Empresa.....	52
Entrevista Dirigida al Gerente Propietario.....	64
Entrevista Dirigida a la Contadora.....	70
Observación Directa.....	72
MATRIZ FODA.....	75
FORTALEZAS.....	75
OPORTUNIDADES.....	76
DEBILIDADES .....	77
AMENAZAS.....	77
CRUCES ESTRATÉGICOS FO, FA, DO, DA .....	78

Fortalezas – Oportunidades (FO).....	78
Debilidades – Oportunidades (DO).....	79
Fortalezas – Amenazas (FA).....	79
Debilidades – Amenazas (DA).....	80
PROBLEMA DIAGNÓSTICO.....	80

## CAPÍTULO II

### MARCO TEÓRICO

DEFINICIÓN DE MARCO TEÓRICO.....	82
MANUALES ADMINISTRATIVOS.....	82
DEFINICIÓN DE MANUAL ADMINISTRATIVO.....	82
OBJETIVOS DE LOS MANUALES.....	84
VENTAJAS DE LOS MANUALES ADMINISTRATIVOS.....	85
En cuanto a la organización.....	85
En cuanto a los ejecutivos.....	85
En cuanto al personal.....	85
DESVENTAJAS DE LOS MANUALES ADMINISTRATIVOS.....	86
CLASIFICACIÓN DE LOS MANUALES ADMINISTRATIVOS.....	87
Por su alcance.....	87
Por su contenido.....	87
Por su Función Específica .....	88
ESTRUCTURA ORGANIZATIVA.....	89
Organización formal.....	90
Organización Informal.....	90
Organigrama.....	90
División de trabajo.....	90
Jerarquía.....	91

Autoridad.....	91
Responsabilidad.....	91
Delegación.....	91
MANUALES FINANCIEROS.....	92
DEFINICIÓN DE MANUALES FINANCIEROS.....	92
IMPORTANCIA DE LOS MANUALES FINANCIEROS.....	93
ESTADOS FINANCIEROS.....	93
TIPOS DE ESTADOS FINANCIEROS.....	94
Estado Financiero proyectado.....	93
Estados Financieros auditados.....	94
Estados Financieros consolidados.....	94
Estados Financieros comparativos.....	95
COMPONENTES DE LOS ESTADOS FINANCIEROS.....	95
Balance General.....	95
Estado de Resultados.....	96
Estado de Evolución del Patrimonio.....	96
Estado de Flujos de Efectivo.....	96
Notas Explicativas y Políticas Contables.....	96
ANÁLISIS DE LOS ESTADOS FINANCIEROS.....	97
Análisis comparativo.....	97
Análisis de Tendencias.....	97
Estados Financieros proporcionales.....	98
Indicadores financieros.....	98
Método vertical.....	99
Método horizontal.....	99
Método histórico.....	100

EMPRESA.....	100
DEFINICIÓN DE EMPRESA.....	100
CONFORMACIÓN DE LA EMPRESA.....	101
OBJETIVOS DE LAS EMPRESAS.....	102
TIPO DE EMPRESAS CLASIFICADOS SEGÚN DIVERSOS CRITERIOS.....	102
SEGÚN EL SECTOR DE ACTIVIDAD.....	102
Empresas del Sector Primario.....	102
Empresas del Sector Secundario o Industrial.....	103
Empresas del Sector Terciario o de Servicios.....	103
SEGÚN EL TAMAÑO.....	103
Grandes Empresas.....	103
Medianas Empresas.....	103
Pequeñas Empresas.....	104
Microempresas.....	104
SEGÚN LA PROPIEDAD DEL CAPITAL.....	104
Empresa Privada.....	104
Empresa Pública.....	104
Empresa Mixta.....	104
SEGÚN EL ÁREA EN LA QUE SE DESENVUELVEN.....	105
Empresas dedicadas a la Venta al Detalle.....	105
Empresas Mayoristas o Distribuidoras.....	105
SEGÚN LA FORMA JURÍDICA.....	105
Unipersonal.....	105
Sociedad Colectiva.....	105
Cooperativas.....	106

Comanditarias.....	106
Sociedad de Responsabilidad Limitada.....	106
Sociedad Anónima.....	106

### CAPÍTULO III

#### PROPUESTA ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA PARA MULTIDETALLES

MANUAL ADMINISTRATIVO.....	107
INFORMACIÓN DE LA EMPRESA.....	107
MISIÓN.....	107
VISIÓN.....	108
NIVELES ADMINISTRATIVOS.....	108
ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL.....	109
ORGANIGRAMA FUNCIONAL.....	110
OBJETIVOS.....	111
VALORES.....	111
PRINCIPIOS.....	112
POLÍTICAS ADMINISTRATIVAS.....	112
REGLAMENTO INTERNO.....	113
MANUAL DEL FUNCIONES.....	115
MANUAL DE FUNCIONES DE GERENTE GENERAL.....	116
Descripción del cargo.....	116
MANUAL DE FUNCIONES DE SECRETARIA.....	119
Descripción del cargo.....	119
Análisis del aspirante al cargo.....	121
MANUAL DE FUNCIONES DE CONTADOR (A).....	122
Descripción del cargo.....	122

Análisis del aspirante al cargo.....	124
MANUAL DE FUNCIONES DE VENDEDOR (A) DE ALMACÉN.....	125
Descripción del cargo.....	125
Análisis del aspirante al cargo.....	127
MANUAL DE FUNCIONES DE VENDEDOR (A) EXTERNO.....	128
Descripción del cargo.....	128
Análisis del aspirante al cargo.....	130
MANUAL DE FUNCIONES DE CAJERO (A).....	131
Descripción del cargo.....	131
Análisis del aspirante al cargo.....	133
MANUAL DE FUNCIONES DE BODEGA.....	134
Descripción del cargo.....	134
Análisis del aspirante al cargo.....	136
MANUAL FINANCIERO.....	137
POLÍTICAS FINANCIERAS.....	137
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS.....	137
SIMBOLOGÍA EMPLEADA EN LOS FLUJOGRAMAS.....	138
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ADQUISICIONES.....	140
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS VENTAS AL CONTADO.....	143
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS VENTAS A CRÉDITO.....	145
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS CUENTAS INCOBRABLES.....	147
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS COBROS.....	148
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DEVOLUCIONES.....	150
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DESEMBOLSOS CON CHEQUE...	152
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS INVENTARIOS.....	155
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PAGO DE NÓMINA.....	157

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS TRIBUTACIÓN.....	159
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ARQUEO DE CAJA.....	160
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE MOVIMIENTOS DE CAJA CHICA.....	163
PLAN DE CUENTAS.....	165
ESTADOS FINANCIEROS BÁSICOS.....	169
ANÁLISIS FINANCIERO.....	174

#### CAPÍTULO IV

##### ANÁLISIS DE IMPACTOS DEL PROYECTO

IMPACTO SOCIO ECONÓMICO.....	191
Generación de empleo.....	191
Mejoramiento de ingresos.....	192
Mejoramiento de la calidad de vida.....	192
Estabilidad laboral.....	192
Clima laboral.....	192
IMPACTO EMPRESARIAL.....	193
Espíritu emprendedor.....	194
Eficiencia del trabajo.....	194
Toma de decisiones.....	194
Asignación óptima de recursos.....	194
Rentabilidad.....	194
Servicio al Cliente.....	195
Visión clara de la situación financiera .....	195
Competencia.....	195
IMPACTO EDUCATIVO.....	196
Aplicación de conocimientos.....	196

Generación de conocimientos.....	196
Base de consulta.....	197
IMPACTO CULTURAL.....	197
Cultura Organizativa.....	198
Cultura Financiera.....	198
Referente para empresas del sector.....	198
IMPACTO ÉTICO.....	199
Honestidad.....	199
Transparencia.....	199
Puntualidad.....	200
Fidelidad.....	200
Competencia leal.....	200
NIVEL GENERAL DE IMPACTO.....	201
CONCLUSIONES.....	202
RECOMENDACIONES.....	203
BIBLIOGRAFÍA.....	204
LINCOGRAFÍA.....	206
ANEXOS.....	210
ANEXO N° 1 Encuesta dirigida a los clientes de MULTIDETALLES.....	211
ANEXO N° 2 Entrevista dirigida al Gerente Propietario de MULTIDETALLES.....	213
ANEXO N° 3 Entrevista dirigida a la contadora de MULTIDETALLES..	215
ANEXO N° 4 Entrevista dirigida al personal de MULTIDETALLES.....	216
ANEXO N° 5 Ficha de Observación A.....	218
ANEXO N° 6 Ficha de Observación B.....	219
ANEXO N° 7 Requisición de compra.....	220

	ANEXO N° 8 Orden de	
	Compra.....	221
ANEXO	N° 9 Guía de	
Remisión.....		222
ANEXO N° 10	Nota de Pedido.....	223
ANEXO N° 11	Factura.....	224
ANEXO N° 12	Solicitud de Crédito.....	225
ANEXO N° 13	Reporte de Cuentas por Cobrar.....	226
ANEXO N° 14	Recibo de cobro.....	227
ANEXO N° 15	Informe de recuperación de cartera.....	228
ANEXO N° 16	Comprobante de Ingreso.....	229
	ANEXO N° 17 Nota de	
	Crédito.....	230
ANEXO N° 18	Comprobante de Egreso.....	231
ANEXO N° 19	Hoja de inventario.....	232
ANEXO N° 20	Tarjetas Kardex.....	233
ANEXO N° 21	Rol de pagos.....	234
ANEXO N° 22	Acta de Arqueo de Caja.....	235

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

	GRÁFICO N° 1.- Calidad de	
	productos.....	39
GRÁFICO N° 2.-	Atención al cliente.....	40
GRÁFICO N° 3.-	Medios publicitarios.....	42
GRÁFICO N° 4.-	Inconvenientes en la entrega de productos.....	43
GRÁFICO N° 5.-	Precios.....	44
GRÁFICO N° 6.-	Variedad de Productos.....	46

GRÁFICO N° 7.- Implementación de líneas.....	47
GRÁFICO N° 8.- Abastecimiento suficiente.....	48
GRÁFICO N° 9.- Ubicación.....	49
GRÁFICO N° 10.- Promociones o Descuentos.....	50
GRÁFICO N° 11.- Lugar de Origen.....	52
GRÁFICO N° 12.- Cargo.....	53
GRÁFICO N° 13.- Tiempo de trabajo.....	54
GRÁFICO N° 14.- Nivel de Instrucción.....	55
GRÁFICO N° 15.- Recepción de instrucciones.....	57
GRÁFICO N° 16.- Capacitaciones.....	58
GRÁFICO N° 17.- Estabilidad Laboral.....	59
GRÁFICO N° 18.- Existencia de un manual.....	60
GRÁFICO N° 19.- Conocimiento sobre los Manuales.....	61
GRÁFICO N° 20.- Contribución de un manual.....	62
GRÁFICO N° 21.- Razones para contar con un manual.....	64

### ÍNDICE DE CUADROS

CUADRO N° 1.- Matriz de Relación Diagnóstica.....	33
CUADRO N° 2.- Calidad de productos.....	38
CUADRO N° 3.- Atención al cliente.....	40
CUADRO N° 4.- Medios Publicitarios.....	41
CUADRO N° 5.- Inconvenientes en la entrega de productos.....	43
CUADRO N° 6.- Precios.....	44
CUADRO N° 7.- Variedad de productos.....	45
CUADRO N° 8.- Implementación de líneas.....	46

CUADRO N° 9.- Abastecimiento suficiente.....	47
CUADRO N° 10.- Ubicación.....	48
CUADRO N° 11.- Promociones o Descuentos.....	50
CUADRO N° 12.- Lugar de Origen.....	51
CUADRO N° 13.- Cargo.....	53
CUADRO N° 14.- Tiempo de trabajo.....	54
CUADRO N° 15.- Nivel de Instrucción.....	55
CUADRO N° 16.- Recepción de instrucciones.....	56
CUADRO N° 17.- Capacitaciones.....	57
CUADRO N° 18.- Estabilidad Laboral.....	59
CUADRO N° 19.- Existencia de un manual.....	60
CUADRO N° 20.- Conocimiento sobre los Manuales.....	61
CUADRO N° 21.- Contribución de un manual.....	62
CUADRO N° 22.- Razones para contar con un manual.....	63
CUADRO N° 23.- Plan General de Cuentas.....	165
CUADRO N° 24.- Estado de Evolución del Patrimonio.....	173
CUADRO N° 25.- Análisis Vertical.....	175
CUADRO N° 26.- Escala de valoración.....	190
CUADRO N° 27.- Impacto Socioeconómico.....	191
CUADRO N° 28.- Impacto Empresarial.....	193
CUADRO N° 29.- Impacto Educativo.....	196
CUADRO N° 30.- Impacto Cultural.....	197
CUADRO N° 31.- Impacto Ético.....	199
CUADRO N° 32.- Nivel General de Impacto.....	201

## INTRODUCCIÓN

Los manuales administrativos financieros constituyen una herramienta que favorece la organización y desarrollo de las funciones empresariales, permitiendo optimizar recursos tanto materiales como económicos y de talento humano, en este sentido la presente investigación tiene como finalidad mejorar el manejo administrativo y financiero de la empresa MULTIDETALLES, aportando así en el cumplimiento de los objetivos planteados tanto por la empresa como por la investigadora.

Toda empresa constituida debe poseer un manual administrativo financiero, porque su finalidad es facilitar tanto las funciones de quienes la conforman así como el movimiento económico programado que debe seguir una secuencia para evidenciar su estado de crecimiento y proyección, desde el punto de vista financiero tiene una importancia primordial el uso y aplicación del manual ya que esto permite equilibrar la situación financiera de la empresa.

El uso y aplicación del manual administrativo financiero propuesto para la empresa MULTIDETALLES indujo a obtener resultados positivos demostrados en su completa reestructuración tanto administrativa como financiera; en el campo administrativo se estableció funciones y procedimientos para cada puesto de trabajo, lo que facilitó el ejercicio laboral y la optimización de tiempo y recursos en cada procedimiento; en lo financiero se reflejó el real estado actual de la empresa y en base a este efecto se proyectó con mayor facilidad el crecimiento económico de la misma desde la matriz a su sucursal.

## JUSTIFICACIÓN

El presente proyecto de investigación pretende contribuir con el crecimiento de MULTIDETALLES mediante la creación de un Manual Administrativo Financiero que constituya una herramienta para facilitar el manejo organizacional, optimizar recursos, formalizar el desarrollo tanto de funciones, como procedimientos administrativos y financieros, facilitando el control interno y la consecución de los objetivos establecidos.

Desde el punto de vista económico, material y humano, es posible la realización del presente proyecto, debido a que se cuenta con la posibilidad de obtener la información requerida, así como los recursos económicos para cubrir los gastos de investigación, además de la predisposición del investigador para la realización del mismo.

A pesar de la existencia de este tipo de trabajos desarrollados con anterioridad, este trabajo es de gran utilidad para MULTIDETALLES.

El beneficiario directo con la realización del proyecto será el propietario de la empresa MULTIDETALLES, al contar con información que facilite la toma de decisiones y le permitirá mejorar el normal desarrollo de las actividades empresariales; mientras que los beneficiarios indirectos serán sus colaboradores, al laborar en una institución con bases más sólidas para su funcionamiento, garantizándoles estabilidad y seguridad laboral así como sus clientes al obtener un servicio más eficaz y eficiente.

## **OBJETIVOS**

### **OBJETIVO GENERAL**

Diseñar un Manual Administrativo Financiero para la empresa MULTIDETALLES distribuidora de artículos en bazar, papelería y juguetes de la ciudad de Quito, provincia de Pichincha.

### **OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- ✓ Realizar un diagnóstico con la finalidad de evaluar la situación del entorno con respecto a la propuesta del proyecto.
- ✓ Fundamentar el proyecto mediante una investigación documental que permita sentar las bases teórico-científicas, mismas que servirán de referente para su realización.
- ✓ Diseñar la propuesta de implementación, validarla con expertos para establecer la mejora ocasionada en el manejo administrativo y financiero.
- ✓ Establecer y analizar los impactos que genere el proyecto, en los ámbitos socioeconómico, empresarial, educativo, cultural y ético.

## **CAPÍTULO I**

### **1. DIAGNÓSTICO SITUACIONAL**

#### **1.1. ANTECEDENTES**

La empresa MULTIDETALLES fue creada hace siete años en la ciudad de Quito con la denominación de STICKERS la cual estaba integrada por cuatro personas, en aquel entonces se inició con la comercialización de tarjetería y afiches; luego de un tiempo cambió su razón social por la que mantiene hasta el momento.

Con el paso del tiempo ha ido implementando nuevas líneas de productos, en la actualidad es una empresa de tipo unipersonal y se encuentra constituida como Persona Natural no obligada a llevar Contabilidad, dedicada a la distribución de una gran variedad de artículos de bazar, papelería y juguetes al por mayor y menor, preocupada por robustecer relaciones mediante la comercialización de productos de bazar, regalos y hogar, así como de facilitar y mejorar las actividades laborales y educativas a través de la comercialización de útiles escolares y suministros de oficina.

La empresa en todo momento ha buscado incrementar su competitividad, ser una empresa líder y posicionarse en el mercado nacional, por lo que hace cuatro años abrió un segundo local, el cual se encuentra ubicado en la misma ciudad, su mercado se extiende a todo el país de manera especial a la zona norte.

Debido a que la empresa ha operado en el mercado sin el aprovechamiento de estrategias administrativas y financieras, se ve en la necesidad de aplicar un Manual Administrativo Financiero, con la

finalidad de analizar su desarrollo y rendimiento, tener un mejor y correcto funcionamiento, y a su vez cumplir con los objetivos planteados logrando una ventaja competitiva.

## **1.2. OBJETIVOS**

### **1.2.1. Objetivo General**

Realizar un diagnóstico de la empresa MULTIDETALLES para determinar fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, con la finalidad de evaluar la situación del entorno con respecto a la propuesta.

### **1.2.2. Objetivos Específicos**

- ✓ Evaluar la estructura administrativa de la empresa MULTIDETALLES.
- ✓ Identificar la calidad de productos que brinda la empresa.
- ✓ Analizar el proceso de la comercialización de los productos.
- ✓ Determinar las políticas de comunicación de la empresa.
- ✓ Valorar la calidad de talento humano que labora en MULTIDETALLES.
- ✓ Conocer las formas de manejo contable que tiene la empresa.
- ✓ Establecer el cumplimiento de las normas legales.

### 1.3. VARIABLES DIAGNÓSTICAS

- a) Estructura Administrativa
- b) Productos
- c) Comercialización
- d) Comunicación
- e) Talento Humano
- f) Aspectos contables financieros
- g) Normativa Legal

### 1.4. INDICADORES

#### **a) Estructura Administrativa**

- ✓ Cumplimiento de objetivos
- ✓ Organigrama
- ✓ Delimitación de funciones
- ✓ Políticas y Procedimientos
- ✓ Flexibilidad

#### **b) Productos**

- ✓ Calidad
- ✓ Variedad
- ✓ Precios de los productos

#### **c) Comercialización**

- ✓ Localización
- ✓ Condiciones del lugar
- ✓ Atención al Cliente
- ✓ Eficiencia
- ✓ Frecuencia de compra
- ✓ Convenios
- ✓ Merchandising

#### **d) Comunicación**

- ✓ Publicidad
- ✓ Comunicación Interna
- ✓ Canales de Distribución

#### **e) Talento Humano**

- ✓ Distribución de funciones
- ✓ Experiencia
- ✓ Formación Académica
- ✓ Estabilidad Laboral
- ✓ Incentivos

#### **f) Aspectos Contables Financieros**

- ✓ Software
- ✓ Inventarios
- ✓ Índices Financieros
- ✓ Rentabilidad
- ✓ Formas de Financiamiento

#### **g) Normativa Legal**

- ✓ Tributación
- ✓ Seguridad y Salud en el trabajo

## 1.5. MATRIZ DE RELACIÓN DIAGNÓSTICA

**CUADRO N° 1**

**MATRIZ DE RELACIÓN DIAGNÓSTICA**

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	VARIABLES	INDICADORES	FUENTES	TÉCNICAS	PÚBLICO META
1. Evaluar la estructura administrativa de la empresa MULTIDETALLES.	Estructura Administrativa	Cumplimiento de objetivos	Primaria	Entrevista	Gerente Propietario de MULTIDETALLES
		Organigrama	Primaria	Entrevista	Gerente Propietario de MULTIDETALLES
		Delimitación de funciones	Primaria	Entrevista	Gerente Propietario de MULTIDETALLES
		Políticas y Procedimientos	Primaria	Entrevista	Gerente Propietario de MULTIDETALLES
		Flexibilidad	Primaria	Observación Directa	Instalaciones de MULTIDETALLES
2. Identificar la calidad de productos que brinda la empresa.	Productos	Calidad	Primaria	Encuesta	Clientes
		Variación	Primaria	Encuesta	Clientes
		Precios de los productos	Primaria	Encuesta	Clientes
3. Analizar el proceso de comercialización de los productos.	Comercialización	Localización	Primaria	Observación Directa	Instalaciones de MULTIDETALLES
		Condiciones del lugar	Primaria	Observación Directa	Instalaciones de MULTIDETALLES
		Atención al cliente	Primaria	Encuesta	Clientes
				Observación Directa	Instalaciones de MULTIDETALLES
		Eficiencia	Primaria	Encuesta	Clientes
		Frecuencia de compra	Primaria	Entrevista	Gerente Propietario de MULTIDETALLES
		Convenios	Primaria	Entrevista	Gerente Propietario de MULTIDETALLES
		Merchandising	Primaria	Observación Directa	Instalaciones de MULTIDETALLES
Canales de distribución	Primaria	Entrevista	Gerente Propietario de MULTIDETALLES		
4. Determinar las políticas de comunicación de la	Comunicación	Publicidad	Primaria	Entrevista	Gerente Propietario de MULTIDETALLES
			Primaria	Encuesta	Clientes
		Comunicación interna	Primaria	Encuesta	Personal de la empresa

empresa.		Canales de Distribución	Primaria	Entrevista	Gerente Propietario de MULTIDETALLES
5. Valorar la calidad de talento humano que labora en MULTIDETALLES.	Talento Humano	Distribución de funciones	Primaria	Entrevista	Gerente Propietario de MULTIDETALLES
				Encuesta	Personal de la empresa
		Experiencia	Primaria	Encuesta	Personal de la empresa
		Formación Académica	Primaria	Entrevista	Gerente Propietario de MULTIDETALLES
			Primaria	Encuesta	Personal de la empresa
		Estabilidad laboral	Primaria	Encuesta	Personal de la empresa
Incentivos	Primaria	Encuesta	Personal de la empresa		
6. Conocer las formas de manejo contable que tiene la empresa.	Aspectos contables financieros	Registros contables	Primaria	Entrevista	Contadora de MULTIDETALLES
		Inventarios	Primaria	Entrevista	Contadora de MULTIDETALLES
			Secundaria	Revisión Documental	Documentos de la empresa
		Índices Financieros	Primaria	Entrevista	Contadora de MULTIDETALLES
		Rentabilidad	Primaria	Entrevista	Gerente Propietario de MULTIDETALLES
Formas de Financiamiento	Primaria	Entrevista	Gerente Propietario de MULTIDETALLES		
7. Establecer el cumplimiento de las normas legales.	Normativa Legal	Tributación	Secundaria	Revisión Documental	Documentos de la empresa
		Salud y Seguridad en el trabajo	Primaria	Observación Directa	Instalaciones de MULTIDETALLES

**FUENTE:** La presente investigación

**AUTORA:** Joyce Rivera

## 1.6. IDENTIFICACIÓN DE LA POBLACIÓN

Para la recolección de la información requerida una de las técnicas empleadas fue la entrevista, la cual se aplicó tanto a la contadora de la empresa como al Gerente Propietario de la misma.

Así también se hizo necesaria la aplicación de encuestas a todo el personal de la empresa y siendo los clientes frecuentes otro sector importante para esta investigación, también fueron considerados como fuente primaria de información a quienes se aplicó la misma técnica.

## 1.7. CÁLCULO DE LA MUESTRA

La población identificada como clientes frecuentes de la empresa fue equivalente a 150 negocios, por lo que es considerada como población finita, por esta razón se utilizó un margen de error del 5%, con un nivel de confianza del 95%, empleando una desviación de la población al cuadrado o varianza de 0,25 y un valor tipificado (Z) que corresponde a 1.96 doble cola.

MULTIDETALLES cuenta con ocho empleados, al tratarse de un número reducido, se aplica la técnica a la totalidad de la población.

## 1.8. FÓRMULA

La fórmula empleada para el cálculo de la muestra es la siguiente:

$$n = \frac{N \times Z^2 \times \delta^2}{E^2(N - 1) + Z^2 \times \delta^2}$$
$$n = \frac{150 \times 1.96^2 \times 0.25}{0.05^2(150 - 1) + 1.96^2 \times 0.25}$$

$$n = \frac{144.06}{0.3725 + 0.9604}$$

$$n = 108.080126 \approx 108$$

Luego de efectuar el cálculo de la muestra se aplicaron las encuestas a 108 clientes frecuentes de la empresa MULTIDETALLES.

## **1.9. DISEÑO DE LOS INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN**

Para la realización del presente trabajo fue necesario identificar la información tanto primaria como secundaria.

### **1.9.1. INFORMACIÓN PRIMARIA**

La información primaria empleada es la que se detalla a continuación:

#### **a) Encuestas**

La elaboración de los instrumentos de investigación tanto para trabajadores como para clientes, estuvieron basadas en los indicadores, su aplicación se efectuó en la segunda y tercera semana del mes de abril del año 2010 en las instalaciones de la empresa, para los clientes frecuentes se aplicó esta misma modalidad y en algunos casos por medio de llamadas telefónicas.

#### **b) Entrevistas**

Las entrevistas se aplicaron en forma personal por parte de la investigadora, las mismas que fueron efectuadas en la segunda semana del mes de abril del año 2010; para su ejecución se elaboró con

anterioridad el cuestionario en el cual se recopilaron todas las inquietudes relacionadas a las variables e indicadores anteriormente seleccionados. Las entrevistas fueron aplicadas tanto al Gerente Propietario como a la Contadora de la empresa quienes proporcionaron toda la información requerida.

### **c) Observación Directa**

Entre los aspectos que fueron objeto de observación están las condiciones de las instalaciones, su distribución, su capacidad, así como la seguridad y salud de su personal y la flexibilidad en la estructura administrativa, para lo cual se acudió a la empresa en los días laborables.

La atención por parte del personal y la puntualidad del mismo; fueron otros de los puntos a observar para lo cual se hizo necesaria la presencia de la investigadora en las instalaciones desde el inicio de la jornada laboral.

Para mantener una constancia de lo observado se realizó el registro en las fichas de observación en las cuales se detallaron los aspectos más relevantes percibidos.

### **1.9.2. INFORMACIÓN SECUNDARIA**

Se utilizó documentación legal sobre la cual se rige el normal funcionamiento de la empresa:

- ✓ Ley de Régimen Tributario Interno.
- ✓ Normas Ecuatorianas de Contabilidad.
- ✓ Normas Internacionales de Contabilidad.
- ✓ Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados.
- ✓ Código de Trabajo.

- ✓ Ley de Seguridad y Salud en el Trabajo.
- ✓ Documentación interna de la Institución.
- ✓ INEC (incremento poblacional: 2001 = 12'156.608 personas; 2010 = 14'483.499; 2012 = 15'623.755); (Los negocios que más se desarrollan en la economía nacional están vinculados con el comercio al por mayor y menor. Las actividades comerciales están entre las principales con el 54,94%, seguidas de las actividades de servicio 12,61%, la industria manufacturera 8,20%, las actividades de alojamiento y de servicio de comida con el 8,10%)
- ✓ Registro Oficial N° 512 (recargo arancelario: 35% adornos, 30% maquillaje, 30% reproductores de sonido, 30% dispositivos de almacenamiento, 30% juguetes, coches y triciclos) 22 de Enero de 2009
- ✓ Resolución N° 63 COMEX (incremento 30% papel, 25% papel autocopia, 30% cintas adhesivas) 11 de Junio de 2012

## 1.10. EVALUACIÓN DE LA INFORMACIÓN

### 1.10.1. ENCUESTA DIRIGIDA A LOS CLIENTES

- 1) La calidad de los productos que usted ha adquirido en MULTIDETALLES es:

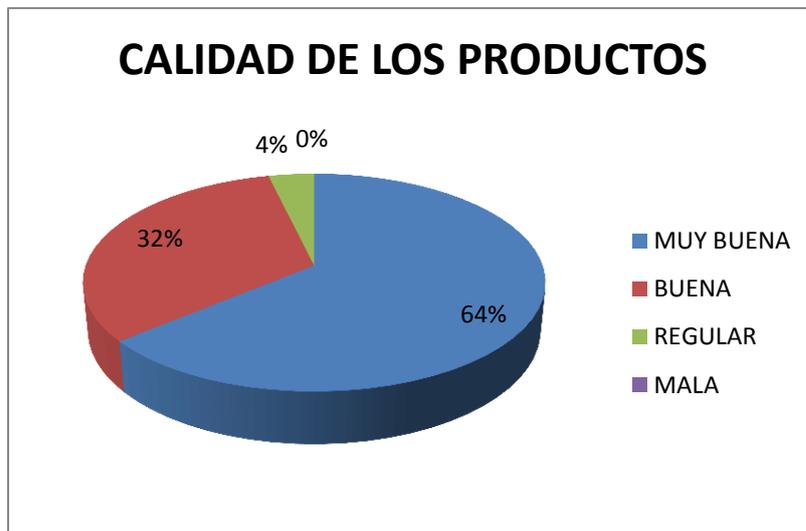
**CUADRO N° 2**  
CALIDAD DE LOS PRODUCTOS

ALTERNATIVAS	PONDERACIÓN	PORCENTAJE
MUY BUENA	69	64%
BUENA	35	32%
REGULAR	4	4%
MALA	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>108</b>	<b>100%</b>

**FUENTE:** Encuesta dirigida a los clientes

**AUTORA:** Joyce Rivera

**GRÁFICO N° 1**



**FUENTE:** Encuesta dirigida a los clientes  
**AUTORA:** Joyce Rivera

#### ✓ ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Luego de los resultados obtenidos se puede observar que un gran número de clientes considera que la calidad de los productos es muy buena, mientras que un número casi similar la considera buena y tan solo un número muy reducido la considera regular, pues los clientes están conscientes de que la empresa al ser comercializadora y no productora, únicamente entrega los productos tal y como los recibe de su proveedor. De todos modos la empresa siempre ha intentado reponer los productos en mal estado por otros que se encuentren en excelentes condiciones evitando en lo máximo que se produzcan pérdidas por parte de los clientes y a su vez se llega a acuerdos de devoluciones con las compañías proveedoras, en los casos en los que el producto se encuentre en malas condiciones.

2) La atención que recibe por parte del personal de la empresa es

**CUADRO N° 3**  
**ATENCIÓN AL CLIENTE**

<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>PONDERACIÓN</b>	<b>PORCENTAJE</b>
MUY BUENA	87	81%
BUENA	21	19%
REGULAR	0	0%
MALA	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>108</b>	<b>100%</b>

**FUENTE:** Encuesta dirigida a los clientes

**AUTORA:** Joyce Rivera

**GRÁFICO N° 2**



**FUENTE:** Encuesta dirigida a los clientes

**AUTORA:** Joyce Rivera

### ✓ ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

De acuerdo a lo indicado en las encuestas, la atención recibida por parte del personal de la empresa MULTIDETALLES, es catalogada muy buena

en un alto porcentaje, mientras que tan solo un porcentaje menor considera la atención recibida como buena, estas cifras resultan muy alentadoras para la empresa, pues uno de los aspectos más importantes en su actividad es la satisfacción de sus clientes; de todas maneras es importante que se intente lograr la excelencia enfatizando en el trato amable y cordial por parte del personal.

- 3) ¿A través de qué medio publicitario llegó a conocer la existencia y dotación de productos de la empresa?

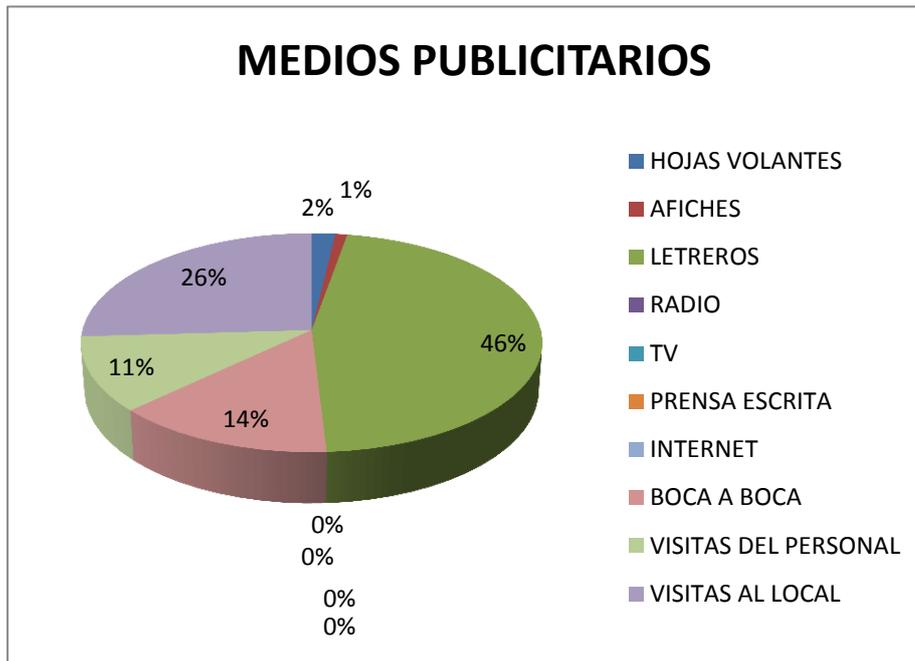
**CUADRO N° 4**  
MEDIOS PUBLICITARIOS

ALTERNATIVAS	PONDERACIÓN	PORCENTAJE
HOJAS VOLANTES	2	2%
AFICHES	1	1%
LETREROS	50	46%
RADIO	0	0%
TV	0	0%
PRENSA ESCRITA	0	0%
INTERNET	0	0%
BOCA A BOCA	15	14%
VISITAS DEL PERSONAL	12	11%
VISITAS AL LOCAL	28	26%
<b>TOTAL</b>	<b>108</b>	<b>100%</b>

**FUENTE:** Encuesta dirigida a los clientes

**AUTORA:** Joyce Rivera

GRÁFICO N° 3



**FUENTE:** Encuesta dirigida a los clientes

**AUTORA:** Joyce Rivera

### ✓ ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Un elevado porcentaje de los clientes ha conocido la existencia de la empresa a través de los letreros que posee la misma y que se encuentran ubicados en la parte externa de sus instalaciones, además un importante porcentaje de personas que han visitado por cuenta propia las instalaciones ya sea de manera casual o buscando una empresa con las características que posee MULTIDETALLES, así mismo se observa un número razonable de personas que han recibido visitas por parte del personal de la empresa y un número similar ha acogido las recomendaciones de familiares o amigos, mientras que un número muy reducido se ha guiado mediante hojas volantes o afiches.

Debido a los criterios obtenidos, se puede concluir que la empresa posee una ubicación estratégica, pues se encuentra ubicada en un sitio de fácil acceso y gran concurrencia, lo que le ha permitido darse a conocer por la mayoría de los que constituyen sus clientes actuales.

- 4) De las siguientes opciones señale el mayor inconveniente que usted ha detectado en la entrega de los productos

**CUADRO N° 5**

**INCONVENIENTES EN LA ENTREGA DE LOS PRODUCTOS**

<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>PONDERACIÓN</b>	<b>PORCENTAJE</b>
PEDIDOS INCOMPLETOS	8	7%
PRODUCTOS EN MAL ESTADO	25	21%
DEMORA EN LA ENTREGA	38	33%
NINGUNO	45	39%
<b>TOTAL</b>	<b>116</b>	<b>100%</b>

**FUENTE:** Encuesta dirigida a los clientes  
**AUTORA:** Joyce Rivera

**GRÁFICO N° 4**



**FUENTE:** Encuesta dirigida a los clientes  
**AUTORA:** Joyce Rivera

✓ **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN**

En este aspecto se puede visualizar que algunos de los encuestados no eligen solo una alternativa de respuesta, sino dos por lo que el número

total de respuestas es mayor al de la población objeto de estudio, este es un dato preocupante pues se tratan de errores de la empresa, sin embargo, se puede observar que los errores más comunes no suelen darse con mucha frecuencia, ni con todos los clientes pues lo reflejado en los resultados indica que un buen porcentaje de clientes no ha tenido inconvenientes, mientras que los que si los han reportado presentan como el principal inconveniente a la demora en la entrega de los pedidos, seguido de la existencia de productos en mal estado y finalmente la entrega de pedidos incompletos.

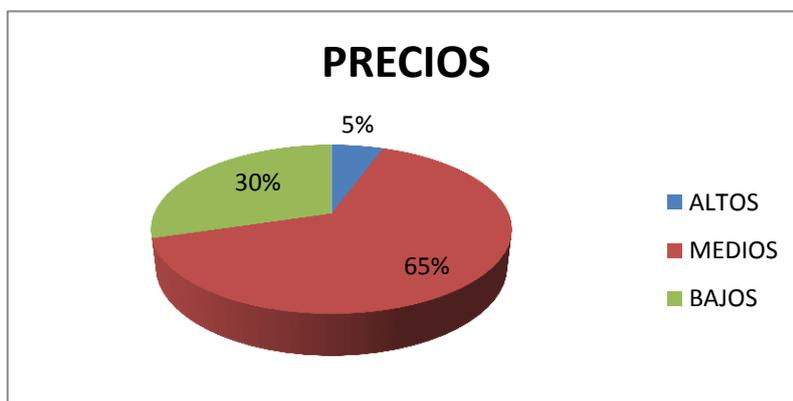
5) Piensa que los precios que maneja la empresa son:

**CUADRO N° 6**  
PRECIOS

ALTERNATIVAS	PONDERACIÓN	PORCENTAJE
ALTOS	6	5%
MEDIOS	70	65%
BAJOS	32	30%
<b>TOTAL</b>	<b>108</b>	<b>100%</b>

**FUENTE:** Encuesta dirigida a los clientes  
**AUTORA:** Joyce Rivera

**GRÁFICO N° 5**



**FUENTE:** Encuesta dirigida a los clientes  
**AUTORA:** Joyce Rivera

## ✓ ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Con respecto a los precios que maneja la empresa, la mayoría de los encuestados se inclinó por la respuesta de precios medios, seguido de quienes consideran los precios bajos y finalmente en un reducido número los consideran altos, esto se debe a que no todos los artículos que comercializa la empresa son de las mismas condiciones, existen aquellos que varían dependiendo de la calidad e incluso del lugar de origen, pues así como se comercializa productos nacionales, la gran mayoría proviene del exterior, por lo que existe una gran incidencia por las variaciones de los aranceles establecidos a las importaciones; de todas maneras la empresa ha tratado de mantener un nivel de precios accesibles, condición que le ha permitido ser competitiva en el mercado.

- 6) ¿Considera usted que MULTIDETALLES tiene gran variedad de productos?

**CUADRO N° 7**  
VARIEDAD DE PRODUCTOS

<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>PONDERACIÓN</b>	<b>PORCENTAJE</b>
SÍ	106	98%
NO	2	2%
<b>TOTAL</b>	<b>108</b>	<b>100%</b>

**FUENTE:** Encuesta dirigida a los clientes  
**AUTORA:** Joyce Rivera

**GRÁFICO N° 6**



**FUENTE:** Encuesta dirigida a los clientes

**AUTORA:** Joyce Rivera

### ✓ ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Como se ha podido evidenciar en los resultados obtenidos, la empresa posee una gran variedad de productos, debido al tipo de actividad al que se dedica, el cual exige a las empresas contar con un sin número de productos que permitan al cliente elegir entre diversas alternativas ya sea en modelos, calidades, precios, entre otros. Sin embargo la empresa busca estar en continuo mejoramiento mediante la innovación de sus productos con la finalidad de que los mismos cumplan con las exigencias de la demanda y sean capaces de competir con la oferta existente.

7) ¿Considera usted que la empresa debería implementar líneas de productos?

**CUADRO N° 8**

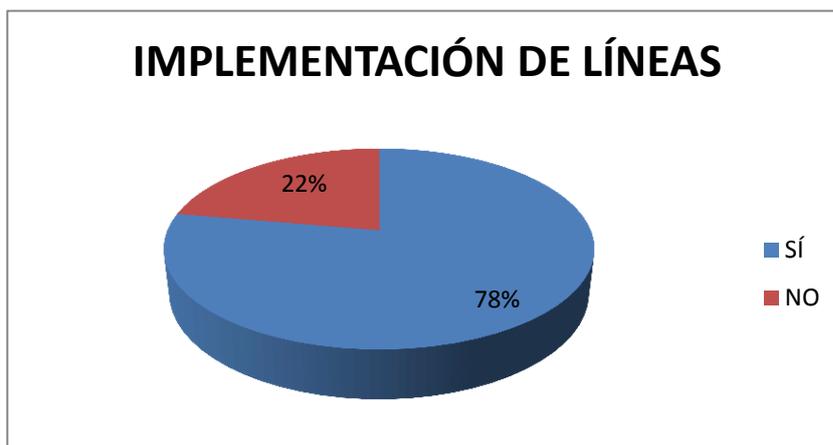
### IMPLEMENTACIÓN DE LÍNEAS

ALTERNATIVAS	PONDERACIÓN	PORCENTAJE
SÍ	84	78%
O	24	22%
<b>TOTAL</b>	<b>108</b>	<b>100%</b>

**FUENTE:** Encuesta dirigida a los clientes

**AUTORA:** Joyce Rivera

**GRÁFICO N° 7**



**FUENTE:** Encuesta dirigida a los clientes

**AUTORA:** Joyce Rivera

### ✓ ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Un alto porcentaje de encuestados estaría de acuerdo en que se implemente nuevas líneas de productos, mientras que un porcentaje menor considera que no sería necesario, este no es más que el reflejo de que la demanda cada vez busca nuevas y mejores cosas, por lo que la empresa en la medida de sus posibilidades está en la obligación de buscar la cobertura de estos requerimientos, para mantenerse en el mercado y lograr una mayor expansión.

- 8) ¿Ha detectado usted si la empresa tiene el suficiente abastecimiento en cada temporada?

**CUADRO N° 9**

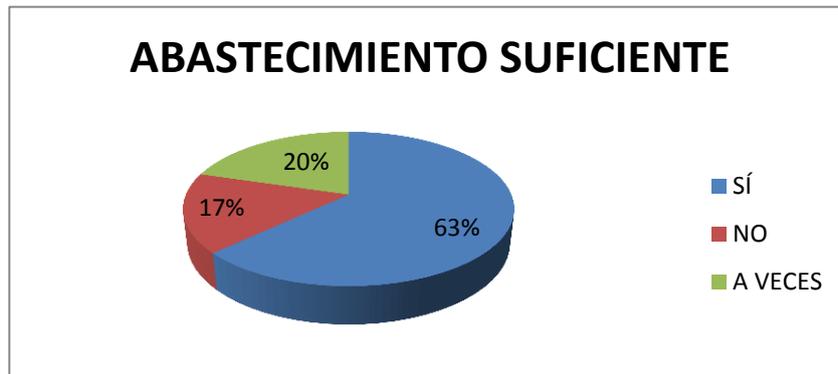
#### ABASTECIMIENTO SUFICIENTE

ALTERNATIVAS	PONDERACIÓN	PORCENTAJE
SÍ	68	63%
NO	18	17%
A VECES	22	20%
<b>TOTAL</b>	<b>108</b>	<b>100%</b>

**FUENTE:** Encuesta dirigida a los clientes

**AUTORA:** Joyce Rivera

**GRÁFICO N° 8**



**FUENTE:** Encuesta dirigida a los clientes

**AUTORA:** Joyce Rivera

### ✓ ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

La mayoría de los encuestados asegura que MULTIDETALLES cuenta con el abastecimiento suficiente para las épocas de temporada alta, pues han podido adquirir los productos requeridos. Por otro lado existe un porcentaje representativo de encuestados que opinan que no siempre cuenta con la cantidad de productos necesaria, así mismo un porcentaje similar, opina que la empresa no cuenta con el suficiente abastecimiento, debido a que no han podido encontrar la cantidad de productos que desearían, esta es una condición aceptable debido a que el tamaño de la empresa no permite que la misma cuente con un capital lo suficientemente grande como para realizar reabastecimientos inmediatos.

9) Cree usted que la ubicación de los locales de la empresa es:

**CUADRO N° 10**

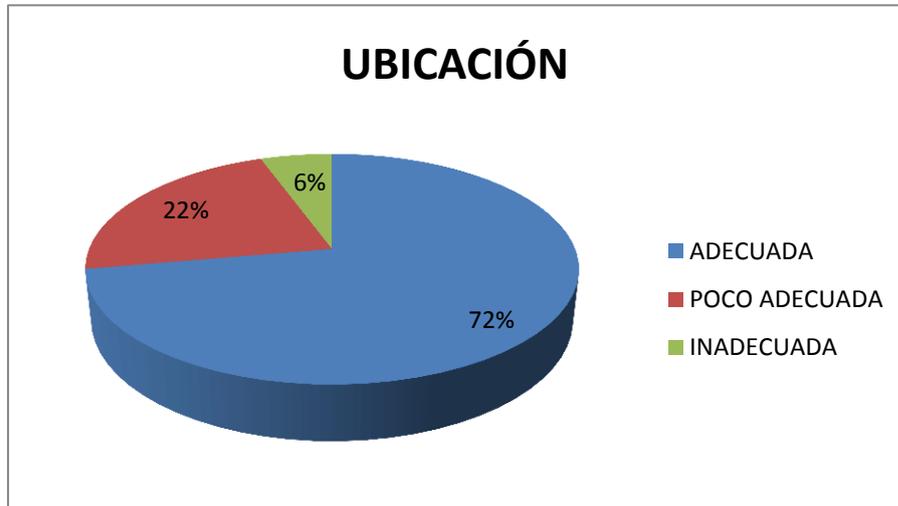
#### UBICACIÓN

ALTERNATIVAS	PONDERACIÓN	PORCENTAJE
ADECUADA	78	72%
POCO ADECUADA	24	22%
INADECUADA	6	6%
<b>TOTAL</b>	<b>108</b>	<b>100%</b>

**FUENTE:** Encuesta dirigida a los clientes

**AUTORA:** Joyce Rivera

**GRÁFICO N° 9**



**FUENTE:** Encuesta dirigida a los clientes  
**AUTORA:** Joyce Rivera

#### ✓ ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Se ha podido recepatar diversas opiniones en lo que respecta a la ubicación de los locales de la empresa, mientras que un número bastante elevado de personas la considera adecuada, debido a que se encuentra en un lugar comercial, de fácil acceso y gran concurrencia; en un porcentaje menor considera poco adecuada o inadecuada, estos dos últimos criterios se recogen especialmente de aquellos clientes que tiene sus negocios establecidos fuera de la ciudad de Quito y necesitan movilizarse para adquirir los productos.

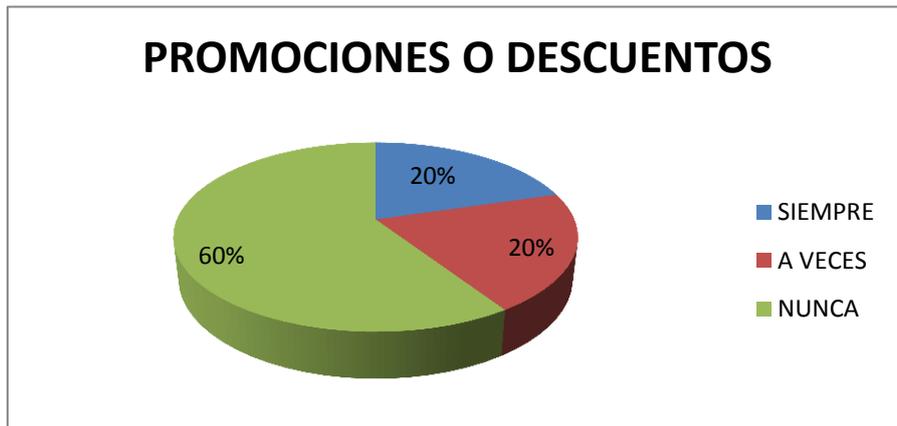
**10) ¿Se ha beneficiado con promociones o descuentos por parte de la empresa MULTIDETALLES?**

**CUADRO N° 11**  
**PROMOCIONES O DESCUENTOS**

ALTERNATIVAS	PONDERACIÓN	PORCENTAJE
SIEMPRE	22	20%
A VECES	22	20%
NUNCA	64	60%
<b>TOTAL</b>	<b>108</b>	<b>100%</b>

**FUENTE:** Encuesta dirigida a los clientes  
**AUTORA:** Joyce Rivera

**GRÁFICO N° 10.**



**FUENTE:** Encuesta dirigida a los clientes  
**AUTORA:** Joyce Rivera

✓ **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN**

Mediante la opinión de los clientes se puede evidenciar que en la empresa, esta es una modalidad que no se ha adoptado con mucha frecuencia y que tiene su sector específico al cual se aplica, pues la mayor parte de encuestados manifiesta nunca haberse beneficiado con promociones o descuentos por parte de la empresa, mientras que otra parte afirma haberlos recibido siempre y el resto en algunas ocasiones;

esto se debe a que generalmente los clientes cubren determinados volúmenes de compra, cumplen puntualmente los pagos, realizan adquisiciones de contado, entre otras.

Generalmente la empresa busca premiar a los mejores clientes los más cumplidos, los que cubren mayores montos, los más frecuentes y una de las formas de hacerlo es mediante la aplicación de descuentos en los montos y promociones en los artículos.

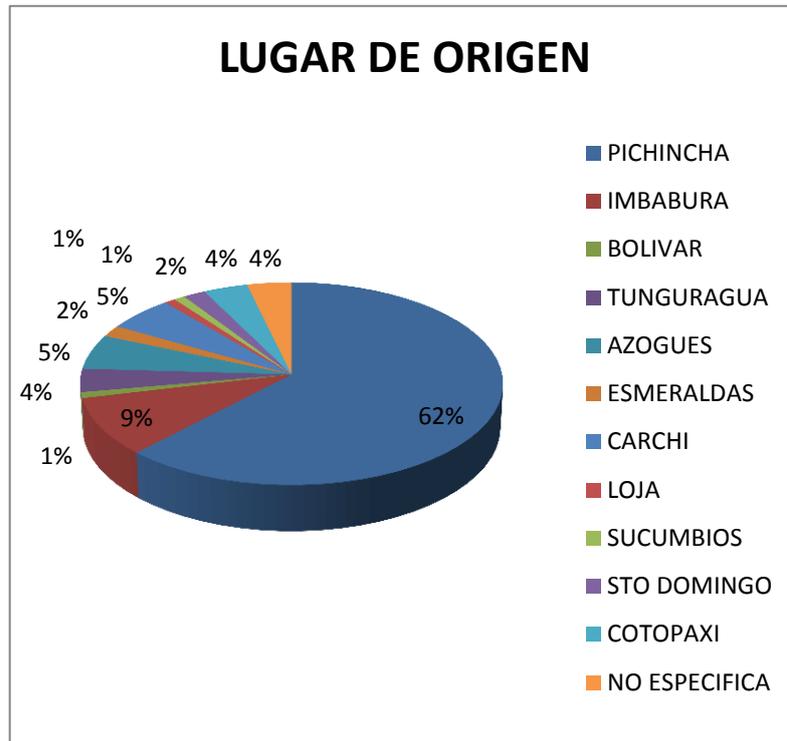
#### 11) Lugar de Origen

**CUADRO N° 12**  
**LUGAR DE ORIGEN**

<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>PONDERACIÓN</b>	<b>PORCENTAJE</b>
PICHINCHA	67	62%
IMBABURA	10	9%
BOLIVAR	1	1%
TUNGURAGUA	4	4%
AZOGUES	6	5%
ESMERALDAS	2	2%
CARCHI	6	5%
LOJA	1	1%
SUCUMBIOS	1	1%
STO DOMINGO	2	2%
COTOPAXI	4	4%
NO ESPECIFICA	4	4%
<b>TOTAL</b>	<b>108</b>	<b>100%</b>

**FUENTE:** Encuesta dirigida a los clientes  
**AUTORA:** Joyce Rivera

**GRÁFICO N° 11**



**FUENTE:** Encuesta dirigida a los clientes

**AUTORA:** Joyce Rivera

### ✓ ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Este es uno de los datos informativos que ha servido para ratificar la cobertura de la empresa, la cual como se puede observar se extiende a varias provincias del país, dentro de las cuales existe un mayor número de clientes en aquellas que se ubican en la región norte, sin que se excluyan el resto de provincias de la región centro y sur; este es un aspecto alentador sobre todo para la visión de crecimiento y expansión empresarial que ha mantenido en todo momento MULTIDETALLES.

#### 1.10.2. ENCUESTA DIRIGIDA AL PERSONAL DE LA EMPRESA

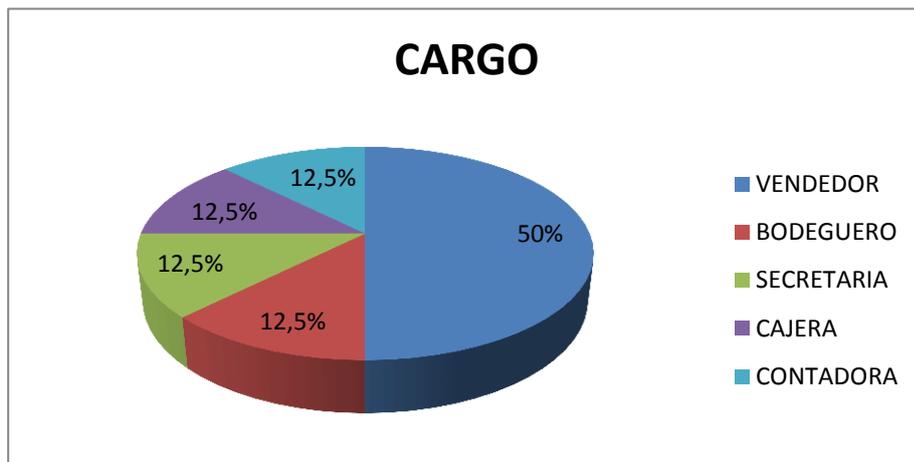
1) ¿Qué cargo desempeña?

**CUADRO N° 13**  
**CARGO**

<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>PONDERACIÓN</b>	<b>PORCENTAJE</b>
VENDEDOR	4	50%
BODEGUERO	1	12,5%
SECRETARIA	1	12,5%
CAJERA	1	12,5%
CONTADORA	1	12,5%
<b>TOTAL</b>	<b>8</b>	<b>100%</b>

**FUENTE:** Encuesta dirigida al personal  
**AUTORA:** Joyce Rivera

**GRÁFICO N° 12**



**FUENTE:** Encuesta dirigida al personal  
**AUTORA:** Joyce Rivera

✓ **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN**

La empresa adicionalmente del Gerente Propietario cuenta con 8 trabajadores los cuales están distribuidos en los cargos de vendedores tanto internos que son las personas que atienden al cliente en los almacenes, como externos quienes se encargan de hacer recorridos y

cobertura en diversas ciudades de la región norte; la empresa también cuenta con bodeguero, secretaria, cajera y contadora; en sus dos locales.

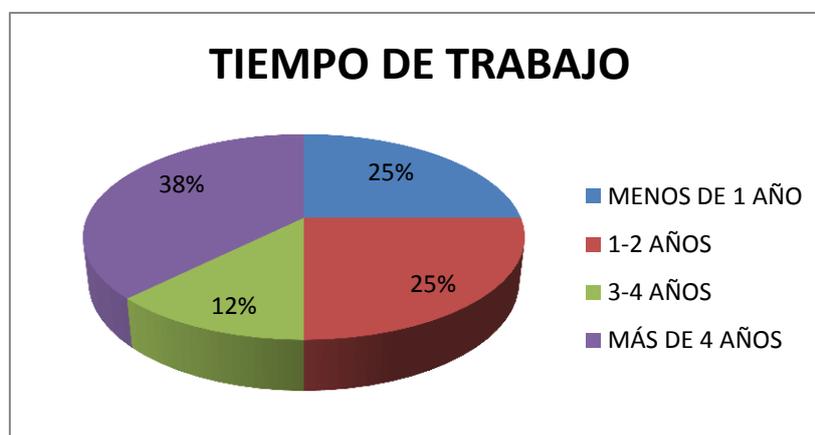
2) ¿Qué tiempo se encuentra laborando en la empresa?

**CUADRO N° 14**  
TIEMPO DE TRABAJO

ALTERNATIVAS	PONDERACIÓN	PORCENTAJE
MENOS DE 1 AÑO	2	25%
1-2 AÑOS	2	25%
3-4 AÑOS	1	12%
MÁS DE 4 AÑOS	3	38%
<b>TOTAL</b>	<b>8</b>	<b>100%</b>

**FUENTE:** Encuesta dirigida al personal  
**AUTORA:** Joyce Rivera

**GRÁFICO N° 13**



**FUENTE:** Encuesta dirigida al personal  
**AUTORA:** Joyce Rivera

### ✓ ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

La mayor parte del personal se encuentra desempeñando sus funciones en la empresa por más de un año, lo que resulta favorable ya que en ese

lapso han adquirido cierto grado de experiencia y conocen sobre la ejecución de sus funciones para el mejor desarrollo de las actividades normales y de manera más eficiente. Del mismo modo cabe destacar la situación de aquellos empleados que han permanecido en la empresa por más de cuatro años, esto puede ser un aspecto alentador debido a que implica en cierto modo la estabilidad que proporciona la empresa a sus empleados.

3) ¿Qué nivel de instrucción posee?

**CUADRO N° 15**

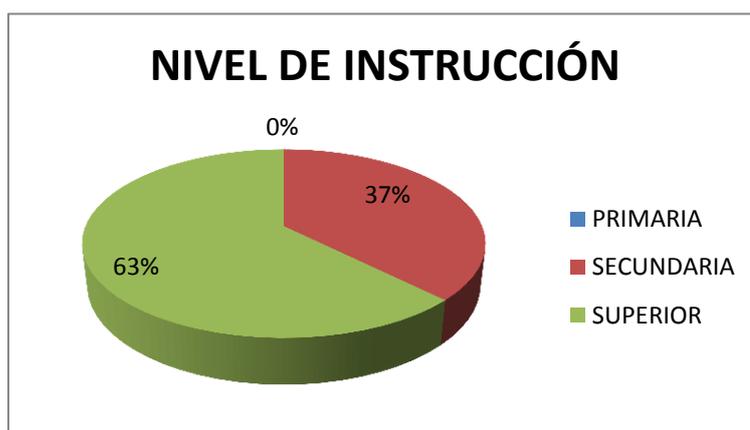
**NIVEL DE INSTRUCCIÓN**

<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>PONDERACIÓN</b>	<b>PORCENTAJE</b>
PRIMARIA	0	0%
SECUNDARIA	3	37%
SUPERIOR	5	63%
<b>TOTAL</b>	<b>8</b>	<b>100%</b>

**FUENTE:** Encuesta dirigida al personal

**AUTORA:** Joyce Rivera

**GRÁFICO N° 14**



**FUENTE:** Encuesta dirigida al personal

**AUTORA:** Joyce Rivera

## ✓ ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Es importante destacar que la mayoría de los trabajadores cuentan con un nivel de instrucción superior, mientras que un reducido número únicamente posee un nivel de instrucción media, es decir que han cursado la secundaria, cabe señalar que las personas de esta condición no desempeñan funciones que requieran altos conocimientos teóricos, de todos modos la empresa debe impulsar el estudio y la preparación de sus colaboradores, pues esto le permitiría contar con talento humano calificado que contribuya a lograr los objetivos personales e institucionales.

4) Al momento de recibir instrucciones estas son:

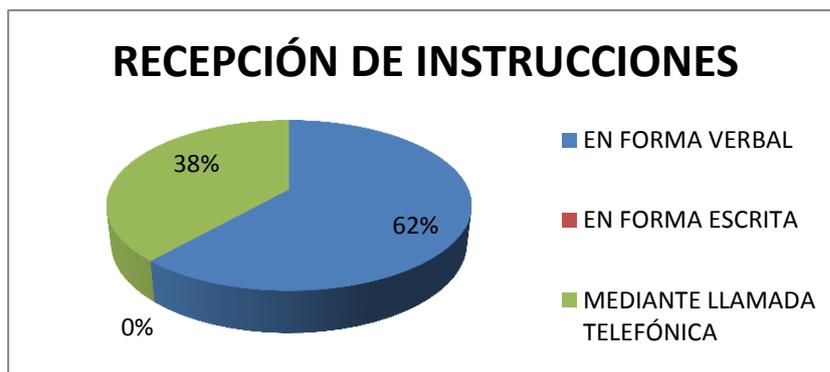
**CUADRO N° 16**  
RECEPCIÓN DE INSTRUCCIONES

<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>PONDERACIÓN</b>	<b>PORCENTAJE</b>
EN FORMA VERBAL	8	62%
EN FORMA ESCRITA	0	0%
MEDIANTE LLAMADA TELEFÓNICA	5	38%
<b>TOTAL</b>	<b>13</b>	<b>100%</b>

**FUENTE:** Encuesta dirigida al personal

**AUTORA:** Joyce Rivera

**GRÁFICO N° 15**



**FUENTE:** Encuesta dirigida al personal

**AUTORA:** Joyce Rivera

### ✓ ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Las instrucciones son emitidas en forma verbal en la mayor parte de los casos, pero en ocasiones según manifestaron los trabajadores por cuestiones de distancia se han tenido que efectuar mediante llamadas telefónicas sin embargo esta situación no es empleada permanentemente. A pesar de ello ninguna de las formas empleadas son las más recomendables debido a que son susceptibles de interpretaciones erróneas entre lo solicitado y ejecutado; lo más adecuado sería contar con un documento escrito en el que se especifique de forma clara y detallada las funciones requeridas así como los objetivos y responsabilidades de cada puesto de trabajo.

5) ¿Ha recibido capacitaciones por parte de la empresa?

**CUADRO N° 17**  
**CAPACITACIONES**

ALTERNATIVAS	PONDERACIÓN	PORCENTAJE
SÍ	5	63%
NO	3	38%
<b>TOTAL</b>	<b>8</b>	<b>100%</b>

**FUENTE:** Encuesta dirigida al personal

**AUTORA:** Joyce Rivera

**GRÁFICO N° 16**



**FUENTE:** Encuesta dirigida al personal

**AUTORA:** Joyce Rivera

#### ✓ **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN**

No todos los empleados afirmaron haber recibido capacitaciones por parte de la empresa, sin embargo la mayoría si ha tenido la oportunidad de recibir capacitaciones en el momento de su ingreso respecto a las funciones a desempeñar y tan solo una de las personas encuestadas manifestó haber recibido capacitaciones impartidas por la Cámara de Comercio de Quito. Este aspecto debería ser considerado pues es de interés de la institución contar con un personal calificado que permita brindar un mejor servicio de manera eficaz y eficiente, lo que contribuye al progreso y crecimiento empresarial.

**6)** ¿Siente que la empresa le proporciona cierta estabilidad laboral?

**CUADRO N° 18**  
**ESTABILIDAD LABORAL**

ALTERNATIVAS	PONDERACIÓN	PORCENTAJE
SÍ	8	100%
NO	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>8</b>	<b>100%</b>

**FUENTE:** Encuesta dirigida al personal  
**AUTORA:** Joyce Rivera

**GRÁFICO N° 17**



**FUENTE:** Encuesta dirigida al personal  
**AUTORA:** Joyce Rivera

✓ **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN**

La totalidad de trabajadores manifestó sentir que la empresa les proporciona estabilidad laboral, debido a su crecimiento a lo largo de los años de funcionamiento; otra de las razones mencionadas son las actitudes y aptitudes que respaldan la ejecución de sus labores de forma eficaz y eficiente lo cual les ha hecho acreedores de la confianza del Gerente propietario, es por esta razón que se considera importante rescatar este aspecto y mantener la motivación en el personal, pues ello permitirá contar con personas leales a la institución y que desempeñen sus funciones con un sentido de empoderamiento.

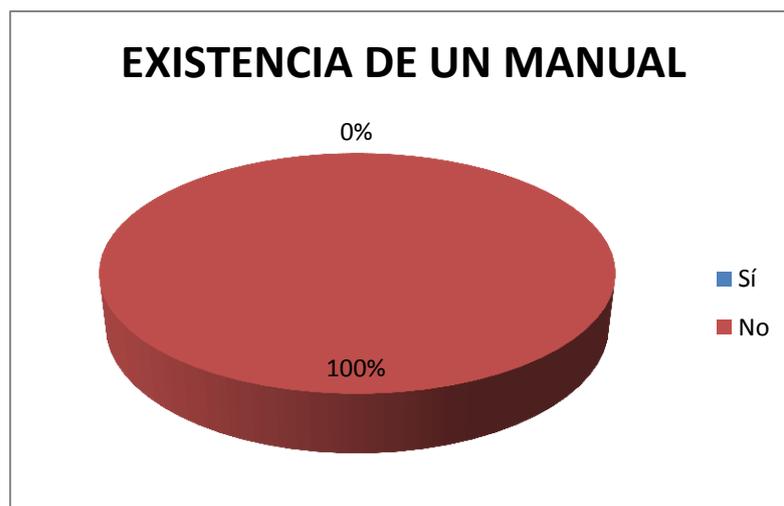
7) ¿La empresa MULTIDETALLES cuenta con algún tipo de manual?

**CUADRO N° 19**  
**EXISTENCIA DE UNA MANUAL**

**FUENTE:** Encuesta dirigida al personal  
**AUTORA:** Joyce Rivera

ALTERNATIVAS	PONDERACIÓN	PORCENTAJE
SÍ	0	0%
NO	8	100%
<b>TOTAL</b>	<b>8</b>	<b>100%</b>

**GRÁFICO N° 18**



**FUENTE:** Encuesta dirigida al personal  
**AUTORA:** Joyce Rivera

✓ **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN**

Todo el personal manifestó la inexistencia de los manuales en la empresa MULTIDETALLES, pues a lo largo del tiempo que llevan trabajando en la

empresa no han sido testigos de la creación ni aplicación de ningún tipo de manual.

8) ¿Conoce acerca de la aplicación de los Manuales Administrativos Financieros en las empresas?

**CUADRO N°20**  
CONOCIMIENTO SOBRE LOS MANUALES

ALTERNATIVAS	PONDERACIÓN	PORCENTAJE
MUCHO	1	12,5%
POCO	6	75%
NADA	1	12,5%
<b>TOTAL</b>	<b>8</b>	<b>100%</b>

**FUENTE:** Encuesta dirigida al personal

**AUTORA:** Joyce Rivera

**GRÁFICO N° 19**



**FUENTE:** Encuesta dirigida al personal

**AUTORA:** Joyce Rivera

## ✓ ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

La mayoría del personal afirma conocer poco o nada acerca de la aplicación de los manuales por lo que sería necesaria una socialización y capacitación respecto a este tema de gran importancia, tan solo uno de los trabajadores manifiesta conocer mucho.

- 9) ¿Cree usted que un Manual Administrativo Financiero contribuye al crecimiento de una empresa?

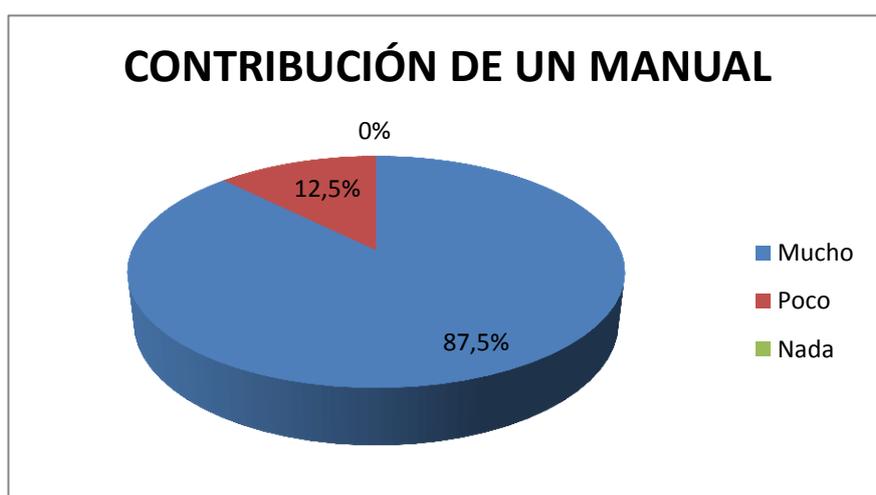
**CUADRO N° 21**  
CONTRIBUCIÓN DE UN MANUAL

ALTERNATIVAS	PONDERACIÓN	PORCENTAJE
MUCHO	7	87,5%
POCO	1	12,5%
NADA	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>8</b>	<b>100%</b>

**FUENTE:** Encuesta dirigida al personal

**AUTORA:** Joyce Rivera

**GRÁFICO N° 20**



**FUENTE:** Encuesta dirigida al personal

**AUTORA:** Joyce Rivera

## ✓ ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

La gran mayoría de las personas encuestadas cree que un Manual Administrativo Financiero contribuye en gran medida en el crecimiento de una empresa por lo que es de mucha importancia la aplicación del mismo en MULTIDETALLES, tan solo una persona piensa de distinta manera al afirmar que la contribución es poca.

### 10) ¿Cuál considera que son las razones para contar con un Manual Administrativo Financiero en MULTIDETALLES?

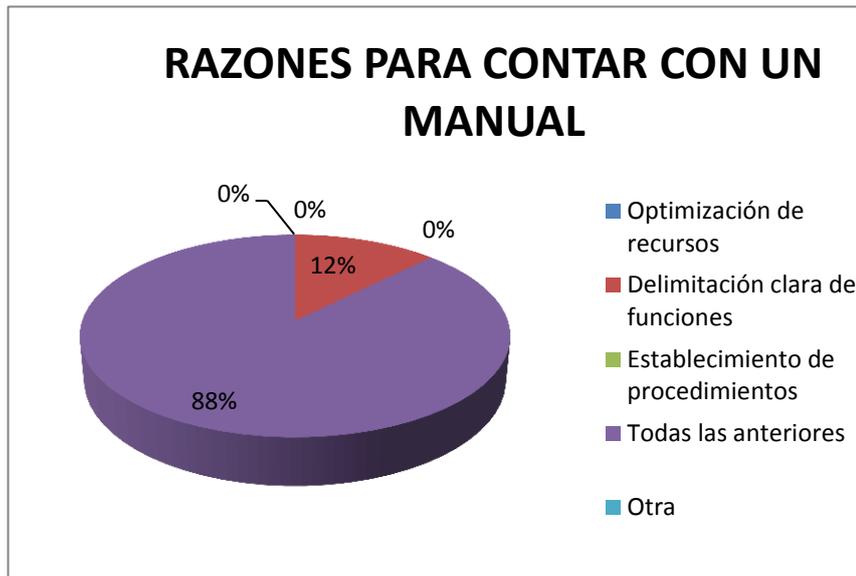
**CUADRO N° 22**  
RAZONES PARA CONTAR CON UN MANUAL

<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>PONDERACIÓN</b>	<b>PORCENTAJE</b>
OPTIMIZACIÓN DE RECURSOS	0	0%
DELIMITACIÓN CLARA DE FUNCIONES	1	12%
ESTABLECIMIENTO DE PROCEDIMIENTOS	0	0%
TODAS LAS ANTERIORES	7	88%
OTRA	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>8</b>	<b>100%</b>

**FUENTE:** Encuesta dirigida al personal

**AUTORA:** Joyce Rivera

GRÁFICO N° 21



**FUENTE:** Encuesta dirigida al personal

**AUTORA:** Joyce Rivera

### ✓ ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

La respuesta proporcionada por la mayor parte de los trabajadores en cuanto a la razón principal para contar con un Manual Administrativo Financiero es acerca de la optimización de recursos, el establecimiento de procedimientos y la delimitación clara de funciones, este último, aspecto en que han coincidido todos los encuestados evidenciando la importancia de su aplicación en MULTIDETALLES.

#### 1.10.3. ENTREVISTA DIRIGIDA AL GERENTE PROPIETARIO

1) **¿Aproximadamente que número de clientes visitan la empresa mensualmente, o con qué frecuencia requieren de sus productos?**

Los clientes que visitan nuestras instalaciones sobrepasan los ochocientos (800) en el mes entre clientes nuevos y frecuentes, estos

últimos no solo acuden a los locales se comunican telefónicamente y requieren de nuestros productos generalmente dos veces a la semana, además de ello la empresa cuenta con dos vendedores externos que realizan visitas cada dos semanas en los locales de nuestros clientes o cuando son requeridas.

**2) ¿Ha establecido alianzas o convenios con Instituciones?**

Se efectúan convenios con empresas en épocas de temporadas altas con la finalidad de dar facilidades a los clientes y a su vez con los proveedores para mantener un abastecimiento que pretende cubrir las exigencias de la demanda.

**3) ¿La empresa posee políticas de crédito y cobranzas establecidas?**

La empresa desde el momento que inicia a proporcionar créditos a sus clientes establece sus políticas, pues si no se contaría con ellas, difícilmente se podría exigir su cumplimiento, en virtud de ello hasta el momento se las ha venido mantenido; por ejemplo el otorgamiento de créditos se efectuará previa la presentación de la solicitud y su correspondiente análisis.

**4) ¿Qué estrategias de venta ha empleado en su empresa para darse a conocer en el mercado?**

La empresa únicamente se ha valido de los rótulos que se encuentran ubicados en la parte externa de los dos locales y de las visitas realizadas por los vendedores externos, aparte de ello no se ha utilizado ninguna estrategia publicitaria.

**5) ¿Cuáles son los canales de distribución que se emplean?**

La empresa establece convenios con diversos importadores que son quienes nos proveen de los artículos, a partir de ahí la empresa entrega sus productos a los negocios ubicados en diversas partes del país quienes son los encargados de venderlos al consumidor final.

**6) ¿Cómo se efectúa el proceso de reclutamiento y selección del personal que laborará en la empresa?**

Para el reclutamiento, la empresa efectúa publicaciones en una parte visible de sus instalaciones, así como también en la prensa local; en cuanto al proceso de selección, las personas que acuden al llamado son evaluadas en conocimientos y experiencia de las funciones a desempeñar en la vacante y finalmente se selecciona la más adecuada para el cargo.

**7) ¿La empresa exige un determinado nivel de instrucción para su personal?**

El nivel mínimo de instrucción requerido para los cargos de menor jerarquía es el de secundaria, como son el de vendedor y bodeguero; en el caso del resto de personal, se exige un nivel de conocimientos e instrucción acorde a los puestos de trabajo que desempeña cada empleado.

**8) ¿La empresa cuenta con un organigrama estructural?**

La empresa maneja su línea de jerarquía y cada empleado conoce los cargos que le suceden así como los que le anteceden, pero no existe un organigrama que se encuentre documentado.

**9) ¿Qué tipo de actividades desempeña en su cargo?**

Al estar encargado de la administración de la empresa debo estar al tanto de todas las situaciones que se efectúan en cada área de trabajo, básicamente en lo que es dirección, coordinación y control, es por esta razón que me encargo entre otras actividades de adquisiciones, liquidaciones, control de personal.

**10) ¿Se ha manejado una clara delimitación de funciones?**

Todos los empleados al momento de su ingreso reciben las instrucciones de las actividades a realizar dentro de su puesto de trabajo, pero estas no se encuentran plasmadas en ningún documento y existen ocasiones en las que se ha tenido que ampliar el radio de acción de algunos empleados dentro de la empresa, con la finalidad de que se cubran áreas que fortalecen el crecimiento de la misma.

**11) ¿Considera que la competencia ha incidido en el desarrollo de las actividades de la empresa?**

La competencia ha incidido en forma positiva, pues es lo que nos impulsa a ser cada vez mejores y destacarnos ante el resto, precisamente ello es lo que nos ha permitido contar con la denominación de Centro Mayorista brindando un mejor servicio y mejores precios.

**12) ¿En qué medida es rentable el negocio?**

El negocio maneja una rentabilidad aceptable debido a que nos ha permitido cumplir con nuestras obligaciones, así como reinvertir las utilidades para lograr una mayor y mejor satisfacción de los clientes.

**13) ¿La empresa cuenta con algún tipo de manual?**

La empresa no posee ningún tipo de manual hasta el momento, pues poco a poco y a lo largo de las actividades, se ha ido adoptando nuevas medidas que permitan mejorar la eficiencia y eficacia de la empresa.

**14) ¿Cree usted que un Manual Administrativo Financiero contribuye al crecimiento de una empresa?**

Pienso que es una herramienta básica para el crecimiento de una empresa, porque en él se sintetiza la estructura administrativa financiera que permite visualizar el estado de la misma y proyectarse a futuro de manera real y objetiva.

**15) ¿Cuál es la razón principal para contar con un Manual Administrativo Financiero en su empresa?**

La razón fundamental para implementar un Manual Administrativo Financiero es, que a través de éste se evidencian las funciones y procedimientos de cada puesto de trabajo al interno de nuestra empresa, lo que permitirá optimizar tiempo y recursos, además favorecerá el control de ejecución de las tareas de cada cargo.

**16) ¿En qué nivel considera que se ha logrado cumplir los objetivos planteados por su empresa?**

Actualmente hemos logrado cumplir los objetivos a corto plazo planteados por la empresa desde sus inicios hace algunos años atrás, sin embargo la visión que deberá incluirse en el Manual Administrativo Financiero deberá estar orientada al crecimiento en mayor escala y con enfoque de gran cobertura y expansión.

## ✓ ANÁLISIS

Luego de haber efectuado la entrevista al gerente propietario se llegó a determinar lo siguiente:

Los clientes que visitan Multidetalles sobrepasan los 800 en el mes entre clientes nuevos y frecuentes, lo cual indica una notable rotación de los productos y una gran concurrencia de clientes a las instalaciones, pues maneja una estrategia que consiste en la ejecución de visitas por parte de los vendedores externos a los locales para brindarles un servicio personalizado.

Adicionalmente se efectúan convenios tanto con proveedores como con clientes especialmente en épocas de temporadas altas con la finalidad de cubrir las exigencias de la demanda. Además la empresa cuenta con políticas de crédito y cobranzas que permiten facilitar la gestión en la recuperación de cartera.

El reclutamiento de personal se efectúa mediante publicaciones en una parte visible de las instalaciones, así como también en la prensa local; para el proceso de selección, las personas que acuden al llamado son evaluadas en conocimientos y experiencia de las funciones a desempeñar en la vacante y finalmente se selecciona la más adecuada para el cargo.

El nivel mínimo de instrucción requerido para los cargos de menor jerarquía es el de secundaria, pero a partir de ello, se exige un nivel de conocimientos e instrucción acorde a los puestos de trabajo que desempeña cada empleado.

El gerente propietario se encarga de todas las operaciones que se efectúan en cada área de trabajo, y en muchas de las ocasiones las funciones se acumulan en la gerencia lo que ocasiona una mayor susceptibilidad de errores e incumplimientos. Además la empresa no

posee ningún tipo de manual hasta el momento que permita una delimitación adecuada de funciones.

La competencia ha incidido pero en forma positiva pues ha sido lo que ha impulsado a la empresa a ser cada día mejor. El propietario es consciente de los beneficios que proporciona la implementación del Manual Administrativo Financiero, pues este facilita y organiza toda la información así como mejora la proyección de la empresa en relación al entorno.

#### **1.10.4. ENTREVISTA DIRIGIDA A LA CONTADORA**

##### **1) ¿De qué forma se efectúa el registro de la información contable de la empresa?**

El registro de la información contable se efectúa con la utilización del sistema contable "Pos capaz", el cual mantiene módulos que permiten contar con una información completa y detallada además de cierto control de los recursos, pues mantiene control de inventarios, carteras de clientes, facturación, entre otros.

##### **2) ¿La empresa emplea sistemas que permitan mantener un control interno en el manejo de inventarios?**

Efectivamente, la empresa mantiene un control de sus inventarios mediante el sistema y su registro se efectúa en kardex y a través del método promedio ponderado, el cual se encuentra establecido en la ley vigente.

**3) ¿Cuáles son las formas de financiamiento que ha utilizado la empresa para su funcionamiento?**

La empresa se ha financiado mediante los proveedores a través de créditos, así como también por medio de Instituciones Financieras, tanto el uno como el otro implican una gran responsabilidad pues se requiere un cumplimiento puntual, para que se los siga manteniendo, es por esta razón que siempre se ha manejado puntualidad en las obligaciones.

**4) ¿Qué estados financieros se elaboran en la empresa y cada que tiempo?**

Se elaboran los Estados Financieros Básicos cada seis meses pero únicamente con fines de control e información de carácter interna, pues al ser Persona natural no obligada a llevar contabilidad, la empresa no tiene la exigencia de presentarlos ante el SRI.

**5) ¿Qué indicadores financieros se emplean?**

Al momento la empresa no ha empleado ninguno de los indicadores financieros.

**6) ¿La empresa mantiene al día la declaración y pago de impuestos con el SRI?**

La empresa cumple cabalmente con los montos establecidos así como en las fechas y plazos en los cuales señala la ley, debido a que se intenta evitar tener inconvenientes con el Servicio de Rentas Internas y con la función Judicial.

## ✓ ANÁLISIS

A partir de la entrevista efectuada a la contadora de la empresa se pudo establecer lo siguiente:

Multidetalles emplea un sistema contable para el registro de la información, lo que posibilita que la misma sea completa, detallada, y organizada. Además mantiene un control de inventarios mediante el sistema y a través del registro en kardex empleando lo determinado en la ley.

La empresa utiliza financiamientos tanto de sus proveedores, como de Instituciones Financieras, debido a la responsabilidad que estos implican la empresa ha cumplido cabalmente con sus obligaciones lo que le proporciona credibilidad.

Se elaboran los Estados Financieros Básicos cada seis meses pero únicamente con fines de control e información de carácter interna, lamentablemente esta información obtenida no ha sido analizada minuciosamente, pues en ningún momento se emplean indicadores financieros.

La empresa efectúa la declaración y pago de impuestos en las fechas y plazos establecidos en la ley, evitando inconvenientes con el Servicio de Rentas Internas.

### **1.10.5. OBSERVACIÓN DIRECTA**

#### **a) Localización**

La empresa cuenta con dos locales los cuales se encuentran ubicados en sectores comerciales de la ciudad de Quito, lo cual es una oportunidad para darse a conocer ante los clientes potenciales, debido a que existe gran concurrencia de turistas, así como facilidad de acceso.

## **b) Condiciones del lugar**

Las instalaciones se encuentran en buenas condiciones físicas, pues además de una infraestructura sólida, poseen todos los servicios básicos, sin embargo en uno de los locales el espacio es reducido en relación a la cantidad de productos que ahí se exhiben, por lo que se debería considerar la posibilidad de una adecuación.

## **c) Merchandising**

Los productos se encuentran distribuidos en las estanterías de acuerdo a su tipo, con la finalidad de facilitar el servicio a los clientes y el trabajo del personal de la empresa, pues al contar con una adecuada distribución de ellos se agiliza la atención y el cliente encuentra con mayor facilidad los productos requeridos, satisfaciendo de mejor forma las necesidades de sus clientes.

## **d) Atención al cliente**

El personal muestra compromiso con la empresa, pues labora en un ambiente armonioso y agradable donde se evidencian las relaciones cordiales entre colaboradores y con los clientes pues su trato amable y ágil son muestras de su contribución con el desarrollo de la institución.

## **e) Flexibilidad**

La estructura administrativa de la empresa es flexible y puede variar de acuerdo a las exigencias de la misma, el continuo cambio del entorno y su crecimiento han hecho posible la integración de nuevas personas que se han sumado al talento humano de MULTIDETALLES, en este sentido la empresa se ha visto en la necesidad de ampliar su estructura.

#### **f) Seguridad y salud en el trabajo**

En este aspecto se pudo observar que la empresa cuenta con un botiquín de primeros auxilios que en caso de ser requerido está a disposición del personal. La persona que se encuentra más expuesta a sufrir daños o accidentes es el bodeguero debido a la utilización indispensable de esfuerzo físico, sin embargo la empresa ha buscado precautelar su salud y seguridad proporcionándole fajas para lograr una postura adecuada de la columna evitando daños en la misma, también se ha ubicado los artículos de su ambiente de trabajo con el respectivo cuidado de tal manera que se eviten accidentes que pongan en peligro al talento humano.

#### **g) Puntualidad**

Uno de los aspectos destacables es la puntualidad por parte del personal que labora en la empresa, pues es uno de los valores más importantes que permite el progreso y crecimiento de las instituciones debido a que se mantiene una imagen de confianza y respeto tanto al propietario como a los clientes.

#### **h) Cumplimiento de funciones**

Entre los aspectos detectados resulta importante destacar la duplicidad de funciones observada en los empleados pues, para el despacho de ciertos pedidos una de las personas encargadas de ventas ha contribuido en la elaboración de los pedidos, siendo estas las actividades encomendadas al bodeguero.

## **1.11. MATRIZ FODA**

### **1.11.1. FORTALEZAS**

- F1.** La empresa cuenta con experiencia en el mercado.
- F2.** Brinda productos de calidad a precios accesibles.
- F3.** El personal que labora en la empresa brinda una excelente atención lo que satisface a los clientes.
- F4.** El stock de mercaderías está a disposición de los clientes de manera completa y diversa.
- F5.** La empresa cuenta con una ubicación estratégica que permite contar con un sin número de clientes, además de un adecuado espacio y distribución de instalaciones.
- F6.** Se efectúan convenios con instituciones para brindar un mejor servicio.
- F7.** Maneja el control de inventarios y la información contable de forma sistematizada, lo cual permite contar con la misma, de forma oportuna y ordenada.
- F8.** Cobertura Nacional lo que amplía las posibilidades de crecimiento y expansión.
- F9.** El personal labora en un ambiente armonioso y agradable, además de sentir estabilidad en su lugar de trabajo.

**F10.**La mayoría del personal cuenta con instrucción superior y experiencia en el desempeño de sus funciones.

**F11.** Se cuenta con normas de reclutamiento y selección.

**F12.**Posee políticas de crédito y cobranzas para garantizar la recuperación de cartera.

**F13.**Se cumple con todas sus obligaciones tanto con sus fuentes de financiamiento como con las entidades de Control como el SRI.

#### **1.11.2. OPORTUNIDADES**

**O1.** Al ser una empresa afiliada a la Cámara de Comercio existe mayor acceso a cursos y capacitaciones para los empleados.

**O2.** Existencia de un mercado crecimiento poblacional, y de la actividad comercial por lo que se observa una tendencia ascendente en la demanda.

**O3.** La diversidad de productos que se oferta hace posible un mejor y más rápido posicionamiento de Multidetalles en el mercado.

**O4.** Debido a las características estructurales de la empresa y su afán de servicio, ésta comercializa una gran variedad de productos acordes a cada ocasión.

### **1.11.3. DEBILIDADES**

- D1.** Reducido número de estrategias de venta.
- D2.** Acumulación de funciones en la Administración.
- D3.** Falta de capacitaciones al personal de manera periódica.
- D4.** Inadecuados mecanismos de comunicación interna.
- D5.** No posee manuales de ningún tipo.
- D6.** No hace un análisis detenido de la situación financiera de la empresa al no emplear indicadores financieros.
- D7.** No aprovecha los recursos que tiene a su disposición.

### **1.11.4. AMENAZAS**

- A2.** Escasa producción nacional de los artículos que comercializa la empresa especialmente en las líneas de bazar y juguetería, lo que obliga a adquirir los importados.
- A3.** Incremento de los aranceles lo que ocasionaría un incremento en los precios.

## **1.12. CRUCES ESTRATÉGICOS FO, FA, DO, DA**

### **1.12.1. Fortalezas - Oportunidades (FO)**

**F5 - O4.** La ubicación estratégica que posee la empresa le permitirá atraer la atención de un mayor número de clientes de manera especial en los meses de temporada alta.

**F8 - O2.** La correcta utilización de los recursos con los que posee la empresa, así como el aprovechamiento de la demanda, sustenta la creación de sucursales.

**F2 - O3.** Con productos de calidad y variedad se satisface las exigencias del mercado haciendo posible el posicionamiento de MULTIDETALLES.

**F10 - O1.** La mayoría del personal cuenta con instrucción superior y experiencia en el desempeño de sus funciones, lo cual indica sus deseos de superación, en este sentido se podría beneficiar con la afiliación a la Cámara de Comercio para proporcionar cursos y capacitaciones a todo el personal lo que mejoraría su rendimiento.

**F6 - O2.** En el transcurso de los años se ha ido incrementando los clientes que requieren de los productos de la empresa, por lo que se observa una tendencia ascendente, para cubrir la demanda se podrían efectúan mayores convenios con instituciones para brindar un mejor servicio.

**F4 - O3.** Brindando una gran variedad de productos de manera permanente MULTIDETALLES logra ser una empresa más competitiva.

### **1.12.2. Debilidades - Oportunidades (DO)**

**D7 - O2.** El aprovechamiento de los recursos disponibles por parte de MULTIDETALLES permitiría darse a conocer a clientes potenciales.

**D3 - O1.** Si la empresa aprovecharía los beneficios en cuanto a cursos y capacitaciones que ofrece la Cámara de Comercio podría contar con un personal actualizado permanentemente.

**D6 - O3.** La ejecución de un análisis detenido de la situación financiera de la empresa mediante indicadores financieros permitiría a la empresa ser más competitiva.

**D1 - O4.** La implementación de estrategias de venta, permitiría incrementar las ventas en meses de temporada alta.

### **1.12.3. Fortalezas - Amenazas (FA)**

**F6 – A2.** Se puede impulsar la comercialización de los productos nacionales mediante la ejecución de convenios con instituciones.

**F1, F2, F3 - A3.** La excelente calidad, atención al cliente variedad en los productos, abastecimiento, experiencia y conocimientos por parte del personal permitirán mantener un equilibrio en caso de existir incrementos en los aranceles sobre las importaciones.

#### **1.12.4. Debilidades - Amenazas (DA)**

**D3 – A3.** La actualización constante del personal contribuiría al desarrollo tanto individual como grupal lo que evitaría la pérdida de clientes a causa de los incrementos en los precios.

**D2, D5, D6 – A2.** Si se contara con una mejor organización estructural, una adecuada distribución de funciones y un análisis minucioso de la situación financiera se obtendría mayor credibilidad por parte de los proveedores, además de una toma de decisiones más oportuna haciendo posible la apertura por parte de productores nacionales.

**D6 - A3.** La aplicación de indicadores financieros haría posible la proyección de acciones necesarias para enfrentar problemas como la elevación de precios.

**D1 - A2, A3.** Mediante la implementación de un mayor número de estrategias de venta se podría impulsar la adquisición de productos nacionales evitando el riesgo de las variaciones arancelarias

#### **1.13. PROBLEMA DIAGNÓSTICO**

Luego de un amplio y exhaustivo análisis de la información recopilada tanto de los clientes como del personal de la empresa ya sea mediante encuestas o entrevistas, así como lo percibido a través de la observación directa, se pudo evidenciar que los principales problemas que influyen en las actividades empresariales son referentes a la organización estructural, funcional de procedimiento y financiera, debido a la inexistencia de un

manual administrativo y financiero que permita orientar las actividades de una forma más adecuada y eficiente, esto se debe a que existe una acumulación de funciones en la gerencia, escasa capacitación del personal, inadecuados mecanismos de comunicación interna, no se aprovecha los recursos que tiene a su disposición, no se realiza un análisis meticuloso de la situación financiera, entre otros.

En caso de que la problemática mencionada continúe sin solucionarse, podría acarrear consecuencias negativas como el desaprovechamiento de los recursos existentes, la pérdida de clientes y proveedores por la falta de competitividad lo que conllevaría a la desaparición de la empresa por la falta de organización y sin un conocimiento real de su situación financiera; por lo antes mencionado se hace necesaria la ejecución del presente proyecto “MANUAL ADMINISTRATIVO FINANCIERO PARA LA EMPRESA MULTIDETALLES DISTRIBUIDORA DE ARTÍCULOS DE BAZAR, PAPELERÍA Y JUGUETES DE LA CIUDAD DE QUITO, PROVINCIA DE PICHINCHA” el cual contribuiría al mejor desempeño de las actividades de la empresa, así como el cumplimiento de las metas y objetivos planteados.

## CAPÍTULO II

### 2. MARCO TEÓRICO

#### 2.1. DEFINICIÓN DE MARCO TEÓRICO

*En [www.fhumyar.unr.edu.ar](http://www.fhumyar.unr.edu.ar) se define "El marco teórico, marco referencial o marco conceptual tiene el propósito de dar a la investigación un sistema coordinado y coherente de conceptos y proposiciones que permitan abordar el problema. "Se trata de integrar al problema dentro de un ámbito donde éste cobre sentido, incorporando los conocimientos previos relativos al mismo y ordenándolos de modo tal que resulten útil a nuestra tarea".*

En base a lo expuesto se puede establecer lo siguiente:

*El marco teórico es el cúmulo de elementos conceptuales relativos al problema de investigación, los mismos que son recopilados de diferentes fuentes y autores; sirven como referente para el desarrollo del proyecto pues se sitúa el problema en un conjunto de conocimientos que permite orientar la investigación.*

#### 2.2. MANUALES ADMINISTRATIVOS

##### 2.2.1. DEFINICIÓN DE MANUAL ADMINISTRATIVO

*FRANKLIN, Benjamin (2009), pág. 244 afirma: "Los manuales administrativos son documentos que sirven como medios de comunicación y coordinación para registrar y transmitir en forma ordenada y sistemática tanto la información de una organización (antecedentes, legislación, estructura, objetivos, políticas, sistema, procedimientos, elementos de calidad, etc.) como las instrucciones y lineamientos necesarios para que desempeñe mejor sus tareas.*

***Según BERNAL, Cesar (2007), pag.106 :“Las empresas necesitan organizar sus recursos, sus tareas o cargos y diseñar la estructura organizacional para el desarrollo de sus funciones, en particular para responder a las exigencias del entorno cambiante... en el diseño de manuales.”***

***En [www.frrg.utn.edu.ar](http://www.frrg.utn.edu.ar) se publica: “Los manuales constituyen una de las herramientas con que cuentan las organizaciones para facilitar el desarrollo de sus funciones administrativas y operativas. Son fundamentalmente un instrumento de comunicación.”***

Para definir los manuales administrativos he considerado importante señalar lo expresado por Benjamin Franklin, quien los definen como documentos que sirven como medios de comunicación y coordinación, así como lo afirmado por Cesar Bernal debido a que aquí se destaca la necesidad de las empresas de organizar sus recursos, tareas o cargos.

Finalmente una de las definiciones que he considerado substancial es la publicada en la página [www.frrg.utn.edu.ar](http://www.frrg.utn.edu.ar) donde los definen como herramientas con que cuentan organizaciones para facilitar el desarrollo de sus funciones administrativas y operativas; para una mayor comprensión propongo mi propia definición en base a las definiciones anteriormente citadas, considerando los aspectos más relevantes de acuerdo a mi criterio.

*Los Manuales Administrativos son instrumentos que contienen información de una organización, sirven como medios de comunicación y coordinación al permitir registrar y transmitir en forma ordenada y sistemática dicha información, logrando mejorar el desempeño de las funciones administrativas y operativas contribuyendo al cumplimiento de sus fines.*

### **2.2.2. OBJETIVOS DE LOS MANUALES**

Conforme la clasificación y el nivel de detalle, los manuales permiten alcanzar los siguientes objetivos:

- a)** Presentar una visión de conjunto de la organización (individual, grupal o sectorial).
- b)** Definir las funciones y relaciones de cada unidad administrativa para delegar responsabilidades, evitar duplicidad y detectar errores u omisiones.
- c)** Contribuir a la correcta ejecución de las labores asignadas al personal.
- d)** Ahorrar tiempo y esfuerzo en la realización del trabajo, evitando la repetición de instrucciones.
- e)** Facilitar la incorporación del nuevo personal sirviendo como medio de integración y orientación.
- f)** Proporcionar información básica para la planeación e implementación de reformas administrativas.
- g)** Establecer claramente el grado de autoridad y responsabilidad de los distintos niveles jerárquicos que componen la organización.
- h)** Promover el aprovechamiento de los recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos disponibles.
- i)** Servir como medio de orientación e información a los proveedores y clientes de la organización.

### **2.2.3. VENTAJAS DE LOS MANUALES ADMINISTRATIVOS**

Con la aplicación de manuales administrativos correctamente creados presenta múltiples ventajas entre las cuales destacan las siguientes:

#### **A. En cuanto a la organización**

- a) Delimitan el campo de acción, funciones, atribuciones y responsabilidades de cada puesto de trabajo.
- b) Examinan la estructura y funciones de la empresa.
- c) Ayudan a la clasificación y valoración de los puestos de trabajo.

#### **B. En cuanto a los ejecutivos.**

- a) Facilitan el conocimiento de su área de competencia, funciones y responsabilidades.
- b) Las líneas de autoridad y responsabilidad quedan definidas formalmente, permitiendo conocer las vías de mando y de relación funcional.
- c) Facilitan el análisis de los problemas de la organización.

#### **C. En cuanto al personal**

- a) Pueden reducirse las fallas y los excesos de responsabilidad, además brindar un mayor conocimiento a quienes participan en su construcción.

- b) Facilitan el conocimiento de las tareas, la iniciativa y responsabilidad asignadas, el personal sabe lo que se espera de cada uno, permitiendo un mejor control.
- c) Facilitan la capacitación y el adiestramiento del nuevo personal, asegura la atención continua de obligaciones primordiales en caso de ausencia.

#### **2.2.4. DESVENTAJAS DE LOS MANUALES ADMINISTRATIVOS**

Entre los inconvenientes que presentan los manuales se encuentran los siguientes:

- a) Muchas empresas consideran que debido a su reducido tamaño, sus integrantes conocen todo lo relativo al negocio, resultando innecesaria la implementación de los manuales.
- b) Ciertas compañías consideran excesivo el requerimiento de recursos económicos, tiempo y esfuerzo para la preparación de un manual así como para su posterior actualización.
- c) Existe el temor de que pueda conducir a una estricta reglamentación y rigidez.
- d) Sin una actualización periódica, se pierde efectividad, como resultado del continuo cambio tanto de la estructura como en el funcionamiento de cualquier organismo.
- e) No se abarca la totalidad de aspectos de la organización, al incluir solo formales dejando de lado los informales.

### **2.2.5. CLASIFICACIÓN DE LOS MANUALES ADMINISTRATIVOS**

Los manuales administrativos constituyen uno de los elementos más eficaces para la toma de decisiones en la administración, proporcionando un mayor y más claro conocimiento de las actividades de la organización y orientando la actuación humana dentro de las unidades administrativas, principalmente a nivel operativo o de ejecución, convirtiéndose en fuente de información en las cuales se trata de mejorar y orientar los esfuerzos del personal, para una eficaz y eficiente ejecución de las tareas encomendadas.

Es de gran importancia considerar tanto la información, como las necesidades de cada empresa u organización, con la finalidad de saber qué tipo de manuales son requeridos. Existen diversos autores que han efectuado clasificaciones en base a ciertos criterios, los cuales han sido designados con nombres diversos, resumidos de la siguiente manera:

#### **A. Por su alcance**

- a) Generales o de aplicación universal
- b) Departamentales o de aplicación específica.
- c) De puestos o de aplicación individual.

#### **B. Por su contenido**

##### **a) Manual de Historia**

Su propósito es proporcionar información histórica sobre la empresa u organismo.

**b) Manual de organización**

Tiene como finalidad exponer en forma detallada la estructura formal de la organización.

**c) Manual de políticas**

Consiste en una descripción detallada de los lineamientos a ser seguidos en la toma de decisiones para el logro de los objetivos planteados.

**d) Manual de procedimientos**

Es la expresión analítica de los procedimientos administrativos a través de los cuales se encamina la actividad operativa de la empresa.

**e) Manual de contenido múltiple (manual de técnicas)**

Consiste en combinar dos o más categorías que se interrelacionan en la práctica administrativa.

**C. Por su Función Específica**

**a) Manual de producción**

Trata de abarcar la necesidad de una correcta interpretación de las instrucciones tendientes a solucionar los problemas cotidianos logrando su mejor y pronta solución.

**b) Manual de compras**

Consiste en definir el alcance de compras, su función, así como los métodos a utilizar que afectan sus actividades.

**c) Manual de ventas**

Consiste en señalar los aspectos esenciales del trabajo y las rutinas de información comprendidas en el trabajo de ventas

**d) Manual de Finanzas**

Consiste en asentar por escrito las responsabilidades financieras en todos los niveles de la administración

**e) Manual de Contabilidad**

Trata acerca de los principios y técnicas de la contabilidad que deben ser empleados.

**f) Manual de Crédito y cobranzas**

Se refiere a la determinación por escrito de procedimientos y normas de esta actividad.

**g) Manual de Personal:**

Abarca una serie de consideraciones para ayudar a comunicar las actividades y políticas de la dirección superior en lo que se refiere a personal.

**2.2.6. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA**

La estructura organizativa generalmente se presenta en organigramas y comprende todos aquellos aspectos que constituyen la organización formal, dejando de lado la informal. Casi todas las compañías necesitan unidades o departamentos tanto de línea como de asesoría o staff. Su

importancia radica en la asignación tanto de autoridad como de responsabilidades en forma sistemática a cada área de trabajo permitiendo contar con una mayor organización y facilitando el control.

#### **A. Organización formal**

Es la organización que se encuentra documentada; está basada en una división del trabajo racional, en la diferenciación e integración de los participantes de acuerdo con algún criterio establecido por aquellos que manejan el proceso decisorio. Cuando se dice que una organización es formal, no hay en ello nada demasiado limitante o inflexible.

#### **B. Organización Informal**

La organización informal es aquella que nace de forma natural y espontánea, tiene su origen en la comunidad de intereses de los grupos informales los cuales se relacionan mediante cualquier actividad personal conjunta sin un propósito consciente conjunto.

#### **C. Organigrama**

Un organigrama es la representación gráfica en la que se da a conocer en forma clara y accesible, la estructura de una empresa u organización así como la relación jerárquica tanto de autoridad como de responsabilidad de las distintas áreas que la componen.

#### **D. División de trabajo**

Es la asignación de tareas a ser ejecutadas en forma específica por personas o grupos que conforman las diferentes áreas y puestos de la empresa, con el objeto de lograr eficiencia y eficacia. Para dividir la carga de trabajo es importante considerar la cantidad de tareas así como el número y calidad de empleados.

## **E. Jerarquía**

Consiste en la organización de acuerdo al orden de rango o importancia de los niveles de la estructura organizacional, considerando el grado de autoridad y responsabilidad que cada uno posee; es decir, especifica quien depende de quién en la organización.

## **F. Autoridad**

La autoridad se concibe como el poder, la potestad, la legitimidad o la facultad de mandar, de exigir obediencia a otros, para que se ejecuten o dejen de ejecutar las órdenes que considere adecuadas el poseedor de dicha autoridad, es el derecho conferido por el puesto en una organización de ejercer discrecionalidad en la toma de decisiones que afectan a otros.

## **G. Responsabilidad**

Se define como el deber de desempeñar la tarea o actividad para la cual se designa a una persona; es decir, es la obligación que tiene cada empleado de responder por los deberes asignados en su puesto de trabajo; el grado de autoridad es proporcional al grado de responsabilidad asumida por la persona.

## **H. Delegación**

Es hacer a través de otros, es el proceso de transferir autoridad y compartir la responsabilidad hacia posiciones inferiores; es preciso contar con dos partes dispuestas a que la delegación sea efectiva: un mando dispuesto a delegar y un subordinado dispuesto a aceptar la autoridad y responsabilidad de esa delegación. La ejecución de todos los deberes concentrados en una sola persona resulta imposible, es por esta razón

que resulta de gran importancia, la delegación de autoridad, pues no sería posible el cabal cumplimiento de los objetivos organizacionales.

## **2.3. MANUALES FINANCIEROS**

### **2.3.1. DEFINICIÓN DE MANUALES FINANCIEROS**

*FRANKLIN, Benjamin (2009), pág. 247 manifiesta: “Manuales que respaldan el manejo y distribución de los recursos económicos de una organización en todos sus niveles, en particular en las áreas responsables de su captación, aplicación, resguardo y control.”*

*TORRES, Jimena (2004), pág. 64 expresa: “Es una descripción detallada de los procedimientos de evaluación de los estados financieros y otras evidencias que sustentan las operaciones financieras...”*

*www.elprisma.com: “Consiste en asentar por escrito las responsabilidades financieras en todos los niveles de la administración, contiene numerosas instrucciones específicas a quienes en la organización están involucrados con el manejo de dinero, protección de bienes y suministro de información financiera.”*

De las definiciones sobre Manuales financieros me parece importante destacar las citadas; la primera de Benjamin Franklin enfatiza el respaldo que implican para el manejo y distribución de los recursos económicos de una organización, la segunda los define como una descripción detallada de los procedimientos de evaluación de los estados financieros; mientras que en la tercera se destaca el contenido de las numerosas y específicas instrucciones sobre los deberes en todos los niveles de la administración de los involucrados con el manejo de dinero, protección de bienes y suministro de información financiera. Por ello propongo mi propio aporte.

*Los Manuales Financieros son la descripción detallada de los procedimientos de evaluación de los estados financieros, así como de las instrucciones destinadas al correcto cumplimiento de los deberes del personal encargado del manejo de dinero, protección de bienes y suministro de información financiera.*

### **2.3.2. IMPORTANCIA DE LOS MANUALES FINANCIEROS**

Contar con un instrumento que contenga por escrito el cúmulo de instrucciones sobre el tratamiento de los estados financieros, contribuye con la labor administrativa en una organización, pues la interpretación de datos financieros es sumamente importante para cada una de las actividades que se realizan dentro de la empresa por medio de esta los ejecutivos se valen para la creación de distintas políticas de financiamiento externo, así como también se pueden enfocar en la solución de problemas específicos que aquejan a la organización.

Lo expuesto anteriormente es de gran trascendencia, sobre todo por la situación globalizada del mundo actual, en el cual las empresas necesitan una acción efectiva y eficiente, que le permita su subsistencia y posterior crecimiento. Los dueños y gerentes de negocios necesitan tener información financiera actualizada para tomar las decisiones correspondientes sobre sus futuras operaciones.

### **2.3.3. ESTADOS FINANCIEROS**

Los estados financieros son informes que utilizan las instituciones para reportar la situación económica y financiera, así como los cambios que experimenta la misma a una fecha o período determinado. Esta información resulta útil para la administración, así como para los accionistas, acreedores o propietarios para una oportuna y correcta toma de decisiones.

La contabilidad tiene como uno de sus principales objetivos el conocer la situación económica de la empresa lo cual se logra con la elaboración de los estados financieros.

## **A. TIPOS DE ESTADOS FINANCIEROS**

### **a) Estado Financiero Projectado**

Conocido también como estado proforma, constituye el estado financiero a una fecha o período futuro, basado en cálculos estimativos de transacciones que aún no se han realizado; se preparan para mostrar el efecto o el resultado de proyectos que se cree se realizarán y muestra la posición financiera esperada.

### **b) Estados Financieros Auditados**

Son aquellos que han sido examinados por contadores públicos independientes, quienes como resultado expresan una opinión acerca de la razonabilidad de la situación financiera de la empresa en determinado ejercicio; para ello la información presentada en los estados financieros debe atravesar por un proceso de revisión y verificación, con la finalidad de proporcionar una opinión experta e independiente sobre su justa presentación a la gente externa a la organización.

### **c) Estados Financieros Consolidados**

Son aquellos presentados por un grupo de compañías independientes en los cuales se da a conocer la situación financiera y resultado de las mismas, tal como si se tratara de una sola entidad legal.

#### **d) Estados Financieros Comparativos**

Es la comparación de los diferentes elementos que integran los estados financieros de dos o más períodos, con el objeto de analizar la naturaleza y tendencia de los cambios ocurridos respecto a la posición financiera de la empresa, considerando de manera especial las variaciones más significativas, en busca de una toma de decisiones oportuna y acertada.

### **B. COMPONENTES DE LOS ESTADOS FINANCIEROS**

Según lo establece la NEC1 respecto de la presentación de los Estados Financieros se consideran componentes a los siguientes:

#### **a) Balance General**

Denominado también como Estado de Situación Financiera, muestra la estructura de los recursos financieros así como las fuentes y usos de los mismos al finalizar el período contable; por un lado se manejan los activos que posee y le han sido confiados a la empresa al igual que sus derechos sobre ellos, por otro se compone de pasivos y patrimonio, aquí se muestra quienes han confiado los recursos a la empresa; los recursos confiados por personas o entidades ajenas a la organización se denominan pasivos y los otorgados por los dueños conforman el patrimonio.

Esta información se presenta de forma equilibrada aplicando el principio de ecuación contable donde activo es igual a pasivo más patrimonio, permite determinar la situación financiera de la empresa en un determinado período, es decir da a conocer al empresario la disponibilidad de recursos y el estado de las deudas.

## **b) Estado de Resultados**

También conocido como el Estado de Pérdidas y Ganancias, es un informe de las operaciones de un período contable, donde se determina las fuentes de los ingresos y la naturaleza de los egresos así como su resultado, ya sea utilidad o pérdida; la identificación de sus componentes, permite evaluar la capacidad de una empresa para generar utilidades, es decir, su rentabilidad.

## **c) Estado de Evolución del Patrimonio**

Es aquel que permite conocer y analizar tanto la composición, como las variaciones de las cuentas patrimoniales, dentro de un período y de un período a otro, como consecuencia de las transacciones de los accionistas o socios y el resultado del ejercicio acumulado sin asignación específica.

## **d) Estado de Flujos de Efectivo**

Este estado muestra el efectivo generado y empleado en las actividades de operación, inversión y financiación; se elabora al término de un período contable, con la finalidad de evaluar con mayor objetividad la liquidez o solvencia de la empresa, la información proporcionada mediante este estado permite evaluar la habilidad de la empresa para generar efectivo y sus equivalentes así como la utilización de los mismos.

## **e) Notas Explicativas y Políticas Contables.**

En las notas explicativas debe ser presentada la información no contenida en los estados financieros básicos pero que resulta necesaria para una presentación razonable, además el cumplimiento de las bases para la elaboración de los estados tales como las Normas Ecuatorianas de Contabilidad, los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados no considerados en las NEC's, leyes y reglamentos tributarios, entre otros. Las notas incluyen descripciones narrativas o análisis detallados de las

cuentas más relevantes mismas que son presentadas a nivel de cuentas auxiliares.

De igual manera es importante incluir las políticas contables empleadas en la elaboración de dichos estados en las cuales se señala, por ejemplo: la depreciación y amortización de activos tangibles e intangibles, provisiones, entre otros.

### **C. ANÁLISIS DE LOS ESTADOS FINANCIEROS**

Existen diversos métodos a través de los cuales puede llevarse a cabo el proceso de análisis de los estados financieros, mismos que pueden ser aplicados considerando las condiciones y objetivos a satisfacer en la empresa que se apliquen; a continuación se detallan las siguientes alternativas:

#### **a) Análisis comparativo**

Mediante esta técnica se efectúa una comparación de los estados financieros resultantes de dos o tres períodos, determinando las diversas variaciones suscitadas en dichos períodos con la finalidad de detectar aquellos cambios relevantes para la empresa.

#### **b) Análisis de Tendencias**

Este método parte de la información otorgada por los estados financieros comparativos de varios períodos, en base a ello se procede a calcular las tendencias presentadas por una o más variables; es decir, se consideran los saldos de una o más partidas en diferentes momentos identificando su comportamiento, con la finalidad de proyectar resultados y medidas a tomar respecto a los mismos.

El procedimiento a seguir consiste en la selección de un año representativo el cual servirá de base para el cálculo, posteriormente se divide el valor de cada cuenta de los diferentes períodos entre el monto de los saldos del año base; los resultados demuestran un crecimiento cuando son superiores a uno y una disminución al ser inferiores a este valor.

### **c) Estados Financieros proporcionales**

Este análisis consiste en evaluar la estructura interna de los estados financieros, la presentación de los resultados se efectúa a modo de proporción o porcentaje de un grupo o subgrupo de cuentas dentro de un total, el mismo que debe ser representativo, esto permite valorar las variaciones de los componentes que integran las cuentas de la empresa.

### **d) Indicadores financieros**

Los indicadores financieros tienen por objeto proporcionar información cuantitativa acerca del comportamiento o desempeño de la empresa o de una parte de ella, a través de la relación de los valores suministrados en los estados financieros y demás informes; la información obtenida es comparada con algún nivel de referencia para evidenciar la existencia de desviaciones que requieran medidas correctivas o preventivas. A partir de ello la empresa puede efectuar las transformaciones necesarias en forma organizada para una gestión eficiente y eficaz.

### **✓ Capital de trabajo**

Constituye aquellos recursos necesarios para cubrir a corto plazo requerimientos de insumos, materia prima, reposición de activos, entre otros; es decir, los recursos que permiten que opere la organización. Esta razón financiera surge de la diferencia entre el activo circulante y el pasivo circulante o corriente.

✓ **Prueba del ácido**

También denominada como índice de liquidez o razón rápida, permite conocer la capacidad inmediata de pago de las empresas, pues mide el grado en que los activos líquidos cubren los pasivos corrientes; su cálculo es el resultado de dividir el activo corriente restando el inventario, entre el pasivo circulante o a corto plazo.

✓ **Rotación de clientes por cobrar.**

El índice da a conocer el número de veces que las cuentas por cobrar han rotado en el período de análisis; resulta de dividir las ventas entre el valor promedio de las cuentas por cobrar a clientes; para conocer el tiempo medio que la empresa debe esperar para recibir el dinero, se divide los 360 días del año comercial para el resultado obtenido del índice.

✓ **Tasa de rendimiento**

Constituye un indicador de rentabilidad de la inversión efectuada por la totalidad de accionistas, es decir muestra la ganancia de comprar un bien a un precio y venderlo a otro; su cálculo consiste en dividir la utilidad neta luego de impuestos excluyendo dividendos, entre el capital social.

**e) Método vertical**

Consiste en analizar estados financieros como el Balance General y el Estado de Resultados de un solo período mediante una comparación en forma vertical, por esta razón se lo considera estático, pues los resultados que arrojan comprenden únicamente un período.

**f) Método horizontal**

Este método es dinámico y consiste en comparar entre sí dos o más períodos consecutivos, se aplica a estados financieros semejantes con la finalidad de conocer las variaciones de un período a otro de las cuentas

existentes, información de gran importancia debido a que revela la afectación ya sea positiva o negativa de dichos cambios a partir de lo cual se sustenta una adecuada toma de decisiones.

#### **g) Método histórico**

Con este método se analiza una serie de estados financieros en fechas o períodos distintos, se efectúa un procedimiento de tendencias en base a series de cifras o valores, variaciones, índices y puede ser graficado para mejor ilustración.

## **2.4. EMPRESA**

### **2.4.1. DEFINICIÓN DE EMPRESA**

*www.promonegocios.net : "La empresa es una entidad conformada básicamente por personas, aspiraciones, realizaciones, bienes materiales y capacidades técnicas y financieras; todo lo cual, le permite dedicarse a la producción y transformación de productos y/o la prestación de servicios para satisfacer necesidades y deseos existentes en la sociedad, con la finalidad de obtener una utilidad o beneficio".*

*ZAPATA, Pedro (2011), pág. 5 manifiesta: "La empresa es todo ente económico cuyo esfuerzo se orienta a ofrecer a los clientes bienes y/o servicios que, al ser vendidos, producirán una renta que beneficia al empresario, al Estado y a la sociedad en general."*

*Para POMBO, José (2009), pág. 5: "Una empresa es una unidad económica de producción. En ella se da la combinación de una serie de factores (materiales, maquinaria,*

***personal, etc.), que son necesarios para obtener unos Productos que luego se venden en el Mercado”***

De acuerdo a lo publicado en [www.promonegocios.net](http://www.promonegocios.net) la empresa está conformada por personas, aspiraciones, realizaciones, bienes materiales y capacidades técnicas y financieras; según Pedro Zapata es todo ente económico..., producirán una renta que beneficia al empresario, al Estado y a la sociedad en general; mientras que para José Pombo es una unidad económica de producción. En ella se da la combinación de una serie de factores; sin embargo en todas se hace mención, la finalidad de obtener utilidad o beneficio; en base a los anteriores conceptos, planteo el siguiente concepto de empresa:

*Es una organización de personas que realiza una actividad económica debidamente planificada que constituida según aspectos prácticos y legales se integra por recursos para satisfacer necesidades y deseos existentes, obteniendo una utilidad o beneficio para el empresario el Estado y la sociedad.*

#### **2.4.2. CONFORMACIÓN DE LA EMPRESA**

Las empresas pueden estar conformadas de una persona, a lo que se denomina empresa unipersonal, persona natural o de propietario único; en este caso la persona natural a quien le pertenece se llama “gerente-propietario”.

Del mismo modo existen sociedades de hecho y de derecho, las primeras son aquellas integradas de la unión de dos o más personas, que buscan explotar una actividad comercial en forma conjunta y luego de ello pueden auto disolverse. Las sociedades de derecho por el contrario se integran legalmente a través de escritura pública, conforme lo establece y bajo las normas de la Ley de Compañías en el Ecuador.

### **2.4.3. OBJETIVOS DE LAS EMPRESAS**

La empresa persigue diversos tipos de objetivos, existen empresas en las que no necesariamente incluyen todos ellos pero sí la mayoría, entre los cuales están:

- a) Satisfacer las necesidades de los consumidores o usuarios.
- b) Brindar un buen trato económico y estabilidad a sus colaboradores.
- c) Cumplir con los tributos impuestos por la ley y que rigen el Estado.
- d) Aportar con el desarrollo y progreso de la sociedad.
- e) Generar dividendos razonables que permitan retribuir a los inversionistas, en forma proporcional al riesgo asumido.
- f) Cumplir con las obligaciones adquiridas.
- g) Reinvertir una cifra proporcional de la utilidad en busca del buen crecimiento de la empresa.

### **2.4.4. TIPO DE EMPRESAS CLASIFICADOS SEGÚN DIVERSOS CRITERIOS**

#### **A. SEGÚN EL SECTOR DE ACTIVIDAD**

##### **a) Empresas del Sector Primario**

Se las denomina también como extractivas, su actividad está íntimamente relacionada con la naturaleza, pues su elemento básico se obtiene directamente de ella, entre ellas: agricultura, ganadería, caza, pesca, extracción de agua, minerales, petróleo, entre otros.

### **b) Empresas del Sector Secundario o Industrial**

Se trata de aquellas que realizan algún proceso de transformación de la materia prima, obteniendo un producto diferente al originario. Abarca actividades muy diversas como la construcción, la óptica, la maderera, la textil, entre otras.

### **c) Empresas del Sector Terciario o de Servicios**

Son aquellas que cuentan con la capacidad humana como elemento principal para realizar trabajos físicos o intelectuales; entre las cuales se encuentran las de transporte, bancos, comercio, seguros, hotelería, asesorías, salud, educación, entre otras.

## **B. SEGÚN EL TAMAÑO**

### **a) Grandes Empresas**

Caracterizadas por el manejo de elevadas sumas de dinero en lo referente a capitales, financiamientos, ventas; cuentan con un gran número de empleados, su sistema tanto de administración como de operación son complejos y avanzados, poseen cierta trayectoria lo que proporciona mayor acceso a líneas de crédito y préstamos importantes, generalmente cuentan con infraestructura propia y en algunos casos su crecimiento se ha extendido a nivel nacional e incluso multinacional.

### **b) Medianas Empresas**

Las empresas de este tipo cuentan con un número amplio de empleados, su manejo económico incluye sumas considerables de dinero; sus funciones y responsabilidades se encuentran bien definidas en cada área; finalmente poseen sistemas y procedimientos automatizados.

### **c) Pequeñas Empresas**

Este tipo de empresa pretende proporcionarle a su propietario un estilo de vida confortable así como generar rentabilidad; son empresas independientes, el número de personas que las conforman es limitado, sus ventas no exceden un tope determinado y no son predominantes en el ámbito industrial al que pertenecen.

### **d) Microempresas**

Comúnmente se trata de empresas de propiedad individual, las integran un reducido número de personas; sus procedimientos son elementales y lo relacionado con la administración, producción, ventas, finanzas generalmente es manejado por el propietario.

## **C. SEGÚN LA PROPIEDAD DEL CAPITAL**

### **a) Empresa Privada**

El capital de estas empresas es manejado por personas particulares o privadas; es decir, no existe participación del Estado.

### **b) Empresa Pública**

El capital de la empresa pública pertenece al Estado ya sea Nacional, Provincial o Municipal.

### **c) Empresa Mixta**

En este tipo de empresa el capital tiene participación tanto del Estado como de personas particulares.

## **D. SEGÚN EL ÁREA EN LA QUE SE DESENVUELVEN**

### **a) Empresas dedicadas a la Venta al Detalle**

Este tipo de empresas abarcan en gran proporción el mercado por lo que resulta ser un sector altamente competitivo, tiene como objeto la venta de bienes al consumidor final; generalmente sus cambios se van dando paulatinamente pues son el resultado de los cambios en los gustos y preferencias del consumidor o usuario.

### **b) Empresas Mayoristas o Distribuidoras**

Actúan como intermediarios entre productores o fabricantes y detallistas, requieren una inversión mayor que las empresas detallistas pero menor que las empresas manufactureras; generalmente almacenan una cantidad considerable de productos; su estabilidad a largo plazo depende de una adecuada selección de clientes, por ende resulta trascendental una correcta planificación.

## **E. SEGÚN LA FORMA JURÍDICA**

### **a) Unipersonal**

El propietario es una persona con capacidad legal para ejercer el comercio, es responsable en forma ilimitada sobre el accionar de su empresa ante las personas que puedan considerarse afectadas como resultado de su actividad.

### **b) Sociedad Colectiva**

El patrimonio de este tipo de empresas es compartido por más de una persona, la responsabilidad de los socios es también ilimitada y existe participación en la dirección o gestión de la empresa.

### **c) Cooperativas**

Son asociaciones voluntarias de personas, en las cuales se pretende satisfacer las necesidades o intereses económicos, sociales y culturales comunes a todos los socios, esta unión forma una organización democrática con responsabilidad limitada; su gestión y administración se maneja conforme lo acuerden los cooperativistas.

### **d) Comanditarias**

Son sociedades que poseen dos tipos de socios, los colectivos quienes responden en forma ilimitada, y los comanditarios cuya responsabilidad y gestión se limita a la cuantía de la aportación efectuada.

### **e) Sociedad de Responsabilidad Limitada**

Las empresas de este tipo pueden estar integradas por uno o más propietarios quienes asumen la responsabilidad limitada, es decir, únicamente por el capital aportado a la misma; en caso de contraer deudas, no se responde con el patrimonio personal de los socios.

### **f) Sociedad Anónima**

Los socios responden limitadamente por el monto de sus aportaciones, son capitalistas por excelencia al preocuparse esencialmente por las aportaciones efectuadas para la formación del capital social; tienen las puertas abiertas a cualquier persona que desee adquirir acciones de la empresa, haciendo posibles las ampliaciones de capital.

## **CAPÍTULO III**

### **3. PROPUESTA ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA PARA MULTIDETALLES**

#### **3.1. MANUAL ADMINISTRATIVO**

##### **3.1.1. INFORMACIÓN DE LA EMPRESA**

MULTIDETALLES se encuentra funcionando en el mercado desde hace siete años, se dedica a la comercialización de artículos en bazar, papelería y juguetes; en la actualidad cuenta con dos locales comerciales y dos bodegas para almacenar los productos que comercializa ubicados en la ciudad de Quito, brinda empleo a 9 personas en las áreas de ventas, administración, contabilidad y en bodega. Es una empresa que pertenece a un solo propietario quien se encarga de la gerencia, además se encuentra constituida con capital propio y una parte con capital financiado.

La empresa hasta el momento ejerce sus actividades como Persona Natural No Obligada a Llevar Contabilidad, pero debido al aumento de sus montos de ventas anuales, la empresa pronto pasará a constituirse en Persona Natural Obligada a Llevar Contabilidad, debido a ello se ha elaborado la presente propuesta considerando los requerimientos futuros de la empresa con la finalidad de facilitar el desarrollo de las actividades en este proceso de cambio.

##### **3.1.2. MISIÓN**

MULTIDETALLES es una empresa dedicada a la distribución de una gran variedad de artículos de bazar, papelería y juguetes al por mayor y menor, preocupada por robustecer relaciones mediante la comercialización de productos de bazar, regalos y hogar, así como de facilitar y mejorar las

actividades laborales y educativas a través de la comercialización de útiles escolares y suministros de oficina.

### **3.1.3. VISIÓN**

La empresa MULTIDETALLES para el año 2015 pretende incrementar su competitividad en un 80%, lograr ser una empresa líder y posicionarse en el mercado nacional consiguiendo su expansión y crecimiento, mediante la distribución de artículos de calidad, a bajo costo y una atención personalizada, que garanticen la satisfacción de las necesidades de los clientes.

### **3.1.4. NIVELES ADMINISTRATIVOS**

#### **a) Nivel Directivo**

También conocido como nivel ejecutivo, se encarga de definir el marco de actuación de la empresa, pues toma decisiones relacionadas a las políticas y actividades empresariales, el nivel directivo en MULTIDETALLES es representado por el Gerente General quien delega autoridad a los mandos inferiores en la forma que considere conveniente más no la responsabilidad, igualmente es responsable de establecer estrategias, definir prioridades, manejar la imagen, interrelacionar las acciones de las unidades, prever el financiamiento, fomentar los valores de la organización y guiar la consecución de los objetivos planteados.

#### **b) Nivel Asesor**

Este nivel se encarga de informar, aconsejar, elaborar proyectos en materia jurídica, económica, financiera, técnica, contable, entre otras áreas; está integrado por personas profesionales que posee determinado dominio en cierta área de conocimiento, es de carácter funcional por lo

que se limita a aconsejar o asesorar, mas no a ordenar ni tomar decisiones. En este nivel se incluye el abogado quien brinda asesoría en cuestiones legales referentes a la empresa, así como la contadora quien se encarga de los aspectos financieros.

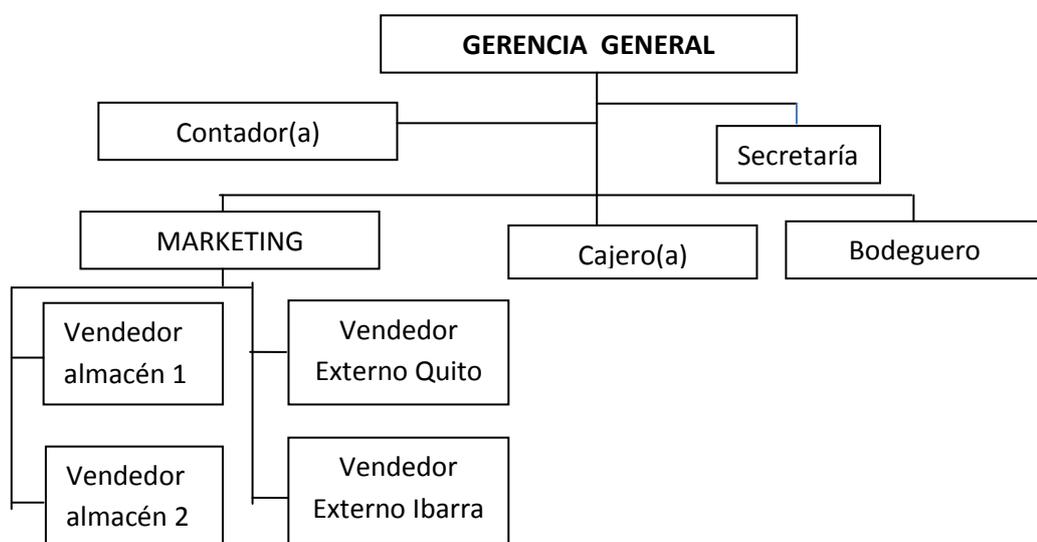
**c) Nivel Auxiliar**

Este nivel apoya al resto de niveles, tanto en labores ejecutivas, asesoras como operacionales, contribuyendo en la oportunidad y eficiencia de las mismas; dentro de este nivel se encuentra la secretaria quien se limita a cumplir órdenes del grado ejecutivo o directivo.

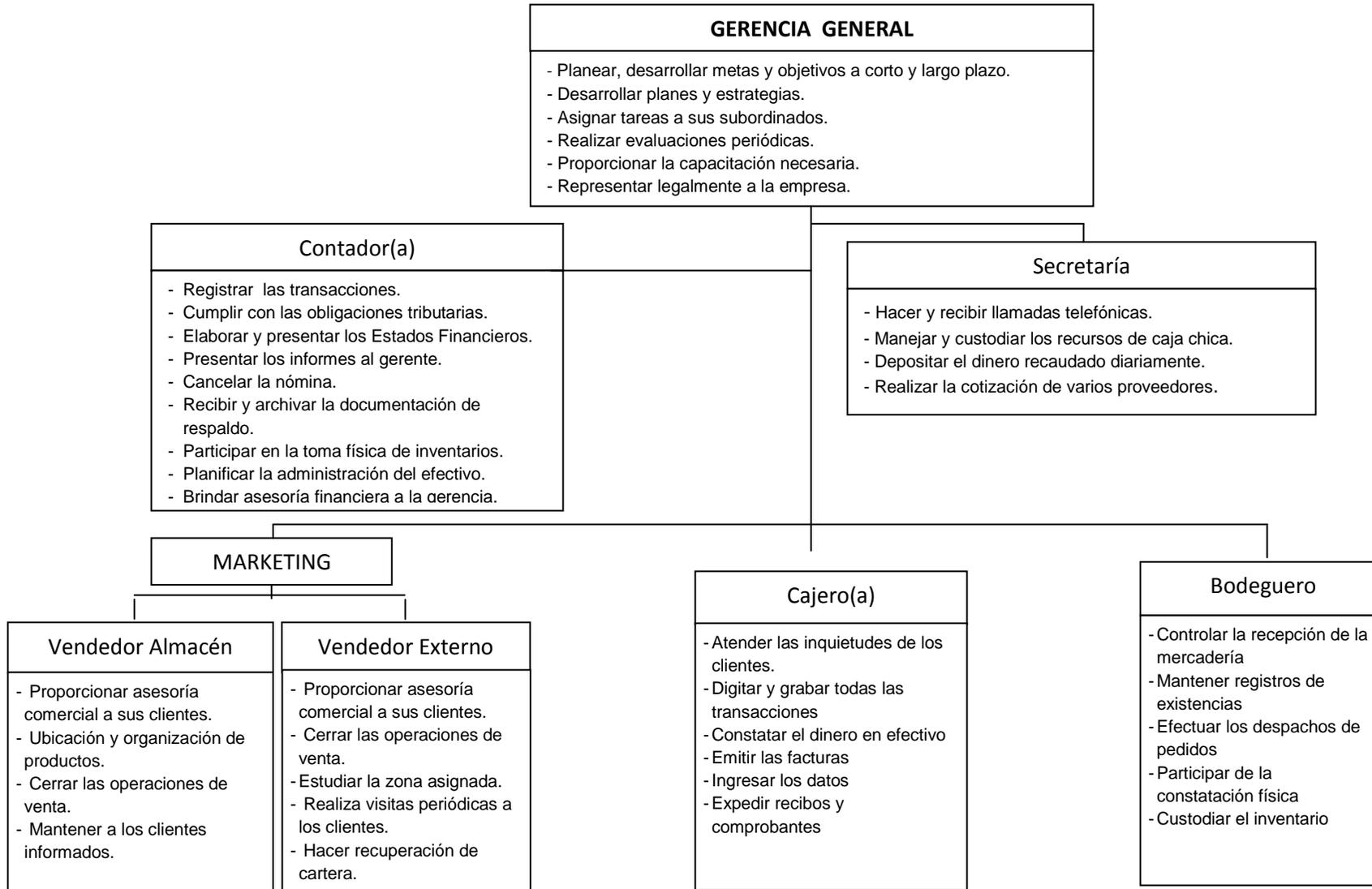
**d) Nivel Operativo**

Es el responsable en gran medida de alcanzar las metas de trabajo mediante la ejecución de las actividades esenciales de la empresa se encarga de ejecutar la órdenes y disposiciones del nivel directivo; está comprendido por las unidad de marketing dentro del cual se incluye el personal de ventas y la unidad de finanzas que incluye la contadora, la cajera y el bodeguero.

**3.1.5. ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL**



### 3.1.6. ORGANIGRAMA FUNCIONAL



### **3.1.7. OBJETIVOS**

- a) Incrementar el porcentaje de ventas de manera anual en un 50%.
- b) Obtener año a año porcentajes de utilidad aceptables.
- c) Satisfacer las necesidades de la demanda en cuanto a productos y servicio.
- d) Optimizar los recursos humanos, económicos y materiales, mediante la instauración de procedimientos a seguir y el establecimiento de sus autores
- e) Establecer una cultura organizativa en cada una de las áreas de trabajo para lograr un mayor y mejor desempeño.

### **3.1.8. VALORES**

- a) Responsabilidad en la ejecución de las labores encomendadas.
- b) Respeto por los bienes de la empresa, el personal y sus clientes.
- c) Honestidad con los demás miembros de la empresa así como con los clientes de la misma.
- d) Eficiencia y eficacia en el desempeño laboral para el crecimiento y desarrollo empresarial.
- e) Compromiso con el logro de los objetivos de la empresa, mediante el cumplimiento de las labores asignadas a cada miembro, para la satisfacción del cliente.
- f) Trabajo en equipo para obtener un resultado satisfactorio en las tareas encomendadas mediante la cooperación y apoyo mutuo.

### **3.1.9. PRINCIPIOS**

- a) Puntualidad en los horarios y en el cumplimiento de tareas asignadas.
- b) Ética profesional para ejercer cada cargo dentro del cumplimiento de las leyes y la moral.
- c) Calidad en el servicio proporcionado a través de la innovación permanente de los productos y una excelente atención.

### **3.1.10. POLÍTICAS ADMINISTRATIVAS**

#### **a) Política de Talento Humano**

Es política de MULTIDETALLES brindar incentivos que premien el desempeño eficaz y eficiente de sus colaboradores, además de propiciar un ambiente agradable para su labor, manteniendo una imagen de aseo e higiene con el aporte del personal.

#### **b) Política de Ventas**

La comercialización de los artículos debe ser impulsada mediante el empleo de promociones que estimulen la actividad comercial contribuyendo a la satisfacción de los clientes.

#### **c) Política de Publicidad**

MULTIDETALLES se compromete a emplear estrategias publicitarias para darse a conocer a los potenciales clientes en busca de incrementar el consumo de los artículos que comercializa.

#### **d) Política de Bodega**

Organizar esta dependencia de trabajo es de gran importancia tanto para mejorar y facilitar el desempeño de las tareas cotidianas como para la seguridad del personal que labore en la misma, por lo que debe manejarse con estricto cuidado.

### **3.1.11. REGLAMENTO INTERNO**

#### **TALENTO HUMANO**

- a)** El ingreso del personal se realizará a las 08:30 horas con un receso de una hora de comida la cual será alternada entre los miembros, mientras que la hora de salida será a las 18:00 horas.
- b)** La remuneración será entregada a cada uno de los miembros de la empresa luego de efectuado el correspondiente rol de pagos al finalizar cada mes.
- c)** Para el reclutamiento de personal se efectuarán publicaciones en una parte visible de las instalaciones, así como también en la prensa local.
- d)** El proceso de selección estará a cargo del gerente, quien evaluará en conocimientos y experiencia de las funciones a desempeñar en la vacante a las personas que acudan al llamado y finalmente se seleccionará a la más adecuada para el cargo.

#### **ADQUISICIONES**

- a)** Las compras de mercadería serán efectuadas por el gerente propietario, dependiendo de las necesidades de la empresa
- b)** En caso de ausencia del gerente, las compras serán efectuadas por la secretaria administrativa previa autorización del gerente.

- c) Los proveedores serán seleccionados de entre importadores directos y fabricantes por el gerente luego de un análisis minucioso.

## **VENTAS**

- a) Los precios de venta serán fijados considerando el costo, los gastos directos y un porcentaje de utilidad, el mismo que se establecerá dependiendo del artículo y la competencia.
- b) Las ventas que se efectúen de contado tendrán un descuento del 2% sobre el precio de venta en la adquisición de cajas máster.
- c) Las ventas de crédito serán efectuadas luego de que hayan sido autorizadas por el gerente, previo a la presentación de la solicitud y su respectivo análisis.
- d) Las ventas de crédito se manejarán con cupos máximos de \$500 en el caso de clientes nuevos y hasta \$10000 con clientes antiguos.
- e) Los plazos de crédito no excederán los 60 días, salvo el caso de ventas en montos superiores a \$5000
- f) Los pagos en ventas a crédito se realizarán mediante abonos parciales los mismos que se efectuarán a los 30, 45 y 60 días contados desde la fecha de compra.
- g) Las devoluciones de mercadería se realizarán con la presentación de la factura que respalde la compra, en un plazo no mayor de 15 días.

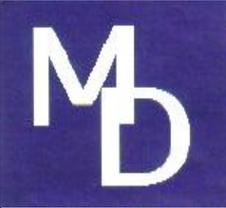
## **MOVIMIENTOS ECONÓMICOS**

- a) Tanto ingresos como desembolsos de dinero, deberán estar respaldados con su correspondiente documentación legal.

- b) Todo desembolso de dinero deberá efectuarse con la autorización del gerente.
- c) Los fondos de caja chica serán utilizados para la adquisición de implementos de aseo, útiles de oficina, entre otros gastos menores.
- d) El monto destinado a caja chica es de \$100 el mismo que será custodiado por la secretaria administrativa.
- e) El dinero recaudado durante todo un día de trabajo debe ser conciliado al final del día por la cajera.
- f) El dinero recaudado diariamente, será depositado en forma intacta e inmediata por la secretaria administrativa en la primera hora del día siguiente en la entidad bancaria correspondiente.

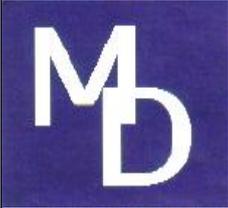
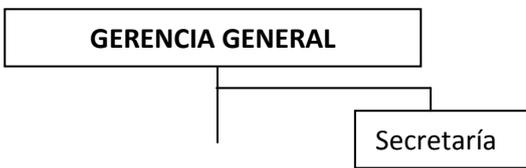
### **3.1.12. MANUAL DEL FUNCIONES**

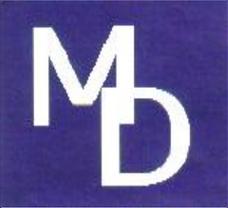
El presente manual está encauzado a orientar y facilitar el normal desarrollo de las operaciones requeridas en cada puesto de trabajo, proporcionando seguridad a cada persona para la ejecución de sus funciones. El manual contendrá información respecto a las funciones y responsabilidades que deben ser cumplidos en cada uno de los puestos de trabajo, además de la especificación del perfil de los aspirantes a los mismos, lo que permitirá facilitar la selección del personal de los diferentes cargos de la empresa. A su vez este servirá como instrumento para la comunicación organizacional y la coordinación permitiendo registrar y transmitir en forma sistemática la información de la empresa. Finalmente la correcta organización dentro de la empresa permite que se cuente con una delimitación clara de actividades permitiendo el direccionamiento de las mismas hacia el logro de objetivos y metas que persigue la empresa.

	<b>“MULTIDETALLES”</b> CENTRO MAYORISTA <b>MANUAL DE FUNCIONES</b> <b>GERENTE GENERAL</b>	FECHA:
	Código del documento: MF-GG-001	Versión:01
	Descripción del cargo	Página 1 de 3
Elaborado por: Joyce Rivera		Aprobado por:
<p>UBICACIÓN: <span style="border: 1px solid black; padding: 2px 10px;">GERENCIA GENERAL</span></p> <p>El gerente general es el primero en la cadena de mando siendo un puesto del nivel directivo el cual se encuentra ocupado por el propietario.</p> <p><b>CARACTERÍSTICAS DEL CARGO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Planificar, organizar, coordinar y dirigir a través de sus subordinados, las acciones de la actividad empresarial.</li> <li>- Controlar que los procedimientos y políticas operativas establecidas se ejecuten por todos los empleados.</li> <li>- Contribuir al establecimiento de relaciones armoniosas entre empleados y con su superior.</li> <li>- Requiere iniciativa, don de mando y liderazgo.</li> <li>- Contar con conocimientos suficientes y actualización permanente.</li> </ul> <p><b>DESCRIPCIÓN DE LAS FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Elaborar planes y desarrollar metas a corto y largo plazo junto con objetivos anuales y las estrategias correspondientes para el cumplimiento de los mismos.</li> <li>- Asignar tareas a sus subordinados, considerando sus capacidades,</li> </ul>		

	<b>“MULTIDETALLES”</b> CENTRO MAYORISTA <b>MANUAL DE FUNCIONES</b> <b>GERENTE GENERAL</b>	FECHA:
	Código del documento: MF-GG-001	Versión:01
	Descripción del cargo	Página 2 de 3
Elaborado por: Joyce Rivera		Aprobado por:
<p>dándoles límites para su desempeño, y especificando los parámetros.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Realizar evaluaciones periódicas acerca del cumplimiento de las funciones de los diferentes puestos estableciendo mecanismos de control sobre el desarrollo de las tareas encomendadas.</li> <li>- Proporcionar la capacitación necesaria para la correcta ejecución de las actividades de sus subordinados.</li> <li>- Crear y mantener buenas relaciones con los clientes, empleados y proveedores para mantener el buen funcionamiento de la empresa.</li> <li>- Representar legalmente a la empresa y responder solidaria e ilimitadamente de los perjuicios en caso de dolo o culpa.</li> <li>- Efectuar el correspondiente análisis de los informes financieros para una oportuna y eficiente toma de decisiones.</li> <li>- Establecer las fuentes de financiamiento de mayor conveniencia.</li> <li>- Determinar el uso de los recursos para su optimización y productividad.</li> </ul>		

	<b>“MULTIDETALLES”</b> CENTRO MAYORISTA MANUAL DE FUNCIONES GERENTE GENERAL	FECHA:
	Código del documento: MF-GG-001	Versión:01
	Descripción del cargo	Página 3 de 3
Elaborado por: Joyce Rivera		Aprobado por:
<p><b>JEFE INMEDIATO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ninguno.</li> </ul> <p><b>SUBORDINADOS DIRECTOS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Secretaria, Contador(a), Vendedores, Cajero(a), Bodeguero.</li> </ul> <p><b>COMUNICACIÓN</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ASCENDENTE: Ninguna.</li> <li>- DESCENDENTE: secretaria, contador(a), vendedores, cajero(a), bodeguero.</li> </ul>		

	<b>“MULTIDETALLES”</b> CENTRO MAYORISTA <b>MANUAL DE FUNCIONES</b> <b>SECRETARIA</b>	FECHA:
	Código del documento: MF-SE-001	Versión:01
	Descripción del cargo	Página 1 de 3
Elaborado por: Joyce Rivera		Aprobado por:
<p>UBICACIÓN:</p> <div style="text-align: center;">  <pre> graph TD     A[GERENCIA GENERAL] --- B[Secretaría]           </pre> </div> <p>La secretaria ocupa un cargo de nivel de auxiliar o de apoyo y depende de gerencia general.</p> <p><b>CARACTERÍSTICAS DEL CARGO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Brindar a su jefe un apoyo incondicional con las tareas establecidas.</li> <li>- Acompañar en la vigilancia de los procesos a seguir.</li> <li>- Mantener informado a su superior sobre las novedades que se presenten relacionadas a la empresa.</li> <li>- Coordinar con los usuarios internos y externos sobre la información de la empresa.</li> <li>- Mantener prudencia y discreción en los asuntos empresariales.</li> </ul> <p><b>DESCRIPCIÓN DE LAS FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ser puntual en todas sus actividades.</li> </ul>		

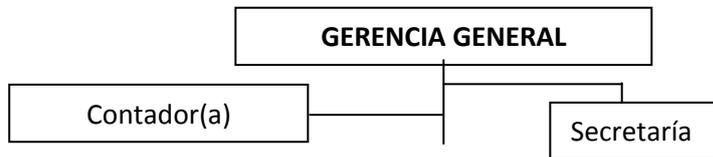
	<b>“MULTIDETALLES”</b> CENTRO MAYORISTA MANUAL DE FUNCIONES SECRETARIA	FECHA:
	Código del documento: MF-SE-001	Versión:01
	Descripción del cargo	Página 2 de 3
Elaborado por: Joyce Rivera		Aprobado por:
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Recibir e informar asuntos que tenga que afecten al normal desarrollo de las actividades empresariales.</li> <li>- Mantener discreción sobre todo lo que respecta a la empresa.</li> <li>- Hacer y recibir llamadas telefónicas para mantener informado al Gerente de los compromisos y demás asuntos relacionados con la empresa.</li> <li>- Manejar y custodiar los recursos de caja chica.</li> <li>- Realizar los depósitos del dinero recaudado diariamente, a primera hora del día siguiente.</li> <li>- Realizar la cotización de varios proveedores de acuerdo a la solicitud de gerencia.</li> </ul> <p><b>JEFE INMEDIATO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Gerente General.</li> </ul> <p><b>SUBORDINADOS DIRECTOS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ninguno.</li> </ul> <p><b>COMUNICACIÓN</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ASCENDENTE: Gerente general.</li> <li>- DESCENDENTE: vendedores, cajero(a), contador(a), bodeguero.</li> </ul>		

	<b>“MULTIDETALLES”</b> CENTRO MAYORISTA MANUAL DE FUNCIONES SECRETARIA	FECHA:
	Código del documento: MF-SE-001	Versión:01
	Análisis del aspirante al cargo	Página 3 de 3
Elaborado por: Joyce Rivera		Aprobado por:
<p>PERFIL DEL ASPIRANTE</p> <p>REQUISITOS MÍNIMOS:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Instrucción secundaria.</li> <li>- Experiencia mínima de un año en actividades similares.</li> <li>- Edad de 18 a 35 años.</li> <li>- Buena presencia.</li> <li>- Excelente redacción y ortografía.</li> <li>- Facilidad de expresión verbal y escrita.</li> <li>- Persona de buen trato, amable, cortés y seria.</li> <li>- Persona proactiva, y organizada.</li> <li>- Dominio de Windows, Microsoft Office, Internet.</li> <li>- Conocimientos en logística, créditos, cobranzas y atención al cliente.</li> <li>- Buenas relaciones interpersonales.</li> <li>- Dinámica y entusiasta.</li> <li>- Capacidad de trabajar en equipo y bajo presión.</li> </ul>		

	<b>“MULTIDETALLES”</b> CENTRO MAYORISTA <b>MANUAL DE FUNCIONES</b> <b>CONTADOR(A)</b>	FECHA:
	Código del documento: MF-CO-001	Versión:01
	Descripción del cargo	Página 1 de 3

Elaborado por: Joyce Rivera

Aprobado por:



La contadora está ubicada en el nivel operativo y depende del gerente general.

**CARACTERÍSTICAS DEL CARGO**

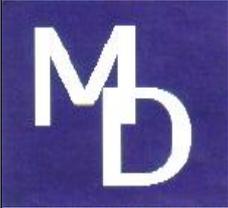
- Poseer independencia mental, integridad, objetividad, juicio crítico y ética profesional.
- Regirse a las Normas Internacionales de Información Financiera.
- Corregir irregularidades en las operaciones.

**DESCRIPCIÓN DE LAS FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES**

- Llevar los registros de las transacciones necesarios para el proceso contable.
- Cumplir con todas las obligaciones tributarias, presentando las declaraciones de los impuestos en plazos establecidos y efectuar la cancelación de los impuestos que se derivan de las mismas.
- Elaborar y presentar los Estados Financieros oportunamente.
- Proporcionar la información relacionada a la situación de la empresa requerida tanto por usuarios internos como externos.

	<b>“MULTIDETALLES”</b> CENTRO MAYORISTA <b>MANUAL DE FUNCIONES</b> <b>CONTADOR(A)</b>	FECHA:
	Código del documento: MF-CO-001	Versión:01
	Descripción del cargo	Página 2 de 3
Elaborado por: Joyce Rivera		Aprobado por:
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Presentar los informes al gerente propietario para la correcta y oportuna toma de decisiones.</li> <li>- Cumplir con las disposiciones legales, políticas y normas técnicas de contabilidad y control interno.</li> <li>- Recibir y legalizar la documentación de respaldo.</li> <li>- Participar en la toma física de inventarios, entrega-recepción de bienes, arqueos de caja, fondos de caja chica.</li> <li>- Cancelar la nómina.</li> <li>- Planificar la administración del efectivo para pagos.</li> <li>- Brindar asesoría financiera a la gerencia.</li> <li>- Elaborar presupuestos para contribuir en la formulación de proyectos.</li> </ul> <p><b>JEFE INMEDIATO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Gerente General.</li> </ul> <p><b>SUBORDINADOS DIRECTOS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ninguno.</li> </ul> <p><b>COMUNICACIÓN</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ASCENDENTE: Gerente general.</li> <li>- DESCENDENTE: secretaria, vendedores, cajero(a), bodeguero.</li> </ul>		

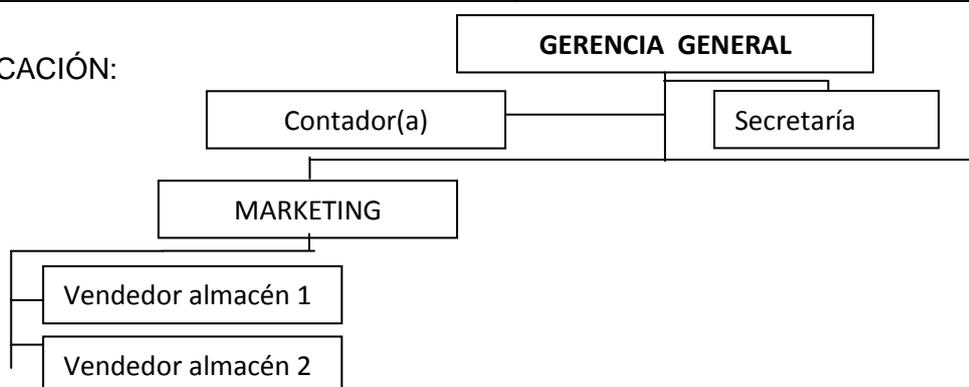
	<b>“MULTIDETALLES”</b> CENTRO MAYORISTA MANUAL DE FUNCIONES CONTADOR(A)	FECHA:
	Código del documento: MF-CO-001	Versión:01
	Análisis del aspirante al cargo	Página 3 de 3
Elaborado por: Joyce Rivera		Aprobado por:
<p>PERFIL DEL ASPIRANTE</p> <p>REQUISITOS MÍNIMOS:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Título de Ingeniero(a) CPA.</li> <li>- Experiencia mínima de un año en el área contable.</li> <li>- Edad mínima 25 años.</li> <li>- Disponibilidad de tiempo completo.</li> <li>- Trabajo bajo presión.</li> <li>- Sólidos conocimientos de contabilidad general, facturación, tributación, presupuestos, manejo de programas contables computarizados, leyes tributarias y laborales.</li> <li>- Actualización permanente de manera especial en reformas tributarias.</li> </ul>		

	<b>“MULTIDETALLES”</b> CENTRO MAYORISTA MANUAL DE FUNCIONES VENDEDOR (A) ALMACÉN	FECHA:
	Código del documento: MF-VA-001	Versión:01
	Descripción del cargo	Página 1 de 3

Elaborado por: Joyce Rivera

Aprobado por:

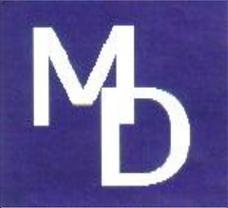
UBICACIÓN:



Los vendedores de almacén son del nivel operativo y dependen del gerente general.

#### CARACTERÍSTICAS DEL CARGO

- Establecer un nexo entre el cliente y la empresa.
- Brindar atención al cliente.
- Estar pendiente de las necesidades del local.
- Experiencia y criterio para descubrir los requerimientos de los clientes y lograr su satisfacción.
- Amplio conocimiento de los productos que dispone la empresa.
- Habilidad para tratar con clientes especialmente cuando se trata de clientes difíciles.

	<b>“MULTIDETALLES”</b> CENTRO MAYORISTA MANUAL DE FUNCIONES VENDEDOR (A) ALMACÉN	FECHA:
	Código del documento: MF-VA-001	Versión:01
	Descripción del cargo	Página 2 de 3
Elaborado por: Joyce Rivera		Aprobado por:
<p><b>DESCRIPCIÓN DE LAS FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Proporcionar asesoría comercial a sus clientes.</li> <li>- Ubicación y organización de productos.</li> <li>- Brindar la información solicitada por el gerente y por el resto de personal que lo requiera para el desempeño de sus funciones.</li> <li>- Cerrar las operaciones de venta a los precios y condiciones determinados por la empresa.</li> <li>- Mantener a los clientes informados sobre novedades, posibles demoras de entrega y cualquier otro tipo de cambio significativo.</li> </ul> <p><b>JEFE INMEDIATO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Gerente General.</li> </ul> <p><b>SUBORDINADOS DIRECTOS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ninguno.</li> </ul> <p><b>COMUNICACIÓN</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ASCENDENTE: Gerente general.</li> <li>- DESCENDENTE: secretaria, cajero(a), contador(a), bodeguero.</li> </ul>		

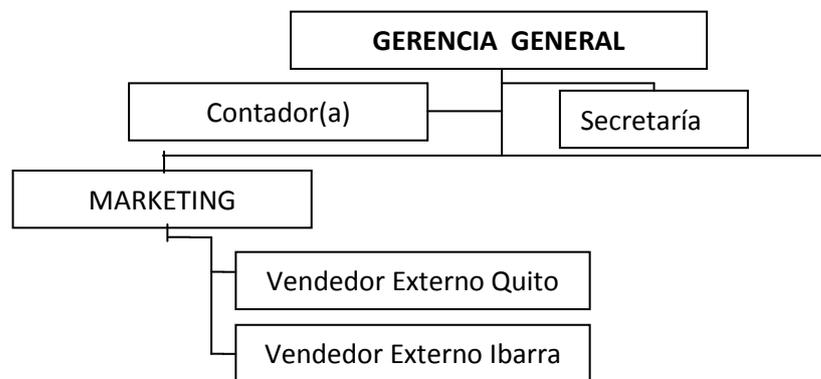
	<b>“MULTIDETALLES”</b> CENTRO MAYORISTA MANUAL DE FUNCIONES VENDEDOR (A) ALMACÉN	FECHA:
	Código del documento: MF-VA-001	Versión:01
	Análisis del aspirante al cargo	Página 3 de 3
Elaborado por: Joyce Rivera		Aprobado por:
<p>PERFIL DEL ASPIRANTE</p> <p>REQUISITOS MÍNIMOS:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Instrucción secundaria.</li> <li>- Edad de 18 a 35 años.</li> <li>- Experiencia mínima de un año.</li> <li>- Ser una persona dinámica, entusiasta, sociable, paciente y confiable.</li> <li>- Esfuerzo físico mínimo.</li> <li>- Saber escuchar.</li> <li>- Ser creativo.</li> <li>- Ser auto disciplinado.</li> <li>- Tener espíritu de equipo.</li> <li>- Tener facilidad de palabra.</li> <li>- Poseer empatía.</li> </ul>		

	<b>“MULTIDETALLES”</b> CENTRO MAYORISTA MANUAL DE FUNCIONES VENDEDOR (A) EXTERNO	FECHA:
	Código del documento: MF-VE-001	Versión:01
	Descripción del cargo	Página 1 de 3

Elaborado por: Joyce Rivera

Aprobado por:

UBICACIÓN:



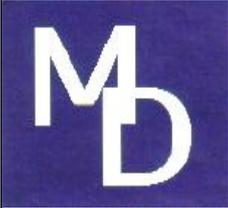
Los vendedores externos son del nivel operativo y dependen del gerente general.

#### CARACTERÍSTICAS DEL CARGO

- Establecer un nexo entre el cliente y la empresa.
- Experiencia y criterio para descubrir los requerimientos de los clientes y lograr su satisfacción.
- Amplio conocimiento de los productos que dispone la empresa.
- Habilidad para tratar con clientes especialmente cuando se trata de clientes difíciles.

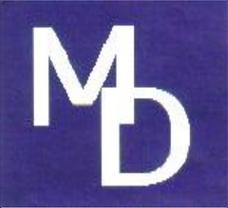
#### DESCRIPCIÓN DE LAS FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES

- Proporcionar asesoría comercial a sus clientes y mantenerlos informados sobre novedades, posibles demoras de entrega y cualquier otro tipo de cambio significativo.

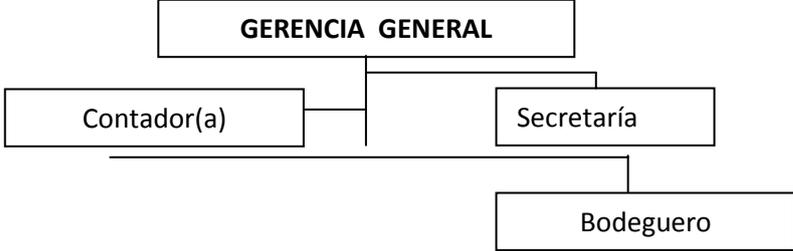
	<b>“MULTIDETALLES”</b> CENTRO MAYORISTA MANUAL DE FUNCIONES VENDEDOR (A) EXTERNO	FECHA:
	Código del documento: MF-VE-001	Versión:01
	Descripción del cargo	Página 2 de 3
Elaborado por: Joyce Rivera		Aprobado por:
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cerrar las operaciones de venta a los precios y condiciones determinados por la empresa para su posterior despacho.</li> <li>- Estudiar permanentemente la zona asignada para detectar clientes potenciales.</li> <li>- Realiza visitas periódicas a todos los clientes de acuerdo a la zona o cartera establecida.</li> <li>- Informar diariamente a la empresa los resultados de sus visitas.</li> <li>- Hacer recuperación de cartera.</li> </ul> <p><b>JEFE INMEDIATO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Gerente General.</li> </ul> <p><b>SUBORDINADOS DIRECTOS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ninguno.</li> </ul> <p><b>COMUNICACIÓN</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ASCENDENTE: Gerente general.</li> <li>- DESCENDENTE: secretaria, cajero(a), contador(a), bodeguero.</li> </ul>		

	<b>“MULTIDETALLES”</b> CENTRO MAYORISTA MANUAL DE FUNCIONES VENDEDOR (A) EXTERNO	FECHA:
	Código del documento: MF-VE-001	Versión:01
	Análisis del aspirante al cargo	Página 3 de 3
Elaborado por: Joyce Rivera		Aprobado por:
<p>PERFIL DEL ASPIRANTE</p> <p>REQUISITOS MÍNIMOS:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Instrucción secundaria.</li> <li>- Edad de 18 a 35 años.</li> <li>- Experiencia mínima de un año.</li> <li>- Ser una persona dinámica, entusiasta, sociable, paciente, confiable, creativa y auto disciplinada.</li> <li>- Esfuerzo físico requerido.</li> <li>- Saber escuchar.</li> <li>- Tener espíritu de equipo.</li> <li>- Tener facilidad de palabra.</li> <li>- Poseer empatía.</li> <li>- Disponibilidad de tiempo completo.</li> <li>- Trabajar bajo presión.</li> <li>- Cubrir metas planteadas.</li> </ul>		

	<b>“MULTIDETALLES”</b> CENTRO MAYORISTA MANUAL DE FUNCIONES CAJERO(A)	FECHA:
	Código del documento: MF-CJ-001	Versión:01
	Descripción del cargo	Página 1 de 3
Elaborado por: Joyce Rivera		Aprobado por:
<p>UBICACIÓN:</p> <pre> graph TD     GG[GERENCIA GENERAL] --- C[Contador(a)]     GG --- S[Secretaría]     C --- CA[Cajero(a)]           </pre> <p>La cajera se ubica en el nivel operativo y depende del gerente general.</p> <p><b>CARACTERÍSTICAS DEL CARGO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Tener contacto directo con los clientes.</li> <li>- Recepción de pagos de las ventas efectuadas.</li> </ul> <p><b>DESCRIPCIÓN DE LAS FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Saludar cordialmente a los clientes en la ventanilla de la caja, contestar las preguntas de los clientes y suministrar la información requerida de la empresa.</li> <li>- Digitar y grabar todas las transacciones.</li> <li>- Constatar el dinero en efectivo que se encuentra en la registradora al finalizar la jornada laboral.</li> </ul>		

	<b>“MULTIDETALLES”</b> CENTRO MAYORISTA MANUAL DE FUNCIONES CAJERO(A)	FECHA:
	Código del documento: MF-CJ-001	Versión:01
	Descripción del cargo	Página 2 de 3
Elaborado por: Joyce Rivera		Aprobado por:
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Emitir las facturas producto de las ventas efectuadas.</li> <li>- Ingresar los datos de nuevos clientes en el sistema computarizado.</li> <li>- Expedir recibos, hacer devoluciones de dinero, créditos o dar cambio del efectivo a los clientes.</li> <li>- Contribuir al área contable para el control de inventarios.</li> <li>- Colaborar con los vendedores del almacén en la organización de los productos para su exhibición.</li> </ul> <p><b>JEFE INMEDIATO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Gerente General.</li> </ul> <p><b>SUBORDINADOS DIRECTOS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ninguno.</li> </ul> <p><b>COMUNICACIÓN</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ASCENDENTE: Gerente general.</li> <li>- DESCENDENTE: secretaria, vendedores, contador(a), bodeguero.</li> </ul>		

	<b>“MULTIDETALLES”</b> CENTRO MAYORISTA MANUAL DE FUNCIONES CAJERO(A)	FECHA:
	Código del documento: MF-CJ-001	Versión:01
	Análisis del aspirante al cargo	Página 3 de 3
Elaborado por: Joyce Rivera		Aprobado por:
<p>PERFIL DEL ASPIRANTE</p> <p>REQUISITOS MÍNIMOS:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Instrucción secundaria.</li> <li>- Edad entre 20 y 35 años.</li> <li>- Experiencia mínima de un año en actividades similares.</li> <li>- Conocimientos básicos de informática.</li> <li>- Conocimiento del negocio.</li> <li>- Buenas relaciones personales.</li> <li>- Ser una persona responsable, organizada, autosuficiente y honrada.</li> <li>- Trabajo bajo presión.</li> </ul>		

	<b>“MULTIDETALLES”</b> CENTRO MAYORISTA <b>MANUAL DE FUNCIONES</b> <b>BODEGUERO</b>	FECHA:
	Código del documento: MF-BO-001	Versión:01
	Descripción del cargo	Página 1 de 3
Elaborado por: Joyce Rivera		Aprobado por:
<p>UBICACIÓN:</p>  <pre> graph TD     GG[GERENCIA GENERAL] --- C[Contador(a)]     GG --- S[Secretaría]     S --- B[Bodeguero]         </pre>		
<p>El bodeguero se ubica en el nivel operativo y depende del gerente general.</p>		
<p><b>CARACTERÍSTICAS DEL CARGO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Encargado de la recepción, preparación de pedidos y manejo de la bodega.</li> </ul>		
<p><b>DESCRIPCIÓN DE LAS FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Controlar la recepción completa, en buenas condiciones y acorde a las especificaciones de la mercadería requerida.</li> <li>- Mantener registros de existencias.</li> <li>- Efectuar los despachos de pedidos.</li> <li>- Contribuir con la ejecución de inventarios.</li> <li>- Participar de la constatación física de los productos de bodega.</li> </ul>		

	<p><b>“MULTIDETALLES”</b></p> <p>CENTRO MAYORISTA</p> <p>MANUAL DE FUNCIONES</p> <p>BODEGUERO</p>	FECHA:
	Código del documento: MF-BO-001	Versión:01
	Descripción del cargo	Página 2 de 3
Elaborado por: Joyce Rivera		Aprobado por:
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Recibir y entregar el inventario de bodega en caso de contratación y terminación de contrato.</li> <li>- Custodiar el inventario.</li> <li>- Abastecer los locales comerciales de la empresa.</li> <li>- Mantener limpia y organizada la bodega.</li> </ul> <p><b>JEFE INMEDIATO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Gerente General</li> </ul> <p><b>SUBORDINADOS DIRECTOS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ninguno</li> </ul> <p><b>COMUNICACIÓN</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ASCENDENTE: Gerente general.</li> <li>- DESCENDENTE: secretaria, vendedores, contador(a), bodeguero.</li> </ul>		

	<b>“MULTIDETALLES”</b> CENTRO MAYORISTA MANUAL DE FUNCIONES BODEGUERO	FECHA:
	Código del documento: MF-BO-001	Versión:01
	Análisis del aspirante al cargo	Página 3 de 3
Elaborado por: Joyce Rivera		Aprobado por:
<p>PERFIL DEL ASPIRANTE</p> <p>REQUISITOS MÍNIMOS:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Instrucción secundaria.</li> <li>- Edad entre 20 y 40 años.</li> <li>- Experiencia mínima de un año en actividades similares.</li> <li>- Conocimiento sobre manejo de kardex.</li> <li>- Conocimiento del negocio.</li> <li>- Buenas relaciones personales.</li> <li>- Ser una persona responsable, organizada, autosuficiente y honrada.</li> <li>- Trabajo bajo presión.</li> <li>- Esfuerzo físico indispensable.</li> </ul>		

## **3.2. MANUAL FINANCIERO**

### **3.2.1. POLÍTICAS FINANCIERAS**

- a) El análisis financiero se realizará con un tiempo mínimo de tres meses y un máximo de doce meses, pudiendo variar conforme las circunstancias lo requieran.
  
- b) La contadora será la encargada de la valoración de la situación financiera por su juicio crítico y razonable así como por su conocimiento.
  
- c) Si la situación lo amerita el gerente propietario podrá contratar los servicios de profesionales independientes para el control de la situación financiera.
  
- d) Toda la documentación deberá estar organizada y al día para la realización del análisis financiero
  
- e) Los informes deberán ser entregados al gerente propietario para una oportuna y correcta toma de decisiones.
  
- f) El gerente será el responsable de poner los informes en conocimiento de terceras personas en el caso de existir interesados sobre los mismos.

### **3.2.2. MANUAL DE PROCEDIMIENTOS.**

El presente documento constituye un instrumento de trabajo que pretende contribuir a la organización de los procedimientos requeridos para el normal funcionamiento de la empresa, pues para ello se hace necesaria su aplicación considerando los requerimientos empresariales.

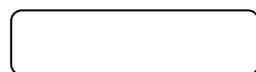
El presente manual expresa el análisis de los procedimientos administrativos a través de los cuales se canaliza la actividad operativa de la empresa.

El conocimiento por parte del personal que conforma la empresa, acerca de los procedimientos a seguir en determinadas situaciones comunes en la actividad empresarial, permitirá una adecuada asignación de recursos evitando errores frecuentes u omisiones en los procesos.

Los procedimientos permiten conocer las acciones necesarias para el cumplimiento de un determinado fin, y con la adopción de esta herramienta estas acciones serán ejecutadas con mayor eficiencia y efectividad.

Por último la especificación de las acciones facilita la inducción del nuevo personal, pues cuenta con una guía que oriente las funciones encomendadas para los distintos procesos, es por ello que representa un elemento de gran importancia que contribuye con la labor administrativa y de las diferentes áreas de la empresa.

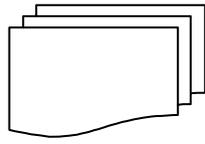
#### ✓ **SIMBOLOGÍA EMPLEADA EN LOS FLUJOGRAMAS**



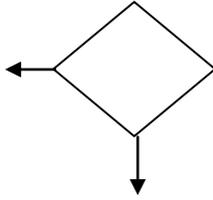
Inicio o Fin



Documento



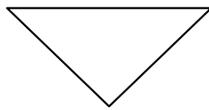
Varios documentos



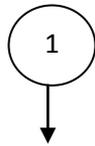
Decisión



Proceso



Archivo



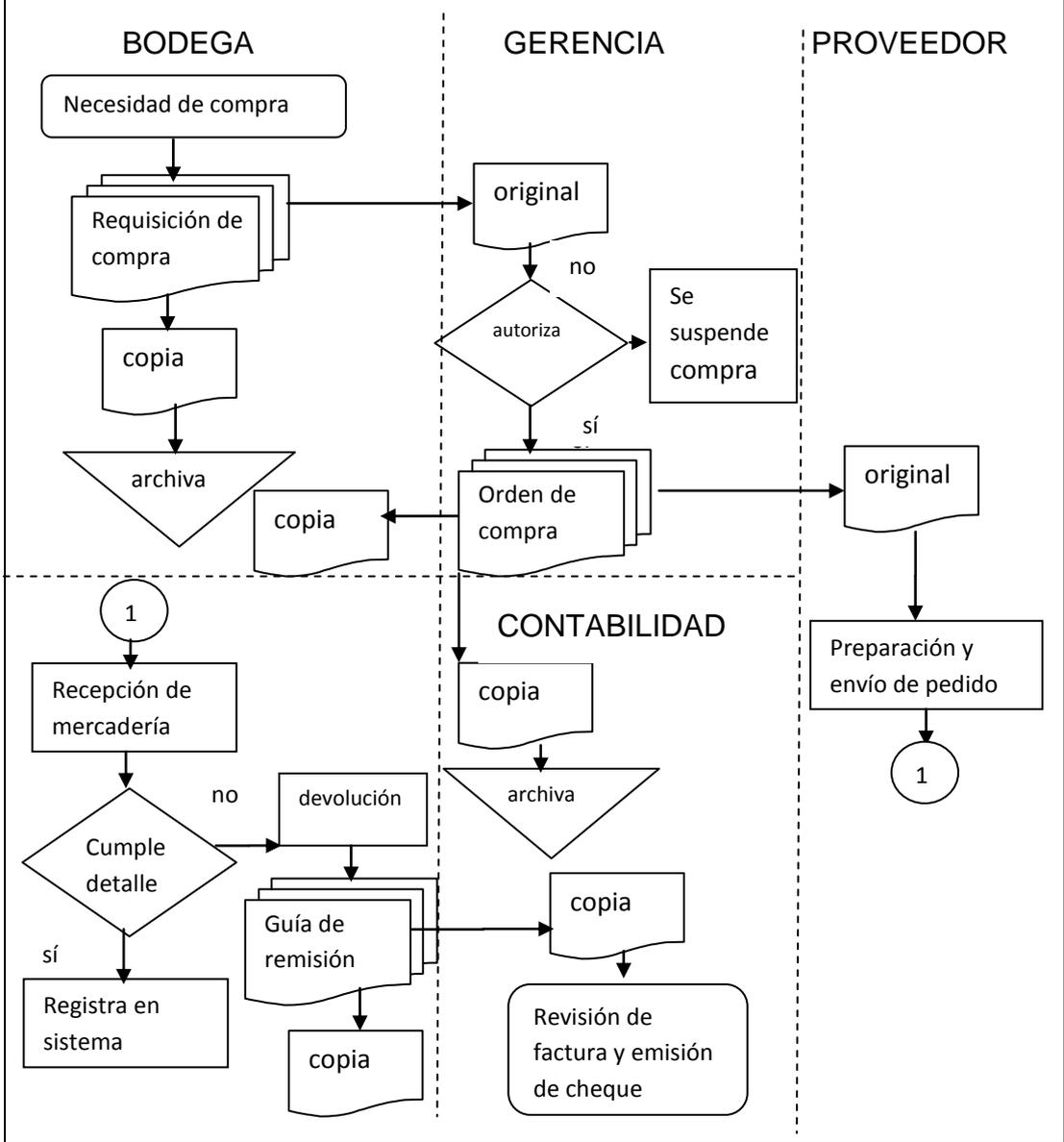
Conector

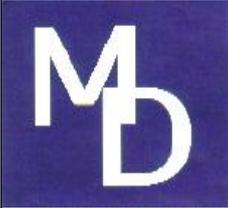
	<b>“MULTIDETALLES”</b> CENTRO MAYORISTA MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ADQUISICIONES	FECHA:
	Código del documento: MP-AD-001	Versión:01
	Descripción del procedimiento	Página 1 de 3
Elaborado por: Joyce Rivera		Aprobado por:
<p><b>PROCEDIMIENTO DE ADQUISICIONES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- El proceso inicia con la determinación de la necesidad de mercadería por parte del bodeguero, en base a los registros de existencias y considerando los límites o requerimientos establecidos, deberá hacerlo en forma semanal, y en el caso de que las circunstancias lo ameriten será efectuado en un período de tiempo menor.</li> <li>- El bodeguero debe elaborar la requisición de compra en original y copia, considerando las necesidades observadas; la original debe enviarse al gerente, quien luego de revisarla, da su aprobación y autoriza la compra o la rechaza, mientras que la copia es archivada en bodega.</li> <li>- En caso de existir aprobación, en un plazo máximo de dos días laborables, el gerente negocia la adquisición de mercadería y elige el proveedor luego de un análisis de la mejor propuesta en cuanto a precios y plazos de crédito; de no existir la aprobación de la requisición no se efectúa la compra.</li> <li>- El gerente propietario procede a emitir las órdenes de compra en original, la cual se entrega al proveedor para el despacho correspondiente y dos copias, mismas que se distribuyen, una para bodega y la otra para contabilidad.</li> <li>- Al momento de recibir la mercadería adquirida el bodeguero deberá encargarse de revisar tanto la cantidad, como el estado de cada uno de</li> </ul>		

	<p><b>“MULTIDETALLES”</b> CENTRO MAYORISTA</p> <p>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ADQUISICIONES</p>	FECHA:
	Código del documento: MP-AD-001	Versión:01
	Descripción del procedimiento	Página 2 de 3
Elaborado por: Joyce Rivera		Aprobado por:
<p>los artículos, lo cual debe coincidir con las especificaciones tanto en la orden de compra como en la factura enviada por el proveedor.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Si la mercadería cumple con todas las especificaciones inmediatamente se ingresa al sistema actualizando el kardex; caso contrario se hace el cambio o la devolución según corresponda en el menor tiempo posible con un plazo máximo de 30 días.</li> <li>- En el caso de realizar la devolución el bodeguero procede a elaborar la guía de remisión en original, la cual es enviada conjuntamente con la mercadería al proveedor y dos copias, las que se distribuyen tanto a bodega para soporte del bodeguero, como a contabilidad sirviendo de respaldo ante el SRI.</li> <li>- La factura es entregada a contabilidad donde se revisa el cumplimiento de todos los requisitos y validez del documento para su posterior archivo.</li> <li>- Cuando la compra es efectuada de contado, la contadora procede a emitir el cheque, el cual es entregado al gerente propietario para la colocación de la rúbrica; finalmente el cheque es enviado al proveedor y se realiza la contabilización.</li> <li>- En el caso de adquisiciones de crédito, dependiendo de las políticas del proveedor, pueden efectuarse pagos periódicos, para lo cual los cheques son emitidos en las fechas convenidas o se emite uno solo al finalizar el plazo del crédito.</li> </ul>		

	<b>“MULTIDETALLES”</b> CENTRO MAYORISTA <b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b> <b>ADQUISICIONES</b>	FECHA:
	Código del documento: MP-AD-001	Versión:01
	Flujograma del procedimiento	Página 3 de 3
Elaborado por: Joyce Rivera		Aprobado por:

**FLUJOGRAMA DEL PROCEDIMIENTO DE ADQUISICIONES**



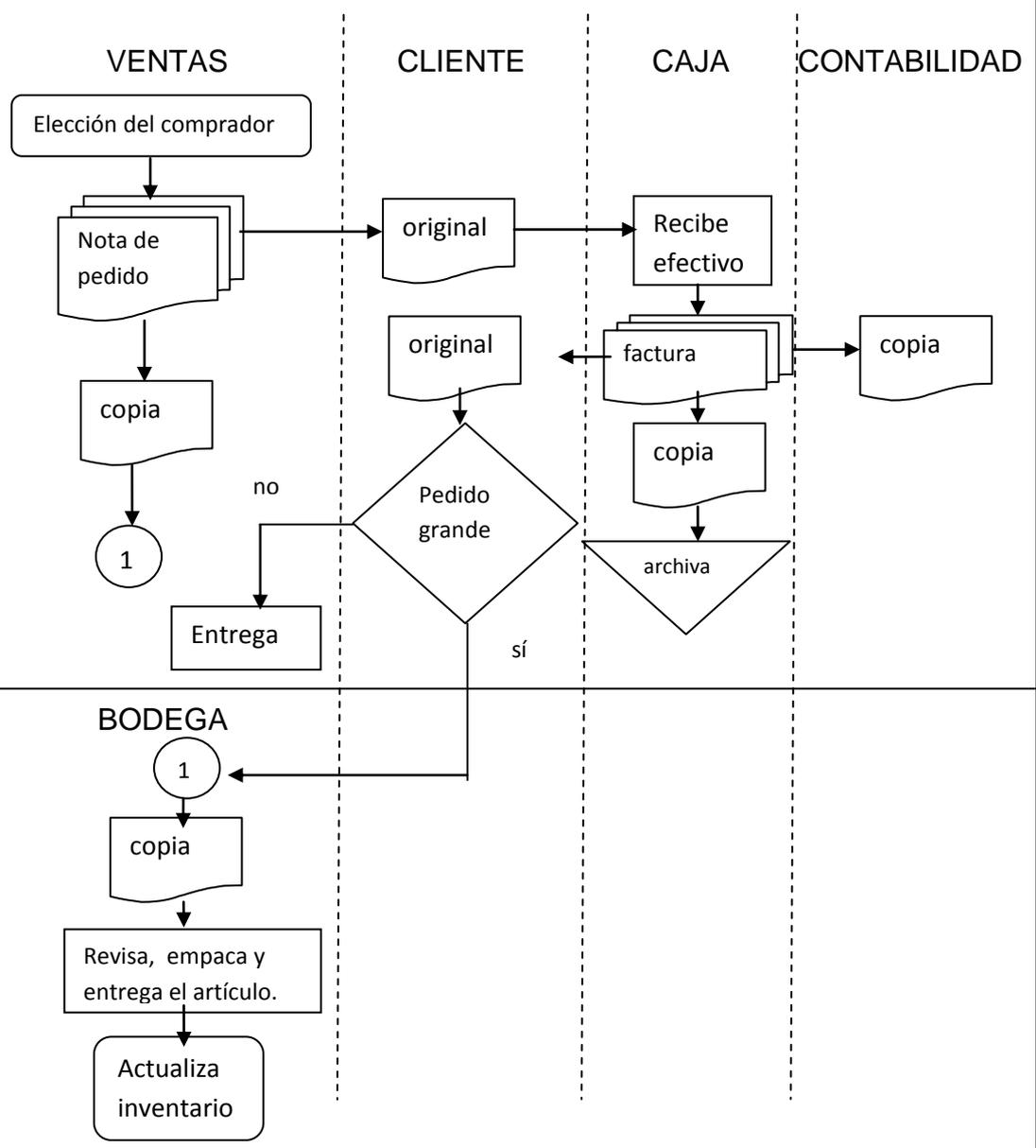
	<b>“MULTIDETALLES”</b> CENTRO MAYORISTA MANUAL DE PROCEDIMIENTOS VENTAS AL CONTADO	FECHA:
	Código del documento: MP-VC-001	Versión:01
	Descripción del procedimiento	Página 1 de 2
Elaborado por: Joyce Rivera		Aprobado por:
<p><b>PROCEDIMIENTO DE VENTAS AL CONTADO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- El cliente con asesoramiento del vendedor procede a elegir los artículos que van a ser adquiridos, los mismos que son registrados en una nota de pedido elaborada en original y copia.</li> <li>- El vendedor asignará los precios de venta conforme a los establecidos para minoristas o mayoristas y considerando el descuento del 2% en la adquisición de cajas master.</li> <li>- La nota de pedido original es entregada al cliente para su cancelación en caja y la copia constituirá un respaldo para el vendedor también servirá para la preparación de la mercadería a ser despachada.</li> <li>- La cajera recibirá el efectivo, inmediatamente emitirá la factura en original y dos copias. La factura original será entregada al cliente para que retire su pedido; en el caso de pedidos grandes, la mercadería será despachada de bodega, caso contrario se entregará rápidamente; una copia de la factura se quedará en caja sirviendo para el cierre de caja y la otra deberá ser archivada por la contadora como respaldo ante el SRI.</li> <li>- Si el pedido proviene de bodega, se recibe la factura original, verifica los datos, revisa los artículos escogidos con la copia de la nota de pedido, empaca, entrega el artículo al cliente y coloca el sello tanto en la factura como en la nota de pedido para constancia de la entrega.</li> <li>- Finalmente el bodeguero actualiza las tarjetas del kardex.</li> </ul>		

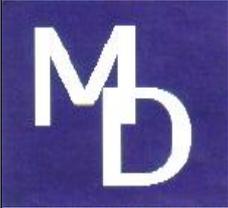
	<b>“MULTIDETALLES”</b> CENTRO MAYORISTA <b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b> <b>VENTAS AL CONTADO</b>	FECHA:
	Código del documento: MP-VC-001	Versión:01
	Flujograma del procedimiento	Página 2 de 2

Elaborado por: Joyce Rivera

Aprobado por:

### FLUJOGRAMA DEL PROCEDIMIENTO DE VENTAS DE CONTADO

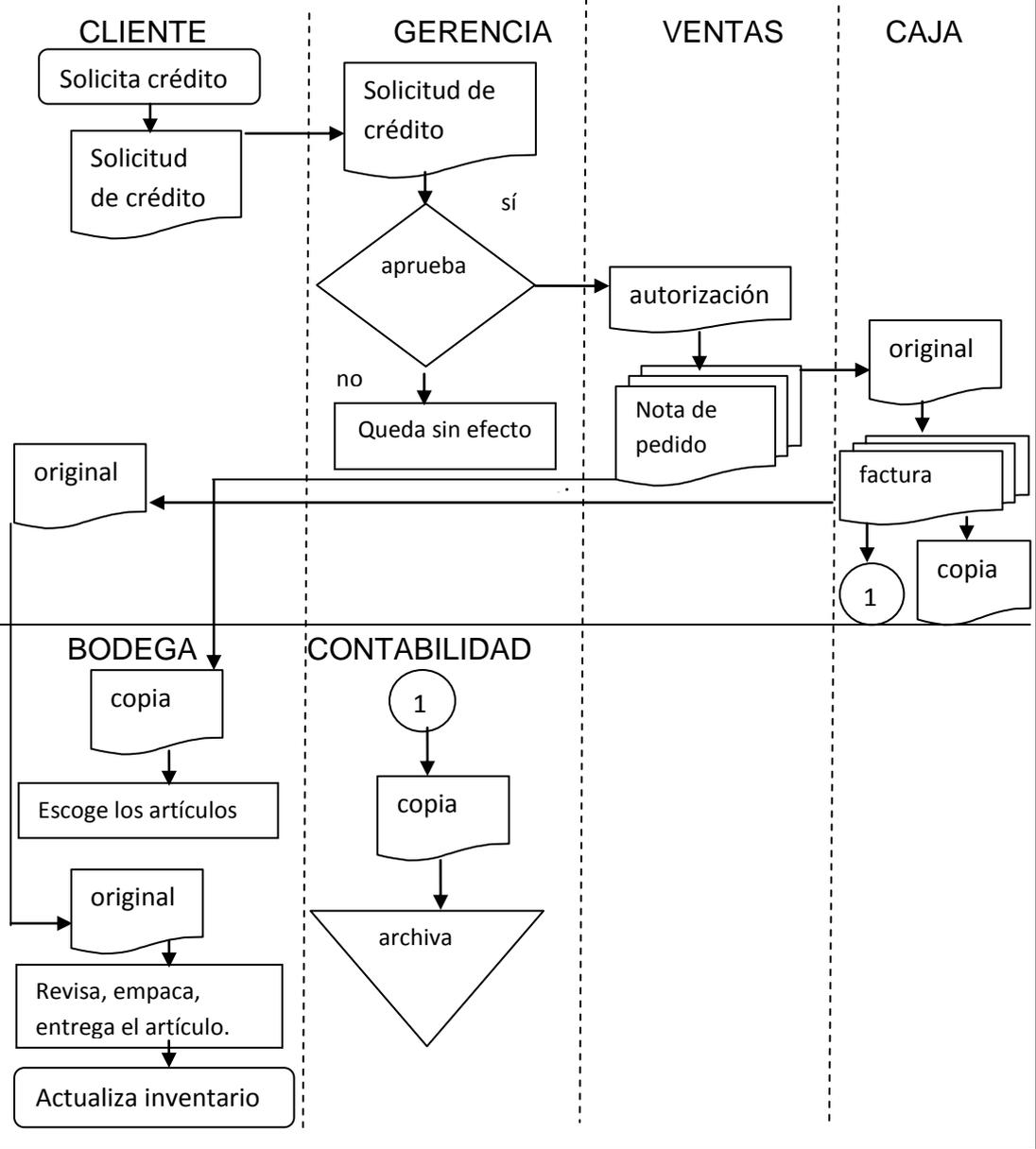


	<b>“MULTIDETALLES”</b> <small>CENTRO MAYORISTA</small> <b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b> <b>VENTAS A CRÉDITO</b>	FECHA:
	Código del documento: MP-VR-001	Versión:01
	Descripción del procedimiento	Página 1 de 2
Elaborado por: Joyce Rivera		Aprobado por:
<p><b>PROCEDIMIENTO DE VENTAS A CRÉDITO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Los clientes que deseen acceder a los créditos otorgados por la empresa deberán llenar una solicitud de crédito, presentando la cédula de identidad conjuntamente con la copia del RUC. La petición es verificada por el gerente quien es el encargado de decidir; si la solicitud es rechazada las ventas deberán ser únicamente de contado, en cambio si es aprobada el vendedor tiene la autorización para tomar el pedido en la nota respectiva.</li> <li>- El vendedor asignará los precios de venta conforme a los establecidos para minoristas o mayoristas y considerando el descuento del 2% en la adquisición de cajas master.</li> <li>- La nota de pedido original es entregada a la cajera para que elabore la factura de la mercadería y la copia constituirá un respaldo para el vendedor así como también servirá para la preparación de la mercadería.</li> <li>- La cajera inmediatamente emitirá la factura en original y dos copias. La factura original será entregada al cliente para que retire su pedido el cual será despachado de bodega; una copia de la factura se quedará en caja sirviendo para el cierre de caja y la otra deberá ser archivada por la contadora como respaldo ante el SRI.</li> <li>- El bodeguero recibe la factura original, verifica los datos, revisa los artículos, empaca, entrega el artículo al cliente y coloca el sello correspondiente tanto en la factura como en la nota de pedido para constancia de la entrega; finalmente el bodeguero actualiza el kardex.</li> </ul>		

	<b>“MULTIDETALLES”</b> CENTRO MAYORISTA <b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b> <b>VENTAS A CRÉDITO</b>	FECHA:
	Código del documento: MP-VR-001	Versión:01
	Flujograma del procedimiento	Página 2 de 2

Elaborado por: Joyce Rivera      Aprobado por:

**FLUJOGRAMA DEL PROCEDIMIENTO DE VENTAS DE CRÉDITO**



	<b>“MULTIDETALLES”</b> CENTRO MAYORISTA MANUAL DE PROCEDIMIENTOS CUENTAS INCOBRABLES	FECHA:
	Código del documento: MP-CI-001	Versión:01
	Descripción del procedimiento	Página 1 de 1
Elaborado por: Joyce Rivera		Aprobado por:
<p><b>PROCEDIMIENTO DE CUENTAS INCOBRABLES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- El tratamiento a seguir para las cuentas incobrables lo determina la Ley de Régimen Tributario Interno, en la que se establece que las provisiones para créditos incobrables otorgados por la empresa, como resultado de la actividad principal del negocio y que se encuentren pendientes de cobro hasta finalizar el ejercicio económico corresponderán al 1 % anual de las cuentas por cobrar sin que exceda el 10 % del valor total de la cartera.</li> <li>- Para dar de baja de forma definitiva las cuentas por cobrar, deberán cumplir una de las siguientes condiciones:           <ul style="list-style-type: none"> <li>• Haber permanecido por 5 años o más en la contabilidad, o cuando haya transcurrido igual tiempo desde la fecha de vencimiento original del crédito.</li> <li>• Cuando el deudor sea declarado insolvente o quiebre.</li> <li>• Cuando la acción para el cobro ha prescrito.</li> <li>• En caso de que la deuda fuese contraída por una sociedad, cuando ésta haya sido liquidada o cancelado su permiso de operación.</li> <li>• Si el deudor falleciera, la deuda puede extinguirse, a menos que se contrate un seguro de desgravamen o exista un contrato en el que se establezca la continuidad de la obligación.</li> </ul> </li> <li>- Contablemente se genera un asiento que ubica al Debe la provisión de cuentas incobrables y al Haber las cuentas por cobrar.</li> </ul>		

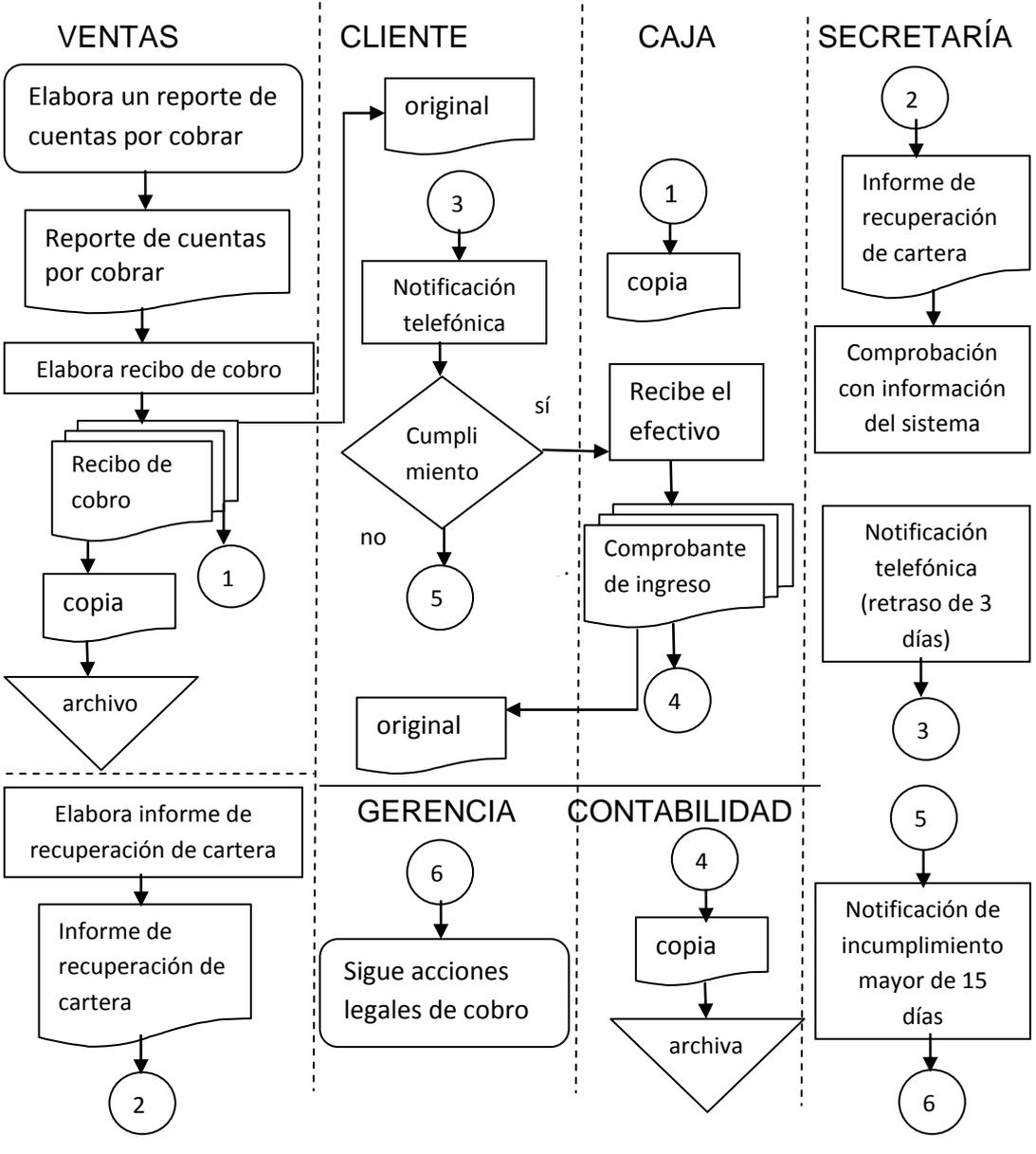
	<b>“MULTIDETALLES”</b> CENTRO MAYORISTA MANUAL DE PROCEDIMIENTOS COBROS	FECHA:
	Código del documento: MP-CO-001	Versión:01
	Descripción del procedimiento	Página 1 de 2
Elaborado por: Joyce Rivera		Aprobado por:
<p><b>PROCEDIMIENTO DE COBROS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- El vendedor encargado de cobranzas debe manejar un reporte de cuentas por cobrar así como el estado de cuenta de cada cliente a su cargo, el mismo que debe estar organizado alfabéticamente para su fácil manejo.</li> <li>- Al momento de efectuar la recuperación de cartera, el vendedor elabora el recibo de cobro, el original es entregado al cliente, la primera copia es entregada al finalizar la jornada en caja hasta el cierre, junto con el dinero o documentos recaudados, mientras que la segunda copia sirve de respaldo para el vendedor.</li> <li>- Al finalizar cada mes el vendedor entregará un informe de recuperación de cartera a la secretaria quien será responsable de verificar la información proporcionada en el informe, con la generada por el sistema.</li> <li>- En el caso de que exista un retraso de tres días laborables, la secretaria inmediatamente debe realizar una notificación telefónica para el cumplimiento de la obligación.</li> <li>- Si a pesar de la notificación telefónica, el cliente no cancela su deuda en un plazo máximo de 15 días laborables, la secretaria lo pondrá en conocimiento del Gerente para que se siga el proceso legal para la acción de cobro, incluidos intereses y multa; pero si se efectúa la cancelación, la cajera recibirá el dinero y emitirá un comprobante de ingreso, el original se otorgará al cliente y la copia a la contadora para su registro luego de efectuado el cierre de caja.</li> </ul>		

	<b>“MULTIDETALLES”</b> CENTRO MAYORISTA <b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b> <b>COBROS</b>	FECHA:
	Código del documento: MP-CO-001	Versión:01
	Flujograma del procedimiento	Página 2 de 2

Elaborado por: Joyce Rivera

Aprobado por:

**FLUJOGRAMA DEL PROCEDIMIENTO DE COBROS**



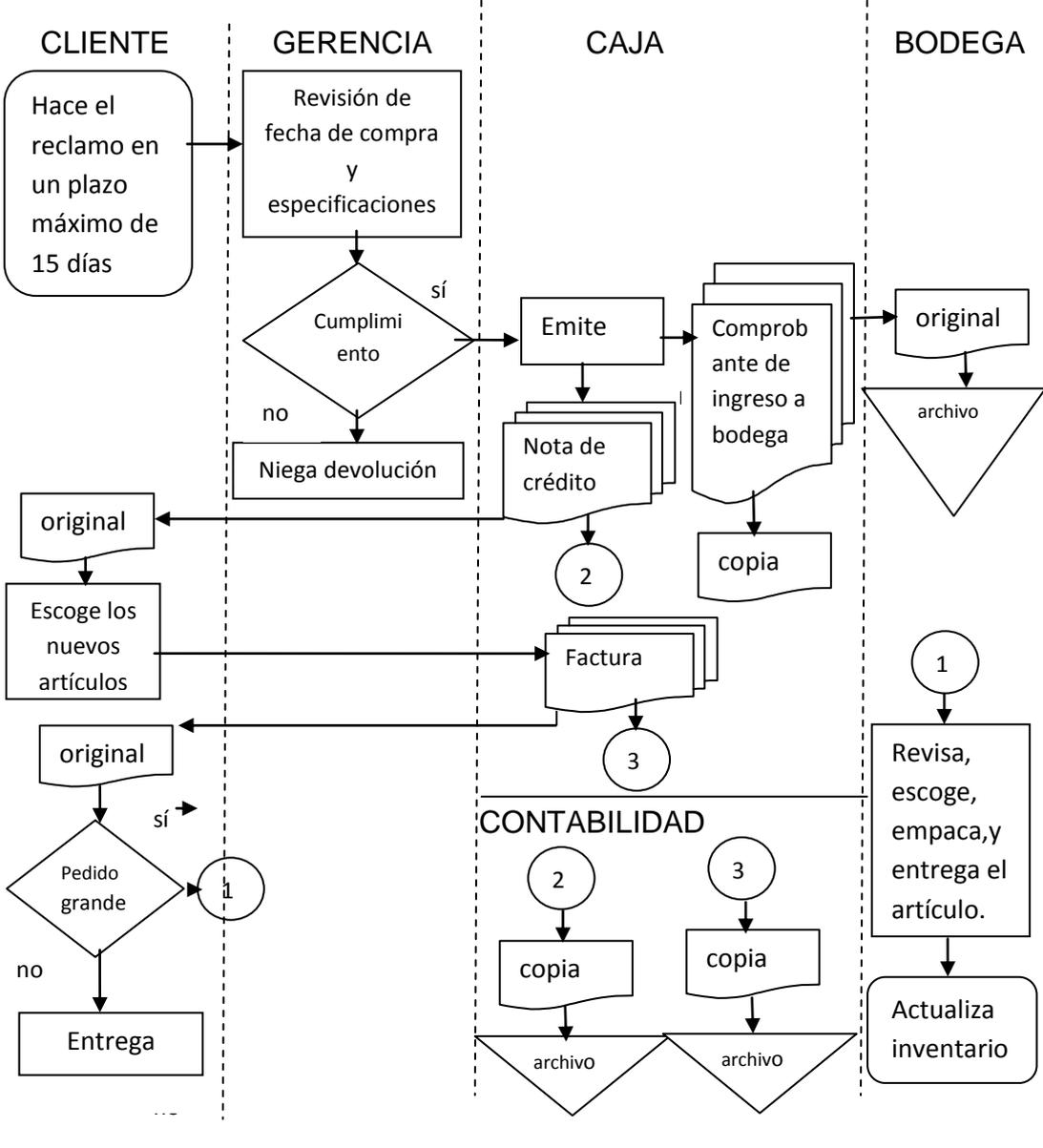
	<b>“MULTIDETALLES”</b> CENTRO MAYORISTA MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DEVOLUCIONES	FECHA:
	Código del documento: MP-DV-001	Versión:01
	Descripción del procedimiento	Página 1 de 2
Elaborado por: Joyce Rivera		Aprobado por:
<p><b>PROCEDIMIENTO DE DEVOLUCIONES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- A partir de la fecha de emisión de la factura de venta el cliente dispone de 15 días laborables para efectuar devoluciones de los artículos adquiridos.</li> <li>- El gerente recibe la factura y se cerciora que la devolución se efectúa dentro del plazo establecido así como de las especificaciones de los artículos devueltos.</li> <li>- En caso de que todo sea correcto el gerente autoriza se proceda con la devolución, caso contrario esta es negada y finaliza el procedimiento.</li> <li>- Con la autorización otorgada por el gerente el cajero es el encargado de emitir la nota de crédito respectiva en original y copia; la original es proporcionada al cliente, mientras que la copia es entregada a contabilidad pues sirve de respaldo ante el SRI.</li> <li>- La cajera simultáneamente genera el documento de ingreso a bodega6 proporcionado por el sistema el original se envía a bodega para la actualización de tarjetas donde es archivado y una copia se queda en caja hasta el arqueo de caja.</li> <li>- El cliente puede compensar el valor de la nota de crédito eligiendo nuevos artículos, los mismos que deberán ser facturados para su entrega.</li> <li>- Si el valor de la nueva factura es superior al de la nota de crédito, el cliente debe cancelar la diferencia.</li> </ul>		

	<b>“MULTIDETALLES”</b> CENTRO MAYORISTA <b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b> <b>DEVOLUCIONES</b>	FECHA:
	Código del documento: MP-DV-001	Versión:01
	Flujograma del procedimiento	Página 2 de 2

Elaborado por: Joyce Rivera

Aprobado por:

### FLUJOGRAMA DEL PROCEDIMIENTO DE DEVOLUCIONES



	<b>“MULTIDETALLES”</b> CENTRO MAYORISTA MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DESEMBOLSOS CON CHEQUE	FECHA:
	Código del documento: MP-DC-001	Versión:01
	Descripción del procedimiento	Página 1 de 3
Elaborado por: Joyce Rivera	Aprobado por:	
<p><b>PROCEDIMIENTO DE DESEMBOLSOS CON CHEQUE</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Luego de generadas las obligaciones de pago con cheque, producto de las operaciones del negocio, la contadora se encarga de verificar la legalidad y autenticidad de los bienes o documentos.</li> <li>- Posteriormente a la revisión, la contadora procede a llenar el comprobante de egreso en original y copia conjuntamente con el cheque y talonario respectivos, los mismos que deberán ser llenados a la orden del beneficiario y en orden consecutivo.</li> <li>- El talonario servirá para control interno del manejo de los cheques y deberá ser archivado por la contadora.</li> <li>- Seguidamente la contadora entrega al gerente tanto el comprobante de egreso como los documentos de soporte y el cheque para la colocación de la firma que autoriza el cobro del mismo.</li> <li>- Luego de revisado y autorizado el pago con cheque, el gerente procede a entregarlos a la secretaria en el plazo máximo de un día laborable.</li> <li>- La secretaria es la encargada de entregar el cheque al proveedor quien deberá colocar la firma que certifica la ejecución de la entrega en el original y copia del comprobante de egreso.</li> </ul>		

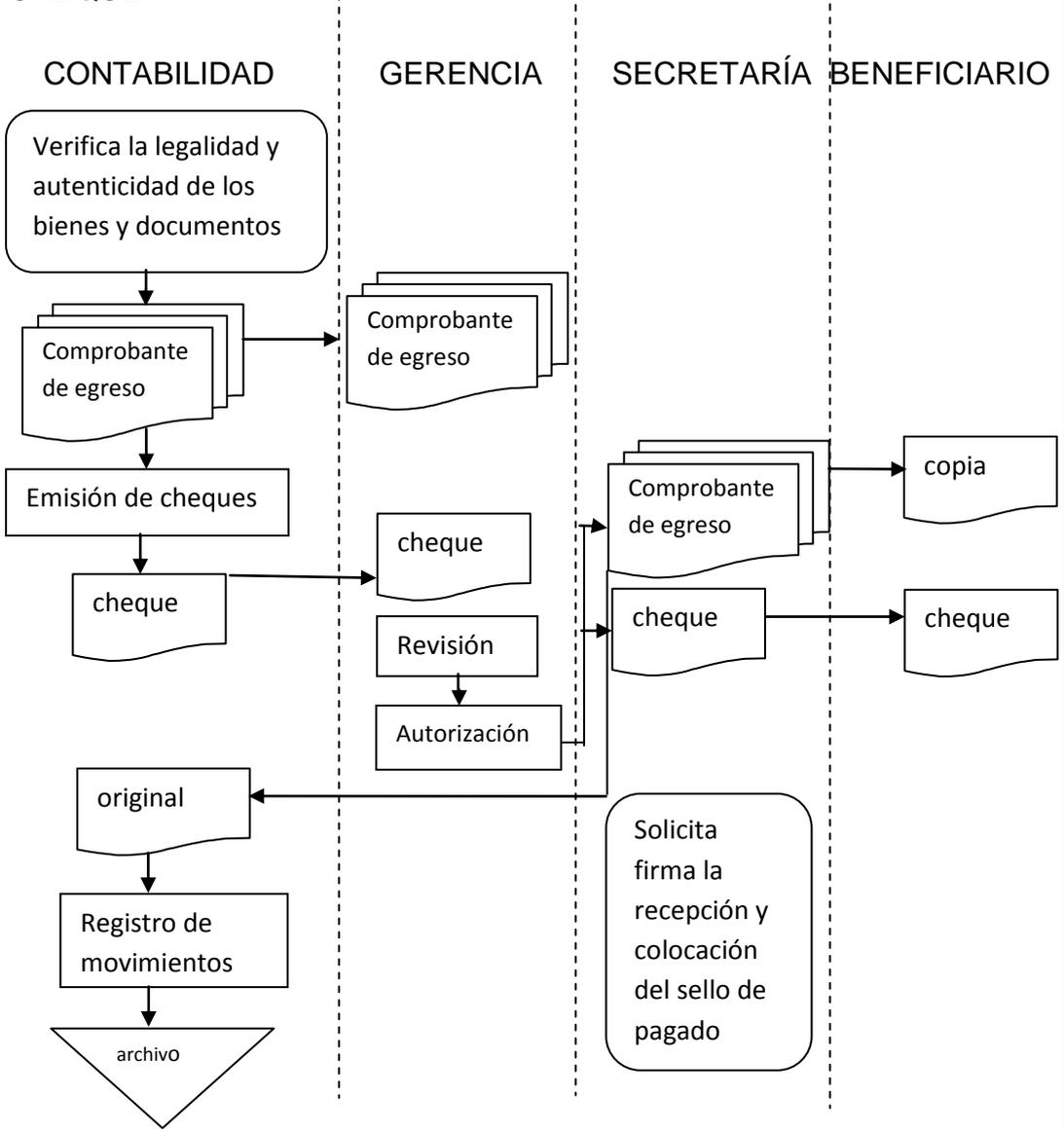
	<b>“MULTIDETALLES”</b> CENTRO MAYORISTA MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DESEMBOLSOS CON CHEQUE	FECHA:
	Código del documento: MP-DC-001	Versión:01
	Descripción del procedimiento	Página 2 de 3
Elaborado por: Joyce Rivera		Aprobado por:
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Inmediatamente la secretaria deberá solicitar al proveedor o su representante la colocación del sello con la leyenda de “pagado” como constancia del pago efectuado y respaldo para la empresa.</li> <li>- La copia del comprobante de egreso será entregada al proveedor mientras que el original deberá ser enviado a contabilidad para su registro y posterior archivo.</li> <li>- Los comprobantes de egreso deberán ser archivados por la contadora junto con los documentos de soporte.</li> <li>- Mensualmente la contadora será la encargada de conciliar la cuenta bancaria pues es la responsable en caso de incoherencias correspondientes a la emisión de cheques.</li> </ul>		

	<b>“MULTIDETALLES”</b> CENTRO MAYORISTA MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DESEMBOLSOS CON CHEQUE	FECHA:
	Código del documento: MP-DC-001	Versión:01
	Flujograma del procedimiento	Página 3 de 3

Elaborado por: Joyce Rivera

Aprobado por:

FLUJOGRAMA DEL PROCEDIMIENTO DE DESEMBOLSOS CON CHEQUE



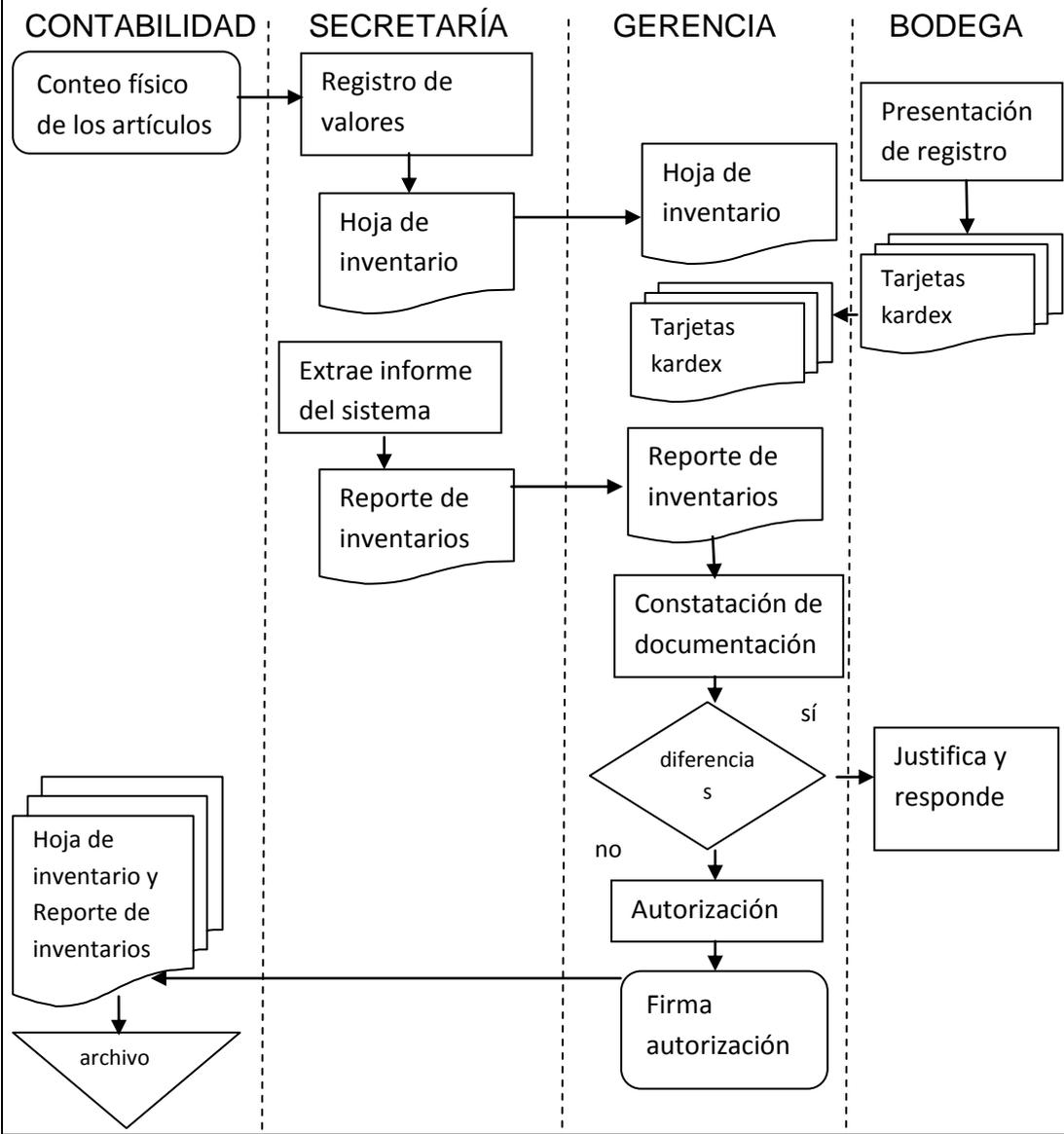
	<b>“MULTIDETALLES”</b> CENTRO MAYORISTA MANUAL DE PROCEDIMIENTOS INVENTARIOS	FECHA:
	Código del documento: MP-IN-001	Versión:01
	Descripción del procedimiento	Página 1 de 2
Elaborado por: Joyce Rivera		Aprobado por:
<p><b>PROCEDIMIENTO DE INVENTARIOS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Se inicia con la toma física de inventarios con la presencia de la contadora, el bodeguero, la secretaria y el gerente; primero la contadora realiza un conteo físico de los artículos, mientras que la secretaria registra esos valores en una hoja de inventario. De igual manera deben ser registrados los artículos que por el paso del tiempo han sufrido deterioro hasta quedar obsoletos, para darlos de baja.</li> <li>- El conteo se efectuará siguiendo un orden de izquierda a derecha y de arriba hacia abajo, primero en bodega y luego en almacenes.</li> <li>- La secretaria se encargará de extraer el informe proporcionado por el sistema, mientras que el bodeguero deberá presentar su registro manejado a través de tarjetas kardex.</li> <li>- Terminado el conteo el gerente hace una constatación de las hojas de inventario tanto con la información generada en el sistema como por la registrada por el bodeguero en los kardex.</li> <li>- En caso de diferencias se revisa los artículos en conflicto, si persistiera el problema es decir si existen faltantes o sobrantes, el bodeguero en su posición de custodio, deberá justificar y responder por las inconsistencias detectadas, al ser responsable del manejo de inventarios.</li> <li>- Finalmente el gerente firma aprobando el proceso y la documentación es archivada en contabilidad, el procedimiento se realizará una vez por año.</li> </ul>		

	<b>“MULTIDETALLES”</b> CENTRO MAYORISTA <b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS          INVENTARIOS</b>	FECHA:
	Código del documento: MP-IN-001	Versión:01
	Flujograma del procedimiento	Página 2 de 2

Elaborado por: Joyce Rivera

Aprobado por:

**FLUJOGRAMA DEL PROCEDIMIENTO DE INVENTARIOS**



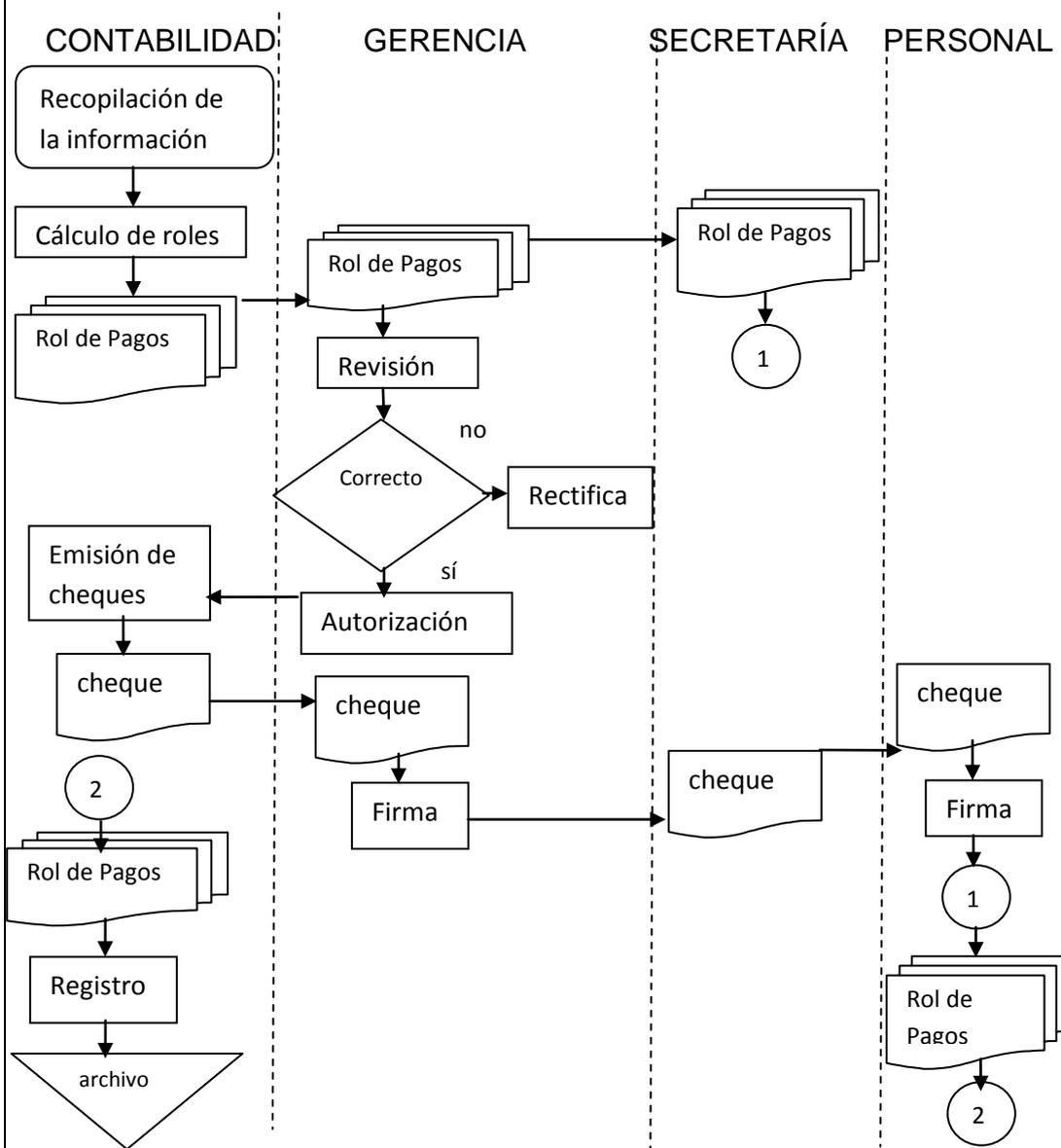
	<b>“MULTIDETALLES”</b> CENTRO MAYORISTA MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PAGO DE NÓMINA	FECHA:
	Código del documento: MP-PN-001	Versión:01
	Descripción del procedimiento	Página 1 de 2
Elaborado por: Joyce Rivera		Aprobado por:
<p><b>PROCEDIMIENTO DE PAGO DENÓMINA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Para efectuar el pago de nómina es indispensable conocer el registro de asistencia de cada trabajador para lo cual la empresa se ha apoyado en un sistema computarizado, el cual permite conocer horarios de entrada y salida, días laborados, horas extras, etc.</li> <li>- La contadora es la encargada de recopilar la información de cada uno de los miembros del personal el último día de cada mes o como máximo el primer día del mes siguiente, para el cálculo de los roles de pago, incluyendo hojas de anticipos, asignaciones, entre otros.</li> <li>- La contadora luego de elaborar los roles de pagos deberá entregarlos junto con la documentación que sustenta su preparación al gerente, quien luego de revisarlos dará su aprobación para la elaboración de los correspondientes cheques; si existe alguna discrepancia el gerente lo pondrá en conocimiento de la contadora para la respectiva rectificación.</li> <li>- La contadora procede a llenar los cheques para el pago de cada trabajador, los mismos que son enviados a gerencia para la autorización.</li> <li>- Luego de firmados los cheques son entregados a la secretaria quien se encargará de repartirlos máximo los dos primeros días del mes y hacer firmar el recibido en los roles de pago a cada trabajador.</li> <li>- Finalmente los roles deberán ser archivados por la contadora junto con la documentación soporte.</li> </ul>		

	<b>“MULTIDETALLES”</b> CENTRO MAYORISTA <b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b> <b>PAGO DE NÓMINA</b>	FECHA:
	Código del documento: MP-PN-001	Versión:01
	Flujograma del procedimiento	Página 2 de 2

Elaborado por: Joyce Rivera

Aprobado por:

### FLUJOGRAMA DEL PROCEDIMIENTO DE PAGO DE NÓMINA



	<b>“MULTIDETALLES”</b> CENTRO MAYORISTA MANUAL DE PROCEDIMIENTOS TRIBUTACIÓN	FECHA:
	Código del documento: MP-TB-001	Versión:01
	Descripción del procedimiento	Página 1 de 1
Elaborado por: Joyce Rivera		Aprobado por:
<p><b>PROCEDIMIENTO DE TRIBUTACIÓN</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- El cumplimiento de las obligaciones tributarias estará a cargo de la contadora, quien deberá efectuar las declaraciones en los plazos establecidos y por los montos generados.</li> <li>- La empresa al momento es considerada Persona Natural No Obligada a Llevar Contabilidad, por lo que tiene la exigencia de presentar únicamente la declaración del Impuesto al Valor Agregado en forma mensual y la declaración del Impuesto a la Renta en forma anual, así como cancelar el valor del impuesto que estos generen.</li> </ul>		

	<b>“MULTIDETALLES”</b> CENTRO MAYORISTA <b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b> <b>ARQUEO DE CAJA</b>	FECHA:
	Código del documento: MP-AC-001	Versión:01
	Descripción del procedimiento	Página 1 de 3
Elaborado por: Joyce Rivera		Aprobado por:
<p><b>PROCEDIMIENTO DE ARQUEO DE CAJA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Diariamente cuando la jornada laboral finalice, la cajera deberá contabilizar tanto el dinero como los documentos recibidos y registrarlos en el acta de arqueo de caja, misma que deberá ser entregada a la contadora junto con los respaldos respectivos.</li> <li>- La contadora deberá recibir los comprobantes de ingreso y egreso ordenados en secuencia numérica.</li> <li>- Seguidamente procede a constatar la concordancia de los comprobantes con los valores registrados en el arqueo y los recibidos por cada una de las operaciones efectuadas en el día.</li> <li>- En la verificación de los valores deberán estar presentes tanto la secretaria como el gerente quien será el encargado de certificar el procedimiento con la colocación de la firma en el acta.</li> <li>- Si todos los valores concuerdan el gerente firmará el acta y los cheques recibidos por la empresa para el depósito correspondiente mientras que la cajera se encargará de llenar la papeleta de depósito del efectivo.</li> <li>- En caso de que el monto de dinero que debe ser entregado varía del detallado en el acta, el particular debe ser registrado por la contadora ya sea un sobrante o un faltante para lo cual contará con el respaldo escrito del gerente.</li> </ul>		

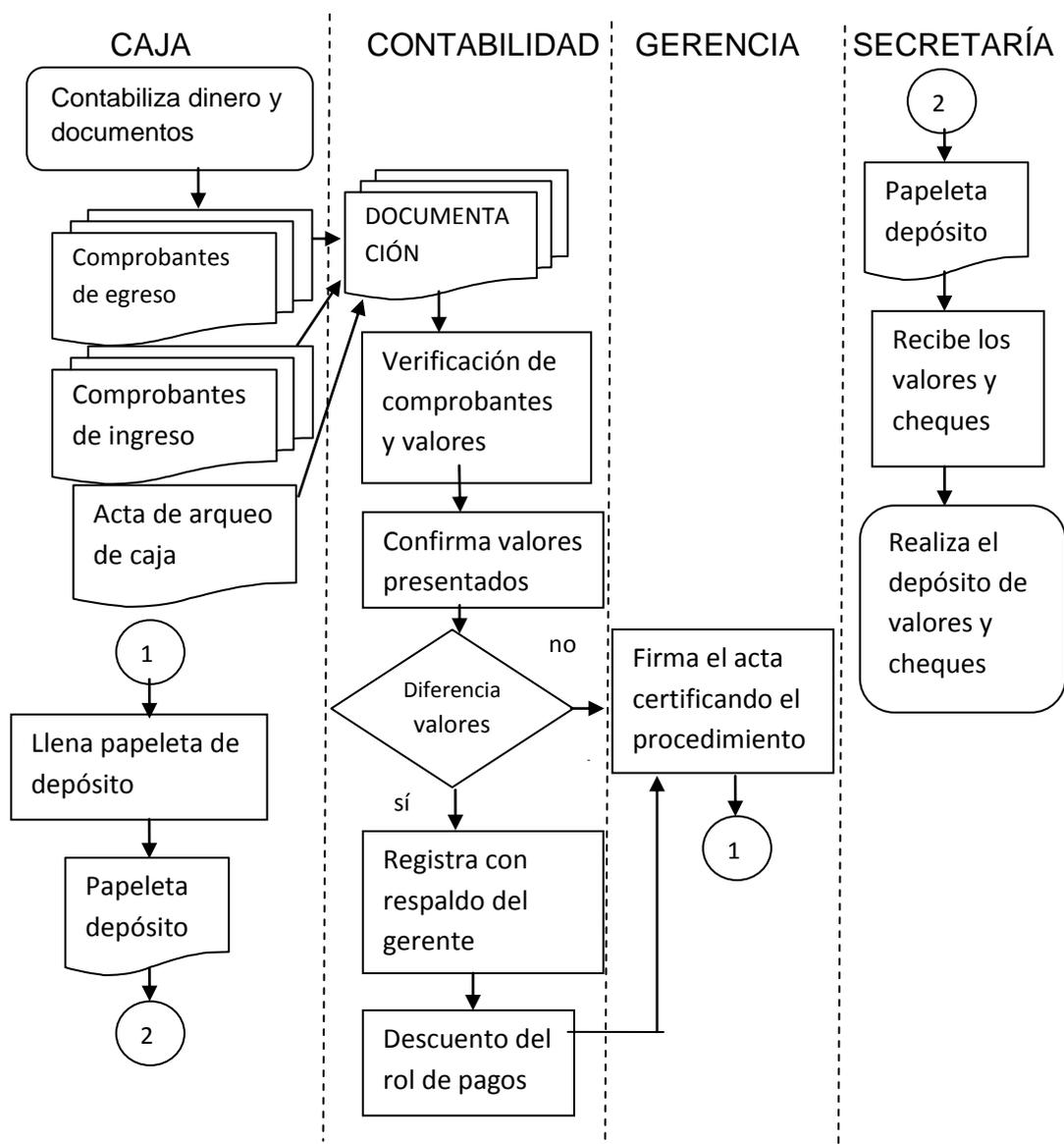
	<b>“MULTIDETALLES”</b> CENTRO MAYORISTA MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ARQUEO DE CAJA	FECHA:
	Código del documento: MP-AC-001	Versión:01
	Descripción del procedimiento	Página 2 de 3
Elaborado por: Joyce Rivera		Aprobado por:
<ul style="list-style-type: none"> <li>- La cajera es la responsable de los valores de caja por lo que de existir un faltante deberá reintegrar dicho monto para lo cual se procederá a descontar de su rol de pagos.</li> <li>- El acta del arqueo de caja debe ser archivada por la contadora una vez solucionadas las diferencias, totalizado los valores y luego de que se hayan colocado las firmas correspondientes.</li> <li>- El dinero junto con la papeleta correspondiente así como los cheques son entregados a la secretaria, quien es la encargada de efectuar el depósito en forma intacta e inmediata en la primera hora del día siguiente en la entidad bancaria respectiva.</li> </ul>		

	<b>“MULTIDETALLES”</b> CENTRO MAYORISTA <b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b> <b>ARQUEO DE CAJA</b>	FECHA:
	Código del documento: MP-AC-001	Versión:01
	Flujograma del procedimiento	Página 3 de 3

Elaborado por: Joyce Rivera

Aprobado por:

### FLUJOGRAMA DEL PROCEDIMIENTO DE ARQUEO DE CAJA



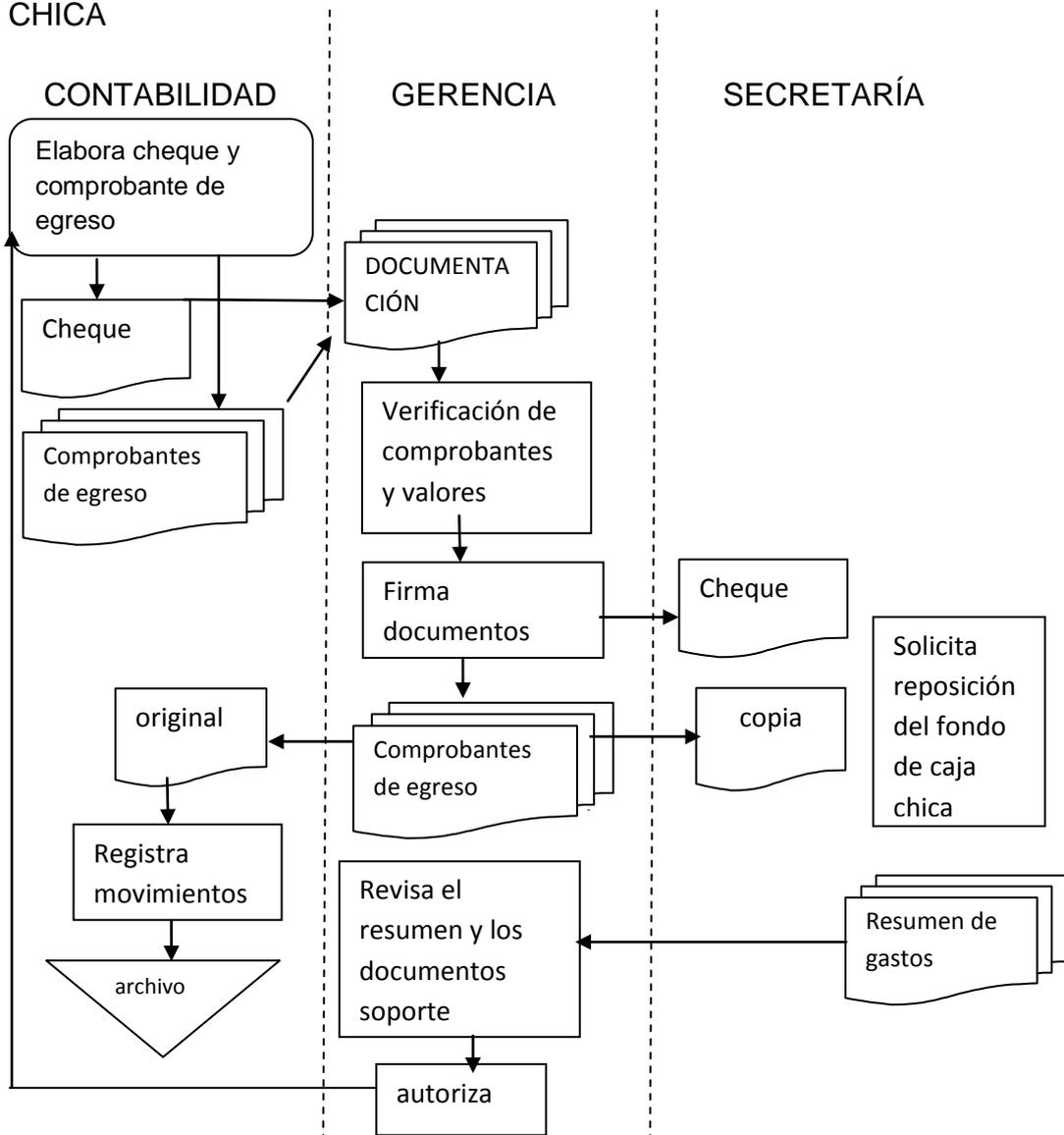
	<b>“MULTIDETALLES”</b> CENTRO MAYORISTA MANUAL DE PROCEDIMIENTOS MOVIMIENTOS DE CAJA CHICA	FECHA:
	Código del documento: MP-MCC-001	Versión:01
	Descripción del procedimiento	Página 1 de 2
Elaborado por: Joyce Rivera	Aprobado por:	
<p><b>PROCEDIMIENTO DE MOVIMIENTOS DE CAJA CHICA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- El monto destinado a caja chica es de \$100, el mismo que será custodiado por la secretaria.</li> <li>- La contadora deberá elaborar el cheque por el valor del fondo y entregarlo al gerente para la firma junto con el comprobante de egreso.</li> <li>- Luego de colocada la firma el gerente entrega el cheque junto con la copia del comprobante de egreso a la secretaria quien será la responsable del manejo y salvaguarda del fondo.</li> <li>- El comprobante de egreso original será entregado a la contadora quien se encargará de registrar el hecho y archivar el documento.</li> <li>- Los fondos de caja chica serán utilizados para la adquisición de implementos de aseo, útiles de oficina, entre otros gastos menores.</li> <li>- La adquisición de cualquiera de los implementos debe ser respaldada con la documentación correspondiente (factura, nota de venta).</li> <li>- Cuando el fondo se agote hasta el 80% la secretaria podrá solicitar una reposición del fondo.</li> <li>- Para que la solicitud de reposición sea aprobada la secretaria deberá presentar un resumen de los gastos efectuados junto con la documentación de respaldo al gerente quien luego de revisarlos aprobará la asignación de valores.</li> </ul>		

	<b>“MULTIDETALLES”</b> <small>CENTRO MAYORISTA</small> <b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b> <b>MOVIMIENTOS DE CAJA CHICA</b>	FECHA:
	Código del documento: MP-AC-001	Versión:01
	Flujograma del procedimiento	Página 2 de 2

Elaborado por: Joyce Rivera

Aprobado por:

### FLUJOGRAMA DEL PROCEDIMIENTO DE MOVIMIENTOS DE CAJA CHICA



## PLAN DE CUENTAS

### CUADRO N° 23

#### PLAN GENERAL DE CUENTAS

#### MULTIDETALLES

<b>1</b>	<b>ACTIVOS</b>
1.1	<b>ACTIVOS CORRIENTES</b>
1.1.1	<b>Activos disponibles</b>
1.1.1.1	Caja
1.1.1.1.01	Caja General
1.1.1.1.02	Caja Chica
1.1.1.1.02.0001	Caja Chica Oficina Centro
1.1.1.1.02.0002	Caja chica Oficina Cotocollao
1.1.1.2	Bancos
1.1.1.2.01	Bancos nacionales
1.1.1.2.01.0001	Banco Pichincha
1.1.1.2.01.0002	Banco Pacífico
1.1.1.3	Inversiones Temporales
1.1.2	<b>Activos Exigibles</b>
1.1.2.1	Cuentas por cobrar
1.1.2.1.01	Clientes
1.1.2.1.01.01	Clientes nacionales
1.1.2.1.01.01.0001	Cliente A
1.1.2.1.01.01.0002	Cliente B
1.1.2.1.01.01.0003	Cliente C
1.1.2.1.02	Empleados
1.1.2.1.02.001	Empleado A
1.1.2.1.02.002	Empleado B
1.1.2.1.02.003	Empleado C
1.1.2.2	Provisión cuentas incobrables
1.1.2.3	Documentos por cobrar
1.1.2.3.01	Clientes
1.1.2.3.01.001	Cliente A
1.1.2.3.01.002	Cliente B
1.1.2.3.01.003	Cliente C
1.1.2.4	Crédito Tributario
1.1.2.5	Anticipo
1.1.2.5.01	Anticipo proveedores
1.1.2.5.02	Anticipo empleados
1.1.3	<b>Activos Realizables</b>
1.1.3.1	Inventario
1.1.3.1.01	Inventario de Mercadería
1.1.3.1.02	Inventario suministros de oficina
1.1.4	<b>Pagados por anticipado</b>

1.1.4.1	Arriendo pagado por anticipado
1.1.4.2	Amortización arriendo pagado por anticipado
1.1.4.3	Seguro pagado por anticipado
1.1.4.4	Amortización seguro pagado por anticipado
1.1.4.5	Publicidad pagada por anticipado
1.1.4.6	Amortización publicidad pagada por anticipado
1.1.4.7	Impuestos pagados por anticipado
1.1.4.8	Amortización impuestos pagados por anticipado
1.2	<b>ACTIVOS FIJOS</b>
1.2.1	<b>Activos no Depreciables</b>
1.2.1.1	Terreno
1.2.2	<b>Activos Depreciables</b>
1.2.2.1	Edificios
1.2.2.2	Depreciación acumulada edificios
1.2.2.3	Vehículos
1.2.2.4	Depreciación acumulada vehículos
1.2.2.5	Muebles y enseres
1.2.2.6	Depreciación acumulada muebles y enseres
1.2.2.7	Equipo de oficina
1.2.2.8	Depreciación acumulada equipo de oficina
1.2.2.9	Equipo de computación
1.2.2.10	Depreciación acumulada equipo de computación
1.3	<b>OTROS ACTIVOS</b>
1.3.1	Gastos de Constitución
1.3.2	Amortización gastos de constitución
1.3.3	Gastos de Investigación
1.3.4	Amortización gastos de investigación
1.3.5	Gastos de Organización
1.3.6	Amortización gastos de organización
1.3.7	Inversiones a Largo Plazo
<b>2</b>	<b>PASIVOS</b>
2.1	<b>PASIVOS CORRIENTES</b>
2.1.1	Préstamos y sobregiros bancarios
2.1.2	Porción corriente del préstamo a largo plazo
2.1.3	Cuentas por pagar
2.1.3.1	Proveedores
2.1.3.1.01	Proveedor A
2.1.3.1.02	Proveedor B
2.1.3.1.03	Proveedor C
2.1.3.2	Obligaciones con Empleados
2.1.3.2.01	Sueldo Empleados
2.1.3.2.01.001	Empleado A
2.1.3.2.01.002	Empleado B
2.1.3.2.01.003	Empleado C

2.1.3.2.02	Beneficios Sociales
2.1.3.2.02.01	Décimo Tercer Sueldo
2.1.3.2.02.02	Décimo Cuarto Sueldo
2.1.3.2.02.03	Vacaciones
2.1.3.2.02.04	15% Participación Trabajadores
2.1.3.2.02.05	Comisiones
2.1.3.2.02.06	Fondos de reserva
2.1.3.3	Obligaciones a pagar a Otras Instituciones
2.1.3.3.01	IESS
2.1.3.3.01.01	Fondos de reserva
2.1.3.3.01.02	Aporte personal 9,35%
2.1.3.3.01.03	Aporte patronal 12,15%
2.1.3.3.02	Pensiones alimenticias
2.2	<b>PASIVOS NO CORRIENTES</b>
2.2.1	Préstamos a Largo Plazo
2.2.2	Provisión para Jubilación Patronal
2.3	<b>OTROS PASIVOS</b>
2.3.1	Otros Pasivos
<b>3</b>	<b>PATRIMONIO</b>
3.1	Capital Social
3.2	Reservas
3.2.1	Reservas
3.2.1.1	Reserva Legal
3.2.1.2	Reserva Estatutaria
3.2.1.3	Reserva Facultativa
3.3	Resultados
3.3.1	Resultados
3.3.1.1	Utilidades no distribuidas
3.3.1.1.01	Utilidad año 20XX
3.3.1.1.02	Utilidad año 20XX
3.3.1.1.03	Utilidad año 20XX
3.3.1.2	Pérdida del ejercicio de años anteriores
3.3.1.2.01	Pérdida año 20XX
3.3.1.2.02	Pérdida año 20XX
3.3.1.2.03	Pérdida año 20XX
3.3.1.3	Utilidad del presente ejercicio
3.3.1.3.01	Utilidad del presente ejercicio
3.3.1.4	Pérdida del presente ejercicio
3.3.1.4.01	Pérdida del presente ejercicio
<b>4</b>	<b>INGRESOS</b>
4.1	<b>INGRESOS OPERACIONALES</b>
4.1.1	Ventas
4.1.2	Descuento en Ventas

4.1.3	Devolución en ventas
4.1.4	Utilidad Bruta en Ventas
4.2	<b>INGRESOS NO OPERACIONALES</b>
4.2.1	Utilidad en la venta de activos fijos
4.2.2	Resumen de Rentas y Gastos
<b>5</b>	<b>COSTOS</b>
5.1	<b>COSTOS OPERACIONALES</b>
5.1.1	Compras
5.1.2	Descuento en compras
5.1.3	Devolución en compras
5.1.4	Costo de Ventas
<b>6</b>	<b>GASTOS</b>
6.1	<b>GASTOS DE ADMINISTRACIÓN</b>
6.1.1	Gasto Sueldos
6.1.2	Gasto Aporte Patronal
6.1.3	Remuneraciones adicionales
6.1.3.1	Décimo tercer sueldo
6.1.3.2	Décimo cuarto sueldo
6.1.3.3	Fondos de reserva
6.1.3.4	Vacaciones
6.1.4	Consumo útiles de oficina o suministros
6.1.5	Gasto Arriendos
6.1.6	Gastos Generales
6.1.7	Depreciación edificios
6.1.8	Depreciación vehículo
6.1.9	Depreciación muebles y enseres
6.1.10	Depreciación equipo de oficina
6.1.11	Depreciación equipo de computación
6.1.12	Amortización arriendo pagado por anticipado
6.1.13	Amortización seguro pagado por anticipado
6.1.14	Amortización publicidad pagada por anticipado
6.1.15	Amortización impuestos pagados por anticipado
6.1.16	Amortización gastos de constitución
6.1.17	Amortización gastos de investigación
6.1.18	Amortización gastos de organización
6.2	<b>GASTOS DE VENTA</b>
6.2.1	Publicidad
6.2.2	Transporte
6.2.3	Comisiones
6.2.4	Cuentas Incobrables
6.3	<b>GASTOS FINANCIEROS</b>
6.3.1	Gasto Interés

**FUENTE:** La presente investigación

**AUTORA:** Joyce Rivera

## ESTADOS FINANCIEROS BÁSICOS

### MULTIDETALLES ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA AL 31 DE DICIEMBRE DEL 20XX

(Expresado en dólares de los Estados Unidos de América)

#### ACTIVOS

##### ACTIVOS CORRIENTES

###### Activos disponibles

Caja X X X

Bancos X X X

Inversiones Temporales X X X

###### Activos Exigibles

Cuentas por cobrar X X X

Clientes X X X

Empleados X X X

(-) Provisión cuentas incobrables (X X X)

Documentos por cobrar X X X

Crédito Tributario X X X

###### Activos Realizables

Inventario X X X

###### Pagados por anticipado

Seguro pagado por anticipado X X X

(-) Amortización seguro pagado por anticipado (X X X)

Impuestos pagados por anticipado X X X

**TOTAL ACTIVOS CORRIENTES** X X X

#### ACTIVOS FIJOS

##### Activos no Depreciables

Terreno X X X

##### Activos Depreciables

Edificios X X X

(-) Depreciación acumulada edificios (X X X)

Vehículos X X X

(-) Depreciación acumulada vehículo (X X X)

Muebles y enseres X X X

(-) Depreciación acumulada muebles y enseres (X X X)

Equipo de oficina X X X

(-) Depreciación acumulada equipo de oficina (X X X)

Equipo de computación X X X

(-) Depreciación acumulada equipo de computación (X X X)

<b>TOTAL ACTIVOS FIJOS</b>	<u>X X X</u>
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<u><u>X X X</u></u>
<b>PASIVOS</b>	
<b>PASIVOS CORRIENTES</b>	
Préstamos y sobregiros bancarios	X X X
Porción corriente del préstamo a largo plazo	X X X
Cuentas por pagar	X X X
Proveedores	X X X
Sueldo Empleados	X X X
Beneficios Sociales	X X X
15% Participación trabajadores	X X X
Impuesto a la Renta Causado	X X X
<b>TOTAL PASIVOS CORRIENTES</b>	<u>X X X</u>
<b>PASIVOS NO CORRIENTES</b>	
Préstamos a Largo Plazo	X X X
Provisión para Jubilación Patronal	X X X
<b>TOTAL PASIVOS NO CORRIENTES</b>	<u>X X X</u>
<b>TOTAL PASIVOS</b>	<u><u>X X X</u></u>
<b>PATRIMONIO</b>	
Capital Social	X X X
Reservas	X X X
Reserva Legal	X X X
Reserva Estatutaria	X X X
Reserva Facultativa	X X X
Resultados	X X X
Utilidades no distribuidas	X X X
Pérdida del ejercicio de años anteriores	X X X
Utilidad del presente ejercicio	X X X
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<u>X X X</u>
<b>TOTAL PASIVOS Y PATRIMONIO</b>	<u><u>X X X</u></u>

**MULTIDETALLES**  
**ESTADO DE RESULTADOS**  
**AL 31 DE DICIEMBRE DEL 20XX**

(Expresado en dólares de los Estados Unidos de América)

**INGRESOS OPERATIVOS**

Ventas	X X X
(-) Devolución en ventas	(X X X)
<b>= Ventas Netas</b>	<b>X X X</b>
(-) Costo de Ventas	(X X X)
<b>Utilidad Bruta en Ventas</b>	<b>X X X</b>

**GASTOS OPERATIVOS**

**GASTOS DE ADMINISTRACIÓN**

Gasto Sueldos	X X X
Gasto Aporte Patronal	X X X
Décimo tercer sueldo	X X X
Décimo cuarto sueldo	X X X
Fondos de reserva	X X X
Vacaciones	X X X
Gasto Arriendos	X X X
Depreciación edificios	X X X
Depreciación vehículo	X X X
Depreciación muebles y enseres	X X X
Depreciación equipo de oficina	X X X
Depreciación equipo de computación	X X X

**GASTOS DE VENTA**

Publicidad	X X X
Transporte	X X X
Comisiones	X X X
Cuentas Incobrables	X X X

**GASTOS FINANCIEROS**

Gasto Interés	X X X
<b>= UTILIDAD OPERATIVA</b>	<b>X X X</b>

**(+) INGRESOS NO OPERATIVOS**

Utilidad en la venta de activo fijo	X X X
<b>= Utilidad del ej antes de particip trab e imp. a la renta</b>	<b>X X X</b>
(-) 15% Participación Trabajadores	(X X X)
<b>= Utilidad antes de Impuesto a la Renta</b>	<b>X X X</b>
(-) Impuesto a la Renta Causado	(X X X)
<b>=Utilidad antes de reserva legal</b>	<b>X X X</b>
(-) Reserva Legal	(X X X)
<b>= UTILIDAD NETA DEL EJERCICIO</b>	<b>X X X</b>

**MULTIDETALLES**  
**ESTADO DE FLUJO DEL EFECTIVO**  
**AL 31 DE DICIEMBRE DEL 20XX**  
(Expresado en dólares de los Estados Unidos de América)

**FLUJO DE EJECTIVO POR ACTIVIDADES**

**OPERATIVAS:**

Ingresos en efectivo de los clientes	X X X	
Efectivo pagado a proveedores y empleados	(X X X)	
Efectivo generado por las operaciones	<u>X X X</u>	
Intereses pagados	(X X X)	
Impuesto a la Renta	<u>(X X X)</u>	
Flujo de efectivo antes de la partida extraordinaria	X X X	
Ingresos por liquidación del Seguro	X X X	
<b>EFFECTIVO NETO POR ACTIVIDADES OPERATIVAS</b>		<u><b>X X X</b></u>

**FLUJO DE EJECTIVO POR ACTIVIDADES DE INVERSIÓN:**

Venta de activos fijos	X X X	
Adquisición de títulos valores	(X X X)	
Adquisición de activos fijos	(X X X)	
<b>EFFECTIVO NETO EN ACTIVIDADES DE INVERSIÓN</b>		<u><b>X X X</b></u>

**FLUJO DE EJECTIVO POR ACTIVIDADES DE FINANCIAMIENTO:**

Ingresos por préstamo	X X X	
Efectivo recibido del propietario	X X X	
Pago de préstamo	(X X X)	
<b>EFFECTIVO NETO EN ACTIVIDADES DE FINANCIAMIENTO</b>		<u><b>X X X</b></u>

**AUMENTO NETO EN EFECTIVO Y SUS EQUIVALENTES**

Aumento neto en efectivo y sus equivalentes	X X X	
Efectivo y sus Equivalentes al inicio del período	X X X	
<b>Efectivo y sus Equivalentes al final del período</b>		<u><u><b>X X X</b></u></u>

**CUADRO N° 24**  
ESTADO DE EVOLUCIÓN DEL PATRIMONIO

**MULTIDETALLES**  
ESTADO DE EVOLUCIÓN DEL PATRIMONIO  
AL 31 DE DICIEMBRE DEL 20XX  
(Expresado en dólares de los Estados Unidos de América)

	<b>Capital pagado</b>	<b>Reserva Legal</b>	<b>Otras Reservas</b>	<b>Utilidades no Distribuidas</b>	<b>Total</b>
<b>Saldo al 31 de diciembre de 20X0</b>	X	X	X	X	X
Cambio en política de contabilidad				(X)	(X)
<b>Saldo reestructurado</b>	X	X	X	X	X
Utilidad neta del período				X	X
Apropiación para reservas		X		(X)	-
<b>Saldo al 31 de diciembre de 20X1</b>	X	X	X	X	X
Aumento de capital mediante apropiación de reservas	X	(X)	(X)	-	-
Utilidad neta del período				X	X
Apropiación para reservas		x		(X)	-
<b>Saldo al 31 de diciembre de 20X2</b>	X	X	X	X	X

**FUENTE:** Normas Ecuatorianas de Contabilidad

**AUTORA:** Joyce Rivera

	<b>“MULTIDETALLES”</b> CENTRO MAYORISTA MANUAL FINANCIERO ANÁLISIS FINANCIERO	FECHA:
	Código del documento: MP-AF-001	Versión:01
	Métodos de análisis financiero	Página 1 de 6
Elaborado por: Joyce Rivera		Aprobado por:
<p><b>ANÁLISIS VERTICAL</b></p> <p>Este análisis consiste en analizar estados financieros como el Balance General y el Estado de Resultados de un solo período mediante una comparación en forma vertical, por esta razón se lo considera estático, pues los resultados que arrojan comprenden únicamente un período. Este análisis relaciona cada una de las partes de un Estado Financiero con un total o subtotal e interpreta los porcentajes resultantes con la finalidad de conocer la situación de la organización.</p> <p><b>ANÁLISIS HORIZONTAL</b></p> <p>Este método es dinámico y consiste en comparar entre sí dos o más períodos consecutivos, se aplica a estados financieros semejantes con la finalidad de conocer las variaciones de un período a otro de las cuentas existentes, de manera especial en los rubros más significativos; esta información es de gran importancia debido a que revela la afectación ya sea positiva o negativa de dichos cambios a partir de lo cual se sustenta una adecuada toma de decisiones.</p>		

**CUADRO N° 25**  
**ANÁLISIS VERTICAL**

**MULTIDETALLES**  
**ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA**  
**AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2009**  
**(Expresado en dólares de los Estados Unidos de América)**

<b>ACTIVOS</b>			
<b>ACTIVOS CORRIENTES</b>			
<b>Activos disponibles</b>			
Caja		32745,74	13,56%
Caja Chica		100,00	0,04%
Bancos		111512,68	46,16%
<b>Activos Exigibles</b>			
Clientes	8787,38	8532,9	3,53%
(-) Provisión cuentas incobrables	-254,48		
Documentos por cobrar		816,59	0,34%
Crédito Tributario		512,10	0,21%
<b>Activos Realizables</b>			
Inventario		75117,96	31,10%
<b>TOTAL ACTIVOS CORRIENTES</b>		<b>229337,97</b>	<b>94,94%</b>
<b>ACTIVOS FIJOS</b>			
<b>Activos Depreciables</b>			
Vehículos	14000,00	6440,00	2,67%
(-) Depreciación acumulada vehículo	-7560,00		
Muebles y enseres	3850,00	2117,50	0,88%
(-) Depreciación acumulada muebles y enseres	-1732,50		
Equipo de oficina	2450,00	1347,50	0,56%
(-) Depreciación acumulada equipo de oficina	-1102,50		
Equipo de computación	3300,00	2310,00	0,96%

(-)Depreciación acumulada equipo de computación	-990,00		
<b>TOTAL ACTIVOS FIJOS</b>		<b>12215,00</b>	<b>5,06%</b>
<b>TOTAL ACTIVOS</b>		<b>241552,97</b>	<b>100,00%</b>
<b>PASIVOS</b>			
<b>PASIVOS CORRIENTES</b>			
Porción corriente del préstamo a largo plazo		2540,00	1,05%
Proveedores		140741,47	58,27%
Documentos por pagar		35100,00	14,53%
Beneficios Sociales		2732,80	1,13%
15%Participación Trabajadores		556,1	0,23%
Impuesto a la Renta		3664,95	1,52%
<b>TOTAL PASIVOS CORRIENTES</b>		<b>185335,32</b>	<b>76,73%</b>
<b>PASIVOS NO CORRIENTES</b>			
Préstamos a Largo Plazo		30000,00	12,42%
<b>TOTAL PASIVOS NO CORRIENTES</b>		<b>30000,00</b>	<b>12,42%</b>
<b>TOTAL PASIVOS</b>		<b>215335,32</b>	<b>89,15%</b>
<b>PATRIMONIO</b>			
Capital Social		12750,53	5,28%
Reserva Legal		3571,75	1,48%
<b>Resultados</b>			
Utilidad del presente ejercicio		9895,37	4,10%
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>		<b>26217,65</b>	<b>10,85%</b>

**FUENTE:** La presente investigación

**AUTORA:** Joyce Rivera

**MULTIDETALLES**  
**ESTADO DE RESULTADOS**  
**AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2009**  
**(Expresado en dólares de los Estados Unidos de América)**

**INGRESOS OPERATIVOS**

Ventas	90536,45
(-) Devolución en ventas	5221,22
<b>= Ventas Netas</b>	<b>85315,23</b>
(-) Costo de Ventas	63514,82
<b>Utilidad Bruta en Ventas</b>	<b>21800,41</b>

**GASTOS OPERATIVOS**  
**GASTOS DE ADMINISTRACIÓN**

Gasto Sueldos	1920,00
Gasto Aporte Personal	179,52
Gasto Aporte Patronal	233,28
Décimo tercer sueldo	160,00
Décimo cuarto sueldo	1920,00
Fondos de reserva	160,00
Vacaciones	80,00
Gasto Arriendos	7200,00
Depreciación vehículo	2520,00
Depreciación muebles y enseres	346,50
Depreciación equipo de oficina	220,50
Depreciación equipo de computación	990,00

**GASTOS DE VENTA**

Transporte	654,7
<b>= UTILIDAD OPERATIVA</b>	<b>5215,91</b>

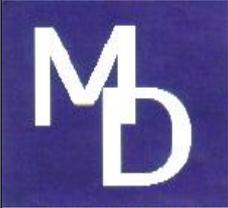
**(+) INGRESOS NO OPERATIVOS**

Utilidad en la venta de activo fijo	10000,00
-------------------------------------	----------

**= Utilidad del ejercicio antes de particip. trab. e imp a la renta**

	<b>15215,91</b>
(-) 15% Participación Trabajadores	556,10
<b>= Utilidad antes de Impuesto a la Renta</b>	<b>14659,81</b>
(-) Impuesto a la Renta Causado	3664,95
<b>= Utilidad antes de Reserva Legal</b>	<b>10994,86</b>
(-) Reserva Legal	1099,49
<b>= Utilidad neta del ejercicio</b>	<b>9895,37</b>

	<b>“MULTIDETALLES”</b> CENTRO MAYORISTA MANUAL FINANCIERO ANÁLISIS FINANCIERO	FECHA:
	Código del documento: MP-AF-001	Versión:01
	Métodos de análisis financiero	Página 2 de 6
Elaborado por: Joyce Rivera		Aprobado por:
<p><b>ÍNDICES FINANCIEROS</b></p> <p>Los índices financieros son instrumentos cuyo objeto es proporcionar información cuantitativa acerca del comportamiento o desempeño de la empresa o de una parte de ella, a través de la relación de los valores suministrados en los estados financieros y demás informes; la información obtenida es comparada con algún nivel de referencia para evidenciar la existencia de desviaciones que requieran medidas correctivas o preventivas. A partir de ello la empresa puede efectuar las transformaciones necesarias para una gestión eficiente y eficaz.</p> <p>Conforme a las necesidades de información de la empresa, se aplicará los siguientes índices financieros.</p> <p>a) <b>Liquidez.</b></p> <p>Mide la capacidad para cumplir las obligaciones a corto plazo con la que cuenta la empresa, también consiste en su habilidad para convertir los activos brevemente en efectivo sin que pierdan su valor.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Razón corriente:</b> Es la cantidad de dinero que posee la empresa para cubrir cada dólar de obligación en el período</li> </ul>		

	<b>“MULTIDETALLES”</b> CENTRO MAYORISTA MANUAL FINANCIERO ANÁLISIS FINANCIERO	FECHA:
	Código del documento: MP-AF-001	Versión:01
	Métodos de análisis financiero	Página 3 de 6
Elaborado por: Joyce Rivera		Aprobado por:
<p>contable.</p> $\text{Razón corriente} = \frac{\text{Activo corriente}}{\text{Pasivo corriente}}$ <ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Capital de trabajo:</b> Constituye aquellos recursos necesarios para cubrir a corto plazo requerimientos de insumos, materia prima, reposición de activos, entre otros; es decir, los recursos que permiten que opere la organización. Esta razón financiera surge de la diferencia entre el activo circulante y el pasivo circulante o corriente.           <p style="text-align: center;">Capital de Trabajo = Activo corriente - Pasivo corriente</p> </li> <li>- <b>Prueba ácida:</b> También denominada como índice de liquidez o razón rápida, permite conocer la capacidad inmediata de pago de las empresas, pues mide el grado en que los activos líquidos cubren los pasivos corrientes; su cálculo es el resultado de dividir el activo corriente restando el inventario, entre el pasivo circulante o a corto plazo.           <math display="block">\text{Prueba ácida} = \frac{\text{Activo corriente} - \text{Inventarios}}{\text{Pasivo corriente}}</math> </li> </ul>		

	<b>“MULTIDETALLES”</b> CENTRO MAYORISTA MANUAL FINANCIERO ANÁLISIS FINANCIERO	FECHA:
	Código del documento: MP-AF-001	Versión:01
	Métodos de análisis financiero	Página 4 de 6

Elaborado por: Joyce Rivera

Aprobado por:

b) Eficiencia

Miden la capacidad de la administración a través de los rendimientos producidos sobre las ventas y la inversión realizada.

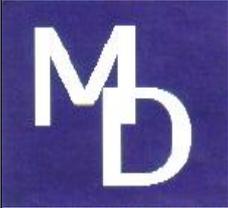
- **Rotación de cartera:** El índice da a conocer el número de veces que las cuentas por cobrar han rotado en el período de análisis; resulta de dividir las ventas entre el valor promedio de las cuentas por cobrar a clientes; para conocer el tiempo medio que la empresa debe esperar para recibir el dinero, se divide los 360 días del año comercial para el resultado obtenido del índice

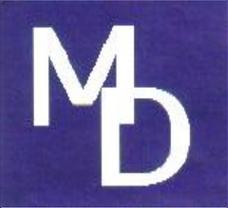
$$\text{Rotación de cartera} = \frac{\text{Ventas a crédito}}{\text{Cuentas por cobrar promedio}}$$

- **Período de cobro de cartera:** Mide el tiempo expresado en días en que se recupera el dinero de los créditos otorgados.

$$\text{Período de cobro} = \frac{365}{\text{Rotación de cartera}}$$

- **Rotación de inventarios:** Indica las veces en el año en que los inventarios han sido vendidos ya sea de contado convirtiéndose en dinero o a crédito en cuentas por cobrar.

	<p><b>“MULTIDETALLES”</b></p> <p>CENTRO MAYORISTA</p> <p>MANUAL FINANCIERO</p> <p>ANÁLISIS FINANCIERO</p>	FECHA:
	Código del documento: MP-AF-001	Versión:01
	Métodos de análisis financiero	Página 5 de 6
Elaborado por: Joyce Rivera		Aprobado por:
<p style="text-align: center;"> <math display="block">\text{Rotación de inventarios} = \frac{\text{Costo de ventas}}{\text{Inventario promedio}}</math> </p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Rotación de activos totales:</b> Identifica la eficiencia con la que se utilizan los activos para generar ventas.</li> </ul> <p style="text-align: center;"> <math display="block">\text{Rotación de activos totales} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Activos Totales}}</math> </p> <p>c) Eficacia</p> <p>Conocidos también como índices de rentabilidad, permiten evaluar las ganancias de la empresa con respecto a un nivel de ventas, de activos o del capital, además se evidencian los resultados de la administración de recursos.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Margen operacional:</b> Establece las ganancias obtenidas por la empresa, como resultado de cada dólar de ventas.</li> </ul> <p style="text-align: center;"> <math display="block">\text{Margen operacional} = \frac{\text{Utilidad en operación}}{\text{Ventas Netas}}</math> </p>		

	<b>“MULTIDETALLES”</b> CENTRO MAYORISTA MANUAL FINANCIERO ANÁLISIS FINANCIERO	FECHA:
	Código del documento: MP-AF-001	Versión:01
	Métodos de análisis financiero	Página 6 de 6

Elaborado por: Joyce Rivera

Aprobado por:

- **Rentabilidad sobre ventas:** Representa el porcentaje que queda por cada dólar de ventas, luego de haber efectuado todos los gastos.

$$\text{Rentabilidad sobre ventas} = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Ventas netas}} \times 100$$

d) Endeudamiento

Miden el grado de aportación de los acreedores dentro del financiamiento de la empresa, es decir, el monto del dinero de terceros que se emplean para generar utilidades; también permite establecer el riesgo que incurren tales acreedores y hasta qué punto es conveniente un determinado nivel de endeudamiento para la empresa.

- **Endeudamiento total:** Representa la relación porcentual financiada por terceros así como la garantía presentada a los acreedores.

$$\text{Endeudamiento total} = \frac{\text{Total pasivos con terceros}}{\text{Activo Total}} \times 100$$

## MULTIDETALLES

### ANÁLISIS FINANCIERO

#### Indicadores Financieros

La empresa MULTIDETALLES procede hacer el siguiente análisis de la situación financiera, en base a los resultados obtenidos de los respectivos Estados Financieros para el período comprendido del 01 de Enero al 31 de Diciembre del año 2009.

Para lo cual se emplearán los siguientes indicadores financieros:

#### Liquidez.

##### Razón corriente

$$\text{Razón corriente} = \frac{\text{Activo corriente}}{\text{Pasivo corriente}}$$

$$\text{Razón corriente} = \frac{229337,97}{185335,32}$$

$$\text{Razón corriente} = 1,237421825$$

#### ANÁLISIS

La empresa posee 0,24 centavos para cubrir cada dólar de deuda, lo que indica una gestión adecuada; al momento presenta un resultado alentador, pues al ser favorable indica que se cuenta con la capacidad para el cumplimiento de las obligaciones adquiridas.

### **Capital neto de trabajo**

Capital de Trabajo = Activo corriente - Pasivo corriente

Capital de Trabajo = 229337,97 - 185335,32

Capital de Trabajo = 44002,65

### **ANÁLISIS**

Los 44002,65 dólares corresponden al monto que posee la entidad, después de haber cancelado todos sus pasivos inmediatos, este valor puede ser invertido para un mayor aprovechamiento de los recursos que pueden generar una mayor productividad y se encuentran disponibles en la empresa.

### **Prueba ácida**

$$\text{Prueba ácida} = \frac{\text{Activo corriente} - \text{Inventarios}}{\text{Pasivo corriente}}$$
$$\text{Prueba ácida} = \frac{229337,97 - 75117,96}{185335,32}$$

Prueba ácida = 0,832113436

### **ANÁLISIS**

Este resultado indica la necesidad de vender los inventarios para poder cubrir las obligaciones corrientes que posee la empresa; podemos decir que la empresa depende directamente de la venta de sus inventarios para la cobertura de las obligaciones corrientes.

## **Eficiencia**

### **Rotación de cartera**

$$\text{Rotación de cartera} = \frac{\text{Ventas a crédito}}{\text{Cuentas por cobrar promedio}}$$

$$\text{Rotación de cartera} = \frac{54512,15}{8532,90}$$

$$\text{Rotación de cartera} = 6,388466992$$

## **ANÁLISIS**

Las cuentas por cobrar han rotado un promedio de 6 veces en el año debido a que la empresa se ha preocupado por efectuar una adecuada gestión que permita la recuperación efectiva de cartera en un período reducido y que no sobrepase los plazos establecidos como políticas institucionales.

### **Período de cobro de cartera**

$$\text{Período de cobro} = \frac{365}{\text{Rotación de cartera}}$$

$$\text{Período de cobro} = \frac{365}{6,388466992}$$

$$\text{Período de cobro} = 57,13420769$$

## **ANÁLISIS**

Como se evidencia la empresa ha tratado de apegarse en lo posible a los plazos de crédito establecidos, como resultado los cobros se efectúan dentro e inclusive más pronto que los límites establecidos para la recuperación de cartera.

### **Rotación de inventarios**

$$\text{Rotación de inventarios} = \frac{\text{Costo de ventas}}{\text{Inventario promedio}}$$

$$\text{Rotación de inventarios} = \frac{63514,82}{75117,96}$$

$$\text{Rotación de inventarios} = 0,84553441$$

## **ANÁLISIS**

La cifra revelada es preocupante debido a que los inventarios no han rotado ni una sola vez en el año para ello la empresa debe analizar mejor tanto los límites de stock de mercadería como la gestión de ventas.

### **Rotación de activos totales**

$$\text{Rotación de activos totales} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Activos Totales}}$$

$$\text{Rotación de activos totales} = \frac{85315,23}{241552,97}$$

$$\text{Rotación de activos totales} = 0,353194705$$

### **ANÁLISIS**

Como resultado a la utilización de activos para generar las ventas se obtiene un valor reducido, lo que indica que el aprovechamiento de los mismos no es el máximo, pues se podría brindar un mayor beneficio si se emplearan los activos adecuadamente.

### **Eficacia**

#### **Margen operacional**

$$\text{Margen operacional} = \frac{\text{Utilidad en operación}}{\text{Ventas Netas}}$$

$$\text{Margen operacional} = \frac{9895,37}{85315,23}$$

$$\text{Margen operacional} = 0,115985973$$

### **ANÁLISIS**

Las utilidades obtenidas por la empresa, producto de la actividad principal de la misma es reducida, esto se debe a que en este tipo de empresas dedicadas a la distribución directa, no es posible la obtención de utilidades elevadas puesto que para que los precios sean accesibles

los márgenes fijados de utilidad deben ser mínimos; es por esta razón que la empresa por cada dólar de ventas recibe una utilidad de 0,12 centavos de dólar.

### **Rentabilidad sobre ventas**

$$\text{Rentabilidad sobre ventas} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas Netas}} \times 100$$

$$\text{Rentabilidad sobre ventas} = \frac{9895,37}{85315,23} \times 100$$

$$\text{Rentabilidad sobre ventas} = 11,5985973 \%$$

### **ANÁLISIS**

El porcentaje obtenido por cada dólar de ventas es del 11,60 % luego de haber efectuado todos los gastos requeridos para el normal y correcto funcionamiento de la empresa, al ser un porcentaje aceptable se ratifica lo antes mencionado, pues a pesar de no establecer porcentajes elevados se hace posible la obtención utilidades que permiten a la empresa competir y mantenerse en el mercado.

### **Endeudamiento**

#### **Endeudamiento total**

$$\text{Endeudamiento total} = \frac{\text{Total pasivos con terceros}}{\text{Activo Total}} \times 100$$

$$\text{Endeudamiento total} = \frac{175841,47}{241552,97} \times 100$$

$$\text{Endeudamiento total} = 72,79623593$$

### **ANÁLISIS**

El nivel de los recursos suministrados por los acreedores es elevado, puesto que representa el 72,80%; esto indica que se mantiene un finamiento de terceros bastante considerable, del mismo modo se demuestra la garantía presentada a los acreedores, que hace posible la confianza proporcionada por parte de los mismos.

PREPARADO	APROBADO	REVISADO

## CAPÍTULO IV

### 4. ANÁLISIS DE IMPACTOS DEL PROYECTO

Para la ejecución del análisis de las posibles afectaciones tanto positivas como negativas que origina el proyecto en su implantación, se utilizó una matriz en la que se contempla la siguiente escala de valoración:

**CUADRO N° 26**  
ESCALA DE VALORACIÓN

<b>NIVEL</b>	<b>VALOR</b>
-3	Impacto alto 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

**FUENTE:** La presente investigación

**AUTORA:** Joyce Rivera

Esto permitirá determinar lo alcanzado con la implementación del proyecto, en los ámbitos socioeconómico, empresarial, educativo, cultural y ético. Las alteraciones negativas deben tratarse neutralizándolas, mitigándolas o acotándolas, mientras que las positivas deben ser potenciadas para lograr el mayor aprovechamiento de las mismas. Es importante constatar en qué forma y medida las acciones efectuadas han contribuido al logro de los objetivos planteados.

#### 4.1. IMPACTO SOCIOECONÓMICO

**CUADRO N° 27**  
**IMPACTO SOCIOECONÓMICO**

ASPECTOS	NIVELES DE IMPACTO						
	-3	-2	-1	0	1	2	3
Generación de empleo						X	
Mejoramiento de ingresos						X	
Mejoramiento de la calidad de vida						X	
Estabilidad laboral							X
Clima laboral						X	
<b>TOTAL</b>						<b>8</b>	<b>3</b>

**FUENTE:** Aplicación de la propuesta

**AUTORA:** Joyce Rivera

$$\text{Nivel de impacto} = \frac{11}{5} = 2,2$$

**Nivel de impacto = Medio positivo**

El nivel de impacto socioeconómico evidenciado es medio positivo, debido a que la empresa está directamente relacionada con este ámbito al proporcionar fuentes de empleo que permiten mantener las condiciones de vida de sus empleados y dinamizar la economía del país y la región.

##### 4.1.1. Generación de empleo

Con la ejecución del proyecto se cuenta con una adecuada administración de recursos la cual conjuntamente con el resto de factores como la elevada demanda y la tendencia de incremento poblacional, posibilita una expansión de la empresa en el mediano plazo lo que permite la generación de empleo.

#### **4.1.2. Mejoramiento de ingresos**

Del mismo modo se ha mejorado el manejo empresarial lo cual optimiza recursos, produciendo un incremento en el nivel de ingresos, adicionalmente se pueden aprovechar al máximo los mismos mediante el Manual Financiero el cual permite conocer índices como liquidez, rentabilidad, eficiencia y otros para una toma de decisiones acertada.

#### **4.1.3. Mejoramiento de la calidad de vida**

Esencialmente el incremento en el nivel de ingresos permite el mejoramiento de la calidad de vida del talento humano que labora en la empresa, puesto que se hace posible una mejor retribución al esfuerzo de cada empleado para la consecución de los objetivos tanto personales como empresariales.

#### **4.1.4. Estabilidad laboral**

El personal garantiza su permanencia en la empresa al constituirse en personas eficientes en el desempeño de todas y cada una de sus funciones, gracias a la aplicación del Manual Administrativo Financiero, puesto que la empresa se interesa por contar con personal que contribuya a su solidez, progreso y engrandecimiento de la misma.

#### **4.1.5. Clima laboral**

De igual manera al contar con una organización formalizada, el personal cuenta con políticas y funciones claramente definidas lo que delimita y armoniza la actuación de cada uno de los empleados generando un clima laboral favorable.

## 4.2. IMPACTO EMPRESARIAL

**CUADRO N° 28**  
IMPACTO EMPRESARIAL

ASPECTOS	NIVELES DE IMPACTO							
	-3	-2	-1	0	1	2	3	
Espíritu emprendedor						X		
Eficiencia en el trabajo								X
Toma de decisiones								X
Asignación óptima de recursos								X
Rentabilidad						X		
Servicio al cliente								X
Competencia						X		
Visión clara de la situación financiera								X
<b>TOTAL</b>						<b>6</b>	<b>15</b>	

**FUENTE:** Aplicación de la propuesta

**AUTORA:** Joyce Rivera

$$\text{Nivel de impacto} = \frac{21}{8} = 2,625$$

**Nivel de impacto = Alto positivo**

En el ámbito empresarial se ha podido observar un impacto alto positivo, debido a que esta investigación proporciona una mejor imagen y posicionamiento a nivel regional, en consecuencia la principal beneficiaria con la realización del proyecto es la empresa MULTIDETALLES.

#### **4.2.1. Espíritu emprendedor**

La consecución de las metas y objetivos empresariales evidencian el espíritu emprendedor puesto de manifiesto al aplicar correctamente el Manual Administrativo Financiero, en este sentido el personal muestra una actitud de mejoramiento continuo y un compromiso con el logro de los mismos.

#### **4.2.2. Eficiencia del trabajo**

Uno de los aspectos mejorados es la eficiencia en el trabajo por parte de todo el personal al contar con un instructivo detallado de sus funciones y responsabilidades que orienta su diario accionar y contribuye a evitar la duplicidad en el desempeño laboral.

#### **4.2.3. Toma de decisiones**

El Manual Administrativo Financiero constituyó una herramienta que facilitó la toma de decisiones de forma oportuna y acertada, al proporcionar un enfoque sobre la situación de la empresa y las políticas a ser aplicadas para su correcto funcionamiento por ejemplo la necesidad de implementar estrategias de venta que permitan contar con una mayor rotación de inventarios.

#### **4.2.4. Asignación óptima de recursos**

Una distribución adecuada de recursos permitió una mejor inversión de los mismos, al maximizar las fuentes de ingreso permitiendo reinvertir en la empresa, propender a su ampliación y a su vez disminuir el riesgo de pérdida.

#### **4.2.5. Rentabilidad**

Se produjo un incremento de la rentabilidad con la optimización de recursos humanos, materiales, económicos y sobretodo tiempo, lo que fue

posible gracias a la formulación y aplicación de políticas administrativas y financieras propuestas.

#### **4.2.6. Servicio al Cliente**

La eficiencia en el trabajo por parte de todo el personal se reflejó en la calidad de servicio proporcionado al cliente y la organización de las actividades diarias, lo que disminuyó considerablemente los errores y retrasos en los procesos.

#### **4.2.7. Visión clara de la situación financiera**

Del mismo modo esta investigación permitió contar con una visión clara de la situación financiera, lo que contribuyó al manejo o administración técnica de la empresa y por ende una adecuada toma de decisiones que impulse el crecimiento de la misma.

#### **4.2.8. Competencia**

La aplicación del Manual Administrativo Financiero brindó una ventaja competitiva que permitió hacer frente a las exigencias y necesidades del mercado, al ser una empresa organizada que delimita funciones, establece procedimientos y responsables de los mismos, puede fácilmente adaptarse a los continuos cambios del entorno.

### 4.3. IMPACTO EDUCATIVO

**CUADRO N° 29**  
IMPACTO EDUCATIVO

NIVELES DE IMPACTO							
ASPECTOS	-3	-2	-1	0	1	2	3
Aplicación de conocimientos						X	
Generación de conocimientos						X	
Base de consulta					X		
<b>TOTAL</b>					<b>1</b>	<b>4</b>	

**FUENTE:** Aplicación de la propuesta

**AUTORA:** Joyce Rivera

$$\text{Nivel de impacto} = \frac{5}{3} = 1,667$$

**Nivel de impacto = Medio positivo**

#### 4.3.1. Aplicación de conocimientos

El impacto generado en el aspecto educativo es medio positivo, pues la realización del proyecto permitió poner en práctica los conocimientos adquiridos en las aulas universitarias y fuera de ellas, aplicando en cierta medida la creatividad y la experiencia adoptada en las prácticas pre profesionales que se realizan en diversas empresas.

#### 4.3.2. Generación de conocimientos

La ejecución del proyecto permitió la aplicación de conocimientos adquiridos en las instituciones educativas y es un medio a través del cual se puede captar nuevos conocimientos para fortalecer una formación

tanto intelectual como humana, que proporciona un mejor clima de relaciones interpersonales e intercambios de experiencias que coadyuvan al mejoramiento profesional.

#### 4.3.3. Base de consulta

Adicionalmente la ejecución del Manual Administrativo Financiero no solo contribuyó al mejor funcionamiento de la empresa, sino que también sirve de referente para la conducción de empresas de similar actividad al ser de fácil entendimiento y aplicabilidad.

#### 4.4. IMPACTO CULTURAL

**CUADRO Nº 30**  
**IMPACTO CULTURAL**

NIVELES DE IMPACTO							
ASPECTOS	-3	-2	-1	0	1	2	3
Cultura Organizativa							X
Cultura Financiera							X
Referente para empresas del sector						X	
<b>TOTAL</b>						<b>2</b>	<b>6</b>

**FUENTE:** Aplicación de la propuesta

**AUTORA:** Joyce Rivera

$$\text{Nivel de impacto} = \frac{8}{3} = 2,6667$$

**Nivel de impacto =** Alto positivo

#### **4.4.1. Cultura Organizativa**

El nivel de impacto cultural es alto positivo, en razón de que se estableció una cultura organizativa en cada una de las áreas de trabajo que forman parte de la empresa; logrando la obtención de un clima organizacional donde se persiguen objetivos institucionales y no solamente la obtención de beneficios particulares, con el compromiso y empoderamiento del talento humano hacia la entidad.

#### **4.4.2. Cultura Financiera**

A través de la aplicación del proyecto se pudo concientizar tanto al propietario como al personal sobre la importancia y utilidad de un adecuado manejo de la información financiera y la incidencia de ésta en la toma de decisiones acertada, así como el sin número de beneficios obtenidos con la aplicación de análisis financieros.

#### **4.4.3. Referente para empresas del sector**

Al ser una empresa correctamente organizada se constituyó en un referente para el resto de empresas del sector, pues se demostró confianza, estabilidad, una adecuada administración y manejo de los recursos, pero de manera especial solidez y competitividad que le permite permanecer y expandirse en el mercado.

## 4.5. IMPACTO ÉTICO

**CUADRO N° 31**  
**IMPACTO ÉTICO**

<b>NIVELES DE IMPACTO</b>							
<b>ASPECTOS</b>	<b>-3</b>	<b>-2</b>	<b>-1</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>
Honestidad							X
Transparencia							X
Puntualidad							X
Fidelidad						X	
Competencia leal							X
<b>TOTAL</b>						<b>2</b>	<b>12</b>

**FUENTE:** Aplicación de la propuesta

**AUTORA:** Joyce Rivera

$$\text{Nivel de impacto} = \frac{14}{5} = 2,8$$

**Nivel de impacto = Alto positivo**

### 4.5.1. Honestidad

En relación al aspecto ético, el impacto evidenciado es alto positivo debido a que tanto en el propietario como en sus colaboradores se fortalecieron los valores como la Honestidad al desarrollar una labor con ética profesional encaminada al beneficio tanto individual, organizacional y social.

### 4.5.2. Transparencia

La empresa al poseer una organización adecuada con delimitación de responsabilidades, no solo facilitó el accionar de los empleados en sus actividades diarias, sino que también posibilitó un

estricto control que evidencia la transparencia en las mismas, pues identifica los causantes de errores y de actuaciones deficientes.

#### **4.5.3. Puntualidad**

A pesar de mantener dentro de la empresa una cultura de puntualidad y cumplimiento en lo referente a horarios laborales, el proyecto profundizó el compromiso del personal acerca de la responsabilidad adquirida con su empleador en el cumplimiento oportuno de sus obligaciones.

#### **4.5.4. Fidelidad**

No es posible asegurar la fidelidad por parte del personal, pues esto depende de cada miembro que forma parte de la empresa, sin embargo el nivel de fidelidad en general es aceptable proporcionando un cierto grado de confianza tanto del empleado como del cliente, el cual será ratificado a través del tiempo con las demostraciones de compromiso con la misma.

#### **4.5.5. Competencia leal**

El proyecto concientizó acerca del aprovechamiento de los recursos propios sin la necesidad de emplear estrategias dañinas para la competencia que permita lograr un mejoramiento y superación del funcionamiento empresarial.

#### 4.6. NIVEL GENERAL DE IMPACTO

**CUADRO N° 32**  
NIVEL GENERAL DE IMPACTO

<b>NIVELES DE IMPACTO</b>							
<b>ASPECTOS</b>	<b>-3</b>	<b>-2</b>	<b>-1</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>
Socioeconómico						X	
Empresarial							X
Educativo						X	
Cultural							X
Ético							X
<b>TOTAL</b>						<b>4</b>	<b>9</b>

**FUENTE:** Aplicación de la propuesta

**AUTORA:** Joyce Rivera

$$\text{Nivel de impacto} = \frac{13}{5} = 2,6$$

**Nivel de impacto = Alto positivo**

El proyecto ha generado un impacto alto positivo en forma general en los ámbitos socioeconómico, empresarial, educativo, cultural y ético; esto se debe a que la aplicación del Manual Administrativo Financiero fue acogida en forma inmediata por parte de los miembros de la empresa.

En la medida en que transcurra el tiempo será necesaria una permanente revisión y adaptación del mismo para que éste, mantenga e inclusive supere los niveles de impacto que no han alcanzado el resultado deseado.

## CONCLUSIONES

- La empresa MULTIDETALLES con varios años de permanencia en el mercado, carece de un Manual Administrativo Financiero lo que ha dificultado mantener un control de sus recursos humanos, materiales y económicos.
- El personal que labora en la empresa carece de un régimen de capacitación en las áreas de su competencia, para mejorar tanto el desempeño de sus funciones como los índices económicos empresariales.
- Escasa optimización de los recursos debido a la duplicidad de funciones entre los empleados.
- La empresa mantiene una variedad de productos de calidad en stock los cuales son comercializados a precios accesibles a todo tipo de público, pero no dispone de estrategias de marketing por lo que la rotación de inventarios es reducida, efecto reflejado en el estado actual investigado.
- El proyecto ha generado un impacto positivo en los ámbitos socioeconómico, empresarial, educativo, cultural y ético; debido al mejoramiento de ingresos, es actualmente un referente para otros negocios similares, se ha convertido en fuente de información y la actividad se la realiza con ética cumpliendo con la normativa legal.

## RECOMENDACIONES

- Implementación del Manual Administrativo Financiero, como herramienta que facilita tanto el análisis de la situación financiera como el control de recursos.
- La Cámara de Comercio promueve el crecimiento empresarial, y al ser MULTIDETALLES parte de la misma, se recomienda insertar al personal que labora en la empresa a un régimen de capacitación en las áreas de su competencia, para mejorar el rendimiento tanto de su personal como de la actividad comercial.
- La empresa debe aplicar el Manual Administrativo Financiero para delimitar y ejecutar de manera organizada, la asignación adecuada de funciones y procedimientos, optimizando los recursos a todo nivel.
- Implementación de estrategias de marketing que promuevan la actividad económica e inmiscuyan a los actuales y potenciales clientes, en el posicionamiento de la empresa MULTIDETALLES en el mercado.
- La aplicación de estándares de calidad, serán la mística de la empresa buscando siempre la excelencia y la innovación mediante la inversión y adopción de conocimientos administrativos financieros, para incrementar la competitividad, optimizar recursos, satisfacer las necesidades de los clientes y cumplir los objetivos planteados por la empresa MULTIDETALLES.

## **BIBLIOGRAFÍA**

ANZOLA, Sérvulo; “Administración de las pequeñas empresas”; Segunda Edición; Editorial McGRAW-HILL; México; 2007.

FRANKLIN, Benjamin; “Organización de empresas”: Tercera Edición; Editorial McGRAW-HILL; México 2009

BERNAL, Cesar; “Introducción a la Administración de las Organizaciones Enfoque Global e Integral”; Editorial Pearson Prentice Hall; México; 2008.

BERNAL, Cesar; SIERRA, Hernán; “Proceso administrativo para las organizaciones del siglo XXI”; Editorial Pearson Prentice Hall; México; 2008.

BRAVO, Mercedes; “Contabilidad General”; Séptima Edición; Editorial NUEVODIA; Quito – Ecuador; 2007.

CHIAVENATO, Idalberto; “Introducción a la Teoría General de la Administración”; Tercera Edición; Editorial McGRAW-HILL; México 2006.

COORDINACIÓN DE INVESTIGACIÓN U.T.N.; “Guía para el Diseño del Plan de Trabajo de Grado”; Editorial Universitaria; Ibarra – Ecuador; 2005.

HERNÁNDEZ, Roberto y otros; “Metodología de la Investigación”; Cuarta Edición; Editorial McGRAW-HILL; México; 2006.

JÁCOME, Walter; “Las Bases Teóricas y Prácticas para el Diseño y Evaluación de Proyectos Productivos y de

Inversión”; Editorial Universitaria; Ibarra- Ecuador; 2005.

PÉREZ, Alma del Cid y otros, “Investigación Fundamento y Metodología”, Editorial Pearson Educación, México, 2007.

POMBO, José; “Contabilidad General Administración y Finanzas”; Segunda Edición; Editorial Paraninfo; España; 2009.

RINCÓN, Carlos; LASSO, Giovanny, PARRADO, Álvaro; “Contabilidad Siglo XXI”; Editorial ECOE Ediciones; Colombia; 2010.

ROBBINS, Stephen; DECENZO, David; “Fundamentos de Administración Conceptos Esenciales y Aplicaciones”; Sexta Edición; Editorial Pearson Prentice Hall; México; 2009.

SARMIENTO, Rubén; “Contabilidad General”; Décima Edición; Editorial Voluntad; Quito – Ecuador; 2005.

SNELL, Bateman, “Administración liderazgo y colaboración en un mundo competitivo.”; Octava Edición; Editorial McGRAW-HILL; México; 2009.

TORREL, Bernal, AUGUSTO, Cesar, “Metodología para la investigación. Para administración, economía, humanidades y Ciencias Sociales”, Segunda Edición, Editorial Pearson Educación, México, 2006.

TORRES, Jimena; “Manual Administrativo Financiero y Contable para ROMO TRUCK CENTER, Distribuidor de

Neumáticos, de la ciudad de Ibarra”; Ibarra – Ecuador; 2004.

ZAPATA, Pedro; “Contabilidad General”; Séptima Edición; Editorial McGRAW-HILL; Colombia; 2011.

Ley de Régimen Tributario Interno.

Normas Ecuatorianas de Contabilidad (NEC).

Código del Trabajo.

Ley de Seguridad y Salud en el Trabajo

## **LINCOGRAFÍA**

[http://es.wikipedia.org/wiki/Estados\\_financieros](http://es.wikipedia.org/wiki/Estados_financieros)

<http://es.wikipedia.org/wiki/Organigrama>

<http://mx.finanzaspracticass.com/323945-estados-financieros.note.aspx>

<http://www.frrg.utn.edu.ar/frrg/Apuntes/112/ManualesAd.ppt>

[http://www.degerencia.com/articulo/10\\_indicadores\\_financieros](http://www.degerencia.com/articulo/10_indicadores_financieros)

<http://www.eco-finanzas.com/diccionario>

[http://www.elprisma.com/apuntes/administracion\\_de\\_empresas/manuales administrativos/default3.asp](http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/manuales_administrativos/default3.asp)

<http://www.elprisma.com/apuntes/economia/capitaldetrabajo/>

<http://www.gerencie.com/capital-de-trabajo.html>

<http://www.gestiopolis.com/recursos5/docs/fin/gerefinare.htm>

[http://www.gestiopolis.com/recursos/experto/catsexp/pagans/fin/no12/rarti osfinancieros.htm](http://www.gestiopolis.com/recursos/experto/catsexp/pagans/fin/no12/rarti_osfinancieros.htm)

<http://www.infomipyme.com/Docs/GT/Offline/Empresarios/IRIS/analisisfinanciero.htm>

[http://www.mideplan.go.cr/component/option,com\\_docman/task,doc\\_view/gid,31/](http://www.mideplan.go.cr/component/option,com_docman/task,doc_view/gid,31/)

<http://www.monografias.com/trabajos5/estafinan/estafinan.shtml>

<http://www.monografias.com/trabajos10/micro/micro.shtml#p>

<http://www.monografias.com/trabajos11/interdat/interdat.shtml>

<http://www.monografias.com/trabajos13/organi/organi.shtml>

<http://www.monografias.com/trabajos14/administracion-empresas/administracion-empresas.shtml#adm>

<http://www.monografias.com/trabajos29/flujos-efectivo/flujos-efectivo.shtml#ESTAD>

<http://www.promonegocios.net/empresa/concepto-empresa.html>

<http://www.promonegocios.net/empresa/tipos-empresa.html>

<http://www.promonegocios.net/mercadotecnia/empresa-definicion-concepto.html>

<http://www.promonegocios.net/organigramas/definicion-organigramas.html>

<http://html.rincondelvago.com/documentos-y-manuales-administrativos.html>

<http://html.rincondelvago.com/indicadores-financieros.html>

<http://html.rincondelvago.com/manuales-administrativos.html>

[http://www.tauniversity.org/tesis/Tesis\\_Omar\\_Vivas.pdf](http://www.tauniversity.org/tesis/Tesis_Omar_Vivas.pdf)

[http://www.temasdeclase.com/libros%20gratis/analisis/captres/anal3\\_1.htm](http://www.temasdeclase.com/libros%20gratis/analisis/captres/anal3_1.htm)

<http://www.ybiz.com/aybizweb/training/manual.htm>

<http://www.slideshare.net/alafito/indicadores-financieros-439054>

[http://redesformacion.jccm.es/aula\\_abierta/contenido/97/387/3078/EC2\\_U1\\_T3](http://redesformacion.jccm.es/aula_abierta/contenido/97/387/3078/EC2_U1_T3)

[http://www.fhumyar.unr.edu.ar/escuelas/3/materiales%20de%20catedras/trabajo%20de%20campo/marco\\_teorico.htm](http://www.fhumyar.unr.edu.ar/escuelas/3/materiales%20de%20catedras/trabajo%20de%20campo/marco_teorico.htm)

<http://www.marcoteorico.com/>

<http://www.monografias.com/trabajos89/el-marco-teorico/el-marco-teorico.shtml>

# **ANEXOS**

## ANEXO 1

**UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS**  
**ENCUESTA DIRIGIDA A LOS CLIENTES DE LA EMPRESA MULTIDETALLES**

La presente encuesta tiene por objetivo recolectar información que permita determinar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que posee la empresa MULTIDETALLES, a través de la opinión de los consumidores.

### INSTRUCCIONES:

- Lea detenidamente la pregunta antes de contestarla.
- Escoja una alternativa de respuesta y marque con una X.

### DATOS INFORMATIVOS:

Sexo: M \_\_\_\_\_ F \_\_\_\_\_ Edad: \_\_\_\_\_ Lugar de Origen: \_\_\_\_\_

### CUESTIONARIO:

**1. La calidad de los productos que usted ha adquirido en MULTIDETALLES es:**

- Muy Buena ( )  
Buena ( )  
Regular ( )  
Mala ( )

**2. La atención que recibe por parte del personal de la empresa es:**

- Muy Buena ( )  
Buena ( )  
Regular ( )  
Mala ( )

**3. ¿A través de qué medio publicitario llegó a conocer la existencia y dotación de productos de la empresa?**

- Vallas publicitarias ( )  
Hojas Volantes ( )  
Afiches ( )  
Letreros ( )  
Radio ( )  
Televisión ( )  
Prensa escrita ( )  
Internet ( )  
Otro ( )

Cual? \_\_\_\_\_

**4. De las siguientes opciones señale el mayor inconveniente que usted ha detectado en la entrega de los productos**

Pedidos incompletos ( )  
Productos en mal estado ( )  
Demora en la entrega ( )  
Otro ( )  
Cual \_\_\_\_\_

**5. Piensa que los precios que maneja la empresa son:**

Altos ( )  
Medios ( )  
Bajos ( )

**6. ¿Considera usted que MULTIDETALLES tiene gran variedad de productos?**

Sí ( )  
No ( )

**7. ¿Considera usted que la empresa debería implementar líneas de productos?**

Sí ( )  
No ( )  
Cuales \_\_\_\_\_

**8. ¿Ha detectado usted si la empresa tiene el suficiente abastecimiento en cada temporada?**

Sí ( )  
No ( )  
A veces ( )  
En que productos tiene mayor dificultad

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**9. Cree usted que la ubicación de los locales de la empresa es:**

Adecuada ( )  
Poco adecuada ( )  
Inadecuada ( )

**10. ¿Se ha beneficiado con promociones o descuentos por parte de la empresa MULTIDETALLES?**

Siempre ( )  
A veces ( )  
Nunca ( )

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**

## **ANEXO 2**

**UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS  
ENTREVISTA DIRIGIDA AL GERENTE PROPIETARIO DE LA EMPRESA  
MULTIDETALLES**

La presente entrevista tiene por objetivo recolectar información que permita determinar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que posee la empresa MULTIDETALLES.

### **CUESTIONARIO:**

1. ¿Aproximadamente que número de clientes visitan la empresa mensualmente, o con qué frecuencia requieren de sus productos?
2. ¿Ha establecido alianzas o convenios con Instituciones?
3. ¿La empresa posee políticas de crédito y cobranzas establecidas?
4. ¿Qué estrategias de venta ha empleado en su empresa para darse a conocer en el mercado?
5. ¿Cuáles son los canales de distribución que se emplean?
6. ¿Cómo se efectúa el proceso de reclutamiento y selección del personal que laborará en la empresa?
7. ¿La empresa exige un determinado nivel de instrucción para su personal?
8. ¿La empresa cuenta con un organigrama estructural?
9. ¿Qué tipo de actividades desempeña en su cargo?
10. ¿Se ha manejado una clara delimitación de funciones?
11. ¿Considera que la competencia ha incidido en el desarrollo de las actividades de la empresa?
12. ¿En qué medida es rentable el negocio?

13. ¿La empresa cuenta con algún tipo de manual?
14. ¿Cree usted que un Manual Administrativo Financiero contribuye al crecimiento de una empresa?
15. ¿Cuál es la razón principal para contar con un Manual Administrativo Financiero en su empresa?
16. ¿En qué nivel considera que se ha logrado cumplir los objetivos planteados por su empresa?

## **ANEXO 3**

### **UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS ENTREVISTA DIRIGIDA A LA CONTADORA DE LA EMPRESA MULTIDETALLES**

La presente entrevista tiene por objetivo recolectar información que permita determinar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que posee la empresa MULTIDETALLES.

#### **CUESTIONARIO:**

1. ¿De qué forma se efectúa el registro de la información contable de la empresa?
2. ¿La empresa emplea sistemas que permitan mantener un control interno en el manejo de inventarios?
3. ¿Cuáles son las formas de financiamiento que ha utilizado la empresa para su funcionamiento?
4. ¿Qué estados financieros se elaboran en la empresa y cada que tiempo?
5. ¿Qué indicadores financieros se emplean?
6. ¿La empresa mantiene al día la declaración y pago de impuestos con el SRI?

## ANEXO 4

**UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS**  
**ENTREVISTA DIRIGIDA AL PERSONAL DE LA EMPRESA MULTIDETALLES**

La presente entrevista tiene por objetivo recolectar información que permita determinar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que posee la empresa MULTIDETALLES.

### CUESTIONARIO:

1. ¿Qué cargo desempeña?

---

2. ¿Qué tiempo se encuentra laborando en la empresa?

---

3. ¿Qué nivel de instrucción posee?

Primaria ( )

Secundaria ( )

Superior ( )

4. Al momento de recibir instrucciones estas son:

En forma verbal ( )

En forma escrita ( )

Mediante llamada telefónica ( )

5. ¿Ha recibido capacitaciones u otro tipo de incentivos por parte de la empresa?

SI ( )

NO ( )

¿Cuáles?

---

6. ¿Siente que la empresa le proporciona cierta estabilidad laboral?

SI ( )

NO ( )

¿Por qué?

---

7. ¿La empresa MULTIDETALLES cuenta con algún tipo de manual?  
Sí ( )  
No ( )
8. ¿Conoce acerca de la aplicación de los Manuales Administrativos  
Financieros en las empresas?  
Mucho ( )  
Poco ( )  
Nada ( )
9. ¿Cree usted que un Manual Administrativo Financiero contribuye al  
crecimiento de una empresa?  
Mucho ( )  
Poco ( )  
Nada ( )
10. ¿Cuál considera que son las razones para contar con un Manual  
Administrativo Financiero en MULTIDETALLES?  
Optimización de recursos ( )  
Delimitación clara de funciones ( )  
Establecimiento de procedimientos ( )  
Todas las anteriores ( )  
Otra ( )

¿Cuál?

---

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**

## ANEXO 5

**UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS**  
**FICHA DE OBSERVACIÓN A**

**TEMA:** MANUAL ADMINISTRATIVO FINANCIERO PARA LA EMPRESA MULTIDETALLES DISTRIBUIDORA DE ARTÍCULOS EN BAZAR, PAPELERÍA, JUGUETES DE LA CIUDAD DE QUITO, PROVINCIA DE PICHINCHA.

<b>ASPECTO DE OBSERVACIÓN</b>	<b>DESCRIPCIÓN DE LA OBSERVACIÓN</b>
Localización	
Condiciones del lugar	
Distribución de instalaciones	

**LUGAR:**.....

**HORA:**.....

**FECHA:**.....

**Nº DE FICHA:**.....

**NOMBRE DEL INVESTIGADOR:** Joyce Rivera.

## ANEXO 6

**UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS**  
**FICHA DE OBSERVACIÓN B**

**TEMA:** MANUAL ADMINISTRATIVO FINANCIERO PARA LA EMPRESA MULTIDETALLES DISTRIBUIDORA DE ARTÍCULOS EN BAZAR, PAPELERÍA, JUGUETES DE LA CIUDAD DE QUITO, PROVINCIA DE PICHINCHA.

<b>ASPECTO DE OBSERVACIÓN</b>	<b>DESCRIPCIÓN DE LA OBSERVACIÓN</b>
Atención al cliente	
Seguridad y Salud en el Trabajo	

**LUGAR:**.....

**HORA:**.....

**FECHA:**.....

**Nº DE FICHA:**.....

**NOMBRE DEL INVESTIGADOR:** Joyce Rivera.

## ANEXO 7

### REQUISICIÓN DE COMPRA



# “MULTIDETALLES”

CENTRO MAYORISTA

DISTRIBUIDORA DE ARTICULOS EN BAZAR, PAPELERÍA, JUGUETES, ETC.  
DIRECCIÓN MATRIZ: Vicente López OE5-231 y Santa Teresa. TELÉFONO: 022 537 185.  
SUCURSAL: Olmedo OE6-149 y Cotopaxi TELÉFONO: 022 570 127.  
QUITO - ECUADOR

R.U.C.: 1001439379001

**REQUISICIÓN DE COMPRA**

Nº 0000215

AUT SRI.: 1107224578

Dpto. que solicita: \_\_\_\_\_

Fecha de pedido: \_\_\_\_\_

Fecha de entrega: \_\_\_\_\_

CANTIDAD	UNIDAD	DESCRIPCIÓN

Elaborado por: \_\_\_\_\_ Autorizado por: \_\_\_\_\_ Recibido por: \_\_\_\_\_

RUC: 1709136319001, PAREDES PAREDES ALCIDES ORLANDO, Aut: 7310 **VISUAL PRINT** Telf.: 2 903 906 Cel.: 09 927 3752 **IMPRESO**: Agosto 2011 del 301 al 400 **VALIDA SU EMISION HASTA**: Agosto 2012



## ANEXO 9

### GUÍA DE REMISIÓN



## “MULTIDETALLES”

CENTRO MAYORISTA  
DISTRIBUIDORA DE ARTICULOS EN BAZAR, PAPELERÍA, JUGUETES, ETC.  
DIRECCIÓN MATRIZ: Vicente López OES-231 y Santa Teresa. TELÉFONO: 022 537 185.  
SUCURSAL: Olmedo OE6-149 y Cotopaxi TELÉFONO: 022 570 127.  
QUITO - ECUADOR

R.U.C.: 1001439379001

**GUIA DE REMISIÓN**

Nº CE - 000000194

AUT SRI.: 1107224578

FECHA DE INICIACIÓN DEL TRASLADO: \_\_\_\_\_ COMPROBANTE DE VENTA: \_\_\_\_\_  
FECHA DE TERMINACIÓN DEL TRASLADO: \_\_\_\_\_ FECHA DE EMISIÓN: \_\_\_\_\_

#### MOTIVO DEL TRASLADO

VENTA                  COMPRA                  TRANSFORMACIÓN                  DEVOLUCIÓN                  IMPORTACIÓN                  OTROS

#### DESTINATARIO

Nombre o Razón Social: \_\_\_\_\_ R.U.C.: \_\_\_\_\_

Punto de Llegada: \_\_\_\_\_

#### IDENTIFICACIÓN DE LA PERSONA ENCARGADA DEL TRANSPORTE

Nombre o Razón Social: \_\_\_\_\_ R.U.C.: \_\_\_\_\_

CANTIDAD	UNIDAD	DESCRIPCIÓN

\_\_\_\_\_ ORIGINAL: Adquiriente  
 \_\_\_\_\_ COPIA 1: Emisor  
 \_\_\_\_\_ COPIA 2: SRI  
**FIRMA RESPONSABLE                  TRANSPORTISTA                  RECIBÍ CONFORME**

RUC: 1709136319001, PAREDES PAREDES ALCIDES ORLANDO, Aut: 7310 **VISUAL PRINT** Telf.: 2 903 906 Cel.: 09 927 3752 **IMPRESO:**  
Agosto 2011 del 301 al 400 **VALIDA SU EMISION HASTA:** Agosto 2012





## ANEXO 12

### SOLICITUD DE CRÉDITO



## “MULTIDETALLES”

CENTRO MAYORISTA  
DISTRIBUIDORA DE ARTICULOS EN BAZAR, PAPELERÍA, JUGUETES, ETC.  
DIRECCIÓN MATRIZ: Vicente López OE5-231 y Santa Teresa. TELÉFONO: 022 537 185.  
SUCURSAL: Olmedo OE6-149 y Cotopaxi TELÉFONO: 022 570 127.  
QUITO - ECUADOR

### SOLICITUD DE CRÉDITO

FECHA: \_\_\_\_\_ VENDEDOR: \_\_\_\_\_  
NOMBRE DE LA EMPRESA Y/O NEGOCIO: \_\_\_\_\_  
NOMBRE DEL REPRESENTANTE: \_\_\_\_\_  
C.I. REPRESENTANTE: \_\_\_\_\_ R.U.C.: \_\_\_\_\_  
DIRECCIÓN: \_\_\_\_\_  
TELÉFONO: \_\_\_\_\_ FAX: \_\_\_\_\_ CIUDAD: \_\_\_\_\_  
DOMICILIO REPRESENTANTE: \_\_\_\_\_  
TELF. DOMICILIO: \_\_\_\_\_  
FECHA CONSTITUCIÓN: \_\_\_\_\_ CAPITAL SOCIAL: \_\_\_\_\_

#### REFERENCIAS BANCARIAS

BANCO: \_\_\_\_\_ SUCURSAL: \_\_\_\_\_  
CUENTA: \_\_\_\_\_ TELF: \_\_\_\_\_  
BANCO: \_\_\_\_\_ SUCURSAL: \_\_\_\_\_  
CUENTA: \_\_\_\_\_ TELF: \_\_\_\_\_

#### REFERENCIAS COMERCIALES

EMPRESA: \_\_\_\_\_ CONTACTO: \_\_\_\_\_ TELF: \_\_\_\_\_  
EMPRESA: \_\_\_\_\_ CONTACTO: \_\_\_\_\_ TELF: \_\_\_\_\_  
EMPRESA: \_\_\_\_\_ CONTACTO: \_\_\_\_\_ TELF: \_\_\_\_\_  
EMPRESA: \_\_\_\_\_ CONTACTO: \_\_\_\_\_ TELF: \_\_\_\_\_

#### REFERENCIAS PERSONALES

NOMBRE: \_\_\_\_\_ PARENTESCO: \_\_\_\_\_ TELF: \_\_\_\_\_  
NOMBRE: \_\_\_\_\_ PARENTESCO: \_\_\_\_\_ TELF: \_\_\_\_\_  
NOMBRE: \_\_\_\_\_ PARENTESCO: \_\_\_\_\_ TELF: \_\_\_\_\_

#### FIRMAS AUTORIZADAS A GIRAR CHEQUES

NOMBRE CEDULA IDENTIDAD FIRMA

CUPO SOLICITADO: \_\_\_\_\_  
CUPO APROBADO: \_\_\_\_\_



**ANEXO 14**  
**RECIBO DE COBRO**



**“MULTIDETALLES”**

CENTRO MAYORISTA  
DISTRIBUIDORA DE ARTICULOS EN BAZAR, PAPELERÍA, JUGUETES, ETC.  
DIRECCIÓN MATRIZ: Vicente López OE5-231 y Santa Teresa. TELÉFONO: 022 537 185.  
SUCURSAL: Olmedo OE6-149 y Cotopaxi TELÉFONO: 022 570 127.  
QUITO - ECUADOR

**RECIBO DE COBRO**

**N° 000238**

**CLIENTE:** \_\_\_\_\_ **FECHA:** \_\_\_\_\_ **VENDEDOR:** \_\_\_\_\_

FACTURA	VALOR TOTAL	EFFECTIVO Abono/Can.	CHEQUE Abono/Can.	DEPOSITO	SALDO
BANCO		N° CHEQUE		VALOR	

**VENDEDOR:** \_\_\_\_\_ **CLIENTE:** \_\_\_\_\_



**ANEXO 16**

**COMPROBANTE DE INGRESO**



**“MULTIDETALLES”**

CENTRO MAYORISTA  
DISTRIBUIDORA DE ARTICULOS EN BAZAR, PAPELERÍA, JUGUETES, ETC.  
DIRECCIÓN MATRIZ: Vicente López OE5-231 y Santa Teresa. TELÉFONO: 022 537 185.  
SUCURSAL: Olmedo OE6-149 y Cotopaxi TELÉFONO: 022 570 127.  
QUITO - ECUADOR

R.U.C.: 1001439379001

**COMPROBANTE DE INGRESO**  
Nº CI - 000000115

AUT SRI.: 1107224578

CIUDAD: \_\_\_\_\_ FECHA: \_\_\_\_\_  
 RECIBIDO DE: \_\_\_\_\_ VALOR: \_\_\_\_\_  
 POR CONCEPTO DE: \_\_\_\_\_  
 LA SUMA DE: \_\_\_\_\_

CUENTA	DETALLE	CODIGO	DEBITO	CRÉDITO
<b>TOTALES</b>				

PREPARADO	REVISADO	CONTABILIZADO	APROBADO

RECIBIDO
C.C.

RUC: 1709136319001, PAREDES PAREDES ALCIDES ORLANDO, Aut: 7310 **VISUAL PRINT** Telf.: 2 903 906 Cel.: 09 927 3752 **IMPRESO:**  
 Agosto 2011 del 301 al 400 **VALIDA SU EMISION HASTA:** Agosto 2012



## ANEXO 18

### COMPROBANTE DE EGRESO

	<p><b>“MULTIDETALLES”</b></p> <p><small>CENTRO MAYORISTA DISTRIBUIDORA DE ARTICULOS EN BAZAR, PAPELERÍA, JUGUETES, ETC. DIRECCIÓN MATRIZ: Vicente López OE5-231 y Santa Teresa. TELÉFONO: 022 537 185. SUCURSAL: Olmedo OE6-149 y Cotopaxi TELÉFONO: 022 570 127. QUITO - ECUADOR</small></p>	R.U.C.: 1001439379001	<p><b>COMPROBANTE DE EGRESO</b></p> <p>Nº CE - 000000184</p>	
		AUT SRI.: 1107224578		
CIUDAD: _____ FECHA: _____				
PAGADO A: _____ VALOR: _____				
POR CONCEPTO DE: _____				
LA SUMA DE: _____				
CUENTA	DETALLE	CODIGO	DEBITO	CRÉDITO
<b>TOTALES</b>				
PREPARADO	REVISADO	CONTABILIZADO	APROBADO	RECIBIDO  _____ C.C.
<p>RUC: 1709136319001, PAREDES PAREDES ALCIDES ORLANDO, Aut: 7310 <b>VISUAL PRINT</b> Telf.: 2 903 906 Cel.: 09 927 3752 <b>IMPRESO:</b>                  Agosto 2011 del 301 al 400 <b>VALIDA SU EMISION HASTA:</b> Agosto 2012</p>				

**ANEXO 19**

**HOJA DE INVENTARIO**



**“MULTIDETALLES”**

CENTRO MAYORISTA  
DISTRIBUIDORA DE ARTICULOS EN BAZAR, PAPELERÍA, JUGUETES, ETC.  
DIRECCIÓN MATRIZ: Vicente López OE5-231 y Santa Teresa. TELÉFONO: 022 537 185.  
SUCURSAL: Olmedo OE6-149 y Cotopaxi TELÉFONO: 022 570 127.  
QUITO - ECUADOR

**HOJA DE INVENTARIO**

CÓDIGO	DESCRIPCIÓN	UBICACIÓN	CANTIDAD	COMENTARIO

\_\_\_\_\_  
REVISADO POR

\_\_\_\_\_  
RESPONSABLE

**ANEXO 20**

**TARJETA KARDEX**



**“MULTIDETALLES”**

CENTRO MAYORISTA  
 DISTRIBUIDORA DE ARTICULOS EN BAZAR, PAPELERÍA, JUGUETES, ETC.  
 DIRECCIÓN MATRIZ: Vicente López OE5-231 y Santa Teresa. TELÉFONO: 022 537 185.  
 SUCURSAL: Olmedo OE6-149 y Cotopaxi TELÉFONO: 022 570 127.  
 QUITO - ECUADOR

**KARDEX DE MERCADERÍAS**

ARTÍCULO: \_\_\_\_\_

MÁXIMO: \_\_\_\_\_

MÉTODO: \_\_\_\_\_

UNIDAD DE MEDIDA: \_\_\_\_\_

MÍNIMO: \_\_\_\_\_

FECHA	DETALLE	ENTRADAS			SALIDAS			EXISTENCIAS		
		Q	CU	CT	Q	CU	CT	Q	CU	CT

**ANEXO 21**

**ROL DE PAGOS**



**“MULTIDETALLES”**

CENTRO MAYORISTA  
DISTRIBUIDORA DE ARTICULOS EN BAZAR, PAPELERÍA, JUGUETES, ETC.  
DIRECCIÓN MATRIZ: Vicente López OE5-231 y Santa Teresa. TELÉFONO: 022 537 185.  
SUCURSAL: Olmedo OE6-149 y Cotopaxi TELÉFONO: 022 570 127.  
QUITO - ECUADOR

**ROL DE PAGOS**

(INDIVIDUAL)

EMPLEADO: \_\_\_\_\_

CARGO: \_\_\_\_\_

MES: \_\_\_\_\_

INGRESOS		DESCUENTOS	
Sueldo Básico		Aportes IESS	
Horas extras		Personal	
Comisiones		Patronal	
Décimo Tercero		Fondos de reserva	
Décimo Cuarto		Anticipos	
Vacaciones			
<b>TOTAL INGRESOS</b>		<b>TOTAL DESCUENTOS</b>	
<b>NETO A PAGAR</b>			

PREPARADO	REVISADO	CONTABILIZADO	APROBADO

RECIBIDO
_____
C.C.

ANEXO 22

ACTA DE ARQUEO DE CAJA



**“MULTIDETALLES”**

CENTRO MAYORISTA  
DISTRIBUIDORA DE ARTICULOS EN BAZAR, PAPELERÍA, JUGUETES, ETC.  
DIRECCIÓN MATRIZ: Vicente López OE5-231 y Santa Teresa. TELÉFONO: 022 537 185.  
SUCURSAL: Olmedo OE6-149 y Cotopaxi TELÉFONO: 022 570 127.  
QUITO - ECUADOR

ACTA DE ARQUEO DE CAJA

Fecha: \_\_\_\_\_

Hora: \_\_\_\_\_

Cajero: \_\_\_\_\_

Delegado: \_\_\_\_\_

EFFECTIVO

CANTIDAD	DETALLE	VALOR
Monedas		
Billetes		
Cheques		
Comprobantes		
	TOTAL	
	Total Presentado	
	Saldo Contable	
	Diferencia	

Los valores en efectivo y los comprobantes que ascienden a un total de \_\_\_\_\_ dólares, fueron contados en mi presencia y devueltos a entera satisfacción.

f) \_\_\_\_\_

CAJERO

f) \_\_\_\_\_

DELEGADO

f) \_\_\_\_\_

GERENTE