



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

INFORME DE TRABAJO DE GRADO

TEMA

**“MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS FINANCIEROS
PARA LA EMPRESA “POLOS Y BORDADOS SPORT”, DE LA CIUDAD
DE IBARRA, PROVINCIA DE IMBABURA”**

Previo la obtención del título de Ingeniera en Contabilidad y Auditoría, CPA.

AUTORAS: GLORIA DEL ROCÍO COLLAHUAZO CACUANGO
AIDA VALERIA ORBES GUEVARA

DIRECTORA: ING. LIGIA BELTRÁN

Ibarra, enero del 2015

RESUMEN EJECUTIVO

En la Ciudad de Ibarra las empresas dedicadas a la confección de ropa, se han convertido en un significativo sector empresarial para el progreso económico y social de sus habitantes, por ello es necesario que los propietarios y administradores adquieran conocimientos de gestión y aspectos financieros de sus negocios para la toma de decisiones oportunas y confiables. El presente trabajo de investigación contiene cuatro capítulos: En el primer capítulo el diagnóstico donde se evidenciaron los problemas que tiene la empresa, como es la falta de organización en las diferentes áreas de la empresa, un control interno deficiente, la duplicidad de funciones, insuficiencia de registros contables.

En el segundo capítulo, se tomó en cuenta bases teóricas–científicas, donde se realiza un detalle de información sobre la empresa; aspectos administrativos de funcionalidad, normativas, selección de puestos y otros.

En el tercer capítulo, se presenta la propuesta de manera clara y concisa utilizando formatos con su respectiva explicación, de igual forma se describen los procedimientos y funciones que cada trabajador debe realizar, con la finalidad de mejorar el desempeño en la ejecución de sus labores.

En el cuarto capítulo, se determinó los impactos: administrativo, económico, social y educativo. También cabe recalcar que la aplicación de este Manual Administrativo Financiero, se encuentra redactado con un vocabulario de fácil comprensión para todo el personal que labora en la empresa. Finalmente se ha expuesto recomendaciones que ayudarán al mejoramiento de la gestión de la empresa.

EXECUTIVE SUMMARY

In the city of Ibarra companies related in the manufacture of clothing, have become a significant business sector for economic and social progress of its inhabitants, so it is necessary that owners and managers acquire management skills and financial aspects of their business for making timely and reliable decisions. This research contains four chapters:

In the first chapter diagnose where problems of the company were evident, as is the lack of organization in different areas of the company, poor internal controls, duplication of functions, inadequate accounting records.

In the second chapter was taken into account theoretical-scientific basis, where detailed information about the company is made; administrative aspects of functionality, regulations, selection of jobs positions and others.

In the third chapter a clearly and concisely proposal is presented, using formats with its explanation, just as are described procedures and functions that each worker must perform, in order to improve performance in the execution of their tasks.

In the fourth chapter, administrative, economic, social and educational impacts are determined. It should also be emphasized that the application of this Administrative Financial Manual, is written with an understandable vocabulary for all working personnel in the company. Finally, it has been exposed recommendations that will help to improve the management of the company.

INFORME DEL OÍ DECLARACIÓN GRADO DEL GRADO

Nosotras, **GLORIA DEL ROCIO COLLAHUAZO CACUANGO**, portadora de la cédula de ciudadanía N° 100322291-4 y **AIDA VALERIA ORBES GUEVARA**, con cédula de ciudadanía N° 040164132-9 declaramos bajo juramento que el presente trabajo "**MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS FINANCIEROS PARA LA EMPRESA "POLOS Y BORDADOS SPORT", DE LA CIUDAD DE IBARRA, PROVINCIA DE IMBABURA**", es de nuestra autoría; y que éste no ha sido previamente presentado para ningún grado o calificación profesional.

Por medio de la presente declaración cedo los derechos de propiedad intelectual correspondientes a este trabajo, a la Universidad Técnica del Norte, según lo establecido por las Leyes de Propiedad Intelectual, Reglamentos y normatividad vigente de la Universidad Técnica del Norte.



Srta. Rocío Collahuazo C.
C.I. 100322291-4



Srta. Valeria Orbes G.
C.I. 040164132-9

INFORME DEL DIRECTOR DE TRABAJO DE GRADO
FAVOR DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

En mi calidad de Director de Trabajo de Grado presentado por las egresadas, **GLORIA DEL ROCÍO COLLAHUAZO CACUANGO Y AIDA VALERIA ORBES GUEVARA**, para optar por el título de Ingenieras en Contabilidad y Auditoría C.P.A., cuyo tema es: **"MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS FINANCIEROS PARA LA EMPRESA "POLOS Y BORDADOS SPORT", DE LA CIUDAD DE IBARRA, PROVINCIA DE IMBABURA"**. Considero que el mencionado trabajo reúne requisitos y méritos suficientes para ser sometidos a presentación pública y evaluación por parte del tribunal examinador que se designe.

En la ciudad de Ibarra, a los 29 días del mes de enero del 2015.

Firma.



ING. LIGIA BELTRÁN

C.I.N° 1713755062

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

Nosotras, **Gloria del Rocío Collahuazo Cacuango**, con cédula de ciudadanía N° 100322291-4 y **Aida Valeria Orbes Guevara**, con cédula de ciudadanía N° 040164132-9 manifestamos la voluntad de ceder a la Universidad Técnica del Norte los derechos patrimoniales consagrados en la Ley de Propiedad Intelectual del Ecuador, artículo 4, 5 y 6 en calidad de autor (as) del trabajo de grado denominado, **"MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS FINANCIEROS PARA LA EMPRESA "POLOS Y BORDADOS SPORT", DE LA CIUDAD DE IBARRA, PROVINCIA DE IMBABURA"** que ha sido desarrollado para optar por el título de Ingenieras en Contabilidad Superior y Auditoría CPA. En la Universidad Técnica del Norte, quedando la Universidad facultada para ejercer plenamente los derechos cedidos anteriormente. En condición de autoras nos reservamos los derechos morales de la obra antes citada. En concordancia suscribimos este documento en el momento que hagamos la entrega del trabajo final en formato impreso y digital a la Biblioteca de la Universidad Técnica del Norte

Firmas.



Rocío Collahuazo C.

C.I. 1003222914



Aida Valeria Orbes Guevara

C.I. 040164132-9

Ibarra, a los 29 días del mes de enero del 2015

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

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

1.- IDENTIFICACIÓN DE LA OBRA

La Universidad Técnica del Norte dentro del proyecto **Manual de Procedimientos Administrativos Financieros para la Empresa "Polos y Bordados Sport", de la Ciudad de Ibarra, Provincia de Imbabura**, 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 dejamos sentada nuestra voluntad de participar en este proyecto, para lo cual ponemos a disposición la siguiente información

DATOS DE CONTACTO			
CÉDULA DE IDENTIDAD:	DE	1003222914	
APELLIDOS Y NOMBRES:	Y	Collahuazo Cacuango Gloria del Rocío	
DIRECCIÓN:		San Antonio	
EMAIL:		brisazilef@hotmail.es	
TELÉFONO FIJO:		TELÉFONO MÓVIL:	0959441028
CÉDULA DE IDENTIDAD:	DE	0401641329	
APELLIDOS Y NOMBRES:	Y	Aida Valeria Orbes Guevara	

DIRECCIÓN:	Jorge Juan N 31 -109 y Mariana de Jesús – Quito		
EMAIL:	valeorbes@hotmail.com		
TELÉFONO FIJO:	022564903	TELÉFONO MÓVIL:	0981542927

DATOS DE LA OBRA	
TÍTULO	"Manual de Procedimientos Administrativos Financieros para la empresa "Polos y Bordados Sport" de la ciudad de Ibarra provincia de Imbabura"
AUTOR (AS)	Collahuazo Cacuango Gloria del Rocío Aida Valeria Orbes Guevara
FECHA:	2015
SOLO PARA TRABAJO DE GRADO	
PROGRAMA	<input checked="" type="checkbox"/> PREGRADO <input type="checkbox"/> POSGRADO
TÍTULO POR EL QUE OPTA	INGENIERAS EN CONTABILIDAD SUPERIOR Y AUDITORÍA
ASESOR/DIRECTOR	Ing. Ligia Beltrán

2.- AUTORIZACIÓN DE USO A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD

Nosotras, **Gloria del Rocío Collahuazo Cacuango**, con cédula de ciudadanía N°100322291-4 y **Aida Valeria Orbes Guevara**, con cédula de ciudadanía N° 040164132-9, en calidad de autoras y titulares de los derechos patrimoniales de la obra o trabajo de grado descrito anteriormente, hago entrega del ejemplar respetivo en formato digital y autorizamos a la Universidad Técnica del Norte, la publicación de la obra en el Repositorio Digital Institucional y uso del archivo digital en la Biblioteca de la Universidad con fines académicos, para ampliar la disponibilidad del material y como apoyo a la educación, investigación y extensión, en concordancia con la Ley de Educación Superior Artículo 144.


3.- CONSTANCIAS

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

lbarra, a los 29 días del mes de enero del 2015.

LAS AUTORAS:

Firma: 
Nombre: Rocío Collahuazo
C.I: 100322291-4

Firma: 
Nombre: Valeria Orbes
C.I: 040164132-9

ACEPTACIÓN:

Firma: 
Nombre: Ing. Betty Chávez
Cargo: JEFE DE BIBLIOTECA

Facultado por Resolución de Consejo Universitario _____

DEDICATORIA

Al culminar con gran esfuerzo, sacrificio y mucha constancia, una etapa muy importante en mi vida, dedico este trabajo primeramente a Dios, quien me ha dado la fortaleza que he necesitado en los momentos más difíciles de mi formación, a mi hija Amy, quien es mi más grande motivo de superación ya que con su sonrisa ha logrado animarme y darme las fuerzas para no decaer y saber que cuando uno es perseverante todos los esfuerzos de superación valen la pena, a mi esposo quien ha estado a mi lado en todo momento apoyándome para que pueda terminar mi carrera y a mis padres que me brindaron su apoyo durante todo este tiempo.

Rocío Collahuazo

DEDICATORIA

*A mi **Dios** por darme la vida por medio de mis queridos **Padres** que a pesar de todo han estado apoyándome en todo momento; que con sus palabras de aliento no me dejaron decaer para que saliera adelante y cumpla mis metas.*

*A mi amado **esposo** Juan Carlos Guerra por su sacrificio, esfuerzo, comprensión, por su dedicación, por su tiempo, por su amor incondicional, por ser el pilar fundamental para la culminación de mi carrera.*

*A mi hermosa **hija** Carlita Guerra Orbes que es la razón de mi vida por ser mi motivación e inspiración para superarme cada día más y así tener un futuro mejor.*

*A mi hermana **Carmen** y mis hermanos **Andrés y Cristian** x todo el apoyo brindado.*

A todos mis familiares por estar siempre a mi lado en todo momento.

Valeria Orbes

AGRADECIMIENTO

A Dios por permitirme alcanzar una meta más en la vida, por estar conmigo en cada paso que doy e iluminar mi mente, quien con su paciencia ha permitido la realización de este proyecto.

Agradezco a la Universidad Técnica del Norte quien me abrió las puertas y me dio la oportunidad de formarme como profesional, de la misma manera agradezco a la Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas, a los Catedráticos y Autoridades de la Universidad, quienes día a día me han brindado sus conocimientos necesarios sin ningún tipo de egoísmo, para poder desenvolverme en el transcurso de mi carrera profesional y lo más importante me inculcaron la ética, la excelencia y el deseo de superación constante.

A la Ing. Ligia Beltrán, quien en calidad de asesora me supo guiar para la culminación de este trabajo.

A todos mis amigos y amigas que de alguna manera estuvieron apoyándome durante este largo y arduo trabajo.

Rocío Collahuazo

AGRADECIMIENTO

A **Dios**, ser extraordinario que me dio vida, fuerza y confianza; gracias por hacer este sueño tan anhelado realidad.

A mi **esposo**, gracias por estar a mi lado, por compartir mi vida y mis logros, gracias por tu infinita paciencia por tu compañía y por tu sincero apoyo esta tesis también es tuya. **TE AMO.**

A mis **padres**, por ser mis amigos, mi ejemplo, mi apoyo por darme sus consejos; gracias por darme la oportunidad de que este sueño sea compartido. **LOS ADORO.**

A mi **hermana y hermanos**, gracias por animarme a seguir siempre adelante a pesar de las dificultades, gracias por ser únicos. **LOS QUIERO.**

A mis **familiares**, gracias por ayudarme con mi hija y gracias por estar conmigo hoy y siempre. **NUNCA LOS OLVIDARE.**

A la **UTN**, por ser mi segundo hogar y a sus maestros gracias por todos sus conocimientos brindados.

Valeria Orbes

PRESENTACIÓN

El presente Manual Administrativo Financiero para la “Empresa Polos y Bordados Sport”, se elaboró estableciendo aspectos Administrativos-Financieros donde contempla: funciones, reglamento, políticas y procedimientos que permiten la optimización de recursos, con información de todo el personal que labora en la empresa y sus clientes.

Los resultados obtenidos en las diferentes etapas de la investigación se presentan en cuatro capítulos cuyo contenido se describe a continuación:

En el Capítulo I: Se presenta los elementos constitutivos del diagnóstico, en el que se incluye los antecedentes, objetivos del diagnóstico, matriz de variables, FODA; entre los componentes de mayor relevancia en el estudio.

En el Capítulo II: Se estructura la fundamentación teórica en la que se sustenta el estudio y los procedimientos administrativos y financieros, con temas como los manuales, la industria textil, Contabilidad, el Control y temas afines al problema de investigación.

El Capítulo III: Está compuesto por la propuesta en la que se encuentra la estructura del Manual, mediante una descripción de cada uno de los procesos que exigen las bases administrativas y financieras de acuerdo a lo que establece la Ley; como también los objetivos, misión, visión, principios, políticas y estrategias.

El Capítulo IV: Presenta el análisis de los impactos que ocasionará por la aplicación de la nueva estructura de control en la empresa, los mismos pueden ser resultados positivos o negativos.

Finalmente se plantea las conclusiones y recomendaciones que se obtuvieron en el desarrollo del presente trabajo.

ÍNDICE

PORTADA.....	I
RESUMEN EJECUTIVO.....	II
EXECUTIVESUMMARY.....	III
DECLARACIÓN.....	IV
INFORME DEL DIRECTOR DE TRABAJO DE GRADO.....	V
CESIÓN DE DERECHOS.....	VI
AUTORIZACIÓN DE USO Y PUBLICACIÓN.....	VII
DEDICATORIA I.....	X
DEDICATORIA II.....	XI
AGRADECIMIENTO I.....	XII
AGRADECIMIENTO II.....	XIII
PRESENTACIÓN.....	XIV
ÍNDICE.....	XV
ÍNDICE DE CUADROS.....	XXI
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	XXV
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I.....	4
1 Diagnóstico Situacional.....	4
1.1 Antecedentes.....	4
1.2 Objetivos.....	6
1.2.1 General.....	6
1.2.2 Específicos.....	6
1.3 Variables.....	7
1.3.1 Indicadores.....	7
Integración de Personal.....	7
Estructura organizacional.....	7
Calidad de servicio.....	7
Procesos Contables.....	8

1.3.2	Matriz de Relación Diagnóstica.....	9
1.4	Mecánica Operativa.....	10
1.4.1	Identificación de la Población.....	10
1.4.2	Instrumentos de Investigación.....	10
	Información Primaria.....	10
	Información Secundaria.....	11
1.5	Análisis y Evaluación de la Información.....	12
1.5.1	Encuesta aplicada a los trabajadores de la empresa.....	12
1.5.2	Encuesta aplicada a clientes.....	27
1.5.3	Entrevista aplicada a la propietaria.....	38
1.5.4	Entrevista aplicada al contador.....	42
1.5.5	Resultados de la observación aplicada en la Empresa “Polos y Bordados Sport”.....	43
1.6	Matriz Foda.....	43
1.7	Cruces Estratégicos.....	45
1.7.1	Análisis entre fortalezas y amenazas (FA).....	45
1.7.2	Análisis entre fortalezas y oportunidades (FO).....	46
1.7.3	Análisis entre debilidades y oportunidades (DO).....	47
1.7.4	Análisis entre debilidades y amenazas (DA).....	47
1.8	Identificación del Problema Diagnóstico.....	48
CAPÍTULO II.....		50
2	Bases Teóricas y Científicas.....	50
2.1	La Industria Textil.....	50
2.1.1	Concepto de Fábrica.....	50
2.1.2	Concepto de Industria Textil.....	50
2.1.3	La Pequeña Industria.....	50
2.1.4	Los Artesanos Calificados.....	51
2.2.	La Empresa.....	51
2.2.1	Elementos que forman la empresa.....	51
2.2.2	Clasificación de las empresas.....	53
2.3	Gestión Administrativa.....	55
2.3.1	Proceso Administrativo.....	55

	Planeación	56
	Organización	57
	Integración.....	58
	Dirección.....	58
	Evaluación y Control.....	59
2.3.1	Organigramas	60
	Definición.....	60
2.4	Los Manuales.....	60
2.4.1	Definición	60
2.4.2	Características	61
2.4.3	Objetivos de los Manuales	61
2.4.4	Clasificación de los Manuales	62
	Manual Administrativo.....	62
	Manual Financiero.....	62
	Manual de Funciones.....	63
	Manual de Procedimientos.....	63
2.4.5	Tipos de Manuales.....	64
	Por su naturaleza o área de aplicación.....	64
	Por su contenido:.....	64
	Por su ámbito.....	66
2.4.6	Contenido del Manual.....	66
	Identificación.....	66
	Índice o contenido.....	67
	Prólogo, introducción o ambos.....	67
2.4.7	Procesos y Procedimientos.....	68
	Diagramación.....	69
	Símbolos utilizados en los diagramas de flujo.....	69
2.5	Gestión Contable.....	70
2.5.1	Las operaciones comerciales.....	70
2.5.2	Definición de Contabilidad.....	70
2.5.3	Proceso Contable.....	71
	Plan de Cuentas.....	71

	Requisitos del Plan de Cuentas	71
	Esquema de Nomenclatura de Cuentas.....	72
	Los Estados Financieros	73
	Balance general	73
	Estado de Resultados.....	73
	Estado de Flujo del Efectivo.....	74
	Notas a los Estados Financieros.....	75
2.5.4	Normativa Legal.....	75
	Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados (PCGA).....	75
	Normas Internacionales de Información Financiera (NIIFs).....	78
	Obligaciones Tributarias.....	78
	Impuesto al Valor Agregado.....	78
	Impuesto a la renta (IR).....	79
	Retenciones en la Fuente.....	80
2.5.5	Control Interno.....	80
	Objetivos.....	80
	Elementos del Control Interno.....	80
	Evaluación del Control Interno.....	81
2.5.6	Contabilidad de Costos	82
	Definición.....	82
	Los Elementos del Costo.....	83
	El Proceso Productivo.....	84
	Sistema de Costos.....	85
2.6	Aspecto Financiero.....	86
2.6.1	Concepto de Finanzas	86
2.6.2	Análisis Financiero	86
2.6.3	Razones Financieras.....	86
	Razones de Apalancamiento	88
	Razones de Rentabilidad.....	88
	CAPÍTULO III.....	89
3	Propuesta Estratégica.....	89
3.1	Introducción de la Propuesta.....	89

3.2	Estructura Organizacional	90
3.2.1	Cultura Organizacional.....	91
	Misión.....	91
	Visión	91
	Principios y Valores.....	91
	Políticas.....	92
	Políticas Administrativas.....	92
	Políticas del Departamento Financiero.....	93
	Políticas del Departamento de Producción.....	94
	Políticas de Comercialización.....	95
3.3	Manual Administrativo.....	96
3.3.1	Reglamento Interno de Trabajo.....	96
3.4	Manual de Funciones.....	112
3.5	Manual de Procedimientos.....	122
3.5.1	Adquisición de materia prima.....	122
3.5.2	Adquisidores y pagos.....	126
3.5.3	Caja chica.....	129
3.5.4	Nómina.....	132
3.5.5	Control de Actividades Desempeñadas por los Departamentos...	134
3.5.6	Control de Asistencia del Personal.....	135
3.5.7	Elaboración de las Órdenes de Producción.....	136
3.5.8	Orden de Adquisición de Materiales e Insumos.....	137
3.5.9	Control de Operaciones Individuales.....	138
3.6	Propuesta Financiera–Contable.....	139
3.6.1	Aspectos Contables Básicos.....	139
	Cuentas.....	139
	Plan de Cuentas.....	139
	Codificación del Plan de Cuentas	140
	Catálogo de Cuentas.....	141
3.6.2	Normas y Políticas Contables.....	147
	Caja-Bancos.....	145
	Caja Chica.....	145

	Cuentas por Cobrar.....	146
	Provisión Cuentas Incobrables.....	147
	Activos Fijos.....	147
	Depreciaciones.....	148
	Cuentas por Pagar.....	148
	Ingresos.....	149
	Gastos.....	149
3.6.3	Registros Básicos.....	151
	Libro Diario.....	151
	Libro Mayor.....	152
3.6.4	Balances.....	152
	Balance de Comprobación.....	152
	Estado de Resultados	154
	Balance General	155
	Estado de Flujo de Efectivo.....	156
	Notas Aclaratorias a los Estados Financieros	157
3.7	Control Interno	157
3.7.1	Modelo de Control Interno para la Empresa “Polos y Bordados Sport”.....	157
	Valores Éticos	157
	Cumplimiento de las normas.....	157
	Actuaciones Prohibidas al Personal.....	158
	Manejo de la Información Privilegiada.....	158
	Relaciones con los Trabajadores y Clientes	158
	Relacionadas con Contabilidad.....	159
3.8	Manual Financiero.....	162
3.8.1	Índices Financieros.....	162
	Indicadores de Liquidez.....	162
	Indicadores de Solvencia o Endeudamiento.....	164
	Indicadores de Gestión.....	167
	Indicadores de Rentabilidad.....	168

CAPÍTULO IV.....	171
4 Impactos del Proyecto.....	171
4.1 Antecedentes.....	171
4.2 Análisis de Impactos.....	172
4.2.1 Impacto Administrativo	172
4.2.2 Impacto Económico.....	173
4.2.3 Impacto Social.....	175
4.2.4 Impacto Educativo.....	176
7.2.5 Impacto General	178
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	180
Conclusiones.....	180
Recomendaciones.....	176
FUENTES DE INFORMACIÓN.....	182

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro N° 1	Matriz de relación diagnóstica	9
Cuadro N° 2	Recurso humano de la empresa“Polos y Bordados”	10
Cuadro N° 3	Tiempo de trabajo	12
Cuadro N° 4	Objetivos de la empresa.....	13
Cuadro N° 5	Organigrama	15
Cuadro N° 6	Instructivo de Funciones.....	15
Cuadro N° 7	Comunicación en la Empresa.....	16
Cuadro N° 8	Control de Jefe de Personal.....	17
Cuadro N° 9	Apertura para Sugerencias.....	18
Cuadro N° 10	Capacitación de Acuerdo a Funciones	19
Cuadro N° 11	Cumplimiento Código de Trabajo.....	20
Cuadro N° 12	Consideración del Ambiente Laboral.....	21
Cuadro N° 13	Beneficios de Ley.....	22
Cuadro N° 14	Cuidado de Documentos	23
Cuadro N° 15	Control de Inventarios	24
Cuadro N° 16	Implemento de Manual de Procedimientos	25
Cuadro N° 17	Medios de Información de la Empresa	27
Cuadro N° 18	Atención al Cliente	28
Cuadro N° 19	Garantía de Productos	29
Cuadro N° 20	Adquisición de Productos	30
Cuadro N° 21	Personal Calificado en la Empresa	31
Cuadro N° 22	Cambios en “Polos y Bordados Sport”	32
Cuadro N° 23	Productos Elaborados	33
Cuadro N° 24	Comprobantes de Venta.....	34
Cuadro N° 25	Confianza en la Empresa	35
Cuadro N° 26	Sugerencias para mejorar el Servicio.....	36
Cuadro N° 27	Seguridad al exterior de la Empresa	37
Cuadro N° 28	Análisis FODA	44
Cuadro N° 29	Simbología de Diagrama de Flujo	69
Cuadro N° 30	Esquema de Nomenclatura de Cuentas.....	72
Cuadro N° 31	Organigrama Estructural	90

Cuadro N° 32	Principios y valores	91
Cuadro N° 33	Ficha de Gerencia	113
Cuadro N° 34	Ficha de Secretaria	114
Cuadro N° 35	Ficha del Contador	115
Cuadro N° 36	Ficha de Jefe de Producción	116
Cuadro N° 37	Ficha de Operarias de Confección	117
Cuadro N° 38	Ficha de operarios de planchado y empaçado.....	118
Cuadro N° 39	Ficha del Estampador	119
Cuadro N° 40	Ficha del Cortador.....	120
Cuadro N° 41	Ficha del Vendedor	121
Cuadro N° 42	Adquisición de materia prima	123
Cuadro N° 43	Flujograma adquisición de materia prima.....	125
Cuadro N° 44	Adquisiciones y Pagos	127
Cuadro N° 45	Flujograma de adquisición de bienes o materiales.....	128
Cuadro N° 46	Fondo de Caja Chica.....	130
Cuadro N° 47	Proceso de reposición de Caja Chica	131
Cuadro N° 48	Flujograma del procedimiento para realizar los pagos	133
Cuadro N° 49	Control de Actividades.....	134
Cuadro N° 50	Asistencia de Personal.....	135
Cuadro N° 51	Órdenes de Producción.....	136
Cuadro N° 52	Orden de Adquisición de Materiales e Insumos	137
Cuadro N° 53	Ficha de Control de Operaciones Individuales	138
Cuadro N° 54	Plan de cuentas.....	142
Cuadro N° 55	Estructura del Libro Diario	151
Cuadro N° 56	Libro Mayor	152
Cuadro N° 57	Balance de Comprobación	153
Cuadro N° 58	Estado de Resultados	154
Cuadro N° 59	Balance General.....	155
Cuadro N° 60	Flujo de Efectivo.....	156
Cuadro N° 61	Niveles de Impactos	171
Cuadro N° 62	Impacto Administrativo	172
Cuadro N° 63	Impacto Económico	173

Cuadro N° 64	Impacto Social.....	175
Cuadro N° 65	Impacto Educativo.....	176
Cuadro N° 66	Impacto General.....	178

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico N° 1	Tiempo en la empresa.....	13
Gráfico N° 2	Objetivos de la Empresa.....	13
Gráfico N° 3	Organigrama.....	14
Gráfico N° 4	Instructivo de Funciones.....	15
Gráfico N° 5	Comunicación en la empresa	19
Gráfico N° 6	Control de Funciones	17
Gráfico N° 7	Sugerencias / Empleados.....	18
Gráfico N° 8	Capacitación.....	19
Gráfico N° 9	Cumplimiento Código de Trabajo	20
Gráfico N° 10	Ambiente Laboral	21
Gráfico N° 11	Beneficios de Ley	22
Gráfico N° 12	Cuidado de Documentos	23
Gráfico N° 13	Control de Inventarios	24
Gráfico N° 14	Implemento Manual de Procedimientos.....	25
Gráfico N° 15	Medios de Información en la Empresa	26
Gráfico N° 16	Atención al Cliente.....	27
Gráfico N° 17	Garantía en Productos	28
Gráfico N° 18	Adquisición de Productos	29
Gráfico N° 19	Personal Calificado en la Empresa.....	30
Gráfico N° 20	Cambios en “Polos y Bordados Sport”	31
Gráfico N° 21	Productos Elaborados	32
Gráfico N° 22	Comprobantes de Venta.....	33
Gráfico N° 23	Confianza en la Empresa	34
Gráfico N° 24	Sugerencias para mejorar el servicio	35
Gráfico N° 25	Seguridad Externa.....	36

INTRODUCCIÓN

ANTECEDENTES

Ibarra se encuentra ubicada en la zona norte del Ecuador, a 115 km al noreste de Quito y 125 km al sur de Tulcán, su temperatura oscila entre 12° y los 32°. Fundada el 28 de Septiembre de 1606 por el Capitán Cristóbal de Troya, bajo la orden de Miguel de Ibarra. Conocida históricamente como "La ciudad blanca" por sus fachadas y por los asentamientos de españoles en la villa.

El cambio continuo, la necesidad de buscar alternativas de ingresos, hace que se establezcan pequeñas y medianas empresas; como es el caso de los talleres de confección de ropa, permitiendo un desarrollo económico de la entidad y la comunidad.

La confección de prendas de vestir se han venido manteniendo de generación en generación, asegurando de esta manera la permanencia de esta actividad y por lo tanto el apareamiento de una identidad cultural que ha creado fuentes de trabajo para los habitantes del cantón y de la provincia, principalmente del género femenino.

La empresa "Polos y Bordados Sport", se encuentra ubicada en la ciudad de Ibarra, en la Urbanización Santo Domingo 11-07, viene prestando sus servicios desde el 1 de marzo del 2005, con el firme propósito de ofrecer prendas de vestir como: uniformes para instituciones educativas, camisetas y todo lo referente en ropa deportiva, de excelente calidad para permanecer en el mercado de la confección.

Es una empresa que cada día se esfuerza por brindar un mejor servicio a sus clientes y a la vez lucha por estar a nivel de otras empresas de alto prestigio.

A pesar de sus esfuerzos la empresa ha crecido pero no ha sido manejada de una forma correcta, no cuenta con un organigrama, ni manual de funciones ni de responsabilidades, todo ha sido administrado de una manera empírica.

Para solucionar estos inconvenientes se elaboran los manuales administrativos financieros para la empresa, estos documentos servirán como medios de comunicación y coordinación que permitan registrar y trasladar la información en forma ordenada y sistemática.

OBJETIVO GENERAL

Realizar un Manual de Procedimientos Administrativos Financieros, para la “Empresa Polos y Bordados Sport”, de la Ciudad de Ibarra Provincia de Imbabura.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Realizar un diagnóstico situacional de la empresa “Polos y Bordados Sport”, utilizando la matriz FODA para conocer la situación actual de la empresa
2. Estructurar las bases teóricas- científicas que sirvan de apoyo al proyecto propuesto
3. Elaborar el Manual de Procedimientos Administrativo Financiero, para la empresa “Polos y Bordados Sport” de la Ciudad de Ibarra, Provincia de Imbabura
4. Establecer los impactos que se derivan del proyecto en los aspectos administrativo, económico, social y educativo.

JUSTIFICACIÓN

La finalidad del presente proyecto, es ofrecer un adecuado manejo de las funciones administrativas- financieras; permitiendo mejorar la efectividad y eficacia, en el logro de las metas programadas y en el uso de sus recursos, para facilitar la toma de decisiones.

Para poder mejorar la falta de organización que existe dentro de la empresa, se asignará las responsabilidades claras y precisas que cada trabajador debe realizar, en la ejecución de sus labores, así se evitará la duplicidad de funciones y mejorará la calidad del trabajo.

La implementación de un manual de procedimientos administrativos financieros para la empresa “Polos y Bordados Sport”, de la ciudad de Ibarra, permitirá a los administradores, corregir las falencias que existen dentro de la empresa, permitiendo controlar la gestión interna, de igual manera involucrará a todo el personal desde la posición más baja hasta la más alta, y de esta forma se estará optimizando los recursos disponibles, que potenciará el desarrollo de la misma y logrará una rentabilidad satisfactoria.

Es por ello, que la empresa debe integrar la información, cuyo objetivo es ayudar en su crecimiento, para ser competitiva y así facilitar al personal el desarrollo de sus funciones, permitiéndoles identificarse con la misma

CAPÍTULO I

1 DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

1.1 Antecedentes

La empresa “Polos y Bordados Sport”, es una empresa que se creó el 1 de marzo del 2005, en la actualidad cuenta con la calificación artesanal N° 74633, con lo cual se identifica como una empresa textil de tipo artesanal amparada además por el Código de Comercio que le otorga la capacidad para contratar y realizar actos de comercio, su actividad es la producción y comercialización de ropa deportiva y uniformes escolares.

La empresa está ubicada en la ciudad de Ibarra, en la urbanización Santo Domingo, en la calle Juan Miguel Muñoz 11-07, en los procesos de gestión administrativa y operativa la gerencia ha considerado importante reclutar personas con mentalidad de trabajo y capacidad emprendedora, para alcanzar un alto rendimiento y calidad en la producción y comercialización para brindar satisfacciones y fidelidad al cliente.

La propietaria de la empresa Sra. Adriana Malquin y su esposo, quienes para crear una fuente de trabajo de tipo autónomo deciden crear su propio negocio, al principio, funcionaba en una pequeña casa ubicada en los Huertos Familiares, sus producciones a pequeña escala, se realizó con la utilización de pocas máquinas como: dos máquinas overlok, cuatro máquinas rectas, una cortadora circular pequeña y una mesa de cortar pequeña.

En su estructura administrativa se identifica los niveles jerárquicos: Nivel ejecutivo, administrativo y operativo; en el área administrativa se incluye la gerencia que es asumida por los esposos propietarios del negocio, se

cuenta además con una secretaria que cumple roles de información en la atención a clientes. También se incluye al contador y vendedor.

En el área operativa se integra al personal de producción con la contratación de profesionales como: un jefe de producción, cortador, bordador, estampador, bodeguero y las operarias.

El personal que trabaja en la empresa tiene experiencia por su permanencia en la misma, la selección del personal se la realiza por referencias personales y experiencias adquiridas.

La gestión administrativa y financiera lo realiza de acuerdo al criterio personal de los propietarios, sin considerar aspectos técnicos tanto en área de recursos humanos como el contable, ocasionado un inadecuado manejo de los recursos, lo que impide tener un deficiente control de las actividades.

La empresa ha crecido a un ritmo moderado, en la actualidad cuenta con una infraestructura adecuada para la fabricación de sus productos, debido a que tiene: ocho máquinas overlock, diez máquinas rectas, dos máquinas recubridoras, una máquina ojaladora, una máquina botonera, dos máquinas enlasticadoras, una máquina tirilladora, una bordadora de dos cabezas y una de cuatro cabezas, una estampadora digital, un pulpo de microfibra de 8 brazos y todos los implementos necesarios para la confección de sus productos; cuenta con una amplia zona de trabajo para comodidad de las obreras, también con su respectivo baño, extinguidor de incendios y la iluminación apropiada, de igual manera en las áreas de corte, estampado, bordado, empaque y las oficinas de administración, sin embargo la capacidad instalada de la empresa está subutilizada, el promedio de ventas no responde a la capacidad de producción que posee la empresa.

El control en el manejo de los materiales es efectuado de una manera empírica, es decir, no cuenta con documentación de respaldo para ingresos y egreso de materiales, tarjetas de control de inventarios, información contable entre otros. Estas actividades las cumplen considerando el mejor criterio de los propietarios.

Los antecedentes descritos, constituyen los fundamentos para realizar la presente investigación con la finalidad de identificar la realidad que atraviesa la empresa “Polos y Bordados Sport”, resultados que permitieron diseñar una propuesta que tiene como finalidad principal ayudar a la empresa a que se posea de mejor manera y así aumentar su competitividad, mediante la aplicación de un adecuado sistema de procedimientos administrativos financieros que contribuirán de alguna manera a minimizar las deficiencias que tiene la empresa.

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 General

Realizar un diagnóstico situacional de la empresa “Polos y Bordados Sport”, para conocer su situación actual y las falencias que se debe superar en lo que se refiere a procesos administrativos y financieros.

1.2.2 Específicos

- Conocer cómo se desarrolla la gestión administrativa de la empresa.
- Analizar las características de la estructura organizacional de la empresa.
- Analizar la calidad de servicio que se brinda a los clientes.

- Identificar los procesos contables aplicados en la empresa.

1.3 Variables

Para realizar la investigación dentro de la empresa tomamos como variables a las siguientes:

- Integración de Personal
- Estructura organizacional.
- Calidad de servicio.
- Procesos contables.

1.3.1 Indicadores

➤ Integración de Personal

- Selección personal
- Contratación.
- Inducción
- Capacitación.
- Ambiente laboral.

➤ Estructura organizacional

- Organigrama Estructural
- Comunicación
- Canales de información.
- Delegación de funciones y responsabilidades.

➤ Calidad de servicio.

- Satisfacción del cliente.

- Atención del cliente.
- Confianza y seguridad
- Desempeño del personal

➤ **Procesos Contables**

- Aplicación de la normativa tributaria y contable
- Sistema contable
- Plan de cuentas
- Estados Financiero
- Políticas de financiamiento

1.3.2 Matriz de Relación Diagnóstica

Cuadro Nº 1 Matriz de relación diagnóstica

OBJETIVOS	VARIABLES	INDICADORES	TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS	FUENTES DE INFORMACIÓN
Conocer cómo se desarrolla la gestión administrativa de la empresa.	Integración de Personal	<ul style="list-style-type: none"> • Selección personal • Contratación. • Inducción • Capacitación. • Ambiente laboral. 	Entrevista/Encuesta Entrevista/Encuesta Entrevista/Encuesta Entrevista/Encuesta	Propietaria/ personal Propietaria/ personal Propietaria/ personal Propietaria/ personal
Analizar las características de la estructura organizacional de la empresa.	Estructura organizacional	<ul style="list-style-type: none"> • Organigrama Estructural • Comunicación • Canales de información. • Delegación de funciones y responsabilidades 	Observación directa Entrevista	Propietaria
Analizar la calidad de servicio que se brinda a los clientes.	Calidad de servicio	<ul style="list-style-type: none"> • Satisfacción del cliente. • Atención del cliente. • Confianza y Seguridad. • Desempeño del personal 	Encuestas entrevista	Propietaria Clientes Personal
Identificar los procesos contables aplicados en la empresa	Procesos Contables	<ul style="list-style-type: none"> • Aplicación de la normativa tributaria y contable • Sistema contable • Plan de cuentas • Estados Financiero • Políticas de financiamiento 	Entrevista Entrevista Entrevista Observación directa Observación directa	Propietaria personal

Fuente: Diagnóstico Situacional

Elaborado por: Autoras

1.4 MECÁNICA OPERATIVA

1.4.1 Identificación de la Población

La empresa “Polos y Bordados Sport”, cuenta con un área administrativa, un área de producción, que en total suman 17 personas, las que se encargan del trabajo en las diferentes áreas.

Cuadro Nº 2 Recurso Humano de la empresa “Polos y Bordados Sport”

CARGO	Nº DE PERSONAS
Propietaria	1
Secretaria	1
Contador	1
Diseñador – estampador	1
Vendedor	1
Operarias	10
Bordador	1
Bodeguero	1
TOTAL	17

Fuente: Empresa “Polos y Bordados Sport”

Elaboración: Autoras

1.4.2 Instrumentos de Investigación

Para la recolección de información se utilizara información primaria y secundaria.

➤ Información Primaria

- **Entrevista:** aplicada a la propietaria de la empresa y al contador.
- **Encuestas:** dirigida a los trabajadores de la empresa y clientes.

- **Observación directa:** para la evaluación de esta técnica, se visitó la empresa, realizando un recorrido por las diferentes áreas, donde pudimos determinar las diferentes actividades que se realiza en la empresa, la información se registró en fichas de observación para luego ser procesadas y presentadas en el análisis de resultados.

➤ **Información Secundaria**

La información secundaria se obtuvo a través de documentos técnicos referentes al tema de investigación como: Leyes, reglamentos normas, revistas, libros y folletos.

Los temas consultados en fuentes secundarias son los siguientes:

- Integración del personal
- Estructura organizacional
- Atención al cliente
- Procesos Contables

1.5 ANÁLISIS Y EVALUACIÓN DE LA INFORMACIÓN

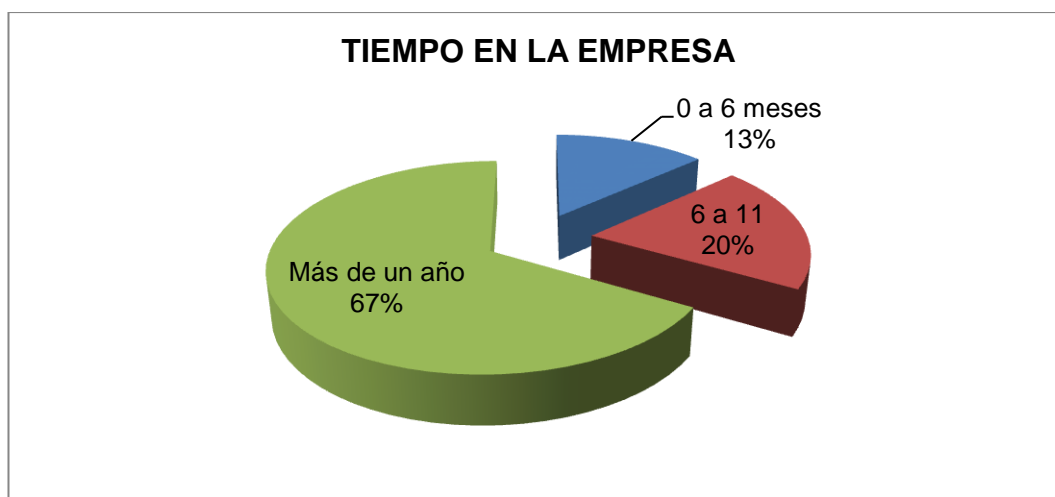
1.5.1 Encuesta aplicada a los trabajadores de la empresa

1. ¿Qué tiempo trabaja usted en la empresa?

Cuadro Nº 3 Tiempo de trabajo

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
0 a 6 meses	2	13%
6 a 11 meses	3	20%
Más de un año	10	67%
TOTAL	15	100%

Gráfico Nº 1 Tiempo en la empresa



Fuente: Diagnóstico Situacional

Elaboración: Las Autoras

ANÁLISIS.- En la empresa la mayoría de su personal trabaja más de un año prestando sus servicios, esto garantiza que la empresa tiene un buen personal lo que genera la continuidad del negocio, además cabe recalcar que existe personal nuevo puesto que recién habían ingresado por lo que están menos de 6 meses, el personal se encuentra trabajando a gusto y con satisfacción lo que le permite a la empresa cumplir con sus expectativas.

2.- ¿Conoce usted los objetivos de la empresa?

Cuadro Nº 4 Objetivos de la empresa

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Mucho	3	20%
Poco	9	60%
Nada	3	20%
TOTAL	15	100%

Gráfico Nº 2 Objetivos de la empresa



Fuente: Diagnóstico Situacional

Elaboración: Las Autoras

ANÁLISIS.- Se observa que la mayor parte de los trabajadores tienen poco conocimiento sobre los objetivos establecidos, de la misma manera se puede evidenciar que existe una minoría que tiene conocimiento de lo que la empresa se plantea.

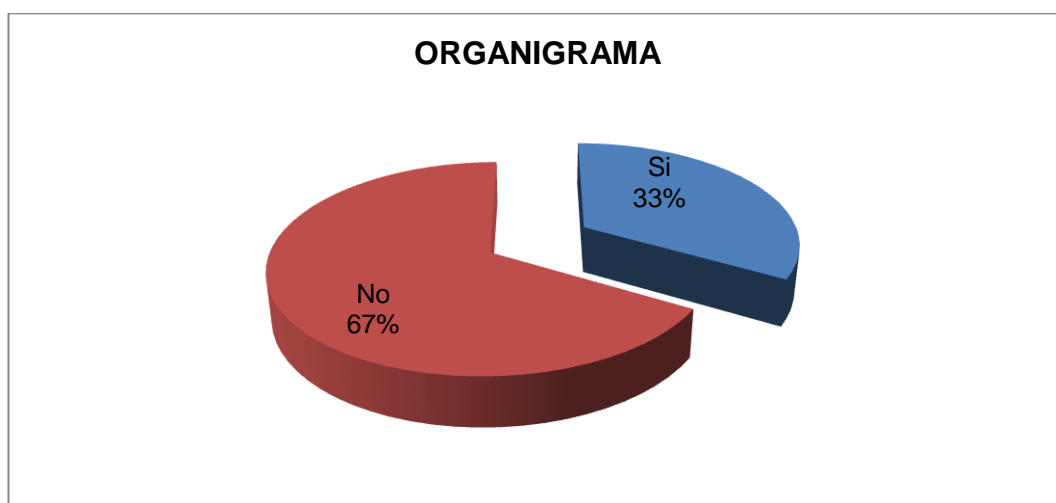
Por lo tanto es necesario la difusión de los objetivos que ha establecido la administración, para lograr que todo el personal trabaje a conciencia para conseguir el cumplimiento de los mismos.

3.- ¿Conoce si la empresa cuenta con un organigrama?

Cuadro Nº 5 Organigrama

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	5	33%
No	10	67%
TOTAL	15	100%

Gráfico Nº 3 Organigrama



Fuente: Diagnóstico Situacional

Elaboración: Las Autoras

ANÁLISIS.- La mayoría de trabajadores desconocen si la empresa cuenta con un organigrama, también existe una minoría que manifiestan que si existe este documento.

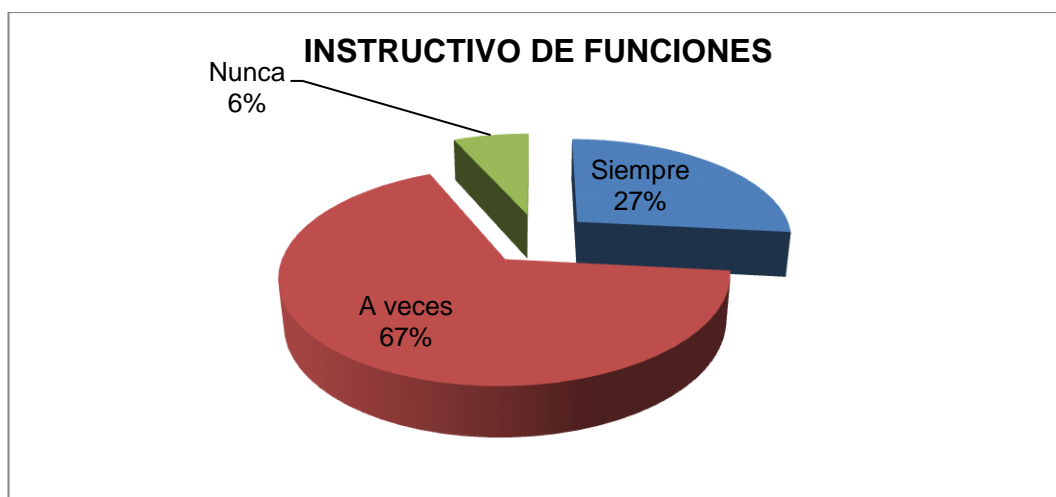
Desconociendo que dicho documento es importante porque sirve para conocer los diversos puestos que existen en la empresa el nombre de cada uno de ellos, así como también el nombre de quienes ocupan cada cargo y como están estructuradas las líneas de mando.

4.- ¿Se aplica algún instructivo en donde se detalla las funciones que debe usted realizar?

Cuadro N° 6 Instructivo de funciones

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	4	27%
A veces	10	67%
Nunca	1	6%
TOTAL	15	100%

Gráfico N° 4 Instructivo de funciones



Fuente: Diagnóstico Situacional

Elaboración: Las Autoras

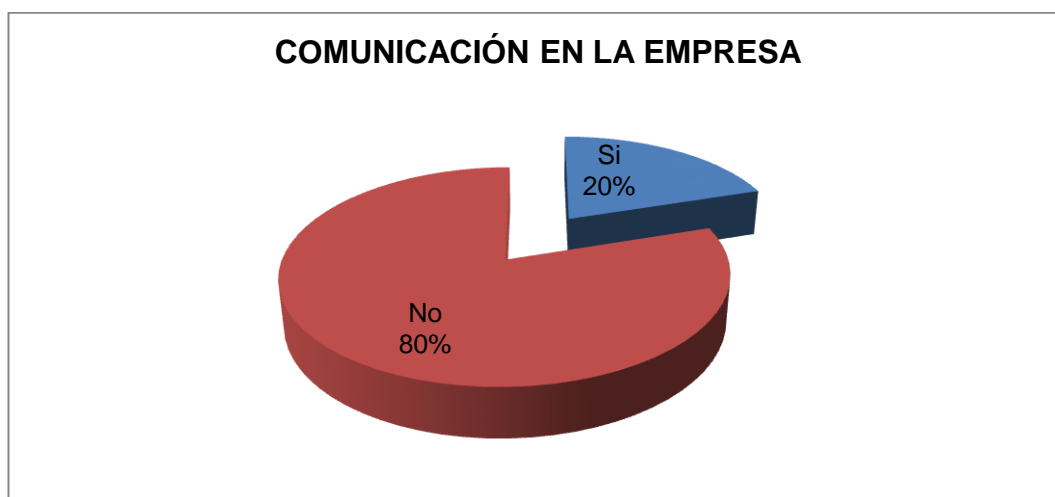
ANÁLISIS.- Las funciones del personal son explicados de manera verbal al momento de su contratación, también existe un porcentaje menor que manifiesta que no se cuenta con dicho instructivo; criterios por los cuales se determina que la empresa no cuenta con políticas de inducción del personal a las actividades de la empresa.

5.- ¿Existe una comunicación adecuada en las diferentes áreas de la empresa?

Cuadro N° 7 Comunicación en la empresa

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	3	20%
No	12	80%
TOTAL	15	100%

Gráfico N° 5 Comunicación en la empresa



Fuente: Diagnóstico Situacional

Elaboración: Las Autoras

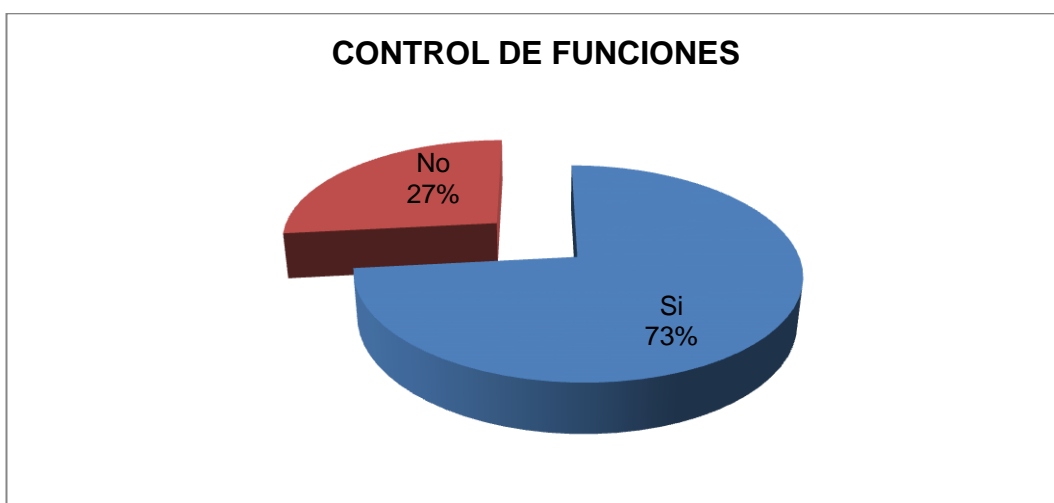
ANÁLISIS.- Se puede determinar que dentro de la empresa no existe una buena comunicación en las diferentes áreas lo que impide mejorar el ambiente y el clima laboral, de esta forma los empleados no se encuentran motivados e identificados con los objetivos que la empresa quiere alcanzar y no contribuirá al aumento de la productividad además no permite cumplir a cabalidad con las metas propuestas.

6.- ¿Considera usted que es necesario el control que lleva el jefe de personal, en cuanto a la supervisión de sus funciones?

Cuadro Nº 8 Control de jefe de personal

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	11	73%
No	4	27%
TOTAL	15	100%

Gráfico Nº 6 Control de funciones



Fuente: Diagnóstico Situacional

Elaboración: Las Autoras

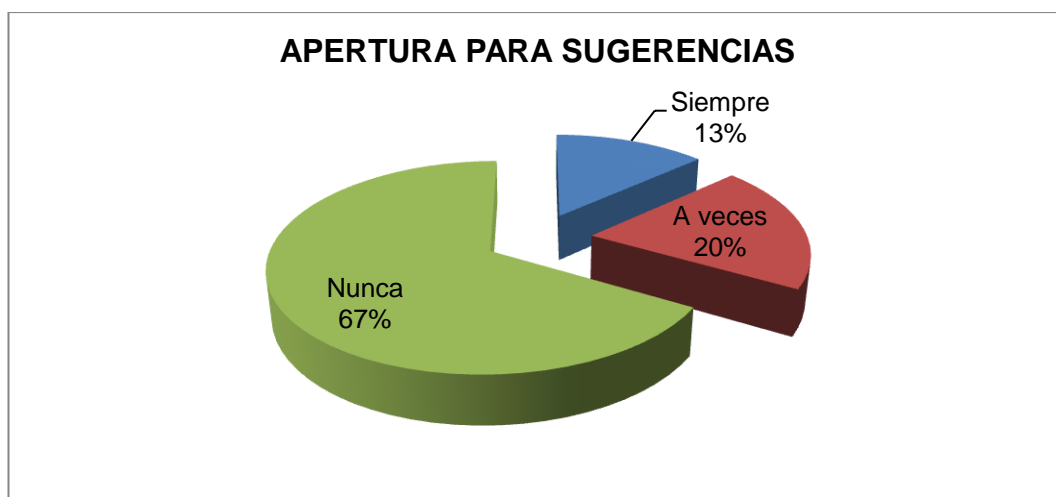
ANÁLISIS.- La mayoría del personal está de acuerdo que se lleve un control de las funciones de todos quienes trabajan en la empresa, para así tener la seguridad de que todos trabajan de manera correcta y uniforme, para evitar comentarios que dañen la imagen de la empresa.

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

Cuadro N° 9 Apertura para sugerencias

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	2	13%
A veces	3	20%
Nunca	10	67%
TOTAL	15	100%

Gráfico N° 7 Sugerencias/ empleados



Fuente: Diagnóstico Situacional

Elaboración: Las Autoras

ANÁLISIS.- Según la información receptada la mayoría de los trabajadores; afirman que nunca los toman en cuenta para contribuir a mejorar los productos o procesos que se realizan en la empresa; existe un porcentaje no muy relevante que manifiestan que si dan apertura para aportar con ideas para el mejoramiento de la empresa.

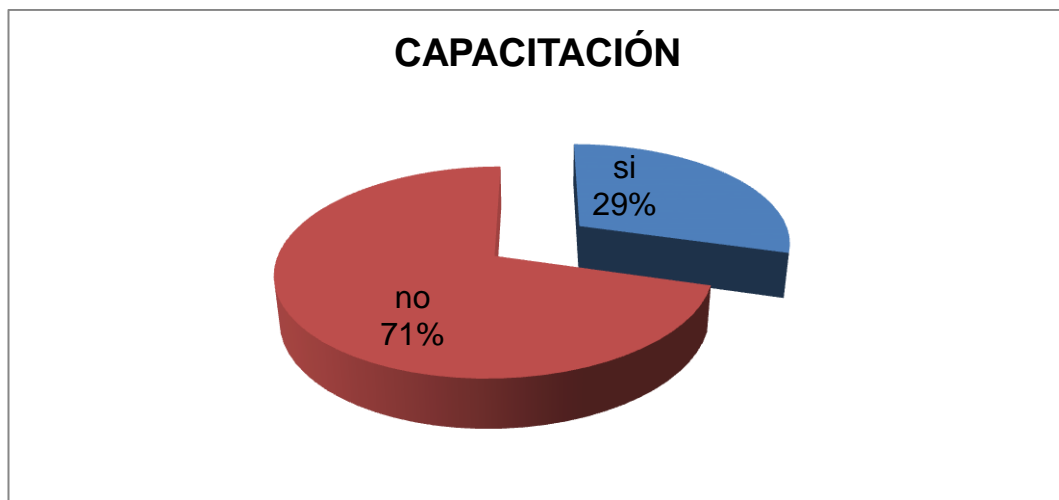
Se debería dejar aportar con sugerencias ya que su aporte puede ser muy importante para el funcionamiento de la empresa.

8.- ¿Se realiza capacitación al personal de acuerdo a sus funciones?

Cuadro N° 10 Capacitación de acuerdo a funciones

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	5	29%
No	12	71%
TOTAL	17	100%

Gráfico N° 8 Capacitación



Fuente: Diagnóstico Situacional

Elaboración: Las Autoras

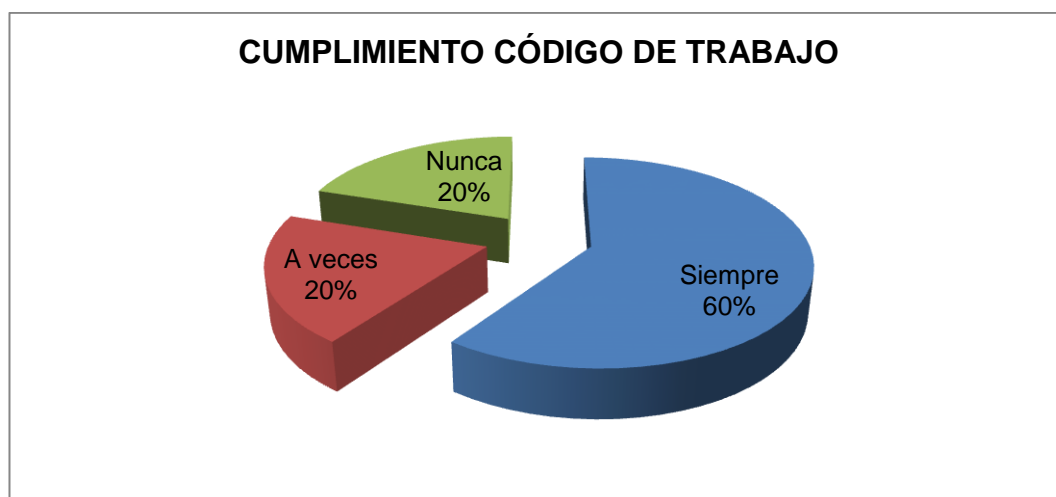
ANÁLISIS.- Un alto porcentaje de los trabajadores sostienen que no tienen capacitación en las funciones que las desempeñan porque tienen conocimiento en sus actividades que realizan, un mínimo porcentaje dice que es capacitado al momento de ingresar a la empresa. Es necesario que el personal sea constantemente capacitado, para minimizar el riesgo de errores e ineptitudes en las funciones y responsabilidades que realizan.

9.- ¿La empresa cumple con todas las obligaciones que determina el Código de Trabajo?

Cuadro N° 11 Cumplimiento Código de trabajo

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	9	60%
A Veces	3	20%
Nunca	3	20%
TOTAL	15	100%

Gráfico N° 9 Cumplimiento Código de Trabajo



Fuente: Diagnóstico Situacional

Elaboración: Las Autoras

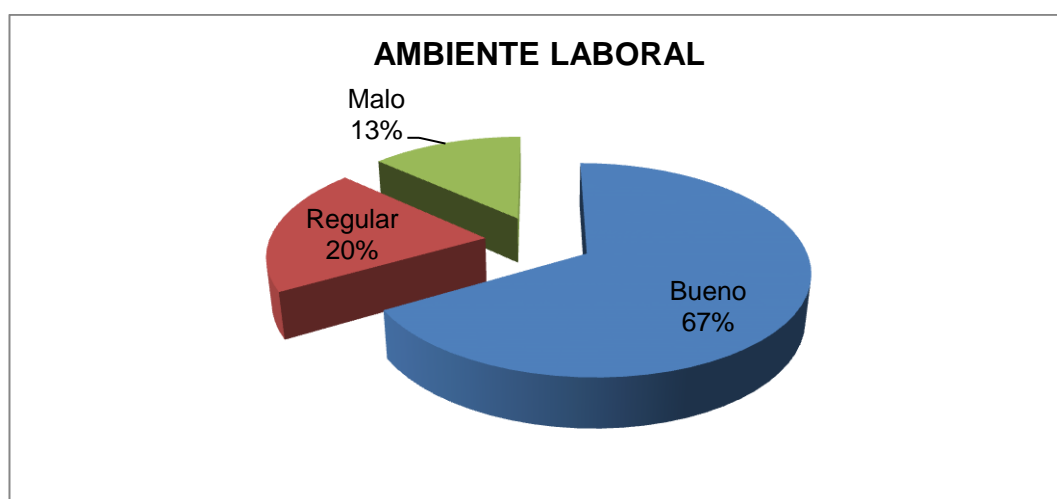
ANÁLISIS.- Los trabajadores manifiestan, que la empresa cumple casi siempre con lo que establece el código de trabajo, existiendo un porcentaje menor que indica que en ocasiones la empresa no da cumplimiento a lo establecido en dicho Código.

10.- ¿El ambiente laboral que tiene la empresa lo considera?

Cuadro Nº 12 Consideración del ambiente laboral

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Bueno	10	67%
Regular	3	20%
Malo	2	13%
TOTAL	15	100%

Gráfico Nº 10 Ambiente laboral



Fuente: Diagnóstico Situacional

Elaboración: Las Autoras

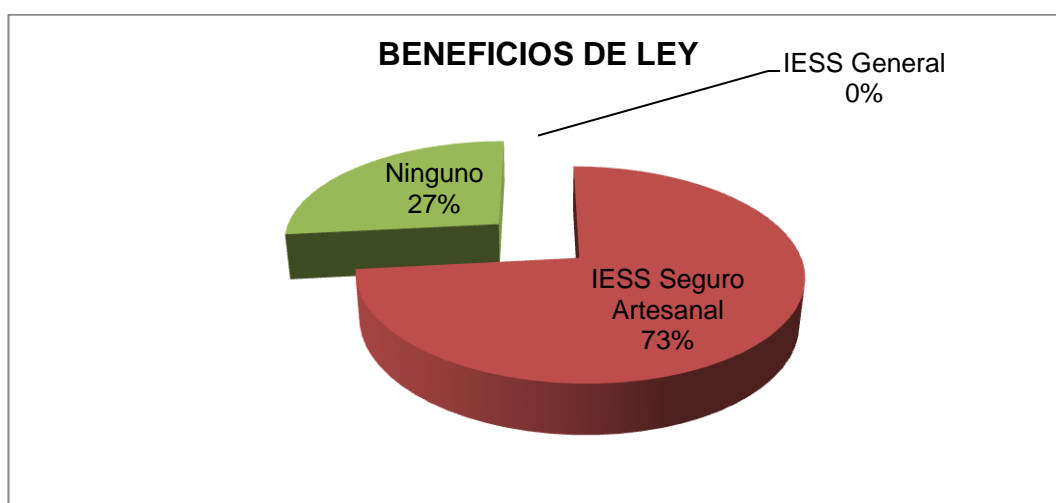
ANÁLISIS.- Según la información otorgada por los trabajadores se puede establecer que la mayoría considera que el ambiente de trabajo es bueno; esto se debe a que en el lugar de trabajo la mayoría son amigos y un mínimo porcentaje consideran es regular y malo; debido a que es personal nuevo y aun no se integran bien al grupo de trabajo.

11.- ¿Con que beneficios de Ley cuenta usted?

Cuadro N° 13 Beneficios de Ley

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
IESS General	0	0%
IESS Seguro Artesanal	11	73%
Ninguno	4	27%
TOTAL	15	100%

Gráfico N° 11 Beneficios de Ley



Fuente: Diagnóstico Situacional

Elaboración: Las Autoras

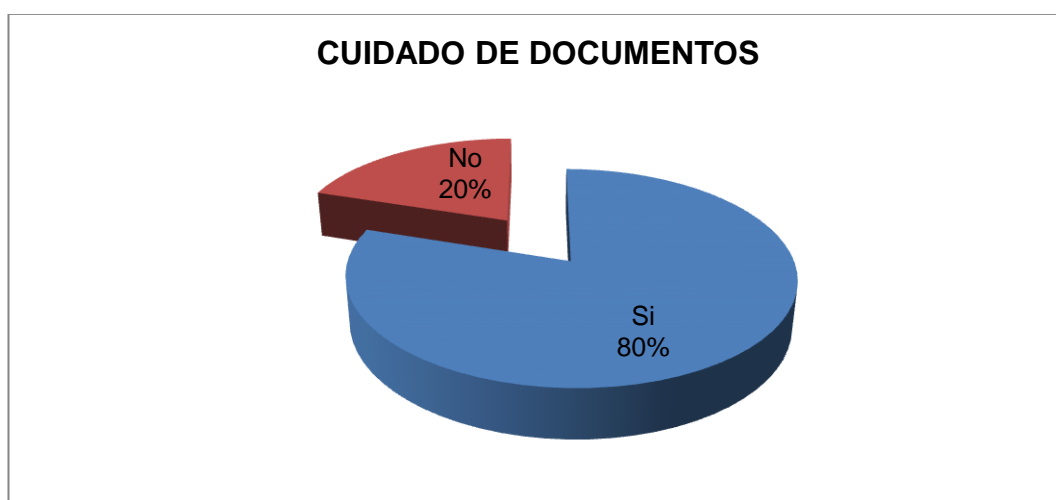
ANÁLISIS.- Según la encuesta la mayoría de trabajadores afirmaron estar afiliados al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social amparados por el seguro artesanal ya que la empresa cuenta con la calificación de dicho gremio; hay 3 trabajadores que manifestaron no estar asegurados a ninguna institución sea esta privada o pública, esto puede causar problemas legales dado el caso que exista una notificación al IESS por incumplimiento de la Ley laboral vigente en el país.

12.- ¿Conoce usted si existe un adecuado cuidado de los documentos de la empresa?

Cuadro Nº 14 Cuidado de documentos

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	12	80%
No	3	20%
TOTAL	15	100%

Gráfico Nº 12 Cuidado de documentos



Fuente: Diagnóstico Situacional

Elaboración: Las Autoras

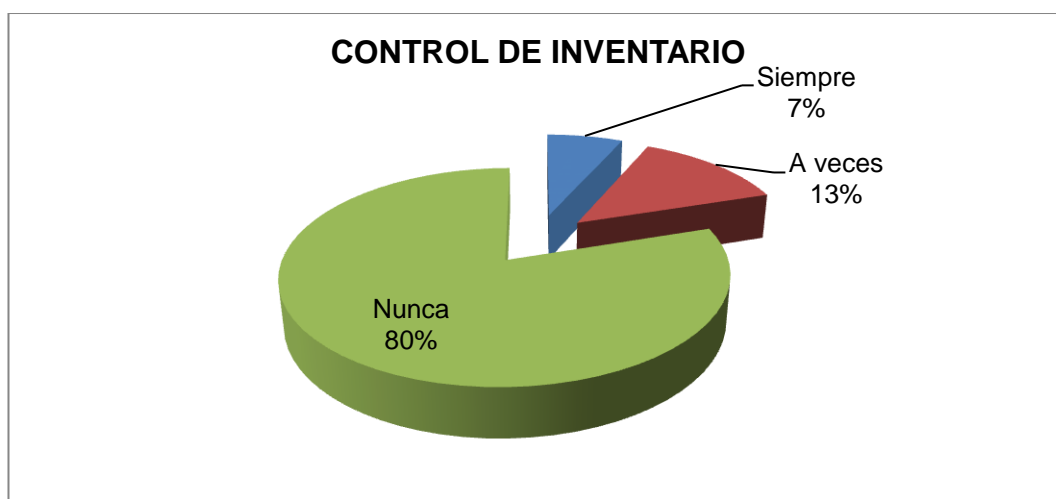
ANÁLISIS.- Se puede determinar que dentro de la empresa si se organiza la documentación la misma que debe ser ordenada y archivada de acuerdo a su importancia. Es necesario que la empresa tenga en cuenta que la documentación no debe extraviarse porque sirve como sustento para justificar los diferentes ingresos y egresos que se realizan en la empresa.

13.- ¿La empresa realiza un control de inventarios de sus materiales?

Cuadro Nº 15 Control de inventarios

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	1	7%
A veces	2	13%
Nunca	12	80%
TOTAL	15	100%

Gráfico Nº 13 Control de inventarios



Fuente: Diagnóstico Situacional

Elaboración: Las Autoras

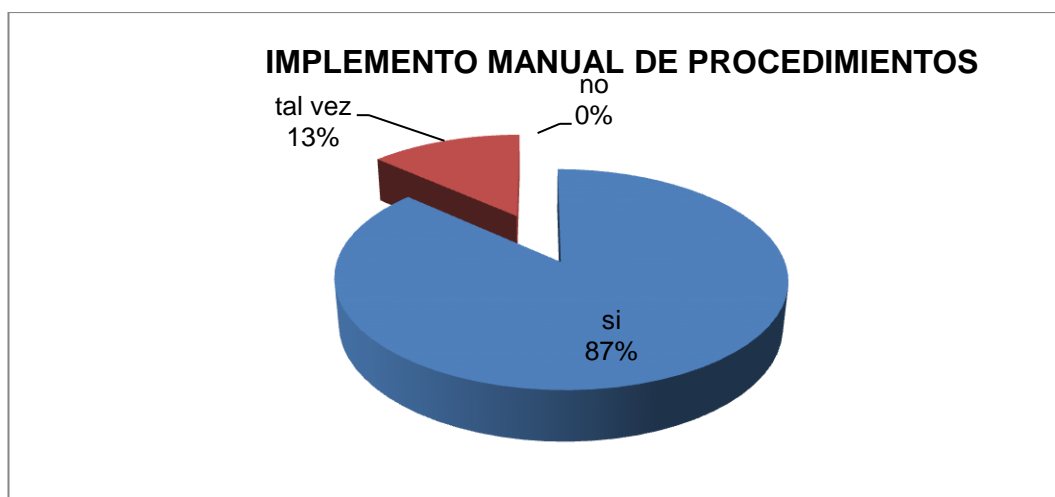
ANÁLISIS.- La mayoría de los trabajadores, manifestaron que no existe un adecuado control de los inventarios de materiales y productos que se utilizan para la elaboración de las prendas. Esto impide que la empresa tenga información exacta de todo lo que la empresa dispone en cada una de sus áreas.

14.- ¿Estaría de acuerdo que en la empresa se implemente un Manual de Procedimientos, el mismo que permitirá precisar la responsabilidad en la ejecución de las tareas?

Cuadro N° 16 Implemento de Manual de Procedimientos

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	12	87%
Tal vez	3	13%
No	0	0%
TOTAL	15	100%

Gráfico N° 14 Implemento de Manual de Procedimientos



Fuente: Diagnóstico Situacional

Elaboración: Las Autoras

ANÁLISIS.- La mayor parte de los trabajadores manifestaron, que trabajar con un manual de procedimientos sería muy importante, ya que servirá para controlar el cumplimiento de las tareas que se le asigne a cada trabajador.

CLIENTES

El número de clientes estimado es de 160, según información de la propietaria.

Cálculo de la muestra (clientes)

Fórmula:

$$n = \frac{N * Z^2 * \delta}{E^2 (N - 1) + Z^2 * \delta}$$

N = Tamaño de la población =	160
n = Tamaño de la muestra =	?
δ = Probabilidad de que ocurra o no un evento =	0,25
Z = Nivel de confianza =	1.96
E = Error Muestra =	(5% = 0.05)

$$n = \frac{160 * (1.96)^2 * 0,25}{(0.05)^2 (160 - 1) + (1.96)^2 * 0.25}$$

$$n = \frac{153,664}{2,5504}$$

$$n = 60,251$$

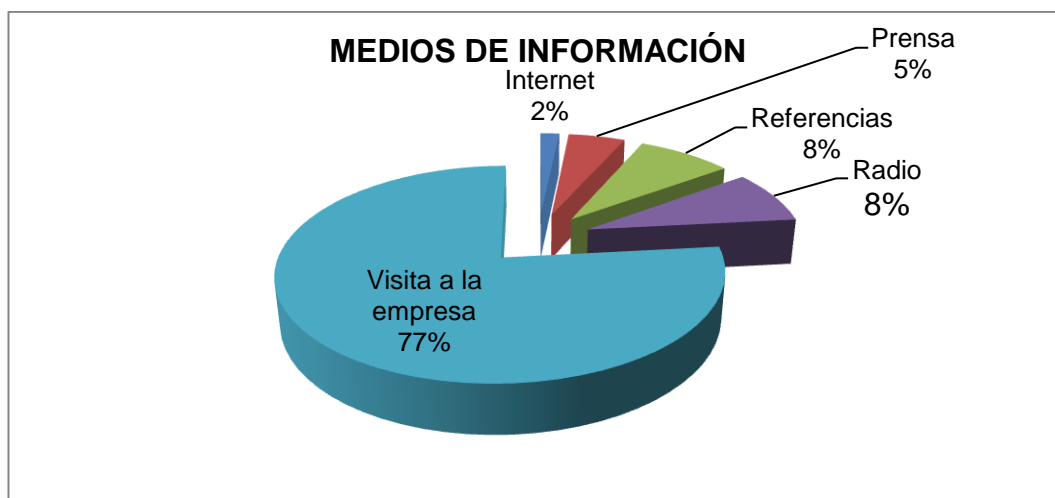
1.5.2 Encuesta aplicada a clientes

1. ¿Cómo se informó de la existencia de la empresa?

Cuadro N° 17 Medio de información de la empresa

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Internet	1	2%
Prensa	3	5%
Referencias	5	8%
Radio	5	8%
Visita a la empresa	46	77%
Total	60	100

Gráfico N° 15 Medio de información de la empresa



Fuente: Diagnóstico Situacional

Elaboración: Las Autoras

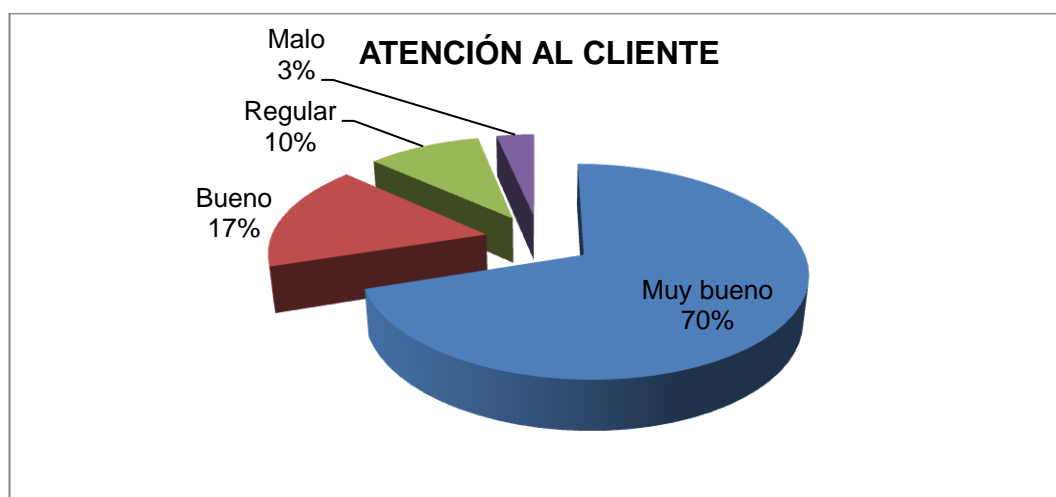
ANÁLISIS.- Los clientes, mencionan que se enteraron de la existencia de la empresa, mediante la visita personal a las instalaciones, resultados que demuestra que la mayoría de personas conocen de los productos que se ofrecen al momento de realizar sus compras o pedidos.

2. ¿Cómo califica la atención que recibió al momento de adquirir los productos?

Cuadro N° 18 Atención al cliente

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Muy bueno	42	70%
Bueno	10	17%
Regular	6	10%
Malo	2	3%
Total	60	100

Gráfico N° 16 Atención al cliente



Fuente: Diagnóstico Situacional

Elaboración: Autoras

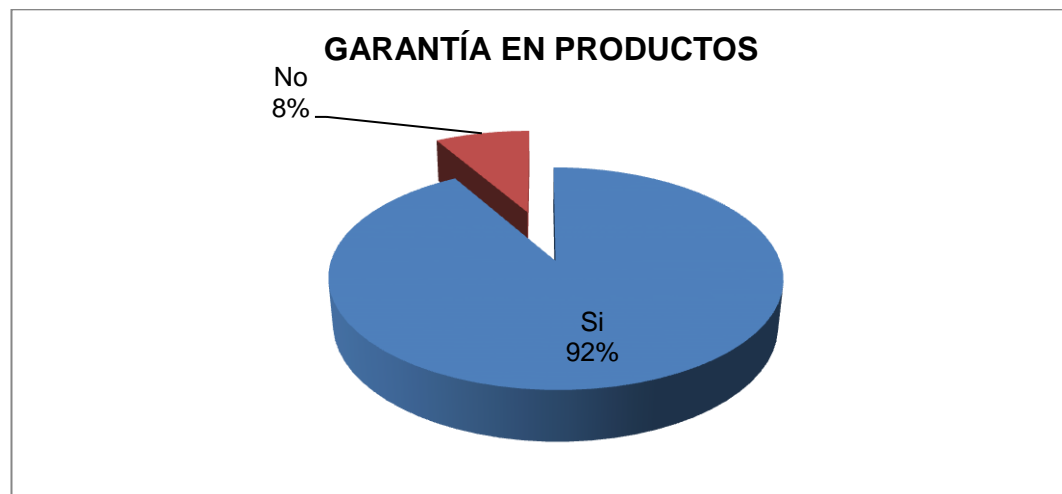
ANÁLISIS.- Para la mayoría de los clientes la atención recibida por el personal de ventas es excelente por lo que se establece que existe una eficiente calidad en el servicio; tomando en cuenta que existe desconformidad por algunos clientes ya que no son atendidos de una forma ágil y oportuna.

3.- ¿Los productos que usted adquiere tienen garantía?

Cuadro N° 19 Garantía en Productos

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	55	92%
No	4	8%
Total	60	100

Gráfico N° 17 Garantía en Productos



Fuente: Diagnóstico Situacional

Elaboración: Las Autoras

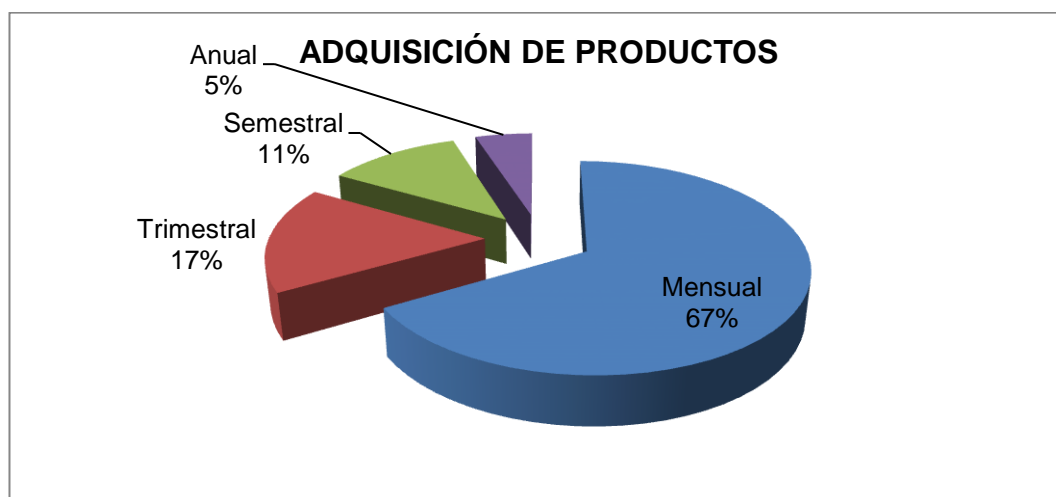
ANÁLISIS.- Se puede evidenciar que la empresa si brinda garantías en las prendas que confecciona, tomando en cuenta que sean fallas ocasionadas dentro del proceso de elaboración; también se puede realizar cambios en tallas. Pero no existen devoluciones de dinero .

4.- ¿Cada que tiempo adquiere usted el producto?

Cuadro N° 20 Adquisición de productos

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Mensual	40	67%
Trimestral	10	17%
Semestral	7	11%
Anual	3	5%
Total	60	100

Gráfico N° 18 Adquisición de productos



Fuente: Diagnóstico Situacional
Elaboración: Las Autoras

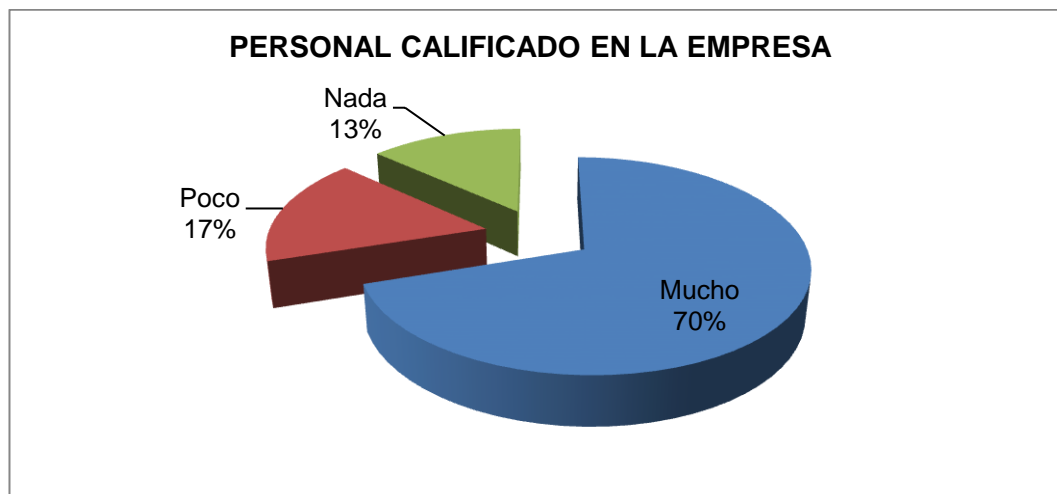
ANÁLISIS.- La mayoría de clientes adquieren productos mensualmente, ya que existen grupos de personas que siempre se dedican al deporte y acuden a la empresa a realizar los uniformes para esos eventos, también hay que tomar en cuenta que la empresa ofrece uniformes de las instituciones educativas por lo que los clientes son frecuentes, es muy reducida la población que visita pocas veces, lo que demuestra que la empresa tiene clientes que reconocen la calidad de los productos que se elaboran por lo que no escatiman precio.

5.- ¿Considera que el personal que labora en la empresa se encuentra calificado en la prestación de sus servicios?

Cuadro N° 21 Personal calificado en la empresa

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Mucho	42	70%
Poco	10	17%
Nada	8	13%
Total	60	100

Gráfico N° 19 Personal calificado en la empresa



Fuente: Diagnóstico Situacional

Elaboración: Las Autoras

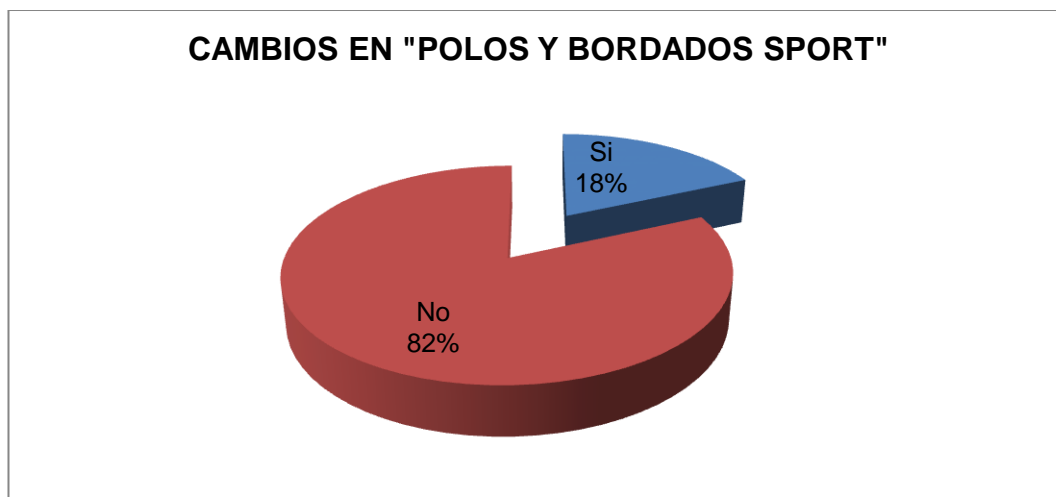
ANÁLISIS.- El personal de ventas según el criterio de los clientes se encuentra apto para el desempeño del puesto, los mismos que manifiestan que a futuro deberán mejorar sus técnicas de ventas y atención al cliente.

6.- ¿Ha visto cambios en la empresa, con la finalidad de prestar servicios de calidad y de esta manera mejorar su imagen?

Cuadro N° 22 Cambios en “Polos y Bordados Sport”

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	11	18%
No	49	82%
Total	60	100

Gráfico N° 20 Cambios en “Polos y Bordados Sport”



Fuente: Diagnóstico Situacional

Elaboración: Las Autoras

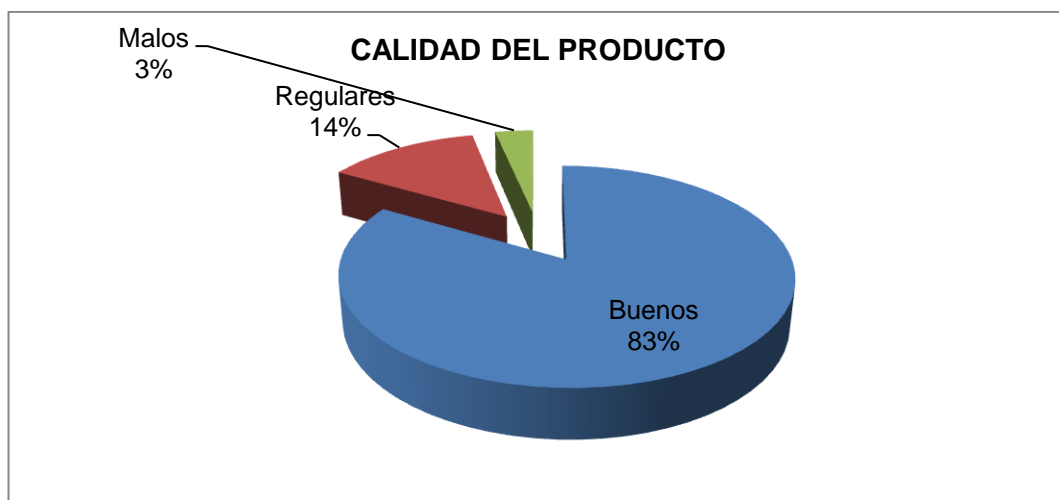
ANÁLISIS.- Según la percepción de los clientes la empresa no ha realizado cambios que sean oportunos para mejorar la calidad de atención al cliente, criterios por los que se induce que la empresa no cuenta con un plan que permita mantener cambios de mejoramiento.

7.- ¿Cómo califica usted los productos elaborados en la empresa?

Cuadro N° 23 Productos Elaborados

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Buenos	50	83%
Regulares	8	14%
Malos	2	3%
TOTAL	60	100%

Gráfico N° 21 Productos Elaborados



Fuente: Diagnóstico Situacional

Elaboración: Las Autoras

ANÁLISIS.- En los resultados obtenidos se puede determinar que los productos elaborados en la empresa es muy buena esto es porque se trabaja con materiales garantizados, debido a que los acabados de las prendas son excelentes por el tipo de tela que se utiliza en las diferentes prendas que ofrece la empresa.

8.- ¿La empresa le entrega su respectivo comprobante de venta al momento de realizar su compra?

Cuadro Nº 24 Comprobantes de venta

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	58	97%
A veces	2	3%
Nunca	0	0%
TOTAL	60	100%

Gráfico Nº 22 Comprobantes de venta



Fuente: Diagnóstico Situacional

Elaboración: Las Autoras

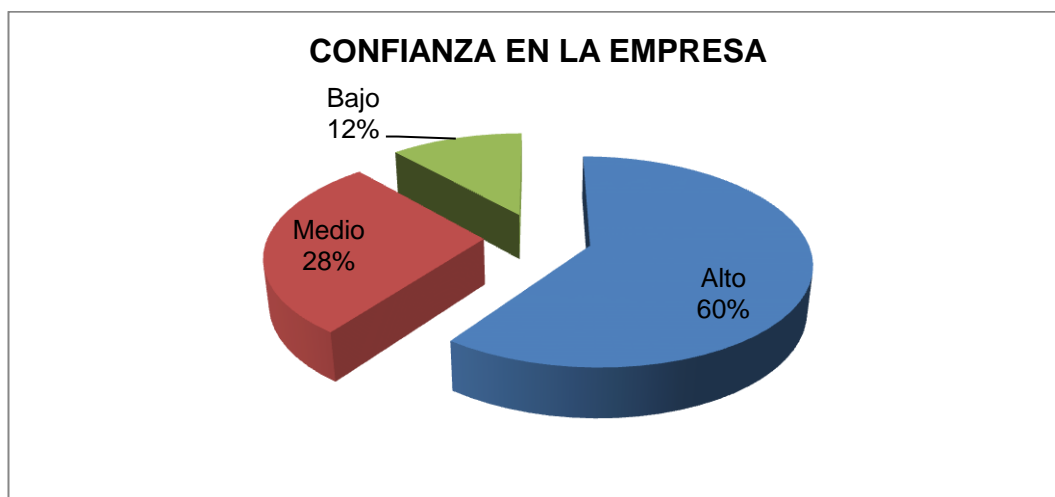
ANÁLISIS.- Se puede determinar que la empresa si entrega su respectivo comprobante de venta a sus clientes, lo que garantiza la satisfacción de los mismos, determinando así que la empresa si cumple con lo establecido por la Ley de Régimen Tributario Interno; evitando de esta manera ser sancionados.

9.- ¿El nivel de confianza que la empresa le ofrece como lo califica?

Cuadro N° 25 Confianza en la empresa

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Alto	36	60%
Medio	17	28%
Bajo	7	12%
TOTAL	60	100%

Gráfico N° 23 Confianza en la empresa



Fuente: Diagnóstico Situacional

Elaboración: Las Autoras

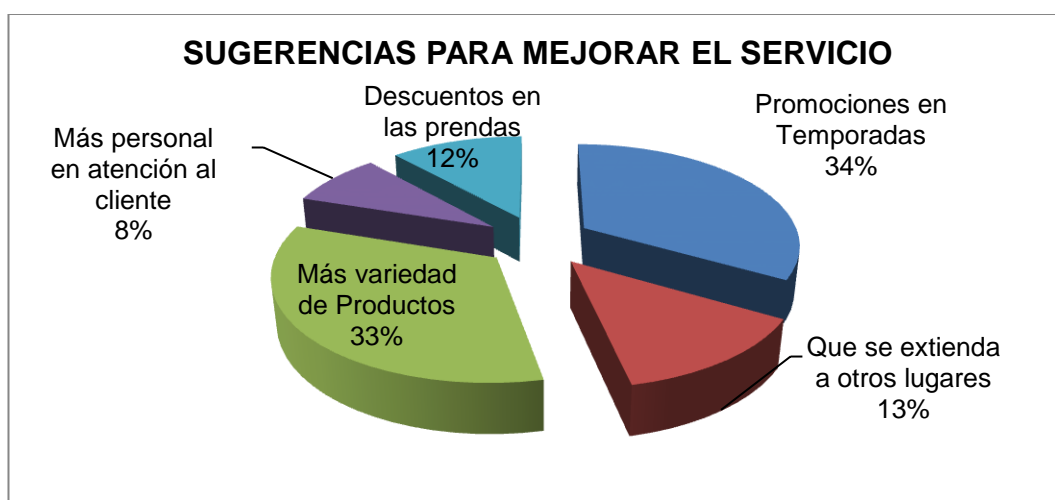
ANÁLISIS.- La mayor parte de los clientes se sienten satisfechos y tienen confianza en los productos que la empresa ofrece tomando en cuenta el precio, la calidad del producto y la atención que le brindan en la empresa. Hay personas que no tienen mucha confianza en la empresa porque son clientes nuevos y no conocen bien las garantías que ofrece en sus productos.

10.- ¿Qué nos sugiere para mejorar nuestro servicio?

Cuadro Nº 26 Sugerencias para mejorar el servicio

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Promociones en Temporadas	20	34%
Que se extienda a otros lugares	8	13%
Más variedad de Productos	20	33%
Más personal en atención al cliente	5	8%
Descuentos en las prendas	7	12%
TOTAL	60	100%

Gráfico Nº 24 Sugerencias para mejorar el Servicio



Fuente: Diagnóstico Situacional

Elaboración: Las Autoras

ANÁLISIS.- Cierta porcentaje de clientes manifestaron que se debería hacer promociones en temporadas, más variedad de productos, que se extienda a otros lugares y en mínimos porcentajes que se den descuentos y que haya más personal en atención al cliente. Todas las recomendaciones hechas serán tomadas en cuenta para un mejor desempeño en la empresa.

11.- ¿Cómo califica la seguridad en el exterior de la empresa?

Cuadro N° 27 Seguridad al exterior de la empresa

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Excelente	8	13%
Bueno	36	60%
Regular	16	27%
TOTAL	60	100%

Gráfico N° 25 Seguridad Externa



Fuente: Diagnóstico Situacional

Elaboración: Autoras

ANÁLISIS.- La mayor parte de los clientes manifiestan que se sienten tranquilos ya que el lugar donde se encuentra la instalación es un sitio seguro y no ha ocurrido ningún tipo de emergencia.

También un grupo de clientes manifiestan que es un lugar inseguro por lo que la empresa debería poner algún tipo de seguridad para bienestar de todos en especial de sus clientes.

1.5.3 Entrevista aplicada a la propietaria

- **Objetivo:** Conocer cómo funciona la empresa en los aspectos administrativos, financieros y operacionales, para poder determinar los problemas que existen en la empresa y ayudar a la misma a tomar decisiones que le permitan seguir en su normal funcionamiento teniendo una mejor eficacia y efectividad productiva.

1.- Los trabajadores de la empresa conocen los objetivos y metas propuestos, para el crecimiento de la misma

Cada empleado conoce lo que pasa en todas las empresas, producir lo mejor, vender lo que se produce, y mantener el orden dentro de la empresa; en forma escrita, al momento no contamos con políticas en donde consten los objetivos de la empresa, pero se plantea objetivos de acuerdo al nivel de producción que tenemos para poder cumplir con nuestros clientes. Elaboración: Autoras

2.- Considera usted que existe una oportuna y adecuada comunicación entre todos quienes integran la empresa

No, porque no existe una buena planificación, pero en cuanto a disposiciones diarias todos los empleados conocen sus responsabilidades, la comunicación en las diferentes áreas ayuda a que se pueda cumplir cuando hay nuevos pedidos, nuevos diseños, se les indica primero pidiendo a un empleado que realice un modelo, y según los resultados se mejoran y se realiza el corte y confección de las prendas.

3.- La empresa aplica algún manual para la gestión administrativa y financiera.

No, la empresa no cuenta con un manual, la empresa es pequeña y está funcionando sin problemas claro que tener un manual ayudaría para corregir falencias que se presenten a futuro.

4.- La empresa tiene establecidas normas, reglamentos y procedimientos para el desempeño laboral de sus trabajadores.

No, por el momento, pero los empleados conocen lo que no está permitido y las obligaciones, eso se les indica cuando entran a trabajar.

5.- En la empresa existe una planificación de las actividades a realizarse para el cumplimiento de los objetivos que busca alcanzar.

No, existe planificación en ninguna, ya que el trabajo en el área de producción es repetitivo, pero cuando hay pedidos extras se distribuye el trabajo para optimizar el tiempo y poder cumplir con la tarea.

6.- Como legaliza la permanencia de los trabajadores en la empresa.

Mediante un contrato, en el que firma el empleado aceptando y comprometiéndose a cumplir todas las tareas que le correspondan, en este contrato se hará constar las obligaciones y responsabilidades del empleador y empleado.

7.-Existe alguna política para la adquisición de las materias primas.

Al momento no se cuenta con políticas para adquisiciones, debido a que los pedidos de los diferentes materiales e insumos necesarios para la elaboración de las prendas de vestir se las realiza de acuerdo a las necesidades que la empresa tienen.

8.- En que área de la empresa tiene mayor dificultad en el desarrollo de los procesos.

En el área de producción especialmente en el corte porque no existe un adecuado control en los trazos que se realizan, ya que no existe la moldearía necesaria para poder crear nuevos diseños y esto en ocasiones provoca que el personal encargado de la confección se retrase en sus actividades.

9.-Con qué frecuencia realiza capacitaciones al personal, para mejorar el rendimiento.

La empresa realiza capacitaciones en forma ocasional debido a que no existe un presupuesto destinada para dicha necesidad el personal que tiene cuenta con conocimiento en las actividades que realiza. Además las actividades son fáciles de aprender.

10.- Cómo regula las actividades de los trabajadores dentro de la empresa.

Mediante procesos productivos, se organizan por turnos y según los pedidos se delega las responsabilidades, y luego ya en los procesos cada uno sabe lo que debe hacer, aunque siempre hay alguien que se cambia o no cumple, eso ocasiona problemas respecto al cumplimiento y puntualidad en las entregas de pedidos e inclusive desacuerdos entre el personal, cuando se trata de identificar quien originó el problema.

11.- Considera usted que la información contable es clara, objetiva y precisa.

No, porque al tener un contador externo, él no sabe los movimientos que se realizan en la empresa, pero como es profesional en contabilidad, los reportes e información que presenta es digna de confianza; además no se ha tenido problemas con el SRI, entonces el trabajo del contador debe estar bien.

12.- La empresa ha realizado inversiones para aumentar su liquidez.

Si se ha realizado inversiones en cuanto a la mejora de la infraestructura de la empresa, para así poder trabajar de mejor manera y mejorar la productividad; además siempre se considera necesario que los ambientes deben estar adecuadamente presentados, para que los clientes y proveedores mantengan una buena imagen, y por prestigio y satisfacción de elegancia.

13.- Tiene un adecuado cuidado de la información y/o documentos relacionados con la empresa.

Dentro de la empresa si se archiva ordenadamente, pero al momento de entregar información al contador existe una desorganización, a veces se necesitan facturas y documentos y se traspapelan especialmente en lo referente a los documentos del área productiva.

14.- La empresa tiene una cuenta propia para el manejo del efectivo, es decir existe una cuenta para la fábrica y otra para los propietarios.

Existe una sola cuenta bancaria, no se ha visto la necesidad de abrir una cuenta adicional solamente para los movimientos de la empresa.

15.- Cuál es el método que utiliza la empresa para saber el costo de producción.

Por bulto, es en base al pedido global, luego se cuenta con un promedio de costo porque es difícil calcular el número de prendas porque por modelos y tallas no permite realizar un cálculo efectivo.

16.- Como controla la entrega de la materia prima a los trabajadores (tela, hilos, etiquetas, cierres, etc.) y la maquinaria.

Mediante órdenes de producción, es el registro de las salidas, pero es fácil en ciertos materiales según el número de prendas a producir y se complica en materiales como en hilos, elásticos etiquetas, entre otros es difícil verificar el porcentaje de consumo.

17.- Existe un control de inventarios de los bienes que posee la empresa.

Si pero no se lo hace en forma permanente más se trabaja con órdenes de producción donde se reflejan entradas y salidas de mercadería y materiales y insumos que se utilizan para la producción.

18.- Cree que es importante la creación de un manual administrativo financiero que guie los procesos en cada área dentro de su empresa.

Si, ayudaría a eliminar la duplicidad de tareas, y si es para tener un mejor rendimiento productivo y económico sería implementado, para así tener una mejor organización.

1.5.4 Entrevista aplicada al contador

- **Objetivo:** la presente entrevista permitirá conocer la situación financiera en que se encuentra la empresa, referente a la distribución de recursos y saber si tiene problemas con las diferentes instituciones de control.

El contador manifiesta lo siguiente: La empresa Polos y Bordados Sport, es una pequeña empresa dedicada a la confección de prendas de vestir con calificación artesanal la cual no es obligada a llevar contabilidad; también manifestó que recientemente están detectando y corrigiendo algunas falencias como la ausencia de un plan de cuentas bien estructurado y acorde a las necesidades de la misma; en cuanto a la recopilación y almacenamiento de la información se lo lleva en forma desordenada y no completamente.

Los únicos estados financieros que la pequeña empresa elabora son el Balance General y el de Resultados, los cuales se han desarrollado para el pago del impuesto a la renta y demás impuestos que le corresponden; En lo referente al control y manejo de inventarios el método utilizado es el método promedio ponderado, el cual ayuda a llevar el control de los productos.

En cuanto a la capacidad de la pequeña empresa para producir rentabilidad en la actividad que realiza, supo decir que si es rentable ya

que posee algunas ventajas como: local propio y la habilidad para crear diseños nuevos de gran acogida; pero que si es necesario realizar un mejor uso de los recursos propios, sobre todo del talento humano.

En lo referente al sistema contable que actualmente es utilizado, no facilita el trabajo debido a que se dificulta tener la información al momento requerido, ya que al no estar dentro de la empresa la documentación que entregan a veces no está completa y existe una “desorganización”.

1.5.5 Resultados de la observación aplicada en la empresa “Polos y Bordados Sport”

En la observación directa realizada a la empresa “Polos y Bordados Sport”, se detectó que no lleva la contabilidad dentro de la empresa sino que el contador realiza su trabajo fuera de la misma, además existe un mediano ambiente laboral por falta de incentivos laborales económicos.

La atención a los clientes es ágil, ya que existe la persona encargada de atender sus pedidos y en varios casos tienen que esperar para que puedan observar los diferentes productos que desean se les confeccionando. La elaboración de las prendas se las realiza de acuerdo a los modelos elegidos por los clientes y se cumple con todos los requerimientos especificados en las órdenes de pedido.

1.6 MATRIZ FODA

En base a la información obtenida de la entrevista y encuestas podemos realizar la construcción y análisis de la matriz FODA.

Cuadro N° 28 Análisis FODA

ANÁLISIS FODA
FACTORES INTERNOS
FORTALEZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Cuenta con personal comprometido y estable para el desempeño de sus funciones. • Experiencia de los propietarios en los procesos de creación de diseños y producción de productos • Utilización adecuada de los recursos con que cuenta la empresa. • Satisfacción de los clientes por ofrecer productos de calidad. • Área de trabajo idónea para realizar la producción
DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • La empresa no cuenta con un instructivo donde se detalla las funciones. • Existe falta de capacitación. • La empresa no cuenta con un organigrama, por lo que existe la duplicidad de responsabilidades. • No cuenta con un control de inventario permanente. • Falta de comunicación en las diferentes áreas.
FACTORES EXTERNO
OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Se cuenta con la confianza de los clientes. • Aporte de investigadoras con un manual de procedimientos disponible para ser ejecutado en la empresa • Existe personal abierto al cambio, talentos con que cuenta la empresa para formar líderes con los que se puede establecer los niveles jerárquicos detallando la autoridad y responsabilidad de todos quienes integran la empresa. • Instituciones privadas y gremiales que ofertan cursos y eventos de capacitación en diversas áreas de gestión operativa y administrativa.

<ul style="list-style-type: none"> • Establecimiento de políticas que incentiven la organización en la empresa.
AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Creación de nuevas empresas dedicadas a la elaboración de ropa deportiva y uniformes que generan competencia desleal • Elevación de los costos en las materias primas e insumos. • Establecimiento de decretos y políticas económicas por parte del gobierno y que afecten de manera negativa al sector textil y de confecciones. • Disminución del poder adquisitivo de las familias. • Ingreso de mercaderías del exterior a bajos precio.

1.7 CRUCES ESTRATÉGICOS

1.7.1 Análisis entre fortalezas y amenazas (FA)

- La empresa cuenta con personal comprometido y estable lo que le permite seguir en el mercado y así poder contrarrestar con los altos niveles de competencia desleal en el sector.
- Al tener la fidelidad de los clientes nos permite seguir ganando prestigio y un buen posicionamiento de nuestros productos en el mercado de esta manera podemos evitar que adquieran productos que ingresan de otros países a menor precio.
- La empresa al contar con una adecuada utilización y distribución de los recursos, puede cubrir los costos en la adquisición de los diferentes materiales que la empresa utiliza para la producción.
- Al contar con un área de trabajo idónea es necesario aprovecharla al máximo ya que tenemos la apertura de innovarnos en el mercado con nuevos modelos, que puedan satisfacer las necesidades de nuestros

clientes tomando en cuenta la situación económica que afectan a las familias. el poder adquisitivo

- Apoyar a los gremios existentes para poder dar soluciones a problemas que puedan darse por políticas establecidas por el gobierno.

1.7.2 Análisis entre fortalezas y oportunidades (FO)

- El personal está de acuerdo en realizar cambios organizacionales, entre ellos un manual de procedimientos administrativos y financieros que ayudarán a la empresa guiar de manera que la producción se la haga con eficiencia y eficacia.
- Optimizar la capacidad del talento humano con que cuenta la empresa, para crear diseños e implementar, con mayor difusión en el mercado nuestros productos para así lograr la captación de nuevos clientes en forma permanente.
- Al establecer las funciones y líneas de autoridad el personal conocerá sus responsabilidades en el cumplimiento de sus tareas, esto ayudará que sean más comprometidos con la empresa y evitar la duplicidad de funciones.
- La integración del personal dentro de la empresa servirá para la solución de problemas tanto laborales como personales, lo que se genera un ambiente de trabajo confiable.

1.7.3 Análisis entre debilidades y oportunidades (DO)

- Por la acogida de nuestros productos en el mercado se debe establecer políticas que aporten al mejoramiento de la producción mediante la capacitación continua para lograr permanecer en el mercado.
- Celebrar convenios con organizaciones privadas y gremiales para crear cupos de capacitación del personal en las diferentes áreas de desempeño e identidad empresarial.
- El conocimiento administrativo y financiero permitirá entender las nuevas leyes y las expansiones de mercado y poder adecuadamente adquirir nueva maquinaria para elevar la calidad del producto.
- La creación de un manual para la empresa ayudara para que exista una mejor organización y se pueda realizar el trabajo ordenadamente minimizando la falta de comunicación en las diferentes áreas de la misma.

1.7.4 Análisis entre debilidades y amenazas (DA)

- La falta de capacitación en el personal afecta al crecimiento de la empresa debido a la fuerte competencia.
- Al no disponer de políticas, manual de funciones, organigrama, que orienten al trabajador el cumplimiento de sus labores lo estarían realizando de una forma empírica corriendo el riesgo de que exista una ineficiencia y demora en el trabajo.

- El desconocimiento de las herramientas administrativas por parte del personal que trabaja en la empresa provocaría la pérdida del mercado favoreciendo en gran parte a la competencia.
- Al existir duplicidad de funciones se deja campo abierto a la competencia y el crecimiento de nuevas empresas de confección en el sector.

1.8 IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA DIAGNÓSTICO

Una vez realizada la investigación mediante la aplicación de los instrumentos como son las encuestas dirigidas al personal y clientes de la empresa se pudo recolectar información importante, esta fue tabulada y analizada para poder determinar el principal problema, el cual es la inexistencia de un Manual, en donde se especifiquen los procesos necesarios que apoyen al administrador para la toma oportuna de las decisiones, el problema se genera por las siguientes razones:

- La falta de una estructura organizacional adecuada en la cual se establezcan la autoridad y responsabilidades de cada uno de los que integran la empresa.
- No se lleva un adecuado registro contable lo cual dificulta tener una información clara y actualizada de la situación económica de la empresa.
- Existe ausencia de capacitación al personal de producción en cuanto a la creación de nuevos diseños e innovación de los productos.
- La falta de políticas para las diferentes áreas dentro de la empresa ha ocasionado problemas para satisfacer las necesidades de los clientes.

- No existe una adecuada segregación de funciones ya que se genera la duplicidad de funciones.
- No cuenta con un departamento de recursos humanos el cual se encargue de contratar al personal idóneo, y que además capacite al personal nuevo.

La ausencia de procedimientos administrativos financieros, impiden el cumplimiento de los objetivos y metas propuestos por la entidad ya que no se tiene un control adecuado de las actividades realizadas por el personal desconociendo el nivel de eficiencia y productividad real de la empresa.

Por lo tanto se puede determinar que es de vital importancia diseñar un Manual de Procedimientos Administrativos Financieros para la empresa “Polos y Bordados Sport” para poder lograr que tenga un control de cada área para así poder cumplir con los objetivos y metas que busca alcanzar.

CAPÍTULO II

2 BASES TEÓRICAS Y CIENTÍFICAS

2.1 LA INDUSTRIA TEXTIL

2.1.1 Concepto de Fábrica

Besley (2010), “una fábrica es un lugar físico donde se procesan las materias primas para producir un objeto o material y es también un lugar virtual donde se genera un servicio”; en la actualidad las fábricas van reemplazando la mano de obra por tecnología para reducir costos y aumentar la productividad”. pág. 72.

2.1.2 Concepto de Industria Textil

Larraganiaga (2011), la industria textil define: “es el nombre que se le da al sector de la economía dedicado a la producción de ropa, tela, hilo, fibra y productos relacionados”. La industria textil genera gran cantidad de empleos directos e indirectos, tiene un peso importante en la economía mundial, ya que es uno de los sectores industriales que más controversias genera, especialmente en la definición de tratados comerciales internacionales, debido principalmente a su efecto sobre las tasas de empleo. pág. 1.

2.1.3 La Pequeña Industria

Barra (2010), la pequeña industria es: Una unidad de producción que está formada por una familia y que cuenta con un número pequeño de trabajadores (máximo 50 personas), su producción es limitada debido a la falta de capital, ya que se ve afectada por tener un escaso nivel tecnológico, baja calidad de la producción, falta de créditos, capacidad de

endeudamiento reducida, mano de obra no calificada, producción orientada únicamente al mercado interno además no cuenta con políticas y estrategias productivas. pág. 1.

2.1.4 Los Artesanos Calificados

Sarmiento (2010), define a un artesano como: “una persona que realiza labores de artesanía, por lo que el realiza un artículo o les agrega algún valor, es considerado además como un pequeño empresario (PYME)”, ellos compiten con artesanías de otros países a precios muy bajos lo que les obliga a bajar la calidad de sus trabajos para poder sobrevivir. pág. 48.

2.2. LA EMPRESA

Sarmiento (2010), define a la empresa como “la entidad u organización, que se establece en un lugar determinado, compuesta por capital y trabajo, con el propósito de desarrollar actividades relacionadas con la producción y comercialización de bienes y/o servicios en general, para satisfacer las diversas necesidades humanas”.

Del criterio expuesto se considera que la empresa es un sistema en el que se coordinan factores de producción, financiación y comerciales para obtener sus fines, sean en la generación de bienes que realizan en procesos de producción o en la generación de servicios.

Las empresas poseen un patrimonio, dentro del cual están representados los elementos económicos naturaleza y capital; en ellas prestan sus servicios personas cuyo esfuerzo es el trabajo.

2.2.1 Elementos que forman la empresa

Pérez (2010), Dentro de los más importantes se encuentran:

- ✓ **Empresario:** Es la persona o conjunto de personas encargadas de gestionar y dirigir tomando las decisiones necesarias para la buena marcha de la empresa. El empresario es el dueño de la empresa, el que la organiza y maneja con fines de lucro.
- ✓ **Trabajadores:** Es el conjunto de personas que rinden su trabajo en la empresa, por lo cual perciben unos salarios mínimo o elevado según su forma y ritmo de trabajo.
- ✓ **Tecnología:** Está constituida por el conjunto de procesos productivos y técnicas necesarias para poder fabricar (técnicas, procesos, máquinas, ordenadores, etc.).
- ✓ **Proveedores:** Son personas o empresas que proporcionan las materias primas, servicios, maquinaria; necesarias para que las empresas puedan llevar a cabo su actividad.
- ✓ **Clientes:** Constituyen el conjunto de personas o empresas que demandan los bienes producidos o los servicios prestados por la empresa.
- ✓ **Organismos públicos:** Tanto el Estado Central como los Organismos Autónomos condicionan la actividad de la empresa a través de normativas laborales, fiscales, sociales.
- ✓ **Competencia:** Son las empresas que producen los mismos bienes o prestan los mismos servicios y con las cuales se ha de luchar por atraer a los clientes.
- ✓ **Capital:** es el fin económico con el cual una empresa empieza su producción para que esta sea sustentable en todo su periodo.

2.2.2 Clasificación de las empresas

Murch (2010), “Los grandes avances científicos, tecnológicos y económicos han proporcionado el surgimiento de una gran variedad de empresas. Para su administración, debe considerarse su tamaño, giro, constitución jurídica, grado de mecanización, recursos y múltiples factores que intervienen en su funcionamiento, con la finalidad de aplicar el enfoque o escuela de administración más adecuado a los requerimientos de la organización.”

1.- Por su finalidad: Dependiendo de la finalidad para la que fueron creadas y del origen de las aportaciones de su capital se pueden clasificar en públicas y privadas.

- ✓ **Públicas:** El capital pertenece al Estado, y generalmente su finalidad es satisfacer necesidades de carácter social y proporcionar servicios a la comunidad.
- ✓ **Privadas:** El capital es propiedad de inversionistas y su finalidad es la obtención de utilidades y pueden ser: nacionales, extranjeras y transnacionales, multinacionales, globalizadas, controladoras, maquiladoras y familiares.

2.- Por su tamaño: Existen varios criterios como el volumen de ventas, de producción, capital y personal ocupado; y determina si puede ser micro, pequeña, mediana o grande.

3.- Por su actividad económica: De acuerdo con la actividad económica las empresas pueden ser:

- ✓ **Industriales:** Producen bienes mediante la transformación y extracción de materias primas y pueden clasificarse en: extractivas, de transformación o manufactureras.
- ✓ **Comerciales:** Son intermediarias entre el productor y el cliente, su principal actividad es la compra – venta y distribución de productos. Pueden ser: autoservicio, comercializadoras, mayoristas, minoristas, comisionistas.
- ✓ **De servicios:** Su finalidad es proporcionar un servicio con o sin fines lucrativos.

4.- Por su filosofía y valores: La filosofía organizacional está íntimamente relacionada con la cultura organizacional y compromiso con la sociedad, siendo éstas lucrativas o no lucrativas.

5.- Por su tecnología: De acuerdo con el grado de tecnificación que exista dentro del proceso de producción, las empresas se clasifican en:

- ✓ **Alta tecnología:** Cuando existen procesos robotizados, automatizados, sistemas flexibles o sistemas integrados de manufactura.
- ✓ **Mediana tecnología:** Se caracteriza porque sus procesos son mecanizados, pero sólo en alguna parte de sus etapas.
- ✓ **Tradicionales:** Son empresas de baja tecnología, en la cual no intervienen aunque sí utilizan maquinaria y equipo.
- ✓ **Artesanales:** El proceso de producción está a cargo de personas que se encargan de elaborar el producto manualmente.

6.- Por su régimen jurídico: En relación con la constitución legal de la empresa, existen diversos tipos de sociedades, cuyas características se contemplan en la Ley General de Sociedades Mercantiles.

2.3 GESTIÓN ADMINISTRATIVA

La administración y gerencia de las organizaciones son sistemas integrales complejos dotados de diferentes recursos físicos, financieros y talento humano, el mismo que es considerado como un potencial importante y estratégico en cualquier organización; los mismos que requieren ser administradas mediante el proceso de planeación, organización, integración, dirección y control.

Inicialmente el objetivo central de la administración se orientó a facilitar que las organizaciones sean eficientes (uso óptimo de los recursos), es decir hacer bien las cosas. Por la limitación y la escases de recursos, su objetivo se orientó a lograr eficacia (realizar actividades de trabajo para alcanzar sus objetivos).

Como consecuencia del aumento de la competencia entre las organizaciones, éstas buscaron nuevas formas de permanecer en el mercado siendo eficientes, eficaces y competitivos. Por más pequeñas que sean las empresas necesitan una administración eficiente, y una atención con calidad y calidez para ser competitivos, y aplicar estrategias de toda índole para atraer a los clientes.

2.3.1 Proceso Administrativo

Munch (2010), “el proceso administrativo es el conjunto de fases o etapas sucesivas a través de las cuales se efectúa la administración”

En el ambiente actual, caracterizado por el cambio, la globalización, la incertidumbre y la competitividad implican retos para las organizaciones y es necesario administrar de modo estratégico y tener ventajas competitivas. pág. 41.

1.- Planeación

Herrera Montalvo (2010), La planeación es el punto de partida en el proceso administrativo, en esta etapa se diseñan las acciones que se llevarán a cabo en la empresa, “sin planificación no existe ejecución inteligente, ni el aprovechamiento racional de los recursos. Por tanto planificación es la selección de objetivos y metas coherentes y de los medios necesarios para su ejecución”.

Del concepto expuesto anteriormente se puede definir a la planeación como primera fase del proceso administrativo, determina los objetivos que se desea alcanzar a futuro, se establecen las actividades, programas, estrategias y métodos a ser aplicados para alcanzar los objetivos, que están propuestos para alcanzar un mejoramiento o solución de un problema; en una empresa como en todas las organizaciones la planificación es una actividad en la que deben involucrarse todas las áreas de gestión.

La planeación define concretamente: ¿Qué hacer?, ¿Quién lo va hacer?, ¿Cómo y cuándo se lo va hacer?

Tipos de Planeación: De acuerdo con el nivel jerárquico, con el ámbito de la organización que comprende y con el período que contenga, puede ser:

- **Estratégica:** Se realiza en los altos niveles de la organización, se refiere a la planeación general que es a mediano y largo plazo.

- **Táctica o funcional:** Comprende los planes que se elaboran en cada una de las áreas de la empresa con la finalidad de lograr el plan estratégico.
- **Operativa:** Se diseña de acuerdo con los planes tácticos.

Mediante la planificación se optimiza recursos económicos, materiales, tecnológicos y humanos. Como resultado de una buena planificación se ahorra recursos, por lo tanto gana el cliente y la empresa.

En una planificación correcta, los directivos y trabajadores tienen pleno conocimiento de las acciones a ejecutar y de las tareas para cumplir, objetivos y metas a alcanzar.

2.- Organización

Munch (2010), expresa que “la organización consiste en el diseño y determinación de las estructuras, procesos, sistemas, métodos y procedimientos tendientes a la simplificación y optimización del trabajo”.

La organización es otra función del proceso administrativo y se encarga de dividir el trabajo de cada área de la organización, agrupando las funciones que han de realizarse para alcanzar los objetivos planteados, además selecciona y coloca a los individuos en el puesto adecuado, siempre y cuando cumplan con los requisitos necesarios para el puesto.

El proceso de organización está constituido por 2 etapas: división de trabajo y coordinación.

- Para dividir el trabajo se lleva una secuencia de etapas como: describir los procesos, definir funciones, clasificar y agrupar funciones, establecer líneas de comunicación, estructuras de organización,

jerarquización, departamentalización, descripción de actividades, entre otros.

- La coordinación armoniza las actividades a realizarse con la oportunidad y calidad requeridas.

3.- Integración

Herrera Montalvo (2010), “la integración es la función a través de la cual se eligen y se obtienen los recursos necesarios para poner en marcha las decisiones requeridas para ejecutar los planes de acuerdo con la arquitectura organizacional”.

Etapas de la integración

1. Definición de necesidades y requerimientos
2. Determinación de fuentes de abastecimiento.
3. Elección del proveedor más confiable.
4. Selección de recursos de acuerdo con los estándares de calidad.

4.- Dirección

Besley (2010), considera que “La dirección es la ejecución de los planes de acuerdo con la estructura organizacional, mediante la guía de los esfuerzos del grupo social a través de la motivación, la comunicación y el ejercicio del liderazgo.”

Proceso de dirección: Comprende una serie de elementos como la toma de decisiones, la comunicación, la motivación y el liderazgo.

- La tarea de todo directivo es saber el comportamiento humano y reconocer que las personas son el potencial más valioso con el que cuentan las organizaciones para el desarrollo de sus actividades y

hacen la diferencia entre la capacidad competitiva de una organización con otra.

- En la actualidad los gerentes son líderes, que involucran a todos los empleados y trabajadores a la prosperidad y calidad de la empresa. El ser humano es el principal recurso de la empresa que en la actualidad mediante cursos, adiestramientos y motivación se aumentan los activos intangibles. pág. 128.

5.- Evaluación y Control

Herrera Montalvo (2010), define a la evaluación y el control como “la fase a través de la cual se establecen los estándares para medir los resultados obtenidos con el fin de corregir desviaciones y mejorar continuamente el desempeño de la empresa”.

El sistema de control administrativo se considera cada vez más un sistema de retroalimentación cuyo propósito central es identificar oportunidades de mejoramiento y logro de resultados mediante un mejor desempeño de las organizaciones, el mismo debe ser preventivo, concurrente y posterior.

Un sistema de control efectivo asegura que las actividades se terminen de manera que conduzcan a la consecución de las metas de la organización. Mientras más ayude a los gerentes a alcanzar las metas de su organización, mejor será el sistema de control, el mismo consta de tres elementos: establecer normas de desempeño, medir los resultados presentes de desempeño y compararlos con las normas de desempeño y tomar las medidas correctivas cuando no se cumplan las normas.

Una forma de conocer el desempeño de la organización es la medición de resultados mediante indicadores, los mismos que nos permiten medir el uso que la organización está haciendo de sus recursos y capacidades.

Se debe establecer el control interno y de calidad para corregir errores y evitar desperdicios en el producto o servicio. pág. 156.

2.3.1 Organigramas

- **Definición**

Bravo Valdiviezo (2010), considera que: “Los organigramas son diagramas que representan gráficamente y de manera simplificada la estructura formal que posee una organización. De esta forma, los organigramas muestran las principales funciones dentro de la organización y las relaciones que existen entre ellas. Son muy utilizados ya que resultan sencillos y rápidos de comprender”

2.4 LOS MANUALES

2.4.1 Definición

Gómez (2011), define que: “Los manuales son elementos básicos de referencia y de auxilio en la empresa para obtener el control deseado de los esfuerzos del personal. Por medio de estos manuales pueden proporcionarse al personal sus deberes y responsabilidades, los reglamentos de trabajo, políticas y objetivos de la empresa, en una forma sencilla, directa y autorizada”.

Los manuales son libros organizados para promover un mejor entendimiento de políticas, prácticas y procedimientos administrativos; su

propósito es el de suministrar un pronunciamiento actualizado, conciso y claro de la función exacta de cada fase de la empresa. pág. 5.

2.4.2 Características

- Presenta una visión de conjunto de la organización (individual, grupal o sectorial).
- Precisa las funciones asignadas a cada unidad administrativa, para definir responsabilidades, evitar duplicaciones y detectar omisiones.
- Muestra claramente el grado de autoridad y responsabilidad de los distintos niveles jerárquicos que la componen.
- Relaciona las estructuras jerárquicas funcionales con los procesos del negocio.
- Promueve el aprovechamiento racional de los recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos disponibles.
- Facilita el reclutamiento, selección, inducción, socialización, capacitación y desarrollo del personal.
- Sirve como fuente de información para conocer a la organización.
- Funciona como medio de relación y coordinación con otras organizaciones.

2.4.3 Objetivos de los Manuales

Gómez (2010), los manuales administrativos persiguen los siguientes objetivos:

- a) Instruir al personal, acerca de aspectos tales como: objetivos, funciones, relaciones, políticas, procedimientos, normas, etc.
- b) Permite la ejecución correcta de las labores asignadas al personal, y propiciar la uniformidad en el trabajo.
- c) Servir como medio de integración y orientación al nuevo personal, facilitando su incorporación a las distintas funciones operacionales.

- d) Proporcionar información básica para la planeación e implementación de reformas administrativas.
- e) Permite conocer el funcionamiento interno en lo que respecta a descripción de tareas, ubicación, requerimientos y a los puestos responsables de su ejecución.
- f) Sirve para el análisis o revisión de los procedimientos de un sistema.
- g) Aumentar la eficiencia de los empleados, indicándoles lo que deben hacer y cómo deben hacerlo. pág. 5.

2.4.4 Clasificación de los Manuales

➤ Manual Administrativo

Rosero Quiroz (2010), “Los manuales administrativos son documentos que sirven como medios de comunicación y coordinación que permiten registrar y transmitir en forma ordenada y sistemática la información de una organización”. pág. 3.

➤ Manual Financiero

Besley Quiroz (2010), “las responsabilidades del contralor y tesorero exigen de ellos que den instrucciones numerosas y específicas que deben proteger en alguna forma los bienes de la empresa, para asegurar la comprensión de sus deberes en todos los niveles de la administración”.

En este tipo de manuales se establecen procedimientos, técnicas, guías, para la práctica y desarrollo del control financiero; además sirven como guía en la conducción de un examen y no pretende, por ningún motivo, sustituir el juicio profesional del auditor, por el contrario, constituye una ayuda práctica y ágil, estandarizando una metodología correcta dentro de las funciones. Indica la responsabilidad del contador. pág. 61.

➤ **Manual de Funciones**

Franklin (2010), “Es un documento donde deben existir las especificaciones de las tareas inherentes a cada uno de los cargos y/o unidades administrativas forman parte de la estructura orgánica, y deben cumplir con las atribuciones de la organización”.

Se deben tomar en cuenta los siguientes aspectos:

1. Que los títulos de las unidades correspondan a los utilizados en la estructura orgánica.
2. Que sigan el orden establecido en la estructura.
3. Que la redacción se inicie con el verbo en tiempo infinitivo. pág. 102.

➤ **Manual de Procedimientos**

Block (2010), El manual de procedimientos es un:

“Documento que contiene la descripción de las actividades que deben seguirse en la realización de las funciones de una unidad administrativa o de dos o más de ellas. Incluye además los puestos o unidades administrativas que intervienen precisando su responsabilidad y participación; suelen contener información y ejemplos de formularios autorizaciones o documentos necesarios, máquinas o equipos de oficina a utilizar y cualquier otro dato que pueda auxiliar en el correcto desarrollo de las actividades”.

Al manual de procedimientos se lo considera como una guía flexible y útil que puede ser objeto de modificaciones de acuerdo a las necesidades; generalmente se preparan para ser aplicados en toda una entidad, describiendo paso a paso las actividades que forma parte de una función. pág. 85.

2.4.5 Tipos de Manuales

Franklin & Ceja (2009), Existen diversos tipos de manuales y se clasifican de la siguiente manera:

1.- Por su naturaleza o área de aplicación

- **Microadministrativos:** Son aquellos que corresponden a una sola organización y se habla en forma general o se ajustan a cierta área en forma específica.
- **Macroadministrativos:** Documentos que contienen información de más de una organización.
- **Mesoadministrativos:** Incluyen una o más organizaciones de un mismo sector o rama específica, éste término generalmente se usa en el sector público, también en el privado.

2.- Por su contenido:

- **De organización:** Cita con detalle los antecedentes, la estructura de la empresa, misión y funciones; si corresponde a una área específica se señalan los puestos.
- **De procedimientos:** Constituye un documento técnico en el que se sigue una sucesión cronológica y secuencial concatenadas entre sí. Indica tiempos de ejecución, el uso de materiales y tecnologías así como su control de manera oportuna y eficiente. La descripción de procedimientos permite comprender de mejor manera el desarrollo de las actividades en todos los niveles jerárquicos con lo que se disminuye las fallas u omisiones en el incremento de la productividad.
- **De gestión de calidad:** Documentos que describen el sistema de gestión de calidad que incluye el alcance, directrices, exclusiones,

responsabilidades de la alta dirección, medición, análisis y referencia, y referencias normativas.

- **De historia de la organización:** Es importante darles a conocer a los empleados la historia de la empresa, sus inicios, logros y posición actual; ayuda a sentirse el empleado parte de la misma; además sirve como mecanismo de enlace con otras organizaciones, autoridades, proveedores y clientes.
- **De políticas:** También conocidos como normas, incluye guías básicas que sirve como marco de actuación para realizar acciones, diseñar sistemas e implementar estrategias.
- **De contenido múltiple:** En las empresas los manuales suelen estar diseñados para diferentes fines. El objetivo de agruparla en un solo documento se debe a las siguientes razones:

Que sea más accesible para su consulta

Que resulte más viable económicamente

Que técnicamente se estime necesario integrar más de un tipo de información.

Que sea una instrucción del nivel directivo.

- **De ventas:** Información específica para apoyar la función de ventas y que puede incluir estrategias de comercialización, descripción de productos y/o servicios, mecanismos de negociación, políticas de funcionamiento, análisis de la competencia, división del territorio, entre otros.
- **De personal:** Trata sobre la administración del personal, consta de reglas y reglamentos de oficina, manual del empleado, manual de empleo; que básicamente incluye información sobre condiciones de

trabajo, lineamientos para contratación, análisis y evaluación de puestos; normatividad, prestaciones, entre otras.

- **De producción:** Se usa para coordinar la producción en todas sus fases, así como uniformar criterios y sistematizar trabajos.
- **De finanzas:** Está orientada para aquellas personas que deben proteger los bienes de la empresa y requieren instrucciones específicas y numerosas.

3.- Por su ámbito

- **Generales:** Son documentos de información general de la organización según su naturaleza, estructura, operaciones o giro industrial, tipo de personal.
- **Específicos:** En estos manuales contendrá información de una unidad administrativa o área, incluye la descripción de los puestos.
- **Enfoque:** Contiene información detallada del contenido de los manuales de organización, procedimientos y sistemas de gestión de calidad, son de uso más generalizado en las organizaciones.

2.4.6 Contenido del Manual

Identificación:

- Logotipo de la organización
- Nombre de la organización
- Título y extensión del manual (general o específico)
- Lugar y fecha de elaboración
- Número de páginas

- Unidades responsables de la elaboración, revisión y autorización.
- Clave de la forma: escribir las siglas de la organización, luego la unidad administrativa responsable de elaborar o utilizar el formulario; número consecutivo del formulario y por último el año.

Índice o contenido

Constituyen el cuerpo del documento.

Prólogo, introducción o ambos

Es la presentación que hace del manual alguna autoridad de la organización, la misma que es una breve explicación del contenido del documento y la necesidad de mantenerlo vigente.

- **Antecedentes históricos.-** Descripción breve sobre el origen y desarrollo de la empresa en el que debe incluirse documentos, archivos, entre otros.
- **Legislación o base legal.-** Relación de los títulos de los principales ordenamientos jurídicos y las atribuciones de la entidad y sus unidades administrativas así: constitución política, leyes, reglamentos, decretos, acuerdos y circulares.
- **Atribuciones.-** Transcripción textual que la entidad confiere a las unidades administrativas y dan base legal a sus actividades de forma muy detallada.
- **Estructura orgánica.-** Descripción ordenada de las unidades administrativas de la organización en función de sus relaciones de jerarquía.

- **Organigrama.-** Representación gráfica de la estructura orgánica de la organización, e indica las unidades administrativas y sus relaciones, niveles jerárquicos, canales de comunicación, líneas de autoridad, supervisión y asesoría.
- **Misión.-** Sirve como guía o referencia para orientar sus acciones y enlazar lo deseado con lo posible.
- **Funciones.-** Se especifica las tareas de cada unidad administrativa necesarias para cumplir con las atribuciones encomendadas a la organización. Se recomienda que se siga el orden establecido en la estructura, redacción en verbo en infinitivo.
- **Descripción de puestos.-** Reseña del contenido básico de los puestos de cada unidad administrativa que incluye: identificación del puesto, relaciones de autoridad y asesoría, funciones generales y específicas, responsabilidades y deberes, relaciones de comunicación con otras unidades, especificaciones en cuanto a conocimientos, experiencia; entre otras.
- **Directorio.-** Constan nombres, puestos, números telefónicos, correos electrónicos de las personas comprendidas en el manual.

2.4.7 Procesos y Procedimientos

Franklin E. B., (2009), “Las organizaciones demandan recursos técnicos que les permitan precisar, mediante diagramas de flujo y mapas de proceso, los elementos necesarios para llevar a cabo sus funciones en forma lógica y consistente. Como herramienta de estrategia permite elevar el desempeño de la fuerza de trabajo, lograr economías en la producción de bienes y prestación de servicios, mejorar la coordinación con grupos

de interés y capitalizar las capacidades distintivas para lograr ventajas sustentables”.



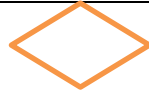


➤ Diagramación



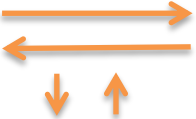
Soto (2011), “Diagramar es representar gráficamente situaciones, hechos, movimientos, relaciones o fenómenos de todo tipo por medio de símbolos que clarifican la interrelación entre diferentes factores y/o unidades administrativas, así como la relación causa-efecto que prevalece entre ellos.”

Los mapas o flujogramas representados gráficamente permiten visualizar de forma clara y precisa los pasos, procedimientos para cumplir un objetivo sin salirse del tema.

➤ Símbolos utilizados en los diagramas de flujo

Cuadro N° 29 Simbología de diagramas de flujo

NOMBRE	SÍMBOLO	ACCIÓN
	Terminal	Representa el inicio o el fin del diagrama de flujo.
	Entrada y Salida	Representa los datos de entrada y salida.
	Decisión	Tiene dos salidas de información: falso o verdadero. Ramificación
	Proceso	Indica todas las acciones o cálculos que se ejecutarán con los datos de entrada u otros obtenidos
	Documento	Se establece el documento necesario para continuar o terminar el proceso

	Archivo	Archivo permanente o temporal.
	Conector	Permite identificar la continuación de la información si el diagrama es muy extenso.
	Líneas de flujo de información	Indica el sentido de la información obtenida y su uso posterior en algún proceso subsiguiente.

Fuente: FRANKLIN, Benjamín; "Organización de Empresas", 2010
 Elaboración: Las Autoras

2.5 GESTIÓN CONTABLE

2.5.1 Las operaciones comerciales

Bravo (2010), "Las operaciones comerciales son denominadas también transacciones mercantiles, constituyen el intercambio de bienes, valores y servicios. Toda transacción tiene dos partes, una que entrega y otra que recibe, por valores equivalentes. Este intercambio requiere una constancia la misma que se refleja en la documentación fuente que constituye la base de los registros contables. Esta documentación se debe archivar adecuadamente y de conformidad con lo dispuesto en el código de comercio". pág. 79.

2.5.2 Definición de Contabilidad

Aguirre (2011), la Contabilidad general "Es la ciencia, arte y la técnica que permite el registro, clasificación, análisis e interpretación de las transacciones que se realizan en una empresa con el objeto de conocer su situación económica y financiera al término de un ejercicio económico o periodo contable".

Toda empresa en los actuales momentos necesita llevar un sistema contable que le permita organizar, y tener resultados concretos para tomar decisiones a tiempo, lo fundamental es tener los documentos bases como: libros contables, inventarios y estados financieros. pág. 12.

2.5.3 Proceso Contable

➤ Plan de Cuentas

Arellano (2010), “Es el listado de Cuentas que una empresa ha determinado utilizar para el desarrollo de sus procesos contables, lo que dependerá de la naturaleza de las actividades económicas que realice”.

➤ Requisitos del Plan de Cuentas

Para desarrollar el plan de cuentas debemos tomar en cuenta los siguientes parámetros:

- a)** Debe ser amplio, de manera que abarque todas las actividades de la empresa.
- b)** Debe ser flexible, para que pueda adaptarse a la evolución de la empresa.
- c)** Debe tener un sistema de codificación numérico de las cuentas, de manera que sea fácil su identificación por grupos.

➤ **Esquema de Nomenclatura de Cuentas**

Cuadro N° 30 Esquema de nomenclatura de cuentas

CÓDIGO	CUENTA
1	ACTIVO
1.1	CIRCULANTE
1.1.1	Caja
1.1.1.01	Caja General
1.1.1.01.01	Fondo Fijo
1.1.1-01.02	Caja Chica
1.1.2	Bancos
1.1.2.01	Banco XX
1.1.2.02	Banco YY

Elaboración: Las Autoras

Igual que este esquema, se desarrollan las demás áreas del balance, creando las cuentas de acuerdo con las necesidades de cada organización, así:

- Activos
- Pasivos
- Patrimonio
- Ingresos
- Costos
- Gastos
- Cuentas de orden

Toda empresa obligada o no a llevar contabilidad debe tener una contabilidad básica que le permita conocer sus utilidades o pérdidas, y pueda tomar decisiones a tiempo.

➤ **Los Estados Financieros**

Block (2011), afirma que: “Los estados financieros se elaboran al terminar un periodo contable, con el objeto de proporcionar información sobre la situación económica y financiera”.

Puruncajas (2011), “El objetivo de los estados financieros es el de estudiar los rendimientos y los cambios en la situación financiera de una entidad y sus consecuencias para los usuarios”, tales como accionistas, proveedores, clientes, bancos, empleados y público en general. pág. 17.

➤ **Balance general**

García & González (2011), considera que: “El balance general debe incluir y presentar en forma adecuada todos los activos, pasivos y clases de propiedad del patrimonio, en forma establecida en las actuales normas. Se define como un documento básico de la contabilidad en el que se resume la información y se presenta la situación financiera a una fecha determinada.”

➤ **Estado de Resultados**

Sarmiento R (2010), manifiesta: “El estado de Pérdidas y Ganancias se lo conoce también como Estado de Resultados, constituye un Estado Financiero que presenta al empresario los resultados obtenidos durante el período contable, es decir permite determinar la Utilidad o la Pérdida del ejercicio económico - contable.”

Para la elaboración de este Estado se agrupan las cuentas de ingresos, y también se agrupan las cuentas de egreso, la diferencia entre estos valores indica los resultados de la actividad mercantil, en el estado se

incluyen una columna para ubicar el número de la nota al estado que describe el valor, observación o novedad de la cuenta registrada.

Bajo las normas NIIF el Estado de Resultados integral cuenta con un elemento integral que son ganancias que van directo al patrimonio y por ejemplo la revalorización de propiedades, planta y equipos.

➤ **Estado de Flujo del Efectivo**

Fernández & Romano (2010), “El estado de flujo de efectivo, se trata de un estado que informa sobre la utilización de los activos monetarios representativos de efectivo y otros activos líquidos equivalentes clasificando los movimientos por actividades e indicando la variación neta de dicha magnitud en el ejercicio.” pág. 26.

Bravo (2010), manifiesta: “Este estado financiero se elabora al término de un ejercicio económico o periodo contable para evaluar con mayor objetividad la liquidez o solvencia de la empresa”

El Estado de flujo de efectivo proporciona a los usuarios, una base para evaluar la habilidad de la empresa para generar efectivo y el uso de los mismos.

Puruncajas (2011), manifiesta que: Bajo la norma NIC 7, existen dos métodos para elaborar el estado de flujos de efectivo el método directo y el método indirecto. La Norma recomienda la elaboración del método directo, pero las empresas pueden utilizar cualquiera de los dos. Por efectos prácticos, usualmente se utiliza el método indirecto, porque es fácil su elaboración.

La diferencia entre los dos métodos se basa únicamente en la elaboración.

Para elaborar el método directo se van analizando las cuentas del estado del resultado integral y se va verificando si se tratan salidas o de entradas reales de efectivo.

El método indirecto parte de la utilidad del ejercicio y se adicionan las partidas que no representan salidas de efectivo, como por ejemplo: depreciaciones y amortizaciones, más las variaciones del capital de trabajo.

➤ **Notas a los Estados Financieros**

Bravo Valdiviezo (2011), dice que: “Los estados financieros deben ser claros y comprensibles, se basan en políticas contables que varían de una empresa a otra. La revelación de las políticas contables significativas sobre las cuales se basan los estados financieros, es por lo tanto necesaria para que sean entendidos adecuadamente.”

Las notas explicativas en los estados financieros son resúmenes necesarios para la interpretación de estos estados.

2.5.4 Normativa Legal

➤ **Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados (PCGA)**

Se emiten con el objeto de estandarizar la elaboración de los Estados Financieros.

- **Equidad.-** Es el principio fundamental en toda organización, de tal manera que el registro de los hechos económicos y su información se basen en la igualdad para todos los sectores, sin preferencia para ninguno en particular”.

- **Entidad.-** Una empresa de negocios consiste en una organización de una, dos o más personas las cuales unen sus bienes tangibles e intangibles, así como dinero y sus intereses en general para tener lucro económico al final de un determinado periodo.
- **Bienes económicos.-** Se establece que los bienes materiales e inmateriales tienen un valor económico y por ende deben ser valuados en términos monetarios.
- **Negocio en marcha.-** Este principio es fundamental para el mantenimiento de la empresa, generalmente una empresa se crea por una duración ilimitada, pero algunas se crean para un fin específico y se liquidan una vez que han realizado su propósito por la que fue creada.
- **Periodos de tiempo.-** La contabilidad brinda información sobre las actividades económicas que se realizan en una empresa dentro de un periodo específico los cuales pueden ser de manera mensual, trimestral, semestral o anual, para poder comparar y analizar la información contable de un periodo a otro para una oportuna toma de decisiones.
- **Esencia sobre la forma.-** Las transacciones son fundamentales en el registro contable debido a que cada transacción tiene su forma y esencia. La forma es la parte global de una transacción y la esencia es el concepto de la misma.
- **Medición en términos monetarios.-** La moneda, como unidad de cambio, sirve para el registro contable de las transacciones realizadas por la empresa, los valores de los estados financieros se presentan en términos monetarios y la moneda que rige en el Ecuador es el dólar.

- **Acumulación.-** No se puede acumular ingresos y gastos de un periodo para otro. Los ingresos y los gastos generados en un periodo se tomaran en cuenta en los resultados en dicho periodo, aunque no se hayan cobrado o pagado dichos ingresos o gastos. Los ingresos y los gastos no se deben acumular para cobrarlos o pagarlos en el siguiente periodo económico.
- **Juicio o criterio.-** Se refiere al juicio y criterio (opinión) que tiene el contador para la toma de decisiones especialmente en aquellas que se necesita tener un criterio profesional que ayude a solucionar posibles problemas en el futuro.
- **Uniformidad.-** Los principios de contabilidad, las normas técnicas de contabilidad y los métodos utilizados en la valoración de los activos, pasivos y el patrimonio deben mantenerse de un periodo a otro, por ende los métodos de depreciación de los activos fijos deben ser los mismos que se utilizaron en periodos anteriores, si se producen cambios en los procedimientos se deben explicar en las notas a los estados financieros explicando por qué se cambian y las variaciones que producen estos cambios.
- **Clasificación y contabilización.-** Las transacciones realizadas por la empresa con sus respectivos documentos de respaldo deben ser debidamente ordenados y catalogados para el registro contable para así obtener de manera fácil y oportuna la información en cualquier momento cuando así lo deseemos.
- **Revelación suficiente.-** Este principio se refiere a que los estados financieros deben presentarse con el contenido económico y financiero de la empresa junto con las notas explicativas en las cuales se detalle los hechos importantes de la entidad. La información contable presentada en los estados financieros debe contener en forma clara y

compresible todo lo necesario para juzgar los resultados de operación y la situación financiera de la entidad.

➤ **Normas Internacionales de Información Financiera (NIIFs)**

NIIF 7: Instrumentos Financieros: Información a Revelar

El objetivo de esta NIIF es requerir a las entidades que, en sus estados financieros revelen información que permita a los usuarios evaluar. Relevancia de los instrumentos financieros en la situación financiera y en el rendimiento de la entidad.

La naturaleza y alcance de los riesgos procedentes de los instrumentos financieros a los que la entidad se haya expuesto durante el período y en la fecha de presentación, así como la forma de gestionar dichos riesgos. La información a revelar cualitativa describe los objetivos, las políticas y los procesos de la gerencia para la gestión de dichos riesgos.

Las informaciones a revelar cuantitativas dan información sobre la medida en que la entidad está expuesta al riesgo, basándose en información provista internamente al personal clave de la dirección de la entidad. Juntas estas informaciones a revelar dan una visión de conjunto del uso de instrumentos financieros por parte de la entidad y de la exposición a riesgos que éstos crean.

➤ **Obligaciones Tributarias**

Impuesto al Valor Agregado

Es el impuesto que se paga por la transferencia de bienes y por la prestación de servicios. Se denomina Impuesto al Valor Agregado por ser

un gravamen que afecta a todas las etapas de comercialización pero exclusivamente en la parte generada o agregada en cada etapa.

Deben pagar todos los adquirentes de bienes o servicios, gravados con tarifa 12%. El pago lo hará el comerciante o prestador de servicios, quien a su vez, luego de percibir el tributo lo entregara al Estado mediante una declaración.

El IVA es un impuesto que debe ser declarado y pagado en forma mensual, sin embargo, la declaración puede ser semestral cuando los bienes vendidos o los servicios prestados están gravados con tarifa 0%.

Impuesto a la renta (IR)

Es el impuesto que se debe cancelar sobre los ingresos o rentas, producto de actividades personales, comerciales, industriales, agrícolas, y en general actividades económicas y aun sobre ingresos gratuitos, percibidos durante un año, luego de descontar los costos y gastos incurridos para obtener o conservar dichas rentas.

Se paga sobre la base imponible, entendiéndose por tal, el monto de las rentas gravadas percibidas en el año menos los costos o gastos denominados deducciones. Para las personas naturales existe una cantidad desgravada, que es la cantidad fijada por la Ley sobre la cual la tarifa del impuesto es de 0%.

El monto que se debe pagar depende de la base imponible, sobre la cual las sociedades pagan el 24%, (2012), 23% (2013), desde el 2014 en adelante 22% y las personas naturales y las sucesiones indivisas deben aplicar una tabla progresiva.

Retenciones en la Fuente

Toda persona jurídica, pública o privada, las sociedades y las empresas o personas naturales obligadas a llevar contabilidad que paguen o acrediten en cuenta cualquier otro tipo de ingresos que constituyan renta gravada para quien lo reciba, actuara como agente de retención del impuesto a la renta.

2.5.5 Control Interno

Recopilación de información veraz y objetiva, verificación de los resultados obtenidos para tomar medidas correctivas. Comparar lo planificado versus lo cumplido, cotejar los resultados en forma legal y expresa, cumplir con las disposiciones legales. El control es la medición y corrección de las actividades de los trabajadores para asegurar que los acontecimientos estén de acuerdo con los planes. Miden el desempeño contra metas y planes, muestran cuando existen desviaciones negativas y al poner en marcha acciones para corregirlas.

➤ Objetivos

1. Promover la eficiencia, eficacia y economía de las operaciones bajo principios éticos y de transparencia.
2. Garantizar la confiabilidad, integridad y oportunidad de la información.
3. Cumplir con las disposiciones legales y la normativa de la entidad para otorgar bienes y servicios de calidad.
4. Proteger y conservar el patrimonio contra pérdida, despilfarro, uso indebido, irregularidad o acto ilegal.

➤ Elementos del Control Interno

Reconoce cinco elementos interrelacionados del control interno, que dirigen un negocio y están constituidos en el proceso administrativo:

- **Ambiente de control**

Muestra el espíritu ético en la empresa con respecto a la actuación de los ejecutivos, la responsabilidad con que asumen sus actividades, y la importancia que le dan al control interno.

- **Evaluación de riesgos**

Establece como los ejecutivos identifican estos riesgos evaluando su importancia y toman medidas para corregirlos.

- **Actividades de control**

Son los procedimientos específicos establecidos para el cumplimiento de los objetivos, orientados hacia la prevención y neutralización de los riesgos.

- **Información y comunicación**

Es preciso contar con una información oportuna y orientar sus acciones hacia el logro de los objetivos.

- **Supervisión o monitoreo**

Se procede a la evaluación de las actividades de control de los sistemas a través del tiempo, ya que pierden su eficacia o resultan inaplicables.

- **Evaluación del Control Interno**

Para la evaluación de control interno se utiliza diversos métodos, entre los más conocidos y usados son los siguientes:

- **Memorándum o Narrativas:** Describe los procedimientos empleados en las diferentes áreas de una organización.
- **Flujogramas:** Diseños gráficos de la organización y sistemas administrativos de manera esquematizada.
- **Cuestionarios de Control Interno:** Forma escrita, preguntas agrupadas secuencialmente, valoración de respuestas, se considera que es la mejor técnica de evaluación.

Las preguntas son formuladas de tal manera que la respuesta afirmativa indique un punto óptimo en la estructura de control interno y que una respuesta negativa indique una debilidad y un aspecto no muy confiable; algunas preguntas probablemente no resulten aplicables, en ese caso, se utiliza las letras NA “no aplicable”.

De ser necesario a más de poner las respuestas, se puede completar las mismas con explicaciones adicionales en la columna de observaciones del cuestionario o en hojas adicionales.

2.5.6 Contabilidad de Costos

1.- Definición

La contabilidad de costos nos permite demostrar con claridad y en forma dinámica, los registros de las inversiones realizadas en la elaboración de un artículo destinado para la venta.

Sarmiento R (2010), define a la contabilidad de costos como: “Es una rama especializada de la Contabilidad General, con procedimientos y principios contables aplicados a la producción para llegar a determinar el costo de un artículo terminado”.

Al ser una empresa dedicada a la industria la contabilidad de costos es indispensable para el tratamiento del área productiva para poder determinar con precisión los costos y tiempos necesarios para la elaboración de cada unidad de producto, de tal manera que se convierta en un instrumento básico para la toma de decisiones.

2.- Los Elementos del Costo

▪ Materia Prima Directa

Son aquellos elementos que se adquieren para ser empleados en la transformación del proceso productivo, los mismos que pueden ser identificables y cuantificables, y son el elemento primario de la producción que sometidos a un proceso es transformado a un bien final o intermedio.

Es medible y se puede fácilmente cargar a un artículo determinado.

Ejemplo: La tela para un vestido; la suela y cuero para un zapato. pág. 10.

▪ Mano de Obra Directa

Sarmiento R (2010), “La fuerza de trabajo humano incorporado en el producto, es decir el que elaboran los trabajadores en el proceso de producción, sea su trabajo manual o tecnificado en las máquinas que están transformando en productos terminados, además el valor por pago de salarios se puede fácilmente determinar en dicho producto”.

Es la prestación de un servicio o la ejecución de una obra, realizada por una persona natural o jurídica. Es el elemento fundamental y primario del costo, es el conjunto de pagos que se realiza a los obreros que están estrechamente ligados al proceso productivo, por lo que no se puede privarse de dicha fuerza de trabajo.

- **Costos Generales de Fabricación**

Además de la materia prima y la mano de obra directa, hace falta para la fabricación de los productos otra serie de costos, tales como: servicio público (agua, luz y teléfono), arrendamientos de planta y equipos, seguros de planta, etc.

Todos estos junto con los materiales indirectos y la mano de obra indirecta, conforma el grupo de los llamados costos generales de fabricación que constituye el tercer elemento integral del costo total del producto terminado dentro de un ejercicio contable.

3.- El Proceso Productivo

Es una combinación y acumulación ordenada y dinámica de recursos (materiales, personas, maquinaria, etc.), los mismos que deberán ser registrados convenientemente.

En el proceso productivo se debe tener claro los conceptos de gasto (egreso sin reembolso) y costo (inversión) para no tener problemas en el valor de venta de un producto. En una organización pueden existir dos tipos de costos como son:

- **Costos de Producción**

Los costos constituyen las cuentas representan a los valores que la empresa adquiere para la producción de servicios o productos, estos costos son fijos y variables. “conocidos como costos de manufactura; los cuales están determinador por la suma de la Materia Prima Directa + Mano de Obra Directa + Costos Indirectos de Fabricación (Materia Prima Indirecta + Mano de Obra Indirecta + Gastos o Costos de Fabricación)”.

$$CP = MPD + MOD + GGF$$

- **Costos de mercado**

Conocido como costos de distribución y ventas, los cuales tiene que ver directamente con el mercado o los consumidores.

4.- Sistema de Costos

Para producir un bien se debe considerar un sistema de costos el cual puede ser: por procesos o por órdenes de producción.

- **Sistema de costos por órdenes de producción**

Este sistema es también conocido como costos por órdenes de fabricación, por lotes de trabajo, por pedidos.

En el sistema de costos por procesos se considera uno o varios artículos especificados y/o grupos de artículos con cierta semejanza. Se caracteriza por acumular los costos de producción de acuerdo a cada orden o pedido de producción, el cual es solicitado por el cliente que desea un producto con una característica en particular.

- **Sistema de costos por procesos**

En el sistema de costos por procesos se elaboran teniendo en cuenta la relación a la calidad y cantidad de productos elaborados en serie, pueden ser productos completos o por operaciones.

2.6 ASPECTO FINANCIERO

2.6.1 Concepto de Finanzas

Ochoa Setzer (2011), "Las finanzas, son las actividades relacionadas con los flujos de capital y dinero entre individuos, empresas o estados".

Las finanzas estudian múltiples aspectos y elementos relacionados con todo el proceso de la obtención y administración del dinero o capital. Las finanzas buscan mejorar las fuentes de las que se obtiene dinero y busca optimizar su utilización, que se puede derivar en su gasto o inversión.

2.6.2 Análisis Financiero

- **Nivel interno:** Básicamente proporciona al gerente y a los accionistas los parámetros para conocer la situación económica y la posición financiera de la empresa a partir de los cuales se pueden responder algunas inquietudes de accionistas y administradores.
- **Nivel externo:** Algunos entes pueden requerir información sobre el estado en que se encuentra el negocio. Unos estados financieros óptimos nos dan apertura para un posible endeudamiento si lo requiere la empresa.

2.6.3 Razones Financieras

Una razón financiera es la relación entre dos o más datos (expresados en unidades monetarias) de los estados financieros; pueden existir decenas de razones; el analista deberá decidir cuáles son las razones que va a calcular, dependiendo de los objetivos que desea alcanzar.

1.- Razones de liquidez

Miden la capacidad que tiene la empresa para cumplir con sus obligaciones a corto plazo.

- **Razón corriente o índice de liquidez:** Esta dada por la relación entre el activo corriente y el pasivo corriente. Su resultado indica la cantidad de activos que en el corto plazo serán dinero, con los cuales la empresa podrá cubrir las deudas corrientes.
- **Prueba ácida:** Esta dada por la relación entre el activo corriente disponible más las inversiones inmediatas y el pasivo corriente. Indica la cantidad de dinero con que cuenta la empresa en ese instante para cubrir en forma inmediata sus pasivos a corto plazo.
- **Capital de trabajo:** Esta dado por la diferencia entre el activo corriente menos el pasivo corriente. Indica la cantidad de recursos monetarios con que la empresa cuenta para el desarrollo de sus actividades operativas.
- **Rotación de cuentas por cobrar:** Es una razón de gestión que indica el número de veces que se han hecho efectivas las cuentas por cobrar en un periodo determinado. Esta razón indica el número de días que ha demorado la conversión a efectivo de las cuentas por cobrar.
- **Rotación de Inventarios.-** Esta razón indica el número de veces que se ha renovado el inventario de mercadería por consecuencia de las ventas.
- **Rotación de activos totales.-** Esta razón indica el número de veces que la empresa ha utilizado sus activos para generar sus ventas.

2.- Razones de Apalancamiento

Estas razones miden la capacidad de respaldo de las deudas; los acreedores pueden conocer mediante estos índices si el activo y las utilidades son suficientes para cubrir los intereses y el capital adeudado.

- **Razones del nivel de endeudamiento.-** Este índice muestra la cantidad del activo total de la empresa ya financiado por terceras personas.
- **Apalancamiento total.-** Esta razón muestra la cantidad del patrimonio neto de la empresa que corresponde a fuentes de financiamiento externas.

3.- Razones de Rentabilidad

Miden el grado de rentabilidad de la empresa para generar las utilidades mediante el uso racional de los activos y sus ventas para poder reinvertir.

- **Margen neto de utilidad.-** Demuestra el porcentaje de las utilidades que la empresa ha generado luego de haber deducido los gastos operativos y no operativos, es decir, la utilidad luego de impuestos y participaciones.
- **Margen bruto de utilidad sobre ventas.-** Esta razón indica el porcentaje de utilidades que la empresa genera en sus ventas, luego de haber deducido el costo de ventas de la mercadería facturada.
- **Rentabilidad sobre patrimonio.-** Esta razón de rendimiento es más justa que la anterior, toda vez que la utilidad neta se relaciona con todos los haberes patrimoniales. Denota el porcentaje de rentabilidad obtenido en relación con la inversión total acumulada.

CAPÍTULO III

3 PROPUESTA ESTRATÉGICA

3.1 INTRODUCCIÓN DE LA PROPUESTA

La presente propuesta ha sido elaborada con el fin de reflejar los propósitos referentes a: control interno, administrativo y contable financiero de la empresa “Polos y Bordados Sport”, para establecer líneas de responsabilidad, coordinación, funciones para la gerencia y los trabajadores que laboran en esta empresa, de esta manera contar con herramientas necesarias para el buen desempeño y cumplimiento de los objetivos propuestos.

Dada la importancia que tiene la empresa y la calidad de atención con calidad y calidez que se pretende brindar, es importante contar con un documento que norme el control, gestión administrativa y los procesos contables financieros para que los beneficiarios directos que son los clientes tengan un respaldo en la correcta aplicación de las tareas que cumplen cada uno de los estamentos y además sea el producto de una planificación administrativa y organizacional que avale el desarrollo operativo.

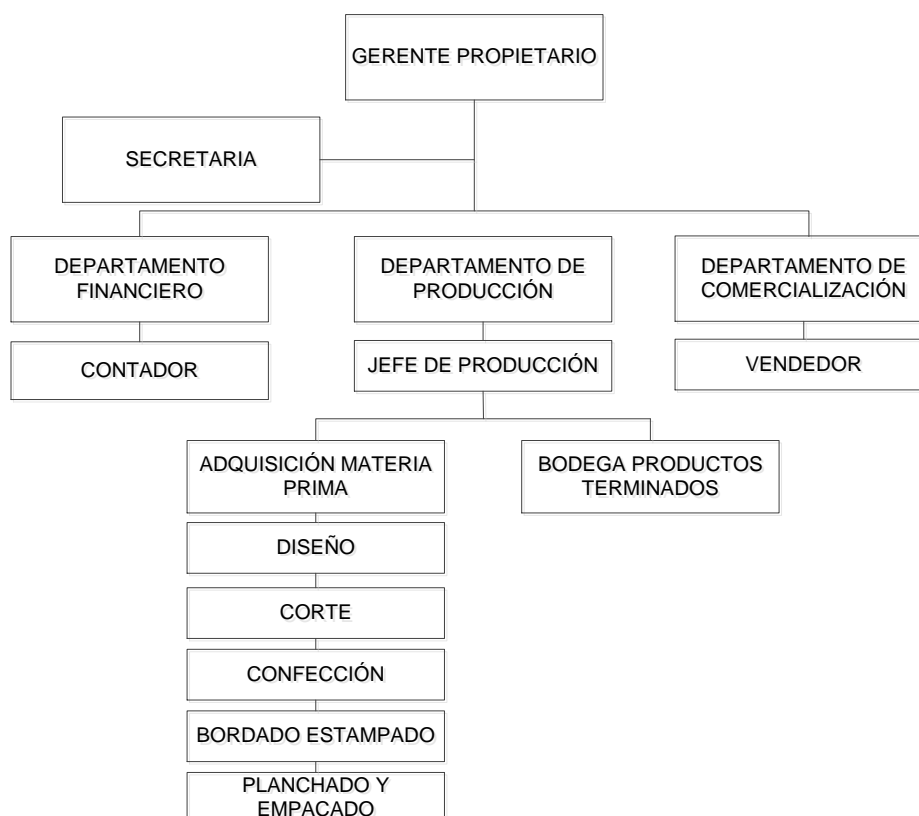
El desarrollo de la propuesta se desplegará en dos partes: La primera parte el aspecto administrativo que hace énfasis en la base filosófica de la empresa a fin de lograr las metas, objetivos planteados; el cumplimiento de las normas legales internas y externas. La segunda parte hará referencia a los aspectos contables financieros, para reconocer, analizar y registrar todas las transacciones competentes al giro de la organización y base para la toma de decisiones.

Esta propuesta contiene información que es producto del análisis de documentos, entrevistas, encuestas y observación a los diferentes miembros que conforman la empresa como a sus clientes, el cumplimiento o no será responsabilidad del gerente.

3.2 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Para toda empresa es importante contar con una adecuada estructura organizacional, en la cual se represente de manera gráfica los niveles jerárquicos, indican la responsabilidad y autoridad de cada unidad, aportando así de manera oportuna al logro de los objetivos y metas propuestas por la empresa, debido a que se elimina la duplicidad de funciones y se establecen canales de comunicación.

Cuadro Nº 31 Organigrama Estructural



3.2.1 Cultura Organizacional

✓ Misión

Somos una empresa, dedica a la confección y comercialización de ropa deportiva y uniformes escolares para satisfacer las necesidades y expectativas de nuestros clientes con productos elaborados con calidad, garantizando cumplimiento en su producción y una atención personalizada

✓ Visión

Para el año 2017 Polos y Bordados Sport, alcanzará solidez y reconocimiento en la confección de sus prendas, apoyado en la calidad, experiencia y excelencia en los procesos productivos y con una fidelidad de los clientes.

✓ Principios y Valores

Cuadro Nº 32 Principios y valores

Calidad
Pasión
Honestidad
Tolerancia
Empatía
Trabajo en Equipo

- Ⓢ **Calidad.-** Procuramos hacer las cosas muy bien, evitamos redundar en procesos y procedimientos, cuidamos los más pequeños detalles, queremos lograr un producto excelente.

- ② **Pasión.-** Crear nuestros productos con la búsqueda de la satisfacción propia y de nuestros clientes. Hacer las cosas con la idea y el sentimiento de lograr el bien cumplido.

- ② **Honestidad.-** Ser transparentes con nuestros clientes y colaboradores, otorgar lo que se ofrece; no prometer si no se puede cumplir lo acordado; un valor que compromete a ser conscientes que lo ofrecido es compromiso y debe cumplirse sin buscar soluciones a medias, ni pretextos para ocultar los errores.

- ② **Tolerancia.-** Respeto a las ideas, creencias o prácticas de los demás cuando son diferentes o contrarias a las propias.

- ② **Empatía.-** Pensar y adecuar nuestros actos buscando la satisfacción del cliente como propia. Ponernos en los zapatos de nuestros clientes y hacer las cosas como deseamos sean hechas para nosotros.

- ② **Trabajo en Equipo.-** Implica la voluntad para promover la máxima colaboración, confianza y comunicación entre todos aquellos que forman la empresa para alcanzar objetivos comunes.

✓ **Políticas**

Políticas Administrativas

- Programar las capacitaciones necesarias para que el personal de la empresa este en constante aprendizaje para mejorar el desempeño de sus funciones logrando eficiencia y calidad en sus actividades.

- Las remuneraciones del personal debe estar basado en los establecidos por la ley, su pago será semanalmente de acuerdo a los informes presentados por el jefe de personal.

- La gerencia establece los canales para crear un ambiente de trabajo armonioso y de identidad empresarial.
- El gerente autorizará y revisará permanente de los desembolsos que se realizan con el fin de vigilar el buen uso de los recursos.
- Elaborar el presupuesto con ayuda del contador y jefe de producción.
- Estar pendiente del normal funcionamiento de los procesos y emitir nuevas políticas o modificarlas en caso de ser necesarias para beneficio de la empresa.
- La gerencia es el líder en el proceso de gestión de excelencia en el área administrativa y operativa de la empresa.
- Liderar el reclutamiento de personal previo análisis de las ofertas de trabajo y perfil de los aspirantes.
- Promover eventos de capacitación periódica con facilitadores externos e internos de desempeño destacado.

Políticas del Departamento Financiero

- El análisis financiero es una herramienta que facilitará la interpretación de la información reflejada en los Estados Financieros, de tal modo que los datos numéricos se conviertan en análisis textuales que faciliten al gerente una visión más amplia de la situación financiera de la misma al final del periodo contable.
- La contadora será la responsable de realizar este trabajo con criterio profesional, la cual tendrá que capacitarse permanentemente para realizar esta interpretación.

- El análisis obtenido producto de los índices financieros, serán entregados conjuntamente con los balances al final del periodo contable o de la fecha que el gerente necesite.
- Para poder realizar una adecuada interpretación de la información contable, se deberá mantener al día y ordenadamente los archivos de los documentos que faciliten su realización.
- El gerente propietario es el responsable de capacitar a la contadora en cuanto a temas que considere fundamentales para obtener un análisis de calidad y eficiente.

Políticas del Departamento de Producción

- La materia prima e insumos de producción se adquirirá a proveedores directos, minimizando la posibilidad de realizar compras a distribuidores.
- Establecer máximos y mínimos en los stocks de materia prima.
- Antes de realizar la compra se analizarán las ofertas y cotizaciones con mínimo de 3 proveedores.
- En caso de pérdida o negligencia en el manejo de la materia prima se descontará al bodeguero.
- La entrega de materia prima y materiales se realiza obligatoriamente previa la elaboración y firma de las órdenes de producción.
- En caso de devoluciones de mercadería a proveedores se debe hacerlo máximo en 24 horas.
- Separar las prendas con falla antes de entregar al bodeguero.

- Las remuneraciones a las obreras se harán en base a los registros asentados en las ordenes de producción, del trabajo realizado por cada una
- El bodeguero es el responsable directo en la realización de inventarios.

Políticas de Comercialización

- Atender de manera cordial y amable al cliente desde que ingresa al local, brindarle la atención que necesite sin distraerse en otras actividades ya que el cliente es importante para nosotros, en lo posible ganarse su confianza otorgándole cualquier información que necesite.
- Por ningún motivo se aceptarán cheques como parte de pago por la adquisición de la mercedaria, solo el gerente propietario es el único autorizado a hacerlo, por ende solo bajo su responsabilidad y autorización se recibirá el cheque.
- En todas las ventas se entregará facturas a los clientes.
- Ofertar prendas de alta calidad a precios razonables y excelencia en atención al cliente.
- La oferta de productos tienen precios diferenciados para ventas al por mayor y menor.

3.3 MANUAL ADMINISTRATIVO

El objetivo del manual administrativo es normar y controlar los procedimientos administrativos de ingreso y salida de personal y resolver conflictos laborales. Una vez detectadas las necesidades, se pondrá en marcha el proceso de selección, que comienza con el análisis de las mismas y el diseño de los instrumentos clave: el puesto de trabajo y el perfil del candidato.

Los manuales nos ayudan a mejorar la comunicación y la coordinación, para registrar y transmitir ordenadamente la información; así como las instrucciones y lineamientos necesarios para el desempeño de las tareas, de cada unidad que existe en la empresa.

3.3.1 Reglamento Interno de Trabajo

El Reglamento Interno de Trabajo constituye para toda entidad, un instrumento normativo que considera aspectos de orden legal, ética profesional y los relacionados con la ejecución del trabajo.

Hoy en día, se hace necesario que todas las personas y entidades cumplan a cabalidad con las leyes y normas vigentes en nuestro país, y mediante la propuesta de Reglamento Interno para la empresa “Polos y Bordados Sport”, se pretende dar cumplimiento a lo establecido por las autoridades laborales a través de Código de Trabajo en los Art. 64, Art. 42 numeral 12) y Art. 45 literal e); los cuales establecen la obligatoriedad de que toda empresa disponga de la normativa legal que regule las relaciones entre el empleador y sus trabajadores.

Es indispensable enfatizar que el Reglamento Interno de Trabajo debe ser presentado ante el Ministerio de Relaciones Laborales para su respectiva aprobación, pues de lo contrario este instrumento normativo no surtirá

efecto en todo lo que perjudiquen a los trabajadores, especialmente en lo que se refiere a sanciones.

REGLAMENTO INTERNO DE TRABAJO EMPRESA “POLOS Y BORDADOS SPORT”

CAPÍTULO I INTRODUCCIÓN

Con la finalidad de establecer una normativa clara y general que sea cumplida por todo el personal que trabaje en la fábrica bajo cualquier modalidad contractual, expide el presente Reglamento Interno como referente básico para guiar las acciones relacionadas con el talento humano de la entidad.

El presente Reglamento Interno cumple con las disposiciones contenidas en el Código de Trabajo, dando mayor observación sobre las relaciones cordiales y armónicas entre empleador y trabajador, de manera que la aceptación y cumplimiento de las normas contenidas en este reglamento, es de carácter obligatorio.

CAPÍTULO II PRELIMINARES

Art.1.- OBJETIVO.- El Reglamento Interno de Trabajo, el empleador, tiene como objetivo normar el desenvolvimiento de las actividades laborales y administrativas entre el empleador y sus trabajadores.

Su actividad económica tiene como objetivo la confección, venta y distribución de ropa deportiva, uniforme de empresas, instituciones escolares, etc. a nivel local y nacional.

Art.2.- CONOCIMIENTO Y DIFUSIÓN.- El desconocimiento de estas disposiciones de este Reglamento no será excusa para su aplicación. Para conocimiento de los trabajadores, el empleador tendrá a disposición de los mismos, por lo menos un ejemplar de este Reglamento en un lugar visible de trabajo, además podrá distribuirse gratuitamente un ejemplar para cada uno de los trabajadores.

Art.3.- REPRESENTACIÓN LEGAL.- La presentación de la empresa la ejercerá el Empleador.

CAPÍTULO III

ÁMBITO DE APLICACIÓN Y RÉGIMEN LEGAL

Art.4.- ÁMBITO DE APLICACIÓN.- El presente Reglamento Interno de Trabajo, regula las relaciones entre el empleador y rige para todos los trabajadores que prestan sus servicios, que en este documento se denominara el empleador, en la Rama Artesanal de Confecciones de Ropa Deportiva y sus operarios que en este Reglamento se denomina trabajadores operarios.

Art.5.- OBLIGATORIEDAD.- El empleador, los empleados y operarios, se sujetaran estrictamente al fiel y cabal cumplimiento de las disposiciones de este Reglamento Interno de Trabajo el mismo que deberá ser obligatoriamente conocido por los trabajadores en general. Su desconocimiento no podrá ser alegado, de ninguna manera, como excusa por cualquiera de los trabajadores.

Art.6.- RECIPROCIDAD.- El empleador, sus empleados y operarios deberán cumplir estrictamente las obligaciones que de manera recíproca se impongan en los contratos que suscriban entre sí.

CAPÍTULO IV DE LOS TRABAJADORES

Art.7.- QUIENES SON TRABAJADORES.- Son trabajadores de la empresa “Polos y Bordados Sport”, todas las personas que prestan sus servicios lícitos y personales, de acuerdo con las leyes laborales, el presente Reglamento Interno de Trabajo y que perciben una remuneración directa de la empresa.

Art.8.- TIPOS DE CONTRATOS QUE EL EMPLEADOR SUSCRIBE CON SUS TRABAJADORES.- Los contratos de trabajo se clasifican en:

- a) Eventuales y Ocasionales de conformidad con la ley.
- b) Prueba, de acuerdo con lo dispuesto en el Art. 15 del código de Trabajo.
- c) Plazo fijo, con su periodo de prueba de 90 días, de acuerdo a lo dispuesto en el inciso segundo del Art. 184 del Código de Trabajo.
- d) Plazo indefinido con una duración mínima de un año, de acuerdo al primer inciso del Art. 14 del Código de Trabajo.
- e) Y lo demás que permita el Código Laboral.

Art.9.-REQUISITOS PARA LA ADMISIÓN DE TRABAJADORES.- El empleador, seleccionará el personal elegido para cubrir sus necesidades para la contratación de los trabajadores, los aspirantes deberán presentar conjuntamente con la solicitud escrita de trabajo los siguientes documentos:

- a) Llenar y firmar la solicitud de empleo con todos los datos que se indica.
- b) Copia de la cédula de ciudadanía y papeleta de votación.
- c) Libreta militar (varones) y certificado de antecedentes personales.
- d) Certificados de estudios.

- e) Certificado de trabajo del último patrono.
- f) Dos certificados de honorabilidad.
- g) Certificado de salud.
- h) Carnet de afiliación al IESS si hubiera sido afiliado.
- i) Dos fotografías actualizadas tamaño carnet.

Art.10.- EFECTOS DE FALSA INFORMACIÓN.- En caso de falsedad al proporcionar los datos anteriores, el empleador podrá separar inmediatamente al operario u empleado que incurra en ella, terminando el contrato de trabajo sin necesidad de aviso previo, de conformidad con el numeral 2do. Del Art.310 del Código de Trabajo.

El aspirante previamente a la contratación deberá someterse al proceso de selección que incluye:

- a) Entrevistas valoradas.
- b) Pruebas de aptitud, capacidad e idoneidad que la empresa estime conveniente.
- c) Pruebas psicológicas, psicométricas de acuerdo a cada posición dentro de la Empresa.

Art.11.- Ningún aspirante a trabajador se considera como tal mientras no haya entregado toda la documentación requerida para ingresar y no suscriba el correspondiente contrato de trabajo, para iniciar su proceso de inducción, luego de la cual, podrá efectivamente laborar con pleno conocimiento de los procesos y funciones a cumplir.

Art.12.- En caso de que un trabajador fuera extranjero, antes de iniciar las labores dentro de la empresa, deberá haber obtenido su correspondiente carnet ocupacional, de acuerdo a los procedimientos que el Ministerio de Relaciones Laborales, exija a la fecha de ingreso, la empresa proporcionara los datos, información y facilidades necesarias.

CAPÍTULO V REMUNERACIONES

Art.13.- REMUNERACIONES.- Las remuneraciones serán establecidas de acuerdo a las capacidades y responsabilidad de las funciones que cumplan los trabajadores, respetando las disposiciones que las leyes o disposiciones legales directamente sobre la materia.

El empleador cancelara a sus trabajadores la remuneración convenida en el contrato individual de trabajo y sus incrementos dispuestos por la ley o voluntariamente concebidos por el empleador, los cuales pagados en su mensualidad y de manera puntual.

Las remuneraciones por ningún motivo serán inferiores a los mínimos legales.

CAPÍTULO VI DE LAS JORNADAS, HORARIO DE ASISTENCIA AL TRABAJO

Art.14.- JORNADA DIARIA.- Los operarios y empleados, cumplirán sus labores en la jornada ordinaria máxima, establecida en los artículos 47 y 302 del Código de Trabajo, de lunes a viernes en el horario de 08H00 a 13H00 y 14H00 a 17H00, que las cumplirán en su sitio de trabajo.

Ningún operario o empleado podrá ingresar al trabajo pasada la hora de entrada, sin previo permiso del Jefe de Producción o de quién lo subrogue o que para el efecto haga sus veces.

Art.15.- HORARIO DE TRABAJO.- Todos los operarios y empleados del Empleador, se comprometen a laborar cumpliendo de manera estricta con el horario fijado por el empleador, para que las actividades se desarrollen normalmente y sin ninguna clase de interrupciones, los trabajadores

deberán acudir puntualmente a sus puestos de trabajo de acuerdo a las siguientes disposiciones:

- a) La jornada máxima de trabajo será de ocho horas diarias, de manera que no exceda de cuarenta horas semanales, salvo disposición de la Ley en contrario.
- b) El Empleador se reserva el derecho de acordar con el personal, en forma parcial o total, el trabajo en horas extraordinarias cuando las necesidades productivas de la misma así lo exijan. Ningún trabajador podrá laborar horas extraordinarias o suplementarias sin previa autorización otorgada por su jefe de departamento o gerencia general, el pago de estas horas se harán con el recargo de ley.
- c) Cuando por razones de fuerza mayor, tales como, daño en la maquinaria, escasez o falta de materia prima, etc... se interrumpe el trabajo, el Empleador se reserva el derecho de recuperar el tiempo perdido mediante horas suplementarias al amparo del Art.60 del Código de Trabajo.

Art.16.- ASISTENCIA.- El control de asistencia se efectuara mediante el uso de reloj marcador en el que se registrará, en tarjeta individual la hora de entrada y salida del trabajador. Este control podrá llevarse también en cualquier otra forma que el Empleador crea conveniente hacerlo.

Art.17.- PUNTUALIDAD.- Todos los operarios y empleados, deberán asistir con puntualidad a realizar sus labores diarias de acuerdo a los horarios establecidos, prestándose además para ello y durante la jornada, mutua cooperación para el mejor cumplimiento de sus labores y obligaciones.

Art.18.- HORA DE INGRESO.- Los trabajadores tienen la obligación de concurrir al lugar de trabajo 5 minutos antes de la hora de ingreso, con el objeto de alistar su puesto de trabajo y/o cambiarse de ropa, llegar a su sección de trabajo e iniciar sus labores a la hora indicada; el trabajador

tiene 5 minutos de gracia justificadamente para llegar a su lugar de trabajo.

El hecho de llegar al trabajo con retraso de más de 5 minutos a la hora de ingreso, se considera falta de puntualidad. Toda falta se sancionara, previa averiguación del hecho.

Art.19.- DESCANSOS OBLIGATORIOS.- Serán días de descanso obligatorio los establecidos en el Código de Trabajo, así como las que disponga el Gobierno Nacional, mediante leyes o decretos, sujetándose los trabajadores y funcionarios del Empleador a su recuperación en caso de hacerlo así ordenada la disposición legal o gubernamental.

En caso de requerirse el trabajo en días de descanso, el empleador acordara con los trabajadores que deban laborar según las necesidades del Empleador reconociendo los recargos de Ley.

Art.20.- Para efectos del presente Reglamento Interno de Trabajo se considera permiso a la licencia concedida por un funcionario competente del Empleador por causas justificadas y que ha sido solicitado por el trabajador en forma anticipada y oportuna. El Empleador otorgara permisos, a sus trabajadores en atención a lo dispuesto en el Código de Trabajo, según los procedimientos establecidos o que estableciere el Empleador.

Art.21.- Toda falta injustificada al trabajo será sancionada según el primer inciso del Art.54 del Código de Trabajo, que estipula lo siguiente:

- a) El trabajador que faltare injustificadamente a media jornada continua de trabajo en el curso de la semana, tendrá derecho a la remuneración de sus días y el trabajador que faltare injustificadamente a una jornada completa de su trabajo en la semana, solo tendrá derecho a la remuneración de cinco jornadas.

Art.22.- La solicitud de permiso para faltar al trabajo, debe ser solicitada por el trabajador por escrito con un día de anticipación por lo menos, al jefe del departamento en que labora, quien lo aprobara o negará. Se exceptúa de esta disposición los casos de fuerza mayor que no puede ser previsto. El permiso será concedido solamente si la causa es justificable o debidamente probado por el trabajador.

Art.23.- Son causas para conceder un permiso o para justificar una falta:

- a) Enfermedad común del trabajador, incluyéndose en este cualquier accidente que haya sufrido fuera del trabajo y por motivos ajenos a este, por el tiempo que prescriba el departamento médico del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social o una entidad medica afiliada al empleador.
- b) Calamidad doméstica.
- c) Permiso para que el trabajador reciba atención médica en el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social incluyendo el tiempo necesario para tomas de muestras para exámenes u otras similares.
- d) Permiso para que atienda requerimientos, notificaciones u otras citaciones judiciales.
- e) Por accidente de trabajo sufrido por el trabajador, por el tiempo necesario para su recuperación según certificados del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social.

La ausencia al trabajo se justificará mediante la presentación de un certificado médico otorgado por el facultativo especialista tratante y el correspondiente certificado de hospitalización.

Todas las causas señaladas en este artículo constituyen para permisos o faltas que den lugar al pago de sueldo o salario completo por el periodo de ausencia siempre y cuando no los asuma el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social.

Las faltas de asistencia pueden ser justificadas e injustificadas.

Art.24.- Falta justificada es cuando está fundamentado en un motivo válido según la ley o el presente Reglamento Interno de Trabajo o respaldada por prueba justificada, las demás son injustificadas.

Art.25.- Las faltas justificadas no darán a ningún descuento de la remuneración del trabajador, pero no se pagarán los beneficios adicionales que son inherentes al día de trabajo como transporte, alimentación, etc.

Art.26.- Las faltas injustificadas darán lugar a los descuentos señalados en el Art.54 del Código de Trabajo, sin perjuicio de aplicar, de darse el caso, la disposición contenida en el numeral 1 del Art.172 del Código de Trabajo que establece el empleador dará por terminado el contrato de trabajo, previo visto bueno en los siguientes casos.

a) Por faltas repetidas e injustificadas de puntualidad o asistencia al trabajo o por abandono de este por un tiempo mayor de 3 días consecutivos, sin causa justa y siempre que dichas causales se hayan producido dentro de un periodo mensual de labor.

CAPÍTULO VII DE LAS VACACIONES

Art.27.- El procedimiento para el manejo de las vacaciones será el siguiente:

a) Basado en el Art. 69 del Código de Trabajo, todo trabajador tiene derecho de gozar sus vacaciones una vez cumplido un año de labores. El lapso de 15 días corridos.

- b) Cuando sea difícil remplazar al trabajador y los casos determinados en el Art. 74 del Código de Trabajo el empleador podrá negar la vacación en un año para acumularle a la del año siguiente.
- c) Los días de vacación no podrán ser usados como reposición a una falta injustificada.

CAPÍTULO VIII DE LAS FALTAS

Art.28.-CLASIFICACIÓN.- Las faltas para efectos de este Reglamento Interno se clasifican en:

- a) Faltas leves
- b) Faltas grave

Art.29.- DE LAS FALTAS LEVES.- Se consideran faltas leves.

- a) Atrasos de hasta 5 minutos y máximo 3 veces en un periodo mensual de labor, el trabajador tiene 5 minutos de tiempo de gracia para llegar a su lugar de trabajo, luego del horario de entrada.
- b) Falta de aseo personal.
- c) Ofensa e irrespeto en el trato con sus compañeros.
- d) Dejar ropa u objetos personales fuera de los sitios indicados.
- e) Dejar basura de cualquier índole en el suelo o fuera de los lugares destinados para depositarlos, así como dejar desordenado o sucio el puesto de trabajo al terminar la jornada.
- f) Hacer colectas en el local de la empleadora, durante las horas laborales o fuera de él, salvo permiso del empleador.
- g) Arrogarse atribuciones o funciones que no le competen.
- h) Permanecer por un tiempo superior establecido en el horario, en la toma de alimentos.

Art.30.- DE LAS FALTAS GRAVES.- Se consideran faltas graves:

- a) Falsear datos en la documentación exigida para ser contratado por el empleador.
- b) Alterar, adulterar o falsificar datos o información en los partes o informes de trabajo, certificados médicos o documentos de justificación o de descargo.
- c) Hurtar o robar objetos pertenecientes a los trabajadores o funcionarios de la empresa o ser autor, cómplice o encubridor de cualquier delito tipificado en el ordenamiento jurídico ecuatoriano.
- d) Sacar fraudulentamente materiales, herramientas, equipos o cualquier otro bien perteneciente al empleador.
- e) Permanecer en el interior de la oficina o de las instalaciones del empleador en horas distintas a las de la jornada de trabajo, sin autorización expresa o causa justa para ella.
- f) Desaparecer, inutilizar, destrozar o causar voluntariamente desperfectos en los productos que confecciona la empresa, útiles, herramientas, edificios, enseres y documentos del empleador o contribuir a ello por negligencia u omisión.
- g) Acudir al trabajo en estado de embriaguez o ingerir bebidas alcohólicas durante o fuera de las horas de trabajo en la oficina.

CAPÍTULO IX

SANCIONES

Art.31.- El incumplimiento por parte del funcionario, operario o empleado de las normas legales, contractuales o reglamentarias, se sancionará de acuerdo a la siguiente escala:

Art.32.- SANCIONES POR FALTAS LEVES.- Ante el cometimiento de faltas leves se aplican las siguientes sanciones:

- a) Amonestación verbal.
- b) Amonestación escrita.
- c) Multa de hasta el 10% de la remuneración diaria del trabajador.
- d) Terminación de las relaciones laborales mediante Visto Bueno.

Art.33.- Se sancionará con amonestación verbal:

- a) El atraso personal, siempre que no exceda de diez minutos después del margen de gracia de cinco minutos y no constituya reincidencia en un periodo mensual de labor.
- b) El incumplimiento del trabajo encomendado siempre que no sea en forma reiterada o que constituya una falta u omisión más grave.

Art.34.- Serán causa para dar por terminadas las relaciones laborales, previo Visto Bueno por parte de la inspección de Trabajo.

- a) Faltas repetidas de puntualidad por más de nueve veces en un mismo mes de labor y reincidencia de multas y por otras sanciones por esta causa.
- b) El abandono injustificado del trabajo por más de 3 días consecutivos.
- c) La indisciplina y desobediencia grave de las disposiciones de este Reglamento.
- d) La presentación de documentos falsos en la solicitud de empleo.
- e) Causar daños con intención de perjudicar a la empleadora, sea cual fuese el monto del daño causado por negligencia.
- f) Sustraerse o disponer en provecho propio de mercadería, títulos, dineros, valores materiales y más bienes del Empleador.
- g) Provocar daños de maquinaria al utilizarlos sin autorización y fuera de las horas laborales.
- h) Revelar información confidencial del Empleador.

CAPÍTULO X

SEGURIDAD E HIGIENE

Art.35.- En cada área de trabajo, los operarios deben hacer uso de la vestimenta adecuada para las actividades que presenten riesgos para la salud o la integridad física del operario, debiendo utilizarse la ropa y equipo de protección que el Empleador proporcione tales como: guantes, mascarillas, mandiles, herramientas manuales y equipos, los mismos que están bajo su responsabilidad y cuidado, de no hacerlo se descontará los valores por los daños.

Art.36.- EL Empleador tiene el derecho de exigir periódicamente exámenes médicos a sus operarios y empleados con la finalidad de precautelar la salud de los mismos para evitar se propaguen epidemias o enfermedades contagiosas o para atenuar posibles riesgos a la salud de los trabajadores en general, esto siempre y cuando no afecte la integridad del operario o empleado.

Art.37.- Todos los operarios deberán mantener un adecuado aseo personal, que permita mantener un buen ambiente en las áreas de trabajo. Es obligación de los operarios dar el correcto uso a las instalaciones sanitarias, así como mantenerlas en óptimas condiciones de limpieza e higiene y además deberán mantener limpia y ordenada su área de trabajo.

CAPÍTULO XI

OBLIGACIONES DE LOS OPERARIOS Y APRENDICES

Art.38.- Son obligaciones de los operarios y aprendices, además de las constantes en el Art.45 del Código de Trabajo, las siguientes

a) Guardar consideración a sus superiores y compañeros de trabajo.

- b) Cuidar de su propia seguridad y la de sus compañeros cumpliendo con las normas de seguridad que mantiene la Empleadora.
- c) Decir la verdad en toda ocasión.
- d) Cumplir y obedecer las órdenes impartidas por los jefes inmediatos y superiores.
- e) Guardar buena conducta en todo sentido respetando las normas de la moral y la disciplina.
- f) Permanecer durante la jornada de trabajo en el sitio o lugar donde deba desempeñarle.

CAPÍTULO XII

PROHIBICIONES A LOS OPERARIOS Y APRENDICES

Art.39.- Son prohibiciones a más de las constantes en el Art.46 del Código de trabajo, las siguientes:

- a) Intervenir en actividades políticas o religiosas dentro de las dependencias de la Empleadora.
- b) Revelar secretos técnicos, contables o información confidencial de la Empleadora.
- c) Dormir durante las horas de trabajo.
- d) Adoptar actitudes de desafío o resistencia o preferir expresiones groseras a sus jefes o compañeros de trabajo o reñir con ellos.
- e) Causar daños o destrozos a los bienes de la Empleadora, sustraerse o disponerse de mercaderías, útiles, herramientas, facturas, cheques, dinero, documentación, etc.
- f) Ingerir alimentos en los lugares de trabajo.

CAPÍTULO XIII

DE LAS OBLIGACIONES Y PROHIBICIONES DEL EMPLEADOR

Art.40.- Son obligaciones del Empleador las previstas en el Art.42 del Código de Trabajo y además:

- a) Sujetarse al presente Reglamento.
- b) Pagar los salarios y sueldos puntualmente en el lugar de trabajo.
- c) Enviar con oportunidad las planillas de aportes personales y patronales al IESS.
- d) Afiliar al IESS a sus trabajadores y enviar a tiempo los avisos de entrada, salida, enfermedad y accidente de trabajo.
- e) Proporcionar a su personal los medios y elementos necesarios para la ejecución de su trabajo.

Art.41.- Son prohibiciones del Empleador, las establecidas en el Art.44 del Código de Trabajo y las demás establecidas en la ley.

CAPÍTULO XIV

DISPOSICIONES ESPECIALES

Art.42.- El trabajador que no rinda en su labor un promedio igual o semejante al de sus compañeros de trabajo de conformidad a los indicadores de gestión definidos y conocidos por cada trabajador será requerido para que mejore su actividad y de no hacerlo, se pedirá el Visto Bueno para dar por terminado la relación laboral existente de conformidad con el numeral del Art. 172 del Código de Trabajo competente. Debe incorporarse en la parte pertinente a la terminación de las Relaciones Laborales.

CAPÍTULO XV

DISPOSICIONES FINALES

Art.43.- En todo lo no previsto en este reglamento, se estará a lo dispuesto en el Código de Trabajo y más Leyes y Reglamentos pertinentes.

Art.44.- Este reglamento estará en vigencia a partir de la fecha de su aprobación por parte de las Autoridades del Trabajo y el Empleador lo exhibirá en un sitio visible del local de trabajo para conocimiento de sus operarios y empleados.


Art.45.- El trabajador antes de recibir su liquidación por la terminación de su relación laboral, deberá entregar por inventario, equipos, materiales, partes, manuales e implementos y en general todos los bienes y valores que han estado bajo su custodia.

Art.46.- El presente Reglamento podrá ser reformado en cualquier momento por la Empresa con la aprobación de las Autoridades del Trabajo

3.4 MANUAL DE FUNCIONES


El manual de funciones tiene como objeto delimitar, determinar, normar y controlar las funciones, tareas, responsabilidades, de orden jerárquico para el normal desenvolvimiento de las actividades

Cuadro N° 33 Ficha de Gerencia

		EMPRESA "POLOS Y BORDADOS SPORT"	
NIVEL: ADMINISTRATIVO		AREA: ADMINISTRATIVA	
PUESTO: GERENTE		SUPERVISADO POR:	
COORDINA	Departamento de contabilidad, secretaria, producción		
NATURALEZA DEL CARGO	Al nivel gerencial le corresponde cumplir y hacer cumplir las políticas fijadas por la empresa, en coordinación con los diferentes departamentos.		
<p>OBJETIVO: Es el encargado de: dirigir, organizar, controlar y planificar el curso operacional de la empresa, Tomar las decisiones importantes, avalar los proyectos, estrategias y alternativas de acción para el crecimiento de la empresa. Para poder ejercer sus funciones, podrá delegar a los jefes departamentales la autoridad más no la responsabilidad.</p>			
<p>FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Coordinar la formulación de estrategias de la empresa con la participación del personal. ✓ Formular las políticas de la empresa en su gestión y hacer cumplir las mismas. ✓ Supervisar el cumplimiento de los planes y programas. ✓ Efectuar el seguimiento y control de los objetivos planteados. ✓ Cumplir y hacer cumplir los manuales, reglamentos, funciones, procedimientos y disposiciones existentes en la fábrica. ✓ Planificar y ejecutar actividades que aporten a la motivación y capacitación del personal. ✓ Realizar los contratos sean estos para la contratación del personal o los realizados con los clientes y proveedores. ✓ Cumplir con las leyes laborales, contables y tributarias vigentes en el país. ✓ Establecer la remuneración del personal de la fábrica y su forma de pago 			
<p>PERFIL DEL CARGO</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Educación: Superior. ✓ Título: Contador Auditor / Administrador. ✓ Experiencia previa requerida: mínimo 2 años, área contable/ financiera. ✓ Edad: De 24 años y máxima 38 años. <p>COMPETENCIAS</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Capacidad de liderazgo. ✓ Orientación al cumplimiento de tareas. ✓ Buena comunicación. ✓ Buenas relaciones interpersonales y públicas. ✓ Conocimientos de herramientas informáticas. ✓ Cumplir los demás deberes por su naturaleza le correspondan. <p>SUELDO</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ 800,00 Dólares, más beneficios de ley 			


Elaborado por: Las Autoras

Cuadro N° 34 Ficha de Secretaria

		EMPRESA "POLOS Y BORDADOS SPORT"	
NIVEL: ADMINISTRATIVO		ÁREA: ADMINISTRATIVA	
PUESTO: SECRETARIA		SUPERVISADO POR: GERENTE	
COORDINA	Departamento de Contabilidad		
NATURALEZA DEL CARGO	A la secretaria le corresponde brindar asistencia administrativa a la Gerencia y a los departamentos de producción y comercialización, para facilitar el desarrollo de las actividades de la empresa.		
OBJETIVO: La Secretaria se encargara de la recepción de llamadas, control de asistencia del personal, e informes de actividades.			
<p>FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Apoyar y controlar la asistencia diaria y puntual de los empleados y operarios de la empresa. ✓ Recibir, ingresar, distribuir y controlar la correspondencia que salga de la empresa o llegue a la misma. ✓ Tener una guía actualizada de los proveedores. ✓ Responsable del fondo de caja chica. ✓ Informar diariamente sobre actividades cumplidas, no cumplidas, como también variaciones realizadas, señalando el motivo por el cual se tomó esa determinación. ✓ Realiza la actividad de recepción del efectivo y demás finanzas que se encuentran a su cargo. ✓ Verificar que la documentación esté en orden, actualizada y completa. ✓ Llevar un control diario de los cheques girados, mediante una revisión que detalle los cheques cobrados. ✓ Atención de llamadas telefónicas. 			
<p>PERFIL DEL CARGO</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Bachiller en Secretariado o carreras afines ✓ Tener mínimo 6 meses en puestos afines, ✓ Tener conocimientos en el manejo de paquetes utilitarios; Windows y Microsoft Office <p>COMPETENCIAS</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Buena presencia. ✓ Ordenada, ✓ Redacción de Informes ✓ Excelentes relaciones interpersonales. <p>SUELDO</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Sueldo básico más beneficios de ley 			


Elaborado por: Las Autoras

Cuadro Nº 35 Ficha del Contador

		EMPRESA "POLOS Y BORDADOS SPORT"	
NIVEL: ADMINISTRATIVO		SUPERVISADO POR: GERENTE	
PUESTO: CONTADOR		ÁREA: ADMINISTRATIVA FINANCIERA	
COORDINA:	Departamento de Financiero		
NATURALEZA DEL CARGO	Al contador le corresponde el registro y sistematización de la información financiera que se origina del movimiento económico, así también emitir los informes y estados financieros.		
OBJETIVO: .El contador es el encargado de dirigir el área financiera de la empresa, basados en las normas contables y tributarias vigentes, además debe dar la información necesaria al gerente propietario para la toma de decisiones en cuanto a aspectos económicos			
FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES			
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Participar y coordinar en la elaboración de estados financiero ✓ Dirigir la elaboración de la contabilidad de la empresa. ✓ Preparar información financiera de la empresa con el visto bueno del gerente. ✓ Revisar las conciliaciones bancarias. ✓ Mantener la contabilidad de la empresa de manera organizada y actualizada. ✓ Supervisar que la información contable sea archivada de manera correcta y ordenada. ✓ Realizar las declaraciones y trámites solicitados por el Servicio de Rentas Internas y otros organismos de control. ✓ Evaluar y establecer los costos de producción. ✓ Revisar los roles de pago del personal de la empresa. ✓ Realizar los pagos de las aportaciones al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social. 			
PERFIL DEL CARGO			
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Educación formal: Superior ✓ Título en Contabilidad y Auditoría. ✓ Experiencia mínima de 2 años ✓ Manejo de paquetes contables. ✓ Edad máxima 35 años. 			
COMPETENCIAS			
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Calidad del trabajo ✓ Orientación al cumplimiento de tareas. ✓ Buenas relaciones interpersonales y públicas. ✓ Compromiso. ✓ Ética profesional. ✓ Habilidad para realizar análisis financieros 			
SUELDO			
<ul style="list-style-type: none"> ✓ 400,00 Dólares 			


Elaborado por: Las Autoras

Cuadro N° 36 Ficha de Jefe de Producción

		EMPRESA “POLOS Y BORDADOS SPORT”	
NIVEL: ADMINISTRATIVO		ÁREA: PRODUCCIÓN	
PUESTO: JEFE/A DE PRODUCCIÓN		SUPERVISADO POR: GERENTE	
COORDINA	Departamento de Contabilidad Supervisa: operarios		
NATURALEZA DEL CARGO	Planificación, Control y seguimiento del plan de calidad de la producción.		
<p>OBJETIVO: El jefe/a de producción se encarga de la planificación, organización y control de la producción a través de la utilización de la mano de obra, materiales y tecnología que cuenta la empresa.</p>			
<p>FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Establecer un plan de trabajo del departamento de producción. ✓ Llevar un registro de tiempos de la producción de las prendas. ✓ Llevar un control de los materiales e insumos utilizados en la confección de las prendas. ✓ Revisar que los materiales entregados por los proveedores cumplan con los solicitados por la empresa. ✓ Informar sobre las devoluciones de mercadería a los proveedores por insumos y materiales defectuosos. ✓ Realizar las órdenes de producción. ✓ Realizar la orden de adquisición de la materia prima e insumos de acuerdo a las necesidades de la empresa. ✓ Entregar los materiales e insumos necesarios para la confección de las prendas. ✓ Controlar la calidad de los productos en el proceso de producción. ✓ Entregar los productos terminados al bodeguero. 			
<p>PERFIL DEL CARGO</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Educación formal: Superior o Especial ✓ Título diseño de modas o técnico/a en procesos de producción ✓ Experiencia mínima de 1 año ✓ Edad máxima 35 años <p>COMPETENCIAS</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Manejo de maquinaria. ✓ Conocimientos de calidad de la tela y en manejo de inventarios de la materia prima e insumos. ✓ Ser dinámico y fomentar el trabajo en equipo. ✓ Capacidad para fortalecer líneas de comunicación y promover un adecuado ambiente laboral. <p>SUELDO</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ 400,00 Dólares más beneficios de ley 			


Elaborado por: Las Autoras

Cuadro Nº 37 Ficha de Operarias de Confección

		EMPRESA "POLOS Y BORDADOS SPORT"	
NIVEL: ADMINISTRATIVO		ÁREA: PRODUCCIÓN	
PUESTO: OPERARIAS/OS DE CONFECCIÓN		SUPERVISADO POR: JEFE DE PRODUCCIÓN	
COORDINA	Jefe de producción		
NATURALEZA DEL CARGO	Transformación de la materia prima en producto terminado según orden de pedido y orden de producción		
OBJETIVO: Es el personal que se encarga de la confección de las prendas de vestir mediante la utilización de la maquinaria existe en la empresa basando su trabajo en la calidad.			
<p>FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Cumplir con las disposiciones existentes en la empresa. ✓ Recibir y contar las piezas de las prendas a confeccionar para dar aviso inmediato al jefe de área en caso de no estar completas. ✓ Realizar las tareas designadas por el jefe de producción de acuerdo al nivel de conocimiento en la confección. ✓ Solicitar oportunamente los materiales que necesite para el desempeño de sus actividades. ✓ Realizar una limpieza permanente de la maquinaria que está bajo su responsabilidad. ✓ Usar de manera adecuada los insumos y materiales en la confección de las prendas. ✓ Revisar que las prendas estén en perfecto estado y de acuerdo al pedido. 			
<p>PERFIL DEL CARGO</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Educación formal: Estudios Básicos ✓ Título Maestra en Corte y Confección ✓ Experiencia mínima de 6 meses <p>COMPETENCIAS</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Orientación al cumplimiento de tareas. ✓ Conocimientos básicos en confección de ropa deportiva. ✓ Iniciativa y creatividad para la solución de problemas. ✓ Ser amigable y fomentar el trabajo en equipo. <p>SUELDO</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Sueldo básico más beneficios de ley 			


Elaborado por: Las Autoras

Cuadro N° 38 Ficha de Operarios de Planchado y Empacado

		EMPRESA “POLOS Y BORDADOS SPORT”	
NIVEL: ADMINISTRATIVO		ÁREA: PRODUCCIÓN	
PUESTO: OPERARIAS/OS PLANCHADO Y EMPACADO		SUPERVISADO POR: JEFE DE PRODUCCIÓN	
COORDINA	Jefe de producción		
NATURALEZA DEL CARGO	Identificar el perfecto estado del producto terminado, planchar y dar acabados a las prendas		
OBJETIVO: El personal tiene que verificar que las prendas estén en perfecto estado para garantizar que el producto cumple con la calidad que ofrece la empresa a sus clientes.			
FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES			
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Revisar que la prenda este en perfecto estado sin fallas, sin manchas con las costuras bien realizadas y con los mejores acabados. ✓ Ordenar las prendas de acuerdo a las tallas y conforme a las combinaciones establecidas en la orden de pedido. ✓ Cortar los hilos y en caso de encontrar fallas buscar los correctivos pertinentes e informar al jefe del área. ✓ Colocar los botones, etiquetas y realizar el planchado, doblado y empacado del producto. ✓ Entregar los productos para ingresar a bodega. 			
PERFIL DEL CARGO			
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Educación Estudios básicos ✓ Experiencia no indispensable ✓ Título en Corte y Confección 			
COMPETENCIAS			
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Capacidad para poder detectar que las prendas esté en perfecto estado. ✓ Habilidad manual para planchar y empacar las prendas. ✓ Tener iniciativa para solucionar problemas. 			
SUELDO			
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Sueldo básico más beneficios de ley 			


Elaborado por: Las Autoras

Cuadro N° 39 Ficha del Estampador

		EMPRESA "POLOS Y BORDADOS SPORT"	
NIVEL: ADMINISTRATIVO		ÁREA: PRODUCCIÓN	
PUESTO: ESTAMPADOR		SUPERVISADO POR: JEFE DE PRODUCCIÓN	
COORDINA	Jefe de producción y operarios de confección		
NATURALEZA DEL CARGO	Realizar el diseño de modelos para las prendas de acuerdo a requerimientos del cliente en pedidos directos, y crear y presentar diseños periódicamente para mantener innovado el stock de prendas.		
OBJETIVO: Se encargará del diseño de prendas y estampados para la confección.			
<p>FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Diseñar los modelos de estampados para las prendas. ✓ Recuperar marcos para los estampados. ✓ Revelar los diseños en sus respectivas mallas. ✓ Clasificar las prendas a estampar ✓ Estampar las prendas ✓ Coordinar con el jefe de producción el diseño de los modelos para los pedidos 			
<p>PERFIL DEL CARGO</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Educación Superior. ✓ Experiencia mínimo 6 meses. ✓ Título en Diseño Gráfico o Diseño de Modas. <p>COMPETENCIAS</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Creatividad en diseños ✓ Capacidad de organización ✓ Fomentar el trabajo en equipo <p>SUELDO</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Sueldo básico más beneficios de ley 			


Elaborado por: Las Autoras

Cuadro N° 40 Ficha del Cortador

		EMPRESA "POLOS Y BORDADOS SPORT"
NIVEL: ADMINISTRATIVO	ÁREA: PRODUCCIÓN	
PUESTO: CORTADOR	SUPERVISADO POR: JEFE DE PRODUCCIÓN	
COORDINA	Jefe de producción y operarios de confección	
NATURALEZA DEL CARGO	Seguir los esquemas de diseños, patrones y moldes, aplicando procedimientos y normas de la empresa	
OBJETIVO: Persona encargada en realizar los trazos y cortes de los modelos que se van a producir dando inicio a la calidad de producción.		
<p>FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Vigilar el correcto procedimiento en el corte. ✓ Distribuir oportuna y ágilmente de cortes al área de confección. ✓ Aprovechar al máximo la tela evitando gran cantidad de desperdicio. ✓ Realizar hoja de producción de prendas de acuerdo a los cortes. ✓ Realizar programas de corte diarios. ✓ Solicitar la tela necesaria a bodega para el corte de la confección de las prendas. 		
<p>PERFIL DEL CARGO</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Educación Básica. ✓ Experiencia mínima de 1 año en labores operativas de corte y confección. ✓ Tener conocimientos en manejo de maquinaria industrial para corte. ✓ Título de bachiller técnico en Industria de la confección. <p>COMPETENCIAS</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Alta capacidad de organización y control del uso de materia prima. ✓ Demostrar un total compromiso con los objetivos de la empresa. ✓ Orientación al cumplimiento de tareas. ✓ Trabajo en equipo <p>SUELDO</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Sueldo básico más beneficios de ley 		

Elaborado por: Las Autoras

Cuadro N° 41 Ficha del Vendedor

		EMPRESA "POLOS Y BORDADOS SPORT"	
NIVEL: ADMINISTRATIVO		ÁREA: PRODUCCIÓN	
PUESTO: VENDEDOR		SUPERVISADO POR: GERENCIA	
COORDINA		Jefe de producción y contador	
NATURALEZA DEL CARGO		Presentar las mercaderías a clientes mayoristas y minoristas para alcanzar alta satisfacción en el cliente.	
OBJETIVO: Realizar una gestión de ventas de los productos de forma efectiva que permita alcanzar las metas en cuanto a ventas establecidas por gerencia.			
<p>FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Atender con esmero todas las inquietudes de los clientes. ✓ Llevar de forma coordinada y adecuada el control de ventas. ✓ Ejecutar las demás funciones que en el ámbito de su competencia le asigne el gerente ✓ Proporcionar información de todos los servicios que la empresa ofrece. ✓ Realizar permanentemente un sondeo de precios y condiciones de la competencia ✓ Mantener actualizada la lista de precios de venta al público ✓ Manejar la cartera de clientes. ✓ Realizar reportes de ingresos y cierres de caja diariamente. ✓ Realizar informes para entregar al gerente sobre los productos que se están agotando y cuáles necesitan los clientes 			
<p>PERFIL DEL CARGO</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Educación: Estudios superiores en Marketing y Ventas, carreras afines ✓ Experiencia requerida: 1 año en el área de ventas ✓ Edad mínima 26 años; edad máxima 32 años. <p>COMPETENCIAS</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Calidad del trabajo ✓ Orientación al cumplimiento de tareas. ✓ Buenas relaciones interpersonales y públicas. ✓ Ética profesional. ✓ Dinámico ✓ Buena redacción y ortografía ✓ Capacidad de negociación <p>SUELDO</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Sueldo básico más beneficios de ley 			

Elaborado por: Las Autoras

3.5 MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

El objetivo del manual de procedimientos permite determinar, guiar, todos los pasos a seguir hasta culminar con un objetivo.

Esta herramienta debe ser aplicada de manera eficiente por todo el personal que trabaja en la entidad y deberá ser actualizado de acuerdo a las necesidades de la fábrica.

3.5.1 Adquisición de materia prima

OBJETIVO

Mantener un control adecuado de adquisiciones de materia prima que realice la empresa, mediante requerimientos, autorizaciones y documentos de respaldo

POLÍTICAS

- Toda adquisición será destinado estrictamente para las actividades de la empresa, deberá estar sustentado con el respectivo requerimiento de compra, en el cual constarán de manera obligatoria las firmas de quien elabora, quien revisa y quien autoriza.
- El Gerente será la persona que se encargará de gestionar las negociaciones de la adquisición de materia prima.
- Para adquisiciones de materia prima, la erogación será realizado por el Gerente y los fondos serán mediante cheque firmado por Gerente y Contador conjuntamente.

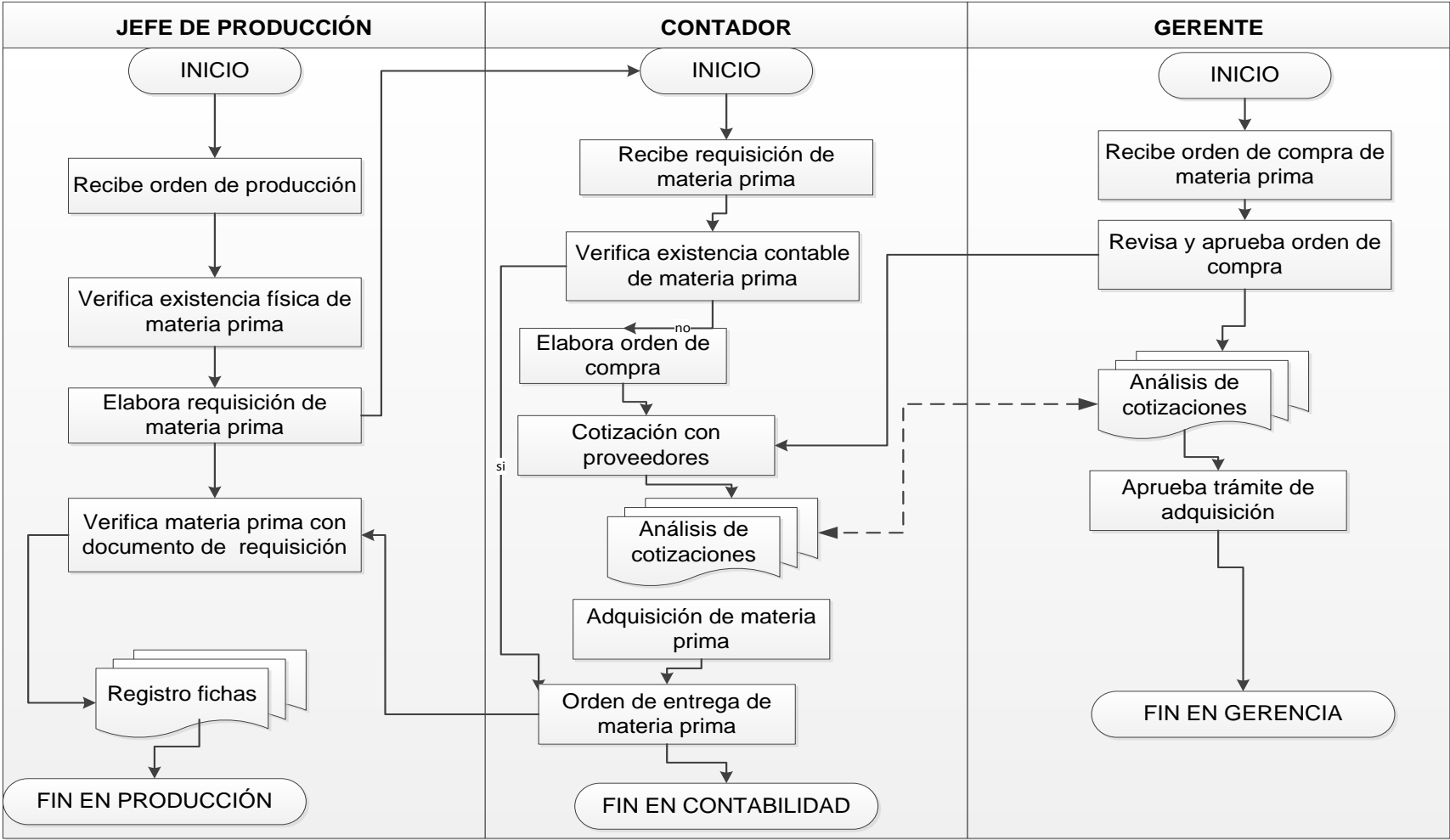
Cuadro Nº 42 Adquisición de materia prima

PROCEDIMIENTOS ADQUISICIÓN MATERIA PRIMA	
RESPONSABLE	ACCIÓN
JEFE DE PRODUCCIÓN	<p>Determinar la necesidad de compra de materia prima en base al límite de las existencias</p> <p>Elabora las órdenes de requisición en original y copia</p> <p>La orden de requisición original se envía al Gerente para que la revise y autorice dicha adquisición, para ello sumillará y pondrá la fecha de aprobación.</p> <p>La copia de la orden queda en el archivo del jefe de producción</p>
GERENTE	<p>Si existe la aprobación de la compra de materia prima, el Gerente gestionará las negociaciones.</p> <p>Las compras de crédito son realizadas a través de convenios con los proveedores, legalizadas con las firmas del gerente en los plazos y condiciones especificados en las facturas.</p>
CONTADOR	<p>El Contador emite la orden de compra de materia prima en original y dos copias, el original se le entrega al proveedor, la primera copia al auxiliar contable y la segunda copia al Contador/a.</p> <p>El contador/a procede a la emisión del cheque</p>

	<p>para el pago a los proveedores, firmas conjuntas Gerente- Contador.</p> <p>El contador/a verifica la factura y los documentos de respaldo, los mismos que serán archivados.</p> <p>Verifica en los inventarios la existencia o necesidad de la materia prima.</p> <p>Realiza el control previo, firma y sella la aprobación según la solicitud de requisición.</p>
--	---

Elaborado por: Las Autoras

Cuadro N° 43 Flujograma adquisición de materia prima



Elaboración: Autoras

3.5.2 Adquisidores y pagos

OBJETIVO

Mantener un control adecuado de los pagos y adquisiciones que realice la entidad, mediante requerimientos, autorizaciones y documentos que respalden todas las erogaciones de fondos.

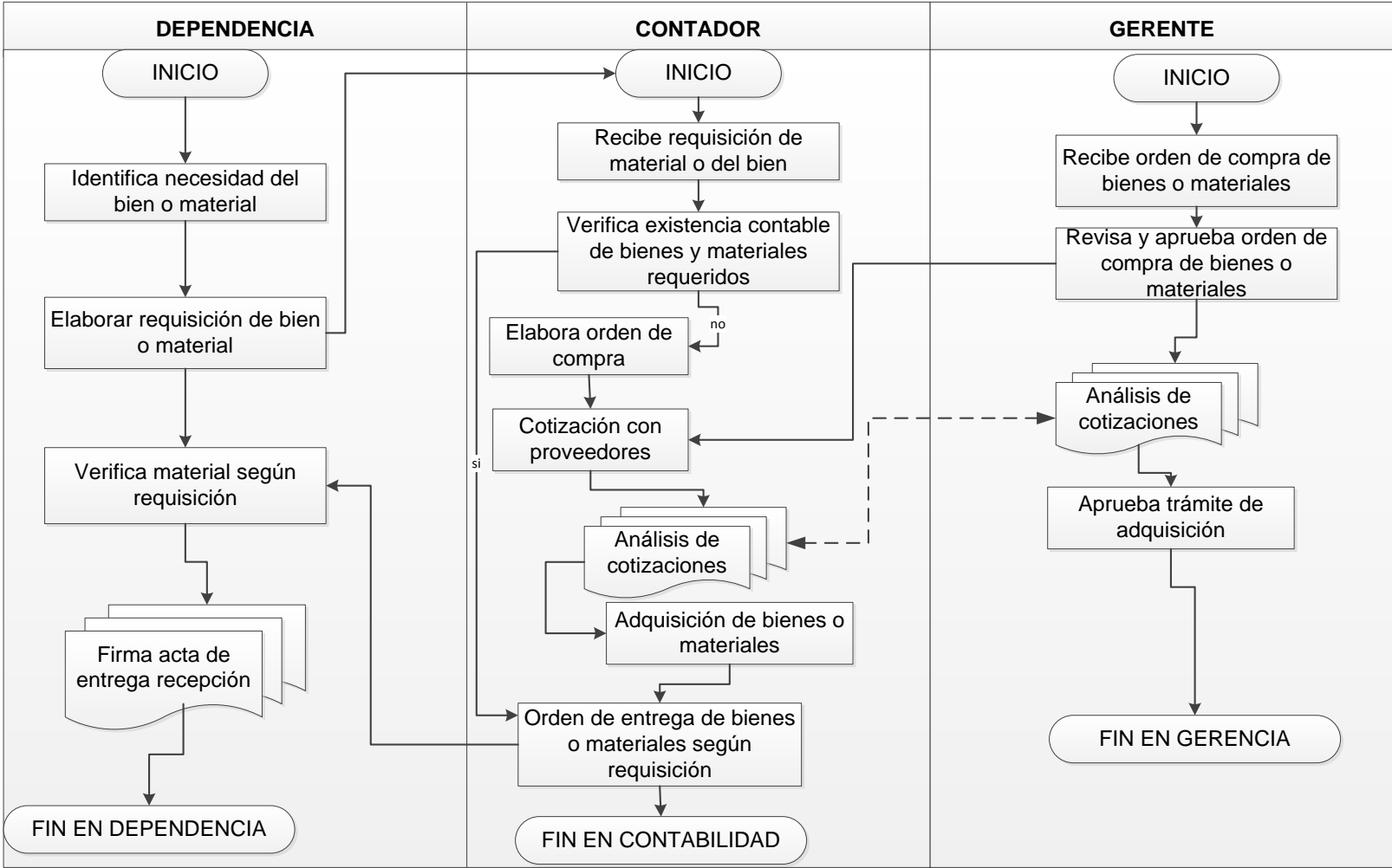
POLÍTICAS

- Para proceder al pago de alguna erogación, deberá existir la autorización expresa del Gerente o del Contador, según corresponda el tipo de egreso.
- Todo gasto o adquisición será destinado estrictamente para las actividades de la empresa y deberá estar sustentado con el respectivo respaldo, en el cual constarán de manera obligatoria las firmas de quien elabora, quien revisa y quien autoriza.
- Para pagos o adquisiciones de bienes o servicios menores a \$50 dólares, la erogación será autorizada por el Contador y se utilizará el fondo de caja chica. El gasto deberá estar respaldado mediante comprobantes de Caja Chica pre impresos y numerados secuencialmente.
- Para el caso de pagos o adquisiciones de bienes o servicios mayores a \$50 dólares, la erogación será autorizada por el Gerente y los fondos serán proporcionados mediante cheque firmado por Gerencia.
- Se consideran comprobantes deducibles aquellos comprobantes emitidos a nombre de la empresa, con su respectivo RUC, dirección, teléfono y que reúnan todos los requisitos pre impresos que exige el SRI.
- En el caso de pagos a empleados de la entidad, se realizara a través de un Rol de Pagos que deberá ser firmado por quien elabora el rol, quien autoriza el pago y quienes reciben la remuneración.

Cuadro N° 44 Adquisiciones y Pagos

PROCEDIMIENTOS ADQUISICIONES Y PAGOS	
RESPONSABLE	ACCIÓN
CONTADOR	<p>El Contador revisa el requerimiento; si el monto de la adquisición o pago es menor a \$50 USD, autoriza a la secretaria para usar el fondo de Caja Chica. Por el contrario si el egreso es mayor a 50 USD solicita autorización a Gerencia.</p> <p>El Contador emite y firma el cheque, conjuntamente con el Gerente y se procede a entregar al usuario del fondo.</p> <p>Para la contabilización del gasto, el Contador sumilla la factura para legalizar el pago.</p> <p>El Contador verifica los documentos que sustentan los pagos, contabiliza los gastos de acuerdo a la naturaleza del mismo conforme al catálogo de cuentas y archiva los pagos.</p>
GERENTE	<p>Si amerita el caso, el Gerente aprueba la adquisición o pago autoriza a Contabilidad la emisión del cheque respectivo.</p> <p>En el caso de pago de sueldos a los empleados. El Auxiliar Contable elabora el rol de pagos y posteriormente lo entrega al Contador quien revisa el rol y procede a cancelar.</p>

Cuadro N° 45 Flujograma de adquisición de bienes o materiales



Elaboración: Autoras

3.5.3 Caja chica

OBJETIVO

Mantener un control adecuado del manejo del fondo destinado a caja chica.

POLÍTICAS

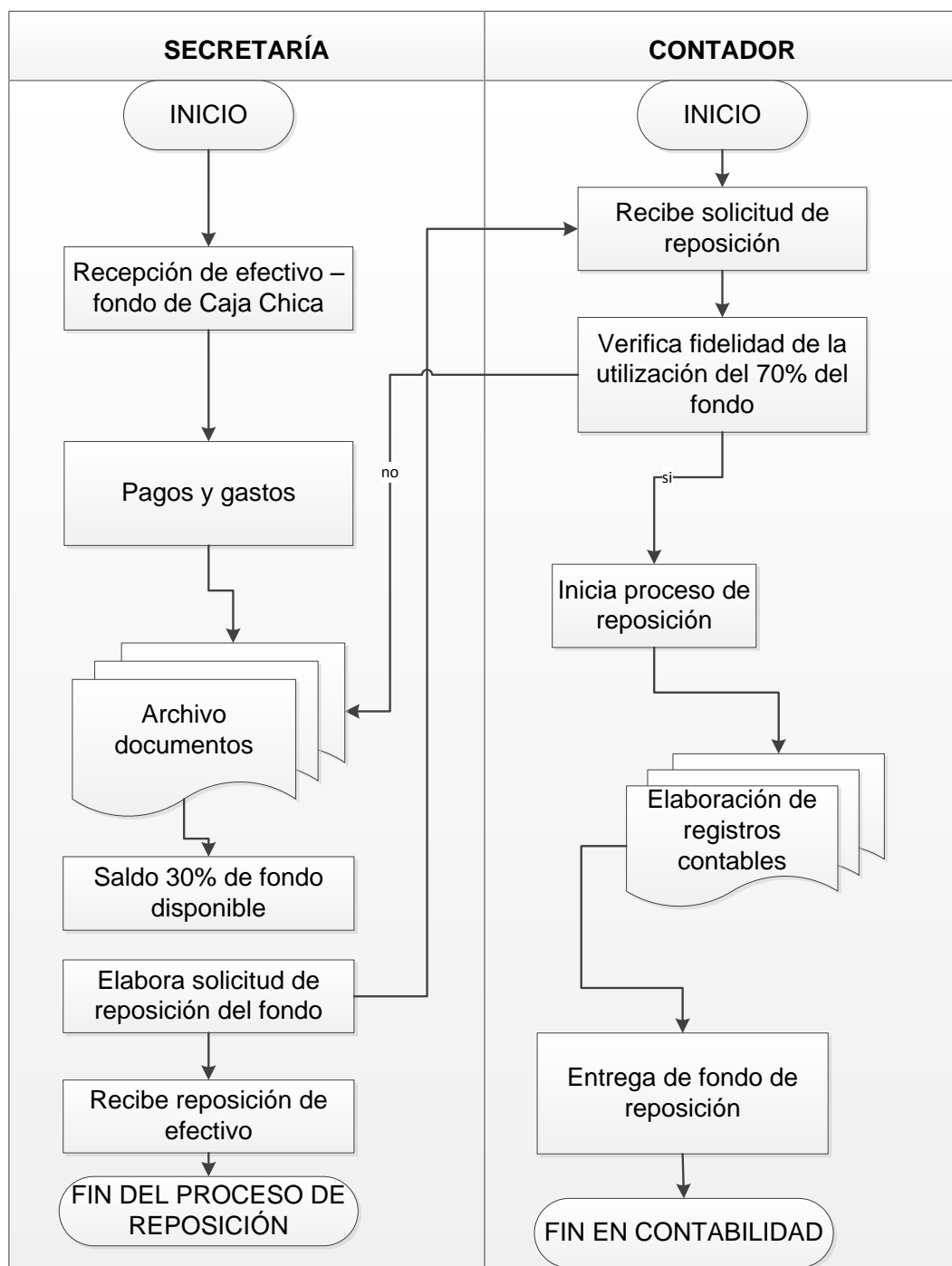
- El Gerente designará un custodio que será responsable del fondo de caja chica.
- El fondo de caja chica será mantenido en una caja de seguridad, deberá atenerse estrictamente a los horarios de funcionamiento establecidos para ello.
- Caja chica representa el fondo fijo en efectivo para realizar egresos menores de \$50,00USD (cincuenta, 00/100 Dólares), será un fondo fijo con reposición determinada por el nivel de actividad, no mayor a 2 reposiciones mensuales.
- Los egresos del referido fondo se autorizan por medio de un comprobante de caja chica o documento sustentatorio, aprobado por el Custodio responsable.
- Todos los comprobantes de caja chica o documentos sustentatorios, al momento de la reposición, deben estar debidamente respaldados con sus justificados y cancelados con un sello de caucho.
- El custodio de caja chica, solicitará su reposición cuando el fondo en referencia haya alcanzado el 70 % de su valor.

Cuadro N° 46 Fondo de Caja Chica

PROCEDIMIENTOS DE FONDO DE CAJA CHICA	
RESPONSABLE	ACCIÓN
SECRETARIA	<p>El fondo de caja de chica es de cincuenta,00/100 dólares y la persona responsable del manejo es la Secretaria, dinero que se destinara al pago de gastos menores e irá respaldando por una nota de venta o factura autorizada por el SRI.</p> <p>La responsable de caja chica otorga dinero para que se realice la respectiva compra.</p> <p>Entrega la factura o nota de venta, objeto de la transacción, y el cambio si hubiere; este documento se entrega al Auxiliar Contable.</p>
CONTADOR	<p>El Contador realiza la retención y entrega a la responsable de caja chica.</p> <p>Registra en la hoja de control de caja chica el gasto generado y luego archiva la factura, para respaldar el gasto.</p> <p>El estado de reposición de caja chica será elaborado por la persona encargada de su custodia, este documento será enviado al Contador, quien observará todos los requerimientos y cumplimiento de las políticas.</p> <p>Adicionalmente, procederá a codificar en el estado de reposición cada uno de los pagos que se han realizado con este fondo, el funcionario en referencia firmará como responsable de su control y registro.</p> <p>El Contador firma una señal de aprobación y principalmente para su autorización inmediata de su reposición.</p>

Elaboración: Autoras

Cuadro Nº 47 Proceso de reposición de Caja Chica



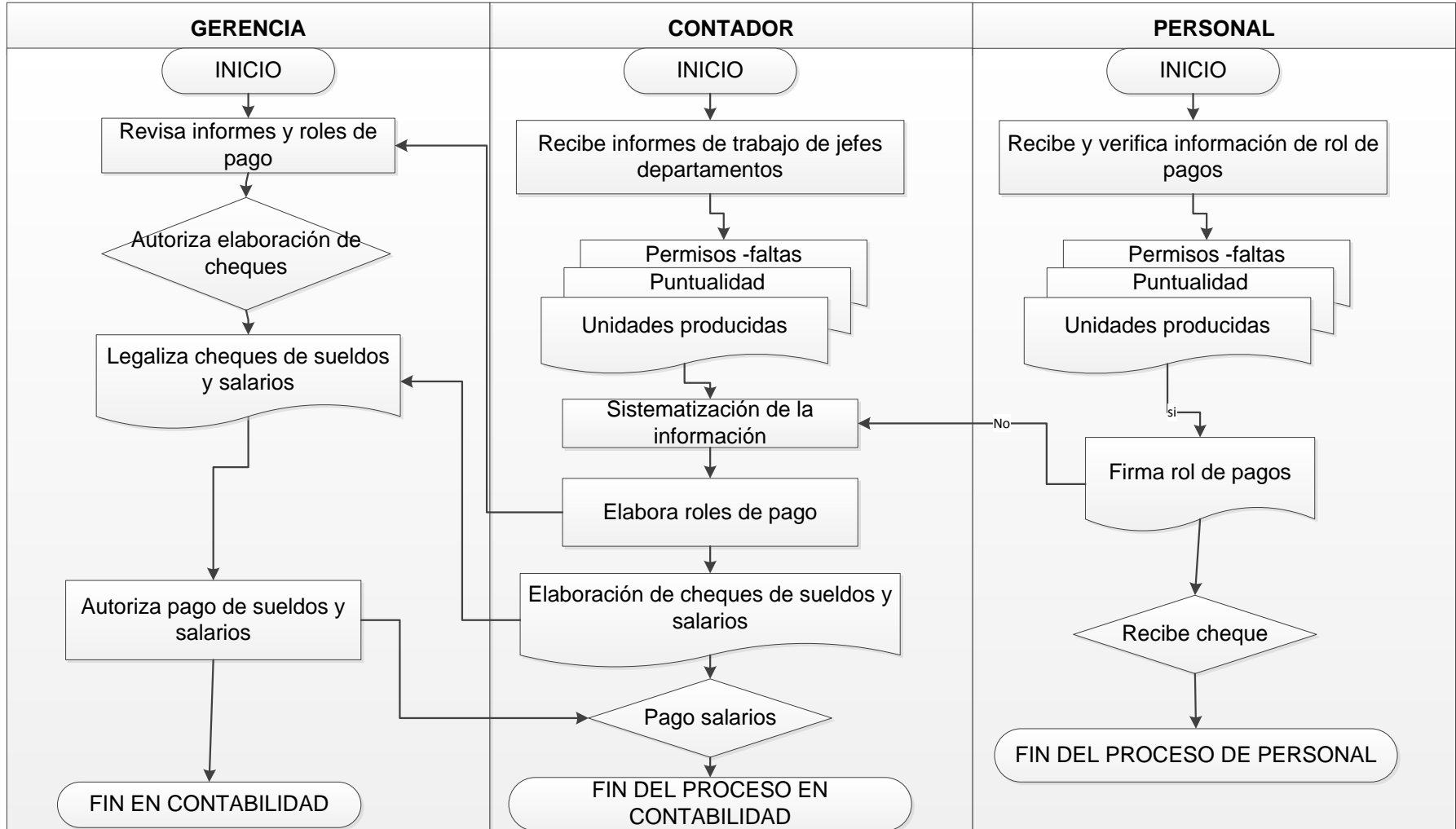
Elaboración: Autoras

3.5.4 Nómina

POLÍTICAS

- Para el pago de los sueldos a los empleados la responsable de esto deberá primeramente verificar con las hojas de control de asistencia y órdenes de producción ya que ahí consta el tiempo (horas extras en el caso de haber) y las prendas realizadas.
- También deberá verificar los anticipos de sueldo, que se realizaron en el transcurso del mes, así como también cuando los empleados llevan mercadería.
- Luego de lo cual se procederá a realizar el rol de pagos, donde se detalla los ingresos y egresos de los empleados.
- En la columna de ingresos va a constar el sueldo más horas extras más bonos de eficiencia, a partir del segundo año de trabajo se debe considerar los fondos de reserva, si el empleado decide recibirlo mensualmente; en la columna de egresos constará el valor del aporte del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (I.E.S.S), multas, anticipos y descuento de mercadería.
- Luego la contadora verificará los roles de pago y enviará a gerencia para que realice el pago.
- Una vez realizado el pago es necesario que cada empleado firme el rol de pago para tener el respaldo de la transacción.

Cuadro Nº 48 Flujoograma del procedimiento para realizar los pagos al personal



Elaboración: Autoras

3.5.5 Control de Actividades Desempeñadas por los Departamentos

El gerente para conocer el desarrollo y cumplimiento de las actividades de los departamentos de la empresa, deberá realizar reuniones con los responsables, en el cual se establecerán las estrategias para el cumplimiento sus funciones.

Para poder tener un control se registrarán las actividades que debe cumplir cada departamento, así también se registrará el nivel de cumplimiento y las correcciones necesarias para la solución de problemas.

Cuadro N° 49 Control de Actividades

 <p>Dirección: Juan Miguel Muñoz 11-07 y Roberto Pozo Teléfono; 062-950-216</p>	
CONTROL DE ACTIVIDADES	
DEPARTAMENTO:	
RESPONSABLE:	
FECHA:	ELABORADO POR:
ACTIVIDADES	NIVEL DE CUMPLIMIENTO
OBSERVACIONES:.....	

Elaborado por: Las Autoras

3.5.6 Control de Asistencia del Personal

Se deberá llevar un control de asistencia de todo el personal de la empresa para verificar si cumplen con el horario de trabajo.

Cuadro N° 50 Asistencia de Personal



Dirección: Juan Miguel Muñoz 11-07 y Roberto Pozo

Teléfono; 062-950-216

CONTROL DE ASISTENCIA DEL PERSONAL

FECHA:.....

N°	NOMBRES Y APELLIDOS	ENTRADA MAÑANA	FIRMA	ENTRADA TARDE	FIRMA

OBSERVACIONES:.....

Elaborado por: Las Autoras

3.5.7 Elaboración de las Órdenes de Producción

Deben realizarse órdenes de producción para cada pedido de mercaderías.

Cuadro Nº 51 Órdenes de Producción


			
<p>Dirección: Juan Miguel Muñoz 11-07 y Roberto Pozo Teléfono; 062-950-216</p>			
ORDENES DE PRODUCCIÓN			
ELABORADO			
POR:.....			
FECHA:.....			
APROBADO POR:.....			
PRODUCTO	TALLAS	CANTIDAD	COLORES
OBSERVACIONES:.....			
.....			
.....			
.....			

Elaborado por: Las Autoras

3.5.8 Orden de Adquisición de Materiales e Insumos

El jefe de producción junto con el área de corte deberán estar pendientes de la existencia de los materiales e insumos para la elaboración de las prendas. Cuando los materiales e insumos lleguen a su mínimo en existencias se deberá llenar el siguiente documento el cual deberá ser entregado al departamento contable para la realización del pedido a los proveedores.

Cuadro Nº 52 Orden de Adquisición de Materiales e Insumos


		
<p>Dirección: Juan Miguel Muñoz 11-07 y Roberto Pozo Teléfono; 062-950-216</p>		
ORDEN DE ADQUISICIÓN DE MATERIALES E INSUMOS		
<p>FECHA:..... ELABORADO POR:.....</p> <p>PROVEEDOR:..... APROBADO POR:.....</p>		
CÓDIGO	DETALLE	CANTIDAD
<p>OBSERVACIONES:.....</p> <p>.....</p>		

Elaborado por: Las Autoras

3.5.9 Control de Operaciones Individuales

Se debe tener un control de las operaciones realizadas por las operarias para conocer si se están cumpliendo con las metas propuestas en cuanto a la entrega oportuna de los pedidos para satisfacer las necesidades de los clientes.

Cuadro N° 53 Ficha de Control de Operaciones Individuales

				
<p>Dirección: Juan Miguel Muñoz 11-07 y Roberto Pozo Teléfono; 062-950-216</p>				
OPERACIONES INDIVIDUALES				
NOMBRE OPERARIA:.....				
FECHA:.....				
TIPO PRENDA	DE	MÁQUINA	CANTIDAD	PROCESO
<p>_____</p> <p>FIRMA</p>				

Elaborado por: Las Autoras

3.6 PROPUESTA FINANCIERA – CONTABLE

En esta parte se integra un conjunto de instrucciones, que constituyen una herramienta de apoyo para llevar un registro ordenado y permanente de las operaciones de la empresa en concordancia con los principios básicos de contabilidad, aspectos tributarios y sugerencias de la contraloría y código laboral.

3.6.1 Aspectos Contables Básicos

✓ Cuentas

Es un término usado en la contabilidad para registrar, clasificar, resumir los incrementos y disminuciones de naturaleza similar, originando en las transacciones diferentes rubros de integrantes del Activo. Pasivo, Patrimonio, Rentas, Costos y Gastos.

Dichas palabras y números son la representación de la realidad de los elementos del patrimonio, escritos en un papel. Por lo tanto hay tantas cuentas como elementos patrimoniales tenga la empresa en estudio.

✓ Plan de Cuentas

Es una lista de cuentas ordenadas metódicamente, ideada de manera específica para la institución o empresa que sirve como base al sistema de procedimientos contables para el logro de sus fines.

El plan de cuentas es un instrumento que permite presentar los estados financieros y estadísticos de importancia trascendente para la toma de decisiones, posibilitar un adecuado control. Se diseña y elabora atendiendo los principios de contabilidad generalmente aceptados.

Estructura

El plan de se debe estructurar de acuerdo con las necesidades de información presentes y futuras, se elabora luego de un estudio previo que permita conocer sus metas, particularidades, políticas.

Además debe reunir las siguientes características:

- Sistemático en ordenamiento y presentación.
- Flexible y capaz de aceptar nuevas cuentas.
- Homogéneo en los agrupamientos practicados.
- Claro en la denominación de las cuentas seleccionadas

El código es la expresión resumida de una idea de la utilización de números, letras y símbolos, en consecuencia, el código viene a ser el equivalente a la denominación de una cuenta, en si el código viene a remplazar el nombre de la cuenta que se debe registrar, informar y procesar.

✓ **Codificación del Plan de Cuentas**

Un código del plan de cuentas representa una herramienta sumamente útil para el registro de las operaciones, por cuanto los registros se realizan por medio de sistemas mecanizados que sustituyen a los libros manuales, los cuales son la primera experiencia de todo contador con los registros contables.

- **Grupo.-** Sirve para identificar si la cuenta es activo, pasivo, patrimonio, ingresos o gastos.
- **Subgrupo.-** Permite determinar las cuentas del grupo son: activos corrientes por ser fáciles de disponer; disponibles por su fácil transformación en efectivo; exigibles requieren ser cobradas para poderlas usar y realizables utilizables después de cierto proceso;

activos fijos adquiridos por la empresa con el fin de poder funcionar, y otros activos que no pertenecen a ninguno de los subgrupos anteriores.

Los pasivos pueden ser de corto plazo vence en menos de un año o hasta un año y a largo plazo vence en plazos mayores de un año.

- **Las cuentas.-** Son aquellas que van dentro del subgrupo: ejemplo:

Activo disponible

- Caja general
- Caja chica

- **Subcuentas.-** Dentro de las cuentas existen muchas subcuentas correspondientes al parcial de cada cuenta, ejemplo:

Bancos

- Banco del Pichincha
- Banco Nacional de Fomento
- Banco del Austro
- Otros

✓ **Catálogo de Cuentas**

Un sistema uniforme de cuentas, es la guía que detalla los movimientos que afectarán a cada una de las cuentas. Es importante establecer un catálogo de cuentas, para establecer un manejo adecuado y el control de las operaciones financieras

Cuadro N° 54 Plan de Cuentas

PLAN DE CUENTAS	
CÓDIGO	CUENTA CONTABLE
1	ACTIVO
1.1	CORRIENTE
1.1.01	Caja
1.1.02	Caja Chica
1.1.03	Bancos
1.1.04	Fondos Rotativos
1.1.05	Inversiones Financieras C/P
1.1.06	Documentos por cobrar a clientes
1.1.07	Préstamos por cobrar empleados
1.1.08	Cuentas por cobrar a clientes
1.1.09	Provisión cuentas incobrables(-)
1.1.10	Inventario Materia Prima
1.1.11	Inventario Productos en Proceso
1.1.12	Inventario Productos Terminados
1.1.13	Inventario de mercaderías
1.1.14	Mercaderías en tránsito
1.1.15	Provisión inventarios obsoletos(-)
1.1.16	Inventarios suministros de oficina
1.1.17	IVA compras
1.1.18	Anticipo IVA retenido
1.1.19	Anticipo Impuesto a la Renta retenido
1.1.20	Anticipo a proveedores
1.1.21	Anticipo sueldos
1.1.22	Arriendos prepagados
1.1.23	Seguros prepagados
1.1.24	Publicidad prepagada

1.1.25	Depósitos entregados en garantía
1.2	FIJOS
1.2.01	Terrenos
1.2.02	Edificios
1.2.03	Depreciación acumulada edificios(-)
1.2.04	Maquinaria y equipo
1.2.05	Depreciación acumulada maquinaria y equipo(-)
1.2.06	Equipo de computación
1.2.07	Depreciación acumulada equipo de computación(-)
1.2.08	Muebles y Enseres
1.2.09	Depreciación acumulada muebles y enseres(-)
1.2.10	Muebles de oficina
1.2.11	Depreciación acumulada muebles de oficina(-)
1.2.12	Equipo de oficina
1.2.13	Depreciación equipo de oficina(-)
1.3	DIFERIDOS
1.4	OTROS ACTIVOS
1.4.01	Documentos por cobrar largo plazo
1.4.02	Cuentas por cobrar largo plazo
1.4.03	Inversiones en acciones
1.4.04	Prima en acciones
1.4.05	Inversión en bonos
1.4.06	Sobrepeso en inversiones
2	PASIVO
2.1	CORRIENTE
2.1.01	Sueldos acumulados por pagar
2.1.02	Beneficios sociales por pagar
2.1.03	Participación trabajadores por pagar
2.1.04	Comisiones acumuladas por pagar
2.1.05	Impuestos por pagar
2.1.06	Impuesto renta retenido por pagar

2.1.07	IVA retenido por pagar
2.1.08	IVA ventas
2.1.09	Préstamo bancario corto plazo
2.1.10	Sobregiros bancarios
2.1.11	Documentos y cuentas por pagar proveedores
2.1.12	Publicidad acumulada por pagar
2.1.13	Arriendo acumulado por pagar
2.1.14	Dividendos por pagar
2.2	NO CORRIENTES
2.2.01	Préstamo bancario largo plazo
2.2.02	Hipoteca por pagar
2.3	DIFERIDOS Y OTROS PASIVOS
2.3.01	Arriendos cobrados por anticipado
2.3.02	Intereses cobrados por anticipado
3	PATRIMONIO
3.1	CAPITAL SOCIAL
3.1.01	Capital suscrito y pagado
3.1.02	Capital suscrito y no pagado
3.2	RESERVAS
3.2.01	Reserva legal
3.2.02	Reserva estatutaria
3.2.03	Reserva facultativa
3.3	SUPERÁVIT DE CAPITAL
3.3.01	Donaciones de capital
3.4	RESULTADOS
3.4.01	Utilidades presentes ejercicio
3.4.02	Utilidades retenidas años anteriores
3.4.03	Pérdidas presente ejercicio
3.4.04	Pérdidas acumuladas años anteriores(-)
4	RENTAS
4.1	OPERATIVAS

4.1.01	Ventas
4.1.02	Devolución en ventas (-)
4.2	NO OPERATIVAS
4.2.01	Comisiones ganadas
4.2.02	Arriendos ganados
4.2.03	Intereses ganados
4.2.04	Ingreso por multas
4.2.05	Descuentos en ventas
4.3	EXTRAORDINARIAS
4.3.01	Donaciones recibidas
4.3.02	Utilidad en venta de activos fijos
5	GASTOS
5.1	OPERATIVOS
5.1.01	Sueldos y salarios
5.1.02	Beneficios sociales
5.1.03	Comisiones a vendedores
5.1.04	Gastos de representación
5.1.05	Viáticos a empleados
5.1.06	Aporte patronal al IESS
5.1.07	Arriendo de locales y oficinas
5.1.08	Mantenimiento y reparación activos fijos
5.1.09	Lubricantes y repuestos
5.1.10	Depreciación de activos fijos
5.1.11	Amortización de cargos diferidos
5.1.12	Gastos cuentas incobrables
5.1.13	Descuento en ventas
5.1.14	Publicidad y propaganda
5.1.15	Servicios básicos
5.1.16	Alimentación y refrigerios empleados
5.1.17	Suministro y material de oficina
5.1.18	Aseo y Limpieza

5.1.19	Seguridad y vigilancia
5.1.20	Gastos de constitución
5.1.21	Gastos de organización
5.1.22	Gastos de instalación y adecuación
5.1.23	Transporte y movilización
5.2	NO OPERATIVOS
5.2.01	Bonificaciones a empleados
5.2.02	Agasajos a socios y empleados
5.2.03	Intereses pagados
5.2.04	Comisiones bancarias
5.2.05	Pérdidas ocasionales
5.2.06	Multas e intereses al fisco
5.3	EXTRAORDINARIAS
5.3.01	Pérdidas ventas activos fijos
6	COSTO
6.1	COSTO DE VENTAS
6.1.01	Compras
6.1.02	Devolución en compras(-)
6.1.03	Transporte y flete en compras
6.1.04	Seguro en compras
6.1.05	Embalajes en compras
6.1.06	Costo de ventas
7	DE ORDEN
7.1	DEUDORAS
7.1.01	Mercaderías entregadas en consignación
7.1.02	Cuentas por cobrar dadas en baja
7.1.03	Mercaderías en consignación
7.2	ACREEDORES
7.2.01	Mercaderías recibidas en consignación
7.2.02	Mercaderías en consignación

Elaborado por: Las Autoras

3.6.2 Normas y Políticas Contables

Caja-Bancos

Esta cuenta comprende los fondos de efectivo que están en caja, por los pedidos que se realizan.

Al final del mes deberá hacerse una demostración del saldo de esta cuenta que refleje los valores recibidos y reportados en los informes de recaudación y los depósitos bancarios realizados, listos para la realización de la conciliación bancaria.

✓ **Control**

Todos los recursos realizados por recaudaciones de ventas, estrictamente serán depositados en la cuenta bancaria de la empresa.

Caja Chica

Es una cuenta de activo corriente rotativo disponible. Está destinada a cubrir gastos de cuantías muy pequeñas, emergentes facilitando de esta manera el pago de imprevistos.

Las características del fondo de caja chica, son de origen deudor, es auxiliar de caja –bancos, se debita cada vez que entra dinero, se acredita cada vez que sale dinero y se acredita para liquidar el fondo de caja chica.

✓ **Control**

Se realizará arquezos sorpresivos de caja chica para lo cual se efectuará una pequeña acta entre el contador y el responsable de dicho fondo.

Cuentas por Cobrar

Representan valores que la empresa tiene por cobrar, con vencimientos inferiores a un año ocasionados por créditos comerciales, prestamos, anticipo a trabajadores, microempresas relacionadas, crédito tributario del IVA, notas de créditos por pagos indebidos de impuestos, reclamaciones de seguros.

✓ **Control**

Mediante el diario de compras se ingresarán las cuentas por cobrar con la fecha de cobro mediante plazos establecidos y respaldos.

Provisión Cuentas Incobrables

Son consideradas como tales después de agotadas las gestiones de cobranza y se llegue a la conclusión que son irrecuperables. Para efectos tributarios la estimación será del 1% de las Cuentas por Cobrar. Para efectos contables la provisión se calculará de acuerdo al monto de cuentas incobrables que se presenten hasta el término del ejercicio, previo análisis de cartera.

✓ **Control**

Se debe tener un registro de todas las cuentas para así poder dar de baja aquellas cuentas que no sea podido recuperar en el tiempo establecido.

Activos Fijos

Son todos los bienes tangibles de propiedad de la empresa como: Mobiliarios, Vehículos, Enseres, Equipos, Edificios, Inmuebles, Maquinarias, además de tener una permanencia prolongada más de un año y de servicio en la gestión de la misma y no forman parte del ciclo normal de ventas.

✓ **Control**

Se debe tener un inventario de activos fijos, bienes de control y materiales, para lo cual se realizará una constatación física anual para determinar el estado de los bienes, y si necesitan mantenimiento, o ser dados de baja.

Depreciaciones

Se incluyen rubros que por su naturaleza son objeto de depreciación es decir que por su uso y abuso se deterioran, se desgastan, pierden valor comercial por efectos de los avances tecnológicos.

Para el cálculo de la depreciación en base al art. 28 numeral 6 de la Ley de Régimen Tributario Interno se utilizarán los siguientes porcentajes de depreciación anual:

DESCRIPCIÓN ACTIVOS FIJOS	PORCENTAJE
INMUEBLES	5%
INSTALACIONES, MAQUINARIAS, EQUIPOS Y MUEBLES	10%
VEHÍCULO	20%
EQUIPO DE COMPUTO	33%

✓ **Control**

Es recomendable que el gasto de depreciación se deposite en la cuenta para futuras compras de reposición de activos.

Cuentas por Pagar

Se agrupan las cuentas que se originan de obligaciones contraídas por la empresa en créditos comerciales, concedidos por los proveedores así como también obligaciones tributarias, laborales y patronales.

✓ **Control**

Todas las obligaciones deben ser canceladas oportunamente, para evitar sanciones, intereses y multas, que vienen a ser pérdidas para la empresa.

Ingresos

Los servicios de confección constituyen un servicio operacional por ser una actividad económica predominante que forma parte del giro del negocio.

✓ **Control**

Los pedidos que se realicen se controlaran mediante órdenes de producción, que será conciliada con los ingresos bancarios.

Gastos

Representan erogaciones de recursos que se destinan para la adquisición de materia prima e insumos, bienes, servicios y demás pagos que surgen en el ejercicio de la actividad ordinaria de la empresa. Usualmente, toman la forma de una salida o disminución del valor de los activos, tales como efectivo y equivalentes al efectivo, inventarios o propiedades, planta y equipo.

✓ **Control**

De acuerdo a los requerimientos de los materiales se egresarán de las tarjetas kardex y se conciliará con el diario de compras.

3.6.3 Registros Básicos

✓ Libro Diario

En este libro se registran en forma cronológica todas las transacciones, los que al sumar siempre deben ser iguales.

✓ Asientos Contables

Se registrarán diariamente los asientos contables, terminada la jornada de trabajo en el libro diario.

Cuadro N° 55 Estructura del Libro Diario

			
LIBRO DIARIO			
FECHA	DETALLE	DEBE	HABER
	TOTALES		

Elaborado por: Las Autoras

✓ **Libro Mayor**

Tiene como función agrupar la información inscrita en el libro diario y sintetizarla, contiene un registro individual de los movimientos de cada cuenta, estableciendo saldos necesarios para el Balance.

Cuadro Nº 56 Libro Mayor

 MAYOR GENERAL					
FECHA	DETALLE	REF.	DEBE	HABER	SALDO
TOTALES					

Elaborado por: Las Autoras

3.6.4 Balances

Los balances servirán en la empresa para tener los elementos de juicio para determinar cuadros de las cuentas ingresos y egresos y establecer si tuvo ganancia o pérdida y tomar medidas correctivas o mejorarlas.

✓ **Balance de Comprobación**

Es un resumen de la información contenida en los registros realizados en el libro diario y en el libro mayor, permitiendo comprobar la exactitud de los mencionados registros.

Cuadro N° 57 Balance de Comprobación**BALANCE DE COMPROBACIÓN
AL 31 DE DICIEMBRE DEL 20XX**

N°	CUENTAS	DEBE	HABER	DEUDOR	ACREEDOR
	TOTALES				

Elaborado por: Las Autoras

✓ Estado de Resultados

Presentar información relevante de la empresa, de las operaciones durante un periodo determinado y determinar si tuvo utilidad o pérdida.

Cuadro Nº 58 Estado de Resultados

EMPRESA "POLOS Y BORDADOS SPORT" ESTADO DE RESULTADOS AL 31 DE DICIEMBRE DEL 20XX		
CUENTAS	PARCIAL	TOTAL
Ventas		Xxxx (xxxx)
(-) Costo de ventas		xxxx (xxxx)
(=) Utilidad Bruta en Ventas		
(-) Gastos Operacionales		
Sueldos	XXXX	
Comisiones	XXXX	
Servicios Básicos	XXXX	
Depreciaciones	XXXX	
Impuestos	XXXX	
Publicidad y Promociones		
(=) Utilidad Operacional		XXXX XXXX
Rentas no Operacionales	XXXX	
Arriendos Ganados	XXXX	
Venta de desperdicios		(xxxx)
Gastos no Operacionales		
(=) Utilidad Antes de Impuestos		xxxx
Ingresos y Gastos Extraordinarios		xxxx
Indemnizaciones de Seguros	XXXX	
Pérdidas Fortuitas	XXXX	
(=) Utilidad Contable del Ejercicio		xxxx (xxxx) (xxxx)
Participación de Trabajadores		
Impuesto a la Renta Causado		
(=) Utilidad del Ejercicio		XXXX
_____ GERENTE	_____ CONTADOR	

Elaborado por: Las Autoras

✓ **Balance General**

Muestra a una fecha determinada la situación económica de una empresa y es una herramienta de análisis financiero

Cuadro N° 59 Balance General

EMPRESA "POLOS Y BORDADOS SPORT" BALANCE GENERAL AL 31 DE DICIEMBRE DEL 20XX			
ACTIVOS		PASIVOS	
CORRIENTES		CORRIENTE	
DISPONIBLES			
Caja General	xxxxx	Proveedores	xxxxx
Caja Chica	xxxxx	Documentos por Pagar	xxxxx
Bancos	xxxxx	IESS por Pagar	xxxxx
EXIGIBLES		Retención en la Fuente	xxxxx
Clientes	xxxxx	IVA por Pagar	xxxxx
Prov. Ctas Incobrables	(xxxxx)	IVA Cobrado	xxxxx
IVA Pagado	xxxxx	Impuesto a la Renta	xxxxx
Anticipo Imp. Renta	xxxxx		
TOTAL ACTIVOS CORRIENTES	XXXXX	TOTAL PASIVOS	XXXXX
REALIZABLES			
Inv. de Mercadería	xxxxx		
FIJO		PATRIMONIO	
DEPRECIABLE		Capital Social	xxxxx
Vehículo	xxxxx	Utilidad o Perdida del	xxxxx
Dep. Acum. Vehículo	(xxxxx)	Ejercicio	
Equipo de Computación	xxxxx		
Dep. Acum. Eq. Comp.	(xxxxx)	TOTAL PATRIMONIO	XXXXX
Muebles y Enseres	xxxxx		
Dep. Acum. M y Ens	(xxxxx)		
TOTAL ACTIVOS	XXXXX	TOTAL PAS + PATR	XXXXX
_____ GERENTE		_____ CONTADOR	

Elaborado por: Las Autoras

✓ **Estado de Flujo de Efectivo**

Registra las salidas y entradas de efectivo que se dan en la empresa durante un periodo determinado. El efectivo ofrece al empresario conocer y resumir los resultados de las actividades financieras y poder deducir las razones de los cambios en su situación financiera, constituyendo una importante ayuda en la administración del efectivo y la utilización eficiente de los recursos en el futuro.

Cuadro N° 60 Flujo de Efectivo

EMPRESA “POLOS Y BORDADOS SPORT” ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO DEL 1 DE ENERO DEL 20XX AL 31 DE DICIEMBRE DEL 20XX		
FLUJO DE EFECTIVO POR ACTIVIDADES DE OPERACIONES		
INGRESO DE EFECTIVO		XXXXX
Recibido de Clientes	XXXXX	
SALIDA DE EFECTIVO		XXXXX
Pago Proveedores	XXXXX	
Pago Gastos Operacionales	XXXXX	
FLUJO NETO DE EFECTIVO POR ACTIVIDADES OPERACIONALES		XXXXX
FLUJO DE EFECTIVO POR ACTIVIDADES DE INVERSIÓN		
INGRESO DE EFECTIVO		
SALIDA DE EFECTIVO		
Compra de Activos	XXXXX	
FLUJO NETO DE EFECTIVO POR ACTIVIDADES DE INVERSIÓN		(XXXXX)
FLUJO DE EFECTIVO POR ACTIVIDADES DE FINANCIAMIENTO		
INGRESO DE EFECTIVO		
Préstamo Bancario	XXXXX	
SALIDA DE EFECTIVO		
Pago Préstamo Bancario	XXXXX	
Pago Interés Préstamo Bancario	XXXXX	
FLUJO NETO DE EFECTIVO POR ACTIVIDADES DE FINANCIAMIENTO		XXXXX
FLUJO NETO TOTAL	(XXXXX)	
SALDO INICIAL		XXXXX
SADO FINAL DE EFECTIVO		XXXXX
<hr/>	<hr/>	
GERENTE	CONTADOR	

Elaborado por: Las Autoras

✓ **Notas Aclaratorias a los Estados Financieros**

Las notas deben ser presentadas de una manera sistemática. Cada partida en el balance general, estado de resultados y estado de flujo de efectivo debe tener referencia cruzadas a cualquier información relacionada en las notas.

3.7 CONTROL INTERNO

El costo beneficio del control interno en lo referente a la empresa de confección es impostergable, porque ahorra recursos económicos, materiales y humanos y sobre todo evita desperdicios, además permite salvaguardar los activos y verifica una contabilidad confiable y con datos reales.

3.7.1 Modelo de Control Interno para la Empresa “Polos y Bordados Sport”

❖ Valores Éticos

Hace referencia a principios de comportamiento como la honestidad, lealtad, integridad, responsabilidad, confianza, compromiso social y aquellos que deban ser características de los trabajadores de la empresa en relación con el gerente propietario y clientes, se recomienda hacerles firmar un documento de conocimiento, aceptación y acatamiento por parte de los empleados y trabajadores.

❖ Cumplimiento de las normas

Todos los trabajadores están obligados, sin excepción a cumplir las leyes, estatutos, políticas, instrucciones internas y demás disposiciones que rijan en la actividad de la empresa

❖ **Actuaciones Prohibidas al Personal**

Como lo establece el Reglamento Interno las actuaciones prohibidas para el personal, tales como:

- ✓ Anunciarse como trabajador de la empresa para obtener provecho personal. Por ejemplo, cuando un empleado, con el ánimo de obtener descuentos en los negocios que financia la empresa, se presente como empleado de ésta.
- ✓ Realizar actividades que impliquen competencia directa o indirecta con la empresa.

❖ **Manejo de la Información Privilegiada**

Es prohibido el uso o aprovechamiento, la difusión o publicación a terceras personas ajenas a la empresa, de información que con ocasión de su trabajo conozcan los empleados, en perjuicio de la empresa o para beneficio personal o de terceros, tales como nuevas líneas de servicio, oportunidades de inversión, manuales, productos, estrategias comerciales.

Se entiende por información privilegiada aquella que no haya sido revelada o aquella que por disposición de la empresa debe quedar restringida al público.

❖ **Relaciones con los Trabajadores y Clientes**

Las relaciones con los empleados y clientes deben ser manejados en ambientes estrictamente de negocios, de manera que ellos no tengan la posibilidad de entender que cualquier otra relación le pueda dar ventajas en sus operaciones con la empresa.

Prohibir a los trabajadores:

- ✓ Solicitar o recibir dinero de los clientes, sin estar autorizado
- ✓ Ofrecer créditos sin tener facultad para ello.
- ✓ Realizar descuentos sin la autorización

❖ **Relacionadas con Contabilidad**

- La empresa deberá tener los cinco libros o registros básicos independientemente si está obligado o no a llevar contabilidad.
- Todas las transacciones que se realicen deberán contar con las facturas, notas de venta legalizadas por el SRI.
- El contador deberá presentar informes mensuales de las transacciones e inventarios con el fin de tomar decisiones.
- Todo pago de nómina será cancelado con su respectivo rol, donde consten ingresos y egresos de pago, legalizado por los beneficiarios a fines de cada mes.

❖ **Estrategias de implantación y evaluación capacitación**

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

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

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

Se requiere que se establezca un calendario para la capacitación periódica para el personal de costura, corte y armado de las prendas por cuanto la calidad de nuestro trabajo depende de la calidad de la confección. Se recomienda al menos dos veces al año

Como también es necesario que el personal de administración reciba seminarios de actualización referente a nuevas leyes laborales, cambios que generan el SRI y otros temas

Además también se debe hacer lo siguiente:

Los propietarios o administradores de la empresa deberán hablar con el personal para analizar y corregir falencias que no haya permitido cumplir algún objetivo.

Establecer un sistema de selección de personal más eficiente y controlado, de tal forma que se mantenga un proceso de selección más ordenado, eficiente, menos costoso para la empresa y que reaccione rápidamente a las necesidades de la organización.

➤ **Para realizar esta estrategia se hará lo siguiente:**

Es necesario crear un banco de datos con los nombres de posibles trabajadores, que han cumplido con los requerimientos de educación, especialidad y experiencia.

Se requiere que el nuevo personal entregue los resultados de los diferentes exámenes médicos que la empresa solicita, por lo tanto el proceso de selección debe extenderse el tiempo que sea necesario previo a la selección de un nuevo trabajador.

El proceso de selección es continuo y permanente, por lo que se debe realizar periódicamente de tal manera que cuando se requieran nuevos obreros, se llame a los preseleccionados y que no ocurra lo que se realiza actualmente, esto es, que por necesidad se contrata a quien llega primero.

➤ **Evaluación de la implementación del manual, monitoreo, seguimiento y resultados**

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

Resultados de encuestas futuras tanto internas como externas.

Medición de índices de gestión tanto administrativa como financiera.

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

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

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

Para corregir los errores se deberá tener reuniones quincenales o mensuales con los involucrados para intercambiar opiniones y analizar

situaciones de conflictos y proponer soluciones inmediatas para lograr la correcta aplicación del manual.

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

3.8 MANUAL FINANCIERO

El control financiero se basa en la recolección, análisis y entendimiento de los estados financieros y aspectos operativos de la empresa. Este análisis comprende cálculos y razonamiento de los porcentajes, tasas, tendencias e indicadores que sirven para medir la eficacia y eficiencia de la empresa en cuanto a la toma oportuna de decisiones.

3.8.1 Índices Financieros

La utilización de los índices financieros es una herramienta muy valiosa a la hora de interpretar la información reflejada en los Balances, por lo que a continuación se explicará las más importantes.

Indicadores de Liquidez

Miden la capacidad que tiene la empresa para el pago de sus obligaciones con los proveedores o créditos otorgados por las instituciones financieras a corto plazo.

- ✓ **Razón Corriente.-** Es la relación entre el activo corriente y el pasivo corriente, para un periodo contable; es decir la cantidad de dinero que posee la empresa para cubrir cada dólar de obligación.

FÓRMULA

$$RAZÓN CORRIENTE = \frac{ACTIVO CORRIENTE}{PASIVO CORRIENTE}$$

$$RAZÓN CORRIENTE = \frac{46000.00}{25000.00}$$

$$RAZÓN CORRIENTE = 1.84$$

ANÁLISIS.- Este indicador nos dice que por cada dólar que tiene la empresa de deuda a corto plazo, para el pago de obligaciones tengo \$1.84 para pagar. Esto quiere decir que la empresa tiene la capacidad para cubrir sus obligaciones.

- ✓ **Capital Neto de Trabajo.-** Este corresponde al monto que tendría la empresa, después de haber cancelado todos sus pasivos. El resultado de este permite tomar decisiones y así aprovechar al máximo los recursos existentes en la empresa.

FÓRMULA

Capital de Trabajo= Activo Corriente – Pasivo Corriente

Capital de Trabajo= 46,000- 25,000

Capital de Trabajo= 21,000

ANÁLISIS.- Nos permite conocer que la empresa cuenta con un capital de operación sustentable que le sirve para cubrir sus gastos.

- ✓ **Prueba Ácida.-** Este indicador mide la capacidad que tiene la empresa de cumplir con sus obligaciones a corto plazo sin depender de la venta de sus productos, debido a que respalda el pago de sus deudas con el efectivo u otro activo que no sea los inventarios.

FÓRMULA

$$PRUEBA \acute{A}CIDA = \frac{ACTIVO \text{ CORRIENTE} - INVENTARIOS}{PASIVO \text{ CORRIENTE}}$$

$$PRUEBA \acute{A}CIDA = \frac{46,000 - 24,000}{25,000}$$

$$PRUEBA \acute{A}CIDA = 0.88$$

ANÁLISIS.- Nos indica la capacidad que tiene la empresa para cubrir sus deudas a corto plazo, pero sin tomar en cuenta los inventarios, pero como podemos ver si no contamos con el inventario vemos que la capacidad disminuye claramente a menos de un dólar.

Indicadores de Solvencia o Endeudamiento

Estos indicadores tienen la función de medir el nivel de importancia que tienen los acreedores para el financiamiento de la entidad.

- ✓ **Endeudamiento del Activo Total.-** Este indicador nos permite medir el nivel de autofinanciamiento, si el resultado es elevado demuestra que la empresa depende de sus acreedores y que no tiene una amplia capacidad de endeudamiento, la empresa debe establecer estrategias para lograr tener autonomía financiera ante sus acreedores.

FÓRMULA**ENDEUDAMIENTO DEL ACTIVO TOTAL =**

$$\frac{PASIVO\ TOTAL}{ACTIVO\ TOTAL}$$

ENDEUDAMIENTO DEL ACTIVO TOTAL

$$= \frac{55,000}{80,200} = 0.69$$

ANÁLISIS.- Nos muestra q la empresa no tiene una amplia capacidad de endeudamiento y depende de sus acreedores. Para que la empresa puede tener su independencia deberá tener una buena capacidad de establecer estrategias para así lograr un mejor desempeño.

- ✓ **Deuda a Patrimonio.-** Este indicador permite conocer el grado de compromiso que tiene el patrimonio como respaldo para el pago a sus acreedores.

FÓRMULA

$$DEUDA\ PATRIMONIAL = \frac{PASIVO\ TOTAL}{PATRIMONIO}$$

$$DEUDA\ PATRIMONIAL = \frac{55,000}{25,200}$$

$$DEUDA\ PATRIMONIAL = 2.18$$

ANÁLISIS.- Permite a la empresa conocer el nivel que se encuentra comprometido el patrimonio para cubrir las deudas pendientes con sus acreedores.

- ✓ **Deuda Total de Activos Fijos.-** Si el resultado es mayor o igual a 1 quiere decir que la empresa habría financiado la totalidad del activo fijo si necesidad de préstamos.

FÓRMULA	
<i>DEUDA TOTAL ACTIVO FIJO =</i>	
<i>$\frac{PATRIMONIO}{ACTIVO FIJO NETO TANGIBLE}$</i>	
<i>DEUDA TOTAL ACTIVO FIJO =</i> $\frac{25,200}{18,000} = 1.4$	

ANÁLISIS.- Quiere decir que la empresa no necesita de endeudamiento para tener su activo fijo.

- ✓ **Apalancamiento Financiero.-** Destaca la estructura del capital de la empresa y su nivel de endeudamiento, así como también el de conocer los efectos que tienen los gastos financieros frente a las utilidades.

FÓRMULA	
<i>$APALANCAMIENTO FINANCIERO = \frac{PASIVO TOTAL}{PATRIMONIO TOTAL}$</i>	
<i>$APALANCAMIENTO FINANCIERO = \frac{55,000}{25,200}$</i>	
<i>$APALANCAMIENTO FINANCIERO = 2.18$</i>	

ANÁLISIS.- Indica que la empresa puede adquirir deudas a corto y largo plazo ya que cuenta con un buen patrimonio que le sirve como garantía y le permite adquirir obligaciones si fuera necesario.

Indicadores de Gestión

Los indicadores de gestión miden la habilidad que tiene la empresa para el manejo adecuado de los recursos con que cuenta.

- ✓ **Rotación de Activos Totales.-** Este indicador nos muestra la eficiencia con que la empresa utiliza sus activos para hacer optimizar las ventas.

FÓRMULA

$$ROTACIÓN \text{ ACTIVOS TOTALES} = \frac{VENTAS}{ACTIVO \text{ TOTAL}}$$

$$ROTACIÓN \text{ ACTIVOS TOTALES} = \frac{72,500}{80,200} = 0.90$$

ANÁLISIS.- Significa que los activos de la empresa han producido ventas o ha sido eficiente para generar ventas en un 0.90 veces en relación a los activos totales

- ✓ **Rotación de Mercaderías.-** Permite medir la rotación de las mercaderías y conocer la capacidad que tiene la empresa en cuanto a ventas durante un período determinado.

FÓRMULA

$$ROTACIÓN DE MERCADERIAS = \frac{VENTAS ACUMULADAS}{INVENTARIO PROMEDIO} * 100$$

$$ROTACIÓN DE MERCADERIAS = \frac{38,250}{22,000} * 100$$

$$ROTACIÓN DE MERCADERIAS = 174$$

ANÁLISIS.- La empresa tiene una buena rotación de sus mercaderías y eso le permite tener buena estabilidad ya que los productos que la empresa fabrica son aceptados por los clientes.

Indicadores de Rentabilidad

Estos indicadores nos dan una visión sobre la eficiencia de la toma de decisiones en cuanto al manejo adecuado de los costos y gastos para incrementar los niveles de ventas generando utilidades que ayudarán al crecimiento de la entidad y fortaleciendo la necesidad de realizar inversiones.

- ✓ **Margen Bruto.-** Nos establece el porcentaje que queda sobre las ventas después que la empresa ha pagado todas sus obligaciones.

FÓRMULA

$$MARGEN BRUTO = \frac{UTILIDAD BRUTA}{VENTAS NETAS} * 100$$

$$MARGEN BRUTO = \frac{27,734}{72,500} * 100$$

$$MARGEN BRUTO = 38.25\%$$

ANÁLISIS.- Nos refleja que la empresa tiene un 38.25% que le queda después de haber cumplido con sus obligaciones en un periodo determinado.

- ✓ **Margen Operacional.-** El margen de utilidad operativa nos indica si el negocio genera beneficios o no, sin importar la forma en que se ha financiado para la realización de sus operaciones.

FÓRMULA

$$MARGEN OPERACIONAL = \frac{UTILIDAD OPERACIONAL}{VENTAS NETAS} * 100$$

$$MARGEN OPERACIONAL = \frac{21,013}{72,500} * 100$$

$$MARGEN OPERACIONAL = 28.98\%$$

ANÁLISIS.- Se puede observar la utilidad que la empresa obtiene por cada dólar de la venta de los productos que genera y es importante por no se toma en cuenta los ingresos o gastos provenientes por otras fuentes.

- ✓ **Margen Neto.-** Permite medir la eficiencia de la empresa en cuanto a la utilidad sobre las ventas, ya que nos determina el porcentaje que queda en cada venta después de haber restado todos los costos y gastos incluyendo los impuestos, mientras más alto sea este es mejor.

FÓRMULA

$$MARGEN NETO = \frac{UTILIDAD NETA}{VENTAS NETAS} * 100$$

$$MARGEN NETO = \frac{23,753}{72,500} * 100$$

$$MARGEN NETO = 32.76\%$$

ANÁLISIS.- Significa que la empresa obtiene un 32.76% de rentabilidad por cada dólar que adquiere de las ventas netas, tomando en cuenta que es líquido porque los gastos ya fueron deducidos y esto permite evaluar el rendimiento real sobre el valor de las ventas.

CAPÍTULO IV

4 IMPACTOS DEL PROYECTO

4.1 Antecedentes

En el presente capítulo se realiza un análisis prospectivo de los impactos que el presente proyecto generará en las diferentes áreas o ámbitos. Es decir se pretende determinar los cambios y aspectos positivos o negativos de la propuesta de investigación.

Cuadro N° 61 Niveles de Impactos

-3	Alto negativo
-2	Medio negativo
-1	Bajo negativo
0	No hay impacto
1	Bajo positivo
2	Medio positivo
3	Alto positivo

Elaborado por: Las Autoras

$$\text{Nivel de Impacto} = \frac{\Sigma}{N} = \frac{\text{Total Me impactos}}{N^{\circ} \text{ de indicadores}}$$

Conociéndose que el Control interno administrativo y contable en la empresa “Polos y Bordados Sport”, tiene una amplia área de impacto, a continuación detalla las áreas consideradas para el respectivo análisis:

- Impacto Administrativo
- Impacto Económico
- Impacto Social
- Impacto Educativo
- Impacto General

4.2 Análisis de Impactos

4.2.1 Impacto Administrativo

Cuadro N° 62 Impacto Administrativo

Indicador	Ponderación							Total
	3	2	1	0	-1	-2	-3	
Cumplimiento de metas		x						2
Cumplimiento de Leyes	X							3
Control contable	X							3
Motivación del personal	X							3
TOTAL								11
$\text{Impacto Administrativo} = \frac{\Sigma}{N} = \frac{11}{4} = 2.75$ <p>Impacto empresarial medio alto positivo</p>								

Elaborado por: Las Autoras

ANÁLISIS

Cumplimiento de metas

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

Cumplimiento de leyes

Lo principal es el cumplimiento de leyes que están establecidas en la sociedad, las mismas que sirven para regular los diferentes procesos tanto personales como institucionales, es por eso que deben siempre respetarse y se debe cumplir.

Control contable

Es el proceso que debe tener una entidad en general, para de esta manera llevar sus cuentas con la debida cautela para tener mayores rendimientos y una mejor distribución de la parte económica, para llegar hacer buenas inversiones.

Motivación del personal

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

4.2.2 Impacto Económico

Cuadro Nº 63 Impacto Económico

Indicador	Ponderación							Total
	3	2	1	0	-1	-2	-3	
Aprovechamiento de recursos.		x						2
Mejoramiento de la calidad de vida.	X							3
Rentabilidad	X							3
Estabilidad económica		x						2
Competitividad		x						2
Total								12
$\text{Impacto Económico} = \frac{\Sigma}{N} = \frac{12}{6} = 2$ <p>Impacto económico medio alto positivo</p>								

Elaborado por: Las Autoras

ANÁLISIS

Aprovechamiento de recursos

La aplicación del modelo administrativo financiero permitirá reorganizar los procesos lográndose optimizar los recursos de que dispone la empresa.

Mejoramiento de la calidad de vida

Mejorará el nivel de vida de los involucrados directos e indirectos, debido al aumento de la producción y de los ingresos económicos del propietario y los trabajadores.

Rentabilidad

La rentabilidad de la empresa productora de ropa deportiva se incrementará a futuro ya que al mejorar la Gestión Administrativa Financiera, obtendrá un buen rendimiento operativo que se verá reflejado en sus ingresos y en la satisfacción de los clientes, permitiendo ser reconocida.

Estabilidad económica

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

Competitividad

La competitividad es alta en este servicio ya que existen diversos talleres dedicados a la confección de ropa es por eso que la empresa debe mantener su prestigio con sus clientes.

4.2.3 Impacto Social

Cuadro N° 64 Impacto Social

Indicador	Ponderación							TOTAL
	3	2	1	0	-1	-2	-3	
Excelente atención al cliente	x							3
Estabilidad laboral			x					1
Ambiente laboral	x							3
Calidad de vida	x							3
TOTAL								10
$\text{Impacto Social} = \frac{\Sigma}{N} = \frac{10}{4} = 2,5$ <p>Impacto social medio alto positivo</p>								

Elaborado por: Las Autoras

ANÁLISIS

Excelente atención al cliente

Una adecuada organización administrativa permite mejorar los procesos de atención al cliente satisfaciendo así sus necesidades y expectativas en la visita y adquisición de los productos que elabora la empresa ya que el personal será capacitado permanentemente.

Estabilidad laboral

Es algo vital en la actualidad tener una estabilidad laboral para poder salir adelante ya que la unión hace la fuerza y también hace que se fortalezca la empresa ya que proporciona empleados estables que saben brindar un servicio eficiente y eficaz y muy rara vez defraudan al empleador.

Ambiente laboral

La aplicación de este manual contribuirá a mejorar el ambiente laboral dentro de la empresa, ya que se plantea la realización de capacitaciones que generan mayor eficiencia y productividad.

Calidad de vida

La calidad de vida se refleja al momento que la empresa contrata al nuevo personal que requiere y este a su vez gana un sueldo con el cual puede atender y mantener su hogar, pudiendo además educar a sus hijos y cubrir las necesidades al menos básicas de cada empleado.

4.2.4 Impacto Educativo

Cuadro N° 65 Impacto Educativo

Indicador	Ponderación							TOTAL
	3	2	1	0	-1	-2	-3	
Conocimientos en la gestión laboral y empresarial		x						2
Desarrollo de la creatividad	x							3
Buena cultura administrativa, financiera y contable.		x						2
TOTAL								7
$Impacto\ Empresarial = \frac{\Sigma}{N} = \frac{7}{3} = 2,33$ <p>Impacto empresarial medio alto positivo</p>								

Elaborado por: Las Autoras

ANÁLISIS

Conocimientos en la gestión laboral y empresarial

La propuesta administrativo, financiera – contable, proporciona a la empresa instrumentos necesarios para crear competencia en la gestión empresarial, generando coordinación en el trabajo en equipo, clima empresarial, atención al cliente.

Desarrollo de la creatividad

Con el aprendizaje y desarrollo de conocimientos el personal desarrolla competencias para desarrollar su creatividad en las relaciones interpersonales y atención al cliente.

Buena cultura administrativa, financiera y contable

Se mejora la cultura administrativa, financiera y contable en la empresa, mediante el aprendizaje de un manual eficiente de gestión administrativa y financiera, que favorece la toma de decisiones en el cumplimiento de roles y funciones en la empresa.

7.2.5 Impacto General

Cuadro N° 66 Impacto General

Indicador	Ponderación							Total
	3	2	1	0	-1	-2	-3	
Impacto administrativo	x							3
Impacto económico	x							3
Impacto social	x							3
Impacto educativo		x						2
TOTAL								11
$\text{Impacto General} = \frac{\Sigma}{N} = \frac{11}{4} = 2.75$ <p>Impacto general alto positivo</p>								

Elaborado por: Las Autoras

ANÁLISIS

Se genera un impacto general alto positivo con la implementación de estrategias que favorece al cliente interno y externo de la empresa.

Impacto administrativo

La evaluación del impacto administrativo se genera con un índice alto positivo, que se determina por un cambio positivo en las políticas y prácticas metodológicas en la gestión de la empresa.

Impacto económico

El impacto económico que se determina al establecer procedimientos que optimizan los procesos de utilización de recursos.

Impacto social

La implementación de un manual administrativo financiero conlleva a la aplicación de acciones que promueven un ambiente laboral dinámico, mejorando las interrelaciones a nivel interno y en la proyección a la sociedad.

Impacto educativo

A nivel interno y externo se generan aprendizajes y enseñanzas, sobre los procesos de mejoramiento de la producción, servicios y administrativos de la empresa y la demanda potencial sobre los beneficios que brinda la empresa a la sociedad.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

- Mediante la investigación realizada se pudo determinar que la empresa no tiene una adecuada asignación de funciones, ni están establecidos los niveles jerárquicos y no lleva un adecuado registro de las actividades que se realizan diariamente.
- Se debe poner mucho énfasis en la búsqueda adecuada y actualizada de información teórico-científica de los temas a tratar dentro del proceso que implican la elaboración de un manual y el correcto desarrollo sostenible del proyecto.
- Se puede concluir en cuanto a la estructura organizacional y funcional de la empresa, que es necesario establecer objetivos, importancia, beneficiarios y sobre todo la misión y visión de la empresa, mediante las cuales se guiarán las actividades fuera y dentro de la misma así como también el organigrama funcional a través del cual se trabajará de forma eficiente y eficaz, con el fin de cumplir todos los objetivos que se propongan a largo y corto plazo
- Por último encontramos los impactos que son el resultado de los efectos que causara el proyecto y ayuda a entender si el proyecto ha tenido impacto o no y quien sea beneficiado o puede resultar afectado.

Recomendaciones

- Poner en práctica el presente manual administrativo, financiero ya que podrá valorar el desempeño de cada área, al igual que la mejora continua del servicio brindado al cliente, así como la detección de problemas, al igual que la definición de estrategias a seguir.
- Se debe tomar muy cuenta y de manera sólida los aspectos teóricos ya que estos dan una idea clara y global de lo que se va hacer a lo largo del proyecto, por cuanto ayuda a tener conocimiento de conceptos básicos que permiten ponerlos en práctica para tener un adecuado manejo de los recursos financieros dentro de la empresa.
- Es recomendable manejar eficientemente la gestión empresarial, a través de una adecuada estructura organizacional y funcional ayudando a la administración de los recursos y el talento humano disponiendo y asignando funciones para alcanzar los objetivos planteados.

A nivel gerencial se recomienda que implemente un plan de capacitación para el personal de la empresa, para que se desarrollen aptitudes y habilidades de acuerdo a las funciones y puestos de trabajo, orientados al mejoramiento de procesos de gestión interna que propicia excelencia en la calidad, satisfacción de necesidades y expectativas del cliente interno y externo

- Para el análisis de impactos es recomendable reforzar y ampliar los efectos positivos que tendría el proyecto, al igual que se considera al máximo contrarrestar los impactos negativos que podrían producir efectos nocivos para el entorno.

FUENTES DE INFORMACIÓN

1. BIBLIOGRAFÍA

- Aguirre, Juan M, (2009), “Nueva Contabilidad General”, editorial Cultural S.A.
- Bateman, Tomas S. y Snell, Scott A., (2009), “Administración, liderazgo y colaboración en un mundo competitivo”, octava edición, Editorial McGraw-Hill.
- Besley Scott – Brigham Eugene F. (2009), “Fundamentos de Administración financiera”, décimo cuarta edición, editorial Cengage Learning Editores S.A., Impreso en México.
- Block Stanley B. y Hirt, Geoffrey A., (2008), “Fundamentos de Administración Financiera”, duodécima edición, editorial McGraw-Hill.
- Bravo V., Mercedes, (2009), “Contabilidad General”, novena edición, Editorial Nuevodía, Quito – Ecuador.
- Bravo Valdivieso, M. (2011). Contabilidad General. Quito.
- Franklin, E. B. (2009). Organización de Empresas. México.
- Hill, Charles W. y JONES, Gareth R., (2009), “Administración Estratégica”, octava edición, editorial McGraw-Hill.
- Jones, Gareth R. y George, Jennifer M. (2010), “Administración Contemporánea”, sexta edición, editorial McGraw-Hill.
- Mantilla, Samuel A., (2009), “Auditoría del control interno”, segunda Edición, ediciones ECOE.

- Mondy, R. Wayne, (2010), “Administración de Recursos Humanos”, décimo primera edición, editorial Pearson Educación, México.
- Munch, L. (2010). ADMINISTRACION gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo. México: Pearson Educación.
- Ochoa Setzer, Guadalupe, (2009), “Administración Financiera”, segunda edición, editorial McGraw-Hill.
- Robbins Stephen P. – Couter Mary, (2010), “Administración”, décima edición, editorial Pearson Education.
- Rosero Quiroz, Jenne Del Consuelo, (2010), “Modelo de manual administrativo-financiero para mejorar la gestión empresarial de “Aguas Andinas ANDINAGUAS CÍA. LTDA. de la ciudad de Ibarra”, Enero.
- Sarmiento, R. (2008). Contabilidad General. Quito: Voluntad.
- Sarmiento, Rubén, (2010), “Contabilidad de Costos”, segunda edición, editorial Impresos Andinos S.A., Quito- Ecuador.
- Torres Bernal César Augusto, H. D. (2008). Proceso Administrativo para las organizaciones del siglo XXI. México: Pearson Prentice

LINCOGRAFÍA

- <https://www.google.com.ec/search?q=MANUAL+DE+PROCEDIMIENTOS+FINANCIEROS>.
- WEBB, Araya Jonathan. (2009) Manual General de Procedimientos Administrativos Financieros. Consultado el 4 de diciembre de 2013.
- Arpcalidad.com. (2010). Recuperado el 23 de abril del 2011, de <http://arpcalidad.com/definicion-de-proceso/>.
- http://es.mimi.hu/economía/costo_de_ventas.html Recuperado el 27 de abril de 2012.
- <http://.cunday.info/2008/02/definiciones-basicas-de-contabilidad.html> Recuperado el 24 de abril del 2011.
- <http://www.eerssa.com/nuestra-empresa/organización/4-nivel-operativo.html> (2009). Recuperado el 23 de abril del 2012.
- <http://www.mitecnologico.com/Main/Manuales-Conceptos-y-Importancia>. Recuperado el 09 de abril del 2012.
- <http://www.promonegocios.net/empresa/definicion-empresarios.html>. recuperado 10 de septiembre del 2012.
- ECUADOR CONTABLE, (s/f). consultado el 18 de septiembre 2013.
- <http://www.tutorial-administracion.blogspot.com>. recuperado 10 de septiembre del 2012.
- <http://auditor2008.comunidadcoomeva.com/blog/uploads/1-PresentacionRafaelRuano-PriceWaterHouseCoopers-COSOII-ERMyelRolde1AuditorInterno.pdf>.
- <http://www.boletinpymws.blogspot.com/.../importancia-del-organigrama-en.la.html>. Recuperado el 10 de septiembre del 2013.

Anexos

ANEXO 01

**UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECÓNICAS
ESCUELA DE CONTABILIDAD Y AUDITORIA**

Encuesta Dirigida a los Trabajadores de la Empresa “Polos y Bordados Sport”

Objetivo: “Determinar la capacidad laboral que tienen los trabajadores para trabajar adecuadamente y con un conocimiento amplio sobre el manejo de la maquinaria”

INSTRUCCIONES:

Para responder las preguntas de esta encuesta, por favor llenar con una (x) en la opción que seleccione; además, cabe recalcar que puede responder con total confianza y libertad ya que la información proporcionada por usted es absolutamente confidencial y de mucha importancia para el mejoramiento de la misma.

CUESTIONARIO

1.- ¿Qué tiempo trabaja usted en la empresa?

0 a 6 meses () 6 a 11 meses () Más de un año ()

2.- ¿Conoce usted los objetivos de la empresa?

Mucho () Poco () Nada ()

3.- ¿Conoce usted si la empresa cuenta con un organigrama?

Si () No ()

4.- ¿Se aplica algún instructivo en donde se detalla las funciones que usted debe realizar?

Siempre () A veces () Nunca ()

5.- ¿Existe una comunicación adecuada en las diferentes áreas de la empresa?

Si () No ()

6.- ¿Considera usted que es necesario el control que lleva el jefe de personal, en cuanto a la supervisión de sus funciones?

Si () No ()

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

Siempre () A veces () Nunca ()

8.- ¿Se realiza capacitación al personal de acuerdo a sus funciones?

Si () No ()

9.- ¿La empresa cumple con todas las obligaciones que determina el Código de Trabajo?

Siempre () A veces () Nunca ()

10.- ¿El ambiente laboral que tiene la empresa lo considera?

Bueno () Regular () Malo ()

11.- ¿Con que beneficios de Ley cuenta usted?

IESS GENERAL () IESS SEGURO ARTESANAL ()
NINGUNO ()

12.- ¿Conoce usted si existe un adecuado cuidado de los documentos de la empresa?

Si () No ()

13.- ¿La empresa realiza un control de inventario de sus materiales?

Siempre () A veces () Nunca ()

14.- ¿Estaría de acuerdo que en la empresa se implemente un Manual de Procedimientos, el mismo que permitirá precisar la responsabilidad en la ejecución de las tareas?

Si () Tal vez () No ()

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

ANEXO 02



UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECÓNOMICAS
ESCUELA DE CONTABILIDAD Y AUDITORIA

Encuesta Dirigida a los clientes de la Empresa “Polos y Bordados Sport”

Objetivo: Elaboración de un diagnóstico situacional para establecer las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que tiene la empresa

CUESTIONARIO

1.- ¿Cómo se informó de la existencia de Polos y Bordados Sport?

Internet () Prensa () Referencias ()

Radio () Visita a la empresa ()

2.- ¿Cómo califica la atención que recibió al momento de adquirir los productos?

Muy bueno () Bueno ()

Regular () Malo ()

3.- ¿Los productos que usted adquiere tienen garantía?

Si () No ()

4.- ¿Cada que tiempo adquiere usted el producto?

Mensual () Trimestral () Semestral () Anual ()

5.- ¿Considera que el personal que labora en la empresa se encuentra calificado en la prestación de sus servicios?

Mucho () Poco () Nada ()

6- ¿Ha visto cambios en la empresa, con la finalidad de prestar servicios de calidad y de esta manera mejorar su imagen?

Si () No ()

7.- ¿Cómo califica usted los productos elaborados en la empresa?

Buenos () Regulares () Malos ()

8.- ¿La empresa le entrega su respectivo comprobante al momento de realizar su compra?

Siempre () A veces () Nunca ()

9.- ¿El nivel de confianza que la empresa le ofrece como lo califica?

Alto () Medio () Bajo ()

10.- ¿Qué nos sugiere para mejorar nuestro servicio?

Promociones en temporadas ()

Que se extienda a otros lugares ()

Más variedad de productos ()

Más personal en atención al cliente ()

Descuentos en las prendas ()

11.- ¿Cómo califica la seguridad en el exterior de la empresa?

Excelente () Bueno () Regular ()

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

ANEXO 03



UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECÓNOMICAS
ESCUELA DE CONTABILIDAD Y AUDITORIA

ENTREVISTA DIRIGIDA A LA PROPIETARIA DE LA EMPRESA
“POLOS Y BORDDOS SPORT”

El objetivo: Recopilar información técnica y práctica referente a la empresa para el diseño de un Manual de Procedimientos Administrativos Financiero.

1.- ¿Los trabajadores de la empresa conocen los objetivos y metas de la empresa propuestos, para el cumplimiento de la misma?

2.- ¿Considera usted que existe una oportuna y adecuada comunicación entre todos quienes integran la empresa?

3.- ¿La empresa aplica algún manual para la gestión administrativa y financiera?

4.- ¿La empresa tiene establecidas normas, reglamentos y procedimientos para el desempeño laboral de sus trabajadores?

5.- ¿En la empresa existe una planificación de las actividades a realizarse para el cumplimiento de los objetivos que busca alcanzar?

6.- ¿Como legaliza la permanencia de los trabajadores en la empresa?

7.- ¿Existe alguna política para la adquisición de las materias primas?

8.- ¿En qué área de la empresa tiene mayor dificultad en el desarrollo de los procesos?

9.- ¿Con qué frecuencia realiza capacitaciones al personal, para mejorar el rendimiento?

10.- ¿Cómo regula las actividades de los trabajadores dentro de la empresa?

11.- ¿Considera usted que la información contable es clara, objetiva y precisa?

12.- ¿La empresa ha realizado inversiones para aumentar su liquidez?

13.- ¿Tiene un adecuado cuidado de la información y/o documentos relacionados con la empresa?

14.- ¿La empresa tiene una cuenta propia para el manejo del efectivo, es decir existe una cuenta para la fábrica y otra para los propietarios?

15.- ¿Cuál es el método que utiliza la empresa para saber el costo de producción?

16.- ¿Como controla la entrega de la materia prima a los trabajadores (tela, hilos, etiquetas, cierres, etc.) y la maquinaria?

17.- ¿Existe un control de inventarios de los bienes que posee la empresa?

18.- ¿Cree que es importante la creación de un manual administrativo financiero que guie los procesos en cada área dentro de su empresa?

MUCHAS GRACIAS

Anexo 04

UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECÓNICAS
ESCUELA DE CONTABILIDAD Y AUDITORIA

ENTREVISTA DIRIGIDA AL CONTADOR DE LA EMPRESA “POLOS Y
BORDDOS SPORT”

El objetivo: Recopilar información técnica y práctica referente a la empresa para el diseño de un Manual de Procedimientos Administrativos Financiero.

1. ¿La empresa es una entidad obligada a llevar contabilidad?
2. ¿Dispone de un plan de cuentas?
3. ¿Mantiene un archivo físico de la documentación generada en la empresa?
4. ¿Cuáles son los Estados Financieros que entrega al gerente propietario?
5. ¿Cómo se manejan los inventarios?
6. ¿La empresa mantiene créditos con alguna institución financiera local?
7. ¿A su criterio la empresa es rentable en la actividad que realiza?
8. ¿Cuáles son los índices financieros que emplea para la interpretación de la información financiera?
9. ¿El sistema contable que actualmente utiliza le ha ocasionado algún inconveniente dentro del trabajo?
10. ¿Cómo lleva los registros? Manual, computarizado, mixto, ninguno.
12. ¿Cómo la gerencia toma decisiones a nivel financiero?

ANEXO 05**CÓDIGO DE TRABAJO****Jornada de Trabajo**

Salvo ciertas excepciones, la jornada ordinaria de trabajo es de ocho horas diarias y cuarenta horas semanales, durante cinco días.

Los días sábados y domingos son de descanso obligatorio, salvo que por la naturaleza de la actividad o empresa no se pudiere interrumpir el trabajo en esos días. En este caso, de mutuo acuerdo entre las partes, se puede designar otros días de la semana para el descanso obligatorio.

La jornada realizada entre las 19h00 y las 06h00 se la califica como nocturna y tiene un recargo del 25% sobre el monto de la remuneración que regularmente se paga durante la jornada matutina.

Se entiende por horas suplementarias aquellas horas de trabajo siguientes a la jornada ordinaria. No pueden exceder de cuatro horas al día y doce a la semana.

Las horas suplementarias de trabajo desarrolladas durante el día y hasta las 24h00 tienen un recargo del 50% sobre la remuneración correspondiente a la jornada ordinaria.

Si las horas suplementarias tienen lugar entre las 24h00 y las 06h00, el recargo será del 100%. Este recargo también se aplica cuando el trabajo suplementario se lo realiza en días sábados o domingos.

Vacaciones y Días Festivos

Todo empleado tiene derecho a gozar de 15 días de vacaciones ininterrumpidas cada año. Luego del quinto año de trabajo para el mismo empleador, el empleado tiene derecho a un día adicional de vacación por

cada año excedente. Los días adicionales de vacación no pueden ser más de 15 y es facultad del empleador el compensarlos en dinero y determinar la fecha de vacaciones.

La vacación es pagada. El pago equivale a la veinticuatroava parte de lo percibido por el trabajador durante el año inmediato anterior. Para el cálculo se computará todo lo percibido por el trabajador por horas ordinarias, suplementarias y extraordinarias, comisiones y toda otra retribución accesorio que haya tenido el carácter de normal en la empresa.

Además de los feriados locales, las fechas que constan a continuación son feriados nacionales y constituyen días de descanso obligatorio: 1 de Enero, Viernes Santo, 1 de Mayo, 24 de Mayo, 10 de Agosto, 9 de Octubre, 2 de Noviembre, 3 de Noviembre y 25 de Diciembre.

Remuneración

El pago de la remuneración puede estipularse por horas o días, si las labores del trabajador no son permanentes o si se trata de tareas periódicas o estacionales; y, por semanas o mensualidades, si se trata de labores estables y continuas.

La remuneración se pacta libremente entre las partes. Existe un salario mínimo de US 354,00. También existen salarios mínimos sectoriales para distintas ramas de actividad. Los salarios mínimos sectoriales son normalmente mayores que el salario mínimo y se fijan anualmente.

Ningún empleado puede percibir un salario menor al salario mínimo aplicable, aun cuando así se haya pactado libremente entre las partes.

Además del sueldo, la remuneración se compone de otros beneficios adicionales, a saber:

- **Décimo tercera remuneración.-** Este pago se realiza hasta el 24 de diciembre de cada año y es equivalente a la doceava parte de lo percibido por el empleado durante el período comprendido entre el 1 de diciembre del año anterior y el 30 de noviembre del año en curso. Para calcular el monto a pagar se debe considerarse el sueldo, horas suplementarias y extraordinarias, comisiones y cualquier otra retribución que tenga el carácter de normal en la empresa.
- **Décimo cuarta remuneración.-** Debe cancelarse hasta el 15 de agosto de cada año, en la regiones Sierra y Oriente, y hasta el 15 de marzo en las regiones Costa e Insular, y corresponde a un valor equivalente a un salario mínimo. Abarca el período comprendido entre el 1 de septiembre del año anterior y el 31 de agosto del año en curso para las regiones Sierra y Oriente, y entre el 1 de abril del año anterior y el 31 de marzo del año en curso para las regiones Costa e Insular.
- **Fondo de reserva.-** Se paga después del primer año de trabajo y equivale a un mes de sueldo o salario. Debe depositarse anualmente en el Instituto de Seguridad Social Ecuatoriano.

Participación en las Utilidades

El empleador está obligado a distribuir entre sus empleados y trabajadores el 15% de las utilidades netas del año. El monto es deducible para propósitos tributarios.

Si el empleador entrega durante el año a sus empleados o trabajadores bonos iguales o superiores a lo que les correspondería por concepto de utilidades, no está obligado a distribuir el 15% de utilidades antes referido.

Seguridad Social y Jubilación Patronal

El empleador está obligado a afiliar a sus empleados o trabajadores al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS). Para el efecto deberá presentar un aviso de entrada al IESS en el formulario proporcionado por esta institución. El empleador contribuye con el 12.15% y el empleado el 9.35% del sueldo o salario mensual.

Aporte Patronal 12,15 %

Aporte IECE 0,50 %

Aporte SECAP 0,50 %

El Aporte Patronal al IECE. Este recurso sirve para becas estudiantiles.

Aporte al SECAP. Con este recurso se capacitan los trabajadores.

Esta obligación existe inclusive cuando el empleador proporciona un seguro privado para sus empleados o trabajadores e incluye a funcionarios expatriados. Los riesgos básicos cubiertos por el IESS son: enfermedad, maternidad, jubilación por invalidez o por vejez, accidentes de trabajo, enfermedad profesional, cesantía y muerte.

Cuando un empleado completa 25 años de servicio para el mismo empleador, este está obligado a asumir la jubilación patronal.

ANEXO 06

LOGOTIPO



ANEXO 07

INSTALACIONES

ESTAMPADO



CORTE



CONFECCIÓN





BODEGA