

# **UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE**



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

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

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

##### **TEMA**

**MANUAL ADMINISTRATIVO FINANCIERO PARA LA DISTRIBUIDORA DE  
ROPA ANA MONCAYO, EN LA CIUDAD DE IBARRA PROVINCIA DE  
IMBABURA**

**PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERAS EN  
CONTABILIDAD Y AUDITORÍA C.P.A.**

**AUTORAS:**

**MONTALVO LÓPEZ LORENA CUMANDÁ**

**TIPÁN MORA ANDREA LUCÍA**

**DIRECTOR DE TESIS: ING. FERNANDO VALENZUELA**

**IBARRA – ECUADOR**

**2015**

## RESUMEN EJECUTIVO

Un adecuado desarrollo de los procesos que realiza una empresa depende de la correcta organización que esta tenga produciendo beneficios tanto económicos como de optimización de tiempo. El presente Manual de Procedimientos Administrativos y Financieros para la “Distribuidora de Ropa Ana Moncayo”, ubicada en el cantón Ibarra, provincia de Imbabura sirve como base para el eficiente cumplimiento de actividades y consecuente crecimiento. En el primer capítulo se detalla el diagnóstico situacional en el cual se presenta la necesidad de la organización de acoger para su administración un manual de procedimientos administrativos y financieros al carecer de una guía escrita para ejecutar sus procedimientos, tener una guía organizacional y un manual de funciones definido. El segundo capítulo define las bases teóricas y científicas de temas de interés relacionados con el desarrollo de la propuesta. En el tercer capítulo se expone paso a paso los aspectos que se deben implementar en la organización para el mejor desempeño del personal, ejecución eficiente de los procedimientos, adopción de normas NIIF para PYMES, presentación de un manual de funciones claro que optimicen el factor tiempo y recursos con el fin de ofrecer un servicio de calidad a la sociedad del norte del país. Finalmente en el cuarto capítulo se muestran los impactos que se generan de dicha investigación, además de las conclusiones y recomendaciones que se obtienen como resultado de la investigación realizada en la organización.

## SUMMARY

A proper development of processes an organization does depending on the exact organization thus producing both financial and time optimization benefits. This “Clothing distributor Ana Moncayo “Administrative and Financial Procedures Manual located in Ibarra canton, Imbabura province which serves as the basis for the efficient performance of activities and consequent growth. In the first chapter, the situation assessment in which the need for the organization to welcome administrative manual and having no written financial procedures to implement procedures guide was detailed, having an organizational guide and manual defined functions. The second chapter defines the theoretical and scientific topics of interest related to proposal development bases. In the third chapter stepping forth aspects which should be implemented in the organization for the improvement of staff performance, efficient implementation of procedures, adoption of IFRS for SMEs, presenting clear manual functions that optimize the time factor and resources so as to provide quality services to the society in the north. Finally, the fourth chapter shows the impacts generated by such research, the conclusions and recommendations obtained as a result of research conducted in the organization.

**AUTORÍA**

Nosotras **Lorena Cumandá Montalvo López** y **Andrea Lucía Tipán Mora** portadoras de la cédula N° 100153253-8, 100294831-1 respectivamente, declaramos bajo juramento que el proyecto de grado titulado **“MANUAL ADMINISTRATIVO FINANCIERO PARA LA DISTRIBUIDORA DE ROPA ANA MONCAYO, EN LA CIUDAD DE IBARRA PROVINCIA DE IMBABURA”** es de nuestra autoría, que no ha sido presentado previamente para ningún grado, ni calificación profesional; y, se ha respetado las diferentes fuentes y referencias bibliográficas tomadas para el desarrollo de este documento.

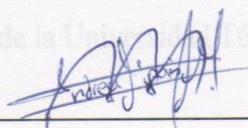
que ha sido desarrollado para optar por el título de Ingenieras en Contabilidad y Auditoría C.P.A. en la Universidad Técnica del Norte, quedando la Universidad facultada para ejercer plenamente los derechos cedidos anteriormente.

En concordancia firmamos este documento en el momento que hacemos entrega del trabajo final en formato impreso y digital a la biblioteca de la Universidad Técnica del Norte.



Lorena C. Montalvo L.

C.C. 100153253-8



Andrea L. Tipán .M

C.C. 100294831-1

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

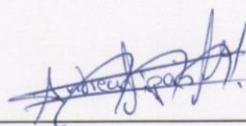
Nosotras **Lorena Cumandá Montalvo López** y **Andrea Lucía Tipán Mora** portadoras de la cédula N° 100153253-8, 100294831-1 respectivamente manifestamos la voluntad de ceder a la Universidad Técnica del Norte los derechos patrimoniales consagrados en la Ley de Propiedad Intelectual del Ecuador, artículos 4, 5 y 6, en calidad de autoras del Trabajo de Grado denominado **“MANUAL ADMINISTRATIVO FINANCIERO PARA LA DISTRIBUIDORA DE ROPA ANA MONCAYO, EN LA CIUDAD DE IBARRA PROVINCIA DE IMBABURA”**, que ha sido desarrollado para optar por el título de Ingenieras en Contabilidad y Auditoría C.P.A, en la Universidad Técnica del Norte, quedando la Universidad facultada para ejercer plenamente los derechos cedidos anteriormente.

En concordancia firmamos este documento en el momento que hacemos entrega del trabajo final en formato impresos y digital a la biblioteca de la Universidad Técnica del Norte.



Lorena C. Montalvo L.

C.C. 100153253-8



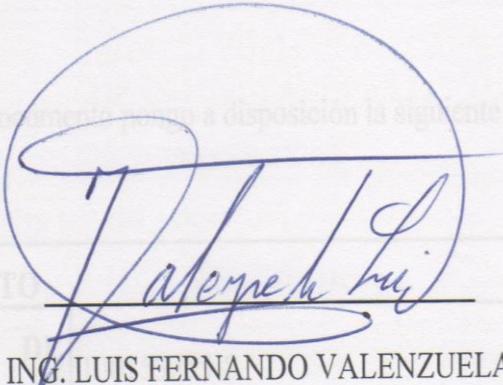
Andrea L. Tipán .M

C.C. 100294831-1

## CERTIFICACIÓN DEL ASESOR

En calidad de Director de Trabajo de Grado presentado por las egresadas, **Lorena Cumandá Montalvo López** y **Andrea Lucía Tipán Mora**, para optar por el título de Ingenieras en Contabilidad y Auditoría en, cuyo tema es: **“MANUAL ADMINISTRATIVO FINANCIERO PARA LA DISTRIBUIDORA DE ROPA ANA MONCAYO, EN LA CIUDAD DE IBARRA PROVINCIA DE IMBABURA”** considero que el presente trabajo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a presentación pública y evaluación por parte del tribunal examinador que se designe.

En la ciudad de Ibarra, a los .20 días del mes de Marzo del 2015



ING. LUIS FERNANDO VALENZUELA

C.C. 1001009602



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

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

**1. IDENTIFICACIÓN DE LA OBRA**

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

Por medio del presente documento pongo a disposición la siguiente información:

<b>DATOS DE CONTACTO</b>			
<b>CÉDULA CIUDADANÍA:</b>	<b>DE</b>	100153253-8	
<b>APELLIDOS NOMBRES:</b>	<b>Y</b>	MONTALVO LÓPEZ LORENA CUMANDÁ	
<b>DIRECCIÓN:</b>	Urb. SANTO DOMINGO , CALLE BARTOLOMÉ SALÓN 1-27 Y SAN LORENZO		
<b>EMAIL:</b>	Lorenaml12@hotmail.com		
<b>TELÉFONO FIJO:</b>	062-609-385	<b>TELF. MÓVIL:</b>	0990136563

<b>CÉDULA CIUDADANÍA:</b>	<b>DE</b>	100294831-1	
<b>APELLIDOS NOMBRES:</b>	<b>Y</b>	TIPÁN MORA ANDREA LUCÍA	
<b>DIRECCIÓN:</b>	COLINAS DEL SUR, CALLE 15 DE NOVIEMBRE Y 8 DE MARZO ESQUINA		
<b>EMAIL:</b>	andreitatan@hotmail.es		
<b>TELÉFONO FIJO:</b>		<b>TELF. MÓVIL:</b>	0993511852

<b>DATOS DE LA OBRA</b>	
<b>TÍTULO:</b>	“MANUAL ADMINISTRATIVO FINANCIERO PARA LA DISTRIBUIDORA DE ROPA ANA MONCAYO, EN LA CIUDAD DE IBARRA PROVINCIA DE IMBABURA”
<b>AUTOR (ES):</b>	MONTALVO LÓPEZ LORENA CUMANDÁ TIPÁN MORA ANDREA LUCÍA
<b>FECHA:</b>	20 de Mayo del 2015
<b>SOLO PARA TRABAJOS DE GRADO</b>	
<b>PROGRAMA:</b>	<input checked="" type="checkbox"/> <b>PREGRADO</b> <input type="checkbox"/> <b>POSGRADO</b>
<b>TÍTULO POR EL QUE OPTA:</b>	INGENIERA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA, C.P.A.
<b>ASESOR /DIRECTOR:</b>	ING. LUIS FERNANDO VALENZUELA

## 2. AUTORIZACIÓN DE USO A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

Nosotras **Lorena Cumandá Montalvo López** y **Andrea Lucía Tipán Mora** portadoras de la cédula N° 100153253-8, 100294831-1 respectivamente, en calidad de autoras y titulares de los derechos patrimoniales de obra y trabajo de grado descrito anteriormente, hago la entrega del ejemplar respectivo en formato digital y autorizo a la Universidad Técnica del Norte la publicación de la obra en el Repositorio Digital Institucional y uso del archivo digital en la Biblioteca de la Universidad con fines académicos.

Para ampliar la disponibilidad del material y como apoyo a la educación, investigación y extensión, de acuerdo a la Ley de Educación Superior Artículo 144

### 3. CONSTANCIAS

Nosotras como autoras manifestamos que la obra objeto de la presente autorización es original y se la desarrolló sin violar derechos de autor de terceros por lo tanto la obra es original y somos las titulares de los derechos patrimoniales, por lo que asumimos a la responsabilidad sobre el contenido de la misma y saldremos en defensa de la Universidad en caso de reclamación por parte de terceros.

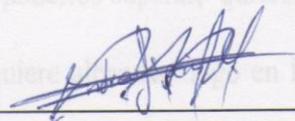
Fecha: Ibarra . 20 de Mayo del 2015

#### LAS AUTORAS



Lorena C. Montalvo L.

C.C. 100153253-8



Andrea L. Tipán Mora

C.C 100294831-1

## **DEDICATORIA**

El Título de Ingeniera en Contabilidad Superior y Auditoria CPA se lo dedico como prioridad en mi vida a Dios por su infinita bondad, y por haber estado conmigo en los momentos que más lo necesitaba, por darme salud, por haberme permitido culminar un peldaño más de mis metas, y porque tengo la certeza de que siempre va a estar conmigo.

### **A mis Padres**

Por haberme apoyado en todo momento, por sus consejos, sus valores, por la motivación constante que me ha permitido ser una persona de bien, pero más que nada, por su amor.

### **A mis Hijos**

Que son el motivo y la razón que me ha llevado a seguir superándome día a día, para alcanzar mis más apreciados ideales de superación, ellos fueron quienes en los momentos más difíciles me dieron su amor y comprensión para poderlos superar, quiero también dejar a cada uno de ellos una enseñanza que cuando se quiere alcanzar algo en la vida, no hay tiempo ni obstáculo que lo impida para poderlo LOGRAR.

A todos ellos, muchas gracias de todo corazón, Dios los bendiga hoy y siempre.

## **DEDICATORIA**

Yo Andrea Tipán Mora dedico El Título de Ingeniera en Contabilidad Superior y Auditoria CPA a las siguientes personas:

### **A Dios**

Por darme la vida y permitirme alcanzar las metas y objetivos que me he propuesto ayudándome a sobre pasar los obstáculos y adversidades que se me presentado.

### **A mis Padres y Hermanos**

A mis Padres por ser el pilar fundamental en mi vida ya que gracias a su amor, su dedicación, sus valores, sus consejos y el apoyo incondicional que me brindan siempre han formado a la persona que soy hoy en día, a mis Hermanos por su apoyo y la motivación que me dieron para lograr alcanzar esta nueva meta en mi vida.

### **A mi Familia**

Mi esposo y mi hija quienes hoy en día son el motor de mi vida y la fuerza que necesito para seguir adelante ante cualquier adversidad, gracias a ellos sé que ninguna meta es inalcanzable y que puedo lograr todo lo que me he propuesto en la vida. Quisiera dejarle un precepto a mi hija que nunca se dé por vencida que todo lo que se proponga en la vida podrá lograrlo así se le atraviesen un millón de obstáculos que nunca es tarde y que mientras más veces se caiga más fuerte se hará al levantarse.

A todos les agradezco de todo corazón y que Dios nos bendiga y nos mantenga siempre unidos.

## AGRADECIMIENTO

Queremos expresar el sincero agradecimiento a la Universidad Técnica del Norte, y en ella a los distinguidos docentes quienes con su profesionalismo y ética puesto de manifiesto en las aulas, enrumban a cada uno de los que acudimos con sus conocimientos que nos servirán para ser útiles a la sociedad y nos permitieron que tengamos la oportunidad de presentar este trabajo de grado para obtener nuestro título.

Agradecemos también de manera especial a nuestro director de tesis Ing. Fernando Valenzuela, quien con su experiencia como docente aplicando sus conocimientos, supo guiarnos en el desarrollo de la presente tesis desde el inicio hasta su culminación.

Y especialmente a la DISTRIBUIDORA DE ROPA ANA MONCAYO, por abrirnos las puertas y a todo el personal quienes nos brindaron el apoyo necesario.

Lorena y Andrea

## ÍNDICE GENERAL

RESUMEN EJECUTIVO .....	ii
SUMMARY .....	iii
AUTORÍA.....	iv
CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR DEL TRABAJO DE GRADO A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE.....	v
CERTIFICACIÓN DEL ASESOR.....	vi
AUTORIZACIÓN DE USO Y PUBLICACIÓN A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE .....	vii
IDENTIFICACIÓN DE LA OBRA.....	vii
AUTORIZACIÓN DE USO A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE .....	viii
DEDICATORIA .....	x
DEDICATORIA .....	xi
AGRADECIMIENTO .....	xii
ÍNDICE GENERAL .....	xiii
ÍNDICE DE CUADROS.....	xix
ÍNDICE DE GRÁFICOS .....	xxii
PRESENTACIÓN.....	xxiv
JUSTIFICACIÓN .....	xxv
OBJETIVOS. ....	xxv
OBJETIVO GENERAL.....	xxv
OBJETIVOS ESPECÍFICOS. ....	xxv
CAPÍTULO I .....	27
DIAGNÓSTICO DE LA DISTRIBUIDORA .....	27
Antecedentes sobre la creación .....	27
Base legal .....	28
Obligaciones legales de la empresa .....	29
Cámara de comercio .....	29
Código del trabajo.....	30
Ley de régimen tributario interno .....	31
Objetivos .....	31

Objetivo general.....	31
Objetivos específicos .....	32
Variables diagnósticas .....	32
Indicadores de las variables .....	32
Matriz de relación diagnóstica .....	34
Mecánica operativa.....	35
Identificación de la población.....	35
Determinación del tamaño de la muestra.....	36
Información primaria .....	36
Información secundaria.....	37
Evaluación de la información .....	38
Encuestas aplicadas al personal administrativo de la distribuidora de ropa Ana Moncayo ....	38
Entrevista aplicada a la Sra. Ana del Rosario Moncayo Taboada gerente de la distribuidora de venta de ropa por catálogo en la ciudad de Ibarra .....	53
Entrevista aplicada al Ing. Mary Morales Taboada contadora de la distribuidora de venta de ropa por catálogo en la ciudad de Ibarra.....	56
Evaluación de la información .....	59
Análisis FODA.....	70
Fortalezas .....	70
Oportunidades .....	70
Debilidades .....	71
Amenazas.....	71
Matriz de cruce FODA.....	73
F2 O2 .....	73
D1 O3.....	73
F4 A2 .....	73
D4 A5.....	73
<b>CAPÍTULO II.....</b>	<b>76</b>
<b>MARCO TEÓRICO.....</b>	<b>76</b>
La empresa. ....	76
Definición de la empresa. ....	76
Clasificación de las empresas. ....	77
Importancia de las empresas .....	81

Objetivos de las empresas.....	83
Manuales.....	84
Definición de manual administrativo.....	85
Importancia del manual.....	88
Tipos de manuales.....	89
Ventajas de los manuales.....	90
Características de los manuales.....	91
Administración.....	91
Definición.....	91
Importancia.....	92
Funciones de la administración.....	92
Gerencia administrativa.....	95
Inducción profesional.....	103
Competencia profesional.....	108
Gestión financiera.....	110
Presupuestos.....	110
CAPÍTULO III:.....	120
Propuesta operativa.....	120
Finalidad.....	120
Objetivos de la propuesta.....	121
Objetivo general.....	121
Objetivos específicos.....	121
Base filosófica.....	121
Misión (Propuesta).....	122
Visión (Propuesta).....	122
Principios y valores (Propuesta).....	122
Principios:.....	122
Valores.....	123
Políticas:.....	123
Políticas administrativas.....	124
Políticas de ventas.....	125
Organigrama.....	126
Organigrama estructural de la Distribuidora.....	126

Manual de funciones.....	128
Manual de procedimientos.....	137
Simbología utilizada.....	137
Reglamento interno de trabajo.....	143
Del alcance.....	143
Del ámbito personal.....	143
De la ejecución.....	144
De la jerarquía.....	144
De los empleados.....	144
Clasificación según la permanencia.....	145
Clasificación según el grado de responsabilidad.....	145
Normas generales para todo el personal.....	146
De las jornadas de trabajo, turnos, trabajo nocturno, descansos y horas extras.....	154
De las vacaciones, licencias y permisos.....	156
Contratación del personal.....	157
Desarrollo del personal.....	159
Separación de funciones.....	159
Control de actividades.....	159
Control de asistencia del personal.....	159
Reglamento interno de la distribuidora.....	160
Alcance.....	160
Objetivo.....	160
Ingreso del personal y distribución de labores.....	160
Jornadas y horas de trabajo.....	161
Obligaciones y prohibiciones.....	161
Sanciones.....	163
Deberes y obligaciones del empleador.....	164
Código de Ética.....	165
Alcance.....	165
Principios.....	165
Valores.....	166
Compromisos.....	167
Difusión.....	167

Planes de emergencia.....	167
Señalización de seguridad.....	168
Manual Financiero .....	171
Comunicación de marketing .....	171
Crecimiento estable a la capacitación .....	173
Comunicación interactiva .....	175
Estrategias financieras .....	177
Requerimiento de pedidos de mercadería .....	177
Métodos para el análisis financiero.....	178
Método vertical .....	178
Método horizontal.....	180
Plan de cuentas.....	180
Estado de situación financiera .....	183
Estado de resultados integral consolidado .....	185
Índices Financieros .....	187
Control del efectivo.....	190
Formularios Propuestos .....	197
MODELOS DE DOCUMENTOS FUENTE INTERNOS .....	197
CAPÍTULO IV.....	201
IMPACTOS DEL PROYECTO .....	201
Impacto económico .....	203
Impacto social .....	204
Impacto administrativo .....	205
Impacto general.....	207
CONCLUSIONES .....	208
RECOMENDACIONES.....	209
BIBLIOGRAFÍA .....	210
LINKOGRAFÍA .....	211
ANEXOS .....	212
ANEXO N°1 ENCUESTAS APLICADAS AL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA DISTRIBUIDORA DE ROPA ANA MONCAYO .....	213

ANEXO N° 2 “ENTREVISTA A LA SRA. ANA DEL ROSARIO MONCAYO TABOADA GERENTE DE LA “DISTRIBUIDORA DE VENTA DE ROPA POR CATALOGO ANA MONCAYO” .....	216
ANEXO N° 3 ENCUESTA REALIZADA A LAS EJECUTIVAS DE VENTAS DE LA DISTRIBUIDORA DE VENTA DE ROPA POR CATALOGO.....	220
ANEXO N° 8 CONTRATO PARA LAS EJECUTIVAS DE VENTAS.....	222
ANEXO N°9 FORMATO DE INSCRIPCION .....	223
ANEXO N°10 VOLANTES INFORMATIVOS DE GANANCIAS E INCENTIVOS .....	224
ANEXO N° 11 FOTOS .....	228

## ÍNDICE DE CUADROS

1. Matriz de relación diagnóstica .....	34
2. Personal administrativo gerente .....	35
3. Personal administrativo.....	36
4. Personal operativo.....	36
5. Edad del personal administrativo de la Distribuidora Ana Moncayo .....	38
6. Género del personal administrativo de la Distribuidora Ana Moncayo .....	39
7. Instrucción académica del personal administrativo de la Distribuidora Ana Moncayo ....	40
8. Tiempo que se encuentra trabajando el personal administrativo de la Distribuidora Ana Moncayo .....	41
9. Existencia de capacitaciones que recibe el personal administrativo de la Distribuidora Ana Moncayo.....	42
10. Conocimiento de las funciones y responsabilidades del personal administrativo de la Distribuidora Ana Moncayo .....	43
11. CONOCE FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES .....	43
12. Conocimiento por parte del personal administrativo sobre de la existencia del presupuesto en la Distribuidora Ana Moncayo.....	44
13. Conocimiento por parte del personal administrativo de la existencia de la planificación en la Distribuidora Ana Moncayo.....	45
14. Conocimiento del personal administrativo de la distribuidora Ana Moncayo a cerca de la existencia de un Organigrama.....	46
15. Conocimiento acerca de la existencia de un Manual de funciones del personal administrativo de la distribuidora Ana Moncayo.....	47
16. Usted cuenta con los recursos necesarios para desarrollar su trabajo.....	48
17. Considera usted que el número de empleados que actualmente labora en la distribuidora es suficiente para brindar los servicios .....	49
18. Conformidad del personal administrativo sobre la Gestión administrativa de la Distribuidora Ana Moncayo .....	50
19. Existencia de los Beneficios legales para el personal administrativo de la distribuidora Ana Moncayo.....	51

20. Calidad de servicio y atención al cliente del personal administrativo de la Distribuidora Ana Moncayo.....	52
21. Frecuencia de pedidos que realizan los clientes en la Distribuidora Ana Moncayo.....	60
22. Atención que reciben los clientes en la distribuidora Ana Moncayo al momento de realizar su pedido .....	61
23. Calidad de la mercadería de la distribuidora Ana Moncayo.....	62
24. Calidad de atención que reciben los clientes en la distribuidora Ana Moncayo .....	63
25. Motivo por el cual los clientes adquieren la ropa en la Distribuidora Ana Moncayo .....	64
26. Medios de comunicación por los cuales los clientes conocen de la Distribuidora Ana Moncayo .....	65
27. Existencia de capacitaciones para los clientes en la distribuidora Ana Moncayo de atención al cliente .....	66
28. Consideración de la necesidad de incrementar personal para la atención al cliente en distribuidora Ana Moncayo .....	67
29. Satisfacción por parte de los clientes sobre las utilidades que reciben de ventas de la Distribuidora Ana Moncayo .....	68
30. Sugerencias por parte de los clientes para el mejoramiento de la Distribuidora Ana Moncayo .....	69
31. Matriz de cruce FODA.....	72
32. Simbología utilizada .....	137
33. Señalización de seguridad.....	169
34. Descripción de las señales de seguridad .....	170
35. Presupuesto .....	176
36. Estrategias mercadológicas de posicionamiento.....	176
37. Plan de cuentas.....	181
38. Estado de situación financiera .....	184
39. Estado de resultados integral consolidado .....	186
40. Formato para el Cierre de Caja (propuesta).....	191
41. Formato de Conciliación Bancaria (propuesta) .....	193
42. Factura.....	195
43. Comprobante de retención .....	196
44. Impactos .....	202
45. Impacto Económico. ....	203

46. Impacto social.....	204
47. Impacto administrativo.....	206
48. Resumen de los impactos.....	207

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

1. Edad del personal administrativo de la Distribuidora Ana Moncayo .....	38
2. Género del personal administrativo de la Distribuidora Ana Moncayo .....	39
3. Instrucción académica del personal administrativo de la Distribuidora Ana Moncayo ....	40
4. Tiempo que se encuentra trabajando el personal administrativo de la Distribuidora Ana Moncayo .....	41
5. Existencia de capacitaciones que recibe el personal administrativo de la Distribuidora Ana Moncayo.....	42
6. Conocimiento de las funciones y responsabilidades del personal administrativo de la Distribuidora Ana Moncayo .....	43
7. Conocimiento por parte del personal administrativo sobre de la existencia del presupuesto en la Distribuidora Ana Moncayo.....	44
8. Conocimiento por parte del personal administrativo de la existencia de la planificación en la Distribuidora Ana Moncayo.....	45
9. Conocimiento del personal administrativo de la distribuidora Ana Moncayo a cerca de la existencia de un Organigrama.....	46
10. Conocimiento acerca de la existencia de un Manual de funciones del personal administrativo de la distribuidora Ana Moncayo.....	47
11. Existencia de los recursos necesarios para el desarrollo el trabajo de la distribuidora Ana Moncayo .....	48
12. Considera usted que el número de empleados que actualmente labora en la distribuidora es suficiente para brindar los servicios .....	49
13. Conformidad del personal administrativo sobre la Gestión administrativa de la Distribuidora Ana Moncayo .....	50
14. Existencia de los Beneficios legales para el personal administrativo de la distribuidora Ana Moncayo.....	51
15. Calidad de servicio y atención al cliente del personal administrativo de la Distribuidora Ana Moncayo.....	52
16. Frecuencia de pedidos que realizan los clientes en la Distribuidora Ana Moncayo.....	60
17. Atención que reciben los clientes en la distribuidora Ana Moncayo al momento de realizar su pedido .....	61

18. Calidad de la mercadería de la distribuidora Ana Moncayo .....	62
19. Calidad de atención que reciben los clientes en la distribuidora Ana Moncayo .....	63
20. Motivo por el cual los clientes adquieren la ropa en la Distribuidora Ana Moncayo .....	64
21. Medios de comunicación por los cuales los clientes conocen de la Distribuidora Ana Moncayo .....	65
22. Existencia de capacitaciones para los clientes en la distribuidora Ana Moncayo de atención al cliente .....	66
23. Consideración de la necesidad de incrementar personal para la atención al cliente en distribuidora Ana Moncayo .....	67
24. Satisfacción por parte de los clientes sobre las utilidades que reciben de ventas de la Distribuidora Ana Moncayo .....	68
25. Sugerencias por parte de los clientes para el mejoramiento de la Distribuidora Ana Moncayo .....	69
26. Organigrama estructural de la Distribuidora Ana Moncayo .....	126
27. Organigrama funcional de la Distribuidora Ana Moncayo.....	127
28. Selección del personal de la Distribuidora Ana Moncayo.....	138
29. Recepción de pedidos de la Distribuidora Ana Moncayo.....	140
30. Pago a empleados de la Distribuidora Ana Moncayo .....	142

## PRESENTACIÓN

Este trabajo está diseñado con la finalidad de crear un Modelo administrativo, financiero para la **DISTRIBUIDORA DE ROPA ANA MONCAYO**, Ubicada en la ciudad de Ibarra, provincia de Imbabura.

La investigación cuenta con cuatro capítulos:

El primero de ellos es el diagnóstico situacional en donde se conocerá el objeto de estudio respecto a la situación actual de la empresa donde se obtuvo fuentes de información y se ha determinado la falta de un manual administrativo, financiero.

En el segundo capítulo esta todo lo referente al marco teórico que por medio de fuentes de información secundaria a través de libros, revistas, periódicos, internet.

El tercer capítulo es la propuesta, del diseño del manual administrativo financiero, aplicando los principios y procesos administrativos y financieros para obtener información de manera oportuna y veraz.

El cuarto capítulo se establece, los posibles impactos que generará el modelo administrativo financiero para la empresa, en los aspectos Social, Económico Financiero, Organizacional, Ambiental, Ético.

## **JUSTIFICACIÓN**

En vista de los problemas que enfrenta la distribuidora de ropa Ana Moncayo, por la falta de un control adecuado de la situación económica; el principal propósito de esta investigación es el diseño de un manual administrativo financiero que permita determinar de una manera técnica y practica la situación económica real de la distribuidora de ropa Ana Moncayo.

Este estudio es de gran importancia ya que la propietaria podrá acceder y tener conocimiento de la situación económica en que se encuentra la entidad en el momento que lo requiera, al mismo tiempo es necesario aclarar que dicha información contendrá datos veraces, confiables y reales; que le permitirá tomar decisiones de suma relevancia para el crecimiento de la rentabilidad y buen manejo de la misma.

Además cabe recalcar que el desarrollo de esta investigación es factible ya que contara con un amplio conocimiento tanto teórico como científico; de temas relacionados con la parte administrativa financiera; por parte de los investigadores que lo realizaran, quien a su vez facilitarán la información al propietario de la distribuidora, para que haga uso de la misma para un mejor control administrativo y un buen manejo económico.

## **OBJETIVOS.**

### **OBJETIVO GENERAL.**

Diseñar un Manual Administrativo Financiero para la Distribuidora De Ropa Ana Moncayo,  
En La Ciudad de Ibarra Provincia de Imbabura

### **OBJETIVOS ESPECÍFICOS.**

- Realizar el diagnostico técnico situacional que permita establecer el problema.

- Estructurar las bases teóricas científicas mediante la investigación documental, bibliográfica y linkográfica.
- Diseñar un manual administrativo financiero para la distribuidora de ropa Ana Moncayo, en la ciudad de Ibarra provincia de Imbabura.
- Determinar los principales impactos que generara la aplicación del proyecto.

# **CAPÍTULO I**

## **DIAGNÓSTICO DE LA DISTRIBUIDORA**

### **1. Antecedentes sobre la creación**

El Grupo R&B Importadores su Matriz se encuentra ubicada en Colombia ; Ecuador cuenta con una franquicia la misma que está situada en la Ciudad de Quito y su Sucursal principal en la ciudad de Guayaquil es una empresa dedicada a la importación de productos, su actividad principal es la venta de los productos mediante catálogos, por tal motivo para cumplir con su objetivo necesitan de personal que realice las ventas teniendo algunos parámetros para poder trabajar con la empresa, existen tres tipos de rangos, Ejecutivos de Ventas que son las personas que se encargan de vender el producto teniendo una utilidad del 28% sobre el valor de sus ventas, Directoras de Ventas son las que han logrado ingresar a 20 Ejecutivas de Ventas para trabajar bajo su relación de dependencia y comisionan un 10% sobre el valor de las ventas del grupo que maneje y finalmente Gerentes de Zona son quienes han logrado tener dos o más Directoras, además deben contar con más de 100 Ejecutivas de Venta y las ventas de su grupo superen los \$30.000.00 dólares mensuales comisionando el 15% de las ventas de su grupo, además que contara con el apoyo de la empresa de la siguientes manera R&B Importadores se encarga en montar y adecuar la oficina con lo necesario además de capacitarle para que pueda realizar su función como Gerente Zonal.

La señora Ana del Rosario Moncayo T. trabajaba desde hace algún tiempo en una empresa similar en la cual era Ejecutiva de ventas inicialmente para luego convertirse en Directora pero vio que el Grupo R&B Importadores le daba más oportunidades de crecer fue entonces cuando decidió postularse para Gerente de Zona de la provincia de Imbabura, es así

como un 8 de diciembre del año 2003 en la provincia de Imbabura en la ciudad de Ibarra en las Calles Colombia s/n y Pastora Alomía la Distribuidora de ropa por catálogo Ana Moncayo inicia su actividad comercial, en la actualidad se encuentra ubicada en la Calles Obispo Mosquera y Sánchez y Cifuentes según el registro del Servicio de Rentas Internas.

La distribuidora en la actualidad cuenta con cinco personas para su manejo, distribuido de la siguiente manera; la Gerente que a su vez es la propietaria, la contadora, el auxiliar contable, la secretaria y el recepcionista de pedidos.

La distribuidora de venta de ropa por catálogo Ana Moncayo tiene como objetivo principal crear fuentes de trabajo, implementar formas fáciles y efectivas para incrementar los ingresos de las persona convirtiéndolas en Directoras y Ejecutivas de Ventas para que por medio de ella se comercialice el producto a través de catálogos.

### **1.1. Base legal**

La distribuidora está sujeta a todas las disposiciones legales que se originan por la creación de la misma, entre ellas se encuentran la Ley de Régimen Tributario Interno y su reglamento, el Código del trabajo, entre otras.

Según el Art. 19 de la Ley de Régimen Tributario Interno.- Obligación de llevar contabilidad. Están obligadas a llevar contabilidad y declarar el impuesto en base a los resultados que arroje la misma. También lo estarán las personas naturales y sucesiones indivisas que al primero de enero operen con un capital o cuyos ingresos brutos o gastos anuales del ejercicio inmediato anterior, sean superiores a los límites que en cada caso se establezcan en el Reglamento, incluyendo las personas naturales que desarrollen actividades agrícolas, pecuarias, forestales o similares.

Las personas naturales que realicen actividades empresariales y que operen con un capital u obtengan ingresos inferiores a los previstos en el inciso anterior, así como los profesionales, comisionistas, artesanos, agentes, representantes y demás trabajadores autónomos deberán llevar una cuenta de ingresos y egresos para determinar su renta imponible.

La Distribuidora para dar total cumplimiento con lo que establece la ley tiene las autorizaciones correspondiente como son: el permiso de funcionamiento, el Registro Único de Contribuyentes (RUC), así como también se rige a Organismos de Control del País, Ministerio de Relaciones Laborales (MRL), Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS) entre otros .

#### **1.1.1. Obligaciones legales de la empresa**

Las obligaciones legales que la Distribuidora tiene con otras Instituciones, leyes y reglamentos son las siguientes:

#### **1.1.2. Cámara de comercio**

Toda empresa cuyas actividades sean mercantiles deben registrarse a la Cámara de Comercio del Cantón al que pertenecen. Esta institución se encarga de la afiliación de todas la Empresas que realizan actividades mercantiles, las cuales deben probar su condición de comerciantes mediante la presentación de la Matrícula de Comercio y la Cédula de Afiliación a la misma, y si no hubieren cumplido con estos requisitos no podrán ejercer el comercio, considerándose como ilícita cualquier actividad mercantil, de esta manera se logra que dichas actividades se realicen de acuerdo a las normas, reglamentos, políticas entre otras., establecidos por la Ley.

Los requisitos que la Cámara de Comercio requiere para emitir la respectiva matrícula de comercio, es la siguiente:

1. El nombre, estado, nacionalidad; y siendo sociedad, los nombres de los socios y la firma social adoptada.
2. La designación de la calidad de tráfico o negocio.
3. El lugar o domicilio del establecimiento.
4. El nombre del gerente, factor o empleado que este en representación del establecimiento.

La inscripción en el registro será ordenada gratuitamente, siempre que no haya motivo de duda que el interesado goce del crédito y probidad que deben caracterizar a un comerciante de su clase.

Según el Artículo 37 del Código de Comercio, da a conocer que se negará la matrícula de comercio si hallare que el interesado no tiene capacidad legal para ejercer el comercio.

### **1.1.3. Código del trabajo**

El Ministerio de Relaciones Laborales, es una Entidad Pública creada con el fin de reglamentar, organizar, y proteger al trabajador, amparándose en el Código del Trabajo, sus reglamentos y resoluciones.

La Distribuidora tiene ciertas obligaciones con el Ministerio relativas a sus colaboradores, por ejemplo: Legalizar los Contratos Individuales de Trabajo, presentar información sobre beneficios sociales de sus trabajadores, entre otras.

Así como también, tiene la obligación de afiliarse al IESS al trabajador.

#### **1.1.4. Ley de régimen tributario interno**

Esta ley permite conocer aspectos importantes sobre las obligaciones Tributarias que tiene la Distribuidora, las mismas que se encuentran administradas por el SRI.

**SERVICIO DE RENTAS INTERNAS (SRI).**- Es una Entidad Pública, técnica y autónoma con personería jurídica, que se maneja con fondos y patrimonio propios, es encargada de la Administración y Recaudación de tributos que están bajo su jurisdicción.

La Distribuidora como Sujeto Pasivo de los impuestos debe cumplir ciertas obligaciones tributarias, entre ellas:

- Emitir los respectivos Comprobantes de Venta.
- Declarar los impuestos de acuerdo al noveno dígito del RUC.
- Pagar los distintos impuestos que establece la LRTI, entre ellos la Declaración Anual del Impuesto a la Renta de Personas Naturales, el Impuesto al Valor Agregado IVA(, las Retenciones en la Fuente, entre otras., en caso de que no se cumplan estas disposiciones la Distribuidora se sujetará a las sanciones pertinentes.

## **1.2. Objetivos**

### **1.2.1. Objetivo general**

Realizar un diagnóstico situacional para la DISTRIBUIDORA DE ROPA ANA MONCAYO de la ciudad de Ibarra, para optimizar las actividades operativas en base a la ejecución de manuales de mando y mejorar sus actividades comerciales, buscando perfeccionar el servicio a sus clientes.

### **1.3.2. Objetivos específicos**

- Analizar el proceso Administrativo y Financiero actual que utiliza la Distribuidora Ana Moncayo, mediante la investigación minuciosa, que nos oriente a diseñar la propuesta.
- Realizar un estudio de la gestión administrativa con la que cuenta la Distribuidora Ana Moncayo, a través de la elaboración de una estructura orgánica-funcional, con el fin de delimitar las funciones.
- Identificar las funciones y niveles jerárquicos de la Distribuidora Ana Moncayo, para verificar el cumplimiento de las responsabilidades de cada trabajador en las diferentes áreas de la empresa.
- Determinar la satisfacción del cliente, con respecto al servicio que la Distribuidora Ana Moncayo brinda, con la finalidad de enfocarse hacia la mejora continua.

### **1.4. Variables diagnósticas**

- Manejo Financiero
- Gestión Administrativa
- Funciones de la unidades de trabajo
- Satisfacción al Cliente

#### **1.4.1. Indicadores de las variables**

Los indicadores que a continuación se detallan, han sido considerados en función de las variables antes indicadas, los cuales nos servirán para el análisis correspondiente.

#### **1. Manejo Financiero**

- Procedimientos Financieros

- Análisis Financieros

## **2. Gestión administrativa**

- Planificación
- Organización
- Dirección
- Control

## **3. Funciones de las unidades de trabajo.**

- Eficiencia y efectividad
- Gestión
- Responsabilidad
- Metas

## **4. Satisfacción**

- Calidad del servicio
- Atención al cliente
- Mejora continua

### 1.5. Matriz de relación diagnóstica

**Cuadro N° 1**

*Matriz de relación diagnóstica*

<b>OBJETIVO</b>	<b>VARIABLES</b>	<b>INDICADORES</b>	<b>FUENTES DE LA INFORMACIÓN</b>	<b>TÉCNICAS</b>	<b>FUENTES</b>
Determinar la situación Administrativa y Financiera actual de la Distribuidora Ana Moncayo.	Manejo Financiero	Procedimientos Financieros Análisis Financieros	Gerente Contadora	Entrevista Entrevista	Primaria
Realizar un estudio de la gestión administrativa con la que cuenta la Distribuidora Ana Moncayo.	Gestión Administrativa	Planificación Organización Dirección Control	Gerente / Administradora	Entrevista Encuesta	Primaria
Identificar las funciones y niveles jerárquicos de la Distribuidora, para verificar el cumplimiento de las responsabilidades de cada área de trabajo de la empresa.	Funciones de las unidades de trabajo.	Eficiencia y Efectividad Gestión Responsabilidad Metas	Gerente / Trabajadores	Entrevista Encuesta	Primaria
Conocer la satisfacción que el cliente tiene respecto al servicio que la empresa brinda.	Satisfacción	Calidad del servicio Atención al cliente Mejora continua	Clientes	Encuesta	Primaria

## 1.6. Mecánica operativa

### 1.6.1. Identificación de la población

Para la presente investigación la unidad de análisis comprenderá DISTRIBUIDORA DE ROPA ANA MONCAYO, que nos proporcionarán la información necesaria sobre la situación actual de la empresa, en la cual se ha identificado como población o universo a los siguientes grupos:

- Propietaria de la distribuidora quien realiza las funciones administrativas, contables y operativas.
- Personal de ventas, representan 4 personas (incluidas la Sra. Ana Moncayo y la asistente contable).
- Clientes: hombres o mujeres que comprenden las edades de 18 a 60 años, tomando como base la provincia de Imbabura.

#### *Cuadro N° 2*

##### *Personal administrativo gerente*

N°	APELLIDOS Y NOMBRES	CARGO
1	MONCAYO TABOADA ANA DEL ROSARIO	GERENTE

**Cuadro N° 3****Personal administrativo**

Nº	APELLIDOS Y NOMBRES	CARGO
1	MORALES TABOADA MARY	CONTADORA
2	TIPÁN M. LUCÍA	ASISTENTE CONTABLE
3	GARZÓN MONCAYO GEOVANNY	RECEPTOR DE PEDIDOS
4	MÉNDEZ SÚAREZ ANA GABRIELA	SECRETARIA

**Cuadro N° 4****Personal operativo**

1	MÉNDEZ SÚAREZ ANA GABRIELA	ENCARGADA DE LA LIMPIEZA
2	GARZÓN MONCAYO GEOVANNY	CHOFER- REPARTIDOR
3	MONCAYO TABOADA ANA DEL ROSARIO	REPARTIDORA -PEDIDOS

**1.6.2. Determinación del tamaño de la muestra**

Debido a que la población es menor a 50 personas se realizará un censo al personal para un mejor manejo de los resultados, mediante la aplicación de encuestas y entrevistas.

**1.6.3. Información primaria**

Se elaboró un modelo de entrevista aplicado a la Gerente de la Distribuidora de ropa, Sra. Ana del Rosario Moncayo y a la Contadora, Sra. Mary Morales Taboada.

Además se realizó un modelo de encuesta, que fue aplicada al personal administrativo y operativo, a los clientes más frecuentes y proveedores con los que cuenta la Distribuidora,

para poder llegar a un verdadero conocimiento de los aspectos relevantes del negocio y su funcionamiento.

La observación ha sido uno de los instrumentos más utilizados para constatar y realizar el análisis de algunos de los indicadores y fuentes secundarias.

#### **1.6.4. Información secundaria**

La información secundaria es un complemento dentro del proceso de este diagnóstico, para lo cual se utilizó:

- Bibliografía especializada.
- Consulta a expertos
- Internet
- Publicaciones
- Manuales

## 1.7. Evaluación de la información

### 1.7.1. Encuestas aplicadas al personal administrativo de la distribuidora de ropa Ana Moncayo

#### 1. ¿QUÉ EDAD TIENE USTED?

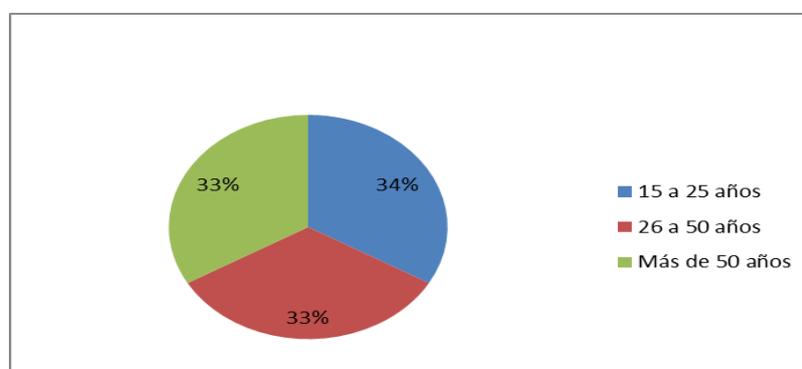
##### *Cuadro N° 5*

##### *Edad del personal administrativo de la Distribuidora Ana Moncayo*

<b>EDAD</b>	<b>FRECUENCIA</b>
15 a 25 años	1
26 a 40 años	2
Más de 40 años	1
<b>Total</b>	<b>4</b>

##### *Gráfico N° 1*

##### *Edad del personal administrativo de la Distribuidora Ana Moncayo*



FUENTE: Encuestas Agosto 2014  
ELABORACIÓN: Las Autoras

## ANÁLISIS

El área administrativa cuenta con 4 personas entre ellas el Directivo, al cual se le realizó una entrevista. De las tres personas los rangos de edad están distribuidos equitativamente en los diferentes rangos de edad, lo que significa que son personas con capacidad y experiencia en sus funciones.

## 2. GÉNERO DE LOS TRABAJADORES

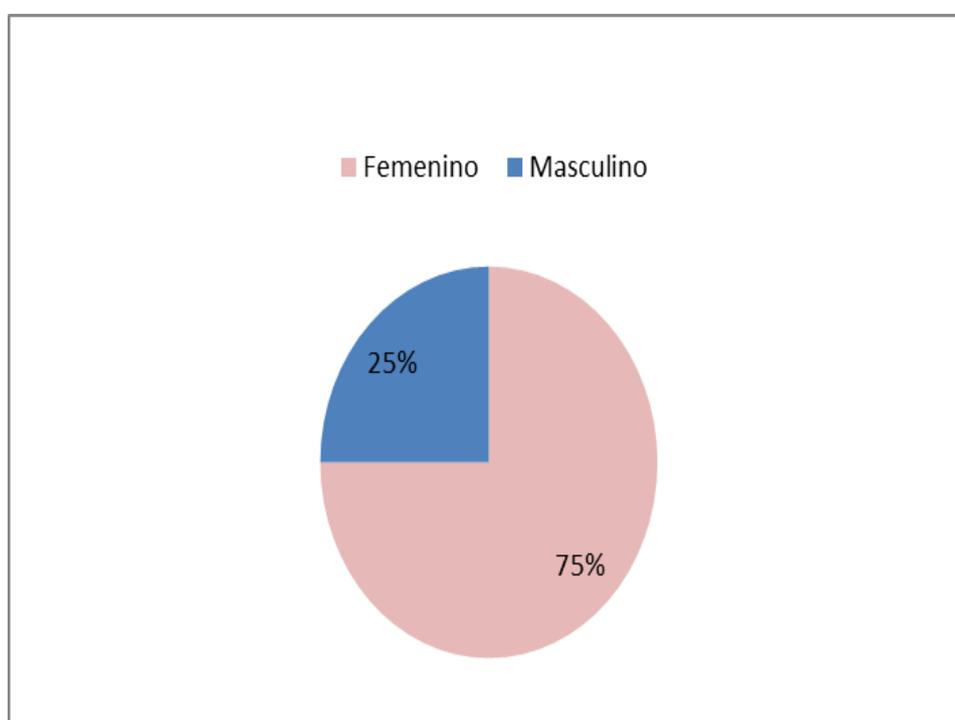
### *Cuadro N° 6*

#### *Género del personal administrativo de la Distribuidora Ana Moncayo*

<b>GÉNERO</b>	<b>FRECUENCIA</b>
Femenino	3
Masculino	1
<b>Total</b>	<b>4</b>

### *Gráfico N° 2*

#### *Género del personal administrativo de la Distribuidora Ana Moncayo*



FUENTE: Encuestas Agosto 2014  
ELABORACIÓN: Las Autoras

## ANÁLISIS

La colaboración laboral en el área administrativa en su mayor parte es femenina, con una clara presencia masculina, evidenciando que en la Distribuidora no existe discriminación de género para el desarrollo de las funciones inherentes a la actividad empresarial.

### 3. INDIQUE LA INSTRUCCIÓN ACADÉMICA QUE USTED TIENE

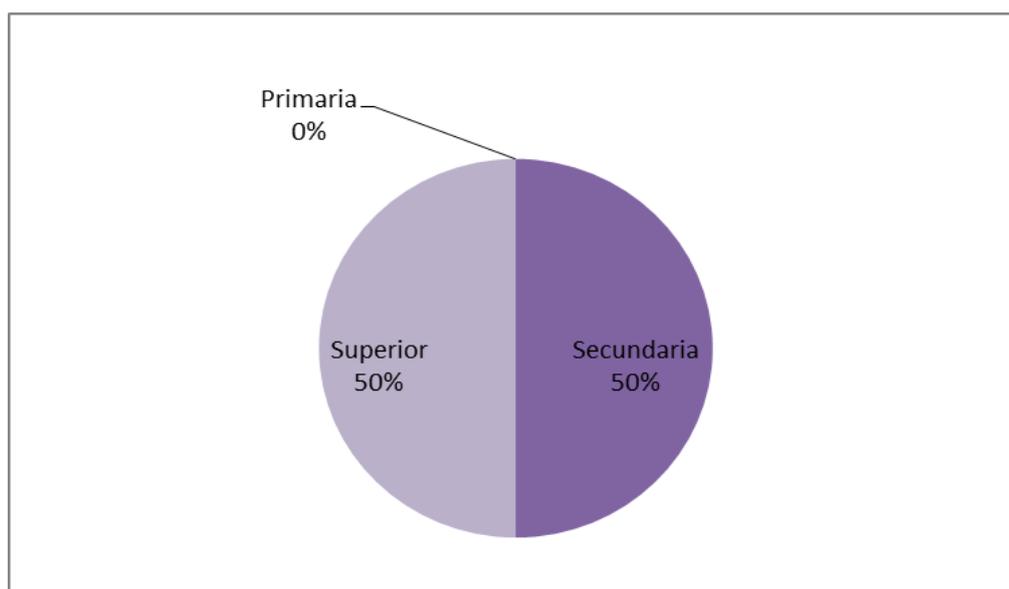
*Cuadro N° 7*

*Instrucción académica del personal administrativo de la Distribuidora Ana Moncayo*

INSTRUCCIÓN ACADÉMICA	FRECUENCIA
Primaria	0
Secundaria	2
Superior	2
<b>Total</b>	<b>4</b>

*Gráfico N° 3*

*Instrucción académica del personal administrativo de la Distribuidora Ana Moncayo*



FUENTE: Encuestas Agosto 2014

ELABORACIÓN: Las Autoras

### ANÁLISIS

La preparación académica en el área administrativa está en igualdad de condiciones en el nivel superior como el nivel de secundaria, lo que significa que la Distribuidora cuenta con personas con capacidad y experiencia para desarrollar sus funciones, al ser el área de toma de decisiones.

#### 4. ¿HACE QUE TIEMPO SE ENCUENTRA TRABAJANDO PARA LA DISTRIBUIDORA?

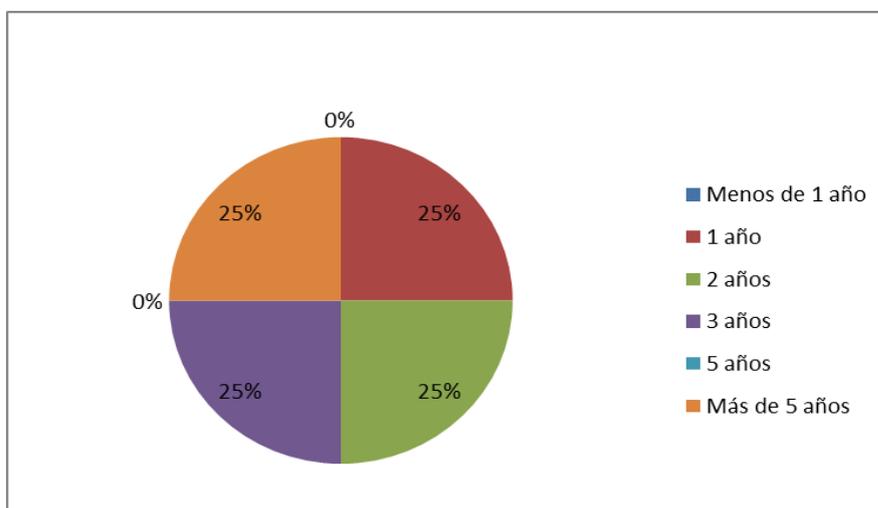
##### Cuadro N° 8

*Tiempo que se encuentra trabajando el personal administrativo de la Distribuidora Ana Moncayo*

AÑOS DE SERVICIO	FRECUENCIA
Menos de 1 año	0
1 año	1
2 años	1
3 años	1
5 años	0
Más de 5 años	1
<b>Total</b>	<b>4</b>

##### Gráfico N° 4

*Tiempo que se encuentra trabajando el personal administrativo de la Distribuidora Ana Moncayo*



FUENTE: Encuestas Agosto 2014  
ELABORACIÓN: Las Autoras

## ANÁLISIS

En el área administrativa no existe un alto porcentaje de rotación debido a que los colaboradores han permanecido en sus funciones cerca de tres años o más.

## 5. ¿USTED RECIBE CAPACITACIÓN?

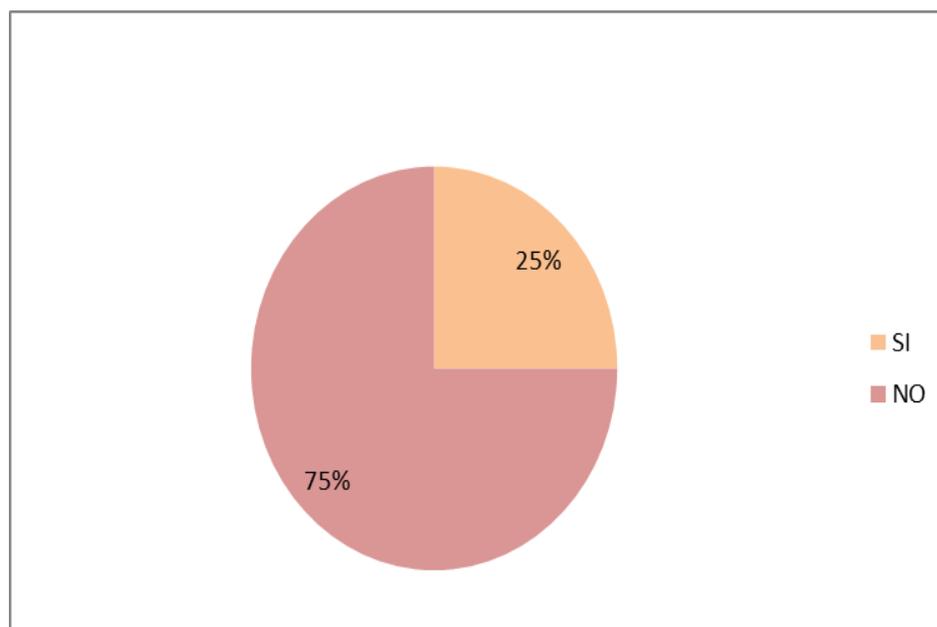
### Cuadro N° 9

*Existencia de capacitaciones que recibe el personal administrativo de la Distribuidora Ana Moncayo*

CAPACITACIÓN	FRECUENCIA
SI	1
NO	3
<b>Total</b>	<b>4</b>

### Gráfico N° 5

*Existencia de capacitaciones que recibe el personal administrativo de la Distribuidora Ana Moncayo*



FUENTE: Encuestas Agosto 2014  
ELABORACIÓN: Las Autoras

## ANÁLISIS

La frecuencia de capacitación de los empleados de la Distribuidora es anual y no responden a las necesidades que se presentan en el área administrativa. Se están descuidando factores importantes para un servicio de calidad.

## 6. ¿CONOCE ESPECÍFICAMENTE LAS FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES A SU CARGO?

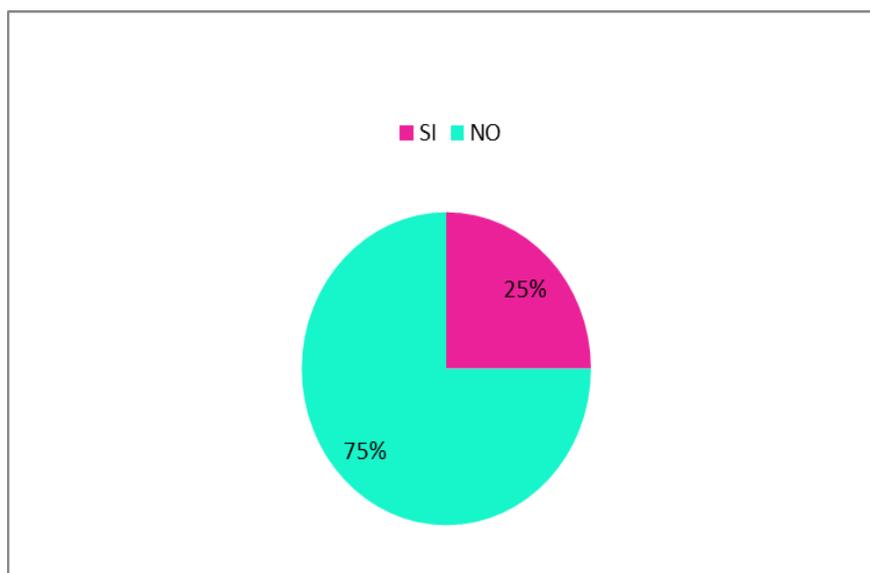
### Cuadro N° 10

*Conocimiento de las funciones y responsabilidades del personal administrativo de la Distribuidora Ana Moncayo*

<b>CONOCE FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES</b>	<b>FRECUENCIA</b>
SI	1
NO	3
<b>Total</b>	<b>4</b>

### Gráfico N° 6

*Conocimiento de las funciones y responsabilidades del personal administrativo de la Distribuidora Ana Moncayo*



FUENTE: Encuestas Agosto 2014

ELABORACIÓN: Las Autoras

## ANÁLISIS

Las funciones del personal administrativo no están bien distribuidas, a pesar de la experiencia que cada uno tiene no existe una planeación establecida y el personal es multifuncional.

## 7. ¿CONOCE SI LA DISTRIBUIDORA REALIZA UN PRESUPUESTO?

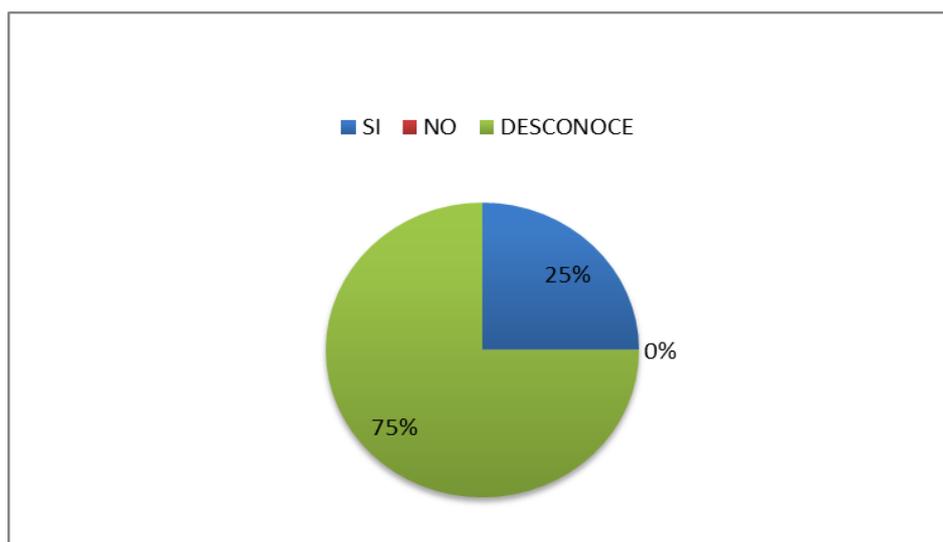
### Cuadro N° 11

*Conocimiento por parte del personal administrativo sobre de la existencia del presupuesto en la Distribuidora Ana Moncayo*

CONOCE SI SE REALIZA UN PRESUPUESTO	FRECUENCIA
SI	1
NO	0
DESCONOCE	3
<b>Total</b>	<b>4</b>

### Gráfico N° 7

*Conocimiento por parte del personal administrativo sobre de la existencia del presupuesto en la Distribuidora Ana Moncayo*



FUENTE: Encuestas Agosto 2014  
ELABORACIÓN: Las Autoras

## ANÁLISIS

El área administrativa en su mayoría desconoce que exista un presupuesto que se realiza a principios del año, con el fin de garantizar el buen uso de sus fondos. Pues si lo hay éste no es presentado a los empleados.

## 8. ¿CONOCE SI LA DISTRIBUIDORA REALIZA UNA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA?

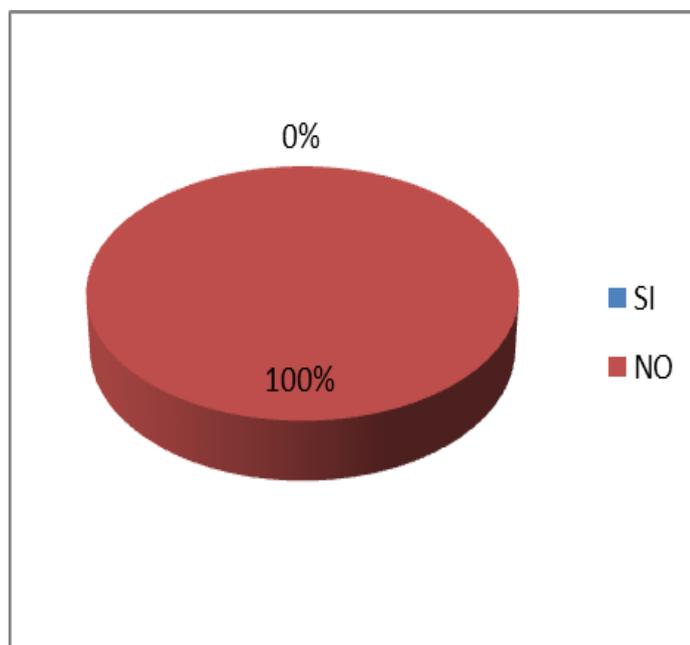
### Cuadro N° 12

*Conocimiento por parte del personal administrativo de la existencia de la planificación en la Distribuidora Ana Moncayo*

CONOCE SI SE REALIZA UNA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	FRECUENCIA
SI	0
NO	4
<b>Total</b>	<b>4</b>

### Gráfico N° 8

*Conocimiento por parte del personal administrativo de la existencia de la planificación en la Distribuidora Ana Moncayo*



FUENTE: Encuestas Agosto 2014  
ELABORACIÓN: Las Autoras

## ANÁLISIS

Lastimosamente no poseen un plan estratégico, mediante el cual poder planificar a futuro las actividades. El trabajo se lo realiza según las necesidades diarias.

## 9. ¿USTED CONOCE SI LA DISTRIBUIDORA CUENTA CON UN ORGANIGRAMA?

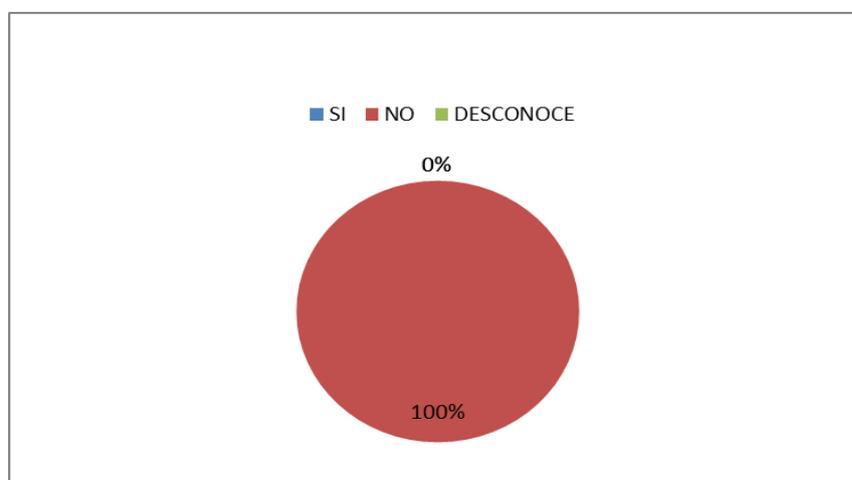
### Cuadro N° 13

*Conocimiento del personal administrativo de la distribuidora Ana Moncayo a cerca de la existencia de un Organigrama*

ORGANIGRAMA	FRECUENCIA
SI	0
NO	4
DESCONOCE	0
<b>Total</b>	<b>4</b>

### Gráfico N° 9

*Conocimiento del personal administrativo de la distribuidora Ana Moncayo a cerca de la existencia de un Organigrama*



FUENTE: Encuestas Agosto 2014  
ELABORACIÓN: Las Autoras

## ANÁLISIS

La no existencia del organigrama no permite socializar la estructura interna en la Distribuidora, la cual es primordial para el buen desempeño y cumplimiento de funciones de los colaboradores.

**10. ¿CREE USTED QUE ES NECESARIO QUE LA DISTRIBUIDORA CUENTE CON UN MANUAL DE FUNCIONES?**

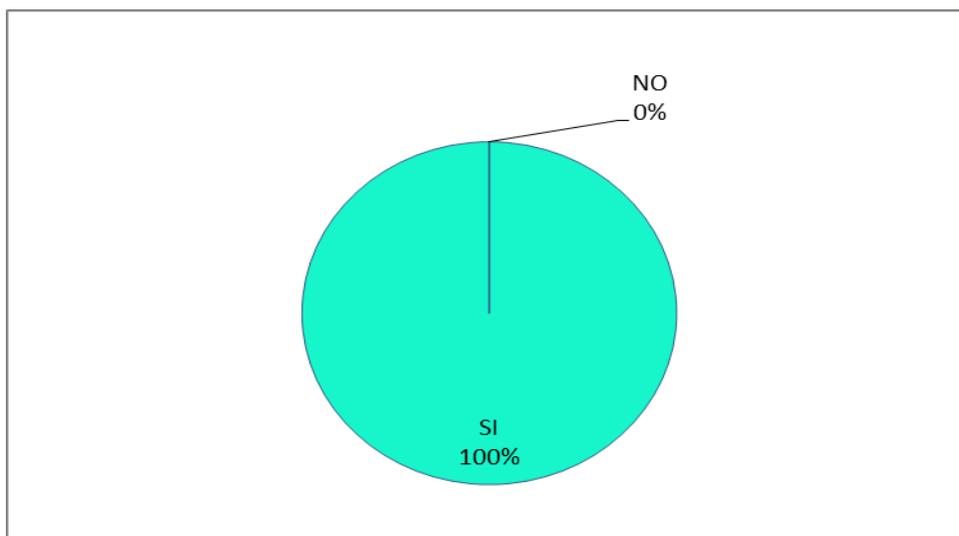
**Cuadro N° 14**

*Conocimiento acerca de la existencia de un Manual de funciones del personal administrativo de la distribuidora Ana Moncayo*

MANUAL DE FUNCIONES	FRECUENCIA
SI	4
NO	0
<b>Total</b>	<b>4</b>

**Gráfico N° 10**

*Conocimiento acerca de la existencia de un Manual de funciones del personal administrativo de la distribuidora Ana Moncayo*



FUENTE: Encuestas Agosto 2014  
ELABORACIÓN: Las Autoras

**ANÁLISIS**

Los empleados administrativos manifiestan que es necesario que en la Distribuidora exista un Manual de Funciones que respalde por escrito las actividades logrando un correcto manejo de los recursos y así evitar la segregación de funciones.

## 11. ¿USTED CUENTA CON LOS RECURSOS NECESARIOS PARA DESARROLLAR SU TRABAJO?

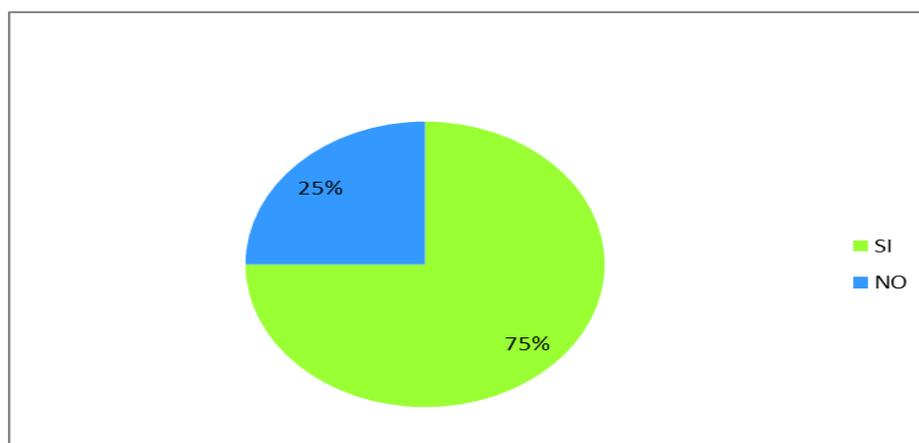
### Cuadro N° 15

*Usted cuenta con los recursos necesarios para desarrollar su trabajo*

RECURSOS PARA DESARROLLAR SU TRABAJO	FRECUENCIA
SI	3
NO	1
<b>Total</b>	<b>4</b>

### Gráfico N° 11

*Existencia de los recursos necesarios para el desarrollo el trabajo de la distribuidora Ana Moncayo*



FUENTE: Encuestas Agosto 2014  
ELABORACIÓN: Las Autoras

## ANÁLISIS

En gran parte los empleados administrativos dicen contar con los suministros necesarios para el desempeño de sus funciones a diferencia del Contador que tiene que estar solicitando con exigencia la respectiva información para cumplir con la normativa vigente, además no se cuenta con un sistema informático para las reservas de las distintas áreas de la Distribuidora.

**12. ¿CONSIDERA USTED QUE EL NÚMERO DE EMPLEADOS QUE ACTUALMENTE LABORA EN LA DISTRIBUIDORA ES SUFICIENTE PARA BRINDAR LOS SERVICIOS?**

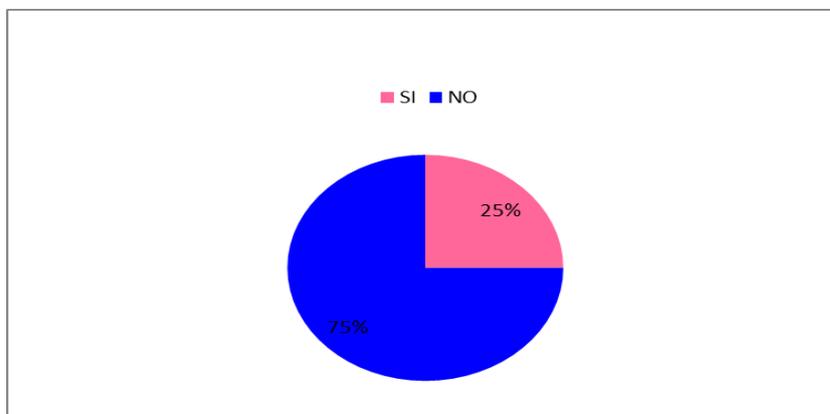
**Cuadro N° 16**

*Considera usted que el número de empleados que actualmente labora en la distribuidora es suficiente para brindar los servicios*

<b>CONSIDERA QUE EL # DE EMPLEADOS ES SUFICIENTE PARA BRINDAR LOS SERVICIOS</b>	<b>FRECUENCIA</b>
SI	1
NO	3
<b>Total</b>	<b>4</b>

**Gráfico N° 12**

*Considera usted que el número de empleados que actualmente labora en la distribuidora es suficiente para brindar los servicios*



FUENTE: Encuestas Agosto 2014  
ELABORACIÓN: Las Autoras

**ANÁLISIS**

El personal administrativo considera que el número de trabajadores no es el correcto, y que además se debería especificar las funciones de cada uno. A medida que la Distribuidora crece, las necesidades son mayores y no es posible realizar varias actividades el mismo empleado.

### 13. ¿CREE EFICIENTE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA QUE SE REALIZA EN LA DISTRIBUIDORA?

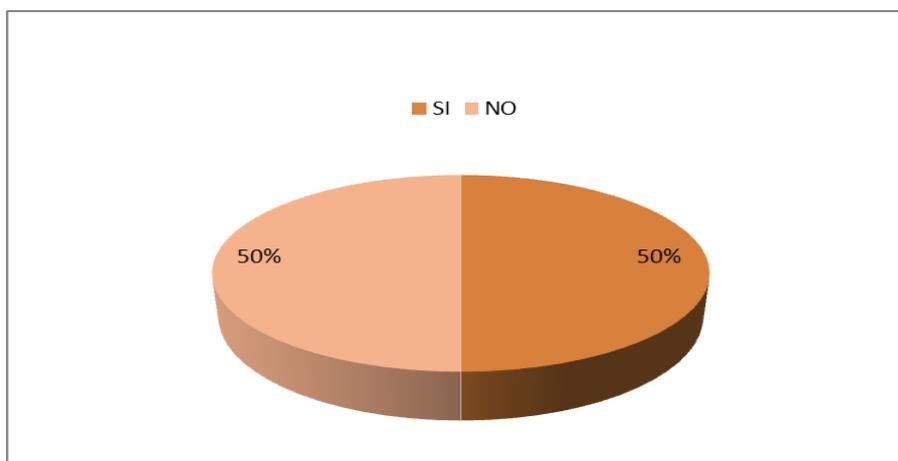
#### *Cuadro N° 17*

*Conformidad del personal administrativo sobre la Gestión administrativa de la Distribuidora Ana Moncayo*

CREE EFICIENTE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA	FRECUENCIA
SI	2
NO	2
<b>Total</b>	<b>4</b>

#### *Gráfico N° 13*

*Conformidad del personal administrativo sobre la Gestión administrativa de la Distribuidora Ana Moncayo*



FUENTE: Encuestas Agosto 2014

ELABORACIÓN: Las Autoras

### ANÁLISIS

La mitad de los empleados creen que la gestión administrativa es eficiente aunque sus funciones se basan específicamente en las disposiciones dadas por la gerente de la Distribuidora y la otra mitad califica la gestión administrativa como incorrecta pues no se establecen parámetros.

#### 14. ¿USTED CUENTA CON TODOS LOS BENEFICIOS LEGALES?

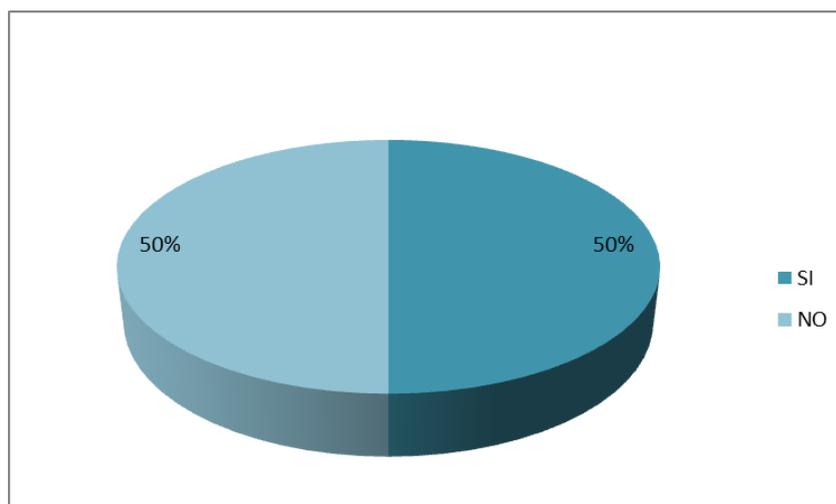
##### *Cuadro N° 18*

*Existencia de los Beneficios legales para el personal administrativo de la distribuidora Ana Moncayo*

BENEFICIOS LEGALES	FRECUENCIA
SI	2
NO	2
<b>Total</b>	<b>4</b>

##### *Gráfico N° 14*

*Existencia de los Beneficios legales para el personal administrativo de la distribuidora Ana Moncayo*



FUENTE: Encuestas Agosto 2014  
ELABORACIÓN: Las Autoras

#### ANÁLISIS

La mitad del personal administrativo dice contar con todos los beneficios de ley cabe recalcar que entre ellos se encuentra el hijo y la prima de la propietaria, mientras que la otra mitad asegura no contar con todos los beneficios de ley entre ellos no se les paga horas extras.

**15. ¿USTED CONSIDERA QUE LA CALIDAD DE SERVICIO Y ATENCIÓN AL CLIENTE ES:**

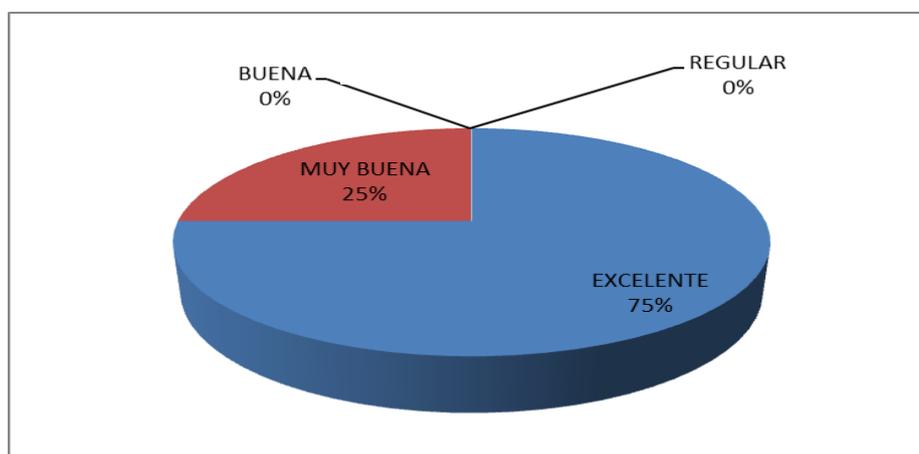
**Cuadro N° 19**

*Calidad de servicio y atención al cliente del personal administrativo de la Distribuidora Ana Moncayo*

<b>CALIDAD DE SERVICIO Y ATENCIÓN AL CLIENTE</b>	<b>FRECUENCIA</b>
EXCELENTE	3
MUY BUENA	1
BUENA	0
REGULAR	0
<b>Total</b>	<b>4</b>

**Gráfico N° 15**

*Calidad de servicio y atención al cliente del personal administrativo de la Distribuidora Ana Moncayo*



FUENTE: Encuestas Agosto 2014  
ELABORACIÓN: Las Autoras

**ANÁLISIS**

El personal administrativo califica como excelente y muy buena su atención, debido a la concurrencia de los clientes y el buen ambiente de trabajo.

### **1.7.2. Entrevista aplicada a la Sra. Ana del Rosario Moncayo Taboada gerente de la distribuidora de venta de ropa por catálogo en la ciudad de Ibarra**

#### **1. ¿Cuál es el principal objetivo de la Distribuidora?**

La señora Ana Moncayo gerente de la Distribuidora dice que el principal objetivo de esta es poder fomentar fuentes de trabajo en la provincia de Imbabura principalmente en la Ciudad de Ibarra y lo hace mediante la venta de ropa por catálogo debido a que existen muchas amas de casa que tienen la oportunidad de crear su propio negocio sin necesidad de tener un jefe y un horario al cual regirse, son dueñas de su tiempo sin descuidar su hogar y ayudando con un dinero extra; así como también hay quienes a pesar de tener un trabajo estable necesitan una ayuda adicional para sus hogares y lo pueden hacer en sus propios trabajos pues la venta pueden realizarle a sus compañeros considerando que muchas veces con lo que ganan no les alcanza; otro caso es con las madres solteras que tienen la necesidad de trabajar pero con los niños pequeños les es muy difíciles y se les cierran muchas puertas cosa que no ocurre con la Distribuidora dado que ellas pueden trabajar con sus bebés y en el horario que deseen.

#### **2. ¿Qué es lo que consideras más importante en su área de trabajo?**

En este negocio es solo cosa de tener ganas y querer superarse, mientras más vendan más ganan; todo está en proponerse y querer llegar cada vez más lejos sin la necesidad de invertir cantidades exageradas de dinero, por esta razón la inversión que hacen para llegar a hacer parte de mi red de ventas es simplemente dos con cincuenta centavos de dólar (2.50) y ganas necesarias de salir adelante.

**3. ¿Cree que el talento humano es lo más importante? ¿Por qué?**

En referencia al talento humano, siempre tomo en cuenta la forma de expresarse de la persona, debido que nosotros trabajamos con mucha gente y el carácter es un punto fundamental para la atención al cliente de preferencia que sean solteras o que no tengan hijos porque en ocasiones tenemos que trabajar hasta más tarde.

**4. ¿La Distribuidora cuenta con un Organigrama? ¿Considera que la aplicación de este instrumento es importante?**

La señora Moncayo al preguntarle nos contesta que no existe uno y cree que es urgente e indispensable contar con este instrumento, para que el personal tenga una línea de referencia de sus actividades y evitar contradicciones.

**5. ¿Se realizan evaluaciones al personal con respecto a: conocimiento, desempeño y la capacidad de relacionarse?**

La señora Ana Moncayo manifiesta que se siente muy conforme con el personal que tiene “no solo porque le tengo a mi hijo y a mi prima sino que independientemente de eso han sabido corresponder a la confianza que les he dado y hasta hoy no me han defraudado” claro desde mi punto de vista, puesto que no se les evalúa de ninguna manera.

**6. ¿La empresa cuenta con una guía que describa las funciones y responsabilidades de cada empleado?**

Aunque asegura que el número de empleados es el correcto, lo que existe es una deficiente distribución de funciones, mismas que deben ser analizadas y reorganizadas para aprovechar la capacidad del recurso al máximo.

**7. ¿Existen procedimientos para la selección, contratación e inducción del personal?**

No existen procedimientos para la contratación del personal, únicamente cuando hace falta llenar un puesto se pone un anuncio en el periódico o en ocasiones por recomendaciones de algún conocido.

**8. ¿Aplica las normas de contabilidad?**

Dice con risas “me considero ignorante” debido a que solo tiene parte de conocimiento en ventas y pedidos.

**9. ¿Mantiene registros de los documentos utilizados en la parte financiera?**

El control de resultados solo se basa en informes financieros proporcionados por el contador presentando un registro de facturas de ingresos y gastos, dentro de la normativa vigente.

**10. ¿Considera usted que existe una oportuna y adecuada comunicación entre todos quienes integran la Distribuidora?**

La toma de decisiones básicamente las realizo yo , debido a que no existe una adecuada comunicación en ocasiones puedo pedir opiniones pero esto no significa que si ya tome una decisión la cambien simplemente es para ver el punto de vista de mis trabajadores , lo que ha generado que haya Gerente y trabajadores.

**11. ¿Cuántos trabajadores se encuentran asegurados?**

Por el momento dos la contadora y el recepcionista de pedidos.

**12. ¿Existen documentos que sustenten los ingresos y egresos de efectivo?**

El contador presentando un registro de facturas de ingresos y gastos.

**13. ¿Se sujeta a las normas legales vigentes en el país?**

SI.....X.....

NO.....

¿Cómo cuáles?

Leyes y reglamentos de las tributarias, patentes municipales, impuestos prediales, permisos de funcionamiento, las cuales cumple.

**14. ¿Tiene un permiso de funcionamiento actualizado?**

Si y dice estar al día.

**1.7.3. Entrevista aplicada al Ing. Mary Morales Taboada contadora de la distribuidora de venta de ropa por catálogo en la ciudad de Ibarra**

**1. ¿Qué opina sobre el talento humano de la Distribuidora?**

La Sra. Mary Morales contadora opina sobre el talento humano dentro de la Distribuidora, dice no haber una distribución de funciones “el personal es multifuncional como dice Anita” todos hacen de todo, estamos divididos entre la gerente y los trabajadores. a pesar que yo no estoy todos los días en la distribuidora me puedo dar cuenta de las falencias que tiene, que no se rigen a ningún reglamento las funciones que se hacen son de acuerdo a lo que necesiten en ese momento por ejemplo en ocasiones Lucía quien es la auxiliar contable toma pedidos, hace depósitos, entrega los pedidos, si es necesario sale hacer recaudaciones cuando están bajos lo pedidos, arreglan la oficina entre otras cosas, otra falencia es que no existe un proceso para la contratación de personal simplemente si alguien se va se pone un anuncio y se hace la contratación no se pone mayor interés en la preparación sino en el tiempo disponible de la persona, otro caso es que no hay un día específico de pago sino que

se realiza según el día que han ingresado es decir cobran unos el primero otros el quince otros el veinte así según la fecha que ingresan.

## **2. ¿Quién toma la decisión en el departamento financiero?**

Por mi parte Anita es mi prima y Yo trato de ayudarle en lo que más puedo pero la toma de decisiones depende solo de ella en ocasiones me consulta y puedo sugerirle en cuestión de inversiones, de pagos.

## **3. ¿Cuáles son las características de los puestos en la Distribuidora?**

La contadora en algunas oportunidades da el criterio sobre cuáles son las características del puesto, pero en el momento de escoger al talento humano, es la gerente quien califica al personal de acuerdo a las necesidades que tenga la Distribuidora encontrándose con la dificultad de que no existe mano de obra preparada para brindar este tipo de servicios.

## **4. ¿Se han realizado capacitaciones referentes a ventas y atención al cliente?**

El personal que labora en la Distribuidora no ha tenido una capacitación referente a ventas y atención al cliente, que esto tiende a ser un limitante, sin embargo con la nueva estructura de ampliación de los servicios, se tendrá que realizar una capacitación y al mismo tiempo un reclutamiento del nuevo personal con conocimientos educativos tanto de segundo y tercer nivel de enseñanza; como también profesionales que tienen que ver con el área de ventas y finanzas.

## **5. ¿Aplica las normas de contabilidad?**

Definitivamente como contadora por varios años se mantiene una contabilidad tributaria, eso significa el control de ingresos y gastos de documentos reconocidos por el SRI

con los cuales se hace las declaraciones del IVA, retenciones en la Fuente, como de Impuesto a la Renta y Anticipos. La otra parte complementaria es la contabilidad financiera la cual ha permitido obtener créditos con los cuales se están implementando y ampliando los servicios. Hay una falencia pues no existe un sistema contable tal como se lo entiende con módulos, plan de cuentas, cuentas por pagar, inventarios, facturación, roles de pago, entre otras. Se ha previsto implementar un nuevo sistema donde permita tres aspectos fundamentales: el aspecto contable que es llevar las cuentas sobre una base técnica; el segundo es la base presupuestaria que es mantener todo el control de los ingresos y gastos a través del tiempo; y con estos resultados definir el tercero que es la reinversión de las utilidades que se vaya obteniendo

#### **6. ¿Existe una Organización Administrativa en la Distribuidora?**

Sobre la organización administrativa de la Distribuidora dice ser muy básica, sin embargo un organigrama como tal no existe, lo que se tiene es una distribución de puestos de trabajo donde la organización tanto en el área contable, área administrativa y área operativa, tiene muchas falencias así que considera que es necesario realizar una reingeniería de todos los procesos, de las situaciones que pasan administrativamente para tener una normativa escrita e identificada. Menciona además que la Distribuidora está creciendo y se va a tener que incrementar niveles jerárquicos de puestos de trabajo, es decir se deberá tener una estructura organizativa en base a un organigrama tanto de funciones como de operaciones. Igualmente disponer de un manual administrativo y financiero que permita determinar la capacidad que va a tener la Distribuidora de poder manejar el 100% de su información de manera técnica, apegada a la normativa legal, normas contables, y también a las normas internacionales financieras.

Es fundamental mantener los manuales como herramientas idóneas ya que las personas que laboramos y asesoramos somos pasajeros, por lo tanto debería existir un precedente de manuales escritos y procedimientos definidos para el manejo de la Distribuidora, lo que determina la continuidad de cualquier profesional que quiera trabajar ahí, para poder a futuro seguir creciendo con una guía para llegar a la excelencia.

La planificación estratégica y el presupuesto dentro de la Distribuidora no se ha realizado existe una proyección anual de cuanto se necesitaría como para seguir manteniendo en pie la Distribuidora, o para nuevas inversiones, pero eso cada vez que nosotros realizamos es en base a tratar de lograr créditos en los bancos y para poder aumentar la capacidad instalada mas no un presupuesto en base a los ingresos que genera la Distribuidora.

La señora Contadora nos comenta de un incidente que tuvieron con las ex auxiliar contable que por malos entendidos y por falta de control se llegó a un juicio por abuso de confianza, se le acusaba de un faltante muy considerable; claro que después de todo pudieron resolver este inconveniente de la mejor manera, considerando que hubo fallas de parte y parte; pero si hubiera un control en la distribución de funciones este tipo de problemas no se suscitaría.

#### **1.7.4. Evaluación de la información**

### **ENCUESTA APLICADA A LOS CLIENTES DE LA DISTRIBUIDORA DE ROPA ANA MONCAYO**

Para la aplicación de la encuesta a clientes se consideró a 60 mujeres trabajadoras emprendedoras que visitaron la Distribuidora el día lunes 18 de Agosto del 2014, este día se realizó el lanzamiento del nuevo catálogo por lo que hubo mucha concurrencia de ejecutivas de ventas.

## 1. ¿Con que frecuencia realiza pedidos en la Distribuidora?

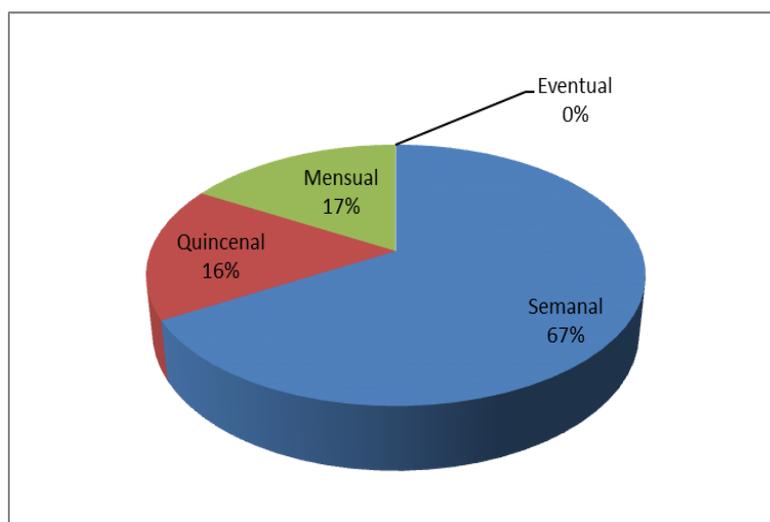
**Cuadro N° 20**

*Frecuencia de pedidos que realizan los clientes en la Distribuidora Ana Moncayo*

CATEGORÍAS	FRECUENCIA
Semanal	40
Quincenal	10
Mensual	10
Eventual	0
<b>TOTAL REPUESTAS</b>	<b>60</b>

**Gráfico N° 16**

*Frecuencia de pedidos que realizan los clientes en la Distribuidora Ana Moncayo*



FUENTE: Encuestas Agosto 2014

ELABORACIÓN: Las Autoras

### ANÁLISIS.-

La mayoría de clientes dice realizar sus pedidos semanalmente porque mientras más pedidos hagan más ganan, en cantidades iguales dicen hacer pedidos quienes realizan quincenal y mensualmente de las personas encuestadas no hubo nadie que realice sus pedidos eventualmente.

## 2. ¿Cómo calificaría la atención que recibe al momento realizar su pedido?

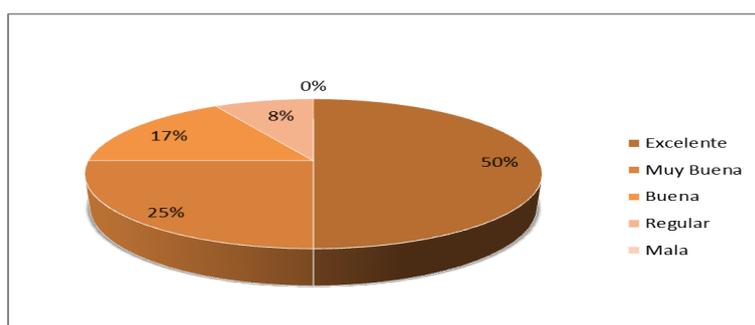
### Cuadro N° 21

*Atención que reciben los clientes en la distribuidora Ana Moncayo al momento de realizar su pedido*

CATEGORÍAS	FRECUENCIA
Excelente	30
Muy Buena	15
Buena	10
Regular	5
Mala	0
<b>TOTAL RESPUESTAS</b>	<b>60</b>

### Gráfico N° 17

*Atención que reciben los clientes en la distribuidora Ana Moncayo al momento de realizar su pedido*



FUENTE: Encuestas Agosto 2014  
ELABORACIÓN: Las Autoras

### ANÁLISIS.-

Para la mayoría de los clientes la atención recibida por el personal de ventas es excelente por lo cual se establece que existe una eficiente calidad en el servicio, otros encuestados manifiestan que la atención es muy buena debido a que existió lentitud en la toma de pedidos, en casi igual proporción la consideran buena debido a que en ese momento de ser atendidos el local se encontraba lleno y su atención no fue ágil y oportuna, también existieron clientes que la calificaron como regular debido a que no existió prontitud en la toma y en ocasiones en la entrega.

### 3. ¿Qué opina sobre la calidad de la mercadería que distribuimos?

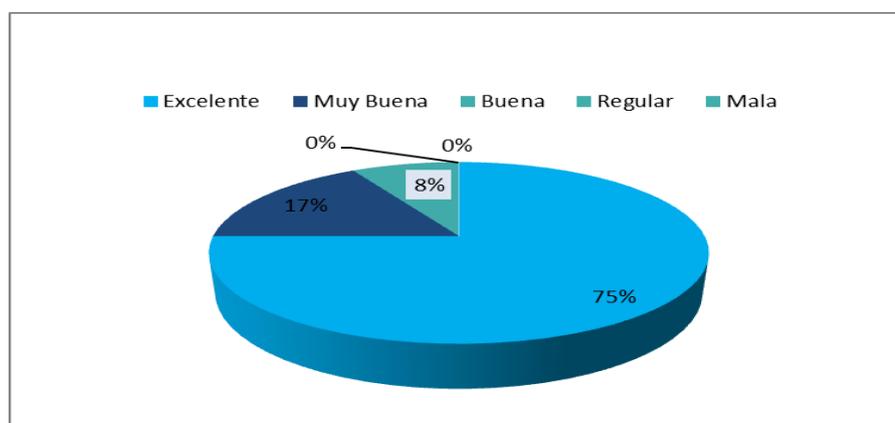
**Cuadro N° 22**

*Calidad de la mercadería de la distribuidora Ana Moncayo*

CATEGORÍAS	FRECUENCIA
Excelente	45
Muy Buena	10
Buena	5
Regular	0
Mala	0
<b>TOTAL REPUESTAS</b>	<b>60</b>

**Gráfico N° 18**

*Calidad de la mercadería de la distribuidora Ana Moncayo*



FUENTE: Encuestas Agosto 2014

ELABORACIÓN: Las Autoras

#### **ANÁLISIS.-**

La gran mayoría de los clientes aseguran que la calidad que tiene la mercadería en la distribuidora Ana Moncayo es excelente debido a que se ajusta a las exigencia y parámetros, de tal manera satisface a los clientes.

#### 4. ¿Cómo le pareció la asesoría de la señorita al momento de adquirir la mercadería?

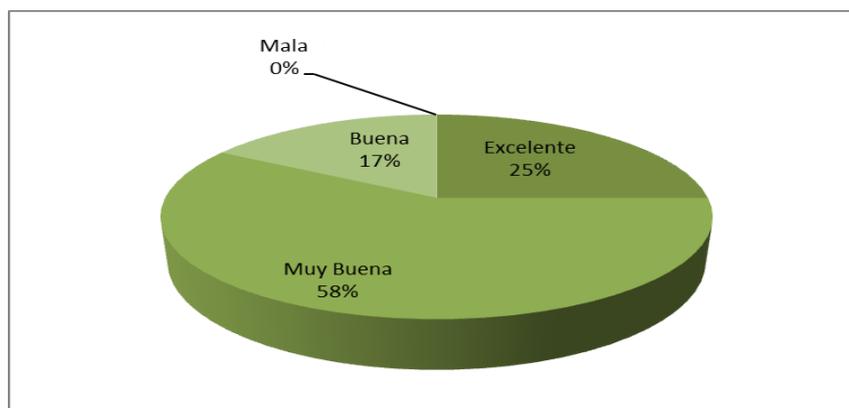
*Cuadro N° 23*

*Calidad de atención que reciben los clientes en la distribuidora Ana Moncayo*

CATEGORÍAS	FRECUENCIA
Excelente	15
Muy Buena	35
Buena	10
Mala	0
<b>TOTAL REPUESTAS</b>	<b>60</b>

*Gráfico N° 19*

*Calidad de atención que reciben los clientes en la distribuidora Ana Moncayo*



FUENTE: Encuestas Agosto 2014  
ELABORACIÓN: Las Autoras

#### **ANÁLISIS.-**

La mayor parte de las encuestadas consideraron que la asesoría que recibieron por parte de las señoritas al momento de realizar su pedido fue muy buena fueron asesorados en cuanto a tallas y modelos, otro grupo manifestó que fue excelente debido a que las chicas tienen paciencia y les indican toda la ropa que posiblemente quieren adquirir, un grupo pequeño consideró que la asesoría es buena.

## 5. ¿La ropa que usted adquiere en la Distribuidora es para:

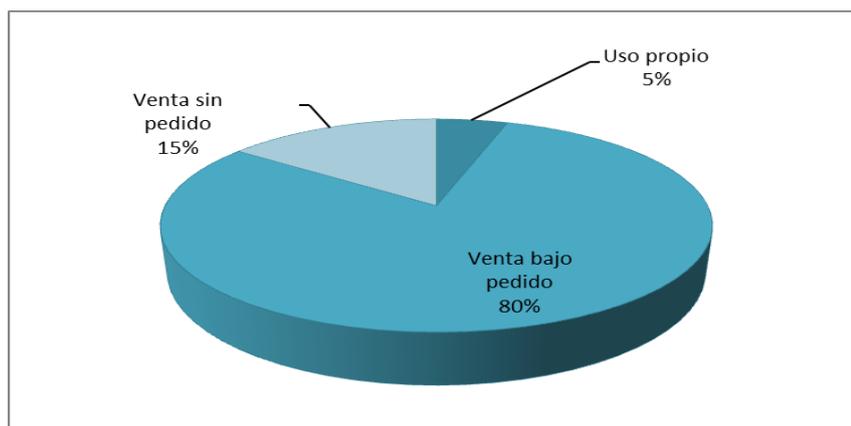
**Cuadro N° 24**

*Motivo por el cual los clientes adquieren la ropa en la Distribuidora Ana Moncayo*

CATEGORÍAS	FRECUENCIA
Uso propio	3
Venta bajo pedido	48
Venta sin pedido	9
<b>TOTAL REPUESTAS</b>	<b>60</b>

**Gráfico N° 20**

*Motivo por el cual los clientes adquieren la ropa en la Distribuidora Ana Moncayo*



FUENTE: Encuestas Agosto 2014  
ELABORACIÓN: Las Autoras

### ANÁLISIS.-

La mayoría de los clientes dice realizar sus compras bajo pedidos para tener una venta segura, otras dicen arriesgarse y hacen la compra sin tener la venta concreta y más bien para ofrecer a sus clientes dicen basarse en los modelos y colores de moda, muy pocas son las que hacen las compras para uso propio ya que al realizar el pedido la ropa les sale con el 28% de descuento.

## 6. ¿Mediante qué medio conoció a la Distribuidora de Ropa Ana Moncayo.

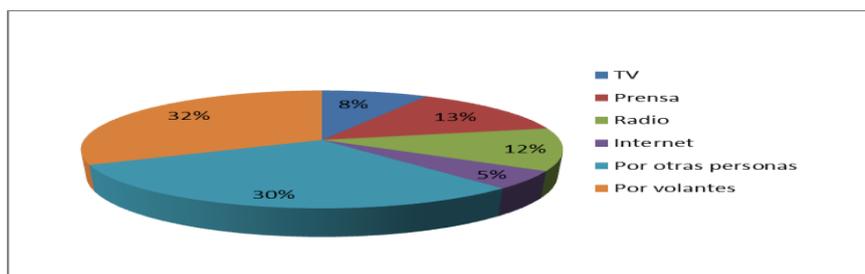
### Cuadro N° 25

*Medios de comunicación por los cuales los clientes conocen de la Distribuidora Ana Moncayo*

CATEGORÍAS	FRECUENCIA
TV	5
Prensa	8
Radio	7
Internet	3
Por otras personas	18
Por volantes	19
<b>TOTAL RESPUESTAS</b>	<b>60</b>

### Gráfico N° 21

*Medios de comunicación por los cuales los clientes conocen de la Distribuidora Ana Moncayo*



FUENTE: Encuestas Agosto 2014

ELABORACIÓN: Las Autoras

### ANÁLISIS.-

Los clientes manifestaron que conocen sobre la Distribuidora mediante volantes, algunos clientes en cambio manifestaron que conocían la Distribuidora por otras personas debido a que por referir a una nueva ejecutiva de ventas la distribuidora les premia, los demás manifestaron que fue mediante propagandas tanto en la radio como en la televisión muy pocas lo hicieron mediante el internet debido a que en la distribuidora no hacen propaganda por este medio sino más bien es la matriz la encargada y luego ellos direccionan a la gerente de zonal que le corresponda.

## 7. ¿Ha recibido capacitaciones a cerca de atención al cliente, mediante la Distribuidora?

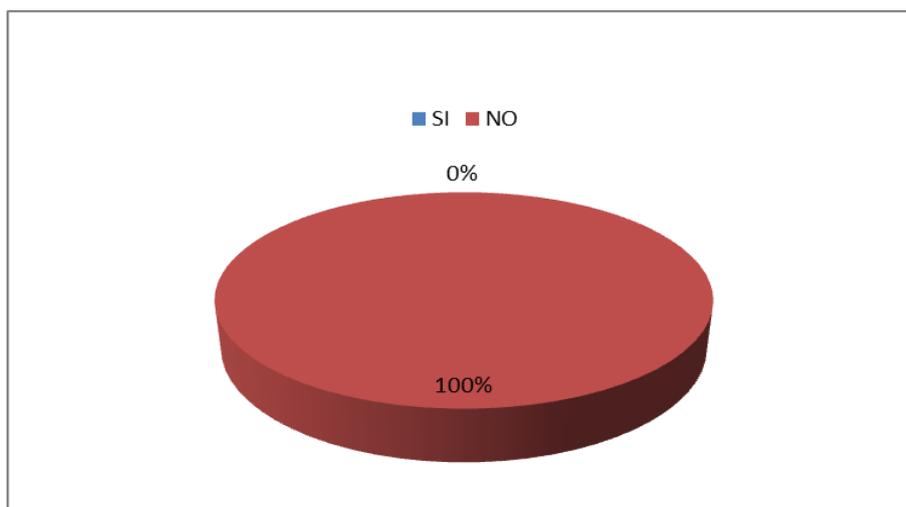
**Cuadro N° 26**

*Existencia de capacitaciones para los clientes en la distribuidora Ana Moncayo de atención al cliente*

CATEGORÍAS	FRECUENCIA
SI	0
NO	60
<b>TOTAL RESPUESTAS</b>	<b>60</b>

**Gráfico N° 22**

*Existencia de capacitaciones para los clientes en la distribuidora Ana Moncayo de atención al cliente*



FUENTE: Encuestas Agosto 2014  
ELABORACIÓN: Las Autoras

### **ANÁLISIS.-**

Todas las entrevistadas aseguran no haber recibido capacitaciones acerca de atención al cliente, algunas nos supieron manifestar que tener este tipo de capacitaciones seria de mucha ayuda para poder llegar de la mejor manera hacia el cliente.

### 8. ¿Considera usted que la Distribuidora necesita más personal?

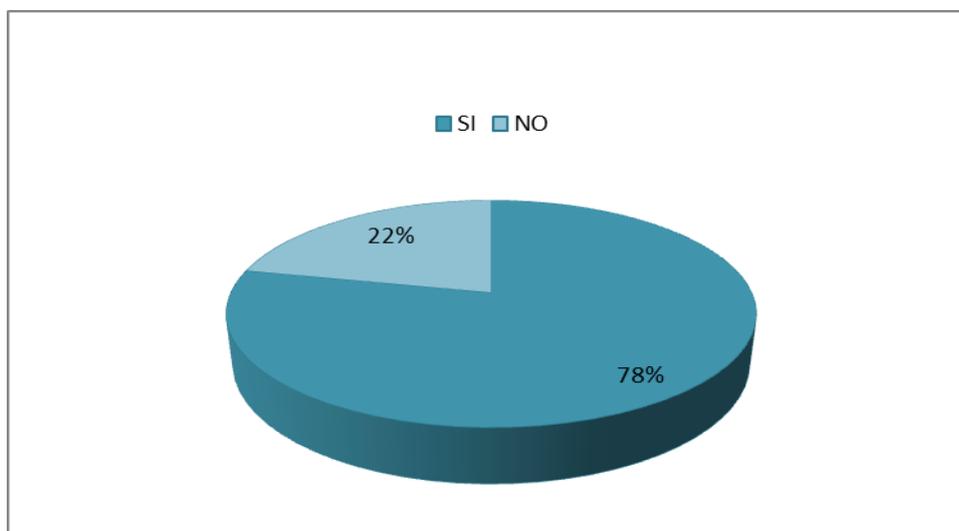
**Cuadro N° 27**

*Consideración de la necesidad de incrementar personal para la atención al cliente en distribuidora Ana Moncayo*

CATEGORÍAS	FRECUENCIA
SI	47
NO	13
<b>TOTAL RESPUESTAS</b>	<b>60</b>

**Gráfico N° 23**

*Consideración de la necesidad de incrementar personal para la atención al cliente en distribuidora Ana Moncayo*



FUENTE: Encuestas Agosto 2014  
ELABORACIÓN: Las Autoras

### ANÁLISIS.-

La mayoría de las encuestadas aseguran que la Distribuidora necesita de más personal para tener un mejor y más ágil servicio tanto en la toma como en la entrega de pedidos.

### 9. ¿Está conforme con la utilidad que recibe por las ventas del producto?

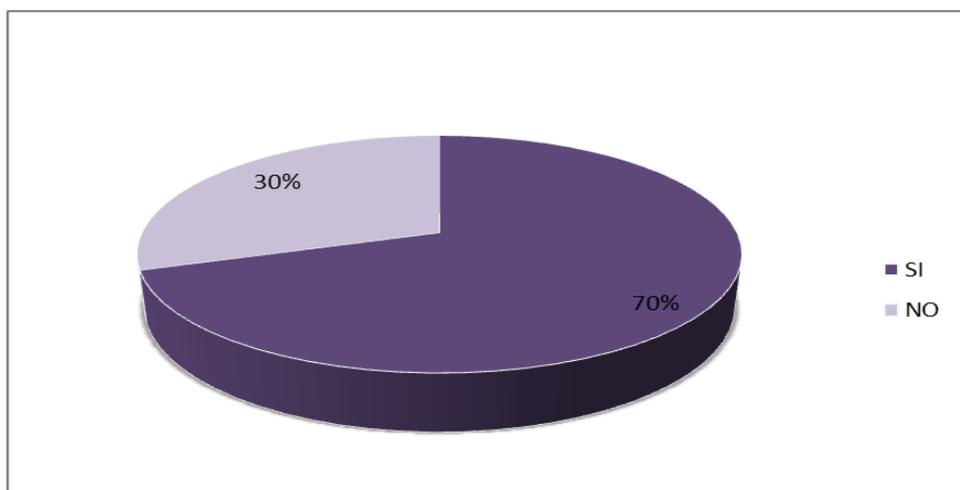
**Cuadro N° 28**

*Satisfacción por parte de los clientes sobre las utilidades que reciben de ventas de la Distribuidora Ana Moncayo*

CATEGORÍAS	FRECUENCIA
SI	42
NO	18
<b>TOTAL RESPUESTAS</b>	<b>60</b>

**Gráfico N° 24**

*Satisfacción por parte de los clientes sobre las utilidades que reciben de ventas de la Distribuidora Ana Moncayo*



FUENTE: Encuestas Agosto 2014

ELABORACIÓN: Las Autoras

### ANÁLISIS.-

La mayoría de las encuestadas dicen estar conformes con la utilidad que perciben considerando que en otras marcas solo se gana del 20 hasta el 25%, mientras que con JSN de R&b Importadores se gana el 28% más los incentivos que este dependiendo la temporada.

## 10. ¿Para mejorar nuestro servicio que nos surgiere:

### Cuadro N° 29

*Sugerencias por parte de los clientes para el mejoramiento de la Distribuidora Ana Moncayo*

CATEGORÍAS	FRECUENCIA
Mejor atención al cliente	5
Capacitaciones sobre ventas	28
Estabilidad en la ubicación de la distribuidora	9
Mas utilidad	18
<b>TOTAL REPUESTAS</b>	<b>60</b>

### Gráfico N° 25

*Sugerencias por parte de los clientes para el mejoramiento de la Distribuidora Ana Moncayo*



FUENTE: Encuestas Agosto 2014  
ELABORACIÓN: Las Autoras

## ANÁLISIS.-

La mayor parte de las encuestadas aseguran que les gustaría tener capacitaciones sobre atención al cliente para tener mejores sus ventas, otro gran número coincide en que les gustaría tener un incremento en el porcentaje (%) que tienen de ganancia, hay algunas que se han visto afectadas con el cambio frecuente de dirección ya que la Distribuidora no cuenta con un local propio, en un número pequeño les gustaría tener una mejor atención por lo general las personas que piden esto son las que hacen las compras para uso propio.

## **1.8. Análisis FODA**

El Análisis FODA, representa el estudio detallado que se realiza a las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, con las que cuenta la distribuidora de ropa Ana Moncayo en un momento dado, así como también investigando las causas que las originaron.

Las Fortalezas y Oportunidades son fuerzas positivas que contribuyen al desarrollo y equilibrio de una organización, mientras que las Debilidades y Amenazas son fuerzas negativas que limitan su desarrollo, llegando incluso al extremo de provocar la disolución cuando éstas no han sido oportunamente controladas.

### **1.8.1. Fortalezas**

- Empresa privada legalmente constituida, sólida y con prestigio empresarial.
- El personal de apoyo de la Distribuidora es joven y dinámico.
- Bienes muebles e inmuebles propios para el desarrollo de sus actividades
- La atención para las Ejecutivas de ventas se realizan mediante: teléfono convencional, teléfono celular, e-mail, visitas personales al domicilio, y en las oficinas.
- Principios y valores arraigados en el personal de la empresa

### **1.8.2. Oportunidades**

- Ecuador posee buena calidad de personas y la ropa se adapta a la situación geográfica y climática.
- Al incentivar este tipo de ventas por catálogo a personas que no cuentan en la actualidad con un trabajo seguro, servirá para expandir su mercado y definir lugares exclusivos de venta.

- Crecimiento del sector comercial, debido al aumento de la población.
- Compra del espacio físico, que hasta el momento no se ha podido llegar a términos de negociación.
- Diversificación en el producto que brinda.

### **1.8.3. Debilidades**

- No cuenta con un Manual de Procedimientos Administrativo y Financiero.
- Inestabilidad en la ubicación del local.
- Falta de personal y a su vez el personal está mal distribuido.
- Tiene limitaciones a un solo producto.
- Falta de motivación al personal (remuneraciones muy bajas, comisiones, bonos).

### **1.8.4. Amenazas**

- Inestabilidad política y económica por parte del gobierno nacional.
- La competencia cada vez es más alta.
- Reducción de la economía familiar.
- Pérdida de clientes por los cambios continuos de dirección del local.
- Incumplimiento de los proveedores y reclamos frecuentes de clientes.

**Cuadro N° 30****Matriz de cruce FODA**

<b>FACTORES INTERNOS</b>	
<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
F1. Empresa privada legalmente constituida, sólida y con prestigio empresarial.	D1 No existe un manual para el control administrativo y financiero.
F2 El personal de apoyo de la Distribuidora es joven y dinámico.	D2 Inestabilidad en la ubicación del local.
F3 Bienes muebles e inmuebles propios para el desarrollo de sus actividades.	D3 Falta de personal y a su vez el personal está mal distribuido.
F4 La atención para las Ejecutivas de ventas se realizan mediante: teléfono convencional, teléfono celular, e-mail, visitas al domicilio, y en las oficinas	D4 Tiene limitaciones a un solo producto.
F5 Principios y valores arraigados en el personal de la empresa	D5 Falta de motivación al personal (remuneraciones muy bajas).
<b>FACTORES EXTERNOS</b>	
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
O1 Ecuador posee buena calidad de personas y la ropa se adapta a la situación geográfica y climática.	A1 Inestabilidad política y económica por parte del gobierno nacional.
O2 Al incentivar este tipo de ventas por catálogo a personas que no cuentan en la actualidad con un trabajo seguro, servirá para expandir su mercado y definir lugares exclusivos de venta.	A2 La competencia cada vez es más alta.
O3 Crecimiento del sector comercial.	A3 Reducción de la economía familiar.
O4 Compra del espacio físico, que hasta el momento no se ha podido llegar a términos de negociación	A4 Pérdida de clientes por los cambios continuos de dirección del local.
O5 Diversificación en el producto que brinda	A5 Incumplimiento de los proveedores y reclamos frecuentes de clientes

FUENTE: Investigación de campo

ELABORACIÓN: Las Autoras.

## **1.9. Matriz de cruce FODA.**

### **1.9.1. F2 O2**

El personal de apoyo de la distribuidora es joven y dinámico.

Al incentivar este tipo de ventas por catálogo a personas que no cuentan en la actualidad con un trabajo seguro, servirá para expandir su mercado y definir lugares exclusivos de venta

### **1.9.2. D1 O3**

No cuenta con un Manual de Procedimientos Administrativo y Financiero.

Crecimiento del sector comercial, debido al aumento de la población.

### **1.9.3. F4 A2**

La atención para las Ejecutivas de ventas se realizan mediante: teléfono convencional, teléfono celular, e-mail, visitas personales al domicilio, y en las oficinas.

La competencia cada vez es más alta.

### **1.9.4. D4 A5**

Falta de motivación al personal (remuneraciones muy bajas, comisiones, bonos).

Incumplimiento de los proveedores y reclamos frecuentes de clientes.

## **ESTRUCTURA DE LA TESIS.**

Una vez determinadas las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas de la distribuidora, he procedido a realizar el análisis de la matriz FODA, podemos visualizar con mayor claridad el problema diagnóstico que está afectando **A LA DISTRIBUIDORA DE ROPA ANA MONCAYO**, es la inexistencia de un manual administrativo, financiero.

## **IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA DIAGNÓSTICO CON CAUSA Y EFECTO**

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

La falta de una organización adecuada en la cual se establezca la autoridad y responsabilidades de cada uno de los que integran la distribuidora.

La falta de políticas de comercialización para satisfacer las necesidades de los clientes.

No existe una adecuada distribución de funciones, lo que genera la duplicidad de las mismas.

No cuenta con un departamento de recursos humanos el cuál se encargue de contratar al personal idóneo, y que además capacite al personal nuevo.

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

Por ende se puede determinar que es de vital importancia diseñar un manual administrativo y financiero para poder lograr que la distribuidora tenga un control de cada área para así poder cumplir con los objetivos y metas que busca alcanzar.

## **CAPÍTULO II**

### **2. MARCO TEÓRICO.**

#### **2.1. La empresa.**

##### **2.1.1. Definición de la empresa.**

**BRAVO MERCEDES (2013)** *“define la empresa como una entidad que mediante la organización de elementos humanos, materiales, técnicos y financieros proporciona bienes o servicios a cambio de precio que le permite la reposición de los recursos empleados y la consecución de unos objetivos determinados”*

Requiere de una razón de ser, una misión, una estrategia, objetivos, tácticas y políticas de actuación. Se necesita de una visión previa, y de una formulación y desarrollo estratégico de la empresa. Se debe partir de una buena definición de la misión, y la planificación posterior está condicionada por dicha definición.

#### **LA EMPRESA**

**FIERRO MARTINEZ ANGEL, (2011)** autores del libro "Hacer Empresa: Un Reto", la empresa se la puede considerar como: "Un sistema dentro del cual una persona o grupo de personas desarrollan un conjunto de actividades encaminadas a la producción y/o distribución de bienes y/o servicios, enmarcados en un objeto social determinado"

La empresa es la entidad u organización que se establece en un lugar determinado con el propósito de desarrollar actividades relacionadas con la producción, la comercialización de bienes y la prestación de servicios en general de forma habitual, para satisfacer las diversas

necesidades de la sociedad y obtener una rentabilidad para los propietarios que permita mantener la empresa en el mercado superando la amenazas y aprovechando las oportunidades del entorno empresarial local, nacional e internacional logrando altos niveles de productividad y competitividad.

- **Gestión administrativa**

## **LA ADMINISTRACIÓN**

*ANZOLA, 2010, pág. 52 menciona “Es el conjunto de labores que se emprenden para alcanzar las metas u objetivos de la empresa con la ayuda de las personas y los recursos. Para ello, se vale de ciertas labores esenciales como la planeación, la organización, la dirección y el control”.*

En la actualidad la administración juega un papel muy importante por cuanto se encuentra en todas las actividades desde las más sencillas como las del hogar, el estudio o el trabajo hasta la administración de un país.

### **2.1.2. Clasificación de las empresas.**

Las empresas se pueden clasificar de la siguiente manera:

#### **1. Por sectores económicos**

**Extractivas:** Dedicadas a explotar recursos naturales.

Ejemplo: Cerrejón, ECOPETROL, Minas de Oro del Chocó.

**Servicios:** Entregarle sus servicios o la prestación de estos a la comunidad.

Ejemplo: Clínicas, salones de belleza, transportes.

**Comercial:** Desarrolla la venta de los productos terminados en la fábrica.

Ejemplo: Cadenas de almacenes.

**Agropecuaria:** Explotación del campo y sus recursos.

Ejemplo: Hacienda, agroindustria.

**Industrial:** Transforma la materia prima en producto terminado.

Ejemplo: Acerías Paz del Río, Ingenio Risaralda.

## 2. Por su tamaño

**Grande:** Su constitución se soporta en grandes cantidades de capital, un gran número de trabajadores y el volumen de ingresos al año, su número de trabajadores excede a 100 personas.

**Mediana:** Su capital, el número de trabajadores y el volumen de ingresos son limitados y muy regulares, número de trabajadores superior a 20 personas e inferior a 100.

**Pequeñas:** Se dividen a su vez en:

- **Pequeña:** su capital, número de trabajadores y sus ingresos son muy reducidos, el número de trabajadores no excede de 20 personas.
- **Micro:** Su capital, número de trabajadores y sus ingresos solo se establecen en cuantías muy personales, el número de trabajadores no excede de 10 (trabajadores y empleadores).
- **Famiempresas:** Es un nuevo tipo de explotación en donde la familia es el motor del negocio convirtiéndose en una unidad productiva.

### 3. Por el origen del capital

**Público:** Su capital proviene del Estado o Gobierno.

Ejemplo: Alcaldías, Prefecturas.

**Privado:** Son aquellas en que el capital proviene de particulares.

Ejemplo: Sociedades comerciales.

**Economía Mixta:** El capital proviene una parte del Estado y la otra de particulares.

### 4. Por la explotación y conformación de su capital.

**Multinacionales:** En su gran mayoría el capital es extranjero y explotan la actividad en diferentes países del mundo.

**Grupos Económicos:** Estas empresas explotan uno o varios sectores pero pertenecen al mismo grupo de personas o dueños.

**Nacionales:** El radio de atención es dentro del país normalmente tiene su principal en una ciudad y sucursales en otras.

**Locales:** Son aquellas en que su radio de atención es dentro de la misma localidad.

### 5. Por el pago de impuestos

**Personas Naturales:** El empresario como Persona Natural es aquel individuo que profesionalmente se ocupa de algunas de las actividades mercantiles, la Persona Natural se inscribe en la Cámara de Comercio, igualmente se debe hacer con la con la Matrícula del Establecimiento Comercial.

Están obligados a pagar impuestos, su declaración de renta aquí le corresponde a trabajadores profesionales independientes y algunos que ejercen el comercio.

Los libros que se deben inscribir ante la Cámara y Comercio son: Libro de Registro de Operaciones Diarias, Libro de Inventarios y Balances y Libro Mayor y de Balances.

**Sucesiones Liquidadas:** En este grupo corresponde a las herencias o legados que se encuentran en proceso de liquidación.

**Régimen Simplificado:** Pertenecen los comerciantes que no llenan requisitos que exige el SRI

**Ejemplo:** Las pequeñas tiendas, no están obligados a llevar contabilidad.

**Régimen Común:** Empresas legalmente constituidas y sobrepasan las limitaciones del régimen simplificado, deben llevar organizadamente su contabilidad.

**Gran Contribuyente:** Agrupa el mayor número de empresas con capitales e ingresos compuestos en cuantías superiores a los miles de dólares. Son las más grandes del país.

## **6. Por el número de propietarios**

**Individuales:** Su dueño es la empresa, por lo general es él solo quien tiene el peso.

**Unipersonales:** Se conforman con la presencia de una sola Persona Natural o Jurídica, que destina parte de sus activos para la realización de una o varias actividades mercantiles.

Su nombre debe de ser una denominación o razón social, seguida de la expresión “Empresa Unipersonal” o de las siglas “E.U”, si no se usa la expresión o su sigla, el contribuyente responde con todos sus bienes aunque no estén vinculados a la citada.

**Sociedades:** Todas para su constitución exigen la participación como dueño de más de una persona lo que indica que mínimos son dos (2) por lo general corresponden al régimen común.

## **7. Por la función social**

**Con Ánimo de Lucro:** Se constituye la empresa con el propósito de explotar y ganar más dinero.

**Trabajo Asociado:** Grupo organizado como empresa para beneficio de los integrantes.

**Sin Ánimo de Lucro:** Aparentemente son empresas que lo más importante para ellas es el factor social de ayuda y apoyo a la comunidad.

**Economía Solidaria:** En este grupo pertenecen todas las cooperativas sin importar a que actividad se dedican lo más importante es el bienestar de los asociados y su familia.

### **2.1.3. Importancia de las empresas**

La importancia de una empresa radica en inculcar los valores a los propios empleados de forma que dichos valores afecten a las relaciones que se mantienen con los clientes. Estos valores o formas de comportarse pueden parecer como obligaciones o imposiciones de la empresa hacia sus empleados. En ocasiones no se entiende la política empresarial ni se sabe porque se toman las medidas que se toman. Muchas veces los empleados deben vestir con

ropas determinadas, realizar llamadas de la misma forma, evitando decir ciertas palabras o despidiéndose siempre de la misma manera. Estas formas son las que a largo plazo van a influir y dar importancia a la empresa.

Algunas empresas tienen a los clientes como la prioridad número uno en importancia. Dicha empresa crea una política clara y una cultura hacia el cliente potencial de manera que el cliente lo entienda y lo valore. Casi siempre esta política afectará al empleado, que será en última instancia quien la adopte y la exponga directamente al cliente. Por otra parte, una empresa que tiene pocas políticas formales relacionadas con el comportamiento del personal, deja que cada empleado tome sus propias decisiones y esto puede no ser apropiado y llevar a conflictos con el resto de miembros, lo que seguramente influya de manera negativa en los intereses finales de la empresa y de los clientes.

Los empleados de una empresa quieren siempre un trabajo lo más estable posible, que sea seguro, que pueda contar con un sueldo mensual para realizar pensamientos de futuro, como comprar una casa o preparar unas vacaciones. Cuando la empresa tiene una política de cuidar a sus empleados y de interesarse por sus familias, se consigue un mejor rendimiento y que los trabajadores respondan mejor. La imagen de la empresa también se ve revalorizada de cara al exterior. Muchas empresas regalan productos navideños, pagas extras, ayudan con el seguro médico, con los estudios de los niños, entre otras. Este tipo de valores son los que caracterizan una buena empresa y le otorgan el valor de importancia que tanto el trabajador como el cliente demandan.

Un ejemplo lo vemos en las actuales empresas chinas, en las que el único valor es la producción a bajo costo, sin importar la seguridad o el bienestar de sus empleados, sin importarles la calidad del producto o los efectos secundarios que puedan ocasionar al cliente.

Este tipo de empresas puede llegar a ganar mucho dinero, pero la imagen siempre queda muy deteriorada. Los productos chinos son sinónimo de producto de baja calidad, peligroso y poco ético, aunque por suerte, este tipo de prácticas empresariales está cambiando y China está dejando de actuar de esta manera.

Ya vemos por tanto y para concluir que la importancia de una empresa no siempre reside en la cantidad de dinero que gana sino en otros valores que cuiden de la imagen, de los empleados y de los clientes. Porque todo empresario sabe que para que una empresa camine bien, debe ayudar a la gente y debe beneficiar a todos para beneficiarse a sí misma.

#### **2.1.4. Objetivos de las empresas**

Los objetivos de una empresa son resultados, situaciones o estados que una empresa pretende alcanzar o a los que pretende llegar, en un periodo de tiempo y a través del uso de los recursos con los que dispone o planea disponer.

Establecer objetivos es esencial para el éxito de una empresa pues éstos establecen un curso a seguir y sirven como fuente de motivación para los miembros de la misma.

Pero además de ello, otras ventajas de establecer objetivos para una empresa son:

- Permiten enfocar esfuerzos hacia una misma dirección.
- Sirven de guía para la formulación de estrategias.
- Sirven de guía para la asignación de recursos.
- Sirven de base para la realización de tareas o actividades.

Permiten evaluar resultados al comparar los resultados obtenidos con los objetivos propuestos y, de ese modo, medir la eficacia o productividad de la empresa, de cada área, de cada grupo o de cada trabajador.

- Generan coordinación, organización y control.
- Generan participación, compromiso y motivación al alcanzarlos, generan satisfacción.
- Revelan prioridades.
- Producen sinergia.
- Disminuyen la incertidumbre.

## **2.2. Manuales.**

**BENJAMÍN, 2010, pág. 245**, indica que: “Los manuales son documentos que sirven como medios de comunicación y coordinación para registrar y transmitir en forma ordenada y sistemática tanto la información de una organización, como las instrucciones y lineamientos necesarios para que desempeñe mejor sus tareas”

Son documentos que sirven como medios de comunicación y coordinación que permiten registrar y transmitir en forma ordenada y sistemática, información de una organización (antecedentes, legislación, estructura, objetivos, políticas, sistemas, procedimientos, entre otras.) Así como las instrucciones y lineamiento que se consideren necesarios para el mejor desempeño de sus tareas.

Un manual es una publicación que incluye los aspectos fundamentales de una materia. Se trata de una guía que ayuda a entender el funcionamiento de algo, o bien que educa a sus

lectores acerca de un tema de forma ordenada y concisa. Un usuario es, por otra parte la persona que usa ordinariamente algo o que es destinaria de un producto o un servicio.

### **2.2.1. Definición de manual administrativo**

**BENJAMÍN, 2010, pág. 245,** *“Los manuales administrativos son documentos guía eminentemente dinámicos, de fácil lectura y manejo que trasmiten de forma completa, sencilla, ordenada y sistemática la información de una organización. En ellos se identifican las actividades y la forma en que estas deberán ser realizadas por los miembros de la organización”.*

**PALMA, JOSÉ, 2010, pág. 4.** *“Un manual administrativo es el documento que contiene la descripción de actividades que son usadas frecuentemente por los ejecutivos como políticas de acción que deben seguirse en la realización de las funciones de una unidad administrativa”.*

### **DEFINICIÓN DE MANUAL FINANCIERO.**

El manual de administrativo financiero es un instrumento elaborado y preparado para la distribuidora en la ciudad de Ibarra, en la provincia de Imbabura. En este manual se describen los procedimientos y actividades que deben cumplir cada departamento de la empresa para así evitar la inadecuada segregación de funciones y el cálculo erróneo de los costos de ventas.

### **DEFINICION DE FLUJO GRAMA**

**CHIAVENATO IDALBERTO, 2010;** *“El Flujograma o Diagrama de Flujo, es una gráfica que representa el flujo o la secuencia de rutinas simples. Tiene la ventaja de indicar*

*la secuencia del proceso en cuestión, las unidades involucradas y los responsables de su ejecución”.*

Los flujo gramas son representaciones gráficas de todos los procesos administrativos, por más sencillo que este sea, se los utiliza también para la formulación y análisis de problemas, para luego darles una debida solución y el debido seguimiento a las operaciones en un orden lógico del proceso a seguir.

### **IMPORTANCIA DE LOS FLUJO GRAMAS.**

Son instrumentos de mucha importancia ya que por medio de éstos se puede expresar toda clase de procesos sin importar su complejidad debido a que resumen de forma gráfica, secuencial y lógica un determinado proceso de las diferentes áreas de una organización.

### **SÍMBOLOS UTILIZADOS EN FLUJO GRAMAS.**

Se tienen la siguiente simbología utilizada en la formulación o elaboración flujo gramas:

#### **Inicio – fin.**



Este se utiliza para representar el inicio o el fin de un proceso. También puede representar una parada o una interrupción.

#### **Proceso.**



Este se utiliza para un proceso determinado, es el que se utiliza comúnmente para representar una instrucción.

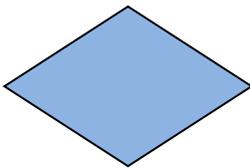
### **Entrada – salida.**



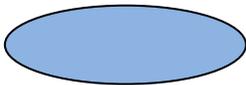
Este símbolo es utilizado para representar una entrada o salida de información.

### **Decisión.**

Este es utilizado para la toma de decisiones, para la indicación de operaciones lógicas o de comparación entre datos.

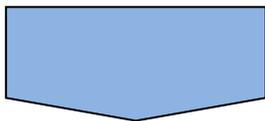


### **Conector.**



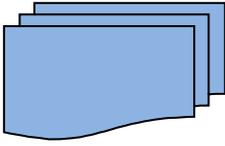
Este es utilizado para enlazar dos partes de un diagrama a través de un conector en la misma página del diagrama.

### **Conector fuera de página.**



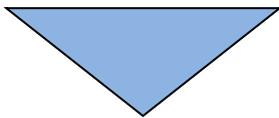
Este es utilizado para enlazar dos partes de un diagrama pero que no se encuentren en la misma página.

## Documento



Este es utilizado para representar uno o varios documentos según el caso que se requiera.

## Archivo



Se utiliza para representar el archivo temporal o definitivo de la documentación en un proceso.

### 2.2.2. Importancia del manual.

La importancia de los manuales radica en que ellos explican de manera detallada los procedimientos dentro de una organización.

Los manuales nos ayudan a mejorar la comunicación y la coordinación para registrar y transmitir ordenadamente la información así como también las instrucciones y lineamientos necesarios para el desempeño de las tareas de cada unidad existe en la distribuidora es de suma importancia en el actuar de la distribuidora, ya que contiene la información necesaria para llevar a cabo de manera precisa y secuencial, las tareas y actividades, de la misma forma determina la responsabilidad e identifica los mecanismos básicos para un buen desarrollo.

### 2.2.3. Tipos de manuales.

Los manuales son textos utilizados como medio para coordinar, registrar datos e información en forma sistémica y organizada. También es el conjunto de orientaciones o instrucciones con el fin de guiar o mejorar la eficacia de las tareas a realizar.

Pueden distinguirse los manuales de:

**Organización:** este tipo de manual resume el manejo de una empresa en forma general. Indican la estructura, las funciones y roles que se cumplen en cada área.

**Departamental:** dichos manuales, en cierta forma, legislan el modo en que deben ser llevadas a cabo las actividades realizadas por el personal. Las normas están dirigidas al personal en forma diferencial según el departamento al que se pertenece y el rol que cumple.

**Política:** sin ser formalmente reglas en este manual se determinan y regulan la actuación y dirección de una empresa en particular.

**Procedimientos:** este manual determina cada uno de los pasos que deben realizarse para emprender alguna actividad de manera correcta.

**Técnicas:** estos manuales explican minuciosamente como deben realizarse tareas particulares, tal como lo indica su nombre, da cuenta de las técnicas.

**Bienvenida:** su función es introducir brevemente la historia de la empresa, desde su origen, hasta la actualidad. Incluyen sus objetivos y la visión particular de la empresa. Es costumbre adjuntar en estos manuales un duplicado del reglamento interno para poder acceder a los derechos y obligaciones en el ámbito laboral.

**Puesto:** determinan específicamente cuales son las características y responsabilidades a las que se acceden en un puesto preciso.

**Múltiple:** estos manuales están diseñados para exponer distintas cuestiones, como por ejemplo: normas de la empresa, más bien generales o explicar la organización de la empresa, siempre expresándose en forma clara.

**Finanzas:** tiene como finalidad verificar la administración de todos los bienes que pertenecen a la empresa. Esta responsabilidad está a cargo del tesorero y el controlador.

**Sistema:** debe ser producido en el momento que se va desarrollando el sistema. Está conformado por un grupo de manuales.

#### **2.2.4. Ventajas de los manuales.**

##### **Ventajas:**

- Son una fuente permanente de información sobre la práctica general y sectorial de la empresa.
- Son una herramienta de apoyo en el entrenamiento y capacitación de nuevos empleados.
- Logran y mantienen un sólido plan de organización.
- Aseguran que todos los interesados tengan una adecuada comprensión del plan general y sus propios papeles y relaciones pertinentes.
- Determinan la responsabilidad de cada puesto y su relación con otros puestos de la organización.

### **2.2.5. Características de los manuales.**

- Los manuales deben ser dados a conocer a todos los funcionarios relacionados con el proceso, para su apropiación, uso y operación. Las dependencias de la organización deben contar con mecanismos que garanticen su adecuada difusión.
- Deben cumplir con la función para la cual fueron creados; y se debe evaluar su aplicación, permitiendo así posibles cambios o ajustes. Cuando se evalúe su aplicabilidad se debe establecer el grado de efectividad de los manuales.

### **2.3. Administración.**

Es la ciencia social y técnica que se ocupa de la planificación, organización, dirección y control de los recursos (humanos, financieros, materiales y tecnológicos) de la organización, con el fin de obtener el máximo beneficio posible; este beneficio puede ser económico o social, dependiendo esto de los fines que persiga la organización.

Entonces la administración es el proceso de trabajar con las personas y con los recursos para cumplir con los objetivos organizacionales. Los buenos administradores llevan a cabo estas funciones de forma eficaz y eficiente. Ser eficaz significa alcanzar las metas organizacionales. Ser eficiente significa alcanzar las metas con el menor desperdicio de recursos.

#### **2.3.1. Definición.**

Desde finales del siglo XIX se ha definido la administración en términos de cuatro funciones específicas de los gerentes: la planificación, la organización, la dirección y el control. Por lo tanto se puede decir que la administración es el proceso de planificar,

organizar, dirigir y controlar las actividades de los miembros de la organización y el empleo de todos los demás recursos organizacionales, con el propósito de alcanzar metas establecidas por la organización

### **2.3.2. Importancia.**

La administración busca el logro de objetivos a través de las personas mediante técnicas dentro de una organización. Ella es el subsistema clave dentro de un sistema organizacional. Comprende a toda organización y es fuerza vital que enlaza todos los demás subsistemas.

Su importancia queda reflejada en el abanico de funciones que cumple:

- Coordinación de recursos humanos, materiales, financieros para el logro efectivo y eficiente de los objetivos organizacionales.
- Relación de la organización con su ambiente externo y respuestas a las necesidades de la sociedad.
- Desempeño de ciertas funciones específicas como determinar objetivos, planear, asignar recursos, instrumentar, entre otras.
- Desempeño de varios roles interpersonales, de información y decisión.

### **2.3.3. Funciones de la administración.**

Las funciones administrativas son conocidas también como el proceso administrativo, que son mecanismos fundamentales dentro de un ente organizado.

**ELEMENTOS DEL PROCESO ADMINISTRATIVO** Los principales elementos del proceso administrativo son: planificación, organización, dirección y control.

## 1. Planificación

*ARBAIZA FERMÍN, LYDIA (2014) menciona que “Es la función administrativa que se interesa por la definición de metas para el futuro desempeño organizacional, y por decidir acerca de las tareas y los recursos necesarios para alcanzarlo.”*

Es la fase inicial del proceso administrativo, 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.

Las actividades principales dentro de la planificación son:

- El análisis de la situación actual
- La anticipación del futuro
- La determinación de objetivos
- Elegir estrategias y determinar los recursos necesarios para alcanzar las metas organizacionales

La planificación es fundamental ya que permite disminuir el riesgo del fracaso, evitar los errores, administrar con eficiencia los recursos y asegurar el éxito de la empresa.

## **2. Organización.-**

*ARBAIZA FERMÍN, LYDIA (2014) menciona que “Es la función administrativa concerniente a la asignación de tareas, la agrupación de tareas en los departamentos y la asignación de los recursos a los departamentos.”*

Es la estructuración técnica de las relaciones existentes entre las funciones, niveles y actividades de los elementos humanos y materiales de un organismo social procurando en lo posible la máxima eficiencia en la realización de los planes y objetivos señalados, la organización constituye un factor importante en cuanto a establecer el cómo se está operando una organización a través de los niveles de jerarquía, especialización, responsabilidades básicamente.

## **3. Dirección.-**

*ARBAIZA FERMÍN, LYDIA (2014) menciona que “Es la función administración concerniente a la supervisión de las actividades de los empleados, busca que la organización siga el camino correcto hacia sus metas y se encarga de hacer correcciones, según sean necesarias.”*

Es el proceso mediante el cual personas responsables dentro de un organismo combinan recursos con que dispone para la ejecución de objetivos planeados. La dirección en cuanto a un ente organizado lo conforman esencialmente el recurso humano, independientemente de la jerarquía o dominación que este ocupa, a su haber, accionistas, gerentes, directores y jefes departamentales, especialistas, profesionales, técnicos y operativos.

Las metas de la empresa son inalcanzables a menos que exista el compromiso permanente de los miembros de la misma.

#### **4. Control.-**

*ARBAIZA FERMÍN, LYDIA (2014) menciona que “Es la función administrativa que implica utilizar las influencias para motivar a los empleados con el fin de que alcancen las metas organizacionales.”*

Es el proceso que permite la obtención de resultados basados y actuales en relación a los esperados, ya sea parcial o totalmente, con el fin de corregir, mejorar y formular nuevos planes. El control es sinónimo de supervisión por lo que deberá analizar las diversas actividades que se desarrollan en la empresa hasta lograr la consecución de los programas.

No obstante también se consideran elementos de menor jerarquía a la previsión, integración, coordinación y evaluación.

#### **2.3.4. Gerencia administrativa**

##### **1. Estilos gerenciales**

*BEJAMIN TRIPIER (2011). “La gerencia es una actividad realizada por seres humanos, y como tal influencia por sus características personales, como elementos determinantes de lo que se ha dado en llamar el estilo gerencial”.*

Los estilos de gerenciales es la forma en que una persona se relaciona con sus subordinados al interior de una organización, los más conocidos son:

- a) *Autocrático*: El gerente se reserva las siguientes funciones: selecciona las alternativas posibles de acción; evalúa las diferentes alternativas; decide cuál alternativa se llevará a cabo; define funciones y tareas; compara lo real con lo presupuestado.

Esto significa que seleccionará personal, que haga las cosas tal y como él se las define.

- b) *Consultivo*: En el estilo consultivo la primera función es definir los objetivos y las metas, la realiza el gerente conjuntamente con sus subordinados, haciéndolos participar con sus propias ideas, también realiza las siguientes funciones: seleccionar las alternativas, evaluarlas, elegir la mejor, hacer la ejecución y controlar.
- c) *Deliberativo*: El gerente comparte y hace participativa las dos primeras funciones, esto es: definir los objetivos y metas, y seleccionar las posibles alternativas de acción a seguir.
- d) La evaluación de las alternativas, la selección de la alternativa óptima, la asignación de tareas y el control sigue haciéndolo él personalmente.
- e) *Resolutivo*: En este estilo, se amplía un poco más la plataforma participativa, viéndose en conjunto la definición de metas y objetivos, la selección de las posibles alternativas de acción y la evaluación de las mismas, pero el gerente se reserva para sí, la decisión de elegir la alternativa mejor, realiza la ejecución y controla la acción.
- f) *Democrático*: Existe una acción participativa de los subordinados en la mayoría de las funciones. En conjunto se definen metas y objetivos, se seleccionan las alternativas posibles, se evalúan las mismas y se decide conjuntamente cual es la alternativa mejor a seguir.

- g) *Participativo*: El gerente solamente se reserva el control, partiendo del principio, que el control está en función de la responsabilidad y por lo tanto no es delegable, así que en este estilo se resuelve en conjunto. La definición de objetivos, la selección de alternativas de acción posibles, la evaluación de ellas, la elección de la alternativa óptima y la asignación de tareas.
- h) *Colegiado*: El estilo colegiado es donde las funciones se ejercen en conjunto, incluyendo el control, sin embargo este estilo de gerencia solamente es aplicable a algunos tipos de organizaciones, estructuras muy especiales, por ejemplo: una sociedad de profesionales donde cada uno aporta desde su especialidad y disciplina y nadie es jefe de nadie.

## 2. Funciones gerenciales

*CUEVAS CARLOS F (2010) “Estableció cuatro funciones administrativas: Planeación (planificación), Organización (o distribución), Dirección (o liderazgo o motivación) y Control. Todos los gerentes cumplen estas funciones, para hacer que los objetivos se logren en la empresa, a través de las personas que trabajan en ella”.*

En muchas organizaciones, particularmente en las pequeñas y medianas, con frecuencia encontramos un denominador común: funciones gerenciales que no son desarrolladas adecuadamente, la falta de comprensión de cuál es realmente el trabajo de un gerente está tan extendida que vale la pena analizar esta situación.

- a) *La planificación*: el concepto es simple: un plan es la forma en que una persona cree que se puede alcanzar un objetivo. A partir de la misión de la organización y de la función, de los objetivos generales del área y de los recursos disponibles, el supervisor establece cómo pretende alcanzar esos objetivos, y asigna recursos y responsabilidades. Para esto se

requiere tener en cuenta las capacidades de los subordinados. La tarea de planificación no puede ser delegada a los subordinados.

- b) *La asignación de tareas:* todo gerente debe ser capaz de asignar claramente tareas a sus subordinados, definiendo qué hay que hacer, para cuándo, cómo, con qué recursos y dentro de qué límites. Los subordinados no pueden hacer algo distinto a lo asignado por el gerente, a menos que lo discuta previamente con él, por algún motivo razonable. Los gerentes pueden discutir la asignación de labores con sus subordinados, especialmente para dar el contexto de la tarea y para asegurarse que esté al alcance de las capacidades del colaborador. Pero cuando un gerente ha asignado una función a un subordinado y éste la ha aceptado, la responsabilidad del mismo es hacerse responsable de cumplirla en el tiempo, forma y dentro de los límites especificados por su supervisor.
- c) *El control:* el supervisor debe controlar adecuadamente las tareas asignadas. Para esto se requiere información confiable que le permita ver cómo van las cosas, y corregir sobre la marcha los errores si fuera necesario.

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

- d) *La evaluación de los subordinados:* la capacidad de evaluar la efectividad del trabajo de sus subordinados es un aspecto clave del trabajo de un gerente.

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

La segunda mitad de esta tarea se relaciona con la retroalimentación que se brinda a los subordinados sobre la forma en que están haciendo su trabajo, que es realmente la base del desempeño de un buen gerente.

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

- e) *La responsabilidad*: a los gerentes se les paga, en última instancia, por hacerse responsables de su propia tarea y de la de sus subordinados ante sus superiores.
- f) *Conductas*: tales como atribuir la falta de efectividad a que "ellos no quieren aprender" o "no entienden razones", son inaceptables en el estrato gerencial.

### **3. Gerencia del talento humano**

*CUEVAS CARLOS F (2010): "Afirma que los recursos humanos tienen un enfoque de aplicación y práctica de las actividades más importantes dentro de la organización o empresa siendo la Gestión del talento humano un pilar fundamental para el desarrollo exitoso de los procesos, pues al final las personas son los responsables de ejecutar las actividades porque los proyectos no se desarrollan por si solos."*

Este es un concepto básico donde se ejecuta las fases de selección de personal a través del reclutamiento, capacitación, compensación y evaluación, necesarios para el desarrollo de las personas en la empresa.

Hoy en día el factor humano es considerado como uno de los agentes principales y más sensibles, es por esto que la gerencia del talento humano es obligatoria para el manejo de los requerimientos y expectativas de la empresa.

Una nueva política de gestión del talento humano debe ir más allá para lograr objetivos como los siguientes:

1. Desarrollo de la capacidad intelectual del personal.
2. Desarrollo de sus ideas e iniciativas.
3. Satisfacción de sus ambiciones y metas.
4. Creación de una motivación efectiva hacia el logro de sus metas personales y no solo de las metas del empleador.
5. Obtención de un mayor nivel de independencia y de responsabilidad individual.

De esta manera una organización eficiente ayuda a crear una mejor calidad de vida de trabajo, dentro de la cuál sus empleados estén motivados a realizar sus funciones, a disminuir los costos de ausentismo y la fluctuación de la fuerza de trabajo. La Gestión del Talento Humano constituye, por tanto, un factor básico para que la empresa pueda obtener altos niveles de productividad, calidad y competitividad.

#### **4. Selección y reclutamiento**

##### **SELECCIÓN**

*CUEVAS CARLOS F (2010): "La selección de personal es un proceso mediante el cual las organizaciones deciden cuál de los aspirantes a un determinado puesto es el más apto para*

*desempeñarlo. La selección de personal es, por tanto uno de los procesos críticos de la gestión integrada de los recursos humanos en las organizaciones, en la medida que coincide poderosamente la eficiencia de los procesos de gestión que se producen después de efectuada la selección”*

La Selección de personal es el paso por el cual la organización escoge de entre un grupo de solicitantes, a las personas que estén mejor capacitadas para los puestos vacantes.

- **PASOS DEL PROCESO DE SELECCIÓN**

1. Estudios de las solicitudes de empleo y revisión de documentación presentada por los aspirantes: El proceso de selección se inicia con el estudio de las solicitudes de empleo llenadas por los aspirantes y recabados en el proceso de reclutamiento. Se utiliza para obtener información importante acerca de los aspirantes al cargo.
2. Entrevista Inicial: Una vez que hayan sido revisadas y estudiadas las solicitudes de empleo; se procederá a realizar una entrevista inicial la cual permitirá escoger al candidato que mejor se ajuste a las complejidades y requerimientos de capacidad y personalidad del cargo.
3. Las Pruebas: Su objetivo es comprobar las capacidades, destrezas y habilidades del aspirante mediante pruebas prácticas y objetivas, también se utilizan pruebas psicotécnicas para determinar vocaciones, inclinaciones, aspiraciones del líder, entre otras.
4. Examen Médico: La finalidad de este paso es conocer si el aspirante reúne las condiciones físicas y de salud, requeridas para el buen desempeño del cargo. Es en esta fase donde la empresa le interesa conocer el estado de salud física y mental del aspirante,

comprobar la agudeza de los sentidos, especialmente vista y oído. Descubrir enfermedades contagiosas, investigar enfermedades profesionales, determinar enfermedades hereditarias, detectar indicios de alcoholismo o uso de drogas, prevención de enfermedades, para evitar indemnización por causas de riesgos profesionales, entre otras.

5. Entrevista Final: Esta entrevista es realizada por los supervisores o jefes de unidad en donde existe la vacante y en ellas podrán saber si el aspirante reúne los requisitos del oficio que solamente ellos conocen, la decisión de rechazar o contratar la toman los ejecutivos de líneas con los supervisores.
6. Contratación: Esta fase es netamente formal, aquí se le informará sobre sueldo, prestaciones sociales, duración del contrato, luego se le presentará a sus jefes y compañeros de trabajo y se le señala su lugar físico y jerárquico dentro de la organización.

- **RECLUTAMIENTO**

*CUEVAS CARLOS F (2010): “Cuando una organización necesita capital humano para cubrir alguna vacante, debe decidir si llevar a cabo un reclutamiento interno ( entre las personas que ya se encuentran trabajando para la organización), o externo (entre el capital humano disponible fuera de la organización).”*

El Reclutamiento es el proceso de atraer individuos en número suficiente y estimularlos para que soliciten puestos dentro de la empresa, o cubrir una vacante disponible.

- **FASES DEL RECLUTAMIENTO**

Fase I - Necesidad de Personal: En esta etapa se harán los estudios previos necesarios para tratar de detectar hasta qué punto van a existir las necesidades de personal, donde se van a producir y qué factores se pueden citar tales como: Vacantes, el índice de rotación del personal; el índice de ausentismo por vacaciones, permisos, estimaciones de reposo y las inasistencias, los planes de expansión previstos, las condiciones del mercado, los cuadros de promoción y adiestramiento, entre otras.

Fase II - Requisición de Personal: Es la reunión de requisitos del cargo; cada uno de los cuales tendrá la siguiente información: Título del cargo (nominación), a qué unidad estará adscrito, definición del puesto, descripción de las tareas del cargo, relaciones jerárquicas y verticales, relaciones horizontales, condiciones en las cuales se efectuará el trabajo (dentro o fuera de la empresa), remuneración asignada al cargo. Características personales: Edad, sexo, estado civil. Características físicas: Destreza manual, auditiva, olfativa, visual. Habilidades personales: Capacidad de análisis, síntesis, pensamiento abstracto, numérico, verbal.

Condiciones personales: Iniciativa, responsabilidad, cooperatividad, facilidad en el trato con todo tipo de público, entre otras.

### **2.3.5. Inducción profesional**

*PALAFX DE ANDA, GUSTAVO; HERNANDEZ Y RODRIGUEZ, SEGIO (2012): Se refiere a u proceso encaminado a introducir o presentar a los nuevos empleados de una determinada organización, ofreciéndoles asistencia y apoyo; de manera tal que les permita a ambos familiarizarlo antes posible con ella y conocer, entre otra cosas, el clima de la*

*organización, los servicios que ofrece, la distribución de los espacios físicos y el detalle de las funciones y los puestos.”*

La Inducción en la orientación, ubicación y supervisión que se efectúa a los trabajadores de reciente ingreso, durante el período de desempeño inicial "periodo de prueba".

Los programas de inducción en las empresas son de suma importancia porque ayudan al nuevo trabajador a su adaptación en la misma. Disminuye la gran tensión y nerviosismo que lleva consigo el nuevo trabajador, ya que tiende a experimentar sentimientos de soledad e inseguridad.

No obstante los nuevos trabajadores no son los únicos destinatarios de éstos programas, también debe darles a todo el personal que se encuentre en una situación total o parcialmente desconocida para ellos, como por ejemplo el personal que ha sido transferido a diferentes posiciones dentro de la organización y para quienes ascienden a otros puestos. La responsabilidad de llevar a cabo el proceso de inducción y orientación puede corresponder tanto al supervisor como al jefe de personal.

Todo programa de inducción debe comprender la siguiente información de manera general:

**Información sobre la empresa/ organismo:**

- Misión y Visión.
- Historia
- Actividad que desarrolla. Posición que ocupa en el mercado.

- Filosofía – Objetivos.
- Organigrama General

**Disciplina Interior:**

- Reglamentos de régimen interior (identificación para control de entrada y salidas del personal, de vehículos, de uso de las instalaciones.
- Derechos y Deberes.
- Premios y sanciones.
- Ascensos.

**Comunicaciones/ personal:**

- Fuerza laboral (obreros – empleados).
- Cuadros directivos.
- Representantes del personal.
- Subordinados.
- Compañeros.
- Servicios y ventajas sociales (beneficios socio-económicos) que brinda.

En cuanto al cargo específico que va a desempeñar el trabajador es preciso resaltar la siguiente información:

- Explicación de las actividades a su cargo y su relación con los objetivos de la empresa.

- Retribución (sueldo, categoría, nivel, rango, clasificación) posibilidades de progreso.
- Rendimiento exigible: Información sobre medidas a aplicar sobre rendimiento en el cargo.
- Información sobre las funciones que cumple la Unidad a la cual está adscrito.
- Seguridad, normas, reglamentos y funciones que debe cumplir para preservar su seguridad personal y la del resto del personal.

### **1. Evaluación del desempeño**

*CHIAVENATO, I (2010): “Describe la evaluación del desempeño del talento humano como una valoración sistemática de la actuación de cada persona, en función de las actividades que desempeña, las metas y los resultados que debe alcanzar, las competencias que ofrece y su potencial de desarrollo; es un proceso que sirve para juzgar o estimar el valor, la excelencia y las cualidades de una persona y sobre todo su contribución al negocio de la organización”*

El mayor recurso de una empresa está en sus profesionales, aunque muchas ignoran el valor del potencial que sus colaboradores pueden traer al negocio; es por eso que debemos de poner énfasis en la evaluación del talento.

El objetivo de la evaluación es cuantificar el potencial con el que cuenta el personal en la organización, mejorar el desempeño y provocar el aumento de la productividad, oportunidades de crecimiento, participación de todos los miembros de la organización y definir la contribución de los empleados.

Las características que se evalúa al talento humano son: Las características individuales, de grupos y las organizacionales.

- Las características individuales son las aptitudes, las actitudes, los valores, la personalidad, los conocimientos, la experiencia, y los estilos de trabajo.
- Las características de grupos, como el liderazgo, la comunicación, los estilos de trabajo, las redes de interacción.

Las características organizacionales como el clima, la cultura, el cambio, la satisfacción, el desempeño y la calidad de vida.

Entre alguna de las ventajas de la evaluación del talento humano están:

- Mejorar el desempeño, a través de la retroalimentación.
- Establecer políticas de compensación, puede ayudar a determinar quienes merecen recibir aumentos.
- Tomar decisiones de ubicación como las promociones, transferencias y separaciones se basan en el desempeño anterior o en el previsto.
- Determinar necesidades de capacitación y desarrollo, como el desempeño insuficiente puede indicar la necesidad de volver a capacitar, o un potencial no aprovechado. Así como la planeación y desarrollo de la carrera profesional guía las decisiones sobre posibilidades profesionales específicas.

## **2. Desarrollo de estímulos**

*PALAFOX DE ANDA, GUSTAVO; HERNANDEZ Y RODRIGUEZ, SEGIO, (2012): “El desarrollo de estímulos está basado en el análisis de todos aquellos factores que existen en el trabajo de un individuo y que hacen que éste actúe de una forma o de otra, lo que explica el*

*comportamiento que tiene a la hora de conseguir metas. Dentro de estos factores podemos encontrar, las necesidades a satisfacer, las condiciones de trabajo o las remuneraciones que se pueden obtener.”*

Aquel trabajador que se dice esta “motivado” muestra un comportamiento asertivo al cumplir sus funciones y desarrollar sus tareas.

### 2.3.6. Competencia profesional

**PALAFox DE ANDA, GUSTAVO; HERNANDEZ Y RODRIGUEZ, SEGIO (2012)** *“Las competencias profesionales son exclusivas de las personas que han realizado estudios de educación superior, y se caracterizan por su alta flexibilidad y amplitud, así como por el abordaje de imprevistos y el afrontamiento de problemas de alto nivel de complejidad. Las principales competencias profesionales se derivan fundamentalmente de los indicadores funcionales, en correspondencia con las exigencias del cargo, así la capacidad de trabajar en equipo, la creatividad, la independencia, son tan necesarias para un trabajador de funciones elementales, como para el desarrollo de actividades más complejas en las condiciones actuales.*



La competencia profesional es la aptitud de un individuo para desempeñar una misma función productiva en diferentes contextos y con base en los requerimientos de calidad esperados por el sector productivo. Esta aptitud se logra con la adquisición y desarrollo de conocimientos, habilidades y capacidades que son expresados en el saber, el hacer y el saber hacer.

En ese sentido, toma especial relevancia el concepto de competencia laboral, entendida como la capacidad de “saber hacer” de un individuo que se define y mide en términos del desempeño en un determinado contexto laboral, y no solamente de conocimientos, habilidades o destrezas; es decir, la competencia proporciona información sobre el capital intelectual que portan los individuos, asegura si realmente éstos cumplen con el estándar de calidad establecido por rama, industria o área ocupacional, y determina el nivel de desempeño de la fuerza de trabajo.

### **1. Levantamiento del perfil por competencias**

*PALAFOX DE ANDA, GUSTAVO; HERNANDEZ Y RODRIGUEZ, SEGIO (2011) “El levantamiento de un perfil por competencias constituye el marco de referencia para el desempeño profesional, está expresado en términos de competencias laborales y nos permite identificar si la persona está calificada para una determinada ocupación “*

A través de este instrumento se describe las competencias que permiten el desempeño satisfactorio dentro de una ocupación u oficio, bajo los parámetros y necesidades del puesto de trabajo. Todo perfil profesional debe estar ubicado dentro de un único nivel de competencia, de acuerdo a la clasificación establecida y validada por la empresa; lo que permite describir de manera general los conocimientos y destrezas que se necesitan para el desempeño dentro de una ocupación.

Para poder identificar el nivel de competencia específico de un perfil profesional, se debe analizar los siguientes aspectos:

- Grado de autonomía y responsabilidad en el desempeño laboral.
- Exigencias de conocimientos.

- Necesidades de integración en el desempeño laboral.

## 2.4. Gestión financiera

### 2.4.1. Presupuestos

#### 1. Activos fijos e instalaciones

##### ACTIVOS FIJOS

**ROMERO LÓPEZ, ALVARO (2010):** *“Técnicamente la definición que podemos encontrar de activos fijos es; son todos aquellos bienes de uso que posee la empresa y que son utilizados en la actividad productora de ingresos y los mismos poseen una vida útil que no se extinguen con el primer uso”.*

Está conformado por todos aquellos Bienes que la Empresa adquiere con el fin de utilizarlos en la misma y no comercializarlos. Para que un Bien sea considerado Activo Fijo de acuerdo al principio de significación e importancia relativa, debe reunir dos características:

- Que su vida útil sea superior a un año.
- Que su valor sea significativo.

##### INSTALACIONES

**ROMERO LÓPEZ, ALVARO (2010):** *“Las instalaciones son unidades complejas de uso especializado en el proceso productivo, que comprende; edificios, maquinaria, materiales, piezas o elementos, incluidos los sistemas informáticos que, aun siendo separables por naturaleza, están ligados de forma definitiva para su funcionamiento y sometidos al mismo*

*ritmo de amortización; se incluirá asimismo los repuestos o recambios válidos exclusivamente para este tipo de instalaciones.”*

Esta cuenta representa el valor en instalaciones utilizadas por la empresa para el desarrollo de su actividad y posee las siguientes características:

- Naturaleza: Activo
- Se debita: Al adquirir el bien y cuando se efectúan mejoras
- Se acredita: Por la venta del bien o por la destrucción total o parcial del mismo al finalizar su vida útil
- Saldo: Deudor

## **2. Gastos del personal**

**ROMERO LÓPEZ , ALVARO (2010):** *“Los gastos del personal incluyen las retribuciones al personal en la planilla, tanto en dinero como en especie, bien en concepto de salarios, indemnización, aportaciones de la empresa a un fondo de pensiones y otro tipo de gasto sociales (comedor, transporte, cursos de formación, todo ello con cargo a la empresa). Como tales también incluye los seguros sociales a cargo de la empresa.”*

<b>GASTOS DEL PERSONAL= SUELDOS Y SALARIOS + SEGURIDAD</b>
--

Se entiende por gastos de personal, todo gasto que le genera a una empresa tener trabajadores contratados por cuenta ajena. Los gastos del personal integran las percepciones salariales como:

- Sueldos y salarios
- Indemnizaciones
- Seguridad Social a cargo de la empresa
- Otros gastos sociales

### **3. Gastos de operación**

**ROMERO LÓPEZ, ALVARO (2010):** *“La noción de gastos de operación hace referencia al dinero desembolsado por una empresa u organización en el desarrollo de sus actividades. Los gastos operativos son los salarios, el alquiler de locales, la compra de suministros, entre otros.”*

Además de los costos relacionados directamente con la adquisición de mercancías, toda compañía tiene gastos generales que abarcan desde gastos pequeños como suministros hasta sueldos directivos. Son recursos que deben fluir hacia afuera de la empresa y se utilizan para obtener ingresos.

## **PROYECCIÓN DE ESTADOS FINANCIEROS**

### **4. Estado de situación**

**VAN HORNE, JAMES C (2010)** *“Es el principio de la actividad económica y reflejo de las cuentas de activo, pasivo y patrimonio.”*

Es el estado financiero que se origina al crear o conformar nuestra empresa, es decir, el resultado de los ingresos, representados por los aportes de capital de los socios de la

empresa y/o por los préstamos financieros realizados por entidades bancarias o por terceros a los socios de la empresa, los cuales se invierten en activos fijos, efectivo e intangibles.

## **5. Estado de resultados**

**VAN HORNE, JAMES C (2010)** *“Refleja el movimiento operacional de la empresa en un periodo determinado, involucra los ingresos operacionales y los ingresos no operacionales.”*

Es un resumen de los ingresos y gastos de una entidad durante un periodo específico, como un mes o un año. También llamado estado de ganancias o estado de operaciones, contiene uno de los datos más importantes de una empresa; su utilidad neta o su pérdida neta.

## **6. Flujo de caja**

**VAN HORNE, JAMES C (2010)** *“Éste estado financiero se conoce también como flujo de caja, en él se refleja los movimientos de efectivo realizados en un periodo determinado.”*

El estado de flujo de caja presenta datos relevantes sobre las entradas y desembolsos de efectivo de un ciclo contable mostrando los flujos de efectivo de las operaciones, las inversiones a largo plazo realizadas y su forma de financiación, como sus nuevos aportes y reparto de dividendos, es decir muestra separadamente las tres actividades básicas de una empresa: operativa, inversión y financiación. El objetivo del flujo de caja es mostrar el manejo financiero del dinero en un periodo pasado y conocer las causas por las cuales se cumplió o no, con las metas propuestas.

## 7. TIR y VAN

### TASA INTERNA DE RETORNO (TIR)

**VAN HORNE, JAMES C (2010)** *“La tasa interna de retorno TIR, es la tasa que iguala el valor presente neto a cero. La tasa interna de retorno también es conocida como la tasa de rentabilidad producto de la reinversión de los flujos netos de efectivo dentro de la operación propia del negocio y se expresa en porcentaje. También es conocida como Tasa crítica de rentabilidad cuando se compara con la tasa mínima de requerimiento (tasa de descuento) para un proyecto de inversión específico”.*

$$A = [FNC_1 / (1+r)^1] + [FNC_2 / (1+r)^2] + \dots + [FNC_n / (1+r)^n] \quad \text{o bien,}$$

$$VAN = -A + [FNC_1 / (1+r)^1] + [FNC_2 / (1+r)^2] + \dots + [FNC_n / (1+r)^n] = 0$$

*Dónde:*

*A = Valor de la inversión inicial*

*FNC = Flujo neto de caja o flujo de tesorería al final de cada periodo*

*r = La TIR del proyecto*

El TIR es un instrumento para evaluar el rendimiento de una inversión. Representa la tasa de interés más alta que un productor podría pagar sin perder dinero, si todos los fondos para el financiamiento de la inversión se tomaran prestados y éste se pagara con las entradas de efectivo de la inversión a medida que se fuesen produciendo, es decir el TIR representa el máximo costo en (interés) al cual un inversionista podría tomar dinero prestado, repagando con su producción el capital y los mismos intereses sin tener pérdida

## REGLAS DE DECISIÓN DEL TIR

- Tasa interna de retorno  $> r$       realizar el proyecto
- Tasa interna de retorno  $< r$       no realizar el proyecto

## VALOR ACTUAL NETO (VAN)

**VAN HORNE, JAMES C (2010):** “*El Valor Actual Neto es una valoración de inversiones que puede definirse como la diferencia entre el valor actualizado de los cobros y de los pagos generados por una inversión. Proporciona una medida de rentabilidad del proyecto analizado en valor absoluto, es decir expresa la diferencia entre el valor actual de las unidades monetarias cobradas y pagadas.*”

La expresión para calcular el VAN es la siguiente:

$$VAN = -A + [FNC_1 / (1+k)^1] + [FNC_2 / (1+k)^2] + \dots + [FNC_n / (1+k)^n]$$

Siendo,

A = Valor de la inversión inicial

FNC = Flujo neto de caja o flujo de tesorería al final de cada periodo

k = Tipo de actualización

n = Horizonte temporal de la inversión o vida útil estimada para la inversión.

El VAN nos indica de cierta forma la rentabilidad que va a tener el proyecto y se puede visibilizar si la inversión es favorable o no. El criterio de decisión de éste método se basa en seleccionar aquellos proyectos con VAN positivo, ya que ello contribuye a lograr el

objetivo financiero de la empresa, debiendo ser rechazados los proyectos con VAN negativo o nulo.

## 8. Principales índices financieros

- **ÍNDICES FINANCIEROS**

*EMPRESAMANIA.COM (2011): “Los indicadores financieros son los datos que le permiten medir la estabilidad, la capacidad de endeudamiento, el rendimiento y las utilidades de su empresa. A través de esta herramienta es posible tener una interpretación de las cifras, resultados e información de su negocio para saber cómo actuar frente a las diversas circunstancias que se pueda presentar.*

La interpretación de los resultados que arrojan los indicadores financieros está en función directa a las actividades, organización y controles internos de las empresas como también a los períodos cambiantes causados por los diversos agentes internos y externos que las afecta.

- **CLASIFICACIÓN DE LOS ÍNDICES FINANCIEROS**

### **ÍNDICES DE LIQUIDEZ:**

- a) Capital neto de trabajo: aunque no es realmente un índice, se emplea para medir la liquidez total de la empresa.

$$\text{Capital Neto Trabajo} = \text{Activo Corriente} - \text{Pasivo Corriente}$$

- b) Índice de Liquidez o Solvencia: también denominado relación corriente, este tiene como objeto verificar las posibilidades de la empresa afrontar compromiso; hay que tener en cuenta que es de corto plazo.

$$\text{Liquidez} = \text{Activo Corriente} / \text{Pasivo Corriente}$$

- c) Prueba Ácida: prueba de ácido o liquidez seca; esta es más rigurosa, revela la capacidad de la empresa para cancelar sus obligaciones corrientes, pero sin contar con la venta de sus existencias, es decir, básicamente con los saldos de efectivo, el producido de sus cuentas por cobrar, sus inversiones temporales y algún otro activo de fácil liquidación que pueda haber, diferente a los inventarios. Es una relación similar a la anterior pero sin tener en cuenta a los inventarios.

$$\text{Prueba Acida} = (\text{Activos Corrientes} - \text{Inventarios}) / \text{Pasivos Corrientes}$$

**Índices de Actividad:** son empleados para medir la velocidad con la cual varias cuentas se convierten en ventas o efectivo.

- a) **Índice de Rotación de Inventarios:** sirve para medir la actividad o liquidez del inventario de la empresa.

$$\text{Rotación Inventarios} = \text{Costo Venta} / \text{Inventarios}$$

- b) Periodo Promedio de Cobranza: es útil para evaluar las políticas de crédito y cobranzas.

$$\text{Periodo Cobranza Promedio} = \text{Cuentas x Cobrar} / \text{Ventas Prom. Diarias}$$

- c) Periodo de Pago Promedio

$$\text{Periodo Pr. de Pago} = (360 * \text{Cuentas por pagar}) / \text{Compras Diarias}$$

- d) Rotación de Activos Fijos: se mide la eficiencia que la empresa ha administrado sus activos fijos, o ingresos para generar ventas.

$$\text{Rotación de Activos Fijos} = \text{Ventas} / \text{Activos Fijos Netos}$$

- e) Rotación de Activos Totales: indica la eficiencia con la cual la empresa puede emplear todos sus activos para generar ventas. Por lo tanto en cuanto más alta sea la rotación es más eficiente la utilización de los activos totales.

$$\text{Rotación de Activos Totales} = \text{Ventas} / \text{Activos Totales}$$

## INDICADORES DE ENDEUDAMIENTO:

- a) Índice de Endeudamiento: mide la proporción de activos totales financiados por los acreedores de una empresa. Cuanto más alto sea el índice, más alto será el dinero de terceras personas que se utiliza para generar utilidades.

$$\text{Índice de Endeudamiento} = \text{Pasivos Totales} / \text{Activos Totales}$$

- b) Índice de número de veces que se ha ganado intereses: mide la capacidad de cubrir pagos de intereses contractuales. Cuanto más alto el valor de este índice mayor será la capacidad de la empresa para cumplir con sus obligaciones de intereses.

$$\text{Índice N. Veces Ganado Intereses} = \text{Utilidad antes de Imp.} / \text{Intereses}$$

- c) Índice de Cobertura de Pago Fijo: mide la capacidad de la empresa para cubrir con todas sus obligaciones de pago fijo, como son los pagos de la deuda de intereses y capital, arrendamientos y pagos de dividendos.

$$\text{Índice cobertura de} = \frac{\text{Utilidad antes de Imp e interés} + \text{pagos arriendo}}{\text{Pago Fijo}}$$

$$\text{Pago Fijo} = \text{Intereses} + \text{Pagos arriendo} + \text{Pago Capital Dividendos}$$

## ÍNDICES DE RENTABILIDAD

- a) Margen Bruto de Utilidades: indica el porcentaje en dinero de ventas obteniendo después de que la empresa ha pagado sus bienes.

$$\text{Margen Bruto de Utilidades} = \text{Utilidad Bruta} / \text{Ventas}$$

- b) Margen Neto de Utilidades: mide en porcentaje en dinero de ventas se obtienen de la utilidad neta del ejercicio después de impuestos y distribuciones y las ventas netas del ejercicio, permite conocer la utilidad por cada dólar vendido. Este índice cuando es más alto representa una mayor rentabilidad, pero depende del tipo de negocio o actividad.

$$\text{Margen Neto de Utilidades} = \text{Utilidad Neta} / \text{Ventas}$$

- c) Rendimiento de la inversión: permite conocer el rendimiento de los activos totales de la empresa, mostrando la eficiencia de su uso para obtener utilidades.

$$\text{Rendimiento de Inversión} = \text{Utilidad Neta después Imp.} / \text{Activos Totales}$$

- d) Rentabilidad sobre el Capital Social: muestra el rendimiento percibido por la inversión de los propietarios. Permite conocer el rendimiento del Capital efectivamente pagado, en el caso de que este hubiere sufrido variaciones en el período, deberá calcularse del capital promedio pagado.

$$\text{Rendimiento de Capital} = \text{Utilidad Neto} / \text{Capital Social}$$

- e) Rentabilidad sobre el activo total: mide el beneficio en función de los recursos de la empresa, independientemente de sus fuentes de financiamiento. Si el índice es alto habrá mejor rentabilidad pero esto depende de la composición de los Activos, ya que no todos tienen igual rentabilidad.

$$\text{Rendimiento de Activo Total} = \text{Utilidad Neta después Imp.} / \text{Activos Promedio}$$

## **CAPÍTULO III:**

### **3.1. Propuesta operativa.**

Una vez realizada la investigación de campo dentro de la Distribuidora se obtuvo información relevante, que nos demuestra la situación actual de la empresa, así como el análisis oportuno de las matrices junto con los conceptos descritos en el marco teórico; se presenta a continuación la siguiente propuesta para el adecuado funcionamiento de los procesos administrativos, financieros para la “Distribuidora de Ropa Ana Moncayo”, para poder solucionar los problemas existentes en cuanto al manejo de los recursos con que cuenta y el de establecer estrategias y procedimientos basados en la administración con la cual la distribuidora tendrá mayor organización y planificación en sus procesos. Por tal razón el manual administrativo financiero que se propone está basado en bases legales y vigentes, principios, normas y reglamentos para que las actividades que se realicen en la distribuidora sean basadas en las normas constitucionales, contables, tributarias, laborales.

### **3.2. Finalidad**

Con la finalidad de contribuir al desarrollo de la “Distribuidora de Ropa Ana Moncayo”, se ha visto la necesidad de diseñar un Manual de Procedimientos Administrativos Financieros, como una herramienta que documente los procedimientos técnicos, con la representación de actividades que deben seguirse, en la realización de las funciones de cada una de las áreas de la empresa, y sirva de base para la toma de decisiones empresariales.

### **3.3. Objetivos de la propuesta**

#### **3.3.1. Objetivo general**

- Diseñar un Manual Administrativos y Financiero para la Distribuidora de Venta de Ropa por Catálogo Ana Moncayo

#### **3.3.2. Objetivos específicos**

- Diseñar un manual de funciones para el manejo eficaz y eficiente del talento humano que posee la distribuidora.
- Establecer un Reglamento interno que ayude a tomar decisiones acertadas con conocimiento cabal de las normas que rigen en la entidad.
- Proponer lineamientos estratégicos que ayuden en actividades que se debe realizar en cada puesto de trabajo y a la oportuna solución de problemas.
- Plantear lineamientos financieros que permitan a la Distribuidora de Ropa Ana Moncayo
- Tener un mejor control de sus recursos.

### **3.4. Base filosófica**

Es un conjunto relativamente completo de verdades, valores y creencias que alimentan, estimula la visión y la formulación de la misión. Si no hay una visión, es posible que tampoco exista un enfoque claro y consistente si la filosofía está ausente, el trabajo y la vida por sí mismo carecen de significado.

### **3.4.1. Misión (Propuesta)**

Somos una empresa dedicada a la importación y comercialización de ropa interior y exterior. Garantizando calidad, innovación y exclusividad en nuestros productos de buena calidad para satisfacer las necesidades de los clientes tanto de la provincia como a nivel nacional. Con una organización dinámica, comprometida con sus principios y valores orientada a la excelencia en el servicio, para el beneficio de nuestros clientes, colaboradores, socios comerciales, el Estado y la sociedad en general.

### **3.4.2. Visión (Propuesta)**

Ser reconocida en el 2018 en el sector comercial de la moda como una empresa ecuatoriana líder, exitosa y competitiva que actúa responsablemente con la sociedad. Sustentado en sus conocimientos, experiencia, tecnología, innovación y talento humano buscando el mejoramiento continuo y progresivo para satisfacer y fomentar la fidelidad en sus clientes.

### **3.4.3. Principios y valores (Propuesta)**

“Es el conjunto de principios, creencias, reglas que regulan la gestión de la organización, constituyen la filosofía empresarial y el soporte de la cultura organizacional.”

### **3.4.4. Principios:**

- **Ayuda Mutua.-** Hombres y mujeres trabajen conjuntamente, con el objetivo de alcanzar una misma meta.

- **Responsabilidad Institucional:** El manejo eficiente de los recursos, en la realización de las actividades, de modo que se cumplan con excelencia y calidad; tanto los objetivos como las metas Institucionales.
- **Responsabilidad Social:** Apoyar las acciones realizadas, para el desarrollo de la comunidad y el mejoramiento de las condiciones de vida de los sectores más desprotegidos de la sociedad.

#### 3.4.5. Valores

- **Honestidad:** Los intereses colectivos, deben prevalecer al interés particular, y que el actuar se realice con la debida transparencia y, esté dirigido a alcanzar los propósitos de la empresa.
- **Lealtad:** Velar por la confidencialidad de la información y el buen nombre de la empresa.
- **Respeto:** Comprender y aceptar la condición inherente de las personas, como seres humanos con derechos y deberes.
- **Justicia:** Dar a cada quien lo que le corresponde, de conformidad con sus méritos y los derechos que le asisten.

#### 3.5. Políticas:

La política es una actividad en forma ideológica a la toma de decisiones de un grupo para alcanzar ciertos objetivos.

### 3.5.1. Políticas administrativas

Una política, es un plan general de acción, que guía a los miembros de una organización en la conducta de su operación. Tomamos en cuenta las siguientes:

- Programar capacitaciones constantes necesarias, para que el personal de la Distribuidora esté en constante aprendizaje, para mejorar el desempeño de sus funciones, logrando eficiencia y calidad en sus actividades.
- Se sancionará con un valor de 10,00 dólares en caso de incumplimiento de funciones, políticas y procedimientos establecidos por la organización.
- Se pagará la remuneración justa para cada empleado, tomando en cuenta las estipulaciones de ley. Su pago será mensual.
- El personal debe ingresar a su trabajo puntualmente, por cada atraso se aplicará una multa de 0,50 centavos por minuto hasta los 10 minutos a partir de esto será de \$5.00.
- Se pagará horas extras a los trabajadores que sobrepasen su horario de trabajo y su cálculo se hará sujetándose al Código del Trabajo.
- Si el trabajador necesita un permiso para ausentarse de su trabajo, deberá notificarlo con un día de anticipación, excepto en casos de emergencia.
- Si existe calamidad doméstica, se otorgará los permisos que por ley le corresponde al trabajador.
- El horario de trabajo para el personal, será de 08h30 a 13h30 por la mañana y de 15h30 a 18h30 en la tarde de lunes a viernes; sábado se trabaja hasta el mediodía, lo que constituye horas extras .
- El trabajador deberá registrar el ingreso y salida de mercadería. en el instante que se realiza el acto.

- La contadora junto con el gerente propietario, deberán realizar el cuadro de la caja diaria, el tiempo que llevará realizarlo, no se tomará en cuenta como horas extras, ya que están cumpliendo con sus obligaciones.
- El personal deberá utilizar su uniforme correspondiente según el día y la ocasión quien no lo haga, recibirá la sanción correspondiente.
- El uso del celular será moderado y controlado debido a que, puede causar distracción en el desempeño de sus funciones.
- Los trabajadores deben registrar su hora de ingreso y salida de la distribuidora, para no tener inconvenientes.

### **3.5.2. Políticas de ventas**

- Atender cordialmente al cliente, desde que ingresa a la distribuidora; brindarle la atención necesaria, sin distraerse en otras actividades; ya que el cliente es la razón de ser de la empresa, en lo posible lograr ganarse su confianza otorgándole cualquier información que solicite.
- De la mercadería existente en la distribuidora a los clientes que compren sin el catálogo se les realizará hasta el 30% siempre y cuando sea un monto considerable, si el cliente lo requiere.
- Se aceptará el pago solo con dinero en efectivo y depósitos, no recibirá cheques.
- Cuando un cliente de otra ciudad solicite el envío de mercadería, primero deberá depositar la totalidad del dinero a la cuenta que se le especifique, para realizar el envío de los productos correspondientes.

### 3.6. Organigrama

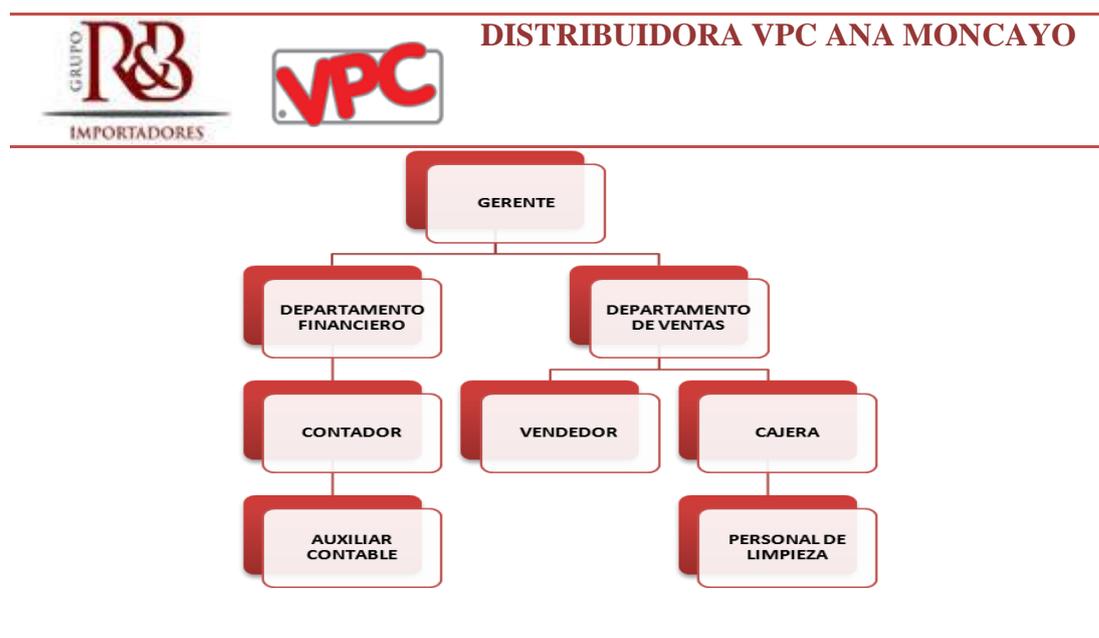
Para toda empresa es importante contar con una adecuada estructura organizacional en la cual se represente de manera gráfica los niveles jerárquicos, estableciéndose la especialidad de cada nivel las cuales son unidas por líneas que indican la responsabilidad y autoridad de cada unidad aportando así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

Debido a que el organigrama es una herramienta administrativa que permite organizar estableciendo instrucciones y procesos para cada área indicándose las responsabilidades y determinándose así la autoridad.

#### 3.6.1. Organigrama estructural de la Distribuidora

*Gráfico N° 26*

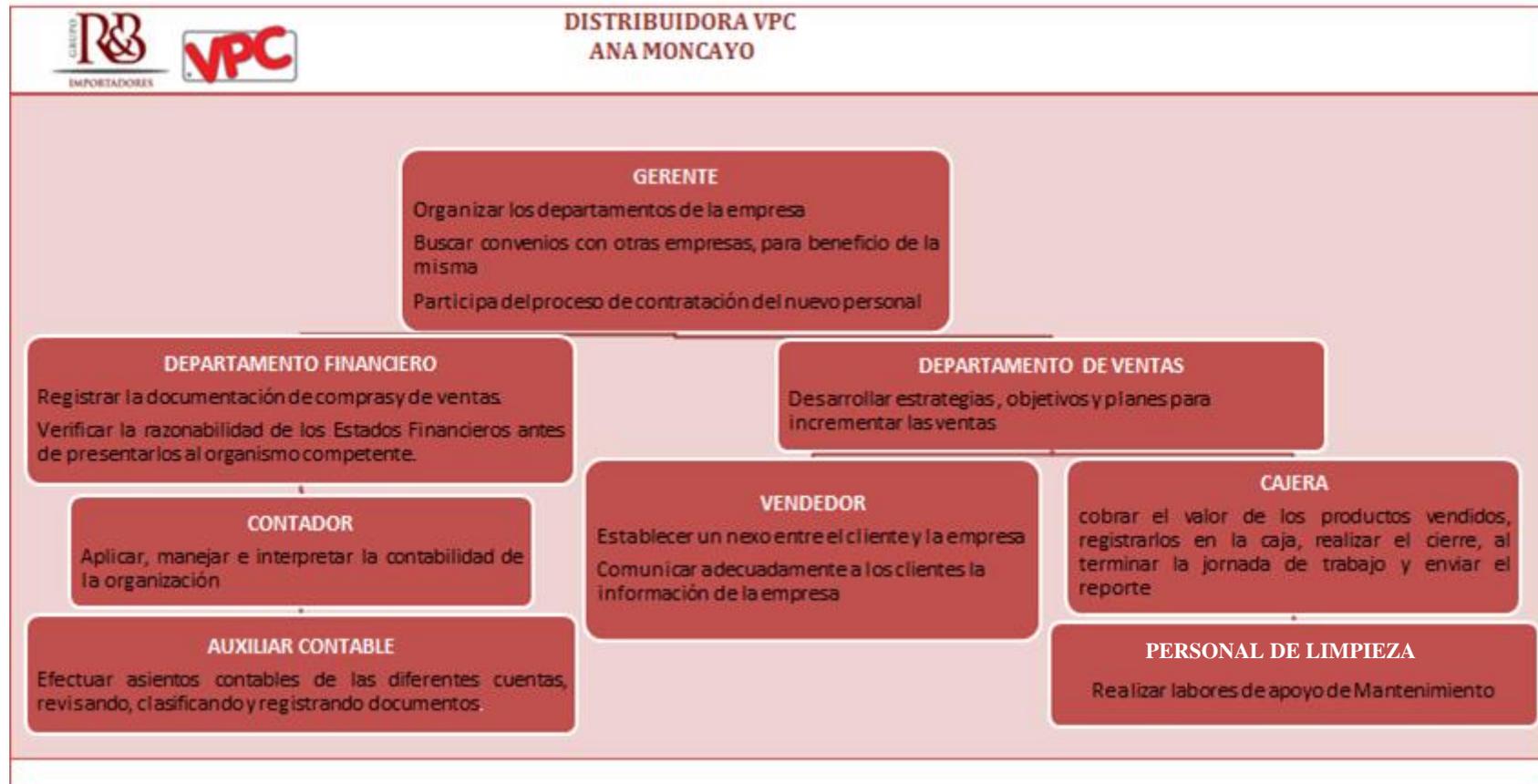
*Organigrama estructural de la Distribuidora Ana Moncayo*



### 3.6.2. Organigrama funcional de la distribuidora

Gráfico N° 27

Organigrama funcional de la Distribuidora Ana Moncayo



### **3.7. Manual de funciones.**

#### **FUNCIONES INDIVIDUALES PARA EL PERSONAL DE LA DISTRIBUIDORA DE ROPA ANA MONCAYO**

En Distribuidora Ana Moncayo, es necesario normar las relaciones laborales entre sus representantes, personal administrativo y sus trabajadores, así como regular y vigilar el mejor cumplimiento de las disposiciones laborales vigentes, como también el perfil que se debe cumplir para ocupar el cargo, y las funciones a realizarse.

Todo esto conlleva a una solución óptima de posibles inconvenientes, que pudieren presentarse en el desarrollo de las actividades individuales y colectivas, siendo un soporte, para que todos quienes laboran en la Distribuidora, puedan guiarse, mejorando los procesos y encaminando los objetivos y metas empresariales con éxito.

El Manual permite conocer el funcionamiento interno, por lo que muestra la descripción de tareas, ubicación, requerimientos y a los puestos responsables de su ejecución; además auxilia en la inducción del puesto y al adiestramiento y capacitación del personal, ya que describen en forma detallada las actividades de cada puesto.

En las siguientes páginas se indica la ubicación, responsabilidad y autoridad de los diferentes cargos, con el fin de que las personas que lo ocupan conozcan sus atribuciones y obligaciones, con las cuales debe cumplir para el desarrollo de sus funciones asignadas al departamento que pertenecen.

	<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>		Versión 001
	<b>DEPARTAMENTO</b>		Administrativo
	<b>CARGO</b>		Gerente
<b>ELABORADO POR:</b>			Las Autoras
<b>REVISADO POR:</b>			Gerente General
<b>A quién controla:</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Departamento de Ventas</li> <li>• Departamento Financiero</li> </ul>	
<b>Informa:</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Al Grupo R&amp;B Importadores</li> </ul>	
<b>Descripción del cargo:</b>			
<p>El gerente es la persona encargada de la planificación, dirección, organización y control de las actividades que se realizan en la distribuidora para cumplir con los objetivos y metas que se esperan alcanzar en cuanto a las ventas y comercialización de estos productos.</p>			
<b>Funciones y responsabilidades</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Analizar la situación de la Distribuidora.</li> <li>• Tomar decisiones en cuanto al área financiera.</li> <li>• Aprobar los pagos a proveedores.</li> <li>• Cumplir y hacer cumplir los manuales, reglamentos, funciones, procedimientos y disposiciones existentes en la distribuidora.</li> <li>• Supervisar, conocer y controlar las actividades que desempeñan cada departamento existente en la entidad.</li> </ul>			

- Tomar las decisiones adecuadas para la solución oportuna a los problemas que se presenten en el futuro.
- Planificar y ejecutar actividades que aporten a la motivación y capacitación del personal.
- Realizar una planificación anual de las actividades a realizarse en la distribuidora.
- Realizar los contratos sean estos para la contratación del personal o los realizados con los clientes y proveedores.
- Mantener reuniones semanales o las que sean necesarias para transmitir las decisiones tomadas para el oportuno desempeño de las actividades de la distribuidora.
- 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.
- Determinar las estrategias necesarias en cuanto a la comercialización de los productos.
- Emitir los cheques o depósitos para el pago de las obligaciones del giro del negocio.
- Realizar los pagos al personal de la empresa.

#### **Perfil del cargo**

- Formación Académica: Bachiller.
- Formación complementaria: Alto conocimiento en distribución y comercialización de productos por catálogo.
- Formación empírica: experiencia de tres años.

	<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>		Versión 001
	<b>DEPARTAMENTO</b>	Financiero	
	<b>CARGO</b>	Contador(a)	
<b>ELABORADO POR:</b>			Las Autoras
<b>REVISADO POR:</b>			Gerente General
<b>A quién controla:</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Departamento de Ventas</li> <li>• Departamento Financiero</li> </ul>	
<b>Informa:</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Servicio de Rentas Internas</li> <li>• Ministerio de Relaciones Laborales</li> <li>• Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social</li> <li>• Gerente</li> </ul>	
<b>Descripción del cargo:</b>			
<p>El contador es el encargado de elaborar, analizar y presentar los estados financieros de manera oportuna y razonable 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.</p>			

<b>Funciones y responsabilidades</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaborar, analizar e interpretar los estados financieros, para asesorar al gerente propietario hacia la toma de decisiones, para el cumplimiento de los objetivos y metas propuestas</li> <li>• Entregar información contable basada en las disposiciones legales que establecen las entidades de control.</li> <li>• Realizar las declaraciones y trámites solicitados por el Servicio de Rentas Internas y otros organismos de control.</li> <li>• Solicitar a cada una de las áreas la información que crea pertinente para su adecuado registro y control.</li> <li>• Supervisar que la información contable sea archivada de manera correcta y ordenada.</li> <li>• Diseñar y elaborar documentos para el control de las actividades del personal y de los registros contables.</li> <li>• Revisar los roles de pago del personal de la empresa.</li> <li>• Asesorar al gerente propietario en cuanto al aumento de sueldos y salarios de acuerdo a las disposiciones legales vigentes.</li> <li>• Capacitar al personal de ventas en cuanto al manejo adecuado de los comprobantes de ventas y de los inventarios.</li> </ul>
<b>Perfil del cargo</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formación Académica: Ingeniero en Contabilidad Superior y Auditoría – CPA</li> <li>• Formación complementaria: Instrucción en la materia obtenida a lo largo de su vida profesional a través de conferencias, talleres, seminarios, foros o cursos.</li> <li>• Formación empírica: Experiencia de tres años en el manejo y control de contabilidad general, de costos y tributación.</li> </ul>

	<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>		Versión 001
	<b>DEPARTAMENTO</b>	Financiero	
	<b>CARGO</b>	Auxiliar Contable	
<b>ELABORADO POR:</b>			Las Autoras
<b>REVISADO POR:</b>			Gerente General
<b>A quién controla:</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Departamento de Ventas</li> <li>• Departamento Financiero</li> </ul>	
<b>Informa:</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerente</li> <li>• Contador</li> <li>• Departamento de ventas</li> </ul>	
<b>Descripción del cargo:</b>			
Efectuar asientos contables de las diferentes cuentas, revisando, clasificando y registrando documentos, a fin de mantener actualizado los movimientos contables que se realizan en la Distribuidora			
<b>Funciones y responsabilidades</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comparar las facturas de mercadería que va a ser entregada con la mercadería que se envió a las oficinas.</li> <li>• Contabilizar facturas previas la verificación de la orden de compra y elaborar las respectivas retenciones.</li> <li>• Elaborar cheques y comprobantes de egreso.</li> <li>• Elaborar reportes para el pago de impuestos.</li> <li>• Conciliar Bancos.</li> <li>• Realizar el rol de pagos de los Empleados.</li> </ul>			
<b>Perfil del cargo</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formación Académica: Bachiller en Comercio y Contabilidad</li> <li>• Formación complementaria: Instrucción en la materia obtenida a lo largo de su vida profesional a través de conferencias y cursos.</li> <li>• Formación empírica: Experiencia de un año en el manejo control tributario, Ministerio de Relaciones Laborales, IESS.</li> <li>• Amplio manejo del sistema operativo WINDOWS y de las herramientas Word, Excel y Power Point.</li> </ul>			

	<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>		Versión 001
	<b>DEPARTAMENTO</b>		Financiero
	<b>CARGO</b>		Vendedor
<b>ELABORADO POR:</b>			Las Autoras
<b>REVISADO POR:</b>			Gerente General
<b>A quién controla:</b>			
<b>Informa:</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerente</li> <li>• Auxiliar contable</li> <li>• Cajera</li> </ul>	
<b>Descripción del cargo:</b>			
El vendedor tendrá como misión principal, el lograr un direccionamiento estratégico y efectivo de toda la gestión de ventas de su territorio y velar por el cumplimiento de las metas puestas a su equipo, por medio del liderazgo efectivo de los vendedores que le son asignados.			
<b>Funciones y responsabilidades</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diseñar estrategias de marketing, que muestre las ventajas competitivas de todos los productos de la Distribuidora.</li> <li>• Preparar planes y presupuestos de ventas, de modo que debe planificar sus acciones y las del departamento, tomando en cuenta los recursos necesarios y disponibles para lleva a cabo dichos planes</li> <li>• Dirigir, motivar y controlar las actividades del equipo de ventas en el mercado.</li> <li>• Revisar los precios de los productos que ofrecen, para compararlos y mejorarlos, según la competencia.</li> <li>• Establecer la estructura de comunicación interna, para la atención al cliente.</li> <li>• Realizar análisis estadístico y de mercado.</li> <li>• Elaborar el plan de metas e incentivos.</li> <li>• Elaborar el presupuesto de egresos de su área.</li> </ul>			
<b>Perfil del cargo</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formación Académica: Bachiller en cualquier rama</li> <li>• Formación complementaria: Conocimiento en relaciones comerciales (Ventas).</li> <li>• Formación empírica: Experiencia de un año en ventas y atención al cliente.</li> </ul>			

	<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>		Versión 001
	<b>DEPARTAMENTO</b>	Financiero	
	<b>CARGO</b>	Cajera	
<b>ELABORADO POR:</b>			Las Autoras
<b>REVISADO POR:</b>			Gerente General
<b>A quién controla:</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Departamento de Ventas</li> </ul>	
<b>Informa:</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerente</li> <li>• Contador</li> <li>• Auxiliar contable</li> </ul>	
<b>Descripción del cargo:</b>			
<p>La cajera en la actualidad se limita a cobrar el valor de los productos vendidos, registrarlos en la caja, realizar el cierre, al terminar la jornada de trabajo y enviar el reporte.</p>			
<b>Funciones y responsabilidades</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar cobros y recibir pagos de los clientes.</li> <li>• Cuadrar la caja al final de cada día de trabajo.</li> <li>• Colaborar con el Contador de planta o el ocasional en el control de inventarios.</li> </ul>			
<b>Perfil del cargo</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formación Académica: Bachiller en Comercio y Contabilidad</li> <li>• Formación complementaria: Instrucción en la materia obtenida a lo largo de su vida profesional a través de conferencias y cursos.</li> <li>• Formación empírica: Experiencia de un año en atención al cliente</li> <li>• Amplio manejo del sistema operativo WINDOWS y de las herramientas Word, Excel y Power Point.</li> </ul>			

 	<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>		Versión 001
	<b>DEPARTAMENTO</b>	Financiero	
	<b>CARGO</b>	Personal	de
<b>ELABORADO POR:</b>			Las Autoras
<b>REVISADO POR:</b>			Gerente General
<b>A quién controla:</b>		•	
<b>Informa:</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerente</li> <li>• Auxiliar contable</li> </ul>	
<b>Descripción del cargo:</b>			
Se limita al arreglo y aseo de la distribuidora, efectuando las tareas que le asignen sus superiores en el tiempo y lugar establecido.			
<b>Funciones y responsabilidades</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Colaborar con las actividades que realiza la distribuidora.</li> <li>• Colaborar con los demás personas a mantener en completo orden y aseo.</li> <li>• Manejar y velar la adecuada utilización de los implementos que tenemos en la distribuidora</li> <li>• Entregar oportunamente los elementos solicitados por las diferentes dependencias.</li> <li>• Suministrar los elementos que le sean requeridos por el personal autorizado.</li> <li>• Velar por el cuidado, el buen uso de las instalaciones y elementos de la distribuidora.</li> <li>• Cumplir con el horario establecido.</li> <li>• Mantener buenas relaciones interpersonales para con todos los miembros de la distribuidora.</li> <li>• Informar oportunamente sobre las anomalías que se presenten al jefe inmediato</li> <li>• Reparar los daños que se presente en la distribuidora.</li> </ul>			
<b>Perfil del cargo</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formación Académica: Educación Básica</li> <li>• Formación complementaria: Cursos de limpieza e higiene.</li> <li>• Formación empírica: Experiencia de un año en atención al cliente.</li> </ul>			

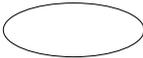
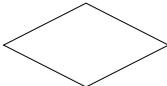
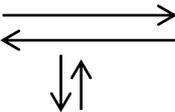
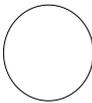
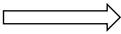
### 3.8. Manual de procedimientos

Es el documento que contiene la descripción de actividades que deben seguirse en la realización de las funciones de una unidad administrativa, o de dos o más de ellas. El manual incluye además los puestos o unidades administrativas que intervienen precisando su responsabilidad y participación.

#### 3.8.1. Simbología utilizada

##### *Cuadro N° 31*

##### *Simbología utilizada*

<b>Símbolo</b>	<b>Nombre</b>	<b>Acción</b>
	Inicio y fin	Representa el inicio y fin de un diagrama de flujo
	Decisión	Representa las comparaciones de 2 o más valores, tiene dos salidas de información, falsas o verdaderas.
	Proceso	Indica todas las acciones o cálculos, que se ejecutaran con los datos de entrada u otros obtenidos.
	Líneas de flujo de información	Indican el sentido de la información obtenida y su uso posterior en algún proceso subsiguiente.
	Conector	Este símbolo permite identificar la continuación de la información si el diagrama es muy extenso.
	Documento	Documento generado o requerido por el procedimiento
	Transporte	Hay un transporte cada vez que cada forma o documento se mueve

## Selección del personal

Este proceso es de suma importancia, debido a que la empresa requiere un perfil específico del trabajador ideal, esto ayuda a realizar la elección con eficiencia.

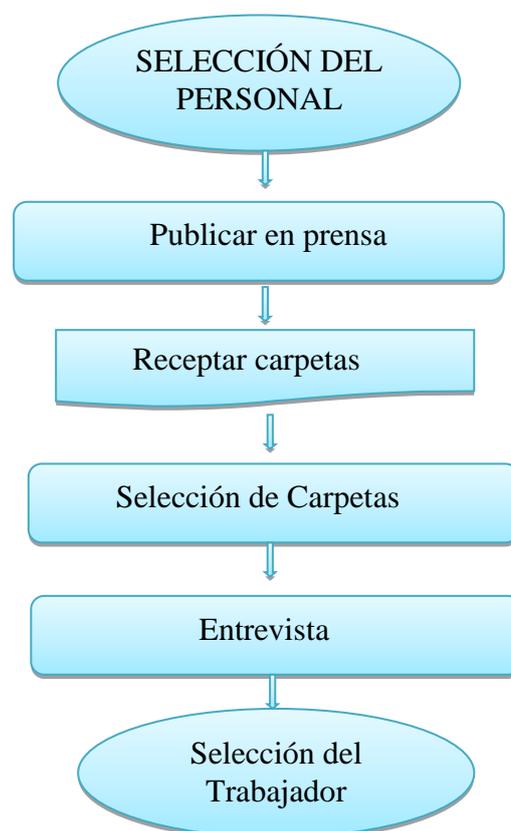
A continuación se detalla el proceso:

1. Publicar la vacante por medio de prensa, indicando los requerimientos.
2. Receptar carpetas de aspirantes.
3. Escoger las carpetas que cumplen con los requisitos.
4. Convocar a los aspirantes para una entrevista previa.
5. Escoger el aspirante ideal para ocupar el cargo.

### Diagrama de flujo:

*Gráfico N° 28*

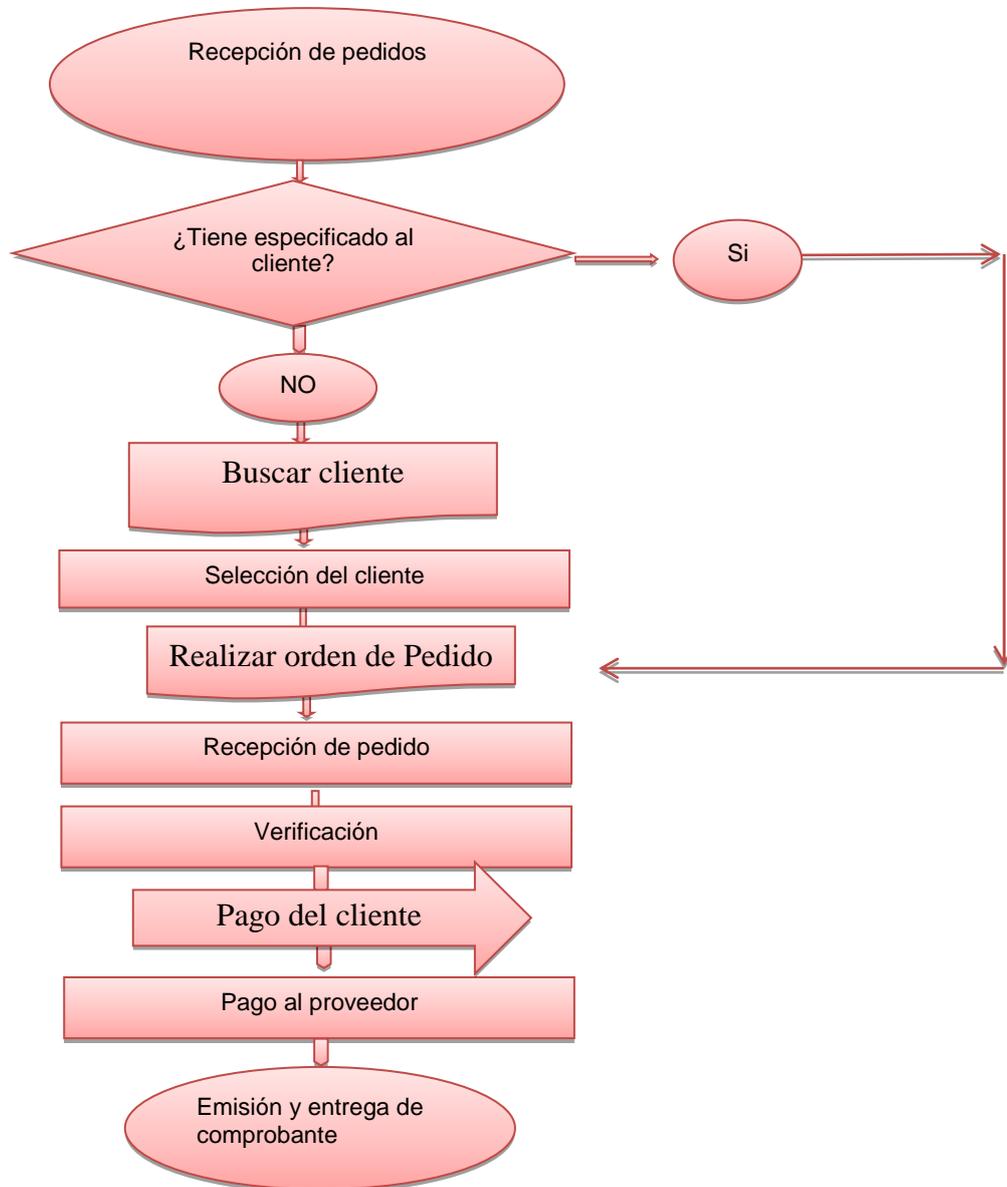
*Selección del personal de la Distribuidora Ana Moncayo*



**Recepción de pedidos:**

Este proceso es de mucha importancia, debido que la empresa presenta toda su variedad de mercadería de gran calidad para satisfacer los requerimientos de los clientes.

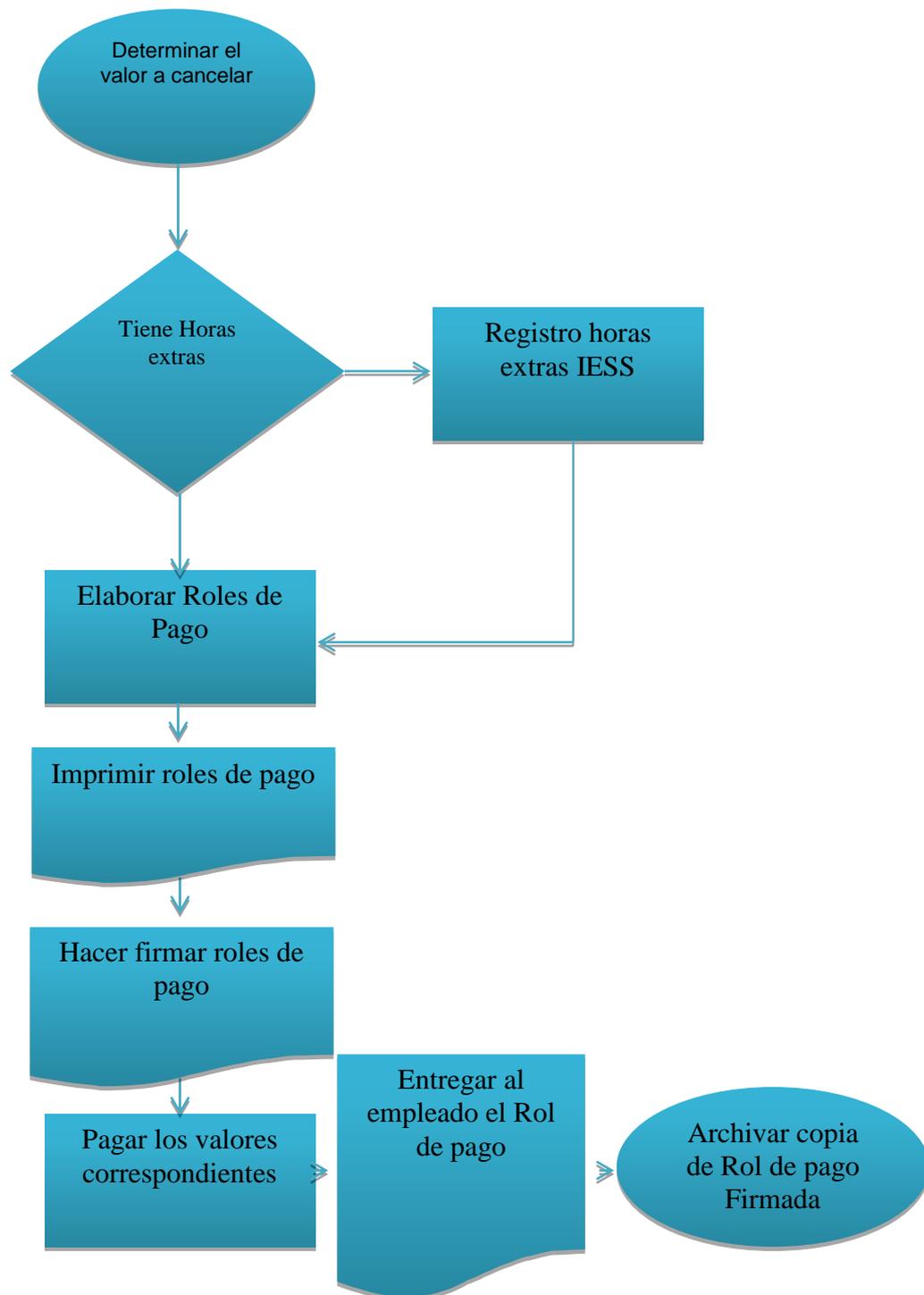
1. Selección del cliente.
2. Se realiza la orden de pedido.
3. Se envía al proveedor, la orden de pedido, para que proporcionen a la Distribuidora de la mercadería necesaria.
4. Se recibe el pedido de cada cliente con su respectivo nombre, para contabilizar los pedidos recibidos.
5. Se supervisa el cumplimiento de lo solicitado por el cliente.
6. Se informa al cliente el valor de la factura para que realice el pago correspondiente.
7. Se realiza el respectivo pago al proveedor.
8. Se recibe el comprobante de pago. (Factura)

**Gráfico N° 29****Recepción de pedidos de la Distribuidora Ana Moncayo**

**Pago a empleados:**

Mediante este proceso podemos establecer el valor que deberá ser cancelado a los trabajadores de la Distribuidora tomando en cuenta las horas extras y los beneficios que le corresponde a cada uno

1. Determinar el valor a cancelar al empleado, incluido horas extras y cualquier otro valor adicional
2. Registrar horas extras y valores adicionales en el IESS
3. Elaborar roles de pago con todos los valores que cada empleado ha obtenido en el mes.
4. Imprimir los roles de pago.
5. Hacer firmar los roles de pago.
6. Pagar los valores correspondientes a cada empleado.
7. Entregar el rol de pagos al empleado.
8. Archivar el rol de pagos.

**Diagrama de flujo****Gráfico N° 30****Pago a empleados de la Distribuidora Ana Moncayo**

### **3.9. Reglamento interno de trabajo**

El objetivo principal que conlleva a la creación de un reglamento interno en la Distribuidora Ana Moncayo, es establecer normas, procedimientos y reglas que beneficien directamente al funcionamiento de la empresa, debido a que se convierte en norma reguladora de las relaciones internas de la Distribuidora con el trabajador logrando la armonía laboral, según el Código del trabajo.

#### **3.9.1. Del alcance**

Art. 1.- De conformidad con lo dispuesto en el Código de Trabajo, Art. 64, se expide este Reglamento de Régimen Interno por el que se regulan las relaciones de trabajo entre la institución y los obreros y empleados a su servicio.

Art. 2.- La institución se constituye integrada en la Economía Nacional del Estado Ecuatoriano y subordinada al bien común de la misma.

Art. 3.- Los principios que inspiran a la institución en relación con las condiciones de este Reglamento, son los de hermandad para todos los miembros de la misma, de aplicación estricta de la justicia social en la vida de todo su personal, esforzándose por dar plena realidad a las conquistas sociales del Estado Ecuatoriano y su más eficaz perfeccionamiento.

#### **3.9.2. Del ámbito personal**

Art. 4.- Se regirán en sus funciones laborales y de disciplina por los preceptos señalados en el presente Reglamento, todos los trabajadores, de cualquier categoría profesional, que pertenezcan a la Institución, tanto si realizan una función administrativa, técnica o si su labor es puramente subalterna o auxiliar, o si solo prestan su esfuerzo físico,

entendiéndose por lo tanto, que todo el que acepte ocupación en esta institución se somete por el mismo hecho a las reglas fijadas en este Reglamento, con todas las consecuencias demandadas del cumplimiento o incumpliendo de las mismas.

### **3.9.3. De la ejecución**

Art. 5.- Las presentes normas empezarán a regir desde el día siguiente a aquel en que éstas sean aprobadas legalmente por las autoridades de trabajo competentes.

### **3.9.4. De la jerarquía**

Art. 6.- Todo empleado deberá cumplir y atender a su trabajo, las instrucciones que reciba de la Gerencia, Administrador o de todo aquel que siendo supervisor jerárquico represente a los efectos laborales.

### **3.9.5. De los empleados**

Art. 7.- Entre la institución y cada uno de los trabajadores a su servicio, existe una relación contractual de trabajo, determinada por el Código de Trabajo y regulada, en cada caso, por el Contrato Individual y escrito entre el trabajador y la Institución. Esta contrata siempre por escrito y el trabajador pueda reclamar sus derechos y conservar el ejemplar que le corresponda.

Art. 8.- La Clasificación del Personal a que se refiere el presente Reglamento es meramente enunciada y no supone en modo alguno la obligación de la Institución, de tener provistas todas las categorías enumeradas.

### **3.9.6. Clasificación según la permanencia**

Art. 9.- Atendiendo a la permanencia de los empleados en la distribuidora, se clasifican: aprendiz, a prueba, fijos y eventuales.

Aprendiz es la persona que se compromete a prestar a la Distribuidora por un tiempo determinado sus servicios personales, recibiendo en cambio la enseñanza de un arte oficio o cualquier forma de trabajo manual y salario convenido.

Es a prueba aquel que se encuentra todavía dentro del período correspondiente de acuerdo con el Código de Trabajo.

Es trabajador fijo el que presta sus servicios en cualquier dependencia de la Distribuidora después de haber suscrito un contrato definitivo y por escrito por un año o por tiempo indefinido.

Se consideran eventuales los contratos para obra cierta o para el desempeño de una labor temporal, ocasional o extraordinaria.

Art. 10.- Los contratados con carácter eventual, dejarán automáticamente de asistir al trabajo al terminar su contrato.

### **3.9.7. Clasificación según el grado de responsabilidad**

Art. 11.- El personal de empleados afectados por este Reglamento se clasificará en atención al Grado de Responsabilidad que mantengan, en alguno de los siguientes grupos:

1.- Directivo

2.- Administrativo

### 3.- Operativo

#### **3.9.8. Normas generales para todo el personal**

Art. 12.- La organización práctica del trabajo dentro de las normas fijadas por esta reglamentación, es facultad exclusiva de la Gerencia.

Art. 13.- Todos los trabajadores están de acuerdo a cumplir exactamente con la mayor diligencia y esmero posible, cuantas instrucciones relacionadas con el trabajo recibieron de sus superiores, sin que en ningún caso pueda alegarse ignorancia como disculpa para su incumplimiento.

Art. 14.- Es deber primordial de todo trabajador la obediencia y respeto a sus superiores y subalternos sin perjuicio de que pueda formular ante los mismos, en forma correcta las observaciones o reclamaciones que estime pertinentes.

Art. 16.- Quien tenga a su cargo alguna máquina o aparato, deberá ser responsable de su conservación y limpieza debiendo comunicar a su jefe inmediato cuantas anomalías observe en su funcionamiento, pero, absteniéndose de efectuar por su cuenta ninguna reparación, reforma o cualquier intervención análoga o empírica.

Art. 17.- Los responsables directos de la calidad del producto obtenido en cada asignación de trabajo son los empleados a cargo de la misma.

Art. 18.- El empleo de aparatos o instrumentos de precisión de manejo delicado, quedará limitado a aquel personal que por sus conocimientos autorice la Gerencia, siendo responsables los que utilicen (sin estar autorizados para ello), de cualquier avería o perjuicio que pudiera originarse por el uso indebido de estos elementos.

Art. 19.- Los empleados que tengan a su cargo los bienes muebles, serán responsables de las averías que puedan originarse en los mismos, por negligencia, descuido o mala fe, debidamente comprobadas.

Art. 20.- Cada empleado procurará mantener lo más limpio posible su puesto de trabajo durante la jornada, y dejar pulcramente limpio y ordenado al inicio o al final de éste.

Art. 21.- Todos los defectos que los empleados observen en los materiales o elementos que empleen, deberán ser comunicados al Administrador sin dar lugar a alborotos, ni quebrantar por ningún motivo, la disciplina del trabajo.

Art. 22.- Corresponde al empleado restituir por intermedio de los jefes inmediatos, los materiales no usados, considerando el ocultamiento, olvido, negligencia y la disposición personal de los mismos como falta de probidad.

Art. 23.- Ningún, empleado podrán ausentarse del lugar de su trabajo, sin causa justificada y sin previo conocimiento y autorización del jefe correspondiente.

Art. 24.- La capacitación es elemento esencial del contrato de trabajo. Es obligación de todos los trabajadores concurrir a los cursos de capacitación y entrenamientos.

Art. 25.- La Institución basándose en estudios científicos de tiempos y movimientos, métodos, procedimientos, entre otras., establecerá estándares mínimos de trabajo, eficiencia, desempeño, economía y calidad para cada asignación de trabajo. El compromiso de cumplimiento de estándares se tendrá como esencia de cada Contrato de Trabajo.

Art. 26.- El personal administrativo y operativo, aunque normalmente tenga asignada una labor concreta o determinada podrá ser designado por la Institución a otra ocupación

provisional distinta, si las necesidades del servicio lo aconsejaren como ocurre especialmente en la época de vacaciones en las que las suplencias son obligadas para la continuidad administrativa y operativa. El destino con carácter provisional de trabajos que correspondan a categoría superior, no será motivo para que suba a tal categoría o remuneración.

Art. 27.- Se prohíbe el consumo de bebidas alcohólicas y será considerado como falta grave. Si algún trabajador se vea precisado, por motivos de salud, a consumir algún alimento o bebida durante las horas de trabajo deberá comunicar al jefe de su dependencia.

Art. 28.- Los trabajadores deben abstenerse de regañar entre sí, discutir, pelear así como proferir palabras que ofendan a la moral.

Art. 29.- El personal se abstendrá de todo lo que pueda poner en peligro su propia seguridad, la de sus jefes, compañeros de trabajo u otros, que entrañe la posibilidad de daños materiales que amenacen vidas o propiedades. En este caso cualquier trabajador que notare alguna anomalía en cualquiera de los departamentos está en obligación de comunicarlo inmediatamente al gerente o cualquiera de los superiores.

Art. 30.- Los trabajadores no podrán permanecer en ningún caso en el interior de las instalaciones, fuera de las horas ordinarias o extraordinarias.

Art. 31.- Además de todas las obligaciones y atribuciones especiales de carácter general para todos los trabajadores de la Institución, por calidad especial de su trabajo tendrán también las particulares que a continuación se indican:

### **1. Del gerente y administrador**

Art. 32.- Son obligaciones y atribuciones especiales del Gerente y Administrador las que siguen:

- a) Mantener ellos mismos conducta ejemplar e imponer y mantener el orden y la disciplina en las dependencias que les han sido confiadas.
- b) Enseñar, aconsejar y en el caso necesario, imponer la forma más conveniente de realizar los trabajos en cada dependencia a su cargo.
- c) Solicitar de bodega un listado de los suministros y más artículos necesarios para el buen funcionamiento de la empresa por medio de las órdenes de salida de bodega.
- d) Hacer el pedido de las materias antes citadas a la hora y en forma establecida, vigilar la ejecución de los trabajos y corregir cualquier defecto que haya sido observado.
- e) Inspeccionar el consumo de suministros y más artículos, procurando se limite su gasto a los estrictamente necesarios.
- f) El Administrador debe vigilar que la atención al cliente resulte de la más alta calidad posible y, totalmente dentro de los límites establecidos, dando cuenta al Gerente cuando así no ocurra.
- g) Verificar que la limpieza y conservación de las instalaciones se efectúen de la forma más conveniente.
- h) Hacer que se mantenga la dependencia puesta a su cargo aseada y ordenada y especialmente que quede pulcramente limpia al terminar la jornada.
- i) Impedir que el personal se encuentre fuera de su puesto de trabajo sin causa justificada, debiendo dar el permiso oportuno y conveniente y necesario para abandonar éste, si lo considera justificado y conveniente.

- j) Tomar toda clase de precauciones para evitar accidentes o siniestros de cualquier naturaleza.
- k) Cumplir y hacer cumplir con diligencia y atención las disposiciones de este reglamento y cualquier otra instrucción u orden verbal o escrita que haya recibido del Gerente.
- l) Llamar la atención a los empleados cuando cometen faltas leves sin malicia. En caso de reincidencia de falta leve o agravantes, o falta grave dar cuenta al Gerente.
- m) Por estar el Administrador respaldado con autoridad del Gerente, se le exige el más absoluto cuidado en no abusar de ella, manteniéndose rigurosamente.

## **2. Reclutamiento y selección de personal**

Art. 33.- Serán de la exclusiva competencia del Gerente o Administrador, la admisión y determinación de destinos del personal.

Art. 34.- Las condiciones previas de toda persona para el ingreso y prestar servicio a la empresa como empleado, obrero o aprendiz son las siguientes:

- a) Tener Cédula de Identidad personal en vigencia.
- b) Presentar Certificados Familiares, Personales y Certificado de Votación.
- c) Presentar la Libreta de Servicio Militar Obligatorio de las Fuerzas Armadas Nacionales, haber servido en el Ejército, Marina, Aviación o en su defecto el comprobante de haber sido legalmente eximido del mencionado servicio.
- d) Presentar el Certificado de Salud de cualquier Centro de Salud.

- e) Poseer la educación, instrucción e idoneidad suficiente para desempeñar el empleo o ejercer el trabajo que el candidato haya solicitado a la Instalación-
- f) Presentar el carné del Seguro Social, o dar las informaciones del caso al no tenerla en su poder.
- g) Tener al día el correspondiente brevet, matrícula y demás documentación personal, según las leyes del país que le capacite para ejercer el trabajo para el que se lo contrate.
- h) Ser de buena conducta, que la podrá acreditar el candidato a pedido de la Institución, mediante la entrada del récord policial, así como tres certificados suscritos por personas de reconocida honorabilidad en la localidad o con certificados del Jefe de Superior donde haya trabajado.
- i) Entregar a la Institución las fotos necesarias en conjunto para los documentos expuestos en este artículo y demás pruebas necesarias.

Art. 35.- Los empleados, al ser admitidos al trabajo se considerarán en período de aprendizaje por el tiempo estipulado en su contrato, o de prueba por el plazo de tres meses

El período de aprendizaje o de prueba no es obligatorio para la Institución, la que podrá en consecuencia proceder a la admisión definitiva de su personal con renuncia total o parcial de su aplicación.

Art. 36.- Durante este período de tiempo, tanto el trabajador como el Gerente podrán respectivamente, desistir del contrato de aprendizaje, sujetándose a lo dispuesto en los Art. 158 y 159 del Código del Trabajo.

Art. 37.- Los admitidos para el período de aprendizaje o prueba no adquirirán el carácter de fijos hasta haber terminado satisfactoriamente este, aunque, por comodidad de la Contabilidad, su nombre se haga figurar temporalmente en la nómina de pagos.

Art. 38.- Todo trabajador percibirá durante el período de aprendizaje la retribución acordada para este período.

Transcurrido todo el período de aprendizaje o prueba, el trabajador pasará a figurar en la empresa, si esta lo considera conveniente a sus intereses.

### **3. De los ascensos y promociones**

Art. 39.- Los puestos que se crearen o quedaren vacantes se procurarán llenarlos por estricto ascenso y promoción del personal. Los Jefes escogerán la persona o personas que a su juicio reúnan las condiciones requeridas, siendo efectiva esta selección sólo después de ser aprobada por la Gerencia.

Art. 40.- En la selección para ascensos se tendrá en cuenta premios y menciones honoríficas a que se ha hecho acreedor, récord disciplinario, conocimientos técnicos, experiencia, entre otras, así como los resultados de las pruebas teórico-prácticas o psicotécnicas que la Gerencia considere convenientes en cada caso. En igualdad de condiciones se dará preferencia al más antiguo de la Institución.

Art. 41.- Cuando no hubiere la persona que, a juicio de la Institución reúna las condiciones necesarias para llenar una vacante o puesto recién creado, la Gerencia recurrirá a la elección de cualquier otra persona fuera de la Institución. La condición del trabajador provisional no da, de suyo, derecho para ocupar una vacante como trabajador efectivo.

#### **4. De las remuneraciones**

Art. 42.- La remuneración del personal en esta Distribuidora podrá establecerse sobre la base del salario fijo por jornada o por otro sistema con un incentivo que estimule su rendimiento y eficiencia, pero en ningún caso serán inferiores a los mínimos legales establecidos.

Art. 43.- El sueldo de los empleados de la Distribuidora ha sido calculado y aceptado como remuneración de los servicios regulares y además comprende la retribución de hasta 12 horas semanales de trabajo en horas extraordinarias o suplementarias. Sin embargo, la Institución renuncia a exigir el reembolso o deducir las horas extras no trabajadas, quedando el pago en exceso en beneficio íntegro del empleado.

Art. 44.- No habrá limitación en jornada para trabajadores que desempeñen cargos de dirección, de confianza o de manejo, ni para los que se ocupen en actividades discontinuas o intermitentes, o de simple vigilancia cuando residan en el sitio de trabajo, todos los cuales deben trabajar todo el tiempo que fuere necesario para llenar cumplidamente sus deberes, sin que el servicio prestado fuera del horario antedicho constituya trabajo suplementario, ni implique sobre remuneración alguna.

Art. 45.- La Institución no reconocerá horas extras de trabajo (sobre tiempos) sino cuando expresamente los haya ordenado el Gerente o quien haga sus veces. Si ordenado el sobre tiempo con doce horas de anticipación, no se hubiere presentado objeciones por parte del trabajador, éste quedará obligado a presentarse al trabajo.

Art. 46.- El pago de sueldos a los empleados será mensual con anticipo quincenal de manera vencida, y se realizará el último día de cada quincena.

Art. 47.- El pago de los salarios se hará solamente a la persona interesada, y en el caso de que la misma por enfermedad u otra causa se encontrare impedida de acudir personalmente a efectuar el cobro, deberá autorizar por escrito a quien haya de efectuarlo en su nombre. El Pagador podrá exigir la justificación necesaria de identidad para llevar a cabo el pago en estas circunstancias.

Art. 48. - Si por causas ajenas a la voluntad de la Distribuidora no fuere posible en alguna semana ultimar la nómina a tiempo, para el pago de los salarios, en la fecha, establecida, podrá diferirse el pago hasta el día siguiente hábil de aquel en que hubiera correspondido hacerlo, pero en este caso se abonará el personal en concepto de anticipo una cantidad aproximadamente igual a la que normalmente recibe.

## **5. De participación de beneficios y utilidades**

Art. 49- El personal fijo de la Distribuidora participará, según lo establecido en la Constitución de la República, en los resultados económicos favorables de aquella, por la cual de acuerdo con las disposiciones legales pertinentes, se le destinara el respectivo porcentaje de las utilidades líquidas del correspondiente ejercicio económico.

Art. 50.- El reparto del monto que represente dicho porcentaje lo recibirán los trabajadores en proporción al tiempo trabajado durante el año.

### **3.9.9. De las jornadas de trabajo, turnos, trabajo nocturno, descansos y horas extras**

#### **1. De la jornada de trabajo**

Art. 51.- La jornada de trabajo para los obreros de la Distribuidora e igualmente para el personal de la oficina será lo legal de 8 horas diarias y 40 semanales, sin otras excepciones que las contenidas en los artículos siguientes:

## **2. De los turnos**

Art. 52.- La Gerencia determinará de acuerdo con las necesidades de producción, el número de turnos para cada área de trabajo. De manera especial se establece la obligación de los trabajadores que fueren registrados por la Distribuidora para ello, de cumplir con el sistema de tres turnos con cuatro personas para cada puesto de trabajo, de conformidad con el horario de trabajo aprobado.

Art. 53.- Los turnos de trabajo son obligatoriamente rotativos para todos los trabajadores en el orden que establezca la Gerencia.

Art. 54.- La entrada y salida del personal a la empresa se regulará de acuerdo a las conveniencias de la Distribuidora.

Art. 56.- Hasta cinco minutos después de haber sonado la señal de comenzar el trabajo se permitirá la entrada de los que lleguen retrasados pero sometiéndose estos a las medidas disciplinarias establecidas por falta de puntualidad. Después de estos cinco minutos no se permitirá la entrada al retrasado.

## **3. Del trabajo nocturno**

Art. 58.- Se considera jornada nocturna la que se realiza entre las siete de la noche y las seis de la mañana del día siguiente. El trabajo en jornada nocturna, será remunerado recargando un 25% sobre lo correspondiente al trabajo en jornada diurna.

## **4. Del descanso**

Art. 59.- Todo el personal de la Institución disfruta del descanso obligatorio de acuerdo al calendario de horarios y fechas aprobadas.

Art. 60.- La Institución no reconoce otros días de fiesta que los señalados por el Código del Trabajo.

## **5. De las horas extras**

Art. 61.- Las horas suplementarias serán pagadas con el recargo del 50% si se realizan desde las seis de la mañana hasta las doce de la noche y si son efectuadas entre las doce de la noche y las seis de la mañana, el recargo será del 100%. Cuando las horas suplementarias se realicen en los días de descanso obligatorio o en días festivos, se pagarán con el 100% de recargo. El pago correspondiente a las horas suplementarias se lo efectuará conjuntamente con el salario de la semana o período, según el caso, siguiente a aquellas en la que se haya efectuado.

### **3.9.10. De las vacaciones, licencias y permisos**

#### **1. De las vacaciones**

Art. 62.- De conformidad con lo dispuesto en el Código del Trabajo, la Distribuidora concederá a cada uno de los trabajadores, quince días de vacaciones pagadas por año de trabajo interrumpido en la Institución y adicionales, a partir del quinto año de trabajo continuo un día por cada año hasta un máximo de quince.

Art. 63.- Para vacaciones de los trabajadores se fijarán fechas por turno para el disfrute de las mismas, de forma que esto no perjudique a las labores de la Distribuidora. De todos modos se procurará compaginar con los intereses particulares del trabajador

#### **2. De las licencias y permisos**

Art. 64.- Solo se concederán en los casos contemplados por el Código del Trabajo.

### **3. De las faltas y sanciones**

Art. 65.- Las faltas cometidas por los trabajadores se calcificarán atendiendo las circunstancias y responsabilidades:

Atenuantes:

- Por primera vez
- Por ligereza
- Por ignorancia simple
- Sin perjuicio para la Institución o su personal

Agravantes:

- Reincidencia
- Con advertencia plena
- Con malicia notoria
- Con daño para la Institución o su personal

Y teniendo en cuenta tales circunstancias, las faltas se clasifican en:

- Leves y
- Graves

#### **3.10. Contratación del personal**

Art. 66.- Para poder dar un mejor servicio o tener una adecuada segregación de funciones es necesario contratar a nuevo personal, para lo cual se pondrán avisos en la prensa

escrita, en medios de comunicación o en una parte visible en los locales para conocimiento del público en general indicando el puesto y el área al que se va a aplicar.

Se revisará la información de cada uno de los candidatos y se llamará a una entrevista a los o las aspirantes que cumplan los siguientes requisitos en general:

- La hoja de vida deberá tener una fotografía del o la aspirante, así como también deberá detallar los datos personales como son los nombres y apellidos completos, dirección, números de teléfono, estado civil, edad, estudios realizados, título obtenido, cursos realizados, experiencia laboral y datos de las referencias personales.
- Presentar certificados de los anteriores trabajos en donde abalicen su buena conducta, ética y honradez.
- Presentar 3 referencias personales.
- Presentar todos los documentos necesarios que abalicen los estudios, cursos y títulos obtenidos.
- Copia de la cédula y papeleta de votación.

Una vez realizadas las entrevistas se procederá a identificar a la persona apta para el desempeño de las funciones para esto se tomará en cuenta los estudios, títulos, experiencia, capacitación, habilidades y las referencias otorgadas por sus antiguos jefes. Cuando la Distribuidora seleccione a la persona apta para el puesto procederá a celebrar el contrato de trabajo en donde se indiquen las funciones y responsabilidades que debe cumplir en su puesto de trabajo, el valor que va a recibir por su trabajo, los beneficios sociales a recibir, el horario de trabajo, tiempo de duración.

### **3.11. Desarrollo del personal**

Art. 67.- Para el desarrollo de personal será necesario un Adiestramiento y Capacitación para un mejor desempeño laboral y ambiental.

La Distribuidora va a contar con 6 personas que laborarán en diversas áreas. El entrenamiento será interno y lo ejecutarán el gerente y administrador. En el caso que se requiera capacitación, se contratará instructores especialistas, los mismos que deberán acudir a la Distribuidora para impartir sus conocimientos.

### **3.12. Separación de funciones**

Art. 68.- Ninguna persona debe ser responsable por una transacción completa, facilitando así la acción de control. Por ejemplo: la persona encargada de cobros no debe ser la misma que registre el ingreso. En especial en el área de contabilidad y alimentos se debe hacer énfasis en la separación de funciones debido a lo delicado manejo de recursos.

### **3.13. Control de actividades**

Art. 69.- Para poder tener un control se registrarán las actividades que deben cumplir cada departamento semanalmente así también se registrará el nivel de cumplimiento y las correcciones necesarias para la solución de problemas.

### **3.14. Control de asistencia del personal**

Art. 70.- El Administrador debe llevar un control del cumplimiento del horario de trabajo.

### **3.14.1. Reglamento interno de la distribuidora**

El objetivo principal que conlleva a la creación de un reglamento interno en la Distribuidora, es establecer normas, procedimientos y reglas que beneficien directamente al funcionamiento de la empresa, debido a que se convierte en norma reguladora de las relaciones internas de la empresa con el trabajador logrando la armonía laboral.

### **3.14.2. Alcance**

El presente Reglamento Interno de Trabajo, es de aplicación y obligatorio cumplimiento de todos los funcionarios y trabajadores de la Distribuidora de ropa Ana Moncayo.

### **3.14.3. Objetivo**

El presente Reglamento tiene como finalidad normar las relaciones laborales entre la Distribuidora de ropa Ana Moncayo sus representantes, personal administrativo y sus trabajadores, así como regular y vigilar el mejor cumplimiento de las disposiciones laborales vigentes.

### **3.14.4. Ingreso del personal y distribución de labores**

Es de exclusiva competencia de la Distribuidora de ropa Ana Moncayo y puede seleccionar el personal que laborara en la misma, así como a ubicarlo de conformidad con los conocimientos del aspirante y con las necesidades administrativas y técnicas de la Empresa.

En todo caso el representante de la Distribuidora de ropa Ana Moncayo previamente a seleccionar al aspirante podrá exigir de éste una prueba oral o practica de sus conocimientos en el área que considere pertinente sin que esto signifique relación laboral alguna.

### **3.14.5. Jornadas y horas de trabajo**

En sujeción al art. 47 del Código del Trabajo, la jornada diaria de labor será de ocho horas diarias de tal manera que no exceda de cuarenta semanales en total cumplidas en cinco días. En casos especiales la Distribuidora de ropa Ana Moncayo, podrá variar el horario pero sin que en ningún caso la jornada de trabajo exceda de la máxima permitida por la ley.

Se abrirá las puertas de ingreso a las instalaciones de la Distribuidora de ropa Ana Moncayo cinco minutos antes de la hora fijada, cerrando los mismos cinco minutos después de la hora que inicia la jornada de trabajo; pasando este tiempo, se sancionara al trabajador conforme lo establece el presente Reglamento Interno de atraso.

Los trabajadores al ingresar al lugar de y antes de iniciar sus labores, marcaran las tarjetas de control de ingreso, de igual forma cada trabajador marcara la hora de salida y se retirara de la Distribuidora de ropa Ana Moncayo.

### **3.14.6. Obligaciones y prohibiciones**

- Cumplir con la mayor capacidad y eficiencia las labores relacionadas con las funciones que desempeña, sin que en ningún caso puede alegarse su incumplimiento por desconocimiento o ignorancia de la labor específica confiada. En tal virtud el trabajador deberá conocer a cabalidad todas las instrucciones verbales o escritas emanadas por sus superiores, así como también las de carácter individual o general que como política de la Distribuidora de ropa Ana Moncayo disponga.
- El trabajador tiene obligación a utilizar el equipo, instrumentos y suministros que le hayan sido asignados en función al trabajo encomendado.

- El trabajador deberá comunicar a su inmediato superior cualquier desperfecto que detecte u observe en los equipos e instrumentos y suministros que están bajo su cuidado y responsabilidad.
- Los trabajadores están obligados a cumplir exactamente y con la mayor diligencia y esmero, cuantas instrucciones relacionadas con el trabajo recibirán de sus superiores, sin que en ningún caso pueda alegarse ignorancia como disculpa para su incumplimiento. Todo trabajador queda obligado a enterarse bien de cuantas instrucciones verbales o escritas le sean comunicadas, ya sean estas de carácter individual o colectivo.
- Es deber primordial de todo trabajador la obediencia y el respeto a sus superiores sin perjuicio de que pueda formular ante los mismos, en forma correcta, las observaciones o reclamaciones que estime pertinentes. Al efecto los trabajadores deben mantener un ambiente de paz y cordialidad en su sitio de trabajo.
- Quien tenga a su cargo algún, equipo o aparato, será responsable de su conservación y limpieza; comunicar inmediatamente cuantas anomalías observe su funcionamiento, pero absteniéndose de efectuar por su cuenta ninguna reparación, reforma o cualquier intervención.
- Revelar a terceros datos que le fueren entregados para su conocimiento en forma reservada.
- Abandonar su lugar de trabajo en forma intempestiva e injustificable.
- Sustraerse de sus compañeros o bodegas de la Distribuidora Ana Moncayo cualquier instrumento, material, suministros y equipo y en general cualquier insumo o producto de propiedad de la empresa

- El trabajador bajo ningún concepto podrá hacer aseveraciones públicas respecto al comportamiento y desempeño de sus compañeros de trabajo ni de sus Superiores, ni siquiera bajo la justificación de defender los intereses de la Distribuidora Ana Moncayo.
- El trabajador bajo ningún pretexto deberá presentarse a su lugar de trabajo en estado de embriaguez a bajo los efectos de sustancias psicotrópicas y estupefacientes prohibido por la ley. No podrá ingerir alimentos en las horas laborables ni distribuirlos entre sus compañeros.

### **3.14.7. Sanciones**

La Distribuidora de ropa Ana Moncayo podrá imponer, a su discreción, cualquiera de las siguientes sanciones al trabajador que infrinja las obligaciones o prohibiciones constantes en este reglamento, cometa una de las faltas señaladas en el mismo, o no cumpla con sus disposiciones.

1. Amonestaciones verbales o escritas.
2. Multa de hasta un diez por ciento (10%) de la remuneración presentado ante el Inspector de Trabajo.
3. Dar por terminado el contrato de trabajo sujetándose al trámite previsto en la ley, esto es previo Visto Bueno presentado ante el Inspector del Trabajo.

Sin perjuicio de lo que disponen el Código del Trabajo y el presente reglamento, dan derecho a la Distribuidora de ropa Ana Moncayo a dar por terminado el contrato de trabajo previo visto bueno, las siguientes faltas.

- La reincidencia en la comisión de las faltas leves.

- Negarse a obedecer las órdenes de sus superiores.
- Faltas de asistencia o puntualidad por más de tres ocasiones, sin justificación aceptable, en un periodo diario de labor.
- Hallarse dentro de la Empresa en estado de embriaguez o bajo los efectos de drogas u otras sustancias psicotrópicas estupefacientes.
- Ser autor, cómplice o encubridor de robo, hurto o cualquier otro delito comprobado.
- Haber proporcionado datos falsos en la documentación presentada para ser contratado por la Distribuidora de ropa Ana Moncayo.
- Presentar certificados falsos, médicos o de cualquier naturaleza, para justificar falta o atraso, así como no informar al jefe de personal sobre la enfermedad que sufra el trabajador y solicitar autorización para hacer atendido durante su horario de trabajo en los dispensarios médicos de la empresa anexos al IESS.
- Intentar sustraerse de la empresa, dinero, materiales, documentos o cualquier otro bien.
- Pretender hacer pasar por accidente de trabajo lesiones sufridas fuera del lugar o de las horas de trabajo.
- Realizar trabajos para otro empleador, dejando para ello de asistir a su trabajo o abandonándolo con falsas disculpas.

#### **3.14.8. Deberes y obligaciones del empleador**

- Celebrar un contrato de trabajo.
- Inscribir el contrato de trabajo en el Ministerio de Relaciones Laborales.
- Afiliar a un trabajador a la Seguridad Social (IESS), a partir del primer día de trabajo, inclusive si es a prueba.

- Tratar a los trabajadores con la debida consideración, no infiriéndoles maltratos de palabra o de obra.
- Sueldo básico que se debe pagar es de 340.00 USD (SBU 2014).
- Asumir el porcentaje (11,15%) que corresponde al empleador por la seguridad social
- Pagar horas extras y suplementarias.
- Pagar los décimos tercero y cuarto.
- A partir del segundo año de trabajo pagar los Fondos de Reserva.
- A pagar una compensación por el salario digno.
- A pagar utilidades si la empresa tiene beneficios.

### **3.15. Código de Ética**

El objetivo en el presente Código de Ética en la Distribuidora de ropa Ana Moncayo es contribuir al buen proceder de todos sus integrantes el aspecto profesional como personal, donde predomine la predisposición de ejercer sus responsabilidades bajo los principios de eficiencia, eficacia y transparencia.

#### **3.15.1. Alcance**

El presente Código es de obligatorio cumplimiento para el personal administrativo, y de operación de la Distribuidora de ropa Ana Moncayo.

#### **3.15.2. Principios**

**Ayuda Mutua.-** Hombres y mujeres trabajen conjuntamente, con el objetivo de alcanzar una misma meta.

**Responsabilidad Institucional:** El manejo eficiente de los recursos, en la realización de las actividades, de modo que se cumplan con excelencia y calidad; tanto los objetivos como las metas Institucionales.

**Responsabilidad Social:** Apoyar las acciones realizadas, para el desarrollo de la comunidad y el mejoramiento de las condiciones de vida de los sectores más desprotegidos de la sociedad.

**Responsabilidad Ambiental:** Promover el cuidado del medio ambiente, para garantizar la calidad de vida de las generaciones futuras, a través de prácticas responsables dentro del enfoque de sostenibilidad ambiental y la búsqueda de la eficiencia en los procesos, para lograr un nivel óptimo en el uso de los recursos.

### 3.15.3. Valores

**Honestidad:** Los intereses colectivos, deben prevalecer al interés particular, y que el actuar se realice con la debida transparencia y, esté dirigido a alcanzar los propósitos de la empresa.

**Lealtad:** Velar por la confidencialidad de la información y el buen nombre de la empresa.

**Respeto:** Comprender y aceptar la condición inherente de las personas, como seres humanos con derechos y deberes.

**Justicia:** Dar a cada quien lo que le corresponde, de conformidad con sus méritos y los derechos que le asisten.

#### **3.15.4. Compromisos**

La Distribuidora de ropa Ana Moncayo para dar cumplimiento a su fin social se sujetará a los siguientes parámetros:

La empresa deberá otorgar las mismas oportunidades tanto a hombres como a mujeres, para participar en forma activa en todas las áreas de la Distribuidora ya sean éstas, administrativas u operativas.

Los trabajadores estarán obligados a rendir cuentas por sus acciones y estar dispuestos voluntariamente a la revisión y análisis de sus acciones, con toda honestidad y transparencia.

Cada empleado se comprometerá a desarrollar sus funciones con eficiencia, eficacia y calidad con el fin de contribuir al buen desempeño ético de la Distribuidora.

#### **3.15.5. Difusión**

El presente Código de Ética deberán cumplirlo todo el personal de la Distribuidora de ropa Ana Moncayo, pues su quebrantamiento será causa para la determinación de responsabilidades administrativas, civiles e indicios de responsabilidad penal, a que hubiere lugar, o para ser sometido a otras sanciones previstas en las respectivas leyes.

**Disposición Final.-** El presente Código de Ética entrará en vigencia a partir de la aprobación por parte del Directorio de la Distribuidora de ropa Ana Moncayo sin perjuicio de su publicación en un documento.

#### **3.15.6. Planes de emergencia**

El plan de respuesta a emergencias se establecerá mediante el análisis de riesgos, determinación de zonas seguras, rutas de escape, conformación de brigadas, coordinadores de

emergencias, inventarios de equipos de atención, comunicación y combate, acercamiento con las entidades externas tales como la policía, bomberos, cruz roja, defensa civil y otros destinados a tal efecto:

- Para el desarrollo del plan de emergencias adecuado, el personal estará capacitado para reaccionar ante un suceso, minimizando sus efectos y/o consecuencias; después de esto se tendrá un plan alternativo para reactivar cualquier proceso productivo y/o administrativo después de la ocurrencia de cualquier acontecimiento; y,
- En el caso de presentarse desastres naturales como terremotos inundaciones, erupciones volcánicas, los trabajadores actuarán de acuerdo a los instructivos correspondientes de emergencia.

### **3.15.7. Señalización de seguridad**

En la Distribuidora se colocará señalización de advertencia, según lo indicado en la Norma Técnica Ecuatoriana NTE INEN - ISO 3864-1 Símbolos gráficos. Colores de seguridad y señales de seguridad, en los lugares donde exista peligro, por la presencia de materiales inflamables, circulación peatonal y vehicular, y otros riesgos que alteren la seguridad personal o colectiva, con el objeto de informar a sus trabajadores.

La señalización de seguridad, no sustituirá en ningún caso la adopción obligatoria de medidas preventivas, colectivas e individuales, necesarias para la eliminación o mitigación de los riesgos existentes; esta, será complementaria

Cuadro N° 32

*Señalización de seguridad*

<b>Colores de seguridad</b>	<b>Significado</b>	<b>Indicaciones y Precisiones</b>
Red	Paro	Alto y dispositivos de desconexión para emergencias
	Prohibición	Señalamientos para prohibir acciones específicas
	Material, Equipo y Sistemas de Combate de Incendios	Identificación y localización
Amarillo	Advertencia de peligro	Atención, precaución, verificación, identificación de fluidos peligrosos
	Delimitación de Áreas	Límites de áreas restringidas o de usos específicos
	Advertencia de Peligro por Radiaciones	Señalamiento para indicar la presencia de material peligroso
Verde	Condición Segura	Identificación de tuberías. Señalamiento para indicar salidas de emergencia, zonas de seguridad y primeros auxilios, lugares de reunión, entre otros.
Azul	Obligación	Señalamientos para realizar acciones específicas, ejemplo: uso de elementos de protección personal.

**Cuadro N° 33****Descripción de las señales de seguridad**

<b>SEÑALES</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
	<p>Fondo blanco y barra inclinada de color rojo. El símbolo de seguridad será negro, colocado en el centro de la señal pero no debe sobreponerse a la barra inclinada roja. La banda de color blanco periférica es opcional. Se recomienda que el color rojo cubra por lo menos el 35% del área de la señal.</p>
	<p>Fondo azul. Es el símbolo de seguridad o el texto serán blanco y colocados en el centro de la señal, la franja blanca periférica es opcional. El color azul debe cubrir por lo menos el 50% del área de la señal.</p> <p>Los símbolos usados en las señales de obligación debe indicarse el nivel de protección requerido, mediante palabras y números en una señal auxiliar usada conjuntamente con la señal de seguridad.</p>
	<p>Fondo amarillo, franja triangular negra. El símbolo de seguridad será negro y estará colocado en el centro de la señal, la franja periférica amarilla es opcional. El color amarillo debe cubrir por lo menos el 50% del área de la señal.</p>
	<p>Fondo verde. Símbolo o texto de seguridad en color blanco y colocado en el centro de la señal. La forma de la señal debe ser un cuadrado o rectángulo de tamaño adecuado para alojar el símbolo y/o texto de seguridad. El fondo verde debe cubrir por lo menos un 50% del área de la señal. La franja blanca periférica es opcional.</p>

### **3.16. Manual Financiero**

El Manual Financiero permite definir los procesos mediante los cuales se garantiza el uso y manejo eficiente y eficaz de los recursos Financieros de la Distribuidora; que deben ser manejados obedeciendo los principios básicos de Contabilidad, normas de auditoria y regulaciones fiscales correspondiente.

### **3.17. Estrategias Mercadológicas de posicionamiento**

Consiste en diseñar la oferta de modo que ocupe un lugar claro y apreciado en la mente de los consumidores del mercado meta.

#### **3.17.1. Comunicación de marketing**

Sin comunicación no existe relación con el mercado y tampoco es posibles intercambios, en todas las funciones de marketing tienen valor de comunicación. Hay actividades que tiene un objetivo puramente comunicacional.

#### **Objetivo**

Aumentar el número de clientes, el volumen de ventas y fidelizar a la actual clientela ya que el Internet es la mejor tarjeta de presentación para una empresa y hoy en día podríamos decir que quien no tiene una página web, no está en el mercado.

Además significa un ahorro muy amplio en lo concerniente a la publicidad y comunicación de la empresa.

#### **Responsable**

El gerente y administrador de la Distribuidora de Ropa Ana Moncayo.

**Alcance o implicados**

- Calidad de la información.
- Rapidez con la que el visitante puede ver y encontrar la información que busca.
- Facilidad para acceder a la información.
- Presentación atractiva del sitio.
- Compatibilidad para que el sitio sea visto en cualquier computadora.

**Beneficiados**

La Distribuidora de Ropa Ana Moncayo se beneficia directamente, por los siguientes motivos:

- Al tener una página web usted añadirá una segunda puerta principal de acceso a su empresa, es como un anuncio enorme que trabaja para la empresa 24 horas al día y 7 días a la semana.
- Amplía su mercado desde un nivel local hasta un nivel nacional o internacional.
- Promueve la comunicación con sus clientes y proveedores.
- Posibilita encontrar nuevos proveedores.
- Genera una buena imagen para sus clientes.

**Periodicidad**

La página web estará online durante un año, dentro de este lapso se podrán hacer las modificaciones necesarias (contenido, imágenes, videos, links, entre otras.).

## **Presupuesto**

El diseño de la página web tiene un costo de \$100.00 y el dominio (nombre y dirección en el Internet) tiene un costo de \$90.00

### **3.17.2. Crecimiento estable a la capacitación**

En términos generales, capacitan se refiere a la disposición y aptitud que alguien observara en orden a la consecución de un objetivo determinado, y está considerada como un proceso a corto plazo el cual utiliza un procedimiento planeado, sistemático y organizado.

## **Objetivo**

Capacitar al talento humano en todas las áreas de la Distribuidora de Ropa Ana Moncayo., lo cual con lleva a potenciar la calidad en los servicios y la atención al cliente.

## **Responsable**

El responsable de la ejecución de esta propuesta será el administrador, pues él deberá coordinar y ajustar esta propuesta a las actividades programadas de la Distribuidora, captar la mejor oferta según una previa licitación a base de consultas a profesionales que estén dispuestos a brindar esta capacitación y ajustar el horario de manera que no interfieran en las actividades normales de la distribuidora.

## **Alcance o implicados**

Los implicados en esta estrategia son los empleados, el administrador y el gerente.

## **Beneficiados**

El primer beneficiario será la Distribuidora de Ropa Ana Moncayo, pues sus niveles de eficiencia y eficacia del servicio mejorarán para fortalecer un lazo estrecho con los

clientes, así como también los clientes pues serán atendidos con el fin absoluto de satisfacer sus necesidades y fidelizarlos lo que implica la mejor atención posible; y por último los trabajadores de la Distribuidora de Ropa Ana Moncayo pues a más de mejorar sus capacidades, de perfeccionarlas y de obtener una preparación mucho más eficiente del trabajo que realizan a diario, tendrán un punto referencial en su hoja de vida que abalizará más su capacidad laboral.

### **Periodicidad**

La Distribuidora de Ropa Ana Moncayo, realiza las capacitaciones dos veces en el año, sin embargo si fuera necesaria alguna otra capacitación la gerente no tendría ningún problema para realizarlo.

### **Política de funcionamiento**

Deberá definirse un programa de capacitación para trabajadores en el cual se precise exclusivamente las herramientas propias de lo que implica la atención al cliente, para aprovechar sus capacidades y minimizar errores que implicarían la imagen de esta distribuidora.

### **Presupuesto**

- El costo actual de una jornada de capacitación en el tema de servicio al cliente y motivación bordea los \$400,00
- A más del costo propio de la capacitación será necesario responsabilizarse de los costos de movilización de profesional capacitador, de alojamiento y estadía por dos noches y estos costos ascienden a \$150,00

Entonces el presupuesto aproximado sería de \$500,00 a \$600,00

### **3.17.3. Comunicación interactiva**

Permite mantener a todos comunicados e intercambiar conocimientos para una mejor comunicación y obtener contenidos más específicos.

#### **Objetivo**

Establecer un mecanismo de comunicación interactiva a través de las redes sociales con los clientes o posibles clientes, que permita difundir la existencia y servicios que oferta la Distribuidora al mercado nacional e internacional.

#### **Responsable**

Luego de la propuesta quien se encargará de este servicio y su mantenimiento es el administrador de la Distribuidora.

#### **Alcance o implicados**

Los implicados en el medio comunicacional propuesto son todos aquellos clientes nacionales que están suscritos a este servicio pues ellos podrán acceder periódicamente a las publicaciones y tendrán la posibilidad de conectarse directamente a la página propia de la Distribuidora.

#### **Beneficiados**

La Distribuidora de Ropa Ana Moncayo, pues abarca un radio de acción comunicacional más amplio en el mercado nacional e internacional.

#### **Periodicidad**

Según el nivel de período de circulación de las publicaciones que puede ser: diario, semanal, mensual o anual.

### Política de funcionamiento

Publicaciones que se distribuye a la lista de amigos, profesionales, empresarios y posibles clientes.

### Presupuesto

Existen varias posibilidades de aprovechar la potente difusión mediante las redes sociales ya que no implican gastos económicos.

#### Cuadro N° 34

##### Presupuesto

DETALLE	VALOR
• Diseño de página web	\$100,00
• Página web dominio	\$ 90,00
• Capacitación trabajadores	\$500,00
<b>TOTAL</b>	<b>\$690,00</b>

Fuente: Autoras

#### Cuadro N° 35

##### Estrategias mercadológicas de posicionamiento

ESTRATEGIAS MERCADOLÓGICAS DE POSICIONAMIENTO		
N°	Actividades	Responsables
1	<u>Comunicación de Marketing</u> Creación de la página con sus especificaciones.	Gerente y Administrador
2	<u>Crecimiento estable de la Capacitación</u> Contratación del facilitador. Jornada de capacitación.	Administrador
3	<u>Comunicación interactiva</u> Creación de cuenta en redes sociales. Monitoreo de los resultados.	Administrador

Fuente: Autoras

### **3.18. Estrategias financieras**

Ayudará a desarrollar un proceso para asegurar la sostenibilidad financiera de una empresa, para la organización en forma sistemática y se redacta un informe como un documento de referencia básica para la organización.

#### **3.18.1. Requerimiento de pedidos de mercadería**

La persona encargada de cada área debe dar aviso de los productos que hagan falta al administrador para que a su vez se realice un pedido numeroso,

##### **1. Materiales e insumos**

En el caso del manejo de materiales e insumos para el aseo y limpieza de las instalaciones se debe llenar la hoja pedido de acuerdo a lo establecido.

##### **2. Control de inventarios**

La responsabilidad a los encargados de las diferentes áreas en llevar un control adecuado de los bienes que posee la empresa por ende se propone realizar un conteo trimestral y registrar en un kardex para evitar problemas.

##### **3. Insumos y mercaderías**

Se asignara un empleado responsable del almacenamiento de los bienes, manejo de materiales y herramientas que se encuentren en la Distribuidora Apoyándose con un sistema adecuado para el control de las existencias de bienes, con registro por unidades de iguales características. Se verificarán mínimos y máximos de las existencias, debiendo proceder a su adquisición cuando ésta sea necesaria, a través de cotizaciones en el mercado. Se justifica y

autoriza debidamente la baja de bienes o productos que venda la Distribuidora por pérdida o daño

#### **4. Normas específicas sobre Activo fijo**

Se responsabiliza al administrador del uso de vehículos que será en servicio exclusivo de las actividades propias de la Distribuidora.

Se determinan por escrito las personas responsables de la custodia y mantenimiento de los activos fijos, estableciendo registros adecuados y detallados conciliándolos periódicamente con las cuentas de mayor. Se toman inventarios físicos de los activos fijos sobre una base periódica y codificando para que permitan controlarlos. Todas las adquisiciones de activos fijos se realizarán solo con la aprobación de gerente y según las necesidades, al igual que su venta.

#### **3.19. Métodos para el análisis financiero**

Es un método que permite analizar las consecuencias financieras de las decisiones de negocios, para esto es necesario aplicar técnicas que permitan recolectar la información relevante, llevar a cabo distintas mediciones y sacar conclusiones.

##### **3.19.1. Método vertical**

El Análisis Vertical se lo conoce también como análisis estático, constituyendo una técnica que permite medir las relaciones que existe entre las diversas cifras de un solo Estado Financiero de acuerdo al grado de liquidez o del tipo de recursos que se traten.

Se determina el porcentaje de los diversos rubros del activo en relación con el activo total con el objeto de establecer el volumen de las inversiones que ha realizado la empresa lo

mismo se puede efectuar con las cuentas del pasivo en relación al pasivo total y con las cuentas de patrimonio, con el objeto de conocer el grado de dependencia económica que existe entre los dueños de la empresa y sus acreedores.

Para poder determinar los porcentajes se debe tener presente que los cálculos se deben realizar con valores netos de cada uno de los rubros.

Se cumple con el siguiente procedimiento.

1. Realizar un listado de las cuentas que presente el Estado Financiero.
2. Determinar una cifra base (100%) con el objeto de relacionar cada uno de los rubros que conforman los estados Financieros, y establecer los respectivos porcentajes.

Es una de las técnicas más sencillas dentro del análisis financiero, y consiste en tomar un solo estado financiero (puede ser un balance General o un estado de pérdida y ganancias) y relacionar cada una de sus partes con un total determinado, dentro del mismo estado, el cual se denomina cifra base.

Es un análisis estático, pues estudia la situación financiera en un momento determinado, sin tener en cuenta los cambios ocurridos a través del tiempo. Si se toma, por ejemplo, el balance general, se puede hacer el análisis vertical tanto de la parte izquierda (activo) como de la parte derecha (pasivo y patrimonio). Dentro del activo se puede tomar cada uno de los rubros individuales y calcular a que porcentaje corresponde sobre el total del activo o del grupo al que corresponde. En lo que representa el estado de pérdidas y ganancias, también se le puede aplicar el análisis vertical, tomando como base, por lo general, el valor de las ventas y hallando el porcentaje que los demás rubros representan con respecto a esta base.

### **3.19.2. Método horizontal.**

Al Análisis Horizontal se lo conoce también como análisis dinámico porque constituye una técnica que permite no solo medir las relaciones que existen entre las diversas cantidades del Estado de Situación Financiera y el Estado de Pérdidas y Ganancias de un periodo sino que se refiere al análisis de las variaciones experimentadas por la empresa en varios periodos.

El método horizontal permite analizar la información financiera de varios años. Requiere de dos o más estados financieros de la misma clase, presentados por períodos diferentes.

Al iniciar el análisis propiamente dicho, lo más importante es determinar que variaciones, o que cifras merecen una atención especial y cuáles no. El análisis entonces, se debe centrar en los cambios extraordinarios o más significativos, en cuya determinación es fundamental tener en cuenta tanto las variaciones absolutas como las relativas. En ocasión un solo tipo de variación, examinada aisladamente, no nos dice nada o nos puede llevar a conclusiones dudosas.

### **3.19.3. Plan de cuentas**

El plan de cuentas es un listado que presenta las cuentas necesarias para registrar los hechos contables. Se trata de una ordenación sistemática de todas las cuentas que forman parte de un sistema contable.

## Cuadro N° 36

## Plan de cuentas

<b>DISTRIBUIDORA DE ROPA ANA MONCAYO PLAN DE CUENTAS</b>	
<b>CÓDIGO</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
1	<b>ACTIVO</b>
101	<b>ACTIVO CORRIENTE</b>
10101	EFFECTIVO Y EQUIVALENTES DE EFFECTIVO
1010101	Caja General
101010101	Caja Chica
1010102	Bancos
10102	<b>ACTIVOS FINANCIEROS</b>
1010205	DOCUMENTOS Y CUENTAS POR COBRAR
101020501	Cuentas por cobrar
1010209	(-) Provisión Cuentas Incobrables y Deterioro
10103	<b>INVENTARIOS</b>
1010301	Inventario de mercaderías
1010302	Inventario de Útiles de Oficina
10105	<b>ACTIVO POR IMPUESTOS CORRIENTES</b>
1010501	Crédito Tributario A Favor De La Empresa (IVA)
1010502	Crédito Tributario A Favor De La Empresa (IR)
1010503	Anticipo Impuesto A La Renta
102	<b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>
10201	<b>Propiedades, Planta y Equipo</b>
1020101	Terrenos
1020102	Muebles y Enseres
1020103	Maquinaria y Equipo
1020104	Equipo de Computación
1020112	<b>DEPRECIACION ACUMULADA PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO</b>
102011201	Depreciación Muebles y enseres
102011202	Depreciación acumulada: Equipo instalado
102011203	Depreciación acumulada Equipo de Computación
<b>CÓDIGO</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
102011204	Depreciación acumulada Vehículo
2	<b>PASIVO</b>
201	<b>PASIVO CORRIENTE</b>
20101	<b>CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR</b>
2010101	Cuentas por Pagar Proveedores

2010102	Cuentas por pagar Sueldos
2010103	Cuentas por Pagar IESS
2010104	Otras Cuentas por Pagar
20102	<b>CON LA ADMINISTRACION TRIBUTARIA</b>
2010201	Retenciones en la Fuente: Renta 1%
2010202	Retenciones en la Fuente: Renta 2%
2010203	Retenciones en la Fuente: Renta 8%
2010204	Retenciones en la Fuente: Renta 10%
2010205	Retenciones en la Fuente: IVA 30%
2010206	Retenciones en la Fuente: IVA 70%
2010207	Retenciones en la Fuente: IVA 100%
2010703	<b>CON EL IESS</b>
201070301	Aporte Personal por pagar
201070302	Aporte Patronal por pagar
2010704	<b>POR BENEFICIOS DE LEY A EMPLADOS</b>
201070401	Décimo tercero por Pagar
201070402	Décimo cuarto por pagar
<b>3</b>	<b>PATRIMONIO NETO</b>
301	<b>Capital Suscrito o Pagado</b>
30101	Capital Social
<b>302</b>	<b>Resultados Acumulados</b>
30201	Resultados Acumulados
30202	Resultados del Ejercicio
<b>4.</b>	<b>INGRESOS DE ACTIVIDADES ORDINARIAS</b>
4101	VENTAS
4110	(-) Descuento en Ventas
4111	(-) Devoluciones en Ventas
42	Ganancia Bruta --> Subtotal A (41 - 51)
<b>51</b>	<b>COSTO DE VENTAS Y PRODUCCIÓN</b>
5101	Materiales Utilizados o Productos Vendidos
5102	Otros Costos de Producción
<b>52</b>	<b>GASTOS</b>
5201	GASTOS
<b>CÓDIGO</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
520101	Sueldos, Salarios y demás Remuneraciones
520102	Aportes a la Seguridad Social (Incluido Fondo de Reserva)
520103	Beneficios Sociales e Indemnizaciones
520110	Comisiones
520111	Promoción y Publicidad

520118	Agua, Energía, Luz Y Telecomunicaciones
520221	DEPRECIACIONES
52022101	Gasto Depreciación Muebles y Enseres
52022102	Gasto Depreciación Equipo de Computación
60	GANANCIA (PÉRDIDA) ANTES DE 15% A TRABAJADORES E IMPUESTO A LA RENTA DE OPERACIONES CONTINUADAS --> Subtotal B (A + 43 - 52)
61	15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES
62	GANANCIA (PÉRDIDA) ANTES DE IMPUESTOS --> Subtotal C (B - 61)
63	IMPUESTO A LA RENTA CAUSADO

### 3.19.4. Estado de situación financiera

Según la Norma Internacional de Contabilidad El Estado de Situación Financiera comúnmente denominado Balance General, es un documento contable que refleja la situación financiera de un ente económico a una fecha determinada. Su estructura la conforman cuentas de activo, pasivo y patrimonio o capital contable.

Su formulación está definida por medio de un formato, en cual en la mayoría de los casos obedece a criterios personales en el uso de las cuentas, razón por el cual su forma de presentación no es estándar. A criterio personal creo conveniente y oportuno que el Comité de Normas Internacionales de Contabilidad (IASB), debería emitir un formato general de catálogo de cuentas que permita la presentación de este estado financiero en una estandarización global en su utilización.

## Cuadro N° 37

## Estado de situación financiera

<b>DISTRIBUIDORA DE ROPA ANA MONCAYO</b> <b>ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA</b> DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 20XX (EXPRESADOS EN DÓLARES DE LOS ESTADOS UNIDOS DE AMÉRICA)			
<b>1</b>	<b>ACTIVO</b>	<b>2</b>	<b>PASIVO</b>
<b>101</b>	<b>ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>201</b>	<b>PASIVO CORRIENTE</b>
10101	Caja General	20101	CUENTAS Y DOCUMENTOS POR COBRAR
1010101	Caja Chica	2010101	Cuentas por pagar Proveedores
10102	Bancos	2010102	Cuentas por Pagar Sueldos
101020501	Cuentas por cobrar	201070303	Cuentas por pagar IESS
101020901	(-) Provisión cuentas incobrables y Deterioro	201070302	Aporte Patronal por pagar
1010301	Inventario de mercaderías	<b>20102</b>	<b>Con la Administración Tributaria</b>
1010302	Inventario de Útiles de Oficina	2010201	Retenciones en la Fuente: Renta 1%
<b>102</b>	<b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>	2010204	Retenciones en la Fuente: Renta 10%
1020105	Muebles y Enseres	2010205	Retenciones en la Fuente: IVA 30%
1020106	Maquinaria y Equipo	2010206	Retenciones en la Fuente: IVA 70%
1020108	Equipo de Computación		<b>TOTAL PASIVO</b>
1020109	Vehículo	<b>3</b>	<b>PATRIMONIO NETO</b>
102011201	(-) Depreciación acumulada Muebles y enseres	3010101	Capital Social
102011203	(-) Depreciación acumulada Equipo de Computación	307	RESULTADOS DEL EJERCICIO
102011204	(-) Depreciación acumulada vehículo	3070101	Utilidad del ejercicio
	<b>TOTAL ACTIVOS</b>		<b>TOTAL PASIVOS + PATRIMONIO</b>
_____ FIRMA REPRESENTANTE LEGAL NOMBRE:  CI / RUC:		_____ FIRMA CONTADOR NOMBRE:	

### **3.19.5. Estado de resultados integral consolidado**

Según la Norma Internacional de Contabilidad número 1 el Estado de Resultados, puede ser definido como: un estado financiero que muestra la utilidad o pérdida que sufre el capital contable de la empresa como consecuencia de las operaciones practicadas en un periodo determinado, mediante la descripción de los diferentes conceptos de ventas, ingresos, costos y gastos que las mismas provocan.

Las modificaciones provocadas por las operaciones realizadas, que afectan al capital contable no se registran ni inmediata, ni indirectamente se acumulan en las cuentas que integran este elemento del Estado de Situación Financiera, sino que se acumulan en las cuentas de resultados y sólo después, como resumen, son presentadas en el Estado de Situación Financiera.

Este es un informe contable que presenta en forma ordenada las Cuentas de Ingresos, Costos y Gastos, preparado a fin de medir los resultados y la situación económica de una organización durante un período determinado. Al estado de resultados se puede también denominarlo: Estado de gastos y rendimientos, Estado de pérdidas y ganancias, Estado de operaciones, Estado de situación económica.

**Cuadro N° 38****Estado de resultados integral consolidado**

<b>DISTRIBUIDORA DE ROPA ANA MONCAYO</b>		
<b>ESTADO DE RESULTADOS INTEGRAL</b>		
<b>DEL 01 DE NOVIEMBRE AL 30 DE NOVIEMBRE DEL 20XX</b>		
<b>Expresado en dólares americanos</b>		
	<b>INGRESOS</b>	
<b>41</b>	<b>INGRESOS DE ACTIVIDADES ORDINARIAS</b>	
4101	VENTAS	
51	(-)Costo De Ventas Y Producción	
<b>42</b>	<b>GANANCIA BRUTA</b>	
<b>52</b>	<b>(-)GASTOS</b>	
520101	SUELDOS, SALARIOS Y DEMÁS REMUNERACIONES	
52010201	(-)Gasto Fondo de Reserva	
52010202	(-)Gasto Aporte Patronal IESS	
520103	BENEFICIOS SOCIALES E INDEMNIZACIONES	
52010301	(-)Gasto 13er sueldo	
52010302	(-)Gasto 14to sueldo	
52010303	(-)Gasto Provisión Vacaciones	
520121	DEPRECIACIONES:	
52022101	Gasto Depreciación Muebles y Enseres	
52022103	Gasto Depreciación Equipo de Computación	
52022104	Gasto Depreciación vehículos	
<b>60</b>	<b>GANANCIA (PÉRDIDA) ANTES DE 15% A TRABAJADORES E IMPUESTO A LA RENTA DE OPERACIONES CONTINUADAS</b>	
<b>79</b>	<b>GANANCIA (PÉRDIDA) NETA DEL PERIODO</b>	
FIRMA REPRESENTANTE LEGAL NOMBRE: RUC:		DEL FIRMA DEL CONTADOR NOMBRE

### 3.19.5. Índices Financieros

El gerente para decisión y control de alto nivel debe tomar las herramientas financieras dentro de la organización de la Distribuidora de forma muy importante para la vida de la misma a través de los cuales se determinan la consecución de recursos y objetiva a largo plazo.

#### 1. Índices de Liquidez

##### Capital neto de trabajo

El capital de trabajo es la inversión de la Distribuidora en activos a corto plazo (efectivo, valores negociables e inventarios). Los pasivos incluyen (préstamos bancarios, salarios e impuestos acumulados). Siempre que los activos superen a los pasivos, la empresa tendrá capital neto de trabajo y por tanto mayor liquidez. El capital de trabajo no debe ser muy elevado, ya que puede significar tener recursos ociosos.

$$\text{Capital Neto Trabajo} = \text{Activo Corriente} - \text{Pasivo Corriente}$$

##### Índice de Liquidez o Solvencia

Este índice relaciona los activos corrientes frente a los pasivos de la misma naturaleza. Cuanto más alto sea el coeficiente, la empresa tendrá mayores posibilidades de efectuar sus pagos de corto plazo. Cabe recalcar que el análisis periódico de este índice permite prevenir situaciones de iliquidez y posteriores problemas de insolvencia en la empresa. Una razón ideal sería a 1.50 a 2.00 lo que quiere decir que por cada dólar de deuda a corto plazo la empresa responde con 1.50 dólares para cubrir su pasivo corriente.

$$\text{Liquidez} = \text{Activo Corriente} / \text{Pasivo Corriente}$$

## **Prueba Ácida**

Es un indicador más riguroso, el cual pretende verificar la capacidad de la empresa para cancelar sus obligaciones corrientes, pero sin depender de la venta de sus existencias; es decir, básicamente con sus saldos de efectivo, el de sus cuentas por cobrar, inversiones temporales y algún otro activo de fácil liquidación, diferente de los inventarios.

No se puede precisar cuál es el valor ideal para este indicador, pero, en principio, el más adecuado podría acercarse a 1, aunque es admisible por debajo de este nivel, dependiendo del tipo de empresa y de la época del año en la cual se ha hecho el corte del balance.

$$\text{Prueba Ácida} = (\text{Activos Corrientes} - \text{Inventarios}) / \text{Pasivos Corrientes}$$

## **2. Índices de actividad**

### **Periodo Promedio de Pago**

El periodo promedio de pago indica los días que la empresa tarda en cumplir sus obligaciones a corto plazo. La política de pago a los proveedores de la empresa, es cancelar las facturas 30 días después de ser entregado el bien o servicio solicitado, sin tomar en cuenta que la factura haya sido entregada días antes. , dando un periodo de pago de 35 días como máximo. Demostrando que se maneja con mayor responsabilidad el presupuesto y las políticas de pago.

$$\text{Periodo Promedio de Pago} = (360 * \text{Cuentas por pagar}) / \text{Compras Diarias}$$

## **3. Indicadores de endeudamiento**

### **Índice de Endeudamiento**

El endeudamiento del Activo sirve para analizar la bondad de la política del financiamiento de una empresa, su grado de endeudamiento, su capacidad para continuar

endeudándose, la correcta distribución de pasivos de acuerdo al plazo y el efecto del endeudamiento sobre la utilidad de cada ejercicio.

Si la empresa llegara a tener un endeudamiento del Activo muy alto, significa que la empresa trabaja con una estructura financiera arriesgada, pues a mayor endeudamiento poca independencia financiera; sin embargo, si su endeudamiento baja se debe a que la empresa si genera rentabilidad y puede pagar su deuda con terceros de forma adecuada y oportuna disminuyendo el pasivo a largo plazo.

*Índice de Endeudamiento = Pasivos Totales / Activos Totales*

#### **4. Índices de rentabilidad**

##### **Margen Neto de Utilidades**

Este índice cuando es más alto representa una mayor rentabilidad, permitiendo conocer la utilidad por cada dólar vendido; esto depende del tipo de negocio o actividad de la empresa. La utilidad neta del ejercicio se determina antes de impuestos y distribuciones.

*Margen Neto de Utilidades = Utilidad Neta / Ventas*

##### **Rentabilidad sobre el Capital Social**

Indica el beneficio logrado en función del capital total que posee el propietario. Si el porcentaje es mayor al rendimiento promedio del mercado financiero y de la tasa de inflación del ejercicio, la rentabilidad sobre el patrimonio obtenida se considera buena.

*Rendimiento de Capital = Utilidad Neto / Capital Social*

##### **Rentabilidad sobre el activo total**

Mide el beneficio logrado en función de los recursos de la empresa, independientemente de sus funciones de financiamiento. Si el índice es alto la rentabilidad es

mejor, esto depende de la composición de los Activos, porque no todos tienen igual rentabilidad.

*Rendimiento de Activo Total= Utilidad Neta después Imp./ Activos Total*

### **3.19.7. Control del efectivo**

#### **1. Caja**

La cajera deberá entregar diariamente el **CIERRE DE CAJA** a la asistente de gerencia, esta persona deberá verificar que los valores recibidos estén acorde con los valores registrados en el cierre de caja y estén respaldados con documentos sustentatorios (Facturas, Notas de venta, Liquidación de compras, comprobantes de caja, entre otros). El gerente es el único que está autorizado para retirar el efectivo y el determinará el valor a ser depositado en el banco.

En caso de realizar un pago es necesario sustentarlo mediante un recibo de caja que deberá estar firmado por la persona que recibió dicho dinero.

## Cuadro N° 39

## Formato para el Cierre de Caja (propuesta)

INGRESOS		RESUMEN	
Ventas	Valor	Detalle	Valor
Fondo Caja		(+) Billetes	
(+) Boletería		(+) Monedas	
(+) Otros		(=) <b>Total efectivo</b>	
(=) <b>Total Ingresos</b>		(+/-) <b>Diferencia</b>	
GASTOS			
(-) Pago varios			
(-) Pago personal			<b>Entrega - Recepción</b>
(=) <b>Total Gastos</b>		<b>Efectivo</b>	
Detalle de Ingresos		RECIBI CORFORME	
Detalle de Gastos			

Fuente: Autoras

## **2. Caja chica**

Se asignara un valor para caja chica a la asistente de gerencia quien será la responsable de rendir cuentas sobre el manejo de este dinero. Los pagos realizados en efectivo deberán constar de manera detallada dentro de la hoja de control. Ningún pago será realizado en dinero en efectivo, de hacerlo solo se lo utilizará en caso de urgencia o pagos menores, siempre controlando los justificativos para una reposición.

## **3. Arqueo de caja chica**

El responsable del arqueo inicia solicitando toda la documentación y dinero existente en caja chica, realiza el conteo físico del efectivo y comprobantes existentes, previo a la clasificación por grupo de acuerdo a denominación de los billetes y monedas, en presencia del custodio caja chica. Una vez finalizado el arqueo se determinará si existe sobrante o faltante y solicitará la respectiva explicación. Si existe explicación comprobada de faltante, comunica al empleado que debe hacer la reposición según el monto en un máximo de 48 horas; si es sobrante, igualmente lo registra como tal.

Si no existe explicación comprobada, comunica al Gerente para que tome las acciones correctivas convenientes, luego se entrega a la asistente de gerencia el “arqueo de Caja Chica” para que registre su firma de conformidad y sello aceptando los valores arqueados juntamente con el responsable del arqueo.

## **4. Control de bancos**

Se llevara un control de bancos mediante una conciliación bancaria, es un procedimiento en el cual se comprueba los ingresos y egresos tanto del libro bancos como del

extracto bancario, con la finalidad de conciliar sus saldos, se debe realizar una vez por mes y estará a cargo de la asistente de gerencia pues ella servirá de apoyo al gerente.

**Cuadro N° 40**

**Formato de Conciliación Bancaria (propuesta)**



**DISTRIBUIDORA VPC**

**ANA MONCAYO**

**CONCILIACION BANCARIA**

**Cuenta Corriente N .....**

**Mes .....**

**SALDO SEGÚN LIBROS**

**(-) Notas de débito no registradas**

**Servicios bancarios**

**(+) Notas de crédito no registradas**

**(+/-) Error en libros**

**SALDO CONCILIADO EN LIBROS**

**0.00**

**SALDO SEGÚN ESTADO DE CUENTA**

**(+) Depósitos en transito**

**(+) cheques giros y no cobrados**

**(+/-) Error en libros**

**SALDO CONCILIADO SEGÚN BANCOS**

**0.00**

**Fuente:** Autoras

## **5. Cuentas por pagar**

Estos pagos también estarán a cargo de la asistente de gerencia y los coordinara con el gerente, comprenderá los valores que la Distribuidora debe cancelar a los proveedores por concepto de compra de bienes y/o servicios para el desenvolvimiento normal en la atención.

## **6. Revisión de documentos-comprobantes**

Para que el contador realice sus declaraciones, la asistente de gerencia tiene la obligación de revisar, ingresar y mantener en orden los documentos que sirven como antecedentes para cada transacción a registrarse, tales como contratos, facturas, recibos, roles de pago, letras, pagarés, cheques, entre otras.

Esta revisión tiene por finalidad verificar que cada documento esté bien emitido, sin errores, tachaduras o enmiendas que atenten a su idoneidad, claridad y seguridad.

## **7. Comprobantes emitidos**

- **Factura**

Para cumplir requerimientos de la Ley de Régimen Tributario Interno y con la finalidad de documentar las transacciones de ventas por servicios, la Distribuidora emite la factura correspondiente debidamente autorizada por el Servicio de Rentas Internas.

**Cuadro N° 41****Factura**

<b>DISTRIBUIDORA DE ROPA</b> <b>ANA MONCAYO</b> <b>RUC: 1001552882001</b> <b>Dirección: Calle Bolívar y Teodoro Gómez</b> <b>CC. Pía María of.7</b> <b>Teléfono: 062631998</b>		<b>FACTURA No.</b> <b>Serie 001-00x</b> <b>Autorización. SRI No. 1113546230</b>	
<b>NOMBRE:</b> <b>RUC/C.I:</b> <b>CIUDAD:</b>		<b>FECHA:</b> <b>DIRECCIÓN:</b> <b>TELÉFONO:</b>	
<b>CANTIDAD</b>	<b>DETALLE</b>	<b>PRECIO UNITARIO</b>	<b>PRECIO TOTAL</b>
..... <b>ENTREGA</b> ..... <b>RECIBI CONFORME</b>		<b>Subtotal</b>	
		<b>Iva 0%</b>	
		<b>Iva 12%</b>	
		<b>Total</b>	

Fuente: Autoras

El valor indicado debo y pagaré a la orden de Distribuidora de Ropa Ana Moncayo Reconoceré el máximo interés autorizado por la ley, estipulado en la forma de pago que me comprometo al suscribir este documento.

- **Comprobante de retención**

La Distribuidora en su calidad de agente de retención del Impuesto a la Renta y del Impuesto al Valor Agregado emite a sus proveedores comprobantes de retención, con sujeción a disposiciones contempladas en la Ley de Régimen Tributario Interno.

**Cuadro N° 42**

**Comprobante de retención**

<b>DISTRIBUIDORA DE ROPA</b> <b>ANA MONCAYO</b> <b>RUC: 1001552882001</b> <b>Dirección: Calle Bolívar y Teodoro</b> <b>Gómez CC. Pía María of.7</b> <b>Teléfono: 062631998</b>		<b>Autorización. SRI No. 1110124535</b> <b>Serie 001-00x</b> <b>COMPROBANTE DE RETENCION</b> <b>No.</b>  .....			
<b>Nombre o Razón social.....</b> <b>Dirección y Teléfono.....</b> <b>Ruc.....</b> <b>Fecha.....</b> <b>Tipo de comprobante de venta y No.....</b>					
<b>Ejercicio Fiscal</b>	<b>Base imponible para la Retención</b>	<b>Código del Impuesto</b>	<b>Impuesto</b>	<b>% de Retención</b>	<b>Valor Retenido</b>
..... <b>Agente de Retención</b>			..... <b>Recibí Conforme</b>		

### 3.20. Formularios propuestos

#### 3.20.1. Modelos de documentos fuente internos

 	<b>DISTRIBUIDORA VPC</b> <b>ANA MONCAYO</b>												
<b>CONTROL DE ASISTENCIA DEL PERSONAL</b>													
<b>Fecha:</b>													
<table border="0" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 10%; text-align: center;">N°</th> <th style="width: 25%; text-align: center;">Nombres y Apellidos</th> <th style="width: 15%; text-align: center;">Hora de entrada</th> <th style="width: 15%; text-align: center;">Firma</th> <th style="width: 15%; text-align: center;">Hora de salida</th> <th style="width: 20%; text-align: center;">Firma</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="height: 40px;"> </td> <td> </td> <td> </td> <td> </td> <td> </td> <td> </td> </tr> </tbody> </table>		N°	Nombres y Apellidos	Hora de entrada	Firma	Hora de salida	Firma						
N°	Nombres y Apellidos	Hora de entrada	Firma	Hora de salida	Firma								
<b>Observaciones:</b> ..... .....													

Fuente: Autoras

## FORMATO DE PEDIDOS DE MERCADERIA



**DISTRIBUIDORA VPC**  
**ANA MONCAYO**

### FORMATO DE PEDIDOS DE MERCADERIA

**Fecha:** \_\_\_\_\_

**Elaborado por:** \_\_\_\_\_

**Proveedor:** \_\_\_\_\_

**Aprobado por:** \_\_\_\_\_

**Teléfono:** \_\_\_\_\_

**Ciudad:** \_\_\_\_\_

**Cantidad**

**Producto**

**Observaciones:** .....

.....

**Fuente:** Autoras

### PEDIDO DE MATERIALES E INSUMOS



**DISTRIBUIDORA VPC**  
**ANA MONCAYO**

**PEDIDO DE MATERIALES E INSUMOS**

**Fecha:** \_\_\_\_\_ **Elaborado por:** \_\_\_\_\_

**Proveedor:** \_\_\_\_\_ **Aprobado por:** \_\_\_\_\_

**Teléfono:** \_\_\_\_\_ **Ciudad:** \_\_\_\_\_

Cantidad	Producto
----------	----------

--	--

--	--

**Observaciones:** .....

.....

COMPROBANTE DE CAJA



DISTRIBUIDORA VPC  
ANA MONCAYO

COMPROBANTE DE CAJA

Ibarra,..... de ..... de.....



Yo,..... con Cedula de identidad N° .....  
recibo la cantidad de..... por concepto de .....  
.....

Firma

Firma

.....

RECIBIDO

.....

APROBACION

## **CAPÍTULO IV**

### **4. IMPACTOS DEL PROYECTO**

Los Impactos son posibles consecuencias que pueden aparecer en el momento de la implantación o ejecución del proyecto. Se deben evaluar de manera cualitativa y cuantitativa.

La elaboración y aplicación del Manual de Procedimientos administrativos y financieros generará los siguientes impactos:

- Económico
- Social
- Administrativo

Para analizar los impactos que se generarán por el presente proyecto se lo utilizará la matriz de impactos en la cual se da valores a cada uno de sus indicadores de los impactos a presentarse. Este análisis pretende que se conozca la incidencia, razones y causas del por qué suscitan cada uno de los indicadores asignando un valor de acuerdo a los niveles de impacto que son los siguientes:

**Cuadro N° 43****Impactos**

<b>VALOR</b>	<b>INTERPRETACIÓN</b>
3	Impacto Positivo Alto
2	Impacto Positivo Medio
1	Impacto Positivo Bajo
0	No hay Impacto
-1	Impacto Negativo Bajo
-2	Impacto Negativo Medio
-3	Impacto Negativo Alto

Después de asignar valores a cada uno de los indicadores de análisis se procede a sumar los mismos y el resultado se divide para el número de puntos expuestos al análisis determinando de esta manera el impacto que la realización del proyecto

#### 4.1. Impacto económico

El impacto económico como resultado de la implementación del Manual de Procedimientos, se verá reflejado en el nivel de eficiencia económica y contable del mismo; obteniendo beneficios significativos que resulten del proyecto.

##### *Cuadro N° 44*

##### *Impacto Económico.*

INDICADORES	NIVELES DE IMPACTO							TOTAL
	-3	-2	-1	0	1	2	3	
Incremento de la rentabilidad							X	3
Mejorar los precios acorde a los de la competencia						X		2
Incremento de las ventas							X	3
<b>TOTAL</b>						2	6	<b>8</b>

Nivel de Impacto Económico =  $(\Sigma \text{ Nivel de impacto} / \text{N}^\circ \text{ de indicadores})$

Nivel De Impacto=  $8/3 = 2,67$  (IMPACTO POSITIVO ALTO)

##### **Detalle de indicadores**

- Al fortalecer los lineamientos pertinentes y oportunos dentro de los procesos de la empresa, se llega a la conclusión de que se puede tomar decisiones acertadas, que permite con gran eficiencia y eficacia incrementar la rentabilidad y por ende las utilidades de la Distribuidora, uno de los principales procesos, es la expansión y la búsqueda de nuevos clientes.
- Al mejorar los procesos y manejar la administración de una manera adecuada, se puede tomar decisiones económicas, como mejorar el precio al público, en referencia a la competencia, con la finalidad de llamar la atención de los cliente y ganar mayor aceptación.

- La toma de decisiones acertada, conlleva a mejorar los procesos administrativos, financieros y contables, por lo que genera un incremento significativo de las ventas, que beneficiaría directamente al incremento de rentabilidad.

#### 4.2. Impacto social.

Lo que se espera de la implementación del manual en el impacto social, es que contribuya a la empresa a mejorar la calidad del producto y el servicio al cliente, permitiendo así que la empresa prospere y, con estos resultados se podrá obtener bienestar en la comunidad.

#### *Cuadro N° 45*

#### *Impacto social.*

INDICADORES	NIVELES DE IMPACTO							TOTAL
	-3	-2	-1	0	1	2	3	
Oferta laboral estable.						X		2
Reconocimiento como empresa estable de ventas por catálogo.							X	3
Clientes satisfechos, brindándoles atención primordial y exclusiva.							X	3
<b>TOTAL</b>						2	6	<b>8</b>

Nivel de Impacto Social =  $(\Sigma \text{ Nivel de impacto} / \text{N}^\circ \text{ de indicadores})$

Nivel De Impacto=  $8/3 = 2,67$  (IMPACTO POSITIVO ALTO)

#### Detalle de indicadores

- Al cambiar la estrategia, pasando de manejar un negocio de una forma correcta, pero desordenada, sin contar con una guía; a tener un manual, que le permita llevar una

adecuada organización, y sobre todo un personal, correctamente ubicado en su lugar de trabajo; esto permite ver la necesidad de contratar personal nuevo, debido al crecimiento que se pretende alcanzar, y brindar una oportunidad laboral, que como siempre ha sido en la Distribuidora, asegurando al trabajador, para que se sienta tranquilo y motivado en su empleo.

- La visión de expansión, permite mejorar estrategias que ayudarán de sobremanera a un crecimiento notable, que será reconocido por el sector de la comercialización de productos mediante catálogo, debido a que hay una competencia sana, pero grande, que motiva a luchar por seguir mejorando día a día, y la particularidad de la Distribuidora, sería la aceptación del producto por parte de los clientes, quienes son la voz del crecimiento empresarial.
- Dentro de la empresa se establecen objetivos y metas, que ayudan a llevar una adecuada organización administrativa, financiera y contable, que permite mejorar principalmente los procesos de atención al cliente, para que este satisfecho, no solo del producto que adquiere, sino de la calidez de la persona que lo atiende, para asegurar un cliente, que será infalible en la empresa.

### **4.3. Impacto administrativo**

Este impacto nos ayudará medir resultados positivos de eficiencia, eficacia, efectividad y control a través de las actividades de planeación, organización y dirección, para alcanzar los objetivos de la Distribuidora Ana Moncayo; a través de la utilización de recursos económicos, humanos, materiales y técnicos.

**Cuadro N° 46****Impacto administrativo**

INDICADORES	NIVELES DE IMPACTO							TOTAL
	-3	-2	-1	0	1	2	3	
Jerarquización y segregación de funciones							X	3
Administración de recursos						X		2
Optimización de tiempo							X	3
<b>TOTAL</b>						2	6	<b>8</b>

Nivel de Impacto Administrativo =  $(\Sigma \text{ Nivel de impacto} / \text{N}^\circ \text{ de indicadores})$

Nivel De Impacto=  $8/6 = 2,66$  (IMPACTO POSITIVO ALTO)

**Detalle de indicadores**

- Los manuales de Procedimientos permiten tener un alto grado de jerarquización, por lo tanto es posible determinar y asignar actividades a cada empleado, evitando así la duplicidad de funciones, por ende mayor rendimiento y productividad.
- Cuando una organización conoce cuál es su misión y visión encamina todos sus esfuerzos para lograr sus objetivos planteados, sin desviar recursos en actividades innecesarias. Por tal razón se utilizara menos tiempo en la consecución de las metas, y la producción será más fructífera.

#### 4.4 Impacto general

##### *Cuadro N° 47*

##### *Resumen de los impactos*

INDICADORES	NIVELES DE IMPACTO							TOTAL
	-3	-2	-1	0	1	2	3	
<b>Impacto Económico</b>							X	3
<b>Impacto Administrativo</b>							X	3
<b>Impacto Social</b>							X	3
<b>TOTAL</b>							9	9

Nivel de Impacto General =  $(\Sigma \text{ Nivel de impacto} / \text{N}^\circ \text{ de indicadores})$

Nivel De Impacto=  $9/3 = 3$  (IMPACTO POSITIVO ALTO)

- El nivel de impacto es positivo alto, debido que al existir una buena gestión administrativa y financiera en la Distribuidora Ana Moncayo, se logrará el desarrollo de la comunidad en general, y por consiguiente se incrementa y dinamiza la generación de empleo, lo que permitirá tener una mejor calidad de vida, y permita la integración con la colectividad.
- El impacto económico que la presente propuesta, tiene en la Distribuidora Ana Moncayo es positivo alto, puesto que en su contenido presenta procedimientos administrativos y financieros con los cuales se pretende guiar las actividades diarias de la Organización, para la ejecución eficaz y eficiente de sus diferentes procesos.
- El impacto administrativo es positivo alto, tomando en cuenta que al aplicar la presente propuesta, se logrará una eficaz y eficiente organización de procesos, segregación de funciones, y de esta manera optimizar el tiempo y los recursos.

## CONCLUSIONES

Al culminar la revisión de las bases teóricas, la investigación de campo y haber concluido con el desarrollo del ejercicio práctico podemos concluir que:

1. En el transcurso de esta investigación hemos llegado a la conclusión, sobre la gran importancia, que generan los Manuales de Procedimientos Administrativos, financieros dentro de cualquier organización, sin embargo la Distribuidora de ropa Ana Moncayo no cuenta con esta herramienta, que le permitiría lograr eficiencia y eficacia en la ejecución de los procesos y el uso óptimo de los recursos.
2. Pudimos determinar que la Distribuidora 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.
3. En la Distribuidora Ana Moncayo, pudimos encontrar falencias en la especificación de las herramientas administrativas, debido a que no mantienen documentadas sus políticas y procedimientos, que son herramientas básicas en una organización.
4. Distribuidora Ana Moncayo al no contar con un adecuado sistema contable, no conoce con exactitud los movimientos del efectivo, el aumento o disminución de las ventas, los porcentajes de ganancia, si los gastos son del giro del negocio o personales del propietario.

## RECOMENDACIONES

1. El Gerente Propietario de la Distribuidora de ropa Ana Moncayo, debería asignar recursos económicos, para la aplicación del Manual de Procedimientos Administrativos y Financieros, ya que esta herramienta le será de gran utilidad, para el cumplimiento oportuno de los objetivos.
2. Aplicar el presente manual de funciones puesto que permitirá determinar los niveles jerárquicos y las operaciones que se realizan dentro de la distribuidora.
3. Se sugiere documentar las políticas y procedimientos, que solo se manifiestan de manera verbal, tomando en cuenta que en ocasiones no son aplicados y generará una descoordinación de dichos procesos que cada empleado debería cumplir.
4. Implementar los procedimientos establecidos en cuanto a asesoría de atención al cliente así como también el de establecer los precios preferenciales para cubrir sus necesidades y el de obtener mayores beneficios.

## BIBLIOGRAFÍA

Anzola Rojas, Sérvulo, Administración de pequeñas empresas, McGraw Hill, 2010

Arbaiza Fermín, Lydia, Administración y organización: un Enfoque contemporáneo, Cengage Learning ,2014

Benjamín Tripier, Contabilidad, Editorial Iguana 17-Feb-2010, México.

Bravo Valdivieso, Mercedes, Contabilidad General, Escobar impresiones

Chiavenato Idalberto; Iniciación a la organización y técnica comercial, Mc Graw Hill, Pág. 4; 2010

Cuevas, Carlos F. Contabilidad de costos: enfoque gerencial y de gestión, Pearson Educación, 2010

Fierro Martínez Ángel, Contabilidad General, Ecoe Ediciones, (2011)

Lexus Manuales, Lexus, 2013

Palafox de Anda, Gustavo; Hernandez y Rodriguez, Segio, Administración:teoría, proceso,áreas funcionales estrategias para la competitividad, McGraw Hill, 2012

Romero López, Álvaro Javier, principios de contabilidad: Normas de información financiera de la A-1 a la A-8 y B2 y B-3; cuenta partida doble y estados financiero, McGraw Hill, 2010

**LINKOGRAFÍA**

<http://www.cpcs.gob.ec/?mod=formorg>

<http://www.politica.gob.ec/programas-y-servicios/>

<http://www.educaconta.com/2012/01/estado-de-situacion-financiera-segun.html>

[http://www.ifrs.org/Documents/4\\_EstadodeSituacionFinanciera.pdf](http://www.ifrs.org/Documents/4_EstadodeSituacionFinanciera.pdf)

<http://www.lacamara.org/ccg/Seminarios/Materiales/M-NIIF1-09-JUN-10.pdf>

[http://transparencia.edomex.gob.mx/issemym/informacion/manualprocedimientos/Calidad/M  
anuales/c\\_finanzas/recepcion\\_de\\_ingresos.pdf](http://transparencia.edomex.gob.mx/issemym/informacion/manualprocedimientos/Calidad/M<br/>anuales/c_finanzas/recepcion_de_ingresos.pdf)

[http://repositorio.utn.edu.ec/bitstream/123456789/313/2/PG%20125%20PROYECTO%20DE  
%20TESIS.pdf](http://repositorio.utn.edu.ec/bitstream/123456789/313/2/PG%20125%20PROYECTO%20DE<br/>%20TESIS.pdf)

[http://www.arba.gov.ar/archivos/GestorGGAdministracion/Caja\\_Chica\\_ARBA.pdf](http://www.arba.gov.ar/archivos/GestorGGAdministracion/Caja_Chica_ARBA.pdf)

# ANEXOS

**ANEXO N°1 ENCUESTAS APLICADAS AL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA  
DISTRIBUIDORA DE ROPA ANA MONCAYO**



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS**

**CARRERA DE INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA C.P.A.**

La Universidad Técnica del Norte está realizando una encuesta al personal administrativo y operativo con el propósito de conocer su percepción sobre algunos aspectos importantes de la “DISTRIBUIDORA DE VENTA DE ROPA POR CATALOGO ANA MONCAYO” Este cuestionario es anónimo y será utilizado con fines de diagnóstico académico. Muchas gracias.

**1. ¿Qué edad tiene usted?**

De 15 a 25 años..... 26 a 40 años..... más de 40 años.....

**2. ¿Cuál es su género?**

Masculino..... Femenino.....

**3. ¿Indique la instrucción académica que usted tiene?**

Primaria..... Secundaria..... Superior.....

**4. ¿Hace que tiempo se encuentra trabajando para la distribuidora?**

Menos de 1 año ..... 1 año..... 2años..... 3años.....  
4 años..... más de 4 años.....

5. **¿Usted recibe capacitación? ¿con qué frecuencia?**

Sí ..... No.....

Frecuencia.....

6. **¿Conoce específicamente las funciones y responsabilidades a su cargo?**

Sí..... No.....

7. **¿Conoce si la distribuidora realiza un presupuesto?**

Sí..... No.....

8. **¿Conoce si la distribuidora realiza una planificación estratégica? ¿con qué frecuencia?**

Sí ..... No.....

Frecuencia.....

9. **¿Usted conoce si la distribuidora cuenta con un organigrama?**

Sí ..... No.....

10. **¿Cree usted que es necesario que la distribuidora cuente con un manual de funciones?**

Sí ..... No.....

11. **¿Usted cuenta con los recursos necesarios para desarrollar su trabajo?**

Sí ..... No.....

12. **¿Considera usted que el número de empleados que actualmente labora en la distribuidora es suficiente para brindar los servicios?**

Sí ..... No.....

13. **¿Cree eficiente la gestión administrativa que se realiza en la distribuidora?**

Sí ..... No.....

**14. Usted cuenta con todos los beneficios legales?**

Sí ..... No.....

**15. ¿Usted considera que la calidad de servicio y atención al cliente es:**

Excelente..... Muy buena..... Buena..... Regular.....

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**



**ANEXO N° 2 “ENTREVISTA A LA SRA. ANA DEL ROSARIO MONCAYO TABOADA GERENTE DE LA “DISTRIBUIDORA DE VENTA DE ROPA POR CATALOGO ANA MONCAYO”**

**UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE**

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS

CARRERA DE INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA C.P.A.

**“ENTREVISTA A LA SRA. ANA DEL ROSARIO MONCAYO TABOADA GERENTE DE LA “DISTRIBUIDORA DE VENTA DE ROPA POR CATALOGO ANA MONCAYO”**

1. ¿Cuál es el principal objetivo de la Distribuidora?

.....

2. ¿Qué es lo que consideras más importante en su área de trabajo?

.....

3. ¿Cree que el talento humano es lo más importante? ¿Por qué?

.....

4. ¿La Distribuidora cuenta con un Organigrama? ¿Considera que la aplicación de este instrumento es importante?

.....

5. ¿Se realizan evaluaciones al personal con respecto a: conocimiento, desempeño y la capacidad de relacionarse?

.....

6. ¿La empresa cuenta con una guía que describa las funciones y responsabilidades de cada empleado?

.....

7. ¿Existen procedimientos para la selección, contratación e inducción del personal?

.....

8. ¿Aplica las normas de contabilidad?

.....

9. ¿Mantiene registros de los documentos utilizados en la parte financiera?

.....

10. ¿Existe la tecnología suficiente como llevar un sistema adecuado de contabilidad?

.....

11. ¿Cuáles cree usted que son los beneficios de tener un manual administrativo-financiero?

.....

12. ¿Los trabajadores de la distribuidora conocen los objetivos y metas propuestos, para el crecimiento de la misma?

.....

13. ¿Considera usted que existe una oportuna y adecuada comunicación entre todos quienes integran la Distribuidora?

.....

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

.....

15. ¿Cuántos trabajadores se encuentran asegurados?

.....

16. ¿Existen documentos que sustenten los ingresos y egresos de efectivo?

.....

17. ¿Cómo conoce los resultados económicos que produce la Distribuidora?

.....

18. ¿Las remuneraciones que se cancelan al talento humano están de acuerdo a la tabla salarial?

.....

19. ¿Cómo asigna el grado de responsabilidad de su talento humano?

.....

20. ¿Cómo garantiza usted una buena calidad del servicio?

.....

21. ¿Se sujeta a las normas legales vigentes en el país?

SI.....

NO.....

¿Cómo cuáles?

.....

22. ¿Tiene un permiso de funcionamiento actualizado?

.....

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**



**ANEXO N° 3 ENCUESTA REALIZADA A LAS EJECUTIVAS DE VENTAS  
DE LA DISTRIBUIDORA DE VENTA DE ROPA POR CATALOGO**

**UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE**

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS

CARRERA DE INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA C.P.A.

La Universidad Técnica del Norte está realizando una encuesta a las ejecutivas de ventas con el propósito de conocer su percepción sobre algunos aspectos importantes de la “DISTRIBUIDORA DE VENTA DE ROPA POR CATALOGO ANA MONCAYO” Este cuestionario es anónimo y será utilizado con fines de diagnóstico académico. Muchas gracias.

**ENCUESTA REALIZADA A LAS EJECUTIVAS DE VENTAS DE LA  
DISTRIBUIDORA DE VENTA DE ROPA POR CATALOGO**

**1.- ¿Con que frecuencia realiza pedidos en la Distribuidora?**

Semanal ( ) Quincenal ( ) Mensual ( ) Eventual ( )

**2.- ¿Cómo calificaría la atención que recibe al momento realizar su pedido?**

Excelente ( ) Muy buena ( ) Buena ( ) Mala ( )

**3.- ¿Qué opina sobre la calidad de la mercadería que distribuimos?**

Excelente ( ) Muy buena ( ) Buena ( ) Mala ( )

**4.- ¿Cómo le pareció la asesoría de la señorita al momento de adquirir la mercadería?**

Excelente ( ) Muy buena ( ) Buena ( ) Mala ( )

**5.- ¿La ropa que usted adquiere en la Distribuidora es para?**

Uso propio ( ) Venta bajo pedido ( ) Venta sin pedido ( )

**6.- ¿Mediante qué medio conoció a la Distribuidora de Ropa Ana Moncayo?**

TV ( )

Prensa ( )

Radio ( )

Internet ( )

Por otras personas ( )

Por volantes ( )

**7.- ¿Ha recibido capacitaciones a cerca de atención al cliente, mediante la Distribuidora?**

Sí ( )

No ( )

**8.- ¿Considera usted que la Distribuidora necesita más personal?**

Sí ( )

No ( )

**9.- ¿Está conforme con la utilidad que recibe por las ventas del producto?**

Sí ( )

No ( )

**10.- ¿Para mejorar nuestro servicio que nos surgiere?**

Mejor atención al cliente ( )

Capacitaciones sobre ventas ( )

Estabilidad en la ubicación de la Distribuidora ( )

Más utilidad ( )

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**



## ANEXO N°9 FORMATO DE INSCRIPCION

 Inscripción

VEN Y FORMA  
PARTE DEL  
**mejor**  
CATÁLOGO  
DEL ECUADOR

¡Bienvenida!  
Estás tomando una de las mejores decisiones de tu vida. Al incorporarte como Ejecutiva ingresarás al mundo de las Ventas por catálogo y además conocerás un poco más del espectacular ambiente de la moda y el diseño.

Nombre:

Tlf. Convencional:

Tlf. Móvil:

Email:

Dirección:

Ciudad:

Asunto:

Mensaje:



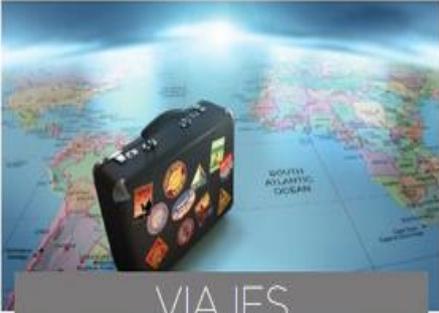
GRUPO  
**R&B**  
IMPORTADORES

ANEXO N°10 VOLANTES INFORMATIVOS DE GANANCIAS E INCENTIVOS

COMO GANAR MÁS **CON NUESTROS PRODUCTOS**



Disfruta de  
**de tu éxito**



VIAJES



AUTOS 0 KM.



PREMIOS E INCENTIVOS

**GANANCIA**

## ESCALÓN AL ÉXITO

Sabemos que  
Tienes espíritu  
de triunfador





Nivel 5	<b>DISTRIBUIDOR BRONCE</b>
 <p>150 EJECUTIVOS ACTIVOS</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- VENTA DE RED: \$20.000 a \$29.999</li> <li>- EJECUTIVOS ACTIVOS: 150</li> <li>- COMISIÓN: <b>14%</b> sobre la venta personal y de la venta de los ejecutivos directos. <ul style="list-style-type: none"> <li>1% distribuidores directos.</li> <li>2% distribuidores junior directos.</li> <li>6% emprendedores directos.</li> </ul> </li> <li>- Plan de incentivos y plan de catálogos.</li> </ul>
Nivel 6	<b>DISTRIBUIDOR PLATA</b>
 <p>250 EJECUTIVOS ACTIVOS</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- VENTA DE RED: \$30.000 a \$49.999</li> <li>- EJECUTIVOS ACTIVOS: 250</li> <li>- COMISIÓN: <b>15%</b> sobre la venta personal y de la venta de los ejecutivos directos. <ul style="list-style-type: none"> <li>1% distribuidores bronce directos.</li> <li>2% distribuidores directos.</li> <li>3% distribuidores junior directos.</li> <li>7% emprendedores directos.</li> </ul> </li> <li>- Plan de incentivos y plan de catálogos.</li> </ul>
Nivel 7	<b>DISTRIBUIDOR ORO</b>
 <p>450 EJECUTIVOS ACTIVOS</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- VENTA DE RED: \$50.000 a \$79.999</li> <li>- EJECUTIVOS ACTIVOS: 450</li> <li>- COMISIÓN: <b>18%</b> sobre la venta personal y de la venta de los ejecutivos directos. <ul style="list-style-type: none"> <li>3% distribuidores plata directos.</li> <li>4% distribuidores bronce directos.</li> <li>3% distribuidores directos.</li> <li>6% distribuidores junior directos.</li> <li>10% emprendedores directos.</li> </ul> </li> <li>- Plan de incentivos y plan de catálogos.</li> </ul>
Nivel 8	<b>DISTRIBUIDOR DIAMANTE</b>
 <p>550 EJECUTIVOS ACTIVOS</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- VENTA DE RED: \$80.000 en adelante</li> <li>- EJECUTIVOS ACTIVOS: 550</li> <li>- COMISIÓN: <b>20%</b> sobre la venta personal y de la venta de los ejecutivos directos. <ul style="list-style-type: none"> <li>2% distribuidores oro directos.</li> <li>3% distribuidores plata directos.</li> <li>6% distribuidores bronce directos.</li> <li>7% distribuidores directos.</li> <li>8% distribuidores junior directos.</li> <li>12% emprendedores directos.</li> </ul> </li> <li>- Plan de incentivos y plan de catálogos.</li> </ul>

NOTA: Recuerda que siempre ganas el 28% de descuento sobre el precio de venta al público marcado en nuestros catálogos

ANEXO N° 11 FOTOS

