



UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS

CARRERA INGENIERÍA COMERCIAL

INFORME FINAL DE TRABAJO DE GRADO

PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERA COMERCIAL

**“MANUAL ADMINISTRATIVO PARA LA MICROEMPRESA
“ALMACENES WINCOR” DEL CANTÓN IBARRA,
PROVINCIA DE IMBABURA”**

AUTORA: WANDA NARVÁEZ

DIRECTOR: Lic. MARLON PINEDA

IBARRA, JULIO DEL 2014

RESUMEN EJECUTIVO

La microempresa Almacenes Wincor fue creada por el SERVICIO DE RENTAS INTERNAS el 28 de febrero del año 2002 con RUC número 1002346953001 en el cual se especifica que su actividad es realizar ventas al por menor de productos necesarios para el hogar principalmente colchones siendo estas ventas a nivel de las provincias de Pichincha, Imbabura y Carchi. La organización está conformada por once empleados y trabajadores un administrador, una contadora, una asistente contable, dos choferes, dos vendedores y cuatro cobradores. De los resultados del diagnóstico se establece que el problema central de esta microempresa es la falta de un manual administrativo, lo que ocasiona actualmente dificultades en las funciones para el cumplimiento de objetivos institucionales, alcanzar metas de desempeño, dirigir y controlar sus actividades. El Manual Administrativo tiene una visión integradora de ayudar a la microempresa hacia el cumplimiento de sus objetivos y metas, maximizando el valor de la misma. El manual deberá ser considerado como un instrumento que vincule la estructura organizacional, funcional, los procedimientos administrativos, la evaluación del desempeño del talento humano y la evaluación de la gestión, adaptado a la finalidad de la microempresa, “Almacenes WINCOR”, contribuyendo a generar competitividad y productividad en términos de eficacia, eficiencia, efectividad de los recursos de la organización.

Los impactos que generará el manual administrativo son positivos con un nivel alto.

SUMMARY

Microenterprise Stores Wincor was created by the INTERNAL REVENUE SERVICE 28 February 2002 with RUC number 1002346953001 in which specified that its activity is performing retail sales of products needed for home primarily mattresses being these sales level the provinces of Pichincha, Imbabura and Carchi. The organization consists of eleven employees and workers an administrator, an accountant, an accounting assistant, two drivers, two salesmen and four collectors. From the results of the diagnosis is established that the central problem of this micro is the lack of an administrative manual, which currently brings difficulties functions to fulfill organizational objectives, achieving performance targets, direct and control their activities. The Administrative Manual has an integrated vision of support microenterprise toward meeting its goals and objectives, maximizing the value of it. The manual should be considered a tool that links organizational structure, functional, administrative procedures, performance evaluation of human talent and management evaluation, adapted to the purpose of microenterprise, "Warehouses WINCOR", helping to create competitiveness and productivity in terms of effectiveness, efficiency, effectiveness of organizational resources.

The impacts generated by the administrative manual are positive with a high level .

AUTORÍA

Yo Narváez Ortiz Wanda Liseth, portadora de la cédula de ciudadanía N° 100327689-4 declaro bajo juramento que el trabajo aquí descrito es de mi autoría, que no ha sido previamente presentado para ningún grado, ni calificación profesional; y que he consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.



Wanda Narváez

C.I. 100327689-4

CERTIFICACIÓN

En, mi calidad de Directora de Trabajo de Grado presentado por la egresada **Narváez Ortiz Wanda Liseth**, para optar por el Título de **INGENIERA COMERCIAL**, cuyo tema es: **“MANUAL ADMINISTRATIVO PARA LA MICROEMPRESA ALMACENES WINCOR, DE 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 asigne.

En la ciudad de Ibarra a los 26 días de febrero del 2015



Dra. Myrian Cisneros

DIRECTORA DE TRABAJO DE GRADO



UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR DEL TRABAJO DE GRADO A

FAVOR DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

CESIÓN DE DERECHOS

Yo, **WANDA LISETH NARVÁEZ ORTIZ**, con cédula de ciudadanía N° 100327689-4 manifiesto mi voluntad de ceder a la Universidad Técnica del Norte los derechos patrimoniales consagrados en la Ley de Propiedad Intelectual del Ecuador, artículos 4, 5 y 6, en calidad de autor (es) del trabajo de grado denominado: **“MANUAL ADMINISTRATIVO PARA LA MICROEMPRESA ALMACENES WINCOR DE LA CIUDAD DE IBARRA, PROVINCIA DE IMBABURA”**, que ha sido desarrollado para optar por el título de INGENIERA COMERCIAL EN LA Universidad Técnica del Norte, quedando la Universidad facultada para ejercer plenamente los derechos cedidos anteriormente.

En mi condición de autora me reservo los derechos morales de la obra antes citada. En concordancia suscribo este documento en el momento que hago entrega del trabajo final en formato impreso y digital a la Biblioteca de la Universidad Técnica del Norte.

A handwritten signature in blue ink, reading 'Narváez Liseth', is enclosed within a blue oval stamp. Below the stamp is a horizontal dotted line.

Wanda Liseth Narváez Ortiz
100327689-4

Ibarra, a los 26 días de febrero del 2015



UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS

BIBLIOTECA UNIVERSITARIA

AUTORIZACIÓN DE USO Y PUBLICACIÓN

A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

1. IDENTIFICACIÓN DE LA OBRA

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

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

DATOS DE CONTACTO			
CÉDULA DE IDENTIDAD:	100327689-4		
APELLIDOS Y NOMBRES:	NARVÁEZ ORTIZ WANDA LISETH		
DIRECCIÓN:	Los Incas 1-53 y Av. El Retorno		
EMAIL:	liss_narvaez@outlook.es		
TELÉFONO FIJO:	062 610 943	TELÉFONO MÓVIL:	0967834130

DATOS DE LA OBRA	
TÍTULO:	“MANUAL ADMINISTRATIVO PARA LA MICROEMPRESA ALMACENES WINCOR DE LA CIUDAD DE IBARRA, PROVINCIA DE IMBABURA”
AUTOR (ES):	NARVÁEZ ORTIZ WANDA LISETH
FECHA: AAAAMMDD	2014-07-24
SOLO PARA TRABAJOS DE GRADO	

PROGRAMA:	PREGRADO (X) POSTGRADO
TITULO POR EL QUE OPTA:	Ingeniera Comercial
ASESOR / DIRECTOR:	Dra. Myrian Cisneros

2. AUTORIZACIÓN DE USO A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD

Yo, Wanda Liseth Narvárez Ortiz, con cédula de ciudadanía N° 100327689-4, en calidad de autora y titular de los derechos patrimoniales de la obra o trabajo de grado descrito anteriormente, hago 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; en concordancia con la ley de Educación Superior Art 144.

3. CONSTANCIA

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

Ibarra, a los 26 días del mes de febrero del 2015

LA AUTORA:



Wanda L. Narvárez O.

100327689-4

Facultado por resolución de Consejo Universitario

ACEPTACIÓN:



Ing. Betty Chavéz

JEFE DE BIBLIOTECA

DEDICATORIA

El presente Proyecto de Investigación va dedicado a mi madre Gladis Ortiz y a mi padre Tito Narváez, que con su apoyo y esfuerzo supieron guiarme por el camino del bien y me motivaron a superarme a pesar de las situaciones adversas que se han dado en el día a día de nuestras vidas. A mis hermanos Tamia y Dante Narváez compañeros de lucha y hermosos momentos de mi vida, además dedico este documento a toda mi familia, a mi abuelito que por circunstancias de la vida hoy ya no está físicamente junto, mis abuelitas, mi tíos /as quienes siempre han estado pendientes de mí y me han brindado su apoyo.

Wanda Narváez

AGRADECIMIENTO

A Dios, por estar conmigo en cada paso que doy, por fortalecer mi corazón e iluminar mi mente.

A la Universidad Técnica del Norte, por permitirme realizar mis estudios profesionales.

A todos los docentes que supieron compartir sus conocimientos e impulsar mi carrera y en especial a la Dra. Myrian Cisneros directora de Trabajo de Grado quien fue un apoyo incondicional en el último paso para lograr mi título profesional.

A mis padres por su amor, preocupación, apoyo y entrega incondicional y su esfuerzo para lograr una meta más en mi vida.

Finalmente quiero agradecer a mis amigas Estefanía Espinosa y María Fernanda Paspuel quienes han sido mis compañeras y amigas en esta carrera universitaria brindándome su apoyo y amistad incondicional en cada uno de los momentos vividos en esta travesía.

PRESENTACIÓN

La finalidad del presente proyecto es la elaboración de un manual administrativo para la microempresa Almacenes WINCOR del cantón Ibarra, provincia de Imbabura, está estructurado en cuatro capítulos; diagnóstico situacional, marco teórico, diseño de la propuesta y análisis de los impactos.

En el primer capítulo se realizó un diagnóstico situacional interno de la microempresa Almacenes WINCOR del cantón Ibarra, provincia de Imbabura con el objetivo de identificar las fortalezas, debilidades, amenazas, oportunidades y cruces estratégicos FO, FA, DO, DA.

En el segundo capítulo se establece el marco teórico, basado en fuentes de información científica específicamente relacionada al contexto del proyecto.

En el tercer capítulo se elaboró la propuesta del manual administrativo, para lo cual se definió la estructura organizacional, funcional, marco filosófico, mapa de procesos, el desarrollo de los procedimientos administrativos y la evaluación del desempeño del talento humano.

En el cuarto capítulo, se realizó el análisis de los impactos positivos que posiblemente generara la aplicación del manual administrativo.

ÍNDICE GENERAL

PORTADA.....	i
RESUMEN EJECUTIVO.....	ii
SUMMARY.....	iii
AUTORÍA.....	¡Error! Marcador no definido.
CERTIFICACIÓN.....	¡Error! Marcador no definido.
CESIÓN DE DERECHOS.....	¡Error! Marcador no definido.
AUTORIZACIÓN DE USO Y PUBLICACIÓN.....	vii
DEDICATORIA.....	ix
AGRADECIMIENTO.....	x
PRESENTACIÓN.....	xi
ÍNDICE GENERAL.....	xii
ÍNDICE DE CUADROS.....	xv
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	xvi
INTRODUCCIÓN.....	xvii
Objetivo general.-.....	xvii
Objetivos específicos.-.....	xvii
CAPÍTULO I.....	18
1. DIAGNÓSTICO SITUACIONAL.....	18
1.1. Antecedentes.....	18
1.2. Objetivos del diagnóstico.....	20
1.2.1. Objetivo general.....	20
1.2.2. Objetivos específicos.....	20
1.2.3. Variables diagnósticas.....	21
1.2.4. Indicadores o sub aspectos que definen las variables.....	21
1.2.5. Variable: Información organizacional y administrativa.....	21
1.2.6. Variable: Control administrativo.....	21
1.2.7. Variable: Políticas y procedimientos administrativos.....	22
1.2.8. Variable: Entorno externo.....	22
1.2.9. Matriz de relación diagnóstica.....	23
1.2.10. Identificación de la población.....	24
1.3. Identificación de la muestra.....	25

1.3.1. Cálculo de la muestra	25
1.4. Diseño de instrumentos de investigación	26
1.5. Resultados de la investigación	26
1.5.1. Análisis de la entrevista aplicada al administrador de la microempresa Almacenes Wincor del cantón Ibarra, provincia de Imbabura.....	26
1.5.2. Análisis de la entrevista aplicada a los proveedores de la microempresa Almacenes Wincor del cantón Ibarra, provincia de Imbabura.....	28
1.5.3. Tabulación y análisis de los resultados de la encuesta aplicada al talento humano de la microempresa Almacenes Wincor del cantón Ibarra, provincia de Imbabura.	35
1.5.4. Tabulación y análisis de los resultados de la encuesta aplicada a los clientes de la microempresa Almacenes Wincor del cantón Ibarra, provincia de Imbabura.	43
1.6.1. Político-Legal.....	49
1.6.2. Económico	49
1.6.3. Socio-Cultural.....	50
1.6.4. Tecnología.....	50
1.7. Análisis FODA de la microempresa Almacenes Wincor del cantón Ibarra, provincia de Imbabura.....	51
CAPÍTULO II	52
2. MARCO TEÓRICO	52
2.1. La empresa	52
2.1.1. Finalidad de las empresas.....	52
2.1.2. Fines de la empresa	53
2.1.3. Clasificación de empresas.....	53
2.2. Administración	57
2.2.1. Etapas de la administración.....	58
2.2.2. Importancia de la administración.....	58
2.2.3. Objetivos de la administración de empresas.....	58
2.2.4. El proceso administrativo	59
2.2.5. Tipos de planes	61
2.2.6. Técnicas de planeación.....	62
2.2.7. Organización	62
2.2.8. Tipos de organización	64
2.2.9. Organigramas	66
2.2.10. Diagrama de procesos	66
2.2.11. Dirección.....	67
2.3. Manual.....	69
2.3.1. Objetivos de los manuales.....	69

2.3.2. Manual administrativo	70
2.3.3. Características.....	71
2.4. Organigrama.....	71
2.4.1. Importancia	72
2.4.2. Clasificación	72
2.5. Diagramas de flujo.....	74
2.5.1. Símbolos utilizados en los diagramas de flujo.....	74
2.6. Control interno	75
2.6.1. Objetivos del control interno	76
2.7. Matriz de impactos.....	76
CAPÍTULO III	77
3. PROPUESTA.....	77
3.1. Antecedentes	77
3.2. Alcance de la propuesta	77
3.3. Procesos de la organización	78
3.3.1. Procesos estratégicos	78
3.3.2. Procesos operativos.....	78
3.3.3. Procesos de apoyo o soporte	78
3.4. Mapa de procesos	78
3.5. Estructura organizativa.....	80
3.5.1. Organigrama Estructural	80
3.6. Manual de funciones	81
3.7. Manual administrativo	88
3.7.1. Manual de procedimientos	88
3.8. Proceso de evaluación del desempeño del talento humano	93
3.8.1. Escalas de evaluación o calificación.	94
3.8.2. Resultados de la evaluación	95
3.8.3. Plan de incentivos.....	95
3.8.4. Retroalimentación y seguimiento	95
3.8.5. Principales indicadores de logro.....	95
3.8.6. Indicadores de logro	97
3.8.7. Indicadores de desempeño	97
3.9. Modelo de reglamento interno para la microempresa “Almacenes Wincor”.....	98
CAPÍTULO IV	106
4. IMPACTOS DEL PROYECTO.....	106
4.1. Evaluación de impactos.....	106

4.2. Impacto empresarial	108
4.3 Impacto económico.....	109
4.4 Resumen de impactos	110
CONCLUSIONES	111
RECOMENDACIONES	112
BIBLIOGRAFÍA.....	113
LINCOGRAFÍA.....	113
ANEXOS	114

ÍNDICE DE CUADROS

CUADRO N° 1 Matriz diagnóstica.....	23
CUADRO N° 2 Personal microempresa	24
CUADRO N° 3 Población.....	24
CUADRO N° 4 Estructura organizacional.....	35
CUADRO N° 5 Funciones	36
CUADRO N° 6 Dificultades	37
CUADRO N° 7 Desempeño.....	38
CUADRO N° 8 Capacitación.....	39
CUADRO N° 10 Políticas y reglamentos	40
CUADRO N° 11 Control administrativo	41
CUADRO N° 12 Importancia	42
CUADRO N° 13 Atención al cliente	43
CUADRO N° 14 Productos.....	44
CUADRO N° 15 Expectativas	45
CUADRO N° 16 Constitución legal	46
CUADRO N° 17 Reglamento interno.....	47
CUADRO N° 18 Funciones organizadas	48
CUADRO N° 19 Análisis FODA.....	51
CUADRO N° 20 Diagrama de flujo	74
CUADRO N° 21 Procedimiento reclutación talento humano	88
CUADRO N° 22 Procedimiento capacitación talento humano	89
CUADRO N° 23 Procedimiento adquisiciones	90
CUADRO N° 24 Procedimiento ventas	91
CUADRO N° 25 Procedimiento comercialización	92
CUADRO N° 26 Indicadores de logro.....	96
CUADRO N° 27 Semaforización de la evaluación	97
CUADRO N° 28 Funciones administrativas.....	81
CUADRO N° 29 Funciones contador	82
CUADRO N° 30 Funciones asistente contable	83
CUADRO N° 31 Funciones bodeguero	84
CUADRO N° 32 Funciones chofer	85
CUADRO N° 33 Funciones vendedor	86
CUADRO N° 34 Funciones cobrador.....	87
CUADRO N° 35 Valoración cualitativa	106

CUADRO N° 36 Matriz de impacto cultural	107
CUADRO N° 37 Matriz de impacto organizacional	108
CUADRO N° 38 Matriz de impacto empresarial	109
CUADRO N° 39 Matriz general	110

ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO N° 1 Estructura organizacional	35
GRÁFICO N° 2 Funciones	36
GRÁFICO N° 3 Dificultades	37
GRÁFICO N° 4 Desempeño	38
GRÁFICO N° 5 Capacitación	39
GRÁFICO N° 7 Políticas y reglamentos.....	40
GRÁFICO N° 8 Control administrativo.....	41
GRÁFICO N° 9 Importancia.....	42
GRÁFICO N° 10 Atención al cliente.....	43
GRÁFICO N° 11 Productos	44
GRÁFICO N° 12 Expectativas.....	45
GRÁFICO N° 13 Constitución legal.....	46
GRÁFICO N° 14 Reglamento interno	47
GRÁFICO N° 15 Funciones organizadas	48
GRÁFICO N° 16 Organización lineal.....	64
GRÁFICO N° 17 Organización funcional	65
GRÁFICO N° 18 Organización línea staff.....	65
GRÁFICO N° 19 Mapa de procesos	79

INTRODUCCIÓN

El presente proyecto se realiza con el objetivo de diseñar un Manual Administrativo para la microempresa “Almacenes Wincor” del cantón Ibarra, provincia de Imbabura.

Esta idea surge de la necesidad que tiene la microempresa de corregir falencias en sus procesos; es por esto que, con la implementación de este manual se tiene el objetivo de mejorar dichos procesos y así tener una institución más eficiente y eficaz.

Además el proyecto tiene como finalidad realizar una correcta estructura organizacional y un correcto proceso administrativo.

Objetivos

Objetivo general.-

Elaborar un manual administrativo para la microempresa “Almacenes Wincor” de la ciudad de Ibarra, provincia de Imbabura.

Objetivos específicos.-

- ✓ Realizar un diagnóstico situacional para determinar las condiciones actuales en las que se encuentra la microempresa a través de una matriz FODA y un análisis PEST.
- ✓ Elaborar un marco teórico para soporte y explicación de los temas a tratarse en la elaboración del trabajo de grado.
- ✓ Desarrollar una propuesta técnico-científica en la que se establezca una estructura organizacional.
- ✓ Determinar los principales impactos que genera el proyecto.

CAPÍTULO I

1. DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

1.1. Antecedentes.

Con el propósito de impulsar y fomentar el desarrollo del sector micro empresarial de Ecuador, en el 2004 se constituyó una instancia de alto nivel para establecer las políticas que permitan la organización, fortalecimiento y crecimiento de las microempresas y sus organizaciones gremiales, la cual fue creada según decreto N° 2086 del Registro Oficial N° 430 del 28 de septiembre del 2004, bajo el Art 1, denominada “Consejo Nacional de la Microempresa” –CONMICRO, con sede en la ciudad de Quito, con patrimonio y fondos propios, como organismo coordinador, promotor y facilitador de las actividades de la microempresa del país.

Una microempresa puede ser definida como una asociación de personas que, operando en forma organizada, utiliza sus conocimientos y recursos: humanos, materiales, económicos y tecnológicos para la elaboración de productos y/o servicios que se suministran a consumidores, obteniendo un margen de utilidad luego de cubrir sus costos fijos variables y gastos de fabricación.

La importancia del sector micro empresarial de un país, lo constituye su contribución al desarrollo como medio para adelantar procesos eficientes de distribución del ingreso y generación de empleo.

En Ecuador existen pocas empresas grandes y una abrumadora cantidad de micros y pequeñas empresas. Pero, según el informe del Banco de Desarrollo de América Latina CAF, solo un cuarto de ellas tiene potencial de crecer, es decir, de innovar y generar más empleo. El resto son trabajadores por cuenta propia especialmente no calificados, con ingresos muy bajos y volátiles, los cuales, según el estudio, probablemente estarían mejor como empleado.

La idea de que las MIPYMES son las grandes generadoras de empleo es una tesis que debe ser analizada con mayor detalle. En promedio, las empresas de hasta 10 trabajadores (incluidos aquellos por cuenta propia) concentran el 73% de empleo, empresas que pagan poco y muchas veces son informales. Aunque cada vez más personas emprenden, el 69% de ellas no genera puestos de trabajo y la mayoría está en el segmento de comercio que no ofrece valor agregado.

El comercio al por mayor y menor es la actividad más importante en el cantón Ibarra, según el Censo Económico del 2010. Por su situación estratégica, la ciudad se ha convertido en el eje de Imbabura, Carchi, Esmeraldas y Sucumbíos. Su cercanía con Quito le permite funcionar como un centro político administrativo de la región y como nexo comercial con la capital de la República. De un total de 10.330 actividades productivas registradas en el Municipio de Ibarra, la mitad está vinculada a la venta de productos y de servicios.

“Almacenes WINCOR” se encuentra ubicada en la ciudad de Ibarra, específicamente en el sector del mercado mayorista en la calle Ambato 3-114 y José Miguel Vaca donde cuenta con la siguiente infraestructura: una oficina administrativa, una bodega, un garaje para los vehículos con los que realiza sus actividades los cuales son: dos furgones NPR, tres motos y una camioneta; además tiene un almacén que actualmente está en construcción la cual se ubica en la calle Sánchez y Cifuentes 16-42 y Teodoro Gómez.

En lo que se refiere a su personal al momento está conformada por once trabajadores los cuales son: un administrador, una contadora, una asistente contable, dos choferes, dos vendedores y cuatro cobradores.

Su actividad específica es la comercialización de colchones de las marcas Chaide & Chaide y Paraíso, además de productos Aluminios Hércules y Finatex; estas ventas se realizan en parte de la provincia de Pichincha en la ciudad de Cayambe, Tabacundo y Guayllabamba;

en la provincia de Imbabura en las ciudades de Otavalo, Cotacachi, Atuntaqui, Pimampiro e Ibarra y en la provincia de Carchi en ciudades como Tulcán, El Ángel y San Gabriel.

A pesar de que la microempresa ha crecido considerablemente en los últimos dos años, todos los procesos administrativos se han realizado y ejecutado de manera tradicional por parte de sus propietarios, sin utilizar herramientas técnicas que mejoren los procesos administrativos y sobre todo se optimicen los recursos para crecer y desarrollarse a lo mejor creando nuevas sucursales.

1.2. Objetivos del diagnóstico

1.2.1. Objetivo general

Elaborar el diagnóstico de la situación administrativa de la microempresa Almacenes WINCOR, que permita establecer las Fortalezas, Amenazas, Oportunidades y Debilidades, con el fin de sustentar las necesidades de la implementación de un manual administrativo.

1.2.2. Objetivos específicos

- ✓ Identificar la información organizacional y administrativa de la microempresa Almacenes Wincor.
- ✓ Determinar si la organización cuenta con un sistema de control administrativo en sus diferentes áreas o departamentos.
- ✓ Conocer si la entidad cuenta con políticas y procesos administrativos de dirección.
- ✓ Analizar el entorno externo en el que se desarrolla la microempresa.

1.2.3. Variables diagnósticas

Para obtener la información del diagnóstico con un enfoque sistemático en los aspectos relevantes y sus diferentes relaciones se determinó las siguientes variables:

- Información organizacional y administrativa
- Control administrativo
- Políticas y procedimientos administrativos
- Entorno externo

1.2.4. Indicadores o sub aspectos que definen las variables

Las variables sujetas a diagnóstico están compuestas de los indicadores que a continuación se detallan con la finalidad de establecer valores cualitativos y cuantitativos de la información.

1.2.5. Variable: Información organizacional y administrativa

- ✓ Estructura organizacional
- ✓ Organigramas
- ✓ Manual de Funciones
- ✓ Manual de Procedimientos

1.2.6. Variable: Control administrativo

- ✓ Tipos de control
- ✓ Mediciones
- ✓ Acciones correctivas

1.2.7. Variable: Políticas y procedimientos administrativos

- ✓ Reglamento
- ✓ Planificación
- ✓ Organización
- ✓ Dirección
- ✓ Control

1.2.8. Variable: Entorno externo

- ✓ Político – Legal
- ✓ Económico
- ✓ Socio – Cultural
- ✓ Tecnológico

1.2.9. Matriz de relación diagnóstica

CUADRO N° 1
MATRIZ DIAGNÓSTICA

OBJETIVOS DEL DIAGNOSTICO	VARIABLES	INDICADORES	TECNICAS	FUENTE
✓ Identificar la información organizacional y administrativa de la microempresa Almacenes Wincor	Información Organizacional y administrativa	Estructura orgánica Organigramas Manual de funciones Manual de Procedimientos	ENTREVISTA ENCUESTA	ADMINISTRADOR TRABAJADORES
✓ Determinar si la organización cuenta con un sistema de control administrativo en sus diferentes áreas o departamentos	Control administrativo	Tipos de control Evaluación del desempeño Mediciones Acciones correctivas	ENTREVISTA ENCUESTA	ADMINISTRADOR TRABAJADORES
✓ Conocer si la entidad cuenta con políticas y procesos administrativos de dirección	Políticas y procesos administrativos	Reglamento Planificación Organización Dirección Control Servicio al cliente	ENTREVISTA ENCUESTA	ADMINISTRADOR TRABAJADORES
✓ Analizar el entorno externo en el que se desarrolla la microempresa.	Entorno externo	Político-Legal Económico Socio-Cultural Tecnología	Análisis PEST	Internet Revistas Prensa escrita

Fuente: Investigación directa

Elaborado por: La autora

1.2.10. Identificación de la población

La población o universo objeto de diagnóstico es el talento humano administrativo y operativo de la microempresa Almacenes Wincor, proveedores y clientes, distribuidos de la siguiente manera:

CUADRO N° 2
Personal de la microempresa Almacenes Wincor

Cargo	Número de trabajadores
Administrador	1
Contadora	1
Asistente contable	1
Chofer	2
Vendedor	2
Cobrador	4
Total	11

Fuente: Almacenes Wincor

Elaborado por: La autora

La población o universo está conformada de la siguiente manera:

CUADRO N° 3
Población

Población	Número
Talento humano de la microempresa	11
Clientes fijos de la microempresa	1000
Proveedores principales	3
Total	1014

Fuente: Almacenes Wincor

Elaborado por: La autora

Para la primera población que es el talento humano de la microempresa y los principales proveedores no se aplica el cálculo de la muestra y se utilizó la técnica del censo en la que fueron encuestados los once trabajadores y tres proveedores de esta organización. Para la población de los clientes se aplicó el cálculo del tamaño de la muestra:

1.3. Identificación de la muestra

Para determinar la muestra se utilizó la siguiente fórmula:

Para un nivel de confianza del 95%

1.3.1. Cálculo de la muestra

Para el cálculo de la muestra se aplica la siguiente ecuación:

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

Donde:

n= Tamaño de la muestra

N= Población o Universo

S^2 = Desviación típica de la población (0,5)

Z= Valor crítico, corresponde a un valor dado del Nivel de confianza (0.95% dos colas = 1.96)

e= Error la medida de la muestra. Nivel de error (5%; 0.05)

$$n = \frac{(1000)(0.5^2)(1.96^2)}{(1000 - 1)(0.05^2) + (0.5^2)(1.96^2)}$$

n= 277 clientes a encuestar

1.4. Diseño de instrumentos de investigación

- **Información primaria**

Para el desarrollo del diagnóstico situacional se aplicó la técnica de la entrevista y encuesta.

Entrevista. Esta herramienta fue utilizada para facilitar el proceso de investigación ya que permite apreciar la opinión real del responsable de la microempresa para conocer la gestión que realiza la dirección y determinar las falencias que existen en la organización, se aplicó al administrador de la microempresa Almacenes Wincor y a sus respectivos proveedores, mediante los cuestionarios de anexo.

Encuesta. Para recopilar información acerca del funcionamiento actual de la microempresa Almacenes Wincor tanto del área administrativa como operativa se aplicó la encuesta a los nueve empleados de la organización, mediante el cuestionario de anexo.

1.5. Resultados de la investigación

1.5.1. Análisis de la entrevista aplicada al administrador de la microempresa Almacenes Wincor del cantón Ibarra, provincia de Imbabura.

Nombre: Carlos Ortiz
Cargo: Administrador

1. ¿Cuál es la base legal que rige a la entidad?

La microempresa está legalmente reconocida por el Servicio de Rentas Internas la fecha de inicio de las actividades fue el 28 de enero del 2002, documento en el cual detalla las actividades que realiza las cuales son: venta al por menor de artículos para el hogar y colchones, artículos de plástico, sábanas, cubrecamas y muebles.

2. ¿La institución cuenta con políticas, normativas y estatutos?

La organización al momento no dispone de su estatuto, ni reglamento interno documentos que en su afán por constituirse como una gran compañía son necesarios para ser reconocida por la Superintendencia de compañías y valores.

3. ¿Dispone la microempresa de un manual administrativo?

No se dispone de un manual administrativo, debido al desconocimiento técnico de su estructura y la falta de propuesta para contratar una consultoría que desarrolle este documento para la entidad.

4. ¿Se ha definido la estructura organizacional de la microempresa?

La entidad no tiene un organigrama estructural definido siendo esta una prioridad que la dirección está empeñada en realizar para definir los niveles administrativos y operativos.

5. ¿Se tiene documentado las funciones de cada cargo administrativo y operativo de la microempresa?

Las funciones de los cargos o puestos de la entidad no se han estructurado en forma detallada pero al personal si se le informa que tiene que hacer en su puesto de trabajo.

6. ¿Qué dificultades tiene la empresa al no tener estructurados los procesos o procedimientos?

La falta de un manual de funciones, generalmente ocasiona que nuestro personal no cumpla en ocasiones a cabalidad las actividades asignadas y se perjudica de alguna manera a la entrega oportuna de los servicios a nuestros clientes.

7. ¿Se efectúa algún tipo de evaluación de gestión de la institución?

No se aplica ningún sistema de evaluación de gestión empresarial, por no contar con mecanismos, conocimientos técnicos que permitan medir los resultados que se consigue en la microempresa. Esto considero de importancia para mi empresa.

8. ¿Se aplica algún tipo de evaluación del desempeño al talento humano?

No se efectúa ningún tipo de evaluación y valoración del personal operativo y administrativo, por falta de políticas y objetivos de mejoramiento que aplica la microempresa, la evaluación del desempeño debe ser necesaria para saber qué tan capacitado y motivado se encuentra el personal.

9. ¿Considera importante que la microempresa implemente un manual administrativo?

Considero que es de mucha importancia que la microempresa cuente con el manual administrativo ya que permitirá cumplir de mejor manera las funciones de los trabajadores, con exactitud, rapidez, eficiencia y eficacia capaz de beneficiar a la microempresa.

10. ¿Mencione una ventaja que cree ud que tiene su organización con respecto a las demás?

Como ventaja de mi organización es que brindamos crédito a todos nuestros clientes, además se ha pensado en fusionar la microempresa con otra entidad dedicada a la misma actividad, con el fin de ampliar las series de servicio.

1.5.2. Análisis de la entrevista aplicada a los proveedores de la microempresa Almacenes

Wincor del cantón Ibarra, provincia de Imbabura

Empresa proveedora: Productos Paraíso

Nombre: Julio Dávalos

1. ¿Cuál es la actividad principal de su empresa?

Venta al por mayor y menor de colchones de diferentes medidas.

2. ¿Cuáles son las funciones principales que usted desempeña?

Atención y capacitación al cliente sobre los productos Paraíso

3. ¿Qué tanto creé usted que conoce los productos que comercializa?

Conozco todas las características de los productos que vende la empresa en la que trabajo ya que nos capacitan constantemente para poder brindar una adecuada asesoría a los clientes.

4. ¿Qué considera usted como una desventaja de los productos que comercializa?

La competencia que existe para cualquier tipo de producto, sin embargo nos enfocamos en mejorar cada vez más nuestros productos para ser preferidos por la población.

5. ¿Considera usted que los medios de comunicación que maneja la empresa son los apropiados para tener contacto con sus clientes? ¿Cómo cuáles?

Sí, aunque no a todos de les da el uso que puede darse, pero estamos tratando de empezar a adaptarnos a usar otros medios de comunicación más eficientes.

Como internet, aunque ya contamos con una página pero no se le ha dado el uso apropiado, debido a la falta de promoción que tenemos en la empresa y uno de los objetivos principales de esta página es contactar a nuevos clientes por medio de ella.

6. ¿Considera usted que los productos y servicios que ofrece a sus clientes son los apropiados para satisfacer sus necesidades?

Sí, ya que siempre estamos a lo que el cliente pide dando importancia a las recomendaciones que nos dicen.

7. ¿Cómo considera usted la calidad de sus productos?

De muy buena calidad, por lo que productos paraíso son muy solicitados por la población.

8. ¿La microempresa lleva a cabo las peticiones de la mercadería con solicitudes de compra?

No se lleva a cabo solicitudes de compra, el proceso de pedido de mercadería se lo realiza mediante una llamada telefónica o vía email especificando la cantidad y características de la mercadería que el cliente requiere.

9. ¿Almacenes Wincor y su empresa tienen definidos los plazos de entrega de mercaderías?

No se cuenta con plazos de entrega definidos ya que los pedidos no tienen definidos fechas, sino que se los realiza esporádicamente, según las ventas que el comercial tenga, la mercadería solicitada se despacha según los stocks que exista en bodegas.

10. ¿Qué políticas tienen con la mercadería devuelta o rechazada?

La empresa productos Paraíso tiene políticas de garantía de hasta un año, garantía vigente para fallas de fábrica, mas no por daños de uso del cliente. Sin embargo a la comercializadora se le ayuda con limpieza y nuevo empaquetado del producto de ser necesario.

11. ¿Qué convenios existen respecto a condiciones de pago o crédito de la mercadería?

Las formas de pago establecidas con “Almacenes Wincor” son a crédito, no se cuenta con un tiempo establecido permanente sino que se lo define según el monto de la mercadería, por lo general los pagos se los realiza mediante cheques.

Empresa proveedora: Aluminios Hércules

Nombre: Francisco Morales

1. ¿Cuál es la actividad principal de su empresa?

Venta de productos de aluminio para el hogar como: ollas de todas las dimensiones, cucharas y vajilla en general.

2. ¿Cuáles son las funciones principales que usted desempeña?

Asesor de ventas a comercializadoras y clientes minoristas

3. ¿Qué tanto creé usted que conoce los productos que comercializa?

Conozco todo sobre los productos que vende la empresa en la que trabajo, conozco sobre los modelos, calidad, precios y garantías.

4. ¿Qué considera usted como una desventaja de los productos que comercializa?

Como desventaja principal es la competencia ya que de estos productos existen varias marcas de los mismos productos o que pueden ser sustitutos.

5. ¿Considera usted que los medios de comunicación que maneja la empresa son los apropiados para tener contacto con sus clientes? ¿Cómo cuáles?

Por el momento si son adecuados ya que la empresa tiene un asesor de ventas por cada ciudad lo que hace que mantengamos una buena comunicación con los clientes, sin embargo hoy en día es importante contar con más medios de comunicación como lo es Internet por lo que la empresa ya está trabajando en eso.

6. ¿Considera usted que los productos y servicios que ofrece a sus clientes son los apropiados para satisfacer sus necesidades?

Sí, son apropiados ya que en la empresa se cuida mucho la calidad de toda la gama de productos que ofrecemos, y nuestros productos satisfacen las necesidades que los clientes tienen ya que estos productos son de uso indispensable en cada hogar.

7. ¿Cómo considera usted la calidad de sus productos?

La calidad de los productos Aluminios Hércules son muy buenos ya que se aplica muchos sistemas y normas de calidad para ser reconocidos a nivel nacional y tener la aceptación de los clientes.

8. ¿La microempresa lleva a cabo las peticiones de mercadería con solicitudes de compra?

Los encargados de la microempresa se acercan hacia las instalaciones de Aluminios Hércules para solicitar la mercadería que requiera sin fechas específicas.

9. ¿Almacenes Wincor y su empresa tienen definidos los plazos de entrega de mercaderías?

La mercadería se la entrega en el momento que el encargado se acerca a realizar el pedido. Solo en caso de no tener la mercadería en stock se acuerda un envío posterior.

10. ¿Qué políticas tienen con la mercadería devuelta o rechazada?

Aluminios Hércules ofrece garantía de hasta 6 meses cubriendo solo fallas de fábrica mas no de daños por mal uso del cliente.

11. ¿Qué convenios existen respecto a condiciones de pago o crédito?

Los pagos se los realiza dependiendo del monto de la mercadería adquirida, la mayoría de veces se lo realiza mediante cheques o a su vez efectivo.

Empresa proveedora: Finatex

Nombre: María de los Ángeles Sandoval

1. ¿Cuál es la actividad principal de la empresa en que trabaja?

Producir y comercializar sabanas, cubre camas

2. ¿Cuáles son las funciones principales que usted desempeña?

Atención al cliente y vendedora

3. ¿Qué tanto creé usted que conoce los productos que comercializa?

Conozco totalmente los productos que Finatex comercializa no solo porque trabajo aquí sino porque usos estos productos, conozco toda la variedad de productos que oferta al cliente.

4. ¿Qué considera usted como una desventaja de los productos que comercializa?

La desventaja es que para este tipo de productos existe una gran variedad de productos sustitutos de diferentes telas, texturas y modelos incluso precios demasiado bajos.

5. ¿Considera usted que los medios de comunicación que maneja la empresa son apropiados para tener contacto con sus clientes? ¿cómo cuáles?

La empresa Finatex se encuentra ubicada en Atuntaqui por lo que le hace ser más conocida ya que es la ciudad textil, además se realiza publicidad en diferentes ciudades de acuerdo a la población.

6. ¿Considera usted que los productos y servicios que ofrece a sus clientes son los apropiados para satisfacer sus necesidades?

Los productos que oferta Finatex son de alta calidad ya que se selecciona las mejores telas y demás insumos para su producción.

7. ¿La microempresa lleva a cabo las peticiones de mercadería con solicitudes de compra?

No se realizan solicitudes de compra el encargado de la microempresa se acerca a las instalaciones de Finatex y solicita directamente la mercadería que necesita según las existencias.

8. ¿Almacenes Wincor y su empresa tienen definidos los plazos de entrega de mercadería?

Los plazos de entrega de mercadería son inmediatos sin necesidad de haberlos definido con anterioridad, a excepción de que la mercadería solicitada no se encuentre en stock solo en este caso se define un tiempo estimado y conveniente de entrega.

9. ¿Qué políticas tienen con la mercadería devuelta o rechazada?

Finatex estipula un mes de tiempo para devoluciones o cambios de mercadería exclusivamente por fallas de fábrica.

10. ¿Qué convenios existen respecto a condiciones de pago o crédito?

Se brinda crédito según el monto de la mercadería estableciendo conjuntamente con el comprador el plazo de pago.

1.5.3. Tabulación y análisis de los resultados de la encuesta aplicada al talento humano de la microempresa Almacenes Wincor del cantón Ibarra, provincia de Imbabura.

1. ¿Conoce usted la estructura organizacional de la microempresa?

CUADRO N° 4

Estructura organizacional

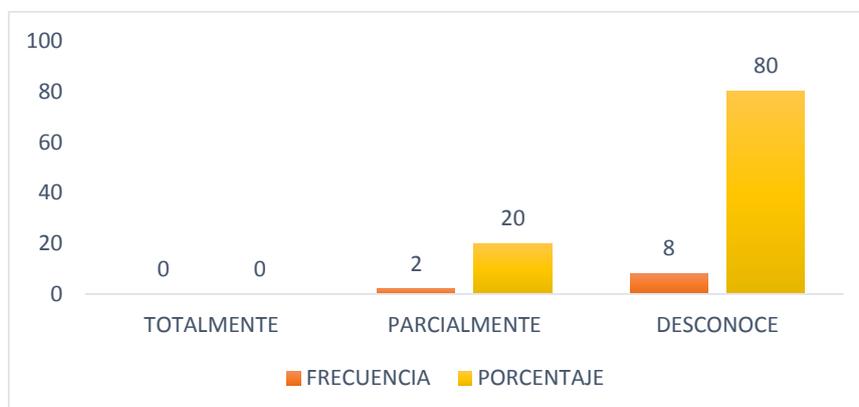
CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
TOTALMENTE	0	0,00
PARCIALMENTE	2	20,00
DESCONOCE	8	80,00
TOTAL	10	100,00

Fuente: Investigación encuestas al 2014

Elaborado por: La autora

GRÁFICO N° 1

Estructura organizacional



Fuente: Cuadro N° 4

Elaborado por: La autora

Análisis

La mayoría del personal encuestado desconoce de la estructura organizacional de la microempresa motivo por el cual puede reflejar debilidades en la estructura de equipos de trabajo, la identificación de la estructura organizacional y el desarrollo de sus actividades y el

respectivo control. En la aplicación de la encuesta se encontró la inexactitud de organigramas lo que guarda relación con el orden de los puestos del talento humano.

2. ¿El administrador de la microempresa le ha dado a conocer las funciones que debe desempeñar en su cargo mediante?

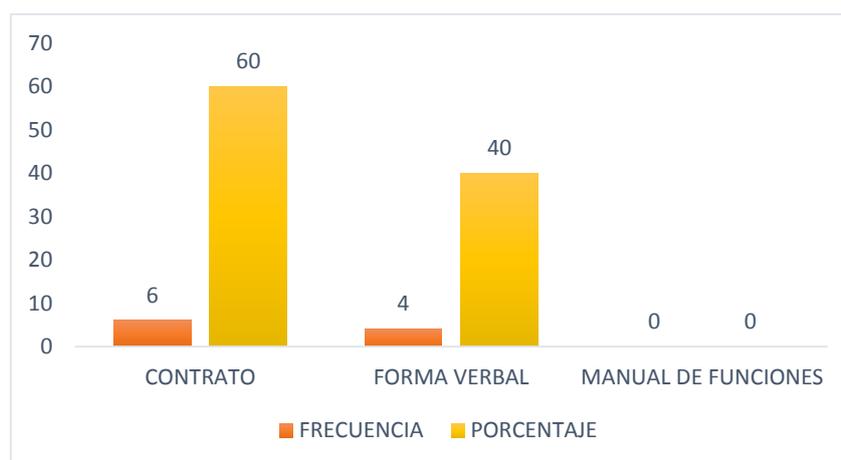
CUADRO N° 5
Funciones

CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
CONTRATO	6	60,00
FORMA VERBAL	4	40,00
MANUAL DE FUNCIONES	0	0,00
TOTAL	10	100,00

Fuente: Investigación encuestas al 2014

Elaborado por: La autora

GRÁFICO N° 2
Funciones



Fuente: Cuadro N° 5

Elaborado por: La autora

Análisis

El personal manifestó que el administrador les ha informado sobre las funciones a desempeñar en la institución de manera verbal o mediante el contrato de trabajo por lo que existe débil conocimiento integral de las responsabilidades del cargo, sin estructura organizativa, los canales de comunicación y las instancias de coordinación interna, así como los niveles y grados de autoridad.

3. ¿Qué tipo de dificultades ocasiona no tener definido de manera documentada sus funciones?

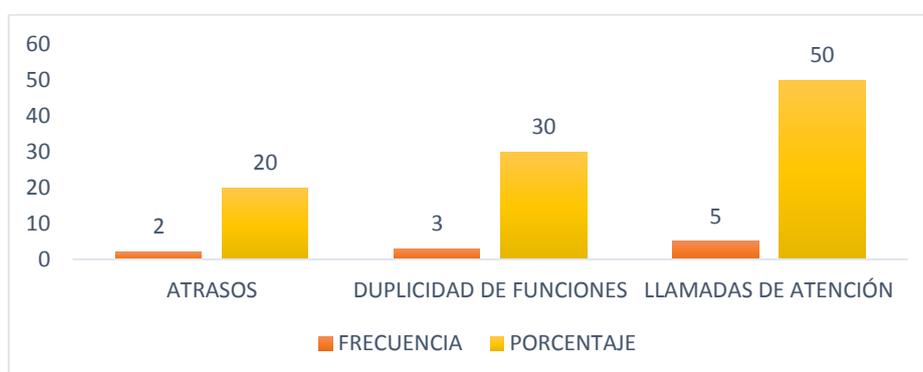
CUADRO N° 6
Dificultades

CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
ATRASOS	2	20,00
DUPLICIDAD DE FUNCIONES	3	30,00
LLAMADAS DE ATENCIÓN	5	50,00
TOTAL	10	100,00

Fuente: Investigación encuestas al 2014

Elaborado por: La autora

GRÁFICO N° 3
Dificultades



Fuente: Cuadro N° 6

Elaborado por: La autora

Análisis

Al no tener documentadas las funciones del talento humano se presentan problemas en el apoyo y coordinación de actividades, ejecución de tareas en las distintas áreas del almacén generando llamados de atención por parte del administrador ya que en la ejecución de las tareas se incurre en la duplicidad de funciones.

4. ¿Con la estructuración de las funciones, considera usted que mejorara el desempeño?

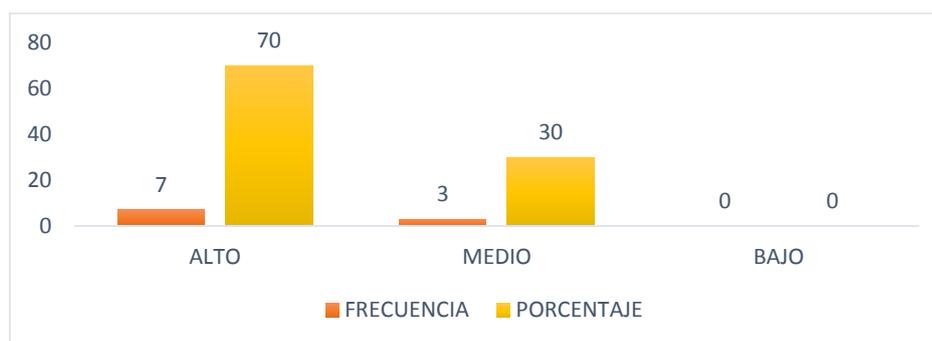
CUADRO N° 7
Desempeño

CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
ALTO	7	70,00
MEDIO	3	30,00
BAJO	0	0,00
TOTAL	10	100,00

Fuente: Investigación encuestas al 2014

Elaborado por: La autora

GRÁFICO N° 4
Desempeño



Fuente: Cuadro N° 7

Elaborado por: La autora

Análisis

Se considera que la organización requiere de herramientas de gestión administrativas tales como manual de funciones, un documento de gran importancia dentro de todas las empresas, el cual facilite la evaluación del desempeño del talento humano, buscando mejoras permanentes; la evaluación oportuna y sistemática de los resultados de las actividades y tareas ejecutadas por el personal de la microempresa son un mecanismo de fortalecimiento y liderazgo directivo para el logro de los objetivos institucionales.

5. ¿La dirección ha establecido cursos de capacitación para mejorar sus funciones?

CUADRO N° 8

Capacitación

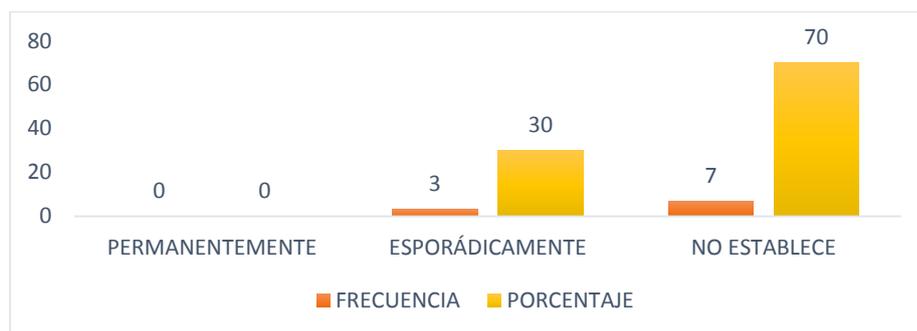
CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
PERMANENTEMENTE	0	0,00
ESPORÁDICAMENTE	3	30,00
NO ESTABLECE	7	70,00
TOTAL	10	100,00

Fuente: Investigación encuestas al 2014

Elaborado por: La autora

GRÁFICO N° 5

Capacitación



Fuente: Cuadro N° 8

Elaborado por: La autora

Análisis

Las capacitaciones son enriquecedoras de conocimiento, habilidades y destrezas, por lo que su difusión debe moldearse y ajustarse, de manera oportuna a los cambios que se den en el entorno en el que se desarrolla la entidad y por ellos la microempresa debe planificar capacitaciones, lo que permite mejores resultados, optimizar el talento humano y los recursos materiales, tecnológicos y económicos que posee la organización.

6. ¿Conoce usted si la microempresa dispone de normativas tales como políticas y reglamentos?

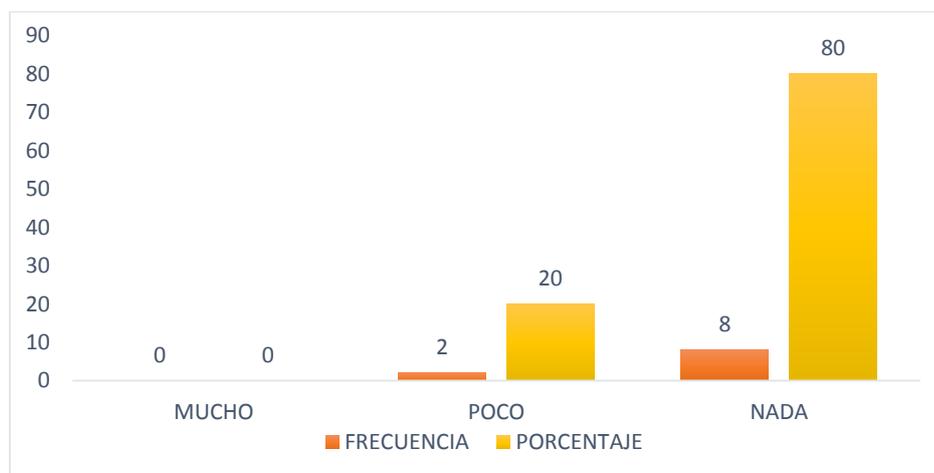
CUADRO N° 9
Políticas y reglamentos

CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
MUCHO	0	0,00
POCO	2	20,00
NADA	8	80,00
TOTAL	10	100,00

Fuente: Investigación encuestas al 2014

Elaborado por: La autora

GRÁFICO N° 6
Políticas y reglamentos



Fuente: Cuadro N° 10

Elaborado por: La autora

Análisis

La falta de elaboración y aplicación de políticas y reglamentos internos de la microempresa hace que la determinación de las responsabilidades de cada una de las personas que laboran en la institución se dificulte, siendo esta una debilidad que obstaculiza la ordenada ejecución y rendimiento de las actividades que desarrollan en la organización.

7. ¿Cree que existe deficiencia en las actividades de control administrativo aplicadas por la dirección de la entidad?

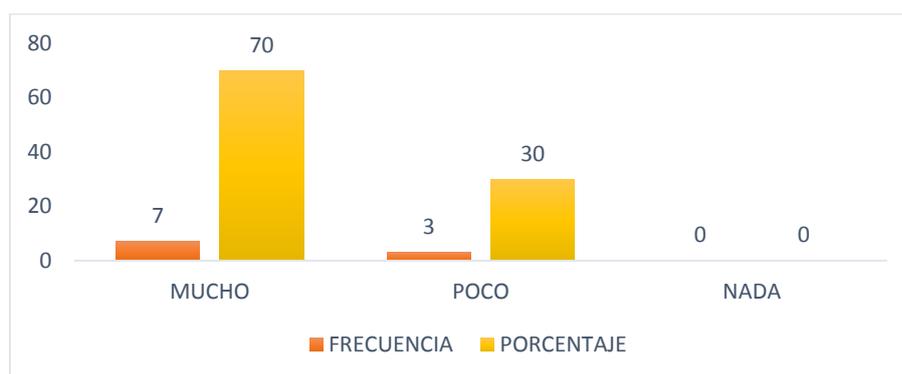
CUADRO N° 10
Control administrativo

CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
MUCHO	7	70,00
POCO	3	30,00
NADA	0	0,00
TOTAL	10	100,00

Fuente: Investigación encuestas al 2014

Elaborado por: La autora

GRÁFICO N° 7
Control administrativo



Fuente: Cuadro N° 11

Elaborado por: La autora

Análisis

Que el administrador siendo el responsable directo de toda la microempresa no realice un adecuado y pertinente control administrativo en las actividades y funciones desempeñadas por las personas empleadas en la entidad, se refleja el déficit del desarrollo y crecimiento de la organización, por lo cual es de suma importancia mejorar el control administrativo para mejorar las condiciones laborales y la eficiencia de todo el personal.

8. ¿Qué grado de importancia considera usted que tiene la implementación de un manual administrativo en la microempresa Almacenes Wincor?

CUADRO N° 11

Importancia

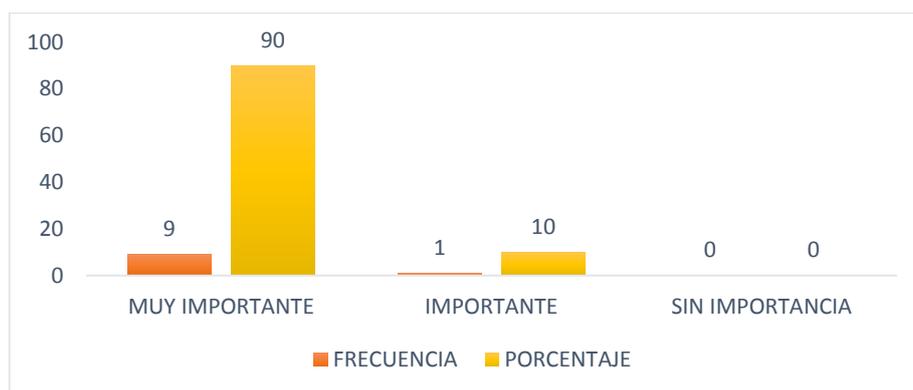
CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
MUY IMPORTANTE	9	90,00
IMPORTANTE	1	10,00
SIN IMPORTANCIA	0	0,00
TOTAL	10	100,00

Fuente: Investigación encuestas al 2014

Elaborado por: La autora

GRÁFICO N° 8

Importancia



Fuente: Cuadro N° 11

Elaborado por: La autora

Análisis

Con la implementación de un manual administrativo en la microempresa Almacenes Wincor se ayudará a reducir los posibles errores de gestión administrativa de manera que brinde soporte en la planificación y control administrativo de las actividades de la entidad, como un proceso para alcanzar eficaz y eficientemente los objetivos y metas con el adecuado uso de los recursos disponibles en la organización como son: humano, técnico y económico.

1.5.4. Tabulación y análisis de los resultados de la encuesta aplicada a los clientes de la microempresa Almacenes Wincor del cantón Ibarra, provincia de Imbabura.

1. ¿Cómo calificaría usted la atención que le brinda el personal de la microempresa?

CUADRO N° 12

Atención al cliente

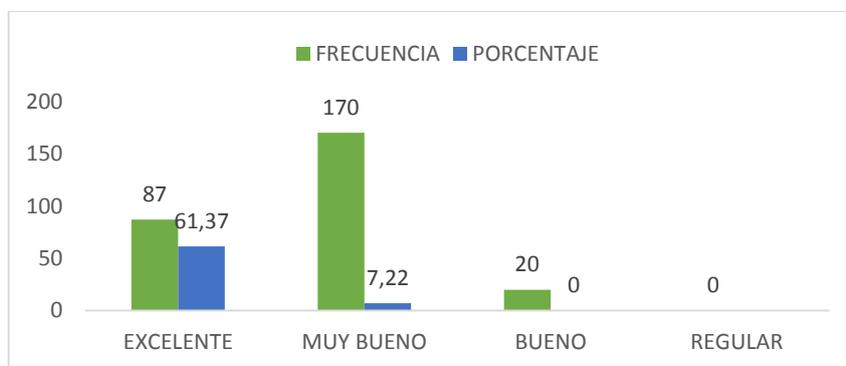
CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
EXCELENTE	87	31,41
MUY BUENO	170	61,37
BUENO	20	7,22
REGULAR	0	0,00
TOTAL	277	100,00

Fuente: Investigación encuestas a clientes

Elaborado por: La autora

GRÁFICO N° 9

Atención al cliente



Fuente: Cuadro N° 13

Elaborado por: La autora

Análisis

Una gran mayoría de los clientes encuestados consideran que la atención que les brinda el personal de la microempresa es muy buena, pero sostienen que se puede mejorar para mayor satisfacción.

2. ¿Los productos que actualmente le oferta la microempresa desde su punto de vista son?

CUADRO N° 13

Productos

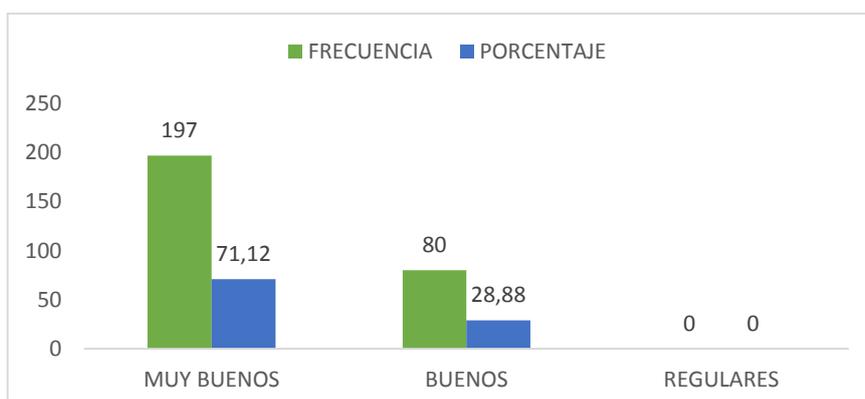
CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
MUY BUENOS	197	71,12
BUENOS	80	28,88
REGULARES	0	0,00
TOTAL	277	100,00

Fuente: Investigación encuestas aplicadas a clientes

Elaborado por: La autora

GRÁFICO N° 10

Productos



Fuente: Cuadro N° 14

Elaborado por: La autora

Análisis

En relación a los productos que actualmente oferta la microempresa, en una gran mayoría de los clientes encuestados opinan que son muy buenos, lo que significa que los proveedores que abastecen a la comercializadora son de buena calidad.

3. ¿El servicio y los productos cumplen con las expectativas de publicidad, calidad, y otros que usted requiere?

CUADRO N° 14

Expectativas

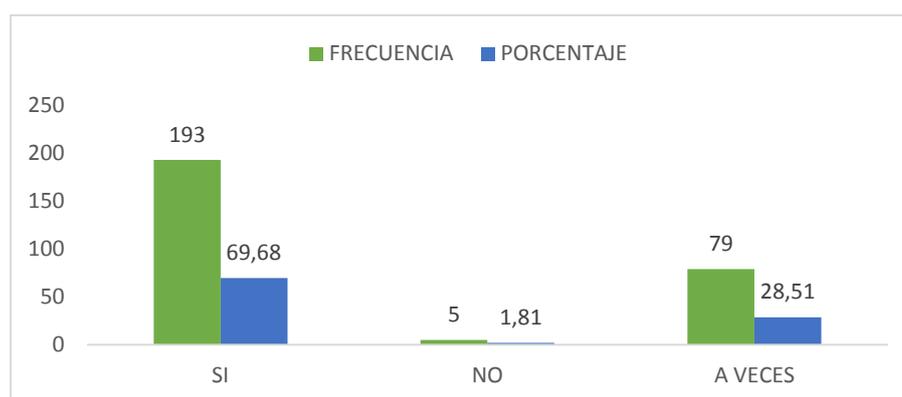
CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	193	69,68
NO	5	1,81
A VECES	79	28,51
TOTAL	277	100,00

Fuente: Encuestas aplicadas a clientes

Elaborado por: La autora

GRÁFICO N° 11

Expectativas



Fuente: Cuadro N° 15

Elaborado por: La autora

Análisis

En relación al cumplimiento de las expectativas de publicidad de los servicios y productos que tiene la microempresa, la mayoría de sus clientes manifiestan que si cumple con sus expectativas, sin embargo según los clientes el servicio requiere llenar aún más las expectativas de la clientela, mejorando en tiempos de atención y promociones como estrategias de posicionamiento en el mercado.

4. ¿Conoce usted si la microempresa Almacenes Wincor está constituida legalmente por algún ente regulador?

CUADRO N° 15

Constitución legal

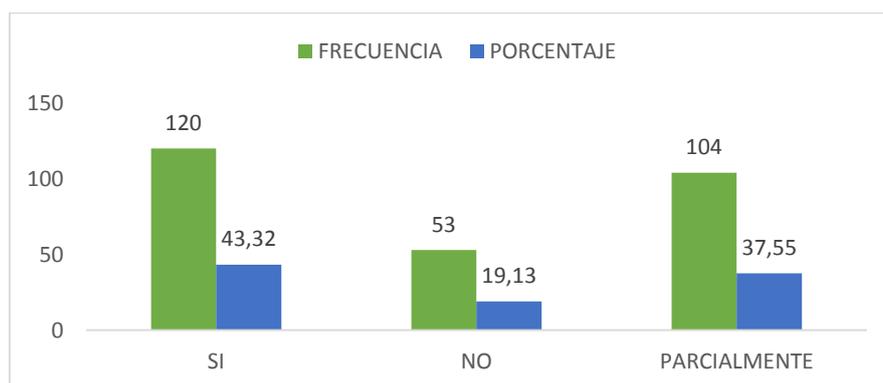
CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	120	43,32
NO	53	19,13
PARCIALMENTE	104	37,55
TOTAL	277	100,00

Fuente: Encuestas a clientes

Elaborado por: La autora

GRÁFICO N° 12

Constitución legal



Fuente: Cuadro N° 16

Elaborado por: La autora

Análisis

Luego de aplicar la encuesta se constató que la mayoría de los clientes conocen sobre la constitución legal de la microempresa, lo que significa que la entidad tiene en esto una oportunidad ya que si el cliente sabe que es una organización legal está segura del servicio y producto que adquiere y así será un cliente fijo más no esporádico.

5. ¿Cree usted que es necesario que la microempresa cuente con un reglamento interno para mejorar el servicio?

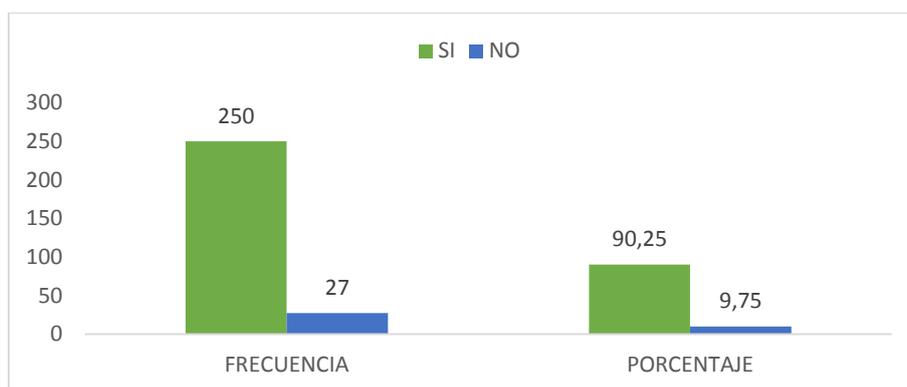
CUADRO N° 16
Reglamento interno

CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	250	90,25
NO	27	9,75
TOTAL	277	100,00

Fuente: Encuestas a clientes

Elaborado por: La autora

GRÁFICO N° 13
Reglamento interno



Fuente: Cuadro N° 17

Elaborado por: La autora

Análisis

Los resultados de las encuestas aplicadas a los clientes son que la mayoría de los clientes, casi en su totalidad están de acuerdo con que la microempresa tenga un reglamento interno, mientras que un mínimo porcentaje no está de acuerdo ya que manifiestan que no solo se trata de reglas o normas sino también de actitud, por lo que es recomendable que la empresa se enfoque en la motivación al personal.

6. ¿Usted ha evidenciado que los empleados de la microempresa están debidamente organizados con las actividades que realizan?

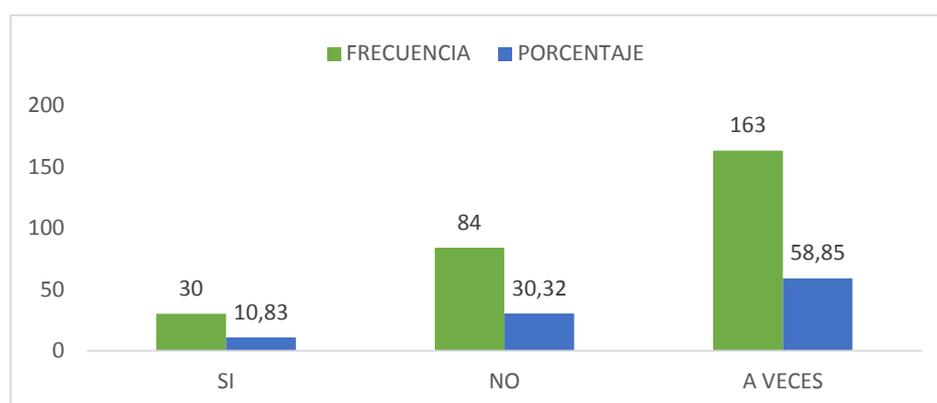
CUADRO N° 17
Funciones organizadas

CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	30	10,83
NO	84	30,32
A VECES	163	58,85
TOTAL	277	100,00

Fuente: Encuestas a clientes

Elaborado por: La autora

GRÁFICO N° 14
Funciones organizadas



Fuente: Cuadro N° 18

Elaborado por: La autora

Análisis

La mayoría de los clientes encuestados manifestaron que a veces han visto que los empleados son organizados con las actividades que realizan, esto quiere decir que los empleados están incurriendo en la duplicidad de funciones o desorganización por lo cual es importante tener definidas por escrito todas las funciones según el cargo.

1.6. Análisis PEST de la microempresa Almacenes Wincor del cantón Ibarra, provincia de Imbabura.

En esta sección se tratara sobre todos aquellos factores externos que influyen en la empresa y más en sus resultados. Lo que determina la importancia de estos factores es la incapacidad que manifiesta la empresa para controlar los mismos, es por ellos por lo que deben estar presentes siempre a la hora de elaborar el diagnóstico situacional de la microempresa.

Una herramienta muy utilizada para analizar todos los factores externos que influyen en la empresa es el análisis PEST, que a continuación se procede a detallar.

1.6.1. Político-Legal

- Aplicación de salvaguardias por balanza de pagos propuesto por el gobierno Ecuatoriano. Políticas como estás afectan a la microempresa Almacenes Wincor, ya que varios de sus productos provienen de otros países los mismo que constan en el listado de bienes que están sujetos a la nueva sobre tasa arancelaria, tales como productos textiles, artículos de cocina y electrodomésticos.
- Debido a las nuevas tasas arancelarias en el país, el sector comercial se ve afectado ya que la problemática del contrabando aumenta.

1.6.2. Económico

- En el ámbito comercial en el que se desarrolla esta microempresa existen varias empresas dedicadas a la misma actividad algunas de estas son formales y otras informales, por lo que una estrategia de crecimiento externo es ampliar el tamaño de la empresa mediante la fusión con empresas interesadas.
- Hoy en día las grandes empresas ofrecen varios productos de distintas características y marcas destinados para el uso en el hogar.

1.6.3. Socio-Cultural

- La población se caracteriza por tener una cultura de consumismo según sean sus necesidades, es por ellos que la entidad se dedica a ofrecer una adecuada atención al cliente mediante su sistema de ventas “puerta a puerta”, el mismo que facilita la venta directa de los productos.

1.6.4. Tecnología

- Hoy en día en el mercado global se encuentra en una constante aplicación de nuevas tecnologías para un sinfín de productos nuevos tales como los electrodomésticos: lavadoras, cocinas, televisores, licuadoras, y demás. Gracias a la existencia de esta gran variedad el cliente puede seleccionar el producto según sus necesidades.

1.7. Análisis FODA de la microempresa Almacenes Wincor del cantón Ibarra, provincia de Imbabura.

CUADRO N° 18

Análisis FODA

FORTALEZAS	DEBILIDADES
F1. Legalmente reconocida por un ente regulador.	D1. No dispone de documentación legal.
F2. Predisposición al cambio del talento humano.	D2. No cuenta con una estructura organizacional ni administrativa.
F3. Objetivos institucionales planteados.	D3. Ausencia de manual de funciones.
F4. Amplia experiencia en el mercado.	D4. No existe un sistema de evaluación.
F5. Posibilidad de brindar diversos productos en varias marcas.	D5. No existen programas de capacitación laboral.
F6. Posibilidad de brindar créditos a los clientes.	D6. Ausencia de normas, políticas o reglamentos internos.
F7. Proveedores de calidad con conocimientos amplios de los productos.	
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
O1. Alianzas estratégicas.	A1. Políticas de gobierno, medidas económicas (salvaguardias)
O2. Cultura consumista.	A2. Preferencia por la competencia formal o informal.
O3. Variedad de productos y marcas.	A3. Aumento de contrabando.
O4. Aplicación de nuevas tecnologías.	

Fuente: Resultados de encuestas y entrevistas aplicadas al 2014

Elaborado por: La autora

CAPÍTULO II

2. MARCO TEÓRICO

2.1. La empresa

(ZAPATA, Sanchez Pedro, 2011), expresa que *“Empresa es todo ente económico cuyo esfuerzo se orienta a ofrecer a los clientes bienes y/o servicios que, al ser vendidos, producirán una renta que beneficiará al empresario, el Estado y a la sociedad en general”*.

Empresa es un negocio que está conformado por una o varias personas cuyo objetivo es brindar un producto y/o servicio indistintamente de su naturaleza el cual beneficie a la población y como retribución a la oferta de esto se reciba una ganancia o utilidad.

(Ley de compañías, 2008, pág. 60), *“Unidad económica organizada para alcanzar uno o varios objetivos relacionados con la producción y/o distribución de bienes y servicios. Por la calidad de sus propietarios, las empresas pueden clasificar como individuales, sociales de hecho y sociedad de derecho.”*

Es toda entidad económica de uno o varios propietarios, cuyo trabajo se encamina a ofrecer algún producto o servicio, que al ser vendidos generan una utilidad.

2.1.1. Finalidad de las empresas

En este contenido se consignan las siguientes definiciones:

- Finalidad económica externa, que es la producción de bienes o servicios para satisfacer necesidades de la sociedad.
- Finalidad económica interna, que es la obtención de un valor agregado para remunerar a los integrantes de la empresa. A unos en forma de utilidades o dividendos y a otros en forma de sueldos, salarios y prestaciones.
- Finalidad social interna, que es contribuir, en el seno de la empresa, al pleno desarrollo de sus integrantes, tratando de no vulnerar valores humanos fundamentales, sino

también promoviéndolos, la empresa, además de ser una célula económica, es una célula social. Está formada por personas y para personas. Está insertada en la sociedad a la que sirve y no puede permanecer ajena a ella. Esto es lo que conocemos como responsabilidad social empresarial, el rol que la empresa tiene para con la sociedad que va más allá de la mera producción y comercialización de bienes y servicios.

- Finalidad de servicio, que como su nombre lo indica no busca producir bienes materiales de forma directa, sino servicios que se ofrecen para satisfacer las necesidades de la población.

2.1.2. Fines de la empresa

Entre los fines que persigue la empresa, tenemos:

- a) **Prestar un servicio o producir un bien económico.** Toda empresa es creada para prestar un servicio para las personas o instituciones, o también es creada para producir un bien que de alguna manera va en beneficio económico del dueño o dueños.
- b) **Restituir los valores consumidos para poder continuar su actividad.** Cuando la empresa comienza su actividad, ésta se provee de productos los mismos que se van consumiendo por su venta, por lo que es necesario que la empresa reponga dichos productos para así tener un stock suficiente para sus clientes.
- c) **Contribuir al progreso de la sociedad y desarrollo del bienestar social.** Cuando los objetivos son claros y están orientados a un propósito común, la empresa puede contribuir a generar productividad, fuentes de empleo, buenas relaciones laborales y con ello el progreso al país. El Estado representante de este bien común, impulsa y desarrolla obras de servicios públicos.

2.1.3. Clasificación de empresas

(Cucker, A, 2008, pág. 24), *La empresa se puede calificar de la siguiente manera:*

- **Por el sector al que pertenece:**

Las empresas pueden pertenecer al:

- **Sector privado:** El aporte de capital proviene de personas naturales o jurídicas del sector privado.
- **Sector público:** Si el aporte del capital lo hace el gobierno.
- **Sector mixto:** Cuando a la conformación del capital concurren los aportes tanto del sector privado como del sector público.
- **Por su actividad:**
 - **Comerciales:** Compran mercadería o productos a precios bajos o convenientes para luego ser vendidos a un precio mayor al comprador, obteniendo utilidad o rentabilidad por venta del mismo.
 - **Industriales:** Empresa que se encarga de la transformación, modificación substancial o leve de ciertos bienes menores en otros mayores con la ayuda de los factores de la producción. Utilizan materia prima la cual mediante un proceso determinado, es transformada a producto terminado o semielaborado para luego venderlo, cumpliendo necesidades de la sociedad, dando mayor poder de conservación, diferentes formas de utilizar el producto elaborado, obteniendo por el mismo una utilidad para sus empleados y la organización.
 - **Servicios:** Empresa creada con el objeto de realizar una actividad personal o prestar un servicio a terceras personas, con el objetivo de cumplir ciertas expectativas o necesidades, el mismo que es remunerado de acuerdo a la satisfacción y cumplimiento de sus necesidades.

- **Otras**
 - ✓ Bancarias
 - ✓ Agrícolas
 - ✓ Mineras
 - ✓ Hoteleras
 - ✓ Financieras
 - ✓ De transporte
- **Por la constitución:**
 - En nombre Colectivo
 - En comandita simple
 - Responsabilidad limitada
 - Anónima
 - Economía mixta
 - En comandita por acciones
- **Por su tamaño:**

El tamaño de una empresa está dado por varios factores, entre los cuales los más destacados son:

Valor del patrimonio, Volumen de sus Activos Fijos, Número de personas, Superficie o área de utilización, etc.

(Ley de compañías, 2008, pág. 63). *En Ecuador se categoriza a las empresas de acuerdo a las siguientes especificaciones:*

- **Microempresas:** Emplean hasta 10 trabajadores, y su capital fijo (descontado edificios y terrenos) puede ir hasta 20 mil dólares.

- **Talleres artesanales:** se caracterizan por tener una labor manual, con no más de 20 operarios y un capital fijo de 27 mil dólares.
- **Pequeña industria:** puede tener hasta 50 obreros.
- **Mediana industria:** alberga 50 a 99 obreros, y el capital fijo no debe sobrepasar de 120 mil dólares.
- **Grandes empresas:** son aquellas que tienen más de 100 trabajadores y 120 mil dólares en activos fijos.
- **Por el régimen común:**
 - Nacional
 - Extranjera
 - Mixta
- **Por el estado de desarrollo que se encuentra:**

En promoción en ejecución, en operación, en liquidación, en quiebra.

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

En este sentido las empresas se clasifican en:

- **Unipersonal:** El capital se conforma con el aporte de una sola persona natural.
- **Sociedad o compañía:** El capital se conforma mediante el aporte de varias personas naturales o jurídicas. Las sociedades se subdividen en:
 - **De personas:** En función del capital tenemos las empresas en comandita simple y con un nombre colectivo.
 - **De capital:** En función del capital están las compañías de sociedad anónima, economía mixta y compañía limitada.

- **De acuerdo al número de propietarios**

Dentro de estas empresas se encuentran las individuales, unipersonales y sociedades.

- **Individuales:** Se denominan también empresas unitarias o de propiedad única en ellas, aunque una persona es la dueña, la actividad de la empresa se extiende a más personas, quienes pueden ser familiares o empleados particulares.
- **Unipersonales:** Es la persona natural o jurídica que, reuniendo las cualidades jurídicas para ejercer el comercio, destina parte de sus Activos para la realización de una o varias actividades de carácter mercantil. La empresa unipersonal una vez inscrita en el registro mercantil forma una persona jurídica.
- **Sociedades:** Son las empresas de propiedad de dos o más personas llamadas socios.

2.2. Administración

Según (Koontz, Harol, 2009, pág. 8), da una definición a la administración. “Es el proceso de diseñar y mantener un entorno en el que, trabajando en grupo, los individuos cumplan eficientemente objetivos específicos”.

(Bernal, Cesar, 2008, pág. 44) dice: “La administración es entendida como el proceso racional de planear, organizar, dirigir y controlar actividades de producción, mercadeo, finanzas, desarrollo del potencial humano etc... que realizan las organizaciones, de modo que se llevan a cabo en forma eficiente y eficaz”

También conocida como administración de empresas, es una ciencia social que se ocupa de la planificación, organización, dirección y control de los recursos ya sean humanos, financieros, materiales o tecnológicos de la organización, con el fin de cumplir con objetivos estratégicos y obtener los mejores beneficios tales como económicos o sociales, los que dependerán del fin que se haya estructurado la empresa que generalmente cuando una empresa está bien administrada y consigue sus objetivos se mantienen por largos años en la dirección.

2.2.1. Etapas de la administración

Para llevar a cabo una buena administración, es necesario tomar en cuenta las siguientes etapas:

- Organización de la empresa.
- Delegar funciones a cada miembro: jefes, gerentes y subordinados.
- Elaboración de un plan de trabajo con actividades mediatas e inmediatas.
- Realizar de manera correcta, eficiente y eficaz el trabajo.
- Evaluar lo planificado y ejecutado.
- Tomar decisiones conforme a lo evaluado.

2.2.2. Importancia de la administración

Según (ISO 9000-1, 2010). La importancia de la administración radica en los siguientes hechos:

- La administración se da donde quiera que exista un organismo social.
- Para las empresas grandes y medianas también su única posibilidad de competir con otras es el mejoramiento de su administración.
- Una adecuada administración permite la productividad.

La administración es una ciencia que se basa en técnicas planificando a futuro, es decir, a largo plazo, además que coordina actividades, personas y sistemas para lograr, por medio del orden jerárquico la toma de decisiones adecuada ya que es la fuente principal de dirección de una empresa para llevar a cabo buenas inversiones y excelentes resultados.

2.2.3. Objetivos de la administración de empresas

El objetivo fundamental de la administración es la organización sistemática de las empresas.

Otros objetivos son:

- Capacitar al personal en el desarrollo de competencias para la determinación de decisiones encaminadas a adoptar acciones alternativas, como también en la superación de los esfuerzos en la actualidad, con la implementación de técnicas actuales y con excelencia en procesos de desarrollo empresarial.
- Buscar las mejores condiciones de crédito, en cuanto a plazos e intereses para el aumento del capital de trabajo y tener una visión futura de las necesidades monetarias y económicas futuras.
- Mejorar el registro de inventarios.
- Buscar estrategias de mercado, sobre todo en el ámbito de los mercados potenciales, en los cuales se puede comercializar un producto en óptimas condiciones, contando con una amplia demanda que está relacionada con las necesidades y expectativas reales del cliente o consumidor.
- Adoptar mejores sistemas o técnicas de supervisión de procesos, para la optimización de los recursos existentes en la empresa tales como: humanos, técnicos y materiales.
- Analizar la actitud de los empleados frente a las políticas, estrategias y reglas de la empresa, con la finalidad de operar cambios en los ámbitos que se evidencie la existencia de aspectos críticos.
- Lograr efectividad en las ventas y administrar eficientemente los sueldos y salarios.

2.2.4. El proceso administrativo

Se refiere a planear y organizar la estructura y cargos que componen a la empresa y dirigir y controlar sus actividades. Se ha comprobado que la eficiencia de la empresa es mucho mayor que la suma de las eficiencias de los trabajadores, y que ella debe alcanzarse mediante la racionalidad, es decir la adecuación de los medios a los fines que se desean alcanzar, muchos autores consideran que el administrador debe tener función individual de coordinar, sin

embargo parece más exacto concebirla como la esencia de la habilidad general para armonizar los esfuerzos individuales que se encaminan al cumplimiento de las metas del grupo.

Por lo tanto, cabe decir que la administración es el proceso de planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades del recurso humano que conforma la empresa y el empleo de todos los demás recursos organizacionales, con el propósito de alcanzar metas organizacionales. A continuación se detalla cada uno de los elementos del proceso administrativo:

- **Planeación.**

Según (Terry R George, 2009, pág. 220), define a la planeación como: “La planeación es la selección y relación de hecho, así como la formulación y uso de suposiciones, respecto al futuro en la visualización y formulación de las actividades necesarias para alcanzar los resultados deseados”

Según (Amat, J, 2008, pág. 185), define a la planeación por el “Qué hacer y por el cómo hacerlo, se refiere de manera específica a las tareas y operaciones que se van a hacer en la planeación”

Por lo dicho en las anteriores definiciones se entiende que la planeación es de suma importancia en una empresa ya que esta comprende toda la estructura organizacional definiendo misión, visión y objetivos, y dentro de las acciones para lograrlo esta la toma de decisiones a través de recursos futuros y los resultados de evaluaciones dentro del funcionamiento de la organización.

- **Importancia**

Según (ISO 9000-1, 2010, pág. 102), “Planear es tan importante como hacer porque: “Así como en la parte dinámica lo central es dirigir, en la mecánica el centro es planear, si administrar es hacer a través de otros, necesitamos primero hacer los planes sobre la forma como esa acción habrá de coordinarse”.

La planeación tiene mucha importancia ya que es fundamental en un proceso administrativo para que sea efectivo y eficiente y así permita la adecuada toma de decisiones.

- **Principios de la planificación**

Según (Hernández, Sergio , 2008, pág. 30) indica que los principios para la planeación son:

- **Principio de unidad y dirección:** Todo plan debe estar dirigido hacia objetivos en una misma dirección.
- **Principio de delegación:** Todo plan debe involucrar a las unidades ejecutoras, dándoles poder suficiente en la toma de decisiones para la ejecución del plan.
- **Principio de congruencia:** Todo plan debe estar inserto dentro de la misión de la empresa, con objetivos y metas claras.
- **Principio de visión:** Todo plan debe estar alineado a la visión estratégica.
- **Principio de control:** Todo plan debe estar sujeto al control, por lo tanto, debe generar los parámetros para su evaluación y seguimiento de lo deseado.

2.2.5. Tipos de planes

Según (Amat, J, 2008, págs. 186, 187), indica los siguientes tipos de planes para ser aplicados en las empresas:

- **Procedimientos:** Secuencia de operaciones o métodos que se sigue con rigurosidad para ejecutar los planes, son una serie de pasos que indican como cumplir una tarea o alcanzar un objetivo establecido.
- **Programas:** Fijación de tiempos requeridos, los métodos de programación puede varias, yendo desde programas sencillos, hasta programas complejos, el programa más sencillo es el cronograma.

- **Normas o reglamentos:** Principios para orientar la acción, son planes relacionados con el comportamiento solicitado a las personas, especifican como deben comportarse las personas en determinadas situaciones dentro de la empresa, que casi siempre son operacionales.

Todos estos tipos de planes son medios que facilitan cumplir y alcanzar los objetivos propuestos de la empresa, ya que todos están destinados a alcanzar el éxito de un proceso organizacional, por lo cual todos se complementan entre sí para el mismo fin.

2.2.6. Técnicas de planeación

(ISO 9000-1, 2010), *cree que las técnicas más usadas para formular planes, son las siguientes:*

- Manuales de políticas y objetivos departamentales
- Diagramas de procesos de flujo
- Gráficos GANTT
- Presupuestos financieros y pronósticos

Las técnicas de planeación ayudan a ahorrar recursos, es decir tiempo, dinero, y a evitar que haya reprocesos de cualquier actividad ya que los procedimientos ya están proyectados con anterioridad.

2.2.7. Organización

(Hernández, Sergio , 2008, pág. 259) *Define a la organización como: “El proceso de diseñar estructuras formales del trabajo en una empresa, por medio de la generación de una jerarquía de autoridad y una departamentalización por funciones, que establezca responsabilidades por área de trabajo”.*

(Naranjo, W, 2010, pág. 25) *Define a la organización diciendo: “Es el proceso para comprometer a dos o más personas para que trabajen de manera estructurada, con el propósito de alcanzar una meta o una serie de metas específicas”.*

La organización es el segundo aspecto importante que se debe tomar en cuenta debido a que este aspecto indica las actividades y responsabilidades asignadas a cada trabajador de la empresa para alcanzar las metas y objetivos propuestos para lograr el éxito.

- **Principios de la organización**

Según (Hernández, Sergio , 2008, pág. 262) los principios de la organización son:

- **Principio de división del trabajo.-** La división del trabajo busca la especialización y el perfeccionamiento del hombre en un puesto, para producir más y mejor.
- **Principio de autoridad y responsabilidad.-** La autoridad, en la organización y en las estructuras, implica aspectos formales o legales, técnicos y morales.
- **Principio de primacía de la autoridad.-** Los asesores de una empresa son los que aconsejan y recomiendan.
- **Principio de delegación.-** La autoridad se delega y la responsabilidad se comparte, lo cual significa que el jefe debe permitir que sus dirigidos hagan las cosas y tomen decisiones libremente.
- **Principio de la unidad de mando.-** En este se refiere que cada miembro de la organización debe ser responsable solo frente a una autoridad.
- **Principio de jerarquía.-** Toda organización humana requiere de una jerarquía, o de lo que es un sistema de niveles de mando.
- **Principio de tramo de control.-** Este se refiere al número de unidades, departamentos o personas que pueden ser supervisadas por una persona.

- **Principio de equidad.-** El administrador cuando organiza una empresa, es equilibrar las cargas de trabajo a todos por igual.

Organizar una empresa es saber coordinar todas las actividades o trabajos que se realizan en la misma para alcanzar los objetivos propuestos sea a largo o corto plazo.

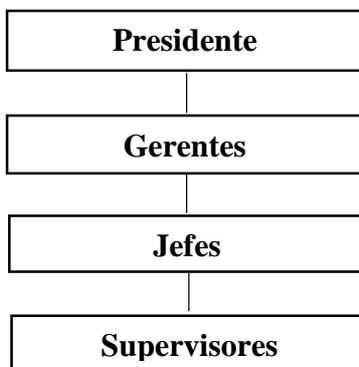
2.2.8. Tipos de organización

Según (Koontz, Harol, 2009) (Weinrich, 2009, pág. 247) dice: “La estructura intencional de roles o funciones en una empresa formalmente organizada (...) la organización formal debe ser flexible”

Los autores ya citados sostienen que, dentro de la organización formal existen tres clases:

- **Organización lineal.-** Es aquella en que la autoridad y responsabilidad correctivas, se transmiten por una sola línea o grupo.

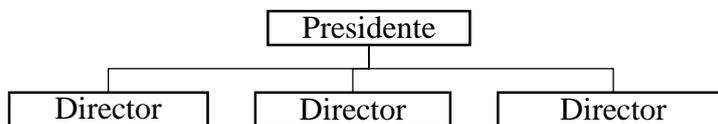
GRÁFICO N° 15
Organización lineal



Elaborado por: La autora

- **Organización funcional.-** La organización funcional consiste en agrupar las actividades de acuerdo a las funciones primarias de la organización, una función agrupa todos los trabajos, de una misma clase y están relacionadas entre sí.

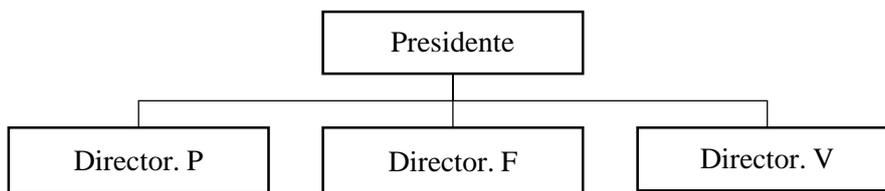
GRÁFICO N° 16
Organización funcional



Elaborado por: La autora

- **Organización línea staff.-** Es aquella que combina las relaciones lineales de autoridad directa con las de consulta y asesoramiento con los departamentos o staff. Los departamentos en línea se ocupan de las decisiones, y los de staff realizan apoyo y asesoramiento.

GRÁFICO N° 17
Organización línea staff



Elaborado por: La autora

De todo este tipo de organizaciones, la que típicamente usan las pequeñas o medianas empresas es la organización por funciones (departamentalización), entre las ventajas de este tipo de organización es que mantiene el poder y prestigio de las funciones principales y la desventaja es que la responsabilidad de las utilidades se concentra en los directivos.

- **Organización informal.-**

Según (Koontz, Harol, 2009) (Koontz, Harol, 2009) (Weinrich, 2009) define a la organización informal como: “El conjunto de actividades personales sin un propósito común consciente, aunque favorable a resultados comunes”.

Se trata de una red de relaciones informales personales y sociales que la organización formal no establece ni requiere, sino que se produce espontáneamente cuando las personas se relacionan entre sí. Por ejemplo: un grupo de ajedrez, un equipo de boliche, el grupo que trabaja en la farmacia. Son relaciones que no aparecen en un organigrama.

2.2.9. Organigramas

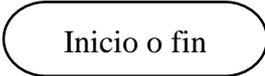
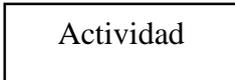
Según (Naranjo, W, 2010) manifiesta que “Organigrama es la representación gráfica de la estructura orgánica de una institución o una de sus áreas, en la que se muestran las relaciones que guardan entre si los órganos que la componen”

El organigrama permite a los funcionarios conocer su posición dentro de la empresa. Hay organigramas denominados estructurales, los cuales representan el mapa de una institución; también tenemos organigramas funcionales los cuales representan las funciones de una unidad administrativa. Los organigramas se puede representar de forma vertical, horizontal, y circular.

2.2.10. Diagrama de procesos

Según (Naranjo, W, 2010) un diagrama de flujo es un método útil para delinear y mostrar lo que está sucediendo.

Para la representación de este tipo de diagramas, la organización puede recurrir a la utilización de una serie de símbolos que proporcionan un lenguaje común, y que facilitan su interpretación.

Inicio o final de un proceso	
Representa la realización de una determinada actividad	
Representa el análisis de una situación y la toma de decisiones. Si o No	
Indica la dirección del flujo del proceso	
Indica la existencia de un documento relevante	
Indica la existencia de una base de datos, normalmente de tipo informático, a la que hay que introducir datos de registro	

2.2.11. Dirección

Según (Amat, J, 2008, pág. 282) define a la dirección como: “La dirección implica el logro de los objetivos con y por medio de personas, por lo tanto un administrador debe interesarse por el trabajo y por las relaciones humanas”

Según (Arteaga, A, 2012, pág. 39) Define a la administración como: “La dirección es aquel elemento de la administración en que se logra la realización efectiva de todo lo planeado por medio de la autoridad del administrador ejercida a base de decisiones, ya sea tomadas

directamente con más frecuencia, delegando dicha autoridad y se vigila que se cumpla en forma adecuada.

La dirección es fundamental para sacar adelante cualquier proyecto ya sea de un sindicato o empresa privada, esta se basa como dicen los autores antes citados, en el recurso humano, que es el que básicamente crea riqueza y motiva a sus subordinados.

- **Importancia**

(Arteaga, A, 2012) (Weinrich, 2009) *Hablan de los siguientes principios:*

Principio de motivación.- La motivación no se reduce a una causa o efecto entre más cuidadosamente se evalúe, la situación y de contingencias y la integración en el sistema total de la administración, más eficaz será un programa motivacional.

Principio de liderazgo.- Entre mejor den causa de esta comprensión en la realización de sus acciones, es probable que sean más eficaces como líderes.

Principio de la claridad de la comunicación.- Es responsable del emisor formular el mensaje de tal modo que resulte comprensible para el receptor.

Principio de integración de la comunicación.- Cuanto mayor sea la integridad y consistencia de los mensajes, mayor será la aceptación del mensaje por el receptor.

Principios de complementación de la organización.- La comunicación tiende a ser más eficaz cuando los administradores utilizan la organización informal para complementar los canales de comunicación de la organización formal.

2.3. Manual

(Rusenás, R, 2008, pág. 28) *Define. Son herramientas con que cuentan las organizaciones para facilitar el desarrollo de sus funciones administrativas y operativas en fundamentalmente un instrumento de comunicación.*

Los manuales son metodologías básicas, los cuales contienen una permanente información referencial, por lo que son considerados como herramientas básicas dentro de una institución, ya que contiene normas, reglas, políticas, procedimientos que sirven de guía para orientar las diferentes actividades dentro de una entidad.

2.3.1. Objetivos de los manuales

De acuerdo con la clasificación y grado de detalle, los manuales administrativos permiten cumplir con los siguientes objetivos:

- Instruir a la persona, acerca de aspectos tales como: objetivos, funciones, relaciones, políticas, procedimiento, normas, etc.
- Precisar las funciones y relaciones de cada unidad administrativa para deslindar responsabilidades, evitar duplicidad y detectar omisiones.
- Coadyuvar a la ejecución correcta de las labores asignadas al personal, y propiciar la uniformidad en el trabajo.
- Servir como medio de integración y orientación al personal de nuevo ingreso, facilitando su incorporación a las distintas funciones operacionales.
- Proporcionar información básica para la planeación e implementación de reformas administrativas.
- Permite conocer el funcionamiento interno por lo que respecta a descripción de tareas, ubicación, requerimientos y a los puestos responsables de su ejecución.

- Auxilian en la inducción del puesto y al adiestramiento y capacitación del personal ya que describen en forma detallada las actividades de cada puesto.
- Sirve para el análisis o revisión de los procedimientos de un sistema.
- Para uniformar y controlar el cumplimiento de las rutinas de trabajo y evitar su alteración arbitraria.
- Determina en forma más sencilla las responsabilidades por fallas o errores.
- Aumenta la eficiencia de los empleados, indicándoles lo que deben hacer y cómo deben hacerlo.
- Ayuda a la coordinación de actividades y evitar duplicidades.
- Construye una base para el análisis posterior del trabajo y el mejoramiento de los sistemas, procedimientos y métodos.

2.3.2. Manual administrativo

(Franklin, B, 2009, pág. 16) *Expresa: “Un folleto, libro, carpeta, ect., en los que de una manera fácil de manejar (manuable) se concentran en forma sistemática, una serie de elementos administrativos para un fin concreto: orientar y uniformar la conducta que se presenta entre cada grupo humano en la empresa”*

Los manuales dentro de una organización son considerados como medios de comunicación que contienen en forma sistemática información como: la historia, objetivos, políticas, funciones, estructura y especificación de puestos y procedimientos de una institución o unidad administrativa de ésta; además ayudan en el desempeño de las tareas por parte de quien las ejecuta, puesto que se las realiza de forma ordenada y secuencial para poder cumplir con los objetivos propuestos.

Es un libro o folleto, en el cual esta una serie de contenidos como: normas, políticas, procedimientos, funciones, etc., las cuales están al alcance de todos los empleados ya que tiene

como finalidad instruir acerca de las actividades de la institución, además sirve como guía de evaluación de la eficiencia operacional, como también ayuda en la sistematización de las tareas.

2.3.3. Características

Según (Franklin, B, 2009) De acuerdo con la clasificación y grado de detalle, los manuales administrativos permiten cumplir con las siguientes características:

- Instruir al personal, acerca de aspectos tales como: objetivos, funciones, relaciones, políticas, procedimientos, normas, etc.
- Precisar las funciones y relaciones de cada unidad administrativa para deslindar responsabilidades, evitar duplicidad y detectar omisiones.
- Servir como medio de integración y orientación al personal de nuevo ingreso, facilitando su incorporación a las distintas funciones operacionales.
- Proporcionar información básica para la planeación e implementación de reformas administrativas que permite conocer el funcionamiento interno por lo que respecta a descripción de tareas, ubicación, requerimientos y a los puestos responsables de su ejecución.
- Auxilian en la inducción del puesto al adiestramiento y capacitación de personal ya que describen en forma detallada las actividades de cada puesto.
- Sirve para el análisis o revisión de los procedimientos de un sistema. Interviene en la consulta de todo el personal. Para uniformar y controlar el cumplimiento de las actividades o tareas de trabajo y evitar su alteración.
- Determinar en forma más sencilla las responsabilidades por fallas o errores.

2.4. Organigrama

(Galindo R. Carlos, 2011, pág. 124) *Expresa: “El organigrama refleja la estructura de la empresa en cuanto a funciones y relaciones que desempeña cada uno de los empleados: aquí*

se definen las tareas, atribuciones y funciones de cada uno de los cargos asignados a los trabajadores de la organización”.

Los organigramas representan de manera gráfica a las organizaciones en su totalidad, es decir, constituye la estructura orgánica de una entidad con sus servicios, órganos, puestos de trabajo y sus distintas relaciones de autoridad y responsabilidad, por lo tanto son un medio resumido de información que posibilita el reconocimiento del campo de acción y las relaciones que guardan entre sí las áreas o departamentos que conforman la organización.

2.4.1. Importancia

Son la representación gráfica de la estructura orgánica de una empresa u organización que refleja, en forma esquemática, la posición de las áreas que la integran, sus niveles jerárquicos, líneas de autoridad y de asesoría.

Por ello, los organigramas son de suma importancia y utilidad para todo tipo de empresas u organizaciones independientemente de la finalidad que tengan. Por tanto resulta muy conveniente que todos aquellos que participan en su diseño y elaboración conozcan cuáles son los diferentes tipos de organigramas que existen y qué características tiene cada uno de ellos.

Los organigramas son muy importantes, sintetizan en forma clara como está constituida una organización, permitiendo su fácil comprensión e interpretación para todos los usuarios.

2.4.2. Clasificación

Los organigramas se clasifican en:

a) Por su desarrollo o fin

- **Esquemáticos o sintéticos:** no señala mayores detalles contiene los órganos principales y las relaciones más simples, se elaboran para el público.

- **Analíticos:** Contienen en forma detallada todos los puestos y todas las relaciones que se dan en la organización.

b) Por su presentación o forma

- **Verticales:** Se presentan con líneas donde la autoridad va de arriba hacia abajo.
- **Horizontales:** Se utiliza cuando la organización tiene muchas unidades administrativas.
- **Circulares:** El órgano de mayor jerarquía se encuentra en el centro y alrededor aparecen círculos unidos con líneas.
- **Mixtos:** Es la combinación del formato horizontal con el vertical, se debe dejar claro las líneas de autoridad para no dejar duda de cuál es el órgano superior.

c) Por su alcance o extensión

- **Generales:** En este organigrama se detalla solo los niveles más altos de la organización.
- **Parciales o complementarios:** Estos organigramas contienen información detallada de las unidades básicas existentes en la organización.

d) Por su objetivo o contenido

- **Estructurales:** Detallan la estructura administrativa de la organización y las relaciones que las unen.
- **Funcionales:** Tienen la estructura administrativa de la organización con las funciones de los órganos representados.
- **Personales:** Estos organigramas indican los órganos que la forman y las personas que ocupan las unidades.

2.5. Diagramas de flujo

http://www.elprisma.com/apuntes/administración_de_empresas/quesonlosdiagramasdeflujo/. Los diagramas de flujo (o flujogramas) son diagramas que emplean símbolos gráficos para representar los pasos o etapas de un proceso. También permiten describir la secuencia de los distintos pasos o etapas y su interacción.

Los diagramas de flujo son gráficos que representan absolutamente todos los procesos de una entidad, se los utiliza también para la formulación y análisis de problemas, para que en lo posterior pueda darles una respectiva solución mediante el seguimiento de operaciones con un orden lógico a seguir.

2.5.1. Símbolos utilizados en los diagramas de flujo

CUADRO N° 19
Diagramas de flujo

Símbolo	Descripción
	Inicio-fin Señala donde se inicia o termina un diagrama; además se usa para indicar un órgano administrativo o puesto que realiza la actividad.
	Pasos, procesos o tareas Representa la ejecución de una o más actividades de un procedimiento.
	Toma de decisión Indica las posibles alternativas dentro de un flujo de procedimiento
	Conector para unir el flujo a otra parte del diagrama Representa el enlace de actividades con otra dentro de un procedimiento
	Almacenar documento Representa cualquier tipo de documento que entre o salga en el procedimiento
	Datos almacenados Almacenamiento de datos
	Multidocumento Se utiliza para indicar el número de copias del documento o identificar por separado el grupo de documentos adjuntos, mismos que deben ser claramente determinados y numerados

	<p style="text-align: center;">Conector fuera de página</p> <p>Representa el enlace de actividades en hojas diferentes en un procedimiento</p>
	<p>Símbolo utilizado para indicar que la operación es de control, verificación, comparación o aprobación</p>
	<p style="text-align: center;">Líneas de flujo</p> <p>Las flechas se usan para indicar el flujo de lógica de actividades</p>

Elaborado por: La autora

2.6. Control interno

(Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado, 2002) *Constituye un proceso aplicado por la máxima autoridad, de la dirección y el personal de cada institución, que proporciona seguridad razonable de que se protegen los recursos y se alcancen los objetivos institucionales.*

El ejercicio del control interno se aplicará en forma previa, continua y posterior.

- **Control previo.-** Los servidores de la institución, analizarán las actividades institucionales propuestas antes de su autorización o ejecución, respecto a su legalidad, veracidad, conveniencia, oportunidad, pertinencia y conformidad con los planes y presupuestos institucionales.
- **Control continuo.-** Los servidores de la institución, en forma continua inspeccionarán y constatarán la oportunidad, calidad y cantidad de obras, bienes y servicios que se recibieren o prestaren de conformidad con la ley, los términos contractuales y las autorizaciones respectivas.
- **Control posterior.-** La unidad de auditoría interna será responsable del control posterior interno ante las respectivas y se aplicará a las actividades institucionales, con posterioridad a su ejecución.

Por lo que se puede decir que el control es primero, una función administrativa y un proceso; que su acción basada en la existencia de normas, procedimientos, estándares y planes previos,

respecto de los cuales se compara el desempeño y los resultados tanto individuales como grupales, para comprobar si una organización o institución, cumple con su misión y objetivos y de encontrarse diferencias sustanciales, poder establecer los correctivos necesarios.

2.6.1. Objetivos del control interno

- Promover la efectividad, eficiencia y economía en las operaciones y la calidad en los servicios.
- Proteger y conservar los recursos contra cualquier pérdida, despilfarro, uso indebido, irregularidad o acto ilegal.
- Cumplir las leyes, reglamentos y otras normas gubernamentales
- Elaborar información financiera válida y confiable, presentada con oportunidad.

2.7. Matriz de impactos

(Sapag Ch. Nassir, 2008), *menciona que: la matriz de impactos es una herramienta para la integración del análisis cualitativo y cuantitativo con el fin de formular planes de acción en la búsqueda de la competitividad.*

La matriz de impactos es la herramienta en la cual se valora cualitativamente y cuantitativamente las posibles consecuencias que pueden aparecer en el momento de ejecutar un proyecto.

CAPÍTULO III

3. PROPUESTA

3.1. Antecedentes

En la búsqueda de un mejor desempeño para la gestión de la microempresa “Almacenes Wincor”, en lo que se refiere a los aspectos administrativos, es prudente plantear una propuesta con la intención de facilitar y mejorar sus operaciones.

3.2. Alcance de la propuesta

- La propuesta inicia con un mapa de procesos seguido de un organigrama donde se distinguen funciones y responsabilidades: que luego son detalladas una a una en el manual de procedimientos y funciones; finalizando con un reglamento interno propuesto para complementar el adecuado labor desempeñado por todos los integrantes de la microempresa.
- Levantamiento de procedimientos administrativos basados en bases legales, principios y normas como un documento que sirva de guía al personal de la microempresa, los que deberán cumplir de acuerdo al nivel jerárquico y puesto funcional. Los procedimientos contienen el detalle de las actividades mediante una descripción técnica de los pasos a seguir para ejecutar los mismos, así como su respectivo flujograma, donde se representa gráficamente la secuencia lógica de las actividades durante el procedimiento.
- Se establece un proceso de evaluación del desempeño del talento humano, a través de procedimientos de valoración cualitativa y cuantitativa, siguiendo lineamientos metodológicos, considerando que la administración puede cuantificar (cualidades, capacidades, habilidades, destrezas, actitudes) de su talento humano como una actividad vital alineados a los objetivos estratégicos de la microempresa.

3.3. Procesos de la organización

3.3.1. Procesos estratégicos

Estos procesos, normalmente realizados por la dirección, son los que utiliza la organización para pensar sobre sí misma y su entorno. Sirven para gestionar la forma en que se toman decisiones sobre planificación, cambios y mejoras globales en la organización.

Extraen información sobre todos los procesos de la organización, la analizan y toman decisiones sobre los mismos. En definitiva son los procesos utilizados para plantear la estrategia de la organización.

3.3.2. Procesos operativos

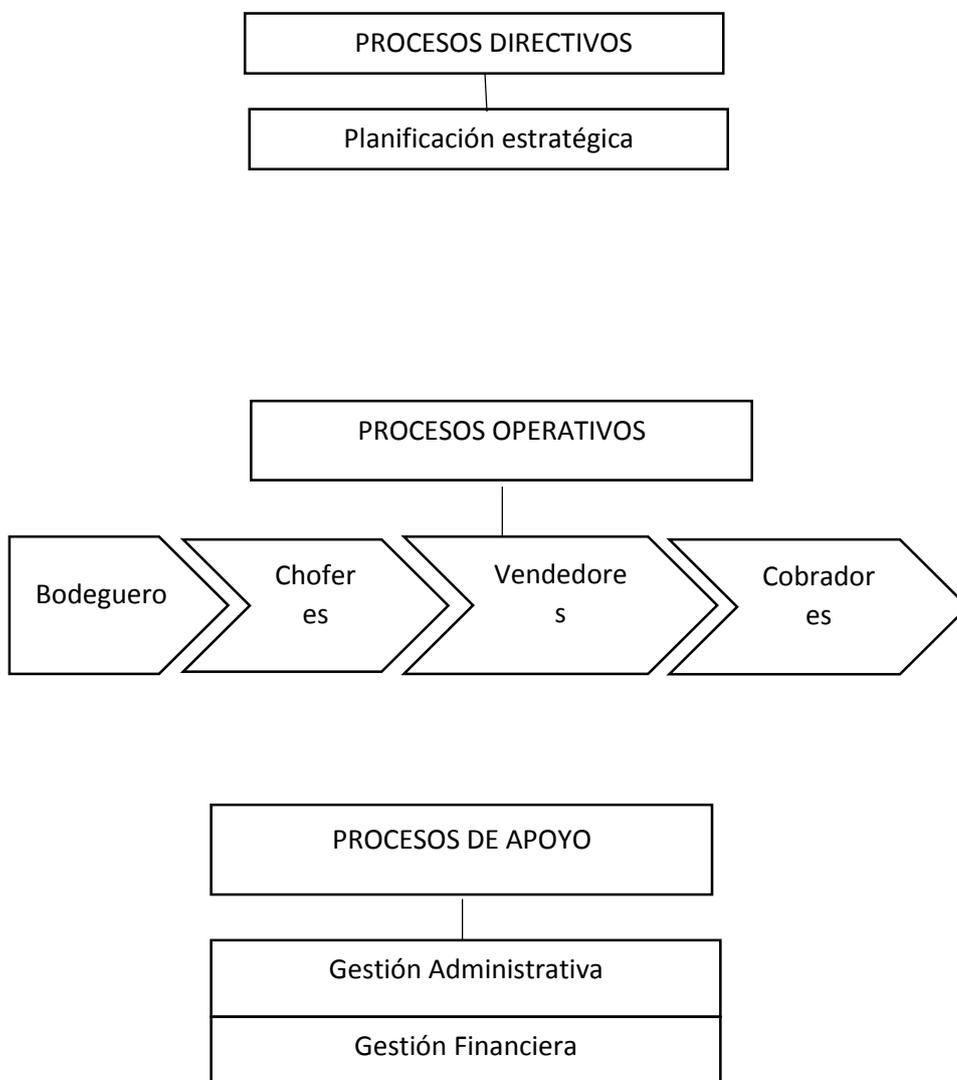
Son los procesos directamente relacionados con la prestación del servicio al cliente. Estos procesos se suelen caracterizar por ser los que más añaden o restan al cliente. Desempeñar mal estos procesos significa una disminución directa del valor percibido por el cliente.

3.3.3. Procesos de apoyo o soporte

Sirven para suministrar todo aquello que la organización necesita para desempeñar los procesos claves con la mayor eficacia y eficiencia. Son todos aquellos que permitan la operación de la institución. Este tipo de procesos tienen como misión apoyar a uno o más procesos clave. Se encuadra, en este tipo, los procesos necesarios para el control y la mejora del sistema de gestión administrativa y financiera.

3.4. Mapa de procesos

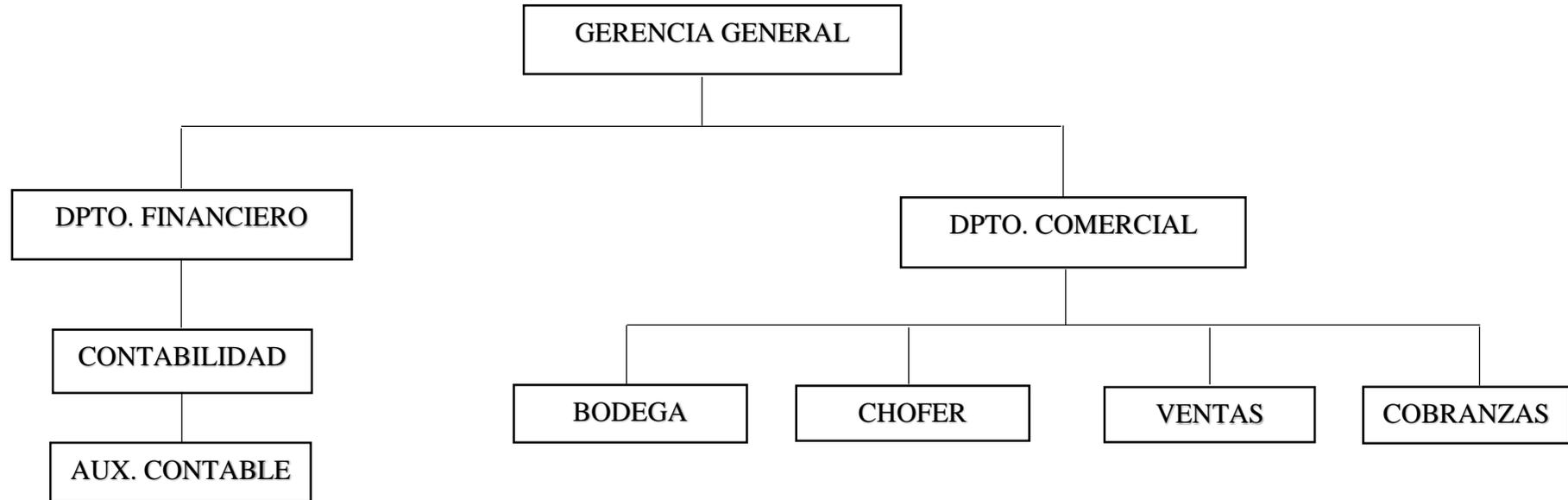
El siguiente mapa de procesos describe gráficamente la secuencia e interacción de los procesos de la microempresa “Almacenes Wincor” equilibrado al tamaño de la organización.

GRÁFICO N° 18**Mapa de procesos**

Elaborado por: La autora

3.5. Estructura organizativa

3.5.1. Organigrama Estructural



Fuente: Investigación directa

Elaborado por: La autora

3.6. Manual de funciones

CUADRO N° 20
Funciones administrador

MANUAL DE FUNCIONES	
Nombre del cargo:	Administrador
Misión del cargo: La misión es planificar, organizar, dirigir y supervisar las actividades administrativas, para el cumplimiento de la misión, visión, metas y objetivos institucionales propuestos.	
Reporta a:	No aplica
Supervisa a:	Niveles de apoyo y operativo
Funciones: <ul style="list-style-type: none"> a) Representar judicial y extra judicialmente a la entidad. b) Dar cumplimiento a los acuerdos, reglas y normas establecidas en la microempresa. c) Analizar, interpretar y emitir informes sobre la situación administrativa. d) Velar por el cumplimiento de planes de trabajo y la ejecución de las actividades previstas. e) Autorizar a la contadora todo documento que implique el uso de fondos. f) Realizar el control y supervisión de las recaudaciones mensuales. g) Ordenar la realización de inventarios de bodega y reposición de artículos demandados por los clientes. h) Solicitar al cobrador la presentación de informes financieros. 	
Competencias: <ul style="list-style-type: none"> • Trabajo en equipo • Relaciones personales excelentes • Creatividad • Sentido de organización • Capacidad para resolver problemas • Liderazgo • Dirección y delegación • Capacidad de negociación • Carisma • Creatividad 	
Perfil: Título Universitario de Ingeniero Comercial, o afines.	
Experiencia: Mínimo de tres años en cargos similares	

Elaborado por: La autora

CUADRO N° 21
Funciones contador

MANUAL DE FUNCIONES	
Nombre del cargo:	Contador
Misión del cargo: Suministrar a la administración información financiera confiable, útil y oportuna para la toma de decisiones y el control administrativo.	
Reporta a:	Administrador
Supervisa a:	Asistente contable
Funciones: <ul style="list-style-type: none"> a) Realizar estados financieros. b) Revisar oportunamente la información financiera. c) Realizar declaraciones de impuestos y cumplir con las entidades de control. d) Analizar, interpretar y emitir informes sobre la situación financiera. e) Realizar el control y supervisión de las recaudaciones diarias. 	
Competencias: <ul style="list-style-type: none"> • Trabajo en equipo • Relaciones personales excelentes • Creatividad • Sentido de organización • Sinergia • Capacidad para resolver problemas • Liderazgo • Carisma 	
Perfil: Título Universitario de Contabilidad y Auditoría	
Experiencia: Mínimo de tres años en cargos similares	

Elaborado por: La autora

CUADRO N° 22
Funciones asistente contable

MANUAL DE FUNCIONES	
Nombre del cargo:	Asistente contable
Misión del cargo: Suministrar a la contabilidad información financiera contable, útil y oportuna para la toma de decisiones y el control administrativo.	
Reporta a:	Contadora
Supervisa a:	No aplica
Funciones: <ul style="list-style-type: none"> a) Mantener toda la información y documentación debidamente organizada. b) Actualizar y registrar nuevos clientes y ventas en su respectivo sistema informático. c) Mantener actualizadas las tarjetas de cobros de clientes. d) Realizar roles de pagos. e) Realización de las guías de salida de los productos destinados a la venta realizada por los vendedores en el día. 	
Competencias: <ul style="list-style-type: none"> • Trabajo en equipo • Relaciones personales excelentes • Creatividad • Sentido de organización • Sinergia • Capacidad para resolver problemas • Carisma 	
Perfil: Estudios relacionados con contabilidad	
Experiencia: Mínimo de un año en cargos similares	

Elaborado por: La autora

CUADRO N° 23
Funciones bodeguero

MANUAL DE FUNCIONES	
Nombre del cargo:	Bodeguero
Misión del cargo: Responder por el adecuado manejo, almacenamiento y conservación de los elementos entregados bajo custodia y administración, así como el inventario según normas actuales, llevando el control de los productos que se tiene en bodega.	
Reporta a:	Administrador
Supervisa a:	No aplica
Funciones: <ul style="list-style-type: none"> a) Archivar en orden los pedidos del día. b) Velar por el orden en la bodega, acondicionando los insumos o materiales que se encuentren en orden por género o código. c) Velar por la limpieza de la bodega (estanterías, piso y productos). d) Revisión o conteo de algunos artículos en base al inventario físico que tuvieron movimiento durante la semana. e) Realizar inventario, para que el administrador tenga conocimiento de los que se encuentra en bodega. f) Cierre mensual y revisión del inventario conjuntamente con el administrador. 	
Competencias: <ul style="list-style-type: none"> • Trabajo en equipo • Creatividad • Sentido de organización • Sinergia • Capacidad para resolver problemas 	
Perfil: Bachillerato	
Experiencia: Mínimo un año en cargos similares	

Elaborado por: La autora

CUADRO N° 24**Funciones chofer**

MANUAL DE FUNCIONES	
Nombre del cargo:	Chofer
Misión del cargo: Ocuparse del buen funcionamiento del vehículo a su cargo y cumplir con las funciones encomendadas por el administrador.	
Reporta a:	administrador
Supervisa a:	No aplica
Funciones: <ul style="list-style-type: none"> a) Revisar que el vehículo a su cargo se encuentre en óptimas condiciones para su movilización. b) Informar oportunamente al administrador sobre acontecimientos con el vehículo. c) Informar al administrador sobre los documentos del vehículo. d) Durante la movilización del vehículo es responsable de la carga que este lleve. e) Es responsable del vehículo hasta que se termine la jornada diaria de trabajo. 	
Competencias: <ul style="list-style-type: none"> • Relaciones personales excelentes • Sentido de organización • Sinergia • Capacidad para resolver problemas • Carisma 	
Perfil: Licencia tipo C	
Experiencia: Mínimo un año en cargos similares	

Elaborado por: La autora

CUADRO N° 25
Funciones vendedor

MANUAL DE FUNCIONES	
Nombre del cargo:	Vendedor
Misión del cargo: Retener a los clientes actuales, captar nuevos clientes, lograr determinados volúmenes de venta, mantener o mejorar la participación en el mercado, generar una determinada utilidad o beneficio para la microempresa.	
Reporta a:	administrador
Supervisa a:	Cobrador
Funciones: <ul style="list-style-type: none"> a) Establecer un nexo entre el cliente y la empresa. b) Comunicar adecuadamente a los clientes la información pertinente del producto y servicio que oferta la microempresa. c) Asesorar al cliente. d) Contribuir activamente a la solución de problemas. 	
Competencias: <ul style="list-style-type: none"> • Trabajo en equipo • Relaciones personales excelentes • Creatividad • Capacidad para resolver problemas • Carisma 	
Perfil: Bachillerato	
Experiencia: Mínimo un año en cargos similares	

Elaborado por: La autora

CUADRO N° 26
Funciones cobrador

MANUAL DE FUNCIONES	
Nombre del cargo:	Cobrador
Misión del cargo: Cumplir con la gestión asignada de cobranzas, entregar la correspondencia, documentos, información, a clientes y administrador.	
Reporta a:	Administrador
Supervisa a:	No aplica
Funciones: <ul style="list-style-type: none"> a) Notifica al administrador, solicita la recuperación de la posesión de mercadería. b) Convince al cliente de pagar la cantidad adeudada sobre el producto o crédito, reclamación de daños o negocia extensiones de crédito. c) Habla con el cliente por teléfono o en persona para determinar la razón de pagos atrasados y revisar términos de venta a crédito. d) Localiza a clientes en mora que se han cambiado de domicilio al preguntar a vecinos. e) Registra información sobre situación financiera del cliente y sobre la situación de los esfuerzos de cobro. f) Recibe pagos y registra el pago en la cuenta del cliente mediante registros en tarjetas. 	
Competencias: <ul style="list-style-type: none"> • Trabajo en equipo • Relaciones personales excelentes • Creatividad • Capacidad para resolver problemas • Carisma 	
Perfil: Bachillerato	
Experiencia: Mínimo de una año en cargos similares	

Elaborado por: La autora

3.7. Manual administrativo

3.7.1. Manual de procedimientos

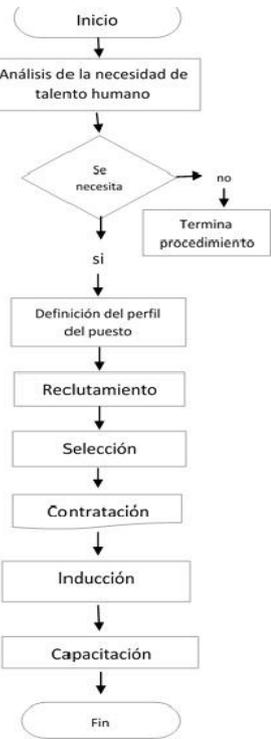
PROCEDIMIENTO PARA RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DE TALENTO HUMANO

Objetivo: Contratar personal y cubrir los requerimientos referentes a talento humano para cada una de las áreas de la microempresa “Almacenes Wincor”.

Alcance: Se inicia desde la necesidad de contratar talento humano y termina con la legalización del contrato e inducción.

CUADRO N° 27

PROCEDIMIENTO PARA RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DE TALENTO HUMANO

Diagrama de flujo	Descripción	Responsable
 <pre> graph TD Inicio([Inicio]) --> Analisis[Análisis de la necesidad de talento humano] Analisis --> SeNecesita{Se necesita} SeNecesita -- no --> Termina[Termina procedimiento] SeNecesita -- si --> Definicion[Definición del perfil del puesto] Definicion --> Reclutamiento[Reclutamiento] Reclutamiento --> Seleccion[Selección] Seleccion --> Contratacion[Contratación] Contratacion --> Induccion[Inducción] Induccion --> Capacitacion[Capacitación] Capacitacion --> Fin([Fin]) </pre>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Realizar un análisis de la situación de la microempresa para conocer las condiciones de contratar o no al talento humano mediante la determinación de necesidad de personal. 2. Definición del perfil del puesto y de las funciones que va a desempeñar. 3. Realizar reclutamiento a través medios de comunicación. 4. Realizar la selección a través de la entrevista. 5. Una vez definido el candidato idóneo se procede a la contratación y a la inducción. 6. Capacita al nuevo empleado para que realice sus nuevas funciones, si es necesario. 	<p>Responsables de las áreas</p> <p>Administrador</p> <p>Administrador</p> <p>Responsable del talento humano</p> <p>Responsable del talento humano</p> <p>Responsable del talento humano y Administrador</p>

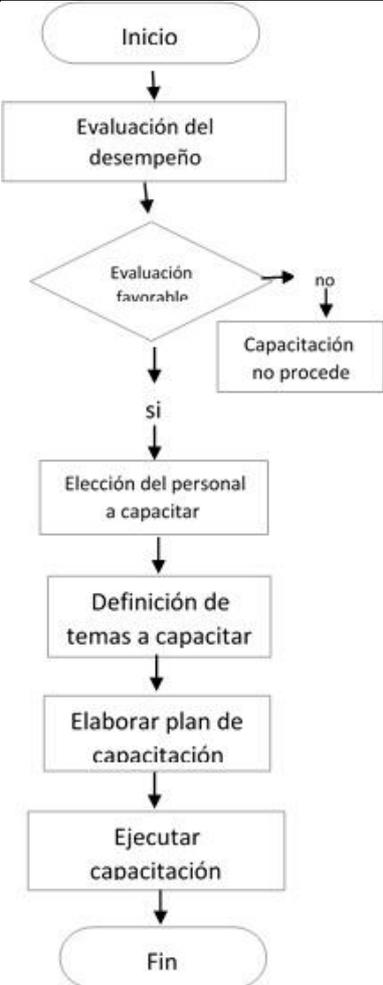
Fuente: Investigación propia
Elaborado por: La autora

PROCEDIMIENTO CAPACITACIÓN DE TALENTO HUMANO

Objetivo: Capacitar al personal de la microempresa “Almacenes Wincor” para proporcionarle las herramientas necesarias que sean de beneficio a la hora de realizar sus actividades.

Alcance: Inicia con la elaboración de una encuesta dirigida a los directivos y culmina con la entrega de certificaciones.

CUADRO N° 28
PROCEDIMIENTO CAPACITACIÓN DE TALENTO HUMANO

Diagrama de flujo	Descripción	Responsable
 <pre> graph TD Inicio([Inicio]) --> EvalDesempeño[Evaluación del desempeño] EvalDesempeño --> EvalFav{Evaluación favorable} EvalFav -- no --> NoProcede[Capacitación no procede] EvalFav -- sí --> Eleccion[Elección del personal a capacitar] Eleccion --> DefTemas[Definición de temas a capacitar] DefTemas --> PlanCapac[Elaborar plan de capacitación] PlanCapac --> EjecCapac[Ejecutar capacitación] EjecCapac --> Fin([Fin]) </pre>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Evaluar su desempeño mediante cuestionario para medir su capacidad. 2. Si la evaluación da buenos resultados la capacitación no es necesaria. 3. Si los resultados de la evaluación no fueron buenos se selecciona quienes lo requieran. 4. Búsqueda de temas que se emplearán en la capacitación. 5. Elaborar el plan de capacitación en el que se pueda llevar un control de la misma. 6. Puesta en marcha de la capacitación con la persona indicada. 	<p>Administrador</p> <p>Administrador</p> <p>Administrador</p> <p>Administrador y Contadora</p> <p>Administrador</p> <p>Administrador</p>

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: La autora

PROCEDIMIENTO DE ADQUISICIONES

Objetivo: Darle un seguimiento lógico a las operaciones relacionadas con las adquisiciones a los proveedores.

Alcance: Inicia con el análisis de las necesidades hasta la recepción del pedido.

CUADRO N° 29
PROCEDIMIENTO DE ADQUISICIONES

Diagrama de flujo	Descripción	Responsable
 <pre> graph TD Inicio([Inicio]) --> Analisis[Análisis de la necesidad de compra] Analisis --> Existe{Existe necesita} Existe -- no --> Termina[Termina procedimiento] Existe -- si --> Selecciona[Selecciona proveedor] Selecciona --> Crea[Crea pedido] Crea --> Envio[Envío pedido proveedor] Envio --> Inspeccion[Inspección de recepción] Inspeccion --> Fin([Fin]) </pre>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Determinar las necesidades de compra en base a las existencias y/o requerimientos nuevos e informar a administración. 2. Tomar la decisión de aprobar o negar la compra. 3. Selección de proveedor tomando en cuenta la calidad del producto y economía. 4. Crear pedido tomando en cuenta todas las necesidades. 5. Emisión de órdenes de compra para el proveedor y para al bodeguero. 6. Recibe productos y verifica calidad y cantidad. 	<p>Bodeguero</p> <p>Administrador</p> <p>Administrador</p> <p>Administrador</p> <p>Contadora</p> <p>Bodeguero</p>

Fuente: Investigación propia

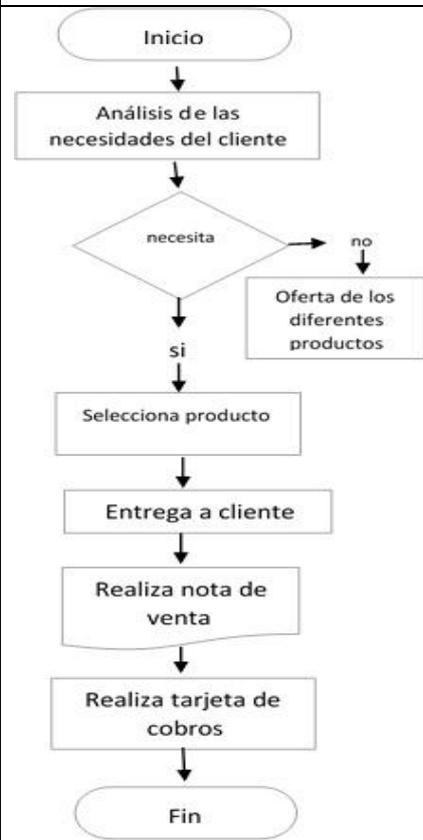
Elaborado por: La autora

PROCEDIMIENTO DE VENTAS

Objetivo: Darle un seguimiento lógico a las operaciones relacionadas con las ventas a los clientes.

Alcance: Inicia con el análisis de las necesidades de los clientes hasta la venta del artículo.

CUADRO N° 30 PROCEDIMIENTO DE VENTAS

Diagrama de flujo	Descripción	Responsable
 <pre> graph TD Inicio([Inicio]) --> Analisis[Análisis de las necesidades del cliente] Analisis --> Necesita{necesita} Necesita -- no --> Oferta[Oferta de los diferentes productos] Necesita -- si --> Selecciona[Selecciona producto] Selecciona --> Entrega[Entrega a cliente] Entrega --> Nota[Realiza nota de venta] Nota --> Tarjeta[Realiza tarjeta de cobros] Tarjeta --> Fin([Fin]) </pre>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Determinar las necesidades en base a las existencias y/o requerimientos nuevos de los clientes. 2. Tomar la decisión de aprobar o negar la venta. 3. El cliente selecciona el producto tomando en cuenta la calidad y economía. 4. Entrega del producto a domicilio al cliente. 5. Emisión de nota de venta constando cuotas de entrada y pagos a plazos. 6. Realiza tarjeta de cobro con todos los datos referenciales del cliente, producto y forma de pago. 	<p>Vendedor</p> <p>Administrador</p> <p>Cliente</p> <p>Vendedor</p> <p>Vendedor</p> <p>Contadora o auxiliar de contabilidad.</p>

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: La autora

PROCEDIMIENTO DE COMERCIALIZACIÓN

Objetivo: Darle un seguimiento lógico a las operaciones relacionadas con las cuentas por pagar de los clientes.

Alcance: Inicia con el registro de las ventas a los clientes hasta la recepción del dinero correspondiente a las cuotas determinadas del producto.

CUADRO N° 31
PROCEDIMIENTOS DE COMERCIALIZACIÓN

Diagrama de flujo	Descripción	Responsable
<pre> graph TD Inicio([Inicio]) --> Registro[Registro de ventas] Registro --> Ruta[Seleccionar ruta del día según el sector] Ruta --> Visita[Visita a cliente] Visita --> Cancela{Cancela cuota} Cancela -- si --> Registrar[Registrar cuota en tarjeta] Cancela -- no --> Agendar[Agendar próxima fecha] Registrar --> Recibir[Recibir cuota] Recibir --> Entregar[Entregar tarjetas y dinero de cobros] Entregar --> Fin([Fin]) </pre>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Apertura las tarjetas de ventas a crédito para cada cliente actualizada. 2. Organizar y planificar la ruta del día para que ejecute la actividad de cobro. 3. Visita al domicilio del cliente. 4. Agendar nuevas fechas, horarios y cuotas según circunstancia del cliente. 5. Cobrador registra valor y número de cuota en la tarjeta de cada cliente. 6. Recibe dinero correspondiente al valor de cada cuota y entrega al final de la jornada laboral al encargado. 	<p>Asistente contable</p> <p>Administrador</p> <p>Cobrador</p> <p>Cobrador, cliente</p> <p>Cobrador</p> <p>Vendedor, administrador.</p>

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: La autora

3.8. Proceso de evaluación del desempeño del talento humano

La evaluación del desempeño del talento humano, estará a cargo del departamento administrativo, de los procesos internos de la institución. Para la evaluación es necesario dotar a la microempresa, sustentando en el principio de generar una cultura de medición y mejoramiento del desempeño del talento humano, desde las perspectivas de las competencias necesarias para el logro de los resultados asignados a los puestos de trabajo e integrados a los productos y servicios que oferta la organización.

La evaluación del desempeño será una norma técnica que tiene por objeto establecer políticas, normas y procedimientos e instrumentos de carácter técnico y operativo que permite a la institución medir y mejorar el desempeño organizacional desde la perspectiva institucional del área administrativa y procesos internos, de los componentes del talento humano en el ejercicio de las actividades y tareas del puesto.

Los objetivos específicos de la evaluación del desempeño son:

- a) Medir y estimular la gestión de la entidad, sus procesos mediante fijación de metas – objetivos e indicaciones cualitativas y cuantitativas fundamentados en la cultura organizacional.
- b) Aplicar un mecanismo de rendición de cuentas programadas y mejora continua basada en comparación de los resultados alcanzados con los resultados planificados por la institución, el área administrativa considerando las responsabilidades de los cargos que ocupan.
- c) Regular la perspectiva de recursos humanos, calificación que será una herramienta de obtener resultados eficaces, eficientes desde la dimensión institucional.

Las finalidades de la evaluación del desempeño del talento humano son las siguientes:

- Fomentar la eficacia y eficiencia del talento humano en sus puestos de trabajo, estimulando el desarrollo profesional y potencializando su contribución al logro de objetivos –metas y estrategias de la empresa.
- Tomar los resultados de la evaluación del desempeño para establecer y apoyar promociones, estímulos sociales, capacitación al talento humano.
- Establecer planes de capacitación y desarrollo de competencias del talento humano.
- Generar una cultura organizacional de rendición de cuentas que permita el desarrollo institucional, sustentado en la evaluación del rendimiento individual y del proceso.
- Desde la perspectiva de procesos internos la evaluación del desempeño medirá la productividad y uso de los recursos en la generación de los recursos necesarios para ofertar los productos y servicios de la organización.
- Desde la perspectiva del talento humano, la calificación promueve el liderazgo de los procesos internos, el uso eficaz del tiempo y la estructuración de equipos de trabajo.

3.8.1. Escalas de evaluación o calificación.

Las escalas de calificación para la evaluación de los resultados del desempeño serán cuantitativas y cualitativas; excelente, muy bueno, satisfactorio, deficiente e inaceptable.

- **Excelente.** Desempeño alto, calificación que está comprendida entre 91% - 100%
- **Muy bueno.** Desempeño con calificación de 81% - 90%
- **Satisfactorio.** Desempeño con calificación del 71% - 80%
- **Deficiente.** Es un desempeño considerado bajo, calificación comprendida entre 61% - 70%
- **Inaceptable.** Es un desempeño bajo con calificación igual al 60% o inferior a este.

3.8.2. Resultados de la evaluación

El talento humano que tenga calificaciones de excelente y muy bueno será considerado en un plan de incentivos para el desarrollo de conocimientos y potenciación de sus competencias.

El talento humano que tenga la calificación deficiente, será obligado a capacitarse, perfeccionarse para el desarrollo de sus competencias y volverá a ser evaluado en el plazo de un mes, si vuelve con esta calificación podrá ser despedido, pero siempre en concordancia con las normativas del Ministerio de Relaciones Laborales y las políticas de la empresa.

3.8.3. Plan de incentivos

El plan de incentivos para el talento humano con calificación Excelente será la capacitación y el perfeccionamiento en sus actividades y entrega de comisión.

3.8.4. Retroalimentación y seguimiento

Sobre la base del informe de resultados de la evaluación del desempeño, la administración, elaborara un plan de capacitación y desarrollo de competencias para los empleados de la empresa. Igualmente se realizara el monitoreo sobre la eficacia del cronograma de capacitación para establecer el nivel de contribución al logro de los objetivos estratégicos de la microempresa y al desarrollo profesional de su talento humano.

3.8.5. Principales indicadores de logro

Los indicadores de logro constituyen a referentes cuantitativos claves de un proceso productivo, orientado a identificar:

- a) **Calidad.** Medirá el nivel de cumplimiento de las especificaciones asociadas a necesidades y expectativas del usuario interno.
- b) **Cantidad.** Informa sobre el volumen de ventas de los productos y el servicio desarrollados por el talento humano.

c) **Oportunidad.** Disponibilidad del bien o el servicio en relación al tiempo en el que se requiere o demanda.

d) **Servicios.** Conjunto de prestaciones adicionales al producto y servicio, que generan la experiencia positiva o negativa en el cliente que lo receipta.

Los indicadores y los sub factores son los siguientes:

CUADRO N° 32
Indicadores de logro

Indicador	Sub factores
Calidad	a) Cumple con las especificaciones b) Cumple parcialmente con la totalidad de las especificaciones c) No cumple con las especificaciones
Cantidad	a) Supera lo planificado b) Se encuentra en lo planificado c) Su nivel está bajo lo planificado
Oportunidad	a) Antes del tiempo previsto b) En el tiempo previsto c) Posterior al tiempo previsto
Servicio	a) Sobre las expectativas b) Al nivel de las expectativas c) Bajo las expectativas

Fuente: Manual de evaluación del talento humano

Elaborado por: La autora

3.8.6. Indicadores de logro

Revelaran comparativamente el grado de efectividad alcanzado en el cumplimiento de los objetivos y metas esperados.

3.8.7. Indicadores de desempeño

Son parámetros que permitirán identificar el nivel de operación de los bienes y las personas en función de sus competencias a la gestión organizacional.

CUADRO N° 33
Semaforización de la evaluación

Categoría	Puntaje	Color
Excelente	91% - 100%	
Muy bueno	81% - 90%	
Satisfactorio	71% - 80%	
Deficiente	61% - 70%	
Inaceptable	60%	

Fuente: Manual de evaluación del talento humano

Elaborado por: La autora

3.9. Modelo de reglamento interno para la microempresa “Almacenes Wincor”

Antecedentes

El reglamento que a continuación se presenta, es el resultado de una serie de requerimientos por parte del administrador de la microempresa el Sr. Carlos Ortiz, entre los cuales se menciona normas de comportamiento dentro y fuera de las instalaciones de la microempresa, así como también con los clientes, aspectos que están de acuerdo con la actual código laboral del Ministerio de Trabajo.

Además se establecen normas de uso de los bienes y mercaderías de la microempresa.

CAPÍTULO I

Art. 1°.- El presente reglamento interno de trabajo prescrito por la microempresa “Almacenes Wincor” domiciliada en la ciudad de Ibarra y a sus disposiciones quedan sometidas tanto la microempresa como todos sus trabajadores. Este reglamento hace parte de los contratos individuales de trabajo a plazo indefinido como lo dicta la actual reforma al código laboral, celebrados o que se celebren con todos los trabajadores, salvo estipulaciones en contrario, que sin embargo sólo pueden ser favorables al trabajador.

CAPÍTULO II

De la contratación

ART. 2°.- Quien aspire a desempeñar un cargo en la microempresa “Almacenes Wincor” bajo las condiciones de contrato individual legalmente establecido en el código laboral vigente debe tener el anuncio de la vacante y una carpeta en la que adjunte los siguientes documentos:

- a) Copia de cédula de ciudadanía y papeleta de votación.
- b) Certificado del último empleador con quien haya trabajado en que conste el tiempo de servicio, la índole de la labor ejecutada.

- c) Certificado de personas honorables sobre su conducta y capacidad de donde hubiere trabajado.

El empleador podrá establecer en el reglamento, además de los documentos mencionados, todos aquellos que considere necesarios según sea el cargo para admitir o no admitir a la persona.

Del período de prueba

ART. 3°.- La microempresa una vez admitido a la persona podrá estipular con él un período inicial de prueba que tendrá por objeto apreciar por parte de la organización, las aptitudes del trabajador y por parte de este, las conveniencias de las condiciones de trabajo.

ART. 4°.- El período de prueba debe ser estipulado por escrito y en caso contrario los servicios se entienden regulados por las normas generales del contrato individual de trabajo del código laboral en su art. 15.

ART. 5°.- El período de prueba no puede exceder de tres (3) meses. En los contratos de trabajo a término indefinido, el período de prueba no podrá ser superior a la quinta parte del término inicialmente pactado para el respectivo contrato, sin que pueda exceder de tres (3) meses.

ART. 6°.- Durante el período de prueba, el contrato puede darse por terminado unilateralmente en cualquier momento y sin previo aviso si el empleador determina el que el empleado no es apto para realizar adecuadamente el trabajo a desempeñar, pero si expirado el período de prueba y el trabajador continuare al servicio del empleador, con consentimiento expreso o tácito, por ese solo hecho, los servicios prestados por aquel a este, se considerarán regulados por las normas del código de trabajo desde la iniciación de dicho período de prueba. Los trabajadores en período de prueba gozan de todas las prestaciones que dicta el ministerio del trabajo.

CAPÍTULO III

De la jornada laboral

Las normas de la jornada laboral son establecidas bajo lo que establece el código laboral en sus artículos 47 al 52.

ART. 7°.- Las horas de entrada y salida de los trabajadores son las que a continuación se expresa así: Días laborables.

Personal administrativo: Lunes a viernes en la mañana de 8:00 a.m. – 1:00 p.m. Hora de almuerzo: 1:00 p.m. – 2:00 p.m. en la tarde: 2:00 p.m. – 5:00 p.m.

Con periodos de descanso de diez minutos en cada turno ya establecido.

Personal operativo: De Lunes a Sábado:

Hora de entrada: 8:00 a.m. Hora de llegada: 7:00 p.m.

Durante las horas de trabajo tendrán treinta (30) minutos de descanso dos veces en la jornada diaria, y una (1) hora para el almuerzo; estos tiempos serán utilizados convenientemente según condiciones de los trabajadores o clientes.

Se especifica que la remuneración se la realiza a manera de comisión, según volumen de ventas o cobranzas.

Los días obligatorios de descanso serán los que dicte el Presidente de la República del Ecuador.

De los permisos

ART. 8°.- La microempresa concederá a sus trabajadores los permisos necesarios para el ejercicio del derecho al sufragio y para el desempeño de cargos oficiales transitorios de forzosa aceptación, en caso de grave calamidad doméstica debidamente comprobada, para concurrir en su caso al servicio médico correspondiente. La concesión de los permisos antes dichos estará sujeta a las siguientes condiciones:

- En caso de grave calamidad doméstica, la oportunidad del aviso puede ser anterior o posterior al hecho que lo constituye o al tiempo de ocurrir este, según lo permitan las circunstancias.
- En los demás casos (sufragio, desempeño de cargos transitorios de forzosa aceptación y concurrencia al servicio médico correspondiente) el aviso se hará con la anticipación que las circunstancias lo permitan. Salvo convención en contrario y a excepción del caso de concurrencia al servicio médico correspondiente, el tiempo igual de trabajo efectivo en horas distintas a su jornada ordinaria, a opción de la microempresa.

CAPÍTULO IV

Del salario, lugar, días y hora de pago

ART. 9°.- Formas y libertad de estipulación:

1. El empleador y el trabajador se pondrán de acuerdo con el salario ya que por la actividad y modalidad ejecutada por la microempresa su salario es por comisión, esto de acuerdo al volumen de ventas o cobros durante todo el mes, con excepción de la contadora y su auxiliar, chofer y bodeguero quienes reciben su salario de acuerdo a la ley.
2. El empleador realizará el respectivo informe de cuentas en conformidad con el trabajador.
3. El empleador realizará los pagos a cada uno de los trabajadores en el día sábado al terminar la jornada laboral del mes.

CAPÍTULO V

De las medidas de seguridad, riesgos profesionales, primeros auxilios en caso de accidentes de trabajo, normas sobre labores en orden a la mayor higiene, regularidad y seguridad en el trabajo.

ART. 10.- Es obligación del empleador velar por la salud, seguridad e higiene de los trabajadores a su cargo. Igualmente, es su obligación garantizar los recursos necesarios para implementar y ejecutar actividades permanentes en medicina preventiva y del trabajo, y en higiene y seguridad industrial, de conformidad al programa de salud ocupacional, y con el objeto de velar por la protección integral del trabajador.

ART. 11°.- Los servicios médicos que requieran los trabajadores se prestarán por el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, o a través de una institución de carácter privado. En caso de no afiliación estará a cargo del empleador sin perjuicio de las acciones legales pertinentes.

ART.12°.- Todo trabajador dentro del mismo día en que se sienta enfermo deberá comunicarlo al empleador, su representante o a quien haga sus veces el cual hará lo conducente para que sea examinado por el médico correspondiente a fin de que certifique si puede continuar o no en el trabajo y en su caso determine la incapacidad y el tratamiento a que el trabajador debe someterse. Si este no diere aviso dentro del término indicado o no se sometiere al examen médico que se haya ordenado, su inasistencia al trabajo se tendrá como injustificada para los efectos a que haya lugar, a menos que demuestre que estuvo en absoluta imposibilidad para dar el aviso y someterse al examen en la oportunidad debida.

ART. 13.- Los trabajadores deberán someterse a todas las medidas de higienes y seguridad que ordene la microempresa para prevención de las enfermedades y de los riesgos en el manejo de los bienes y demás elementos de trabajo especialmente para evitar los accidentes de trabajo.

ART. 14.- En caso de accidente de trabajo, el jefe, o su representante, ordenará inmediatamente la prestación de los primeros auxilios, la remisión al médico y tomará todas las medidas que se consideren necesarias y suficientes para reducir al mínimo, las consecuencias del accidente.

CAPÍTULO VI

De la prescripción de orden

ART. 15.- Los trabajadores tienen como deberes los siguientes:

- a) Respeto y subordinación a los superiores.
- b) Respeto a sus compañeros de trabajo.
- c) Procurar completa armonía con sus superiores y compañeros de trabajo en las relaciones personales y en la ejecución de labores.
- d) Guardar buena conducta en todo sentido y obrar con espíritu de leal colaboración en el orden moral y disciplina general de la microempresa.
- e) Ejecutar los trabajos que le confíen con honradez, buena voluntad y de la mejor manera posible.
- f) Hacer las observaciones, reclamos y solicitudes a que haya lugar por parte del administrador o del respectivo superior y de manera fundada, comedida y respetuosa.

- g) Recibir y aceptar las órdenes, instrucciones y correcciones relacionadas con el trabajo, con su verdadera intención que es en todo caso la de encaminar y perfeccionar los esfuerzos en provecho propio y de la microempresa en general.
- h) Observar rigurosamente las medidas y precauciones que le indique su respectivo jefe para el manejo de los bienes o instrumentos de trabajo.
- i) Permanecer durante la jornada de trabajo en el sitio o lugar en donde debe desempeñar las labores siendo prohibido salvo orden superior.

CAPÍTULO VII

Del orden jerárquico

ART. 16°.- El orden jerárquico de acuerdo con los cargos existentes en la microempresa, es el siguiente: Administrador, Contadora, Asistente contable.

De los cargos mencionados, tienen facultades para imponer sanciones disciplinarias a los trabajadores de la microempresa: Administrador.

CAPÍTULO VIII

De las obligaciones especiales para la microempresa y los trabajadores

ART. 17°.- Son obligaciones especiales del empleador:

1. Poner a disposición de los trabajadores, salvo estipulaciones en contrario, los instrumentos adecuados y las materias primas necesarias para la realización de las labores.
2. Procurar a los trabajadores locales apropiados y elementos adecuados de protección contra accidentes y enfermedades profesionales en forma que se garanticen razonable la seguridad y la salud.
3. Prestar de inmediato los primeros auxilios en caso de accidente o enfermedad. Para este efecto, el establecimiento mantendrá lo necesario según reglamentación del Ministerio de Salud.
4. Pagar la remuneración pactada en las condiciones, períodos y lugares convenidos.
5. Guardar absoluto respecto a la dignidad personal del trabajador, sus creencias y sentimientos.
6. Conceder al trabajador a las licencias necesarias para los fines y en los términos indicados en el artículo 8 de este reglamento.
7. Dar al trabajador que lo solicite, a la expiración del contrato, una certificación en que conste el tiempo de servicio, índole de la labor.
8. Cumplir este reglamento y mantener el orden, la moralidad y el respeto a las leyes.

ART. 18°.- Son obligaciones especiales del trabajador:

1. Realizar personalmente la labor en los términos estipulados; observar los preceptos de este reglamento, acatar y cumplir las órdenes e instrucciones que de manera particular le imparta la microempresa o sus representantes según el orden jerárquico establecido.

2. No comunicar a terceros salvo autorización expresa las informaciones que sean de naturaleza reservada y cuya divulgación pueda ocasionar perjuicios a la microempresa, lo que no obsta para denunciar delitos comunes o violaciones del contrato o de las normas legales de trabajo ante las autoridades competentes.
3. Conservar y restituir en buen estado, salvo deterioro natural, los bienes y útiles que les hayan facilitado y las materias primas sobrantes.
4. Guardar rigurosamente la moral en las relaciones con sus superiores y compañeros.
5. Comunicar oportunamente a la microempresa las observaciones que estimen conducentes a evitarle daño y perjuicios.
6. Prestar la colaboración posible en caso de siniestro o riesgo inminentes que afecten o amenacen las personas o las cosas de la microempresa.
7. Observar las medidas preventivas higiénicas prescritas por las autoridades de la microempresa y observar con suma diligencia y cuidados las instrucciones y órdenes preventivas de accidentes o de enfermedades profesionales.

ART. 19°.- Se prohíbe a la microempresa:

1. Deducir, retener o compensar suma alguna del monto de los salarios y prestaciones en dinero que corresponda a los trabajadores sin autorización previa escrita de estos, para cada caso y sin mandamiento judicial, con excepción de los siguientes:
 - Respecto de salarios pueden hacerse deducciones, retenciones o compensaciones en los casos autorizados por el trabajador.
2. Obligar en cualquier forma a los trabajadores a comprar mercancías o víveres en almacenes que establezca la microempresa.
3. Exigir o aceptar dinero del trabajo como gratificación para que se admita en el trabajo o por motivo cualquiera que se refiera a las condiciones de este.
4. Cerrar intempestivamente la microempresa. Si lo hiciera además de incurrir en sanciones legales deberá pagar a los trabajadores los salarios, prestaciones, o indemnizaciones por el lapso que dure cerrada la microempresa. Así mismo cuando se compruebe que el empleador en forma ilegal ha retenido o disminuido colectivamente los salarios a los trabajadores, la cesación de actividades de estos, será imputable a aquél y les dará derecho a reclamar los salarios correspondientes al tiempo de suspensión de labores.
5. Despedir sin justa causa comprobada o los trabajadores que les hubieren prestado sus servicios.
6. Ejecutar o autorizar cualquier acto que vulnere o restrinja los derechos de los trabajadores o que ofenda su dignidad.

ART. 20°.- Se prohíbe a los trabajadores:

1. Sustraer de la microempresa los útiles de trabajo o mercadería sin permiso del administrador.
2. Presentarse al trabajo en estado de embriaguez o bajo la influencia de narcótico o de drogas.
3. Conservar armas de cualquier clase en el sitio de trabajo a excepción de las que con autorización legal puedan llevar los trabajadores.
4. Faltar al trabajo sin justa causa de impedimento o sin permiso de la microempresa.
5. Disminuir intencionalmente del trabajo e incitar a su declaración o mantenimiento, sea que se participe o no en ellas.

6. Usar los útiles o herramientas suministradas por la microempresa en objetivos distintos del trabajo contratado.

CAPÍTULO IX

De la escala de faltas y sanciones disciplinarias

Art. 21°.- La microempresa no puede imponer a sus trabajadores sanciones no previstas en este reglamento, en pactos, convenciones colectivas, fallos arbitrales o en el contrato de trabajo.

ART. 22°.- Se establecen las siguientes clases de faltas leves, y sus sanciones disciplinarias, así:

- a) El retardo hasta de quince (15) minutos en la hora de entrada sin excusa suficiente, cuando no cause perjuicio de consideración a la microempresa, implica por primera vez, multa de la décima parte del salario de un día; por la segunda vez, multa de la quinta parte del salario de un día; por tercera vez suspensión en el trabajo en la mañana o en la tarde y por cuarta vez suspensión en el trabajo por tres días.
- b) La falta en el trabajo, sin excusa suficiente cuando no causa perjuicio de consideración a la suspensión en el trabajo hasta por ocho días.
- c) La violación leve por parte del trabajador de las obligaciones contractuales o reglamentarias implica por primera vez, suspensión en el trabajo hasta por ocho días y por segunda vez suspensión en el trabajo hasta por dos meses.

La imposición de multas no impide que la empresa prescinda del pago del salario correspondiente al tiempo dejado de trabajar. El valor de las multas se consignará en cuenta especial para dedicarse exclusivamente a premios o regalos para los trabajadores del establecimiento que más puntual y eficientemente, cumplan sus obligaciones.

ART. 23°.- Constituyen faltas graves:

- a) El retardo hasta de quince minutos en la hora de entrada al trabajo sin excusa suficiente, por quinta vez.
- b) La falta total del trabajador, sin excusa suficiente, por tercera vez.
- c) Violación grave por parte del trabajador de las obligaciones contractuales o reglamentarias.

Procedimientos para comprobación de faltas y formas de aplicación de las sanciones disciplinarias.

ART. 24°.- Antes de aplicarse una sanción disciplinaria, el empleador deberá oír al trabajador inculpado directamente para determinar si las circunstancias son válidas. En todo caso se dejará constancia escrita de los hechos y de la decisión de la microempresa de imponer o no, la sanción definitiva.

CAPÍTULO X

De los reclamos: personas ante quienes deben presentarse y su tramitación

ART. 25°.- Los reclamos de los trabajadores se harán ante la persona que ocupe en la microempresa el cargo de: Administrador o contadora, quien los oirá y resolverá en justicia y equidad.

CAPÍTULO XI

De las publicaciones

ART. 26°.- Dentro de los quince días siguientes al de la notificación de la resolución aprobatoria del presente reglamento, el empleador debe publicarlo en el lugar de trabajo, mediante la fijación de dos copias de caracteres legibles, en dos sitios distintos. Si hubiere varios lugares de trabajo separados, la fijación debe hacerse en cada uno de ellos. Con el reglamento debe fijarse la resolución aprobatoria.

CAPÍTULO XII

De la vigencia

ART. 27°.- El presente reglamento entrará a regir 8 días después de su publicación hecha en la forma prescrita en el artículo anterior de este reglamento.

CAPÍTULO XIII

De las disposiciones finales

ART. 28°.- Desde la fecha que entra en vigencia este reglamento, quedan sin efecto las disposiciones del reglamento que antes de esta fecha haya tenido la microempresa.

CAPÍTULO IV

4. IMPACTOS DEL PROYECTO

4.1. Evaluación de impactos

Para la evaluación de impactos que puede generar el manual administrativo para la microempresa “Almacenes Wincor” se utilizó la siguiente herramienta de valoración:

CUADRO N° 34

Valoración cualitativa

PARÁMETRO	INDICADOR DE TENDENCIAS (Cualitativo)	CALIFICACIÓN (Cuantitativo)
MAGNITUD (Intensidad)	Muy alto	5
	Alto	4
	Medio	3
	Bajo	2
	Muy bajo	1
	indiferente	0

Fuente: Investigación directa

Elaborado por: La autora

CUADRO N° 35**Matriz de impacto cultural**

Indicadores	1	2	3	4	5
Cultura de calidad en el talento humano de la empresa.				X	
Aplicación de subprocesos que satisface adecuadamente a sus clientes				X	
Documentación de los procesos prioritarios que permite garantizar la prestación de servicios de calidad			X		
Gestión de cambio administrativo				X	
Total	0	0	3	12	0

Fuente: Investigación directa

Elaborado por: La autora

Por medio del manual administrativo se debe cumplir con los indicadores que establece la matriz. Los indicadores medidos en forma cuantitativa establecen un impacto de 3.75 lo que significa un impacto positivo medio alto, que justifica el propósito del manual administrativo como una herramienta para optimizar la gestión administrativa de la microempresa, buscando un mayor grado de eficiencia y eficacia en cada uno de los procedimientos implementados, con la finalidad de lograr resultados de mejoramiento de los servicios con sus clientes.

4.2. Impacto empresarial

CUADRO N° 36

Matriz de impacto empresarial

Indicadores	1	2	3	4	5
Cultura organizacional				X	
Trabajo en equipo			X		
Mejoramiento en la atención al cliente				X	
Controles correctivos de las actividades					X
Controles preventivos de las actividades de los procedimientos					X
Total	0	0	3	8	10

Fuente: Investigación directa

Elaborado por: La autora

Del análisis valorativo de la matriz se determina que el impacto es de 4.2 que significa impacto positivo “Alto”. Esta calificación desde el punto de vista organizacional se fundamenta que con la implementación del manual administrativo se mejorará la cultura organizacional y el trabajo en equipo, las instrucciones de trabajo del talento humano a través de los flujogramas que son ayudas visuales sobre las actividades que tiene que desempeñar cada ejecutor de los procedimientos según los macro procesos a los que pertenece.

4.3 Impacto económico

CUADRO N° 37

Matriz de impacto económico

Indicadores	1	2	3
Aumento de rentabilidad			x
Optimización de recursos			x
Inversión		x	
Confiabilidad de la información administrativa			x
Total	2	6	

Fuente: Investigación directa

Elaborado por: La autora

La calificación ponderada de los indicadores de la matriz tiene una calificación cuantitativa de 4 que significa impacto económico alto.

Es decir muestran la efectividad que tendrá la microempresa al implementar un manual administrativo ya que logrará satisfacer las expectativas de los clientes a través de los macro procesos, procesos y procedimientos que establece las principales funciones de la organización.

4.4 Resumen de impactos

CUADRO N° 38

Matriz general

Indicadores	1	2	3	4	5
Cultural				x	
Organizacional				x	
Económico				x	
Total	0	0	0	12	0

Fuente: Investigación directa

Elaborado por: La autora

Al relacionar los valores de las matrices de los impactos se establece que estos tienen un puntaje de 12 que dividido para el número de impactos equivale a 4 que significa un impacto Alto.

CONCLUSIONES

- Se desarrolló el respectivo Diagnóstico Situacional de la microempresa “Almacenes Wincor” con el fin de recaudar información relevante para la determinación del problema, evidenciando así que la microempresa requiere fortalecimiento de su gestión administrativa para aumentar la eficiencia y eficacia de sus procesos, lo cual se pretende alcanzar a través de la implementación del Manual Administrativo.
- Posteriormente, se desarrolló las bases teóricas que sustenten la propuesta a realizarse y permita obtener un conocimiento más amplio para las personas responsables de la implementación del Manual Administrativo así como de las personas involucradas en el desarrollo de los procesos.
- Siguiendo con la estructura y descripción de la propuesta destinada a mejorar la gestión de la dirección en lo que se refiere a los procesos administrativos, dicha estructura contiene lineamientos, técnicas y herramientas efectivas para llevar a cabo las actividades de control o acciones correctivas las cuales contribuyan al logro de los objetivos institucionales y consiga al cumplimiento de la normatividad y reglamentación vigente.
- Finalmente se evaluó y calificó los impactos que generan la implementación del Manual Administrativo, esto se lo realizó a través de la matriz de valoración de impactos la cual permite obtener una ponderación de los indicadores propuestos y el grado de incidencia que tienen los mismo en la ejecución de lo propuesto, resultando así un impacto alto positivo en cuanto al desarrollo de la organización.
- Considerando la situación en la que se encuentra la microempresa ha sido indispensable y necesario establecer un marco administrativo que contenga lineamientos estratégicos encaminados a conseguir los objetivos que la entidad persigue.

RECOMENDACIONES

- Aplicar con urgencia un manual administrativo, para dar respuesta a las necesidades de gestión de la microempresa.
- Es necesario que el equipo de trabajo responsable de la aplicación del manual administrativo tenga un amplio concepto relacionado con control y gestión administrativa, para ellos se han diseñado las bases teóricas, las cuales deben ser analizadas detalladamente, permitiendo la eficiencia del mismo en todos sus ámbitos.
- Al ejecutar el manual administrativo es importante tener en cuenta que se debe dar un uso adecuado a las herramientas, técnicas y lineamientos que se encuentran especificados en la propuesta con el fin de garantizar el control y gestión administrativa, para posteriormente aplicar acciones correctivas y consecuentemente alcanzar los objetivos y metas propuestas por la entidad.
- La organización debe analizar y medir los impactos y resultados que obtiene al implementar un manual administrativo.

BIBLIOGRAFÍA

- Amat, J. (2008). *El Control de Gestión*. México: Mc Graw Hill.
- Arteaga, A. (2012). *Elementos de la administración*.
- Bernal, Cesar. (2008). *Introducción a la Administración de las organizaciones: Enfoque global e integral*. Pearson Educación.
- Cucker, A. (2008). *Fundamentos de la Administración*. Bogotá: Norma.
- Franklin, B. (2009). *Organización de empresas*. McGraw-Hill.
- Galindo R. Carlos. (2011). *Formulación y Evaluación de Planes de Negocios*. Ediciones de la U.
- Hernández, Sergio . (2008). *Administración: Teoría, Proceso, áreas funcionales*. McGraw-Hill.
- ISO 9000-1. (2010). *Lineamientos Para el desarrollo de Manuales de Calidad* (Treinta y cuatroava ed.). Madrid-España, México.
- Koontz, Harol. (2009). *Administración una perspectiva global* . México: McGraw-Hill.
- Ley de compañías. (2008). Ecuador.
- Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado. (2002). *Curso Control Interno, Mnual del participante*.
- Naranjo, W. (2010). *Organización y Administración de empresas*. Venezuela.
- Naranjo, W. (2010). *Organización y Administración de Empresas* (Segunda ed ed.). venezuela.
- Ortega C, Alfonso. (2008). *Planeación Financiera Estratégica*.
- Rusenar, R. (2008). *Manual de control interno*. Buenos Aires: Macchi Grupo editos S.A.
- Sapag Ch. Nassir. (2008). *Proyectos de Inversión: Formulacióny evaluación* . McGraw-Hill.
- Terry R George. (2009). *Principios de administración*. México: Trillas.
- Weinrich, H. (2009). *Administración: una perspectiva global de la empresa*.
- ZAPATA, Sanchez Pedro. (2011). *Contabilidad General*. McGraw-Hill.

LINCOGRAFÍA

www.elcomercio.com

www.relacioneslaborales.gob.ec

www.comercioexterior.gob.ec

ANEXOS



UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS
CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL

Guía de entrevista dirigida a el administrador de la microempresa “Almacenes Wincor”

Cuestionario:

1. ¿Cuál es la base legal que rige a la entidad?

.....

2. ¿La institución cuenta con políticas, normativas y estatutos?

.....

3. ¿Dispone la microempresa de un manual administrativo?

.....

4. ¿Se ha definido la estructura organizacional de la microempresa?

.....

5. ¿Cuenta la microempresa con una planificación estratégica (misión , visión, objetivos)

.....

6. ¿Se tiene documentado las funciones de cada cargo administrativo y operativo de la microempresa?

.....

7. ¿Qué dificultades tiene la empresa al no tener estructurados los procesos o procedimientos?

.....

8. ¿Se efectúa algún tipo de evaluación de gestión de la institución?

.....
.....

9. ¿Se aplica algún tipo de evaluación del desempeño al talento humano?

.....
.....

10. ¿Considera importante que la microempresa implemente un manual administrativo?

.....
.....

11. ¿Mencione una ventaja que cree ud que tiene su organización con respecto a las demás?

.....
.....



UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS
CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL

Guía de entrevista dirigida a los principales proveedores de la microempresa “Almacenes Wincor”

Cuestionario:

1. ¿Cuál es la actividad principal de su empresa?

.....

2. ¿Cuáles son las funciones principales que usted desempeña?

.....

3. ¿Qué tanto creé usted que conoce los productos que comercializa?

.....

4. ¿Qué considera usted como una desventaja de los productos que comercializa?

.....

5. ¿Considera usted que los medios de comunicación que maneja la empresa son los apropiados para tener contacto con sus clientes? ¿Cómo cuáles?

.....

6. ¿Considera usted que los productos y servicios que ofrece a sus clientes son los apropiados para satisfacer sus necesidades?

.....

7. ¿Cómo considera usted la calidad de sus productos?

.....

8. ¿La microempresa lleva a cabo las peticiones de mercadería con solicitud de compra?

.....
.....

9. ¿Almacenes Wincor y su empresa tienen definidos los plazos de entrega de mercadería?

.....
.....

10. ¿Qué políticas tienen con la mercadería devuelta o rechazada?

.....
.....

11. ¿Qué convenios existen respecto a condiciones de pago o crédito?

.....
.....



UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS
CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL

Guía de encuesta al talento humano de la microempresa “Almacenes Wincor”

Cuestionario:

1. ¿Conoce usted la estructura organizacional de la microempresa?

- Totalmente ()
 Parcialmente ()
 Desconoce ()

2. ¿El administrador de la microempresa le ha dado a conocer las funciones que debe desempeñar en su cargo mediante?

- Contrato ()
 Forma verbal ()
 Manual de funciones ()

3. ¿Qué tipo de dificultades ocasiona no tener definido de manera documentada sus funciones?

- Atrasos ()
 Duplicidad de funciones ()
 Llamadas de atención ()

4. ¿Con la estructuración de las funciones, considera usted que mejorara el desempeño?

- Alto ()
 Medio ()
 Bajo ()

5. ¿La dirección ha establecido cursos de capacitación para mejorar sus funciones?

- Permanentemente ()
 Esporádicamente ()

No establece ()

6. ¿Conoce usted la misión, visión, objetivos, metas y políticas de la microempresa?

Mucho ()

Poco ()

Nada ()

7. ¿Conoce usted si la microempresa dispone de normativas tales como políticas y reglamentos?

Mucho ()

Poco ()

Nada ()

8. ¿Cree que existe deficiencia en las actividades de control administrativo aplicadas por la dirección de la entidad?

Mucho ()

Poco ()

Nada ()

9. ¿Qué grado de importancia considera usted que tiene la implementación de un manual administrativo en la microempresa Almacenes Wincor?

Muy importante ()

Importante ()

Sin importancia ()



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS
CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL**

Guía de encuesta dirigida a los clientes de la microempresa “Almacenes Wincor”

Cuestionario:

1. ¿Cómo calificaría usted la atención que le brinda el personal de la microempresa?

- Excelente ()
 Muy bueno ()
 Bueno ()
 Regular ()

2. ¿Los productos que actualmente le oferta la microempresa desde su punto de vista son?

- Muy buenos ()
 Buenos ()
 Regulares ()

3. ¿El servicio y los productos cumplen con las expectativas de publicidad, de mercadeo, y otros que usted requiere?

- Si ()
 No ()
 A veces ()

4. ¿Conoce usted si la microempresa Almacenes Wincor está constituida legalmente por algún ente regulador?

- Si ()
 No ()
 Parcialmente ()

5. ¿Cree usted que es necesario que la microempresa cuente con un reglamento interno para mejorar el servicio?

Si ()
No ()

6. ¿Usted ha evidenciado que los empleados de la microempresa están debidamente organizados con las actividades que realizan?

Si ()
No ()
A veces ()



REGISTRO UNICO DE CONTRIBUYENTES PERSONAS NATURALES



NUMERO RUC: 1002346953001
APELLIDOS Y NOMBRES: ORTIZ RODRIGUEZ WILMAN CARLOS
NOMBRE COMERCIAL: ALMACENES WINCOR
CLASE CONTRIBUYENTE: OTROS **OBLIGADO LLEVAR CONTABILIDAD:** SI
CALIFICACIÓN ARTESANAL: NUMERO:

FEC. NACIMIENTO: 01/08/1974 **FEC. ACTUALIZACION:** 16/01/2014
FEC. INICIO ACTIVIDADES: 28/02/2002 **FEC. SUSPENSION DEFINITIVA:**
FEC. INSCRIPCION: 28/02/2002 **FEC. REINICIO ACTIVIDADES:**

ACTIVIDAD ECONOMICA PRINCIPAL:

VENTA AL POR MENOR DE COLCHONES

DOMICILIO TRIBUTARIO:

Provincia: IMBABURA Cantón: IBARRA Parroquia: SAN FRANCISCO Calle: SANCHEZ Y CIFUENTES Número: 16-42
 Intersección: AV. TEODORO GOMEZ DE LA TORRE Referencia: A MEDIA CUADRA DE LA IGLESIA DEL QUINCHE
 Teléfono: 062546817 Email: vero_ortiz28@hotmail.es

DOMICILIO ESPECIAL:

OBLIGACIONES TRIBUTARIAS:

- * ANEXO RELACION DEPENDENCIA
- * ANEXO TRANSACCIONAL SIMPLIFICADO
- * DECLARACIÓN DE RETENCIONES EN LA FUENTE
- * DECLARACIÓN MENSUAL DE IVA

DE ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS: del 001 al 001 **ABIERTOS:** 1
JURISDICCION: \ REGIONAL NORTE\ IMBABURA **CERRADOS:** 0

FIRMA DEL CONTRIBUYENTE

Fecha: 16-01-2014 COD. SC3280
 Servicio de Rentas Internas
 FIRMA DEL SERVIDOR RESPONSABLE

Declaro que los datos contenidos en este documento son exactos y verdaderos, por lo que asumo la responsabilidad legal que de ella se deriven (Art. 97 Código Tributario, Art. 9 Ley del RUC y Art. 9 Reglamento para la Aplicación de la Ley del RUC).

Usuario: ALMM080609 **Lugar de emisión:** IBARRA/FLORES 6-59 ENTRE **Fecha y hora:** 16/01/2014 09:20:02



REGISTRO UNICO DE CONTRIBUYENTES PERSONAS NATURALES



NUMERO RUC: 1002346953001
APELLIDOS Y NOMBRES: ORTIZ RODRIGUEZ WILMAN CARLOS

ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS:

No. ESTABLECIMIENTO: 001 **ESTADO:** ABIERTO MATRIZ **FEC. INICIO ACT.:** 28/02/2002

NOMBRE COMERCIAL: ALMACENES WINCOR **FEC. CIERRE:**
FEC. REINICIO:

ACTIVIDADES ECONÓMICAS:

- VENTA AL POR MENOR DE ARTICULOS PARA EL HOGAR
- VENTA AL POR MENOR DE COLCHONES
- VENTA AL POR MENOR DE ARTICULOS DE PLASTICO
- VENTA AL POR MENOR DE SABANAS Y CUBRECAMAS
- VENTA AL POR MENOR DE MUEBLES

DIRECCIÓN ESTABLECIMIENTO:

Provincia: IMBABURA Cantón: IBARRA Parroquia: SAN FRANCISCO Calle: SANCHEZ Y CIFUENTES Número: 1642 Intersección: AV. TEODORO GOMEZ DE LA TORRE Referencia: A MEDIA CUADRA DE LA IGLESIA DEL QUINCHE Telefono Domicilio: 062546817 Email: vero_ortiz28@hotmail.es Celular: 0989505073

FIRMA DEL CONTRIBUYENTE



SERVICIO DE RENTAS INTERNAS

Declaro que los datos contenidos en este documento son exactos y verdaderos, por lo que asumo la responsabilidad legal que de ella se derivan (Art. 97 Código Tributario, Art. 9 Ley del RUC y Art. 9 Reglamento para la Aplicación de la Ley del RUC).

Usuario: ALMM080609 **Lugar de emisión:** IBARRA/FLORES 6-59 ENTRE **Fecha y hora:** 16/01/2014 09:20:02

Almacenes WINCOR

IBARRA - ECUADOR

Tarjeta N°: ABONOS SEMANALES

Fecha:	1	5	9	13
Nombre:	2	6	10	14
C.I.: Telf:	3	7	11	15
Artículo:	4	8	12	16

Valor:

Pagos Semanal Quincenal Mensual Sector:

Dirección:

Referencia:

Almacenes WINCOR Recibo Semanal Por USD. \$ Saldo USD. \$ 16	Almacenes WINCOR Recibo Semanal Por USD. \$ Saldo USD. \$ 15	Almacenes WINCOR Recibo Semanal Por USD. \$ Saldo USD. \$ 14	Almacenes WINCOR Recibo Semanal Por USD. \$ Saldo USD. \$ 13
Almacenes WINCOR Recibo Semanal Por USD. \$ Saldo USD. \$ 12	Almacenes WINCOR Recibo Semanal Por USD. \$ Saldo USD. \$ 11	Almacenes WINCOR Recibo Semanal Por USD. \$ Saldo USD. \$ 10	Almacenes WINCOR Recibo Semanal Por USD. \$ Saldo USD. \$ 9
Almacenes WINCOR Recibo Semanal Por USD. \$ Saldo USD. \$ 8	Almacenes WINCOR Recibo Semanal Por USD. \$ Saldo USD. \$ 7	Almacenes WINCOR Recibo Semanal Por USD. \$ Saldo USD. \$ 6	Almacenes WINCOR Recibo Semanal Por USD. \$ Saldo USD. \$ 5
Almacenes WINCOR Recibo Semanal Por USD. \$ Saldo USD. \$ 4	Almacenes WINCOR Recibo Semanal Por USD. \$ Saldo USD. \$ 3	Almacenes WINCOR Recibo Semanal Por USD. \$ Saldo USD. \$ 2	Almacenes WINCOR Recibo Semanal Por USD. \$ Saldo USD. \$ 1

