



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

TRABAJO DE GRADO

TEMA:

**“MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS,
FINANCIEROS Y CONTABLES EN LAS MICROEMPRESAS
PRODUCTORAS DE ARTESANÍAS DE OTAVALO,
PROVINCIA DE IMBABURA”**

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

AUTORAS: ANRANGO, C. Gladys J.

DUQUE, E. Luz Ma.

ASESORA: Dra. RHEA, Soraya

IBARRA, JULIO 2012

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo de investigación, previo a la obtención del título de Ingeniera en Contabilidad y Auditoría CPA, es una compilación de datos previo un estudio situacional acerca del modelo Administrativo, Financiero y Contable de las microempresas de Artesanías de Otavalo, luego de haber realizado la investigación de campo en la que se aplicaron diferentes técnicas e instrumentos de investigación científica para captar información relevante y después de ser tabulada y analizada permite establecer las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas que han permitido determinar que el principal problema que aqueja al sector artesanal es la falta de un Manual de Procedimientos Administrativos, Financieros y Contables, ya que actualmente no cuentan con la suficiente ayuda y soporte para optimizar adecuadamente tanto los recursos económicos como humanos provocando el retraso y el inadecuado desenvolvimiento de sus negocios. Con la implantación del presente manual las microempresas productoras de Artesanías, mejorarán su nivel competitivo frente a otras microempresas, podrán participar en mercados más exigentes incluso en mercados internacionales, y desarrollar una administración eficaz y oportuna de sus recursos, adoptando soluciones que les permitirá llegar a ser microempresas líderes en la producción y comercialización de artesanías de Otavalo. La estrategia consiste en hacer viable este proyecto más allá del ámbito económico, para lo cual se hace indispensable la socialización en la que este manual se convierta en guía de actividades en cada uno de los procesos de las microempresas.

EXECUTIVE SUMMARY

The present work of investigation, previous to the obtaining of the title of engineer in Accounting and Audit CPA, is a compilation of data previous a situational study about the Administrative, Financial and Countable model of the micro-enterprises of Crafts of Otavalo, after to have realized the investigation of field in which different techniques were applied and instruments of scientific research to catch tabulated excellent information and after and being analyzed allow to establish the Strengths, Opportunities, Weaknesses and Threats that have allowed to determine that the main problem that afflicts to the artisan sector it is the lack of a Manual of Administrative Procedures, Financial and Countable, since at the moment they do not count on the sufficient one aid and support to optimize as much the economic resources suitably as human bringing about the delay and the inadequate unfolding of its businesses. With the implantation of the present manual the producing micro-enterprises of Crafts, will improve their competitive level against other micro-enterprises, they will be able to even participate in more demanding markets in international markets, and to develop to an effective and opportune administration of its resources, adopting solutions that will allow them to get to be micro-enterprises leaders in the production and commercialization of crafts of Otavalo. The strategy consists of making viable east project beyond the economic scope, for which the socialization becomes indispensable which this manual becomes guide of activities in each one of the processes of the micro-enterprises.

AUTORÍA

Nosotras, Gladys Anrango y Luz Duque declaramos bajo juramento que el desarrollo de este trabajo es totalmente de nuestra autoría, el tema aprobado ha sido revisado en los libros de la Universidad.

Gladys Anrango

Luz Duque

CERTIFICACIÓN DEL ASESOR

En mi calidad de Director del Trabajo de Grado presentado por las egresadas Luz María Duque Espinosa, y Gladys Janira Anrango Campos para optar por el Título de Ingeniera en Contabilidad y Auditoría, cuyo tema es **“MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS, FINANCIEROS Y CONTABLES EN LAS MICROEMPRESAS PRODUCTORAS DE ARTESANÍAS DE OTAVALO, PROVINCIA DE IMBABURA”**, considero que el presente trabajo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del tribunal examinador que se designe.

En la ciudad de Ibarra a los 31 días del mes de Julio del 2012

Firma

Dra. CPA Soraya Rhea

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

Nosotras, Gladys Janira Anrango Campos y Luz María Duque Espinosa, con cédulas de identidad N° 100232756-5 y 100222135-4, manifestamos nuestra voluntad de ceder a la Universidad Técnica del Norte los derechos patrimoniales consagrados en la ley de propiedad intelectual del Ecuador artículos 4, 5 y 6, en calidad de autor (as) de la obra o trabajo de grado denominado: **“MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS, FINANCIEROS Y CONTABLES EN LAS MICROEMPRESAS PRODUCTORAS DE ARTESANÍAS DE OTAVALO, PROVINCIA DE IMBABURA”** que ha sido desarrollado para optar por el título de Ingeniera en Contabilidad y Auditoría, en la Universidad Técnica del Norte, quedando la Universidad facultada para ejercer plenamente los derechos cedidos anteriormente. En la condición de autoras nos reservamos los derechos morales de la obra antes citada. En concordancia suscribimos este documento en el momento que se hace la entrega del trabajo final en formato impreso y digital a la biblioteca de la Universidad Técnica del Norte.

En la ciudad de Ibarra, a los 31 días del mes de Julio del 2012

Gladys Janira Anrango Campos

100232756-5

Luz María Duque Espinosa

100222135-4



UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS

BIBLIOTECA UNIVERSITARIA

AUTORIZACIÓN DE USO Y PUBLICACIÓN

A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

1. IDENTIFICACIÓN DE LA OBRA

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

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

DATOS DE CONTACTO			
CÉDULA DE IDENTIDAD:	100232756-5 100222135-4		
APELLIDOS Y NOMBRES:	ANRANGO CAMPOS GLADYS JANIRA DUQUE ESPINOSA LUZ MARIA		
DIRECCIÓN:	Calle Bolívar y Estévez Mora San Juan Alto, frente "PLANTERRA"		
EMAIL:	crisdi23406@hotmail.com luz_mary_1973@hotmail.com		
TELÉFONO FIJO:	062-927-011 062-925-357	TELÉFONO MÓVIL:	0986376561 0988028960

DATOS DE LA OBRA	
TÍTULO:	"MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS, FINANCIEROS Y CONTABLES EN LAS MICROEMPRESAS PRODUCTORAS DE ARTESANÍAS DE OTAVALO, PROVINCIA DE IMBABURA"
AUTORAS:	Anrango Campos Gladys Janira Duque Espinosa Luz María
FECHA:	2012-07-31
TÍTULO POR EL QUE OPTA:	INGENIERA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA C.P.A.
ASESOR /DIRECTOR:	Dra. CPA. Soraya Rhea

2. AUTORIZACIÓN DE USO A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD

Nosotras, Gladys Janira Anrango Campos y Luz María Duque Espinosa, con cédula de identidad Nro. 100232756-5 y 100222135-4 en calidad de autoras y titulares de los derechos patrimoniales de la obra o trabajo de grado descrito anteriormente, hacemos entrega del ejemplar respectivo en formato digital y autorizamos a la Universidad Técnica del Norte, la publicación de la obra en el Repositorio Digital Institucional y uso del archivo digital en la Biblioteca de la Universidad con fines académicos, para ampliar la disponibilidad del material y como apoyo a la educación, investigación y extensión; en concordancia con la Ley de Educación Superior Artículo 144.

3. CONSTANCIAS

Las autoras manifiestan que la obra objeto de la presente autorización es original y se la desarrolló, sin violar derechos de autor de terceros, por lo tanto la obra es original y que son las titulares de los derechos patrimoniales, por lo que asumen la responsabilidad sobre el contenido de la misma y saldrán en defensa de la Universidad en caso de reclamación por parte de terceros.

Ibarra, a los 31 días del mes de julio del 2012

EL AUTOR:

(Firma).....

Nombre: Gladys Anrango

C.C.: 100232756-5

(Firma).....

Nombre: Luz Duque

C.C.: 100222135-4

ACEPTACIÓN:

(Firma).....

Nombre: **ING. BETTY CHÁVEZ**

Cargo: **JEFE DE BIBLIOTECA**

Facultado por resolución de Consejo Universitario _____

DEDICATORIA

Dedicamos este trabajo, a todas aquellas personas que nos han apoyado incondicionalmente, en especial a nuestra familia quienes han compartido nuestros estudios, sin que nuestra ausencia represente molestia.

A los jóvenes estudiosos, quienes se preparan constantemente por ser profesionales del futuro.

A la Universidad Técnica del Norte, en especial a la Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas, que ha sido nuestro segundo hogar y hemos pasado nuestros mejores momentos de estudiante.

Gladys Anrango

Luz Duque

AGRADECIMIENTO

Nuestro inmenso agradecimiento, primero A DIOS, quien nos ha dado salud y vida para seguir luchando con humildad y conseguir lo que nos hemos propuesto.

A los maestros de la Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas de la Universidad Técnica del Norte en especial a la doctora Soraya Rhea asesora de este proyecto, quien con su dedicación y voluntad nos ha guiado hacia la culminación de este trabajo.

Al doctor Eduardo Moreno quien con su buena voluntad nos ha apoyado de manera incondicional, orientándonos en cada uno de los vacíos y dudas que se han presentado durante el desarrollo del proyecto.

A los propietarios de las microempresas artesanales, quienes de forma desinteresada nos han colaborado con la información necesaria para llevar adelante la investigación.

A todas las personas que directa o indirectamente han estado cerca de nosotros apoyándonos moralmente.

A nuestros padres, hijos y esposo, quienes han sido nuestro pilar de apoyo para que este trabajo tenga una feliz culminación.

Gladys Anrango

Luz Duque

PRESENTACIÓN

El presente trabajo muestra el contenido y desarrollo de la investigación relacionada al Manual de Procedimientos Administrativos, Financieros y Contables en las Microempresas Productoras de Artesanías de Otavalo, Provincia de Imbabura, el mismo que contiene los siguientes aspectos:

INTRODUCCIÓN: DETERMINACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.- En este capítulo se indica los antecedentes, es decir cómo nació o quiénes fueron los creadores de las artesanías y saber en la actualidad cuantos artesanos existen en Otavalo. Para lo cual se ha realizado una investigación de campo en la que se ha logrado obtener información a través de datos obtenidos mediante de encuestas aplicadas a los mismos microempresarios. Se ha consultado en internet, libros, folletos, entre otros.

CAPÍTULO I: DIAGNÓSTICO SITUACIONAL.- En este Capítulo se indica la metodología de investigación que se ha seguido, se utilizó encuestas a los artesanos y a sus clientes externos, entrevista al Presidente de la Unión de Artesanos Indígenas del Mercado Centenario de Otavalo (UNAIMCO), factores que sirvieron de base para determinar las Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas de las microempresas.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO.- Se describe la fundamentación científica con conceptos teóricos obtenidos en el internet, libros, folletos, páginas WEB, entre otros.

CAPÍTULO III: PROPUESTA.- En este capítulo se diseña la estructura del Manual de Procedimientos Administrativos, Financieros y Contables para las microempresas, planteándose en la parte Administrativa todo lo relacionado a Instrumentos Administrativos. En la parte Contable se considera la Gestión Contable que parte desde la Recopilación de Datos,

seguido por el registro en el Libro Diario, Mayorización, elaboración y presentación de los Estados Financieros. En la parte Financiera se refiere a la aplicación e interpretación de los indicadores financieros.

CAPÍTULO IV: IMPACTOS.- Trata de un análisis técnico de los impactos que el presente trabajo generará en los ámbitos:

- Económico
- Social
- Cultural
- Organizacional
- General

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.- Finalmente concluye este trabajo de investigación con una serie de conclusiones y recomendaciones que deberán ser tomadas en cuenta en futuras investigaciones relacionadas con el proyecto, tanto como para la continuidad y sostenibilidad de este trabajo.

ÍNDICE GENERAL

CAPÍTULOS	PAG.
PORTADA	i
RESUMEN EJECUTIVO	ii
EXECUTIVE SUMMARY	iii
AUTORÍA	iv
CERTIFICACIÓN DEL ASESOR	v
CESIÓN DE DERECHOS DEL AUTOR DEL TRABAJO DE GRADO A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE	vi
AUTORIZACIÓN DE USO Y PUBLICACIÓN	vii
DEDICATORIA	ix
AGRADECIMIENTO	x
PRESENTACIÓN	xi
ÍNDICE GENERAL	xiii
DETERMINACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.....	21
Introducción.....	21
Planteamiento del Problema.....	21
Justificación.....	22
Objetivos.....	23
General.....	23
Específicos.....	23
Metodología.....	24
CAPÍTULO I: DIAGNÓSTICO SITUACIONAL.....	25
Antecedentes.....	25
Situación Artesanal.....	27
Tipos de Artesanías.....	28
Microambiente.....	29
Objetivos.....	30
General.....	30
Específicos.....	30
Variables Diagnósticas.....	30
Indicadores.....	31
Matriz de Relación Diagnóstica.....	33
Población y Muestra.....	34

Identificación de la Población.....	34
Cálculo del Tamaño de la Muestra.....	34
Tabulación y Análisis de la Información.....	36
Análisis de las Encuestas.....	36
Entrevista Realizada a Presidente de UNAIMCO.....	50
Matriz FODA.....	52
Conclusión Diagnóstica.....	54
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO.....	55
Microempresa.....	55
Concepto.....	55
Visión, Misión y Objetivos de la Microempresa.....	56
Visión.....	56
Misión.....	56
Objetivos.....	56
Ventajas de la Microempresa.....	57
Clasificación de las Microempresas.....	58
Manual.....	60
Concepto.....	60
Importancia de los Manuales.....	61
Ventajas de la Utilización de los Manuales.....	61
Para que Sirven los Manuales.....	63
Tipos de Manuales.....	63
Aspectos Administrativos.....	65
Concepto de Manual Administrativo.....	65
Importancia del Manual Administrativo.....	65
Caraterísticas del Manual Administrativo.....	66
Organigramas.....	67
Concepto.....	67
Objetivos de los Organigramas.....	67
Características de los Organigramas.....	68
Flujogramas.....	69
Concepto.....	69
Tipos de Flujogramas.....	70
Niveles administrativos.....	70
Administración.....	74

Concepto.....	74
Elementos Básicos de la Administración.....	74
Importancia de la Administración.....	76
Cualidades de un Administrador.....	77
Aspectos Financieros.....	78
Concepto de Manual Financiero.....	78
Concepto de Análisis Financiero.....	78
Objetivo del Análisis Financiero.....	79
Indicadores Financieros.....	79
Aspectos Contables.....	80
Concepto de Contabilidad.....	80
Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados.....	81
Plan de Cuentas.....	84
Proceso Contable.....	84
Concepto.....	84
Pasos del Ciclo Contable.....	85
CAPITULO III: PROPUESTA.....	91
Introducción.....	91
Misión.....	91
Visión.....	92
Objetivos.....	92
Aspectos Administrativos.....	92
Niveles de la Estructura Orgánica.....	93
Estructura Organizacional.....	93
Organigrama Actual de la Microempresa.....	94
Organigrama Estructural Propuesto.....	95
Manual de Descripción de Puestos y Funciones.....	95
Manual de Procedimientos.....	103
Introducción.....	103
Simbología para Elaborar los Diagramas de Flujo.....	103
Mapa de Procesos.....	105
Procedimiento para la Administración del Personal.....	106
Flujograma para la Administración del Personal.....	107
Procedimientos para Establecer Vínculos Comerciales Nacionales e Internacionales.....	108

Flujogramas para Establecer Vínculos Comerciales Nacionales e Internacionales.....	109
Procedimientos para la Solución de Conflictos.....	110
Flujograma para la Solución de Conflictos.....	111
Procedimientos para la Comercialización.....	112
Flujograma para la Comercialización.....	113
Procedimiento para la Promoción y Ventas.....	114
Flujograma para la Promoción y Ventas.....	115
Procedimiento para la Selección y Contratación del Personal.....	116
Flujograma para la Selección y Contratación del Personal.....	117
Procedimiento de Stock de Materia Prima.....	118
Flujograma de Stock de Materia Prima.....	119
Procedimiento de Productos Terminados.....	121
Flujograma de Productos Terminados.....	122
Procedimiento de las Ventas Diarias.....	123
Flujograma de las Ventas Diarias.....	124
Procedimientos de la Situación Financiera.....	125
Flujograma de la Situación Financiera.....	126
Procedimiento para los Indicadores Financieros.....	127
Flujograma para los Indicadores Financieros.....	128
Procedimiento para la Entrega de Informes Periódicos.....	129
Flujograma para la entrega de Informes Periódicos.....	130
Procedimiento para la Recuperación de Cuentas por Cobrar.....	131
Flujograma para la recuperación de Cuentas por Cobrar.....	132
Procedimiento para la Documentación Fuente.....	133
Flujograma para la Documentación Fuente.....	134
Procedimiento para el Pago de Nómina.....	135
Flujograma para el Pago de Nómina.....	136
Procedimiento para Obligaciones con Terceros.....	137
Flujograma para Obligaciones con Terceros.....	138
Aspectos Financieros.....	139
Indicadores Financieros.....	139
Aspectos Contables.....	140
Ciclo Contable de la Microempresa.....	140
Formato de los Estados Financieros.....	143
Procedimientos de Ciclo Contable.....	144

Flujograma del Ciclo Contable.....	147
Plan de Cuentas.....	148
Descripción del Funcionamiento del Plan Cuentas.....	150
Políticas Contables.....	155
CAPITULO IV: IMPACTOS.....	157
Análisis de Impactos.....	157
Impacto Económico.....	157
Impacto Social.....	159
Impacto Cultural.....	160
Impacto Organizacional.....	161
Impacto General.....	162
Conclusiones.....	163
Recomendaciones.....	164
Bibliografía.....	165
Lincografía.....	166
Anexos.....	167

INDICE DE CUADROS

Cuadro 1: Matriz de Relación Diagnóstica.....	33
Cuadro 2: Clases de Artesano.....	36
Cuadro 3: Artesanías Producidas y Compradas.....	37
Cuadro 4: Con Quien Trabaja.....	38
Cuadro 5: Medios de Promoción.....	39
Cuadro 6: Lugar de Ventas.....	40
Cuadro 7: Precio de Venta.....	41
Cuadro 8: Lugar de Compras.....	42
Cuadro 9: Precio de Compra.....	43
Cuadro 10: Calidad de Productos.....	44
Cuadro 11: Frecuencia de Compras.....	45
Cuadro 12: Calidad de Atención.....	46
Cuadro 13: Estructura de Funcionamiento.....	47
Cuadro 14: Implementar un Manual.....	48
Cuadro 15: Forma Contable.....	49
Cuadro 16: Matriz FODA.....	52
Cuadro 17 Descripción Puesto de Gerente.....	96
Cuadro 18 Descripción Puesto de Contador.....	97
Cuadro 19 Descripción Puesto de Jefe de Producción.....	98
Cuadro 20 Descripción Puesto de Bodeguero de Materia Prima e Insumos.....	99
Cuadro 21 Descripción Puesto de Jefe de Comercialización.....	100
Cuadro 22 Descripción Puesto de Bodeguero de Productos Terminados.....	101
Cuadro 23 Descripción Puesto de Vendedor.....	102
Cuadro 24 Simbología de Diagramas de Flujo.....	103
Cuadro 25: Mapa de Procesos.....	105
Cuadro 26: Procedimientos para la Administración de Personal.....	106
Cuadro 27: Procedimientos para Establecer Vínculos Comerciales Nacionales e Internacionales.....	108
Cuadro 28: Procedimientos para Solución de Conflictos.....	110
Cuadro 29: Procedimientos para Comercialización.....	112
Cuadro 30: Procedimientos para Promoción y Ventas	114
Cuadro 31: Procedimiento para Selección y Contratación de Personal.....	116
Cuadro 32: Procedimiento Stock de Materia Prima.....	118
Cuadro 33: Procedimiento de Productos Terminados.....	121

Cuadro 34: Procedimiento de Ventas Diarias.....	123
Cuadro 35: Procedimiento de Situación Financiera.....	125
Cuadro 36: Procedimiento de Indicadores Financieros.....	127
Cuadro 37: Procedimiento para la Entrega de Informes Periódicos.....	129
Cuadro 38: Procedimiento para la Recuperación de las Cuentas por Cobrar.....	131
Cuadro 39: Procedimiento para Documentación Fuente.....	133
Cuadro 40: Procedimiento para el Pago de Nómina.....	135
Cuadro 41: Procedimiento para Obligaciones con Terceros.....	137
Cuadro 42: Formato del Estado de Situación Financiera.....	143
Cuadro 43: Formato del Estado de Resultados.....	145
Cuadro 44: Procedimiento del Ciclo Contable.....	145
Cuadro 45: Plan de Cuentas.....	148
Cuadro 46: Impacto Económico.....	157
Cuadro 47: Impacto Social.....	159
Cuadro 48: Impacto Cultural.....	160
Cuadro 49: Impacto Organizacional.....	161
Cuadro 50: Impacto General.....	162

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Clase de Artesanos.....	36
Gráfico 2: Artesanías Producidas y Compradas.....	37
Gráfico 3: Con Quien Trabaja.....	38
Gráfico 4: Medios de Promoción.....	39
Gráfico 5: Lugar de Ventas.....	40
Gráfico 6: Precio de Venta.....	41
Gráfico 7: Lugar de Compras.....	42
Gráfico 8: Precio de Compra.....	43
Gráfico 9: Calidad de Productos.....	44
Gráfico 10: Frecuencia de Compras.....	45
Gráfico 11: Calidad de Atención.....	46
Gráfico 12: Estructura de Funcionamiento.....	47
Gráfico 13: Implementar un Manual.....	48
Gráfico 14: Forma Contable.....	49
Gráfico 15: Organigrama Actual de la Microempresa.....	94
Gráfico 16: Organigrama Estructural Propuesto.....	95
Gráfico 17: Flujograma para la Administración de Personal.....	107
Gráfico 18. Flujograma para Establecer Vínculos Comerciales Nacionales e Internacionales.....	109
Gráfico 19: Flujograma para la Solución de Conflictos.....	111
Gráfico 20: Flujograma para la Comercialización.....	113
Gráfico 21: Flujograma para Promoción y Ventas.....	115
Gráfico 22: Flujograma para Selección y Contratación del Personal.....	117
Gráfico 23: Flujograma de Stock de Materia Prima.....	119
Gráfico 24: Flujograma de Productos Terminados.....	122
Gráfico 25: Flujograma de las Ventas Diarias.....	124
Gráfico 26: Flujograma de la Situación Financiera.....	126
Gráfico 27: Flujograma para los Indicadores Financieros.....	128
Gráfico 28: Flujograma para la Entrega de Informes Periódicos.....	130
Gráfico 29: Flujograma para la Recuperación de las Cuentas por Cobrar.....	132
Gráfico 30: Flujograma para la Documentación Fuente.....	134
Gráfico 31: Flujograma para el Pago de Nómina.....	136
Gráfico 32: Flujograma para Obligaciones con Terceros.....	138
Gráfico 33: Flujograma del Ciclo Contable.....	147

ÍNDICE DE ABREVIATURAS

FODA Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas	23
UNAIMCO: Unión de Artesanos Indígenas del mercado Centenario de Otavalo	34

DETERMINACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

Introducción

El siguiente trabajo comprende un estudio realizado a las microempresas de artesanías de Otavalo, con la finalidad de diseñar un Manual de Procedimientos Administrativos, Financieros y Contables, el cual está estructurado en cuatro capítulos donde se realizará un diagnóstico situacional, marco teórico, procedimientos que se deben aplicar y los impactos que generará al aplicar el Manual.

Planteamiento del Problema

Según la investigación realizada a los microempresarios, se ha logrado determinar que la inexistencia de sistemas contables y financieros permite que la información económica no sea verídica y real sobre el manejo del efectivo, inventario de mercaderías, ingresos y gastos.

Los propietarios de algunas microempresas aducen que no tiene conocimiento sobre contabilidad, únicamente lo hacen en forma manual y mental, en base a su experiencia o por dar cumplimiento a lo que establece la Ley, esa es la triste realidad de los hechos.

La mayoría de las microempresas iniciaron con una pequeña cantidad de productos, han ido creciendo de acuerdo al entusiasmo de sus propietarios. En las encuestas realizadas, se ha determinado que la gestión administrativa, financiera y contable lo vienen realizando en forma empírica, para lo cual solicitan apoyo en capacitación y nivelación de conocimientos sobre el manejo contable tributario, pues en la actualidad no cuentan con ningún manual de procedimientos administrativos y contables adaptado a las microempresas productoras de artesanías por lo que es de vital importancia que estas organizaciones obtengan estos instructivos, que les permitirá corregir muchos errores y tener un control

interno adecuado que le permita un ahorro de recursos económicos y financieros.

Justificación

Este proyecto en gran parte tiene como objetivo facilitar la manera administrativa tomando en cuenta que es necesario ya que en la actualidad las microempresas productoras de artesanías del Cantón Otavalo son administradas en forma tradicional sin bases teóricas ni científicas, razón por la cual no tienen conocimiento sobre la aplicación de los procedimientos administrativos, financieros y contables que le permitan optimizar los recursos que poseen y no les permite desarrollar las actividades en forma eficiente, cometiendo muchos errores.

A pesar de la crisis económica existente en el país y en el mundo, y conscientes del futuro, que les espera como es la competencia frente a la globalización, el sector artesanal se mantiene en el mercado, contribuyendo de esta forma al crecimiento de los mismos artesanos y de sus familias.

Una vez observado las falencias que presentan se procede a realizar un diagnóstico de necesidades y se presenta la propuesta del diseño de un Manual de Procedimientos Administrativos, Financieros y Contables dentro de las microempresas productoras de artesanías de la Ciudad de Otavalo, lo que ha provocado interés en algunos propietarios, los cuales han manifestado predisposición por implementar este Manual dentro de sus negocios.

Conscientes de las dificultades que tienen en la Administración, Comercialización y Venta de sus productos a nivel Nacional e Internacional buscan terminar con las tradicionales ideas de manejo de los negocios, quieren participar en mercados más exigentes, para lo cual ven la necesidad de mejorar la organización haciendo un buen uso de los

recursos, crear nuevas ideas, actualizarse en tecnología, herramientas y mano de obra.

Con la presente investigación se pretende beneficiar en gran medida al desarrollo de la industria artesanal, ya que mediante su aplicación se alcanzará la recuperación del valor competitivo de las mismas, se buscará mantener la igualdad en los precios de venta en el mercado y se podrá generar mayor rentabilidad económica en donde el artesano se constituirá en el beneficiario directo y no los intermediarios.

Además con este trabajo de investigación se pretende que la Universidad aumente el volumen bibliotecario en beneficio de los usuarios.

Objetivos

General

Diseñar un Manual de Procedimientos Administrativos, Financieros y Contables en las microempresas productoras de Artesanías de Otavalo, Provincia de Imbabura para mejorar la calidad de gestión y administración de las mismas.

Específicos

- Realizar un diagnóstico técnico situacional sobre las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA) que afecten a las microempresas artesanales.
- Determinar los principales impactos que generará al aplicar los Procedimientos Administrativos, Financieros y Contables dentro del ámbito social y económico.

- Estructurar las bases teóricas mediante la investigación documental y bibliográfica que permita sustentar la propuesta.
- Desarrollar una investigación de campo a través de encuestas y entrevistas personales que permitan determinar la viabilidad del proyecto.
- Realizar una evaluación económica-financiera de las microempresas artesanales en la actualidad y contrastarla con el modelo objetivo de la aplicación del Manual de Procedimientos Administrativos, Financieros y Contables recomendados.

Metodología

Para realizar la siguiente investigación se hace necesario poner en práctica herramientas surgidas en la investigación de campo, con el apoyo en la investigación documental, con observación directa, la entrevista y las encuestas a propietarios de microempresas artesanales.

CAPÍTULO I

1. DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

1.1 Antecedentes

El objeto artesanal, como tal, no es una invención actual, es una actividad que ha acompañado al hombre desde que le es posible expresarse a través de los diversos materiales que le brinda la naturaleza y manifestado en todo aquello que es considerado creación de la humanidad.

En la actualidad, el Cantón Otavalo cuenta con numerosas microempresas productoras de artesanías las que se desarrollan en respuesta a las oportunidades del mercado. Un ejemplo, de ello, constituye la ciudad de Otavalo, que ha sido y es una zona altamente artesanal, y los habitantes de los sectores urbano-marginales de la ciudad, han sobrevivido desarrollando esta actividad.

Antiguamente se utilizaba la lana de oveja como única materia prima, la lavaban y luego le transformaban en hilo, el mismo que era utilizado en la producción de: hamacas, sacos, telas, ponchos, tapices, entre otros, los cuales son considerados como artesanías. Esta actividad la realizaban manualmente con la intervención de padres e hijos, con el único propósito de reunir recursos económicos para la educación, el vestido y la alimentación de la familia.

Los productos artesanales elaborados los comercializan en la feria artesanal los días sábados, esta feria se encuentra ubicada en el centro de Otavalo, y hoy se la denomina como la “Plaza de los ponchos”. Es decir, que esta actividad fue reconocida como fuente generadora de

ingresos; y a partir de este acontecimiento, se manifiesta la importancia económica del artesano.

En la actualidad en el Mercado Centenario o “Plaza de los Ponchos” se concentran miles de artesanos y comerciantes que salen todos los días de la semana a exponer sus artesanías especialmente los días sábados cuando la feria se extiende a las calles cercanas debido a su magnitud e importancia. Los Kichwa Otavalo mantienen y conservan su tradición artesanal con técnicas heredadas de tiempos milenarios. Pero también los artesanos han aprendido nuevas técnicas de tejido que a través de su manejo y dominio, crean en conjunto hermosas obras que se reflejan en los tapices, bordados, sacos, chompas, telas, camisas, pantalones, hamacas entre otras artesanías.

Toda esta diversidad de colores, texturas y materiales; de técnicas, herramientas y combinados perfectos sumados a una tradición que hoy es el resultado de un proceso de creaciones, adaptaciones y experimentación, hacen que Otavalo sea reconocido como la Plaza Mayor de las Artesanías. Aquí se puede encontrar productos elaborados en balsa, cuero, tagua, piedras semipreciosas, fibras vegetales, moluscos y barro, sombreros de paja toquilla, réplicas de piezas arqueológicas, tallados en piedra o madera y otras artesanías. Su especial importancia está en la producción de los tejidos y de artesanías realizados en las comunidades indígenas cercanas a Otavalo.

Los principales problemas que afrontan estos pequeños microempresarios productores de artesanías en Otavalo son la imitación del producto entre los artesanos locales, alto precio de venta del producto, elevado costo de producción, falta de capacitaciones en administración, producción, mercadeo, exportación y finanzas, no existe una planificación del trabajo, falta de horarios, insuficiente administración de recursos, problemas en el manejo y distribución del dinero, no presentan sueldos fijos y no cuentan con sistemas de registros contables eficientes, además falta de manejo de las leyes laborales.

Hay un escaso conocimiento para la toma de decisiones porque se consideran personal no calificado, tienen deficiencia en la Administración y el manejo financiero de sus microempresas. Las técnicas de producción son simples y artesanales, tienen un bajo nivel de componentes tecnológicos no físicos (no se manejan conceptos modernos de organización ni de administración) y falta de capital para mejorar la tecnología productiva.

Esto da como resultado la pérdida de valor de las artesanías, provocando que el artesano se sienta frustrado, y muchas veces ha tomado la decisión de salir a buscar otros mercados fuera del país, dejando el hogar y la familia.

1.2. Situación Artesanal

Desde muchísimo tiempo atrás, dos han sido las actividades principales de los indígenas de Otavalo: el trabajo textil y el comercio. En el tiempo de la Colonia, en la región de Otavalo funcionaban varios obrajes, que eran "fábricas de paños ordinarios, bayetas y otros tejidos de lana" donde los indígenas trabajaban en condiciones inhumanas. A fines del siglo XVI, el obraje Mayor de Otavalo, que contaba con 500 trabajadores, era uno de los más importantes de la Audiencia de Quito, allí se producía "paños, jergas, frazadas y pañetes". En 1622 se fundó el obraje de San Joseph de Buenavista de Peguche, que tenía entre 200 y 300 indios para su funcionamiento; su producción más importante eran paños y bayetón azul, para uniformes del ejército y hábitos de congregaciones religiosas, lo mismo que jergas y bayetas, para ropa de personas pobres.



Con sus técnicas ancestrales y con las herramientas y tecnologías que aportaron los conquistadores castellanos, los indígenas, en sus propios talleres, continuaron trabajando en la producción de ponchos, fajas, lienzos, bayetas, etc., para su uso. Con el paso del tiempo se dedicaron a tejer chalinas, cobijas y otros artículos para los consumidores blanco-mestizos de la cabecera cantonal.

Pero la producción textil no permaneció en su línea tradicional y los cambios más importantes se dieron desde mediados de la década de 1960, hasta el presente, por la influencia de varios factores: la introducción de fibras acrílicas (orlón) en el mercado local, materia prima que desplazó a la lana y que obliga a volverse tejedores a quienes eran hiladores. Ante el incremento de la demanda de textiles, los artesanos Otavaleños compraron telares mecánicos a las industrias que renuevan sus equipos obsoletos. Así se comenzó a producir enormes cantidades de objetos exactamente iguales, de inconfundible origen industrial, que son promocionados y vendidos como "Artesanía Otavaleña".

Aún estamos a tiempo no solo de salvar sino de fortalecer y mejorar una importantísima actividad, que se ha convertido en fuente de recursos económicos y de trabajo en Otavalo.

1.3. Tipos de Artesanías

Los principales productos elaborados por estos artesanos son: ponchos, fajas, fachalinas, chales, chalinas, lienzos, liencillos, bufandas, cobijas, cortinas, tapices, tapetes, bolsos, alpargatas, hilos de lana y cabuya, esteras, prendas de vestir con o sin bordados.



Muchas artesanías que durante años formaron parte del acervo cultural Otavaleño han decrecido en su producción o desaparecido completamente, no así la textil que tiene mayor importancia por calidad, volumen y comercialización.

De esta información oficial se puede deducir que el cantón Otavalo es un Cantón de productores independientes, tiene una estructura económica similar a las de los países más industrializados y una estructura social similar a las de las sociedades campesinas más retrasadas.

Cabe señalar que en algunos sectores como Carabuela que se dedicaban anteriormente a fabricar ponchos, ahora familias enteras prefieren tejer suéteres de lana, orlón o hilo de lana industrial. En Peguche se tejen ponchos y chalinás; en Quinchuquí, cobijas, y, en San Juan, lienzos. Se encuentran tejedores de fajas en casi todas las comunidades de Otavalo quienes usan como materia prima el algodón y orlón.

En Peguche existen más de 400 talleres artesanales con telares mecánicos y manuales. Toda la producción de este inmenso y común taller se distribuye a mercados de Otavalo y de otras ciudades del Ecuador, y a nivel internacional hacia otros Países.

1.4. Microambiente

Con el diagnóstico situacional se ha determinado que existe carencia de procedimientos administrativos, financieros y contables en las microempresas productoras de artesanías del Cantón Otavalo, para lo cual se propone implantar un manual de Procedimientos Administrativos, Financieros y Contables con el propósito de mejorar su estructura organizacional a nivel general.

1.5. Objetivos

1.5.1. General

Realizar un diagnóstico situacional de las microempresas de Otavalo, para determinar la estructura administrativa, financiera y contable a través del análisis FODA y de sus componentes, conocer sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

1.5.2. Específicas

- Identificar la estructura administrativa, organizacional y financiera de las microempresas
- Establecer la estructura contable de las microempresas
- Determinar las relaciones comerciales de las microempresas
- Identificar los problemas comerciales de las microempresas
- Conocer el grado de satisfacción de los clientes de las microempresas
- Verificar la calidad de los productos que se entrega a los consumidores

1.6. Variables Diagnósticas

- ❖ Administrativos
- ❖ Contables
- ❖ Promoción
- ❖ Comercialización
- ❖ Atención al cliente
- ❖ Productos

1.7. Indicadores

- ❖ **Administrativos**
 - Organigrama de la microempresa
 - Situación Laboral
 - Determinación de funciones
 - Leyes y Reglamentos
 - Procedimientos

- ❖ **Contables**
 - Proceso de compras
 - Proceso de inventarios
 - Registros Contables
 - Facturación
 - Impuestos
 - Estados Financieros

- ❖ **Promoción**
 - Satisfacción de la demanda
 - Compradores
 - Medios de promoción

- ❖ **Comercialización**
 - Nivel de ventas
 - Tipos de mercado
 - Clientes nuevos

❖ **Atención al cliente**

- Servicio amable y cortés
- Calidad y variedad del producto
- Nivel de competencia
- Nivel de satisfacción
- Atención puntual
- Generan confianza

❖ **Productos**

- Calidad del producto
- Disponen de empaques
- Generan garantías

1.8. Matriz de Relación Diagnóstica

Cuadro N° 1

Nombre: Matriz de Relación Diagnóstica

Objetivos del diagnóstico	Variables	Indicadores	Técnica	Fuente de Información
Identificar la estructura Administrativa, Organizacional y Financiera de las microempresas.	ADMINISTRATIVOS	-Organigrama	Entrevista	Primaria
		-Situación laboral	Encuesta	Primaria
		-Determinación de funciones	Encuesta-entrevista	Primaria
		-Leyes y Reglamentos	Documentos	Secundaria
		-Procedimientos	Entrevista	Primaria
Establecer la estructura contable de las microempresas	CONTABLES	-Proceso de compras	Entrevista	Primaria
		-Proceso de inventarios	Entrevista	Primaria
		-Registros contables	Documento	Secundaria
		-Facturación	Documento	Secundaria
		-Impuestos	Documentos	Secundaria
		-Estados Financieros	Documentos	Secundaria
Determinar las relaciones comerciales de las microempresas	PROMOCIÓN	-Satisfacción de la demanda	Encuesta	Primaria
		-Compradores	Encuesta	Primaria
		-Medios de promoción	Entrevista	Primaria
Identificar los problemas de comercialización de las microempresas	COMERCIALIZACIÓN	-Nivel de ventas	Entrevista	Primaria
		-Tipos de mercado	Encuesta	Primaria
		-Clientes nuevos	Entrevista	Primaria
Conocer el grado de satisfacción de los clientes de las microempresas	ATENCIÓN AL CLIENTE	-Servicio amable y cortés	Encuesta	Primaria
		-Calidad y variedad de producto	Encuesta	Primaria
		-Nivel de competencia	Entrevista	Primaria
		-Nivel de satisfacción	Encuesta	Primaria
		-Atención puntual y generan confianza	Encuesta	Primaria
Verificar la calidad del producto que se entregan a los consumidores	PRODUCTOS	-Calidad de productos	Encuesta	Primaria
		-Disponen de empaques	Encuesta	Primaria
		-Generan garantías	Encuesta	Primaria

Fuente: Investigación Directa

Elaborado por: Autoras

1.9. Población y Muestra

1.9.1. Identificación de la Población

Para la siguiente investigación, se ha tomado como base los datos obtenidos de la Unión de Artesanos Indígenas del Mercado Centenario de Otavalo (UNAIMCO), sobre la población de los artesanos productores y comerciantes de artesanías de Otavalo.

UNAIMCO es una asociación creada para tener una mejor organización de los comerciantes Otavaleños que controla a las microempresas productoras y comerciantes de artesanías de Otavalo, bajo las normas y reglamentos establecidos por la institución.

En secretaría del organismo, igual que en la entrevista realizada a su presidente, se obtiene que 1500 microempresarios productores de artesanías se hallan afiliados a la UNAIMCO, de los cuales la mayoría está centrada en la “plaza de ponchos” que hacen feria todos los días, también existen microempresarios que se encuentran en las comunidades aledañas quienes se reúnen únicamente los días sábados que la feria se extiende por las calles de la ciudad.

1.9.2. Cálculo del tamaño de la muestra

La muestra nos ayuda a determinar el número de unidades a investigar, tomando como referencia a toda la población o universo.

Para el cálculo del tamaño de la muestra, se utilizará la siguiente fórmula:

$$n = \frac{Nz^2d^2}{e^2(N-1) + z^2d^2}$$

Datos:

n = tamaño de la muestra

N = Población 1500

Z = Valor tipificado en la distribución normal 1.96

σ^2 = varianza de la población 0.25

e = índice de error 5% población finita

N-1 = es una corrección que se usa para muestras mayores de 30.

Cálculo:

$$n = \frac{1.500 \times (1,96)^2 \times 0,25}{(0,05)^2 (1500 - 1) + (1,96)^2 (0,25)}$$

$$n = \frac{1500 \times 3,8416 \times 0,25}{(0,0025)(1500) + (3,8416) (0,25)}$$

$$n = \frac{1440,60}{3,7475 + 0,9604}$$

$$n = 305.99 = \mathbf{306}$$

1.10. Tabulación y análisis de la información

1.10.1. Análisis de las Encuestas

a) ¿Usted es artesano productor, comerciante o productor - comerciante?

Cuadro N° 2

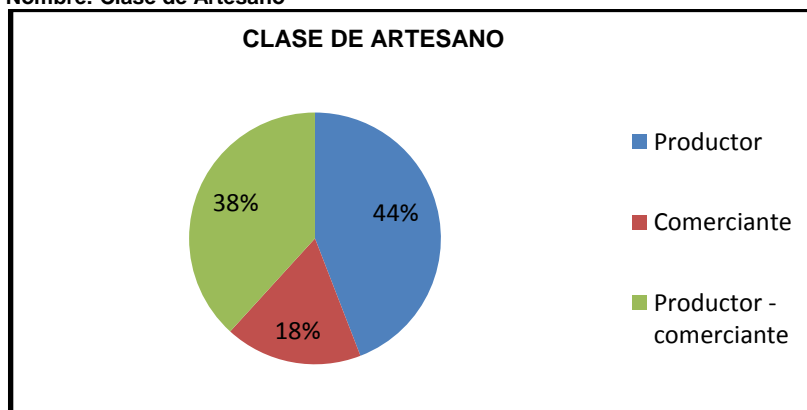
Nombre: Clase de artesano

Clase de Artesano	f	%
Productor	135	44
Comerciante	54	18
Productor - comerciante	117	38
TOTAL	306	100

Fuente: Encuesta
Elaborado por: Autoras

Grafico N° 1

Nombre: Clase de Artesano



Fuente: Encuesta
Elaborado por: Autoras

ANÁLISIS

Con el desarrollo del diagnóstico situacional se ha determinado que los artesanos en su mayoría son productores directos de artesanías, también existen artesanos que realizan las actividades de producción y comercio ya que aparte de producir por cuenta de ellos un cierto producto ven la necesidad de variar con otros.

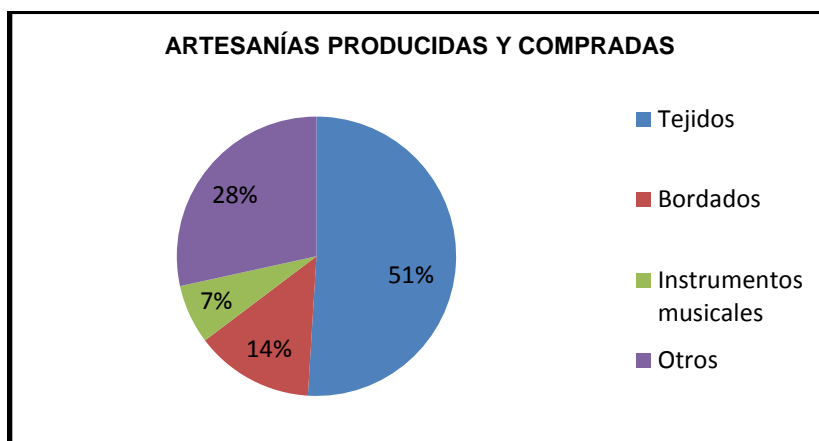
b) ¿Qué tipo de artesanías produce y que otros productos compra usted?

Cuadro N° 3
Nombre: Artesanías Producidas y Compradas

Artesanías Producidas y Compradas	f	%
Tejidos	156	51
Bordados	42	14
Instrumentos musicales	21	7
Otros	87	28
TOTAL	306	100

Fuente: Encuesta
Elaborado por: Autoras

Gráfico N° 2
Nombre: Artesanías Producidas y Compradas



Fuente: Encuesta
Elaborado por: Autoras

ANÁLISIS

La mayoría de las artesanías que se producen son los tejidos, los mismos que tienen preferencia por los clientes, por su colorido, la diversidad de figuras que representan a la flora y fauna de la región, seguido además por el concepto de otros que se refiere a la producción de: pulseras, maracas, tamborines, ropa en tela hindú, bordados, instrumentos musicales.

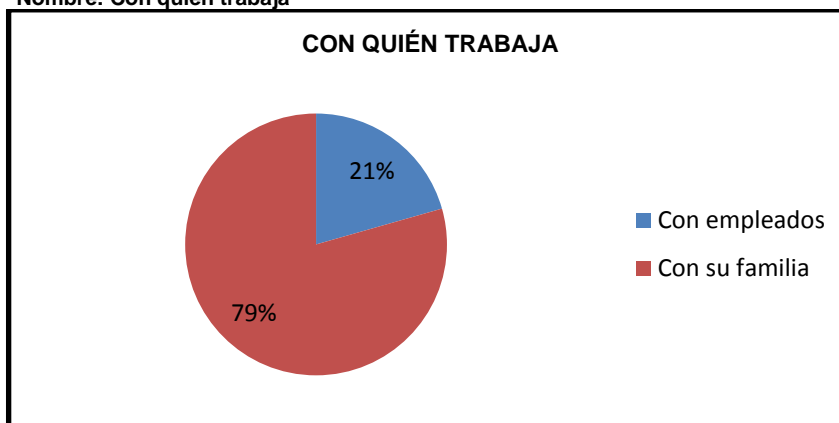
c) ¿Con quién trabaja en su microempresa?

Cuadro N° 4
Nombre: Con quién trabaja

Con quién trabaja	f	%
Con empleados	63	21
Con su familia	243	79
TOTAL	306	100

Fuente: Encuesta
Elaborado por: Autoras

Gráfico N° 3
Nombre: Con quien trabaja



Fuente: Encuesta
Elaborado por: Autoras

ANÁLISIS

La mayoría de las microempresas artesanales trabajan con su familia, porque están encaminadas al crecimiento económico familiar y que además que el pago de la mano de obra de afuera les resulta costosa.

d) ¿Qué medios de promoción utiliza usted?

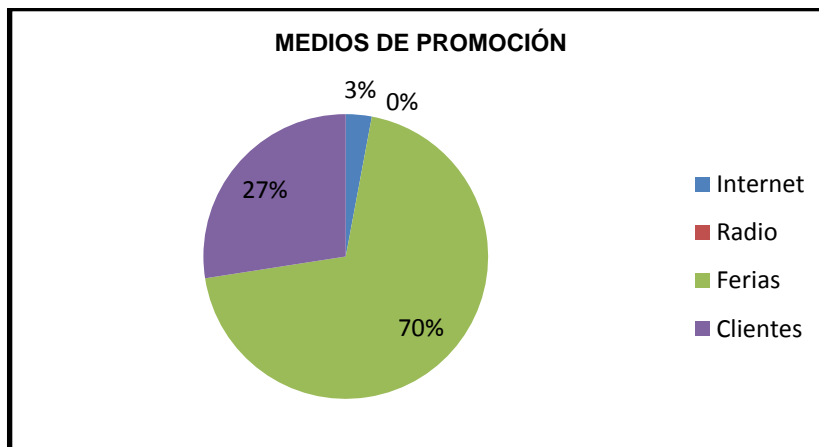
Cuadro N° 5
Nombre: Medios de Promoción

Medios de Promoción	f	%
Internet	9	3
Radio	0	0
Ferias	213	70
Clientes	84	27
TOTAL	306	100

Fuente: Encuesta
Elaborado por: Autoras

Gráfico N° 4

Nombre: Medios de Promoción



Fuente: Encuesta
Elaborado por: Autoras

ANÁLISIS

La mayoría de los microempresarios no tienen un medio específico de promoción de su producto, lo hacen a través de las ferias lugar donde existe la concentración de los artesanos de todos los sectores, seguido por el concepto que los productos son promocionados por los mismos clientes que se comunican unos a otros.

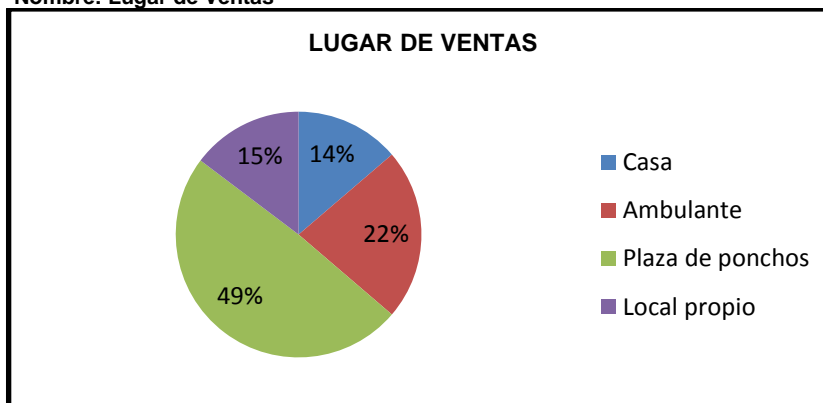
e) ¿En qué lugar vende usted los productos?

Cuadro N° 6
Nombre: Lugar de Ventas

Lugar de ventas	f	%
Casa	42	14
Ambulante	69	23
Plaza de ponchos	150	49
Local propio	45	15
TOTAL	306	100

Fuente: Encuesta
Elaborado por: Autoras

Gráfico N° 5
Nombre: Lugar de Ventas



Fuente: Encuesta
Elaborado por: Autoras

ANÁLISIS

La mayoría de los microempresarios venden sus productos en la denominada "plaza de ponchos", sin embargo existe un porcentaje importante de microempresarios que lo hacen en forma ambulante.

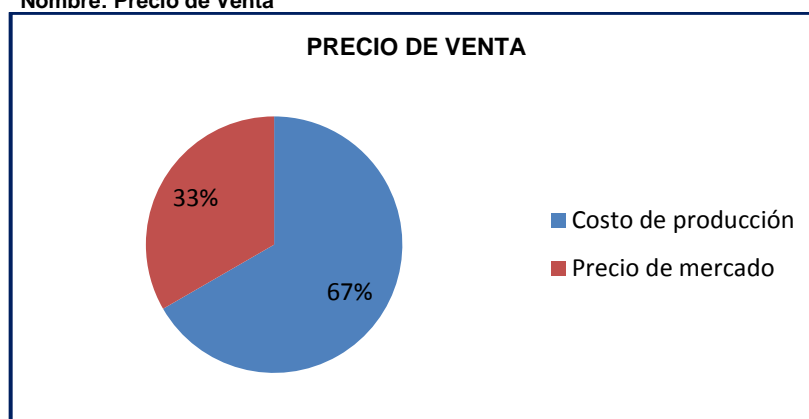
f) ¿Cómo fija el precio de venta?

Cuadro N° 7
Nombre: Precio de Venta

Precio de Venta	f	%
Costo de producción	204	67
Precio de mercado	102	33
TOTAL	306	100

Fuente: Encuesta
Elaborado por: Autoras

Gráfico N° 6
Nombre: Precio de Venta



Fuente: Encuesta
Elaborado por: Autoras

ANÁLISIS

La mayoría de los artesanos fijan el precio de venta de sus productos en función del costo de la producción, sin dejar de lado otros criterios que dicen que lo fijan en base al precio de mercado.

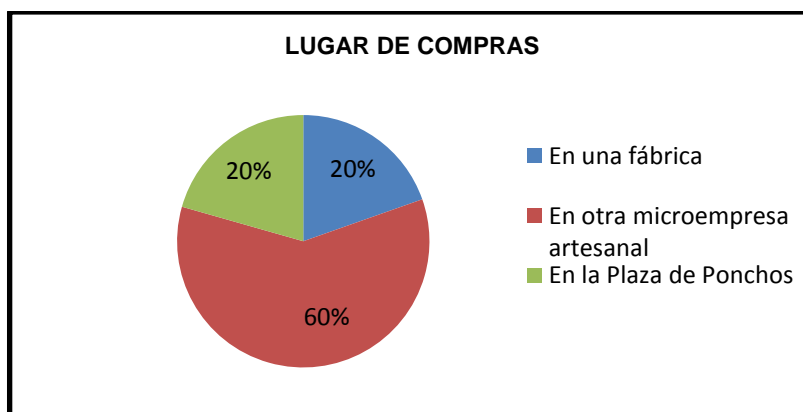
g) ¿En qué lugar compra usted los otros productos?

Cuadro N° 8
Nombre: Lugar de Compras

Lugar de Compras	f	%
En una fábrica	60	20
En otra microempresa artesanal	183	60
En la Plaza de Ponchos	63	20
TOTAL	306	100

Fuente: Encuesta
Elaborado por: Autoras

Gráfico N° 7
Nombre: Lugar de Compras



Fuente: Encuesta
Elaborado por: Autoras

ANÁLISIS

La mayoría de los microempresarios compran otros productos, principalmente para su variación, en otras microempresas artesanales, seguido del criterio de otros que dicen que compran en la feria de la plaza de los ponchos y también en una fábrica.

h) El precio de las artesanías que compra usted, es: alto, justo o barato

Cuadro N° 9

Nombre: Precio de Compra

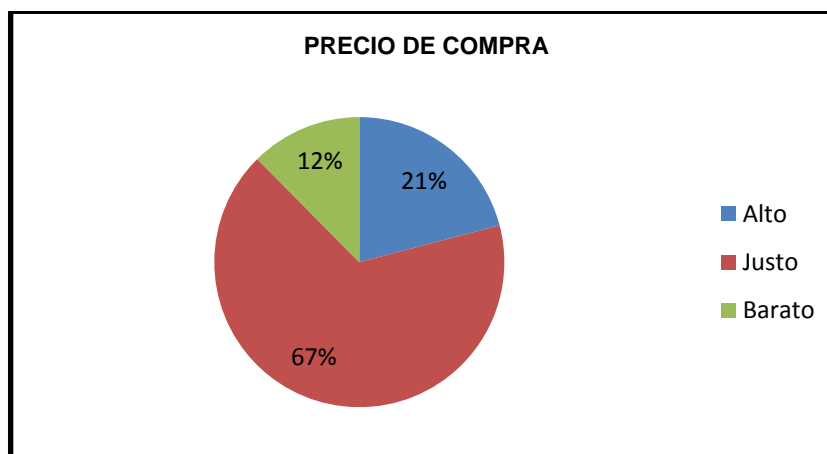
Precio de Compra	f	%
Alto	64	21
Justo	204	67
Barato	38	12
TOTAL	306	100

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Autoras

Gráfico N° 8

Nombre: Precio de Compra



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Autoras

ANÁLISIS

La mayoría de los microempresarios sostienen que los precios de las artesanías en el mercado son justos; y, otros manifiestan que el precio de algunos productos son altos porque venden comerciantes que son intermediarios quienes para obtener su ganancia incrementan el precio, también existe un porcentaje minoritario que dice que el costo es barato.

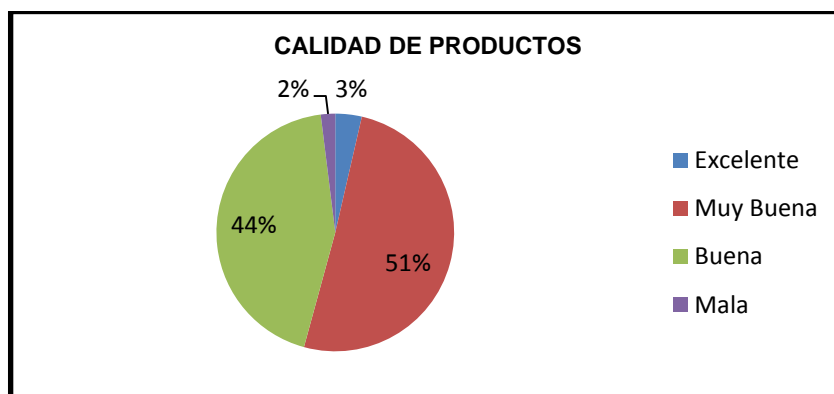
i) La calidad de las artesanías que usted compra, es: excelente, buena, muy buena o mala

Cuadro N° 10
Nombre: Calidad de Productos

Calidad de Productos	f	%
Excelente	11	3
Muy Buena	155	51
Buena	134	44
Mala	6	2
TOTAL	306	100

Fuente: Encuesta
Elaborado por: Autoras

Gráfico N° 9
Nombre: Calidad de Productos



Fuente: Encuesta
Elaborado por: Autoras

ANÁLISIS

La mayoría de los artesanos consideran que la calidad de los productos que se compra es de muy buena calidad, inclusive existe un buen porcentaje considerable que dice que la calidad es solo buena, y existe un pequeño porcentaje que dice que la calidad es mala.

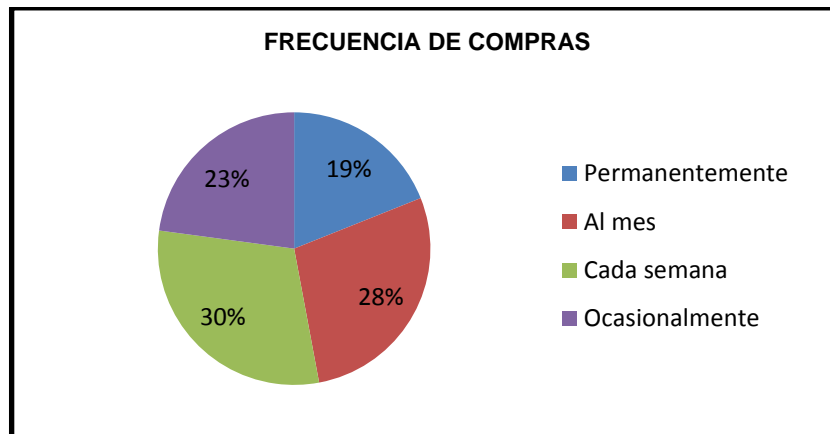
j) ¿Con qué frecuencia compra otros productos?

Cuadro N° 11
Nombre: Frecuencia de Compras

Frecuencia de Compras	f	%
Permanente	58	19
Al mes	86	28
Cada semana	92	30
Ocasionalmente	70	23
TOTAL	306	100

Fuente: Encuesta
Elaborado por: Autoras

Gráfico N° 10
Nombre: Frecuencia de Compras



Fuente: Encuesta
Elaborado por: Autoras

ANÁLISIS

Hay una cierta similitud entre artesanos en la frecuencia de compras, que dicen que compran cada semana y al mes, por motivo que las ferias lo realizan a diario.

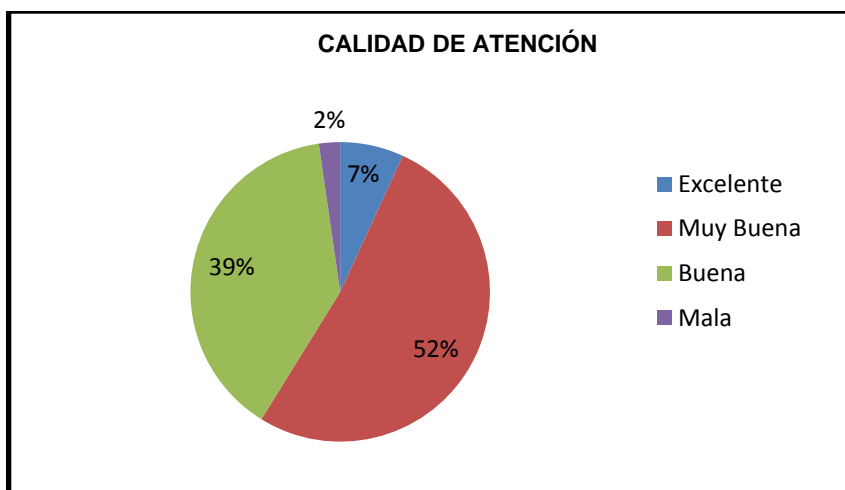
k) ¿Qué tipo de atención recibió usted al realizar la compra de los productos artesanales?

Cuadro N° 12
Nombre: Calidad de Atención

Calidad de Atención	f	%
Excelente	21	7
Muy Buena	159	52
Buena	119	39
Mala	7	2
TOTAL	306	100

Fuente: Encuesta
Elaborado por: Autoras

Gráfico N° 11
Nombre: Calidad de Atención



Fuente: Encuesta
Elaborado por: Autoras

ANÁLISIS

La atención que recibe el microempresario al realizar las compras de otros productos en otro lugar es adecuada ya que señala que sus indicadores señalan que son Muy Buena y Buena.

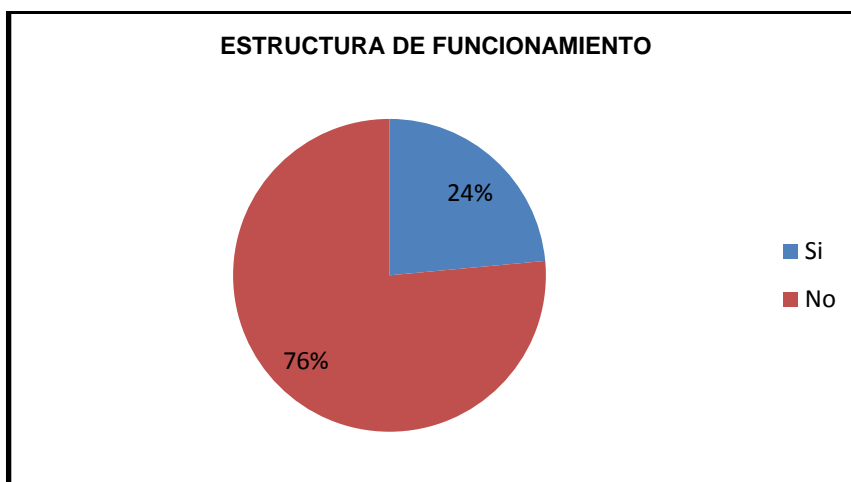
l) ¿Cree usted que la microempresa que administra tiene una adecuada estructura administrativa, financiera y productiva?

Cuadro N° 13
Nombre: Estructura de Funcionamiento

Estructura de Funcionamiento	f	%
Si	72	24
No	234	76
TOTAL	306	100

Fuente: Encuesta
Elaborado por: Autoras

Gráfico N° 12
Nombre: Estructura de Funcionamiento



Fuente: Encuesta
Elaborado por: Autoras

ANÁLISIS

La mayoría de los microempresarios artesanales están de acuerdo en implantar un manual de procedimientos administrativos, financieros y contables ya que consideran como una herramienta útil que les guiará para garantizar el cumplimiento de las actividades.

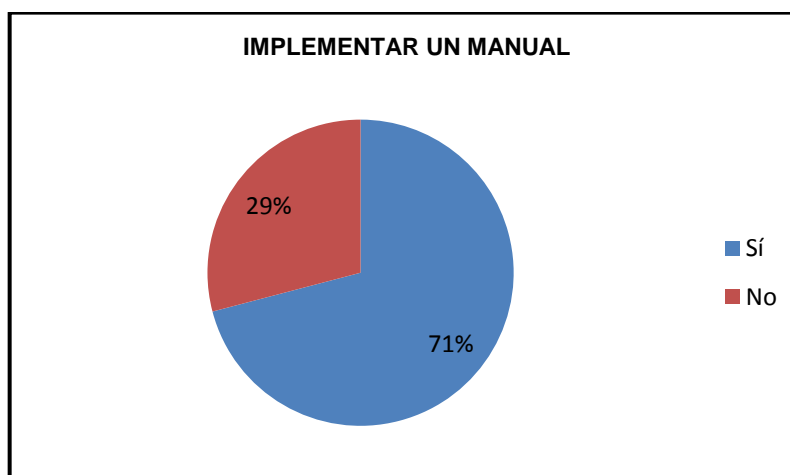
m) ¿Necesita su microempresa que se implemente un manual de procedimientos Administrativos, Financieros y Contables para mejorar el funcionamiento?

Cuadro N° 14
Nombre: Implementar un Manual

Implementar un Manual	f	%
Sí	217	71
No	89	29
TOTAL	306	100

Fuente: Encuesta
Elaborado por: Autoras

Gráfico N° 13
Nombre: Implementar un Manual



Fuente: Encuesta
Elaborado por: Autoras

ANÁLISIS

La mayoría de los artesanos solicitan que se implante un Manual de Procedimientos con la finalidad de mejorar su estructura organizacional y determinar claramente las funciones y responsabilidades.

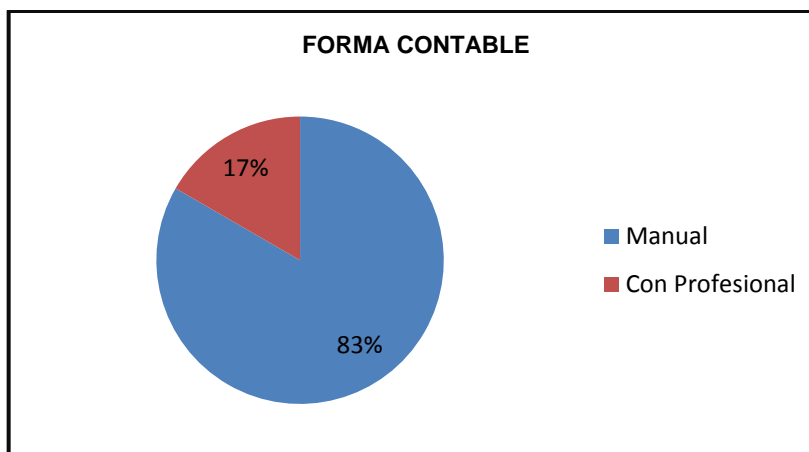
n) ¿Cómo lleva las cuentas de su microempresa?

Cuadro N° 15
Nombre: Forma Contable

Forma Contable	f	%
Manual	255	83
Con Profesional	51	17
TOTAL	306	100

Fuente: Encuesta
Elaborado por: Autoras

Gráfico N° 14
Nombre: Forma Contable



Fuente: Encuesta
Elaborado por: Autoras

ANÁLISIS

La mayoría de los artesanos llevan las cuentas de los ingresos y gastos en forma manual, lleva sus apuntes en hojas pequeñas que les permite obtener el dato de su ganancia o pérdida.

1.10.2. Entrevista realizada a Presidente de UNAIMCO

1. Qué experiencia ha logrado al ser Presidente de la UNAIMCO?

Como experiencia personal, puedo decir que ha sido muy enriquecedora ya que se sabe que nuestra feria tiene mucha acogida y es visitada por los turistas nacionales e internacionales, por otro lado es preocupante la falta de apoyo del sector gubernamental para el impulso del sector artesanal.

2. ¿Cómo aporta Ud. A que los artesanos tengan un acercamiento con la UNAIMCO?

Brindar cursos de capacitación permanente en los cuales se otorgan certificados de aprovechamiento, certificados de honorabilidad y una incondicional ayuda para cuando ellos nos necesiten.

3. ¿Qué objetivo tiene la UNAIMCO con los artesanos de la plaza de ponchos?

La asociación UNAIMCO, fortalece los mecanismos de comercialización en el mercado nacional e internacional, consiguiendo así un crecimiento constante a sus integrantes, al formar parte de este grupo se logrará un mejor desarrollo de la microempresa.

4. ¿Cree Ud. que los artesanos tienen algún conocimiento sobre la administración de la microempresa o lo hacen en base a la experiencia de los años?

La mayor parte de los microempresarios administran sus negocios en base a la experiencia adquirida de los años.

5. ¿Qué dificultades más importantes tiene el artesano en su actividad productiva?

Principalmente la falta de conocimientos en las técnicas de organización de su microempresa.

6. ¿Considera Ud. que sería de ayuda para las microempresas un Manual de Procedimientos Administrativos, Financieros y Contables?

Considero que sería un instrumento de utilidad, siempre y cuando se les capacite a través de esta organización para que así tengan una idea clara de los beneficios que obtendrían con la aplicación del manual que proponen.

7. ¿Cree Ud. si la aplicación de un Manual de Procedimientos Administrativos, Financieros y Contables ayudaría a mejorar los ingresos económicos y por ende mejoraría también el nivel de vida del artesano?

A lo dicho anteriormente se puede acotar que si puede mejorar el nivel de vida de cada uno de los artesanos, ya que al estar mejor organizados manejarían adecuadamente los recursos con los que cuentan.

1.11. Matriz FODA

Cuadro N° 16

Nombre: MATRIZ FODA

<p>FACTORES EXTERNOS</p> <p>FACTORES INTERNOS</p>	<p>OPORTUNIDADES</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Realizar exportaciones 2. Crecimiento de ingresos económicos familiares 3. Uso de nuevos medios de promoción 4. Potencial turístico 	<p>AMENAZAS</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Presencia de productos artesanales andinos. 2. Imitación de productos entre artesanos 3. Competencia desleal 4. Incremento en los costos de los insumos de producción
<p>FORTALEZAS</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Administradores de sus propios negocios 2. Productos de buena calidad 3. Bajos costos de operación 4. Atención amable y cortés 	<p>FO</p> <p>FI.O3. Como administradores de su propia empresa deben aprovechar el uso de nuevos medios de promoción con la finalidad de que las microempresas sean reconocidas a nivel nacional e internacional.</p> <p>F2.O2. Con la oferta de los productos de buena calidad, se puede lograr un buen posicionamiento en el mercado y por ende generará crecimiento de los ingresos económicos familiares.</p> <p>F4.O4. La atención que brindan los microempresarios productores de artesanías, es siempre amable y cortés, característica que ha permitido atraer un gran potencial turístico.</p> <p>F3.O1. Los bajos costos de operación que genera cada producto, permite que los precios de venta no sean elevados, esto</p>	<p>FA</p> <p>F2.A1. Mejorar la calidad de los productos con la finalidad de conservar la fidelidad de los clientes y así evitar la presencia de otros productos artesanales andinos.</p> <p>F1. A3. Con la experiencia de años han logrado convertirse en administradores de sus propios negocios, lo que les ha permitido mantenerse en el mercado y estar sobre la competencia desleal.</p> <p>F3.A4. Las microempresas productoras de artesanías, al mantener sus bajos costos de operación, pueden reducir el impacto negativo que genera el incremento en los costos de los insumos de producción.</p>

	<p>nos da la oportunidad de poder realizar la exportación de las artesanías hacia otras partes del mundo.</p>	
<p>DEBILIDADES</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Gestión administrativa, financiera y contable deficiente. 2. Escasa iniciativa de crear nuevos productos 3. Procesos rudimentarios 4. Actitud individualista 	<p style="text-align: center;">DO</p> <p>D2.O1. Impulsar la iniciativa de crear nuevos y variados productos artesanales, de acuerdo a las necesidades del mercado local e internacional, lo que dará la oportunidad de realizar exportaciones, hacia otros lugares del mundo.</p> <p>D3.O2. Los ingresos económicos que poseen las microempresas, permite cambiar los procesos rudimentarios por una nueva tecnología</p> <p>D4.O4. Aprovechar del potencial turístico que atrae las artesanías otavaleñas, para lo cual se debe fomentar la organización de grupos o gremios artesanales con el fin de eliminar el individualismo entre artesanos</p>	<p style="text-align: center;">DA</p> <p>D1.A4 Un adecuado sistema administrativo, financiero y contable no permitirá que el incremento en los costos de los insumos de producción afecte directamente a las microempresas en la producción de las artesanías.</p> <p>D3.A3. La eliminación de los procesos rudimentarios de producción y la utilización de la nueva tecnología y una capacitación técnica adecuada evitará la competencia desleal.</p> <p>D2.A2. Evitar la imitación de los productos entre artesanos, con la creación de nuevos modelos, que sean de aceptación del turista nacional y extranjero.</p>

Fuente: Investigación Directa
Elaborado por: Autoras

1.12. Conclusión Diagnóstica

Un análisis profundo de la Matriz FODA realizado a través de los cruces estratégicos, arrojan como principal conclusión que las microempresas productoras de artesanías no disponen de las herramientas necesarias para hacer frente a los problemas que se presentan con otras microempresas que se dedican a la misma actividad.

Las falencias actuales existentes, en cuanto a los conocimientos sobre los temas administrativos, financieros y contables, serán ampliamente superadas con la aplicación de los procedimientos que implementarán las microempresas productoras de artesanías a través de un manual.

CAPÍTULO II

2. MARCO TEÓRICO

2.1. Microempresa

2.1.1. Concepto

MONTEROS, Edgar, (2005), Manual de Gestión Microempresarial, Editorial Universitaria, Ibarra, define:” A una microempresa 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 prestación de servicios que se suministran a consumidores, obteniendo un margen de utilidad luego de cubrir sus costos fijos, costos variables y gastos de fabricación”.

La definición anterior indica que una microempresa es considerada como una asociación de personas que se dedica a la transformación de la materia prima y elaboración de los productos, utilizando los recursos humanos, materiales, económicos y tecnológicos.

Además las microempresas son de tipo familiar, se encuentran dirigidas por el dueño o propietario de las mismas, no venden grandes volúmenes, ni necesita de una gran cantidad de capital para funcionar, pero en cambio sí predomina en ella la mano de obra.

2.1.2. Visión, Misión y Objetivos de la Microempresa

Visión.-

MONTEROS, Edgar, (2005), Manual de Gestión Microempresarial, Editorial Universitaria, Ibarra, manifiesta que:

La microempresa tendrá la permanente búsqueda de elementos adicionales al producto para satisfacer al cliente con calidad y eficiencia. Realizará una verdadera revolución social y productiva encaminada a la satisfacción real de las necesidades de su entorno.

Misión.-

MONTEROS, Edgar, (2005), Manual de Gestión Microempresarial, Editorial Universitaria, Ibarra, manifiesta que:

La Microempresa tiene como misión producir, comercializar o intermediar bienes y/o servicios para la satisfacción de necesidades de la colectividad con calidad y eficiencia; y, con accesibilidad a todos los sectores sociales.

Objetivos.-

MONTEROS, Edgar, (2005), Manual de Gestión Microempresarial, Editorial Universitaria, Ibarra, manifiesta que:

El cumplimiento tanto de la visión como de la misión debe sustentarse en la formulación de objetivos estratégicos, tales como:

- Objetivo de Comercialización, indica que la microempresa debe ser capaz de crear un cliente que constituya un soporte fundamental para su producción y mantenimiento.
- Objetivo de Innovación, indica que la microempresa debe ser capaz de innovar, de lo contrario la competencia lo dejará relegada.

- Objetivo sobre Recursos Humanos, son relacionados con el suministro, empleo y desarrollo de los recursos humanos.
- Objetivo de Productividad, es decir debe emplearse adecuadamente los recursos, y la productividad debe crecer para que la microempresa sobreviva.
- Objetivo de la Supervivencia, permite obtener de la actividad productiva o de servicios, los ingresos necesarios para la realización de sus gastos básicos y mantener siempre un capital mínimo necesario para la reposición de materias primas, mano de obra y gastos de fabricación para la elaboración de sus productos.
- Objetivo de crecimiento, donde los resultados de la actividad productiva de la microempresa, permita a sus propietarios ir fortaleciendo y creciendo en sus negocios y se refleje en mayores ingresos, mayor rotación de inventarios, mayor demanda de sus productos y consecuentemente mejores niveles de ganancias.
- Objetivo de Rentabilidad, se logra si se fortalece las áreas de resultados, los mismos que dependerán de las estrategias de cada microempresa.

Todos estos objetivos siempre deben convertirse en metas de todas las áreas de la microempresa, para garantizar la supervivencia de la misma, pues el cumplimiento de cada uno de ellos permitirá a la microempresa ampliar sus mercados, generar mayor empleo, aportar con los tributos al país, y por ende crecer económicamente.

2.1.3. Ventajas de las Microempresas

Fuente: <http://www.microemprendedor.com/creacion-de-empresas/microempresas/ventajas-y-desventajas-de-las-microempresas/>

“Las microempresas presentan una serie de ventajas respecto de otras instancias productivas, entre ellas las siguientes:

- Las microempresas son una fuente generadora de empleos.
- Se transforman con gran facilidad por no poseer una estructura rígida.
- Son flexibles, adaptando sus productos a los cambios del mercado.”

Las microempresas constituyen una importante herramienta de la economía, son una fuente generadora de empleos, utilizan la técnica de la manufactura la cual les permite ser tan eficientes como las grandes empresas.

Poseen organización y estructura simples, lo que les facilita el rápido despacho de la mercancía y ofrecer servicios a la medida del cliente según sea el caso, tienen mayor capacidad para diversificar sus productos lo que les permite la exploración de nuevos mercados.

2.1.4. Clasificación de las Microempresas

MONTEROS, Edgar (2005), Manual de Gestión Microempresarial, Editorial Universitaria, Ibarra, manifiesta que: “Las microempresas en Imbabura se clasifican por actividades de la siguiente manera”:

- Alimenticio-Agroindustrial.-** Este sector está constituido por restaurantes, cafeterías, fondas, actividades que se dedican a la elaboración y preparación de desayunos, almuerzos, meriendas y platos típicos en general.
- Artesanales.-** Comprende las actividades permanentes de diversos grupos de artesanos que individualmente orientan su trabajo hacia la producción de artesanías manuales, tradicionales y folklóricas de cada sector de la Provincia.

- c) **Producción y Comercialización de Cuero y Calzado.-** Desde este sector podemos decir que se conforman con los microempresarios del Cantón Cotacachi que en su mayoría elaboran y comercializan artículos de cuero como maletas, zapatos chompas, carteras, bolsos etc.
- d) **Metalmecánica.-** Este importante sector de la microempresa está constituido por los talleres donde se transforma el hierro en productos terminados como: puertas, ventanas, escritorios, sillas, etc.
- e) **Textiles y Confecciones.-** Estas actividades predominan en los Cantones de Otavalo y Atuntaqui, caracterizadas por elaboración de ropa con productos de tela y lana para toda clase de personas tanto en el mercado nacional como internacional.
- f) **Gráficas e Impresiones.-** Este sector está constituido por la actividad que realizan imprentas, tipografías, diseño y estampados, copiadoras e inclusive actualmente centros de computación que brindan servicios a la colectividad en general e instituciones.
- g) **De la Construcción.-** A este sector se lo considera desde el punto de vista de la producción y comercialización de materiales necesarios para la construcción como por ejemplo la fabricación de ladrillos, bloques, adoquines que son necesarios en la construcción.
- h) **Madero Forestal.-** Comprende las actividades que realizan los expendedores de madera para la fabricación de artículos artesanales, muebles y otros productos complementarios de la construcción.
- i) **Servicios Técnicos y Profesionales.-** Se considera en este sector, a aquellas actividades que independientemente realizan

diferentes tipos de profesionales, especialmente en la prestación de servicios.

La clasificación que se detalla en el siguiente trabajo de investigación habla de las microempresas que existen en la provincia de Imbabura y tomando en cuenta las actividades a las que se dedican las mismas, se han convertido en un punto estratégico de crecimiento económico de la provincia.

2.2. Manual

2.2.1. Concepto

GÓMEZ, Guillermo (2005), Planeación y Organización de Empresas, Editorial McGraw-Hill, Madrid, define que: “Es un registro escrito de información e instrucciones que conciernen al empleado y pueden ser utilizados para orientar los esfuerzos de un empleado de una empresa”.

El Manual es un procedimiento escrito, el mismo que sirve como guía para el talento humano que conforma una empresa, haciendo de forma más sencilla las responsabilidades por fallas o errores y a la vez aumenta la eficiencia de los mismos, indicándoles lo que deben hacer y cómo deben hacerlo. La tarea de elaborar manuales administrativos se considera como una función de mantener informado al personal clave de los deseos y cambios en las actitudes de la dirección superior, al delinear la estructura organizacional y poner las políticas y procedimientos en forma escrita y permanente.

2.2.2. Importancia de los Manuales

Fuente: <http://loumarasesores.com/la-importancia-de-los-manuales.htm/>:

“En la actualidad los manuales se han convertido en una herramienta esencial para toda organización, porque ayuda a delinear la estructura organizacional evitando duplicidad en las funciones y pérdida de tiempo, poniendo las políticas y procedimientos en forma escrita; además constituye una base para el análisis posterior del trabajo y su mejoramiento, también facilita el entrenamiento de nuevos empleados”.

La importancia de los manuales radica en que ellos explican de manera detallada los procedimientos dentro de una organización: a través de ellos logramos evitar grandes errores que se suelen cometer dentro de las áreas funcionales de la empresa. Estos pueden detectar fallas que se presentan con regularidad, evitando la duplicidad de funciones.

2.2.3. Ventajas de la Utilización de los Manuales

Fuente: http://www.elprisma.com/apuntes/administración_de_empresas/manualesadministrativos/default.asp

“Un manual tiene las siguientes ventajas:

1. Logra y mantiene un sólido y plan de organización
2. Asegura que todos los interesados tengan una adecuada comprensión del plan general y de sus propios papeles y relaciones pertinentes.
3. Facilita el estudio de los problemas de organización.
4. Sistematiza la iniciación, aprobación y publicación de las modificaciones necesarias en la organización.
5. Sirve como una guía eficaz para la preparación, clasificación y compensación del personal clave.

6. Determina la responsabilidad de cada puesto y su relación con los demás de la organización.
7. Evita conflictos jurisdiccionales y la yuxtaposición de funciones.
8. Pone en claro las fuentes de aprobación y el grado de autoridad de los diversos niveles.
9. La información sobre funciones y puestos suele servir como la base para la evaluación de puestos y como medio de comprobación del progreso de cada quien.
10. Conserva un rico fondo de experiencia administrativa de los funcionarios más antiguos.
11. Sirve como una guía en el adiestramiento de novatos.
12. Es una fuente permanente de información sobre el trabajo a ejecutar
13. Ayudan a institucionalizar y hacer efectivo los objetivos, las políticas, los procedimientos, las funciones, las normas, etc.
14. Evitan discusiones y mal entendidos, de las operaciones.
15. Aseguran continuidad y coherencia en los procedimientos y normas a través del tiempo.
16. Son instrumentos útiles en la capacitación del personal.
17. Incrementan la coordinación de la realización del trabajo.
18. Posibilitan una delegación efectiva, ya que al existir instrucciones escritas, el seguimiento del supervisor se puede circunscribir al control por excepción”.

La utilidad que tiene un manual es múltiple, en virtud de ser un instrumento que permite el funcionamiento interno con lo que respecta a la descripción de tareas o funciones, ubicación, requerimientos y a los puestos responsables de su ejecución, de tal manera, se puede afirmar que la necesidad de elaborar un manual es un punto importante dentro de una organización para lograr un control adecuado dentro esta.

Los manuales servirán de canales de información para las personas dentro de una empresa, y por lo tanto gracias a la implementación y uso

de los mismos se conocerán los lineamientos y parámetros para desempeñar y llevar a cabo las obligaciones y deberes correspondientes.

2.2.4. Para que Sirven los Manuales

Fuente:*http://www.elprisma.com/apuntes/administración_de_empresas/manualesadministrativos/default.asp*

“La aplicación de procedimientos diferentes para un mismo asunto, permiten elaborar manuales que normen el desarrollo de sus funciones y responsabilidades.

El manual enfocará con claridad la función, la forma de llevarla a cabo, los límites a los que llegue la autoridad y responsabilidad y la clase de relaciones que haya entre los diferentes niveles de la organización”.

Los manuales constituyen una de las herramientas con que cuentan las organizaciones para facilitar el desarrollo de sus funciones administrativas y operativas, son fundamentalmente, un instrumento de comunicación

Sirven para describir las actividades que deben ser desarrolladas por los miembros de una organización y los procedimientos a través de los cuales esas actividades son cumplidas.

2.2.5. Tipos de Manuales

Fuente:*<http://www.buenastareas.com/ensayos/tipos-de-manuales/2511181.htm/>*

“Existen diversas clasificaciones de los manuales pero pueden resumirse de la siguiente manera:

- a. Manual de Políticas
- b. Manual de Procedimientos
- c. Manual Contable

d. Manual Administrativo

e. Manual de Funciones

a) **Manual de Políticas.-** Es la descripción detallada de los lineamientos a ser seguidos en la forma de decisiones para el logro de los objetivos. Pueden elaborarse manuales de políticas para funciones operacionales tales como: producción, ventas, finanzas, personal, compras, etc.

b) **Manual de Procedimientos.-** Es la expresión analítica de los procedimientos administrativos a través de los cuales se canaliza la actividad operativa de la empresa, como también las normas de funcionamiento básicas a los cuales deberá ajustarse los miembros de la misma. Se caracterizan por tener normas de procedimientos que constituyen la base de las organizaciones de los distintos sectores a través de los cuales los mismos se desenvuelven, con el objetivo de aumentar la eficiencia de los empleados, indicándoles lo que deben hacer y cómo deben hacerlo.

c) **Manual Contable.-** Consiste en definir técnicas y procedimientos de contabilidad, se elabora para que sirva de referencia para todo el personal interesado en esta actividad, este manual contiene la estructura orgánica del departamento, manejo de registros, operaciones internas del personal, control de la elaboración de información financiera, plan de cuentas, etc.

d) **Manual Administrativo.-** Los Manuales Administrativos son documentos que sirven como medios de comunicación y coordinación que permiten y registrar y transmitir en forma ordenada y sistemática la información de una organización.

e) **Manual de Funciones.-** Este manual determina claramente las funciones específicas, también puede referirse a información relativa a horarios de trabajo, ascensos, vacaciones, faltas, etc.”.

Existen varios tipos de manuales entre ellos los más utilizados son: de procedimientos, normas y políticas, técnicas, funciones y jerarquías, los

mismos que encaminan al buen funcionamiento de la microempresa. Además son indispensables debido a la complejidad de las estructuras de las organizaciones, el volumen de sus operaciones, los recursos de que disponen, la demanda de sus productos, servicios o ambos, y la adopción de tecnología de la información para atender adecuadamente todos estos aspectos.

2.3. Aspectos Administrativos

2.3.1. Concepto de Manual Administrativo

FRANKLIN, Enrique Benjamín (2009), Organización de Empresas, Editorial McGraw-Hill, México, manifiesta que: “Los manuales administrativos son documentos que sirven como medios de comunicación y coordinación que permiten registrar en forma ordenada y sistemática la información de una organización”.

Del concepto citado se entiende que los manuales administrativos son documentos que contienen normas y procedimientos que sirven como una guía práctica que se utiliza como herramienta de soporte para la organización. Son considerados como medios de comunicación que contienen de forma sistemática la información de esta, además ayudan al desempeño de las tareas por parte de quien las ejecuta, lo que hace que sea de mucha utilidad para lograr una eficiente administración.

2.3.2. Importancia del Manual Administrativo

FRANKLIN, Enrique Benjamín (2009), Organización de Empresas, Editorial McGraw-Hill, México, indica que: “Los manuales administrativos representan un elemento crucial para el proceso de toma de decisiones, la mejora continua y el logro de un buen desempeño”.

Los manuales administrativos tienden a uniformar los criterios y conocimiento dentro de las diferentes áreas de la organización, en concordancia con la misión, visión y objetivos de la dirección de la misma, y que tienen como finalidad de instruir acerca de todos los procesos o pasos a seguir dentro de una organización, ya que es una guía para la evaluación de la eficiencia operacional en una institución.

2.3.3. Características del Manual Administrativo

Fuente: <http://www.ccee.edu.uy/ensenian/catoym/material/2009-05-los%20Manuales%20Administrativos%20Hoy.pdf>

“Se pueden citar algunas características respecto a los manuales administrativos:

- Se constituyen en documentos formales que establece información confiable para el usuario.
- Reúnen información relevante para un usuario determinado, sobre un tema determinado. El usuario puede ser interno a la organización o externo: clientes, proveedores u otros interesados pueden hacer uso de éstos en su relacionamiento con la organización.
- Además de brindar información, los manuales con frecuencia brindan instrucciones para guiar la actuación de empleados y otras personas.
- La información e instrucciones recopiladas se presentan en forma ordenada y sistemática. Un manual ordena y sistematiza todas las disposiciones que contiene, permitiendo su rápida ubicación y relacionándolas en forma lógica.
- Se orientan al usuario, procurando asistirlo en la realización de su trabajo, para el caso de manuales orientados a los empleados o en su relacionamiento con la empresa para el caso de manuales dirigidos a usuarios externos a la organización (proveedores, clientes, usuarios)”.

No existen modelos específicos que indiquen el contenido y estilo de cada manual, sino que, por el contrario, cada organización procura elaborar el manual que más se adapte a sus necesidades.

2.4. Organigramas

2.4.1. Concepto

KOONTZ, Harold, (2007), Elementos de Administración, Editorial McGraw-Hill, México, define que el organigrama es: “La representación gráfica de la estructura administrativa de una empresa o entidad. Es el esquema, que por medio de rectángulos y líneas unidas entre sí nos señalan la organización, niveles jerárquicos, unidades administrativas y funciones”.

De acuerdo a la definición anterior se puede decir que un organigrama es una expresión gráfica de la estructura organizativa de una entidad donde se visualiza las distintas relaciones de autoridad y funcionalidad entre las varias unidades administrativas que la conforman, además permite observar las distintas relaciones, dependencias y conexiones que puede existir en la organización.

2.4.2. Objetivos de los Organigramas

FRANKLIN, Enrique Benjamín (2009), Organización de Empresas, Editorial McGraw-Hill, México, manifiesta que: “El objetivo de un organigrama es plasmar y transmitir en forma gráfica y objetiva la composición de una organización”.

El organigrama cumple fundamentalmente una finalidad informativa que le permite alcanzar diversos propósitos:

- a) **Para los Niveles Jerárquicos**, facilita el conocimiento de su campo de acción y de sus relaciones con las demás unidades.
- b) **Para los Funcionarios**, les permite conocer su posición relativa dentro de la organización.
- c) **Para los Especialistas Administrativos**, les permite conocer la estructura actual y sus problemas.
- d) **Para el Público**, les permite tener una visión de conjunto de la estructura organizacional.

El objetivo es representar la estructura administrativa de una empresa, aunque en forma sistemática e incompleta. Se lo utiliza con fines de análisis por los especialistas administrativos, para detectar posibles defectos y recomendar las modificaciones más apropiadas.

2.4.3. Características de los Organigramas

VASQUEZ, Víctor Hugo (2007), Organización Aplicada, Gráficas Vásquez, Quito, manifiesta que: “Para la elaboración de un organigrama es fundamental tomar en cuenta las siguientes características”:

- **Exactitud.-** Un organigrama tiene necesariamente que reflejar la estructura real de la organización, con sus unidades y relaciones de funcionalidad, autoridad y coordinación.
- **Actualidad.-** Un organigrama es útil cuando representa la organización vigente, caso contrario da lugar a confusiones y errores. Por esta razón, se aconseja que todo el organigrama lleve la fecha que ha sido elaborado.
- **Claridad y Sencillez.-** Todo organigrama debe garantizar una información exacta y asimilable por quienes utilizan dicho instrumento.

- **Uniformidad.-** No es posible sostener un criterio de uniformidad en la estructura de organigramas, por la falta de normatividad al respecto. Pues hay libertad para usar en su diseño cualquier figura geométrica, lo que si debe cuidar es utilizar en los organigramas la misma figura geométrica.

Un organigrama debe cumplir con características indispensables como reflejar la estructura real y actualizada de una organización, que no dé lugar a confusiones y errores y que garantice una información clara y sencilla.

2.5. Flujogramas

2.5.1. Concepto

FRANKLIN, Fincowsky Enrique Benjamín (2009), Organización de empresas, Editorial McGraw-Hill, México, indica que: “Los Flujogramas representan de manera gráfica la sucesión en que se realizan las operaciones de un procedimiento, el recorrido de formas o materiales o ambas cosas. En ellos se muestran las áreas o unidades administrativas y los puestos que intervienen en cada operación descrita”.

Con relación a la definición anterior se puede decir que un flujograma es una herramienta de gran valor para entender el funcionamiento interno y las relaciones entre los varios procedimientos de la organización, y para facilitar su comprensión deben presentarse en forma sencilla y accesible con una descripción clara de las operaciones, por lo que es aconsejable el empleo preciso de símbolos, gráficos simplificados o ambos; así mismo conviene que las operaciones que se numeraron o codificaron en la descripción escrita del procedimiento se anoten en el mismo orden en el flujograma.

2.5.2. Tipos de Flujogramas

GOMEZ, Guillermo (2005), Sistemas Administrativos, Análisis y Diseño, Editorial McGraw-Hill, Iztapalapa, considera que los flujogramas pueden ser de:

a) Formato Vertical.- En él el flujo o la secuencia de las operaciones va de arriba hacia abajo. Es una lista ordenada de las operaciones de un proceso con toda la información que se considere necesaria, según su propósito.

b) Formato Horizontal.- En él el Flujo o la secuencia de las operaciones va de izquierda a derecha.

c) Formato panorámico.- El proceso entero está representado en una sola carta y puede apreciarse de una sola mirada mucho más rápidamente que leyendo el texto lo que facilita su comprensión aún para personas no familiarizadas.

d) Formato Arquitectónico.- Describe el itinerario de ruta de una forma o persona sobre el plano arquitectónico del área de trabajo.

Los flujogramas con el objeto de adaptarse a toda clase de necesidades y debido a su extenso uso, han tomado muchas variaciones y diversas formas que establecen una secuencia cronológica.

2.6. Niveles Administrativos

VASQUEZ, Víctor Hugo, (2007), Organización Aplicada, Gráficas Vásquez, Quito, considera que: “Los niveles administrativos responden, a un mismo tipo de estructura, funcional y jurídico, diferenciándose únicamente en la amplitud de la responsabilidad, en la jurisdicción que tienen y en el tamaño de sus unidades”.

Los niveles administrativos sirven de ayuda para diferenciar el grado de autoridad, responsabilidad, ya que están diseñados de acuerdo al tamaño de la organización y el grado de autoridad, la máxima autoridad está arriba de forma descendente se sitúan los demás niveles.

2.6.1. Nivel Legislativo

BATEMAN, Thomas, (2009), Administración una Ventaja Competitiva, Editorial McGraw-Hill, México, menciona que: “El nivel legislativo o gerentes de alto nivel son responsables de una administración general, por lo común a los gerentes de alto nivel, se los conoce como gerentes estratégicos, se centran en aspectos a largo plazo con énfasis en la supervivencia, el crecimiento y la eficacia general de la organización”.

El nivel legislativo es considerado el máximo organismo, ya que tiene como función básica la de legislar las políticas, normas, procedimientos, reglamentos que debe seguir una organización, también debe decidir sobre aspectos de suma importancia aportando con las decisiones más oportunas dentro de una organización.

2.6.2. Nivel Directivo

FRANKLIN Fincowsky, Enrique Benjamín (2009), Organización de Empresas, Editorial McGraw-Hill, México, interpreta que son: “Planes, programas administrativos de alto nivel y los trámites a los órganos operativos y auxiliares para la ejecución. Está ubicado en el segundo grado de autoridad y es el responsable del cumplimiento de las actividades encomendadas a la unidad bajo su mando, delega la autoridad que desee conveniente por la no responsabilidad”.

Este nivel permite tomar decisiones sobre políticas, actividades dentro de una organización, garantizando el cumplimiento de todo lo planeado, también es el encargado de interpretar, analizar planes, programas, técnicas, las cuales ayudaran a tomar las decisiones más acertadas para el logro de objetivos, es un nivel responsable del buen funcionamiento de la organización y de todos los que están bajo su mando. Es un nivel unipersonal.

2.6.3. Nivel Asesor

KOONTZ Harold, (2005), Elementos de Administración un Enfoque Internacional, Editorial McGraw-Hill, México, afirma que: “Este nivel está constituido por técnicas especialistas para desarrollar el aspecto técnico, el mismo que se encarga de aconsejar e informar a los órganos directivos, ejecutivos en caso de ser necesario, pero esto no impide que se le proporcione a otros niveles administrativos”.

Este nivel tiene como función principal es aconsejar e informar sobre materias jurídicas, económicas, financieras, y esta asesoría se ofrece a los niveles directivos o ejecutivos los cuales toman decisiones, las mismas que están encaminadas al logro de objetivos, permitiendo el buen funcionamiento de la organización. El nivel asesor no tiene autoridad de mando sino autoridad funcional, por lo tanto, no toma decisiones ni ordena.

2.6.4 Nivel Operativo

BATEMAN, Thomas, (2009), Administración una Ventaja Competitiva, Editorial McGraw-Hill, México, dice que: “El nivel operativo o los gerente operativos son quienes supervisan las operaciones de la

organización a menudo se les da el título de supervisores o gerentes de apoyo. Se involucra directamente con los empleados e implementan los planes específicos desarrollados, están bajo la dirección y control de los niveles superiores”.

Este nivel es el encargado de ejecutar, materializar y transformar las tareas u órdenes emitidas por el nivel legislativo y ejecutivo, permitiendo sacar adelante una organización ya que el responsable de la marcha positiva de la misma.

2.6.5 Nivel Auxiliar

VASQUEZ, Víctor Hugo, (2007), Organización Aplicada, Gráficas Vásquez, Quito, considera que: “Es un nivel de apoyo a las labores ejecutivas, asesoras y operacionales. Las actividades del nivel auxiliar tiene que ver con la secretaría, archivo, contabilidad, estadística y más servicios generales que hace fluida la vida administrativa de una entidad o empresa”.

Este nivel tiene a cargo la prestación de servicios de los demás niveles en forma oportuna y eficiente para el logro de objetivos de una organización. Sin embargo el grado de autoridad en este nivel es mínimo, así como también su responsabilidad, está limitado a cumplir órdenes de los niveles ejecutivo y operacional, ejecuta actividades de rutina.

2.7. Administración

2.7.1. Concepto

KOONTZ, Harold, (2007), Elementos de Administración Un Enfoque Internacional, Editorial McGraw-Hill, México, manifiesta que: “La administración es un conjunto de labores que se emprenden para alcanzar las metas u objetivos de la empresa con la ayuda de las personas y los recursos”.

La administración es el proceso de dirigir, definir estrategias, movilizar gente y equipos, implementar y hacer seguimiento de los diferentes procesos y aspectos de una organización, de una manera sistemática y deliberada con el fin de lograr los objetivos deseados.

En la actualidad, la administración se encuentra en todos los ámbitos: la casa, la oficina, la escuela, el gobierno, la iglesia, entre otros.

Dentro de una compañía la administración, es el conjunto de labores que se emprenden para alcanzar las metas u objetivos de la empresa con la ayuda de las personas y los recursos. Para ello se vale de elementos básicos de la administración, como: la planeación, la organización, la dirección y el control.

2.7.2. Elementos Básicos de la Administración

a) Planeación.-

CHIAVENATO, Idalberto (2006) Administración en los Nuevos Tiempos, Editorial McGraw-Hill, México, manifiesta que: “La planeación es la primera función administrativa, y se encarga de definir los objetivos para el futuro desempeño organizacional y

decide sobre los recursos y tareas necesarios para alcanzarlos de manera adecuada”.

De la definición citada se puede decir que la planeación es el proceso de fijar objetivos con orden y sentido común, y el curso de acción adecuado para conseguirlo. Por tanto planear incluye la solución de problemas y la toma de decisiones en cuanto a alternativas para el futuro. Gracias a la planeación un administrador se puede guiar por los objetivos buscados y las acciones necesarias para conseguirlos, basado en algún plan o lógica en vez de dejar todo al azar o en una simple corazonada.

b) Organización.-

CHIAVENATO, Idalberto (2006) Administración en los Nuevos Tiempos, Editorial McGraw-Hill, México, expresa que: “La organización es el proceso de distribuir y asignar el trabajo, establecer la autoridad y distribuir los recursos entre los miembros de una organización, para conseguir los objetivos fijados”.

Se puede decir que la organización comprende la coordinación de los recursos materiales y humanos en busca de un objetivo común, lo cual conlleva la asignación de funciones a cada persona y las relaciones entre cada una de ellas.

c) Dirección.-

CHIAVENATO, Idalberto (2006) Administración en los Nuevos Tiempos, Editorial McGraw-Hill, México, señala que: “La dirección consiste en emplear la influencia para activar y motivar a las personas a alcanzar los objetivos organizacionales”.

Este proceso nos describe cómo el empresario debe orientar a sus empleados e influir sobre ellos, de forma que estos contribuyan al logro de las metas establecidas. Ya que liderar implica capacidad de seguimiento y que las personas tienden a seguir a aquellos que ofrecen medios para satisfacer sus necesidades, anhelos y deseos, es comprensible que la dirección incluya motivación, estilos y enfoques de liderazgo y comunicación, los mismos que son esenciales para el éxito de las metas organizacionales.

e) Control.-

CHIAVENATO, Idalberto (2006) Administración en los Nuevos Tiempos, Editorial McGraw-Hill, México, indica que: “El control representa el acompañamiento, monitoreo y evaluación del desempeño organizacional para verificar si las tareas se ejecutan de acuerdo con lo planeado, organizado y dirigido”.

Controlar significa supervisar y vigilar el trabajo de los empleados, determinar si la empresa se dirige a la consecución de sus planes y tomar las medidas correctivas que vayan necesitándose, para asegurar que se alcancen las metas tal como fueron planeadas.

2.7.3. Importancia de la Administración

CHIAVENATO, Idalberto (2006) Administración en los Nuevos Tiempos, Editorial McGraw-Hill, México, expresa que: “La administración constituye la manera de utilizar los diversos recursos organizacionales: humanos, materiales, financieros, informáticos y tecnológicos para alcanzar objetivos y lograr el excelente desempeño de una organización”.

La administración representa una herramienta vital en todos los cambios de la vida moderna, aunque en muchas ocasiones su importancia suele pasarse por alto. Es por ello que la administración es importante ya que permite acrecentar la eficiencia de la producción, reduciendo costos y elevando las utilidades y posibilita un aumento del salario de los trabajadores mediante el incremento de la productividad y concientiza a las personas acerca del uso racional de los recursos.

2.7.4. Cualidades de un Administrador

CHIAVENATO, Idalberto (2006), Administración en los Nuevos Tiempos, Editorial McGraw-Hill, México, manifiesta que: “El administrador es el responsable del desempeño de una o más personas de la organización y de las personas que trabajan en ella”.

El administrador es quien debe

Las cualidades que una persona debe reunir para ser un administrador, son:

- Físicas: salud, vigor, destreza
- Mentales: capacidad para entender y emprender, juicio, vigor mental y adaptabilidad
- Morales: energía, firmeza, buena voluntad para asumir responsabilidades, iniciativa, tacto, lealtad, dignidad
- Educativas: conocimientos adquiridos, cultura, saber histórico
- Técnicas: los conocimientos que se adquieren en cada actividad
- Experimentales: originadas en y por el trabajo

Todo administrador asume la responsabilidad básica de ayudar a la organización a lograr buen desempeño a través de las personas y a utilizar todos sus recursos materiales, financieros, informáticos y

tecnológicos, por todo ello un administrador es de vital importancia para una organización, por lo que debe reunir algunas cualidades vitales

2.8. Aspectos Financieros

2.8.1. Concepto de Manual Financiero

FRANKLIN, F. Enrique B. (2009), Organización de Empresas, Editorial McGraw-Hill, México, indica que: “Un manual financiero es aquel que respalda el manejo y distribución de los recursos económicos de una organización en todos sus niveles, en particular en las áreas responsables de su captación, aplicación, resguardo y control”

El manual financiero es un folleto donde indica el registro de sistema financiero de una empresa, que va desde el diagnóstico de la situación y predicción de eventos futuros, que orientan hacia la obtención de objetivos previamente definidos.

2.8.2 Concepto de Análisis Financiero

ZAPATA, Sánchez Pedro, (2005), Contabilidad General, Editorial McGraw-Hill, Punta Santa Fe, define que: “El análisis financiero es el conjunto ordenado de acciones, que se hace mediante la lectura crítica, el análisis objetivo y la interrelación coherente de los datos que constan en los estados financieros y otros elementos complementarios como los presupuestos, que permiten obtener indicadores que debidamente interpretados ayudarían a describir la situación económica y financiera presente y futura de la empresa, con lo que facilitará la toma de decisiones para corregir falencias actuales y prevenir acontecimientos que pudieran afectar los intereses o estabilidad de la empresa”.

El análisis financiero permite obtener información trascendente para determinar la capacidad que tiene la organización para cumplir con sus obligaciones de pago.

Es el proceso crítico dirigido para evaluar la posición financiera presente y pasada, y los resultados de las operaciones de una organización, con el objetivo de establecer las mejores estimaciones posibles sobre las condiciones y resultados futuros.

2.8.3. Objetivo del Análisis Financiero

BRAVO, Mercedes (2011), Contabilidad General, Editorial Escobar, Quito, manifiesta que: “El análisis financiero tiene como objetivo general informar sobre la situación financiera a una fecha determinada y sobre los resultados alcanzados en un ejercicio económico, sin embargo los objetivos particulares que se persiguen con el análisis difieren según los requerimientos específicos de los usuarios”.

Se puede decir que el análisis financiero juega un papel muy importante para el desarrollo eficiente y eficaz de una organización, ya que es el encargado de informar sobre la situación financiera de la misma.

2.8.4. Indicadores Financieros

Según BRAVO, Valdivieso, Mercedes (2011), Contabilidad General, Editorial Escobar, Quito, expresa que: “Los indicadores financieros o razones son el resultado de establecer la razón numérica entre dos cantidades, siendo estas dos cuentas diferentes del balance general y/o del estado de resultados”.

Dentro de los indicadores financieros tenemos los siguientes:

- 1. Solvencia.-** Significa, el porcentaje de la empresa que corresponde a los acreedores.
- 2. Capital de Trabajo.-** Es el margen de seguridad que se tiene para cumplir con las obligaciones de los acreedores a corto plazo.
- 3. Endeudamiento.-** Significa, el porcentaje de la empresa que corresponde a los propietarios.

Es considerado como una importante herramienta financiera de la empresa, que sirve para evaluar el comportamiento de las diferentes cuentas durante un ejercicio económico. La información financiera que proporciona este análisis; sirve a los propietarios, para la toma oportuna de las decisiones.

2.9. Aspectos Contables

2.9.1. Concepto de Contabilidad

Según BRAVO Valdivieso, Mercedes (2005), Contabilidad General, Editorial Escobar, Quito, define que: “La Contabilidad es la ciencia, el arte y la técnica que permite el análisis, clasificación, control e interpretación de las transacciones que se realizan en una empresa con el objeto de conocer su situación económica y financiera al término de un ejercicio económico o período contable”.

La Contabilidad es un elemento del sistema de información de un ente, que proporciona datos sobre su patrimonio y la evolución del mismo, destinados a facilitar las decisiones de sus administradores y de los

terceros que interactúan con él en cuanto se refiere a su relación actual o potencial con el mismo.

2.9.2. Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados

DAFT, Richard (2006), Introducción a la Administración, Editorial Thomson, México, define que: “Los principios de contabilidad generalmente aceptados son el conjunto de reglas y de conceptos básicos que deben tenerse en cuenta al registrar e informar contablemente las actividades realizadas por personas naturales y personas jurídicas.”

Son los siguientes:

a) Equidad.- Es el principio fundamental en toda organización. En toda entidad se hallan diversos intereses que deben estar reflejados en los Estados Financieros. Al crear estos deben ser equitativos con respecto a los intereses de las distintas partes. Por ellos no se deben reflejar datos que afecten intereses de unos, prevaleciendo los de los otros.

b) Ente.- Los Estados Financieros se refieren siempre a un ente donde el elemento subjetivo o propietario es considerado como tercero. El concepto de “ente” es distinto del de “persona” ya que una misma persona puede producir estados financieros de varios “entes” de su propiedad.

c) Bienes Económicos.- Los estados financieros se refieren siempre a bienes económico, es decir, bienes materiales e inmateriales que posean valor económico y por ende susceptibles de ser valuados en términos monetarios.

d) Unidad de Medida (moneda).- Para reflejar el patrimonio de una empresa mediante los estados financieros, es necesario elegir una moneda y valorizar los elementos patrimoniales aplicando precio a cada unidad. Generalmente, se utiliza como común denominador a la moneda que tiene curso legal en el país en que funciona el ente o la empresa.

e) Empresa en Marcha.- Salvo indicación expresa, se entiende que los estados financieros pertenecen a una “empresa en marcha”, considerándose que el concepto que informa la mencionada expresión, se refiere a todo organismo económico cuya existencia personal tiene plena vigencia y proyección futura.

f) Valuación al Costo.- Este principio establece que los activos de una empresa deben ser valuados al costo de adquisición o producción, como concepto básico de valuación; así mismo, las fluctuaciones de la moneda común denominador, no deben incidir en alteraciones al principio expresado, sino que se harán los ajustes necesarios a la expresión monetaria de los respectivos costos, por ejemplo ante un fenómeno inflacionario.

g) Período (ejercicio).- La empresa se ve obligada a medir el resultado de su gestión, cada cierto tiempo, ya sea por razones administrativas, legales, fiscales o financieras. Al tiempo que emplea para realizar esta medición se le llama periodo, el cual comprende de doce meses, y recibe el nombre de ejercicio.

h) Devengado.- Las variaciones patrimoniales que deben considerarse para establecer el resultado económico, son las que competen a un ejercicio sin entrar a considerar si se han cobrado o pagado durante dicho periodo.

i) Objetividad.- Los cambios en los activos, pasivos y en la expresión contable del patrimonio neto, deben reconocerse formalmente en los registros contables, tan pronto como sea posible, medirlos objetivamente y expresar esa medida en moneda de cuenta.

j) Realización.- Los resultados económicos deben computarse cuando sean realizados, o sea la utilidad se obtiene una vez ejecutada la operación mercantil, no antes. El concepto realizado o también llamado percibido, está relacionado con el de devengado. Se debe considerar una compra o una venta como efectuada una vez realizada la operación económica con otros entes sociales o actividades económicas.

k) Prudencia (conservadurismo).- Significa que cuando se deba elegir entre dos valores por un elemento del activo, normalmente se debe optar por el más bajo, o bien que una operación se contabilice de tal modo que la alícuota del propietario sea menor. Este principio general se puede expresar también diciendo: “contabilizar todas las pérdidas cuando se conocen y las ganancias solamente cuando se hayan realizado”.

l) Uniformidad.- Los principios generales, cuando fuere aplicable y las normas particulares utilizadas para preparar los estados financieros de un determinado ente deben ser aplicados uniformemente de un ejercicio a otro. Debe señalarse por medio de una nota aclaratoria, el efecto de los estados financieros de cualquier cambio de importancia en la aplicación de los principios generales y de las normas particulares.

m) Materialidad (Significancia Relativa).- Al ponderar la correcta aplicación de los principios generales y de las normas particulares debe necesariamente actuarse con sentido práctico. Frecuentemente se presentan situaciones que no encuadran dentro de aquellos y, que sin embargo, no presentan problemas porque el efecto que produce no distorsiona el cuadro general.

n) Exposición.- Los estados financieros deben contener toda la información y discriminación básica y adicional que sea necesaria para una adecuada interpretación de la situación financiera y de los resultados económicos del ente a que se refieren.

La aplicación de estos principios de contabilidad permite identificar, clasificar, registrar, medir, interpretar, analizar e informar de manera clara, completa y confiable, las operaciones desarrolladas por un ente económico.

2.9.3. Plan de Cuentas

BRAVO Valdivieso, Mercedes (2011), Contabilidad General, Editorial Escobar, Quito, expresa que: “El plan general de cuentas, denominado también Catálogo de Cuentas, constituye un listado lógico y ordenado de las cuentas y subcuentas aplicables a una entidad específica con su denominación y código correspondiente”.

Lista ordenada y pormenorizada de las cuentas que conforman el Activo, Pasivo, Patrimonio, Ingresos y Gastos de una empresa, las mismas que se identifican con un código.

2.9.4. Proceso Contable

2.9.4.1. Concepto

BRAVO Valdivieso, Mercedes (2011), Contabilidad General, Editorial Escobar, Quito, manifiesta que: “El proceso contable, denominado también Ciclo Contable, se refiere a todas las operaciones y transacciones que registra la Contabilidad en un

período determinado, regularmente el del año calendario o ejercicio económico, desde la apertura de libros hasta la preparación y elaboración de los estados financieros”.

Dentro del Proceso Contable se detalla todas las transacciones realizadas durante el período económico, es decir todas las operaciones que van desde la obtención y revisión de los documentos de soporte hasta la elaboración de los Estados Financieros.

2.9.4.2. Pasos del Ciclo Contable

BRAVO Valdivieso, Mercedes (2011), Contabilidad General, Editorial Escobar, Quito, señala: “Que el ciclo contable es una serie de pasos que sigue la información contable desde el origen de la transacción hasta la presentación de los Estados Financieros”

Los pasos que comprende el Ciclo Contable son procedimientos que van desde el registro de las transacciones iniciales hasta la preparación de los Estados Financieros.

El ciclo contable contiene:

- a. Documento fuente
- b. Estado de situación inicial
- c. Libro Diario
- d. Libro Mayor
- e. Balance de Comprobación
- f. Ajustes
- g. Cierres
- h. Estados Financieros

El proceso contable se refiere a todas las operaciones y transacciones que registra la Contabilidad en un ejercicio económico, que regularmente es de un año calendario.

Documentos Fuente

ZAPATA, Sánchez Pedro (2005), Contabilidad General, editorial McGraw-Hill, Punta Santa Fe, indica que: “Los Documentos Fuente constituyen la evidencia escrita que da origen a los registros contables y respaldan todas las transacciones que realiza la empresa”

Son documentos de respaldo que sirven como prueba escrita de cada una de las transacciones que realiza la empresa y permite efectuar el análisis que conlleva a identificar la naturaleza, el alcance de la operación y las cuentas contables que se afectarán. Los más utilizados son: facturas, recibos y notas de venta que no estén caducados.

Estado de Situación Inicial

BRAVO, Valdivieso Mercedes (2011), Contabilidad General, Editorial Escobar, Quito, señala que: “El Estado de Situación Inicial es un documento contable que se elabora al iniciar las operaciones de la empresa con los valores que conforman el Activo, Pasivo y Patrimonio”

Se elabora al iniciar las operaciones de la empresa, detallando los valores que conforman el Activo, Pasivo y Patrimonio; y, con esta información se procede a la apertura de libros.

Libro Diario

ZAPATA, Sánchez Pedro (2005), Contabilidad General, Editorial McGraw-Hill, Punta Santa Fe, define como: “El registro contable principal, en el que se anotan todas las operaciones en forma de asiento”.

En este libro se debe registrar en orden cronológico y secuencial todas las transacciones realizadas por la empresa, en forma de asiento contable y conforme vayan ocurriendo.

Libro Mayor

ZAPATA, Sánchez Pedro (2005), Contabilidad General, Editorial McGraw-Hill, Punta Santa Fe, define como: “El segundo registro principal que se mantiene por cada cuenta, con el propósito de conocer su movimiento y saldo en forma particular”.

En este libro se registra en forma clasificada y por cuenta, todos los asientos del Libro Diario, es decir se abre una cuenta especial para cada concepto del Activo, Pasivo, Capital y Cuentas de Resultados.

Balance de Comprobación

BRAVO, Valdivieso Mercedes (2005), Contabilidad General, Editorial Escobar, Quito, señala que: “El Balance de Comprobación presenta un resumen de la información contenida en los registros realizados en el Libro Diario y Libro Mayor, además verifica y demuestra la igualdad numérica entre él Debe y él Haber”.

Este documento demuestra el resumen total de los débitos y créditos de las cuentas del Libro Mayor, y se elabora con el objeto de verificar si todos los asientos del Libro Diario han sido registrados en las cuentas del Mayor correspondientes.

Ajustes

ZAPATA, Sánchez Pedro (2005), Contabilidad General, Editorial McGraw-Hill, Punta Santa Fe, manifiesta que: “Los ajustes permiten presentar saldos razonables mediante la depuración oportuna y apropiada de todas las cuentas que, por diversas causas, no presentan valores que pueden ser comprobados y, por ende, no denotan la real situación económica financiera de la empresa”

Los ajustes se deben realizar en el momento que sea necesario, no únicamente al finalizar el periodo contable. La finalidad de los ajustes es el de corregir o modificar ciertas cuentas que por una u otra razón no presentan su saldo real.

Cierre de Libros

ZAPATA, Sánchez Pedro (2005), Contabilidad General, Editorial McGraw-Hill, Punta Santa Fe, señala que: “El cierre de los libros constituyen los últimos registros, que se realizan con el fin de cerrar las cuentas de rentas, costos y gastos del período, determinan el resultado económico y registran las obligaciones con los trabajadores y con el gobierno”.

El cierre de los libros, es un registro que se realiza al final del periodo contable, el cual se utiliza para liquidar las cuentas temporales de

ingresos y gastos. El propósito de los asientos de cierre es determinar la utilidad o pérdida de la empresa.

Estados Financieros

ZAPATA, Sánchez Pedro (2005), Contabilidad General, Editorial McGraw-Hill, Punta Santa Fe, define a: “Los Estados Financieros como los reportes que se elaboran al finalizar el período contable, con el objeto de proporcionar información sobre la situación económica y financiera de la empresa, la cual permite examinar los resultados obtenidos y evaluar el potencial económico de la entidad”.

Los Estados Financieros son elaborados al final del período contable y tienen como objetivo el de presentar la situación económica y financiera de la empresa.

Los más utilizados en las microempresas son:

- Estado de Resultados, de Situación Económica o Estado de Pérdidas y Ganancias.
- Estado de Situación Financiera o Balance General

En toda empresa la contabilidad tiene como principal objetivo el conocer la situación económica y financiera de la empresa, al término de un período contable, el mismo que se logra a través de la preparación de los estados financieros.

Estado de Resultados

GALINDO, Ruiz Carlos Julio, (2005), Manual para la Creación de Empresas, Bogotá, indica que: “El estado de Resultados refleja el

movimiento operacional de la empresa en un período determinado, involucra los ingresos y gastos operacionales y no operacionales”.

El Estado de Resultados es un reporte que contiene el detalle de los ingresos percibidos y los gastos realizados, así como también el resultado final de la empresa: utilidad o pérdida.

Estado de Situación Financiera

ZAPATA, Sánchez Pedro (2005), Contabilidad General, Editorial McGraw-Hill, Punta Santa Fe, define: “Al Estado de Situación Financiera como un informe contable que presenta ordenada y sistemáticamente las cuentas de Activo, Pasivo y Patrimonio, y determina la posición financiera de la empresa en un momento determinado”.

El Estado de Situación Financiera es un reporte donde contiene el detalle de las cuentas del Activo, Pasivo y Patrimonio de una empresa, permite determinar la situación financiera a una fecha determinada.

CAPÍTULO III

3. PROPUESTA DE UN MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS, FINANCIEROS Y CONTABLES PARA LAS MICROEMPRESAS PRODUCTORAS DE ARTESANIAS DE OTAVALO

3.1. Introducción

Una vez realizada la investigación de campo a las microempresas productoras de artesanías de Otavalo, se obtuvo información relevante que nos demuestra la situación actual de las mismas, y se ha visto la necesidad de crear un manual de procedimientos administrativos, financieros y contables.

Cabe señalar que es una herramienta útil para delimitar la responsabilidad de cada puesto y determinar la relación que existe entre cada una de las áreas.

Dentro de este proyecto se involucra a todos los microempresarios productores de artesanías, buscando el fortalecimiento de los mismos, a través de tareas definidas y una adecuada organización social y financiera para que puedan obtener mayor rentabilidad.

3.2. Misión

Brindar un excelente servicio al cliente local, nacional e internacional a través de la variedad de productos de calidad, con la aplicación de

estrategias de mercado y competitividad, contribuyendo de esta manera a elevar el nivel de vida y bienestar del artesano y su familia.

3.3. Visión

Convertirse a futuro en la rama Microempresarial líder del mercado encaminado a ofrecer productos de calidad y por ende mejorar el nivel de vida de los artesanos.

3.4. Objetivos

- Brindar una atención amable y cordial a los clientes nacionales y extranjeros.
- Cumplir a tiempo con calidad y eficiencia los pedidos contratados por los clientes.
- Aplicar estrategias para conservar la fidelidad de los clientes que son soporte fundamental para mantenerse en el mercado.
- Lograr que la demanda de los productos se incremente, de manera que permita a sus propietarios ir fortaleciendo y creciendo sus negocios.

3.5. Aspectos Administrativos

El presente manual establece las funciones y procedimientos que tienen como objetivo fundamental servir de guía a las personas que participan en los diferentes procesos.

3.5.1. Niveles de la Estructura Orgánica

La estructura organizativa de las microempresas productoras de artesanías de Otavalo, para el cumplimiento de sus funciones, estarán compuestas por los siguientes niveles:

* **Nivel Directivo.-** Constituye el máximo nivel jerárquico, encargado de orientar, planificar, ejecutar, organizar y dirigir a la microempresa.

Dentro de este nivel se encuentra la gerencia.

* **Nivel Auxiliar.-** Es un nivel de apoyo dentro de las actividades administrativas de la microempresa, su grado de autoridad es mínima.

Dentro de este nivel se encuentra el área de contabilidad.

* **Nivel Operativo.-** Es el responsable directo de ejecutar los planes, programas y actividades de las áreas que conforman a la microempresa. Es quien tiene a su cargo el área de producción y comercialización, constituye el nivel técnico responsable de la vida misma de la microempresa.

3.5.2. Estructura Organizacional

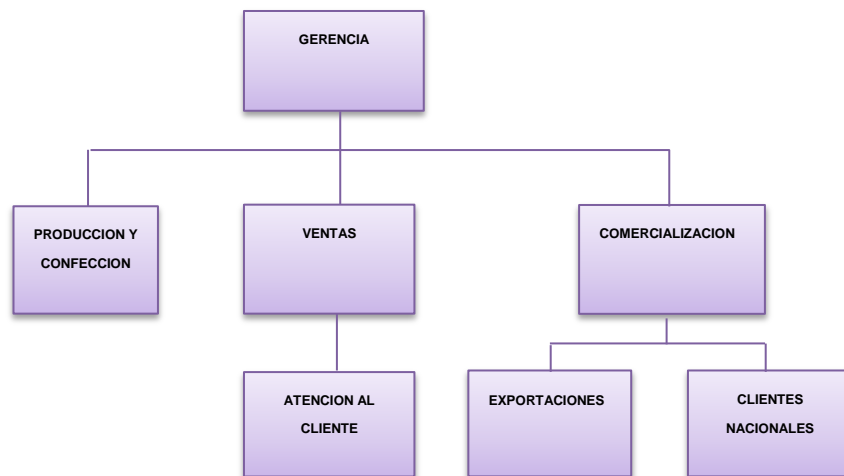
Para toda empresa grande, mediana o pequeña es importante contar con una adecuada estructura organizacional en la cual se represente de manera gráfica los niveles jerárquicos, unidas por líneas que indican la responsabilidad y autoridad de cada departamento.

Debido a que las microempresas productoras de artesanías son empresas pequeñas formadas por un núcleo familiar cuentan con un organigrama básico el cual necesita ser actualizado.

Organigrama Actual de la Microempresa

El presente organigrama demuestra cómo se encuentran estructuradas las microempresas artesanales en la actualidad.

Gráfico N° 15
Nombre: Organigrama Actual de la Microempresa

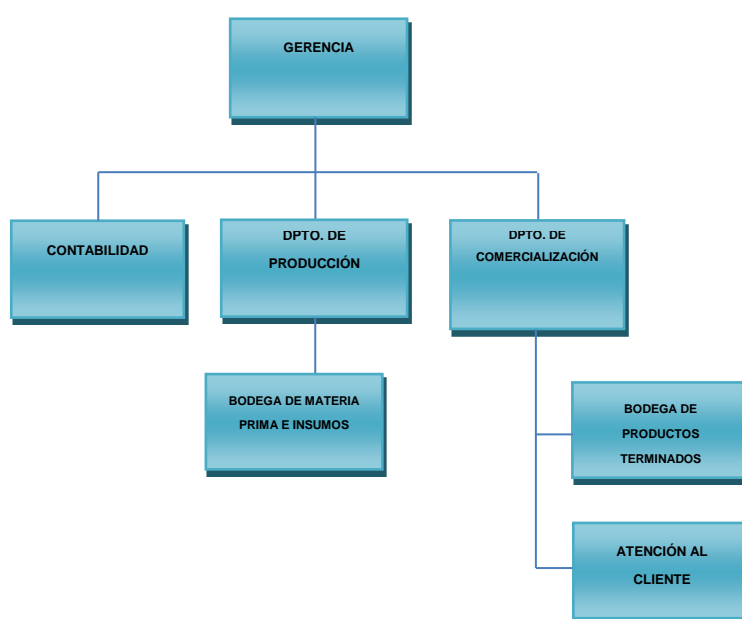


Fuente: Entrevista
Elaborado por: Autoras

Organigrama Estructural Propuesto

Con la finalidad de mejorar la estructura organizacional y funcional de las microempresas productoras de artesanías se propone el siguiente organigrama estructural vertical.

Gráfico N° 16
Nombre: Organigrama Estructural de la Microempresa



Fuente: Entrevista

Elaborado por: Autoras

3.6. Manual de Descripción de Puestos y Funciones

El presente manual es una guía, que pretende facilitar el desenvolvimiento de las operaciones de cada puesto de trabajo; así como también brindar información clara y sencilla acerca de la descripción de las funciones y responsabilidades con la finalidad de mejorar la administración del personal y en particular los aspectos relacionados con su selección, distribución de labores y desarrollo de sus competencias.

A continuación se detalla las tareas esenciales a cada uno de los cargos que conforman la estructura orgánica de las microempresas, en el que se define información como: identificación del puesto, relaciones de autoridad, funciones, responsabilidades y demás especificaciones del puesto.

Cuadro N° 17
Nombre: Descripción Puesto Gerente

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO
NOMBRE DEL PUESTO: GERENTE NIVEL: DIRECTIVO
<p style="text-align: center;">NATURALEZA DEL PUESTO</p> <p>Planificar, organizar, dirigir y administrar las actividades de la microempresa con eficiencia y eficacia a través de la innovación y la productividad controlando los recursos físicos y financieros.</p>
<p style="text-align: center;">FUNCIONES</p> <ul style="list-style-type: none"> - Realiza las funciones de administrador de su microempresa y organiza al personal que está a su cargo. - Es el encargado de mantener y buscar vínculos comerciales nacionales e internacionales - Dar soluciones a problemas grandes - Evaluar constantemente al personal - Tomar decisiones en base a resultados - Analizar los procedimientos de selección, contratación, capacitación, motivación y políticas de pago de sueldos y horas extras al personal.
<p style="text-align: center;">REQUISITOS DEL CARGO</p> <ul style="list-style-type: none"> - Estudios superiores en administración de empresas, contabilidad o carreras afines. - Tener experiencia por lo menos 2 años como gerente

Fuente: Investigación Directa
 Elaborado por: Autoras

Cuadro N° 18
Nombre: Descripción Puesto Contador

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO
<p>NOMBRE DEL PUESTO: CONTADOR</p> <p>NIVEL: AUXILIAR</p>
<p style="text-align: center;">NATURALEZA DEL PUESTO</p> <p>Controlar todas las operaciones financieras realizadas en la microempresa. Generar información útil y oportuna para la toma de decisiones.</p>
<p style="text-align: center;">FUNCIONES</p> <ul style="list-style-type: none"> - Preparar los estados financieros y entregar al gerente. - Analizar la información financiera y emitir las recomendaciones a la gerencia con el propósito de incrementar los niveles de eficiencia. - Registro de operaciones contables de la microempresa. - Mantener al día todos los libros contables de ley. - Generar información contable para la toma de decisiones. - Elaborar las nóminas de pago del personal. - Clasificar, guardar y resumir información numérica y financiera para recopilar y llevar los registros financieros. - Revisar las cifras y recopilar información financiera y contables de las anotaciones y documentos para un correcto asiento contable en los libros. - Llenar y enviar los formularios de compensación a trabajadores, formularios de contribución de pensión al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social y al Servicio de Rentas Internas.
<p style="text-align: center;">REQUISITOS DEL CARGO</p> <ul style="list-style-type: none"> - Título profesional de Contador Público Autorizado C.P.A., con título de tercer nivel aprobado y registrado en el SENESCYT. - Experiencia mínima de 3 años

Fuente: Investigación Directa

Elaborado por: Autoras
Cuadro N° 19
Nombre: Descripción Puesto Jefe de Producción

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO
NOMBRE DEL PUESTO: JEFE DE PRODUCCIÓN NIVEL: OPERATIVO
NATURALEZA DEL PUESTO
Organizar, dirigir y coordinar las actividades de producción de la microempresa. Gestionar los recursos disponibles determinando procedimientos y los niveles de calidad para garantizar un producto competitivo.
FUNCIONES
<ul style="list-style-type: none">- Dirigir y controlar los procesos de producción- Planificar diariamente los pedidos de insumos- Controlar que el stock de la materia prima sea suficiente para la producción- Revisar que la maquinaria esté en perfecto funcionamiento- Comprobar que el acabado y la calidad del producto terminado sea el mejor.- Cumplir y hacer cumplir las políticas establecidas en su área
REQUISITOS DEL CARGO
<ul style="list-style-type: none">- Estudios superiores en la carrera de administración de empresas- Experiencia mínima en puestos similares- Conocimientos especializados sobre gestión de producción

Fuente: Investigación Directa
Elaborado por: Autoras

Cuadro N° 20

Nombre: Descripción Puesto Bodeguero Materia Prima e Insumos

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO
NOMBRE DEL PUESTO: BODEGUERO DE MATERIA PRIMA E INSUMOS NIVEL: OPERATIVO
NATURALEZA DEL PUESTO
Custodiar y administrar el inventario de materia prima e insumos que empleará la microempresa para la producción de las artesanías.
FUNCIONES
<ul style="list-style-type: none">- Recibir, almacenar y registrar el ingreso de la materia prima e insumos- Entregar la materia prima e insumos a quien corresponda- Elaborar con la debida anterioridad la solicitud de reposición de materia prima e insumos- Entregar reportes de stocks de materia prima e insumos
REQUISITOS DEL CARGO
<ul style="list-style-type: none">- Estudios superiores en carreras afines al puesto- Experiencia mínima de 1 año en el manejo de bodega- Alta capacidad de organización y control de materia prima e insumos

Fuente: Investigación Directa

Elaborado por: Autoras

Cuadro N° 21

Nombre: Descripción Puesto Jefe de Comercialización

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO
NOMBRE DEL PUESTO: JEFE DE COMERCIALIZACIÓN NIVEL: OPERATIVO
NATURALEZA DEL PUESTO
Su principal función es administrar, coordinar y liderar el área comercial de la microempresa, mediante el análisis de la oferta y de la demanda del mercado, con el objetivo de aplicar estrategias comerciales convenientes en pro del crecimiento y expansión de la misma.
FUNCIONES
<ul style="list-style-type: none">- Establecer y formular planes y políticas de comercialización que permitan difundir de manera más ágil la imagen de la microempresa.- Responsable del diseño, aplicación y control de planes y estrategias promocionales y de ventas.- Buscar nuevas líneas de productos y mercado con el objetivo de incrementar el volumen de ventas.- Controlar el stock máximo y mínimo de la mercadería en el área de bodega- Planificar programas de promoción y publicidad de los productos
REQUISITOS DEL CARGO
<ul style="list-style-type: none">- Estudios superiores en la carrera de administración de empresas- Conocimientos sobre la organización, gestión y conducción de trabajo en equipo

Fuente: Investigación Directa

Elaborado por: Autoras

Cuadro N° 22

Nombre: Descripción Puesto Bodeguero de Productos Terminados

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO
NOMBRE DEL PUESTO: BODEGUERO DE PRODUCTOS TERMINADOS NIVEL: OPERATIVO
NATURALEZA DEL PUESTO Custodiar los productos terminados y registrar en el inventario de productos terminados, velar por su buen estado, mantener en completo orden y aseo las instalaciones de la bodega.
FUNCIONES <ul style="list-style-type: none">- Perchar adecuadamente la mercadería- Mantener limpia la bodega de productos terminados y en estricto orden- Velar por el buen mantenimiento de la mercadería a su cargo- Otras funciones que sean dispuestas por su jefe inmediato
REQUISITOS DEL CARGO <ul style="list-style-type: none">- Estudios superiores en carrera afines- Experiencia mínima de 1 año en el manejo de bodega- Alta capacidad de organización y control- Demostrar alto nivel de compromiso con los objetivos de la microempresa- Facilidad de trabajo en equipo

Fuente: Investigación Directa

Elaborado por: Autoras

Cuadro N° 23
Nombre: Descripción Puesto de Vendedor

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO
NOMBRE DEL PUESTO: VENDEDOR NIVEL: OPERATIVO
NATURALEZA DEL PUESTO
Su principal función es ofrecer al cliente un servicio eficiente y de calidad, brindar asesoramiento sobre la adquisición de los productos. Además deberá resolver cualquier inquietud que tenga el cliente en cuanto a productos que ofrece la microempresa.
FUNCIONES
<ul style="list-style-type: none">- Dar un trato personalizado, demostrar cultura y respeto al cliente- Mantenerse bien informado a cerca de los precios y productos que ofrece la microempresa.- Elaborar un informe periódico sobre las ventas realizadas.- Tener organizado los muestrarios.- Demostrar siempre interés al atender al cliente en el momento de la venta.
REQUISITOS DEL CARGO
<ul style="list-style-type: none">- Estudios superiores- Conocimientos sólidos sobre relaciones humanas y atención al cliente- Experiencia mínima en cargos similares

Fuente: Investigación Directa
Elaborado por: Autoras

3.8. MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

3.8.1. Introducción

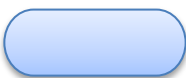
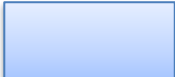

El Manual de Procedimientos Administrativos, Financieros y Contables para las microempresas productoras de artesanías de Otavalo, es una herramienta elaborado con la finalidad de especificar los diferentes procesos de cada una de las actividades del trabajo diario, el mismo que contiene: el responsable de cada procedimiento y la acción a ejecutarse.






3.8.2. Simbología para elaborar los diagramas de flujo

Los diagramas de flujo se dibujan generalmente usando algunos símbolos que ayudan a entender el funcionamiento interno y las relaciones entre varios procedimientos que tienen las microempresas.

Los símbolos que se requiere con frecuencia son:

Cuadro N° 24
Nombre: Simbología de Diagramas de Flujo

SIMBOLO	DEFINICIÓN	DESCRIPCIÓN
	Inicio o término	Indica el principio o el fin del flujo, se usa para indicar una oportunidad administrativa o persona que recibe o proporciona información
	Proceso	Representa la ejecución de una operación por medio de la cual se realiza una parte del procedimiento descrito.
	Documento	Cualquier documento impreso

	Documentos	Varios documentos
	Decisión	Decidir una alternativa específica de acción.
	Archivo	Significa el depósito final o temporal de documentos en archivo.
	Conector de página	Indicador que une o enlaza con otra hoja diferente en la que continua el diagrama de flujo.
	Conector	Une o enlaza una parte del diagrama de flujo con otra parte lejana del mismo.

Elaborado por: Autoras
Fuente: VASQUEZ, Víctor Hugo, Organización Aplicada

3.8.3 MAPA DE PROCESOS

Cuadro N° 25
Elaborado por: Autoras

3.8.4. Procedimientos para la Administración del Personal

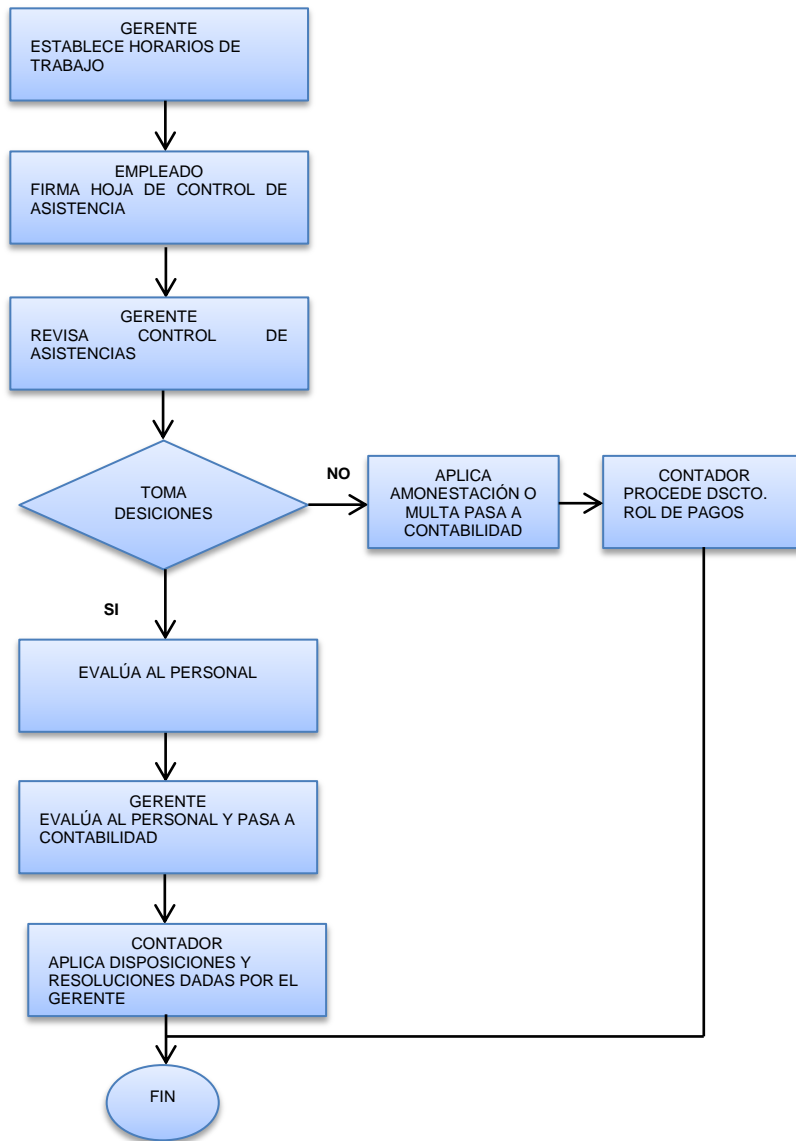
Cuadro N° 26

RESPONSABLE	Nro.	ACTIVIDADES
Gerente	1.	Establecerá los horarios de trabajo, indicando la hora de entrada y salida de los empleados, así como las normas correspondientes, en caso de atrasos se concederá 5 minutos de gracia.
Empleado	2.	Cada trabajador llenará un documento donde conste la hora de entrada y salida de jornada laboral, así como también de las horas extras, atrasos, permisos si las hubiere,
Gerente	3.	Revisa el control de asistencia, permisos y atrasos, toma medidas correctivas sean estas: amonestación o multa. En caso de multas, pasa a contabilidad para su respectivo descuento.
Contador	4.	Procede al descuento del rol de pagos
Gerente	5.	Evalúa el rendimiento del personal, pasa a contabilidad las resoluciones en caso de ser positivas y en caso de ser negativas se comunica al trabajador.
Contador	6.	Aplica las resoluciones y disposiciones dadas por el gerente.

Fuente: Investigación Directa
Elaborado por: Autoras

3.8.4.1. Flujograma para la Administración del Personal

Gráfico N° 17



Fuente: Investigación Directa
Elaborado por: Autoras

3.8.5. Procedimientos para Establecer Vínculos Comerciales Nacionales e Internacionales

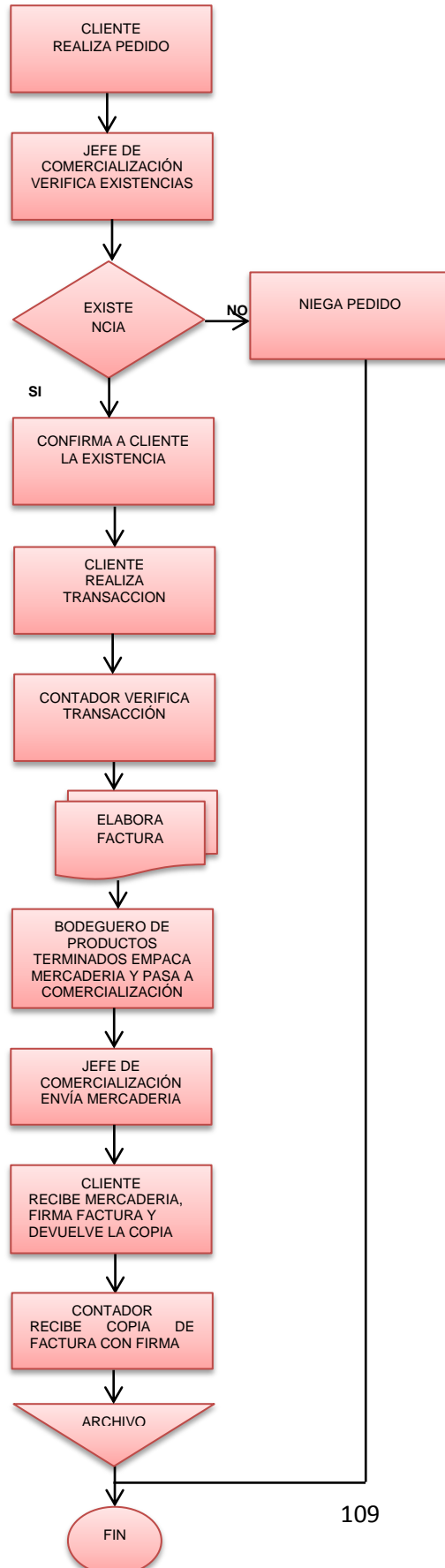
Cuadro N° 27

RESPONSABLE	Nro.	ACTIVIDADES
Cliente	1.	Realiza el pedido a través de la página WEB de la microempresa.
Jefe de comercialización	2.	Verifica y contesta la existencia de los productos y entrega cuenta bancaria para la transacción, sino existe la mercadería niega el pedido.
Cliente	3.	Realiza la transacción a través del portal incluido gastos de transportación o exportación.
Contador (a)	4.	Verifica la transacción en la cuenta y elabora la factura.
Bodeguero de prod. terminados	5.	Empaca la mercadería y pasa a comercialización.
Jefe de comercialización	6.	Envía la mercadería
Cliente	7.	Recibe la mercadería de la agencia y firma la factura y la copia reenvía.
Contador	8.	Registra la venta y archiva copia factura con firma de cliente

Fuente: Investigación Directa
Elaborado por: Autoras

3.8.5.1. Flujo para Establecer Vínculos Comerciales Nacionales e Internacionales

Gráfico N° 18



Fuente: Investigación Directa
Elaborado por: Autoras

3.8.6. Procedimientos para la Solución de Conflictos

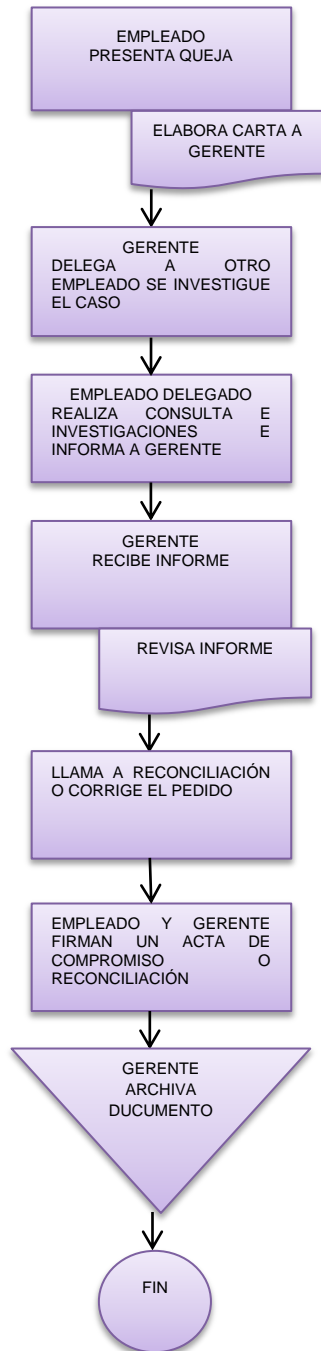
Cuadro N° 28

RESPONSABLE	Nro.	ACTIVIDADES
Empleado	1.	Pone por escrito su malestar, desacuerdo o queja al gerente.
Gerente	2.	El gerente analiza el pedido y procede a delegar a un empleado independiente del impase se realice una investigación y consultas Código de trabajo.
Empleado delegado	3.	Realiza las consultas e investigaciones y pone informe al gerente.
Gerente	4.	Revisa informe, llama a la reconciliación o se corrige el pedido.
Empleado	5.	Firman conjuntamente con el gerente un acta de compromiso o reconciliación.
Gerente	6.	Archiva documento

Fuente: Investigación Directa
Elaborado por: Autoras

3.8.6.1. Flujograma para la Solución de Conflictos

Gráfico N° 19



Fuente: Investigación Directa

Elaborado por: Autoras

3.8.7. Procedimientos para la Comercialización

Cuadro N° 29

RESPONSABLE	Nro.	ACTIVIDADES
Jefe de comercialización	1.	Realiza un catálogo de todos los productos a comercializar con bondades y precios.
Gerente	2.	Revisa y autoriza que se suba a la página WEB y se entregue a todos los clientes.
Jefe de comercialización	3.	El jefe de comercialización sube el catalogo a la página WEB, y entrega los catálogos a los clientes potenciales.
Cliente	4.	Realiza el pedido a través del jefe de comercialización y cuando es compra directa a través del vendedor.
Jefe de comercialización	5.	Recibe pedido y se comunica con los canales de distribución

Fuente: Investigación Directa

Elaborado por: Autoras

3.8.7.1. Flujoograma para la Comercialización

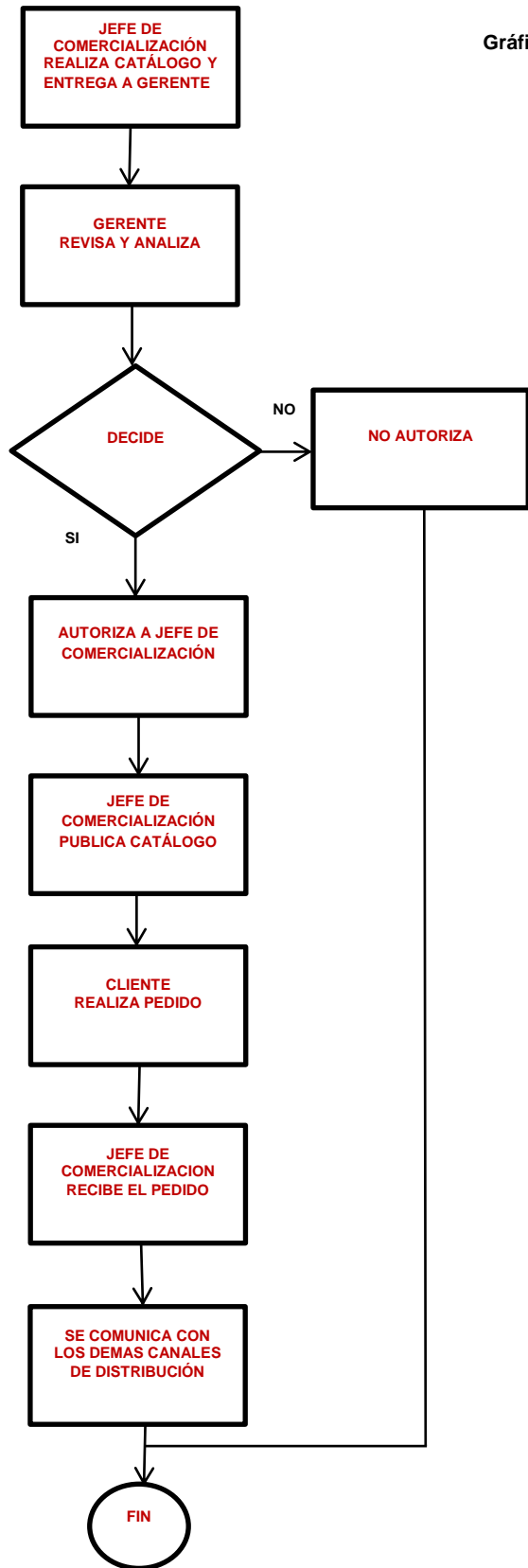


Gráfico N° 20

Fuente: Investigación Directa
Elaborado por: Autoras

3.8.8. Procedimientos para la Promoción y Ventas

Cuadro N° 30

Nombre: Procedimientos para la promoción y ventas

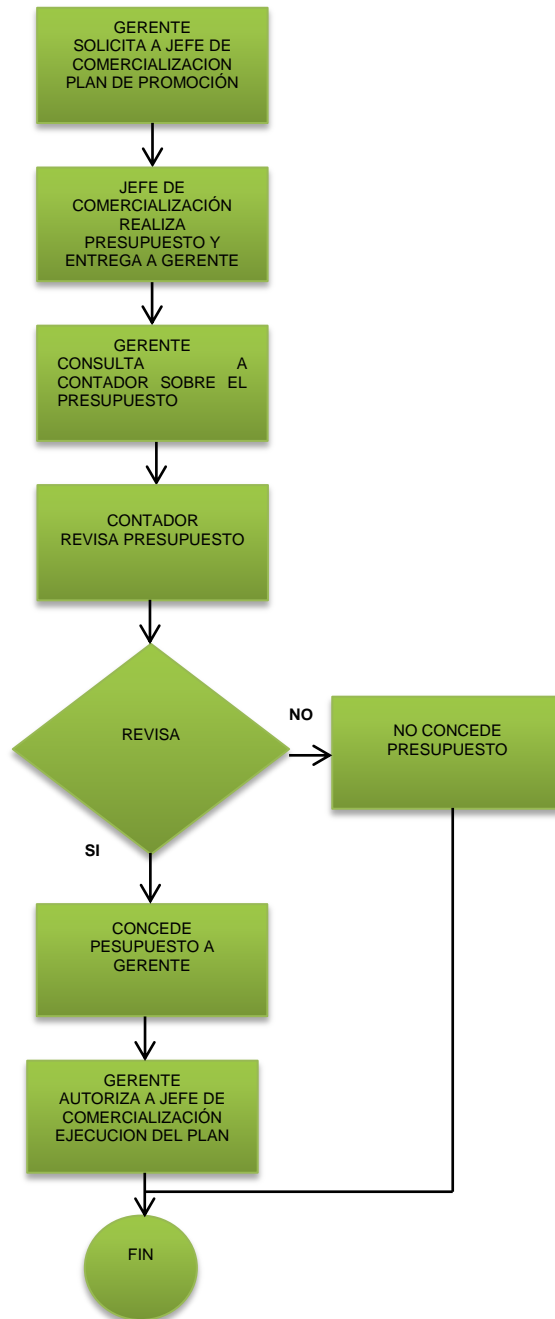
RESPONSABLE	Nro.	ACTIVIDADES
Gerente	1.	Solicita al jefe de Comercialización realice un plan estratégico de publicidad y promoción en los medios de mayor circulación y con los productos que tienen poca salida.
Jefe de comercialización	2.	Realiza el presupuesto para la publicación y propaganda y además las promociones que se deban realizar y entrega al Gerente.
Gerente	3.	Consulta a contabilidad si es posible con el presupuesto de promoción.
Contador (a)	4.	Concede la disponibilidad presupuestaria.
Gerente	5.	Autoriza al jefe de comercialización ejecute el plan.

Fuente: Investigación Directa

Elaborado por: Autoras

3.8.8.1. Flujoograma para la Promoción y Ventas

Gráfico N° 21



Fuente: Investigación Directa
Elaborado por: Autoras

3.8.9. Procedimientos para la Selección y Contratación del Personal

Cuadro N° 31

RESPONSABLE	Nro.	ACTIVIDADES
Gerente	1.	Solicita a contabilidad proceda a publicar el requerimiento de personal con su perfil y competencias.
Contador (a)	2.	Publica en los medios de comunicación previo el pago.
Aspirantes	3.	Entregan las carpetas con la hoja de vida en contabilidad.
Contador	4.	Recepta las carpetas y entrega a Gerente
Gerente	5.	Revisa las carpetas y prepara guía de entrevista y prueba de conocimientos
Aspirantes	6.	Son sometidos a la entrevista y a la prueba de conocimiento.
Gerente	7.	Califica y escoge al mejor y contrata a la persona elegida y pasa a contabilidad a que le incluya en nómina.
Contador	8.	Incluye en la nómina de la empresa

Fuente: Investigación Directa
Elaborado por: Autoras

3.8.9.1. Flujograma para la Selección y Contratación del Personal

Gráfico N° 22



Fuente: Investigación Directa
Elaborado por: Autoras

3.8.10. Procedimientos de Stock de Materia Prima

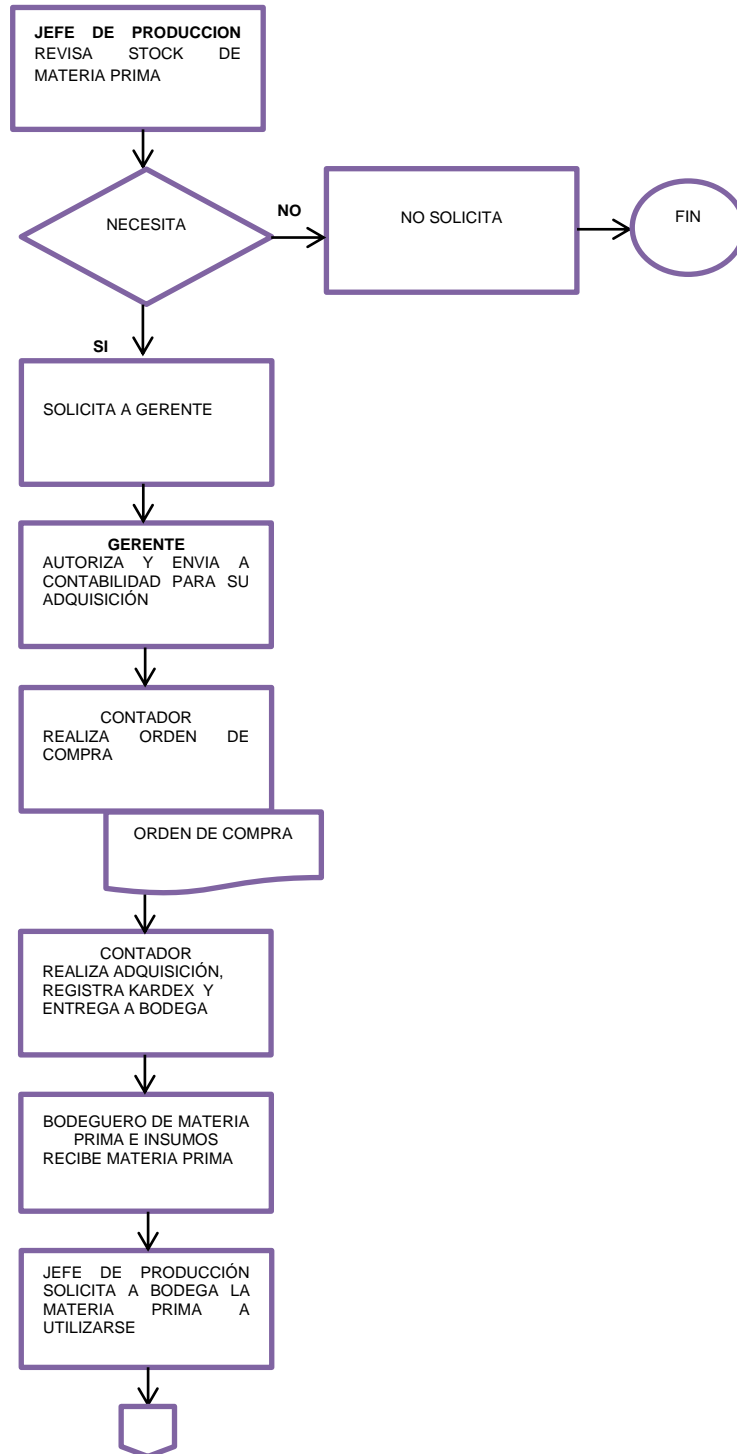
Cuadro N° 32

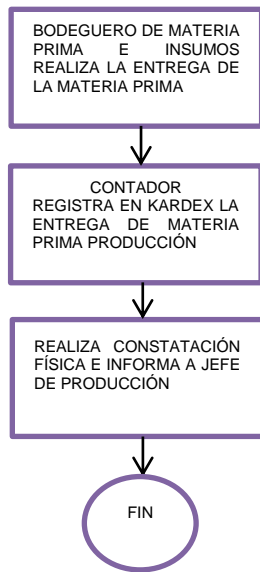
RESPONSABLE	Nro.	ACTIVIDADES
Jefe de producción	1.	Revisa la cantidad de materia prima que necesita y solicita a Gerente.
Gerente	2.	Autoriza y envía a contabilidad para su adquisición
Contador	3.	Realiza la adquisición de la materia prima, registra en kardex y entrega a bodega.
Bodeguero de materia prima e insumos	4.	Recibe la materia prima
Jefe de producción	5.	Solicita a bodega la materia prima a ser utilizada.
Bodeguero de materia prima e insumos	6.	Realiza la entrega de la materia prima y solicita a contabilidad se registre en el kardex.
Contador	7.	Registra en kardex la salida de materia prima de bodega.
Contador	8.	Realiza constatación física del Stock de materia prima y pasa el informe al jefe de Producción.

Fuente: Investigación Directa
Elaborado por: Autoras

3.8.10.1. Flujo de Stock de Materia Prima

Gráfico N° 23





Fuente: Investigación Directa
Elaborado por: Autoras

3.8.11. Procedimientos de Productos Terminados

Cuadro N° 33

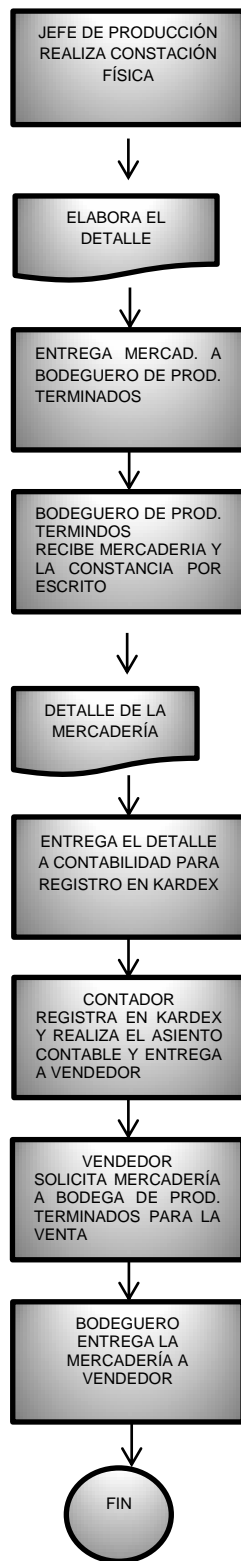
RESPONSABLE	Nro.	ACTIVIDADES
Jefe de producción	1.	Realiza la constatación física y entrega la mercadería al bodeguero de productos terminados.
Bodeguero de productos terminados	2.	Recibe el detalle y la mercadería y entrega a contabilidad, para su respectivo registro en el kardex.
Contador	3.	Realiza el asiento contable y entrega al vendedor.
Vendedor	4.	Realiza su registro y solicita la mercadería a Bodeguero de productos terminados, para la venta.
Bodeguero de productos terminados	5.	Entrega la mercadería al vendedor y registra en el kardex.

Fuente: Investigación Directa

Elaborado por: Autoras

3.8.11.1. Flujo de Productos Terminados

Gráfico N° 24



Fuente: Investigación Directa
Elaborado por: Autoras

3.8.12. Procedimientos de las Ventas Diarias

Cuadro N° 34

RESPONSABLE	Nro.	ACTIVIDADES
Cliente	1.	Observa, analiza y decide comprar el producto.
Vendedor	2.	Elabora la factura en original y copia. La original se entrega al cliente para su respectivo pago en caja y la copia es para el archivo y respaldo del vendedor.
Cliente	3.	Realiza el pago en caja.
Vendedor	4.	Recibe el dinero y entrega la factura original al cliente para que reclame la mercadería, y la copia se queda en caja como soporte hasta que se realice el cierre de caja y al final del día se envía al contador para su respectivo registro.
Vendedor	5.	Con la factura original le entrega la mercadería al cliente y sumilla el documento como constancia de la entrega.
Cliente	6.	Retira la mercadería comprada.
Contador	7.	Al final de la jornada deposita en el banco de la Empresa y realiza el registro contable.

Fuente: Investigación Directa
Elaborado por: Autoras

3.8.12.1. Flujo de las Ventas Diarias

Gráfico N° 25



Fuente: Investigación Directa
Elaborado por: Autoras

3.8.13. Procedimientos de la Situación Financiera

Cuadro N° 35

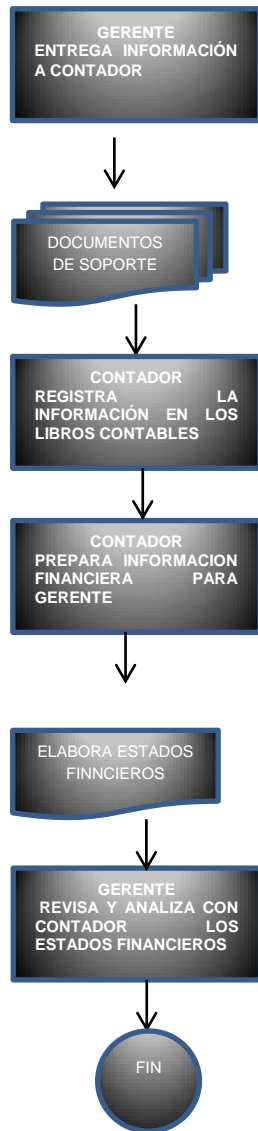
RESPONSABLE	Nro.	ACTIVIDADES
Gerente	1.	Entrega toda la documentación de soporte al Contador.
Contador	2.	Consolida la información en los libros contables y prepara los estados financieros al finalizar el período contable
Contador	3.	Entrega la información financiera al gerente
Gerente	4.	Verifica y analiza conjuntamente con el contador los Estados Financieros

Fuente: Investigación Directa

Elaborado por: Autoras

3.8.13.1. Flujo de la Situación Financiera

Gráfico N° 26



Fuente: Investigación Directa
Elaborado por: Autoras

3.8.14. Procedimientos para los Indicadores Financieros

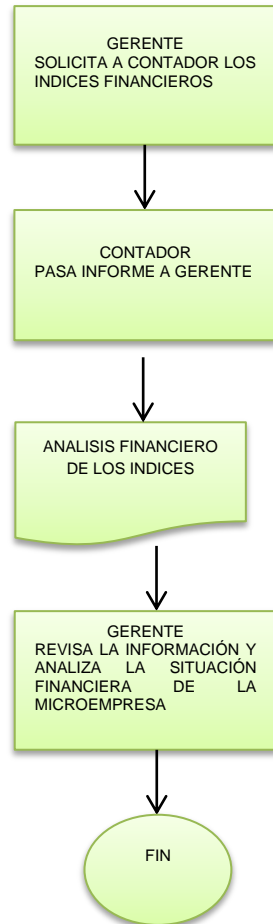
Cuadro N° 36

RESPONSABLE	Nro.	ACTIVIDADES
Gerente	1.	Solicita a contabilidad se realice un análisis financiero para la toma de decisiones.
Contador	2.	Realiza los cálculos, pasa el informe a gerencia para la toma de decisiones
Gerente	3.	Revisa la información y analiza la situación financiera de la microempresa.

Fuente: Investigación Directa
Elaborado por: Autoras

3.8.14.1. Flujoograma para los Indicadores Financieros

Gráfico N° 27



Fuente: Investigación Directa
Elaborado por: Autoras

3.8.15. Procedimientos para la Entrega de Informes Periódicos

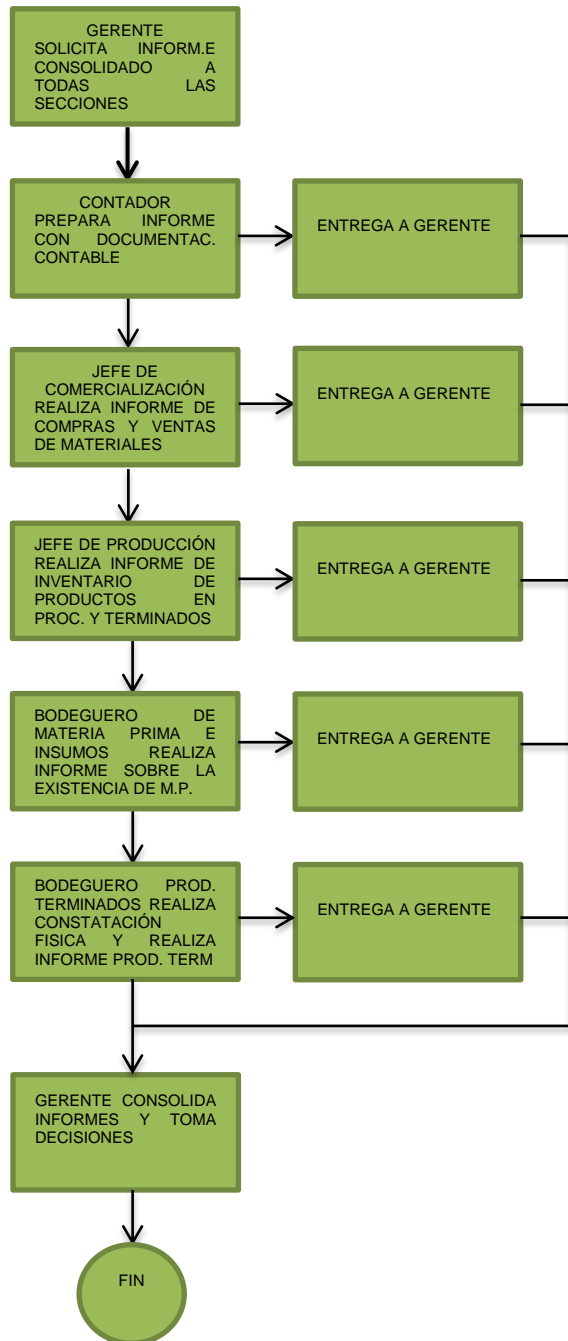
Cuadro N° 37

RESPONSABLE	Nro.	ACTIVIDADES
Gerente	1.	Solicita informe consolidado a todas las secciones.
Contador	2.	Prepara un informe con la documentación contable de las ventas, costos, gastos y flujo de efectivo.
Jefe de comercialización	3.	Realiza el informe de las ventas y compra de insumos y materiales.
Jefe de Producción	4.	Realiza un informe mensual consolidado del inventario de productos en proceso y terminados.
Bodeguero de materia prima e insumos	5.	Realiza el informe consolidado de la existencia de la materia prima y entrega a gerente.
Bodeguero de productos terminados	6.	Realiza constatación física con el jefe de producción entrega informe de productos terminados.
Gerente	7.	Consolida toda la información económica financiera y toma decisiones.

Fuente: Investigación Directa
Elaborado por: Autoras

3.8.15.1 Flujograma para la Entrega de Informes Periódicos

Gráfico N° 28



Fuente: Investigación Directa
Elaborado por: Autoras

3.8.16. Procedimientos para la Recuperación de las Cuentas por Cobrar

Cuadro N° 38

RESPONSABLE	Nro.	ACTIVIDADES
Cliente	1.	Se acerca a cancelar la deuda
Vendedor	2.	Solicita al contador se revise la cuenta por cobrar y su valor
Contador	3.	Emita el comprobante de cobro de la venta, para que se procese en caja
Vendedor	4.	Recibe la factura del contador y procede al cobro
Vendedor	5.	Entrega la factura sumillada con el sello de cancelación a cliente
Cliente	6.	Recibe la factura de caja
Vendedor	7.	Informa a contador en el reporte diario los valores cobrados por cancelación de deudas
Contador	8.	Realiza el registro contable y archiva los recibos de cancelación conjuntamente con los reportes

Fuente: Investigación Directa
Elaborado por: Autoras

3.8.16.1. Flujoograma para la Recuperación de las Cuentas por Cobrar

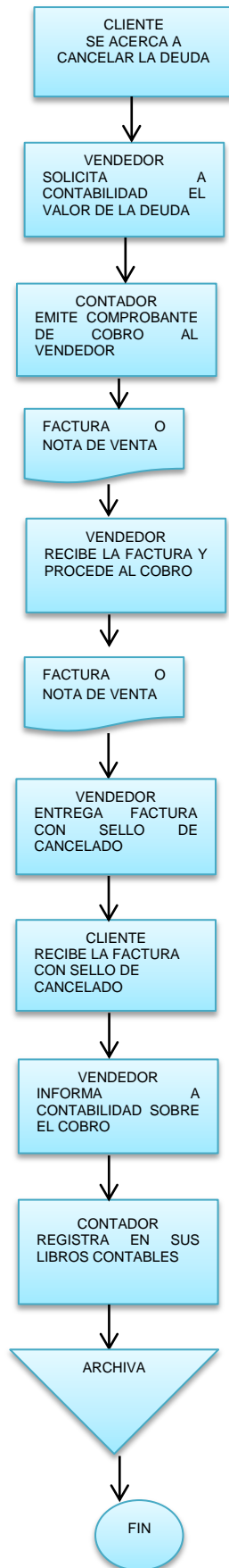


Gráfico N° 29

Fuente: Investigación Directa
Elaborado por: Autoras

3.8.17. Procedimientos para Documentación Fuente

Cuadro N° 39

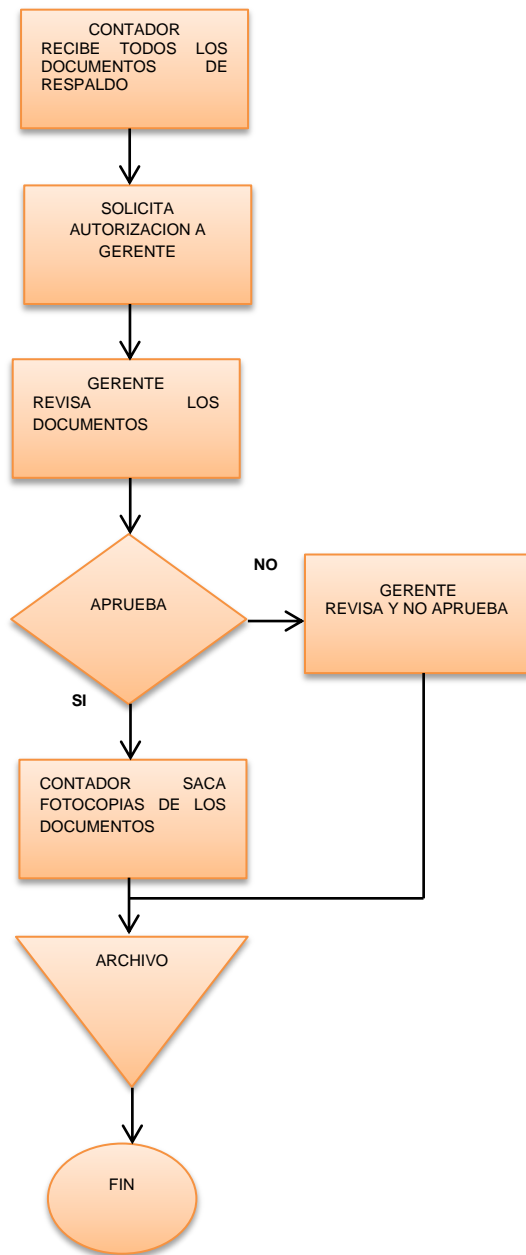
RESPONSABLE	Nro.	ACTIVIDADES
Contador	1.	Toda documentación será entregada en contabilidad, quien pasará a gerencia para la autorización o no.
Gerente	2.	Aprobará y pondrá el visto bueno para su ejecución.
Contador	3.	Saca un fotos copia de la documentación y archiva y el original entrega a la parte interesada de ser el caso en caso de pagos la contadora ejecutará el pago.

Fuente: Investigación Directa

Elaborado por: Autoras

3.8.17.1. Flujoograma para Documentación Fuente

Gráfico N° 30



Fuente: Investigación Directa
Elaborado por: Autoras

3.8.18. Procedimientos para el Pago de Nómina

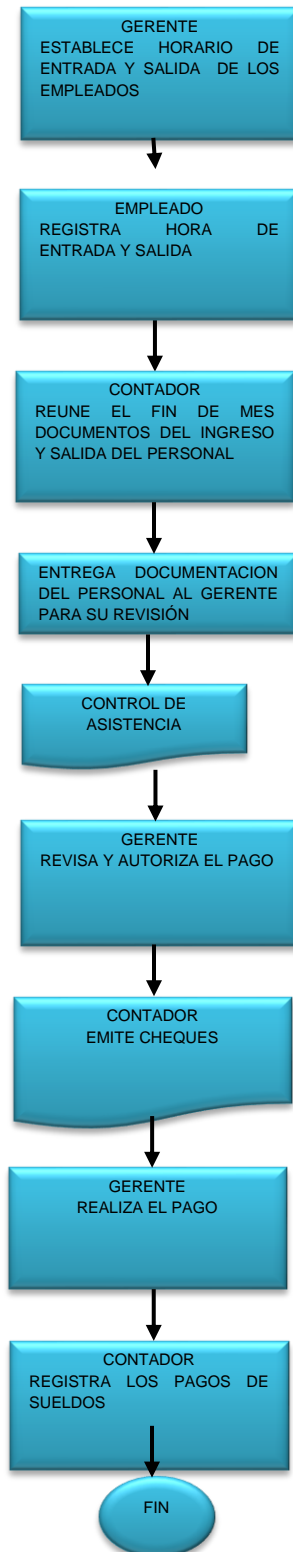
Cuadro N° 40

RESPONSABLE	Nro.	ACTIVIDADES
Gerente	1.	Establecerá los horarios de trabajo, indicando la hora de entrada y salida de los empleados, así como las normas correspondientes, en caso de atrasos se concederá 5 minutos de gracia.
Empleados	2.	Cada trabajador llenará un documento donde conste la hora de entrada y salida de jornada laboral, así como también de las horas extras si las hubiere.
Contador	3.	Al día siguiente de haber finalizado el mes, el contador reunirá los documentos correspondientes para el cálculo del rol de pagos como son: registros de asistencia, hoja de anticipos y otro tipo de documentos que impliquen deducciones o ingresos para el cálculo. Posteriormente se entregará al Gerente para su verificación y autorización de pago del rol.
Gerente	4.	Revisará la nómina y autorizará al contador la expedición de cheques en el término de un día laborable.
Contador	5.	Emitirá los cheques a la orden de cada trabajador y entregará al gerente
Gerente	6.	Entrega los cheques a cada trabajador y hará firmar la recepción de los mismos en el rol de pagos.
Contador	7.	Registrará dichos movimientos y archivará los documentos de soporte

Fuente: Investigación Directa
Elaborado por: Autoras

3.8.18.1. Flujograma para el Pago de Nómina

Gráfico N° 31



Fuente: Investigación Directa
Elaborado por: Autoras

3.8.19. Procedimientos para Obligaciones con Terceros

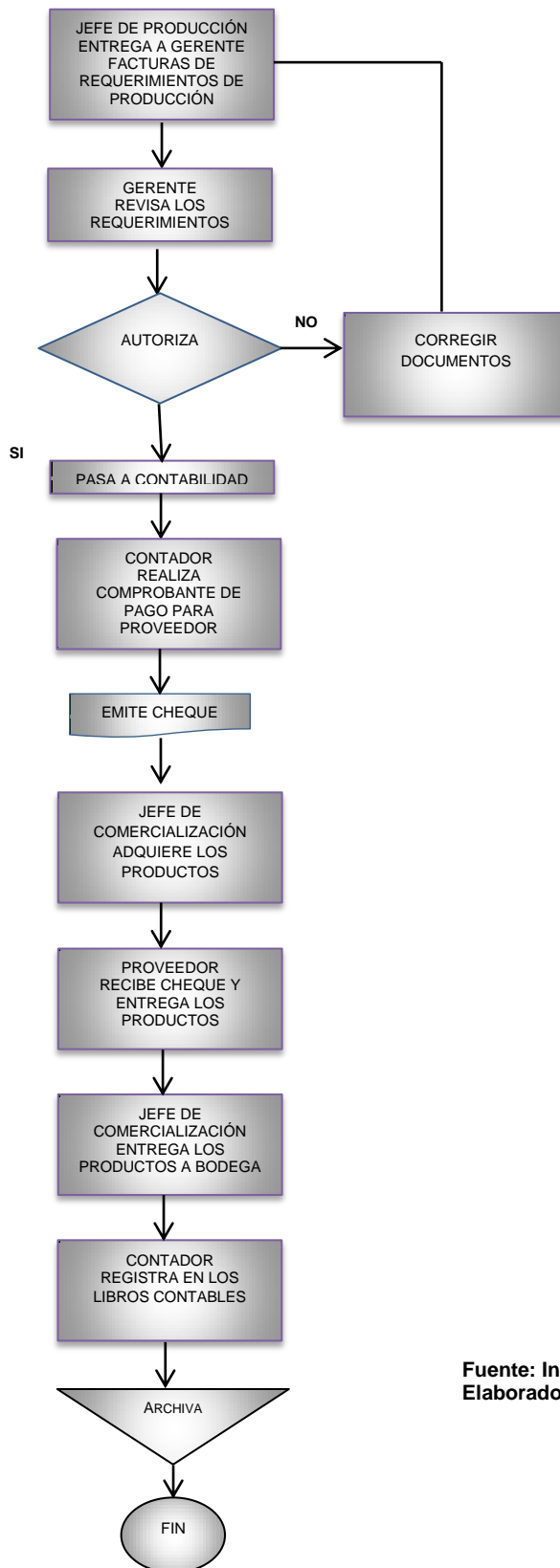
Cuadro N° 41

RESPONSABLE	Nro.	ACTIVIDADES
Jefe de producción	1.	Entrega las facturas de todos los requerimientos para la producción.
Gerente	2.	Autoriza los requerimientos y pasa a contabilidad.
Contador (a)	3.	Realiza el comprobante y cheque de pago y la respectiva retención en la fuente de ser el caso.
Jefe de comercialización	4.	Adquiere los productos y paga al proveedor.
Proveedor	5.	Legaliza el comprobante y la retención y recibe el cheque a la vez que entrega los productos a jefe de comercialización.
Jefe de comercialización	6.	Entrega los productos a bodega y los comprobantes legalizados a contabilidad.
Contador	7.	Realiza la constatación física, registra el asiento contable y archiva

Fuente: Investigación Directa
Elaborado por: Autoras

3.8.19.1. Flujoograma para Obligaciones con Terceros

Gráfico N° 32



Fuente: Investigación Directa
Elaborado por: Autoras

3.9. Aspectos Financieros

3.9.1. Indicadores Financieros

Los indicadores financieros son una herramienta que permite analizar la situación financiera de una microempresa.

Entre los principales se recomienda:

$$1. \text{ Índice de Solvencia} = \frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$$

Con este índice se demuestra que la microempresa cuenta con la cantidad de activos que en el corto plazo serán dinero, con los cuales podrán cubrir sus deudas a corto plazo.

$$2. \text{ Capital de Trabajo} = \text{Activos Corrientes} - \text{Pasivos Corrientes}$$

Con este índice se demuestra la cantidad de recursos con que dispone la microempresa para realizar sus operaciones, después de cumplir con las deudas a corto plazo.

$$3. \text{ Índice de Solidez} = \frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Activo Total}}$$

Este índice denominado también nivel de endeudamiento, muestra la cantidad del activo total de la microempresa que ha sido financiado por terceras personas (acreedores).

3.10. Aspectos Contables

El Departamento de Contabilidad es el responsable de que se lleve correctamente la información financiera de la microempresa a través del Proceso Contable, el mismo que al finalizar el periodo contable generará los Estados Financieros.

3.10.1. Ciclo Contable de la Microempresa

Dentro del Ciclo contable se detalla todas las transacciones de la microempresa realizadas durante el período económico, es decir son todas las operaciones que van desde la obtención y revisión de los documentos de soporte hasta la elaboración de los estados financieros.

Documentos Fuente

Son documentos de soporte que sirven como una prueba escrita que sustenta las transacciones que realiza la empresa para lo cual el personal que trabaja en contabilidad deberá revisarlos a fin de que no tengan errores o tachones que quebranten la transparencia y validez del mismo.

Los más utilizados son: facturas, recibos, notas de venta con su debido RUC, cumpliendo con todos los requisitos que establece el SRI, con el fin de que estos sirvan como justificativos de ingresos y gastos.

Libro Diario

Una vez revisada la documentación obtenida deberá registrarse en el Libro Diario todas las operaciones de la microempresa.

Libro Mayor

Se trasladará sistemáticamente y de manera ordenada, clasificada los valores que se encuentran registrados en el Libro Diario con el propósito de conocer el movimiento de cada cuenta y su saldo en forma particular.

Balance de Comprobación

Este documento permite obtener una información concreta de los movimientos: deudores y acreedores causados durante el período contable.

Asientos de Ajuste

Son asientos que corrigen y regulan el proceso de datos del período contable y le permitirán a la microempresa conocer el saldo real o verdadero de cada una de las cuentas.

Asientos de Cierre

Se registran al final del período contable, el cual sirve para liquidar todas las cuentas de ingresos y gastos. El propósito de los asientos de cierre es determinar la utilidad o pérdida de la microempresa.

Estados Financieros

Los estados financieros permiten al propietario conocer la situación económica real de la microempresa, los mismos que le ayudarán a una

adecuada toma de decisiones para lograr a futuro un mejoramiento individual y colectivo de la misma.

Los estados financieros básicos, que se propone son:

- 1.- Estado de Situación Financiera o Balance General.
- 2.- Estados de Resultados

3.10.2. Formato de los Estados Financieros

Cuadro N° 42

ESTADO DE SITUACION FINANCIERA AL 31 DE DICIEMBRE

DETALLE DE CUENTA	PARCIAL EN USD	VALOR EN USD	SALDO EN USD
ACTIVO			
ACTIVO CORRIENTE			xxx
Caja		xxx	
Bancos		xxx	
Cuentas por cobrar		xxx	
Documentos por cobrar		xxx	
Inventario materia prima		xxx	
Inventario productos en proceso		xxx	
Inventario productos terminados		xxx	
Útiles de oficina		xxx	
ACTIVO NO CORRIENTE			
Terreno		xxx	
Edificio	xxx		
(-) Dep. acum. Edificio	<u>(xxx)</u>	xxx	
Muebles y enseres	xxx		xxx
(-) Dep. acum. Muebles y enseres	<u>(xxx)</u>	xxx	
Equipo de computación	xxx		
(-) Dep. acum. Equipo de cómputo	<u>(xxx)</u>	xxx	
Maquinaria y equipo	xxx		
(-) Dep. acum. Maquinaria y equipo	<u>(xxx)</u>	xxx	
TOTAL ACTIVO			
PASIVO			
PASIVO CORRIENTE			
Cuentas por pagar		xxx	
Documentos por pagar		xxx	
IESS por pagar		xxx	
Sueldos por pagar		xxx	
PASIVO NO CORRIENTE			
Préstamo largo plazo		xxx	<u> </u>
TOTAL PASIVO			<u> </u> xxx
PATRIMONIO			
Capital		xxx	
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO			<u> </u> <u> </u> xxx

			<p>XXX</p> <hr/> <p><u>XXX</u></p> <p>XXX</p> <p><u>XXX</u></p>
--	--	--	---

Fuente: Investigación Directa

Elaborado por: autoras

Cuadro N° 43

**ESTADO DE RESULTADOS
AL 31 DE DICIEMBRE**

DETALLE DE CUENTA	PARCIAL EN DOLARES	SALDO EN DOLARES
Ventas		xxx
(-) Costo de ventas		<u>(xxx)</u>
(=) Utilidad bruta en ventas		xxx
(-) Gastos Operacionales		(xxx)
Gastos administrativos		
Gastos de ventas		
(=) UTILIDAD O PÉRDIDA	xxx	<u>xxx</u>
	<u>xxx</u>	

Fuente: Investigación Directa

Elaborado por: autoras

3.10.3. Procedimientos del Ciclo Contable

Cuadro N° 44

RESPONSABLE	CONTADOR	
CONCEPTO	Nro.	ACTIVIDADES
Documento Fuente	1.	Recoge la documentación de sustento como: facturas, recibos, notas de crédito, etc.; para efectuar el análisis que conlleve a identificar la naturaleza, alcance de la operación, así como las cuentas contables afectadas.
Libro Diario	2.	Debe analizar cada una de las transacciones generadas para proceder a su registro en el Libro Diario.
Libro Mayor	3.	Registrará las cuentas en el libro mayor, es decir: los débitos y créditos de los asientos del Libro Diario.

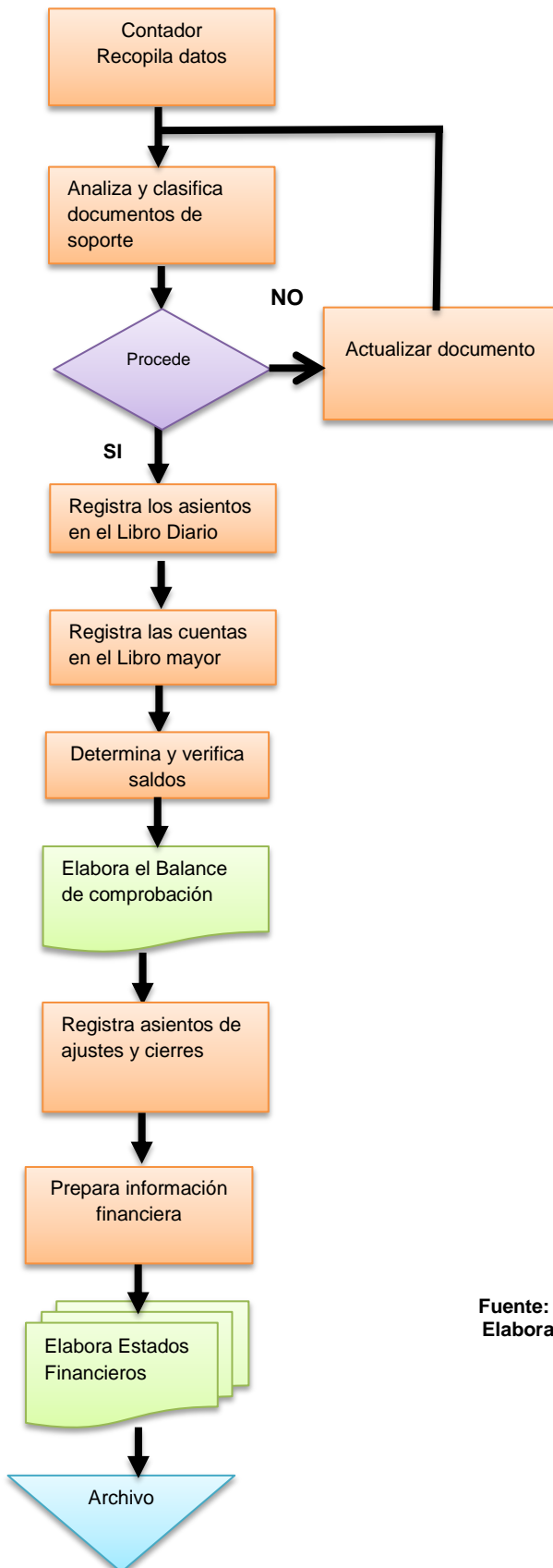
Balance de Comprobación	4.	Determinará los saldos de las cuentas del Libro Mayor y comprobará la exactitud de los registros.
Ajustes	5.	Después del análisis preliminar de los saldos contables, el contador procede a corregir y regular los datos del período contable con la finalidad de tener saldos reales y actualizados.
Cierres	6.	Procede a cerrar todas las cuentas de ingresos y gastos, ya que son cuentas temporales.
Estados Financieros	7.	Una vez realizados los ajustes y cierres respectivos, el contador procede a preparar los estados financieros necesarios

Fuente: Investigación Directa

Elaborado por: Autoras

3.10.3.1. Flujoograma del Ciclo Contable

Gráfico N° 33



Fuente: Investigación Directa
Elaborado por: Autoras

3.10.4. Plan de Cuentas

Cuadro N° 45
Nombre: Plan de Cuentas

PLAN DE CUENTAS	
CODIGO	CUENTA CONTABLE
1	ACTIVO
1.1	ACTIVO CORRIENTE
1.1.1	Caja
1.1.2	Bancos
1.1.3	Cuentas por cobrar clientes
1.1.4	Documentos por cobrar clientes
1.1.5	Inventario de materia prima
1.1.6	Inventario de productos en proceso
1.1.7	Inventario de productos terminados
1.1.8	Suministros de oficina
1.2	ACTIVO NO CORRIENTE
1.2.1	Terreno
1.2.2	Edificios
1.2.3	(-) Depreciación acumulada edificios
1.2.4	Muebles y enseres
1.2.5	(-) Depreciación acumulada muebles y enseres
1.2.6	Equipo de computación
1.2.7	(-) Depreciación acumulada equipo de computación
1.2.8	Maquinaria y equipo
1.2.9	(-) Depreciación acumulada maquinaria y equipo
2	PASIVO
2.1	PASIVO CORRIENTE
2.1.1	Cuentas por pagar
2.1.2	Documentos por pagar
2.1.3	IESS por pagar
2.1.4	Sueldos y beneficios por pagar
2.2	PASIVO NO CORRIENTE
2.2.1	Préstamo bancario largo plazo
3	PATRIMONIO
3.1	Capital social
3.2	Resultados
3.2.1	Utilidad del ejercicio
3.2.2	Pérdida del ejercicio
4	INGRESOS
4.1	Ventas
5	COSTOS
5.1	Costo de ventas

6.	GASTOS
6.1	Sueldos y salarios
6.2	Beneficios sociales
6.3	Aporte patronal
6.4	Lubricantes y repuestos
6.5	Publicidad y propaganda
6.6	Servicios básicos
6.7	Suministros de oficina

Fuente: Investigación Directa

Elaborado por: autoras

3.10.5. Descripción del Funcionamiento de las Principales Cuentas que Intervienen en las Microempresas Productoras de Artesanías

ACTIVO.- Son los bienes con los que cuenta la microempresa.

Activo Corriente.- Son las cuentas que posee la microempresa y que esperan convertirse en efectivo, tales como: caja, bancos, cuentas y documentos por cobrar, inventario de materia prima, productos en proceso, productos terminados, suministro de oficina.

CODIFICACIÓN	CUENTA	DEBITA	ACREDITA
1.1.1	CAJA	Por ventas de contado y abonos de clientes	Por depósitos a la cuenta corriente
1.1.2	BANCOS	Depósitos de dinero en efectivo o cheques de terceros. Se realiza ajustes	Cuando se realiza pagos con cheque Se realiza ajustes
1.1.3	CUENTAS POR COBRAR CLIENTES	Por el valor de las ventas a crédito	Por los pagos y/o abonos de clientes
1.1.4	DOCUMENTOS POR COBRAR CLIENTES	Por el valor de las ventas a crédito	Por los pagos y/o abonos de clientes
1.1.5	INVENTARIO DE MATERIA PRIMA	Por compra de materiales Por devolución de producción	Por envío a producción Por devolución al proveedor
1.1.6	INVENTARIO DE PRODUCTOS	Por cargo de los costos de producción	Por envío a producción terminada Por devolución de

	EN PROCESO		materiales directos
1.1.7	INVENTARIO DE PRODUCTOS TERMINADOS	Por la producción del período Por devolución de clientes	Por ventas de productos terminados
1.1.8	UTILES DE OFICINA	Por la compra o adquisición	Por la utilización o consumo

Activo No Corriente.- Dentro de los activos no corrientes se clasifican en depreciables y no depreciables. Los no depreciables son los activos duraderos que poseen las microempresas que no tienden a perder su valor original, sino por el contrario incrementan por efectos de la plusvalía, como el terreno.

CODIFICACIÓN	CUENTA	DEBITA	ACREDITA
1.3.1.1	TERRENO	Con la adquisición a precio de compra.	Por la venta

Los depreciables son cuentas que por efectos de uso y tiempo tienden a desgastarse. Tenemos: edificios, muebles y enseres, equipo de computación y maquinaria y equipo.

CODIFICACIÓN	CUENTA	DEBITA	ACREDITA
1.3.2.1	EDIFICIOS	Con la adquisición a precio de compra.	Por la venta o cuando se da de baja un activo.
1.3.2.2	MUEBLES Y ENSERES	Con la adquisición a precio de compra.	Por la venta o cuando se da de baja un activo.

1.3.2.3	EQUIPO DE COMPUTACION	Con la adquisición a precio de compra.	Por la venta o cuando se da de baja un activo.
1.3.2.4	MAQUINARIA Y EQUIPO	Con la adquisición a precio de compra.	Por la venta o cuando se da de baja un activo.

PASIVO.- Son las cuentas y documentos por pagar que tiene el microempresario con terceras personas, los mismos que pueden ser a corto, mediano y largo plazo.

Pasivo Corriente.- Son las obligaciones contraídas con terceras personas que esperan ser pagadas en un período corto, generalmente de un año. Los principales son: sueldos por pagar, beneficios por pagar, IESS por pagar, cuentas y documentos.

CODIFICACIÓN	CUENTA	DEBITA	ACREDITA
2.1.1	SUELDOS POR PAGAR	Se debita cuando los empleados cobran los sueldos	Se acredita al finalizar el plazo de cancelar el sueldo
2.1.2	BENEFICIOS POR PAGAR	Se debita cuando los empleados cobran los beneficios que la ley otorga	Se acredita al cancelar los beneficios de ley a los empleados
2.1.3	IESS POR PAGAR		
2.1.4	CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR	Se debita cuando se cancelan las deudas, en efectivo.	Se acredita por la compra de mercadería a crédito.

Pasivo No Corriente.- Son obligaciones contraídas con terceras personas que esperan ser canceladas en un plazo mayor a un año, como los préstamos bancarios.

CODIFICACIÓN	CUENTA	DEBITA	ACREDITA
2.2.1	PRÉSTAMOS BANCARIOS	Se debita cuando se cancelan las cuotas fijas o variables al banco que otorgo un préstamo a la empresa	Se acredita cuando una institución bancaria o financiera otorga préstamos a la empresa

PATRIMONIO.- Viene a constituirse las fuentes de financiamiento o autofinanciamiento que tiene la microempresa. Dentro de las cuentas tenemos el capital social y resultado.

Capital Social.- Esta conformado por el aporte del o los dueño(s) o propietario (s) del negocio, ya sea en dinero o en especies.

CODIFICACIÓN	CUENTA	DEBITA	ACREDITA
3.1	CAPITAL	Se debita cuando hay una disminución de capital en las aportaciones de los socios.	Se acredita cuando se constituye la empresa en el asiento inicial, o porque aumenta el aporte de los socios.

RESULTADOS.- Son los resultados netos obtenidos, como producto de las operaciones realizadas durante el período económico de la microempresa, que puede ser utilidad o pérdida.

Utilidad.- Es la ganancia que se obtiene de la diferencia entre el costo de los bienes comercializados o servicios prestados y los valores recibidos por la venta de ellos.

CODIFICACIÓN	CUENTA	DEBITA	ACREDITA
3.2.1	UTILIDAD	Cuando se repartan las utilidades	Cuando el resultado del ejercicio es positivo y ha generado utilidad.

Pérdida.- Es el resultado negativo, producto de la diferencia entre los ingresos y los gastos, es decir que la microempresa haya tenido más gastos que ingresos.

CODIFICACIÓN	CUENTA	DEBITA	ACREDITA
3.2.2	PÉRDIDA	Cuando los gastos son mayores que los ingresos.	Cuando el propietario asume los gastos de la empresa.

INGRESOS.- Son todas las entradas o valores que reciben las microempresas por la venta de mercaderías o servicios durante un período determinado.

CODIFICACIÓN	CUENTA	DEBITA	ACREDITA
4.1	VENTAS	Se debita cuando se cierra la cuenta.	Se acredita cuando la microempresa realiza una venta.

COSTOS.- Son cuentas de resultados que al cierre del período económico aparecen en el estado de resultados de la microempresa.

CODIFICACIÓN	CUENTA	DEBITA	ACREDITA
5.1	COSTO DE VENTAS	Cuando se vende el producto terminado al costo de producción	Cierre de libros y por devolución de las ventas

GASTOS.- Son cuentas de resultados con saldos deudores que implican desembolsos realizados por las microempresas.

CODIFICACIÓN	CUENTA	DEBITA	ACREDITA
6.1	GASTOS	Cuando la microempresa recibe un servicio	Cierre de libros

3.11. Políticas Contables

- El contador (a) contable deberá trabajar de manera coordinada con el gerente y los jefes departamentales de tal manera que el trabajo en equipo sea eficaz.
- Dependiendo de la necesidad de la pequeña empresa acorde a las funciones que realiza, el contador (a) deberá implantar los controles respectivos para precautelar los recursos humanos, financieros y económicos.
- Es responsabilidad del contador (a) la presentación de la información financiera y tributaria de manera oportuna y exacta, para evitar sanciones y cumplir con las responsabilidades de manera eficaz.
- En lo referente a las declaraciones tributarias, planillas de aportes al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (I.E.S.S.), deben ser

entregados a la gerencia con 5 días de anticipación a la fecha de pago, para realizar una revisión previa a la cancelación.

- El método de depreciación de los activos que se usará es el método de línea recta sin valor de salvamento como lo exige el SRI.
- El método de valoración de inventarios es el MÉTODO PROMEDIO PONDERADO; ya que este se lo utiliza casi en todas las pequeñas empresas y por ende sería el más recomendable ya que se promedia entre el costo anterior con el actual.
- El contador (a), antes de registrar los asientos contables debe revisar oportunamente todos los justificativos, verificará autorizaciones y realizará los cálculos correspondientes.
- Los documentos de soporte se archivarán en forma ordenada, de la siguiente manera:
 - Carpeta para las facturas separadas por códigos para las declaraciones del Servicio de Rentas Internas (SRI).
 - Carpeta para comprobantes de pago de las facturas.
 - Carpeta de ingreso de inventarios.
 - Carpeta para egreso de inventario.
 - Carpeta de las declaraciones realizadas al Servicio de Rentas Internas (SRI)
 - Carpeta para las ventas
 - Carpeta para las retenciones y estados de cuenta.
- El contador tiene la obligación de mantener actualizados los datos con respecto de los pagos a proveedores.

CAPÍTULO IV IMPACTOS

4. Análisis de Impactos

El diseño de un Manual, Administrativo, Financiero y Contable, aplicable a las Microempresas Productoras de Artesanías de la Ciudad de Otavalo, a más de una propuesta es una necesidad, ya que su desarrollo depende del buen manejo de los recursos, además les permitirá tener una guía que servirá como medio de consulta en el desarrollo de las actividades.

Es necesario en el presente Capítulo, realizar un análisis de los impactos que el proyecto generará en el ámbito:

- Económico
- Social
- Cultural
- Organizacional
- General

4.1. Impacto Económico

Cuadro N° 46

Nombre: Impacto Económico

NIVEL DE IMPACTO	-3	-2	-1	0	1	2	3	TOTAL
INDICADORES								
1. Optimización de recursos económicos							X	
2. Calidad de la Oferta						X		
3. Mayor demanda							X	

4. Utilidades							X	
TOTAL	0	0	0	0	0	2	9	11

Fuente: Investigación Directa

Elaborado por autoras

Nivel de Impacto Económico = $11/4 = 2,75$

Análisis de los Indicadores

Optimización de Recursos Económicos.-El nivel de impacto económico es alto. Con la aplicación del manual Administrativo, Financiero y Contable, se utilizarán en forma óptima los recursos económicos y los bienes de la microempresa.

Calidad de la oferta.-Con la aplicación del manual Administrativo, Financiero y Contable se mejorará la calidad y se diversificará la oferta de productos artesanales de la microempresa.

Mayor Demanda.- Se le asignó un nivel alto positivo porque al elaborar un Manual Administrativo, Financiero y Contable estaremos dando paso que la microempresa funcione de la mejor manera, y que la calidad de atención que ofrece sea satisfactorio.

Utilidades.- Se asignó un nivel alto positivo, pues si la demanda de clientes aumenta, de la misma manera aumentaran los beneficios económicos de la microempresa.

4.2. Impacto Social

Cuadro N° 47

Nombre: Impacto Social

NIVEL DE IMPACTO	-3	-2	-1	0	1	2	3	TOTAL
INDICADORES								
1. Atención rápida y oportuna							X	
2. Satisfacción de los clientes							X	
3. Calidad de la imagen de la microempresa							X	
TOTAL	0	0	0	0	0	0	9	9

Fuente: Investigación Directa

Elaborado por autoras

Nivel de Impacto Social = $9/3 = 3$

Análisis de los Indicadores

Atención rápida y oportuna.-Se asignó un nivel de impacto alto positivo. El impacto socio-económico que se genera con la creación de un Manual Administrativo, Financiero y Contable para las Microempresas Productoras de Artesanías de Otavalo, es medio positivo, en vista de que con una mejor organización general, las microempresas estarán en capacidad de crear fuentes de trabajo, apoyaran a mejorar la calidad de vida y por ende encaminara al desarrollo económico.

Satisfacción de los clientes.-Se asignó un nivel alto positivo porque cuando existe una atención rápida y oportuna en los requerimientos que realiza un cliente, existirá un cliente netamente satisfecho.

Calidad de la imagen de la microempresa.-Se le asignó un nivel alto positivo, ya que es de mucha importancia que la microempresa ofrezca una imagen de calidad lo que le permitirá ser reconocida a nivel nacional e internacional.

4.3. Impacto Cultural

Cuadro N° 48

Nombre: Impacto Cultural

NIVEL DE IMPACTO	-3	-2	-1	0	1	2	3	TOTAL
INDICADORES								
1. Organización familiar							x	
2. Diversidad cultural						x		
3. Interculturalidad							x	
TOTAL	0	0	0	0	0	2	6	8

Fuente: Investigación Directa

Elaborado por autoras

$$\text{Nivel de Impacto Cultural} = 8/3 = 2.66$$

Análisis de los Indicadores

Organización familiar.- Se asignó un nivel alto positivo porque el Manual se convertirá en una guía de trabajo en la que la organización familiar encontrará los procesos y procedimientos para desarrollar sus funciones.

Diversidad Cultural.- Se asignó un nivel medio positivo, ya que con la aplicación del manual se mejorará la producción tratando de mantener la diversidad cultural a través de las artesanías.

Interculturalidad.- Se le asignó un nivel alto positivo porque con la aplicación del Manual se quiere mantener las relaciones interculturales que visitan nuestra ciudad y al microempresario Otavaleño.

4.4. Impacto Organizacional

Cuadro N° 49

Nombre: Impacto Organizacional

INDICADORES \ NIVEL DE IMPACTO	-3	-2	-1	0	1	2	3	TOTAL
	1. Estructura orgánica de la microempresa							x
2. Organización de funciones							x	
3. Optimización de recursos humanos							x	
TOTAL	0	0	0	0	0	2	6	8

Fuente: Investigación Directa

Elaborado por autoras

Nivel de Impacto Organizativo = $9/3 = 3$

Análisis de los Indicadores

Estructura Orgánica de la Microempresa.-Se le asignó un nivel alto positivo, porque se mejora la distribución orgánica de la microempresa, mediante la estructura orgánica funcional que permite un uso óptimo del Manual.

Organización de Funciones.-Se le asignó un nivel alto positivo, porque mediante el uso del Manual se delimita claramente las funciones de cada recurso humano de la microempresa.

Optimización de Recursos Humanos.-Se le asignó un nivel alto positivo, ya que el Manual se da una adecuada optimización del recurso humano, lo que permite un trabajo eficaz con el uso adecuado del tiempo y de los recursos materiales.

4.5. Impacto General

Cuadro N° 50

Nombre: Impacto General

NIVEL DE IMPACTO	-3	-2	-1	0	1	2	3	TOTAL
INDICADORES								
Impacto Económico							X	
Impacto Social							X	
Impacto Cultural							X	
Impacto Organizacional							X	
TOTAL	0	0	0	0	0	0	12	12

Fuente: Investigación Directa

Elaborado por autoras

Nivel de Impacto General = $12/3 = 4$

El nivel que se obtuvo después de elaborar el análisis de los impactos sobre la elaboración del Manual de Procedimientos Administrativos, Financieros y Contables de las Microempresas, es alto positivo por ende esta investigación será de beneficio para todas las microempresas productoras de artesanías

CONCLUSIONES

1. Mediante la realización del diagnóstico situacional, se logró determinar la necesidad de implementar un manual administrativo, financiero y contable que permita optimizar la utilización de los recursos tanto humanos como materiales.
2. La inexistencia de un organigrama estructural no facilita los procesos productivos, contables y financieros.
3. Una amplia aceptación de las artesanías de Otavalo a nivel nacional e internacional, en la que se destaca la cultura y sus costumbres.
4. Las microempresas han sido administradas de manera antitécnica lo que ha dado como resultado niveles de ineficiencia en la actividad productiva.

RECOMENDACIONES

1. Se considera que es necesario implementar de inmediato los procedimientos diseñados en el presente manual administrativo, contable y financiero con la finalidad de corregir, mejorar, dinamizar y garantizar el rendimiento y desarrollo de la microempresa
2. Se debe elaborar orgánicos estructurales, jerárquicos y de funciones donde se delimiten las funciones en todos los niveles.
3. Las microempresas deben tener una visión a futuro de su negocio, para lo cual se recomienda desarrollar estrategias de posicionamiento en el mercado local y nacional, los mismos que facilitarán la salida a mercados internacionales.
4. Aplicar el presente manual de procedimientos para lograr controles adecuados con la finalidad de mejorar la calidad de los productos que se ofrece.

BIBLIOGRAFIA

- ANZOLA, Rojas Sérvulo, (2010), Administración de Pequeñas Empresas, McGraw-Hill Interamericana, México, Tercera Edición.
- BATEMAN, Thomas, (2009), Administración una Ventaja Competitiva, McGraw-Hill Interamericana, México, Cuarta Edición.
- BRAVO, Mercedes, (2011), Contabilidad General, Editorial Escobar, Quito, Décima Edición.
- CHIAVENATO, Idalberto, (2006), Administración en los Nuevos Tiempos, Editorial McGraw-Hill, México.
- DAFT, Richard, (2005), Administración, Editorial Thomson, Sexta Edición.
- FRANKLIN, Enrique B., (2009), Organización de Empresas, McGraw-Hill Interamericana, México, Tercera Edición.
- GALINDO, Ruiz Carlos Julio, (2005), Manual para la Creación de Empresas, Eco Ediciones, Bogotá, Primera Edición.
- GÓMEZ, Guillermo, (2005), Planeación y Organización de Empresas, McGraw-Hill Interamericana, Octava Edición.
- GÓMEZ, Guillermo, (2005), Sistemas Administrativos Análisis y Diseño, Editorial McGraw-Hill, Iztapalapa México.
- KOONTZ, Harold, (2005), Elementos de la Administración un Enfoque Internacional, Editorial McGraw-Hill, México.
- KOONTZ, Harold, (2007), Elementos de Administración, Editorial McGraw-Hill, México, Séptima Edición.
- MONTEROS, Edgar, (2005), Manual de Gestión Microempresarial, Editorial Universitaria, Ibarra.
- POSSO, Miguel, (2006), Metodología para el Trabajo de Grado, Editorial Nina Comunicaciones, Ibarra, Tercera Edición.
- VASQUEZ, Víctor Hugo, (2007), Organización Aplicada, Gráficas Vásquez, Quito, Tercera Edición.
- ZAPATA, Sánchez Pedro, (2005), Contabilidad General, Editorial McGraw-Hill, Punta Santa Fe.

LINCOGRAFÍA

<http://loumarasesores.com/la-importancia-de-los-manuales.htm/>:

[http://www.elprisma.com./apuntes/administración_de_empresas/manuales administrativos/default.asp](http://www.elprisma.com./apuntes/administración_de_empresas/manuales_administrativos/default.asp)

<http://www.buenastareas.com/ensayos/tipos-de-manuales/2511181./htm/>

<http://www.ccee.edu.uy/ensenian/catoym/material/2009-05->

[los%20Manuales%20Administrativos%20Hoy.pdf](http://www.ccee.edu.uy/ensenian/catoym/material/2009-05-los%20Manuales%20Administrativos%20Hoy.pdf)

<http://www.microemprendedor.com/creacion-de->

[empresas/microempresas/ventajas-y-desventajas-de-las-microempresas/](http://www.microemprendedor.com/creacion-de-empresas/microempresas/ventajas-y-desventajas-de-las-microempresas/)

ANEXOS



ANEXO Nro. 1

FORMATO DE ENTREVISTA

OBJETIVO.- Realizar una entrevista al Presidente de la UNAIMCO (Unión de Artesanos Indígenas del Mercado Centenario de Otavalo) con la finalidad de determinar la necesidad o no de implementar un Manual de Procedimientos Administrativos, Financieros y Contables dentro de las microempresas productoras de artesanías.

1. ¿Qué experiencia ha logrado al ser Presidente de la UNAIMCO?
2. ¿Cómo aporta Ud. a que los artesanos tengan un acercamiento a la UNAIMCO?
3. ¿Qué objetivo tiene la UNAIMCO con los artesanos de la plaza de ponchos?
4. ¿Cree Ud. que los artesanos tienen algún conocimiento sobre la administración de su microempresa o lo hacen en base a la experiencia de los años?
5. ¿Qué dificultades más importantes tiene el artesano en su actividad productiva?
6. ¿Considera Ud. que sería de ayuda para las microempresas un Manual de Procedimientos Administrativos, Financieros y Contables?
7. ¿Cree Ud. si la aplicación de un Manual de Procedimientos Administrativos, Financieros y Contables ayudaría a mejorar los ingresos económicos y por ende mejoraría también el nivel de vida del artesano?



ANEXO Nro. 2

FORMATO DE ENCUESTA DIRIGIDA A LOS ARTESANOS DE OTAVALO

OBJETIVO.- Realizar un diagnóstico situacional a las microempresas artesanales de la ciudad de Otavalo, para determinar la estructura administrativa, financiera y contable través del análisis FODA y de sus componentes conocer sus Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.

Instrucciones:

- Lea detenidamente cada pregunta antes de contestarla
- Marque con una sola (X) en los recuadros según corresponda la respuesta.
- Marque con una o más (X) en la o las preguntas que requiera más de una respuesta.

Cualquier respuesta emitida por usted, es sin compromiso alguno.

Se guarda absoluta reserva.

ENCUESTA

1. ¿Usted es un artesano productor, comerciante o productor - comerciante?
- Productor
- Comprador
- Productor y comprador

2. ¿Qué tipo de artesanías produce y qué otros productos compra usted?

	Produce	Compra
Tejidos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bordados	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Instrumentos Musicales	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Otros	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

3. ¿Con quién trabaja en su microempresa?

Con empleados	<input type="checkbox"/>
Con su familia	<input type="checkbox"/>

4. ¿Qué medios de promoción utiliza usted?

Internet	<input type="checkbox"/>
Radio	<input type="checkbox"/>
Ferias	<input type="checkbox"/>
Clientes	<input type="checkbox"/>

5. ¿En qué lugar vende usted los productos?

Casa	<input type="checkbox"/>
Ambulante	<input type="checkbox"/>
Plaza de ponchos	<input type="checkbox"/>
Local propio	<input type="checkbox"/>

6. ¿Cómo calcula el precio de venta?

Costo de producción	<input type="checkbox"/>
---------------------	--------------------------

Precio del mercado

7.- ¿En qué lugar compra usted los otros productos?

En una fábrica

En otra microempresa artesanal

En la Plaza de Ponchos

8.- El precio de las artesanías que compra usted, es:

Alto

Justo

Barato

9.- La calidad de las artesanías que usted compra, es:

Excelente

Muy Buena

Buena

Mala

10.- ¿Con qué frecuencia compra otros productos?

Permanentemente

Al mes

Cada semana

Ocasionalmente

11.- ¿Qué tipo de atención recibió usted al realizar la compra de los productos artesanales?

Excelente

- Muy Buena
- Buena
- Mala

12.- ¿Cree usted que la microempresa que usted administra tiene una adecuada estructura Administrativa, Financiera y Productiva?

- Sí
- No

Si la respuesta es No, Por qué? _____

13. ¿Necesita su microempresa que se implemente un Manual de Procedimientos Administrativos, Financieros y Contables para mejorar el funcionamiento?

- Sí
- No

14.- ¿Cómo lleva las cuentas de su microempresa?

- En forma manual
- Con un profesional

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

ANEXO Nro. 3

FOTOGRAFIAS DE LA PLAZA DE PONCHOS









