



UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y
ECONÓMICAS**

CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL

INFORME FINAL DE TRABAJO DE GRADO

**“MANUAL ADMINISTRATIVO FINANCIERO PARA LA EMPRESA
LOREN’S EN EL CANTÓN COTACACHI, PROVINCIA DE
IMBABURA”**

Previo a la Obtención del Título de Ingeniería Comercial

AUTORAS: LUNA SANCHEZ LORENA DEL ROCIO

RUIZ HARO CRISTINA MARIBEL

DIRECTOR: Dr. CPA. Vinicio Saráuz. Msc.

Ibarra, 2016

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo tiene como objetivo un manejo adecuado de las actividades administrativas y financieras, optimizando los recursos existentes y alcanzando un alto índice de eficiencia y eficacia en las actividades cotidianas de la empresa.

Se establecieron los antecedentes generales, detallando información específica, que permitió conocer de manera general el ambiente interno de la empresa; para sustentar todos los lineamientos fue necesario estructurar las bases teórico científicas; a través de entrevistas al gerente propietario y encuestas al personal y clientes, con lo que se estipuló realizar un diagnóstico con la finalidad de detectar: las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas; así también, se pudo conocer que uno de los principales problemas detectados en la empresa LOREN'S es que el personal no conoce sus funciones y procedimientos a seguir, además de no contar con una herramienta organizacional como es de un manual administrativo y financiero.

Por lo expuesto anteriormente se realizará el “MANUAL ADMINISTRATIVO FINANCIERO PARA LA EMPRESA LOREN'S UBICADO EN EL CANTÓN COTACACHI, PROVINCIA DE IMBABURA”, determinando políticas, funciones, procedimientos, delimitados sobre la base de un organigrama estructural y un manual financiero acorde a las necesidades de la empresa, bajo el marco legal vigente en el país, con lo que se pretende optimizar tiempo y recursos para el bienestar de la empresa, empleados y clientes.

En general el impacto de la aplicación del presente Manual Administrativo Financiero es positivo, puesto que en su aplicación estarán inmersos cada uno de los integrantes de LOREN'S, lo cual dará como resultados personal identificado con su labor y comprometido con la empresa, así alcanzará sus objetivos y superará las expectativas de la misma.

SUMMARY

The present work has the aim about correct management of the administrative and financial activities. In this way the existing resources will be optimized and a high level of efficiency and effectiveness will be achieved in the company's daily activities.

The general background is established in which the specific information is detailed. This allow to identify in a general way the internal environment of the company. It was necessary to structure the scientific theoretical basis to support all guidelines. Moreover, a diagnosis were realized in order to detect: strengths, weaknesses, opportunities and threats; through interviews and surveys to the owner manager, staff and customers. Also, it was learned that one of the main problems identified in the company LOREN'S is that the staff does not know its functions and procedures to be followed, in addition to not having an organizational tool such as administrative and financial manuals.

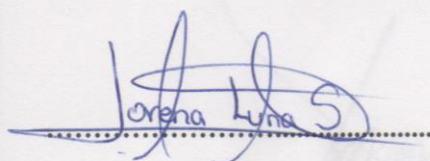
This company is located in Cotacachi City, Imbabura Province. By this reason a manual will be created, called "MANUAL ADMINISTRATIVO FINANCIERO" for LOREN'S Company. This manual will determine policies, functions, procedures. It will be defined on the basis of a structural organizational and financial manually according to the needs of the company. All of this basis will be under the current legal framework in the country, with the aim to optimize time and resources for the welfare of the company, employees and customers.

The application of this Administrative Manual Financial is positive. At the moment of apply this manual will be inmersed each one of LOREN'S company members. This will give a result a staff identified with their work and committed with the company. Finally, the company and the manual will reach the objectives and exceed the expectations of the same.

AUTORÍA

Nosotras, **Lorena del Rocío Luna Sanchez** y **Cristina Maribel Ruiz Haro**; portadoras de la cédula de ciudadanía 1003396437, 1721091799 respectivamente, declaramos bajo juramento que el trabajo aquí descrito es de nuestra autoría **“MANUAL ADMINISTRATIVO FINANCIERO PARA LA EMPRESA LOREN’S UBICADA EN EL CANTÓN COTACACHI, PROVINCIA DE IMBABURA”**, que no ha sido previamente presentado para ningún grado ni calificación profesional; y se han respetado las diferentes fuentes y referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

En la ciudad de Ibarra el 18 de enero del 2016.



Lorena del Rocío Luna Sanchez.

C.I 1003396437

Dr. CPA Luis Vinicio Sarruz Estévez MSc.

DIRECTOR DEL TRABAJO DE GRADO



Cristina Maribel Ruiz Haro.


C.I 1721091799

CERTIFICACIÓN DEL ASESOR

UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

En calidad de Director del trabajo presentado por las egresadas Lorena del Rocío Luna Sanchez y Cristina Maribel Ruiz Haro con cédulas Nro. 1003396437 y 1721091799 respectivamente, para optar por el título de Ingeniería Comercial, cuyo tema es "MANUAL ADMINISTRATIVO FINANCIERO PARA LA EMPRESA LOREN'S UBICADA EN EL CANTÓN COTACACHI, PROVINCIA DE IMBABURA". Considero que el presente trabajo reúne requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del tribunal examinador que se digne.

En la ciudad de Ibarra al 18 de enero del 2016.



Dr. CPA. Luis Vinicio Saráuz Estévez Msc.

DIRECTOR DEL TRABAJO DE GRADO

**CESIÓN DE DERECHOS
UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE**

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

Nosotras, **Lorena del Rocío Luna Sanchez**, con cédula de ciudadanía Nro. 1003396437; y, **Cristina Maribel Ruiz Haro**, con cédula de ciudadanía Nro. 1721091799 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 autoras del trabajo de grado denominado **“MANUAL ADMINISTRATIVO FINANCIERO PARA LA EMPRESA LOREN’S UBICADA EN EL CANTÓN COTACACHI, PROVINCIA DE IMBABURA”**, que ha sido desarrollado para optar por el título de **INGENIERIA COMERCIAL**, en la Universidad Técnica del Norte, quedando la Universidad facultada para ejercer plenamente los derechos cedidos anteriormente.

En nuestra condición de autoras nos reservamos los derechos morales de la obra antes citada. En concordancia suscribimos este documento en el momento que hacemos la entrega del trabajo final en formato impreso y digital a la Biblioteca de la Universidad Técnica del Norte.

APELLIDOS Y NOMBRES:	LUNA SANCHEZ LORENA DEL ROCIO
DIRECCION:	COTACACHI, CALLE SUCRE 8-42 Y VACAS GALINDO.
TEL:	06-2916-109
EMAIL:	lorelu0629@gmail.com

NOMBRE: Lorena del Rocío Luna Sanchez.

CÉDULA:	1003396437
CÉDULA DE IDENTIDAD:	1721091799
APELLIDOS Y NOMBRES:	RUIZ HARO CRISTINA MARIBEL
DIRECCION:	COTACACHI, CALLE DON BOSCO Y 10 DE AGOSTO (PARROQUIA QUIROGA)
TEL:	No posee
EMAIL:	crisruiz86@hotmail.es

NOMBRE: Cristina Maribel Ruiz Haro.

CÉDULA: 1721091799

Ibarra, a los 26 días del mes de Abril del 2016.



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 Reposición Digital Institucional, determinó la necesidad de disponer de textos completos en forma digital con la finalidad de apoyar los procesos de investigación, docencia y extensión de la Universidad.

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

DATOS DE CONTACTO	
CÉDULA DE IDENTIDAD:	1003396437
APELLIDOS Y NOMBRES:	LUNA SANCHEZ LORENA DEL ROCIO
DIRECCION:	COTACACHI,CALLE SUCRE 8-42 Y VACAS GALINDO.
EMAIL:	lorelu0629@gmail.com
TELEFONO FIJO:	06-2916-109

DATOS DE CONTACTO	
CÉDULA DE IDENTIDAD:	1721091799
APELLIDOS Y NOMBRES:	RUIZ HARO CRISTINA MARIBEL
DIRECCION:	COTACACHI,CALLE DON BOSCO Y 10 DE AGOSTO (PARROQUIA QUIROGA)
EMAIL:	crissruiz86@hotmail.es
TELEFONO FIJO:	No posee

DATOS DE LA OBRA				
TÍTULO:	“ MANUAL ADMINISTRATIVO FINANCIERO PARA LA EMPRESA LOREN´S UBICADA EN EL CANTÓN COTACACHI, PROVINCIA DE IMBABURA”			
AUTOR (AS):	LORENA DEL ROCÍO LUNA SANCHEZ. CRISTINA MARIBEL RUIZ HARO			
FECHA: AAAA/MM/DD	2016/04/26			
SOLO PARA TRABAJOS DE GRADO				
PROGRAMA:	<input checked="" type="checkbox"/>	PREGRADO	<input type="checkbox"/>	POSTGRADO
TÍTULO POR EL QUE OPTA:	INGENIERIA COMERCIAL			
ASESOR/ DIRECTOR:	Dr. VINICIO SARAUZ			

2. AUTORIZACIÓN DE USO A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD

Nosotras, **Lorena del Rocío Luna Sanchez**, con cédula de ciudadanía Nro. 1003396437; y, **Cristina Maribel Ruiz Haro**, con cédula de ciudadanía Nro. 1721091799 en calidad de autor (as) y titular (es) de los derechos patrimoniales de la obra o trabajo de grado descrito anteriormente, hacemos la 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 amterial y como apoyo a la educación, investigación, y extensión; en concordancia con la Ley de Educacion Superior Articulo 144.

3. CONSTANCIAS

Las autor (as) manifiesta (n) que la obra o jeto de la presente autorizacion es original y se la desarrolla sin violar derechos de autor a terceros por lo tanto la obra es original y que es (son) el (las) titular (es) de los derechos patrimoniales, por lo que asume (n) en la responsabilidad sobre el contenido de la misma y saldrá (n) en defensa de la universidad en caso de reclamación por parte de terceros.

Ibarra, a los 26 días del mes de Abril del 2016

LAS AUTORAS:

Firma:

Nombre: Luna Sánchez Lorena del Rocío

Firma:

Nombre: Ruiz Haro Cristina Maribel

Facultado por resolución del Consejo Universitario

DEDICATORIA

Dedico este trabajo y mi título de Ingeniería en Administración de Empresas a mis amados padre Guillermo y Alexandra, quienes con su gran amor y apoyo incondicional me han ayudado a hacer realidad este sueño de culminar una parte de mi preparación profesional, gracias padres amados por hacer de mí una persona de bien con valores y principios y por estar conmigo en las buenas y las malas.

A mi hermosa hija Danna Abigail este logro es para ti mi amor porque eres la razón de mi existencia, mi chiquita hermosa eres mi motivo de superación, quiero dejar para ti el ejemplo que con amor y perseverancia todo es posible mi niña preciosa.

A mi amado esposo René, gracias amor por tu apoyo incondicional, eres mi mejor amigo y confidente que a pesar de las adversidades nunca me dejaste sola y me apoyaste a lograr esta meta muy importante en mi vida; gracias mi vida.

A mi hermano querido Sebastián, por estar siempre a mi lado por ser un gran amigo y apoyarme en cada decisión de mi vida.

A Dios el ser más importante en mi vida, gracias a él estoy disfrutando victoriosa de este logro, gracias por bendecirme a lo largo de mi vida, por guiarme, darme la sabiduría y fortaleza para seguir siempre con pie firme hacia adelante sin ti señor esta meta no la hubiese podido cumplir.

Lorena.

DEDICATORIA

El presente título de Ingeniería en Administración de Empresas se lo dedicó como prioridad en mi vida a Dios por su infinita bondad, por darme la salud y por haberme permitido culminar un peldaño mas de mis metas.

A mi madre amada, Marlene Haro quien a sido mi pilar fundamental, por sus concejos y apoyo incondicional en mi caminar diario. A mis hermanas y Abuelitos, por brindarme su infinito amor y apoyo.

De todo corazón a mi esposo, Cristian Morales por sus palabras, confianza, amor y por brindarme el tiempo necesario para realizarme profesionalmente.

Cristina.

AGRADECIMIENTO

Agradezco a mis padres por la vida, por ser mi guía para caminar siempre por el camino del bien, y sobre todo por apoyarme y estar a mi lado en los momentos buenos y malos.

A mi querida compañera de tesis y gran amiga Cris, por tu apoyo y amistad incondicional, por los gratos momentos que compartimos en nuestra formación académica, eres mi mejor amiga.

A la Universidad Técnica del Norte en especial a la Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas y a todos sus catedráticos que con sus conocimientos me han permitido tener las herramientas para poder defenderme en mi vida profesional.

Al Dr. Vinicio Saraúz quien nos ha dirigido en la elaboración de este proyecto.

Lorena.

AGRADECIMIENTO

Agradezco a mi familia, por brindarme su apoyo moral como económico para seguir estudiando y lograr el objetivo trazado para un mejor futuro.

A mi amiga y compañera Lore, quien con su apoyo y amistad incondicional, en toda nuestra formación profesional donde hemos compartido gratos momentos y experiencias a pesar de tener buenos y malos momentos.

A la Universidad Técnica del Norte, y en ella a los distinguidos docentes quienes con su profesionalismo y ética, nos han enseñado a ser útiles en la sociedad como un buen profesional.

Agradesco al director de tesis Dr. Vinicio Saráuz, quien con su experiencia y conocimientos, supo guiarnos en el desarrollo de la presente tesis.

Al gerente Propietario de la empresa Loren´s por abrir las puertas y brindarnos el apoyo necesario.

Cristina.

ÍNDICE GENERAL

PORTADA	i
RESUMEN EJECUTIVO	ii
EXECUTIVE SUMMARY	iii
AUTORÍA.....	iv
CERTIFICACIÓN DEL ASESOR	v
CESIÓN DE DERECHOS	vi
AUTORIZACIÓN DE USO Y PUBLICACIÓN A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD	
TÉCNICA DEL NORTE	vii
DEDICATORIA.....	x
DEDICATORIA.....	xi
AGRADECIMIENTO.....	xii
AGRADECIMIENTO.....	xiii
ÍNDICE GENERAL.....	xiv
ÍNDICE DE GRÁFICOS	xviii
ÍNDICE DE TABLAS	xix
INTRODUCCIÓN	xx
OBJETIVOS.....	xxi
Objetivo General	xxi
Objetivos Específicos	xxi
JUSTIFICACIÓN.....	xxii
CAPÍTULO I.....	23
DIAGNÓSTICO SITUACIONAL.....	23
Antecedentes	23
Objetivos	25
Objetivo general	25
Objetivos específicos.....	25
Variables diagnósticas.....	25
Indicadores	25
Información legal	25
Estructura Organizacional	26
Plan de capacitación	26
Registros contables.....	26

Matriz de relación diagnóstica	27
Identificación de la población	28
Mecánica operativa	28
Población o universo	28
Información primaria.....	29
Información secundaria	29
Tabulación, análisis y evaluación de la información	31
Encuesta aplicada al talento humano de la empresa “LOREN´S”	31
Encuesta aplicada a los clientes de la empresa “LOREN,S”	42
Entrevista aplicada al gerente de la empresa “LOREN,S”	49
Análisis general de la entrevista.....	52
Observancia directa	53
Construcción de la matriz FODA.....	54
Cuadro de ponderación de los cruces	55
Definición del problema diagnóstico	59
CAPÍTULO II	61
MARCO TEÓRICO	61
Manual	61
Definición de manual administrativo	61
Objetivo de un manual administrativo	62
Clasificación básica de los manuales administrativos.....	62
Por su naturaleza o área de aplicación	63
Por su contenido	63
Por su función específica.....	64
Manual financiero	65
Definición de manuales financieros	65
Importancia de los manuales financieros	65
Estados financieros.....	66
Método vertical para el análisis de estados financieros	68
Razones financieras.....	70
Razones de liquidez.....	70
Razones de endeudamiento	71
Razones de actividad.....	72
Razones de rentabilidad	73

La contabilidad.....	74
Ecuación contable	74
Capital, ingresos y gastos	75
El ciclo contable	76
Contabilidad de costos.	76
Importancia de la contabilidad de costos	77
Elementos del costo de producción.....	77
Costos indirectos de fabricación (CIF).....	78
Finanzas	78
Concepto de finanzas	78
La empresa	79
Clasificación de las empresas.....	79
Definición de artesano calificado.....	80
Gestión administrativa.....	81
La administración.....	81
Proceso administrativo	81
Organigramas	83
Clasificación de organigramas	83
Definición de flujo gramas.....	84
Simbología básica utilizada en un flujograma	85
CAPÍTULO III.....	87
PROPUESTA ESTRATÉGICA.....	87
INTRODUCCIÓN A LA PROPUESTA	87
Manual administrativo financiero para la empresa “LOREN´S”	87
Descripción del manual	87
Organigrama estructural y funcional.....	88
Manual de funciones	91
Políticas	100
Reglamento interno	101
Talento humano.....	101
Adquisiciones.....	102
Ventas	103
Movimientos económicos	103
Manual de procedimientos	104

Procedimiento de adquisición de materia prima	104
Procedimiento de proceso de orden de producción y entrega	107
Procedimiento de control de calidad de productos terminados	109
Procedimiento de solicitud de permisos	111
Manual contable financiero	113
Plan de Cuentas	113
Estados financieros básicos	118
Índices financieros.....	121
Razones de liquidez.....	121
Índice de eficiencia.....	123
Índice de endeudamiento.....	124
Índice de rentabilidad	125
CAPÍTULO IV	126
IMPACTOS.....	126
Impactos del proyecto	126
Nivel de impacto	126
Impacto económico	128
Impacto social	129
Impacto empresarial	131
Impacto educativo	132
Nivel general de impacto.....	133
CONCLUSIONES	135
RECOMENDACIONES	136
BIBLIOGRAFÍA.....	137
LINKOGRAFÍA.....	138
MARCO LEGAL	139
ANEXOS.....	140

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1 Nivel de conocimiento de misión y visión.....	31
Gráfico 2 Formulación de Objetivos.....	32
Gráfico 3 Cargo.....	33
Gráfico 4 Relación entre compañeros.....	34
Gráfico 5 Conocimiento de Horario.....	35
Gráfico 6 Recepción de instrucciones.....	36
Gráfico 7 frecuencia de capacitaciones.....	37
Gráfico 8 Recibe Bonificaciones.....	38
Gráfico 9 Nivel de Preparación.....	39
Gráfico 10 Estabilidad Laboral.....	40
Gráfico 11 Existencia de un manual.....	41
Gráfico 12 Atención al cliente.....	42
Gráfico 13 Aspectos Importantes del producto.....	43
Gráfico 14 Calificación a los productos.....	44
Gráfico 15 Entrega de los productos.....	45
Gráfico 16 Promociones o descuentos.....	46
Gráfico 17 Precio.....	47
Gráfico 18 Reclamos.....	48
Gráfico 19 Simbología básica utilizada en un flujograma.....	86
Gráfico 20 Organigrama Estructural.....	89
Gráfico 21 Organigrama Funcional.....	90

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Matriz de relación diagnóstica	27
Tabla 2 Detalle de trabajadores	28
Tabla 3 Nivel de conocimiento de misión y visión	31
Tabla 4 Formulación de Objetivos	32
Tabla 5 Cargo	33
Tabla 6 Relación entre compañeros	34
Tabla 7 Conocimiento de Horario	35
Tabla 8 Recepción de instrucciones	36
Tabla 9 Frecuencia de capacitaciones	37
Tabla 10 Recibe Bonificaciones	38
Tabla 11 Nivel de Preparación	39
Tabla 12 Estabilidad Laboral	40
Tabla 13 Existencia de un Manual	41
Tabla 14 Atención al cliente	42
Tabla 15 Aspectos a considerar	43
Tabla 16 Clasificación a los productos	44
Tabla 17 Entrega de los productos	45
Tabla 18 Promociones o descuentos	46
Tabla 19 Precio	47
Tabla 20 Reclamos	48
Tabla 21 FODA	54
Tabla 22 Cruce estratégico Fortalezas- oportunidades	56
Tabla 23 Cruce estratégico Fortalezas- Amenazas	56
Tabla 24 Cruce estratégico Debilidades- Oportunidades	56
Tabla 25 Cruce estratégico Debilidades- Amenazas	57
Tabla 26 Cruce estratégico FO, FA, DO, DA	58
Tabla 27 Clasificación de las PYMES	80
Tabla 28 Niveles de Impacto	127
Tabla 29 Aspectos Económicos	128
Tabla 30 Aspectos Sociales	129
Tabla 31 Aspectos Empresariales	131
Tabla 32 Aspectos Educativos	132
Tabla 33 Impacto General	133

INTRODUCCIÓN

En la actualidad los manuales administrativos financieros cumplen un papel fundamental en el manejo empresarial, siendo estos una herramienta para alcanzar los objetivos, a la vez que optimiza la utilización de recursos materiales, económicos y de talento humano obteniendo el éxito en su gestión.

El presente trabajo está realizado con la finalidad de cumplir sus objetivos y alcanzar las expectativas internas de la empresa, a través de los aspectos teóricos administrativos y financieros, el mismo que ha sido desarrollado en base a las actividades de Loren`s.

Al momento la empresa Loren´s no posee un reglamento interno, manual de funciones, de procedimientos y financiero que sirvan de guía para realizar las actividades y procesos de manera que se desarrollen eficientemente, para así alcanzar los objetivos y resultados deseados, por tal motivo se vio la necesidad de realizar esta investigación, que tiene como finalidad crear un manual administrativo financiero con lo cual se respalde las operaciones económicas, brindando los lineamientos necesarios para el desarrollo eficiente y eficaz.

La temática de este proyecto es de fundamental interés dentro de la empresa porque en ella se concentran en forma sistemática elementos administrativos que informan y orientan la conducta de los integrantes de la empresa, tanto del nivel directivo como del operativo, mejorando la realización de los procesos.

La empresa Loren´s es la beneficiaria con la implementación de este manual administrativo financiero, porque en él se establece claramente los objetivos políticos y procedimientos de la empresa lo que hace de mucha utilidad para lograr una eficiente administración.

Es importante señalar que no solo la institución como tal será beneficiada, sino de forma directa los empleados, porque con un perfil de trabajo mejor estructurado y una empresa más sólida, tendrán mayores posibilidades de acceder y percibir un mejor sueldo, mayor estabilidad

laboral al igual que se crea un mejor clima organizacional, y por ende satisfacción profesional, por lo que serán más productivos.

Este tema de investigación generará grandes perspectivas en el gerente propietario de “LOREN´S”, ya que permite ahorrar recursos materiales, económicos, tiempo, trabajo y esfuerzo de los empleados, evitando así la duplicidad de trabajo en sus diferentes puestos, recibiendo un total apoyo para la realización del proyecto ya que pusieron a disposición toda la información que la investigación requirió.

OBJETIVOS

Objetivo General

Realizar un Manual Administrativo Financiero para el manejo eficiente de la empresa LOREN´S en base a la utilización de técnicas que promuevan su adecuado funcionamiento y la modernización de todos sus puestos.

Objetivos Específicos

- Realizar un diagnóstico FODA que permita determinar las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.
- Establecer bases teoricas científicas a través de una investigación bibliografica referente al contenido y estructura par la elaboración del manual administrativo financiero de la empresa LOREN´S.
- Elaborar un Manual Administrativo Financiero que sirva de guía para el buen manejo administrativo y eficiente de la empresa LOREN´S.
- Analizar los principales impactos que genere el presebte trabajo investigativo desde la perspectiva social, educativo, empresarial y económico.

JUSTIFICACIÓN

En la actualidad todo tipo de organizaciones requiere de los Manuales Administrativos Financieros, los cuales permiten a las Empresas, Organizaciones e Instituciones a desarrollar de manera eficaz y eficiente el proceso administrativo en sus cuatro etapas principales que son: planear, organizar, dirigir y controlar; dichos manuales constituyen una base fundamental para poder simplificar el trabajo del empleado, mejorar los procesos de producción, correcta utilización de los recursos disponibles y disminución del tiempo empleado en las actividades, permitiendo a la gerencia tomar decisiones oportunas.

El desarrollo empresarial de la microempresa LOREN´S cada vez va en ascenso debido a la calidad de los productos y al buen servicio que ofrecen a sus clientes.

Estos motivos nos ayudan a señalar que el diseño y desarrollo de un Manual Administrativo Financiero en la empresa LOREN´S, permitirá mejorar el desarrollo de las actividades, ayudara a tomar medidas preventivas y correctivas a tiempo, facilitando la toma de decisiones eficaces y eficientes, lo cual proveerá de beneficios económicos a la organización.

En conclusión lo que nos anima a realizar este trabajo investigativo es el de apoyar con una herramienta valiosa para la Gerencia ya que podrá disponer de una guía en los aspectos administrativos y financieros.

En la ejecución de este trabajo se pondrá en práctica todos los conocimientos adquiridos en la vida profesional y personal de las investigadoras, por lo cual este proyecto se realizará como trabajo de grado y estará en concordancia con todas las exigencias que para su desarrollo propone la Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas (F.A.C.A.E) de la Universidad Técnica del Norte.

CAPÍTULO I

1 DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

1.1 Antecedentes

La empresa “LOREN’S” fue inscrita el 24 de marzo de 1998 desde su legal constitución y reglamentación comienza su labor mercantil como productora y comercializadora de artículos de cuero en la línea de marroquinería, en la Ciudad de Cotacachi, Provincia de Imbabura actualmente posee su fábrica en la misma ciudad entre las calles Sucre 8-41 y Vacas Galindo, junto al comercial el “EL COCO”, cuyas referencias domiciliarias son: Teléfono, 06-2 916-109, en sus inicios la empresa estaba integrada por 3 personas, en aquel entonces se inicio fabricando y comercializando varios artículos de cuero para con el paso del tiempo especializarse en el diseño de bolsos y carteras que se mantiene hasta el momento. Entrega sus productos al por mayor y menor en la ciudad de Cotacachi, Quito y Cuenca. En el año 2008 el gerente propietario actualizo su RUC como artesano calificado con la finalidad de hacer conocer que sus productos son realizados de forma artesanal.

En la actualidad la empresa se encuentra conformada por: 1 Gerente, 3 Vendedores, 1 Bodeguero, 1 Secretaria, y 3 Operarios, es una empresa de tipo unipersonal y se encuentra constituida como Persona Natural no obligada a llevar Contabilidad, su gerente propietario posee la nomenclatura de Artesano Calificado entregado por la Junta Nacional de Defensa del Artesano (JNDA), teniendo como beneficios Tributarios; el no llevar contabilidad, emitir comprobantes de venta con tarifa 0% del IVA, estan exentos de pagar utilidades, décimo tercero y décimo cuarto sueldos con respecto a sus operarios y aprendices.

Así también el propósito que tiene la empresa es incrementar su competitividad, siendo una empresa líder y manteniendo un buen posicionamiento en el mercado local y nacional, es así que “LOREN’S” se caracteriza en brindar a los clientes artículos de excelente calidad marcando la diferencia en cada uno de sus diseños y manteniéndose a la vanguardia de la moda.

Debido a que la empresa ha operado en el mercado sin el aprovechamiento de estrategias administrativas y financieras, se ve en la necesidad de aplicar un Manual Administrativo Financiero, con la finalidad de analizar su desarrollo y rendimiento, tener un mejor y correcto funcionamiento y a su vez cumplir con los objetivos planteados contando con información veraz y oportuna, documentos que demuestren los procesos realizados por la entidad de manera técnica y de fácil interpretación.

Por ello se realizará un diagnóstico utilizando técnicas de investigación, como: Observación Directa, encuestas y entrevistas ; obteniendo así una serie de indicadores que ayuden a establecer las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que tendrá el diseño de este manual, resaltando las incidencias en el entorno que se desarrolla esta entidad.

Para esta investigación nos ayudaremos de normas, métodos y procedimientos administrativos financieros con el fin de llevar un control de las actividades financieras y de resumirlas en forma útil para la toma de decisiones de manera fiable y razonable.

Con el desarrollo y culminación de la investigación se logrará un examen administrativo financiero; además proporcionará información práctica sobre el tratamiento de estos aspectos, de tal manera que el propietario de “LOREN’S”, conozca de forma técnica la situación real de su empresa.

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo general

Elaborar un diagnóstico técnico situacional de la empresa “LOREN´S” en el Cantón Cotacachi con el fin de identificar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas en el cumplimiento de sus actividades.

1.2.2 Objetivos específicos

- Revisar el marco normativo legal con el que cuenta la microempresa.
- Verificar si la empresa cuenta con estructura organizacional.
- Identificar si la empresa cuenta con un plan de capacitación para su personal.
- Determinar si la empresa cuenta con registros contables y financieros.

1.3 Variables diagnósticas

- Información Legal.
- Estructura organizacional.
- Plan de Capacitación.
- Registros Contables y Financieros.

1.4 Indicadores

1.4.1 Información legal

- Código de conducta.
- Políticas organizacionales.
- Reglamento interno.
- Código de trabajo.
- Ley de fomento artesanal.

1.4.2 Estructura Organizacional

- Organigrama estructural y funcional.
- Misión
- Visión
- Objetivos
- Principios y valores.
- Manual de funciones.
- Estrategia organizacional.

1.4.3 Plan de capacitación

- Evaluación de desempeño.
- Determinación de debilidades en el conocimiento del personal.
- Cronograma de capacitación.

1.4.4 Registros contables

- Sistema Contable y Financiero.
- Kárdex.
- Políticas contables y financieras.
- Tributación.

1.5 Matriz de relación diagnóstica

Tabla 1 *Matriz de relación diagnóstica*

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	VARIABLES	INDICADORES	TÉCNICAS	INFORMACIÓN
Revisar el marco normativo legal con el que cuenta la microempresa.	Información Legal.	<ul style="list-style-type: none"> • Código de conducta. • Políticas organizacionales. • Reglamento interno. • Código de trabajo. • Ley de fomento artesanal. 	Entrevista Encuesta	Propietario Trabajadores
Verificar si la empresa cuenta con estructura organizacional.	Estructura Organizacional	<ul style="list-style-type: none"> • Misión. • Visión • Objetivos • Principios y valores. • Organigrama estructural y funcional • Manual de funciones. • Estrategia organizacional. 	Observación. Encuesta. Entrevista.	Trabajadores Clientes Propietario
Identificar si la empresa cuenta con un plan de capacitación para su personal.	Plan de Capacitación.	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluación de desempeño. • Determinación de debilidades de conocimiento del personal. • Cronograma de capacitación. 	Entrevista Encuesta	Propietario Trabajadores Clientes
Determinar si la empresa cuenta con registros contables.	Registros Contables	<ul style="list-style-type: none"> • Sistema Contable y Financiero • Kárdex. • Políticas contables. • Tributación 	Entrevista	Propietario

Elaborado por: Las autoras

Fuente: Diagnóstico Situacional

1.6 Identificación de la población

1.6.1 Mecánica operativa

El establecimiento del diagnóstico situacional de este proyecto, se realizó gracias a la aplicación de la siguiente información.

1.6.2 Población o universo

La unidad de análisis constituye en su totalidad a los 9 trabajadores de la empresa “LOREN’S”, por lo que fue necesaria la aplicación de un censo.

Para recabar información se realizó además encuestas a los 5 clientes fijos que “LOREN’S”, posee definidos, ya que entrega sus productos al por mayor y menor; para lo cual el propietario de “LOREN’S” nos brindó la información necesaria para poder aplicar las encuestas que nos ayudaran a tener un mejor enfoque de lo que la empresa requiere mejorar, para satisfacer las necesidades y exigencias de sus clientes.

Así también se realizó una entrevista al Gerente Propietario (Sr. Guillermo Luna) de la empresa “LOREN’S”.

Tabla 2 *Detalle de trabajadores*

Gerente	1
Vendedores	3
Bodeguero	1
Secretaria	1
Operarios	3
TOTAL	9

Elaborado por: Las autoras.

Fuente: Observación Directa.

1.6.3 Información primaria

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

a) Entrevista

La entrevista se aplicó de forma personal por parte de las investigadoras, donde se elaboró un modelo de entrevista aplicado al Gerente Propietario de la empresa “LOREN’S”, (Sr Guillermo Luna).

b) Encuesta

Se realizó un modelo de encuesta, que fue aplicada al personal administrativo, operativo, y a los clientes más frecuentes con los que cuenta la empresa “LOREN’S, para poder llegar a un verdadero conocimiento de los aspectos relevantes del negocio y su funcionamiento.

c) Observación Directa

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

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

Con la finalidad de mantener una constancia de lo observado se realizó una plantilla en la cual se detallan aspectos importantes para el análisis del diagnóstico de la microempresa.

1.6.4 Información secundaria

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

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

- Publicaciones.
- Manuales.

1.7 Tabulación, análisis y evaluación de la información

1.7.1 Encuesta aplicada al talento humano de la empresa “LOREN’S”

1. ¿Conoce Ud. Acerca de la Misión y Visión de la empresa?

Tabla 3 Nivel de conocimiento de misión y visión

NIVEL DE CONOCIMIENTO	FRECUENCIA	%
Si	0	0%
No	9	100%
TOTAL	9	100%

Fuente: Encuesta trabajadores

Elaborado: Por las autoras

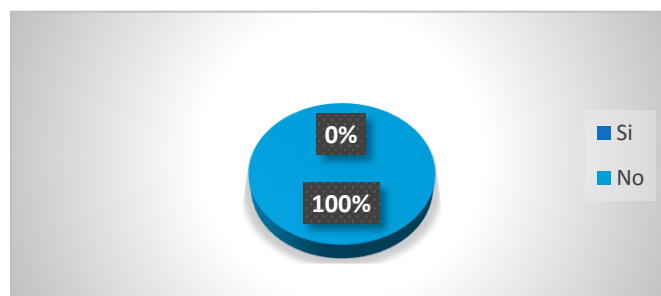


Gráfico 1 Nivel de conocimiento de misión y visión

Fuente: Encuesta trabajadores

Elaborado: Por las autoras

ANÁLISIS.

La mayor parte del personal manifestó la inexistencia de la misión y visión en “LOREN’S”, a lo largo del tiempo que llevan laborando en la organización no han sido testigos de su creación ni aplicación, conllevando esto a la falta de identificación del personal con las expectativas empresariales; a través de su impartición llegamos a la concientización de cuáles son los fundamentos sobre la base de los que se formó y tienen su razón de ser de la empresa en su conjunto, sin dejar de lado a ningún actor interno haciéndolo sentir parte importante y el mejor activo que tiene esta entidad.

2. ¿Ha formado parte en la formulación de objetivos en la microempresa?

Tabla 4 *Formulación de Objetivos*

FORMULACIÓN DE OBJETIVOS	FRECUENCIA	%
Si	1	11%
No	8	89%
TOTAL	9	100%

Fuente: Encuesta trabajadores

Elaborado: Por las autoras

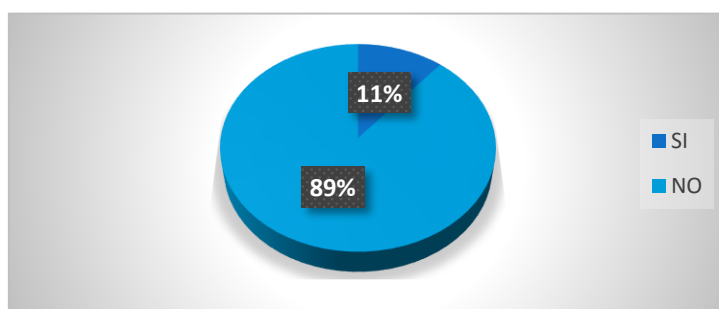


Gráfico 2 *Formulación de Objetivos*

Fuente: Encuesta trabajadores

Elaborado: Por las autoras

ANÁLISIS.

Al no formar parte de los objetivos de la Empresa no se sienten parte de ella en la toma de decisiones ni en la planificación, a más de socializar los objetivos se debe incentivar a los obreros haciéndolos sentir parte integral en su estructura interna.

La motivación es el motor silencioso que puede determinar en algún momento el éxito o fracaso de la empresa para lo cual se debe tener en cuenta una normativa que incentive y produzca en los trabajadores la necesidad de alcanzar el éxito de la empresa sintiéndolo así como su triunfo personal.

3. ¿Qué cargo desempeña en la empresa?

Tabla 5 Cargo

CARGO	FRECUENCIA	%
Gerente	1	11%
Vendedor	3	34%
Bodeguero	1	11%
Secretario/a	1	11%
Operario	3	33%
TOTAL	9	100%

Fuente: Encuesta trabajadores

Elaborado: Por las autoras

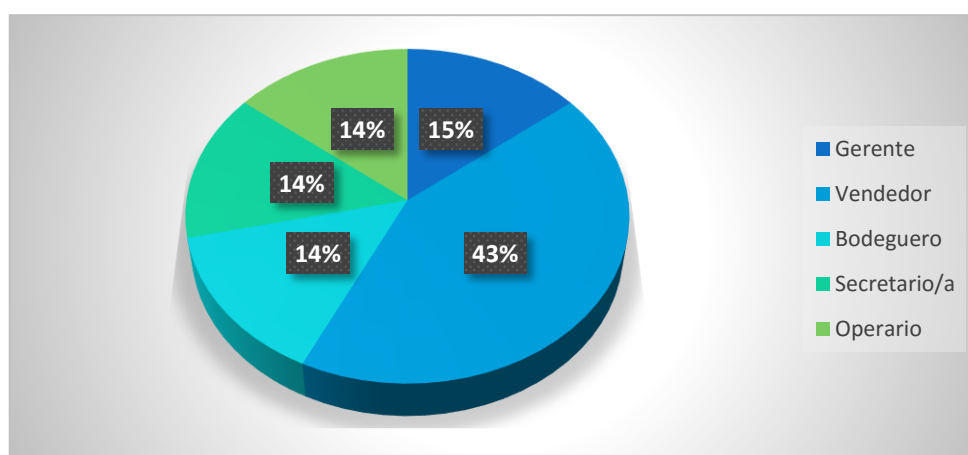


Gráfico 3 Cargo

Fuente: Encuesta trabajadores

Elaborado: Por las autoras

ANÁLISIS.

La empresa adicionalmente del Gerente Propietario cuenta con 8 trabajadores los cuales están distribuidos en los diferentes cargos que “LOREN’S” lo requiera, entregándolos las funciones que les corresponde de acuerdo a su experiencia y conocimiento de su área, sin que existiera planificación previa realizándolo según sus necesidades cotidianas, tanto al personal administrativo y operario.

4. La relación que mantiene con sus compañeros de trabajo es:

Tabla 6 *Relación entre compañeros*

RELACIÓN ENTRE COMPAÑEROS	FRECUENCIA	%
Excelente	7	78%
Muy buena	1	11%
Buena	1	11%
Regular		
Pésima		
TOTAL	9	100%

Fuente: Encuesta trabajadores

Elaborado: Por las autoras

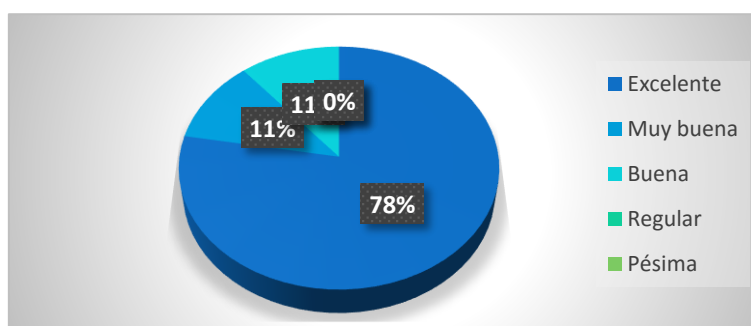


Gráfico 4 *Relación entre compañeros*

Fuente: Encuesta trabajadores

Elaborado: Por las autoras

ANÁLISIS.

La relación laboral entre compañeros es considerada buena en su mayoría, sin embargo no todo el personal trabaja en su total conformidad, por falta de normar funciones y procedimientos.

Un aspecto importante a tomar en cuenta sería la falta de actividades recreativas y tener un calendario de fechas importantes para cada uno de los miembros que conforma la empresa, con la finalidad de fomentar la unión que minimice las líneas de mando, consolidando de esta manera una unidad en la que se tenga claro las metas a alcanzar.

5. ¿Conoce Ud. cuál es su horario de entrada y salida de la microempresa?

Tabla 7 Conocimiento de Horario

CONOCIMIENTO DE HORARIO	FRECUENCIA	%
Si	9	100%
No	0	0%
TOTAL	9	100%

Fuente: Encuesta trabajadores

Elaborado: Por las autoras

Gráfico N° 1: Conocimiento de Horario

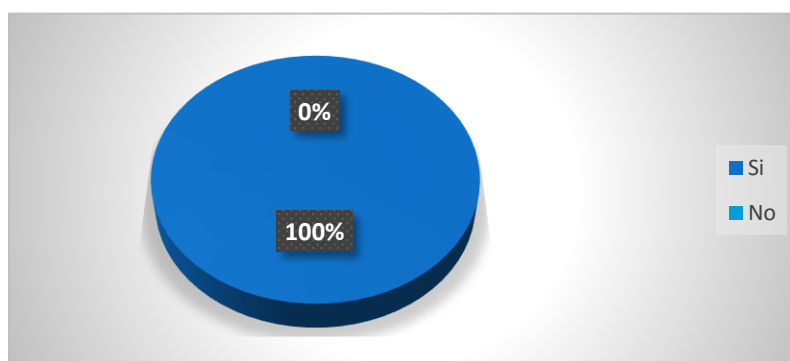


Gráfico 5 Conocimiento de Horario

Fuente: Encuesta trabajadores

Elaborado: Por las autoras

ANÁLISIS.

En su totalidad los trabajadores de la empresa manifiestan conocer el horario de ingreso y salida de la empresa, debido a la socialización e inducción que el Gerente Propietario les brinda al momento de contratar al personal, a pesar de venir manejándose de forma empírica se ha logrado establecer un horario flexible que brinde comodidad a los obreros evitando con esto la fatiga y estrés laboral que en la actualidad es un tema de gran interés para los departamentos de gestión de talento humano que son los encargados de verificar y llevar a cabo métodos para evitar la coerción hacia los trabajadores y costos adicionales a la empresa.

6. Al momento de recibir instrucciones estás son:

Tabla 8 Recepción de instrucciones

RECEPCIÓN DE INSTRUCCIONES	FRECUENCIA	%
En Forma Verbal	7	78%
En forma Escrita	0	0%
Mediante llamada telefónica	2	22%
TOTAL	9	100%

Fuente: Encuesta trabajadores

Elaborado: Por las autoras

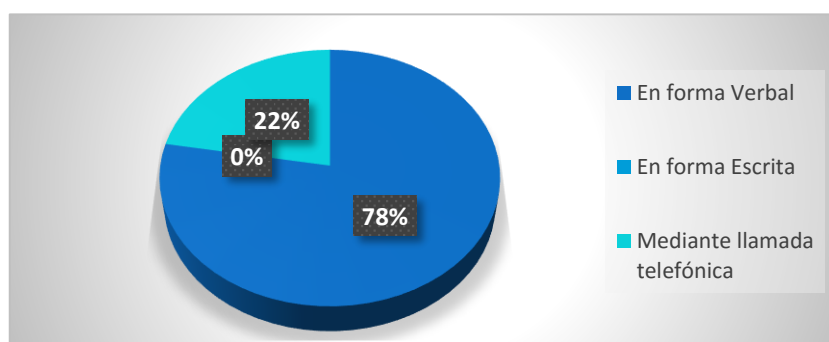


Gráfico 6 Recepción de instrucciones

Fuente: Encuesta trabajadores

Elaborado: Por las autoras

ANÁLISIS.

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

7. ¿Con qué frecuencia recibe capacitaciones para fortalecer su desempeño en la microempresa?

Tabla 9 Frecuencia de capacitaciones

FRECUENCIA	FRECUENCIA	%
DECAPACITACIONES		
Cada año	1	11%
Cada 6 meses	0	0%
Cada 3 meses	0	0%
Cada mes	0	0%
Nunca	8	89%
TOTAL	9	100%

Fuente: Encuesta trabajadores

Elaborado: Por las autoras

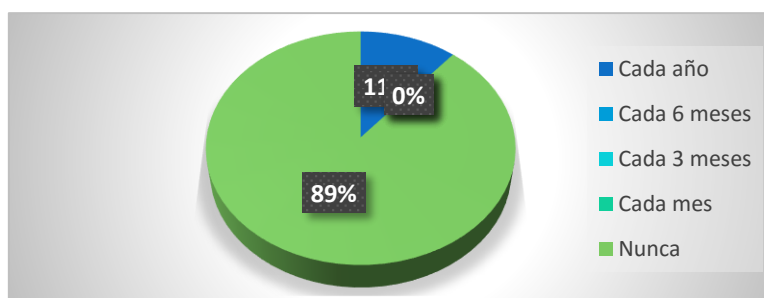


Gráfico 7 frecuencia de capacitaciones

Fuente: Encuesta trabajadores

Elaborado: Por las autoras

ANÁLISIS.

La mayor parte de empleados afirmaron no haber tenido capacitaciones por parte de la empresa; desde que empezó a funcionar como empresa la capacitación ha sido escasa en todas las áreas, la forma tradicional en la que se han venido manejando la mayor parte de empresas en esta localidad ha sido con la capacitación del dueño del local hacia sus empleados descartado por completo la búsqueda de personal capacitado y tecnificado en lo que vendría a ser la innovación de nuevos diseños que la mantenga como una empresa de vanguardia en el mercado local y nacional.

8. ¿Con qué frecuencia recibe Ud. bonificaciones dentro de la empresa?

Tabla 10 Recibe Bonificaciones

RECIBE BONIFICACIONES	FRECUENCIA	%
Cada mes	0	0%
Una vez al año	0	0%
Dos veces al año	6	67%
Bonificación por fechas especiales	3	33%
Nunca	0	0%
TOTAL	9	100%

Fuente: Encuesta trabajadores

Elaborado: Por las autoras

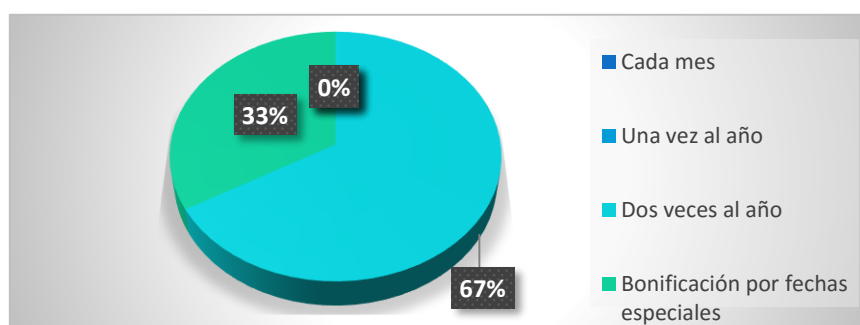


Gráfico 8 Recibe Bonificaciones

Fuente: Encuesta trabajadores

Elaborado: Por las autoras

ANÁLISIS.

Manifiestan los trabajadores que las bonificaciones que reciben son las de ley y en fechas especiales para los operarios, debido a que el propietario tiene la nominación de artesano calificado lo cual esta exento de pagar utilidades, décimo tercero y décimo cuarto sueldo con respecto a sus operarios y aprendices.

Se debería buscar alternativas o mecanismos para el pago de premios y bonificaciones que constituyan un motivante adicional para desarrollar mejor sus funciones, se podría llegar a implementar una administración por objetivos la cual tome al empleado como parte integral en la planificación y metas establecidas.

9. ¿Las funciones que desempeña están de acuerdo a su preparación?

Tabla 11 Nivel de Preparación

NIVEL DE PREPARACIÓN	FRECUENCIA	%
Alto	1	11%
Medio	4	45%
Bajo	4	44%
TOTAL	9	100%

Fuente: Encuesta trabajadores

Elaborado: Por las autoras

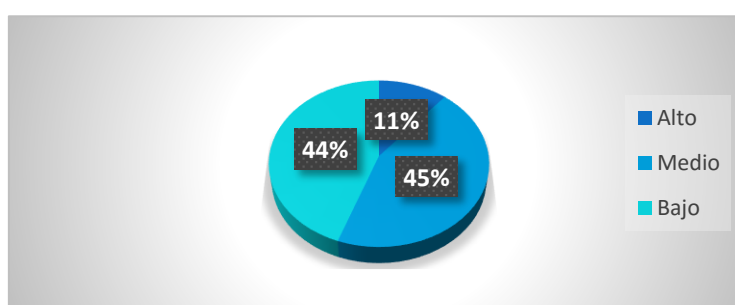


Gráfico 9 Nivel de Preparación

Fuente: Encuesta trabajadores

Elaborado: Por las autoras

ANÁLISIS.

En esta organización podemos evidenciar un nivel de instrucción medio y bajo, lo que podría significativamente en un determinado momento reflejarse en el aspecto económico reduciendo las ganancias sustancialmente.

Hace varios años atrás este tema tomo relevancia dando lugar a la aparición del “Instituto Tecnológico de la Industria del Cuero Cotacachi”, en donde el estudiante recibe conocimientos técnicos, científicos y a la vez preparación general en los diferentes aspectos que se debe tomar en cuenta al montar una fábrica que sea sustentable y sostenible. Razón por la cual se debe impulsar al desarrollo académico de sus colaboradores, alcanzando con esto la realización profesional, pues esto le permitirá contar con talento humano calificado que contribuya al logro de objetivos personales e institucionales.

10. ¿Siente Ud. que la empresa le proporciona estabilidad laboral?

Tabla 12 Estabilidad Laboral

ESTABILIDAD LABORAL	FRECUENCIA	%
Si	9	100%
No	0	0%
TOTAL	9	100%

Fuente: Encuesta trabajadores

Elaborado: Por las autoras

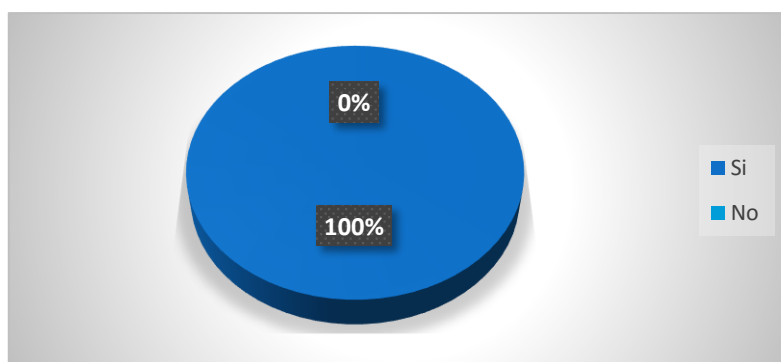


Gráfico 10 Estabilidad Laboral

Fuente: Encuesta trabajadores

Elaborado: Por las autoras

ANÁLISIS.

La totalidad de trabajadores manifestaron sentir estabilidad laboral a pesar de las adversidades de no pertenecer al IESS; el desconocimiento los lleva a omitir estos servicios obligatorios poniendo en riesgo ante una eventual enfermedad, no solamente su salud sino también la de los miembros de su familia.

La falta de fuentes de empleo hace que un gran porcentaje de la población se adapte a las situaciones laborales, asumiendo este tipo de riesgos.

11. ¿La empresa “LOREN´S” cuenta con algún tipo de manual?

Tabla 13 Existencia de un Manual

EXISTENCIA DE UN MANUAL	FRECUENCIA	%
Si	0	0%
No	9	100%
TOTAL	9	100%

Fuente: Encuesta trabajadores

Elaborado: Por las autoras

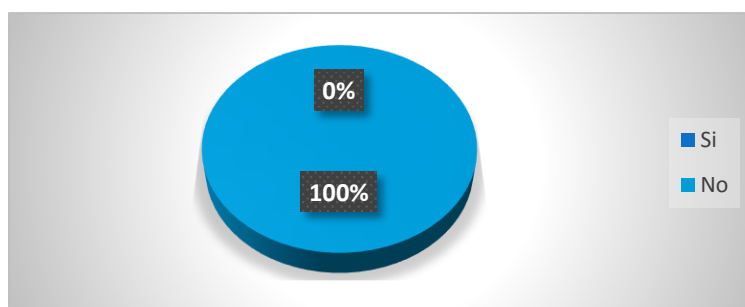


Gráfico 11 Existencia de un manual

Fuente: Encuesta trabajadores

Elaborado: Por las autoras

ANÁLISIS.

Todo el personal dio una respuesta negativa a esta pregunta, mostrándonos el nivel de desconocimiento de todos los beneficios que se nos puede presentar al implementar un manual administrativo financiero, mediante este llegamos al mayor rendimiento de la inversión siendo verdaderamente rentable y tenga permanencia en el mercado.

1.7.2 Encuesta aplicada a los clientes de la empresa “LOREN,S”

1. ¿Cómo califica la atención al cliente en “LOREN´S”?

Tabla 14 *Atención al cliente*

ATENCIÓN AL CLIENTE	FRECUENCIA	%
Muy Buena	3	60%
Buena	2	40%
Regular	0	0%
Mala	0	0%
TOTAL	5	100%

Fuente: Encuesta clientes

Elaborado: Por las autoras

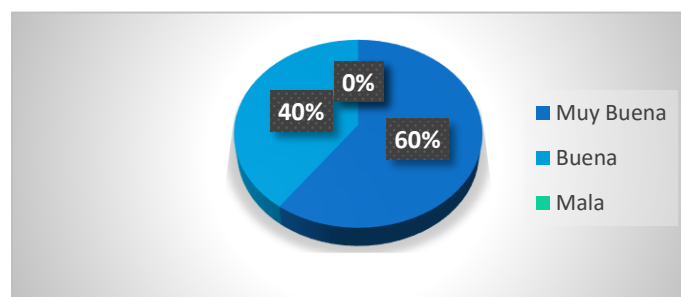


Gráfico 12 *Atención al cliente*

Fuente: Encuesta clientes

Elaborado: Por las autoras

ANÁLISIS.

De acuerdo a lo indicado en las encuestas, la atención recibida por la gran parte de clientes, nos hace saber que los empleados mantienen compromiso hacia el cliente, una verdadera cultura empresarial en la que se le toma al cliente como parte principal en el quehacer cotidiano y sea uno de los pilares fundamentales al momento de la entrega de los artículos.

Toda planificación debería estar enfocada en brindar al cliente el mejor servicio y la mayor calidad en los productos, ya que son en determinado momento las personas llamadas a dar su punto de vista sobre la calidad y valides del producto.

2. ¿Qué aspectos considera importantes a la hora de adquirir un producto?

Tabla 15 Aspectos a considerar

ASPECTO A CONSIDERAR	FRECUENCIA	%
Calidad	5	62%
Diseño	2	25%
Precio	1	13%
Color	0	0%
Otros	0	0%
TOTAL	8	100%

Fuente: Encuesta clientes

Elaborado: Por las autoras

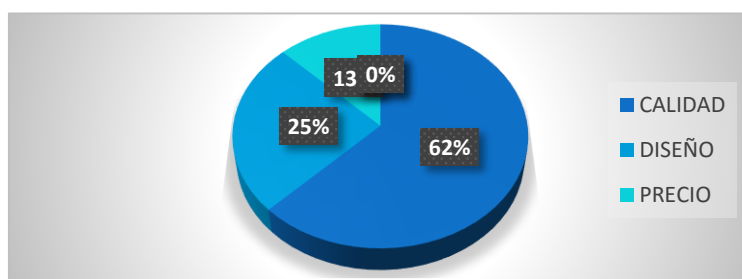


Gráfico 13 Aspectos importantes del producto

Fuente: Encuesta clientes.

Elaborado: Por las autoras

ANÁLISIS.

La mayoría de clientes a la hora de adquirir un producto prefiere calidad, pero no es menor cierto que el precio pase desapercibido, en la actualidad la calidad y el precio debe ir de la mano por lo que los clientes cada vez se hacen más exigentes, calidad y bajo costo debería ser la combinación adecuada para tener una excelente participación en el mercado, esto se lograría implementando las mejores técnicas y procedimientos con la finalidad de optimizar los recursos en las diferentes líneas de producción y comercialización.

3. ¿Cómo calificaría Ud. A los productos que oferta la microempresa Loren´s?

Tabla 16 Clasificación a los productos

CALIFICACIÓN	FRECUENCIA	%
Muy buena	3	60%
Buena	2	40%
Regular	0	0%
Pésima	0	0%
TOTAL	5	100%

Fuente: Encuesta clientes

Elaborado: Por las autoras

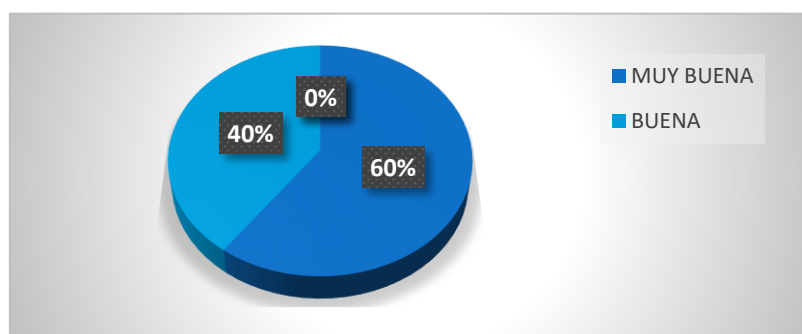


Gráfico 14 Calificación a los productos

Fuente: Encuesta clientes

Elaborado: Por las autoras

ANÁLISIS.

Los clientes en su mayoría califican a los artículos que ofrece la empresa como muy buenos, ya que permite al cliente diversidad de modelos, calidad en productos terminados y a precios accesibles. Sin embargo la empresa busca estar en continuo mejoramiento mediante la innovación de sus productos con la finalidad de que los mismos cumplan con las exigencias de la demanda y sean capaces de competir con la oferta existente. En vista que cumplen con los requisitos solicitados para vender en sus tiendas.

4. El tiempo de entrega de los productos que ofrece Loren´s es:

Tabla 17 Entrega de los productos

ENTREGA DE PRODUCTOS	FRECUENCIA	%
Satisfactorio	4	67%
Poco Satisfactorio	1	33%
Nada satisfactorio	0	0%
TOTAL	5	100%

Fuente: Encuesta clientes

Elaborado: Por las autoras

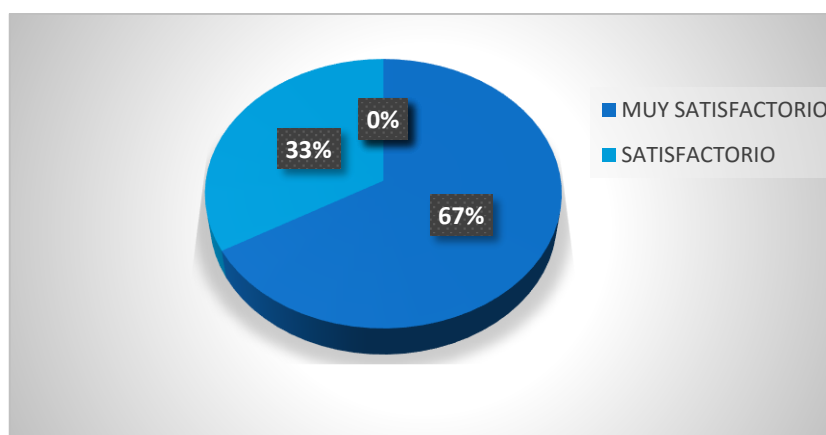


Gráfico 15 Entrega de los productos

Fuente: Encuesta clientes

Elaborado: Por las autoras

ANÁLISIS.

En este aspecto se puede visualizar que en su mayor porcentaje de clientes no han tenido inconvenientes en la recepción de artículos pedidos, lo cual arroja satisfacción en los clientes, para lo cual se ha ido innovando en diseños y calidad de los productos para que la entrega no tenga ninguna clase de reclamos e inconformidad por los clientes fijos y potenciales.

5. ¿Se ha beneficiado con promociones o descuentos por parte de la empresa “LOREN’S”?

Tabla 18 Promociones o descuentos

PROMOCIONES O DESCUENTOS	FRECUENCIA	%
Siempre	0	0%
A veces	1	80%
Nunca	4	80%
TOTAL	5	100%

Fuente: Encuesta clientes

Elaborado: Por las autoras

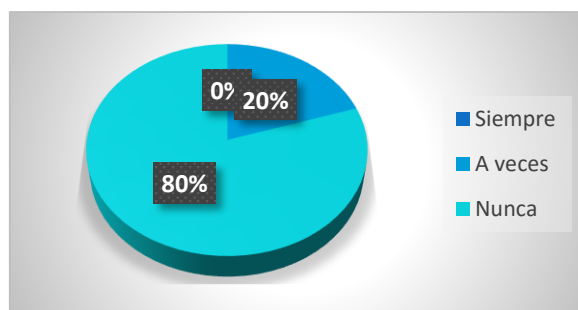


Gráfico 16 Promociones o descuentos

Fuente: Encuesta clientes

Elaborado: Por las autoras

ANÁLISIS.

Mediante la opinión de los clientes se puede evidenciar que en la empresa, esta es una modalidad que no se ha adoptado con mucha frecuencia y que tiene su sector específico al cual se aplica, pues la mayor parte de encuestados manifiestan nunca haberse beneficiado con promociones o descuentos por parte de la empresa, mientras que en otra muestra bien reducida manifiestan en algunas ocasiones; esto se debe a que generalmente los clientes cubren determinados volúmenes de compra, cumplen puntualmente sus pagos, realizan adquisiciones de contado.

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

6. Considera Ud. que los precios que ofrece “LOREN’S” son.

Tabla 19 Precio

PRECIO	FRECUENCIA	%
Altos	3	60%
Medios	2	40%
Bajos	0	0%
TOTAL	5	100%

Fuente: Encuesta clientes

Elaborado: Por las autoras

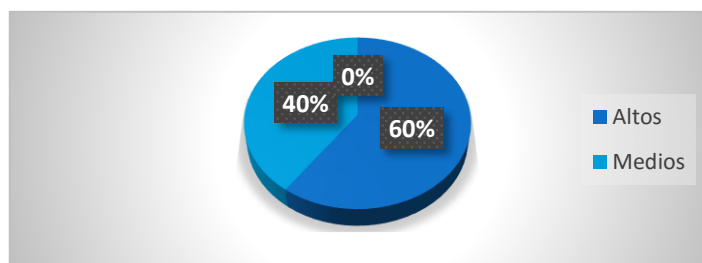


Gráfico 17 Precio

Fuente: Encuesta clientes

Elaborado: Por las autoras

ANÁLISIS.

Con respecto a los precios que maneja la empresa, la mayoría de sus clientes encuestados se inclinó por la respuesta de precios altos y medios, esto se debe a que no todos los artículos que comercializa, son fabricados con la misma materia prima, lo que marca la diferencia del producto final. Los productos y los precios que esta fábrica van acorde a la capacidad adquisitiva que tienen los clientes, posee gran variedad de precios y productos ya que la oferta en la ciudad de Cotacachi es muy competitiva, con lo que se debe equilibrar los costos y el margen de rentabilidad para no superar los precios del mercado.

Calidad que entra calidad que sale debería ser una norma de producción, pero en este aspecto el precio de la materia prima juega un papel muy importante, ya que su precio varía considerablemente entre sus calidades, llegando a multiplicar el precio del producto final.

7. ¿Loren´s le da la oportunidad de hacer reclamos cuando existe alguna falla en el producto?

Tabla 20 Reclamos

RECLAMOS	FRECUENCIA	%
Siempre	2	40%
Casi siempre	2	40%
Algunas veces	0	0%
Rara ves	1	20%
Nunca		
TOTAL	5	100%

Fuente: Encuesta clientes

Elaborado: Por las autoras

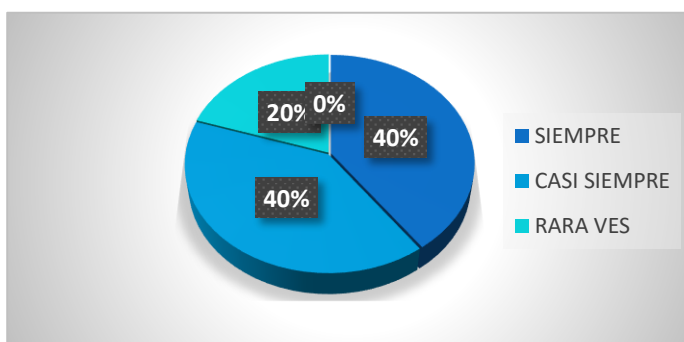


Gráfico 18 Reclamos

Fuente: Encuesta clientes

Elaborado: Por las autoras

ANÁLISIS.

Se identifica que la microempresa normalmente si atiende a los reclamos y observaciones de sus clientes eso es bueno ya que de esta manera se mantiene satisfechos a los clientes.

No solo es cuestión de mantener una línea de comunicación directa con los clientes para superar cualquier defecto en la fabricación de los productos, en lugar de esto se debe llevar a cabo una minuciosa verificación del producto una vez que esté terminado, evitando al máximo cualquier posibilidad de reclamos, ya que con esto se pierde credibilidad ante los clientes fijos y actuales y los potenciales clientes.

1.7.3 Entrevista aplicada al gerente de la empresa “LOREN,S”

1. ¿Bajo qué principios se fundó la empresa “LOREN´S y cuáles son sus anhelos y objetivo que se ha planteado en el transcurso de los años?

Mi anhelo ha sido llegar a ser una empresa reconocida a nivel nacional e internacional, ya que hemos adquirido maquinaria de punta con la finalidad que nuestros artículos tengan terminados de calidad.

La empresa lleva aproximadamente 20 años en el mercado, en los cuales ha ido evolucionando de manera significativa, empezando con un taller artesanal con solo dos máquinas para años más tarde convertirse en una de las empresas marroquinera más representativa de la ciudad.

Al principio como todas las empresas tuvo dificultades para buscar diseños, materia prima que tenga acogida; con el transcurso del tiempo ha tenido una combinación casi perfecta de los diferentes implementos como es el cuero, gamuza, pegamento y los hilos que vayan de acuerdo al estilo; junto con estos materiales la maquinaria tiene un papel muy importante para darle un acabado fino y de calidad.

2. ¿Su empresa cuenta con una guía que describa las funciones y responsabilidades de cada empleado?

En la empresa al momento que cada uno de los trabajadores ingresan, reciben instrucciones de las actividades a realizar dentro del puesto que se van a desenvolver, las cuales se realizan con la finalidad de que se cubran los pedidos y así se fortalezcan el crecimiento de la misma, pero estas no se encuentran plasmadas en ningún documento.

3. ¿Cuáles son alianzas estratégicas o convenios con otras instituciones?

La empresa en la actualidad no posee alianzas o convenio con otras instituciones ya que en la ciudad no existe otras empresas con las que podríamos formar alianzas.

4. ¿Cuáles son las acciones que se toma, cuando los empleados incurren en una falta que vaya en desacuerdo a la cultura organizacional, leyes y reglamentos?

Mi empresa no cuenta con ningún tipo de reglamento, pero si embargo existen medidas que las he hecho conocer a los trabajadores que si faltan al trabajo se ese día no se les paga.

5. ¿En calidad a su estatus de artesano calificado cuáles son los requisitos de ley que Ud. viene cumpliendo y los beneficios que obtiene?

Para formar parte de artesanos calificados se debe cumplir un sin número de requisitos previa a la aprobación de la Junta Nacional de Defensa del Artesano: tener taller propio, un mínimo de 10 trabajadores, seguir cursos de capacitación donde nos ayudan a perfeccionar conocimientos con una duración aproximado de seis meses los cuales se hacen cada dos o tres años en la ciudad, dictada por la Sociedad de Artesanos de Cotacachi; cada cuatro años se renueva la calificación de artesano calificado, la Junta Nacional de Defensa del Artesano hace inspecciones para verificar si se cumple con los requisitos antes mencionados, obteniendo beneficios de pagar 0% en IVA y el no bonificar a los trabajadores con ningún tipo de decimos.

6. ¿Bajo qué normas de calidad sustenta su producto?

Al momento nos encontramos en los trámites de legalización para estar autorizados y poner la etiqueta hecho en Ecuador, misma que otorga el MIPRO (Ministerio de Industrias y Productividad) a las diferentes productores con la finalidad de diferenciar el producto en la campaña consume lo nuestro y dando un impulso a la producción nacional.

7. ¿En los diferentes procesos productivos como se da el flujo de información y comunicación entre secciones y equipos de trabajo?

El tipo de comunicación que utilizo con mis trabajadores es verbal y directa ya que la producción y diseños de los artículos que realizamos son conjuntamente con ellos.

8. ¿En la gestión del talento humano, cuales son los puntos a tomarse en el reclutamiento y selección del personal para que ingresen a esta empresa?

Los procesos de reclutamiento y selección que normalmente se aplican en las empresas grandes, en nuestro caso se reduce a una prueba de campo la cual consta de fabricar un artículo en el que va a demostrar sus habilidades y conocimientos en su elaboración, dependiendo de calidad tenga el artículo mencionado se le contrata o niega el trabajo.

9. ¿Cuenta con un presupuesto para capacitar a sus trabajadores?

En mi empresa no poseemos una planificación previa y adecuada como se la debería realizar; la capacitación viene dada en un proceso implícito en la fabricación de un producto, esto se da mientras fabricamos los diferentes pedidos se va aplicando nuevos métodos y mejorando los que se tiene hasta el momento.

10. ¿De qué manera hace conocer a sus trabajadores el horario de entrada y salida en la entidad?

Cumpliendo con las normas establecidas por el Ministerio de Trabajo nos apegamos a las ocho horas diarias reglamentarias dividiéndose de lunes a viernes de 08:00am a 13:00 pm y 14:00pm a 17:00 pm, las cuales son dadas a conocer de manera verbal a los trabajadores.

11. ¿Qué tipo de registros contables maneja Ud. En la micro empresa?

Por la falta de conocimiento no se viene utilizando registros contables lo cual podría provocarnos pérdidas a futuro, el único documento en el que se registra los movimientos en producción y transacciones es un libro de apuntes que se lo lleva empíricamente.

12. ¿Se desarrollan análisis financieros para la toma de decisiones?

Como se mencionó en párrafos anteriores al no tener documentos contables el cual sustente las diferentes decisiones, como único recurso posible para la toma de decisiones vemos la posibilidad de hacerla en forma empírica basada en la experiencia obtenida con el transcurso de los años.

13. ¿Bajo qué criterios fija los precios en sus productos?

Los precios son fijados sumando todos los costos de materia prima más el pago de mano de obra, costos indirectos de fabricación más un 15% de utilidad.

1.7.4 Análisis general de la entrevista

Mediante la aplicación de esta técnica se llegó a analizar los aciertos y errores en el manejo administrativo de la empresa, tomando como puntos a su favor el buen clima laboral que se da entre compañeros de la empresa logrando así satisfacción personal e institucional que da como resultado el cumplimiento de metas y objetivos; así también otro punto relevante de “LOREN´S” es la distinción que posee el Sr. Gerente Propietario otorgado por la “Junta Nacional de Defensa del Artesano” (JNDA) teniendo como beneficios el facturar con 0% IVA, al no llevar contabilidad y que estén exentos de pagos de décimos y utilidades en operarios y aprendices, siendo esta una de las grandes fortalezas que posee la empresa, pudiendo así entregar productos accesibles y de buena calidad al cliente.

Así también posee grandes falencias como la inexistencia de procesos administrativos y financieros correctamente elaborados, lo que da como resultado un inadecuado reclutamiento y selección del personal, el no poseer personal continuamente capacitado hace que los procesos productivos se vuelvan confusos y lentos lo que conlleva al retraso operativo, pérdidas económicas e incluso el cierre de la empresa.

1.7.5 Observancia directa

a) Localización

La empresa cuenta actualmente con su planta de producción en el cantón Cotacachi, provincia de Imbabura; en la calle Sucre y Vacas Galindo, a unos pasos del Comercial “El Coco”.

b) Condiciones del lugar

Se pudo observar que las instalaciones físicas de la microempresa se encuentran en muy buenas condiciones, ya que posee una infraestructura sólida, así también el espacio es el adecuado para el número de trabajadores que desempeñan funciones en la misma, ya que el personal puede movilizarse adecuadamente dentro del lugar.

c) Estructura Organizacional

El momento que se realizó la observación directamente en las instalaciones de la microempresa se pudo verificar que no cuenta con una misión y visión expuesta para la visualización tanto de los trabajadores como de los clientes que ingresan a la microempresa.

Por lo que además es evidente que la microempresa no cuenta con organigramas estructurales ni funcionales que ayuden a tener un proceso eficiente en la producción.

d) Comunicación

La comunicación dentro de la microempresa es muy buena, se pudo observar que se maneja una observación directa entre el propietario de la microempresa y los trabajadores de la misma.

e) Seguridad e higiene ocupacional

El talento humano que desempeña funciones dentro del área operacional no utiliza ningún tipo de uniforme ni tampoco implementos de seguridad como una mascarilla, que si seria de mucha importancia ya que se encuentran expuestos a pegamentos muy fuertes.

f) Funciones

En este aspecto resulta muy importante destacar que se observó duplicidad de funciones, ya que los trabajadores realizan algunas actividades dentro del proceso productivo de la microempresa, la persona encargada del área de corte también desempeña funciones del área de armado.

1.8 Construcción de la matriz FODA

De acuerdo a la información obtenida de la entrevista con el Sr. Propietario, las encuestas realizadas al personal de la empresa, la encuesta aplicada a los clientes y la observación directa que se pudo evidenciar, se procede a realizar la construcción y análisis de la matriz FODA de la empresa “LOREN‘S”

Tabla 21 FODA

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<p>Son factores internos que posee la entidad, mismos que deben ser aprovechados para hacer frente a las amenazas que acechan a la empresa.</p>	<p>Son síntomas internos de la organización que con un adecuado manejo del factor externo como son las oportunidades, puede la empresa llegar a fortalecer y convertir las debilidades en fortalezas internas de la entidad.</p>
<p>F1. Entrega de productos de buena calidad. F2. Innovación de diseños. F3. Precios accesibles. F4. El propietario de la empresa posee calificación artesanal.</p>	<p>D1. No cuenta con instalaciones propias. D2. La empresa no cuenta con políticas tributarias y contables afectando a la rentabilidad de la empresa. D3. La empresa no cuenta con instructivos ni manuales. D4. No posee una estructura organizacional definida.</p>
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<p>Este factor es externo mismo que servirá para neutralizar las debilidades de la empresa</p>	<p>Son factores externos que con un adecuado manejo de las fortalezas y oportunidades puede la empresa llegar a neutralizar las amenazas y que no afecten al desarrollo de actividades y progreso de las entidades.</p>
<p>O1. Nuevos mercados. O2. Distribuidores de materia prima se encuentran dentro de la ciudad. O3. El cantón Cotacachi es reconocido a nivel nacional e internacional por su variedad de artículos elaborados en cuero y por su calidad. O4. No existe innovación de diseños por parte de la competencia.</p>	<p>A1. Plagio de modelos o diseños. A2. Mercado laboral con escasa calificación. A3. Ingreso de productos similares a precios inferiores y de baja calidad. A4. Creación de nuevas empresas dedicadas a la misma actividad.</p>

Fuente: Investigación Directa

Elaborado: Por las autoras

1.9 Cuadro de ponderación de los cruces

Para cada una de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, listadas de acuerdo a una escala establecida del 1 al 3, donde el 3 denota el nivel mayor de actuación, el 2 nivel medio y el 1 el nivel más bajo.

Tabla 22 *Cruce estratégico Fortalezas- oportunidades*

FORTALEZAS	F1	F2	F3	F4	∑	PRIORIDAD
OPORTUNIDADES						
O1	3	3	3	3	12	F1+O1
O2	3	3	3	1	10	
O3	3	3	3	3	12	F2+O3
O4	3	3	3	3	12	F3+O4
∑	12	12	12	10	46	

Fuente: Investigación Directa

Elaborado: Por las autoras

Tabla 23 *Cruce estratégico Fortalezas- Amenazas*

FORTALEZAS	F1	F2	F3	F4	∑	PRIORIDAD
AMENAZAS						
A1	3	3	3	3	12	F1+A4
A2	3	1	3	3	10	
A3	3	3	3	3	12	F3+A1
A4	3	3	3	3	12	F4+A3
∑	12	10	12	12	46	

Fuente: Investigación Directa

Elaborado: Por las autoras

Tabla 24 *Cruce estratégico Debilidades- Oportunidades*

DEBILIDADES	D1	D2	D3	D4	∑	PRIORIDAD
OPORTUNIDADES						
O1	3	3	3	3	12	D3+O1
O2	1	1	3	3	8	
O3	3	1	3	3	10	
O4	3	3	3	3	12	D4+O4
∑	10	8	12	12	42	

Fuente: Investigación Directa

Elaborado: Por las autoras

Tabla 25 *Cruce estratégico Debilidades- Amenazas*

DEBILIDADES	D1	D2	D3	D4	Σ	PRIORIDAD
AMENAZAS						
A1	3	1	3	1	8	
A2	3	3	3	3	12	D3+A2
A3	1	1	3	1	6	
A4	3	3	3	3	12	D3+A4
Σ	10	8	12	8	38	

Fuente: Investigación Directa

Elaborado: por las autoras.

Tabla 26 Cruce estratégico FO, FA, DO, DA

FACTORES INTERNOS FACTORES EXTERNOS	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	FO	DO
OPORTUNIDADES	<p>F1+O1. El personal está dispuesto a realizar cambios para poder llegar a nuevos mercados.</p> <p>F2+O3. La empresa esta posesionada en el mercado gracias a que el cantón es reconocido a nivel nacional e internacional por la calidad de los artículos.</p> <p>F3+O4. Por la nomenclatura que posee el propietario de artesano calificado tiene la oportunidad de entregar artículos innovados y a precios accesibles.</p>	<p>D3+O1. Estableciendo funciones y líneas de autoridad el personal conocerá sus responsabilidades en el cumplimiento de sus tareas, esto ayudara a llegar a nuevos mercados con efectividad.</p> <p>D4+O4. Por la acogida que tiene el cantón a nivel nacional en internacional se debe establecer políticas que dirijan al mejoramiento continuo de la producción y comercialización.</p>
AMENAZAS	<p>F1+A4. Compromiso y fidelidad de trabajadores en la elaboración de cada artículo generando confianza a los clientes y poder hacer frente a la mercadería competente.</p> <p>F3+A1. Con la nomenclatura que posee el propietario de artesano calificado donde innova sus artículos y así puede hacer frente a los plagios de diseños.</p> <p>F4+A3. La empresa adquiere materia prima de calidad, con esto podemos hacer frente a la amenaza de ingreso de productos similares de baja calidad.</p>	<p>D3+A2. Al no capacitar al personal se encuentra limitado a la creación de nuevos artículos, es por eso que el producto se debe mejorar ofreciendo nuevas tendencias para el mercado.</p> <p>D3+A4. Al existir duplicidad de funciones se deja campo abierto a la competencia y al crecimiento de nuevas empresas manufactureras en el cantón.</p>

Fuente: Investigación directa

Elaborado: Por las autoras

1.9.1.1 Definición del problema diagnóstico

Luego de un amplio y exhausto análisis recopilado tanto a los 5 clientes fijos como a los 9 trabajadores ya sea mediante encuestas o entrevistas, así como lo percibido a través de la observación directa, y la entrevista aplicada al Gerente Propietario (Sr. Guillermo Luna), se pudo evidenciar que los principales problemas que influyen en las actividades empresariales son referentes a la organización estructural, funcional de procedimientos y financiera, debido a la inexistencia de un manual administrativo financiero que permita orientar las actividades de forma adecuada y eficiente, esto se da por la acumulación de funciones en la gerencia, escasa capacitación al personal, inadecuados mecanismos de comunicación interna, no se aprovecha los recursos que tiene a su disposición, inexistencia de análisis metódico de la situación financiera.

En caso de que la problemática mencionada en párrafos anteriores continúe sin solucionarse, podría acarrear consecuencias negativas como el desaprovechamiento de recursos existentes, la pérdida de clientes y proveedores por falta de competitividad conllevaría a la desaparición de la empresa, por la falta de organización y desconocimiento de la situación financiera.

Es así que se pudo contabilizar las encuestas y entregar un amplio panorama en porcentaje de las falencias que posee la empresa; arrojando que el 100% de los trabajadores no han recibido capacitaciones con respecto a la misión y visión de la empresa, el 89% que corresponde a 8 trabajadores manifiestan que no han sido participes del planteamiento de objetivos, ; con los datos mencionados anteriormente y la observación directa, se llega a determinar que la empresa no cuenta con una estructura organizacional ni funcional, que consecuentemente son pilares fundamentales para dar paso al cumplimiento de metas y objetivos planteados por “LOREN´S”.

La empresa no cuenta con un plan de capacitación, esto se ve reflejado directamente en la encuesta realizada a los trabajadores donde un 89% manifiesta que nunca recibe capacitaciones que fortalezcan sus conocimientos, así mismo en la entrevista realizada al propietario de la

empresa se corrobora que no da capacitaciones debido a que se imparte conocimientos en la elaboración de cada artículo, y que además desconoce la existencia de personas o empresas que pudieran brindar dicha capacitación.

La gran parte de los trabajadores manifiesta en un 78% que la relación que mantienen es excelente, por lo que este factor es de gran ayuda para el crecimiento y fortalecimiento de la empresa.

Por otro lado los clientes de “LOREN’S” presentan en un 60%, que prefieren los artículos que ofrece la empresa por su calidad y seriedad en la entrega de cada uno de los pedidos; también argumentan que la atención que entrega “LOREN’S” es excelente.

Al saber que los clientes estén satisfechos nos da un amplio panorama para que la empresa vaya creciendo y atrayendo a más clientes por su reconocimiento dentro del mercado.

La inexistencia de un manual administrativo financiero provoca que las actividades desempeñadas no sean las más adecuadas y eficientes, esto se debe principalmente a la acumulación de actividades hacia la gerencia, falta de capacitación al talento humano, mecanismos de comunicación poco eficientes y oportunos, poco aprovechamiento de los recursos disponibles, falta de análisis financieros que ayuden a mejorar directamente las ganancias de la empresa.

Esta problemática anteriormente mencionada hace que “LOREN’S” no logre el desarrollo que su propietario desea por lo que hemos visto que se hace necesaria la ejecución del presente proyecto “MANUAL ADMINISTRATIVO FINANCIERO PARA LA EMPRESA LOREN’S, EN EL CANTÓN COTACACHI, PROVINCIA DE IMBABURA” el cual contribuirá al mejor desempeño y cumplimiento de objetivos y metas planteadas.

CAPÍTULO II

2 MARCO TEÓRICO

2.1 Manual

(RUSENAS RUBEN, 2011, pág. 28) En su obra Introducción a los Manuales manifiesta que:

“Son herramientas con que cuentan las organizaciones para facilitar el desarrollo de sus funciones administrativas y operativas, es fundamentalmente un instrumento de comunicación”.

Los manuales son considerados herramientas básicas en una organización ya que tienen la finalidad de comunicar y coordinar de forma ordenada y sistemática, normas, reglas, políticas y procedimientos que sirven para orientar y mejorar procesos de una organización

2.2 Definición de manual administrativo

(FRANKLIN EDUARDO, 2009, pág. 244) En su obra Organización de Empresas menciona que:

Los manuales administrativos son documentos que sirven como medios de comunicación y coordinación para registrar y transmitir de forma ordenada y sistemática tanto la información de una organización (antecedentes, legislación, estructura, objetivos políticas, sistemas, procedimientos, elementos de calidad, etc.), como las instrucciones y lineamientos necesarios para que desempeñe mejor sus tareas.

Un manual contiene información respecto a las tareas que debe cumplir cada puesto de trabajo y cada unidad administrativa. Facilitan por otro lado una mejor selección del personal para los distintos cargos de la empresa.

Además los manuales constituyen una de las herramientas con la que cuentan las organizaciones para facilitar el desarrollo de sus funciones administrativas y operativas, los cuales son un instrumento de comunicación.

2.2.1 Objetivo de un manual administrativo

Los objetivos de un manual administrativo radican en la utilidad que se les da y de acuerdo a la necesidad, ya que en sus denominaciones (clasificación), los manuales persiguen un solo propósito, todos se dirigen al buen manejo y desarrollo de las actividades dentro de la organización tanto pública o privada: rigiéndose siempre a parámetros legales al que pertenezca cada área, permitiendo eficiencia, eficacia para lograr buenos resultados en su aplicación. (FRANKLIN EDUARDO, 2009, pág. 247)

Un manual administrativo es aquel que tiene como objetivo informar y orientar la conducta de los integrantes de la empresa, unificando los criterios de desempeño y curso de acción que deberán seguir, mediante información ordenada y sistemática en la cual se establecen los objetivos, normas políticas y procedimientos; lo cual hace que sea de mucha utilidad para lograr una eficiente administración.

2.2.2 Clasificación básica de los manuales administrativos

Los manuales administrativos se pueden clasificar en diferentes criterios, formas, pero pueden reunirse de la siguiente manera:

(FRANKLIN EDUARDO, 2009, pág. 68)

2.2.2.1 Por su naturaleza o área de aplicación

Microadministrativos

Son los manuales que corresponden a una sola organización, que se refieren a ella de modo general o se circunscriben en algunas de sus áreas de forma específica.

Macroadministrativo

Son los documentos que contienen información de más de una organización.

Mesoadministrativos

Incluyen a una o más organizaciones de un mismo sector de actividad o ramo específico. El término mesoadministrativo se utiliza normalmente en el sector público, aunque puede emplearse en el sector privado.

2.2.2.2 Por su contenido

a. Manual de Historia

Su propósito es proporcionar información histórica sobre sobre la empresa u organismo, es decir su creación, crecimiento, logros, evolución, situación y composición.

b. Manual de organización

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

c. Manual de políticas

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

d. Manual de procedimientos

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

e. Manual de contenido Múltiple (manual de técnicas)

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

2.2.2.3 Por su función específica

a. Manual de producción

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

b. Manual de compras

Es un documento que define el alcance de compras, su función, así como los métodos a utilizar que afectan sus actividades.

c. Manual de ventas

Es un comprendido de información en señalar los aspectos esenciales del trabajo y las rutinas de información comprendidas en el trabajo de ventas.

d. Manual de finanzas

Manuales que respaldan el manejo y distribución de los recursos económicos y asentar por escrito las responsabilidades financieras en todos los niveles de la administración.

e. Manual de contabilidad

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

f. Manual de crédito y cobranzas

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

g. Manual de personal

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

Los tipos de manuales de procedimientos, tienen la misma finalidad en sus diferentes campos de estudio, como es el de concentrar información que describan los procesos correspondientes

a cada área al que pertenezcan y que facilite su operación, de esta manera estandarizar actividades que no contaban con una guía metodológica establecida.

2.3 Manual financiero

2.3.1 Definición de manuales financieros

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

“Es una descripción detallada de los procedimientos de evaluación de los estados financieros y otras evidencias que sustentan las operaciones financieras.” (TORRES, 2010, pág. 64)

De las definiciones sobre Manuales Financieros me parece importante destacar; que son aquellos que ayudan a mejorar el manejo y distribución de los recursos económicos de una organización; por lo tanto son la descripción detallada de los procedimientos de evaluación de los estados financieros, así como de las instrucciones destinadas al correcto cumplimiento de los deberes del personal encargado del manejo de dinero, protección de bienes y suministro de información financiera.

2.3.2 Importancia de los manuales financieros

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

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

2.4 Estados financieros

El autor (PEDRO ZAPATA, 2009, pág. 42) en su libro Contabilidad General manifiesta que:

“Los Estados Financieros son reportes que se elaboran al finalizar un periodo contable, con el objeto de proporcionar la información sobre la situación económica y financiera de la empresa, la cual permite examinar los resultados obtenidos y evaluar al potencial económico de la entidad.”

Los Estados Financieros son de mucha utilidad para las empresas ya que brindan información completa sobre la situación económica y financiera de la empresa, esto permite a la empresa tomar decisiones oportunas.

Los estados financieros básicos.

Estado de Resultados Integral

“Refleja el movimiento operacional de la empresa en un periodo determinado, involucra los ingresos operacionales y los ingresos no operacionales.”

Este documento muestra un resumen de ingresos y gastos de una entidad durante un periodo específico, como un mes o un año; este contiene datos importantes de la empresa como es la utilidad neta o su pérdida neta. Es conocido también como estado de pérdidas o estado de operaciones.

Estado de Situación Financiera.

“Es el proceso de la actividad económica y reflejo de las cuentas de activo, pasivo y patrimonio.”

Este estado financiero se realiza al crear o conformar la empresa, ya que representa los aportes de capital de todos los socios de la empresa y/o prestamos financieros otorgados por terceros o por entidades financieras. Este capital se invierte en activos fijos, efectivos e intangibles.

Estado de Situación Patrimonial

“El estado de situación patrimonial o balance general expone, en un momento determinado el activo, pasivo y el patrimonio neto de un ente. Muestra la cantidad de recursos económicos de la empresa a un momento determinado, los derechos.”

Este estado financiero permite conocer y analizar la composición y variaciones de las cuentas patrimoniales, en un periodo determinado o en un intervalo de un periodo a otro, como consecuencia de las transacciones de los socios o accionistas así como el resultado del ejercicio acumulado.

Estado de Flujo de Efectivo

“Este estado financiero se conoce también como flujo de caja, en él se refleja los movimientos de efectivo realizados en un periodo determinado.”

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

Notas Explicitas y Políticas Contables

En las notas explicitas se representa la información no contenida en los estados financieros básicos, pero que resulta necesaria para el análisis y toma de decisiones, además se cumple con las bases para la elaboración de los estados tales como las Normas Ecuatorianas de

Contabilidad, los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados no considerados en las NEC's, leyes y reglamentos tributarios.

Las notas contienen descripciones narrativas o análisis que detallan cuentas auxiliares como depreciaciones, amortizaciones de activos tangibles e intangibles, provisiones, entre otros.

El Kárdex

El Kárdex es un registro en el cual se tiene de forma organizada la mercadería existente dentro de una entidad económica, clasificada por código o por características comunes, esto facilita para llevar un inventario y manejar de forma correcta las entradas y salidas de los productos así conocer el saldo exacto y el valor de venta; además, permite la determinación del costo en el momento exacto de la venta, ya que en cada salida de un producto, se registra su cantidad y costo.

2.5 Método vertical para el análisis de estados financieros

Según (Salinas., 2010) en su obra Contabilidad de Costos-Análisis para la toma de decisiones afirma que el Método Vertical se define de la siguiente manera:

El Análisis Vertical se lo conoce también como análisis estático, constituyendo una técnica que permite medir las relaciones que existe entre las diversas cifras de un solo Estado Financiero de acuerdo al grado de liquidez o del tiempo de recursos que se traten.

Se determina el porcentaje de los diversos rubros del activo en relación con el activo total con el objetivo de establecer el volumen de las inversiones que ha realizado la empresa lo mismo se puede efectuar con las cuentas del pasivo en relación al pasivo total y con las cuentas de patrimonio, con el objetivo de conocer el grado de dependencia económica que existe entre los dueños de la empresa y sus acreedores.

Para poder determinar los porcentajes se debe tener presente que los cálculos se deben realizar con valores netos de cada uno de los rubros.

Se cumple con el siguiente procedimiento.

- 1. Realizar un listado de las cuentas que presente el Estado Financiero.**
- 2. Determinar una cifra base (100%) con el objeto de relacionar cada uno de los rubros que conforman los estados Financieros, y establecer los respectivos porcentajes”**

Es una de las técnicas más sencillas dentro del análisis financiero, y consiste en tomar un solo estado financiero (puede ser un balance General o un estado de pérdidas y ganancias) y relacionar cada una de sus partes con un total determinado, dentro del mismo estado, el cual se denomina cifra base. Es un análisis estático, pues estudia la situación financiera en un momento determinado, sin tener en cuenta los cambios ocurridos a través del tiempo. Si se toma, por ejemplo el balance general, se puede hacer el análisis vertical tanto de la parte izquierda /activo) como de la parte derecha (pasivo y patrimonio). Dentro del activo se puede tomar cada uno de los rubros individuales y calcular a que corresponde. En lo que representa el estado de pérdidas y ganancias, también se le puede aplicar el análisis vertical, tomando como base, por lo general, el valor de las ventas y hallando el porcentaje que los demás rubros representan con respecto a esta base.

Como el objetivo del análisis vertical es determinar que tanto representa cada cuenta del activo dentro del total del activo, se procede:

$$\text{Análisis Vertical} = (\text{Cuenta} / \text{total de activos}) / 100$$

El análisis vertical es de gran importancia a la hora de establecer si una empresa tiene una distribución de sus activos equitativa y si están de acuerdo con las necesidades financieras y operativas.

Por lo cual se analiza la representación que tiene un activo frente al total de activos, obteniendo así un número porcentual para una mejor toma de decisiones.

2.6 Razones financieras

(VAN HORNE C., 2010, pág. 135) Afirma en su obra titulada Fundamentos de la Administración Financiera que las razones financieras son:

“Una razón financiera es un índice que relaciona dos números contables y se obtiene dividiendo uno entre el otro; pueden existir decenas de razones; el analista deberá decidir cuáles son las razones que va a calcular, dependiendo de los objetivos que desea alcanzar”.

Las razones de liquidez se clasifican y subclasifican de la siguiente manera:

2.6.1 Razones de liquidez

Se usan para medir la capacidad de una empresa para cumplir con sus obligaciones a corto plazo. Comparan las obligaciones a corto plazo con los recursos disponibles a corto plazo (o actuales) para cumplir con esas obligaciones. A partir de estas razones se puede obtener un panorama de la solvencia de efectivo actual de una empresa y su capacidad para seguir siendo solvente en caso de adversidad.

Los cuales se clasifican:

Razón corriente o índice de liquidez.

Indica la capacidad de la empresa para cubrir sus pasivos actuales con sus activos actuales. Su resultado indica la cantidad de activos que en el corto plazo serán dinero, con los cuales la empresa podrá cubrir las deudas corrientes.

$$\frac{\textit{Activo corriente}}{\textit{Pasivo corriente}}$$

Prueba acida

Indica la capacidad de la empresa para pagar sus pasivos corrientes con sus activos de mayor liquidez; es conocida como la prueba de fuego por la rigidez de su cálculo. Indica la cantidad

de dinero con que cuenta la empresa en ese instante para cubrir en forma inmediata sus pasivos en corto plazo.

$$\frac{\textit{Activo corriente} - \textit{Inventarios}}{\textit{Pasivo corriente}}$$

Capital neto de trabajo

Está dado por la diferencia entre el activo corriente menos el pasivo corriente. Indica la cantidad de recursos monetarios con que la empresa cuenta para el desarrollo de sus actividades operativas.

$$\textit{Activo corriente} - \textit{Pasivo Corriente}$$

2.6.2 Razones de endeudamiento

Son razones que indican el grado en que la empresa está financiada por deuda. A medida que este indicador se vaya aumentando mayores dificultades financieras tendrá la empresa.

Los cuales están subdivididos de la siguiente manera:

Razón entre Deuda y capital

Para evaluar el grado en el que la empresa está usando dinero prestado, podemos usar varias razones de endeudamiento. El cual se obtiene dividiendo la deuda total de la empresa incluyendo los pasivos corrientes entre el capital de los accionistas.

$$\frac{\textit{Deuda total}}{\textit{Capital de accionistas}}$$

Razón entre Deudas y Activos Totales

Resalta la importancia relativa del financiamiento mediante deuda mostrando el porcentaje de los activos de la empresa que esta solventado por el financiamiento mediante deuda.

$$\frac{\textit{Deuda total}}{\textit{Activos totales}}$$

2.6.3 Razones de actividad

Las razones de actividad también conocidas como razones de eficiencia o de rotación miden que tan efectiva es la forma en que la empresa utiliza sus activos. Como se verá algunos aspectos del análisis de actividad están muy relacionados con el análisis de liquidez. En esta sección centraremos la atención más que nada en que tan efectiva es la forma en que la empresa maneja dos grupos de bienes específicos (cuentas por cobrar e inventarios) y sus activos totales en general.

Cuentas por cobrar

La razón de rotación de cuentas por cobrar proporciona un panorama de la calidad de las cuentas por cobrar de la empresa y que tan exitosa es en sus cobros. Esta razón se calcula dividiendo las cuentas por cobrar entre las ventas netas a crédito anuales.

$$\frac{\textit{Cuentas por cobrar promedio} * 365}{\textit{Ventas a crédito}}$$

Actividad de Inventarios

Para ayudar a determinar qué tan efectiva es la empresa al administrar el inventario (y también para obtener de la liquidez del inventario), calculamos la rotación de inventario (RI).

$$\frac{\textit{Inventario promedio} * 365}{\textit{costo de venta}}$$

Actividad de Cuentas por Pagar

En ocasiones, una empresa desea estudiar su propia capacidad de pago oportuno a los proveedores o de algún potencial cliente candidato a crédito. En esos casos es deseable obtener la antigüedad de cuentas por pagar.

$$\frac{\text{Cuentas por pagar promedio} * 365}{\text{Compras a crédito anuales}}$$

2.6.4 Razones de rentabilidad

Abarca el conjunto de razones que comparan las ganancias de un periodo. Sus resultados muestran la eficiencia en la gestión de la empresa, es decir la forma en que se han utilizado los recursos de la entidad, mientras mayores sean sus resultados la empresa está encaminada a tener éxito.

Estas razones relacionan las ganancias por ventas y la inversión.

Rentabilidad en Relación con las Ventas

Esta razón nos da la ganancia de la empresa relativa a las ventas, después de deducir el costo de producir los bienes. Es una medida de la eficiencia en la operación de la empresa, al igual que un indicador de cómo se asigna precios a los productos.

$$\frac{\text{Ventas netas} - \text{costo de bienes vendidos}}{\text{Ventas netas}}$$

Rentabilidad en Relación con la Inversión

Habrán una mejora en la capacidad de generar ganancias de la empresa si hay un incremento sobre la rotación de los activos.

$$\frac{\text{Ganancias netas después de impuestos}}{\text{Activos totales}}$$

Rendimiento sobre el Capital

Esta razón compara la ganancia neta después de impuestos con el capital que los accionistas han invertido en la empresa. Esta razón nos da la capacidad de generar ganancias sobre el valor en libros de la inversión de los accionistas, y con frecuencia se usa para comparar dos o más empresas en la industria.

Ganacias netas despues de impuestos
Capital de accionistas

2.7 La contabilidad

“La contabilidad es una herramienta empresarial que permite el registro y control sistemático de todas las operaciones que se realiza en la empresa” (ZAPATA SANCHEZ, 2011, pág. 130)

Dentro de la microempresa es muy importante manejar la contabilidad ya que así se tendrá de manera detallada registros, que ayudaran a la toma de decisiones en las finanzas así como en el presupuesto; así como, nos ayuda a tener un enfoque claro de los trámites tributarios y pagos de impuestos manteniendo todo controlado, en regla y completamente legalizado.

La contabilidad nos ayuda a obtener una información útil para poder aplicarse en una posterior decisión económica, como también en el control de la gestión de la entidad.

2.7.1 Ecuación contable

“Es conocida como fórmula de la contabilidad, está compuesta por los siguientes elementos, en los que se basa su actividad económica (Activo, Pasivo y Patrimonio)” (ZAPATA SANCHEZ, 2011, pág. 131)

$$\mathbf{ACTIVO = PASIVO + PATRIMONIO}$$

Activo

“El activo es un recurso controlado por la entidad como resultado de sucesos pasados, del que la entidad espera obtener, en el futuro beneficios económicos”. (DAVALOS, 2009, pág. 25)

Pasivo

“Un pasivo es la obligación presente en la entidad como resultado de sucesos pasados, al vencimiento de la cual, y para cancelarla, la entidad espera desprenderse de recursos que incorporan beneficios económicos”. (DAVALOS, 2009, pág. 25)

Patrimonio

“Patrimonio es la parte residual de los activos de la entidad una vez deducidos todos sus pasivos.” (DAVALOS, 2009, pág. 26)

2.7.2 Capital, ingresos y gastos**Capital.**

Está formado por las cuentas de capital social, fondo social y capital, las cuentas de este subgrupo figuran en el pasivo del balance y formaran parte de los fondos propios. Las cuentas de este subgrupo figuran en el pasivo del balance y formaran parte de los fondos propios.

Ingresos.

La definición de los ingresos incluye tanto a los ingresos como a las ganancias. Los ingresos surgen durante la ejecución de las actividades ordinarias de la organización, y se reportan como ventas, honorarios, intereses, dividendos, regalías y arriendos. Se considera como ganancias para las empresas a todos los incrementos económicos.

Gastos.

Se considera como un gasto a las pérdidas y gastos que surgen de las actividades ordinarias de la empresa, entre los gastos de la actividad ordinaria se encuentran: el costo de ventas, las remuneraciones y depreciaciones.

Usualmente, los gastos toman la forma de salida o reducción de los activos, tales como efectivo y otras partidas equivalentes de efectivo, existencias o propiedades, planta y equipo.

2.8 El ciclo contable

“El Ciclo Contable es el proceso ordenado y sistemático de registros contables en periodos determinados, regularmente en un año calendario o ejercicio contable, desde la elaboración de comprobantes de contabilidad y registro en libros, hasta la preparación de Estados Financieros” (PEDRO ZAPATA, 2009, pág. 36)

En relación al concepto se puede decir que el ciclo contable es un proceso sistemático que inicia desde la elaboración documentos y registros contables los cuales son los que ayudaran a la preparación de Estados financieros, los mismos que beneficiaran a la microempresa en la correcta toma de decisiones.

2.9 Contabilidad de costos.

“La Contabilidad de costos analiza, valora y registra los hechos internos de la empresa, calculando los costos sus productos, servicios y funciones, aportando información útil para el control de costos y resultados así como para la toma de decisiones de control y gestión” (ORTEGA, 2009, pág. 24)

El manejo de la Contabilidad de costos es muy importante para las empresas como la que estamos estudiando, que se dedican a la producción de artículos ; ya que nos brinda una información veraz referente a los costos directos e indirectos que intervienen en la elaboración de un producto para así poder reducir costos si es posible, realizar un correcto control de la mano de obra, mejorar maquinaria y tecnología para mejorar el rendimiento, determinar el precio de venta, conocer el inventario de artículos terminados, lo que evitara a la empresa la sobreproducción o el desabastecimiento de un producto; esta información ayuda a tomar decisiones oportunas y obtener mayores utilidades.

2.9.1 Importancia de la contabilidad de costos

La Contabilidad de costos es de gran importancia para las empresas ya que permite conocer los costos unitarios y totales que intervienen en la fabricación de los productos, esto facilita la planificación y control de las actividades dentro de la misma, así como también la medición y el control de las decisiones que se tomaran internamente.

El manejo adecuado de los costos es una herramienta muy efectiva, ya que todos los datos y resultados establecidos en los registros serán muy útiles para la organización en lo que respecta a: fijación de precios, determinar inventarios de materia prima e insumos, lograr competitividad en el mercado, obtener utilidades, lograr liquidez, entre otras.

2.9.2 Elementos del costo de producción

“La fabricación implica la conversión de materiales en productos terminados gracias al esfuerzo de los trabajadores y al uso de la planta de producción. Para manufacturar un producto se hace uso de tres componentes conocidos como los elementos del costo de producción, a saber; la materia prima, la mano de obra y los costos indirectos”. (IZQUIERDO, 2010, pág. 84)

Materia prima

La materia prima se divide en:

- Materia prima directa.

“Hace referencia a todos los materiales que integran físicamente el producto terminado o que se pueden asociar fácilmente con él”.

- Materia prima indirecta.

“Se refiere a aquellos materiales que integran físicamente el producto perdiendo su identidad o que por efectos de materialidad se toman como indirectos”

Mano de obra

“La mano de obra representa el esfuerzo humano que se aplica en la elaboración del producto. La mano de obra, así como la materia prima se clasifica mano de obra directa y mano de obra indirecta”.

- Mano de obra directa.

“Constituye el esfuerzo laboral que aplican los trabajadores que están físicamente relacionados con el proceso productivo, sea por acción manual o por operación de una máquina o equipo”.

- Mano de obra indirecta.

“El costo de aquella mano de obra que no se puede razonablemente asociar con el producto terminado o que no participa estrechamente en la conversión de los materiales en producto terminado se clasifica como mano de obra indirecta”.

2.9.3 Costos indirectos de fabricación (CIF)

“Los costos indirectos comprenden todos los gastos asociados con la fabricación de los productos, con la excepción de la materia prima directa y la mano de obra directa. En este elemento se incluyen los materiales indirectos, mano de obra indirecta, suministros, servicios públicos, impuesto predial, seguros, depreciación mantenimiento y todos aquellos costos relacionados con la operación de manufactura de la empresa”

2.10 Finanzas

2.10.1 Concepto de finanzas

(institutonacionaldecontadorespublicoscolombia.org.co, 2014) Define a las finanzas como: “Las actividades relacionadas con los flujos del capital y dinero entre individuos, empresas o estados. Por extensión también se denomina finanzas el estudio de esas actividades como

especialidad de Economía y la Administración que estudia la obtención y gestión, por parte de una compañía, individuo o del Estado, de los fondos que necesita para cumplir sus objetivos y de los criterios con que dispone de sus activos.”

Las finanzas nos ayudan a estudiar y analizar aspectos y elementos relacionados con el progreso tanto de la obtención como consecuentemente de la administración del dinero o capital.

El objetivo principal de las finanzas es buscar mejorar las fuentes de las que se obtienen dinero así como optimizar su utilización, que se puede derivar en su gasto o inversión

2.11 La empresa

“La empresa es una entidad compuesta por capital y trabajo que se dedica a actividades de producción, de bienes y prestación de servicios a la colectividad” (MERCEDDES, 2009 , pág. 12)

La empresa es la entidad u organización que se establece en un lugar determinado con el propósito de desarrollar actividades relacionadas con la producción, comercialización de bienes y la prestación de servicios en general de forma habitual, para satisfacer las diversas necesidades de la sociedad y obtener una rentabilidad para los propietarios que permita mantener la empresa en el mercado superando las amenazas y aprovechando las oportunidades del entorno empresarial, local, nacional e internacional logrando altos niveles de productividad y competitividad.

2.12 Clasificación de las empresas

(CHACÓN PEDRO SOLINES, 2009) En su artículo primero argumenta que la clasificación de la Compañías es:

“Acoger la siguiente clasificación de las PYMES de acuerdo a la normativa implementada por la Comunidad Andina en su resolución 1260 y la legislación interna vigente.”

Tabla 27 *Clasificación de las PYMES*

VARIABLES	Micro Empresa	Pequeña Empresa	Mediana Empresa	Grandes Empresas
Personal Ocupado	1-9	10-49	50 – 199	>200
Valor Bruto de las Ventas Anuales	<100.000	100.001 – 1.000.000	1.000.001- 5.000.000	>5.000.000
Mantos de Activos	Hasta US \$ 100.000	De US \$ 100.001 hasta US \$ 750.000	De US \$ 750.001 hasta US \$ 3.999.999	>US \$ 4.000.000

Fuente: Clasificación de las PYMES

Elaborado: CHACÓN PEDRO SOLINES

2.13 Definición de artesano calificado

Según (CÓDIGO DE TRABAJO, 2010) manifiesta en su obra titulada Código de Trabajo Capítulo III, Art.285 que un artesano es:

“Las disposiciones de este Capítulo comprenden a maestros de taller, operarios, aprendices y artesanos autónomos.

Se considera artesano al trabajador manual, maestro de taller o artesano autónomo que, registrado en el viceministerio de trabajo, hubiere invertido en su taller en implementos de trabajo, maquinarias o materias primas una cantidad no mayor a la que señala la ley, y que tuviera bajo su dependencia no más de quince operarios y cinco aprendices; pudiendo realizar la comercialización de los artículos que produce su taller. Igualmente se considera como artesano al trabajador manual aun cuando no hubiera invertido cantidad alguna en implementos de trabajo o no tuviera operarios.”

Según el Ministerio de Relaciones Laborales (Ministerio de Relaciones Laborales, 2016) definen cuales son los beneficios otorgados a los artesanos calificados:

“El Artesano Calificado está exento del pago del décimo tercero, décimo cuarto sueldo y utilidades con respecto de sus operarios y aprendices, del resto del personal tiene que pagar estos beneficios.”

2.14 Gestión administrativa

2.14.1 La administración

(ROBBINS STEPHEN P y COULTER, 2009, pág. 7) Menciona en su obra Administración:

Dicho en pocas palabras, la administración es lo que hacen los gerentes. Pero este enunciado elemental no dice mucho, ¿o sí? Una explicación más completa es que administración consiste en coordinar las actividades de trabajo de modo que se realicen de manera eficiente y eficaz con otras personas y a través de ellas. Ya sabemos que coordinar el trabajo de otros es lo que distingue una posición general de las demás. Sin embargo, esto no significa que los gerentes pueden hacer lo que quieran, cuando quieran y como quieran. Por el contrario, la administración requiere de la culminación eficiente y eficaz de las actividades laborales de la organización; o por lo menos a eso aspiran los gerentes

Por lo tanto, cabe recalcar que la administración es el proceso de planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades de los miembros de la institución y el empleo de todos los demás recursos organizacionales, con el propósito de alcanzar metas establecidas por la organización. A continuación se especificara cada uno de los elementos del proceso administrativo.

2.14.2 Proceso administrativo

Planeación

“La planeación es la primera función administrativa, por ser una base para las demás. Por ello la planeación es la función administrativa que define cuáles son los objetivos a seguir y que se debe hacer para alcanzarlos. Se trata de un modelo teórico para la acción futura.

Comienza con la definición de objetivos y detalla los planes para lograrlos de la mejor manera posible” (CHIAVENATO IDALVERTO, 2009, pág. 137)

La planeación es el procedimiento para definir las metas que se desean y cuáles serán las formas para alcanzarlas, cuyas actividades incluyen el análisis de la situación actual, la anticipación del futuro, determinación de objetivos, elegir estrategias y determinar los recursos necesarios para alcanzar las metas institucionales.

Organización

(BERNAL TORRES, 2008, pág. 112) Indica que: “Organizar es el proceso de establecer el uso ordenado de todos los recursos del sistema administrativo”

Organizar se refiere a la coordinación de esfuerzos de manera sistemática, hacer equipos de trabajo, distribuir la materia prima, documentar y establecer procesos de todos los recursos disponibles de una institución, para llevar adelante la realización de los objetivos planteados y así evitar conflictos y confusiones en el proceso administrativo.

Dirección

(SERGIOHERNÁNDEZ, 2009, pág. 135) Define a la dirección de la siguiente manera: “Es la acción de conducción de las organizaciones y sus miembros hacia a las metas conforme a las estrategias, de liderazgo adecuado y los sistemas de comunicación y motivación requeridos para la situación a nivel de desempeño”

Es la facultad o capacidad que tienen las personas de influir en otras, para que contribuyan a alcanzar las metas de la institución. Consiste en ordenar influir y motivar a los demás para que realicen tareas y así llegar al objetivo planteado por la empresa, no solo optimizando recursos sino obteniendo el mejor desempeño de su personal que labora en la institución.

Control

“Se puede definir como el proceso para determinar lo que se está llevando a cabo, valorizándolo y, si es necesario, aplicando medidas correctivas de manera que la ejecución se lleva a cabo de acuerdo con lo planeado” (CARDOZO PABLO, 2009, pág. 65)

El control es el proceso que permite medir y corregir el desempeño del talento humano y de la empresa a fin de garantizar y evaluar los objetivos y planes que se han cumplido.

2.15 Organigramas

“Refleja la estructura de la empresa, en cuanto a las funciones y relaciones que desempeñan cada uno de los empleados; aquí se definen las tareas, atribuciones y funciones de cada uno de los cargos asignados a los trabajadores de la organización” (GALINDO, 2009, pág. 73)

Un organigrama es la representación gráfica de la estructura organizacional que tiene una empresa, en el que se puede ver reflejada las relaciones jerárquicas, funciones de los cargos, líneas de comunicación, además con su utilización se puede identificar falencias administrativas internas anteriormente ignoradas.

2.15.1 Clasificación de organigramas

Definición de Organigrama Estructural que la clasificación de los organigramas es la siguiente. (THOMPSON, 2011, pág. 244)

Organigrama estructural

“Representa el esquema básico de una organización, lo cual permite conocer de manera objetiva sus partes integrantes, es decir sus unidades administrativas, la relación de dependencia que existe entre ellas, permitiendo apreciar la organización de una empresa como un todo”

El organigrama funcional, expresa las funciones que deberán cumplir cada representante y miembros de los diferentes niveles de autoridad, coordinación, apoyo y demás sectores que conforme la estructura organizacional de la empresa

Organigrama funcional

“Incluyen las principales funciones que tienen asignadas, además las unidades y sus interrelaciones. Este tipo de organigrama es de gran utilidad para capacitar al personal y presentar a la organización en forma general”

Es aquel que permite plasmar las funciones que tendrán que cumplir, cada uno de los distintos cargos que conforman en la empresa, es así que también podemos evaluar la inexistencia de cargos que discrepen de un puesto a otro de igual y también si las funciones asignadas son las correctas, lo cual se podrá llevar un orden y jerarquía en la empresa.

2.16 Definición de flujo gramas

Según (HERNANDEZ & PALAFOX, 2012, pág. 315) en su obra Administración: teoría, proceso, áreas funcionales y estrategias para la competitividad afirma que los flujo gramas:

“Son representaciones gráficas de un procedimiento administrativo, a través del flujo grama puede graficarse cualquier situación administrativa operativa representada en forma objetiva para mostrar procedimientos”

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

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

2.16.1 Simbología básica utilizada en un flujograma

(HERNANDEZ & PALAFOX, 2012, pág. 216) En la obra Administración: Teoría, proceso, áreas funcionales y estrategias para la competitividad afirma:

“Los diagramas de flujos utilizan símbolos definidos internacionalmente por la ANSI (American National Standar Institute; Instituto Nacional Americano de Estándares) y la ASME (Sociedad Estadounidense de Ingenieros de Manufactura), entre otros organismos. Cada empresa tiene la libertad de generar su propio código; lo importante es ser congruente y consistente, de tal manera que quede estandarizado para su uso interno, aunque en ocasiones en las cadenas productivas y relaciones cliente-proveedor conviene utilizar simbología homogénea”




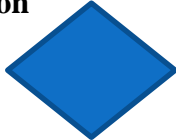




IMBOLOS	REPRESENTA
Inicio-fin 	Este es utilizado para representar el inicio y fin, parada o interrupción de un proceso.
Proceso 	Es utilizado para un proceso determinado, o instrucción.
Entrada-salida 	Este símbolo se lo utiliza para representar una entrada o salida de información.
Decisión 	Es utilizado para la toma de decisiones, para la indicación de operaciones lógicas o de comparación entre datos.
Conector 	Se lo utiliza para alcanzar dos partes de un diagrama a través de un conector en la misma página del diagrama.
Conector fuera de pág. 	Es utilizado para enlazar dos partes de un diagrama pero no se encuentran en la misma página.
Documento 	Es utilizado para representar uno o varios documentos según el caso que se requiera.
Archivo 	Se utiliza para representar el archivo temporal o definitivo de la documentación de un proceso.

Gráfico 19 Simbología básica utilizada en un flujograma

Fuente: Obra Administración HERNANDEZ & PALAFOX

CAPÍTULO III

3 PROPUESTA ESTRATÉGICA

3.1 INTRODUCCIÓN A LA PROPUESTA

LOREN´S se encuentra en el mercado desde hace veinte años, se dedica a la producción y comercialización de artículos de cuero en la línea de marroquinería; en la actualidad cuenta con su fábrica donde se almacena los productos que comercializa ubicado en las calles Sucre y Vacas Galindo, junto al comercial el “EL COCO” en la ciudad de Cotacachi, provincia de Imbabura, brinda empleo a 9 personas en las áreas de ventas, administración, contabilidad y en bodega. Es una empresa que pertenece a un solo propietario quien se encarga de la gerencia, además se encuentra constituida con capital propio y una parte con capital financiado.

Al aplicar la presente propuesta se pretende que la información interna sea: detallada, ordenada, sistemática e integral con la finalidad de mejorar tanto las actividades internas comerciales como externas de LOREN´S.

La elaboración de la propuesta estrategia ayudará a mejorar la eficiencia y eficacia en los diferentes departamentos de la empresa LOREN´S de la ciudad de Cotacachi con un adecuado y organizado desarrollo de funciones, ofreciendo soluciones efectivas, reales y oportunas a las diferentes demandas del mercado, del cliente interno y de la organización.

3.2 Manual administrativo financiero para la empresa “LOREN´S”

3.2.1 Descripción del manual

Misión

Somos una microempresa productora y comercializadora de artículos de cuero de alta calidad, con personal calificado por lo cual estamos posesionados en el mercado local a precios competitivos y comprometidos al desarrollo económico de nuestro cantón.

Visión

“LOREN´S” en el año 2019 logrará ser una empresa líder y reconocida a nivel nacional mediante la distribución de artículos de calidad, a bajo costo y atención personalizada, que garantice satisfacción de los clientes.

Principios y valores

Principios

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

Valores

- Responsabilidad en la ejecución de las labores encomendadas.
- Respeto por los bienes de la empresa, el personal y sus clientes.
- Honestidad con los demás miembros de la empresa, así como con los clientes de la misma.
- Eficiencia y eficacia en el desempeño laboral para el crecimiento y desarrollo empresarial.
- Compromiso con la sociedad y respeto con el medio ambiente.
- Trabajo en equipo para obtener un resultado satisfactorio en las tareas encomendadas mediante la cooperación y apoyo mutuo.

3.3 Organigrama estructural y funcional

Para toda empresa es importante contar con una adecuada estructura organizacional en el cual se representa de manera gráfica los niveles jerárquicos, estableciendo la especialidad de cada nivel los cuales son unidos por líneas que indican la responsabilidad y autoridad de cada

unidad, aportando así de manera oportuna al logro de objetivos y metas propuestas por la empresa, con ello se elimina la duplicidad de funciones ya que se establecen canales de comunicación adecuados y oportunos.

EMPRESA LOREN, S
ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL

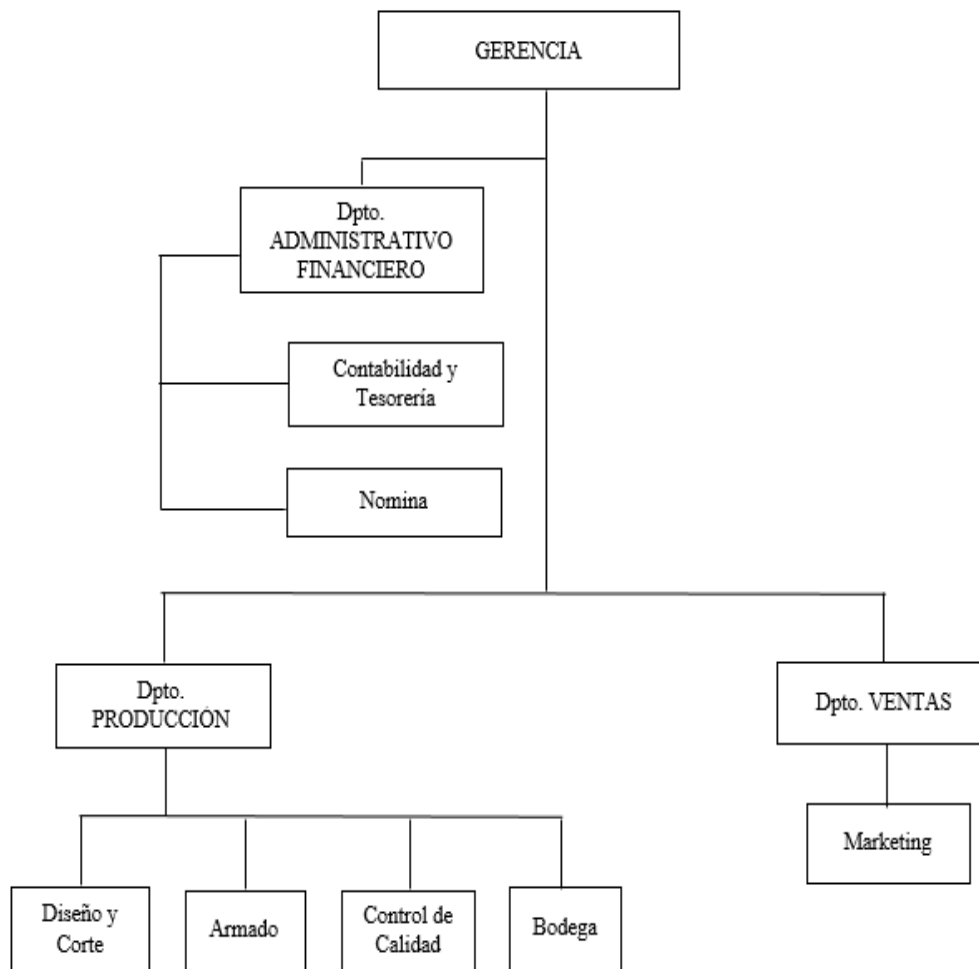


Gráfico 20 Organigrama Estructural

EMPRESA LOREN, S

ORGANIGRAMA FUNCIONAL

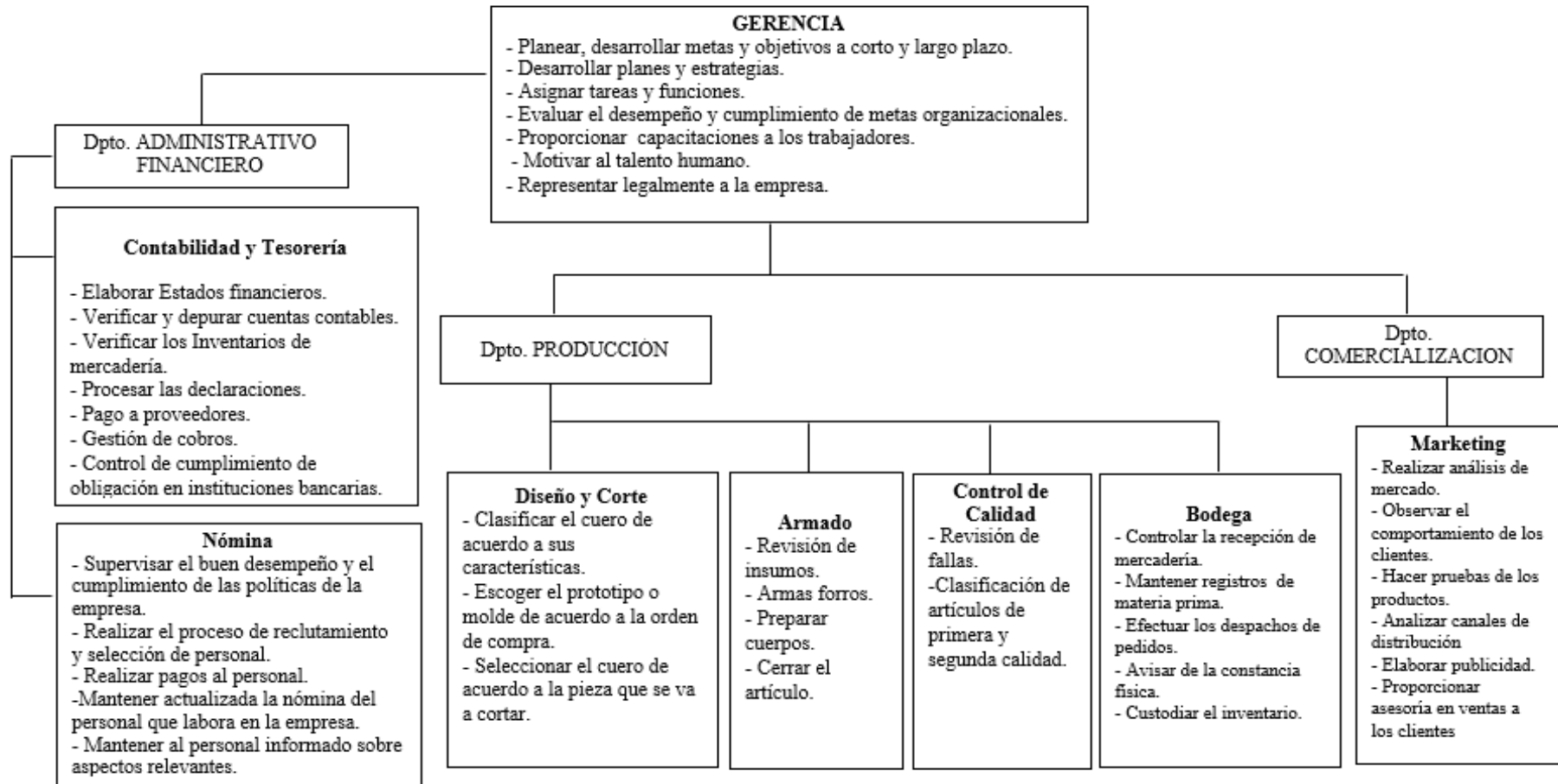



Gráfico 21 Organigrama Funcional


3.4 Manual de funciones


El presente manual está enfocado en orientar y facilitar el normal desarrollo de las operaciones requeridas en cada puesto de trabajo, por lo que contendrá información respecto a las funciones y responsabilidades que deben ser cumplidos en cada uno de los puestos de trabajo, además de la especificación del perfil de los aspirantes de los mismos, lo que permitirá facilitar la selección del personal de los diferentes cargos de la empresa.

A su vez el siguiente manual servirá como instrumento para la comunicación organizacional y la coordinación permitiendo registrar y transmitir en forma sistemática la información de la empresa.


Finalmente la correcta organización de la empresa permite que se cuente con una delimitación clara de las actividades, conllevando al direccionamiento de las mismas hacia el logro de objetivos y metas que persigue la empresa.


	“LOREN'S” MANUAL DE FUNCIONES GERENTE GENERAL	FECHA:
	Código del documento: MF-GG001	Versión 01
	Descripción del cargo	Página 1 de 1
Nombre del Puesto:	GERENTE	
Nivel:	Directivo	
Jefe(s) Inmediato(s)	Ninguno	
Subordinado(s) Inmediato(s)		
NATURALEZA DEL PUESTO		
<p>Dirigir, administrar, cumplir y hacer cumplir la misión, visión objetivos, principios y valores de la entidad; así mismo decidir sobre el destino de la empresa a través de un buen desempeño, controlando los recursos físicos y financieros.</p> <p>El gerente general es el primero en la cadena de mando siendo un puesto de nivel directivo el cual se encuentra ocupado por el propietario.</p>		
PERFIL DEL CARGO		
<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad para trabajar en equipo • Ser dinámico y creativo en cuanto al manejo del personal para establecer un adecuado ambiente de trabajo. • Poseer sólidos valores y éticos tanto profesionales como personales • Ser ordenado y estar abierto al cambio • Habilidad para el manejo adecuado de la comunicación y negociación con sus subalternos • Criterio profesional para establecer las estrategias necesarias que apoyen al desarrollo de la empresa. 		
FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES		
<ul style="list-style-type: none"> • Planear, desarrollar metas y objetivos a corto y largo plazo • Desarrollar planes y estrategias • Asignar tareas y funciones • Evaluar el desempeño y cumplimiento de metas organizacionales • Proporcionar capacitaciones a los trabajadores • Motivar al talento humano • Representar legalmente a la empresa 		
ELABORADO:	REVISADO:	APROBADO:


 <p>LOREN'S Arte en cuero</p>	<p>“LOREN'S” MANUAL DE FUNCIONES CONTABILIDAD Y TESORERIA</p>	FECHA:
	Código del documento: MF-CT002	Versión 01
	Descripción del cargo	Página 1 de 1
Nombre del Puesto:	CONTADOR Y TESORERO	
Nivel:	Apoyo	
Jefe(s) Inmediato(s)	Gerente	
Subordinado(s) Inmediato(s)	Ninguno	
NATURALEZA DEL PUESTO		
<p>Programar, dirigir, coordinar, supervisar y ejecutar correctamente sistemas contables y financieros con sujeción a normas contables y financieras que faciliten las actividades con la finalidad de presentar información confiable y veraz en la toma de decisiones de la empresa.</p>		
PERFIL DEL CARGO		
PERSONALES		
<ul style="list-style-type: none"> • Buena presencia. • Disponibilidad de tiempo. • Disposición a trabajar bajo presión. • Experiencia mínima de 3 años en el área contable. 		
ACADÉMICAS		
<ul style="list-style-type: none"> • Contador público autorizado. • Manejo de programas contables computarizados. • Conocimientos en contabilidad general, estados financieros, presupuestos, facturación y tributación. 		
FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES		
<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar Estados financieros con información oportuna y veraz. • Verificar y depurar cuentas contables. • Cotejar los Inventarios de mercadería. • Elaborar las declaraciones de impuestos pertinentes. • Pago a proveedores. • Gestión de cobros. • Control de cumplimiento en obligación de instituciones bancarias. • Emitir opinión técnica sobre asuntos administrativos de su competencia. • Formular y proponer políticas institucionales orientadas al desarrollo y cumplimiento de los sistemas a su cargo. • Supervisar que se efectue la correcta utilización de los fondos presupuestados a través de documentación legal. 		
ELABORADO:	REVISADO:	APROBADO:


	“LOREN'S” MANUAL DE FUNCIONES NÓMINA DE PERSONAL		FECHA:
	Código del documento: MF-NP003		Versión 01
	Descripción del cargo		Página 1 de 1
Nombre del Puesto:	RESPONSABLE DE NÓMINA		
Nivel:	Apoyo		
Jefe(s) Inmediato(s)	Gerente		
Subordinado(s) Inmediato(s)	Contabilidad y tesorería, diseño, corte, armado, control de calidad, bodega, marketing.		
NATURALEZA DEL PUESTO			
Dirigir, controlar y supervisar la aplicación de la normatividad y política de recursos humanos, orientada a optimizar el desempeño y desarrollo del personal de la empresa, bajo un buen ambiente de trabajo.			
PERFIL DEL CARGO			
PERSONALES.			
<ul style="list-style-type: none"> • Buena presencia. • Disponibilidad de tiempo completo. • Disposición para trabajar bajo presión. • Capacidad para organizar al talento humano de la empresa. • Habilidad de comunicación con el personal que esta a su cargo. • Experiencia mínima de 3 años en el área. 			
ACADÉMICAS.			
<ul style="list-style-type: none"> • Título superior en Administración o afines. • Conocimiento en el código de trabajo. 			
FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES			
<ul style="list-style-type: none"> • Supervisar el buen desempeño y el cumplimiento de las políticas de la empresa. • Realizar el proceso de reclutamiento y selección de personal. • Realizar pagos al personal. • Mantener actualizada la nómina del personal que labora en la empresa. • Mantener al personal informado sobre aspectos importantes dentro de la empresa. • Habilidad de comunicación y buenas relaciones laborales. 			
ELABORADO:	REVISADO:	APROBADO:	

	“LOREN’S” MANUAL DE FUNCIONES DISEÑO Y CORTE		FECHA:
	Código del documento: MF-DC004	Versión 01	
	Descripción del cargo	Página 1 de 1	
Nombre del Puesto:	DISEÑADOR		
Nivel:	Operativo		
Jefe(s) Inmediato(s)	Gerente		
Subordinado(s) Inmediato(s)	Armado, control de calidad, bodega.		
NATURALEZA DEL PUESTO			
<p>Diseñar y elaborar prototipos de los artículos que se van a desarrollar en el departamento de producción, así también esta área se encarga de preparar la materia prima para cortar las piezas que van de acuerdo al modelo a realizarse.</p>			
PERFIL DEL CARGO			
<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad para trabajar en equipo. • Habilidad para crear diseños de carteras y maletas. • Conocer sobre tipos de cuero, así como sus usos respectivos. • Disponibilidad de tiempo completo. • Disposición de trabajar bajo presión. 			
FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES			
<ul style="list-style-type: none"> • Clasificar el cuero de acuerdo a sus características. • Escoger el prototipo o molde de acuerdo a la orden de compra. • Escoger el cuero de acuerdo a la pieza que se va a cortar. 			
ELABORADO:	REVISADO:	APROBADO:	

	“LOREN’S” MANUAL DE FUNCIONES ARMADO		FECHA:
	Código del documento: MF-A005	Versión 01	
	Descripción del cargo	Página 1 de 1	
Nombre del Puesto:	ENSAMBLADOR		
Nivel:	Operativo		
Jefe(s) Inmediato(s)	Gerente		
Subordinado(s) Inmediato(s)	Diseño y corte, control de calidad, bodega.		
NATURALEZA DEL PUESTO			
Elaborar todo el proceso de producción que parte desde el armado y pegado hasta las costuras y aplicación de accesorios como son hebillas, cierres, botones, adornos, entre otros.			
PERFIL DEL CARGO			
<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad para trabajar en equipo • Conocimientos en elaboración de artículos de cuero. • Disposición de trabajar bajo presión. • Disponibilidad de tiempo completo. 			
FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES			
<ul style="list-style-type: none"> • Revisión de insumos. • Armar forros. • Preparar Cuerpos. • Cerrar el artículo. 			
ELABORADO:	REVISADO:	APROBADO:	

 <p>LOREN'S <i>Arte en cuero</i></p>	<p>“LOREN'S” MANUAL DE FUNCIONES CONTROL DE CALIDAD</p>		FECHA:
	Código del documento: MF-CC006		Versión 01
	Descripción del cargo		Página 1 de 1
Nombre del Puesto:	VERIFICADOR		
Nivel:	Operativo		
Jefe(s) Inmediato(s)	Gerente		
Subordinado(s) Inmediato(s)	Diseño y corte, armado, bodega.		
NATURALEZA DEL PUESTO			
<p>Asegurar estándares de calidad en los productos terminados que entrega la empresa a sus clientes, controlando todo el proceso de producción con la finalidad de garantizar el producto en buen estado, así como obteniendo eficiencia en los recursos a utilizarse de tal manera que se alcance un alto grado de conformidad en los clientes.</p>			
PERFIL DEL CARGO			
<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad para trabajar en equipo. • Conocimiento sobre calidad y manejo del producto de acuerdo a sus características (cuero). • Disponibilidad de tiempo completo. • Disposición para trabajar bajo presión. 			
FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES			
<ul style="list-style-type: none"> • Cumplir con estándares de calidad. • Alcanzar alto grado de conformidad en nuestros clientes. • Revisión de fallas. • Clasificación de artículos de primera y segunda calidad. 			
ELABORADO:	REVISADO:	APROBADO:	

 <p>LOREN'S <i>Arte en cuero</i></p>	<p>“LOREN'S” MANUAL DE FUNCIONES BODEGA</p>		FECHA:
	Código del documento: MF-B007		Versión 01
	Descripción del cargo		Página 1 de 1
Nombre del Puesto:	BODEGUERO/A		
Nivel:	Operativo		
Jefe(s) Inmediato(s)	Gerente		
Subordinado(s) Inmediato(s)	Diseño y corte, Armado, Control de calidad.		
NATURALEZA DEL PUESTO			
<p>Uno de los aspectos más importantes a considerar en una empresa es su inventario, por lo cual es necesario tener a una persona en bodega que se encargue de la recepción, almacenamiento, y distribución; siendo reconocida como una de las mas importantes en su quehacer, dado que es aquí donde se verifica a los productos que seran entregados en óptimas condiciones y de buena calidad.</p>			
PERFIL DEL CARGO			
<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad para trabajar en equipo. • Instrucción secundaria. • Edad entre 20 y 40 años. • Conocimiento en manejo de kárdex. • Ser una persona responsable, organizada, autosuficiente y honrada. • Esfuerzo fisico. • Disponibilidad de tiempo completo. • Disposición para trabajar bajo presión. 			
FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES			
<ul style="list-style-type: none"> • Recibir los artículos de acuerdo a las órdenes de compra. • Mantener un registro ordenado de inventario de materia prima. • Registrar entrada y salida de mercadería. • Elaborar informes de los inventarios de MP y de artículos terminados para la toma de decisiones. • Despacho de MP y artículos terminados. 			
ELABORADO:	REVISADO:	APROBADO:	

	“LOREN’S” MANUAL DE FUNCIONES MARKETING	FECHA:
	Código del documento: MF-M008	Versión 01
	Descripción del cargo	Página 1 de 1
Nombre del Puesto:	MERCADOLOGO	
Nivel:	Apoyo	
Jefe(s) Inmediato(s)	Gerente	
Subordinado(s) Inmediato(s)	Ninguno	
NATURALEZA DEL PUESTO		
<p>Identificar y conocer el mercado meta de la empresa, observando a los clientes potenciales, satisfacer las necesidades de los clientes para mejorar las ventas y por consiguiente la rentabilidad de la empresa.</p>		
PERFIL DEL CARGO		
<p>PERSONALES.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Buena presencia. • Disponibilidad de tiempo completo. • Disposición para trabajar bajo presión. • Experiencia mínima de 3 años en el área. • Capacidad para trabajar en equipo. <p>ACADÉMICAS.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Conocimientos en Administración y Marketing. • Manejo de ofice y programas de diseño. • Dominio del ingles intermedio / avanzado. 		
FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES		
<ul style="list-style-type: none"> • Realizar análisis de mercado. • Observar y analizar el comportamiento de los clientes. • Hacer pruebas de los productos. • Analizar canales de distribución • Elaborar publicidad. • Proporcionar asesoría comercial a los clientes. • Elaborar pruebas para inducir nuevos productos al mercado. • Fijar objetivos promocionales que incentiven al consumo de nuestros productos. 		
ELABORADO:	REVISADO:	APROBADO:

3.5 Políticas

Política del Talento Humano.

En “LOREN´S” se mantiene una política donde se brinda incentivos que premien el desempeño eficaz y eficiente de sus colaboradores en el área de producción, cuando en este sobrepasé de 600 artículo en el mes; el cual se les entregara un día de descanso escogido por el trabajador, además de propiciar un ambiente agradable manteniendo una imagen de aseo e higiene con el aporte del personal.

Política de Publicidad.

“LOREN´S” emplea estrategias publicitarias en fechas relevantes para el cantón Cotacachi en las que se tiene mayor afluencia de turistas locales, nacionales y extranjeros; estas fechas son: Semana Santa en donde se realiza la Feria del Cuero y la Producción otorgando el 20% de descuento en todos los artículos, Fiestas de la Jora con un 15% de descuento; para darse a conocer a los potenciales clientes buscando incrementar el consumo de los artículos que se comercializa.

Política de Ventas.

La comercialización de los artículos debe ser impulsada por una adecuada atención al cliente el cual generara como motivación al vendedor otorgándoles el 5% del total de ventas realizadas en el mes, con ello se estimula la actividad comercial contribuyendo a la satisfacción de los clientes.

Política de Bodega

La persona encargada de bodega deberá organizar esta dependencia de trabajo de manera sistémica ya que con ello ayudara a mejorar y facilitar el desempeño de las tareas cotidianas, siendo el encargado del ingreso, distribución y almacenamiento tanto de la materia prima como de los productos terminados, de esta manera contribuye a la seguridad del personal que labora en la misma; por lo que debe realizar inventarios quincenales con su respectiva copia al

contador, la adecuada codificación de los artículos, y la entrega de informes mensuales detallando la situación en la que se encuentra la bodega otorgándole un día de descanso entre semana y una bonificación monetaria.

3.6 Reglamento interno

3.6.1 Talento humano

Art.- 1 De la jornada de trabajo.- El horario de trabajo se da de Lunes a Viernes teniendo cada día en dos jornadas de 08:00 am a 12:00 pm y de 14:00 pm a 17:00 pm.

Art.- 2 De la remuneración.- La remuneración será entregada a cada uno de los miembros de la empresa luego de ser efectuado el correspondiente rol de pago al finalizar cada mes.

Del pago de horas suplementarias y las extraordinarias.- sobre el pago de horas suplementarias y extraordinarias según el Código de Trabajo estipula en el artículo 55 *“Si tuviera lugar durante el día o hasta las 24H00, el empleador pagara la remuneración correspondiente a cada una de las horas suplementarias con más de un cincuenta por ciento de recargo. Si dichas horas estuvieran comprendidas entre las 24H00 y las 06H00, el trabajador tendrá derecho a un ciento por ciento de recargo. Para calcularlo se tomara como base la remuneración que corresponda a la hora de trabajo diurno”*

De acuerdo a la anterior resumimos lo siguiente:

- Horas suplementarias

Las horas adicionales que se laboren hasta las 24h00 tienen el 50% de recargo.

Las horas adicionales que se laboren desde las 24h00 hasta las 06h00 el 100% de recarga.

- Horas Extraordinarias

Las horas que se laboren los días sábados y domingos deben ser pagados por el patrono con el 100%, de recargo, así también las que se laboren los días de descanso forzoso.

Art.- 3 De los permisos.- Para efectuar un permiso el trabajador deberá anticipar con un mínimo de dos días, y en caso de enfermedad entregar el certificado médico respectivo ante el gerente.

Art.- 4 Del ambiente de trabajo.-Proporcionar un ambiente de trabajo con las condiciones ergonómicas adecuadas, además se deberá entregar equipos y maquinaria en perfectas condiciones, materiales y herramientas básicas para realizar el trabajo en forma eficiente, segura y económica.

Art.- 5 De la seguridad en el trabajo.- Se entregara de forma oportuna indumentaria e implementos de seguridad necesarias para garantizar la salud ocupacional del trabajador.

Art.- 6 De las capacitaciones.- Promover la capacitación y entrenamiento de los trabajadores de forma semestral con el fin de aumentar sus conocimientos y especialización profesional.

Art.- 7 Del reclutamiento del personal.-Para el reclutamiento del personal se efectuaran publicaciones en una parte visible de las instalaciones, así como también en la prensa local.

Art.- 8 Del proceso de selección del personal.-El proceso de selección estará a cargo del Gerente, quien evaluara en conocimientos y experiencias de las funciones a desempeñar en la vacante a las personas que acudan al llamado, finalmente se seleccionara a la más adecuada para el cargo.

Art.- 9 Multas.- En caso que el trabajador no asista a sus labores cotidianas y esta falta no sea justificada se le pondrá una multa de \$30,00 dólares.

Art.- 10 Sanciones.- Al reincidir por tercera ocasión en la misma falta detallada en el Art.-9 el trabajador será despedido.

3.6.2 Adquisiciones

Art.- 9 De la compra de Materia Prima.- Las compras de materia prima e insumos serán efectuadas por el Gerente propietario, dependiendo las necesidades de la empresa.

Art.- 10 Del encargado de las adquisiciones.- En caso de ausencia del Gerente, las compras serán efectuadas por el asistente de gerencia previa autorización del gerente.

Art.- 11 De los proveedores.- Los proveedores serán seleccionados de entre importadores directos y fabricantes por el gerente luego de un análisis metódico.

3.6.3 Ventas

Art.- 12 De los precios de venta.- Los precios de venta serán fijados considerando el costo, los gastos directos e indirectos y un porcentaje de utilidad, el mismo que se establecerá dependiendo del artículo y la competencia.

Art.- 13 De los descuentos en ventas de contado.- Las ventas que se efectúen de contado tendrán un descuento del 10% sobre el precio de venta.

Art.- 14 De las ventas de Crédito.- Las ventas de crédito serán efectuadas luego de que hayan sido autorizadas por el gerente, previo a la presentación de la solicitud y su respectivo análisis.

Art.- 15 De los plazos a Crédito.- Los plazos a crédito no excederán los 60 días salvo en caso en montos superiores a \$5.000.

3.6.4 Movimientos económicos

Art.- 16 De los desembolsos de dinero.- Tanto ingresos como desembolsos de dinero, deberán estar respaldados con su correspondiente documentación legal a diario en la empresa.

Art.- 17 De la autorización de los desembolsos de dinero.- Todo desembolso de dinero deberá efectuarse con la autorización del gerente.

Art.- 18 De los fondos de caja chica.- Los fondos de caja chica serán utilizados para la adquisición de implementación de aseo, útiles de oficina; entre otros gastos menores.

Art.- 19 Del depósito de dinero de ventas.- El dinero recaudado en ventas, será depositado diariamente de forma intacta e inmediata por la asistente de gerencia en la entidad bancaria correspondiente.

3.7 Manual de procedimientos

El siguiente Manual de Procedimientos tiene como objetivo establecer los formas de trabajo que faciliten las tareas específicas, permitiendo disminuir y optimizar los tiempos de ejecución en el desarrollo de las actividades que realizan los involucrados que intervienen en cada una de las partes del proceso administrativo, para lograr el uso eficiente de los recursos humanos, financieros, materiales y técnicos.

Esta herramienta debe ser conocida y aplicada por todo el personal que trabaja en LOREN´S en el área administrativa, área de producción y área de ventas; y deberá ser actualizada y modificada de acuerdo a las necesidades de la misma.

En este manual se detalla de forma clara y concisa los pasos y actividades que intervienen en el desarrollo de cada función con el objeto de que esta herramienta constituya una ayuda para la correcta aplicación y entendimiento de las tareas asignadas a cada área nombradas anteriormente.

3.7.1 Procedimiento de adquisición de materia prima

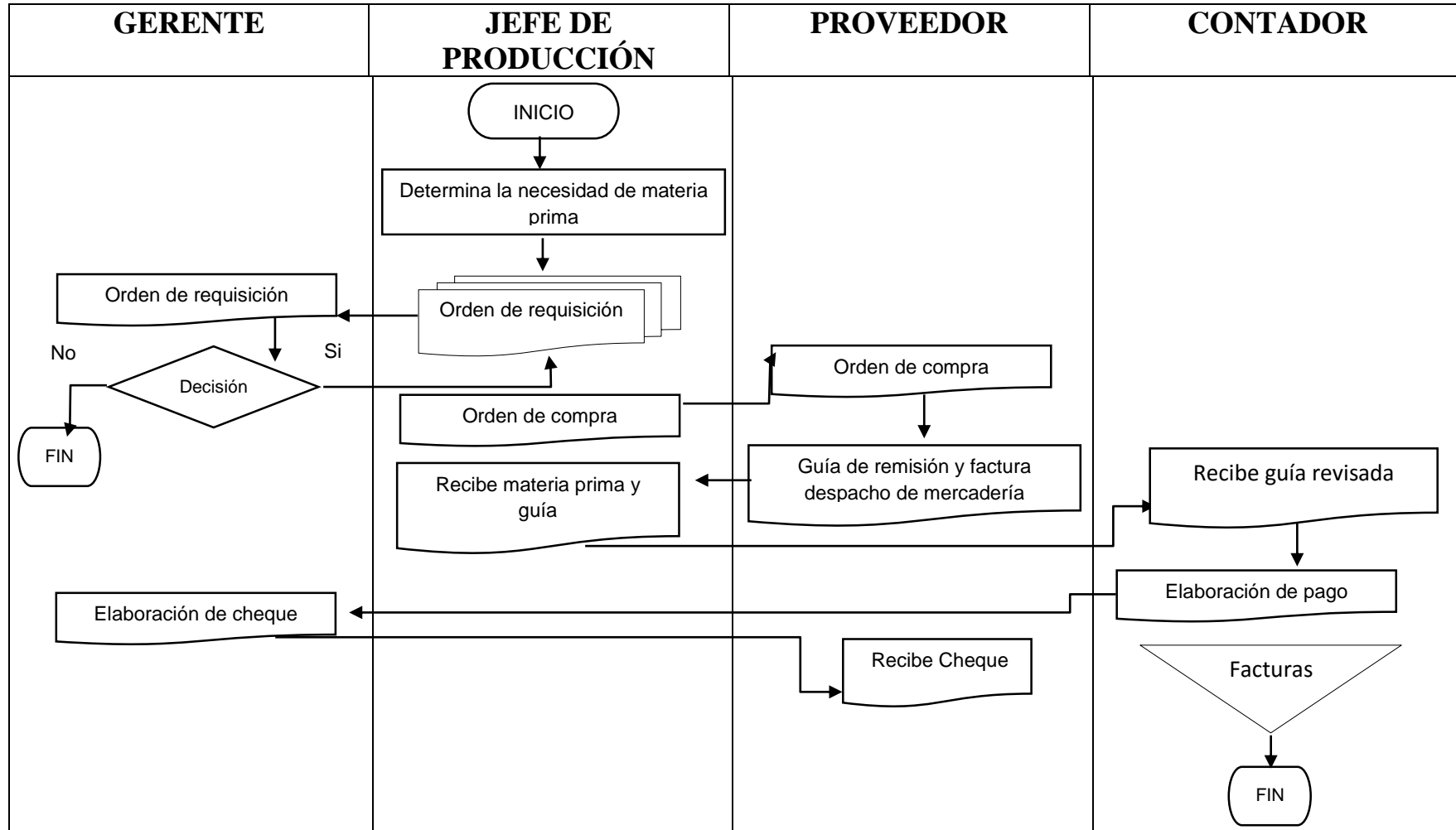
Descripción del proceso de adquisición de materia prima

- El jefe de producción determina la necesidad de materia prima, para lo cual desarrolla una orden de requisición, donde envía al gerente para que revise y autorice dicha adquisición, en caso de ser aprobada el gerente reenviara con la respectiva sumilla al jefe de producción.
- El jefe de producción realiza el orden de compra determinando al proveedor idóneo, entregando así el detalle de materiales e insumos que necesita la empresa.

- El proveedor recibe el detalle de los materiales e insumos y elabora la factura correspondiente, guía de remisión y despacho de mercadería, entregando al jefe de producción para su respectiva revisión.
- El jefe de producción luego de haber revisado que el pedido está completo y en buen estado, continúa entregando la guía revisada y sumillada al jefe del departamento de contabilidad y tesorería.
- El contador una vez recibida guía en conformidad por el jefe de producción procede a realizar el pago; si la factura es menor a \$100 dólares americanos el desembolso lo hace en efectivo en caso de ser mayor a los \$100 dólares americanos, se procede a la elaboración de cheque con firmas conjuntas con el gerente de la empresa.
- El contador y gerente verifican la factura y proceden al pago acordado al proveedor, donde la factura y guía correspondiente de la compra serán archivados por el contador.

LOREN'S

FLUJOGRAMA DE ADQUISICIÓN DE MATERIA PRIMA



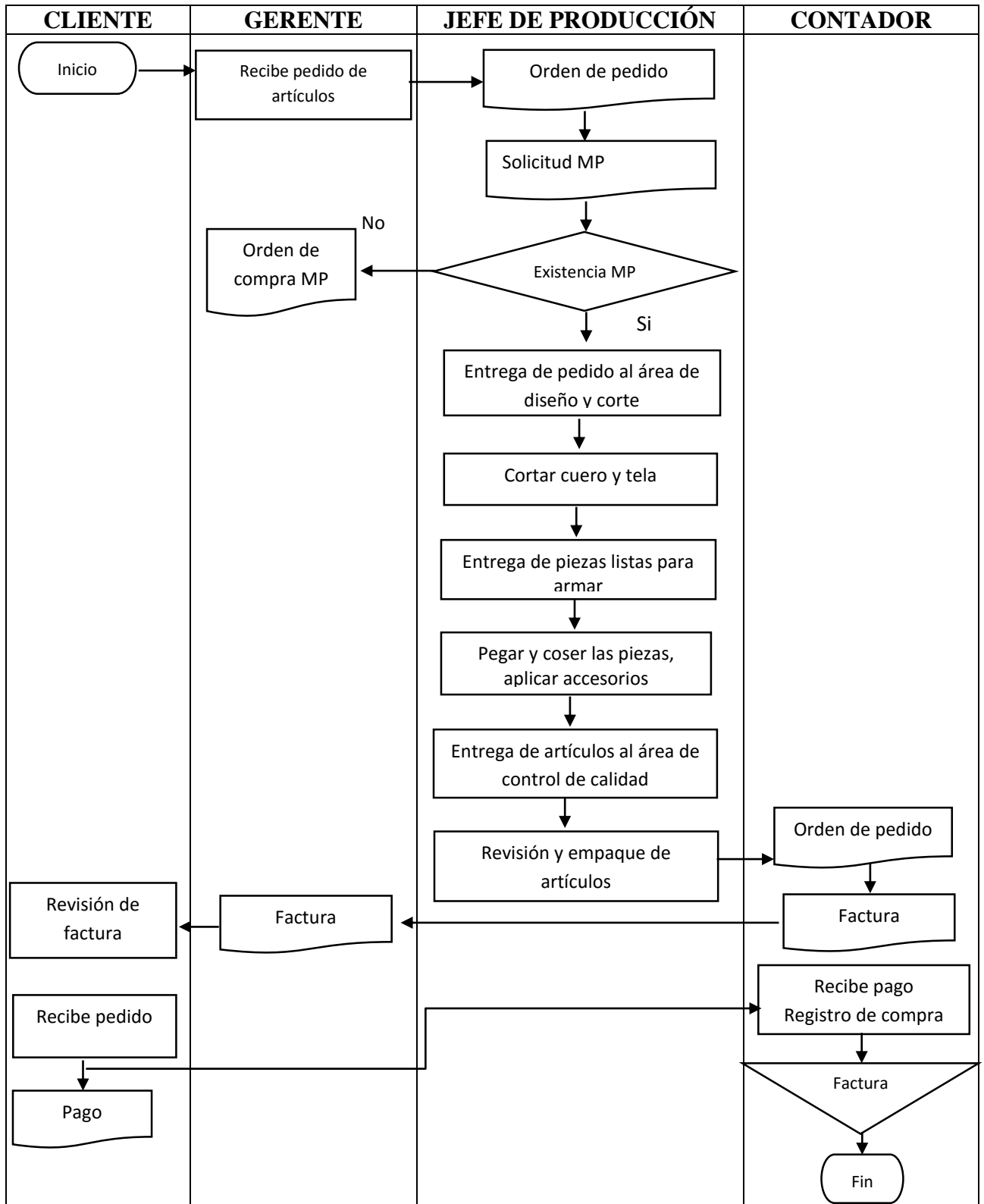
3.7.2 Procedimiento de proceso de orden de producción y entrega

Descripción del proceso de orden de producción.

- El cliente ingresa a la planta de fabricación y emite su pedido con el gerente.
- El gerente envía una copia de dicho pedido al departamento de producción.
- El jefe del departamento de producción solicita a bodega la materia prima e insumos, en caso de haber todo se procede a la entrega; si falta algún material se realiza el procedimiento de requisición de materia prima detallado en el proceso anterior, previamente aprobado por Gerencia
- El jefe de producción entrega al área de Diseño y Corte el cuero del pedido.
- En el área de diseño y corte verifica el pedido, se corta el cuero y la tela en la cantidad justa, y se prepara el cuero para proceder al armado del artículo.
- En el área de armado se procede a pegar y coser las piezas con todos sus accesorios e insumos necesarios.
- El artículo terminado pasa al área de control de calidad para su revisión y empaclado.
- El jefe del departamento de Contabilidad y tesorería emite la factura respectiva al gerente.
- El gerente informa al cliente que el pedido está listo para poder acordar la forma de pago.
- El contador registra la compra y archiva las facturas y documentos pertinentes.

“LOREN’S”

FLUJOGRAMA DE PROCESO DE ORDEN DE PRODUCCIÓN Y ENTREGA



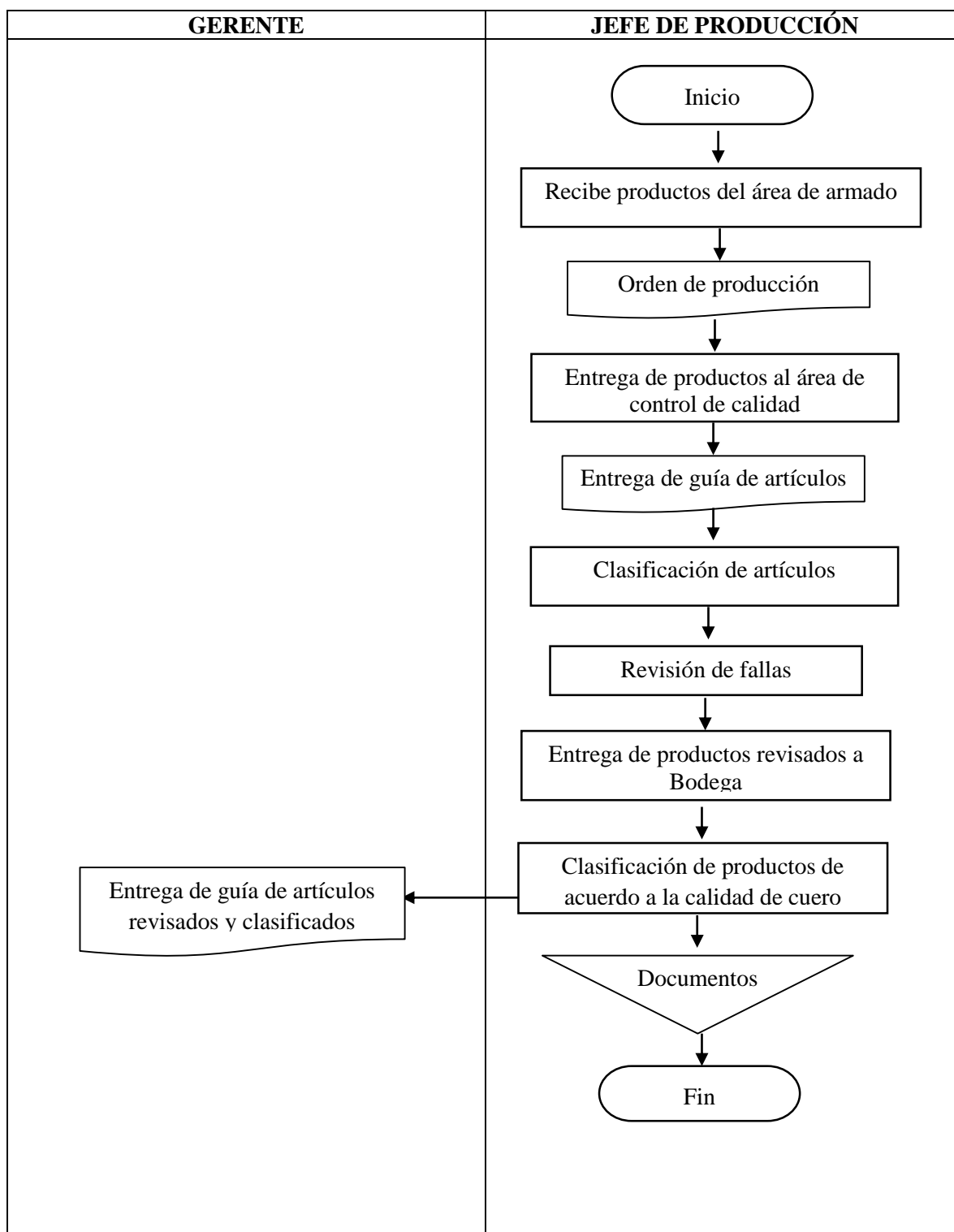
3.7.3 Procedimiento de control de calidad de productos terminados

Descripción del proceso del Control de Calidad.

- El jefe de producción recibe los productos terminados del área de armado con su respectiva orden de producción.
- El jefe de producción entrega al área de control de calidad los productos terminados con su respectiva orden de producción para su respectiva revisión.
- El área de control de calidad clasifica los artículos de acuerdo a colores y modelos para facilitar la revisión de fallas.
- El área de control de calidad revisa los artículos que tengan manchas de pegamento para limpiarlos, raspaduras en el cuero que posteriormente se pintan, forros y cierres bien cosidos.
- El área de control de calidad entrega los productos terminados con su respectiva orden de producción a bodega para que estos sean guardados de forma adecuada.
- Bodega clasifica sus productos de acuerdo al tipo de cuero con el que se elaboraron.
- Bodega entrega al Gerente un detalle de los productos clasificados e ingresados a dicha clasificación.
- Bodega archiva el orden de ingreso y salida de los artículos.

“LOREN’S”

FLUJOGRAMA DE CONTROL DE CALIDAD DE PRODUCTOS TERMINADOS



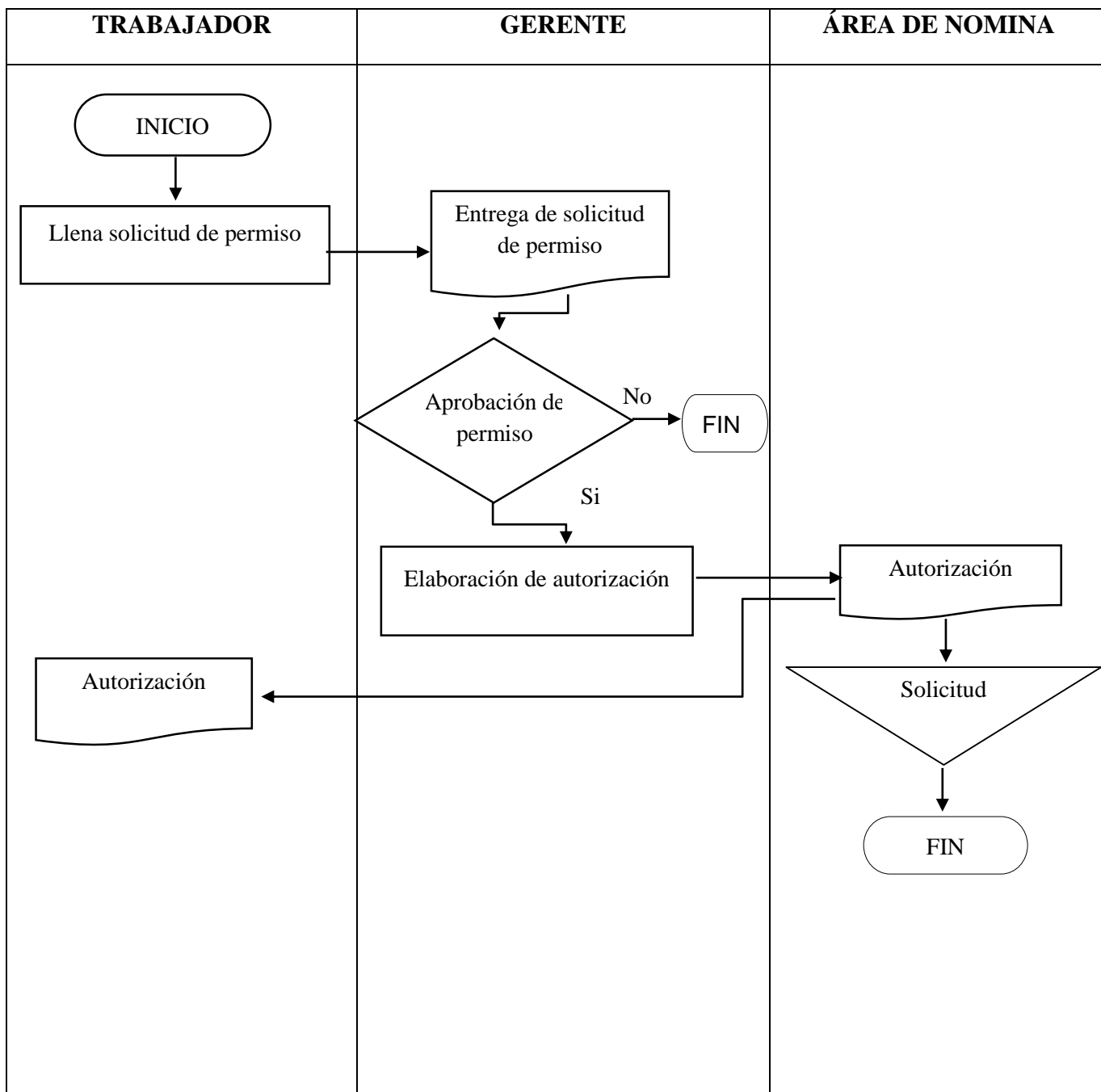
3.7.4 Procedimiento de solicitud de permisos

Descripción del proceso de solicitud permiso

- El trabajador llena el documento correspondiente para solicitar el permiso.
- Todo permiso debe ser por escrito y con anticipación, por lo que el trabajador entrega dicha solicitud directamente al Gerente.
- El Gerente revisa y decide si otorgar o no el permiso respectivo.
- En caso de ser aprobado el permiso el gerente envía la autorización correspondiente al área de nómina.
- El área de nómina entrega la autorización del permiso al trabajador.
- El área de nómina archiva dicho documento.

“LOREN’S”

FLUJOGRAMA DE SOLICITUD DE PERMISOS



3.8 Manual contable financiero

3.8.1 Plan de Cuentas

Un plan de cuentas es un listado que presenta una estructura básica para la organización del sistema contable, por lo que aparece como un medio para obtener información de manera sencilla y oportuna en cada una de las cuentas necesarias para registrar los hechos contables.

PLAN DE CUENTAS

“LORENS”

CODIFICACIÓN	DETALLE DE CUENTAS
1	ACTIVOS
1.1	ACTIVOS CORRIENTES
1.1.1	Activos Disponibles
1.1.1.01	Caja
1.1.1.02	Bancos
1.1.1.02.01	Banco x
1.1.2	ACTIVOS EXIGIBLE
1.1.2.1	Cuentas por cobrar
1.1.2.1.01	Clientes
1.1.2.1.01.001	Cliente A
1.1.2.1.01.002	Cliente B
1.1.2.1.01.003	Cliente C
1.1.2.2	Provisión cuentas incobrables
1.1.2.3	Documentos por cobrar
1.1.2.3.01	Clientes
1.1.2.3.01.001	Cliente A
1.1.2.3.01.002	Cliente B
1.1.2.3.01.003	Cliente C
1.1.2.4	Crédito Tributario
1.1.2.5	Anticipo

1.1.2.5.01	Anticipo proveedores
1.1.2.5.02	Anticipo empleados
1.1.3	Activos realizables
1.1.3.1	Inventario
1.1.3.1.01	Inventario de Mercadería
1.1.3.1.02	Inventario suministros de oficina
1.1.4	Pagados por anticipado
1.1.4.1	Arriendo pagado por anticipado
1.1.4.2	Amortización arriendo pagado por anticipado
1.1.4.3	Seguro pagado por anticipado
1.1.4.4	Amortización seguro pagado por anticipado
1.1.4.5	Publicidad pagada por anticipado
1.1.4.6	Amortización publicidad pagada por anticipado
1.1.4.7	Impuestos pagados por anticipados
1.1.4.8	Amortización impuestos pagados por anticipados
1.2	ACTIVOS FIJOS
1.2.1	Activos no Depreciables
1.2.1.1	Terreno
1.2.2	Activos Depreciables
1.2.2.1	Edificios
1.2.2.2	Depreciación acumulada de edificios
1.2.2.3	Vehículos
1.2.2.4	Depreciación acumulada de vehículos
1.2.2.5	Muebles y enseres
1.2.2.6	Depreciación acumulada de muebles y enseres
1.2.2.7	Equipo de oficina
1.2.2.8	Depreciación acumulada de equipo de oficina
1.2.2.9	Equipo de computación
1.2.2.10	Depreciación acumulada de equipo de computación
1.3	OTROS ACTIVOS
1.3.1	Gastos de constitución
1.3.2	Amortización gastos de constitución
1.3.3	Gastos de investigación

1.3.4	Amortización gastos de investigación
1.3.5	Gastos de organización
1.3.6	Amortización gastos de organización
1.3.7	Inversión a Largo Plazo
2.	PASIVOS
2.1	PASIVOS CORRIENTES
2.1.1	Préstamos y sobregiros bancarios
2.1.2	Préstamo a largo plazo
2.1.3	Cuentas por pagar
2.1.3.1	Proveedores
2.1.3.1.01	Proveedor A
2.1.3.1.02	Proveedor B
2.1.3.1.03	Proveedor C
2.1.3.2	Obligación con empleados
2.1.3.2.01	Sueldos Empleados
2.1.3.2.01.001	Empleado A
2.1.3.2.01.002	Empleado B
2.1.3.2.01.003	Empleado C
2.1.3.3	Obligaciones a pagar a otras instituciones
2.1.3.3.01	IESS
2.1.3.3.01.01	Aporte personal 9,45%
2.1.3.3.01.02	Aporte patronal 11,15%
2.2	PASIVOS NO CORRIENTES
2.2.1	Préstamos a Largo Plazo
2.2.2	Provisión para Jubilación Patronal
2.3	OTROS PASIVOS
2.3.1	Otros Pasivos
3.	PATRIMONIO
3.1	Capital Social
3.2	Reservas
3.2.1	Reservas Legal
3.2.2	Reservas Estatutaria
3.2.3	Reservas Facultativa

4.	INGRESOS
4.1	INGRESOS OPERACIONALES
4.1.1	Ventas
4.1.2	Descuento en Ventas
4.1.3	Devolución en Ventas
4.1.4	Utilidad Bruta en Ventas
4.2	INGRESOS NO OPERACIONALES
4.2.1	Utilidad en la venta de activos fijos
4.2.2	Resumen de Rentas y Gastos
5.	COSTOS
5.1	COSTOS OPERACIONALES
5.1.1	Compras
5.1.2	Descuento en Compras
5.1.3	Devolución en compras
5.1.4	Costo de Ventas
6.	GASTOS
6.1	GASTOS DE ADMINISTRACIÓN
6.1.1	Gasto Sueldos
6.1.2	Gasto Aporte Patronal
6.1.3	Remuneraciones adicionales
6.1.3.1	Vacaciones
6.1.4	Consumo útiles de oficina o suministros
6.1.5	Gasto Arriendo
6.1.6	Gastos Generales
6.1.7	Depreciación edificios
6.1.8	Depreciación vehículo
6.1.9	Depreciación muebles y enseres
6.1.10	Depreciación equipo de oficina
6.1.11	Depreciación equipo de computación
6.1.12	Amortización arriendo pagado por anticipado
6.1.13	Amortización seguro pagado por anticipado
6.1.14	Amortización publicidad pagada por anticipado
6.1.15	Amortización impuestos pagada por anticipado

6.1.16	Amortización gastos de constitución
6.1.17	Amortización gastos de investigación
6.1.18	Amortización gastos de organización
6.2	GASTOS DE VENTA
6.2.1	Publicidad
6.2.2	Transporte
6.2.3	Comisiones
6.2.4	Cuentas Incobrables
6.3	GASTOS FINANCIEROS
6.3.1	Gasto Interés

Fuente: Investigación Directa

Elaborado por: Las autoras

3.8.2 Estados financieros básicos

“LOREN´S”
ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2014

(Expresado en dólares de los Estados Unidos de América)

				ÁNALISIS VERTICAL
ACTIVOS				
ACTIVOS CORRIENTES				
Activos disponibles				%
Caja Chica			100.00	0.21
Bancos			6,000.00	12.57
Cuentas x Cobrar			7,000.00	14.67
Documentos por cobrar			4,000.00	8.38
Activos Realizables				
Inventario	MP	4,000.00	7,500.00	15.72
	PP	2,000.00		
	PT	1,500.00		
TOTAL DE ACTIVOS CORRIENTES			24,600.00	51.55
ACTIVOS FIJOS				
Activos Depreciables				
Maquinaria y Equipo		15,000.00	13,500.00	28.29
(-) Depreciación acumulada maquinaria y equipo		1,500.00		
Muebles y Enseres		1,000.00	950.00	1.99
(-) Depreciación acumulada muebles y enseres		50.00		
Vehículo		10,000.00	8,000.00	16.76
(-) Depreciación acumulada vehículo		2,000.00		
Equipo de Computación		1,000.00	670.00	1.40
(-) Depreciación acumulada equipo de computación		330.00		
TOTAL DE ACTIVOS FIJOS			23,120.00	48.45
TOTAL ACTIVOS			47,720.00	100%
PASIVOS				
PASIVOS CORRIENTES				
Cuentas x pagar			1,000.00	2.10
TOTAL PASIVOS CORRIENTES			1,000.00	
PASIVOS NO CORRIENTES				
Préstamos a largo plazo			15,000.00	31.43
TOTAL PASIVOS NO CORRIENTES			15,000.00	
TOTAL PASIVOS			16,000.00	33.53
PATRIMONIO				
Capital			31,720.00	66.47
TOTAL PATRIMONIO			31,720.00	
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO			47,720.00	100%

Análisis vertical del estado de situación financiera

En mencionado estado financiero se puede identificar que el dinero que posee la empresa en bancos representa al 12.57% del total de activos, donde consideramos tanto activos corrientes como activos fijos, lo que quiere decir que la empresa cuenta con dinero a la vista para cubrir cualquier tipo de eventualidad que suceda en la empresa.

Dentro de la empresa las cuentas por cobrar y los documentos por cobrar representan al 14.67% y 8.38% respectivamente en función a los activos totales de la empresa; lo que quiere decir que las obligaciones de terceros con la empresa es considerable, efectivizándose estas cuentas incrementaría notablemente en el patrimonio mejorando la liquidez de la empresa.

El inventario de la empresa con relación a los activos totales es del 15.72%, lo que indica que la empresa tiene un buen stock para cumplir con las necesidades y requerimientos de sus clientes.

Los activos fijos con los que cuenta la empresa representan al 48.45% en relación al total de activos, en donde se ve reflejado que la empresa cuenta con propiedad planta y equipo para la facilitación de cada uno de los procesos para la entrega del producto terminado.

Las obligaciones que tiene la empresa con terceros es del 33.53% con relación al total de pasivo más patrimonio, lo que significa que la empresa está en la capacidad de cubrir dichas obligaciones.

“LOREN´S”
ESTADO DE RESULTADOS
AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2014
(Expresado en dólares de los Estados Unidos de América)

INGRESOS

Ventas	60,000.00	100%
(-) Devolución en ventas	15,00.00	2,50
(=) Ventas Netas	58,500.00	97,50
(-) Costo de Ventas	42,000.00	70,00
Utilidad Bruta en Ventas	16,500.00	27,50

GASTOS

Gasto Sueldos	3,060.00	5,10
Gasto aporte Personal 9,45%	289.17	0,48
Gasto aporte Patronal 11,15%	341.19	0,57
Gasto Arriendo	1,440.00	2,40
Teléfono	300.00	0,50
Energía eléctrica	660.00	1,10
Depreciación Vehículo	2,000.00	3,33
Depreciación muebles y enseres	50.00	0,08
Depreciación maquinaria y equipo	1,500.00	2,50
Depreciación equipo de computación	330.00	0,55
GASTOS DE VENTA		
Transporte	1,200.0	2,00
TOTAL GASTOS	11,170.36	
ADMINISTRACIÓN	11,170.36	18,62
(=) UTILIDAD OPERATIVA	5,329.64	8,88

Análisis vertical del estado de resultados

La utilidad bruta en ventas con relación a las ventas totales efectuadas en el año 2014 es del 27.50%, lo que quiere decir que la ganancia percibida en ese año es favorable para la empresa.

Los gastos administrativos arrojan de un 18.62% con relación a las ventas, lo que quiere decir que los gastos empleados en la producción tanto directa como indirecta de los artículos así como en la distribución de los mismos se ha empleado lo necesario y suficiente.

La utilidad que se obtiene con las ventas es menos todos los gastos administrativos es de 8.88% esta utilidad se encuentra dentro del margen de ganancia deseada por el propietario de la empresa.

3.9 Índices financieros

Los índices financieros tienen como finalidad, proporcionar información cuantitativa acerca del comportamiento o desempeño de la empresa o de una parte de ella, a través de la relación de los valores suministrados en los estados financieros y demás informes; con estos índices podremos identificar la capacidad que posee la empresa en el cumplimiento de las obligaciones de solvencia y de situación crediticia, el grado de suficiencia en lo que respecta al capital de trabajo, los plazos de vencimientos y capacidad para pagar los pasivos y obligaciones, el grado de la inversiones que la empresa puede realizar así como la rentabilidad que se podrá obtener en determinados periodos. Conforme a las necesidades de información de la empresa, se aplicara los siguientes índices financieros.

3.9.1 Razones de liquidez

ÍNDICE DE LIQUIDEZ O SOLVENCIA

$$\text{Índice de Liquidez o Solvencia} = \frac{\text{Activo corriente}}{\text{Pasivo corriente}}$$

$$\text{Índice de Liquidez o Solvencia} = \frac{24,600.00}{1,000.00}$$

$$\text{Índice de Liquidez o Solvencia} = 24.60$$

ÁNÁLISIS.

El resultado de la razón corriente se expresa en número de veces. Indica que “LOREN’S” periodo 2014, mantiene la capacidad de ganancia de 24,60 centavos por cada dólar invertido, para cumplir sus obligaciones, deudas o pasivos a corto plazo y con sus obligaciones actuales.

Entre más elevado sea este coeficiente, mayor será la capacidad de la empresa para hacer frente a sus obligaciones a corto plazo.

Cabe recalcar que las obligaciones de terceros con la empresa superan en un 1,83% con respecto a la cuenta bancos, de lo que es recomendable que se establezca una política de que estas cuentas por cobrar representen como mínimo el 50% de lo que se tiene en efectivo, ya que no se garantiza la efectivización de las cuentas por cobrar en el periodo determinado.

CAPITAL DE TRABAJO

$$\text{Capital de trabajo} = \text{Activo corriente} - \text{Pasivo corriente}$$

$$\text{Capital de trabajo} = 24,600.00 - 1,000.00$$

$$\text{Capital de trabajo} = 23,600.00$$

ANÁLISIS:

El capital de trabajo constituye aquellos recursos necesarios para cubrir a corto plazo, requerimientos de insumos, materia prima, reposición de activos; los 23,600.00 corresponden al monto que posee “LOREN’S”, de haber cancelado todos sus pasivos inmediatos es decir los

recursos que permiten que opere la organización. Esta razón financiera surge de la diferencia entre el activo circulante y el pasivo circulante o corriente.

- **PRUEBA ÁCIDA**

$$\text{Prueba acida} = \frac{\text{Activo corriente} - \text{inventarios}}{\text{Pasivo corriente}}$$

$$\text{Prueba acida} = \frac{24,600.00 - 7,500,00}{1,000.00}$$

$$\text{Prueba acida} = 17.10$$

ANÁLISIS.

El resultado se expresa en número de veces, es el indicador más riguroso el cual pretende verificar la capacidad de la empresa, luego de cumplir con sus obligaciones, es decir que por cada dólar que la empresa cuenta 17,1 centavos libres para el pago de obligaciones o a su vez invertir; sin necesidad de vender el inventario.

3.9.2 Índice de eficiencia

- **ROTACIÓN DE INVENTARIOS**

$$\text{Rotación de Inventarios} = \frac{\text{Costo de Ventas}}{\text{Inventario promedio}}$$

$$\text{Rotación de Inventarios} = \frac{42,000.00}{75,00.00}$$

$$\text{Rotación de Inventarios} = 5.60$$

ANÁLISIS.

La cifra arroja que los inventarios han rotado 5,6 veces en el año para ello la empresa ha venido trabajando y analizando los límites de stock de mercadería como la gestión de ventas.

ROTACIÓN DE ACTIVOS TOTALES

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

$$\text{Rotación de activos totales} = \frac{60,000.00}{47,720.00}$$

$$\text{Rotación de activos totales} = 0.13$$

ANÁLISIS.

Como resultado, a la utilización de activos para generar las ventas se obtiene 0,13 veces, lo que indica que no habido la utilización máxima de los activos de la empresa, esto se ha dado debido a que se no se han empleado los activos adecuadamente.

3.9.3 Índice de endeudamiento

ÍNDICE DE ENDEUDAMIENTO

$$\text{Índice de endeudamiento} = \frac{\text{Pasivo total}}{\text{Activo total}} * 100$$

$$\text{Índice de endeudamiento} = \frac{16000,00}{47720,00} * 100$$

$$\text{Índice de endeudamiento} = 33,52$$

ANÁLISIS.

El 33,52% sirve para analizar la bondad de la política del financiamiento de una empresa, su grado de endeudamiento, su capacidad para continuar endeudándose, la correcta distribución de pasivos de acuerdo al plazo.

3.9.4 Índice de rentabilidad

MARGEN NETO DE UTILIDADES

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

$$\text{Margen Neto de Utilidades} = \frac{5329,64}{58500,00}$$

$$\text{Margen Neto de Utilidades} = 0.09$$

ANÁLISIS.

Las utilidades obtenidas por la empresa, producto de la actividad principal de la misma es del 9%, este porcentaje es lo que queda sobre las ventas, es decir que “LOREN‘S” por cada dólar de ventas recibe una utilidad de 0,09 centavos de dólar.

RENTABILIDAD SOBRE VENTAS

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

$$\text{Rentabilidad sobre ventas} = \frac{5329,36}{58500,00} * 100$$

$$\text{Rentabilidad sobre ventas} = 9,11\%$$

ANÁLISIS

El porcentaje obtenido da como resultado que por cada dólar de ventas es de 9,11% luego de haber efectuado todos los gastos requeridos para el normal y correcto funcionamiento de la empresa, al ser un porcentaje aceptable permite a la empresa competir y mantenerse en el mercado.

CAPÍTULO IV

4 IMPACTOS

4.1 Impactos del proyecto

La implantación del proyecto “MANUAL ADMINISTRATIVO FINANCIERO PARA LA EMPRESA LOREN’S EN EL CANTÓN COTACACHI PROVINCIA DE IMBABURA”; generara los siguientes impactos:

- Económico.
- Social.
- Empresarial.
- Educativo.

4.2 Nivel de impacto

Para la ejecución del análisis de los posibles impactos tanto positivos como negativos que origina la implantación del siguiente proyecto, se utilizará una matriz en la cual se da valores a cada de sus indicadores de los impactos, para de esta manera evaluar dichos impactos de forma cuantitativa y cualitativamente.

Este análisis tiene como finalidad conocer la incidencia, razones y causas por las que se suscitan cada uno de los indicadores expuestos anteriormente, los niveles con los que se analizará se detalla en la siguiente tabla:

Tabla 28 *Niveles de Impacto*

NIVEL	VALOR
-3	Impacto alto negativo
-2	Impacto medio negativo
-1	Impacto bajo negativo
0	No hay impacto
1	Impacto bajo positivo
2	Impacto medio positivo
3	Impacto alto positivo

Fuente: Investigación/ aplicación de la propuesta.

Elaborado: Por las autoras

Esto nos permitirá determinar lo alcanzado con la implantación del proyecto en los ámbitos económico, social, empresarial, ambiental y educativo.

Se coloca en cada matriz en forma vertical los indicadores que se tomaran en cuenta para evaluar cada impacto, mientras que en forma horizontal se establecen los rangos de impacto; seguido de esto se asigna un nivel de impacto para cada uno de los indicadores.

Se realiza la sumatoria de las valoraciones que se darán a cada indicador y esta sumatoria se dividirá para el número de indicadores utilizando la siguiente fórmula.

$$NI = \frac{\sum \text{Calificaciones}}{n}$$

Donde:

NI= Nivel de Impacto.

\sum = Sumatoria de calificaciones.

n= Número de indicadores.

4.2.1 Impacto económico

Tabla 29 Aspectos Económicos

ASPECTOS	Nivel de impacto						
	-3	-2	-1	0	1	2	3
Generación de empleo.						X	2
Mejoramiento de ingresos para los trabajadores.						X	2
Mejorar rentabilidad empresarial.							X 3
TOTAL						4	3 7

Elaborado por: Las Autoras

$$NI = \frac{\sum \text{Calificaciones}}{n}$$

$$NI = 7/3$$

$$NI = 2,33 \text{ Impacto positivo medio.}$$

Los aspectos económicos que se consideraron para evaluar el impacto, nos da como resultado un impacto positivo medio en vista que la aplicación del siguiente manual brindara beneficios económicos tanto en la empresa como en los trabajadores que desempeñan funciones dentro de la empresa.

1. Generación de empleo.

Con la ejecución y correcta aplicación del presente proyecto se lograra mejorar las actividades gerenciales dentro de la organización por lo que se identificara de mejor manera el personal necesario para las áreas tanto administrativas, contables así como en el área de producción, aportando al desarrollo del cantón al crear fuentes de trabajo.

2. Mejoramiento de ingresos para los trabajadores.

La aplicación del siguiente manual ayudara a LOREN´S a expandirse fuera del cantón, haciendo que la empresa sea más productiva por lo que los trabajadores tendrán mayor trabajo

dentro de la empresa, haciendo que trabajen la jornada normal y horas extras, mejorando sus ingresos y por ende su calidad de vida.

3. Mejorar rentabilidad empresarial.

Con la aplicación del siguiente manual se mejorara la gestión empresarial, lo que provocara el uso eficaz y eficiente de los recursos; materiales, económicos, humanos, de tiempo, entre otros, esto producirá un incremento en el nivel de ingresos que se verán reflejados directamente en los estados financieros, los mismos que nos servirán de herramienta para conocer índices de liquidez, rentabilidad eficiencia, y otros para una toma de decisiones más acertada.

4.2.2 Impacto social

Tabla 30 Aspectos Sociales

ASPECTOS	Nivel de impacto						
	-3	-2	-1	0	1	2	
Reconocimiento de la marca.						X	2
Ambiente de trabajo adecuado y agradable.							X 3
Mejorar la atención al cliente.							X 3
TOTAL						2	6 8

Elaborado por: Las Autoras

$$NI = \frac{\sum \text{Calificaciones}}{n}$$

$$NI = 8/3$$

$$NI = 2,67 \text{ Impacto alto positivo}$$

El impacto social que arroja el siguiente proyecto es alto positivo, en vista que la empresa será conocida por la satisfacción del cliente interno y del cliente externo.

1. Reconocimiento de la marca.

La correcta gestión en la empresa lograra que las actividades internas sean satisfactorias para el cliente, al entregar un producto de calidad que cumpla con sus necesidades y gustos, y al

entregar una correcta atención, estos factores harán que nuestros clientes estén satisfechos los cuales serán nuestro portavoz en el mercado, haciendo que hablen bien de la empresa, lo cual aportara al incremento de clientes y reconocimiento de la marca.

2. Ambiente de trabajo adecuado y agradable.

El rediseño estructural y funcional permitirá fortalecer a la organización ya que los trabajadores tendrán bien definidas las actividades que deben diseñar en la empresa, esto hace que el talento humano aplique sus habilidades y destrezas de forma eficaz y eficiente, logrando un valor agregado en el desempeño de las actividades y tareas de cada trabajador.

Una organización bien estructurada en donde se definan con claridad las funciones y responsabilidades de cada trabajador logra obtener un ambiente de trabajo agradable y adecuado.

3. Mejorar la atención al cliente.

La aplicación del presente manual mejorar totalmente la atención que se brindara al cliente en vista que todas las funciones y procesos de la empresa serán bien definidos y ordenados, así también a las personas a cargo de las ventas y relación directa con los clientes se les dará constantemente capacitaciones y motivaciones para atender al cliente de manera correcta.

4.2.3 Impacto empresarial

Tabla 31 Aspectos Empresariales

ASPECTOS	Nivel de impacto							
	-3	-2	-1	0	1	2	3	
Eficiencia en el trabajo.						X		2
Toma de decisiones.						X		2
Rentabilidad						X		2
TOTAL						6		6

Elaborado por: Las Autoras

$$NI = \frac{\sum \text{Calificaciones}}{n}$$

$$NI = 6/3$$

$$NI = 2,00 \text{ Impacto medio positivo.}$$

La aplicación del siguiente manual nos dará un impacto medio positivo ya que la organización mejorará totalmente y será más eficaz y eficiente logrando de forma efectiva el logro de la visión y objetivos planteados por su propietario.

1. Eficiencia en el trabajo.

El manual de funciones propuesto en el siguiente manual administrativo financiero ayudará a lograr eficiencia en el trabajo al contar con un detalle minucioso de las funciones y responsabilidades de los trabajadores que evitara en gran medida la duplicidad de funciones y el tiempo ocioso ocupado por los trabajadores.

2. Toma de decisiones.

Un Manual Administrativo Financiero constituye una herramienta muy necesaria para conocer la situación actual de una empresa tanto en los ámbitos administrativos y financieros, así como se determina estrategias y lineamientos para lograr el cumplimiento de objetivos; estos

dos enfoques de ver en donde estamos y a donde se quiere llegar, ayuda a que la toma de decisiones sea más adecuada y oportuna.

3. Rentabilidad.

La correcta y eficiente utilización de los recursos humanos, económicos, materiales y de tiempo, conllevan a un incremento de la rentabilidad para la empresa, esto se lograra con el cumplimiento de procedimientos y políticas administrativas y financieras propuestas.

4.2.4 Impacto educativo

Tabla 32 Aspectos Educativos

ASPECTOS	Nivel de impacto							
	-3	-2	-1	0	1	2	3	
Conocimiento de derechos y obligaciones.							X	3
Cumplimiento y conocimiento de los procesos internos de la empresa.						X		2
Conocimiento de metas y objetivos institucionales.						X		2
TOTAL						4	3	7

Elaborado por: Las Autoras

$$NI = \frac{\sum \text{Calificaciones}}{n}$$

$$NI = 7/3$$

$$NI = 2,33 \text{ Impacto medio positivo}$$

El nivel de impacto del factor educativo es medio positivo, ya que la empresa mejorara los conocimientos de los trabajadores, así también los educara en orden y responsabilidad para que desarrollen de forma correcta su trabajo y aporten directamente al cumplimiento de los objetivos propuestos.

1. Conocimiento de derechos y obligaciones.

Este aspecto tiene un impacto alto positivo en vista que se tendrá un reglamento interno en donde se determinara las directrices de lo que es permitido y no permitido hacerse dentro de la organización, así también se tiene el manual de funciones en donde de igual manera se especificara las responsabilidades de cada trabajador en su puesto de trabajo.

2. Cumplimiento y conocimiento de los procesos internos de la empresa.

Se difundirá entre todo el personal cuales son los procesos administrativos y operativos internos de manera que los trabajadores estén bien informados de los procesos que deben seguir dentro de la empresa respetando las políticas internas así como los reglamentos.

3. Conocimiento de metas y objetivos institucionales.

El siguiente manual servirá de guía para el conocimiento del enfoque estratégico de la empresa que consta de misión, visión, principios y valores, metas y objetivos, es importante que los trabajadores estén relacionados directamente en la elaboración de estos objetivos para que mejoren su trabajo y productividad buscando el logro y cumplimiento de los mismos, preocupándose por buscar el aprovechamiento de sus conocimientos.

4.2.5 Nivel general de impacto

Tabla 33 *Impacto General*

IMPACTOS	Nivel de impacto						
	-3	-2	-1	0	1	2	3
Económico						X	2
Social							X 3
Empresarial						X	2
Educativo						X	2
TOTAL						6	3 9

Elaborado por: Las Autoras

$$NI = \frac{\sum \text{Calificaciones}}{n}$$

$$NI = 9/4$$

$$NI = 2,25 \text{ Impacto medio positivo}$$

El proyecto ha generado un impacto medio positivo en forma general en los aspectos económico, social, empresarial y educativo; esto se debe a que la aplicación del presente Manual Administrativo Financiero fue acogida de forma positiva e inmediata por parte de los miembros de la empresa y se puede identificar que el impacto social es el más representativo en nuestro proyecto.

De acuerdo a como vaya transcurriendo el tiempo será necesaria una revisión y adaptación permanente del presente proyecto, para lograr mantener el impacto alcanzado y lograr q este impacto siga siendo positivo para la empresa analizada.

CONCLUSIONES

1. Concluida la investigación, se determina que la empresa LOREN´S ubicada en el cantón Cotacachi, provincia de Imbabura no cuenta con un manual administrativo y financiero, que facilite la administración y el uso eficiente de los recursos para mejorar la rentabilidad de la empresa así como los ingresos de los trabajadores.
2. La empresa no posee bien definidos los niveles jerárquicos, por lo que la comunicación interna no es la adecuada, produciendo un retraso en los procesos y las actividades, aumentando el tiempo de fabricación así como los costos operacionales de producción.
3. Dentro del cantón existe una deficiente mano de obra calificada a esto sumándole la falta de capacitaciones por parte de la empresa, provoca que no se pueda innovar sus diseños y que la calidad no cumpla con los requisitos que los clientes desean.
4. La empresa actualmente no cuenta con un adecuado sistema contable y la toma de decisiones financieras, donde se tenga bien definidos los registros contables, movimientos del efectivo, ventas, ganancias, y utilidades; lo que dificulta la toma de decisiones y un análisis financiero efectivo para evaluar la rentabilidad y liquidez en la organización.
5. El presente Manual tiene como principal finalidad, implementar un sistema, donde se detallan los procesos administrativos y financieros, que mejoren el desempeño de los trabajadores para logara expandirse como empresa en el mercado y así llegar a cubrir la demanda existente y lograr ser una empresa bien organizada y posesionada.

RECOMENDACIONES

1. La empresa LOREN´S debe implementar el siguiente manual como una herramienta que servirá de guía en referencias técnicas para identificar las funciones y responsabilidades de cada trabajador para que se pueda desempeñar de manera eficaz y eficiente.
2. Es importante que el Gerente de la empresa ponga mayor énfasis en las capacitaciones a su talento humano, considerando que al tener personal calificado se mejora la atención que se brinda a los clientes así como la calidad en los productos que ofrecen.
3. Participar en ferias y en eventos donde se pueda exponer los productos que ofrece la empresa, de esta manera se lograra captar nuevos clientes y mejorar los ingresos de la entidad.
4. Implementar un sistema contable y una persona que esté en la capacidad de utilizar y aprovechar al máximo dicho sistema, con la finalidad de identificar los movimientos de dinero que se están dando en la empresa, los gastos y costos que se incurren para la elaboración de los productos así como los ingresos por ventas que se obtendrán en la organización.
5. La empresa debe aplicar el siguiente Manual Administrativo Financiero para ejecutar de forma organizada, la asignación las funciones y procedimientos así como la utilización eficiente de los recursos disponibles.

BIBLIOGRAFÍA

- AGUIRRE, J. (2008). *CONTABILIDAD GENERAL*. MADRID-ESPAÑA: DIDACTICA MULTIMEDIA S.A .
- BERNAL TORRES, C. (2008). *INTRODUCCIÓN A LA ADMINISTRACIÓN DE LAS ORGANIZACIONES ENFOQUE GLOBAL E INTEGRAL*. PEARSON EDUCATION.
- CARDOZO, P. (2009). *MANUAL ADMINISTRATIVO*. MÉXICO: PRENTICE-HAIL.
- CHACÓN, P. S. (2009). Clasificación de las PYMES, de acuerdo a la Normativa implemetada por la CAN en su resolución 1260 y la Legistación Interna vigente. *RUSSELL BEDFORD*, Boletín 12.
- CHAVENATO, I. (2009). *INTRODUCCIÓN A LA TEORÍA GENERAL DE LA ADMINISTRACIÓN* .
- DAVALOS, C. N. (2009). *DICCIONARIO CONTABLE ... Y ALGO MAS*. ECUADOR.
- FRANKLIN, E. (17 de NOVIEMBRE de 2009). *Organizacion de Empresas*. McGraw-Hill. Obtenido de biblio3.url.edu.gt: http://biblio3.url.edu.gt/Libros/org_empresas/6.pdf
- GALINDO, R. C. (2009). *MANUAL PARA LA CREACION DE EMPRESAS*. BOGOTÁ: D. C ECCOE EDICIONES.
- HERNÁNDEZ, S. (2009). *ADMINISTRACIÓN, TEORIA, PROCESOS, AREAS FUNCIONALES*. MÉXICO: MCGRAW-HILL.
- HERNANDEZ, S., & PALAFOX, G. (2012). *ADMINISTRACIÓN: TEORÍA, PROCESO, ÁREAS FUNCIONALES Y ESTRATEGIAS PARA LA COMPETITIVIDAD*. MÉXICO D. F.: MCGRAW-HILL.
- institutonacionaldecontadorespublicoscolombia.org.co*. (25 de NOVIEMBRE de 2014). Obtenido de <http://incp.org.co/Site/2012/agenda/7-if.pdf>
- IZQUIERDO, G. S. (2010). *CONTABILIDAD ADMINISTRATIVA*. BOGOTA: Ecoe Ediciones, 4ta Edicion.
- Laborales, M. d. (26 de Enero de 2016). *www.relacioneslaborales.gob.ec*. Obtenido de <http://www.trabajo.gob.ec/wp-content/uploads/2014/08/BANCO-DE-PREGUNTAS-BENEFICIOS-SOCIALES.pdf>
- MERCEDES, B. (2009). *SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS CONTABLES* . QUITO-ECUADOR: NUEVO DIA.
- MUNCH, L. (2010). *ADMINISTRACIÓN, Gestión Organizacional, enfoques y procesos administrativos*. México: Person Education.

- ORTEGA, C. F. (2009). *MANUAL DE CONTABILIDAD DE COSTOS*. ESPAÑA: DELTA PUBLICACIONES, Segunda Edición.
- PEDRO, Z. (2009). *CONTABILIDAD GENERAL*. COLOMBIA : MCGRAW-HILL.
- ROBBINS, S. P. (26 de Noviembre de 2009). *ADMINISTRACIÓN*. MÉXICO: PERARSON EDUCACIÓN . Obtenido de <http://es.wikipedia.org/wiki/Administraci%C3%B3n#Bibliograf.C3.ADa>
- RUSENAS, R. (2011). *INTRODUCCION A LOS MANUALES*. RUSIA: EDITORIAL CULTURA S.A.
- Salinas., A. S. (2010). *CONTABILIDAD DE COSTOS*. México, D.F.: McGraw-Hill.
- THOMPSON, I. (2011). *Definición de Organigrama Estructural*. México: McGraw-Hill.
- TORRES, J. (2010). *Organizacion de Empresas*. 64.
- TRABAJO, C. D. (2010). *LEGISLACIÓN CONEXA, CONCORDANCIAS, JURISPRUDENCIA*. Quito-Ecuador: Cooperación de estudios y publicación.
- VAN HORNE C., J. W. (2010). *fundamentos de la Administracion Financiera*. México: Pearson Educación.
- ZAPATA SANCHEZ, P. (2011). *CONTABILIDAD GENERAL (SEXTA EDICION)*. MEXICO: MCGRAW-HILL INTERAMERICANA.

LINKOGRAFÍA

- *institutonacionaldecontadorespublicoscolombia.org.co*. (25 de NOVIEMBRE de 2014). Obtenido de <http://incp.org.co/Site/2012/agenda/7-if.pdf>
- Laborales, M. d. (26 de Enero de 2016). *www.relacioneslaborales.gob.ec*. Obtenido de <http://www.trabajo.gob.ec/wp-content/uploads/2014/08/BANCO-DE-PREGUNTAS-BENEFICIOS-SOCIALES.pdf>
- *www.academia.edu*. (16 de NOVIEMBRE de 2014). Obtenido de <http://www.academia.edu>
- *www.pichincha.gob.ec*. (24 de Enero de 2015). Obtenido de http://www.pichincha.gob.ec/phocadownload/leytransparencia/literal_a/normasderegulacion/codigo_trabajo.pdf
- <http://www.auditoresycontadores.com/contabilidad/60-que-es-cuenta-bancos>

- <http://www.eco-finanzas.com/diccionario/B/B.htm>
- <http://www.encyclopediadetareas.net/2010/08/cuentas-y-documentos-por-cobrar.html>

MARCO LEGAL

- Código de trabajo.
- Ley de defensa del artesano.
- Reglamento del IESS.
- Reglamento del SRI
- NIC (Normas Internacionales de Contabilidadg)
- Regalmentacion del Ministerio de Relaciones Laborales.

ANEXOS

ANEXO I



FICHA DE OBSERVACIÓN

EMPRESA: LORENS - Cotacachi

N° :1

ÁREA A OBSERVAR: Infraestructura y Talento Humano

INVESTIGADORES.

LUNA LORENA
RUIZ CRISTINA

TÍTULO: Observación de la infraestructura y el desempeño de los colaboradores.

FECHA: agosto-
septiembre 2014

Identificación de la Misión y Visión institucional en las instalaciones de la microempresa.	Si	No X
Visualización del organigrama estructural y funcional de la microempresa.	Si	No X
Existe un Manual de funciones.	Si	No X
Existe procedimientos para contratar al personal	Si	No X
La comunicación interna entre Gerente y Trabajadores	Buena X	Regular
Señalización de seguridad e higiene	Si	No X
Control de las actividades encargadas	Si X	No
Existen escritas las funciones de los trabajadores	Si	No X
Existe un reglamento interno de trabajo	Si	No X
Tiene procedimientos de control interno	Si	No X
Existe separación de funciones	Si	No X
Existen manuales administrativas	Si	No X

ANEXO II



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

**ENCUESTA DIRIGIDA A LOS TRABAJADORES DE LA MICROEMPRESA
 LOREN'S**

Objetivo: La presente encuesta tiene como fin identificar aspectos generales importantes de la institución.

Indicaciones: Sírvase contestar con una X en la opción que considere la más acertada a su criterio.

Cuestionario

1. ¿Conoce Ud. Acerca de la Misión y Visión de la empresa?

- a. Si ()
 b. No ()

2. ¿Ha formado parte en la formulación de objetivos en la microempresa?

- a. Si ()
 b. No ()

3. ¿Qué cargo desempeña en la empresa?

- a. Vendedor ()
 b. Bodeguero ()
 c. Secretario/a ()
 d. Cajera/o ()
 e. Operario ()

4. La relación que mantiene con sus compañeros de trabajo es:

- a. Excelente ()
 b. Muy buena ()
 c. Buena ()
 d. Regular ()
 e. Pésima ()

5. ¿Conoce Ud. cuál su horario de entrada y salida de la microempresa?

- a. Definitivamente si ()
- b. Probablemente si ()
- c. Indeciso ()
- d. Probablemente no ()
- e. Definitivamente no ()

6. Al momento de recibir instrucciones estos son:

- a. En Forma Verbal ()
- b. En forma Escrita ()
- c. Mediante llamada telefónica ()

7. ¿Con qué frecuencia recibe capacitaciones para fortalecer su desempeño en la microempresa?

- a. Cada año ()
- b. Cada 6 meses ()
- c. Cada 3 meses ()
- d. Cada mes ()
- e. Nunca ()

8. ¿Con qué frecuencia recibe Ud. bonificaciones dentro de la empresa?

- a. Siempre ()
- b. Casi siempre ()
- c. Algunas veces ()
- d. Rara vez ()
- e. Nunca ()

9. ¿Las funciones que desempeña están de acuerdo para a su preparación?

- a. Alto ()
- b. Medio ()
- c. Bajo ()

10. ¿Siente Ud. que la empresa le proporciona estabilidad laboral?

- a. Si ()
- b. No ()

a) ¿La empresa “LOREN´S” cuenta con algún tipo de manual?

- a. Si ()
- b. No ()

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

ANEXO III



UNIVERSIDAD TECNICA DEL NORTE

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONOMICAS

CARRERA DE INGENIERIA COMERCIAL

ENTREVISTA DIRIGIDA AL PROPIETARIO DE LA MICROEMPRESA LOREN'S

Objetivo: La presente entrevista tiene como finalidad identificar la situación actual de la microempresa, así como conocer el criterio respecto a la elaboración de este manual administrativo financiero para la empresa LOREN'S.

Cuestionario

1. ¿Bajo qué principios se fundó su empresa "LOREN'S y cuáles son sus anhelos y objetivo que se ha planteado en el transcurso de los años?

.....

2. ¿Su empresa cuenta con una guía que describa las funciones y responsabilidades de cada empleado?

.....

3. ¿Cuáles son alianzas estratégicas o convenios establecidos con otras instituciones?

.....

4. ¿Cuáles son las acciones que se toman, cuando los empleados concurren en una falta que vaya en desacuerdo a la cultura organizacional, leyes y reglamentos?

.....

5. ¿Cuáles son los requisitos de ley que Ud. viene cumpliendo de acuerdo a su estatus de artesano calificado?

.....

6. ¿Qué fuente de información utiliza Ud. Con sus trabajadores para facilitar el proceso productivo?

.....

7. ¿En la gestión del talento humano, cuales son los puntos a tomarse en el reclutamiento y selección del personal para que ingresen a esta empresa?

.....

8. ¿Cuenta con un presupuesto para capacitar a sus trabajadores?

.....

9. ¿Aproximadamente que número de clientes visitan la empresa periódicamente o con qué frecuencia requieren de sus productos?

.....

10. De qué manera hace conocer a sus trabajadores el horario de entrada y salida en la entidad?

.....

11. ¿Qué tipo de registros contables maneja Ud. En la micro empresa?

.....

12. ¿Se desarrollan análisis financieros para la toma de decisiones?

.....

13. ¿Bajo qué criterios fija los precios en sus productos?

.....

ANEXO IV



UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONOMICAS

CARRERA DE INGENIERIA COMERCIAL

**CENSO DIRIGIDO A LOS CLIENTES POTENCIALES DE LA MICROEMPRESA
LORENS**

OBJETIVO: El presente censo tiene como finalidad conocer la opinión que tienen los clientes de la microempresa Loren´s en lo que respecta a la calidad y el servicio que esta ofrece.

CUESTIONARIO

Pregunta 1. ¿Cómo califica la atención al cliente en “LOREN´S”?

- a. Muy Buena ()
- b. Buena ()
- c. Regular ()

Pregunta 2. ¿Qué aspectos considera importantes a la hora de adquirir un producto?

- a. Calidad ()
- b. Diseño ()
- c. Precio ()
- d. Color ()
- e. Otro ()

Pregunta 3. ¿Cómo calificaría Ud. A los productos que oferta la microempresa Loren´s?

- a. Muy buena ()
- b. Buena ()
- c. Regular ()
- d. Pésima ()

Pregunta 4. El tiempo de entrega de los productos que ofrece Loren´s es:

- a. Satisfactorio ()
- b. Poco satisfactorio ()
- c. Nada satisfactorio ()

Pregunta 5. ¿Se ha beneficiado con promociones o descuentos por parte de la empresa “LOREN’S”?

- a. Siempre ()
- b. A veces ()
- c. Nunca ()

Pregunta 6. Considera Ud. que los precios que ofrece “LOREN’S” son.

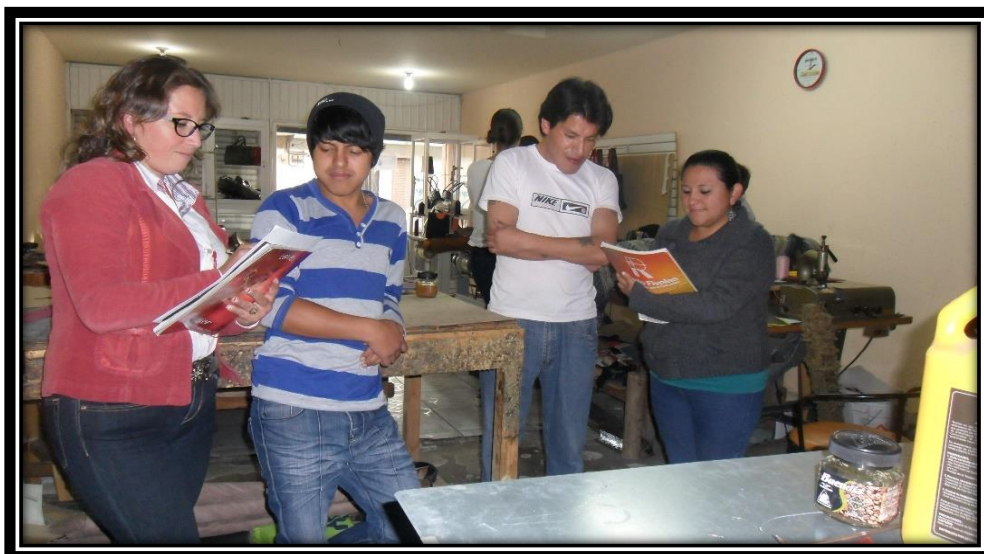
- 8. Altos ()
- 9. Medios ()
- 10. Bajos ()

Pregunta 7. ¿Loren´s le da la oportunidad de hacer reclamos cuando existe alguna falla en el producto?

- a. Siempre ()
- b. Casi siempre ()
- c. Algunas veces ()
- d. Rara vez ()
- e. Nunca ()

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

ANEXO VI

Título: Aplicación de las encuestas

Fuente: Las Autoras

Título: Aplicación de la entrevista

Fuente: Las Autoras

Título: Observación Directa

Fuente: Las Autoras