



# **UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE**

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

### **CARRERA DE INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

### **CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL**

### **TRABAJO DE GRADO**

#### **TEMA:**

MANUAL ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO PARA SUPER MIL DISTRIBUCIONES  
UBICADA EN LA CIUDAD DE IBARRA - PROVINCIA DE IMBABURA.

**TRABAJO DE INVESTIGACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE  
INGENIERA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA CPA Y DE INGENIERA  
COMERCIAL**

**AUTORAS:** ANRANGO MORALES PAULINA ANABEL

ANRANGO MORALES MANUELA SOLEDAD

**DIRECTOR:** ING. PAÚL ALEXANDER TORO ECHEVERRÍA

**IBARRA ABRIL 2019**

## RESUMEN EJECUTIVO

El presente proyecto de investigación se aplica en la empresa Distribuidora Super Mil, ubicada en la provincia de Imbabura, ciudad Ibarra cuyo objetivo es brindar un servicio de a la colectividad dentro y fuera de la ciudad. En el trabajo de investigación se pretende dar solución a inconvenientes que atraviesa la empresa en cuanto a variables como: la planificación, organización, dirección, control y sus procesos contables, mediante la propuesta de la creación de un Manual Administrativo Financiero. Dicha propuesta establece la implementación de un instrumento el cual tendrá como finalidad que la empresa adopte una metodología de orden organizacional, de procedimientos, y un manual de funciones, que al ser aplicadas de forma correcta permitirá llevar un efectivo control de políticas económicas, financieras y administrativas con las que se pueda salvaguardar la integridad. La propuesta parte de identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que atraviesa la organización, para lo cual se aportará con soluciones prácticas, para minimizar problemas evidenciados en el diagnóstico inicial. En base a conceptos teóricos aportados por el intelecto de autores bibliográficos, se pretende que las personas que forman parte de la empresa posean el conocimiento suficiente para manejar de forma correcta los recursos de la empresa en todas sus áreas. En la propuesta se establece, así como también la visión, misión, valores y políticas para la organización, así también se encuentra el organigrama propuesto y seguidamente el diseño del manual donde se describe los diferentes puestos, sus niveles, funciones, responsabilidades y además el perfil que debe tener el aspirante ha dicho puesto. Por lo tanto la adecuación de un manual administrativo financiero para la Distribuidora Super Mil servirá como dirección para desempeñar con eficiencia y eficacia de los procesos administrativos, que le permitirá alcanzar objetivos y metas planteadas, así como también maximizar las utilidades, teniendo como eje fundamental la calidad de productos y de servicio para sus clientes.

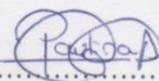
## SUMMARY

This research project is applied in the company Distribuidora Super Mil, located in the province of Imbabura, Ibarra city whose objective is to provide a service to the community inside and outside the city. In the research work is intended to solve problems that the company is going through in terms of variables such as: planning, organization, management, control and accounting processes, through the proposal of the creation of a Financial Administrative Manual. This proposal establishes the implementation of a tool whose purpose is that the company adopts a methodology of organizational order, procedures, and a manual of functions, which, when applied correctly, will allow effective control of economic, financial and economic policies. with which integrity can be safeguarded. The proposal starts by identifying the strengths, opportunities, weaknesses and threats that the organization is going through, for which it will be provided with practical solutions, to minimize problems evidenced in the initial diagnosis. Based on theoretical concepts provided by the intellect of bibliographic authors, it is intended that people who are part of the company possess sufficient knowledge to properly manage the resources of the company in all its areas. The proposal establishes, as well as the vision, mission, values and policies for the organization, as well as the proposed organizational chart and then the design of the manual that describes the different positions, their levels, functions, responsibilities and also the profile that the applicant must have said position. Therefore, the adequacy of a financial administrative manual for the Distribuidora Super Mil will serve as the direction to perform efficiently and effectively the administrative processes, which will allow it to reach objectives and goals, as well as maximize the profits for its workers, having as fundamental axis the quality of products and service for its customers.

**AUTORÍA**

Nosotras, Anrango Morales Paulina Anabel y Anrango Morales Manuela Soledad, declaramos bajo juramento que el trabajo de grado titulado: **“MANUAL ADMINISTRATIVO FINANCIERO PARA SUPER MIL DISTRIBUCIONES UBICADA EN LA CIUDAD DE IBARRA - PROVINCIA DE IMBABURA.”**, Es de nuestra autoría y no ha sido presentado previamente para ningún otro grado, ni calificación profesional; y, se han respetado las diferentes fuentes y referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

En Ibarra a los 21 días del mes de julio de 2018.



.....

ANRANGO MORALES PAULINA ANABEL

1003556444



.....

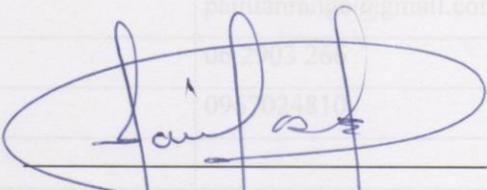
ANRANGO MORALES MANUELA SOLEDAD

1003563671

## CERTIFICACIÓN

En mi calidad de Director del Trabajo de Grado presentado por las egresadas, para optar por el título de INGENIERA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA C.P.A, e INGENIERA COMERCIAL cuyo tema es **“MANUAL ADMINISTRATIVO FINANCIERO PARA SUPER MIL DISTRIBUCIONES UBICADA EN LA CIUDAD DE IBARRA - 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 designe.

En la ciudad de Ibarra a los 21 días del mes de julio de 2018.



ING. PAÚL ALEXANDER TORO ECHEVERRÍA  
DIRECTOR DE TRABAJO DE GRADO



## UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE BIBLIOTECA UNIVERSITARIA

### AUTORIZACIÓN DE USO Y PUBLICACIÓN DEL TRABAJO DE GRADO A FAVOR DE LA INSTITUCIÓN

#### 1. IDENTIFICACIÓN DE LA OBRA

En cumplimiento del Art. 144 de la Ley de Educación Superior, hago la entrega del presente trabajo a la Universidad Técnica del Norte para que sea publicado en el Repositorio Digital Institucional, para lo cual pongo a disposición la siguiente información:

<b>DATOS CONTACTO</b>	
CÉDULA DE IDENTIDAD:	1003556444
APELLIDOS Y NOMBRES:	ANRANGO MORALES PAULINA ANABEL
DIRECCIÓN:	Otavalo
EMAIL:	paulianrango@gmail.com
TELÉFONO FIJO	06 2903 266
TELÉFONO MÓVIL:	0967024810
<b>DATOS CONTACTO</b>	
CÉDULA DE IDENTIDAD:	1003563671
APELLIDOS Y NOMBRES:	ANRANGO MORALES MANUELA SOLEDAD
DIRECCIÓN:	Otavalo
TELÉFONO FIJO	06 2930 171
TELÉFONO MÓVIL:	0999046950
<b>DATOS DE LA OBRA</b>	
TÍTULO:	Implementación de un Manual Administrativo Financiero para Super mil distribuciones ubicada en la ciudad de Ibarra, provincia de Imbabura.
AUTORAS	Anrango Morales Paulina Anabel Anrango Morales Manuela Soledad

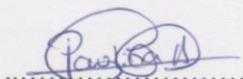
FECHA:	2019-04-24
PROGRAMA:	Pregrado
TÍTULO POR EL QUE OPTAMOS:	Ingeniería en Contabilidad y Auditoría CPA Ingeniería Comercial
ASESOR / DIRECTOR	ING. PAÚL ALEXANDER TORO ECHEVERRÍA

## 2. CONSTANCIAS

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

Ibarra, a los 24 días del mes de Abril del 2019

LAS AUTORAS:




ANRANGO MORALES PAULINA ANABEL

ANRANGO MORALES MANUELA SOLEDAD

1003556444

1003563671

Facultado por resolución de Consejo Universitario \_\_\_\_\_

## **DEDICATORIA**

El presente proyecto de investigación está dedicado en su totalidad a Dios quien es el principio y fin de cada momento y el autor principal de nuestras vidas.

A nuestra Madre, y a nuestro Abuelito que con su amor y dedicación lograron aportar significativamente en nuestra carrera profesional.

**Anrango Morales Paulina Anabel**

**Anrango Morales Manuela Soledad**

## **AGRADECIMIENTO**

A Nuestra Madre, que con su esfuerzo, dedicación y comprensión ha sido la fuerza principal para poder atravesar obstáculos que se han presentado durante el periodo estudiantil.

A la distinguida Universidad Técnica del Norte, y a la Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas por acoger a docentes de élite que han aportado significativamente en nuestro proceso estudiantil.

**Anrango Morales Paulina Anabel**

**Anrango Morales Manuela Soledad**

## ÍNDICE GENERAL

RESUMEN EJECUTIVO .....	ii
SUMMARY .....	iii
AUTORÍA.....	iv
CERTIFICACIÓN .....	v
AUTORIZACIÓN DE USO Y PUBLICACIÓN DEL TRABAJO DE GRADO A FAVOR DE LA INSTITUCIÓN.....	vi
IDENTIFICACIÓN DE LA OBRA.....	vi
CONSTANCIAS.....	vii
DEDICATORIA .....	viii
AGRADECIMIENTO .....	ix
ÍNDICE GENERAL .....	x
ÍNDICE DE TABLAS .....	xvi
ÍNDICE DE FIGURAS.....	xviii
CAPÍTULO I .....	19
MARCO TEÓRICO.....	19
Empresa.....	19
Definición de empresa .....	19
Clasificación de empresa. ....	19
Manual .....	23
Concepto .....	23
Manual Administrativo .....	24
Objetivos de los manuales .....	24
Ventajas de manuales.....	25
Proceso Administrativo.....	26
Estructura del manual de procesos.....	27
Planeación.....	27
Misión .....	27
Visión.....	28
Objetivos .....	28
Estrategias .....	29
Procesos .....	29
Políticas.....	30

Tipos de políticas .....	30
Política empresarial.....	30
Características de las políticas .....	31
Procedimientos.....	31
Pasos en la elaboración de procedimientos.....	32
Investigación de la información.....	32
Análisis de la información .....	32
Organización .....	32
Estructura organizacional.....	33
División y distribución de funciones .....	33
La cultura organizacional.....	35
Organigrama .....	35
Objetivos de los organigramas.....	36
Requisitos de organigramas .....	36
Funciones de los organigramas.....	36
Diseño de Diagramas de flujo.....	37
Criterios para la elaboración de los diagramas de flujo:.....	38
Simbología de los Flujogramas.....	39
Dirección.....	41
Liderazgo .....	41
Motivación .....	41
Grupos y equipos de trabajo .....	42
Toma de decisiones.....	42
Creatividad e innovación .....	42
Marco legal .....	43
Control .....	43
Calidad .....	44
Control de Calidad .....	44
Manuales Financieros .....	44
Definición .....	44
Contabilidad.....	45
Concepto .....	45
Objetivos de la contabilidad.....	45
Ecuación fundamental de la contabilidad .....	46

Ecuación contable .....	46
Cuentas reales o de balance .....	47
Activos .....	47
Pasivos .....	47
Patrimonio.....	47
Proceso contable .....	48
Estados Financieros .....	49
Componentes de los estados financieros.....	49
Estado de Situación Inicial.....	50
Estados de Pérdidas y Ganancias .....	50
Estado de Flujo de Efectivo .....	51
Notas de Estados Financieros .....	51
Análisis de Estados Financieros.....	52
Indicadores financieros .....	52
Indicadores de Liquidez .....	52
Indicadores de Actividad .....	53
Indicadores de endeudamiento.....	54
Indicadores de rentabilidad .....	55
Control interno .....	56
Reglamento interno .....	57
Ética .....	57
Código de ética .....	57
<b>CAPÍTULO II.....</b>	<b>59</b>
<b>DIAGNÓSTICO SITUACIONAL .....</b>	<b>59</b>
Antecedentes .....	59
Objetivos .....	60
Objetivo general.....	60
Objetivos específicos .....	60
Análisis externo .....	61
Variables indicadores.....	61
Mecánica Operativa .....	62
Identificación de la Población.....	63
La Muestra .....	63
Evaluación y análisis de la información .....	63

Encuestas y entrevistas .....	64
Análisis e interpretación de resultados .....	64
Metodología y fuentes de Investigación .....	64
Información Primaria .....	64
Técnicas .....	64
Encuesta .....	64
Entrevista .....	64
Tabulación y análisis de la información .....	65
Encuesta Aplicada a los Empleados de “Super Mil”, ubicado en la ciudad de Ibarra.....	66
Entrevista aplicada al Gerente .....	78
Entrevista aplicada a la Contadora?.....	80
Ficha de Observación.....	83
Matriz FODA .....	84
Cruces estratégicos FA, FO, DO, DA.....	85
Estrategia defensiva (FA) .....	85
Estrategia ofensiva (FO) .....	86
Estrategia de reorientación (DO) .....	86
Identificación del problema .....	86
CAPÍTULO III.....	88
PROPUESTA ESTRATÉGICA .....	88
PROPUESTA ADMINISTRATIVA, Y FINANCIERA.....	88
La empresa .....	88
Introducción .....	88
Ubicación .....	89
Justificación .....	89
Objetivos de la propuesta.....	90
Objetivo general.....	90
Objetivos específicos .....	90
Filosofía Empresarial.....	91
Misión .....	91
Visión.....	91
Objetivo general.....	91
Objetivos específicos .....	91
Valores institucionales .....	92

Principios .....	92
Políticas.....	93
Estrategias .....	93
Organigrama estructural propuesto.....	95
Manual de funciones .....	95
Manual de procedimientos.....	104
Procedimiento para estímulos y sanciones .....	111
Formularios administrativos relacionados al personal.....	111
Ficha individual de perfil del puesto.....	111
Manual de contabilidad.....	113
Plan de cuentas.....	114
Plan de cuenta .....	114
Proceso Contable .....	118
Control Contable.....	118
Caja Chica.....	118
Caja .....	120
Bancos.....	121
Documentos y Cuentas por cobrar clientes no relacionados. ....	122
Inventarios no teoría .....	123
Estados Financieros .....	124
Estado de situación financiera .....	125
Estado de resultados integral .....	127
Estado de cambios en el patrimonio .....	128
Estado de flujo de efectivo.....	129
Manual de seguridad ocupacional en el trabajo.....	131
Objetivos .....	131
Conformación del Comité de Seguridad e Higiene del Trabajo .....	132
Funciones del comité .....	132
Uso de equipo de protección personal .....	133
Botiquín para primeros auxilios.....	134
Reglamento interno propuesto .....	134
CAPÍTULO IV.....	146
VALIDACIÓN .....	146
Introducción .....	146

Método de verificación .....	147
Características a verificar.....	148
Estudio estratégico .....	149
Descripción del estudio.....	150
Evaluación.....	153
CONCLUSIONES .....	155
RECOMENDACIONES.....	157
BIBLIOGRAFÍA .....	158
ANEXOS .....	160
ANEXO 1.....	161
ANEXO 2.....	162
ANEXO 3.....	164

## ÍNDICE DE TABLAS

1. Matriz de relación diagnostica .....	62
2. Personal Super Mil Distribuciones .....	63
3. Conoce la definición exacta de manual de funciones .....	66
4. Cree necesario el diseño de un manual de funciones para la empresa Super Mil .....	67
5. En el momento en el que ingreso a la empresa le dieron instrucciones específicas de las que iban hacer sus funciones.....	68
6. Alguna vez ha realizado actividades que crea que no correspondan a su cargo.....	69
7. Cuál el proceso de selección de personal que se aplicó al aplicar al puesto de Trabajo ...	70
8. Súper Mil cuenta con un organigrama funcional que determine los niveles de autoridad, mandos medios y personal operativo .....	71
9. Recibe capacitaciones por parte de la empresa.....	72
10. Conoce usted la misión, visión y objetivos de la empresa.....	73
11. Qué fue lo que le incentivo trabajar en la empresa.....	74
12. Cuándo usted ingreso a la empresa a que tiempo le hicieron firmar su contrato de trabajo .....	75
13. Super Mil cuenta con algún método de control de inventarios.....	76
14. Super Mil cuenta con un sistema contable en el cual registra movimientos diarios.....	77
15. Ficha de Observación.....	83
16. Matriz FODA .....	84
17. Gerente.....	96
18. Contadora.....	97
19. Asistente contable .....	98
20. Cajera .....	99
21. Facturadora .....	100
22. Bodeguero.....	101
23. Recursos humanos .....	102
24. Jefe de ventas .....	103
25. Simbología .....	105
26. Adquisición de mercadería aprobado por el Gerente.....	106
27. Adquisición de mercadería aprobada por el Contador y Gerente .....	107
28. Ventas .....	108
29. Jefe de recursos humanos.....	109

30. Contratación de personal.....	110
31. Ficha individual del personal.....	112
32. Ficha de asistencia personal.....	113
33. Plan de cuenta.....	114
34. Formulario de Caja Chica.....	119
35. Formulario de Arque de Caja.....	120
36. Conciliación Bancaria.....	122
37. Kardex.....	124
38. Estado de Situación Financiera.....	125
39. Estado de Resultados Integrales.....	127
40. Estado de Cambios en el Patrimonio.....	129
41. Estado de Flujo de Efectivo.....	130
42. Características a verificar.....	148
43. Frecuencia de valores.....	149
44. Matriz de verificación en el área administrativa.....	150
45. Matriz de verificación en el área contable.....	151
46. Resultados.....	153

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 División y distribución de funciones .....	34
Figura 2 Simbología de los Flujogramas .....	40
Figura 3 Ciclo contable .....	49
Figura 4 Conoce la definición exacta de manual de funciones.....	66
Figura 5 Cree necesario el diseño de un manual de funciones para la empresa Super Mil .....	67
Figura 6 En el momento en el que ingreso a la empresa le dieron instrucciones específicas de las que iban hacer sus funciones .....	68
Figura 7 Alguna vez ha realizado actividades que crea que no correspondan a su cargo .....	69
Figura 8 Cuál el proceso de selección de personal que se aplicó al aplicar al puesto de Trabajo .....	70
Figura 9 Súper Mil cuenta con un organigrama funcional que determine los niveles de autoridad, mandos medios y personal operativo.....	71
Figura 10 Recibe capacitaciones por parte de la empresa .....	72
Figura 11 Conoce usted la misión, visión y objetivos de la empresa .....	73
Figura 12 Qué fue lo que le incentivo trabajar en la empresa .....	74
Figura 13 Cuándo usted ingreso a la empresa a que tiempo le hicieron firmar su contrato de trabajo .....	75
Figura 14 Super Mil cuenta con algún método de control de inventarios .....	76
Figura 15 Super Mil cuenta con un sistema contable en el cual registra movimientos diarios.....	77
Figura 16 Ubicación.....	89
Figura 17 Organigrama estructural “Súper Mil” .....	95
Figura 18 Manual de procedimientos .....	104
Figura 19 Proceso Contable .....	118

# CAPÍTULO I

## 1. MARCO TEÓRICO

### 1.1. Empresa

#### 1.1.1. Definición de empresa

*(Ortiz, 2014) “Una empresa es en donde se transforman: recursos (humanos, materiales, inmateriales), que deben ser organizados y dirigidos de la mejor manera posible (a través de una estructura, reglas y procedimientos), en bienes y servicios que satisfagan necesidades, con la finalidad de obtener beneficios para distribuir a sus propietarios, actuando siempre bajo condiciones de riesgo.”*

*(Julio Garcia, 2012) “Definen la empresa como una "entidad que mediante la organización de elementos humanos, materiales, técnicos y financieros proporciona bienes o servicios a cambio de un precio que le permite la reposición de los recursos empleados y la consecución de unos objetivos determinados”*

Según nuestro criterio, empresa es una unidad formada por un grupo de personas, bienes materiales y financieros, con el objetivo de producir algo o prestar un servicio que cubra una necesidad y por el que se obtengan beneficios.

#### 1.1.2. Clasificación de empresa.

Según (Zapata, 2011)

#### Las empresas según su actividad

a) **industriales:** *Se dedican a la transformación de materias primas en nuevos productos.*

*Ejemplo: empresas Textiles.*

- a) **Comerciales:** *Se dedican a la compra y venta de productos, convirtiéndose en intermediarias entre productores y consumidores.*
- b) **Servicios:** *Se dedican a la generación de venta de productos intangibles destinados a satisfacer necesidades complementarias de seguridad, protección, desarrollo, tecnificación, mantenimiento, custodia de valores, etc.*

**Según el sector al cual pertenecen:**

- a) **Públicas:** *Son todas las empresas pertenecientes al sector público o controladas por el gobierno, que se dedican a realizar actividades industriales, comerciales o financieras, cuyo objeto es el de vender bienes o servicios; las mismas que tienen cierta autonomía en su gestión y objetivos, pero vigiladas por organismos superiores de control.*
- b) **Privadas:** *Entidades cuyas acciones o parte de ellas pertenecen o son aportadas por personas particulares o privadas, administradas y controladas por las mismas.*
- c) **Mixtas:** *Organizaciones formadas con el aporte de capital perteneciente al Estado u organismos del sector público, quienes participan conjuntamente con el capital privado; siendo además corresponsables en la gestión social de la misma.*

**Según la integración del capital:**

- a) **Unipersonales:** *aquellas en las cuales el capital se conforma con el aporte de una sola persona.*
- b) **Sociedades o compañías:** *aquellas en las cuales el capital (propiedad) se conforma mediante el aporte de varias personas naturales o jurídicas. A la vez se subdividen en:*

- c) **Sociedades de personas:** *en comandita simple y nombre colectivo. Sociedades de capital: sociedad anónima, economía mixta, compañía limitada y en comandita por acciones.*

## **El entorno de la empresa**

(Salinas, 2013) *“Se refieren al externo que rodea a la empresa, derivado del sistema socioeconómico en el que se desarrolla su actividad. Son factores económicos, socioculturales, tecnológicos, políticos, legales, medioambientales e internacionales”.*

**Factores económicos.** Están determinados por la coyuntura y la estructura económica de cada país, región o municipio en el que actúa la empresa. Los datos económicos son de gran importancia para esta a la hora de tomar decisiones estratégicas, como puede ser la ubicación de una planta de producción o la apertura de nuevos mercados, se tendrá en cuenta el costo de la mano de obra , el precio del suelo etc.

**Factores socioculturales.** Son los que se refieren a las características de la sociedad en la que la empresa se desenvuelve como pueden ser: los factores demográficos, nivel educativo, valores culturales, envejecimiento de la población o la incorporación de la mujer al trabajo. Estos factores pueden tener una gran repercusión en los hábitos de consumo de la sociedad, las empresas tienen que estar atentas a estas situaciones, ya que pueden suponer ventajas o desventajas competitivas.

**Factores políticos y legales.** Aspectos fundamentales en la actividad empresarial como la legislación fiscal, la legislación mercantil, la regulación del mercado financiero, las normas de carácter laboral, la legislación de patentes y marcas ,entre otros muchos provienen de los poderes públicos

A nuestro criterio, las empresas permanentemente se encuentran afectadas por los cambios del entorno que constituyen un trasfondo general que condiciona las actividades de las organizaciones, los cambios pueden ser buenos o malos, es por ello que siempre que se realice una planeación dentro de la organización la estrategia debe de estar bien desarrollada para una mejora continua.

### **Sistema comercial Mayorista**

*(Giraldo, 2016) “Vale la pena distinguir las ventas que realizan los mayoristas en el sistema comercial; es importante por el rol que juega cada uno en el sistema. Se considera que los mayoristas son intermediarios que compran en grandes cantidades y normalmente les venden a los minoristas o a otros mayoristas.”*

*(Carreto, 2012) “La distribución mayorista incluye todas las actividades relacionadas con la venta de bienes y servicios dirigidas a aquellos que los compran para volverlos a vender “*

En relación al sistema comercial podemos decir que este sistema se basa en productos ya fabricados por diferentes industrias existentes los cuales son adquiridos por las empresas comerciales, para venderlos y obtener una utilidad por los servicios adicionales que se incrementan en el precio del producto

### **Sistema de Distribución comercial**

*(Caballero, 2014) “La distribución comercial constituye uno de los pilares del comercio interior, exterior y de la economía. El sistema de distribución comercial reúne distintos sectores de productos y servicios y conecta todo tipo de intermediarios con los consumidores finales.*

*“La distribución comercial se puede definir como la función o instrumento del marketing que relaciona la producción con el consumo y cuya misión es poner el producto a disposición del*

*consumidor en la cantidad demandada, en el momento en que lo necesite y en el lugar donde desee adquirirlo, desarrollando, además un conjunto de actividades como pueden ser las de información, promoción y presentación del producto en el punto de venta a fin de estimular la compra por parte de los consumidores” (Valiño, 2011)*

Al respecto podemos aportar que la distribución es una actividad vital en el desarrollo del comercio ya que, gracias a ella, la cobertura geográfica de los productos es infinitamente mayor. Además, como se ha mencionado anteriormente, como parte de las funciones de los intermediarios, se realizan labores de promoción, mejora de la calidad y aumento de los servicios que acompañan los productos.

## **1.2. Manual**

### **1.2.1. Concepto**

(kizatus, 2011) *“Un documento que contiene, en forma ordenada y sistemática, información y/o instrucciones, sobre historia, organización, política y procedimientos de una empresa, que se considera necesarios para la menor ejecución del trabajo.*

*(Guerra, 2013) “Es un documento que contiene información detallada referente al directorio administrativo, antecedentes, legislación, atribuciones, estructuras y funciones de las unidades administrativas que integran la institución, señalando los niveles jerárquicos, grados de autoridad y responsabilidad, canales de comunicación y coordinación, asimismo, contiene organigramas que describen en forma gráfica la estructura de organización.*

Según nuestra opinión un Manual es un registro escrito de información e instrucciones que conciernen tanto a los colaboradores como a directivos de la empresa; para que conozcan sus funciones, y puede ser utilizado para orientar esfuerzos y mejorar la eficacia y eficiencia en cada una de las actividades que realizan.

### 1.2.2. Manual Administrativo

*(Trejo, 2011) “Los manuales administrativos son documentos que sirven como medios de comunicación y coordinación para registrar y transmitir ordenada y sistemáticamente tanto la información de una organización (antecedentes, legislación, estructura, objetivos, políticas, sistemas, procedimientos, elementos de calidad, entre otras.) como las instrucciones y lineamientos para que desempeñe mejor su tarea.”*

*(Kellog, 2011) El manual administrativo presenta sistemas y técnicas específicas. Señala el procedimiento a seguir para lograr el trabajo de todo el personal de oficina o de cualquier otro grupo de trabajo que desempeña responsabilidades específicas. Un procedimiento por escrito significa establecer debidamente un método estándar para ejecutar algún trabajo.”*

Según nuestro criterio un manual administrativo es una herramienta de comunicación muy útil entre la empresa y el personal, manteniéndolo al tanto de lo que se desea alcanzar y de qué manera; permitiendo el manejo y control de la información. Deben estar sujetos a revisiones periódicas, para adaptarse y ajustarse a las necesidades cambiantes de toda empresa moderna, no deben ser inflexibles e inhibir la capacidad creativa de los integrantes de la organización, sino que deben reformarse constantemente conforme surjan nuevas ideas que ayuden a mejorar la eficiencia de la empresa.

### 1.2.3. Objetivos de los manuales

*(Crisostomo, 2013)*

- *Presentar una visión de conjunto de la organización*
- *Precisar las funciones asignadas a cada unidad administrativa*
- *Establecer claramente el grado de autoridad y responsabilidad de los distintos niveles jerárquicos*
- *Coadyuvar a la correcta atención de las labores asignadas al personal*

- *Permitir el ahorro de tiempo y esfuerzo en la realización del trabajo*
- *Funcionar como medio de relación y coordinación con otras organizaciones*
- *Servir como servicio de información a los proveedores de bienes prestadores de servicios, usuarios y clientes*

#### **1.2.4. Ventajas de manuales**

(Vivanco, 2017)

*Contar con un Manual de Procedimientos genera ventajas a la institución o unidad administrativa para la que se diseña, y en especial para el empleado, ya que le permite cumplir en mejor tiempo con sus objetivos particulares, y utilizar los mejores medios, para así contribuir a los objetivos institucionales, a continuación mencionaremos las ventajas que ofrece el contar con un manual de este tipo.*

- Permiten fundamentar los procedimientos bajo un Marco Jurídico - Administrativo establecido.
- Contribuyen a la unificación de los criterios en la elaboración de las actividades y uniformidad en el trabajo.
- Estandarizan los métodos de trabajo.
- Ayudan al desarrollo de las actividades de manera eficiente y permiten conocer la ubicación de los documentos en general. La ubicación consiste en identificar dentro del procedimiento el lugar físico en donde se encuentran los documentos que acompañan a las actividades, éste puede ser: archivero, computadora, diskette, escritorio, almacén, entre otras.
- La información que maneja es formal; es decir, información autorizada.
- Delimitan las funciones y responsabilidades del personal.
- Son documentos de consulta permanente que sirven de apoyo para la mejora continua de las actividades.

- Establecen los controles administrativos.
- Facilitan la toma de decisiones.
- Evitan consultas continuas a las áreas normativas y eluden la implantación de procedimientos incorrectos.
- Eliminan confusiones, incertidumbre y duplicidad de funciones.
- Sirven de base para el adiestramiento y la capacitación al personal de nuevo ingreso.

Nos damos cuenta que las ventajas y objetivos de los manuales tienen una gran importancia en su aplicación, porque brindan grandes beneficios a la organización y son instrumentos útiles en la capacitación del personal, aseguran continuidad y coherencia en los procedimientos y normas a través del tiempo y por lo tanto, evitan conflictos entre los diversos puestos que existen en la empresa, ya que todas las responsabilidades y objetivos a seguir se encuentran determinados por escrito, haciendo más eficiente al personal dentro de la organización.

#### **1.2.5. Proceso Administrativo**

*(Sanchezl, 2014) "Un proceso es el conjunto de pasos o etapas necesarios para llevar a cabo una actividad. El proceso administrativo se define entonces como: el conjunto de fases o etapas sucesivas mediante las cuales se lleva a cabo la administración, y son las mismas que se interrelacionan y forman un proceso integral"*

Según nuestro criterio un proceso administrativo es una serie o una secuencia de actos regidos por un conjunto de reglas, políticas o actividades establecidas en una organización, con la finalidad de potenciar la eficiencia y consistencia de sus recursos humanos, técnicos y materiales.

### **1.3. Estructura del manual de procesos**

#### **1.3.1. Planeación**

*Según (Cipriano, 2014) “La planeación representa el inicio y la base del proceso administrativo. Sin ésta lo que se realice en la organización, dirección y control no tiene razón de ser, dado que funcionaría sin haber determinado los resultados que persigue todo organismo social y esto sería poner en peligro su futuro. La planeación determina qué quiere ser la empresa, dónde se va establecer, cuándo va a iniciar operaciones y cómo lo va a lograr.”*

*(Sanchezl, 2014) “Las actividades de planificación indican qué se desea lograr en la empresa y con qué medios se planea alcanzarlo. Conoce con claridad los propósitos de la empresa, orienta las actividades del empresario en las cuatro áreas funcionales, reduce el desperdicio de recursos en actividades ineficaces, permite tomar decisiones sobre formas alternas de realizar algunas actividades y elimina los efectos del azar derivados de la improvisación.”*

Nuestra opinión para planeación es que es necesaria para lograr metas u objetivos concretos obtenidos. Es necesario planificar para tener el control sobre los pasos y recursos que han de utilizarse en el desarrollo de las operaciones de la empresa. Se planifica para analizar los resultados en corto, mediano y largo plazo, también para minimizar riesgos, reducir costos y lograr la permanencia de la empresa.

#### **1.3.2. Misión**

*(Tomphson, 2011) “La misión....Es el propósito de ser, de la existencia de una empresa u organización porque define lo que pretende cumplir en su entorno o sistema social en el que actúa, lo que pretende hacer, y el para quién lo va a hacer; es influenciada en momentos concretos por algunos elementos como: la historia de la organización, las preferencias de la gerencia, los factores externos o del entorno, los recursos disponibles, y sus capacidades distintivas.”*

*(Leandro, 2012) “La Misión guía y orienta al personal y a los socios estratégicos sobre cuál es la naturaleza de la actividad de la organización y hacia dónde va, en términos concretos. Esta declaración de la Misión es el "pegamento" que facilita a la organización el funcionamiento coherente como una unidad. Es la primera etapa indispensable para lograr la excelencia*

*gerencial y organizacional. Sin embargo, es necesario que tanto el personal de la organización como los socios estratégicos entiendan, conozcan y compartan la Misión, pensando, sintiendo y actuando en todos los niveles bajo su espíritu.”*

Podemos aportar sobre misión que es la que define principalmente cual es nuestra labor o actividad en el mercado, además se puede completar haciendo referencia al público hacia el que va dirigido y con particularidad o factor diferencial, mediante la cual desarrolla su labor o actividad.

### **1.3.3. Visión**

(DM Pedrós, 2012)

*El punto de inicio para articular la jerarquía de metas de una empresa es la visión de una compañía, que podríamos definir como la declaración que determina donde queremos llegar en el futuro. Una visión puede o no tener éxito, depende de si el resto sucede según la estrategia.*

*(Fleitman, 2011) “en el mundo empresarial, la visión se define como el camino al cual se dirige la empresa a largo plazo y sirve de rumbo y aliciente para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento junto a las de competitividad”.*

Según nuestro punto de vista la visión define las metas que pretendemos conseguir en el futuro, estas metas tienen que ser realistas y alcanzables, puesto que la propuesta de visión tiene un carácter inspirador y motivador

### **1.3.4. Objetivos**

*(GON, 2015) “Un objetivo puede ser definido como una meta o propósito que se desea alcanzar en un tiempo determinado con la inversión de ciertos recursos, la definición de objetivos es uno de los pilares de la planificación empresarial, hay quienes dicen que trazarse los objetivos equivocados es fracasar antes de comenzar porque de la definición de objetivos partirá la planificación de las acciones y procesos de cualquier emprendimiento.”*

(Mercadotecnia, 2018) *“Un objetivo empresarial es, en el mundo de la empresa, un resultado o fin que se desea lograr, hacia el que se encaminan los esfuerzos y que pretende mejorar o estabilizar la eficacia y eficiencia de este tipo de entidades.”*

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

### **1.3.5. Estrategias**

(Fernandez, 2012) *“Por tanto, estrategia es la búsqueda deliberada de un plan de acción que una organización realiza para crear y mantener ventajas competitivas. Se entiende por ventaja competitiva a una característica diferencial que una compañía tiene respecto a otras compañías competidoras que le confiere la capacidad para alcanzar unos rendimientos superiores a ellas, de manera sostenible en el tiempo.”*

A nuestro criterio las estrategias implican asignación de recursos importantes con impacto a largo plazo sobre el conjunto de la empresa, se trata de decisiones estructuradas con una alta complejidad. Con estas decisiones las empresas buscan la adaptación al entorno en las mejores condiciones posibles.

### **1.3.6. Procesos**

(Fuentes, 2013) *“Procesos, siendo definidos estos como una secuencia de actividades orientadas a generar un valor añadido sobre una entrada para conseguir un resultado, y una salida que a su vez satisfaga los requerimientos del cliente.”*

Podemos aportar sobre este concepto que es un trabajo continuo y repetitivo, una serie de pasos secuenciales adoptados por una organización para producir el resultado deseado.

### **1.3.7. Políticas**

Según (Rodríguez J. , 2013) *“Enunciados o criterios generales que orientan o encausan el pensamiento durante la toma de decisiones en la empresa, la esencia de las políticas es la existencia de cierto grado de discrecionalidad (libertad) para guiar las decisiones.”*

A nuestro criterio las políticas son un conjunto de directrices que establecen normas, procedimientos y comportamientos que deben llevar los empleados. En muchos casos, la política de una empresa debe cumplir con determinados requisitos legales, por ejemplo los relativos a los derechos del empleado.

### **1.4. Tipos de políticas**

Según (Medina, 2012). son las siguientes:

*Generales; son las que aplica a todos los niveles de la organización, son de alto impacto o criticidad, por ejemplo: políticas de presupuesto, políticas de compensación, política de la calidad, política de seguridad integral, entre otras.*

*Específicas; son las que aplican a determinados procesos, están delimitadas por su alcance, por ejemplo: política de ventas, política de compras, política de seguridad informática, políticas de inventario, entre otras.*

#### **1.4.1. Política empresarial**

*Según (Medina, 2012). “Es la orientación o directriz que debe ser divulgada, entendida y acatada por todos los miembros de la organización, en ella se contemplan las normas y responsabilidades de cada área de la organización. Las políticas son guías para orientar la acción; son lineamientos generales a observar en la toma de decisiones, sobre algún problema que se repite una y otra vez dentro de una organización. En este sentido, las políticas son*

*critérios generales de ejecución que complementan el logro de los objetivos y facilitan la implementación de las estrategias. Las políticas deben ser dictadas desde el nivel jerárquico más alto de la empresa.”*

Nuestra opinión es que al igual que la estrategia, la política empresarial proporciona la orientación precisa para que los ejecutivos y mandos intermedios elaboren planes concretos de acción que permitan alcanzar los objetivos.

#### **1.4.2. Características de las políticas**

Según (Rodríguez J. , 2013)

- *Establece lo que la dirección quiere o prefiere que se haga.*
- *Nos dice cómo proceder*
- *Refleja una decisión directiva para todas las situaciones similares*
- *Orienta las dediciones operativas en la misma dirección*

#### **1.4.3. Procedimientos**

(Riquelme, 2012)

*“Los procedimientos son planes por medio de los cuales se establece un método para el manejo de actividades futuras. Consisten en secuencias cronológicas de las acciones requeridas. Son guías de acción, no de pensamiento, en las que se detalla la manera exacta en que deben realizarse ciertas actividades.*

Según nuestro criterio un procedimiento es una secuencia definida, paso a paso, de actividades o acciones que deben seguirse en un orden establecido para realizar correctamente una tarea.

## **1.5. Pasos en la elaboración de procedimientos**

### **1.5.1. Investigación de la información**

(Hurtado, 2011)

*Consiste primordialmente en recolectar y hacer un primer estudio de la información que exista de manera gráfica o escrita, en archivos de la organización, sobre elementos o procedimientos de que se trate, por ejemplo descripción de funciones o actividades, organigramas del Área, formas impresas, políticas, etc.*

### **1.5.2. Análisis de la información**

(Carrera, 2015)

- *Esta información considera la estacionalidad y secuencia del trabajo, así como los horarios y tiempos requeridos para obtener resultados o terminar una actividad.*
- *Revisa la ubicación geográfica, el domicilio de las oficinas en cuanto a su funcionalidad y distribución interna del espacio con relación a las actividades del personal.*
- *Busca la justificación de la existencia de ese trabajo o de su procedimiento; también se pretende conocer los objetivos de las actividades que integran el procedimiento.*

### **1.5.3. Organización**

*(Cipriano, 2014) “Es una función que persigue obtener un fin, que fue previamente definido a través de la planeación. Busca efectuar una serie de actividades y después coordinarlas de tal forma que el conjunto de las mismas actúe como una sola, para lograr propósitos comunes. El proceso de organizar es básico para todos los tipos de empresas. Una vez formulados los objetivos y planes, la administración debe crear una manera ordenada de reunir recursos físicos y humanos efectivos para alcanzar las metas de la empresa.”*

(Cruz, 2013) *“Una organización sólo existe cuando hay personas capaces de comunicarse y que están dispuestas a actuar conjuntamente para obtener un objetivo común.”*

La organización de la empresa supone que se establezca una estructura para la adecuada sistematización de los recursos existentes, a través de jerarquías, correlación, disposición y agrupación de tareas con el propósito de realizar las distintas funciones de la organización de la manera más sencilla posible.

#### **1.5.4. Estructura organizacional**

(Vásquez, 2012) *“Las organizaciones deben contar con una estructura organizacional de acuerdo a todas las actividades o tareas que pretenden realizar, mediante una correcta estructura que le permita establecer sus funciones, y departamentos con la finalidad de producir sus servicios o productos, mediante un orden y un adecuado control para alcanzar sus metas y objetivos.”*

Según nuestra opinión la estructura organizacional es la división de todas las actividades de una empresa que se agrupan para formar áreas o departamentos, estableciendo autoridades, que a través de la organización y coordinación buscan alcanzar objetivos.

#### **1.5.5. División y distribución de funciones**

(Tarifa, 2012)

*“La estructura organizacional más adecuada para lograr la división del trabajo es la piramidal ya que se tiene bien definidos los niveles de dependencia que definen el grado de autoridad y la responsabilidad en la toma de las decisiones y en el desempeño de las funciones mediante la coordinación de las acciones y la evaluación de los resultados que se obtienen de las mismas.”*

A nuestro criterio la división del trabajo, es la separación de las operaciones, según áreas y niveles, de esta manera entre todos los empleados se alcanzaran resultados por la reunión de sus esfuerzos.



**Figura 1 División y distribución de funciones**

Elaborado por: las autoras.

A continuación detallamos algunos consejos para lograr una buena división de trabajo para mejorar el desempeño dentro la organización:

Ordenar y clasificar cada una de las actividades de manera eficaz y eficiente de acuerdo a la capacidad del factor humano dentro la organización.

Distribuir las obligaciones y responsabilidades de la carga de trabajo de manera que se logre la ejecución de las mismas de una manera organizada y que no implique un costo adicional a la empresa.

Definir los niveles de mando en cada una de las áreas dentro la empresa para que cada cual se dedique específicamente a sus actividades y al cumplimiento de sus objetivos como área en función a los objetivos de la organización.

Lograr la integración de cada actividad de las diferentes áreas de manera lógica y coordinada para el logro de los objetivos comunes.”

A nuestro criterio la división del trabajo es importante dentro la empresa ya que permite desintegrar una tarea compleja en varias tareas sencillas. Cabe aclarar que todas las tareas de la organización son importantes.

### **1.5.6. La cultura organizacional**

(Marcos, 2012)

*“Es el conjunto de percepciones, sentimientos, actitudes, hábitos, creencias, valores, tradiciones y formas de interacción dentro y entre los grupos existentes en todas las organizaciones. La cultura organizativa puede facilitar la implantación de la estrategia si existe una fuerte coherencia entre ambas o, por el contrario, impedir o retrasar su puesta en práctica.”*

Nuestra opinión sobre cultura organizacional es que debe ser fuerte, de tal manera que integre y sobre pase a la cultura de sus miembros, o dicho de mejor manera, que los miembros de la organización, integren las características de la cultura organizacional a su propia cultura.

### **1.5.7. Organigrama**

*(Guirao, 2013) “El organigrama es uno de los elementos que utilizan las empresas para poder mostrar su estructura. Un organigrama se puede definir como la representación jerárquica de la organización de una empresa, quedando plasmada en dicha representación las áreas funcionales en las que se divide y las tareas a desarrollar en cada una de ellas.”*

Según nuestro criterio un organigrama se adapta a la organización de la empresa de tal manera que queden identificados todas las áreas y el nivel jerárquico utilizado en cada una de ellas, permite analizar la estructura de la organización representada y cumple con un rol informativo, al ofrecer datos sobre las características generales de la organización.

### 1.5.8. Objetivos de los organigramas

(Guirao, 2013) “Los objetivos principales de un organigrama son:

- *Identificación clara de los departamentos de la organización.*
- *Identificación de las funciones de cada área.*
- *Reconocimiento de las personas responsables e integrantes de cada área.*
- *Identificación de la jerarquía establecida entre los departamentos.”*

### 1.5.9. Requisitos de organigramas

(Guirao, 2013) “*Para la realización de un organigrama es requisito indispensable que aparezcan sus distintos componentes unidos mediante líneas que identifiquen claramente cuál es el nivel de cada uno de ellos.*

Para su creación es imprescindible conocer la organización de la empresa, todas sus áreas funcionales, la jerarquía entre jefes y subordinados que hay establecida y el cargo de cada uno de ellos.”

### 1.5.10. Funciones de los organigramas

(Gestiopolis, 2011)

*Los organigramas cumplen dos funciones importantes. Por un lado, permiten analizar la estructura para detectar fallas. Algunas de las situaciones más importantes que pueden ser encontradas por este método son:*

- *Fallas de control interno*
- *Duplicación de funciones*
- *Departmentalización inadecuada*

- *Funciones importantes que se han descuidado*
- *Falta de unidad de mando*
- *Falta de claridad respecto del tipo de autoridad que se le asigna a un cargo*
- *Desequilibrios en la estructura, enorme amplitud del control*

Podemos aportar sobre que cumplen una función como medio de comunicación dentro de la organización. A través de ellos se puede, por ejemplo, informar a los empleados la posición relativa que ocupan y la relación que tienen con el resto de los puestos, informar a terceros interesados en la organización cómo es la estructura, facilitar la comprensión acerca de las posibilidades que tienen los miembros de ascender, mostrar a los nuevos empleados un cuadro global de la estructura a la que acaban de ingresar, etc

#### **1.5.11. Diseño de Diagramas de flujo**

(Moreno M. I., 2011)

*Es la presentación gráfica que muestra la secuencia en que se realizan las actividades necesarias para desarrollar una actividad determinada, indicando las Unidades responsables de su ejecución.*

*El diagrama de flujo, explica a través de símbolos y texto condensado, las actividades que componen un procedimiento.*

*El aspecto más sobresaliente de los diagramas, es que considera a los diversos participantes en el proceso y también describe el flujo de las actividades y la secuencia que debe seguirse para su realización.*

Consideramos que los diagramas de flujo son la representación gráfica que muestra la secuencia en que se realizan las actividades necesarias para desarrollar un trabajo determinado, indicando las unidades responsables de su ejecución.

#### **1.5.12. Criterios para la elaboración de los diagramas de flujo:**

(Moreno M. I., 2011)

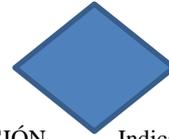
- *Se utilizará la simbología para el efecto de esta Metodología.*
- *En la parte superior de la hoja, se anotará el nombre del procedimiento.*
- *El diagrama se elaborará en columnas, especificando el área responsable de la ejecución de las actividades.*
- *La información de cada acción, debe estar redactada en forma clara y precisa, indicando la secuencia y flujo de información de las mismas, por medio de flechas.*
- *Las líneas o flechas de conexión o de flujo deben ser siempre rectas (verticales y horizontales), nunca cruzadas o inclinadas.*
- *Los símbolos se deben dibujar de arriba hacia abajo y de izquierda a derecha*
- *A cada símbolo, se debe acceder por arriba y/o por la izquierda y se sale por abajo y/o por la derecha.*
- *Las actividades se expresarán en forma breve y precisa, e iniciarán con un verbo en tercera persona singular, en tiempo presente (entrega, recibe, revisa, elabora, autoriza, turna, etc.).*

### 1.5.13. Simbología de los Flujogramas

(Chacón, 2015)



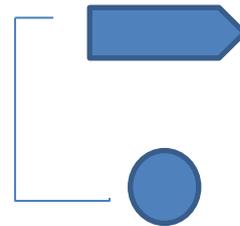
**INICIO/FINAL.-** Se utiliza para indicar el inicio y el final de un diagrama, del inicio solo puede salir una línea de flujo y al final solo debe llegar una línea.



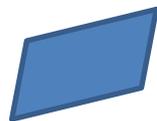
**DECISIÓN.-** Indica la comparación de dos datos y dependiendo del resultado lógico (falso o verdadero) se toma la decisión de seguir un camino del diagrama u otro.



**ENTRADA GENERAL.-** Entrada/Salida de datos en General (en esta guía, solo la usaremos para la entrada).



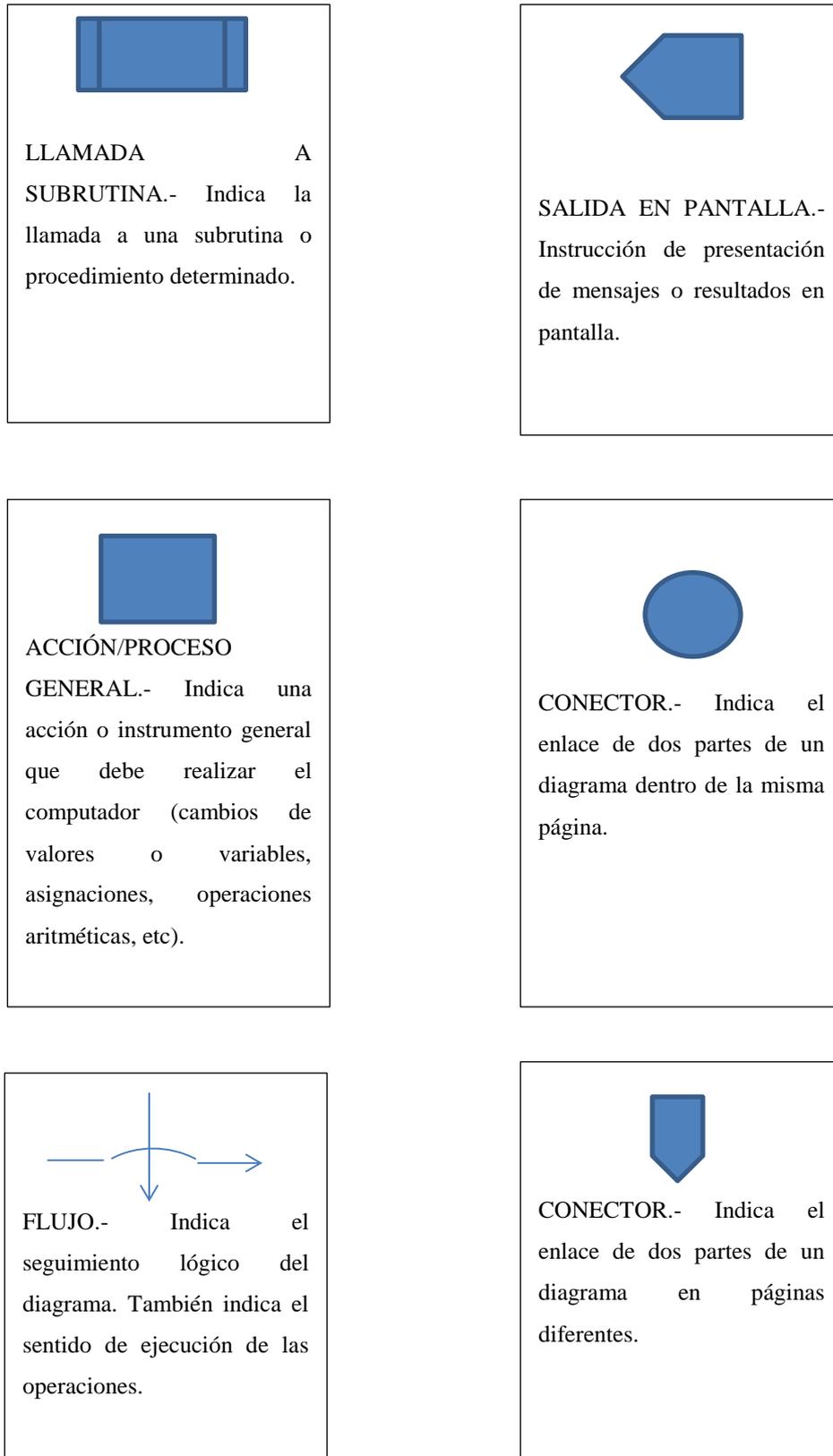
**ITERACIÓN.-** Indica que una instrucción o grupo de instrucciones deben ejecutarse varias veces.



**ENTRADA POR TECLADO.-** Instrucción de entrada de datos por teclado. Indica que el computador debe esperar a que el usuario teclee un dato que se guardara en una variable o



**SALIDA IMPRESA.-** Indica presentación de uno o varios resultados en forma impresa.



**Figura 2 Simbología de los Flujogramas**

Elaborado por: Las autoras  
Fuente: (Chacón, 2015)

#### **1.5.14. Dirección**

*(Gallardo, 2015) A esta fase del proceso administrativo, algunos autores relevantes la identifican también como liderazgo, guiar, comando, ejecución o como parte de la implementación. Se puede afirmar que dirección es el corazón de la Administración, dado que realiza todos los movimientos para que lo demás funcione sinérgicamente.*

Según nuestra opinión la dirección es un proceso de influir sobre las personas para lograr que contribuyan a los objetivos de la organización, es importante ya que pone en marcha a todos los lineamientos establecidos durante la planeación y la organización a través de ella se logra las formas de conducta más deseable de la estructura organizacional, Su calidad refleja el logro de los objetivos, la implementación de métodos de organización y en la eficacia de los sistemas de control.

#### **1.5.15. Liderazgo**

*(Stogdill, 2016) “La capacidad de persuadir a otro para que busque entusiastamente objetivos definidos. Es el factor humano que mantiene unido a un grupo y los motiva hacia sus objetivos”.*

Según nuestro criterio es la capacidad o habilidad que orienta el camino a seguir, a través de la motivación por su influencia de todas las áreas que conforman un sistema organizacional.

#### **1.5.16. Motivación**

*(Santos, 2011) La motivación es la acción y efecto de motivar. Es el motivo o la razón que provoca la realización o la omisión de una acción. Se trata de un componente psicológico que orienta, mantiene y determina la conducta de una persona. Se forma con la palabra latina *motivus* ('movimiento') y *ción* ('acción', 'efecto')*

Según nuestra opinión consideramos que la motivación moviliza y orienta las actividades hacia el alcance de los objetivos, persiguiendo la eficiencia de las mismas.

#### **1.5.17. Grupos y equipos de trabajo**

*(Vilar, 2013) “El grupo de trabajo es un grupo de tarea que comparte un propósito, objetivo, valor e interés común, donde los roles son interdependientes, y las destrezas complementarias.”*

A nuestro criterio un grupo de trabajo es un conjunto de personas asignadas o auto asignadas, de acuerdo a sus habilidades y conocimientos, para cumplir una determinada meta bajo la conducción de un coordinador.

#### **1.5.18. Toma de decisiones**

*“La toma de decisiones para la administración equivale esencialmente a la resolución de problemas empresariales. Los diagnósticos de problemas, las búsquedas y las evaluaciones de alternativas y la elección final de una decisión, constituyen las etapas básicas en el proceso de toma de decisiones y resolución de problemas.”*

Consideramos que la toma de decisiones es el proceso para identificar y solucionar un curso de acción para resolver un problema específico.

#### **1.5.19. Creatividad e innovación**

*(Hernández Arteaga & Alvarado Pérez, 2015) “La capacidad de creación e innovación son elementos que corresponden a las características de la misma esencia del ser humano, lo novedoso de estos términos en la actualidad es el sentido y el significado que adquieren en el contexto de globalización que está observando la sociedad en su permanente transformación.”*

Con respecto al concepto anterior, consideramos que creatividad para mi es crear algo nuevo, es llevar un pensamiento a una realidad, a algo echo, es la esencia que tiene cada persona para crear y desarrollar algo único e innovar es crear algo nuevo o igual es dar un

retoque a algo que ya existe, modificar ya sea un producto, renovar algo, que sirva que sea útil.

### **1.5.20. Marco legal**

*(ACE, 2015) “El marco legal nos proporciona las bases sobre las cuales las instituciones construyen y determinan el alcance y naturaleza de la participación política. El marco legal de una elección, y especialmente los temas relacionados con la integridad de la misma, regularmente se encuentran en un buen número de provisiones regulatorias y leyes interrelacionadas entre sí.”*

Al respecto podemos decir que es el conjunto de normas por el cual se rige una empresa, este dependerá del tipo y giro con el cual se encuentre creado dicha empresa, para esto vamos a desarrollar los siguientes puntos: conceptos, condiciones de trabajo, seguridad e higiene, sindicatos, contrato colectivo, empresa.

### **1.5.21. Control**

*(Amada, 2011) “El control es un elemento del proceso administrativo que incluye todas las actividades que se emprenden para garantizar que las operaciones reales coincidan con las operaciones planificadas. De tal manera, el control es un elemento clave en la administración*

*(Gallardo, 2015) El control es la última fase el proceso administrativo, el cual viene a valorar lo que se hizo en la planeación, organización, integración y dirección. Para los tratadistas sobre el tema, el control es una etapa primordial en la administración, dado que aunque una empresa cuente con planes efectivos, una estructura organizacional correcta y una dirección eficiente, el directivo no podrá verificar cuál es la situación real de la empresa si no existe un mecanismo que verifique e informe si los hechos van de acuerdo con los objetivos.*

Podemos decir sobre el control que es una función administrativa que evalúa el desempeño aplicado y si es necesario aplicar medidas correctivas, de manera que el trabajo tenga lugar de acuerdo con los planes en la empresa.

### **1.5.22. Calidad**

(Aguirre, 2011) *La calidad es el factor más importante para que los clientes te prefieran ante la competencia. Es por ello que cuando trabajas con objetivos de control de calidad, debes enfocarte en la satisfacción del cliente.*

Consideramos que; calidad es el logro de la satisfacción de los clientes a través del establecimiento adecuado de todos sus requisitos y el cumplimiento de los mismos con procesos eficientes, que permita así a la organización ser competitiva en la industria y beneficie al cliente con precios razonables.

### **1.5.23. Control de Calidad**

(Aguirre, 2011) *“El control de calidad de una empresa es realizar seguimiento de los procesos mediante programas, herramientas o técnicas con el objetivo de mejorar la calidad del producto o servicio.”*

Según nuestra opinión el control de calidad es el conjunto de los mecanismos, acciones y herramientas realizadas para detectar la presencia de errores en los procesos y obtener mejores resultados.

## **1.6. Manuales Financieros**

### **1.6.1. Definición**

(Guerra, 2013) *“Consiste en asentar por escrito las responsabilidades financieras en todos los niveles de la administración, contiene numerosas instrucciones específicas a quienes en la organización están involucrados con el manejo de dinero, protección de bienes y suministro de información financiera.”*

A nuestro criterio un manual financiero es un instrumento que nos permite realizar un análisis de los resultados reales de una empresa, enfocados desde distintas perspectivas y

momentos, comparados con los objetivos, planes y programas de la empresa, tanto a corto como en el mediano y largo plazo.

## **1.7. Contabilidad**

### **1.7.1. Concepto**

*(Label, 2012) “Es el proceso de registro, clasificación y síntesis de los acontecimientos económicos, presentados luego por medio de ciertos documentos denominados estados financieros o contables. Al igual que cualquier idioma, la contabilidad tiene normas y reglas propias. Para que usted pueda entender cómo interpretar y utilizar la información que la contabilidad entrega, debe comenzar por entender este lenguaje. La comprensión de los conceptos básicos de la contabilidad es esencial para el éxito de sus negocios.”*

*(Guerrero, 2014) “La información financiera que emana de la contabilidad es información cuantitativa, expresada en unidades monetarias, y descriptiva, que muestra la posición y desempeño financiero de una entidad, y cuyo objetivo esencial es el de ser útil al usuario general en la forma de sus decisiones económicas. Su manifestación fundamental son los estados financieros. Se enfoca esencialmente en proveer información que permita evaluar el desenvolvimiento de la entidad, así como en proporcionar elementos de juicio para estimar el comportamiento futuro de los flujos de efectivo, entre otros aspectos.”*

A nuestro criterio la contabilidad es una técnica que aporta información de utilidad para el proceso de toma de decisiones económicas. Esta disciplina analiza los resultados a través de estados contables o financieros que implican el control de todas sus operaciones diarias. El contador debe registrar, analizar, clasificar y resumir dichas operaciones para asentarlas en un estado o balance con información veraz.

### **1.7.2. Objetivos de la contabilidad**

Según la universidad de Fuente especificada no válida.

- Obtener en cualquier momento información ordenada y sistemática sobre el movimiento económico y financiero del negocio.

- Establecer en términos monetarios, la información histórica, la cuantía de los bienes, deudas y el patrimonio que dispone la empresa.
- Registrar en forma clara y precisa, todas las operaciones de ingresos y egresos.
- Preveer con anticipación las probabilidades futuras del negocio.
- Suministrar información requerida para las operaciones de planeación, evaluación y control, salvaguardar los activos de la institución y comunicarse con las partes interesadas y ajenas a la empresa.

### **1.8. Ecuación fundamental de la contabilidad**

*(Maldonado, 2013). “En toda empresa o institución existen una serie de bienes y derechos, como son: el efectivo en cajas o bancos, la mercancía, el mobiliario, los vehículos, la maquinaria, los documentos que demuestran derechos sobre terceros, seguros, etc., y los cuales van a representar para el negocio su Activo, de estos activos muchos pueden ser adquiridos a crédito y otros aportados por el propietario; esto trae como consecuencia que a los activos de una empresa tendrán derechos: a Los proveedores, los activos adquiridos a crédito aún no pagados, los propietarios, los activos que no corresponden a terceras personas, los proveedores.*

#### **1.8.1. Ecuación contable**

(Gonzales B. D., 2012)

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

De esta ecuación podemos despejar las otras dos ecuaciones

$$\text{CAPITAL} = \text{ACTIVO} - \text{PASIVO}$$

$$\text{PASIVO} = \text{ACTIVO} - \text{CAPITAL}$$

Sabemos que el patrimonio aumenta con los ingresos y disminuye con los gastos o sea que nuestra ecuación podemos presentarla de la siguiente manera

ACTIVO + GASTOS = PASIVO + CAPITAL + INGRESOS

## **1.9. Cuentas reales o de balance**

Son aquellas que reflejan información relacionada con la situación financiera de una empresa de una determinada fecha. Son informes estáticos, estas cuentas representan a los activos pasivos y patrimonio que posee una empresa, a una determinada fecha, reciben el nombre de cuentas de balance porque van al balance General.

### **1.9.1. Activos**

(Gonzales B. D., 2012) *“El activo representa todos los bienes y derechos que son de propiedad del negocio, agrupados de acuerdo a su mayor o menor grado de su disponibilidad o liquidez.”*

Según nuestro criterio el activo son los bienes, derechos y otros recursos de los que dispone una empresa.

### **1.9.2. Pasivos**

(Gonzales B. D., 2012) *“Son las deudas y obligaciones que tiene la empresa con terceras personas, cuyo vencimiento será a corto, mediano o largo plazo.”*

Consideramos que los pasivos son las deudas que la empresa posee, recogidas en el balance de situación, y comprende las obligaciones actuales de la compañía que tienen origen en transacciones financieras pasadas.

### **1.9.3. Patrimonio**

(Gonzales B. D., 2012) *“Son las deudas u obligaciones que tiene la empresa con los socios, accionistas o dueños de la empresa. Es la cuota parte del negocio que corresponde al propietario o a los socios de la empresa. Constituye la diferencia entre los Derechos (activos),*

*y obligaciones hacia terceros (pasivos), en término de ecuación el patrimonio es o Representa los derechos que tiene el los propietarios del negocio sobre los activos, una vez cancelados los pasivos.”*

Consideramos que el patrimonio de una persona o empresa está formado por propiedades, vehículos, maquinarias o dinero en efectivo que son pertenencias del dueño o de los accionistas de la empresa.

**PATRIMONIO = ACTIVOS – PASIVOS**

#### **1.9.4. Proceso contable**

*(Alarcón, 2014) “El Proceso contable es el ciclo mediante el cual las transacciones de una empresa son registradas y resumidas para la obtención y, luego, la elaboración de los Estados Financieros. Este proceso se diseña o se establece, debido a las innumerables transacciones comerciales que han de darse en el transcurso de existencia de la empresa, con el propósito de crear una estructura que sostenga y mantenga la información contable al día, y siga el ritmo informativo de los datos generados por dichas actividades, produciéndose desde el momento en que empieza el registro de los hechos económicos y después de clasificar los datos en la medida de una traslación realizada.”*

Según nuestra opinión el proceso contable es el conjunto de pasos que permite expresar a través de estados financieros las operaciones económicas de una entidad u organización.



**Figura 3 Ciclo contable**

Elaborados por: las autoras

## 1.10. Estados Financieros

*(Baena, 2014) “Los estados financieros, cuya preparación y presentación es responsabilidad de los administradores, son el medio principal para suministrar información contable a quienes no tienen acceso a los registros de un ente económico. Mediante una tabulación formal de nombres y cantidades de dinero derivados de tales registros, reflejan, a una fecha de corte, la recopilación, clasificación y resumen final de los datos contables.”*

A nuestra opinión son los documentos de mayor importancia que recopilan información sobre la salud económica de la empresa, cuyo objetivo es dar una visión general de la misma, Se incluyen dentro de los estados financieros: el balance de situación, la cuenta de pérdidas y ganancias, el estado de flujos de efectivo.

### 1.10.1. Componentes de los estados financieros

*(Moreno, 2014) “Representan los elementos básicos que los conforman para lograr criterios de elaboración, análisis e interpretación del Balance General, del Estado de Resultados, del*

*Estado de Variaciones en el Capital Contable y de los Estados de Flujo de Efectivo y Cambios en la Situación Financiera.”*

### **1.10.2. Estado de Situación Inicial**

*(Moreno, 2014) “El estado de situación financiera muestra en unidades monetarias la situación financiera del ente económico en una fecha determinada, por lo que es un estado estático. Como se ha dicho, tiene el propósito de mostrar los recursos económicos, los derechos que tienen los acreedores y la participación de la propiedad que poseen los accionistas o dueños. Por tanto, la situación financiera está representada por la relación que tienen los activos con los pasivos y el capital.”*

Podemos aportar sobre el balance general que refleja la situación patrimonial de la empresa en un momento determinado, en la medida en que dicha situación se pueda expresar en términos monetarios. Tiene carácter estático, ya que es un resumen de la situación de la empresa en un momento dado.

### **1.10.3. Estados de Pérdidas y Ganancias**

*(Moreno, 2014) “El estado de resultados muestra los efectos de las operaciones de una entidad y su resultado final en forma de un beneficio o una pérdida por un periodo determinado. En las operaciones de la entidad hay una distinción muy clara entre los ingresos, costos y gastos y así deben ser presentados sus resultados. Los ingresos son las cantidades percibidas por la entidad como consecuencia de sus operaciones. Los costos y gastos, por lo contrario, son las cantidades requeridas para la consecución del objetivo de sus actividades.”*

*“El estado de resultados es un estado dinámico, por lo que sus cifras se expresan en forma acumulativa durante un periodo determinado, generalmente por no más de un año. La utilidad o pérdida que muestra el estado de resultados modifica el patrimonio de los dueños o accionistas (capital), la primera incrementándolo y la segunda reduciéndolo, con ello se modifica la ecuación contable que tratamos en el estado de situación financiera.”*

Al respecto este estado financiero, nos permite que el empresario, luego de un periodo de funcionamiento de su empresa, pueda determinar si se obtuvo utilidad o pérdida. Con esa

información, podrá analizar su situación financiera, su estructura de ingresos, costos y tomar decisiones acertadas sobre el futuro de su empresa.

#### **1.10.4. Estado de Flujo de Efectivo**

*(Rivero, 2014) “El estado de flujos de efectivo forma parte de los estados financieros obligatorios, excepto para aquellas empresas que puedan formular balance, estado de cambios en el patrimonio neto y memoria, en virtud del modelo abreviado. Este documento informa sobre el origen y la utilización de los activos monetarios representativos de efectivo y otros activos líquidos equivalentes, clasificando los movimientos en actividades de explotación, inversión y financiación, e indicando la variación neta de dicha magnitud en el ejercicio.”*

*“A estos efectos, se entiende por efectivo y otros activos líquidos equivalentes la tesorería depositada en la caja de la empresa, los depósitos bancarios a la vista y los instrumentos financieros que sean convertibles en efectivo y cuyo vencimiento, en el momento de su adquisición, no fuera superior a tres meses, siempre que no exista riesgo significativo de cambios de valor y formen parte de la política de gestión normal de la tesorería de la empresa. Asimismo, y a los efectos del estado de flujos de efectivo, se podrán incluir como un componente del efectivo los descubiertos ocasionados cuando formen parte integrante de la gestión del efectivo de la empresa.”*

Según nuestra opinión el estado de flujos de efectivo es el estado financiero básico que muestra el efectivo generado y utilizado en las actividades de operación, inversión y financiación. Debe determinarse para su implementación el cambio de las diferentes partidas del Balance General que inciden en el efectivo.

#### **1.10.5. Notas de Estados Financieros**

*(Palomares, 2015) “El quinto estado financiero que comprende las cuentas anuales es la memoria, también denominada notas a los estados financieros. Se trata de un estado financiero que «completa, amplía y comenta la información contenida en los otros documentos que integran las cuentas anuales». Estamos, por tanto, ante un documento de fundamental importancia para poder comprender la posición económica y financiera de la empresa y sin el cual los otros estados financieros resultan incompletos.”*

A nuestro criterio las notas a los Estados Financieros representan aclaraciones o explicaciones de hechos o situaciones cuantificables o no que se presentan en el movimiento de las cuentas, las mismas que deben leerse conjuntamente a los Estados Financieros para una correcta interpretación.

#### **1.10.6. Análisis de Estados Financieros**

*(Palomares Juan, 2015) “Por tanto, debemos entender el análisis financiero como el conjunto de técnicas y herramientas, así como la interpretación de éstas, que nos permitirá responder a las necesidades de los usuarios de la información contable y que además posibilitará la proyección de los datos financieros en el futuro, con el fin de ayudar en la toma de decisiones.”*

#### **1.10.7. Indicadores financieros**

*(Lawrence, 2015) el análisis de estados financieros normalmente se refiere al cálculo de razones para evaluar el funcionamiento pasado, presente y proyectado de la empresa, el análisis de razones es la forma más usual de análisis financiero. Ofrece las medidas relativas al funcionamiento de la empresa”*

*(Augusto, 2011) “Los indicadores financieros son datos económicos que nos colaboran para definir alguna situación histórica, presente o futura de la empresa o negocio. Con los indicadores podemos evaluar la manera como trabajo la empresa y definir la nueva situación financiera.”*

En relación podemos decir que los indicadores financieros permiten el análisis de la realidad financiera, de manera individual, y facilitan la comparación de la misma con la competencia y con la entidad u organización que lidera el mercado.

#### **1.10.8. Indicadores de Liquidez**

*(Augusto, 2011) “Liquidez es la capacidad de la empresa para responder a sus obligaciones corrientes. Solvencia o razón corriente: el índice de liquidez corriente indicará la medida de este moderador.”*

Según nuestra opinión el índice de liquidez es uno de los elementos más importantes en el análisis financiero, por cuando indica la disponibilidad de liquidez de que dispone la empresa, para cumplir con sus obligaciones financieras, con proveedores, empleados, con la capacidad que tenga para renovar su tecnología, para ampliar su capacidad, etc.

#### Activo Corriente

#### Pasivo Corriente

Prueba ácida: este indicador financiero de la prueba ácida muestra la capacidad de pagar el pasivo corriente con el Activo corriente, sin tener en cuenta los inventarios.

#### Activo Corriente – Inventarios

#### Pasivo Corriente

Indicador de Capital Neto de Trabajo: este dato nos dice la capacidad de pago durante el año siguiente del pasivo corriente con el activo corriente.

CAPITAL NETO DE TRABAJO = Activo Corriente – Pasivo Corriente

### **1.10.9. Indicadores de Actividad**

(Baena, 2014)

*“Las razones o indicadores de actividad también, llamados de rotación o eficiencia, miden la eficiencia con la cual una empresa utiliza sus activos para el desarrollo de las actividades de constitución, según la velocidad de recuperación de los valores aplicados en ellos.”*

*“Constituyen un importante complemento de las razones o indicadores de liquidez, debido a que miden la duración del ciclo productivo del periodo de cartera y del pago a proveedores.”*

(Aguilera, 2015) *“Miden la efectividad y la eficiencia de la gestión, en la administración del capital de trabajo, expresan los efectos de decisiones y políticas seguidas por la empresa, con respecto a la utilización de sus fondos, evidencia cómo se maneja la empresa en cuanto*

*cobranzas, ventas al contado, inventarios y ventas totales, implican comparaciones entre ventas y activos.”*

En concordancia con lo anterior los indicadores de actividad son para medir la eficiencia que tiene la empresa en la utilización de sus recursos. Es una medición que involucra cuentas estáticas del Balance General con cuentas dinámicas del Estado de Resultados.

- a) 
$$\frac{\text{Número de días cartera a mano}}{\text{Cuentas por cobrar promedio} / \text{Ventas diarias promedio}}$$
- b) 
$$\frac{\text{Rotación de Cartera}}{\text{Ventas Netas} / \text{Cuentas por cobrar promedio}}$$
- c) 
$$\frac{\text{Número de días inventario a mano}}{\text{Inventario promedio} / \text{Costo de ventas diario promedio}}$$
- d) 
$$\frac{\text{Rotación de Inventario}}{\text{Ventas diarias promedio} / \text{Costo de ventas}}$$

#### **1.10.10. Indicadores de endeudamiento**

(Augusto, 2011) *Indica la capacidad de pago a terceros, con los bienes propios de los socios, con el activo. El tiempo en que está determinado el pago del pasivo.*

Podemos decir sobre los indicadores de endeudamiento (estructura de capital) son una herramienta utilizada para medir el nivel de obligaciones que tiene la empresa.

Nivel de endeudamiento

$$\frac{\text{Pasivo}}{\text{Patrimonio}}$$

Nivel de endeudamiento

Pasivo

Activo

Nivel de endeudamiento

Pasivo Corriente

Pasivo Total

### **1.10.11. Indicadores de rentabilidad**

(Augusto, 2011) *“Estos indican el nivel de ganancia que se obtendrá según el presupuesto y se calcula con respecto a las ventas totales, netas y patrimonio. Algunos de los índices de rentabilidad son los siguientes:”*

En relación podemos aportar que los indicadores de rentabilidad son aquellos índices financieros que sirven para medir la efectividad de la administración de la empresa, para controlar los costos y gastos y, de esta manera, convertir ventas en utilidades.

Rentabilidad Bruta:

$$\frac{\text{Utilidad operacional} \times 100}{\text{Ventas}}$$

Rentabilidad Operacional:

$$\frac{\text{Utilidad neta} \times 100}{\text{Ventas}}$$

Rentabilidad Neta:

Utilidad Netas

Ventas Netas

Rentabilidad del patrimonio:

$$\frac{\text{Utilidad antes de impuesto} \times 100}{\text{Patrimonio}}$$

### **1.10.12. Control interno**

*(Rodríguez, 2016) “El control interno es la distribución apropiada de funciones del personal, de modo que el trabajo de cada empleado pueda coordinarse y comprobarse independientemente del trabajo de otros empleados.”*

*“Se define como un proceso efectuado por la junta directiva de la entidad, la gerencia y demás personal, diseñado para proporcionar seguridad razonable relacionada con el logro de objetivos en las siguientes categorías:*

- *Eficacia y eficiencia en las operaciones.*
- *Fiabilidad de la información financiera y operativa.*
- *Salvaguardar recursos de la entidad.*
- *Cumplimiento de las leyes y normas aplicables.*
- *Prevenir errores e irregularidades.”*

A nuestro criterio el control interno ha sido diseñado, aplicado y considerado como la herramienta más importante para el logro de los objetivos, la utilización eficiente de los recursos y para obtener la productividad, además de prevenir fraudes, errores violación a principios y normas contables, fiscales y tributaria.

### **1.10.13. Reglamento interno**

(Gerence.com, 2018) *“El reglamento interno de trabajo es un documento de suma importancia en toda empresa, debido a que se convierte en norma reguladora de las relaciones internas de la empresa con el trabajador.”*

*“El Reglamento de Trabajo, siempre que no afecte los derechos mínimos del trabajador, es una herramienta indispensable para resolver los conflictos que se llegaren a presentar dentro de la empresa, y es tan importante que si no existiera, sería muy difícil sancionar a un trabajador por algún acto impropio, puesto que no habría ninguna sustentación normativa o regulatoria que ampare una decisión sancionatoria.”*

En relación podemos decir que El Reglamento Interno de Trabajo permite a las empresas dirigir adecuadamente sus operaciones, dando las instrucciones formales a cada uno de sus trabajadores mediante un documento escrito; permite sancionar disciplinariamente a quienes lo incumplen y contribuye al cumplimiento de las metas y objetivos de la empresa.

### **1.10.14. Ética**

(Saverio, 2014) *“Etimológicamente ética deriva del vocablo griego ethos, que significa costumbre. Moral a su vez viene del término latino more que significaba también costumbre, de allí las confusiones que se presentan en el uso de los vocablos.”*

Al respecto podemos aportar que se ocupa del estudio de las cuestiones normativas de naturaleza moral que se plantean en la empresa.

### **1.10.15. Código de ética**

(Saverio, 2014) *“Como es de nuestro conocimiento las Empresas son organizaciones, Instituciones o personas naturales que realizan actividades con finalidades económicas, comerciales o sociales para satisfacer las necesidades de la sociedad. Las Empresas por su alto poder económico influye en la política, en la forma como se explotan los recursos naturales y las decisiones de inversiones en la comunidad por lo tanto deben conformarse y*

*manejarse cumpliendo los lineamientos establecidos entre esos el más importante LA ETICA, palabra amplia y necesaria para cualquier ámbito de nuestras vidas.*

Consideramos que lo que habitualmente se conoce como códigos de ética empresarial son sistemas de reglas que se originan en la máxima autoridad de la organización con el propósito de guiar el comportamiento de los integrantes de la empresa y que suelen estar respaldadas por alguna forma de sanción.

## CAPÍTULO II

### 2. DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

#### 2.1. Antecedentes

SUPER MIL Distribuciones, es una empresa en constante crecimiento, su principal actividad es la distribución de productos de consumo masivo, fue creada en 1998 como sucursal de DISCOM NORTE., de la ciudad de Ambato. En el año 2000 se independiza y opera directamente desde las oficinas de Ibarra en el sector de Bellavista con una aceptación en el mercado considerablemente notable. Debido a la trayectoria que lleva en el mercado y el liderazgo que poseen quienes administran la Empresa, se han logrado manejar líneas líderes en el mercado con mucha satisfacción, tanto para los proveedores como para clientes de las diferentes zonas a las cuales visitan su personal operativo en ventas. La cobertura que tiene dentro del mercado le permite tener diversidad de clientes que colaboran indirectamente en el logro de objetivos y metas planteadas por la empresa conjuntamente con su equipo de trabajo en sus diferentes áreas. SUPER MIL está ubicado a un kilómetro y medio de la panamericana vía a Chaltura provincia de Imbabura parroquia San Antonio, cuenta con instalaciones propias y adecuadas para el trabajo que se realiza tanto para la distribución de los productos como para la administración de la misma. Las bodegas tienen una superficie total de 2000 metros cuadrados con un área de carga y descarga de mercadería y parqueadero. Para la entrega de pedidos SUPER MIL cuenta con cuatro camiones.

El despacho de mercadería está a cargo de un bodeguero con el apoyo mutuo de cuatro chóferes y sus respectivos ayudantes que están debidamente capacitados en la entrega de los productos. La bodega esta manejada por una persona encargada de recibir y despachar

la mercadería en horario laborable. Los clientes reciben los productos solicitados a las 24 horas de realizados los pedidos; para esto cuenta con un almacenamiento de mercadería. En el mercado están diez ejecutivos quienes se encargan de la cuestión de ventas cubriendo la mayor parte de la ruta de trabajo asignado a cada uno de ellos, los mismos que se encuentran controlados por un supervisor de ventas. Cuenta con el departamento contable con funciones específicas asignadas a profesionales en el área.

La gestión administrativa de los recursos económicos y humanos es efectuada bajo el criterio del Gerente Propietario y la Dirección Administrativa y Financiera, quienes son a su vez los propietarios de SUPER MIL, actualmente no cuenta con un manual Administrativo y Financiero que permita obtener un control efectivo de las funciones, de una manera técnica con el fin de salvar guardar los recursos de la empresa y la buena ejecución de sus funciones diarias.

## **2.2. Objetivos**

### **2.2.1. Objetivo general**

Elaborar un Diagnostico Estratégico Situacional de Súper Mil Distribuciones para determinar sus fortalezas, oportunidades, amenazas y debilidades e identificar la necesidad de implantar un Manual de Procedimientos Administrativos y Financieros

### **2.2.2. Objetivos específicos**

- Identificar la Estructura Administrativa de Súper Mil Distribuciones
- Analizar las Técnicas y Procedimientos Financieros que aplican para mejorar el control de sus actividades diarias
- Analizar la Infraestructura Física de la Distribuidora Súper Mil
- Evaluar el Recurso humano que labora actualmente en la empresa.

## **2.3. Análisis externo**

### **2.3.1. Variables indicadores**

#### **1. Estructura administrativa**

- Organización
- Formas de Administración
- Políticas
- Normas de control interno

#### **CONTROL FINANCIERO**

- Registros Básicos
- Información Contable Básica

#### **ESTRUCTURA FÍSICA**

- Tamaño de las Instalaciones
- Distribución de Bodegas
- Higiene y Limpieza
- Espacio para la comercialización

#### **TALENTO HUMANO**

- Estabilidad Laboral
- Capacitación

**Tabla 1****Matriz de relación diagnóstica**

<b>OBJETIVOS</b>	<b>VARIABLE</b>	<b>INDICADOR</b>	<b>TÉCNICAS</b>	<b>FUENTE DE INFORMACIÓN</b>
<b>Identificar la Estructura Organizacional de Super Mil Distribuciones</b>	Estructura	✓ Organización	Encuesta	Gerente
	Administrativa	✓ Políticas y Normas de Control	Observación Directa	Contador Empleados
		✓ Formas de Administración	Entrevista	
<b>Analizar las Técnicas y Procedimientos Financieros que aplican para mejorar el control de sus actividades</b>	Control	✓ Registros Diario	Encuesta	Gerente
	Financiero	✓ Información Contable	Observación Directa	Contador Empleados
		✓ Estados financieros		
<b>Analizar la Infraestructura Física de la Distribuidora Super Mil</b>	Espacio Físico	✓ Tamaño de Instalaciones	Encuesta Observación	Gerente Contador
		✓ Distribución de Bodegas	Directa	Empleados
		✓ Espacio de Comercialización		
<b>Evaluar el Recurso humano que labora actualmente en la empresa.</b>	Talento	✓ Capacitaciones	Encuesta	Gerente
	Humano	✓ Estabilidad Laboral	Observación Directa	Contador Empleados

Elaborado por: Las Autoras

**2.3.2. Mecánica Operativa**

Para la Recopilación de información de este diagnóstico se aplicara las técnicas de Encuesta, Entrevista y Observación directa para sustentar la investigación realizada.

### 2.3.3. Identificación de la Población

Para el presente estudio se ha tomado en cuenta como población objetivo el personal que labora en la Distribuidora Super Mil tanto en el área Administrativa como en el área operativa a través de la aplicación de encuestas y observación directa.

**Tabla 2**

***Personal Super Mil Distribuciones***

<b>CARGO</b>	<b>N° DE PERSONAL</b>
Gerente -Propietario	1
Contadora General	1
Auxiliar Contable	1
Asistente de Cartera	1
Facturadora	1
Cajera	1
Vendedores	10
Bodeguero	1
TOTAL	17

Elaborado por: Las Autoras

### 2.3.4. La Muestra

Tomando en cuenta que el personal es menor a 100 trabajadores se aplica la técnica de censo.

### 2.3.5. Evaluación y análisis de la información

Acorde a lo que determina la Metodología de la Investigación Científica, se ha toma como instrumento de recolección de datos, a la encuesta y entrevista.

### **2.3.6. Encuestas y entrevistas**

Se elaboró dos cuestionarios diferentes de encuestas y entrevistas a ser aplicadas entre los dos grupos de trabajo que se detallan a continuación:

- Encuesta para ser aplicada 17 empleados de la empresa
- Entrevista para el gerente propietario y contadora de Super Mil

## **2.4. Análisis e interpretación de resultados**

### **2.4.1. Metodología y fuentes de Investigación**

El desarrollo de este trabajo de investigación contará con la utilización de los métodos generales lógicos como son:

### **2.4.2. Información Primaria**

Para la recopilación de información se aplico técnicas que nos permita conocer la situación de la empresa en todas sus áreas de trabajo.

## **2.5. Técnicas**

### **2.5.1. Encuesta**

Se las aplicara de manera clara precisa y concisa con el fin de conocer la situación actual de la distribuidora y nos permita detectar falencias en las áreas administrativas y financieras de Super Mil.

### **2.5.2. Entrevista**

La entrevista se la realizara al gerente propietario quien será la persona que nos brinde información real y veras para la aplicación del manual en la empresa.

### **2.5.3. Tabulación y análisis de la información**

La tabulación de datos se realizó utilizando el programa Excel; para construir tablas y gráficos que facilita la presentación ordenada de información y el adecuado análisis de los resultados.

## 2.5.4. Encuesta Aplicada a los Empleados de “Super Mil”, ubicado en la ciudad de Ibarra.

### PREGUNTA N° 1

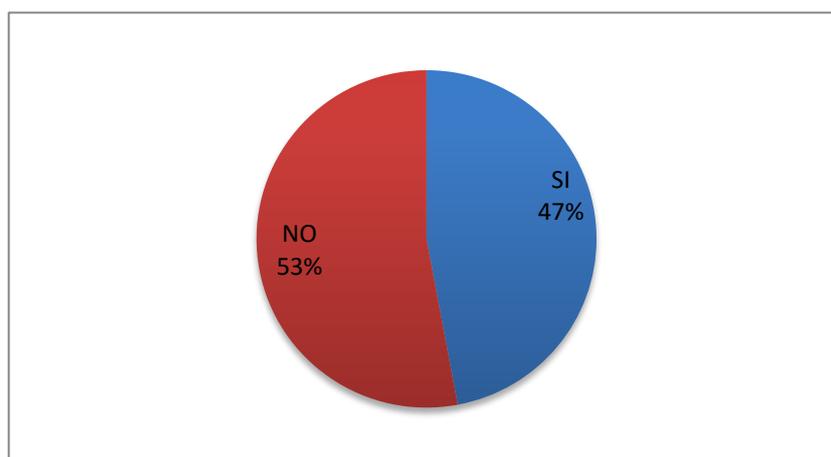
1-¿Conoce la definición exacta de manual de funciones?

*Tabla 3*

*Conoce la definición exacta de manual de funciones*

CALIFICACIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
SI	8	47%
NO	9	53%
TOTAL	17	100%

Elaborado por: Las autoras



*Figura 4 Conoce la definición exacta de manual de funciones*

Elaborado por: Las autoras

### ANÁLISIS

De acuerdo a los resultados obtenidos se puede determinar el desconocimiento de que es un manual de funciones siendo una oportunidad para dar a conocer al personal de Super Mil el objetivo y la adecuada aplicación del manual propuesto.

## PREGUNTA N° 2

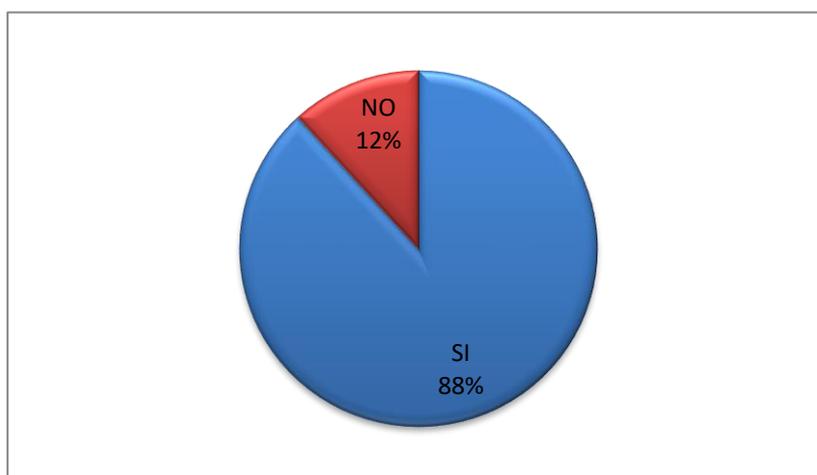
2-¿Cree necesario el diseño de un manual de funciones para la empresa Super Mil?

**Tabla 4**

*Cree necesario el diseño de un manual de funciones para la empresa Super Mil*

CALIFICACIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
SI	15	88%
NO	2	12%
TOTAL	17	100%

Elaborado por: Las autoras



**Figura 5** *Cree necesario el diseño de un manual de funciones para la empresa Super Mil*

Elaborado por: Las autoras

## ANÁLISIS

En un 88 % del personal de Super Mil cree importante y necesario tener un diseño de manual en el cual se especifique funciones de cada uno de ellos y por medio de la ejecución de este manual mejorar la parte administrativa de la empresa.

**PREGUNTA N° 3**

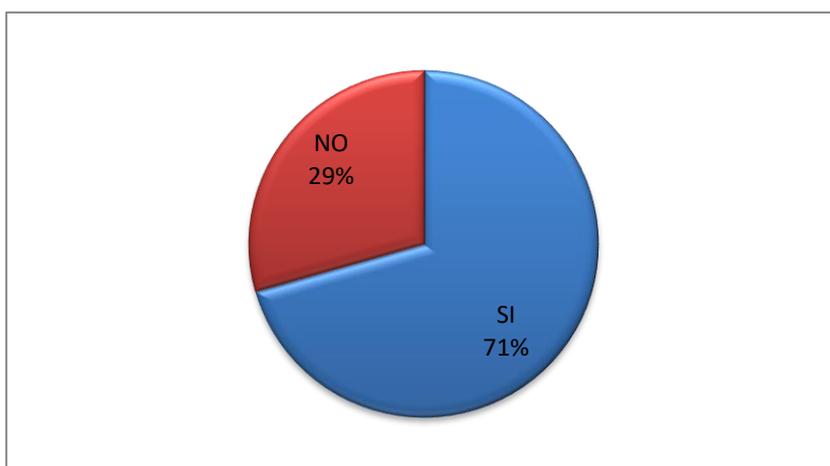
**3-¿En el momento en el que ingreso a la empresa le dieron instrucciones específicas de las que iban hacer sus funciones?**

*Tabla 5*

*En el momento en el que ingreso a la empresa le dieron instrucciones específicas de las que iban hacer sus funciones*

<b>CALIFICACIÓN</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE %</b>
SI	12	71%
NO	5	29%
TOTAL	17	100%

Elaborado por: Las autoras



**Figura 6** *En el momento en el que ingreso a la empresa le dieron instrucciones específicas de las que iban hacer sus funciones*

Elaborado por: Las autoras

**ANÁLISIS**

El personal de Super Mil en un 71 % se dio a conocer ciertas instrucciones para ejecutar su trabajo de manera superficial sin que haya constancia de sus funciones en ningún documento o guía de trabajo.

## PREGUNTA N° 4

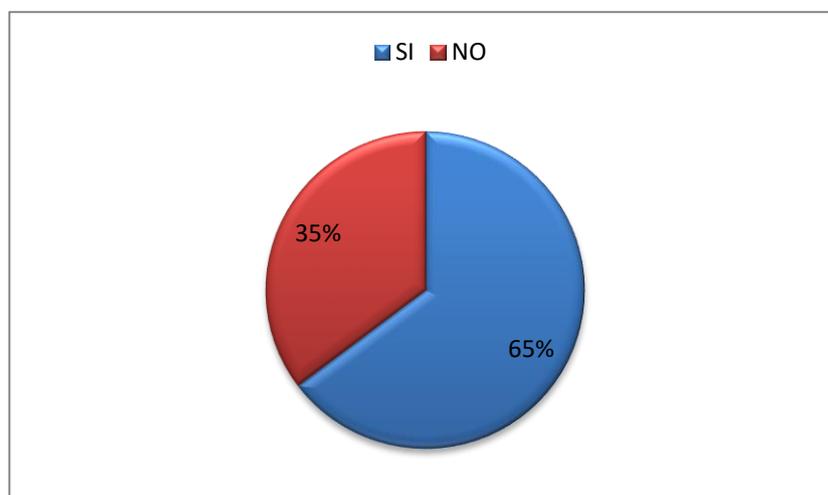
4-¿Alguna vez ha realizado actividades que crea que no correspondan a su cargo?

**Tabla 6**

*Alguna vez ha realizado actividades que crea que no correspondan a su cargo*

CALIFICACIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
SI	11	65%
NO	6	35%
TOTAL	17	100%

Elaborado por: Las autoras



**Figura 7** *Alguna vez ha realizado actividades que crea que no correspondan a su cargo*

Elaborado por: Las autoras

## ANÁLISIS

De acuerdo a los resultados el 65 % de personal de Super Mil ha realizado actividades fuera de lo especificado, por este motivo se cree importante la definición de actividades por cada puesto de trabajo manteniendo un orden en cada área de la empresa.

## PREGUNTA N° 5

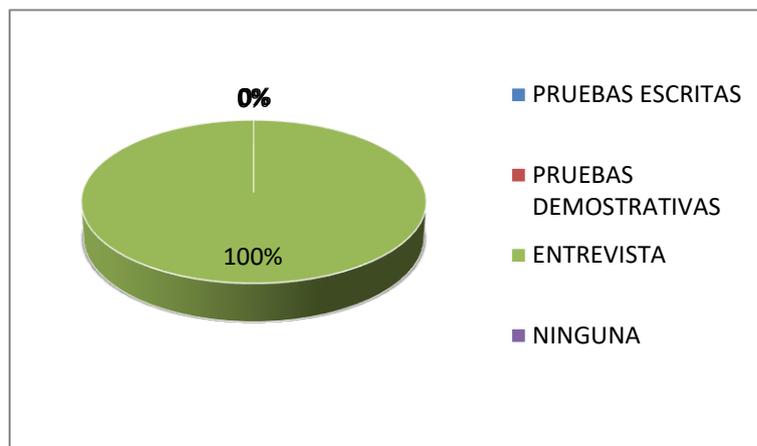
5-¿Cuál el proceso de selección de personal que se aplicó al aplicar al puesto de Trabajo?

*Tabla 7*

*Cuál el proceso de selección de personal que se aplicó al aplicar al puesto de Trabajo*

CALIFICACIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
PRUEBAS ESCRITAS	0	0,00
PRUEBAS DEMOSTRATIVAS	0	0,00
ENTREVISTA	17	1,00
NINGUNA	0	0,00
TOTAL	17	100%

Elaborado por: Las autoras



*Figura 8 Cuál el proceso de selección de personal que se aplicó al aplicar al puesto de Trabajo*

Elaborado por: Las autoras

## ANÁLISIS

El proceso que se realiza para decidir a quién otorgar el puesto de trabajo es una entrevista personal con el Gerente propietario es la persona encargada de determinar el aspirante al puesto de trabajo, siendo un aspecto negativo ya que deberían establecer cierto proceso de selección de personal.

**PREGUNTA N° 6**

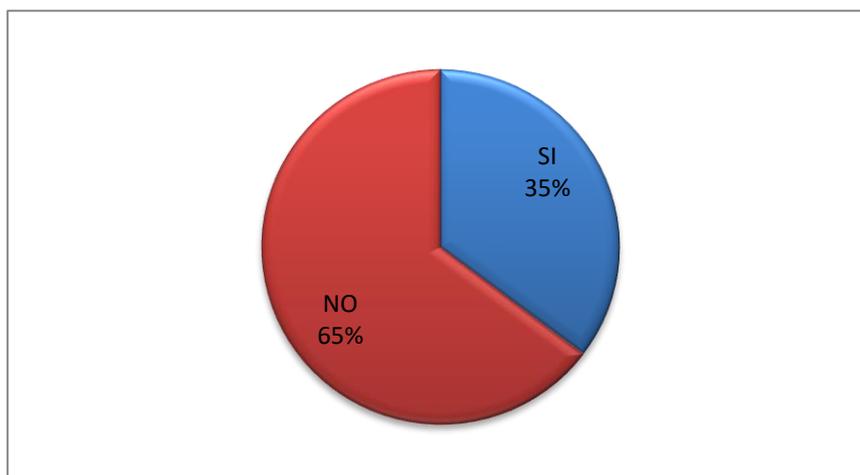
**6- ¿Súper Mil cuenta con un organigrama funcional que determine los niveles de autoridad, mandos medios y personal operativo?**

**Tabla 8**

*Súper Mil cuenta con un organigrama funcional que determine los niveles de autoridad, mandos medios y personal operativo*

<b>CALIFICACIÓN</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE %</b>
SI	6	35%
NO	11	65%
<b>TOTAL</b>	<b>17</b>	<b>100%</b>

Elaborado por: Las autoras



**Figura 9 Súper Mil cuenta con un organigrama funcional que determine los niveles de autoridad, mandos medios y personal operativo**

Elaborado por: Las autoras

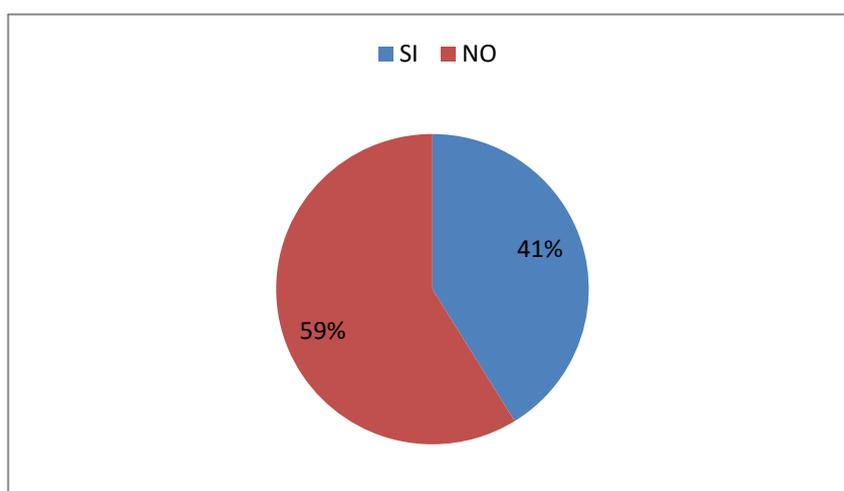
**ANÁLISIS**

De acuerdo al resultado hemos podido determinar que en la empresa no se aplica niveles jerárquicos por lo que es necesario aplicar para el correcto funcionamiento a través de la realización de un organigrama en la empresa.

**PREGUNTA N° 7****7-¿Recibe capacitaciones por parte de la empresa?****Tabla 9****Recibe capacitaciones por parte de la empresa**

<b>CALIFICACIÓN</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE %</b>
SI	7	41%
NO	10	59%
<b>TOTAL</b>	<b>17</b>	<b>100%</b>

Elaborado por: Las autoras

**Figura 10 Recibe capacitaciones por parte de la empresa**

Elaborado por: Las autoras

**ANÁLISIS**

De acuerdo al resultado el 59 % de la empresa Super Mil manifiesta que no se realiza capacitaciones, considerando que es necesario e importante capacitar en temas relacionados a la actividad de la empresa que aporten al mejoramiento continuo.

**PREGUNTA N° 8**

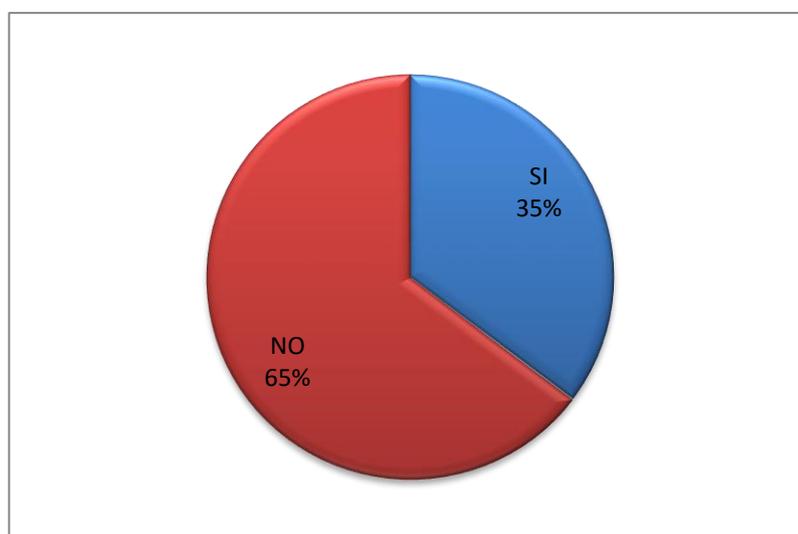
**8-¿Conoce usted la misión, visión y objetivos de la empresa?**

**Tabla 10**

**Conoce usted la misión, visión y objetivos de la empresa**

<b>CALIFICACIÓN</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE %</b>
SI	6	35%
NO	11	65%
TOTAL	17	100%

Elaborado por: Las autoras



**Figura 11 Conoce usted la misión, visión y objetivos de la empresa**

Elaborado por: Las autoras

## **ANÁLISIS**

La gran mayoría no conoce la misión y visión que tiene la empresa únicamente ellos se limitan a cumplir lo especificado en su actividad de trabajo, es importante que conozcan el objetivo a corto o a largo plazo por la cual trabaja la empresa.

## PREGUNTA N° 9

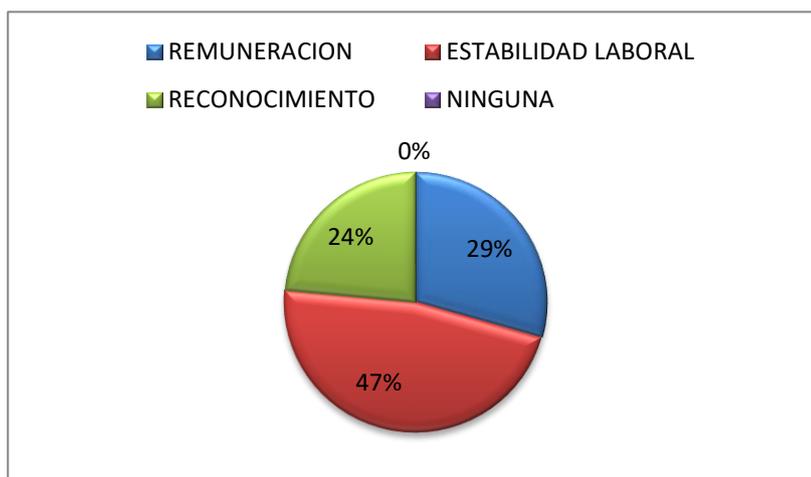
### 9-¿Qué fue lo que le incentivo trabajar en la empresa?

*Tabla 11*

*Qué fue lo que le incentivo trabajar en la empresa*

CALIFICACIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
REMUNERACIÓN	5	29%
ESTABILIDAD LABORAL	8	47%
RECONOCIMIENTO	4	24%
NINGUNA	0	0%
TOTAL	17	100%

Elaborado por: Las autoras



*Figura 12 Qué fue lo que le incentivo trabajar en la empresa*

Elaborado por: Las autoras

## ANÁLISIS

En un 47 % asegura que la empresa les otorga estabilidad laboral ya que mantiene años de trayectoria en el mercado y ha logrado mantener un crecimiento económico constante y reconocimiento en el mercado.

**PREGUNTA N° 10**

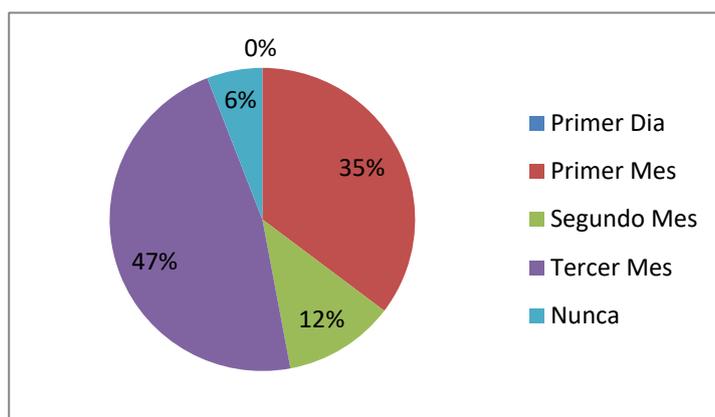
**10-¿Cuándo usted ingreso a la empresa a que tiempo le hicieron firmar su contrato de trabajo?**

**Tabla 12**

*Cuándo usted ingreso a la empresa a que tiempo le hicieron firmar su contrato de trabajo*

<b>CALIFICACIÓN</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE %</b>
Primer Día	0	0%
Primer Mes	6	35%
Segundo Mes	2	12%
Tercer Mes	8	47%
Nunca	1	6%
<b>TOTAL</b>	<b>17</b>	<b>100%</b>

Elaborado por: Las autoras



**Figura 13** *Cuándo usted ingreso a la empresa a que tiempo le hicieron firmar su contrato de trabajo*

Elaborado por: Las autoras

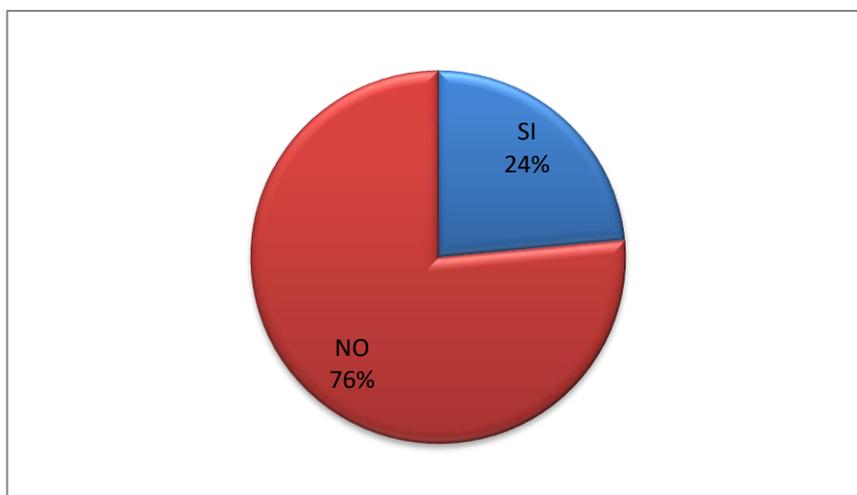
**ANÁLISIS**

Los trabajadores manifiestan que una vez culminado tres meses de trabajo proceden a firmar un contrato ya que es considerado como un periodo de prueba, la empresa no cuenta con una persona encargada netamente en el área de recursos humanos es por esa razón que no se establece quien se encargue directamente de poner atención al tiempo de contratos.

**PREGUNTA N° 11****11-¿Super Mil cuenta con algún método de control de inventarios?****Tabla 13****Super Mil cuenta con algún método de control de inventarios**

<b>CALIFICACIÓN</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE %</b>
SI	4	24%
NO	13	76%
TOTAL	17	100%

Elaborado por: Las autoras

**Figura 14 Super Mil cuenta con algún método de control de inventarios**

Elaborado por: Las autoras

**ANÁLISIS**

De acuerdo al resultado la empresa no tiene un método establecido para el adecuado control de inventario en el área de bodega es necesario implementar dicho control ya que a través de este proceso se lograra disminuir faltantes de mercadería.

**PREGUNTA N° 12**

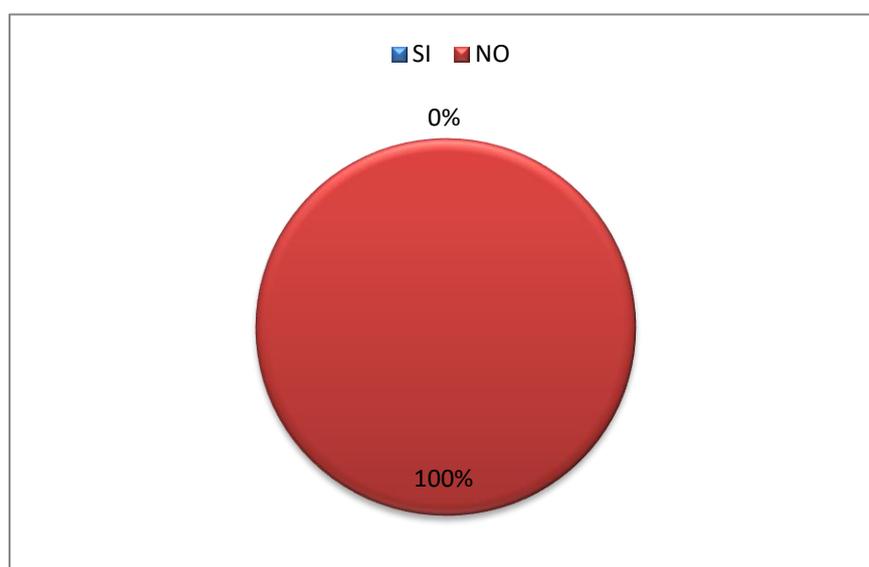
**12-¿Super Mil cuenta con un sistema contable en el cual registra movimientos diarios?**

**Tabla 14**

***Super Mil cuenta con un sistema contable en el cual registra movimientos diarios***

<b>CALIFICACIÓN</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE %</b>
SI	0	0%
NO	17	100%
<b>TOTAL</b>	<b>17</b>	<b>100%</b>

Elaborado por: Las autoras



**Figura 15 Super Mil cuenta con un sistema contable en el cual registra movimientos diarios**

Elaborado por: Las autoras

De acuerdo a los resultados hemos podido identificar la necesidad de ejecutar cierto proceso contable que maneje la empresa ya que no cuenta con un sistema contable habiendo la necesidad de conocer resultados exactos de la parte financiera.

### **2.5.5. Entrevista aplicada al Gerente**

Está dirigida al Gerente propietario con el fin de conocer ciertos aspectos importantes, para la ejecución del manual propuesto.

Sr. Quinatoa Isaías, Gerente Propietario de la empresa.

#### **¿Super Mil ha establecido una misión, visión y objetivos a lograrse?**

Super Mil cuenta con misión, visión y objetivos los mismos que se han establecido en el año 2000 al inicio de las actividades yo como gerente propietario no he determinado actualizar por otra parte el objetivo principal que he tenido en mente un presupuesto en ventas mensuales.

#### **¿Qué aspectos considera usted que han ayudado a Super Mil a mantenerse por 17 años como empresa comercial?**

Aspectos como la buena atención hacia nuestros clientes ,el estar pendiente de que nuestros proveedores nos ofrezcan innovación en los productos , cómodos precios y el trabajar con el firme propósito de crecer y distinguirnos de las demás empresas distribuidoras de consumo masivo manteniendo por ser un apoyo en la parte de cartera con el cliente brindando formas de pago de acuerdo a su situación económica estableciendo parámetros financieros de acuerdo al tamaño de negocio que mantengan nuestros clientes.

#### **¿Existen determinados procesos para la selección y contratación de personal?**

Actualmente no se ha realizado ningún proceso de selección de personal la empresa por lo general con el personal que ejerce las actividades de ventas se solicita una garantía y experiencia en el área de ventas, de servicio al cliente y en el área administrativa se solicita personal con conocimientos básicos.

**¿Cuál cree usted que son las principales deficiencias en el área administrativa y financiera?**

Los recursos no se han manejado de manera correcta lo que sería necesario obtener dichos controles técnicos de personas expertas en los temas financieros conllevando a un correcto manejo del área y obtención de resultados reales.

**¿La información financiera es confiable y oportuna para que facilite la toma de decisiones gerenciales?**

La empresa maneja el programa Excel para registrar ciertos movimientos financieros lo cual no hemos podido obtener resultados reales en los cuales refleje cantidades exactas de resultados iniciales y finales en la parte financiera.

**¿Según su criterio cuál cree usted que serán los beneficios del Manual de Procedimientos Administrativos Financieros?**

Lo aplicaríamos como una guía práctica que nos ayude a mejorar el destino de los recursos humanos y económicos con el fin de direccionar el desempeño de las actividades hacia los objetivos establecidos.

**¿Considera importante que la empresa cuente con un Manual de Procedimientos?**

Consideraría realmente necesario la implementación de un manual con el cual nos permita definir actividades específicas a cada colaborador, así existiría conocimiento de sus funciones en cada área de trabajo de la empresa.

### **¿Qué expectativas de crecimiento tiene su empresa?**

Establecer estrategias en la parte de ventas para lograr un crecimiento considerable en esta área, y lograr excelente resultados. Permanecer por varios años más en el mercado caracterizando por un buen servicio y productos de alta calidad. Manejar ciertos formatos de control en la parte financiera ayudando a obtener resultados reales de la parte económica.

Se procede a la aplicación de una entrevista a la Contadora de Súper Mil Dra. Alba Donoso.

### **2.5.6. Entrevista aplicada a la Contadora?**

#### **¿La empresa es obligada a llevar contabilidad?**

Por supuesto que sí, la empresa maneja la contabilidad de acuerdo al registro de Servicio de Rentas Internas siendo persona natural obligada a llevar contabilidad.

#### **¿El software o sistema contable implementado es adecuado a las necesidades de todo el proceso contable hasta la obtención de Estados Financieros?**

Realizamos registros financieros en formatos de Excel y mantenemos un sistema de facturación en el cual se registra ventas diarias y devoluciones de ventas por otra parte la empresa no cuenta con un sistema que arroje estados financieros, cabe recalcar que es necesaria la implementación de un sistema extenso para conocer resultados reales en cuanto a la parte financiera.

**¿Utiliza planillas o formatos para verificar el control de ciertas cuentas?**

Hemos venido manejando los registros financieros en ciertos formatos del programa Excel, registro como el depósito de cheques para la cuenta bancos, recaudaciones diarias de dinero, adicionalmente planillas de roles de pagos y algunos formatos de estados financieros.

**¿Mantiene un registro pre numerado de los documentos utilizados en el área financiera para su control?**

No se realiza el proceso de registros pre numerado para manejo interno, todavía no se ha creado formatos preestablecidos para el área contable pero son muy importantes.

**¿Lleva un control detallado y actualizado de los activos fijos que son propiedad de la Empresa?**

No, ya que no existe una codificación en ningún activo, es una necesidad que se debe hacer para poder localizar donde se encuentra cada uno de estos activos.

**¿La persona encargado de bodega lleva un registro de Kardex o algún documento de control de inventarios?**

No, ya que no se obtiene ciertos control ni un método establecido para el control de inventarios por parte de la persona encargada.

**¿Qué Documentos utiliza?****Externos**

- Facturas
- Notas de Crédito
- Notas de debito

- Comprobantes de Retención

### **Internos**

- Liquidaciones de Compras
- Recibos Simples
- Recibos de Cobro

### **¿Cuenta con Manuales de Procedimientos?**

Hasta el momento no cuento con ningún tipo de manual, pero considero que es muy importante contar con uno, ya que la empresa cada vez está creciendo y es necesario crear políticas y procesos adecuados que aporten al desarrollo en la empresa.

### **¿Se realiza algún tipo de gestión para recuperar cartera vencida?**

Por lo general cada fin de mes se realiza un informe de cartera vencida con la cual los vendedores o supervisor se encargan de recuperar en un tiempo, recalcando que si existe cartera realmente perdida por diferentes situaciones por parte de los clientes.

### 2.5.7. Ficha de Observación

A través de esta técnica se pudo notar y comprobar varios aspectos

*Tabla 15*

*Ficha de Observación*

<b>FICHA DE OBSERVACION</b>		
<b>SUPER MIL DISTRIBUCIONES</b>		
<b>INDICADORES</b>	<b>SI</b>	<b>NO OBSERVACIÓN</b>
Filosofía empresarial		
Misión	X	
Visión	X	
Objetivos	X	
Valores	X	
Principios	X	
Políticas	X	
Estructura organizacional	X	
Organigrama	X	
MANUAL DE FUNCIONES	X	
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	X	
GESTION CONTABLE	X	
REGISTROS	X	
PLAN DE CUENTAS		X
DECLARACION DE IMPUESTOS	X	
ESTADOS FINANCIEROS		X
ESTRUCTURA FISICA Y IMPLEMENTOS DE TRABAJO		
AREAS DE TRABAJO	X	
MUEBLES Y ENSERES	X	

Elaborado por: Las autoras

## ANALISIS

Una vez realizada la visita a Super Mil Distribuciones hemos podido identificar la falencia en ciertos aspectos que se consideran importantes dentro de una empresa se identifica que la empresa no cuenta con misión, visión ,objetivos, valores principios políticas. Se lleva una contabilidad básica el mismo que se registra Excel, hay ciertas transacciones que son realizadas sin un adecuado registro y ningún documento de respaldo, además se observó que no tienen formularios adecuados para cumplir y justificar las diversas operaciones, existe cantidad de facturas de proveedores ya que se registra en el sistema facturas de consumo personal y facturas de acuerdo al giro del negocio. La empresa posee muebles y equipos en buen estado para ejercer el trabajo en cada una de sus áreas identificándose

### 2.6. Matriz FODA

*Tabla 16*

*Matriz FODA*

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prestigio y años de experiencia.</li> <li>• Trato personal con sus clientes.</li> <li>• Solidez y estabilidad económica.</li> <li>• Contar con recursos propios infraestructura y camiones de reparto.</li> <li>• Espacio adecuado para almacenar productos.</li> <li>• Exclusividad en la distribución de productos.</li> <li>• Satisfacción de las necesidades del mercado actual.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sistema de facturación rápido.</li> <li>• Aumento de la demanda en el mercado.</li> <li>• Facilidad de crédito de parte de los proveedores.</li> <li>• Crecimiento poblacional.</li> <li>• Ubicación del negocio en una zona comercial.</li> <li>• Personal de confianza colaboradores de años.</li> </ul>

- 
- Amplia cartera de clientes.
  - Ampliación del portafolio de productos.

---

**DEBILIDADES**


---

**AMENAZAS**

- |  |  |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta mejoramiento de la estructura administrativa y organizacional</li> <li>• Falta de Control de inventarios</li> <li>• Malas políticas en créditos.</li> <li>• Obligaciones pendientes con la administración tributaria.</li> <li>• No se cumple completamente las leyes laborales.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Crisis económica del país.</li> <li>• Menor poder adquisitivo de la población.</li> <li>• Aumento de la competencia</li> <li>• Nuevas promociones de la competencia.</li> <li>• Políticas Fiscales inestables del país</li> <li>• Demasiado control por parte de los organismos de control</li> </ul> |
|--|--|

---

Elaborado por: Las autoras

## **2.7. Cruces estratégicos FA, FO, DO, DA**

### **2.7.1. Estrategia defensiva (FA)**

F9 - A3 - A4: Mediante la constante ampliación del portafolio de productos, se espera que el crecimiento de la competencia no afecte la posición que tenemos en el mercado.

F3 – A1- A6: Una empresa que mantiene solidez y estabilidad económica corre menor riesgo a los cambios externos que puedan surgir en el país.

F1 – A5: El ser uno de los primeros distribuidores de productos de consumo masivo a ha hecho que por años sean reconocidos, por la confianza y experiencia en este tipo de negocios, es por ello que a pesar que las costumbres de las personas cambien siempre van a diferencia el buen servicio.

### **2.7.2. Estrategia ofensiva (FO)**

F8 – O2 – O5: A pesar de tener una cartera de clientes amplia el crecimiento de la población ayudara a incrementar la demanda en un futuro.

F3 – O4: Aunque una empresa cuente con solidez y estabilidad económica, siempre va a mantener obligaciones con sus proveedores con créditos y el estar estable ayudara a que ellos confíen en usted al momento de otorgar los créditos.

F4 – O5-O6: El contar con recursos propios como bienes inmuebles activos de la empresa y el estar localizados en una de las principales ciudades es una oportunidad para sobresalir.

### **2.7.3. Estrategia de reorientación (DO)**

D1 – O7: La falta de una estructura administrativa va hacer más fácil de elaborar ya que se cuenta con personal de confianza y comprometido con la empresa.

D4 – O4: La mala política de créditos puede hacer que a nuestros proveedores no se les cancele a tiempo al no recuperar cartera pronto.

## **2.8. Identificación del problema**

De acuerdo a la información obtenida en la investigación diagnostica se ha podido identificar ciertos problemas:

La principal actividad de la empresa es compra y venta de productos de consumo masivo además se determina falencias en el aspecto organizacional, y financiero se maneja el negocio de una manera empírica sin tener resultados exactos de la inversión total tanto en

proveedores como en activos fijos se puede conocer que no se ha podido determinar el margen de utilidad obtenida en el año en curso.

En el aspecto de talento humano no se aplica ningún tipo de inducción ni capacitación lo que es necesario el implementar ya que la mayoría de personal realiza trabajo externamente de la empresa para poder brindar excelentes servicios.

Como solución al problema detectado hemos considerado necesario: Diseñar un manual de procedimientos administrativos y financieros para una adecuada organización, con lo que se ayudará al gerente propietario de la empresa a tener un sistema administrativo correcto, un correcto sistema de control de inventarios, manejar responsablemente el aspecto financiero, determinar políticas de control interno, establecer funciones, y manejar un sistema contable completo y real de acuerdo al tamaño de la empresa en el cual se arroje resultados totales y netos; implementar una persona encargada del área de recursos humanos quien registre y emita documentos físicos respaldando cada uno de los procesos en cuanto a los trabajadores.

## **CAPÍTULO III**

### **PROPUESTA ESTRATÉGICA**

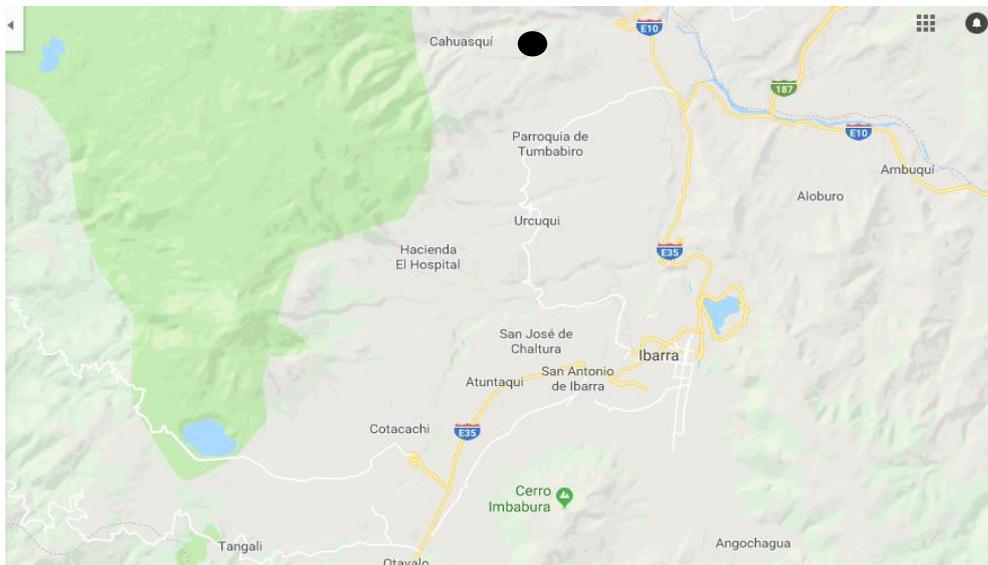
#### **3. PROPUESTA ADMINISTRATIVA, Y FINANCIERA**

##### **3.1. La empresa**

###### **3.1.1. Introducción**

Super Mil es una empresa implantada en la ciudad de Ibarra, actualmente no se ha podido determinar el índice de rentabilidad de la empresa, manifiesta cambios constantes en sus ventas en comparación de años anteriores; con este trabajo proponemos la implementación de un manual de funciones administrativo y financiero que nos permita obtener resultados eficaces ; optimizar tiempo en cada actividad de trabajo que se realiza, llevar un registro de las transacciones diarias de la empresa; un proceso contable para poder proporcionar información real y veras para la adecuada toma de decisiones por parte del gerente propietario.

### 3.1.2. Ubicación



**Figura 16 Ubicación**

Súper Mil está ubicada en el sector bellavista vía a Chaltura a kilómetro  $\frac{1}{2}$  de la Panamericana.

### 3.1.3. Justificación

El presente trabajo de investigación tiene como finalidad establecer un Manual de Procedimientos Administrativo- Financieros en la empresa "Super Mil", se espera mejorar la situación actual en sus áreas de trabajo con la que cuentan operando aportando al desarrollo constante y contribuir a la solución de ciertas falencia identificadas en la empresa por la falta de una guía administrativa y financiera en la cual se establezca directrices de autoridad , y se proceda a delimitar funciones en cada departamento y ayude de manera óptima al control en sus ámbitos financieros, administrativos y humanos .

La finalidad del manual es de normar la política de la empresa en cuanto a su organización y procedimientos administrativos, constituyendo el elemento básico, a través del

cual las personas se guiaran en el cumplimiento de las funciones asignadas al cargo que desempeñan.

Esto se debe a que en los últimos años se ha identificado nuevos problemas que es necesario dar solución si se espera el crecimiento de la empresa, esto se debe a la falta de ciertos conocimientos en el aspecto administrativo financiero siendo esto deficiencias que afectan en cada área de trabajo.

La propuesta del presente manual es de mejorar el funcionamiento de la empresa y cumplir con los requerimientos que su representante legal se ha propuesto como empresa como optimizar los recursos, además de fortalecer el control en el ámbito financiero e impulsar a un alto nivel de crecimiento, adaptándose a constantes cambio por los cuales se puede atravesar en el mercado.

### **3.2. Objetivos de la propuesta**

#### **3.2.1. Objetivo general**

Elaborar el Manual de Procedimientos Administrativos – Financieros que establezcan normativas y formas de ejecución de tareas administrativas y financieras, para lograr la eficiencia del talento humano y adecuado control de las operaciones.

#### **3.2.2. Objetivos específicos**

- Establecer una filosofía empresarial, y estrategias con el fin de dar a conocer tanto a clientes hacia donde está orientada la razón de ser de Super Mil Distribuciones.
- Implantar lineamientos y políticas que permitan cumplir la misión y visión de la empresa.

- Elaborar un organigrama estructural que permita el aprovechamiento de sus recursos y la eficiencia en su funcionamiento.
- Manejar procesos contables, basándose en las normas tributarias y legales actuales las mismas que al implementar deben ser de comprensión del gerente y el área financiera.

### **3.3. Filosofía Empresarial**

#### **3.3.1. Misión**

SUPER MIL es una empresa dedicada a la compra venta de productos consumo masivo con más de 15 años de experiencia, tomando en cuenta siempre la calidad y buena atención hacia sus clientes. El talento humano conoce los objetivos organizacionales de la empresa con el fin de que sus áreas de trabajo estén encaminadas hacia la generación de rentabilidad y mejora continua.

#### **3.3.2. Visión**

SUPER MIL espera para el año 2023 convertirse en el distribuidor líder en el mercado Ecuatoriano en la venta de productos de consumo masivo ofreciendo productos innovadores, estableciendo nuevos proveedores y contribuir al desarrollo económico social.

#### **3.3.3. Objetivo general**

Ofrecer a nuestros clientes productos de calidad brindando buena atención y precios justos.

#### **3.3.4. Objetivos específicos**

Ofrecer variedad de productos de consumo masivo y contar con el personal de ventas idóneo para que pueda captar la atención e interés de futuros clientes.

Seleccionar a proveedores que ofrezcan productos que cumplan con las exigencias de nuestros clientes.

Dar a conocer la filosofía que tiene “Super Mil” con el fin de los empleados encaminen sus actividades al logro de nuestros objetivos.

### 3.3.5. Valores institucionales

**Integridad.** Somos trabajadores honestos, leales con nuestros clientes y con nuestro equipo de trabajo manteniendo una gran responsabilidad

**Compromiso.** Cumplir nuestras obligaciones con el equipo de trabajando todos por un mismo objetivo.

**Responsabilidad:** Ofrecer al cliente productos en excelente condiciones.

**Puntualidad:** Horario establecido de acuerdo a las necesidades de nuestros clientes y proveedores.

**Honestidad:** Ofrecemos a nuestros clientes productos reales y comúnmente muy comercializados.

**Lealtad:** Fidelidad a nuestros clientes y los cumplimiento de obligaciones adquiridas con los mismos.

**Respeto:** Aceptamos opiniones y sugerencias de nuestros clientes, proveedores.

### 3.3.6. Principios

**Calidad en el servicio.** Garantizar la plena satisfacción de los clientes, tanto internos como externos, es importante para que los clientes continúen consumiendo el producto o servicio ofrecido y no solo eso, que recomienden a otros clientes.

**Precio justo:** Ofrecer precios de acuerdo al mercado y a la economía del cliente.

**Trabajo en equipo:** Trabajamos todos orientándonos hacia un objetivo común.

**Aprendizaje:** Reconocemos la importancia de capacitarnos y mantener actualizados nuestros conocimientos con el fin de lograr los objetivos.

**Agregamos valor:** Ofrecemos un valor agregado a nuestros clientes al mejorar continuamente la presentación de los productos y variedad de promociones.

### **3.3.7. Políticas**

Sostenibilidad económica y financiera, asegurando una permanente capacidad de funcionamiento de la infraestructura y brindando mayor cobertura.

Sostenibilidad medio ambiental, orientada a generar continuas mejoras en la calidad de servicio, innovación y variedad de productos.

Mentalidad empresarial: mediante la aplicación de estrategias para mantener la capacidad de combinar los recursos humanos, físicos, financieros y de información indispensables para la comercialización en Super Mil con altos niveles de calidad y eficiencia.

### **3.3.8. Estrategias**

#### **1. Estrategias precio**

El precio está determinado por la fijación de precios establecidos por nuestros proveedores al cual se le incrementa una rentabilidad de un 10% de su costo total y entregando a sus clientes al precio menor al PVP establecido en los productos.

## **2. Estrategias producto**

Mantener planes de atención para el cumplimiento de objetivos propuestos que son asumidos por el equipo de ventas, realizando degustaciones y exhibiciones de los productos que se distribuye.

Para el desarrollo de las estrategias de producto efectivas, la empresa debe conocer los comportamientos del consumidor y su respuesta ante el lanzamiento de productos nuevos.

Desarrollar técnicas de fortalecimiento y objetivos de la empresa, estableciendo de forma permanente un esquema empresarial con altos estándares de competitividad, y promoviendo al avance en el ámbito de comercialización de la empresa.

## **3. Estrategias plaza**

Mantener un plan de atención con niveles de calidad, manteniendo un equipo de personal capacitado y formado en el marco filosófico de la empresa, que participa como equipo operativo en el área de venta, financieros y de información indispensables para la comercialización en “Super Mil” con altos niveles de calidad y eficiencia.

## **4. Estrategias promoción**

Mantener ciertos convenios con proveedores y establecer en el mercado promociones de productos y descuentos en sus precios que llamen la atención de los clientes, ser constantes en la colocación productos reconocidos y mantener líneas de distribución con un excelente posicionamiento de mercado.

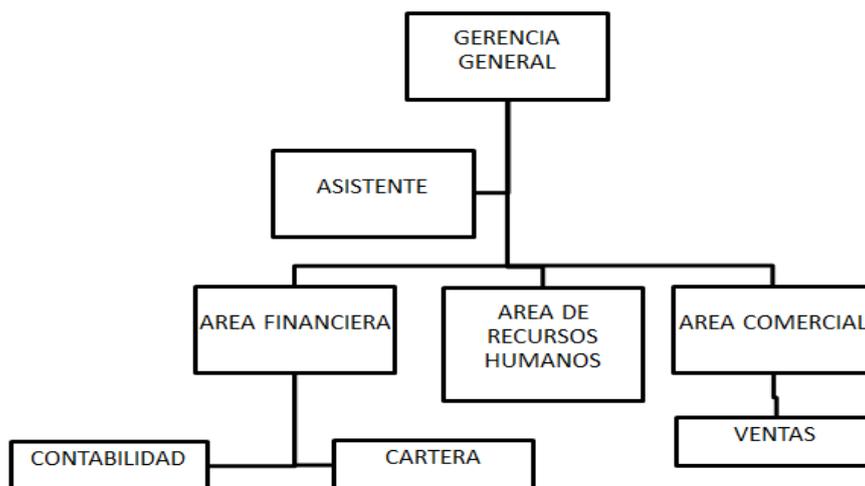
Aumentar las ventas, atraer clientes, mejorar el reconocimiento del producto las promociones que beneficia a la empresa mediante la generación de demanda por parte de los

consumidores, y beneficia a los consumidores al proporcionar la información necesaria sobre la disponibilidad del producto.

Generalmente se realiza permanentes promociones con afiches publicitarios, toma en cuenta ciertas temporadas como navidad para establecer de manera diferente promociones de acuerdo a la demanda de mercado.

Se entregarán un portafolio de los productos que ofrece la empresa en el que se detallaran precios y promociones de “Super Mil” con la finalidad de que los clientes tengan conocimiento sobre los beneficios que tiene al adquirir mercadería de la empresa.

### 3.4. Organigrama estructural propuesto



**Figura 17 Organigrama estructural “Súper Mil”**

Elaborado por: Las Autoras

### 3.5. Manual de funciones

El manual de funciones será implementado con la finalidad de aplicarse como guía que cumple las funciones de asesorar, evaluar y dinamizar las actividades diarias, con el fin de mejorar de gran manera la organizacional empresarial.

La correcta implementación del manual en “Súper Mil”, es un instrumento administrativo que permitirá al personal directivo, administrativo y operativo conocer cada una de sus responsabilidades, con la finalidad de contribuir al avance y mejoramiento de procesos y procedimientos los cuales ayudaran a mantener mayor control de los recursos en la empresa.

**Tabla 17**

**Gerente**

	<b>SUPER MIL DISTRIBUCIONES MANUAL DE FUNCIONES</b>
<b>IDENTIFICACION</b>	
<b>NOMBRE DEL CARGO:</b> GERENTE	<b>AREA:</b> GERENCIA GENERAL
<b>NIVEL:</b> EJECUTIVO	<b>REPORTA:</b> PROPIETARIOS
<b>SUPERVISA:</b> PROPIETARIO	<b>ELABORADO POR:</b> Paulina Anrango y Soledad Anrango
<b>DESCRIPCION DEL PUESTO</b>	
<b>PROPOSITO DEL PUESTO:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Representante legal de la empresa</li> <li>➤ Dirigir y conocer las actividades que se apliquen dentro dl giro del negocio.</li> <li>➤ Postee el mando directo sobre el personal subordinado de la empresa.</li> <li>➤ Autoriza e informa los cambios a realizarse.</li> </ul>	
<b>ANALISIS DEL PUESTO</b> <b>Requisitos Mínimos</b> <b>NIVEL DE INSTRUCCION:</b> Superior <b>TITULO:</b> Ingeniero en Administración de Empresas o carreras similares <b>EXPERIENCIA:</b> Cinco años en funciones Gerenciales de una empresa comercializadora <b>PERFIL:</b> Capacidad de Negociación Sólidos conocimientos de información financiera Experiencia en dirigir grupos de Trabajo Proactivo y capacidad de Liderazgo	
<b>RESPONSABILIDADES:</b> El gerente representa a la empresa en todo momento Cumplir y hacer cumplir las resoluciones que hayan adoptado. Responsable de la selección del nuevo personal y su desenvolvimiento dentro de la empresa. Planificar las actividades tendientes al cumplimiento de objetivos. Vigilar el correcto desarrollo de las dependencias de la empresa.	

Tabla 18

## Contadora

	SÚPER MIL DISTRIBUCIONES MANUAL DE FUNCIONES
<b>IDENTIFICACIÓN</b>	
<b>NOMBRE DEL CARGO:</b> CONTADORA	<b>ÁREA:</b> FINANCIERA
<b>NIVEL:</b> ADMINISTRATIVO	<b>REPORTA:</b> GERENTE
<b>SUPERVISA:</b> GERENTE	<b>ELABORADO POR:</b> Paulina Anrango y Soledad Anrango
<b>DESCRIPCIÓN DEL PUESTO</b>	
<b>PROPÓSITO DEL PUESTO:</b> La contadora se encargara de analizar, medir y describir la actividad económica de la empresa siendo responsable de emitir informes y el adecuado análisis de los EEFF, Obligaciones tributarias, Financiamiento, Capital de Trabajo y Control de Ingresos.	
<b>ANÁLISIS DEL PUESTO</b>	
<b>Requisitos Mínimos</b>	
<b>NIVEL DE INSTRUCCIÓN:</b> Superior	
<b>TÍTULO:</b> Contabilidad y Auditoría (Ing. Contabilidad y Auditoría C.P.A.)	
<b>EXPERIENCIA:</b> Mínimo 3 años en el cargo de Contadora y actividades financieras	
<b>PERFIL:</b> Conocimientos actualizados en el manejo de normas y procesos, contables, tributarios, legales.	
Excelente manejo de MRL y entes de control de las empresas	
Buena relaciones humanas	
Trabajo en equipo	
<b>RESPONSABILIDADES:</b>	
Revisión de actividades Contables	
Controlar las transacciones diarias de dinero de ingresos y egresos.	
Asesorar a la gerencia respecto del registro de transacciones.	
Coordinar acciones con cajera sobre las estrategias de mejoramiento de los sistemas de registro, control y manejo de los bienes de la empresa	
Elaboración de cheques de pago a proveedores y personal de la empresa	
Control del manejo de personal actas de finiquito y liquidaciones.	
Prepara declaraciones de IVA y Retenciones en la fuente y elaborar anexos para el Servicio de Rentas Internas.	
Desarrollo de Políticas contables	

Elaborado por: Las autoras

Tabla 19

## Asistente contable

	SÚPER MIL DISTRIBUCIONES MANUAL DE FUNCIONES
<b>IDENTIFICACIÓN</b>	
<b>NOMBRE DEL CARGO:</b> ASISTENTE CONTABLE	<b>ÁREA:</b> FINANCIERA
<b>NIVEL:</b> OPERATIVO	<b>REPORTA:</b> CONTADOR
<b>SUPERVISA:</b> CONTADOR	<b>ELABORADO POR:</b> Paulina Anrango y Soledad Anrango
<b>DESCRIPCIÓN DEL PUESTO</b>	
<b>PROPÓSITO DEL PUESTO:</b> Manejar de una manera meticulosa los registros del diario y las transacciones de venta, la correcta emisión de retenciones, revisión en general de todos los comprobantes de venta, el análisis del costo de venta y determinación del PVP.	
<b>ANÁLISIS DEL PUESTO</b>	
<b>Requisitos Mínimos</b>	
<b>NIVEL DE INSTRUCCIÓN:</b> Superior	
<b>TÍTULO:</b> Título Universitario de Contabilidad y Auditoría	
<b>EXPERIENCIA:</b> Mínimo 1 año en el cargo de Auxiliar Contable	
<b>PERFIL:</b> Sólidos conocimientos de sistemas contables actualizados	
Manejo de Office y Excel avanzado	
Conocimiento de tributación Impuesto y Normativa Laboral.	
Dinámico y buen comunicador.	
<b>RESPONSABILIDADES:</b>	
Registro de Transacciones diarias	
Manejo de la cuenta bancos y Caja Chica	
Brindar información del área contable de manera oportuna y detallada	
Mantener el archivo de documentos utilizados en el área contable de manera ordenada y clasificada.	

Elaborado por: Las autoras

Tabla 20

## Cajera

	SÚPER MIL DISTRIBUCIONES MANUAL DE FUNCIONES
<b>IDENTIFICACIÓN</b>	
<b>NOMBRE DEL CARGO:</b> CAJERA	<b>ÁREA:</b> FINANCIERA
<b>NIVEL:</b> OPERATIVO	<b>REPORTA:</b> CONTADOR
<b>SUPERVISA:</b> CONTADOR	<b>ELABORADO POR:</b> Paulina Anrango y Soledad Anrango
<b>DESCRIPCIÓN DEL PUESTO</b>	
<p><b>PROPÓSITO DEL PUESTO:</b> aptitud inteligente y agilidad para el registro del dinero, encargado de registrar la cantidad recaudada diariamente de todos los vendedores y realizar el debido deposito diario del dinero.</p>	
<b>ANÁLISIS DEL PUESTO</b>	
<b>Requisitos Mínimos</b>	
<b>NIVEL DE INSTRUCCIÓN:</b> Secundaria o Superior	
<b>TÍTULO:</b> Bachillerato en carreras técnicas.	
<b>EXPERIENCIA:</b> Mínimo 1 año en el cargo similares.	
<b>PERFIL:</b> Manejo básico de Excel	
Adecuado registro de hojas de recaudación	
Excelente digitador	
<b>RESPONSABILIDADES:</b>	
Responsable de recibir el dinero recaudado por parte de vendedores y auxiliares de camión	
Verificar recibos de cobro emitidos cumpliendo una secuencia	
Realizar el debido deposito	
Conocer ciertos movimientos de dinero dentro de la empresa	

Elaborado por: Las autoras

Tabla 21

## Facturadora

	SÚPER MIL DISTRIBUCIONES MANUAL DE FUNCIONES
<b>IDENTIFICACIÓN</b>	
<b>NOMBRE DEL CARGO:</b> FACTURADORA	<b>ÁREA:</b> VENTAS
<b>NIVEL:</b> OPERATIVO	<b>REPORTA:</b> CONTADOR
<b>SUPERVISA:</b> CONTADOR	<b>ELABORADO POR:</b> Paulina Anrango y Soledad Anrango
<b>DESCRIPCIÓN DEL PUESTO</b>	
<b>PROPÓSITO DEL PUESTO:</b> facturar, revisar precios y promociones vigentes y proceder a consolidar mercadería para la adecuada carga de camiones que procederán a cubrir las rutas.	
<b>ANÁLISIS DEL PUESTO</b>	
<b>Requisitos Mínimos</b>	
<b>NIVEL DE INSTRUCCIÓN:</b> Secundaria o Superior	
<b>TÍTULO:</b> Bachillerato en carreras técnicas.	
<b>EXPERIENCIA:</b> Mínimo 1 año en el cargo similares.	
<b>PERFIL:</b> Manejo básico de Excel	
Adecuado registro de hojas de recaudación	
Excelente digitador	
<b>RESPONSABILIDADES:</b>	
Responsable de recibir el dinero recaudado por parte de vendedores y auxiliares de camión	
Verificar recibos de cobro emitidos cumpliendo una secuencia	
Realizar el debido deposito	
Conocer ciertos movimientos de dinero dentro de la empresa	

Elaborado por: Las autoras

Tabla 22

## Bodeguero

	SÚPER MIL DISTRIBUCIONES MANUAL DE FUNCIONES
<b>IDENTIFICACIÓN</b>	
<b>NOMBRE DEL CARGO:</b> BODEGUERO	<b>ÁREA:</b> FINANCIERA
<b>NIVEL:</b> OPERATIVO	<b>REPORTA:</b> CONTADOR
<b>SUPERVISA:</b> CONTADOR	<b>ELABORADO POR:</b> Paulina Anrango y Soledad Anrango
<b>DESCRIPCIÓN DEL PUESTO</b>	
<b>PROPÓSITO DEL PUESTO:</b> Es la persona encargada del ingreso, egreso y control de mercadería custodiados en el área de bodega.	
<b>DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES</b>	
<p>Registro actualizado de Orden de Compra, para ser entregado a bodega en el momento de la llegada de mercadería.</p> <p>Solicitar anticipadamente la mercadería a proveedores cuando la circunstancia lo requieran.</p> <p>Verificar facturas de compra y de venta de manera que coincidan tanto en cantidad de producto y valor facturado.</p> <p>Realizar devoluciones o cambios de mercadería en mal estado a Proveedores.</p> <p>Supervisión de productos en buen estado.</p> <p>Recepción, almacenamiento y entrega de productos.</p>	
<b>ANÁLISIS DEL PUESTO</b>	
<b>Requisitos Mínimos</b>	
<b>NIVEL DE INSTRUCCIÓN:</b> Secundaria o Superior	
<b>TÍTULO:</b> Bachillerato en carreras técnicas.	
<b>EXPERIENCIA:</b> Mínimo 2 año en el cargo de bodeguero.	
<b>PERFIL:</b> Conocimientos básicos de computación y ciertos métodos de control de inventarios	
<b>RESPONSABILIDADES:</b>	
<p>Conocimiento básico de control de inventarios</p> <p>Preparar y ordenar mercadería de acuerdo a un documento consolidado por sectores.</p> <p>Rapidez y agilidad en cargar camiones para las diferentes rutas.</p> <p>Organización, dirección y control de las bodegas.</p> <p>Adecuado almacenamiento de las líneas de distribución.</p>	

Elaborado por: Las autoras

Tabla 23

## Recursos humanos

	SÚPER MIL DISTRIBUCIONES MANUAL DE FUNCIONES
<b>IDENTIFICACIÓN</b>	
<b>NOMBRE DEL CARGO:</b> JEFE RECURSOS HUMANOS	<b>ÁREA:</b> COMERCIAL
<b>NIVEL:</b> EJECUTIVO	<b>REPORTA:</b> GERENTE
<b>SUPERVISA:</b> GERENTE	<b>ELABORADO POR:</b> Paulina Anrango y Soledad Anrango
<b>DESCRIPCIÓN DEL PUESTO</b>	
<b>PROPÓSITO DEL PUESTO:</b> El Jefe de Recursos Humanos es el encargado de evaluar el perfil profesional que de cada área con el fin de seleccionar a la persona que cumpla el perfil para el puesto de trabajo	
<b>DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES</b>	
<p>Elaborar y controlar el proceso de reclutamiento, selección, ingreso e inducción del personal.</p> <p>Garantizar una buena comunicación entre los niveles de organización.</p> <p>Supervisar controlar los pasivos laborales del personal activo (liquidaciones, vacaciones, anticipos).</p> <p>Supervisar y revisar los procesos de nómina.</p> <p>Proyectar y coordinar programas de capacitación.</p> <p>Ejecutar el proceso de ingreso a IESS y elaboración de contrato de trabajo.</p>	
<b>ANÁLISIS DEL PUESTO</b>	
<b>Requisitos Mínimos</b>	
<b>NIVEL DE INSTRUCCIÓN:</b> Superior	
<b>TÍTULO:</b> Titulo Lcdo. Psicología Industrial.	
<b>EXPERIENCIA:</b> Mínimo 1 año de experiencia profesional en cargos similares.	
<b>PERFIL:</b> Conocimientos de normativa laboral, Facilidad de palabra, Destreza Mental, Honradez, dinámico, Responsable.	
<b>RESPONSABILIDADES:</b>	
<p>Conocer el Reglamento Interno para que comunique al resto de empleados.</p> <p>Ingresar todas las novedades que surjan con los empleados a la página del IESS y MRL.</p> <p>Mantenerse actualizado de las nuevas reformas laborales.</p> <p>Controlar la asistencia de empleados.</p> <p>Hacer un archivo de con la información de todos los empleados de la empresa.</p> <p>Emitir los certificados de trabajo solicitados por los empleados.</p>	

Elaborado por: Las autoras

Tabla 24

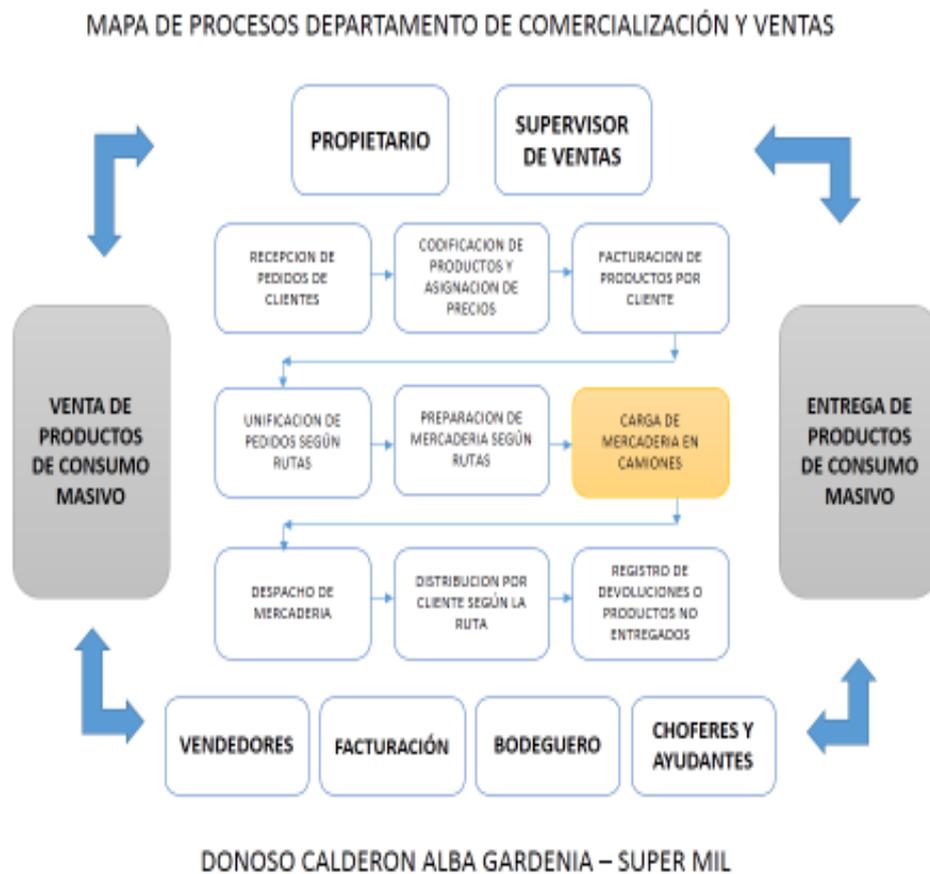
## Jefe de ventas

	SÚPER MIL DISTRIBUCIONES MANUAL DE FUNCIONES
IDENTIFICACIÓN	
<b>NOMBRE DEL CARGO:</b> JEFE DE VENTAS	<b>ÁREA:</b> COMERCIAL
<b>NIVEL:</b> EJECUTIVO	<b>REPORTA:</b> GERENTE
<b>SUPERVISA:</b> GERENTE	<b>ELABORADO POR:</b> Paulina Anrango y Soledad Anrango
<b>DESCRIPCIÓN DEL PUESTO</b>	
<p><b>EXPERIENCIA.</b> Mínimo 3 años como vendedor profesional o en puestos similares.</p>	
<p><b>PERFIL:</b> Conocimientos en Ventas, Trato al clientes, Ética, Ventas, Contabilidad, Facilidad de palabra, Destreza Mental, Honradez, dinámico, Responsable.</p>	
<b>RESPONSABILIDADES</b>	
<p>Deben ser muy sociables y poseer un trato muy cordial.</p>	
<p>Estar identificados con lo que venden.</p>	
<p>Tienen deseos de triunfar.</p>	
<p>Tiene que tener en claro su rol en la sociedad, colaborando con sus conocimientos en beneficio del prójimo.</p>	
<p>Posea amplios conocimientos en su especialidad y poseen la inquietud de aprender constantemente (formal e informal).</p>	
<p>Transmiten confiabilidad.</p>	
<p>Tienen un método de trabajo efectivo para el logro y superación de sus metas</p>	

Elaborado por: Las autoras

### 3.6. Manual de procedimientos

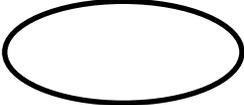
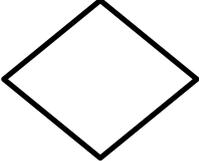
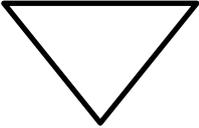
El presente manual de procedimientos es aplicado actividades que estén encaminadas a controlar los recursos económicos, materiales y humanos optimizando cada uno de ellos y mantener pasos lógicos los cuales sean aplicados como guía para el desarrollo de la empresa manteniendo un adecuado orden y su debida ejecución.



**Figura 18 Manual de procedimientos**

Elaborado por: Las autoras

**Tabla 25**  
**Simbología**

SIMBOLOGIA	
INICIO	
DOCUMENTO	
DECISIÓN	
PROCESO	
ARCHIVO	
CONECTOR	
FIN	

Elaborado por: Las autoras

Tabla 26

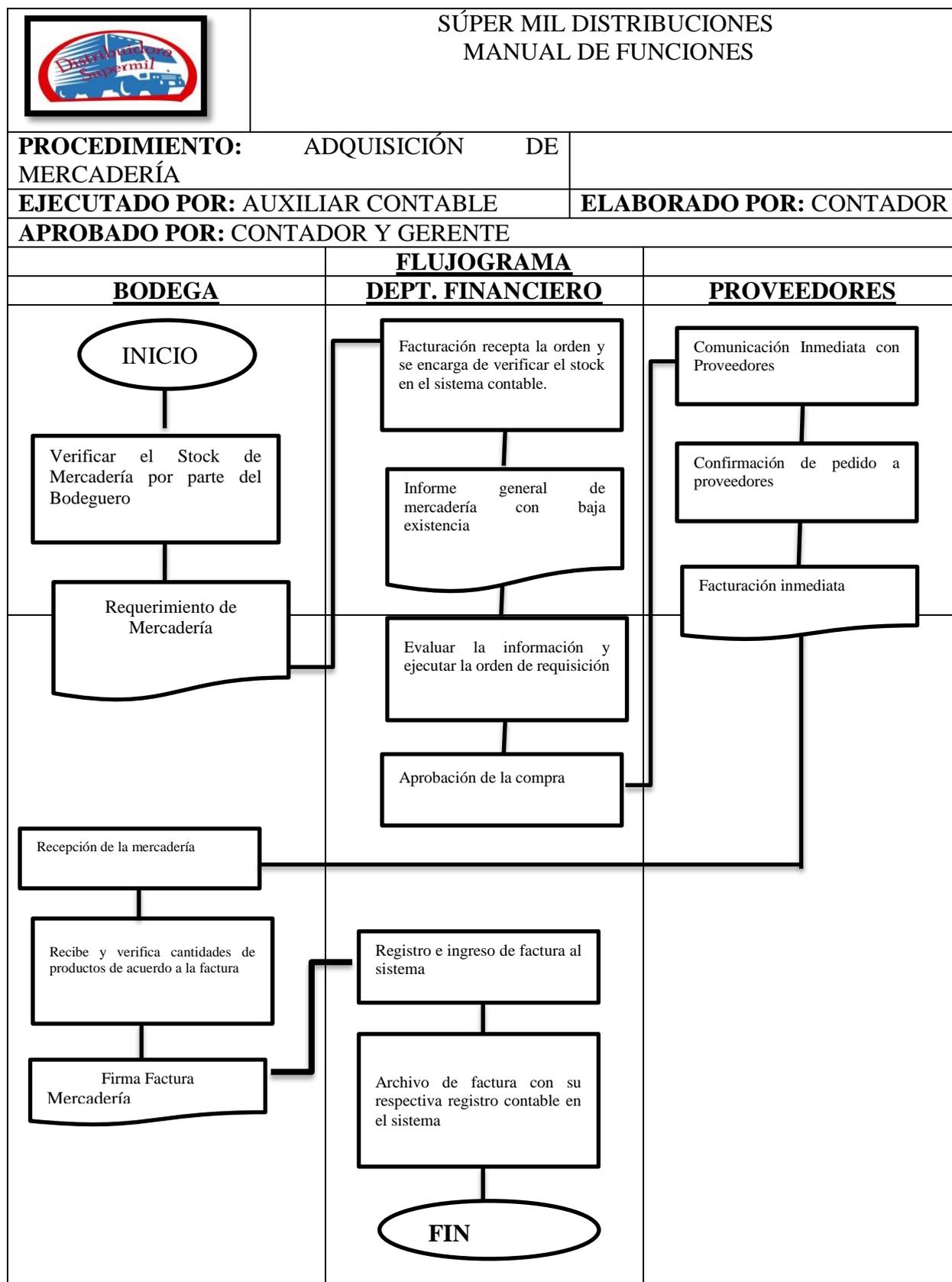
## Adquisición de mercadería aprobado por el Gerente

	<b>SÚPER MIL DISTRIBUCIONES</b> <b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>	
<b>PROCEDIMIENTO:</b> ADQUISICIÓN DE MERCADERÍA		
<b>EJECUTADO POR:</b> AUXILIAR CONTABLE	<b>ELABORADO POR:</b>	
<b>APROBADO:</b> GERENTE		
<b>DESCRIPCIÓN DE PROCEDIMIENTOS</b>		
<p><b>BODEGA</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Verificar el Stock de Mercadería por parte del Bodeguero</li> <li>2. Requerimiento de Mercadería</li> </ol> <p><b>DEPARTAMENTO DE VENTAS</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>3. Facturación recepta la orden y se encarga de verificar el stock en el sistema contable.</li> <li>4. Informe general de mercadería con baja existencia</li> <li>5. Evaluar la información y ejecutar la orden de requisición</li> <li>6. Aprobación de la compra</li> </ol> <p><b>PROVEEDORES</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>7. Comunicación Inmediata con Proveedores</li> <li>8. Confirmación de pedido a proveedores</li> <li>9. Facturación inmediata</li> <li>10. Recepción de la mercadería</li> <li>11. Recibe y verifica cantidades de productos de acuerdo a la factura</li> <li>12. Firma Factura</li> <li>13. Registro e ingreso de factura al sistema</li> <li>14. Archivo de factura con su respectiva registro contable en el sistema</li> </ol>		

Elaborado por: Las autoras

Tabla 27

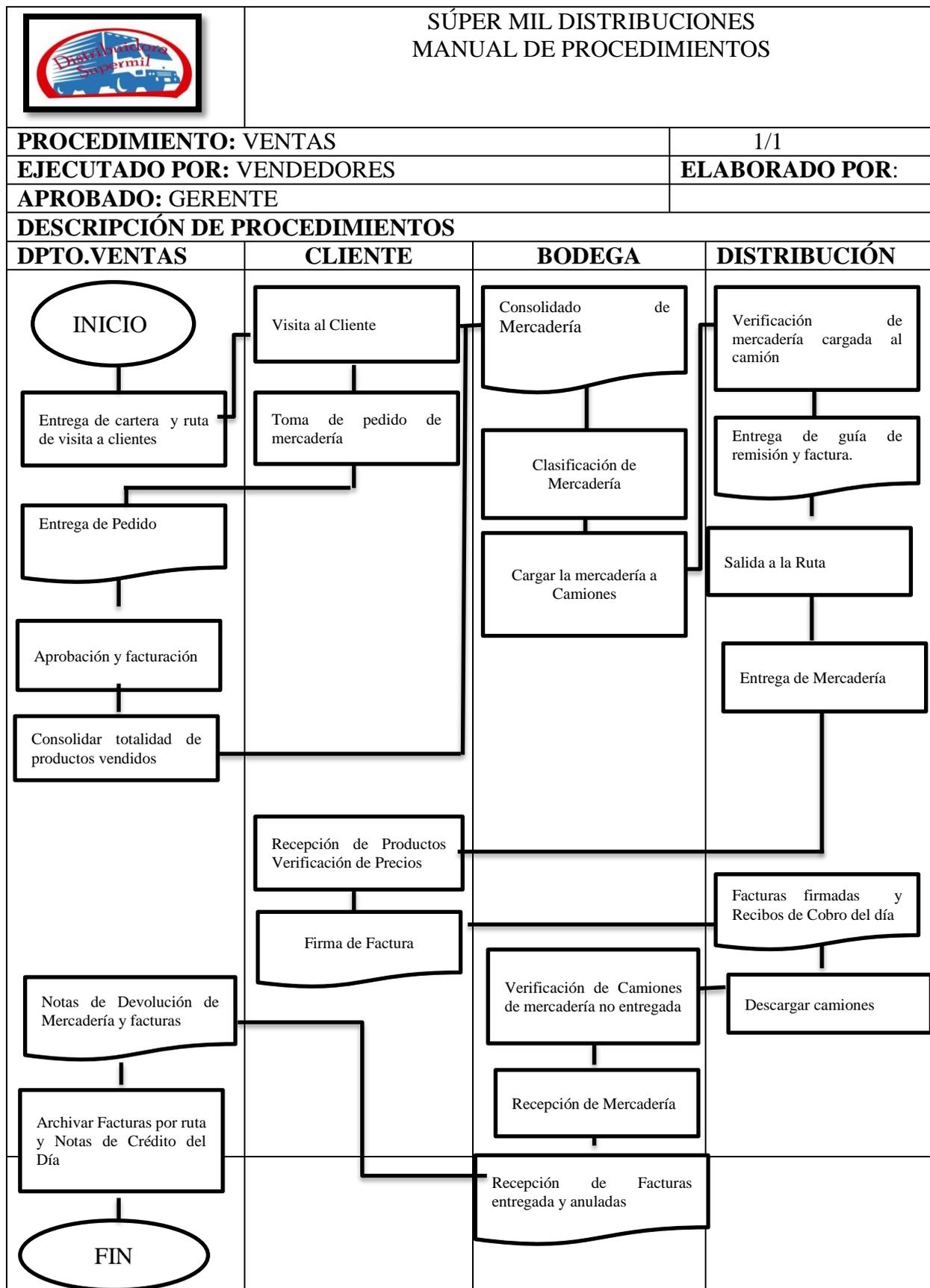
## Adquisición de mercadería aprobada por el Contador y Gerente



Elaborado por: Las autoras

Tabla 28

Ventas



Elaborado por: Las autoras

Tabla 29

## Jefe de recursos humanos

	<p>SUPER MIL DISTRIBUCIONES MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</p>
<p><b>PROCEDIMIENTO:</b> JEFE DE RECURSOS HUMANOS</p>	<p>1/1</p>
<p><b>EJECUTADO POR:</b> CONTADOR</p>	<p><b>ELABORADO POR:</b></p>
<p><b>APROBADO:</b> GERENTE Y CONTADOR</p>	
<p><b>DESCRIPCION DEPROCEDIMIENTOS</b></p>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Una vez establecida la vacante el gerente iniciara los procesos para selección y contratación, autorizara la publicación en la prensa a concurso de merecimientos.</li> <li>2. Los documentos que se solicitara a los aspirantes es:</li> <li>3. Hoja de Vida</li> <li>4. Copia a color de cedula y papeleta de votación</li> <li>5. Certificados de Honorabilidad</li> <li>6. Certificados de trabajos anteriores</li> <li>7. Certificados de cursos realizados</li> <li>8. Selección y clasificación de carpetas por el Gerente</li> <li>9. Asistente Administrativa y Recursos Humanos</li> <li>10. A los aspirantes seleccionados se procederá aplicar una prueba de oposición, la misma que será diseñada por la gerencia y control de recursos humanos</li> <li>11. Se calificar y el aspirante con mayor puntaje será asignado el puesto de trabajo</li> <li>12. Elaboración de contrato de trabajo firma empleado y empleador.</li> </ol>	

Elaborado por: Las autoras

Tabla 30

## Contratación de personal

SUPER MIL DISTRIBUCIONES	MIL	SUPER MIL DISTRIBUCIONES MANUAL DE FUNCIONES
<b>PROCEDIMIENTO:</b> CONTRATACION DE PERSONAL		<b>1/1</b>
<b>EJECUTADO POR:</b> JEFE DE RECURSOS HUMANOS		<b>ELABORADO POR:</b>
<b>APROBADO POR:</b> CONTADOR Y GERENTE		
<b><u>FLUJOGRAMA</u></b>		
<b><u>POSTULANTE</u></b>	<b><u>TALENTO HUMANO</u></b>	<b><u>GERENTE</u></b>
<p>Entrega de Carpeta de Trabajo</p> <p>Prueba de Conocimientos</p> <p>Firma Contrato</p> <p>FIN</p>	<p>INICIO</p> <p>Analizar el puesto de trabajo</p> <p>Informe de requisito del puesto de trabajo</p> <p>Publicación de la vacante</p> <p>Receptar carpetas de aspirantes</p> <p>Selección de los mejores aspirantes</p> <p>Calificación</p> <p>Entrevista Personal a los 3 mejores Resultados</p> <p>Selección del Mejor</p> <p>Elaborar Contrato</p>	<p>Aprobación de requisitos para el puesto de Trabajo</p>

Elaborado por: Las autoras

### **3.7. Procedimiento para estímulos y sanciones**

Las funciones de vigilar y controlar son ejecutadas por el Gerente y Recursos Humanos, con el propósito de evaluar cierto procedimiento y verificar el desempeño analizando indicadores de gestión que nos permitan aplicar dicha evaluación.

“Súper Mil evaluara al mejor trabajador del año y se procederá al debido reconocimiento por parte del gerente, cabe recalcar que habrá un ganador de cada una de las áreas de trabajo ya que se ejecuta diferentes actividades internas y externas por parte de los colaboradores de la empresa.

### **3.8. Formularios administrativos relacionados al personal**

#### **3.8.1. Ficha individual de perfil del puesto**

La ficha individual del perfil del puesto es un documento en el que se establece los requerimientos académicos y experiencias; así como las actividades que le corresponde cumplir a cada uno del personal permite conocer sus funciones.

En este documento se da a conocer datos personales del empleado , debe ser elaborado en el momento que se recepta la carpeta para el puesto de trabajo , y en el caso de ser contratado el empleado esta ficha pasara a ser parte de la carpeta personal.



**Tabla 32**

**Ficha de asistencia personal**

<b>"SUPER MIL DISTRIBUCIONES"</b>			
<b>FICHA DE ASISTENCIA DE PERSONAL</b>			
NOMBRES:			
NRO.CÉDULA:			
AREA DE TRABAJO :			
CARGO:			
MES:			
<b>FECHA</b>	<b>H.ENTRADA</b>	<b>H.SALIDA</b>	<b>FIRMA</b>
1/1/2018			
2/1/2018			
3/1/2018			
4/1/2018			
5/1/2018			
6/1/2018			
7/1/2018			
8/1/2018			
9/1/2018			
10/1/2018			
11/1/2018			
12/1/2018			
13/1/2018			
14/1/2018			
<b>REVISADO POR:</b>		<b>APROBADOR POR:</b>	

Elaborados por las autoras

### 3.9. Manual de contabilidad

Un Manual de Contabilidad permite que los procesos contables se realizados y registrados correctamente con la finalidad que la información sea oportuna y confiable para la toma de las decisiones de la Administración sobre el movimiento de los recursos económico de la empresa.

Facilita conocer Estados Financieros de la empresa, permite hacer la comparación de la posición financiera y ejecución operativa. El Manual de Contabilidad utilizado por la empresa debe aplicar las Normas Internacionales de Información Financiera para PYMES.

### 3.9.1. Plan de cuentas

El presente Plan de Cuentas contiene un listado de las cuentas del mayor general para estructurarlo he tomado como referencia el Plan de Cuentas de la Superintendencia de Compañías.

### 3.9.2. Plan de cuenta

**Tabla 33**

*Plan de cuenta*

<b>"SUPER MIL DITRIBUCIONES " PLAN DE CUENTAS</b>	
<b>CÓDIGO</b>	<b>CUENTAS</b>
1	ACTIVO
101	<b>ACTIVO CORRIENTE</b>
10101	EFFECTIVO Y EQUIVALENTES DEL EFFECTIVO
1010101	CAJA GENERAL
1010102	Caja Local
1010103	Caja Chica
1010102	Bancos
101010202	Banco Internacional Cta. Cte. N°
101010201	Banco Pichincha Cta. Cte. N°
10102	ACTIVOS FINANCIEROS
	ACTIVOS FINANCIEROS A VALOR RAZONABLE CON CAMBIOS EN RESULTADOS
1010201	EN RESULTADOS
1010202	Acciones en Unida S.A.
	ACTIVOS FINANCIEROS MANTENIDOS HASTA EL VENCIMIENTO
1010203	
101020301	Depósito a plazo fijo Banco Pichincha
	DOCUMENTOS Y CUENTAS POR COBRAR CLIENTES NO RELACIONADOS
1010205	
10102050101	DE ACTIVIDADES ORDINARIAS QUE GENEREN INTERESES
1010206	Clientes
	DOCUMENTOS Y CUENTAS POR COBRAR CLIENTES RELACIONADOS
1010207	
101020601	Cuentas por Cobrar Socio B
1010209	(-)PROVISIÓN CUENTAS INCOBRABLES Y DETERIORO
1010209	(-)Provisión Cuentas Incobrables
101020901	INVENTARIOS
	INVENTARIO DE PRODUCT. TERM. Y MERC. EN ALMACEN. (-)COMPRADO A TERCEROS
10103	
1010306	Inventario de Mercadería
101030601	SERVICIOS Y OTROS PAGOS ANTICIPADOS

10104	ANTICIPOS A PROVEEDORES
101040301	Anticipo a Proveedor
1010404	OTROS ANTICIPOS ENTREGADOS
10105	Anticipo a Empleados
1010501	ACTIVOS POR IMPUESTOS CORRIENTES
101050101	CREDITO TRIBUTARIO A FAVOR DE LA EMPRESA (IVA)
101050102	Crédito Tributario (Iva)por compras
1010502	CRÉDITO TRIBUTARIO A FAVOR DE LA EMPRESA (IR)
101050201	Crédito Tributario en Retenciones por ventas
1010503	ANTICIPO DE IMPUESTO A LA RENTA
101050301	Anticipo del impuesto a la renta Pagado
102	<b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>
10201	PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO
1020101	TERRENOS
102010101	Terreno en Atuntaqui
1020106	MAQUINARIA Y EQUIPO
102010601	Equipo instalado para la producción
102010601	VEHÍCULOS, EQUIPOS DE TRANSPORTE Y EQUIPO CAMINERO MOVIL
1020109	VEHÍCULOS, EQUIPOS DE TRANSPORTE Y EQUIPO CAMINERO MOVIL
102010901	(-)DEPRECIACIÓN ACUMULADA PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO
102011201	(-)Depreciación acumulada Equipo de Producción
102011201	(-)Depreciación acumulada vehículo
10204	<b>ACTIVO INTANGIBLE</b>
1020401	MARCAS, PATENTES, DERECHOS DE LLAVE,CUOTAS PATRIMONIALES Y OTROS SIMILARES
1020402	Franquicia Comercial La Yapita
102005	ACTIVIDADES POR IMPUESTOS DIFERIDOS
10200501	Activos por impuestos diferidos
2	<b>PASIVO</b>
201	PASIVO CORRIENTE
20103	CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR
2010301	Locales
2010302	Exterior
20104	OBLIGACIONES CON INSTITUCIONES FINANCIERAS
2010401	LOCALES
20107	Préstamo del Banco Bolivariano
2010701	OTRAS OBLIGACIONES CORRIENTES
	CON LA ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA
201070101	OBLIGACIONES FISCALES IVA
201070102	Retención en la Fuente IVA Por Pagar

20107010201	OBLIGACIONES FISCALES RENTA
2010703	Retención en la Fuente del Impuesto a la Renta por Pagar
20107001	CON EL IESS
20107002	Aporte personal IESS por Pagar
20107003	POR BENEFICIOS DE LEY A EMPLEADOS
20107004	Décimo Tercero por Pagar
20107005	Décimo Cuarto por Pagar
20107006	ANTICIPOS DE CLIENTES
20107007	Anticipo de clientes
202	PASIVO NO CORRIENTE
20209	PASIVO DIFERIDO
20200902	Pasivo por Impuestos Diferidos
3	PATRIMONIO NETO
30	PATRIMONIO ATRIBUIBLE A LOS PROPIETARIOS
301	CAPITAL
301001	CAPITAL SUSCRITO O ASIGNADO
302	APORTE DE SOCIOS O ACCIONISTAS PARA FUTURA CAPITALIZACIÓN
304	RESERVAS
30401	RESERVA LEGAL
30402	RESERVA FACULTATIVA Y ESTATUTARIA
30403	OTROS RESULTADOS INTEGRALES
30404	SUPERAVIT DE ACTIVOS FINANCIEROS DISPONIBLES PARA LA VENTA
30405	SUPERAVIT POR REVALUACIÓN DE PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO
30406	RESULTADOS ACUMULADOS
30407	GANANCIAS ACUMULADAS
30408	(-)PERDIDAS ACUMULADAS
30409	Resultados acumulados por adopción por primera vez NIIF
30410	RESULTADOS DEL EJERCICIO
30411	GANANCIA NETA DEL PERÍODO
30412	Utilidad del E ejercicio
30413	(-)PERDIDA NETA DEL PERÍODO
30414	
30415	INGRESOS DE ACTIVIDADES ORDINARIAS
30416	VENTA DE BIENES
30417	PRESTACIÓN DE SERVICIOS
30418	INTERÉSES
30419	INTERÉSES GENERADOS POR VENTAS A CRÉDITO
30420	OTROS INTERESES GENERADOS
30421	DIVIDENDOS
30422	OTROS INGRESOS DE ACTIVIDADES ORDINARIAS
30423	(-)DESCUENTO EN VENTAS
30424	(-)DEVOLUCIONES EN VENTAS
30425	(-)BONIFICACIÓN EN PRODUCTO
30426	(-)OTRAS REBAJAS COMERCIALES

30427	GANANCIA BRUTA
30428	OTROS INGRESOS DE ACTIVIDADES ORDINARIAS
30429	DIVIDENDOS
30430	INTERESES FINANCIEROS
30431	GANANCIA EN INVERSIONES EN ASOCIADAS Y OTRAS
52	<b>GASTOS</b>
5201	GASTOS

520101	SUELDOS SALARIOS Y DEMÁS REMUNERACIONES
520102	APORTES A LA SEGURIDAD SOCIAL (incluido fondos de reserva)
520103	BENEFICIOS SOCIALES E INDEMNIZACIONES
520104	GASTO PLANES DE BENEFICIOS A EMPLEADOS
520105	HONORARIOS, COMISIONES Y DIETAS A PERSONAS NATURALES
520106	REMUNERACIONES A OTROS TRABAJADORES AUTÓNOMOS
520107	MANTENIMIENTO Y REPARACIONES
520108	ARRENDAMIENTO OPERATIVO
520109	COMISIONES
520110	PROMOCIÓN Y PUBLICIDAD
520111	COMBUSTIBLES
520112	LUBRICANTES
520113	SEGUROS Y REASEGUROS (primas y cesiones)
520114	TRANSPORTE
520115	GASTOS DE GESTIÓN (agasajos a accionistas, trabajadores y clientes)
520116	GASTOS DE VIAJE
520117	AGUA, ENERGÍA, LUZ Y TELECOMUNICACIONES
520118	NOTARIOS Y REGISTRADORES DE LA PROPIEDAD O MERCANTILES
520119	ELIMINADO
520120	DEPRECIACIONES
520121	PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO
520122	PROPIEDADES DE INVERSIÓN
520123	AMORTIZACIONES
520124	INTANGIBLES
52012202	OTROS ACTIVOS
52022303	GASTO DETERIORO
52032404	PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO
52042505	GASTOS FINANCIEROS
52052606	INTERESES
52062707	COMISIONES
52072808	GASTOS DE FINANCIAMIENTO DE ACTIVOS
52082909	DIFERENCIA EN CAMBIO
52093010	OTROS GASTOS FINANCIEROS
52103111	OTROS GASTOS
52113212	OTROS

### 3.9.3. Proceso Contable

El proceso contable se lo ejerce con la finalidad de obtener resultados reales en aspectos financieros e informes con información veraz, confiable, oportuna y razonable ya que permite tomar decisiones presentes y a futuro.



**Figura 19 Proceso Contable**

Elaborado por: Las autoras

## 3.10. Control Contable

### 3.10.1. Caja Chica

La caja chica asignada semanalmente es de \$300 los cuales están a cargo de la auxiliar contable la misma que utiliza el dinero en gastos diarios como en viáticos del proceso de distribución de mercadería en compra de materiales de oficina, taxis este fondo es fijo semanalmente.

Al fondo de caja chica se adjunta facturas y recibos de respaldo en lo que fue invertido dicho dinero procediendo inmediatamente a la reposición.

**Tabla 34**

**Formulario de Caja Chica**

<b>"SUPER MIL DISTRIBUCIONES"</b>	
<b>ARQUEO DE CAJA</b>	
RESPONSABLE: .....	
FECHA: .....	
<b>RECIBOS DE CAJA</b>	
<b>N° DE DOCUMENTO</b>	<b>VALOR</b>
TOTAL	
<b>EFFECTIVO</b>	
<b>BILLETES</b>	<b>VALOR</b>
TOTAL	
<b>SALDO ACTUAL DE CAJA CHICA:</b>	
<b>OBSERVACIONES :</b> .....	
.....	
<b>REALIZADO POR:</b>	<b>APROBADOR POR:</b>

Elaborado por: Las autoras

### 3.10.2. Caja

La cajera es responsable del cuadro de dinero de las recaudaciones revisando cada una de las hojas de registro donde reportan el dinero por parte de los vendedores, choferes, y supervisor de ventas realiza el registro diario de cantidades de dinero, se encarga de ciertos pagos ya establecidos.

Verificando que estén debidamente cuadradas de acuerdo al registro y el dinero detallado en las mismas dando a conocer faltantes o sobrantes de dinero adema constata es estado de los billetes.

**Tabla 35**

**Formulario de Arque de Caja**

<b>“ SUPER MIL DISTRIBUCIONES”</b>			
<b><u>ARQUEO DE CAJA</u></b>		<b>CAJA ·</b>	
<b>RESPONSABLE</b>	<b>FECHA</b>	<b>DETALLE</b>	<b>BILLETES</b>
		<b>VALOR</b>	
CAJA INICIAL			
VENTAS EFECTIVO			
CHEQUES			
(-) DEVOLUCIONES			
VENTAS REPORTE SISTEMA			
TOTAL ENTREGA			
SOBRANTE			
FALTANTE			
OBSERVACIONES			
<b>REVISADOR POR:</b>	<b>RESPONSABLE:</b>	<b>CONTADOR:</b>	

Elaborado por: Las autoras

### **3.10.3. Bancos**

La cuenta con la cual se realiza el movimiento bancario es en el banco internacional de la ciudad de Ibarra, es únicamente manejada de acuerdo al giro de negocio en cuestión de proveedores.

Los depósitos son realizados diariamente archivando el comprobante de depósito.

Los cheques pagados a proveedores deberán ser respaldados con el respectivo comprobante de egreso bancario emitido por el sistema contable Saci, el mismo deberá ser archivado conjuntamente con factura y retención a la fuente.

Las ventas canceladas mediante cheques deben ser depositadas a la fecha indicada por parte del cliente.

Los cheques devueltos por estar mal endosados o sin fondos deben ser registrados el respectivo asiento en el sistema contable y se procede a su debida devolución.

Adicionalmente se maneja otra cuenta bancaria de la misma institución únicamente para el pago de nómina.

Al final de cada mes el auxiliar contable tiene el compromiso de conciliar el reporte de bancos del sistema contable con los estados de cuenta para conocer el saldo real de la cuenta

Tabla 36

## Conciliación Bancaria

		<b>“SÚPER MIL DISTRIBUCIONES”</b> <b>CONCILIACIÓN BANCARIA</b>		
		<b>BANCO:</b> _____ <b>CORRESPONDIENTE AL MES:</b> _____		
<b>CHEQUE EN TRANSITO</b>		<b>CUENTA CORRIENTE #</b>		
<b>NUMERO</b>	<b>FECHA</b>	<b>MONTO</b>	<b>EXPRESADO EN.</b>	
			<b>SALDO ESTADO DE CUENTA BANCOS</b>	
<b>PREPARADO</b>		<b>REVISADO</b>		

Elaborado por: Las autoras

**3.10.4. Documentos y Cuentas por cobrar clientes no relacionados.**

Las cuentas y documentos por cobrar a clientes generados por ventas a crédito deberán establecerse las fechas máximas de cobro de acuerdo a lo establecido por el vendedor, se encargara al auxiliar de cartera realizando llamadas a los clientes para recordarles el vencimiento de la deuda.

Para recuperar cartera vencida se realiza un resumen de cartera en general de los clientes semanalmente donde consta cartera pendiente por recuperar de lo cual se encarga el supervisor de ventas y cada uno de los vendedores.

Es importante que al realizar ventas a crédito el respaldo a parte de la factura sea un recibo de cobro por el cliente el que se registra abonos o cancelación total de la factura si no cumple ciertos parámetros la empresa procede al debido bloqueo de clientes.

### **3.10.5. Inventarios no teoría**

El control debe ser registrado y verificado en un control contable, control físico y del nivel de la inversión en los inventarios, siendo este último el que tendrá que ver con el aspecto financiero de los inventarios que se reflejará en uno de los conceptos más importantes que forman parte del capital de trabajo.

Los productos que reposen en bodega su control de ingreso y salida de productos estará a cargo del bodeguero teniendo la obligación de informar su movimiento mediante el una hoja de Excel, para respaldo del mismo deberá revisar y archivar documentos internos de Ingreso y salida de mercadería.

Los inventarios deberán ser cuadrados dos veces al año ya que mantienen gran almacenamientos y varias líneas de distribución de los cuales toca verificar grandes cantidades de los productos por lo que no es posible verificar mensualmente.



### 3.11.1. Estado de situación financiera

También llamado Estado de Situación Financiera, se elabora al finalizar el período contable para determinar la situación económica de la empresa a una fecha determinada.

- Situación económica: a la capacidad que tiene la empresa de generar utilidades.
- Situación financiera: es la capacidad de la empresa para cubrir sus obligaciones con terceros de manera puntual.

Este contiene:

- Nombre o razón social
- Nombre del estado financiero
- Fecha del período contable
- El detalle del Activo, Pasivo y Patrimonio Neto
- Firmas de legalización.

#### *Tabla 38*

#### *Estado de Situación Financiera*

<b>SUPER MIL ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA DEL 01..... AL 31... .....</b>	
EXPRESADO EN DÓLARES AMERICANOS	
<b>1. ACTIVOS</b> 1.1.01 EFECTIVO EQUIVALENTE AL EFECTIVO	<b>2. PASIVO</b>  2.01 PASIVO CORRIENTE  2.0103 CUENTAS O DOCUMENTOS POR

	PAGAR	
1.1.07 ACTIVOS FINANCIEROS	2.104 OBLIGACIONES INSTITUCIONES FINANCIERAS	CON
	2.0107 OBLIGACIONES CORRIENTES	
1.1.08 INVENTARIO	2.0108 CUENTAS POR PAGAR DIVERSAS RELACIONES	
	<b>3. PATRIMONIO</b>	
1.1.10 SERVICIO Y OTROS PAGOS ANTICIPADOS	3.0 PATRIMONIO ATRIBUIBLE	
	3.01 CAPITAL	
1.1.15 ACTIVOS POR IMPUESTOS CORRIENTE	3.02 RESERVAS	
	3.04 RESULTADOS ACUMULADOS	
1.02. ACTIVO NO CORRIENTE	3.0604 RESULTADOS ACUMULADOS PROVENIENTES	
	307 RESULTADO DEL EJERCICIO	
1.02.1 PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO		
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>TOTAL PASIVO PATRIMONIO</b>	<b>+</b>
_____ FIRMA DEL REPRESENTANTE LEGAL NOMBRE: CI/RUC:	_____ FIRMA CONTADOR NOMBRE:	

### 3.11.2. Estado de resultados integral

Se presenta el Estado de Resultados, porque refleja los ingresos totales percibidos por el giro del negocio conjuntamente con los costos y gastos incurridos para el desenvolvimiento del giro del negocio, obteniendo de esta manera la Utilidad o Pérdida del Ejercicio fiscal.

Consta de los siguientes elementos:

- Nombre de la Empresa
- Nombre del Informe
- Fecha de inicio y final del período fiscal
- Tipo de Moneda expresado
- Detalle de Ingresos y Gastos
- Calculo de la Utilidad
- Firmas de Gerente y Contador

#### *Tabla 39*

#### *Estado de Resultados Integrales*

<b>SUPER MIL ESTADO DE SITUACION FINANCIERA DEL 01..... AL 31.. .....</b>
INGRESO S INGRESOS DE ACTIVIDADES ORDINARIAS VENTAS DE BIENES  OTROS INGRESOS

COSTO DE VENTAS Y  
PRODUCCIÓN  
MATERIALES UTILIZADOS O  
PRODUCTOS  
VENDIDO

GANANCIA BRUTA

GASTOS

GASTOS  
FINANCIEROS

GANANCIA (PERDIDA) ANTES  
DEL 15%

UTILIDAD O PERDIDA DEL  
EJERCICIO

\_\_\_\_\_  
FIRMA DEL REPRESENTANTE  
LEGAL

NOMBRE:

\_\_\_\_\_  
FIRMA CONTADOR  
NOMBRE

:

Elaborado por: Las autoras

### 3.11.3. Estado de cambios en el patrimonio

Es un informe que consiste en mostrar los cambios que han surgido en el período fiscal en cuanto a movimientos de capital y financieros, sirviendo de esta manera como complemento para reflejar la información contable real y razonable según las NIIF'S.

- Consta de los siguientes elementos:
- Nombre de la Empresa
- Nombre del Informe
- Fecha de inicio y final del período fiscal
- Tipo de Moneda expresado



- Nombre de la Empresa
- Nombre del Informe
- Fecha de inicio y final del período fiscal
- Tipo de Moneda expresado
- Origen y aplicación de los recursos (aumentos o disminuciones)
- Firmas de Gerente y Contador

**Tabla 41****Estado de Flujo de Efectivo**

"SUPER MIL DISTRIBUCIONES"				
ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO				
AL.....,DEL.....,201_				
EXPRESADO EN DOLARES AMERICANOS				
				<b>SALDO BALANCE</b>
INCREMENTO NETO(DISMINUCION) EN EL EFECTIVO Y EQUIVALENTES AL DE EFECTIVO, ANTES DEL EFECTO DE LOS CAMBIOS EN LA TASA DE CAMBIO.				<b>XXX</b>
FLUJO DE EFECTIVO PROCEDENTE DE(UTILIZADOS EN )ACTIVIDADES DE OPERACIÓN.				<b>XXX</b>
Clases de cobros por actividades de operación				
Clases de pago por actividad de operación				
Pago a Proveedores				
FLUJOS DE EFECTIVO PROCEDENTES (UTILIZADOS EN ) ACTIVIDADES DE INVERSIÓN				<b>XXX</b>
Efectivo procedentes de la venta de acciones en subsidiarias u otros negocios				
FLUJOS DE EFECTIVO PROCEDENTES DE (UTILIZADOS EN) ACTIVIDADES DE FINANCIACIÓN				<b>XXX</b>
Aporte en efectivo por aumento de capital				
EFECTOS DE LA VARIACION EN LA TASA DE CAMBIO SOBRE EL EFECTIVO Y EQUIVALENTES				<b>XXX</b>
Efectos de la variación en la tasa de cambio sobre el efectivo y equivalentes al efectivo				
INCREMENTO O DISMINUCIÓN NETO DE EFECTIVO Y EQUIVALENTES DE EFECTIVO				<b>XXX</b>
EFECTIVO Y EQUIVALENTES DE EFECTIVO AL PRINCIPIO DEL PERIODO				<b>XXX</b>
EFECTIVO Y EQUIVALENTES DE EFECTIVO AL FINAL DEL PERIODO				<b>XXX</b>
FIRMA DEL REPRESENTANTE LEGAL			FIRMA DEL CONTADOR	
NOMBRE:			NOMBRE:	

Elaborado por: Las autoras

### **3.12. Manual de seguridad ocupacional en el trabajo**

El Plan de Salud Ocupacional y Seguridad Industrial, busca cumplir las normas nacionales vigentes, asegurar las condiciones básicas necesarias de infraestructura que permitan a los trabajadores tener acceso a los servicios de higiene primordial y médicos esenciales.

Además, este Plan pretende mejorar las condiciones de trabajo de sus empleados, siendo su labor más segura y eficiente, reduciendo los accidentes, dotándoles de equipos de protección personal indispensables y capacitándolos en procedimientos y hábitos de seguridad.

Para la elaboración de este manual se han tomado en cuenta las normas establecidas por el Ministerio de Salud, Código de Trabajo e Instituto de Seguridad Social

#### **3.12.1. Objetivos**

- Dar a conocer la política de salud ocupacional y seguridad para la prevención de accidentes y control de riesgos
- Incentivar al personal de la empresa a realizar sus actividades de manera segura mediante el uso adecuado del Equipo de Seguridad Personal.
- Mantener un buen nivel de salud ocupacional del personal.
- Preparar al personal para que en caso de una emergencia se tomen las medidas necesarias.
- Dar condiciones seguras a los trabajadores en todos los lugares donde se estén desarrollando actividades que impliquen algún riesgo a los mismos.

### **3.12.2. Conformación del Comité de Seguridad e Higiene del Trabajo**

De conformidad con el Art. 14 del Reglamento de Seguridad y Salud de los Trabajadores y Mantenimiento del Medio Ambiente, las empresas que cuenten con más de 15 trabajadores deberán conformar un Comité de Seguridad que estará integrado por : tres representantes del patrono y tres de los trabajadores con sus suplentes respectivos

La duración de funciones de este Comité será de un año, pudiendo sus miembros ser reelectos. El presidente y el secretario de este Comité serán nombrados de entre sus integrantes principales.

Para ser miembro del Comité se requiere: trabajar en la empresa, ser mayor de edad, saber leer y escribir, tener conocimientos básicos de seguridad e higiene industrial y demostrar interés por cuidar su salud, la de sus compañeros y los bienes de la empresa.

Las actas de constitución del Comité serán comunicadas por escrito al Ministerio de Trabajo y Recursos Humanos y al IESS, así como al empleador y a los representantes de los trabajadores. Igualmente se remitirá durante el mes de enero, un informe anual sobre los principales asuntos tratados en las sesiones del año anterior.

### **3.12.3. Funciones del comité**

Promover el cumplimiento de las disposiciones sobre prevención de riesgos profesionales.

Analizar y opinar sobre el Reglamento de Seguridad e Higiene de la empresa, el cual se presentará en el Ministerio de Trabajo y Recursos PLAN DE SEGURIDAD INDUSTRIAL Y SALUD OCUPACIONAL.

Establecer programas de entrenamiento y capacitación a todos los niveles jerárquicos en técnicas de control preventivo.

Analizar las condiciones de trabajo en la empresa y solicitar a sus directivos la adopción de medidas de Higiene y Seguridad en el Trabajo.

Vigilar el cumplimiento del Reglamento de Seguridad y Salud de los Trabajadores y Mantenimiento del Medio Ambiente y del Reglamento Interno de Seguridad e Higiene del Trabajo.

#### **3.12.4. Uso de equipo de protección personal**

El Equipo de Protección Personal (EPP) cumple con normas internacionales o con la normas INEN equivalentes a esas. Es obligatorio que el personal use durante las horas de trabajo los implementos de protección personal.

Para que la seguridad del personal se mantenga se controla de manera muy estricta el uso adecuado del Equipo de Seguridad Personal dentro de las zonas que así lo requieran.

Se deberá entregar a los trabajadores que realicen en sus puestos de trabajo actividades de esfuerzo físico el EPP adecuado para cuidar su salud.

En este caso los bodegueros deberán contar con:

- Zapatos industriales
- Casco industrial.
- Faja para moldear la espalda.
- Guantes

**La señalización** La señalización de seguridad se empleará de forma tal que el riesgo que indica sea fácilmente advertido o identificado.

Su emplazamiento o colocación se realizará:

Solamente en los casos en que su presencia se considere necesaria.

En los sitios más propicios

En posición destacada.

El tamaño, forma, color, dibujo y texto de los letreros debe ser de acuerdo a la norma INEN.

### **3.12.5. Botiquín para primeros auxilios**

Se tendrá de un botiquín de emergencia que estará a disposición de los trabajadores durante la jornada laboral, el que deberá estar provisto de todos los insumos necesarios, que permitan realizar procedimientos sencillos que ayuden a realizar los primeros auxilios en caso de accidentes.

El listado de los elementos componentes del botiquín estará orientado a las necesidades más corrientes del trabajo. Se sugiere como mínimo considerar lo siguiente:

Desinfectantes y elementos de curación como gasa para vendaje, gasa estéril, venda elástica, algodón, esparadrapo, jeringuillas, agujas, alcohol, agua oxigenada, jabón quirúrgico, etc.

### **3.12.6. Reglamento interno propuesto**

El reglamento interno deberá ser de manejo exclusivo de la empresa este documento debe ser de conocimiento de todos quienes laboran en “Super Mil”. En este documento se

encuentran los parámetros que deben cumplir trabajadores como empleados dentro de su puesto de trabajo.

## **OBJETIVO GENERAL**

Establecer normas de trabajo a todos quienes laboran en Super Mil con el fin de optimizar el trabajo del recurso humano.

## **OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Cumplir con las leyes laborales establecidas por el gobierno actual.
- Prevenir malos entendidos dentro de las áreas de trabajo.
- Optimizar el tiempo en las actividades de trabajo.
- Prevenir accidentes laborales.
- Controlar la jornada de trabajo que realiza a diario el personal.

## **Jornada de trabajo y asistencia**

La jornada ordinaria de trabajo será cuarenta horas semanales de conformidad con los horarios de 7:h00 am hasta las 15:h30 pm con dos horas para salir almorzar de 13: am a 13:h30, de Lunes a Viernes y el día Sábado corresponde a horas extras las cuales serán remuneradas según lo establecido en el Código de Trabajo.

Cada trabajador deberá al ingresar y salir firmar la ficha de asistencia individual, en caso de faltar deberá traer una justificación o documento que respalde la inasistencia al puesto de trabajo, caso contrario avisar con anticipación al Jefe de Talento Humano para solicitar permiso por escrito.

El Jefe de Talento Humano está en la obligación de reportar las faltas injustificadas al Departamento de Contabilidad para descontar el 10% del Salario Básico por día injustificado de trabajo este valor será descontado en el Rol de Pagos del trabajador.

El Jefe de Talento Humano archivara en cada carpeta del trabajador los menús y documentos emitidos por la empresa al trabajador.

### **Vacaciones licencias y permisos**

Según Art.36.Código de Trabajo.

Los trabajadores tendrán derecho a gozar anualmente de un periodo de vacaciones de 15 días incluidos los días sábados y domingos y días de fiesta que existieren dentro de dicho periodo.

ARTÍCULO 37° Para poder acceder a vacaciones los trabajadores deberán cumplir con los siguientes requisitos:

- a. Que hayan prestado servicios con el empleador por doce meses continuos.
- b. Cumplir con las disposiciones del empleador o la persona designada por éste, establezca con relación al manejo y entrega de documentos a su cargo, con el fin de evitar la paralización de las actividades del empleador.

ARTÍCULO 38° Las vacaciones serán aprobadas por el superior inmediato y autorizadas por escrito por el empleador.

ARTÍCULO 39° El trabajador tiene la obligación de regresar al trabajo al día siguiente de aquel en que terminan las vacaciones.

**De las licencias** ARTÍCULO 40° SE CONSIDERA LICENCIAS CON SUELDOS EN LOS SIGUIENTES CASOS:

1. Días personales, a fin de que el trabajador realice actividades y/o trámites en las que su presencia es necesaria, hasta por 2 días hábiles anuales.

2. Por enfermedad no profesional y por incapacidad causada por enfermedad profesional o accidente de trabajo por el tiempo establecido en las disposiciones legales respectivas. Para justificar estas licencias se requerirá el certificado médico, cuando la enfermedad sea de dos o tres días y certificado del IESS cuando sea mayor a cuatro días.

3. Por fallecimiento de su cónyuge o de sus parientes dentro del tercer grado de consanguinidad o segundo de afinidad, tres días hábiles.

4. Por acontecimientos familiares:

Matrimonio del trabajador, dos días hábiles.

Al regreso de estas licencias el trabajador presentará los respectivos certificados de matrimonio o nacimiento.

1. Por maternidad la trabajadora tiene derecho a una licencia con remuneración de doce semanas por el nacimiento de su hijo o hija, en caso de nacimientos múltiples el plazo se extenderá por diez días adicionales, la misma que será justificado mediante la presentación de un certificado médico otorgado por el IESS, y a la falta por un médico facultativo; certificado en el que debe constar la fecha probable del parto o la fecha en que tal hecho se ha producido.

2. El Padre tiene derecho a la licencia con remuneración por diez días por el nacimiento de su hijo cuando el nacimiento sea parto normal; en los casos de nacimientos múltiples o por cesárea se prolongara por cinco días más.

3. Para asistir a eventos de capacitación y/o entrenamiento debidamente autorizados por el empleador.

4. Cualquier otra licencia prevista en el Código de Trabajo.

## **OBLIGACIONES, DERECHOS Y PROHIBICIONES DEL TRABAJADOR**

### **DE LAS OBLIGACIONES**

Art.- 1. Además de las obligaciones constantes en el artículo 45 del Código de Trabajo, las determinadas por la ley, las disposiciones de Super Mil, las del Contrato de Trabajo, Código de Conducta y este Reglamento, son obligaciones del Trabajador las siguientes:

- Cumplir las leyes, reglamentos, instructivos, normas y disposiciones vigentes en la Empresa.
- Ejecutar sus labores en los términos determinados en su contrato de trabajo, y en la descripción de funciones de cada posición, según consta en el Manual de Funciones, desempeñando sus actividades con responsabilidad, esmero y eficiencia;
- Observar en forma permanente una conducta armónica, respetuosa, y de consideraciones debidas en sus relaciones con sus compañeros de trabajo, superiores, subalternos, clientes y particulares.
- Comunicar cualquier cambio de su dirección domiciliaria, teléfono dentro de los cinco primeros días siguientes de tal cambio.
- Presentarse al trabajo vestido o uniformado, aseado y en aptitud mental y física para el cabal cumplimiento de sus labores.

- Guardar absoluta reserva respecto a la información confidencial, secretos técnicos, comerciales, administrativos, e información del cliente sobre asuntos relacionados con su trabajo, y con el giro del negocio de la Empresa. .
- Abstenerse de realizar competencia profesional con la Empresa o colaborar para que otros lo hagan, mientras dure la relación laboral.
- Cumplir con puntualidad con las jornadas de trabajo, de acuerdo a los horarios establecidos por la compañía.
- Asistir a cursos, seminarios, y otros eventos que se consideren necesarios, como parte de su entrenamiento y capacitación.
- Todos los trabajadores deberán prestar esmerada atención a los clientes de la Empresa, con diligencia y cortesía, contestando en forma comedida las preguntas que le formulen.
- Mantener los lugares de trabajo en perfecto orden y limpieza, así como los documentos, correspondientes. y todo el material usado para desempeñar su trabajo.
- Devolver los bienes, materiales y herramientas que recibieren ya sean de propiedad del empleador o sus clientes, cuidar que estos no se pierdan, extravíen o sufran daños.
- Sujetarse a las medidas de prevención de riesgo de trabajo que dicte la Empresa, así como cumplir con las medidas sanitarias, higiénicas de prevención y seguridad como el uso de aparatos y medios de protección proporcionados por las mismas.

- Utilizar y cuidar los instrumentos de prevención de riesgos de trabajo, entregados por la Empresa, como: cinturones de protección para carga, etc.
- Informar inmediatamente a sus superiores, los hechos o circunstancias que causen o puedan causar daño a la Empresa.
- Facilitar y permitir las inspecciones y controles que efectúe la Compañía por medio de sus representantes, o auditores.
- Cuidar debidamente los vehículos asignados para el cumplimiento de sus labores.
- Cumplir con la realización y entrega de reportes, informes que solicite la empresa en las fechas establecidas por la misma.
- Firmar los roles de pago en todos sus rubros al percibir la remuneración o beneficio que sea pagado por parte de la Empresa.

## **DE LOS DERECHOS**

Art.- 2. Serán derechos de los trabajadores de Super Mil Distribuciones

- Percibir la remuneración mensual que se determine para el puesto que desempeñe, los beneficios legales y los beneficios de la Empresa.
- Hacer uso de las vacaciones anuales, de acuerdo con la Ley y las normas constantes de este Reglamento.
- Recibir ascensos y/o promociones, con sujeción a los procedimientos respectivos, y de acuerdo con las necesidades y criterios de la Empresa.

- Ejercer el derecho a reclamo, siguiendo el orden correspondiente de jerarquía, cuando considere que alguna decisión le puede perjudicar.
- Recibir capacitación o entrenamiento, de acuerdo con los programas de desarrollo profesional que determine la Empresa, tendiente a elevar los niveles de eficiencia y eficacia en el desempeño de sus funciones.
- Ser tratado con las debidas consideraciones, no infringiéndoles maltratos de palabra y obra.
- Las demás que estén establecidos o se establezcan en el Código del Trabajo, Leyes, Código de Conducta, Reglamentos especiales o instrumentos, disposiciones y normas.

## **DE LAS PROHIBICIONES**

Art.- 3. A más de las prohibiciones establecidas en el artículo 46 del Código del Trabajo, que se entienden incorporadas a este Reglamento y Código de Conducta, y las determinadas por otras Leyes, está prohibido al Trabajador:

- Mantener relaciones de tipo personal, comercial o laboral, que conlleven un conflicto de intereses, con las personas naturales o jurídicas que se consideren como competencia o que sean afines al giro de Empresa. El trabajador deberá informar al empleador cuando pueda presentarse este conflicto.
- Alterar los precios de los productos o servicios que ofrece la Empresa a cambio de recompensas en beneficio personal.
- Alterar la respectiva jornada de trabajo o suspenderla sin sujetarse a la reglamentación respectiva de horarios y turnos designados.

- Encargar a otro trabajador o a terceros personas la realización de sus labores sin previa autorización de su Jefe Inmediato.
- Suspendar arbitraria e ilegalmente el trabajo o inducir a sus compañeros de trabajo a suspender las suyas.
- Violar el contenido de la correspondencia interna o externa o cualquier otro documento perteneciente a la Empresa, cuando no estuviere debidamente autorizado para ello;
- Destinar tiempo para la utilización inadecuada del internet como bajar archivos, programas, conversaciones chat y en fin uso personal diferente a las actividades específicas de su trabajo.
- Instalar software, con o sin licencia, en las computadoras de la Empresa que no estén debidamente aprobados por la Gerencias o por el Responsable de Sistemas.
- Divulgar información sobre técnicas, método, procedimientos relacionados con la empresa, redacción, diseño de textos, ventas, datos y resultados contables y financieros de la Empresa.
- Divulgar información sobre la disponibilidad económica y movimientos que realice la Empresa, ningún trabajador de la misma, podrá dar información, excepto el personal de contabilidad que dará información únicamente a sus superiores.
- Queda prohibido para los trabajadores, divulgar la información proporcionada por los clientes a la compañía.
- Sacar bienes, vehículos, objetos y materiales propios de la empresa o sus clientes sin la debida autorización por escrito del jefe inmediato..

- Ejercitar o promover la discriminación por motivos de raza, etnia, religión, sexo, pensamiento político, etc., al interior de la Empresa.
- Sostener altercados verbales y físicos con compañeros, trabajadores y jefes superiores dentro de las instalaciones de la Empresa y en su entorno, así como también hacer escándalo dentro de la Empresa.
- Propiciar actividades políticas o religiosas dentro de las dependencias de la empresa o en el desempeño de su trabajo.
- Presentarse a su lugar de trabajo en evidente estado de embriaguez o bajo los efectos de estupefacientes prohibidos por la Ley.
- Ingerir o expender durante la jornada de trabajo, en las oficinas o en los lugares adyacentes de la empresa bebidas alcohólicas, sustancias psicotrópicas y estupefacientes, u otros que alteren el sistema nervioso, así como presentarse a su trabajo bajo los efectos evidentes de dichos productos.
- Ingerir alimentos o bebidas en lugares que puedan poner en peligro la calidad del trabajo o las personas.
- Fumar en el interior de la empresa.
- No cumplir con las medidas sanitarias, higiénicas de prevención y seguridad impartidas por la empresa y negarse a utilizar los aparatos y medios de protección de seguridad proporcionados por la misma, y demás disposiciones del Reglamento de Seguridad y Salud Ocupacional;

- Portar cualquier tipo de arma durante su permanencia en la empresa que pueda poner en peligro la vida y seguridad de las personas y equipos con excepción de las personas que tengan autorización de la empresa.
- Ingresar televisores y cualesquier otro artefacto que pueda distraer y ocasionar graves daños a la salud y a la calidad del trabajo de la empresa sin la autorización por escrita de sus superiores.
- Alterar o suprimir las instrucciones, avisos, circulares o boletines colocados por la Empresa en los tableros de información, carteleras o en cualquier otro lugar;
- Permitir que personas ajenas a la Empresa permanezcan en las instalaciones de la misma, sin justificación ó causa para ello.
- Está prohibido a las personas que laboran con claves en el sistema informático entregarlas a sus compañeros o terceros para que utilicen; por tanto la clave asignada es personalísima y su uso es de responsabilidad del trabajador.
- Los beneficios concedidos al trabajador, que no constituyen obligación legal, son exclusivos para este y su cónyuge, y se extenderá a terceros por autorización escrita del empleador. .
- Distraer su tiempo de trabajo en cosas distintas a sus labores, tales como: leer periódicos, revistas, cartas, ajenas a su ocupación así como dormir, formar grupos y hacer colectas sin autorización de las autoridades de la compañía.
- Propagar rumores que afecten al prestigio o intereses de la compañía sus funcionarios o trabajadores; así como no podrán reunirse sin autorización de los ejecutivos.

- Tener negocio propio o dentro de la sociedad conyugal relacionado al giro de negocio de la Compañía, con el fin de favorecer a su negocio antes que a la Compañía.
- Comprar acciones o participaciones o montar un negocio directa o indirectamente, por sí mismo o a través de interpuesta persona, para ser proveedor de la Compañía sin conocimiento expreso por parte de la Empresa.
- Laborar horas suplementarias o extraordinarias sin previa orden expresa de sus superiores o de Recursos Humanos o del funcionario debidamente autorizado.
- Utilizar en beneficio propio los bienes dejados por los clientes incluyendo vehículos, accesorios o pertenencias.

## CAPÍTULO IV

### 4. VALIDACIÓN

#### 4.1. Introducción

La estructuración e implementación del manual administrativo y financiero en Súper Mil, nos permite dar solución a falencias identificadas, fomentará la eficiencia en la gestión administrativa y esta beneficiará a los propietarios de la empresa y empleados.

Al llevar a cabo el análisis de la situación de la Distribuidora Super Mil de acuerdo a lo indicado es evidente la necesidad de formalizar su estructura orgánica y sus operaciones ya que actualmente se encuentra desorganizada y no tienen bien definidas sus funciones en sus áreas de trabajo.

En el período de investigación del presente proyecto de investigación, pudimos darnos cuenta que en toda empresa ya sea grande o pequeña, es de suma importancia tanto para tener un buen ambiente laboral como para mantener una considerable rentabilidad, que tengan directrices que rijan las actividades económicas. Esto se puede lograr mediante un manual de procedimientos contables que serán aplicados en los estados financieros.

En la distribuidora de productos de consumo masivo Super Mil, es necesario contar con un manual de procedimientos contables y financieros que ayuden a trabajar de una forma adecuada y dejando de la lado las incertidumbres, reduciendo el grado de error que puede existir al realizar los estados financieros que se realizan en la empresa. A la vez deben ser actualizados en un periodo determinado, como podemos darnos cuenta, habitamos en un mundo constante de cambios y evoluciones tecnológicas a las cuales debemos apegarnos si

en verdad deseamos el desarrollo de nuestra empresa o negocio. Como sabemos la distribuidora Super Mil forma parte fundamental del mercado y es por ello que se busca mediante un manual de procedimientos contables y financieros la satisfacción tanto de los empleados, clientes y proveedores.

Con la socialización y capacitación del personal y supervisando que los mismos cumplan con lo establecido en el manual de procedimientos, será evidente el cambio y la dirección que toma las actividades, pues los pequeños problemas y errores que se suscitaban, mucha veces por confusión o desconocimiento de algún procedimiento desaparecerá con la aplicación de este manual nos dará información relevante y esto generara una correcta toma de decisiones las cuáles promuevan y generen el desarrollo económico y sustentable de la distribuidora de productos de consumo masivo Super Mil.

#### **4.2. Método de verificación**

Es importante recalcar que en este proceso es necesario indicar los métodos a utilizarse en la matriz analizarse y de esta manera proceder a identificar si es favorable o desfavorable la aplicación del presente manual.

Los métodos aplicarse en la propuesta son encuestas y consultas al personal que trabaja en la empresa Super Mil por medio de indicadores que faciliten el resultado.

Se procede a evaluar de acuerdo a lo siguiente:

### 4.3. Características a verificar

*Tabla 42*

*Características a verificar*

<b>OBJETIVOS</b>	<b>VARIABLE</b>	<b>INDICADOR</b>
Área Administrativa	Filosofía Organizacional	Misión Visión Valores Principios
Estructura Organizacional	Estructura Administrativa	Organización Políticas y Normas de Control Formas de Administración
Técnicas y Procedimientos Financieros	Control Financiero	Registros Diarios Información Contable
Infraestructura Física	Espacio Físico	Tamaño de Instalaciones Distribución de Bodegas Espacio de Comercialización
Evaluar el Recurso humano	Talento Humano	Capacitaciones Estabilidad Laboral

Elaborado por: Las autoras

Una vez establecido los indicadores se procederá a la validación de si el presente manual es aplicable en la empresa ya que nos permitirá identificar posibles errores y dar solución a los mismos.

La validación se basara en aspectos referentes con los que se pueda determinar que la propuesta es aplicable.

Se tomara en cuenta la siguiente frecuencia de valoración para la propuesta.

**Tabla 43****Frecuencia de valores**

<b>VARIABLE</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>INICIALES</b>
MUY APLICABLE	3	MA
APLICABLE	2	A
POCO APLICABLE	1	PA
NADA APLICABLE	0	NA

Elaborado por: Las autoras

Para la encuesta realizada al Gerente Propietario de Super Mil se procede a evaluar puntos importantes y necesarios en la ejecución o aplicación de la propuesta y proceder a solucionar posibles dificultades en el área administrativa y financiera de la empresa.

#### **4.4. Estudio estratégico**

En este proceso se ha podido determinar que en la empresa existen diversas falencias las cuales es necesario la aplicación de este manual tomando en cuenta que no había existido la posibilidad de cambiar ciertos procesos de trabajo hoy en día la empresa está dispuesta aceptar dichos cambios a darse tanto en el área administrativa y financiera

En la distribuidora de productos de consumo masivo Super Mil , es necesario contar con un manual de procedimientos contables y financieros que ayuden a trabajar de una forma adecuada y dejando de la lado las incertidumbres, reduciendo el grado de error que puede existir al realizar los estados financieros que se realizan en la empresa. Como sabemos la distribuidora Super Mil forma parte fundamental del mercado y es por ello que se busca mediante un manual de procedimientos administrativos y financieros la satisfacción tanto de los empleados, clientes y proveedores.

Se procede a determinar lo que vamos a evaluar en la empresa a través de la encuesta aplicada al Gerente Propietario

#### 4.5. Descripción del estudio

**Tabla 44**

**Matriz de verificación en el área administrativa**

<b>PREGUNTAS</b>	<b>MA</b>	<b>A</b>	<b>PA</b>	<b>NA</b>	<b>OBSERVACIÓN</b>
	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	
¿Cree necesario la aplicación de un manual Administrativo en su empresa?	XX				
¿Considera necesario que Super Mil cuente con una Misión y Visión?	XX				
¿Estaría dispuesto a establecer Políticas y Principios en las áreas de trabajo?	XX				
¿Los valores establecidos están propuestos de acuerdo a la empresa?			XX		Por lo general las personas vienen con valores desde la casa
¿Cree importante que Super Mil cuente con un organigrama estructurado?		XX			
¿Cree Ud. necesario que cada colaborador de su empresa conozca sus funciones?	XX				
¿Cree necesario el cambio de procedimientos para elevar el desempeño?			XX		Los colaboradores conocen ciertos procesos que ellos deben realizar.
¿Las funciones establecidas en el manual cumplen las necesidades de la empresa?		XX			
<b>TOTAL</b>	<b>12</b>	<b>4</b>	<b>2</b>	<b>0</b>	

Elaborado por: Las autoras

**Tabla 45****Matriz de verificación en el área contable**

<b>PREGUNTAS</b>	<b>M</b>	<b>A</b>	<b>PA</b>	<b>N</b>	<b>OBSERVACIÓN</b>
	<b>A</b>			<b>A</b>	
	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>		
¿Considera Importante la creación de un manual contable para la empresa?	XX				
¿Cree necesario el corregir el estado de Situación Inicial?	XX				
¿Cree Ud. necesario la realización de Cuadre de Caja?		XX			
¿Cree necesario un proceso de control de inventarios?	XX				
¿Cree necesario implementar un sistema contable donde reflejen resultados reales?			X		Para la empresa es necesaria la implementación de un sistema contable pero por el momento no contamos con los recursos suficientes para adquirirlo.
			X		
¿Le gustaría que la empresa maneje un correcto plan de cuentas?		XX			
¿Cree necesario que cada año Ud. cuente con un estado de Resultados?	XX				
¿Es importante para Ud. Observar documentos físicos de los estados financieros de su Empresa?	xx				
<b>TOTAL</b>	<b>15</b>	<b>4</b>	<b>1</b>		

Elaborado por: Las autoras

**Resolución de Matriz del Área Administrativa**

**\*Calificación general =N° de Indicadores X Calificación más Alta**

Calificación general=8 \* 3

Calificación general=24

**\*Calificación obtenida de cada matriz**

COM=12+4+2

COM=18

**\* VALORACIÓN =Calificación Obtenida /Calificación General X 100%**

**V=18/24\*100%**

**V=75%**

**Resolución de Matriz del Área Contable**

**\*Calificación general =N° de Indicadores X Calificación más Alta**

Calificación general=8 \* 3

Calificación general=24

**\*Calificación obtenida de cada matriz**

COM=15+4+1

COM=20

**\*VALORACIÓN =Calificación Obtenida /Calificación General X 100%**

$$V=20/24*100\%$$

$$V=83.33\%$$

#### **Tabla 46**

##### **Resultados**

<b>FRECUENCIA</b>	<b>TOTAL</b>	<b>VALORACIÓN</b>
3*8=24*100%	100%	MUY APLICABLE
2*8=16*100%	66,66%	APLICABLE
1*8=8*100%	33,33%	POCO APLICABLE
0*8=0*100%	0%	NADA APLICABLE

Elaborado por: Las autoras

De acuerdo a los resultados es importante la aplicación del presente manual en la distribuidora teniendo como resultado en el área administrativa de un 75 % y en la parte contable un 83 % conociendo la aceptación de cada una de los procesos propuestos en el presente manual ya que se ha podido determinar que por muchos años la empresa ha sido manejada de manera empírica.

En la parte del sistema contable se supo manifestar que la empresa cuenta con un adecuado para el registro de las transacciones financieras únicamente sería necesario la capacitación al personal de qué manera manejarle y obtener resultados reales de acuerdo a la situaciones por las que atraviese la empresa.

#### **4.6. Evaluación**

La evaluación realizada se basa en las áreas más importantes de la empresa ya que anteriormente no contaban con ningún manual donde se establezca funciones y se considera importante la ejecución de lo propuesto anteriormente ya que se ajusta a las necesidades de la

empresa con este plan se lograra mejorar ciertas falencias que se ha identificado dentro de las áreas de trabajo y ciertas actividades mal realizadas.

Se obtuvo resultados positivos ya que se considera importante y necesario la implementación de los manuales en el área administrativa y contable estableciendo procesos de para un adecuado proceso administrativo y el correcto registro de movimientos económicos alimentando a cuentas reales y reflejados en estados financieros en los cuales detalle ingresos, gastos y resultados.

## CONCLUSIONES

- El marco teórico aporta de manera óptima para el manual propuesto ya que nos permite mantener un orden de acuerdo a conceptos sustentables y reales de autores conllevando temas importantes que se aplican en la propuesta la cual constituye parte fundamental del manual de procedimientos a aplicarse en la empresa Súper mil Distribuciones.
- De acuerdo al diagnóstico situacional realizado se ha concluido que la empresa tiene la necesidad de implementar un manual de procedimientos administrativo y financiero que solucionara ciertos problemas identificados en la parte administrativa. Se identifica que la empresa no evalúa el cumplimiento de las funciones asignadas a cada empleado y no tiene una correcta distribución de las mismas, ya que no cuenta con procesos de evaluación del desempeño a sus trabajadores. Con la aplicación del manual lograremos mayor eficiencia de los recursos humanos como financieros ya que facilitan la estandarización de procesos; además del conocimiento de las funciones de cada colaborador lo cual permitirá la mejor productividad del personal.
- En la presente propuesta se determinó que Súper Mil al no contar con un sistema contable, presenta varias falencias en el aspecto financiero; ya que no tenemos información contable adecuada, real y oportuna para una correcta toma de decisiones. Aspecto por el cual se determinó la aplicación de un manual administrativo y financiero para Súper Mil Distribuciones que consta de un organigrama funcional, determinando las funciones de cada trabajador, procesos detallados en lo referente a estados financieros, principales cuentas contables que serán de gran importancia para cumplir con el propósito que tiene la organización.
- De acuerdo a la validación se ha podido concluir la aceptación del manual propuesto una vez analizado por el gerente propietario quien está de acuerdo a ejecutar para minimizar la desorganización de la empresa tanto en la parte administrativa como financiera. El

manual será de gran utilidad para la empresa ya que se pueden cumplir los objetivos y metas propuestas por la organización la cual es un solo equipo de trabajo distribuido en procesos y funciones pero con un mismo fin.

## RECOMENDACIONES

- Recomendamos poner en práctica las aportaciones de autores analizando y verificando información real y veraz que aporte de manera significativa a la mejora continua de la empresa.
- Se recomienda a Super Mil establecer y dar a conocer a cada uno de su personal cuál es su misión, visión y objetivos para que ellos tengan muy bien definido y puedan identificarse con la empresa e implementar un Manual de procedimientos administrativos financieros en todos los niveles de la organización, garantizando de esta forma que se logre objetivos propuestos por la empresa. La clara definición de las responsabilidades generaría una reducción en la ejecución de las funciones otorgando más tiempo para realizar actividades específicas de cada puesto de trabajo.
- Reconocer que la información financiera constituya un instrumento útil para el análisis y el adecuado control; así como para la toma de decisiones por parte de la administración, dirección y propietarios de la empresa. Por medio de las políticas y procedimientos que se aplicarán en cada una de las áreas, dirigidas a satisfacer las necesidades de los clientes, se alcanzará un incremento en el nivel de utilidades, lo cual permitirá reinvertir en el negocio.
- De acuerdo a la validación podemos recomendar la ejecución del presente trabajo ya que contiene temas de gran ayuda para dar solución a problemas que se presenten en las áreas de trabajo dentro de la empresa Súper Mil. Se considera que este manual de procedimientos debe ser difundido dentro y fuera de la empresa ya que significa un ejemplo para otras distribuidoras comerciales de la ciudad y la provincia.

## BIBLIOGRAFÍA

- Aguirre, R. (2011). *Empresa, Manual* . Obtenido de <https://www.gestionar-facil.com/control-calidad-una-empresa-crecimiento/>
- Fernandez, A. (2012). *Escuela de Organización Industrial*. Obtenido de [http://api.eoi.es/api\\_v1\\_dev.php/fedora/asset/eoi:78100/componente78098.pdf](http://api.eoi.es/api_v1_dev.php/fedora/asset/eoi:78100/componente78098.pdf)
- Fuentes, D. R. (2013). *Gestión por procesos*. Obtenido de <http://www.redalyc.org/pdf/1815/181529929002.pdf>
- Gerence.com. (2018). *Reglamento Interno*. Obtenido de <https://www.gerencie.com/reglamento-interno-de-trabajo.html>
- Hernández Arteaga, I., & Alvarado Pérez, J. C. (2015). *Creatividad e Innovación*. Obtenido de <http://www.redalyc.org/pdf/1942/194238608010.pdf>
- Marcos, L. (2012). *Escuela de Organización Industrial*. Obtenido de <http://www.eoi.es/blogs/lorenaltagraciamarcos/2012/02/27/la-cultura-organizacional/>
- Rodriguez, E. (2016). tesis contador p.
- Santos, R. (2011). *Motivación*. Obtenido de <https://es.scribd.com/document/351329208/Motivacion-Segun-Varios-Autores>
- Saverio, N. (2014). La ética en Ecuador.
- Stogdill, R. (2016). *Escuela de Managment*. Obtenido de <http://www.escuelamanagement.eu/habilidades-de-liderazgo-2/concepto-de-liderazgo-segun-los-principales-autores>.

Tarifa, C. (2012). *División de trabajo en una organización*. Obtenido de [http://www.mailxmail.com/division-trabajo-dentro-organizacion\\_h](http://www.mailxmail.com/division-trabajo-dentro-organizacion_h)

Vásquez, C. (2012). *Estructura Organizacional*. Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/estructura-organizacional-tipos-organizacion-organigramas/>

Vilar, P. (2013). *Revista de Psicología*. Obtenido de <http://www.redalyc.org/pdf/3378/337829524006.pdf>

# ANEXOS

**ANEXO 1****ENCUESTA**

- 1-¿Conoce la definición exacta de manual de funciones?**
- 2-¿Cree necesario el diseño de un manual de funciones para la empresa Super Mil?**
- 3-¿En el momento en el que ingreso a la empresa le dieron instrucciones específicas de las que iban hacer sus funciones?**
- 4-¿Alguna vez ha realizado actividades que crea que no correspondan a su cargo?**
- 5-¿Cuál el proceso de selección de personal que se aplicó al aplicar al puesto de Trabajo?**
- 6- ¿Súper Mil cuenta con un organigrama funcional que determine los niveles de autoridad, mandos medios y personal operativo?**
- 7-¿Recibe capacitaciones por parte de la empresa?**
- 8-¿Conoce usted la misión, visión y objetivos de la empresa?**
- 9-¿Qué fue lo que le incentivo trabajar en la empresa?**
- 10-¿Cuándo usted ingreso a la empresa a que tiempo le hicieron firmar su contrato de trabajo?**
- 11-¿Super Mil cuenta con algún método de control de inventarios?**
- 12-¿Super Mil cuenta con un sistema contable en el cual registra movimientos diarios?**

**ANEXO 2****ENTREVISTA APLICADA AL GERENTE**

**¿Super Mil ha establecido una misión, visión y objetivos a lograrse?**

**¿Qué aspectos considera usted que han ayudado a Super Mil a mantenerse por 17 años como empresa comercial?**

**¿Existen determinados procesos para la selección y contratación de personal?**

**¿Cuál cree usted que son las principales deficiencias en el área administrativa y financiera?**

**¿La información financiera es confiable y oportuna para que facilite la toma de decisiones gerenciales?**

**¿Según su criterio cuál cree usted que serán los beneficios del Manual de Procedimientos Administrativos Financieros?**

**¿Considera importante que la empresa cuente con un Manual de Procedimientos?**

**¿Qué expectativas de crecimiento tiene su empresa?**

**ENTREVISTA APLICADA A LA CONTADORA**

**¿La empresa es obligada a llevar contabilidad?**

**¿El software o sistema contable implementado es adecuado a las necesidades de todo el proceso contable hasta la obtención de Estados Financieros?**

**¿Utiliza planillas o formatos para verificar el control de ciertas cuentas?**

**¿Mantiene un registro pre numerado de los documentos utilizados en el área financiera para su control?**

**¿Lleva un control detallado y actualizado de los activos fijos que son propiedad de la Empresa?**

**¿La persona encargado de bodega lleva un registro de Kardex o algún documento de control de inventarios?**

**¿Qué Documentos utiliza?**

**¿Cuenta con Manuales de Procedimientos?**

**¿Se realiza algún tipo de gestión para recuperar cartera vencida?**

### ANEXO 3

### FOTOGRAFÍAS



