



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

TRABAJO DE GRADO

**MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS
FINANCIEROS PARA LA EMPRESA “DM DISTRIBUCIONES”, DE LA
CIUDAD DE IBARRA, PROVINCIA DE IMBABURA**

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

**Autoras: Iliana Daza Flores
Guísela Ayala Páez**

**Director:
Eco. José Chamorro**

Ibarra, Junio, 2014

RESUMEN EJECUTIVO

En la actualidad, las empresas por pequeñas que estas sean, les es imprescindible regular o normar sus actividades diarias con manuales administrativos financieros eficientes y eficaces. Debido a esta necesidad a la Empresa Comercial DM Distribuciones, se le plantea acoger la presente propuesta de procedimientos administrativos financieros, que le permitirá desarrollar su gestión con relación a sus recursos tanto humanos, económicos y materiales en condiciones adecuadas y oportunas. La puesta en práctica de este proyecto, sin duda, va a permitirle a esta Organización un continuo mejoramiento, enfocado siempre en la búsqueda de la simplificación y la estandarización de los procesos administrativos financieros para alcanzar resultados óptimos y de calidad. Uno de los aspectos que se puede destacar es que la gerencia tendrá la facilidad de mantener un control de los registros contables en especial de los inventarios que actualmente es su debilidad y el cumplimiento de las reglas y normas aquí propuestas orientados hacia la consecución de los objetivos planteados. Se puede afirmar que es muy importante contar con sistemas administrativos efectivos, creando y desarrollando una cultura organizacional que conlleve el seguimiento y evaluación de los resultados y lograr que la Empresa alcance resultados financieros de acuerdo a la inversión realizada. Uno de los beneficios que va a facilitar la implementación de este proyecto es ofrecer un mejor servicio y atención al cliente, que contará con una mejor organización en su personal que realizará una actividad específica. Los procedimientos administrativos financieros será un instrumento imprescindible para la definición de funciones y procedimientos al interior de DM Distribuciones, para promover la asignación de responsabilidades claras y precisas a sus miembros y, por otro lado, la implementación de procedimientos financieros y un sistema automatizado para llevar un control de clientes, proveedores e inventarios generando rentabilidad económica y ayudando a la toma de decisiones para la expansión del negocio. Todo esto con el afán de que el personal que colabora con la empresa haga suya la visión de la Empresa; y, aporte, no solo con su trabajo, sino con ideas que permitan el desarrollo socio económico de todos los involucrados en la comercialización de accesorios, partes y piezas de vehículos pesados, venta de maquinaria y equipo agropecuario y caminero y mantenimiento de equipos.

SUMMARY

At present, companies with small they may be, is essential or regulate them to regulate their daily activities efficient and effective financial administrative manuals. Because of this need to Comercial DM distributions, you accept this proposal raises financial administrative procedures, allowing you to develop your management regarding its human, financial and material conditions in adequate and timely resources. The implementation of this project, no doubt this will enable continuous improvement organization, always focused on finding the simplification and standardization of financial management processes to achieve optimal results and quality. One aspect that can be noted is that management have the facility to keep track of entries especially of inventories is now its weakness and compliance with the rules and regulations proposed here geared towards achieving the objectives raised. We can say that it is very important to have effective administrative systems, creating and developing an organizational culture that involves monitoring and evaluation of the results and make the company reach financial results according to the investment. One of the benefits that will facilitate the implementation of this project is to provide better service and customer support, which will have better organization on staff who perform a specific activity. Financial administrative procedures will be a must for the definition of functions and procedures within DM Distributions instrument to promote clear and precise assignment of its members responsibilities and, on the other hand, the implementation of financial procedures and an automated system to carry control customers, suppliers and inventory generating economic returns and aiding decision making for business expansion. All this with the eagerness of the staff working with the company to endorse the view of the Company; and contribution, not only with their work but with ideas to socio-economic development of all those involved in the marketing of accessories and spare parts for heavy vehicles and agricultural machinery sales and road equipment and maintenance

DECLARACIÓN DE AUTORÍA

DECLARACIÓN DE AUTORÍA

Nosotras, **Iliana Daza Flores** y **Guísela Ayala Páez**, portadoras de la cédula de ciudadanía N° 100340746-5 y N° 100301041-8., respectivamente, declaramos bajo juramento que el trabajo aquí descrito es de nuestra autoría: **“MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS FINANCIEROS PARA LA EMPRESA “DM DISTRIBUCIONES”, DE LA CIUDAD DE IBARRA, PROVINCIA DE IMBABURA**”, que no ha sido presentado para ningún grado, ni calificación profesional; y se han respetado las diferentes fuentes y referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

En la ciudad de Ibarra, a los 11 de junio de 2014. Firman



Iliana Daza Flores
C.C: 100340746-5



Guísela Ayala Páez
C.C: 100103041-8

CERTIFICACIÓN DEL ASESOR

CERTIFICACIÓN DEL ASESOR

En mi calidad de Director del Trabajo de Grado, presentado por las egresadas **Iliana Daza Flores y Guísela Ayala Páez**, para optar por el Título de **Ingenieras en Contabilidad y Auditoría**, cuyo tema es: "MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS FINANCIEROS PARA LA EMPRESA "DM DISTRIBUCIONES", DE LA CIUDAD DE IBARRA, PROVINCIA DE IMBABURA". Considero el presente trabajo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del tribunal examinador que se designe.

En la ciudad de Ibarra, a los 19 días del mes de junio 2014.



Eco. José Chamorro

DIRECTOR DEL TRABAJO DE GRADO



UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

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

UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y
ECONÓMICAS

UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

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

1. IDENTIFICACIÓN DE LA OBRA

Nosotras, **Iliana Daza Flores y Guisela Ayala Páez**, con cédula de ciudadanía N° 100340746-5 y N° 100301041-8, respectivamente, manifestamos nuestra voluntad de ceder a la Universidad Técnica del Norte los derechos patrimoniales consagrados en la Ley de Propiedad Intelectual del Ecuador, artículos 4, 5 y 6, en calidad de autora del trabajo de grado denominado: "MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS FINANCIEROS PARA LA EMPRESA "DM DISTRIBUCIONES", DE LA CIUDAD DE IBARRA, PROVINCIA DE IMBABURA", que ha sido desarrollado para optar por el título de INGENIERAS EN CONTABILIDAD Y AUDITORIA en la Universidad Técnica del Norte, quedando la Universidad facultada para ejercer plenamente los derechos cedidos anteriormente.

100301041-8
Iliana Daza Flores
Guisela Ayala Páez

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

0995393740
9579853819

.....
Iliana Daza Flores
Cédula N° 100340746-5

.....
Guisela Ayala Páez
Cédula N° 100301041-8

AUTOR (ES): Iliana Daza Flores y Guisela Ayala Páez

Ibarra, a los 19 días del mes de junio, 2014.



UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y
ECONÓMICAS

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

1. IDENTIFICACIÓN DE LA OBRA

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

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

DATOS DE CONTACTO			
CÉDULA DE IDENTIDAD:	1003407465 100301041-8		
APELLIDOS Y NOMBRES:	Iliana Daza Flores Guísela Ayala Páez		
DIRECCIÓN:	Isidro de la Bastida y Sucre Calle Sucre y Tobías Mena		
EMAIL:	lli_janeth@hotmail.com guiseayala@gmail.com		
TELÉFONO FIJO:	2937-378 2601-229	TELÉFONO MÓVIL:	0995393740 0979853619

DATOS DE LA OBRA	
TÍTULO:	“MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS FINANCIEROS PARA LA EMPRESA “DM DISTRIBUCIONES”, DE LA CIUDAD DE IBARRA, PROVINCIA DE IMBABURA”
AUTOR (ES):	Iliana Daza Flores y Guísela Ayala Páez

FECHA:	2014-06-19
SOLO PARA TRABAJOS DE GRADO	
PROGRAMA:	<input checked="" type="checkbox"/> PREGRADO <input type="checkbox"/> POSGRADO
TITULO POR EL QUE OPTA:	INGENIERIAS EN CONTABILIDAD Y AUDITORIA
ASESOR /DIRECTOR:	ECONOMISTA JOSÉ CHAMORRO MAYANQUER

2. AUTORIZACIÓN DE USO A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD

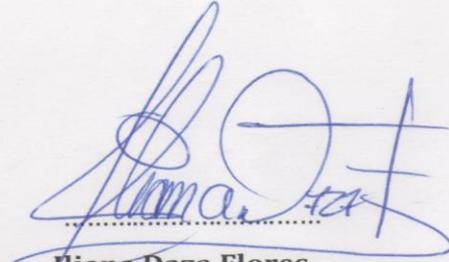
Nosotras, **Iliana Daza Flores y Guisela Ayala Páez**, con cédula de ciudadanía N° 100340746-5 Y N° 100301041-8 respectivamente, en calidad de autoras y titulares de los derechos patrimoniales de la obra o trabajo de grado descrito anteriormente, hago entrega del ejemplar respectivo en formato digital y autorizo a la Universidad Técnica del Norte, la publicación de la obra en el Repositorio Digital Institucional y uso del archivo digital en la Biblioteca de la Universidad con fines académicos, para ampliar la disponibilidad del material y como apoyo a la educación, investigación y extensión; en concordancia con la Ley de Educación Superior Artículo 144.

3. CONSTANCIAS

Las autoras manifiestan que la obra objeto de la presente autorización es original y se la desarrolló, sin violar derechos de autor de terceros, por lo tanto la obra es original y que es la titular 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 19 días del mes de junio de 2014.

LAS AUTORAS:



.....
Liliana Daza Flores
C.C.: 1003407465



.....
Guisela Ayala Páez
C.C.: 1003010418

ACEPTACIÓN:



.....
Ing. Betty Chávez
JEFE DE BIBLIOTECA

Facultado por resolución de Consejo Universitario _____

DEDICATORIA

Dedicó el presente trabajo a Dios porque gracias a él he podido cumplir esta meta.

Está dedicado a mis Padres Diana y Paco porque gracias a sus consejos y apoyo emocional han hecho posible culminar mis estudios, a mis queridas hermanas Pamela y Samatha por apoyarme y confiar ciegamente en mi capacidad.

A mi Esposo Darío que en los momentos difíciles fue mi pilar para seguir adelante, a mi hijo Josué que llena mi vida de alegría e inspiración para seguir adelante y a todos mis familiares más cercanos.

A mi compañera de tesis que ha compartido este trabajo, a mis amigos más cercanos que me acompañaron en todos los momentos buenos y malos en mi vida.

Con mucho cariño Guisela.

DEDICATORIA

Dedicó este trabajo a Dios por la vida y por haberme ayudado a cumplir este objetivo.

A mis Padres Reinaldo y Yolanda que son mis guías y ejemplo a seguir, ya que gracias a ellos y al esfuerzo que hicieron para que yo llegue a feliz término esta etapa, les dedicó este proyecto con todo el cariño del mundo.

A mis hermanos Sara, Ma. Angélica y José que fueron mi compañía en tantas noches de desvelo cuando yo más los necesite.

Y a mi compañera Guísela que ha sido la persona con la que he trabajado para lograr cumplir la meta que nos pusimos el primer día de clases, llegar a ser ingenieras.

Con mucho cariño Iliana.

AGRADECIMIENTO

En Primer lugar a la Universidad Técnica del Norte, quien nos abrió las puertas y nos dio la oportunidad de formarnos como profesionales. De la misma manera agradecemos a la Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas y todo el personal docente y administrativo que labora en la misma, quienes compartieron sus conocimientos.

Al Eco. José Chamorro Mayanquer, quien en calidad de asesora supo guiarnos y sobre todo por el apoyo incondicional en la elaboración y culminación de este proyecto.

A la Microempresa DM Distribuciones, por darnos la apertura necesaria para la culminación del trabajo final.

A todas los amigos y compañeros que de una u otra manera nos brindaron su apertura y apoyo necesario para está culminación.

Guísela e Iliana.

PRESENTACION

TEMA:

“MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS FINANCIEROS PARA LA EMPRESA “DM DISTRIBUCIONES”, DE LA CIUDAD DE IBARRA, PROVINCIA DE IMBABURA”

INTRODUCCIÓN

Del tema propuesto, se deriva fácilmente el objetivo general o principal de la investigación aquí planteada: Diseñar un manual de procedimientos administrativos financieros para la empresa DM Distribuciones, de la ciudad de Ibarra, Provincia de Imbabura.

Para conseguir este fin se desarrollaron cuatro capítulos, que han marcado el proceso metodológico del estudio o investigación de la problemática formulada.

El Capítulo I, trata del diagnóstico situacional, donde se hizo una cabal caracterización de la Empresa y área de investigación en los siguientes aspectos: demográficos, comerciales y actividades económicas en general de la ciudad de Ibarra, terminando el análisis con la determinación del problema diagnóstico.

El Capítulo II desarrolla el Marco Teórico, mismo que permitió profundizar en los temas concernientes al tema y problema de forma científica, para lo cual se han consultado y respetado las fuentes de las citas bibliográficas descritas.

Se desarrolló el Capítulo III, dedicado a la presentación y análisis de resultados de encuestas, entrevistas y observación directa realizada a los

clientes de la Empresa DM Distribuciones, propietarios y empleados de entidad privada; datos cuantitativos e informaciones de carácter cualitativo con el fin de confrontar las preguntas iniciales de investigación.

El capítulo IV trata sobre la propuesta de manual de procedimientos administrativos financieros para la empresa DM Distribuciones, resultante de todo el proceso de investigación diagnóstica y resultados del trabajo de campo planificado, mediante la aplicación de encuestas, entrevistas y la observación directa realizadas a todas las instancias administrativas y procesos financieros de la Empresa, objeto de estudio.

En el Capítulo V se describen los impactos o efectos que ocasionaría la aplicación de la propuesta de manual, por parte de la Empresa DM Distribuciones. Se hacen análisis de los posible impactos en el ámbito, económico, social, empresarial, tecnológico, educativo-cultural y ético.

Finalmente, se resuelven los objetivos del presente estudio y se hacen las respectivas generalizaciones o posibles soluciones a la problemática abordada por la presente investigación. Como todo trabajo investigativo, se termina con la formulación de las principales conclusiones y recomendaciones, que dejan sentado la situación del problema estudiado.

PROBLEMA

La Empresa *DM DISTRIBUCIONES*, está ubicada en la Calle Olmedo 9-08 y Oviedo de la ciudad de Ibarra. Se constituyó el 10 de agosto de 1999, con el fin de comercializar accesorios, partes y piezas de vehículos pesados, venta de maquinaria y equipo agropecuario y caminero, a través de la importación de este tipo de mercadería, destinada al mercado provincial y regional, tanto para instituciones públicas como a empresarios privados.

Por las características de los productos que comercializa, participa activamente de un mercado muy dinámico y exigente en cuanto a calidad tecnológica; sin embargo, la empresa, en los aspectos administrativos y financieros, ha sido gestionada con prácticas empíricas y sin contar con manuales de procedimientos adecuados para lograr una eficiente gestión administrativa y financiera.

Sin embargo al momento la entidad presenta problemas administrativos de carácter jerárquico y de delimitación de funciones además de la necesidad de implementar un sistema de control de inventarios, ya que al crecer en servicios y demanda aumenta también la necesidad de poseer en la entidad un documento en el que se detalle, delimite, promueva por escrito las funciones y cada puesto; es decir, la implantación de un Sistema de Procedimientos Administrativos Financieros para esta institución, que logre impulsar cambios importantes y definir de forma específica las actividades y qué personas deben ejecutarlas.

Para que así las Autoridades (propietarios) y empleados cumplan sus obligaciones y deberes de una manera más adecuada, brindando un servicio que satisfaga totalmente al consumidor y optimizando todos los recursos.

Con estas consideraciones, se ha planteado la necesidad de formular un Manual de procedimientos administrativos financieros para la Empresa “DM Distribuciones”. El proyecto a elaborarse contendrá todos los elementos técnicos, administrativos, contable-financieros y líneas generales de marketing, que coadyuven a la empresa a mejorar la gestión gerencial, de ventas, el manejo y control interno de operaciones, garantizando así sus niveles de rentabilidad y sustentabilidad financiera.

Realizada una entrevista y diagnóstico preliminar de la situación de la empresa mencionada, ha sido aceptada la propuesta de realizar una investigación que conlleve a la formulación de un manual de procedimientos administrativos y financieros, que le permitiría optimizar el recurso humano, con la delimitación de funciones y mejorar la gestión contable financiera.

JUSTIFICACIÓN

El presente proyecto tiene como finalidad diseñar un sistema administrativo financiero para la Empresa “DM Distribuciones”, mismo que permitirá conocer la situación actual en todos los aspectos relacionados y contribuir al cumplimiento de sus objetivos, ofreciendo soluciones a los conflictos existentes que por lo general en este tipo de instituciones se presentan por la ausencia de una guía administrativa y financiera que dé las directrices de autoridad, establezca y delimite las funciones de cada departamento y sus miembros, además también aportará notablemente a la optimización del control en los ámbitos económico-financieros, administrativos y humanos.

La implementación de este sistema que tiene como finalidad mejorar el funcionamiento de la institución y cumplir con las expectativas de los clientes, sus requerimientos y exigencias, optimizar los servicios de esta institución, además de fortalecer el control en el ámbito financiero e impulsar el desarrollo bajo un enfoque coherente y manteniendo un alto nivel de competitividad así como un crecimiento constante, ya que el futuro de una entidad como “DM Distribuciones” no se puede dejar a la casualidad, porque los grandes logros se consiguen a través de la planeación y diseño de un sistema de procedimientos administrativos financieros.

Los sistemas de procedimientos son muy útiles, porque gracias a ellos se puede continuar implantando nuevas tendencias que seguirán favoreciendo a las empresas e instituciones modernas. Basándonos en lo anteriormente dicho podemos afirmar que un sistema de procedimientos administrativos financieros es una guía detallada que nos muestra de una manera lógica y secuencial el orden de las actividades que realizan las personas en su trabajo, y para qué cada individuo cumpla a cabalidad con cada una de sus responsabilidades, es necesario documentarlas por medio

de procedimientos donde se especifiquen detalladamente lo que debe hacerse.

OBJETIVOS

General: Formular una propuesta de Manual de Procedimientos Administrativos Financieros para la Empresa “DM Distribuciones” de la ciudad de Ibarra, con el fin de organizar, asignar y adecuar funciones, mejorar la gestión financiera y dinamizar la actividad económica de la empresa, beneficiando a directivos, personal técnico, administrativo y de ventas con que cuenta la empresa.

Específicos:

- Realizar un diagnóstico situacional interno de la empresa, con el fin de establecer las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas (análisis FODA), especialmente de los aspectos administrativos y financieros de la entidad.
- Desarrollar bases teóricas científicas, referidas a todos los aspectos conceptuales que abordará la presente investigación, a través del estudio bibliográfico y documental de la información existente, interponiendo aportes o interpretaciones de las autoras y así sustentar teóricamente todas las fases contempladas para la investigación propuesta.
- Diseñar la propuesta de un Manual de Procedimientos Administrativos Financieros para la Empresa “DM Distribuciones” de la ciudad de Ibarra, determinando aspectos como: Aspecto Contable (Control de inventario de mercaderías, Directrices para la administración de los recursos económicos). Aspectos Administrativos (Delineación de funciones y responsabilidades del personal de la empresa).
- Analizar los principales impactos que genere la ejecución o puesta en práctica del Manual diseñado, en el ámbito económico, tecnológico, empresarial, educativo-cultural y ético.

METODOLOGÍA

El tipo de investigación desarrollada cae en el plano de ser un estudio de carácter descriptivo porque este permitió determinar su estado actual y a la vez señalar los aspectos más relevantes del problema identificado.

Por la naturaleza de la información, es una investigación de tipo cualitativo porque está encaminada a encontrar el sentido y significado de la conducta humana ya que se trata de un grupo pequeño.

Se hizo uso de la investigación histórica, que trata de la experiencia pasada, describe lo que era y representa una búsqueda crítica de la verdad que sustenta los acontecimientos pasados.

Es una investigación de campo, por cuanto se recopiló información primaria, a través de encuestas y entrevistas dirigidas a directivos, empleados y clientes del servicio que actualmente presta la empresa en estudio.

Para el desarrollo de la presente investigación hasta llegar a la propuesta de solución del problema, se tuvo que revisar fuentes de información secundaria, lo que cae en el plano de una investigación bibliográfica-documental.

Por el alcance temporal del estudio, la presente investigación es de tipo sincrónica porque el análisis del problema se realizó durante un periodo previsto para ocho meses. Además, la presente investigación tuvo un carácter propositivo porque el proyecto tiende a dar una solución al problema identificado.

ÍNDICE GENERAL

CONTENIDOS	PÁGINA
RESUMEN EJECUTIVO.....	ii
SUMMARY.....	iii
DECLARACIÓN DE AUTORIA.....	iv
CERTIFICACIÓN DEL ASESOR.....	v
CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR DEL TRABAJO DE GRADO A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE.....	vi
AUTORIZACIÓN DE USO Y PUBLICACIÓN.....	vii
DEDICATORIA.....	x
AGRADECIMIENTO.....	xii
PRESENTACION.....	xiii
INTRODUCCIÓN.....	xiii
PROBLEMA.....	xv
JUSTIFICACIÓN.....	xvii
METODOLOGÍA.....	xix
ÍNDICE GENERAL.....	xix
ÍNDICE DE CUADROS ESTADÍSTICOS.....	xxv
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	xxvii
CAPÍTULO I.....	29
DIAGNÓSTICO TÉCNICO SITUACIONAL.....	29
Antecedentes.....	29
Objetivos diagnósticos.....	29
General.....	29
Específicos.....	29
Tipo de investigación.....	30
Técnicas de recolección de información.....	30
Instrumentos de investigación.....	32
Tabulación y preparación de resultados.....	33
Variables e indicadores analizados.....	33
Matriz de relación diagnóstica.....	35

Evaluación de la información recopilada en el trabajo de campo	36
Resultados de encuestas aplicadas a empleados	36
Resultados de encuestas aplicadas a clientes externos de la empresa ..	46
Resultados de Encuestas aplicadas a proveedores	52
Resultados de Entrevista dirigida a propietario de la empresa	59
Resultados de observación directa	61
Análisis FODA de la empresa dm distribuciones	61
Construcción de matriz FODA	62
Cruces estratégicos FODA	63
Cruce estratégico fortalezas – oportunidades.....	63
Cruce estratégico fortalezas – amenazas	64
Cruce estratégico debilidades – oportunidades	64
Cruce estratégico debilidades - amenazas	65
Análisis de matriz FODA.....	66
Estratégicas FODA	67
Identificación del problema diagnóstico	68
CAPÍTULO II.....	69
MARCO TEÓRICO	69
La empresa	69
Definición	69
Características de la empresa	70
Importancia	71
Clasificación según su contenido.....	72
Manuales administrativos – financieros	74
Manual administrativo	74
Manual de funciones y competencias	75
Manual financiero.....	76
Ventajas de los manuales	76
Desventajas de los manuales	77
Contenido de los manuales	78
Objetivos de los manuales	78
Pasos para la elaboración de manuales	79

Estructura de un manual.....	79
Organigramas	82
Definición	82
Metodología para el diseño de organigramas	84
Elementos de un organigrama	85
Clasificación de los organigramas	85
Información que presenta el organigrama	87
Control interno	91
Definición	91
Objetivos del control interno	92
Elementos del control interno	92
Control contable.....	95
Definición de contabilidad	95
Procedimientos contables	96
Principios de contabilidad generalmente aceptados (PCGA)	97
Estados financieros.....	98
Estado de situación financiera o balance general.....	99
Estados de resultados.	100
Estado de evolución del patrimonio.	101
Estado de flujo de efectivo.	101
Políticas contables y notas explicativas.	102
Manual financiero.....	103
Concepto manual financiero	103
Importancia del manual financiero	104
Diagramas de flujo.....	104
Concepto de diagramas de flujo	104
Importancia de los diagramas de flujo.	104
Símbolos utilizados en diagramas de flujo.....	105
CAPITULO III	107
PROPUESTA DE MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS FINANCIEROS PARA LA EMPRESA “DM DISTRIBUCIONES”.....	107
Objetivos de la propuesta	107

Propuesta de elementos filosófico-estratégicos.....	109
Nombre o razón social de la empresa	109
Logotipo	109
Misión	109
Visión	109
Objetivos empresariales	110
Políticas de la empresa.....	111
Valores corporativos	111
Propuesta administrativa	112
Estructura orgánica.....	112
Manual orgánico – funcional	113
Organización Interna.....	114
Propuesta administrativa	114
Manual Administrativo.....	118
Descripción de funciones y puestos.....	120
Descripción del proceso de contratación	125
Sistema financiero	127
Características que debe poseer el sistema contable a adquirir.....	139
Control interno	139
Instructivo para la constatación física de inventarios	140
Normas de control.....	142
Control de activos	142
Adquisiciones.....	143
Formularios pre numerados	143
Depósitos de ingresos	143
Evitar el uso de efectivo	143
Responsabilidades.....	144
Normas técnicas de control interno.....	144
Ambiente de control	144
Sistemas de registro e información.....	145
Procedimientos de control	145
CAPÍTULO IV.....	146

ANÁLISIS DE IMPACTOS	146
Antecedentes	146
Operatividad del análisis de impactos.....	146
Análisis de impactos	148
Impacto económico.....	149
Impacto social	150
Impacto empresarial	151
Impacto cultural.....	152
Impacto ético.....	154
Impacto general	155
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	156
CONCLUSIONES:	156
RECOMENDACIONES:.....	158
BIBLIOGRAFÍA.....	160
LINKOGRAFÍA.....	161
ANEXOS.....	162

ÍNDICE DE CUADROS ESTADÍSTICOS

1. Matriz de relación diagnóstica	35
2. Definición de funciones y responsabilidades	36
3. Guía o manual de funciones.....	37
4. Duplicidad de funciones	39
5. Capacitación recibida	40
6. Frecuencia de capacitación	41
7. Revisión de trabajo.....	42
8. Comportamiento de directivos.....	43
9. Equipo necesario para el trabajo	44
10. Ambiente de trabajo	45
11. Frecuencia de compra.....	46
12. Calificación del servicio de la empresa.....	47
13. Apreciación sobre organización interna.....	48
14. Amabilidad con que fue atendido	49
15. Agilidad con que fue atendido	50
16. Apreciación general del servicio recibido	51
17. Nivel de comercialización de la empresa	52
18. Frecuencia de provisión	53
19. Política de distribución de la empresa	54
20. Revisión del trabajo del proveedor	55
21. Problemas en el aprovisionamiento.....	56
22. Comportamiento de los empleados	57
23. Resultados de observación directa.....	61
24. Matriz FODA de DM distribuciones	62
25. Cruce estratégico fortalezas – oportunidades	63
26. Cruce estratégico fortalezas – amenazas	64
27. Cruce estratégico debilidades – oportunidades.....	64
28. Cruce estratégico debilidades - amenazas.....	65
29. Análisis de matriz FODA	66
30. Descripción de cargos y puestos.....	119

31. De gerente general.....	120
32. De contador (a).....	121
33. De secretaria	122
34. De técnico mantenimiento	123
35. De vendedor	124
36. Estructura del plan de cuentas	129
37. Plan de cuentas de DM distribuciones	130
38. Conciliación bancaria	135
39. Inventarios	137
40. Depreciaciones.....	138
41. Impactos.....	147
42. Matriz de impacto económico	149
43. Matriz de impacto social	150
44. Matriz de impacto empresarial.....	151
45. Matriz de impacto cultural.....	152
46. Matriz de impacto ético.....	154
47. Matriz de impacto general	155

ÍNDICE DE GRÁFICOS

1. Definición de funciones y responsabilidades	36
2. Guía o manual de funciones.....	37
3. Empresa con manual administrativo.....	38
4. Duplicidad de funciones	39
5. Capacitación recibida	40
6. Frecuencia de capacitación	41
7. Revisión de trabajo.....	42
8. Comportamiento de directivos	43
9. Equipo necesario para el trabajo	44
10. Ambiente de trabajo	45
11. Frecuencia de compra.....	46
12. Calificación del servicio de la empresa.....	47
13. Apreciación sobre organización interna.....	48
14. Amabilidad con que fue atendido	49
15. Agilidad con que fue atendido	50
16. Apreciación general del servicio recibido	51
17. Nivel de comercialización de la empresa	52
18. Frecuencia de provisión	53
19. Política de distribución de la empresa	54
20. Revisión del trabajo del proveedor	55
21. Problemas en el aprovisionamiento.....	56
22. Comportamiento de los empleados	57
23. Ambiente de trabajo de la empresa	58
24. Labor administrativa	75

25. Logo de la empresa.....	109
26. Estructura organizativa DM distribuciones	113
27. Proceso operativo.....	128

CAPÍTULO I

1. DIAGNÓSTICO TÉCNICO SITUACIONAL

1.1. Antecedentes

Para la realización del presente capítulo, relacionado al diagnóstico situacional, se utilizaron los siguientes objetivos, tipos de investigación y técnicas de recolección de datos e información requeridos en el proceso de ir descifrando la problemática, analizar los hechos y buscar las salidas o soluciones al problema planteado.

1.2. Objetivos diagnósticos

1.2.1. General

Estudiar la situación actual interna de la Empresa DM Distribuciones de la ciudad de Ibarra, con el fin de establecer las fortalezas, debilidades y amenazas, especialmente de los aspectos administrativos y financieros.

1.2.1. Específicos

- Determinar aspectos administrativos – estratégicos, desde la perspectiva y visión de sus directivos.
- Analizar la situación de la organización interna, las diversas funciones y responsabilidades y relacionar las deficiencias administrativas y operativas con la falta de un manual de funciones.
- Analizar varios aspectos del talento humano de la empresa
- Valorar la Apreciación de los clientes externos sobre el carácter de la organización interna y varios aspectos relacionados con la calidad del servicio.

- Analizar la situación financiera de la Empresa y los problemas en el aprovisionamiento de mercaderías

1.3. Tipo de investigación

El tipo de investigación desarrollada cae en el plano de ser un estudio de carácter cualitativo, descriptivo, de campo y bibliográfico-documental; lo cual permitió determinar el estado actual en los aspectos administrativo-financieros de la Empresa DM Distribuciones y a la vez señalar los aspectos más relevantes del problema identificado.

Se recurrió a fuentes primarias y secundarias las cuales proveen la suficiente información, examinándose cuidadosamente con el fin de determinar su confiabilidad por medio de análisis y razonamientos estadísticos-investigativos, con actitud crítica interna y externa. En el primer caso verifica la autenticidad del documento o vestigio y en el segundo, determina el significado y la validez de los datos que contiene el documento que se considera auténtico.

Por el alcance temporal del estudio, la investigación es de tipo sincrónica, porque el análisis del problema se realizó durante un periodo previsto para ocho meses. Además, la presente investigación tiene un carácter propositivo porque el proyecto tiende a dar una solución al problema identificado.

1.3.1. Técnicas de recolección de información

Con el fin de obtener datos e información real de la situación administrativa y financiera de la Empresa DM Distribuciones, se buscó de fuentes primarias y secundarias; así pues, se procedió a diseñar y probar cuestionarios y formatos de recolección de información como son:

encuestas a empleados, entrevista a propietarios, observación directa y fichas de información secundaria.

1. Encuesta

Con la finalidad de obtener información directa y verás que permita determinar la situación administrativa y financiera de la Empresa, se aplicó una encuesta (tipo censo) al personal administrativo (4), a proveedores de la empresa (40 mediante censo) y a clientes (92), quienes tienen una percepción particular y directa de la realidad de la Empresa. En este último caso, por ser alto el número de clientes identificados, se aplicó las encuestas a una muestra representativa, calculada de la siguiente forma:

Fórmula:

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

n =	Número de unidades a determinarse			
N =	Universo o población a estudiar	120		
N - 1	Corrección para muestras mayores a 30 unidades	119		
E =	Límite aceptable de error de muestra 5%	0,05	E2:	0,0025
Z2 =	Nivel de confianza	1,96	Z2	3,8416
d2 =	Varianza de la población, valor constante de	0,5	d2	0,25

NUMERADOR	115,248
DENOMIDADOR	1,2579
n=	91,62
n =	92

2. Entrevista

Es una de las técnicas más importantes para recoger información en las ciencias sociales. La entrevista se caracteriza por ser un diálogo, una relación directa sobre la base de la palabra entre dos sujetos el entrevistador y el entrevistado.

Se aplicó una entrevista (Ver Anexo) al Gerente – propietario de la empresa DM Distribuciones, de quien se consiguió información, especialmente, cualitativa de la gestión administrativa - financiera.

3. Observación Científica

Es una de las técnicas que se utilizó con frecuencia en el desarrollo de la investigación, lo que permitió conocer, descubrir, analizar y evaluar los diferentes aspectos motivo de la investigación.

La observación científica, como técnica, método y tipo de investigación se la empleó en el estudio situacional del área o entorno del estudio. Además este método es muy útil en el planteamiento de las conclusiones y recomendaciones finales de la investigación, donde se formula la solución al problema investigado.

4. Información secundaria

Fue muy valiosa la información secundaria, proveniente de documentos, revistas, periódicos y opinión de expertos, información que contribuyó a sustentar de manera científica varios aspectos relacionados al tema y problema investigado.

1.4. Instrumentos de investigación

Los instrumentos que se utilizaron durante la investigación de campo fueron los siguientes:

- Cuestionario de encuestas (Anexo)
- Cuestionario entrevista (Anexo)
- Ficha de observación (Anexo)
- Cámara fotográfica
- Grabadora

- CD's
- Flash memory
- Proyector de imágenes

1.5. Tabulación y preparación de resultados

El procesamiento de la información primaria brindó, como se verá más adelante, un amplio panorama que sirve de pilar para desarrollar una propuesta alternativa de anual administrativo financiero para la Empresa DM Distribuciones de la ciudad de Ibarra.

Uno de los pasos que no se debe pasar en alto es el uso de las técnicas de procesamiento y análisis de datos usados para dar resultado a la técnica a utilizarse, en este caso la encuesta, lo que se elaboró el cuestionario de la misma, este instrumento fue sometido a la validación por parte de un experto en el tema investigado, quien hizo algunas observaciones y procedimos a realizar las modificaciones señaladas.

- Una vez redactado el instrumento, se aplicó a los sujetos de la investigación de conformidad a lo establecido.
- Formulación de preguntas de investigación.
- Para la recopilación de información se procedió a la elaboración de instrumentos de investigación que son: las encuestas, entrevistas y observaciones directas.
- Luego se procedió a la interpretación de resultados

1.5.1. Variables e indicadores analizados

a) Organización interna:

Funciones y responsabilidades

Líneas de autoridad

Disponibilidad de Manual de funciones

Duplicidad de funciones

Supervisión del trabajo
Comportamiento de directivos
Ambiente de trabajo

b) Administración estratégica

Datos de la empresa y Gerencia
Aspectos administrativos
Existencia y manejo de Manuales
Visión a cinco años
Debilidades de la Empresa

c) Situación financiera

Sistema Contable- Financiero
Plan de cuentas
Control interno
Políticas financieras
Políticas de distribución

d) Calidad del servicio

Frecuencia de compras
Apreciación sobre el carácter de la organización interna
Amabilidad en la atención
Agilidad en la atención
Apreciación sobre calidad del servicio

e) Talento humano

Género
Edad
Nivel de instrucción
Actividad o puesto de trabajo
Capacitación
Tiempo se servicio en la empresa

1.6. Matriz de relación diagnóstica

Cuadro Nro 1
Matriz de relación diagnóstica

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	VARIABLES	INDICADORES	FUENTES
<ul style="list-style-type: none"> Analizar la situación de la organización interna, las diversas funciones y responsabilidades y relacionar las deficiencias administrativas y operativas con la falta de un manual de funciones. 	Organización Interna	<ul style="list-style-type: none"> Funciones y responsabilidades Líneas de autoridad Disponibilidad de Manual de funciones Duplicidad de funciones Supervisión del trabajo Comportamiento de directivos Ambiente de trabajo 	Encuesta a empleados Observación directa Documentos de la empresa
<ul style="list-style-type: none"> Determinar aspectos administrativos – estratégicos, desde la perspectiva y visión de sus directivos. 	Administración Estratégica	<ul style="list-style-type: none"> Datos de la empresa y Gerencia Aspectos administrativos Existencia y manejo de Manuales Visión a cinco años Debilidades de la Empresa 	Entrevista a Gerencia
<ul style="list-style-type: none"> Relacionar la ausencia de un manual administrativo financiero en la Empresa y los problemas en el aprovisionamiento de mercaderías 	Situación financiera	<ul style="list-style-type: none"> Sistema contable-financiero Plan de cuentas Control interno Políticas financieras Políticas de distribución 	Entrevista a Gerencia Encuesta a Proveedores
<ul style="list-style-type: none"> Valorar la apreciación de los clientes externos sobre el carácter de la organización interna y varios aspectos relacionados con la calidad del servicio. 	Calidad del servicio	<ul style="list-style-type: none"> Frecuencia de compras Apreciación sobre el carácter de la organización interna Amabilidad en la atención Agilidad en la atención Apreciación sobre calidad del servicio 	Encuesta a clientes externos
<ul style="list-style-type: none"> Determinar y analizar varios aspectos y datos técnicos de la empresa y del talento humano. 	Talento Humano	<ul style="list-style-type: none"> Género Edad Nivel de instrucción Actividad o puesto de trabajo Capacitación Tiempo se servicio en la empresa 	Encuesta a Empleados

FUENTE: Formulación de Objetivos, Variables e indicadores

ELABORACIÓN: Las Autoras

1.7. Evaluación de la información recopilada en el trabajo de campo

1.7.1. Resultados de encuestas aplicadas a empleados

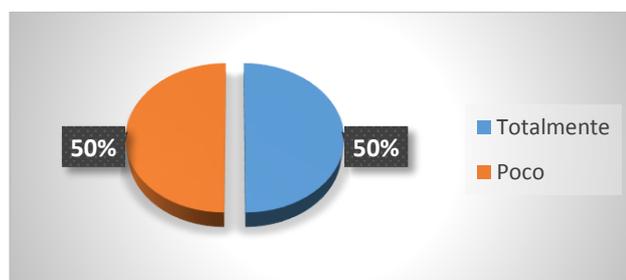
PREGUNTA: ¿En la actualidad están claramente definidas las funciones y responsabilidades de todos los puestos y líneas de autoridad?

Cuadro Nro 2
Definición de funciones y responsabilidades

ALTERNATIVAS	N°	%
Totalmente	2	50
La mayor parte	0	0
Poco	2	50
Nada	0	0
TOTAL	4	100

FUENTE: Encuesta a Empleados. Noviembre, 2013
ELABORACIÓN: Las Autoras.

Gráfico N° 1
Definición de funciones y responsabilidades



ANÁLISIS:

El 50% de los empleados de DM Distribuciones conoce sus funciones y responsabilidades, mismas que se les fueron asignadas y socializadas al momento de su contratación, más no porque exista un impreso sobre ellas. La otra mitad de los empleados manifestaron que poco conocen sobre la definición de funciones y responsabilidades.

PREGUNTA: ¿Cuenta con un manual de las funciones que usted realiza?

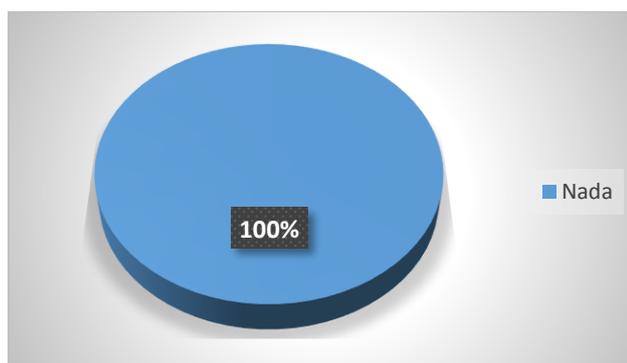
Cuadro Nro 3
Guía o manual de funciones

ALTERNATIVAS	N°	%
Totalmente	0	0
La mayor parte	0	0
Poco	0	0
Nada	4	100
TOTAL	4	100

FUENTE: Encuesta a Empleados. Noviembre, 2013

ELABORACIÓN: Las Autoras.

Gráfico N° 2
Guía o manual de funciones



ANÁLISIS:

La totalidad de los empleados encuestados, no cuentan con una guía o manual de procedimientos para la realización de sus actividades en su trabajo diario en la empresa. Se trata de una notable falencia, que justifica el diseño y aprobación de un manual que norme sus tareas y responsabilidades, de una manera clara y objetiva. El socializar la estructura interna de la empresa es primordial para el buen desempeño y cumplimiento de funciones de los colaboradores.

PREGUNTA: ¿Le gustaría a Usted que la Empresa tenga un Manual Administrativo?

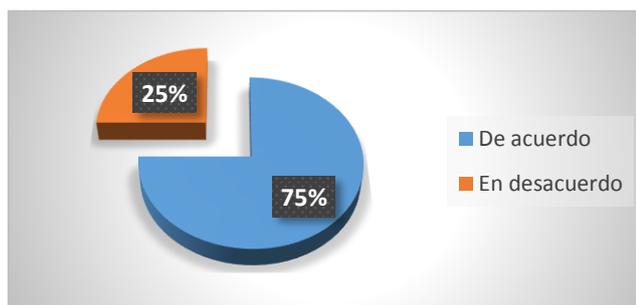
**Cuadro Nro 4
Empresa con manual administrativo**

ALTERNATIVAS	N°	%
De acuerdo	3	75
En desacuerdo	1	25
TOTAL	4	100

FUENTE: Encuesta a Empleados. Noviembre, 2013

ELABORACIÓN: Las Autoras.

**Gráfico N° 3
Empresa con manual administrativo**



ANÁLISIS:

La gran mayoría de empleados de la empresa les gustaría que se disponga y maneje un manual administrativo, porque saben que este instrumento guiará sus actividades de manera eficiente y eficaz en beneficios de los intereses de la empresa, que respalde por escrito las actividades y así evitar la segregación de funciones y un correcto manejo de los recursos, funciones y responsabilidades, que, como se dijo, les fueron asignadas y socializadas al momento de su contratación, más no porque exista un impreso sobre ellas.

PREGUNTA: ¿Considera usted que al momento, existe duplicidad de funciones?

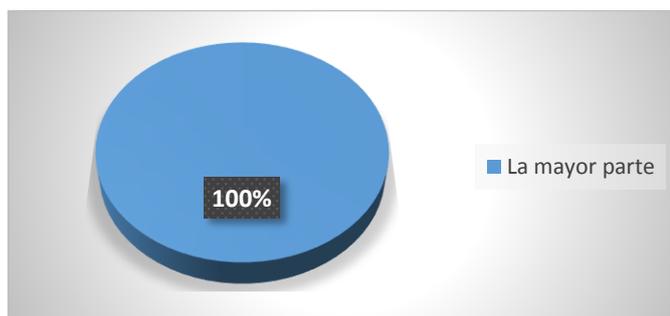
**Cuadro Nro 5
Duplicidad de funciones**

ALTERNATIVAS	N°	%
Totalmente	0	0
La mayor parte	4	100
Poco	0	0
Nada	0	0
TOTAL	4	100

FUENTE: Encuesta a Empleados. Noviembre, 2013

ELABORACIÓN: Las Autoras.

**Gráfico N° 4
Duplicidad de funciones**



ANÁLISIS:

Los empleados de la empresa, al ser encuestados, manifestaron en su totalidad que existe duplicidad de funciones. Así ocurre en empresas pequeñas, donde el personal cumple diversas acciones en su trabajo, por disposición de sus directivos. Este problema puede ser solucionado cuando la entidad disponga de un manual de procedimientos administrativos-financieros que normen, definan y se cumplan las actividades de acuerdo a un distributivo de trabajo bien coordinado.

PREGUNTA: ¿Ha recibido algún tipo de capacitación?

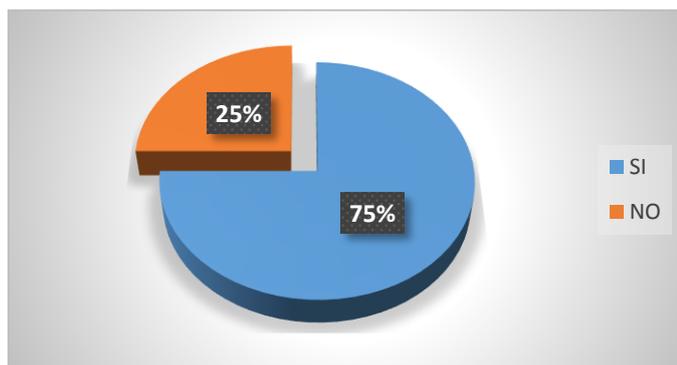
**Cuadro Nro 6
Capacitación recibida**

ALTERNATIVAS	N°	%
SI	3	75
NO	1	25
TOTAL	4	100

FUENTE: Encuesta a Empleados. Noviembre, 2013

ELABORACIÓN: Las Autoras.

**Gráfico N° 5
Capacitación recibida**



ANÁLISIS:

Los empleados de DM Distribuciones reciben capacitación en atención al cliente al 75%, descuidando el aspecto control, por ejemplo de inventarios, técnicas de ventas y lo solo los técnicos reciben capacitación en el área de técnicas de mantenimiento de equipos y maquinaria.

PREGUNTA: ¿La capacitación que usted recibe es?:

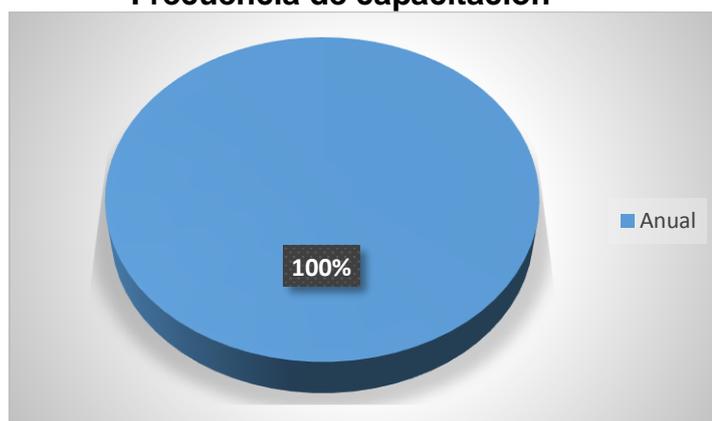
Cuadro Nro 7
Frecuencia de capacitación

ALTERNATIVAS	N°	%
Mensual	0	0
Trimestral	0	0
Semestral	0	0
Anual	4	100
TOTAL	4	100

FUENTE: Encuesta a Empleados. Noviembre, 2013

ELABORACIÓN: Las Autoras.

Gráfico N° 6
Frecuencia de capacitación



ANÁLISIS:

La empresa brinda una vez al año capacitación a sus empleados en lo que se refiere a atención al cliente, lo que determina que el propietario si se interesa por el servicio que brinda a sus clientes, sea con calidad y eficiencia.

PREGUNTA: ¿Su trabajo es revisado por un superior inmediato?

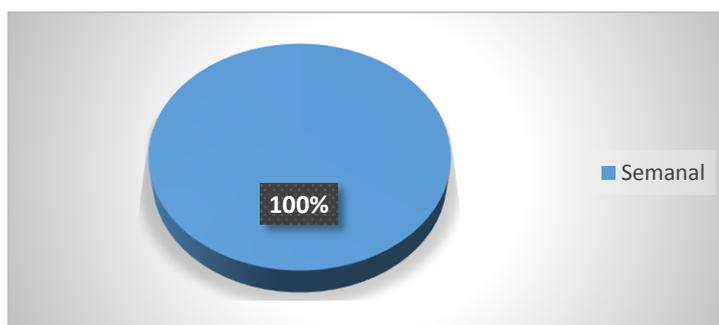
Cuadro Nro 8
Revisión de trabajo

ALTERNATIVAS	Nº	%
Diario	0	0
Semanal	4	100
Mensual	0	0
TOTAL	4	100

FUENTE: Encuesta a Empleados. Noviembre, 2013

ELABORACIÓN: Las Autoras.

Gráfico N° 7
Revisión de trabajo



ANÁLISIS:

En lo relacionado al trabajo realizado por cada uno de los empleados de la empresa, es revisado para todos cada semana por parte de sus directivos. Lo cual es conveniente con el fin de mantener el ritmo de trabajo y los objetivos a cumplir. Sería más correcto, cuando esto que hoy se lleva de manera empírica se cuente con un manual donde se determine reglamentariamente este tipo de seguimiento y revisión de las tareas cumplidas por su personal.

PREGUNTA: ¿El comportamiento de los directivos es?:

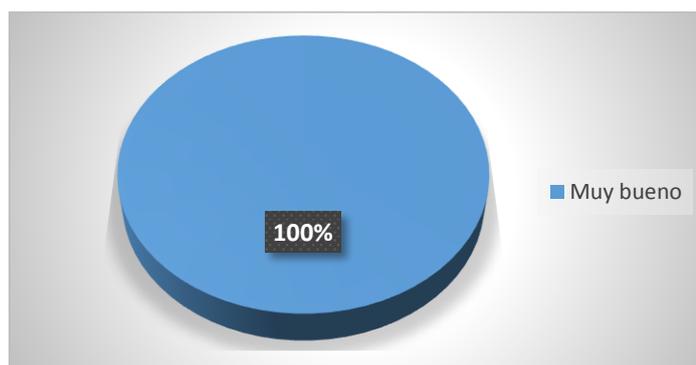
**Cuadro Nro 9
Comportamiento de directivos**

ALTERNATIVAS	Nº	%
Muy bueno	4	100
Bueno	0	0
Regular	0	0
TOTAL	4	100

FUENTE: Encuesta a Empleados. Noviembre, 2013

ELABORACIÓN: Las Autoras.

**Gráfico N° 8
Comportamiento de directivos**



ANÁLISIS:

La relación interpersonal y del directivo con el talento humano disponible es muy importante. En el caso de la empresa en estudio, el comportamiento del directivo para con su personal es muy bueno. Aspecto que también será reglamentado en un manual administrativo que al momento no dispone la entidad.

PREGUNTA: ¿Dispone del equipo necesario para la ejecución de su trabajo?

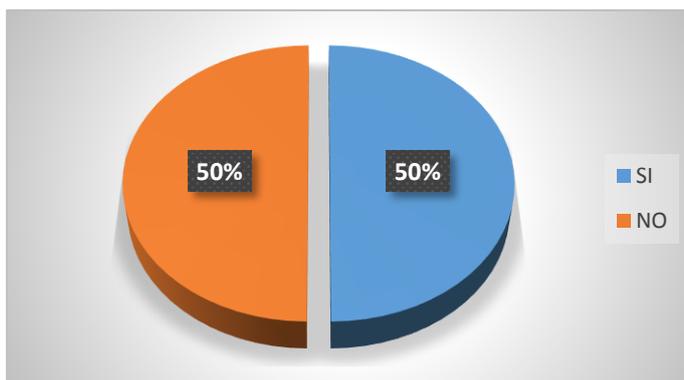
Cuadro Nro 10
Equipo necesario para el trabajo

ALTERNATIVAS	Nº	%
SI	2	50
NO	2	50
TOTAL	4	100

FUENTE: Encuesta a Empleados. Noviembre, 2013

ELABORACIÓN: Las Autoras.

Gráfico N° 9
Equipo necesario para el trabajo



ANÁLISIS:

El 100% de los empleados dicen contar con los materiales necesarios para el desempeño de sus funciones, el problema se da en el control de inventarios tanto para la venta como para repuestos por la falta de un sistema informático adecuado.

PREGUNTA: ¿Cree que el ambiente de trabajo le motiva para trabajar?

**Cuadro Nro 11
Ambiente de trabajo**

ALTERNATIVAS	Nº	%
De acuerdo	4	100
En desacuerdo	0	0
TOTAL	4	100

FUENTE: Encuesta a Empleados. Noviembre, 2013

ELABORACIÓN: Las Autoras.

**Gráfico N° 10
Ambiente de trabajo**



ANÁLISIS:

Las buenas relaciones interpersonales a lo interno de la empresa es un factor muy importante para el desarrollo del trabajo. En la empresa DM Distribuciones, a criterio de los empleados, existe un buen ambiente de trabajo, lo que les motiva para desarrollar las actividades a cada empleado asignadas. Situación que se mejorarían aún más si la empresa contara con un manual de procedimientos administrativos y financieros que regulen, normen y guíen el desempeño eficiente de las tareas diarias que se tienen que cumplir en procura de alcanzar los grandes objetivos trazados.

1.7.2. Resultados de encuestas aplicadas a clientes externos de la empresa

PREGUNTA: ¿Cada qué tiempo usted compra piezas y repuestos en la Empresa DM Distribuciones?

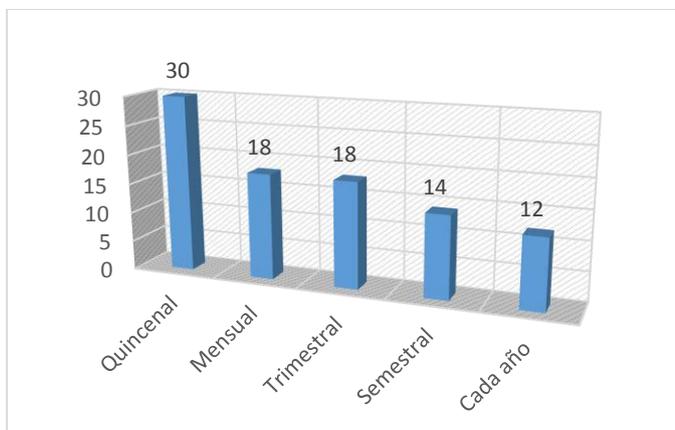
Cuadro Nro 12
Frecuencia de compra

ALTERNATIVAS	N°	%
Quincenal	30	32,61
Mensual	18	19,57
Trimestral	18	19,57
Semestral	14	15,22
Cada año	12	13,04
TOTAL	92	100,00

FUENTE: Encuesta a Clientes. Noviembre, 2013

ELABORACIÓN: Las Autoras.

Gráfico N° 11
Frecuencia de compra



ANÁLISIS:

Los clientes tienen relación con la organización a través de las compras que estos realizan. Lo hacen en su mayor parte en forma quincenal y semestral y tienen valiosos criterios sobre el desarrollo de las actividades de la entidad detallados a continuación, de acuerdo a las preguntas de la encuesta aplicada a ellos.

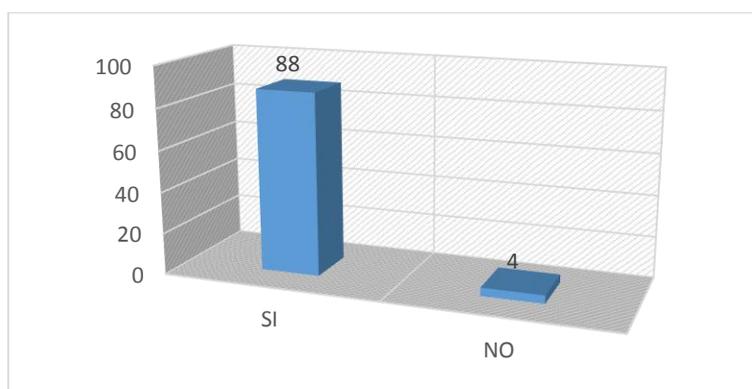
PREGUNTA: ¿Considera usted que la empresa le ofrece un buen servicio?

Cuadro Nro 13
Calificación del servicio de la empresa

ALTERNATIVAS	N°	%
SI	88	95,65
NO	4	4,35
TOTAL	92	100,00

FUENTE: Encuesta a Clientes. Noviembre, 2013
ELABORACIÓN: Las Autoras.

Gráfico N° 12
Calificación del servicio de la empresa



ANÁLISIS:

El 100% de los empleados manifiesta que la atención al cliente es muy buena, ratificando que las capacitaciones impartidas han dado resultado y así lograr la excelencia y satisfacción del usuario.

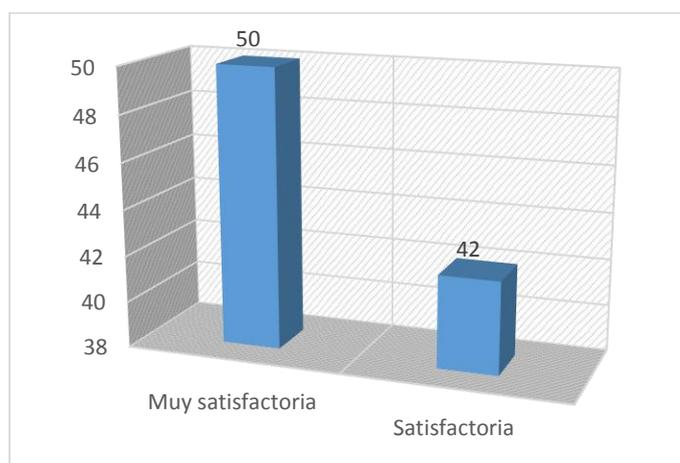
PREGUNTA: ¿Cómo considera Usted a la organización interna de la Empresa?

Cuadro Nro 14
Apreciación sobre organización interna

ALTERNATIVAS	N°	%
Muy satisfactoria	50	54,35
Satisfactoria	42	45,65
TOTAL	92	100,00

FUENTE: Encuesta a Clientes. Noviembre, 2013
ELABORACIÓN: Las Autoras.

Gráfico N° 13
Apreciación sobre organización interna



ANÁLISIS:

Los clientes de la empresa DM Distribuciones de la ciudad de Ibarra, tienen una apreciación en niveles satisfactorios sobre la organización interna de la entidad. Aspecto que de manera natural y espontánea se nota cuando cada cliente se acerca a realizar sus compras y experimenta satisfacción al ser atendido, apreciando de esta manera la organización interna que se nota tener en la empresa.

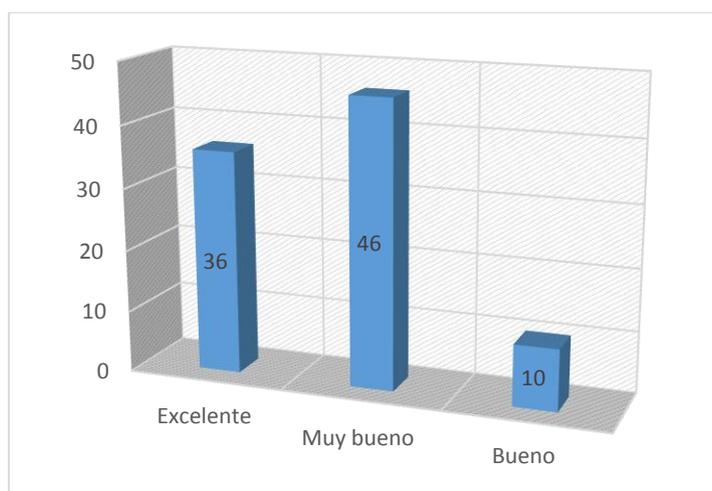
PREGUNTA: Amabilidad de persona que lo atendió

Cuadro Nro 15
Amabilidad con que fue atendido

ALTERNATIVAS	N°	%
Excelente	36	39,13
Muy bueno	46	50,00
Bueno	10	10,87
TOTAL	92	100,00

FUENTE: Encuesta a Clientes. Noviembre, 2013
ELABORACIÓN: Las Autoras.

Gráfico N° 14
Amabilidad con que fue atendido



ANÁLISIS:

A criterio de los clientes encuestados, son muy buenos los niveles de amabilidad con que fueron atendidos en sus compras, consultas y solicitudes de mantenimiento de maquinaria y equipo que realiza la empresa. Apreciación muy importante, que da cuenta de la imagen que los clientes externos tienen de la empresa.

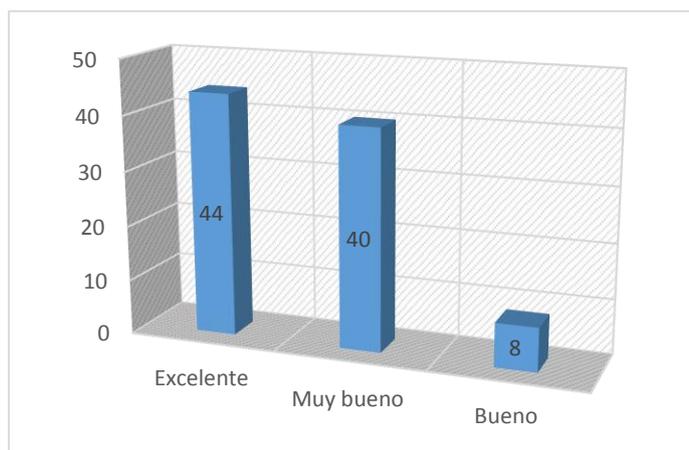
PREGUNTA: ¿Cuál es su apreciación sobre la agilidad con que fue atendido?

Cuadro Nro 16
Agilidad con que fue atendido

ALTERNATIVAS	N°	%
Excelente	44	47,83
Muy bueno	40	43,48
Bueno	8	8,70
TOTAL	92	100,00

FUENTE: Encuesta a Clientes. Noviembre, 2013
ELABORACIÓN: Las Autoras.

Gráfico N° 15
Agilidad con que fue atendido



ANÁLISIS:

Al igual que la amabilidad de la atención por parte de los empleados de la empresa, los clientes tienen una muy buena apreciación sobre la agilidad de sus pedidos, compras y trabajos de mantenimiento que solicitan a la empresa. Igualmente, este es un factor muy relevante en la valoración de la imagen que tienen los clientes externos de la entidad.

PREGUNTA: Apreciación general sobre servicio recibido

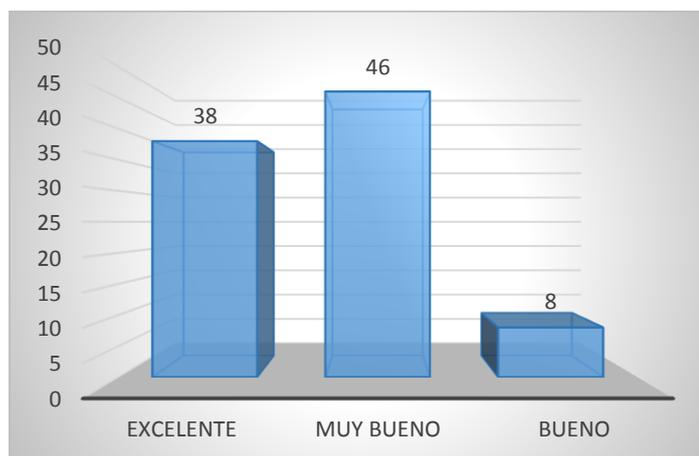
Cuadro Nro 17
Apreciación general del servicio recibido

ALTERNATIVAS	N°	%
Excelente	38	41,30
Muy bueno	46	50,00
Bueno	8	8,70
TOTAL	92	100,00

FUENTE: Encuesta a Clientes. Noviembre, 2013

ELABORACIÓN: Las Autoras.

Gráfico N° 16
Apreciación general del servicio recibido



ANÁLISIS:

Las dos preguntas anteriores y sus resultados, se sintetizan en esta, cuando a los clientes externos se les pidió una apreciación general del servicio recibido al acercarse a la empresa. Aspecto que también tienen niveles muy aceptables, corroborando la buena imagen que tienen de la entidad, sus empleados y la organización interna que evidencian como clientes.

1.7.3. Resultados de Encuestas aplicadas a proveedores

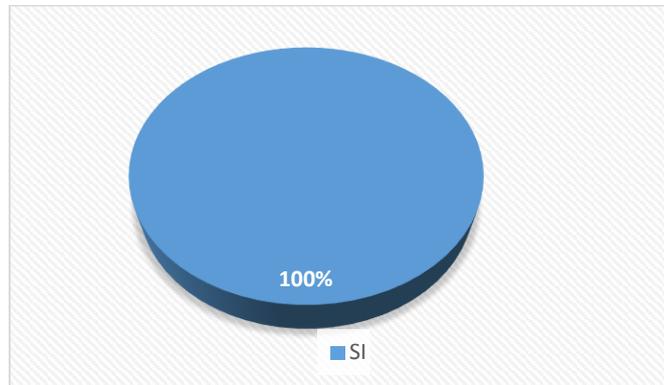
PREGUNTA: ¿Considera usted que la empresa tiene un buen nivel de comercialización?

Cuadro Nro 18
Nivel de comercialización de la empresa

ALTERNATIVAS	N°	%
SI	40	100
NO	0	0
TOTAL	40	100

FUENTE: Encuesta a Proveedores. Noviembre, 2013
ELABORACIÓN: Las Autoras.

Gráfico N° 17
Nivel de comercialización de la empresa



ANÁLISIS:

Consultados a los proveedores de la empresa DM Distribuciones sobre el nivel de comercialización, en su totalidad consideran que la entidad tiene un buen nivel de comercialización. Aspecto muy importante, que justifica la elaboración y puesta en ejecución de un manual administrativo – financiero, que vendría a dinamizar ordenadamente la actividad comercial de la empresa.

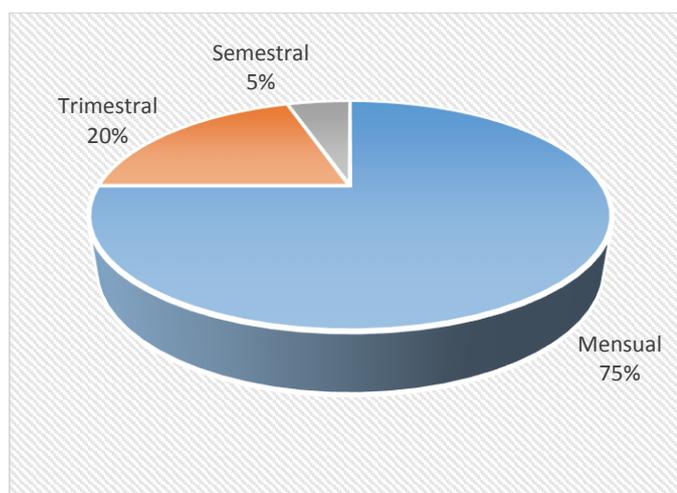
PREGUNTA: ¿Cada qué tiempo usted provee a la Empresa DM Distribuciones?

Cuadro Nro 19
Frecuencia de provisión

ALTERNATIVAS	N°	%
Mensual	30	75
Trimestral	8	20
Semestral	2	5
TOTAL	40	100

FUENTE: Encuesta a Proveedores. Noviembre, 2013
ELABORACIÓN: Las Autoras.

Gráfico N° 18
Frecuencia de provisión



ANÁLISIS:

El contacto de los proveedores con la empresa, sus empleados y su estructura interna, en su mayoría lo hacen cada mes y en forma semestral. Por ello fue muy importante encuestarlos, por cuanto tienen una visión particular de lo que ocurre en la entidad, mostrando sus fortalezas y debilidades en lo relacionado al manejo administrativo financiero de la entidad.

PREGUNTA: ¿La política de distribución de la empresa es?

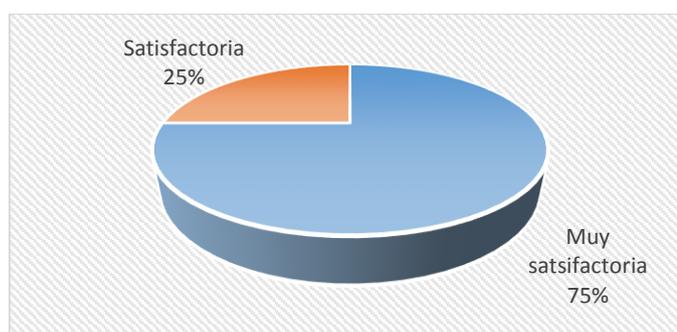
Cuadro Nro 20
Política de distribución de la empresa

ALTERNATIVAS	N°	%
Muy satisfactoria	30	75
Satisfactoria	10	25
Poco satisfactoria	0	0
TOTAL	40	100

FUENTE: Encuesta a Proveedores. Noviembre, 2013

ELABORACIÓN: Las Autoras.

Gráfico N° 19
Política de distribución de la empresa



ANÁLISIS:

La apreciación que los proveedores tienen en relación a la política de comercialización o distribución que tiene la empresa, expresaron en la respuesta correspondiente a la encuesta aplicada que la entidad casi en su totalidad tiene una política satisfactoria de distribución. Frente a lo cual un manual que norme sus actividades ayudará sin duda a mantener y mejorar su política de comercialización.

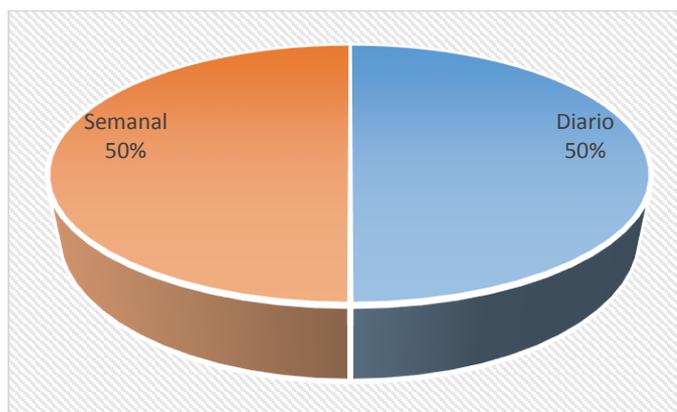
PREGUNTA: ¿Su trabajo de aprovisionamiento es revisado por un superior inmediato?

Cuadro Nro 21
Revisión del trabajo del proveedor

ALTERNATIVAS	N°	%
Diario	20	50
Semanal	20	50
Mensual	0	0
TOTAL	40	100

FUENTE: Encuesta a Proveedores. Noviembre, 2013
ELABORACIÓN: Las Autoras.

Cuadro Nro 22
Revisión del trabajo del proveedor



ANÁLISIS:

El que los trabajos de provisión de materiales, equipos y maquinarias que realizan los proveedores, sean revisados a diario o semanalmente, demuestran la buena gestión que ellos realizan, situación que recae en el manejo adecuado de la política de compras y ventas que realiza la empresa.

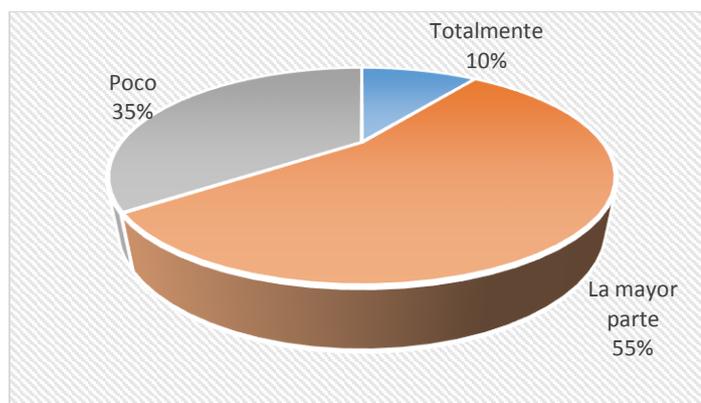
PREGUNTA: ¿La ausencia de un Manual administrativo financiero en la Empresa DM Distribuciones, le ha ocasionado problemas en el aprovisionamiento de mercaderías?

Cuadro Nro 23
Problemas en el aprovisionamiento

ALTERNATIVAS	N°	%
Totalmente	4	10
La mayor parte	22	55
Poco	14	35
TOTAL	40	100

FUENTE: Encuesta a Proveedores. Noviembre, 2013
ELABORACIÓN: Las Autoras.

Gráfico N° 20
Problemas en el aprovisionamiento



ANÁLISIS:

A criterio de los proveedores, la ausencia de un manual administrativo financiero en la Empresa DM Distribuciones, sí causa algunos problemas en la gestión de provisión y comercialización. Aspecto fundamental a tomarse en cuenta en el diseño de un manual que norme estos procedimientos internos de la entidad, que vendrá a mejorar la relación de la empresa con sus proveedores y clientes.

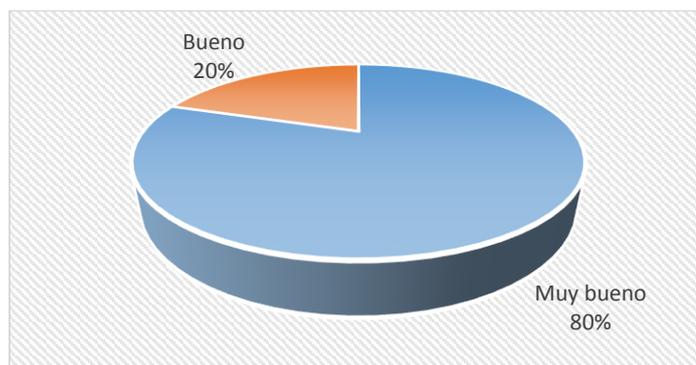
PREGUNTA: ¿El comportamiento de los empleados de la empresa es?:

**Cuadro Nro 24
Comportamiento de los empleados**

ALTERNATIVAS	N°	%
Muy bueno	32	80
Bueno	8	20
Regular	0	0
TOTAL	40	100

FUENTE: Encuesta a Proveedores. Noviembre, 2013
ELABORACIÓN: Las Autoras.

**Gráfico N° 21
Comportamiento de los empleados**



ANÁLISIS:

Casi la totalidad de los proveedores encuestados, respondieron que existe un muy buen nivel de comportamiento de los empleados de la empresa, al momento de aprovisionar de mercaderías. Aspecto que demuestra que los empleados tienen una buena formación de relaciones humanas en la atención a clientes externos de la entidad. Situación que mejoraría aún más si la empresa en mención tuviera un manual de procedimientos administrativos - financieros.

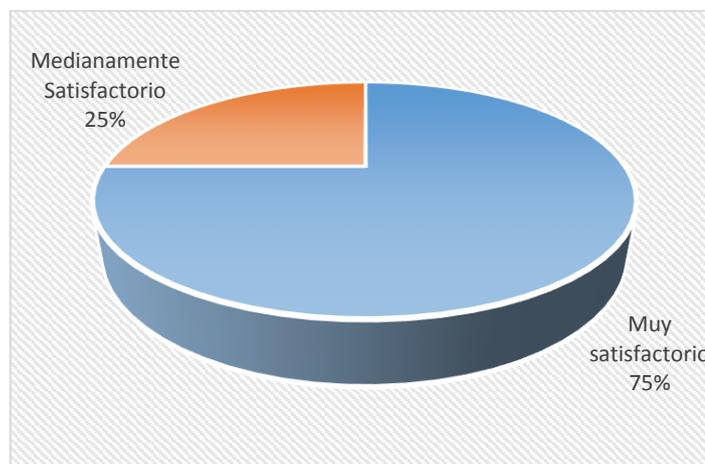
PREGUNTA: ¿Cree que el ambiente de trabajo de la empresa le motiva para su trabajo?

Cuadro Nro 25
Ambiente de trabajo de la empresa

ALTERNATIVAS	N°	%
Muy satisfactorio	30	75
Medianamente satisfactorio	10	25
Regularmente satisfactorio	0	0
TOTAL	40	100

FUENTE: Encuesta a Proveedores. Noviembre, 2013
ELABORACIÓN: Las Autoras.

Gráfico N° 22
Ambiente de trabajo de la empresa



ANÁLISIS:

Los proveedores a quienes se les encuestaron, en su gran mayoría tienen una apreciación satisfactoria del ambiente de trabajo de la Empresa DM Distribuciones, situación que motiva o estimula el trabajo de aprovisionamiento que realizan frecuentemente.

1.7.4. Resultados de Entrevista dirigida a propietario de la empresa

NOMBRE: Diego Mejía

CARGO: Gerente

FECHA: Noviembre 20/2013

Pregunta: ¿Cuándo inició la empresa sus actividades económicas?

R: El 10 de agosto de 1999

Pregunta: ¿Cuáles son los objetivos de la compañía?

R: Formar parte del desarrollo económico, tecnológico y social del norte del país y contribuir directamente en la solución de necesidades del sector vial y de la construcción.

Pregunta: ¿En qué se basa la política de administración de la empresa?

R: Todo el proceso administrativo se basa fundamentalmente en la evolución de ventas y cantidad de servicios a proveer a los clientes.

Pregunta: ¿Usted como gerente dispone de la facultad de actuar en forma independiente con respecto a la administración de la empresa?

R: Si, aunque las decisiones importantes son previamente conocidas y discutidas.

Pregunta: ¿Qué tipos de manuales posee la Empresa?

R: Contablemente, los que exige la Ley. Los demás manuales necesarios no se han elaborado ni aprobado, están en curso de investigación y elaboración.

Pregunta: ¿Qué tipos de reglamentos dispone la entidad?

R: No tiene reglamentos establecidos.

Pregunta: ¿La empresa cuenta con organigramas estructurales?

R: Si, de acuerdo al tamaño de la empresa. De carácter vertical, rápido y sencillo.

Pregunta: ¿Cuál es la visión de la empresa de aquí a 5 años?

R: Transformarse de empresa natural en Compañía y así captar aún más el mercado de maquinaria pesada.

Pregunta: ¿Cuáles aspectos considera usted como debilidades en la compañía?

R: Capital, más personal, reglamentos y manuales bien diseñados y adaptados a la realidad de la empresa.

Pregunta: ¿Cuál es el medio que utiliza para reclutar personal?

R: El reclutamiento del personal se lo hace por recomendaciones de los empleados, amigos y familiares.

Pregunta: ¿Cómo selecciona al personal administrativo y operativo de la empresa?

R: Para tal o cual puesto de trabajo, el o la aspirante que ha venido a la empresa recomendado por alguien se le entrevista y de considerarse apto, se lo selecciona y contrata.

Datos Generales:

Edad: 49 años

Tiempo de Servicio: 14 años

Nivel de Instrucción: Superior

1.8. Resultados de observación directa

Durante el trabajo de campo realizado en la Empresa DM Distribuciones de la ciudad de Ibarra, a más de aplicar las encuestas y entrevistas, se logró recoger información resultante de la observación directa, a través de una ficha previamente diseñada. Los resultados de la observación directa son los siguientes:

Cuadro Nro 26
Resultados de observación directa

DETALLE	TOTAL MENTE	PARCIAL MENTE	NADA
• La empresa dispone de manuales e instructivos			X
• El personal que labora tiene bien clara la tarea que debe realizar	X		
• Existe un adecuado proceso antes de la realización de campañas para cada cliente		X	
• Se cuenta con los materiales y recursos necesarios para desempeñar las labores	X		
• El ambiente laboral es grato	X		
• Se capacita al personal antes de realizar las campañas		X	
• Se utilizan las aplicaciones efectuadas por el programador		X	
• Ponen en práctica el Reglamento Interno de Trabajo			X
• El personal está comprometido con el trabajo	X		
• Los equipos están en excelentes condiciones para su funcionamiento	X		
• Existe confidencialidad sobre la información enviada por parte del cliente	X		

FUENTE: Ficha de Observación directa. Diciembre/2013

ELABORACION: Las Autoras.

1.9. Análisis FODA de la empresa dm distribuciones

El FODA es un análisis que consiste en valorar las Fortalezas y Debilidades relacionadas con factores internos y Oportunidades y Amenazas del entorno externo, mismos que servirán como pauta para la determinación del problema de la investigación planteada.

1.9.1. Construcción de matriz FODA

En la tabla que a continuación se presenta se enlistan los principales elementos del FODA de DM Distribuciones.

Cuadro Nro 27
Matriz FODA de DM distribuciones

FACTORES INTERNOS	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
OF1. Empresa personal legalmente constituida. F2. Importante prestigio empresarial alcanzado en 14 años. F3. Bienes muebles e inmuebles propios para el desarrollo de sus actividades. F4. Personal operativo comprometido con el trabajo de la empresa.	D1. Inexistencia de instrumentos Administrativos financieros. D2. Centralismo en la toma de Decisiones. D3. Falta de personal especializado D4. Falta de publicidad para dar a conocer la existencia de la empresa.
FACTORES EXTERNOS	
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
O1. Cambios en el entorno social y productivo del país y de la región. O2. Mercado laboral-profesional permite disponer de empleados y trabajadores calificados para la empresa. O3. Tecnología y medios de Publicidad facilitan difundir los servicios y productos de la Empresa. O4. Existencia de Modelos y sistemas modernos para mejorar los procesos internos para satisfacción de su propietario con una visión de futuro.	A1. Empresarios e inversionistas no poseen iniciativa propia como para instalar empresas nuevas. A2. Subsisten en Ecuador índices de riesgo en inversiones e inestabilidad del mercado. A3. Falta de promoción local sobre la actividad empresarial-comercial. A4. Competencia desleal en relación a precios y servicios por negocios similares.

FUENTE: Entrevistas y Observación Directa.
ELABORACIÓN: Las Autoras

1.9.2. Cruces estratégicos FODA

Es la combinación de Fortalezas con Oportunidades FO, Fortalezas con Amenazas FA, Debilidades con Oportunidades DO, y Debilidades con Amenazas DA.

Los niveles de calificación que se utilizaron para la evaluación de la Matriz son:

Bajo = 1- 2

Medio= 3 – 4

Alto= 5

1.9.3. Cruce estratégico fortalezas – oportunidades

Cuadro Nro 28
Cruce estratégico fortalezas – oportunidades

FORTALEZAS OPORTUNIDADES	FORTALEZAS				Σ	PRIORIDAD
	F1	F2	F3	F4		
O1	1	2	1	1	5	
O2	3	4	2	5	14	
O3	2	2	1	1	6	
O4	4	5	3	4	16	O4
Σ	10	13	7	11	-	F2

ELABORACIÓN: Las Autoras.

1.9.4. Cruce estratégico fortalezas – amenazas

Cuadro Nro 29
Cruce estratégico fortalezas – amenazas

FORTALEZAS AMENAZAS	F1	F2	F3	F4	Σ	PRIORIDAD
A1	1	3	1	4	9	
A2	3	1	1	1	6	
A3	2	3	2	1	8	
A4	5	3	2	3	13	A4
Σ	11	10	6	9	-	F1

ELABORACIÓN: Las Autoras

1.9.5. Cruce estratégico debilidades – oportunidades

Cuadro Nro 30
Cruce estratégico debilidades – oportunidades

DEBILIDADES OPORTUNIDADES	D1	D2	D3	D4	Σ	PRIORIDAD
O1	1	2	1	2	6	
O2	3	2	1	1	7	
O3	2	1	1	3	7	
O4	5	5	5	1	16	O4
Σ	11	10	8	7		D1

ELABORACIÓN: Las Autoras

1.9.6. Cruce estratégico debilidades - amenazas

Cuadro Nro 31
Cruce estratégico debilidades - amenazas

DEBILIDADES AMENAZAS	D1	D2	D3	D4	Σ	PRIORIDAD
A1	2	1	1	3	7	
A2	3	1	3	3	10	A2
A3	1	2	1	5	9	
A4	2	1	3	3	9	
Σ	8	5	8	17	-	D4

ELABORACIÓN: Las Autoras

1.9.7. Análisis de matriz FODA

Cuadro Nro 32
Análisis de matriz FODA

MATRIZ FODA	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	<p>F1. Empresa personal Legalmente constituida.</p> <p>F2. Importante prestigio empresarial alcanzado en 14 años</p> <p>F3. Bienes muebles e inmuebles propios.</p> <p>F4. Personal operativo comprometido con el trabajo.</p>	<p>D1. Inexistencia de instrumentos administrativos.</p> <p>D2. Centralismo en la toma de decisiones.</p> <p>D3. Falta de personal especializado.</p> <p>D4. Falta de publicidad para dar a conocer la empresa.</p>
OPORTUNIDADES	FO	DO
<p>O1. Cambios en el entorno social y productivo del país y de la región.</p> <p>O2. Mercado laboral profesional permite disponer de empleados y trabajadores calificados para la empresa.</p> <p>O3. Tecnología y medios de publicidad facilitan difundir y los servicios y productos de la Empresa.</p> <p>O4. Existencia de modelos y sistemas modernos para mejorar los procesos internos para satisfacción de su propietario con una visión de futuro.</p>	<p>F2. Importante prestigio empresarial alcanzado en 14 años.</p> <p>O4. Existencia de modelos y sistemas modernos para mejorar los procesos internos para satisfacción de su propietario con una visión de futuro.</p>	<p>D1. Inexistencia de instrumentos administrativos.</p> <p>D2. Centralismo en la toma de decisiones.</p>
AMANEZAS	FA	DA
<p>A1. Empresarios e inversionistas no poseen iniciativa propia para instalar empresas nuevas.</p> <p>A2. Subsisten en Ecuador índices de riesgo en inversiones e inestabilidad del mercado.</p> <p>A3. Falta de promoción local sobre la actividad Empresarial – Comercial.</p> <p>A4. Competencia desleal con relación a precios y servicios por negocios similares</p>	<p>F1. Empresa personal legalmente constituida.</p> <p>A4. Competencia desleal con relación a precios y servicios por negocios similares</p>	<p>D4. Falta de publicidad para dar a conocer a la empresa.</p> <p>A2. Subsisten en Ecuador índices de riesgo en inversiones e inestabilidad del mercado.</p>

ELABORACIÓN: Las Autoras

1.9.8. Estratégias FODA

a) FO

El haber permanecido en el mercado durante 14 años es su mayor fortaleza, por lo tanto la empresa debe ir al ritmo de las nuevas tendencias empresariales, aplicando modelos o sistemas modernos para mejorar procesos administrativos y financieros para no caer en fracaso.

b) FA

El ser una empresa legalmente constituida y cumplir con las leyes y reglamentos le da ventaja sobre la competencia, ya que esto brinda garantía a los consumidores, ganando imagen institucional ante la comunidad.

c) DO

La empresa DM Distribuciones debería invertir en mejorar sus procesos organizativos internos (administrativos y financieros); es decir, en la elaboración, socialización y aplicación de instrumentos administrativos financieros, ya que con ello mejoraría notablemente sus recursos humanos, materiales y financieros, evitando la duplicidad de funciones por ejemplo y agilizando su gestión en beneficio del cliente interno y externo.

d) DA

La empresa DM Distribuciones realmente no es muy conocida por su nombre comercial a pesar de tener 14 años de servicio a la colectividad imbabureña y norte del país, puesto que hace falta publicidad en medios locales para que la población local y regional conozca y aproveche de calidad y servicio que oferta la empresa.

1.10. Identificación del problema diagnóstico

Luego de haber realizado un diagnóstico particular de la Empresa DM Distribuciones y diagnóstico general del entorno, así como un análisis interno (FODA) de la empresa en estudio; se llega a la conclusión que Ibarra es una ciudad que brinda posibilidades reales de progreso y crecimiento de los servicios comerciales de la Empresa DM Distribuciones; sin embargo, la empresa, según el análisis interno, tiene problemas y limitaciones especialmente en el aspecto administrativo y financiero. Existe una deficiente gestión administrativa, con respecto al diseño y aplicación del Organigrama Estructural y falta de instrumentos técnicos que permitan el adecuado progreso de las actividades diarias, lo que se manifiesta en el inadecuado manejo de los inventarios y la falta de control de las operaciones del recurso humano, material y financiero de la empresa.

Por lo expuesto se puede decir que es necesaria la elaboración de un **MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS FINANCIEROS PARA LA EMPRESA “DM DISTRIBUCIONES” DE LA CIUDAD DE IBARRA.**

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

El Marco Teórico describe las bases teóricas y científicas, donde se sitúa el tema que se está estudiando dentro de un conjunto de conocimientos que permiten orientar la búsqueda de nueva información y presenta una conceptualización adecuada de los términos que se relacionan con el trabajo de investigación.

El punto de partida para construir un marco de referencia lo constituye el conocimiento previo de los temas determinados en el anteproyecto de investigación, para luego en esta parte tomar en cuenta lo que dicen varios autores e ir analizando en forma coherente dichos contenidos.

Para el desarrollo del Marco Teórico se han respetado las citas bibliográficas de conceptos y opiniones científicas que se las ha incorporado en cada tema o subtema a lo largo de toda la investigación realizada. A continuación se presenta una síntesis de lo abordado en cada uno de ellos:

2.1. La empresa

2.1.1. Definición

Por los conocimientos adquiridos en los períodos académicos, años de estudio en la Facultad y en base a la experiencia adquirida en el desarrollo pre-profesional, considero que la empresa es una organización económico - social con vida propia donde se integran elementos humanos, técnicos y materiales para satisfacer las demandas existentes en el mercado sea de bienes o servicios, cuyo objetivo principal es la obtención de utilidades.

2.1.2. Características de la empresa

Cualquier empresa tiene que ver con los siguientes elementos:

a) Socios

Es una organización de pocos socios, que pueden ser considerados como una empresa de carácter individual cuya actividad responde al dinamismo de su propietario.

b) Capital

Generalmente limitado en cantidad, sea grande o pequeño, es indispensable como un activo para el nacimiento y funcionamiento de la empresa.

c) Factores

En base a los conocidos tres factores de la producción, la empresa tiene como finalidad obtener nuevos bienes de capital requiriendo para ello los tres elementos indispensables: capital, trabajo y materia prima.

d) Bienes y Servicios

Crea bienes y servicios para un mercado cada vez más amplio tendiente a satisfacer las necesidades de todos quienes los requieren.

e) Producción

La producción se hace por cuenta y riesgo del empresario, recayendo en él la responsabilidad económica y funcional.

2.1. Manuales de procedimientos

2.1.1. Definición de manuales

Los Manuales Administrativos contienen una serie de referencias de organización que son usados frecuentemente por los ejecutivos como política de acción”. (VASQUEZ, 2009, pág. 199)

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

Además, los manuales constituyen una de las herramientas con que cuentan las organizaciones para facilitar el desarrollo de sus funciones administrativas y operativas, y son fundamentalmente, facilitadores de comunicación e interacción.

2.1.2. Importancia

Con el estado actual de innovación tecnológica la complejidad de los mercados y la competitividad, que tipifican al mundo empresarial moderno, los gerentes perciben que la buena elaboración y difusión de los objetivos, políticas, estrategias, normas de trabajo y rutinas administrativas y operativas dentro del ámbito apropiado, son actos indispensables para el logro de los objetivos.

La finalidad del manual es ofrecer una descripción actualizada, concisa y clara de las actividades contenidas en cada proceso, sea este administrativo o financiero. Por ello, un manual jamás puede ser

considerado como concluido y completo, ya que debe evolucionar con la organización y susceptible a ser actualizado o modificado.

Un manual no es la solución total de los problemas administrativos-financieros de una organización, el manual debe ser considerado como el reflejo de una administración bien organizada y eficiente, que analiza constantemente las funciones y métodos de trabajo procurando cada momento su tecnificación y racionalización.

2.1.3. Clasificación según su contenido

1. De organización

Contienen información referente a los antecedentes, legislación, atribuciones, estructura orgánica, funciones, organigramas, niveles jerárquicos, grados de autoridad y responsabilidad, de una empresa.

2. De procedimientos

Registran información sobre la sucesión cronológica y secuencial de operaciones vinculadas entre sí, para la realización de una función específica dentro de una organización.

3. De historia de la organización

Son documentos que contienen el historial de una entidad, con la finalidad de proporcionar al personal una visión de su organización y así facilitar su adaptación y ambientación laboral.

4. De políticas

Son manuales que sintetizan las guías básicas que sirven como marco de actuación para la realización de acciones al interior de una empresa.

5. De contenido múltiple

Son aquellos manuales que contienen información relativa a diferentes aspectos de una organización.

6. De puestos

Es aquel que precisa la identificación, relaciones, funciones y responsabilidades asignadas a los puestos de trabajo.

7. De técnicas

Es el que reúne los principios y técnicas necesarios para la realización de una o varias funciones en forma total o parcial.

8. De ventas

Este manual, integra información necesaria para apoyar la función de ventas.

9. De producción

Este manual contiene información específica para dar dirección y coordinar los procesos de producción en todas sus fases.

10. De finanzas

Manuales que respaldan el manejo y distribución de los recursos económicos de una organización en todos sus niveles.

11. De personal

Es aquel que contiene información sobre prestaciones de servicios y condiciones de trabajo.

12. De operación

Contienen información que permite apoyar tareas altamente especializadas o cuyo desarrollo demanda un conocimiento muy específico.

13. De Sistemas

Es aquel que recopila las bases para el funcionamiento óptimo de sistemas administrativos, computacionales

2.2. Manuales administrativos – financieros

2.2.1. Manual administrativo

El aspecto administrativo está relacionado fundamentalmente con la toma de decisiones para planear y controlar los esfuerzos de la organización. Para esto, es necesario diseñar un manual de procedimientos administrativos, debiendo cumplirse las diferentes actividades: las técnicas de clasificación y valoración de cargos, reclutamiento y selección de personal, evaluación del desempeño y adiestramiento.

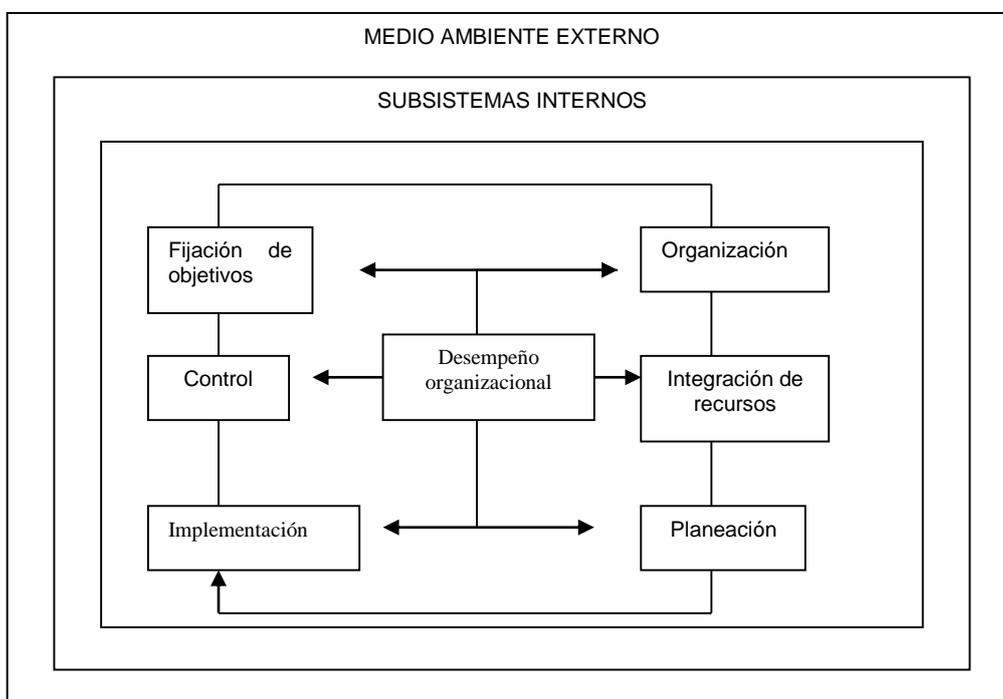
“Los manuales administrativos, están integrados por información básica que describe los cargos que contiene la organización y las funciones que deben desempeñarse en cada puesto, esto constituye una guía de trabajo, nos indica que camino debemos seguir porque detalla lo que debe hacerse y cómo hacerlo; especifica las políticas de acción por las que se desenvuelven las actividades internas, conjuntamente con las condiciones personales y profesionales, permite que todos hablen el mismo idioma, trabajen en coordinación, es decir un solo equipo de trabajo en busca del logro de los objetivos institucionales”. (VASQUEZ, 2009, pág. 202)

Los Manuales Administrativos, son documentos donde se condensan instrucciones y lineamientos que se consideren necesarios para el mejor desempeño de las tareas de los empleados o trabajadores, en el normal

desarrollo de las funciones propias de su cargo y de los procedimientos realizados al interior de la institución.

Sin embargo, la labor administrativa va más allá del desempeño real, incluye asegurar la capacidad de la organización para seguir actuando en el futuro esto implica cambios, renovación y mejoras.

Gráfico N° 23
Labor administrativa



FUENTE: www.monografias.com
ELABORADO: La Autora

2.2.2. Manual de funciones y competencias

“...contiene información respecto de las tareas que debe cumplir cada puesto de trabajo y cada unidad administrativa. Facilitando por otro lado una mejor selección del personal para los distintos cargos de la empresa” (VASQUEZ, 2009, pág. 199)

El Manual de Funciones y competencias, constituye un documento que expone en forma detallada la estructura organizacional formal de una institución, a través de la descripción de funciones, autoridad y responsabilidad de los distintos puestos de trabajo. Y competencias en base a los conocimientos, habilidades y destrezas; constituyéndose en una herramienta administrativa valiosísima, que facilita el aprendizaje de la organización, por una parte, y por otra, proporciona la orientación precisa que requiere el personal para orientar sus esfuerzos para lograr la realización de las tareas que se le han encomendado.

2.2.3. Manual financiero

Comprende el conjunto de políticas y normas establecidas por la empresa para la realización de sus operaciones financieras, así como los procedimientos y métodos utilizados para registrar y evaluar la gestión financiera, e informar sobre sus resultados.

Estas actividades se agrupan convenientemente en los subsistemas de Administración de recursos financieros, que incluye la ejecución y control de todos los fondos de la organización, gestiona y obtiene recursos externos y vela por las obligaciones contraídas; y de Contabilidad, a través del cual se determina la situación financiera de la empresa, así como otros elementos para estudios económico-financieros y para control del costo de las operaciones y cumplimiento del presupuesto por programa.

2.2.4. Ventajas de los manuales

“Se puede identificar ventajas de acuerdo a los siguientes aspectos:

A. En cuanto a la organización:

- *Delimitan el campo de acción, las funciones, atribuciones y responsabilidades de cada unidad y puesto de trabajo.*
- *Analizan la estructura y funciones de la empresa.*
- *Ayudan a la clasificación y valoración de los puestos de trabajo.*

- *Desarrollo de la actividad con mejor nivel de efectividad.*
- *Optimización del recurso humano, material y económico.*

La importancia de los manuales en cuanto a su organización, sirve para que el personal que labora en una empresa o institución, este más organizado, y sepa que hacer y cómo hacerlo.

B. En cuanto a los ejecutivos:

- *Facilita el conocimiento de su área de competencia, funciones y responsabilidades.*
- *Contribuye a determinar su posición relativa dentro de la estructura.*
- *Permite conocer las vías de mando y de relación funcional.*
La importancia de los manuales en cuanto a los ejecutivos, radica en que establece sus competencias de mando.

C. En cuanto al personal de operación:

- *Permite un conocimiento general de la estructura de la organización.*
- *Facilita el conocimiento de las tareas, la iniciativa y responsabilidad asignada.*
- *Facilita la capacidad por áreas funcionales". (VASQUEZ, 2009, pág. 201)*

La importancia de los manuales en cuanto al personal de operaciones, es similar a la de los ejecutivos, es decir, establece las competencias del personal operativo.

2.2.5. Desventajas de los manuales

Destacando como desventajas tenemos las siguientes: se limita la apertura en el desarrollo de las actividades evidenciándose una rigidez en su cumplimiento, los gastos que ocasiona el estudio, preparación, elaboración y mantenimiento generalmente son altos, haciéndose necesaria la aplicación de un estudio de costo – beneficio que respalde su creación y elaboración.

Además debido a la magnitud de las organizaciones y su funcionamiento dinámico, puede ser que en poco tiempo no se ajusten a la realidad.

2.2.6. Contenido de los manuales

“El contenido de los Manuales dependerá del asunto a tratar y del tamaño de la empresa. Un manual de Organización y Funciones, contiene los siguientes aspectos:

- a) *Aspectos Generales.- Antecedentes, objetivos y políticas de la institución.*
- b) *Aspectos Esenciales.- Descripción de las unidades administrativas y de los puestos de trabajo.*
- c) *Aspectos Complementarios.- Detalle del organigrama interno que posee la empresa o institución”.* (VASQUEZ, 2009, pág. 200)

Es importante mencionar que el contenido que posee el manual, depende en cierta forma del éxito del desempeño de las actividades internas de la organización, debido a que en este se plasman aspectos muy importantes como: objetivos institucionales, estructura organizativa con sus unidades y el tipo de puestos que se requiere para cada uno de ellos, se evidencia la definición de autoridad y responsabilidad.

2.2.7. Objetivos de los manuales

Facilitan el desempeño de actividades y optimizan el tiempo, sirven de guía para el entrenamiento del personal especialmente de aquel que se incorpora como nuevo a la institución, permitiendo que las labores se desarrollen con uniformidad y constancia, evitando estancamientos o errores que afecten la funcionalidad interna, permiten descubrir falencias como: pérdidas económicas, de tiempo por duplicidad de funciones o mala segregación de las mismas.

Por tanto, los manuales no son la solución a todos los problemas institucionales, pero si constituyen una herramienta de trabajo administrativo, reflejan una administración organizada, que va a desempeñarse, los métodos de trabajo que aplica son la finalidad de ir innovando y mejorando la gestión administrativa.

2.2.8. Pasos para la elaboración de manuales

Se presentan los siguientes pasos:

- a) *Recopilación de información*
- b) *Estudio y análisis de la documentación recopilada*
- c) *Elaboración del proyecto del manual*
- d) *Dictamen de autoridad competente*
- e) *Propuesta definitiva del manual revisado*
- f) *Aprobación por la más alta autoridad de la empresa*
- g) *Publicación del manual y distribución.* (VASQUEZ, 2009, pág. 207)

Es necesario recopilar información sobre normas, políticas, problemas que se suscitan internamente, leyes de constitución, manuales, organigramas, reglamentos, circulares, instructivos que pueden obtenerse a través de entrevistas, encuestas a las personas directamente relacionadas con esta información; es imprescindible que esta información sea analizada y estudiada para que se rescate aquella que sea necesaria e importante para que los resultados sean los deseados.

2.3. Estructura de un manual

f) Identificación

Este tipo de manual debe incluir los siguientes datos.

- Logotipo de la organización.
- Nombre oficial de la organización.
- Título y extensión general o específico. (si es específico debe indicarse el nombre de la unidad a que se refiere).

- Lugar y fecha de elaboración.
- Número de revisión.
- Unidades responsables de su elaboración, revisión y autorización.
- Clave de la forma en primer término las siglas de la organización, en segundo lugar las siglas de la unidad administrativa donde se utiliza la forma y por último el número de la forma. Entre las siglas y el número debe colocarse un guion o diagonal.

g) Índice o contenido

Relación de los capítulos o apartados que constituyen el cuerpo del documento.

h) Prólogo y/o introducción

Sección en donde se explica qué es el manual, su estructura, propósitos, ámbito de aplicación y la necesidad de mantenerlo vigente. Puede contener un mensaje de alguna autoridad de la organización, preferentemente del más alto nivel jerárquico.

i) Antecedentes Históricos

Descripción de la historia de la organización o del área descrita en el manual, en la que se indica su origen, evolución y cambios significativos registrados.

j) Legislación o base legal

Este punto contiene una lista de títulos de los principales ordenamientos jurídicos que norman las actividades de la organización, de los cuales se derivan sus atribuciones o facultades.

Es recomendable que las disposiciones legales sigan este orden jerárquico: constitución, tratados, leyes, convenios, reglamentos, decretos, acuerdos y circulares. Asimismo, en cada caso debe respetarse la

secuencia cronológica de su expedición (fecha de publicación en el Registro Oficial de ser el caso).

k) Atribuciones

Trascripción textual y completa de las facultades conferidas a la organización, de acuerdo con las disposiciones jurídicas que fundamentan sus actividades. Para este efecto, debe señalarse el título completo del ordenamiento, capítulo, artículo o inciso (la cita tiene que hacerse entre comillas).

l) Estructura orgánica

Descripción ordenada de las unidades administrativas de una organización en función de sus relaciones de jerarquía.

Esta descripción de la estructura orgánica debe corresponder con la representación gráfica en el organigrama, tanto en lo referente al título de las unidades administrativas, como a su nivel jerárquico de adscripción. Además, es conveniente codificarla en forma tal que sea posible visualizar claramente los niveles de jerarquía y las relaciones de dependencia.

m) Organigrama

Es la representación gráfica de la estructura orgánica que muestra la composición de las unidades administrativas que la integran y sus respectivas relaciones, niveles jerárquicos, canales formales de comunicación, líneas de autoridad, supervisión y asesoría.

n) Funciones

Especificación de las tareas inherentes a cada uno de los cargos y/o unidades administrativas que forman parte de la estructura orgánica necesarios para cumplir con las facultades de la organización.

Es conveniente que en la presentación de las funciones se tomen en cuenta los siguientes aspectos:

- Que los títulos de las unidades correspondan a los utilizados en la estructura orgánica.
- Que sigan el orden establecido en la estructura.
- Que la redacción se inicie con un verbo en tiempo infinitivo.

o) Descripción de puestos

Reseña del contenido básico de los puestos que componen cada unidad administrativa, el cual incluye la siguiente información.

Identificación del puesto (nombre, ubicación, ámbito de operación), relaciones de autoridad, donde se indican los puestos subordinados y las facultades de decisión, así como las relaciones de línea y de asesoría.

p) Revisión y aprobación

Redactado el proyecto del manual, será presentado a la autoridad superior de la dependencia descrita para que haga las correcciones necesarias, lo revise y otorgue el visado al documento.

2.4. Organigramas

2.4.1. Definición

“Organigrama es el cuadro de organización que muestra ordinariamente los agrupamientos de las actividades básicas en departamentos y otras unidades y también las principales líneas de autoridad y responsabilidad entre estos departamentos y unidades”. (VASQUEZ, 2009, pág. 196)

El organigrama es un gráfico en el que se demuestra de manera simplificada la estructura interna de una empresa.

Enciclopedia virtual Wikipedia (2012) afirma: “El organigrama es un modelo abstracto y sistemático, que permite obtener una idea uniforme acerca de la estructura formal de una organización o empresa.

<http://es.wikipedia.org/wiki/Organigrama>

Un organigrama debe ser difundido entre todo el personal de la empresa, con la finalidad de que se conozca, la ubicación, jerarquías, responsabilidades y campo funcional, aquí se verá quién es el encargado de la realización de ciertas tareas y quien es el responsable de los resultados.

2.1.2. Objetivos de los Organigramas

El objetivo de un organigrama es dar a conocer en forma sistemática y de manera informativa la estructura administrativa de una empresa, lo que permite alcanzar diversos fines:

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

- a) Para los niveles jerárquicos; facilita el conocimiento de su campo de acción y de sus relaciones con las demás unidades.***
- b) Para los funcionarios, les permite conocer su posición relativa dentro de la organización.***
- c) Para los especialistas administrativos, les permite conocer la estructura actual y sus problemas.***
- d) Para el Público, les permite tener una visión de conjunto de la estructura.” (VASQUEZ, 2009, pág. 196)***

Son utilizados con fines netamente administrativos, su representación gráfica nos permite visualizar claramente la organización de la empresa o institución dando paso a la posibilidad de detectar falencias internas como: duplicación de puestos, errónea dirección de autoridad, mala segregación de responsabilidades, con el objetivo de buscar las soluciones y modificaciones más apropiadas.

2.4.2. Metodología para el diseño de organigramas

Se deben destacar aspectos como, los principios básicos de la organización, las metas futuras de la empresa, la delegación de autoridad hasta qué nivel va a efectuarse, el ámbito de control de la Jefatura, cuántos subordinados van a tener, la iniciativa del personal de la empresa para orientar la organización, reclutamiento del nuevo personal y la capacitación existente, los controles deben ser flexibles en base de las necesidades y circunstancias. (VASQUEZ, 2009, pág. 196)

Definitivamente los aspectos anteriormente mencionados deben ser tomados en cuenta para asegurar el éxito en la elaboración de un organigrama exacto, claro y que será de gran utilidad en el cual se reflejará la estructura real de la organización o institución, además debemos tomar en cuenta las sugerencias que puedan suscitarse, tales como:

- a) Las líneas deben ser continuas cuando signifiquen mando y discontinuas cuando impliquen coordinación
- b) Los rectángulos deben ser iguales para unidades de idéntico nivel jerárquico.
- c) Las líneas se definen por: salida igual mando, entrada igual subordinación.
- d) Los cruces de líneas se deben evitar.

2.4.3. Elementos de un organigrama

Según VÁSQUEZ Víctor Hugo, (2009). Señala los siguientes pasos para la elaboración de un organigrama:

“Elaboración de una lista de todas las funciones que cumple la empresa, clasificación de las funciones de acuerdo a la naturaleza y objetivos de la organización y clasificación de las funciones en actividades.

La aplicación de estos pasos proporciona información concisa, clara y ayuda a preparar los organigramas con las principales unidades administrativas, la definición de autoridad y responsabilidades, y se debe observar los siguientes elementos:

- a) Identificación***
- b) Uso de rectángulos***
- c) Posición jerárquica***
- d) Leyendas***
- e) Líneas***
- f) Distribución***
- g) Referencias***
- h) Elementos gráficos” (VASQUEZ, 2009, pág. 197)***

Para una adecuada asimilación de los contenidos de los manuales se debe mantener una secuencia clara y lógica, los puntos a desarrollarse por puesto de trabajo deberán ser los mismos en cada cuadro del manual.

2.4.4. Clasificación de los organigramas

Los organigramas se clasifican en:

Por el fin

- a. Informativos*
- b. Analíticos*
- c. Real*

d. *Legal*

Por el contenido

e. *Estructurales*

f. *Funcionales*

g. *De posición del personal*

Por la forma

h. *Vertical*

i. *Horizontal*

j. *Radial*

k. *Mixto*

l. *AFNOR*

m. *En estandarte*

n. *En lambda*

o. *Escalar*

p. *Circular*

q. *Bosques* (VASQUEZ, 2009, pág. 198)

El tipo de organigrama a utilizarse estará determinado en base a las necesidades de la empresa, incluyendo su actividad y tamaño de operación, además de los objetivos que busca alcanzar al estar presentando el organigrama a su personal.

a) **Figuras Usadas en los Organigramas**

Las unidades administrativas se representan por rectángulos y las relaciones por líneas.

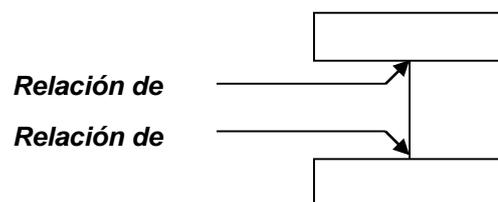
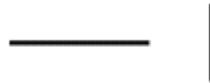


Figura 1 Figuras usadas en organigramas

b) Líneas Llenas sin interrupción

Son aquellas que indican autoridad formal, relación de línea o mando, comunicación y la vía jerárquica. Se recomienda línea gruesa y llena para los niveles superiores, y trazos finos para las unidades de menor jerarquía. El grosor de las líneas debe disminuir a medida que se desciende en la jerarquía.

Las líneas llenas verticales indican autoridad sobre. Las horizontales señalan especialización y correlación.



2.4.5. Información que presenta el organigrama

Un organigrama presenta las funciones principales en su parte superior y a continuación en la parte inferior las de menor nivel. La información que se considera básica y general en un organigrama es:

En los organigramas se utilizan rectángulos para identificar individuos, unidades o puestos y líneas para mostrar las relaciones que existen entre ellos.

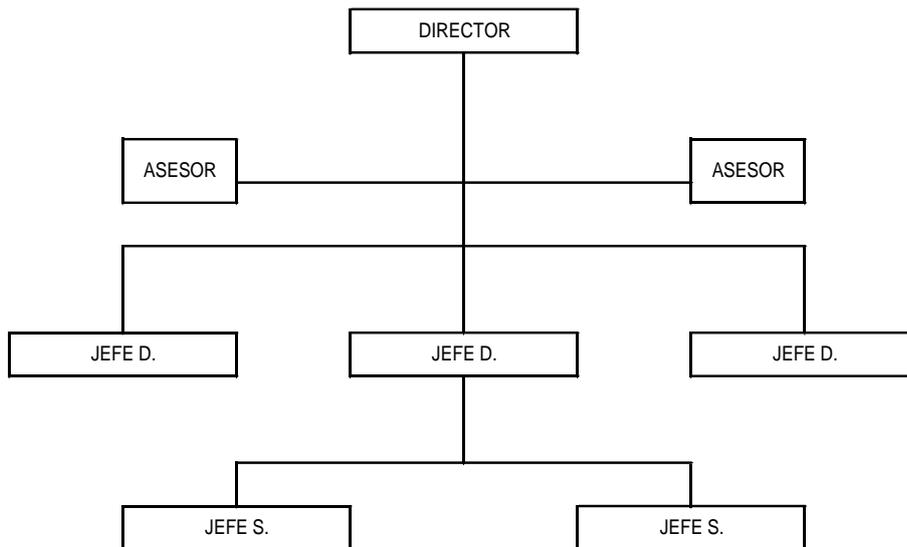


Figura 2 Esquema de organigrama

Es importante identificar claramente lo que los rectángulos representan, sean estos individuos, puestos o unidades administrativas para evitar malas interpretaciones.

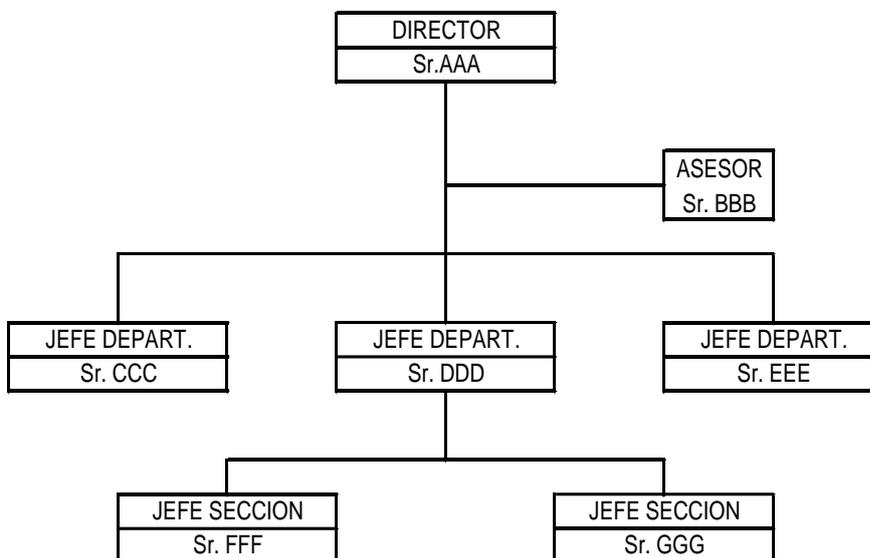


Figura 3 Esquema organigrama con nombre del funcionario

Al no existir una normativa sobre el diseño de organigramas se recomienda estructurarlos independientemente de factores que no afectan a la responsabilidad que posee cada uno de estos niveles como es la diferencia de sueldo, antigüedad, entre otros.

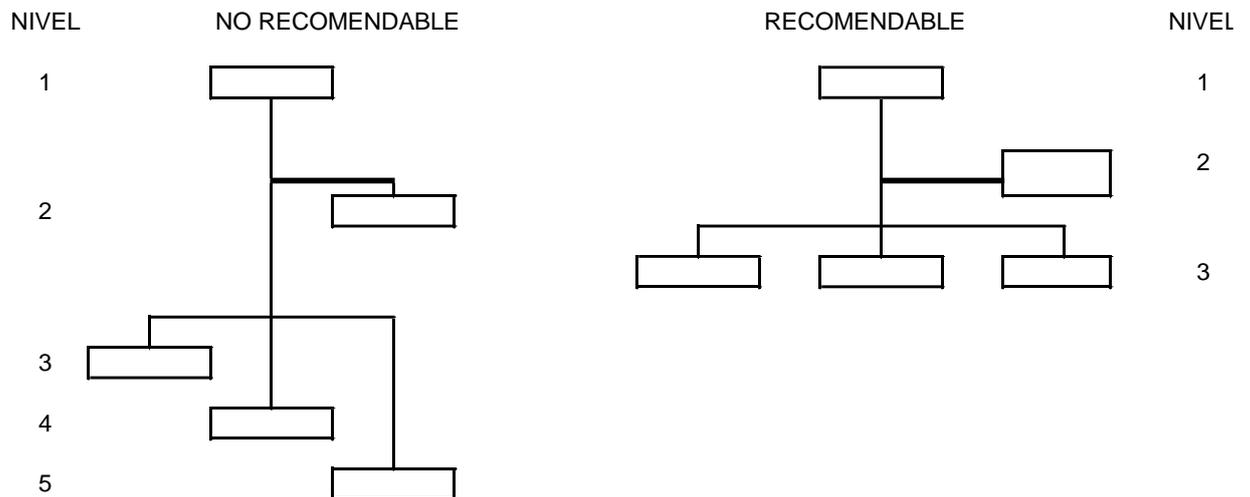


Figura 4 Estructura Independiente

La línea de autoridad representada en el organigrama debe partir necesariamente de la parte superior del gráfico pintándose la misma con línea más gruesa y en la mitad del mismo.

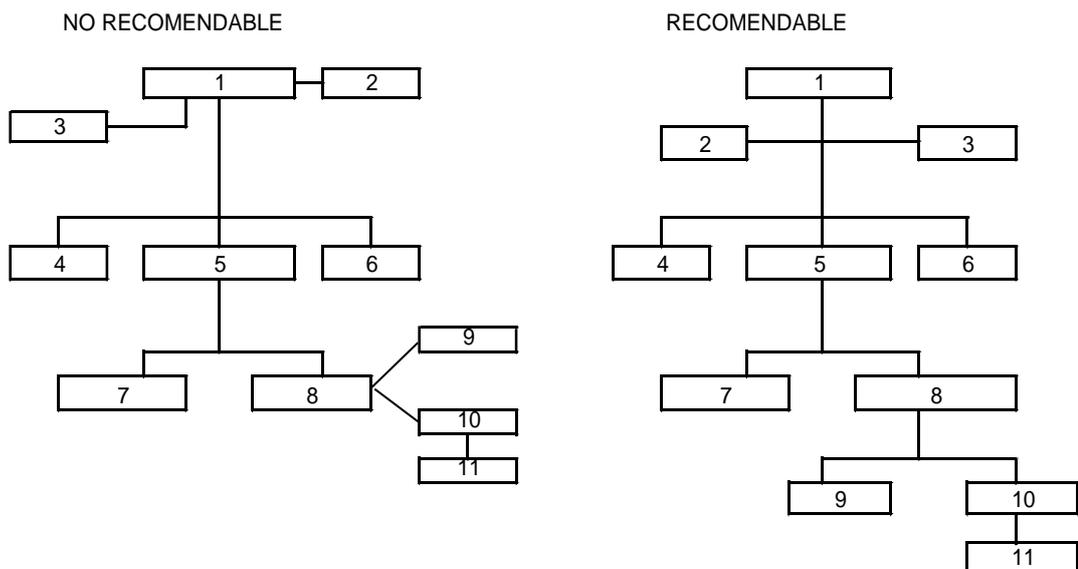


Figura 5 Representación línea de autoridad

NO RECOMENDABLE

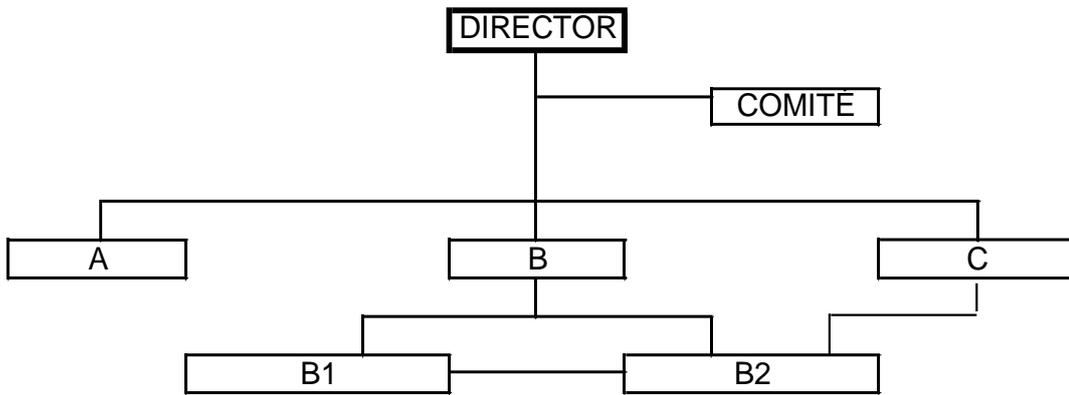


Figura 6 Relación entre funciones 1

Con el fin de garantizar la eficiencia en el funcionamiento de la organización las funciones que se relacionan entre sí deben situarse juntas, para identificar relaciones entre secciones de similar función. Las líneas llenas representan la autoridad y responsabilidad y las punteadas las demás relaciones.

RECOMENDABLE

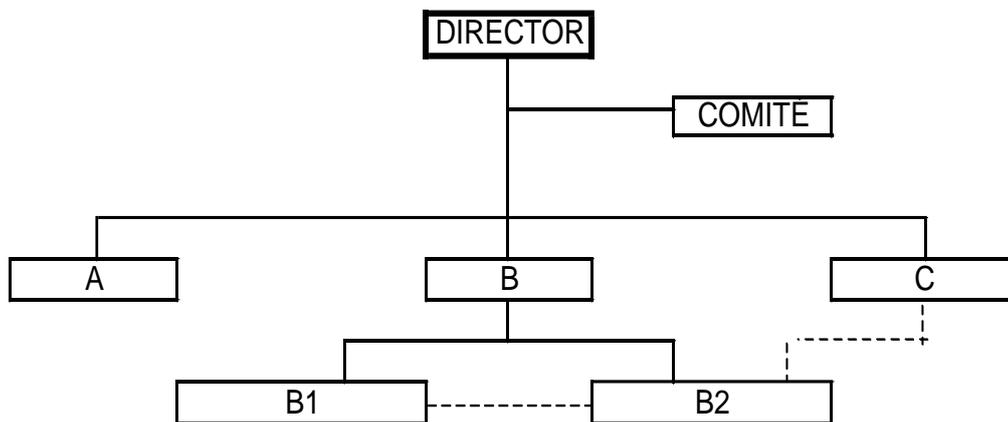


Figura 7 Uso correcto de líneas

Los organigramas deben tratar de comunicar una sola idea y esta debe ser clara y sencilla en virtud de que muchas personas no tienen los conocimientos necesarios para interpretar información compleja.

2.5. Control interno

2.5.1. Definición

“Consiste en medir y corregir el desempeño individual y organizacional para garantizar que los hechos se apeguen a los planes. Implica la medición del desempeño con base en metas y planes, la detección de desviaciones respecto de las normas y la contribución a la corrección de éstas”
(THOMPSON, 2008, pág. 1)

www.promonegocios.net/administracion/definicion-administracion.html

Algunos autores coinciden en afirmar que el control no debe considerarse como un sistema aislado, temporal y ajeno a las demás fases de la administración (planificación, organización, dirección, coordinación y obviamente el control interno). El control interno no es un complemento de la organización sino que está incorporado a los procesos, que puede incidir en el logro de los objetivos y apoyar las decisiones de calidad.

La máxima autoridad de las instituciones y organizaciones es la responsable de la administración y por ende del control interno, para que las operaciones de la entidad se realicen eficazmente de acuerdo con las políticas y normas establecidas. Por otro lado el control interno es inherente a todo el personal.

2.5.2. Objetivos del control interno

El diseño, la implementación, el desarrollo, la revisión permanente y el fortalecimiento del sistema de control interno se deben orientar de forma radical al logro de los siguientes objetivos:

- a) Proteger los recursos de la organización, buscando su adecuada administración ante riesgos potenciales y reales que los puedan afectar.
- b) Garantizar la eficiencia y economía en todas las operaciones de la empresa, promoviendo y facilitando la correcta ejecución de las funciones y actividades establecidas.
- c) Velar porque todas las actividades y recursos de la organización estén dirigidos al cumplimiento de los objetivos previstos.
- d) Asegurar la oportunidad, claridad, utilidad y confiabilidad de la información y los registros que respaldan la gestión de la organización.
- e) Definir y aplicar medidas para corregir y prevenir los riesgos, detectar y corregir las desviaciones que se presentan en la organización y que pueden comprometer el logro de los objetivos programados.
- f) Garantizar que el sistema de control interno disponga de sus propios mecanismos de verificación y evaluación.
- g) Velar porque la organización disponga de instrumentos y mecanismos de planeación y para el diseño y desarrollo organizacional de acuerdo con su naturaleza, estructura, características y funciones.

2.5.3. Elementos del control interno

El control interno está compuesto por cinco componentes:

a) **Ambiente de control**

La esencia de cualquier negocio es su personal, sus atributos individuales, incluyendo la integridad, los valores éticos y la competencia y

el ambiente en el que se opera. La gente es el motor que dirige la entidad y el fundamento sobre el cual todas las cosas descansan.

Los factores del ambiente de control incluyen lo siguiente:

- Valores de integridad y ética.
- Compromisos de competencia.
- Junta de Directores o participación del Comité de Auditoría.
- Filosofía de la gerencia y estilo de la operación.
- Estructura organizacional.
- Asignación de auditoría y responsabilidad.
- Políticas y prácticas de recursos humanos.

b) La valoración del riesgo

Cada empresa enfrenta una variedad de riesgos derivados de fuentes externas e internas, los cuales deben valorarse. Una condición previa para la valoración de riesgos es el establecimiento de objetivos, enlazados jerárquicamente. Dado que las condiciones económicas, industriales reguladoras y de operación continuarán cambiando, se necesitan mecanismos para identificar y tratar los riesgos especiales asociados con el cambio.

Los riesgos podrán surgir o cambiar debido a circunstancias tales como:

- Cambios en el ambiente de operación.
- Nuevo personal.
- Crecimiento rápido.
- Sistema de información nuevo o reorganizado.
- Nuevas tecnologías.
- Reestructuraciones de la entidad.
- Operaciones foráneas.
- Pronunciamientos contables

c) Las actividades de control

Las actividades de control son las políticas y los procedimientos que se llevan a cabo en el área administrativa, para asegurar que se estén tomando las acciones necesarias para los riesgos y el cumplimiento los objetivos. Las actividades de control son diversas como: aprobaciones, autorización, verificación, reconciliaciones, revisión del desempeño de obligaciones, segregación de responsabilidades.

d) La información y comunicación

Debe identificarse, registrarse y comunicarse la información pertinente en una forma oportuna que facilite al personal cumplir sus responsabilidades. El sistema de información produce documentos que contienen información operacional, financiera y relacionada con el cumplimiento, la cual hace posible operar y controlar el negocio. La comunicación también debe ser externa con clientes, proveedores, reguladores y accionistas.

e) Monitoreo

Los sistemas de control interno cambian con el tiempo. La manera como se aplican los controles tiene que evolucionar, debido a que los procedimientos pueden tornarse menos efectivos, o quizás no se desempeñen ampliamente por razones diversas como la llegada de personal nuevo, la variación de las actividades del entrenamiento y la supervisión, la reducción de tiempo y recursos y otras presiones adicionales.

El monitoreo asegura que el control interno continua operando efectivamente. Este proceso implica la valoración, por parte del personal apropiado, del diseño y la operación de los controles en una adecuada base de tiempo, y realizando las acciones necesarias.

2.6. Control contable

2.6.1. Definición de contabilidad

“Es la ciencia social, que se encarga de estudiar, medir y analizar el patrimonio de las organizaciones, empresas e individuos, con el fin de servir en la toma de decisiones y control, presentando la información, previamente registrada, de manera sistemática y útil para las distintas partes interesadas”. (WIKIPEDIA.ORG/CONTABILIDAD, 2012)

La contabilidad sigue una serie de pasos dictaminados y lógicos para el proceso de resultados.

“Es la ciencia, el arte y la técnica que permite el análisis, clasificación, registro, control e interpretación de las transacciones que se realizan en una empresa con el objeto de conocer su situación económica y financiera al término de un ejercicio económico o periodo contable”. (BRAVO VALDIVIESO, 2008, pág. 1)

La contabilidad es un compendio de los hechos económicos que ocurren a diario en un negocio, toda empresa por pequeña que sea necesita de un control contable que permita conocer la situación financiera de la misma en cualquier momento; y tomar decisiones oportunas para la obtención del máximo rendimiento económico.

2.6.2. Procedimientos contables

El manejo de registros constituye una fase o procedimiento de la contabilidad. Todas las actividades contables dependen de la exactitud e integridad de los registros de la contabilidad.

“La contabilidad es una herramienta para controlar e informar por ser su responsabilidad, el gerente, el propietario, y el empresario estarán preocupados por conservar plenamente los bienes, los recursos y los derechos de propiedad, pero también por controlar sus obligaciones a este propósito ayuda la contabilidad, con base en método y técnicas de registro. (ZAPATA, 2011, pág. 17)

Dentro de estos procesos están:

- a) Nomenclatura de cuentas
- b) Cuentas de activo
- c) Cuentas de pasivo
- d) Cuentas de patrimonio
- e) Cuentas de ingresos y gastos
- f) Libro Inventario
- g) Libro Diario: Asientos de partida contable
- h) Libro Mayor: Registro resumido de los movimientos contables
- i) Balances: Comprobación del movimiento contable
- j) Estados Financieros: Productos Contables
- k) Análisis Financieros: Toma de decisiones

2.6.3. Principios de contabilidad generalmente aceptados (PCGA)

El cumplimiento de los PCGA es obligatorio para garantizar que las operaciones contables registradas reflejen la situación financiera de la empresa.

a) Principio del registro

Los hechos económicos se registran en el momento que se crean, los derechos y obligaciones que ellos originen en tanto los ingresos y los gastos se contabilizan en el momento en que se incurren.

b) Principio de la no compensación

No podrán compensarse las partidas de activos y pasivos, ni las de ingresos y gastos.

c) Principio de la prudencia

Solo se contabilizarán los beneficios que correspondan o devenguen durante el ejercicio económico y las pérdidas y riesgos previsibles se registrarán al conocerse, cualquiera que sea su origen.

d) Principio del precio de adquisición

Los hechos económicos se contabilizan por su precio de adquisición, su costo de producción o por la estimación razonable que de ellos se efectúe.

e) Principio de periodo contable

Las operaciones económicas y las consecuencias derivadas de ella, se identifican con el período en que ocurren.

f) Principio de uniformidad

Se cuidará la aplicación de los mismos principios y reglas particulares de valoración, para la compatibilidad de las Informaciones contables.

g) Principio de entidad en marcha o funcionamiento

La gestión de la empresa tiene duración ilimitada, salvo especificación en contrario; por lo que las cifras de sus informaciones contables, representan valores históricos o modificaciones de ellos, sistemáticamente obtenidos.

h) Principio de revelación suficiente

Las informaciones contables mostrarán con claridad y comprensión todo lo necesario para juzgar los resultados de las operaciones en que ha incurrido la empresa y su situación financiera.

i) Principio de importancia relativa

La información contable mostrará los aspectos importantes de la empresa, por lo que se debe equilibrar el detalle y multiplicidad de datos, con los requerimientos de utilidad y finalidad de la información.

j) Operación

Cualquier acontecimiento que afecte al mismo tiempo la posición financiera de la entidad y que puede registrarse de forma confiable

2.7. Estados financieros

La síntesis de todo el proceso contable se llama Estados Financieros, mismos que son históricos, ya que reflejan hechos pasados, que sirven como base para predecir hechos futuros y principalmente la toma de decisiones.

“Proporcionan información sobre la situación financiera, el rendimiento y los flujos de efectivo de la entidad que sea útil para la toma de decisiones económicas de una amplia gama de usuarios (...). Los estados financieros también muestran los

resultados de la administración llevada a cabo por la gerencia”
(IASB NIIFPYMES, 2009, pág. 16)

De acuerdo con los principios de contabilidad generalmente aceptados, los estados financieros básicos proporcionan información muy útil para la toma de decisiones en la empresa. A continuación se exponen los estados financieros comúnmente utilizados, sus definiciones, características y alcances de la información que encierran.

2.7.1. Estado de situación financiera o balance general.

“El estado de situación financiera (que a veces denominado el balance) presenta los activos, pasivos y patrimonio de una entidad en una fecha específica, al final del periodo sobre el que se informa”. (IASB NIIFPYMES, 2009, pág. 32)

A través de este estado financiero, el representante o máxima autoridad de una empresa o entidad pone de manifiesto la situación patrimonial del organismo y la situación financiera en determinada fecha, por lo general al fin de un ejercicio económico y cuya presentación debe sujetarse a los principios de contabilidad generalmente aceptados.

El balance general contiene los rubros que constituirán los activos de la empresa, es decir los bienes adquiridos para materializar el proyecto. Por otro lado se presentan los activos esperados de la empresa, es decir las obligaciones financieras que adquirirán los socios del proyecto, y el patrimonio o capital social.

Sus principales elementos que lo conforman son los siguientes:

- Membrete o portada

- Fecha del ejercicio contable
- Nombre de las cuentas que intervienen
- Registro de cantidades.

2.7.2. Estados de resultados.

“Se elabora al finalizar el período contable con el objeto de determinar la situación económica de la empresa” (BRAVO VALDIVIESO, 2008)

“Una entidad presenta su resultado integral total para un periodo, es decir, su rendimiento financiero para el periodo. (...) en cuyo caso el estado del resultado integral presentará todas las partidas de ingreso y gasto reconocidas en el periodo”. (IASB NIIFPYMES, 2009, pág. 36)

En este estado financiero se confrontarán los costos y gastos con los ingresos en un periodo definido con el objetivo de definir la utilidad o pérdida de la empresa en un periodo de tiempo establecido.

Sus elementos para su presentación son los siguientes:

- Nombre o Razón Social
- Nombre del Estado Financiero
- Fecha (periodo al que corresponden los resultados)
- Ingresos Operacionales
- Costos
- Gastos Operacionales
- Resultado del Ejercicio.
- Ingresos no Operacionales u Otros ingresos.
- Gastos no operacionales u otros gastos.
- Resultado Final
- Participantes y cálculos de impuestos.

- Firmas de legalización.

2.7.3. Estado de evolución del patrimonio.

“Presenta el resultado del periodo sobre el que se informa de una entidad, las partidas de ingresos y gastos reconocidas en el otro resultado integral para el periodo, los efectos de los cambios en políticas contables y las correcciones de errores reconocidos en el periodo, y los importes de las inversiones hechas, y los dividendos y otras distribuciones recibidas, durante el periodo por los inversores en patrimonio”. (IASB NIIFPYMES, 2009, pág. 39)

El estado de cambios en el patrimonio, muestra detalladamente como está conformado el mismo y su evolución durante el periodo.

2.7.4. Estado de flujo de efectivo.

“Se elabora al finalizar el período contable para evaluar con mayor objetividad la liquidez y solvencia de la empresa. El Estado de flujo del Efectivo reemplaza al Estado de Cambios en la Posición Financiera, por cuanto satisface de forma adecuada y oportuna las necesidades de información de los usuarios”

Toda empresa preparar el estado de Flujos de efectivo de acuerdo a los requerimientos de esta norma y debe presentarlos como parte integral de sus estados financieros en cada periodo.

Es el informe contable principal que presenta en forma significativamente resumida y clasificada por actividades de operación, inversión y financiamiento, los diversos

conceptos de entrada y salida de recursos monetarios efectuados durante un período, con el propósito de medir la habilidad gerencial en recaudar y usar el dinero, así como evaluar la capacidad financiera de la empresa, en función de su liquidez presente y futura.” (BRAVO VALDIVIESO, 2008, pág. 200)

Los Estados de Flujo del Efectivo Contienen los siguientes elementos:

1. Nombre o razón social.
2. Nombre del Estado Financiero.
3. Flujo del efectivo por actividades operativas
4. Flujo de efectivo por actividades de inversión.
5. Flujo de efectivo por actividades financieras.
6. Aumento neto en efectivo y sus equivalentes.
7. Firmas de legalización.

2.7.5. Políticas contables y notas explicativas.

“Las notas proporcionan descripciones narrativas o desagregaciones de partidas presentadas en esos estados e información sobre partidas que no cumplen las condiciones para ser reconocidas en ellos”. (IASB NIIFPYMES, 2009, pág. 47)

Las notas a los estados financieros son de gran importancia para la dirección de una empresa, ya que esta muestra de forma desglosada todas las cuentas de cada uno de los estados financieros, indicando los aspectos más relevantes de las mismas.

2.8. Manual financiero

2.8.1. Concepto manual financiero

Toda empresa debe contar con un Manual Financiero que respalda el manejo y distribución de los recursos económicos en todos los niveles de la organización.

Ordena y sistematiza la información de carácter monetario que proporcionan las etapas anteriores, elabora los cuadros analíticos y datos adicionales para la evaluación del proyecto y evalúa los antecedentes para determinar su rentabilidad". (SAPAG, 2008, pág. 30)

Son aquellos manuales permiten una adecuado dirección de los recursos económicos de una empresa ya sea en una sección, departamento o de toda una organización admitiendo así la captación, distribución y control de dichos recursos.

Las finanzas permiten repartir de manera eficiente los recursos es decir las entradas y salidas de dinero durante el tiempo previsto y en caso de ser escasos los recursos buscar una financiación adecuada que no vaya a afectar al movimiento económico y si hay un excedente conseguir alternativas de inversión para una empresa, institución o proyecto.

“Es el arte y la ciencia de administrar el dinero en si se ocupa del proceso, de las instrucciones, de los mercados y de los instrumentos que participan en la transferencia de dinero entre individuos, empresas y gobiernos”
(GITMAN, 2007, pág. 3)

Las finanzas es la habilidad de manejar los recursos disponibles que tiene una organización para así ejecutar y cumplir con los objetivos propuestos.

2.8.2. Importancia del manual financiero

Se constituyen como una herramienta básica, la cual contiene los lineamientos generales y específicos para el buen manejo del recurso financiero de las diferentes instituciones.

2.9. Diagramas de flujo

2.9.1. Concepto de diagramas de flujo

El Diagrama de Flujo es una representación gráfica de la secuencia de pasos que se realizan para obtener un cierto resultado. Este puede ser un producto, un servicio, o bien una combinación de ambos. (www.fundibep.org.) (Agosto, 3013)

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

2.9.2. Importancia de los diagramas de flujo.

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

2.9.3. Símbolos utilizados en diagramas de flujo.

Se tienen la siguiente simbología utilizada en la formulación o elaboración de diagramas de flujo

1. INICIO – FIN



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

2. PROCESO



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

3. ENTRADA - SALIDA



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

4. DECISIÓN



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

5. CONECTOR



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

6. CONECTOR FUERA DE PÁGINA



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



7. DOCUMENTO

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



8. ARCHIVO

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

CAPÍTULO III

PROPUESTA DE MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS FINANCIEROS PARA LA EMPRESA “DM DISTRIBUCIONES”

3.1. Objetivos de la propuesta

Indudablemente los objetivos actuales de crecimiento y las perspectivas de desarrollo futuro de una empresa es la fijación de estrategias, procedimientos, políticas y normas internas, debidamente investigadas y documentadas, lo que se hace necesario la revisión, elaboración o re-direccionamiento del contenido de sus sistemas operativos en el campo administrativo y financiero; y en, ese orden se hace evidente la necesidad de contar con un manual interno y un programa de revisión constante sobre los sistemas, métodos y procedimientos en la ejecución operativa, que permita descubrir, evaluar y corregir desviaciones, falencias y limitaciones, que de acuerdo a la investigación realizada si existen en la Empresa DM Distribuciones.

Esta fase de la investigación desarrollada, pretende determinar las funciones, objetivos, políticas y estrategias de la empresa en estudio, sintetizadas en una propuesta de manual administrativo financiero, cuyo fin principal es el de optimizar el desempeño del talento humano disponible, sus relaciones interpersonales, líneas de autoridad, comportamiento de directivos respecto al personal, mejorar la atención a clientes tanto interno como externos de la entidad, así como las líneas generales del cuadro de mando y relaciones entre las diferentes áreas que conforman la empresa; en definitiva, que el manual a proponer sirva para alcanzar la mayor eficiencia en la gestión administrativa y financiera.

El planteamiento de la propuesta se desarrollará en dos fases: La primera, relacionada al aspecto administrativo de la empresa, que hace énfasis en la base filosófica y estratégica de la empresa, a fin de canalizar adecuadamente la consecución de las metas y objetivos planteados; y, la determinación de los canales de cumplimiento de normas legales internas y externas. La segunda fase hará referencia a los aspectos contables financieros, para reconocer, analizar y registrar todas las transacciones propias del giro de la empresa y base para la toma de decisiones.

El diseño de la propuesta, la socialización y puesta en ejecución, salvo mejor criterio de los directivos de la Empresa, permitirá mejorar el cuadro de mando al contar con claridad las funciones y responsabilidades de cada trabajador y orientar reglamentariamente las relaciones orgánicas que se dan entre los elementos de la estructura organizacional, logrando de esta forma optimizar recursos, tiempo y esfuerzos; evitar duplicidad de funciones; a descubrir negligencias, precisar responsabilidades y reorientar tan inmediatamente como sea posible la responsabilidad, imagen y conducción interna de la entidad.

El objetivo de la propuesta de Manual para DM Distribuciones es facilitar el desempeño de actividades y se optimice el tiempo, servir de guía para el entrenamiento del personal especialmente de aquel que se incorpora como nuevo a la institución, permitiendo que las labores se desarrollen con uniformidad y constancia, evitando estancamientos o errores que afecten la funcionalidad interna; permitirá descubrir falencias como: pérdidas económicas, de tiempo por duplicidad de funciones o mala segregación de las mismas.

Por tanto, un manual, como el de la presente propuesta, no es la solución a todos los problemas de la empresa, pero si constituye una herramienta de trabajo administrativo-financiero, que refleje una adecuada

y organizada gestión administrativa, operativa y financiera, forma idónea de ir innovando y mejorando la gestión general de la entidad.

3.2. Propuesta de elementos filosófico-estratégicos

3.2.1. Nombre o razón social de la empresa

“DM DISTRIBUCIONES”

3.2.2. Logotipo

Gráfico N° 24
Logo de la empresa



3.2.3. Misión

Brindar un excelente servicio, a través de la comercialización de equipos, repuestos, maquinaria pesada, accesorios, reparación y mantenimiento, con personal altamente capacitado y garantizado, generando satisfacción en los clientes y aportando al desarrollo económico-social de la provincia de Imbabura y región norte del país.

3.2.4. Visión

Para el año 2018 DM Distribuciones logrará una imagen corporativa reconocida a nivel local y regional, con la satisfacción de proporcionar productos y servicios, sustentada en un continuo análisis de mercado, que permita alcanzar un sólido desarrollo en imagen y marca propia, con la

presencia de un sólido equipo humano y una operación competitiva en post venta que garantice un respaldo total hacia los clientes.

3.2.5. Objetivos empresariales

El objetivo de toda organización es obtener, para una actividad o grupo de actividades, los mejores resultados económicos-sociales, para lo cual se concede gran importancia a tres elementos:

- El talento humano. En especial su comportamiento fisiológico y psíquico en la labor que realiza;
- El lugar de trabajo y el trabajo mismo que realiza;
- Simplificación del trabajo. Hacer el mejor uso posible de los recursos que se disponen con el fin de obtener mejores resultados.
- Conseguir que los clientes, tanto externos como internos, experimenten realmente que son muy importantes para la empresa.
- Alcanzar altos índices de eficiencia en el manejo y utilización de los recursos materiales, humanos y tecnológicos, que dimensionan la capacidad instalada, tanto en los procesos operativos, comerciales y administrativo-financieros.
- Generar y mantener estrategias innovadoras que permitan alcanzar las metas y los objetivos propuestos.
- Poseer una estructura organizativa funcional sólida, para lograr que cada sección trabaje en forma eficiente, organizada y controlada.
- Contar con un equipo humano de trabajo profesional, adecuado y altamente capacitado en sus áreas.
- Planificar acciones y políticas de ventas encaminadas al desarrollo permanente de la empresa.
- Posicionar a la empresa en un alto nivel de competitividad, dentro del mercado de maquinaria pesada y servicios de mantenimiento.

3.2.6. Políticas de la empresa

Las ventas de maquinaria pesada, partes y mantenimiento pueden realizarse de las siguientes formas:

- **Contado:** Las ventas al contado son aquellas en las cuales el valor de la maquinaria. Partes y repuestos es cancelado totalmente por el cliente en dólares mediante dinero en efectivo, cheque certificado, y/o transferencia bancaria previamente verificada por Tesorería.
- **Crédito directo:** Las ventas a crédito directo son aquellas que se concede con aprobación de Gerencia, donde el cliente debe entregar cheques, letras firmadas y reservas de dominio a favor de DM Distribuciones.
- **Crédito con Financiamiento del Sistema Financiero:** Las ventas a crédito con financiamiento del sistema financiero son aquellas donde el cliente realiza la gestión para que una entidad financiera legalmente constituida en Ecuador le otorgue crédito para financiar la maquinaria, partes o repuestos, esto deberá ser enviado mediante mail a Gerencia y vendedor, la aprobación de dicho crédito.

3.2.7. Valores corporativos

Para DM Distribuciones los valores corporativos que se tomarán en cuenta son los siguientes:

- a) Ética profesional
- b) Compromiso y responsabilidad
- c) Protección al ambiente
- d) Innovación permanente
- e) Trabajo en equipo
- f) Competitividad y calidad

- g) Satisfacción de los clientes
- h) Respeto entre los trabajadores

3.3. Propuesta administrativa

El mundo está en constante cambio y movimiento, ello implica que tanto las personas como las empresas, sean estas públicas o privadas tengan la necesidad de ser cada día más competitivas.

Por ello la presente propuesta de diseño de un manual administrativo financiero que a continuación se detalla, tiene como finalidad orientar y ofrecer, a DM Distribuciones, empresa de comercialización de maquinaria pesada, partes y accesorios, una visión clara de los componentes básicos, entre ellos se tiene: organizar y distribuir funciones, guía para tomar decisiones sobre actividades de las direcciones, financiera, administrativa, de desarrollo social y comunicación, de planificación ; creando rutinas adecuadas de trabajo a través de la recopilación de la información como base para planificar; ya que la administración es el eje central sobre el cual gira la Empresa, por lo que resulta importante el revisar y hacer un diagnóstico de la misma, con el propósito de detectar problemas generar soluciones con herramientas que permitan la mejora continua de la Empresa en mención.

3.4. Estructura orgánica

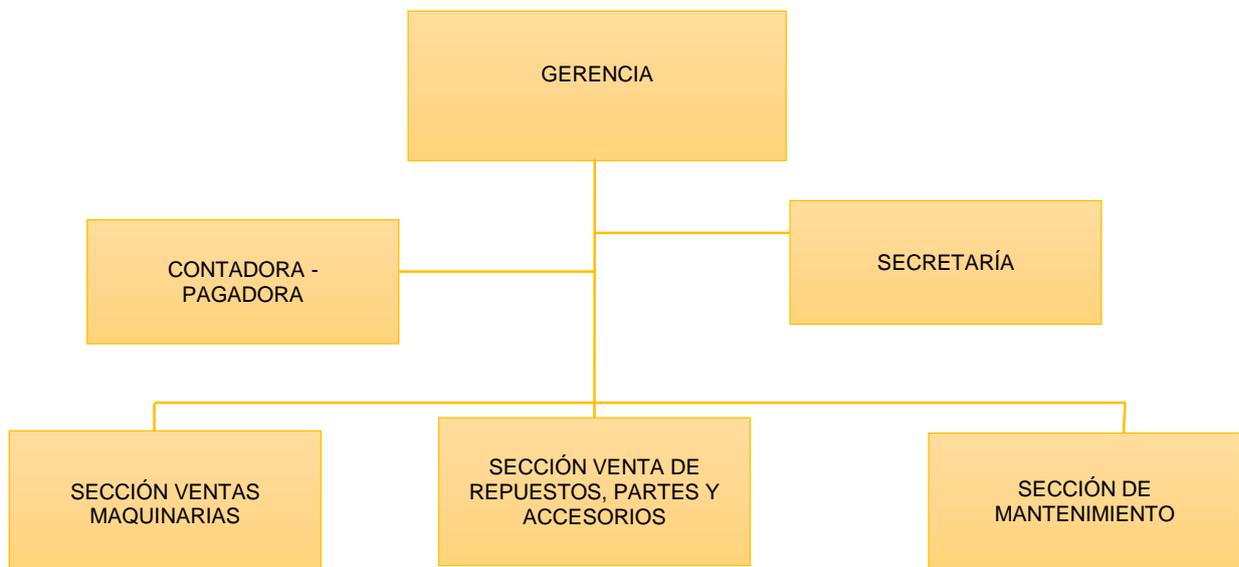
La estructura orgánica de una empresa marca la división de las distintas actividades y necesidades que se aplicarán con el propósito de que todas las funciones y procesos estén correctamente esquematizados.

La Empresa DM Distribuciones se ha desarrollado con una administración tradicional y centralizada; ya que, todas las actividades de la entidad está bajo la responsabilidad del Gerente-Propietario, donde se

utiliza un organigrama vertical; es decir, las unidades jerárquicas se desplazan de arriba (Nivel Directivo) hacia abajo (Ejecutivo, Administrativo y Operativo) en una graduación descendente, se diría conveniente para una empresa pequeña y de este tipo.

Para una mejor representación de puestos y asignación de responsabilidades dentro de la Empresa DM Distribuciones se hará a través de organigramas.

Gráfico N° 25
Estructura organizativa DM distribuciones



FUENTE: Entrevista y Documentos de la Empresa
ELABORACIÓN: Las Autoras.

3.5. Manual orgánico – funcional

Este manual describe las funciones que debe realizar cada una de las personas que trabajan dentro de la empresa, con la finalidad de llevar a cabo la consecución de los objetivos y metas.

3.5.1. Organización Interna

El recurso humano de DM Distribuciones es el puntal para el desarrollo de las actividades competentes al giro del negocio, al contar con personal debidamente seleccionado que demuestre sus competencias en cada puesto de trabajo. DM Distribuciones cuenta con tres niveles que son:

a) Nivel Ejecutivo

- Gerencia

b) Nivel Administrativo

- Secretaría
- Contabilidad

c) Nivel Operativo

- Personal Atención al Cliente (Ventas de maquinaria pesada, partes y accesorios).
- Personal de Mantenimiento

3.5.2. Propuesta administrativa

1. Marco legal

El marco jurídico en el cual se rigen las actividades de DM Distribuciones es el siguiente:

- Código de Trabajo
- Ley de Régimen Tributario Interno
- Ley de Seguridad Social
- Reglamento Interno de la empresa

2. Reglamento interno

El Reglamento Interno es la creación de una norma de disciplina interna necesario en el funcionamiento de una organización, además de ser un elemento de equilibrio social y beneficioso para ambas partes integrantes de los contratos compra-venta y de trabajo.

CAPÍTULO I NORMAS GENERALES

Art. 1. El presente Reglamento Interno cumple con las disposiciones contenidas en el Código del Trabajo, dando importancia a las relaciones entre empleador y trabajador.

Art. 2. Tanto la Empresa como sus trabajadores quedan sujetos al cumplimiento estricto de las disposiciones de este reglamento, el mismo que se dará a conocer a todo el personal para su cumplimiento.

Art. 3. Dentro y fuera de la empresa el trato entre todo el personal de la Empresa será cordial y con respeto, en circunstancias normales de trabajo y en aquellas que existan diferencias de opinión y de criterios No se utilizará lenguaje ni gestos que atenten contra la dignidad de los compañeros de trabajo, jefes, subalternos, personas relacionadas con la Empresa.

CAPÍTULO II DEL PERSONAL

Art. 4. Como primera fase para el escogimiento de personal se realizará el Reclutamiento de personal, el cual deberá cumplir los requisitos que se ajusten al cargo a desempeñar. La empresa publicará en medios de información masiva la necesidad de contratar a personal.

- Art. 5.** Para que una persona sea seleccionada para ocupar un puesto dentro de DM Distribuciones deberá llenar una solicitud de empleo, presentarse a una entrevista de trabajo y de ser el caso rendir una prueba de oposición.
- Art. 6.** Una vez seleccionada la persona idónea para ocupar el puesto se le brindará capacitación y adiestramiento para que su desempeño sea acorde a las necesidades de la empresa.
- Art. 7.** Todos los trabajadores de la Empresa deberán presentar los documentos personales que la Gerencia requiera tanto para fines legales como del archivo individual de cada trabajador.
- Art. 8.** Todos los trabajadores sin excepción firmarán un contrato individual de trabajo escrito previo a su ingreso a la empresa. Este contrato deberá contener las respectivas cláusulas a las que se someten tanto el empleador como el trabajador; tales como tipo de contrato, objeto para el cual es contratado, domicilio del trabajo, jornada de trabajo, remuneración y beneficios, duración del mismo.
- Art. 9.** La empresa pagará a sus trabajadores el salario básico unificado establecido en las Comisiones Sectoriales, más todos los beneficios sociales que por Ley le correspondan. La forma de pago será mensual a mes caído en el lugar de trabajo en cheque a nombre del trabajador.
- Art. 10.** Las vacaciones anuales son un derecho irrenunciable a que tiene el trabajador, los cuales gozarán de un periodo de 15 días después de haber cumplido un año dentro de la organización.

CAPÍTULO III

ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO

Art. 11. La organización del trabajo, su administración y demás actividades, son de responsabilidad exclusiva de la empresa.

Art. 12. El trabajador tiene la responsabilidad de devolver los repuestos y piezas no utilizados en el mantenimiento de equipos a la persona encargada de los inventarios. El uso indebido de los mismos se considerará una falta grave de honradez.

Art. 13. El acatar órdenes de los superiores es obligación de todos los trabajadores sin dar lugar a indisciplinas dentro de la empresa.

Art. 14. Es obligación de todo el personal observar estrictamente los horarios de entrada y de salida del trabajo, así como el tiempo que se concede para el almuerzo.

Art. 15. Los trabajadores están obligados a conservar en buen estado de funcionamiento los equipos, herramientas u otros elementos de trabajo que se les hubiere entregado; procurar el mejor aprovechamiento de los materiales. En caso de algún daño o desperfecto comunicar a su jefe inmediato, en caso de incumplimiento a esta disposición será considerado como negligencia.

Art. 16. Durante su permanencia en lugar de trabajo, el trabajador deberá hacer uso de ropa de trabajo e implementos de seguridad para evitar causarse y causar daño a sus compañeros de trabajo.

PROHIBICIONES

Art. 17. Se prohíbe presentarse al trabajo en estado etílico o bajo la acción de estupefacientes y el uso de éstos o ingerir bebidas alcohólicas durante las horas de trabajo.

Art. 18. Usar equipos, maquinaria, herramientas, útiles, vehículos o cualquier implemento de propiedad de la Empresa para la realización de trabajos particulares o de terceros, aun cuando sean usados fuera de las horas de trabajo, salvo expresa autorización del gerente.

Art. 19. Abandonar el trabajo reiteradamente sin causa legal o trasladarse a un lugar distinto de aquel en que debe realizar la labor asignada.

Art. 20. Hacer escándalos, propiciar o estar en altercados o cualquier acto reñido con la moral y las buenas costumbres dentro o fuera del lugar de trabajo.

3.5.3. Manual Administrativo

El manual administrativo u orgánico funcional, es un instrumento de apoyo que define y establece la estructura Orgánica y Funcional para la obtención de la eficiencia operacional y administrativa de DM Distribuciones.

A continuación se detalla la descripción de cargos y puestos que exige DM Distribuciones.

Cuadro Nro 33
Descripción de cargos y puestos

CARGOS	PUESTOS
EJECUTIVO	
GERENTE	1
ADMINISTRATIVO	
SECRETARIA	1
CONTADORA	1
OPERATIVO	
VENDEDORES	2
TÉCNICOS	1

ELABORADO POR: Las Autoras

3.5.4. Descripción de funciones y puestos

**Cuadro Nro 34
De gerente general**

DATOS DE IDENTIFICACIÓN	
Empresa:	DM DISTRIBUCIONES
Puesto:	GERENTE GENERAL
Nivel:	Ejecutivo
Rol del Puesto:	Gerencia de la organización
Jefe Inmediato:	Ninguno
Subordinado (s):	Todas las secciones de DM Distribuciones
GERENTE GENERAL	
Finalidad del Cargo:	
<ul style="list-style-type: none"> • Establecer un liderazgo de manera que controle y evalúe las actividades de trabajo de manera que mantenga la imagen empresarial. 	
Funciones:	
<ul style="list-style-type: none"> • Ejercer la representación legal de DM Distribuciones. • Desarrollar y ejecutar planes y programas para alcanzar los objetivos organizacionales. • Dirigir y coordinar las actividades del taller. • Programar y administrar los recursos económicos. • Evaluar y analizar los resultados operacionales, administrativos y financieros de la organización. 	
Requerimientos:	
<u>Educación</u>	
<ul style="list-style-type: none"> • Superior Ingeniería en Contabilidad Superior y Auditoría CPA, Administración de Empresas o afines. 	
<u>Conocimientos</u>	
<ul style="list-style-type: none"> • De Contabilidad, Administración, ventas, marketing, software contable. Experiencia de 2 años en cargos similares. 	
<u>Habilidades</u>	
<ul style="list-style-type: none"> • Administración, control y orden • Manejo eficiente de talento humano • Relaciones interpersonales • Actitud negociadora 	
<u>Características</u>	
<ul style="list-style-type: none"> • Honestidad, ética profesional, innovador, creativo 	
Condiciones y Riesgos del Trabajo:	
<ul style="list-style-type: none"> • Cómodo con muy pocas probabilidades de accidentes 	

ELABORACIÓN: Las Autoras

**Cuadro Nro 35
De contador (a)**

DATOS DE IDENTIFICACIÓN	
Empresa:	DM DISTRIBUCIONES
Puesto:	CONTADORA
Nivel:	Administrativo
Rol del Puesto:	Ejecución de procesos
Jefe Inmediato:	Gerente
Subordinado (s):	Sección de ventas
CONTADORA	
Finalidad del Cargo:	
<ul style="list-style-type: none"> • Mantener la información actualizada sobre el estado financiero y presupuestario de la microempresa facilitando así la gestión comercial. 	
Funciones:	
<p>Realizar actividades del manejo contable de la microempresa como:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Implementar y mantener actualizado el sistema contable de acuerdo a las necesidades de la empresa ➤ Elaborar conciliaciones bancarias ➤ Elaborar roles de pago, planillas IESS ➤ Constatación física de inventarios y activos fijos ➤ Archivos de contabilidad. ➤ Procesar información para elaborar los reportes fiscales. ➤ Entregar mensualmente estados financieros para la toma oportuna de decisiones. 	
Requerimientos:	
<u>Educación</u>	
<ul style="list-style-type: none"> • Superior Ingeniera en Contabilidad y Auditoría CPA. 	
<u>Conocimientos</u>	
<ul style="list-style-type: none"> • Software contable, Ley Tributaria, Ley Laboral, computación. • Experiencia de 2 años en cargos similares. 	
<u>Habilidades</u>	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Amplios conocimientos técnicos de acuerdo al puesto. ➤ Manejo transparente de sus funciones. ➤ Facilidad para representar a la empresa en los asuntos concernientes al cargo. 	
<u>Características</u>	
<ul style="list-style-type: none"> • Cooperación y creatividad • Honestidad y ética profesional 	
Condiciones y Riesgos del Trabajo:	
<ul style="list-style-type: none"> • Cómodo con muy pocas probabilidades de accidentes 	

ELABORACIÓN: Las Autoras

**Cuadro Nro 36
De secretaria**

DATOS DE IDENTIFICACIÓN	
Empresa:	DM DISTRIBUCIONES
Puesto:	SECRETARIA
Nivel:	Administrativo
Rol del Puesto:	Ejecución de procesos
Jefe Inmediato:	Gerente
Subordinado (s):	Personal de Apoyo si lo hubiese
SECRETARIA	
Finalidad del Cargo:	
<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar las formas y documentos correspondientes al giro de la empresa • Apoyo a la gerencia y atención al cliente. 	
Funciones:	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Coordinar la agenda, reuniones, citas y atender llamadas telefónicas. ➤ Recibir y despachar comunicaciones, circulares, memorandos. ➤ Manejar y archivar la documentación. ➤ Comunicación directa y clara del servicio con clientes. ➤ Responsable de equipos y suministros de oficina. 	
Requerimientos:	
<u>Educación</u>	
<ul style="list-style-type: none"> • Superior Licenciada en Secretariado Ejecutivo. 	
<u>Conocimientos</u>	
<ul style="list-style-type: none"> • Manejo de archivos, computación, internet. • Experiencia de 2 años en cargos similares. 	
<u>Habilidades</u>	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Amplios conocimientos técnicos de acuerdo al puesto. ➤ Facilidad para establecer contactos. 	
<u>Características</u>	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Cooperación y creatividad. ➤ Iniciativa ➤ Buena presencia. ➤ Honestidad y ética profesional. 	
Condiciones y Riesgos del Trabajo:	
<ul style="list-style-type: none"> • Cómodo con muy pocas probabilidades de accidentes 	

ELABORACIÓN: Las Autoras

Cuadro Nro 37
De técnico mantenimiento

DATOS DE IDENTIFICACIÓN	
Empresa:	DM DISTRIBUCIONES
Puesto:	AUXILIAR EN SERVICIO TÉCNICO
Nivel:	Operativo
Rol del Puesto:	Ejecución de procesos
Jefe Inmediato:	Técnico en Refrigeración
Subordinado (s):	Ninguno
TECNICO DE MANTENIMIENTO	
A.U	<p>Finalidad del Cargo:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Colaborar directamente con el técnico para el buen funcionamiento del stock de máquinas, equipos y accesorios de la empresa.
	<p>Funciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Ejecutar las acciones de mantenimiento y reparación de maquinaria pesada ➤ Mantener el orden y la limpieza del área de trabajo ➤ Hacer buen uso de herramientas de trabajo ➤ Colaborar con los vendedores en caso de ser necesario ➤ Las demás que fueran asignadas por el jefe inmediato
	<p>Requerimientos:</p> <p><u>Educación</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Bachiller Técnico en mantenimiento mecánico y afines. <p><u>Conocimientos</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Experiencia de 2 años en cargos similares. • Manejo adecuado de herramientas usadas en el mantenimiento mecánico <p><u>Habilidades</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Amplios conocimientos técnicos de acuerdo al puesto. <p><u>Características</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Cooperación y creatividad. ➤ Iniciativa ➤ Honestidad y ética profesional.
	<p>Condiciones y Riesgos del Trabajo:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Con pocas probabilidades de accidentes

ELABORACIÓN: Las Autoras

**Cuadro Nro 38
De vendedor**

DATOS DE IDENTIFICACIÓN	
Empresa:	DM DISTRIBUCIONES
Puesto:	VENEDORES
Nivel:	Operativo
Rol del Puesto:	Ejecución de procesos
Jefe Inmediato:	Gerente
Subordinado (s):	Ninguno
VENEDORES	
Finalidad del Cargo:	
<ul style="list-style-type: none"> • Recibir y llevar registro de existencias cotejando cantidades y especificaciones según facturas de compra y el despacho de los mismos. 	
Funciones:	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Atención cordial a los clientes ➤ Recepción de repuestos tanto para la venta como para el servicio de mantenimiento. ➤ Llevar registros actualizados de las existencias, únicamente en cantidades. ➤ Preparar y remitir periódicamente a la contadora los saldos de las existencias de los inventarios ➤ Mantener el aseo y buena presentación del área de trabajo. ➤ Comprometerse con las obligaciones encomendadas por gerencia. ➤ Impulsar y controlar las ventas en el mercado. ➤ Ofrecer y promocionar el servicio y los productos de la empresa. ➤ Realizar la respectiva facturación de las ventas. 	
Requerimientos:	
<u>Educación</u>	
<ul style="list-style-type: none"> • Bachiller Técnico en marketing, Administración y/o afines. 	
<u>Conocimientos</u>	
<ul style="list-style-type: none"> • Experiencia de 2 años en cargos similares. • Técnicas de ventas y relaciones humanas 	
<u>Habilidades</u>	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Amplios conocimientos técnicos de acuerdo al puesto. ➤ Facilidad para establecer contactos. 	
<u>Características</u>	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Cooperación y creatividad. ➤ Iniciativa ➤ Buena presencia. ➤ Honestidad y ética profesional. 	
Condiciones y Riesgos del Trabajo:	
<ul style="list-style-type: none"> • Cómodo con muy pocas probabilidades de accidentes 	

ELABORACIÓN: Las Autoras

3.5.5. Descripción del proceso de contratación

Hoy en día la preocupación de todo tipo de organización es la globalización, por lo que los cambios y las transformaciones en el área de recursos humanos son intensos y predomina la importancia del capital humano e intelectual.

Debido a estos cambios DM distribuciones hará uso de todas sus variables como son: clientes internos y externos, productos y servicios, el conocimiento, los resultados y la tecnología.

a) Reclutamiento de personal

Es el proceso de incorporar personas a la organización. DM Distribuciones lo hará a través de la prensa escrita, ya que este medio es acogido por la gran parte de postulantes que están a la espera de una vacante para poder acceder a un empleo. Este anuncio se lo hará en Diario Del Norte por sus convenientes tarifas o costos, con anuncios los días sábados y domingos.

b) Selección de personal

La selección de personal sigue en los procesos de incorporación de personas a la organización. Una vez que se cuente con un banco de candidatos, se escogerá a los más aptos para desempeñar el puesto requerido; la gerencia procederá a llamar a los clasificados para concretar una entrevista, en la cual se preguntará sus conocimientos, habilidades, aptitudes y disponibilidad para desempeñar el trabajo para el cual aplicó. Se citará a todos a presentar una prueba de conocimientos y/o capacidad, luego se verificará las certificaciones para comprobar la veracidad de los mismos y finalmente poder tomar una decisión de contratación correcta.

c) Contratación del personal

La empresa establecerá contratos con los trabajadores por un año con un período de prueba de 90 días, en el mismo se fijarán diversas cláusulas como remuneraciones, horarios de trabajo (ocho horas diarias), horas extras (feriados), días de descanso, vacaciones entre otras.

d) Inducción

La inducción se la realizará una vez que el aspirante ha firmado el contrato, es decir, ha sido contrato para ocupar el puesto vacante. La inducción es un programa de socialización para integrar al nuevo miembro a la empresa. La inducción trata temas como:

- Asuntos organizacionales; misión, visión, objetivos, políticas, estructura de la empresa, productos y servicios ofrecidos, reglas y procedimientos internos, instalaciones que utilizará el nuevo miembro de la organización.
- Beneficios ofrecidos; horario de trabajo, días de descanso, días de pago y de anticipos salariales.
- Relaciones; presentación a todos los compañeros del trabajo.
- Deberes del nuevo miembro; responsabilidades básicas confiadas al nuevo empleado, tareas, objetivos del cargo, metas y resultados que deben alcanzarse.

e) Entrenamiento y desarrollo del personal

El entrenamiento y el desarrollo constituye un proceso de aprendizaje; es decir es una etapa de cambios en puntos como: transmisión de información, desarrollo de habilidades, desarrollo de actitudes, desarrollo de conceptos para un mejor desempeño laboral y ambiental.

La empresa va a contar con seis personas que laborarán en diversas áreas de DM Distribuciones. El entrenamiento será interno y lo ejecutarán la gerencia y el experto en maquinaria. En el caso que se requiera capacitación, se contratará instructores especialistas, los mismos que deberán acudir a la empresa para impartir sus conocimientos.

f) Higiene, seguridad y calidad de vida

Este punto hace referencia a la salud física y mental y la higiene que presente el ambiente laboral. La gerente de DM Distribuciones debe cuidar responsablemente el estado de salud de los empleados, incluidos en bienestar psicológico.

Estos son los elementos del programa de higiene laboral:

- Ambiente físico de trabajo
- Ambiente psicológico de trabajo
- Aplicación de principios de coordinación
- Salud ocupacional

Para que DM Distribuciones tenga unas buenas Relaciones Laborales, las personas deben ejecutar sus tareas, relacionarse con sus compañeros de trabajo y sus superiores, atender al cliente, focalizar metas y resultados por alcanzar y sobre todo, seguir las normas de la organización y compenetrarse con su cultura.

3.5.6. Sistema financiero

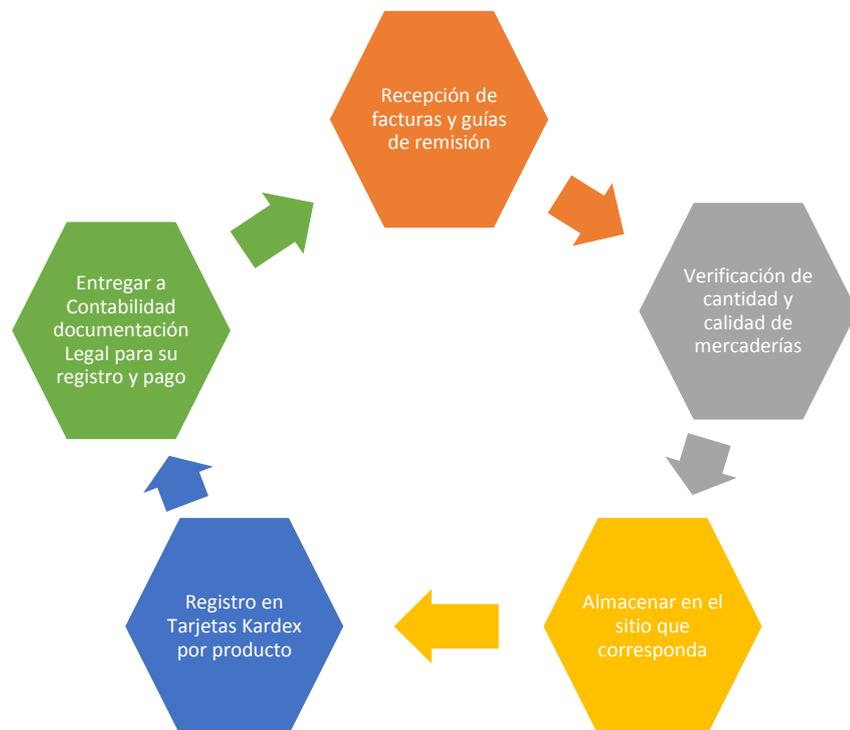
1. Proceso Contable

Es una herramienta imprescindible para manejar y transferir en forma ordenada la mejora de las actividades, evitando la duplicidad de esfuerzos, todo ello con el propósito de optimizar el aprovechamiento de los recursos

y agilizar la atención al usuario, con relación a los servicios que DM Distribuciones ofrece.

Mediante el siguiente diagrama se tratará de esquematar de forma sencilla como se podrá llevar de mejor manera un adecuado registro operativo diario de la empresa.

Gráfico N° 26
Proceso operativo



ELABORADO POR: Las Autoras

Los Sistemas Contables son quizá la parte más importante de la infraestructura del sistema financiero.

Actualmente DM distribuciones **no** cuenta con un sistema de contabilidad computarizado, por lo que los registros contables no están a la fecha y el control es imposible llevarlos. Se sugiere la adquisición de un sistema lo antes posible.

2. Plan de cuentas

El Plan de Cuentas, comprende el código y la descripción tanto en su estructura como en su codificación estarán basadas en términos de conformar una base de datos ordenada, reuniendo características y cualidades como: Claridad, sencillez, flexibilidad y amplitud de acuerdo a la naturaleza de los activos, pasivos y patrimonio.

A continuación se presenta un ejemplo de cómo se puede estructurar un Plan de Cuentas:

Cuadro Nro 39
Estructura del plan de cuentas

CONCEPTOS	CODIFICACIÓN	CLASIFICACIÓN
Grupo	1	Activos
Subgrupo	1.1	Activos
Clasificación	1.1.1	Corrientes
Cuentas	1.1.1.1	Activos
Auxiliares	1.1.1.1.1	Disponibles
		Caja
		Caja Chica

ELABORADO POR: Las Autoras

A continuación se presenta la propuesta del plan de cuentas para DM Distribuciones:

Cuadro Nro 40
Plan de cuentas de DM distribuciones

CÓDIGO DE LA CUENTA	NOMBRE DE LA CUENTA
1.	ACTIVO
1.1.	ACTIVO CORRIENTE
1.1.01	CAJA
1.1.02	CAJA CHICA
1.1.03.	BANCOS
1.1.03.01	BANCO PICHINCHA
1.1.04.	CUENTAS POR COBRAR
1.1.04.01.	CLIENTES
1.1.04.01.01	XXXX
1.1.04.02.	EMPLEADOS
1.1.04.02.01	NNN
1.1.04.04.	TARJETAS DE CRÉDITO
1.1.04.05.	VARIOS
1.1.04.06.	PROVISIÓN CUENTAS INCOBRABLES
1.1.04.07.	PROVISIÓN INVENTARIOS OBSOLETOS O DAÑADOS
1.1.05.	ANTICIPO IMPUESTOS
1.1.05.01	IVA EN COMPRAS
1.1.05.02	RFIR ANTICIPADO (retención en la fuente del impuesto a la renta)
1.1.05.03	RFIR DEL IVA ANTICIPADO (retención en la fuente de IVA)
1.1.06.	INVENTARIOS
1.1.05.01.	REPUESTOS
1.2.	ACTIVO FIJO
1.2.01.	MUEBLES Y ENSERES

1.2.01.05	DEP. ACUMULADA MUEBLES Y ENSERES
1.2.02.	EQUIPO DE OFICINA
1.2.02.05	DEP. ACUMULADA EQUIPO DE OFICINA
1.2.03.	EQUIPO DE COMPUTACIÓN
1.2.03.05	DEP. ACUMULADA EQUIPO DE COMPUTACIÓN
2.	PASIVO
2.1.	PASIVO CORRIENTE
2.1.01.	CUENTAS POR PAGAR
2.1.01.01.	PROVEEDORES
2.1.01.01.01	XXXX
2.1.01.02	PRESTAMOS DE EMPLEADOS AL IESS POR PAGAR
2.1.02.	IMPUESTOS POR PAGAR
2.1.02.01	IVA EN VENTAS
2.1.02.02	RET. FUENTE IMP. A LA RENTA
2.1.02.03	RETENCIÓN FUENTE IVA
2.1.02.04	IMPUESTO A LA RENTA POR PAGAR
2.1.03.	BENEFICIOS SOCIALES POR PAGAR
2.1.03.01	SUELDOS POR PAGAR
2.1.03.02	APORTES AL IESS POR PAGAR
2.1.03.03	FONDOS DE RESERVA POR PAGAR
2.1.03.04	DÉCIMO TERCER SUELDO POR PAGAR
2.1.03.05	DÉCIMO CUARTO SUELDO POR PAGAR
2.1.03.06	15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES POR PAGAR
3.	PATRIMONIO
3.1.	CAPITAL SOCIAL
3.4.	RESULTADOS
3.4.01	UTILIDAD EJERCICIOS ANTERIORES
3.4.02	PÉRDIDA EJERCICIOS ANTERIORES
3.4.03	UTILIDAD DEL EJERCICIO

3.4.04	PÉRDIDA DEL EJERCICIO
4.	INGRESOS
4.1.	INGRESOS OPERACIONALES
4.1.01	VENTA REPUESTOS
4.1.02.	SERVICIOS PRESTADOS
4.1.02.01	MANTENIMIENTO MAQUINAS
4.1.02.02	MANTENIMIENTO EQUIPOS
4.1.02.04	INSTALACIÓN ACCESORIOS Y PARTES
4.1.021.05	MANTEMIMIENTOS VARIOS
4.1.03.	DEVOLUCIONES Y DESCUENTOS EN VENTAS
4.1.03.01	DEVOLUCIÓN EN VENTAS
4.1.03.02	DESCUENTO EN VENTAS
4.1.03.03	UTILIDAD BRUTA EN VENTAS
4.3.	OTROS INGRESOS
4.3.01	SOBRANTE EN CAJA
5.	GASTOS
5.1.	GASTOS OPERACIONALES
5.1.01	COSTOS DE VENTAS
5.1.02	COMPRAS
5.1.03.	DEVOLUCIÓN Y DESCUENTO EN COMPRAS
5.1.03.01	DEVOLUCIÓN EN COMPRAS
5.1.04	TRANSPORTE EN COMPRAS
5.2.	GASTOS ADMINISTRATIVOS
5.2.01	REMUNERACIÓN MENSUAL UNIFICADA
5.2.02	APORTE PATRONAL IESS
5.2.03	DECIMO TERCER SUELDO
5.2.04	DECIMO CUARTO SUELDO
5.2.05	FONDOS DE RESERVA
5.2.06	VACACIONES NO GOZADAS
5.2.07	BONIFICACIÓN POR DESAHUCIO
5.2.08	ARRIENDO

5.2.09.	SERVICIOS BÁSICOS
5.2.09.01	AGUA POTABLE
5.2.09.02	ENERGENÍA ELÉCTRICA
5.2.09.03	TELECOMUNICACIONES
5.2.10	AGASAJOS A PERSONAL
5.2.11	UNIFORMES DE PERSONAL
5.2.12	CAPACITACIÓN Y ENTRENAMIENTO
5.2.13	SERVICIOS OCASIONALES
5.2.14	PATENTES DE FUNCIONAMIENTO
5.2.15	IMPUESTOS Y CONTRIBUCIONES
5.2.16	PUBLICIDAD
5.2.17	SERVICIO DE VIGILANCIA
5.2.18	COPIAS
5.2.19	UTILES DE OFICINA
5.2.20	COMBUSTIBLE Y LUBRICANTES
5.2.21.	GASTOS BANCARIOS
5.2.22	SERVICIOS BANCARIOS
5.2.23	INTERESES PAGADOS
5.6.	CUENTAS TRANSITORIAS
5.6.01	PÉRDIDAS Y GANANCIAS

ELABORADO POR: Las Autoras

A continuación se da una breve descripción de las cuentas más usadas dentro de DM Distribuciones:

a) Caja chica

Es una cuenta de activo corriente disponible, está destinada a satisfacer gastos de cuantías muy pequeñas, facilitando de esta manera el pago de gastos menores e imprevistos.

La empresa gira un cheque por el valor fijado a nombre de la persona encargada de dicha cuenta. Cuando los fondos de Caja Chica están por agotarse y previa la presentación de los documentos autorizados; se gira un nuevo cheque por dichos gastos, para que vuelva a su valor inicial dicha cuenta. El manejo de caja chica es un proceso repetitivo.

b) Bancos

Esta cuenta del activo corriente, está representada por los valores monetarios que se encuentran en una institución financiera; en una cuenta a nombre de la empresa.

Para el registro de los movimientos se lo hace un Libro Bancos el cual tiene la finalidad de controlar todos y cada uno de los valores efectuados en uno o varios bancos, tales como: depósitos realizados, retiros mediante cheques girados y pagados, notas de débito y notas de crédito según sea el caso.

c) Conciliación bancaria

Permite controlar el movimiento económico de la empresa; es decir verificar y comparar el saldo que envía el banco a través del estado de cuenta con el saldo en el libro bancos de la empresa. Este proceso se lo realiza una vez al mes con la finalidad de conciliar ambos saldos.

**Cuadro Nro 41
Conciliación bancaria**

DM DISTRIBUCIONES CONCILIACION BANCARIA	
CUENTA CORRIENTE N° _____ MES: _____	
SALDO SEGÚN LIBROS (-) Notas de Débito no registradas Servicios Bancarios (+) Notas de Crédito no registradas (+/-) Error en libros	
SALDO CONCILIADO EN LIBROS	0,00
SALDO SEGÚN ESTADO DE CUENTA (+) Depósitos en Tránsito (-) Cheques girados y no cobrados (+/-) Error en Bancos (Cheques dev.)	
SALDO CONCILIADO SEGÚN BANCOS	0,00

ELABORADO POR: Las Autoras

d) Cuentas por cobrar

Es una cuenta de activo corriente y está representada por valores monetarios que la empresa tiene por cobrar sea a personas naturales, sociedades o instituciones bancarias (por el depósito de bouchers). Esta cuenta es exigible de cobro.

Como se dijo en el reglamento interno la empresa no manejará crédito directo personal, las ventas de las hará a contado y/o con tarjetas de crédito las que se convierten en cuentas por cobrar hasta el momento en que la entidad bancaria emisora de la tarjeta de crédito cancele el valor del Boucher a la empresa.

e) Inventarios

Es una cuenta del activo corriente realizable y está representado por las existencias físicas de los insumos y repuestos destinados para la venta y mantenimiento de maquinaria pesada que son parte del giro del negocio.

Esta actividad contempla el tratamiento que debe darse a las mercaderías desde el punto de vista físico, su almacenamiento y el control de entradas y salidas de mercaderías.

Los métodos más usuales para los inventarios son; inventario periódico y perpetuo o permanente de mercaderías

A fin de llevar un adecuado control de la existencia de inventarios, se hace necesaria la utilización de un auxiliar (tarjetas de control), Kardex para cada tipo de producto, el mismo que permitirá determinar en forma permanente el saldo actual de cada ítem y su costo.

El movimiento para cada producto debe ser valorado al costo, y para ello existen métodos de valoración de inventarios de mercaderías que son: Método Fijo, Método Lifo, Método Promedio.

Para DM Distribuciones el control de los inventarios es su área crítica por lo que la propuesta es hacer cargo de los inventarios a uno de los vendedores y por la naturaleza de los repuestos que maneja la empresa se lo haga a través del sistema permanente y el método promedio.

A continuación se presenta un formato de un kardex pre impreso que será utilizado por la persona a la cual se le asigne los inventarios.

Cuadro Nro 42 Inventarios

DM DISTRIBUCIONES TARJETA KARDEX.- MÉTODO PROMEDIO										
ARTÍCULO "A" CÓDIGO:			CANTIDAD MÁXIMA: CANTIDAD MÍNIMA:				PRECIO DE COSTO: PRECIO DE VENTA:			
FECHA 2014	CONCEPTO	ENTRADAS			SALIDAS			SALDOS		
		CANT.	V.UNT.	V.TOTAL	CANT.	V.UNT.	V.TOTAL	CANT.	V.UNT.	V.TOTAL

ELABORADO POR: Las Autoras

El proceso de Compras deberá realizarse cuando las existencias de los inventarios tengan un 15% del stock, el encargado de los inventarios deberá informar a su jefe inmediato la necesidad de adquirir dichos artículos.

La factura del proveedor y la guía de remisión se dejan a cargo del encargado de los inventarios para la respectiva verificación de cantidades y calidad de los productos que quedarán a su cargo, quien posteriormente registrará en su kardex y entregará a contabilidad para su registro y pago.

Las constataciones físicas estarán a cargo del gerente y la contadora y se las realizará trimestralmente, en caso de existir diferencias en los inventarios se procederá a una revisión exhaustiva de los registros para determinar el error y/o el faltante (mismo que será hecho cargo al responsable).

f) Activos fijos

Es todo bien mueble de propiedad de la empresa, el mismo que es utilizado para la correcta realización del giro del negocio.

g) Depreciaciones

Las depreciaciones son de gran importancia para conocer el valor exacto de los activos fijos.

Cuadro Nro 43
Depreciaciones

DEPRECIACIÓN DE ACTIVOS FIJOS	
Inmuebles	5% anual
Instalaciones, maquinarias, equipos y muebles	10% anual
Vehículos	20% anual
Equipos de cómputo y software	33% anual

FUENTE: Ley de Régimen Tributario Interno

h) Cuentas por pagar

Esta cuenta comprenderá los valores que la organización debe cancelar a los proveedores por concepto de compra de productos y/o servicios para el desenvolvimiento normal en la atención a sus clientes.

i) Ingresos

Ingresos son los todos los valores que se receiptan por la venta de mercaderías y servicios inherentes a la actividad que desarrolla la empresa. Los ingresos que la empresa son por venta de maquinaria pesada, piezas o partes, repuestos y accesorios y por servicios de mantenimiento.

j) Gastos

Dentro del grupo de los gastos o desembolsos realizados en DM Distribuciones son los realizados por compras, gastos de personal, gastos administrativos, financieros y otros.

Todo desembolso por gasto requerirá de los soportes respectivos que deberán reunir la información necesaria para su comprobación posterior.

3.5.7. Características que debe poseer el sistema contable a adquirir

El sistema contable que adopte DM Distribuciones deberá poseer los siguientes elementos:

- ✓ Hardware permite procesar la información de la organización es la base tecnológica que requiere DM Distribuciones.
- ✓ Software son programas que se incorporan al hardware para ejecutar tareas útiles, en este caso tareas de tipo contable.
- ✓ La observancia de los preceptos legales contemplados en el marco jurídico legal vigente en el país.
- ✓ La adopción de las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF).

El sistema contable es una herramienta de soporte para la gestión de la gerencia y para mantener el control de la organización; de manera puntual los resultados deberán estar enfocados hacia el logro de los objetivos y metas.

3.6. Control interno

Esta función consiste en verificar si el resultado de las operaciones se ajusta a los planes y las instrucciones dadas. Es la confrontación entre lo

que se ha realizado y lo que se ha planificado o previsto, el objetivo central del control es encontrar donde están los errores o puntos débiles de la ejecución a fin de corregirlos”

Todo control tiene tres etapas:

- Observación de un hecho o una tarea determinada
- Registrar la información en forma tal que permita su consulta posterior.
- Análisis de la información

El sistema de control interno busca salvaguardar los recursos de la organización a través de una adecuada administración ante posibles riesgos que lo afecten, garantizando el cumplimiento de la eficiencia, eficacia y economía, en todas las actividades de DM Distribuciones y facilitando la observancia de su misión.

El ejecutivo de DM Distribuciones es quien debe establecer de forma clara y por escrito las líneas de conducta y medidas de control para alcanzar los objetivos de la empresa.

Es responsabilidad de cada trabajador el asumir y ejecutar eficientemente las funciones asignadas, siempre pensando y actuando en base a la filosofía de la organización.

3.6.1. Instructivo para la constatación física de inventarios

1. Contadora – responsable del control de activos fijos e inventarios

La contadora de la empresa será la persona responsable de controlar tanto los activos fijos como los inventarios, quien se hará ayudar de un trabajador que conozca de repuestos, sepa su ubicación y su costo.

2. Gerente – supervisor de toma física de inventarios

El gerente de DM Distribuciones hará las veces de supervisor de la toma física de inventarios, será un soporte en casos especiales en los que se requiera de información adicional referente a las mercaderías existentes en la empresa.

3. Verificación física

Un día antes de iniciar la toma física se procederá a hacer el corte de documentación de formularios, en los que se encuentran identificados los diferentes movimientos de los inventarios, como son: ingresos, salidas, bajas, entre otros.

4. Detalles de la toma física

Iniciará la toma física a las 9H00 del día señalado, deberán estar presentes la persona encargada del Control de Inventarios, que es el responsable de esta actividad; el usuario responsable de los activos, el Gerente en calidad de observador.

La contadora hará entrega de los listados a los involucrados en la toma física para que todos sigan el proceso y al final se firme el listado de la constatación, para luego corregir los errores que se hayan presentado con el cruce de información con las tarjetas kardex y/o declarar faltantes o daños con previo análisis y justificación de las diferencias establecidas durante la toma física con la autorización de gerencia que fue parte supervisora de esta verificación.

Finalmente luego de realizar los ajustes y haber actualizado la información, se prepara listados de activos realizables en original y copia,

la original para el archivo en Control de Activos Realizables y la copia para el Responsable de los mismos.

Este Instructivo General para el Control de Activos Realizables tiene como objetivo general el establecer procedimientos ágiles, eficientes y efectivos para la administración y control de los repuestos e insumos destinados a la venta y al servicio de mantenimiento, que permitan obtener información oportuna y confiable para la toma de decisiones de tal forma que se cumpla con los objetivos y metas de la organización.

3.6.2. Normas de control

Para el manejo y control de los activos realizables se responsabilizarán a administrativos, vendedores y técnicos de DM Distribuciones como:

1. Usuario custodio de mercaderías

Todo el personal de DM Distribuciones por el giro del negocio es usuario de las mercaderías y un vendedor asignado será el custodio de dichos bienes quien responderá del buen manejo de los productos y controlará éstos a través de su Inventario Individual debidamente legalizado. La secretaria a su vez será la custodia de los activos fijos existentes en la empresa.

3.6.3. Control de activos

El control de los activos lo deberá realizar un empleado descentralizado, es decir que no tenga acceso directo a su manejo. Para este caso le corresponde a la Contadora quien responderá por el registro, control y consolidación de los Inventarios; mantendrá actualizados los sistemas en base a facturas de compra venta y demás documentos que

respalden novedades presentadas por los demás usuarios encargados del manejo de productos y/o servicios.

3.6.4. Adquisiciones

La Gerencia será la responsable de determinar las adquisiciones de repuestos, suministros, entre otros. Ordenará a secretaría el cotizar los requerimientos quien informará los resultados para la toma de decisión.

3.6.5. Formularios pre numerados

Todas las secciones de DM Distribuciones deben tener formas pre impresas con una numeración secuencial para evitar fraudes o adulteración de información. Los documentos anulados se deben archivar juntamente con los documentos en estado correcto para evitar usos posteriores o duplicidad de información.

3.6.6. Depósitos de ingresos

El dinero efectivo, cheques, Boucher de las ventas de repuestos y los cobros por mantenimiento diarios que se realicen deben ser obligatoriamente depositados al día siguiente de efectuada la transacción con su debido registro contable. Para un mayor control oportuno y eficaz.

3.6.7. Evitar el uso de efectivo

Ningún pago será realizado en dinero en efectivo, en caso de hacerlo solo se lo utilizará en caso de urgencia o pago menores, mismos que serán manejados a través de caja chica, siempre controlando los justificativos para una reposición.

3.6.8. Responsabilidades

Ningún funcionario y/o empleado de DM Distribuciones podrá ser relevado de su responsabilidad legal, por el hecho de alegar el cumplimiento de órdenes superiores con respecto al uso ilegal, incorrecto o impropio de los bienes de los cuales son responsables.

Los funcionarios y/o empleados a quienes compete el uso, manejo, custodia, tenencia, registro y control de los bienes podrán objetar por escrito las ordenes ilegales, incorrectas o impropias de la autoridad que los libró, expresando las razones que les asiste. Si la autoridad insistiere por escrito dichos funcionarios o empleados cumplirán las ordenes, pero la responsabilidad consiguiente recaerá sobre la persona que haya insistido, quien se constituirá en responsable solidario y subsidiario por la pérdida, deterioro o perjuicio que sufre la empresa en virtud de tales órdenes.

3.6.9. Normas técnicas de control interno

Las Normas Técnicas de Control Interno constituyen un instrumento de gestión para todas las áreas y campos de las empresas el mismo que está conformado por los siguientes elementos:

3.6.10. Ambiente de control

El ambiente de control incide sobre la gestión administrativa, a través de la actitud de la gerencia y de los niveles de la estructura organizacional, los métodos para supervisar el desempeño, las políticas y prácticas de personal y las influencias externas, entre las que cuentan las acciones de los organismos de control. (SRI, MRL, IESS).

3.6.10. Sistemas de registro e información

Los sistemas de registro e información aseguran la continuidad de la organización, evitan los empleados indispensables, proveen los datos para las decisiones gerenciales, contienen la evidencia del cumplimiento de las operaciones y posibilitan las evaluaciones posteriores.

3.6.11. Procedimientos de control

Los procedimientos de control proporcionan seguridad razonable de que se logren los objetivos dentro de condiciones de honestidad, competencia profesional, eficiencia, economía y protección al medio ambiente. Comprenden principalmente las autorizaciones de las transacciones, la segregación de funciones incompatibles, el diseño y uso de formularios apropiados, las seguridades para acceso y uso de recursos, registros e información, revisiones independientes del desempeño, de los datos registrados y de los recursos asignados para cumplir la gestión, los controles programados en computación, chequeos y conciliaciones, y la revisión de los informes así como la toma de acciones correctivas que se desprendan de ellos.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS DE IMPACTOS

4.1. Antecedentes

La puesta en marcha de un proyecto cualquiera que sea la característica que éste tenga, generará reacciones o impactos que se desatan como consecuencia de los cambios que éste involucre, y que pueden presentarse en el momento de la implantación o durante el desarrollo del proyecto. A estos impactos se los debe evaluar de forma cualitativa y cuantitativamente.

El presente capítulo tiene que ver con un análisis detallado de las impactos o efectos, positivos o negativos que generará la presente propuesta en las diferentes áreas o ámbitos, al ponérsela en práctica.

De las variables metodológicas existentes para realizar el análisis de impactos, se ha escogido la que más se adapta al contexto de la presente investigación, además tiene la ventaja de que operativamente es de fácil desarrollo y fundamentalmente es efectiva, real y de posible interpretación.

4.2. Operatividad del análisis de impactos

A continuación se detalla el procedimiento que se ha seguido para analizar los impactos que generará el proyecto de manual administrativo y financiero al aplicarlo en la Empresa DM Distribuciones.

- a) En primer lugar se ha creído conveniente establecer un rango de nivel de impacto que va desde -3 hasta 3 con la valoración de la siguiente tabla:

Cuadro Nro 44
Impactos

NIVELES DE IMPACTOS	VALORACIÓN
Impacto alto negativo	-3
Impacto medio negativo	-2
Impacto bajo negativo	-1
No hay impacto	0
Impacto bajo positivo	1
Impacto medio positivo	2
Impacto alto positivo	3

ELABORACIÓN: Las Autoras

- b) Se coloca en cada matriz los rangos de impactos en forma horizontal, mientras que verticalmente se determina una serie de indicadores que darán información a cada una de las áreas o ámbitos seleccionados anteriormente.
- c) Se asigna un nivel de impacto a cada uno de los indicadores sobre la base de la tabla del literal (a).
- d) Se determina el nivel de impacto de áreas o ámbitos matemáticamente, para lo cual se obtienen la sumatoria de los indicadores establecidos y este resultado se lo divide para el número de los indicadores.

Para el cálculo de la valoración de los impactos se aplicará la siguiente fórmula:

$$\text{IMPACTO} = \frac{\sum \text{Nivel de Impacto}}{\text{N}^\circ \text{ de Indicadores}}$$

- e) Bajo cada matriz se realiza un breve análisis de indicador por indicador, en el cual se argumenta o se explica las razones por las que se asignó determinado nivel de impacto a cada indicador.
- f) Una vez realizadas las matrices de cada área o ámbito se plantea una matriz general de impactos que utilizando los ítems mencionados anteriormente permiten establecer el impacto global del proyecto, lógicamente en la primera columna se sustituyen los indicadores por las áreas o ámbitos.

4.3. Análisis de impactos

Varios aspectos pueden ser categorizados como impactos directos e indirectos, refiriéndose los primeros a impactos generados en los integrantes del proyecto y los segundos serán los que están relacionados con la causa y efecto que se ocasionara fuera de él. Para su valoración se establece un rango de calificación numérica a los impactos, por lo que luego de identificar a los principales impactos determinaremos sus respectivos indicadores y a ellos poder aplicar la respectiva valorización.

4.3.1. Impacto económico

**Cuadro Nro 45
Matriz de impacto económico**

INDICADOR	NIVEL DE IMPACTO							
	-3	-2	-1	0	1	2	3	
Optimización de recursos							X	
Manejo adecuado de los recursos							X	
Mejorar el servicio							X	
Mayor competitividad							X	
TOTAL						0	12	
							Σ	12
Nivel de Impacto		12/4 = 3 = 3					Impacto alto positivo	

ELABORACIÓN: Las Autoras

La estructura y la implementación de los manuales generará un impacto alto positivo en la optimización de recursos, materiales, económicos y financieros, ya que por medio de la reestructuración de los procedimientos, se podrá obtener mayor efectividad en el desarrollo de las actividades y tareas de la Empresa DM Distribuciones.

Manejo adecuado de los recursos obtiene una ponderación alto positivo, ya que la finalidad de estos manuales, es aportar con métodos y procedimientos eficientes que mejoren la organización, lo cual producirá mayores rendimientos económicos, a las inversiones.

Mejorar el servicio tiene un impacto alto positivo, dado que los manuales permiten visualizar los procesos, lo cual permite que los trámites tengan fluidez, lo que mejorara la eficiencia y eficacia de la Empresa.

La correcta utilización de los procesos y normativas, elevará el grado de competitividad de la Empresa, en su entorno social, logrando de esta manera ampliar sus expectativas con prestigio, mayor confianza de parte de clientes internos y externos.

4.3.2. Impacto social

Cuadro Nro 46
Matriz de impacto social

INDICADOR	NIVEL DE IMPACTO							
	-3	-2	-1	0	1	2	3	
Mejor servicio							x	
Prestigio Institucional							x	
Buen ambiente de trabajo							x	
TOTAL						0	0	
							Σ	0
Nivel de Impacto		9/3 = 3			alto positivo			

ELABORACIÓN: Las Autoras

Mejorar el servicio tiene un impacto alto positivo, dado que si en la institución están las normas y reglas bien definidas y todo el personal sabe cuándo y cómo realizar las funciones de su cargo, esto generará un servicio más eficiente y eficaz, tanto para los clientes internos como para los clientes externos.

Prestigio institucional, tendrá un impacto alto positivo en vista de si el servicio es eficiente, mejor será la imagen que la institución refleje ante los ojos de la ciudadanía en general; permitiendo que la reputación y estima de la Empresa tiene, se incremente, si en su interior los procesos son de alta calidad.

Buen ambiente de trabajo, tiene un impacto alto positivo, porque el hecho que la Empresa, esté bien reglamentada, y con todos los procesos bien definidos propiciará un mejor rendimiento individual y colectivo, en un espacio en armonía que permita que los empleados vean a la Institución como un medio para desarrollarse.

4.3.3. Impacto empresarial

Cuadro Nro 47
Matriz de impacto empresarial

INDICADOR	NIVEL DE IMPACTO							
	-3	-2	-1	0	1	2	3	
Gestión administrativa-financiera							x	
Toma de decisiones							x	
Estructura organizacional							x	
Experiencia y capacitación								
TOTAL						0	0	
							Σ	0
Nivel de Impacto	9/3 = 3		alto positivo					

ELABORACIÓN: Las Autoras

El establecimiento de funciones creadas en el Sistema de Procedimientos Administrativos Financieros para DM Distribuciones de la ciudad de Ibarra contribuye a mejorar la administración y control de las mercaderías y permite decretar responsabilidades en la custodia, uso y mantenimiento de los mismos.

La adecuada organización estructural y funcional del área de administración y control de los activos realizables de esta empresa, permite toma de decisiones oportunas, efectivas, eficientes y económicas.

Permite establecer un adecuado y oportuno sistema de control interno que provea las seguridades respecto de la utilización, cuidado, preservación, baja de los repuestos.

La implementación de un sistema automatizado favorece a mantener registro y valoración de los productos en base de los valores de compra más una rentabilidad, utilizando documentos y formularios preestablecidos y numerados secuencialmente.

El beneficio de la capacitación que brinda la empresa a sus empleados se transforma en ingresos a la empresa porque el servicio dado a los clientes externos va acorde a las últimas tendencias tecnológicas.

4.3.4. Impacto cultural

Cuadro Nro 48
Matriz de impacto cultural

INDICADOR	NIVEL DE IMPACTO							
	-3	-2	-1	0	1	2	3	
Cultura de servicio							X	
Posicionamiento en el mercado							X	
Mayor predisposición al trabajo						x		
Colaboración entre compañeros						x		
Mente abierta al cambio						x		
TOTAL						6	6	
							Σ	12
Nivel de Impacto	12/5 = 2,4						2	Impacto medio positivo

ELABORACIÓN: Las Autoras

Cultura de servicio, tendrá un impacto alto positivo, dado que al estar regulado todo el sistema, dará como resultado mayor calidad de servicio y su permanencia estará supeditada a la mantención de los mecanismos de control y a la buena voluntad que los empleados mantengan para desarrollar sus funciones con responsabilidad y agrado.

Posicionamiento en el mercado, tendrá un impacto alto positivo, porque si dentro del entorno social la Empresa tiene aceptación, por proporcionar un servicio satisfactorio para los socios, esto acreditará su permanencia en el mercado porque pasará a formar parte de la cultura ciudadana, en la ciudad de Ibarra.

Mayor predisposición al trabajo, tiene un impacto medio positivo, dado que si el personal está regulado y tiene claras las funciones destinadas a su puesto de trabajo, el desempeño mejorará, no obstante es una variable en la que inciden las características intrínsecas del individuo.

Colaboración entre compañeros, tiene un impacto medio positivo porque como antes se dijo el hecho que se regulen las cosas es

beneficioso, no obstante no siempre se va a lograr un efecto positivo en todos los empleados.

Mente abierta al cambio, tiene un impacto medio positivo, porque sin duda alguna para implementar cualquier tipo de manual se requiere la colaboración de todos, pero no siempre todos tienen la misma predisposición.

4.3.5. Impacto ético

**Cuadro Nro 49
Matriz de impacto ético**

INDICADOR	NIVEL DE IMPACTO							
	-3	-2	-1	0	1	2	3	
Fortalecimiento de valores								X
Identificación de deberes y derechos								X
Conciencia laboral						x		
Confianza de los socios								X
TOTAL						2	9	
							Σ	11
Nivel de Impacto		11/4 = 2,75		3	Impacto alto positivo			

ELABORACIÓN: Las Autoras

Fortalecimiento de valores, tiene un impacto alto positivo, los manuales de alguna manera impulsarán algunos valores como: Ética profesional, compromiso con la organización, honradez, talento, calidad Humana, competitividad, productividad, efectividad, rentabilidad, y responsabilidad.

Identificación de deberes y derechos, tiene un impacto alto positivo, dado que el manual tiene directrices de que es lo que se puede hacer y que no se puede hacer de acuerdo al puesto y función a desempeñarse.

Conciencia laboral, tiene un impacto medio positivo, dado que lo estipulado en los manuales se direcciona a la inclusión de diferentes niveles, en un trabajo mancomunado y ordenado; lo cual mejorará el clima organizacional. No obstante aunque la misión de los manuales sea totalmente positiva, siempre va a interferir el carácter individual de las personas lo que puede sesgar los resultados esperados.

Confianza del propietario, tiene un impacto alto positivo, dado que a todos los clientes les interesa que todo cuanto se realice al interior de la Empresa, sea claro y transparente, medible y cuantificable; y esto es precisamente lo que proporciona la implementación de la presente propuesta de manual administrativo – financiero para la Empresa DM Distribuciones.

4.3.6. Impacto general

**Cuadro Nro 50
Matriz de impacto general**

INDICADOR	NIVEL DE IMPACTO							
	-3	-2	-1	0	1	2	3	
Economico							X	
Social							X	
Empresarial							X	
Cultural						x		
Etico							X	
TOTAL						2	12	
							Σ	14
Nivel de Impacto		14/5 = 2,8		3			Impacto alto positivo	

ELABORACIÓN: Las Autoras

El impacto económico, social, empresarial y ético; tiene una tendencia alto positiva; porque la correcta utilización de los recursos proveerá a los empleados y trabajadores, de las herramientas que requieren para ser más eficientes y eficaces; impulsando el trabajo productivo y organizado, eliminando el desperdicio de tiempo y dinero, propiciando el ahorro de recursos que se pueden canalizar para el mejoramiento del servicio, en la búsqueda de alcanzar la calidad total.

El impacto cultural tiene una tendencia medio positiva, porque el éxito de los manuales radica en la implementación, es decir depende de la voluntad y el empeño que los trabajadores y empleados pongan en llevar a cabo lo estipulado en el manual. Y la predisposición hacia el cumplimiento de normas y reglamentaciones, tiene una característica cultural, es decir tiene que ver con el grado de responsabilidad, y la vivencia de valores asimilados por la persona; que le fueron transmitidos de generación en generación.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES:

- Luego del diagnóstico situacional, efectuado al interior de la Empresa DM Distribuciones, con la ayuda de métodos de recolección primaria como son las encuestas, y luego de haber realizado la matriz FODA, y su respectivo cruce de matrices, se ha concluido que el problema diagnóstico es que la Empresa en estudio no está haciendo nada para mejorar sus procesos administrativos-financieros, porque no cuenta con un manual de funciones estandarizado, que contribuya y apoye a la gestión de los directivos en el cumplimiento de sus metas y objetivos.
- Del análisis de datos recopilados se desprende que, para mejorar los niveles de calidad en la atención, se hace imperativo que la Empresa disponga de un manual administrativo-financiero, que corrigiendo falencias internas, pueda mejorar sus niveles de atención externa a sus clientes.
- Los manuales administrativos facilitan el desempeño de actividades y optimizan el tiempo, sirven de guía para el entrenamiento del personal especialmente de aquel que se incorpora como nuevo a la Empresa, permitiendo que las labores se desarrollen con uniformidad y constancia, evitando estancamientos o errores que afecten la funcionalidad interna, permiten descubrir falencias como: pérdidas económicas, de tiempo por duplicidad de funciones o mala segregación de las mismas.
- El perfil de puestos son las descripciones formales de cada puesto de trabajo, donde se consignan, además de las funciones y requerimientos para el cargo, las competencias organizacionales y específicas.

- Del análisis de impactos realizado, se logra visualizar importantes efectos o impactos positivos para la Empresa. Los impactos negativos son nulos, puesto que el modelo diseñado está dirigido a mejorar los procedimientos internos, a través de normas y políticas claras para cada área, función o responsabilidad que se desarrolla internamente. En definitiva, con el uso eficiente del presente manual, se pretende mantener organizadas todas las tareas planificadas de la entidad y a la vez mantener un orden de jerarquía interno.

RECOMENDACIONES:

- La finalidad del manual es ofrecer una descripción actualizada, concisa y clara de las actividades contenidas en cada proceso y en el detalle de las funciones específicas para cada puesto de trabajo. No obstante se recomienda que periódicamente se realice una revisión exhaustiva, por si se requiere implementar cambios, ya que la propuesta de manual no es rígido y de contenido eterno, más bien debe ir evolucionando con la organización.
- Además, la administración de la Empresa siempre tiene que estar dispuesta a afrontar los cambios que se vayan suscitando, como consecuencia de las políticas nacionales en esta rama de actividad, los efectos de la globalización económica y los desafíos de un nuevo mundo competitivo. Por lo cual, la administración debe ser lo más dinámica posible para, con certeza, afrontar con decisión y conocimientos las soluciones inmediatas a los problemas para sobrevivir en el mundo de los negocios comerciales de este tipo.
- Cuando existe ingreso de nuevos empleados se debe socializar los manuales con el personal nuevo, para que la inducción sea completa y el personal tenga pleno conocimiento de las funciones específicas de su puesto y como va a ser evaluado y en qué tiempo para poder hacerse acreedor a la permanencia en el cargo.
- Se recomienda que todos los empleados de la Empresa, revisen bien el Manual Administrativo-financiero, porque en éste encontrarán los procesos de reclutamiento, selección, inducción, gestión, evaluación del desempeño, formación y capacitación. Que son de mucho interés para quienes quieren asegurar su permanencia y desarrollo en la Empresa DM Distribuciones.

- Con el fin de lograr el objetivo fundamental de la propuesta, indudablemente, se debe capacitar permanentemente al personal para estar acorde con las normas modernas de la administración, pues no se puede estar alejado o indiferente con los procedimientos que la época moderna exige.

BIBLIOGRAFÍA

- BRAVO VALDIVIESO**, Mercedes. Contabilidad General. (2008).
- CERTO**, Samuel.. *Planificación Estratégica*. 8va. Edición. (2008)
- CHAVENATO**, I. (2009). *Administración de Recursos Humanos*.
- GITMAN**, Lawrence J. Principios de Administración Financiera. 11va. Edición. año 2013. Editorial PEARSON.
- IASB NIIFPYMES**. www.ifrs.org/IFRS-for-SMEs/ED...2013/.../ED_2013-9
- LEY DE COMPAÑÍAS**. (2012). QUITO-ECUADOR.
- MCGRAWN-HILL**. (2009). *Administración: liderazgo y colaboración en un mundo competitivo*. Interamericano Editores, 8va. Edición 2009.
- RODRÍGUEZ**, Joaquin. (2010). *Administración Moderna*.
- SAPAG**, Nassir. Evaluación de proyectos de inversión. Editorial PEARSON EDUCACIÓN S.A . México (2007).
- STEPHEN**, R. *Planificación Estratégica de la empresa*. (2008)
- STONER**, J. y Freeman, E. y Gilbert, D. *Planificación por Procesos en las empresas*. (2008)
- THOMPSON**, I. *en.wikipedia.org/.../Fred_Thompson* (2008).
- USAID**. www.usaid.gov › ... › *Agency Sustainability Plan* (2010).
- VASQUEZ**, V. H. (2009). *Manuales Administrativos*.
- WISBERTM**, E. (2008). *Organización y Métodos*.
- ZAPATA**, Pedro. Contabilidad General. 5ta. Edición. Año (2011).

LINKOGRAFÍA

WIKIPEDIA.ORG/CONTABILIDAD. (2012).

<http://es.wikipedia.org/wiki/Organigrama>

www.promonegocios.net/administracion/definicion-administracion.html

www.fundibep.org. (s.f.).

ANEXOS

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONOMICAS-
UTN.
PROYECTO: MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS
FINANCIEROS
PARA LA EMPRESA “DM DISTRIBUCIONES”**

ENCUESTA A CLIENTES

Instrucciones:

- Lea detenidamente cada pregunta antes de contestarla.
- Marque una sola “X” en el paréntesis según corresponda su respuesta.
- En las preguntas abiertas en las que se les pide su opinión conteste utilizando solo el espacio asignado.

Cuestionario:

1. ¿Cada qué tiempo usted compra piezas y repuestos en la Empresa DM Distribuciones?

- Quincenal
- Mensual
- Trimestral
- Semestral
- Cada año

2. ¿Considera usted que la empresa le ofrece un buen servicio?

SI NO

Porque.....

3. ¿Cómo considera Usted a la organización interna de la Empresa?

- Muy Satisfactoria
- Satisfactoria
- Poco satisfactoria

4. Amabilidad de persona que lo atendió

- Excelente
- Muy bueno
- Bueno
- Regular
- Malo

5. Agilidad con que fue atendido

- Excelente
- Muy bueno
- Bueno
- Regular
- Malo

6. Apreciación general sobre servicio recibido

- Excelente
- Muy bueno
- Bueno
- Regular
- Malo

Datos Técnicos:

Nombre: Género: Edad:

Nivel de Instrucción:

Observaciones:

.....
.....
.....

Encuestador(a) :

Fecha:

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS -
UTN.

**PROYECTO: MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS
FINANCIEROS PARA LA EMPRESA "DM DISTRIBUCIONES"**

ENCUESTA A EMPLEADOS

Instrucciones:

- Lea detenidamente cada pregunta antes de contestarla.
- Marque una sola "X" en el paréntesis según corresponda su respuesta.
- En las preguntas abiertas en las que se les pide su opinión conteste utilizando solo el espacio asignado.

Cuestionario:

1. **¿En la actualidad están claramente definidas las funciones y responsabilidades de todos los puestos y líneas de autoridad?**

Totalmente

La mayor parte

Poco

Nada

2. **¿Cuenta con un manual de las funciones que usted realiza?**

Totalmente

La mayor parte

Poco

Nada

3. **Le gustaría a Usted que la Empresa tenga un Manual Administrativo?**

Totalmente de acuerdo

De acuerdo

Medianamente de acuerdo

En desacuerdo

Totalmente en desacuerdo

4. **¿Considera usted que al momento, existe duplicidad de funciones?**

Totalmente
La mayor parte
Poco
Nada

5. **¿Ha recibido algún tipo de capacitación?**

SI NO

6. **¿La capacitación que usted recibe es:**

Mensual
Trimestral
Semestral
Anual

7. **¿Su trabajo es revisado por un superior inmediato?**

Diario
Semanal
Mensual

8. **¿El comportamiento de los directivos es:**

Muy bueno
Bueno
Regular

9. **¿Dispone del equipo necesario para la ejecución de su trabajo?**

Sí No

10. **¿Cree que el ambiente de trabajo le motiva para trabajar?**

Totalmente de acuerdo
Medianamente de acuerdo
En desacuerdo

Datos Técnicos:

Nombre: Género: Edad:

Puesto o función: Tiempo de Servicio:

Nivel de Instrucción:

Encuestador(a):

Fecha:

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONOMICAS-
UTN.

**PROYECTO: MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS
FINANCIEROS PARA LA EMPRESA "DM DISTRIBUCIONES"**

ENCUESTA A PROVEEDORES

Instrucciones:

- Lea detenidamente cada pregunta antes de contestarla.
- Marque una sola "X" en el paréntesis según corresponda su respuesta.
- En las preguntas abiertas en las que se les pide su opinión conteste utilizando solo el espacio asignado.

Cuestionario:

1. **¿Considera usted que la empresa tiene un buen nivel de comercialización?**

SI NO

Porque.....

2. **¿Cada qué tiempo usted provee a la Empresa DM Distribuciones?**

Mensual

Trimestral

Semestral

Anual

3. **¿La política de distribución de la empresa es?**

Muy Satisfactoria

Satisfactoria

Poco satisfactoria

4. ¿Su trabajo de aprovisionamiento es revisado por un superior inmediato?

Diario

Semanal

Mensual

5. ¿La ausencia de un Manual administrativo financiero en la Empresa DM Distribuciones, le ha ocasionado problemas en el aprovisionamiento de mercaderías?

Totalmente

La mayor parte

Poco

Nada

6. ¿El comportamiento de los empleados de la empresa es:

Muy bueno

Bueno

Regular

Porque.....

7. ¿Cree que el ambiente de trabajo de la empresa le motiva para su trabajo?

Muy satisfactorio

Medianamente satisfactorio

Regularmente satisfactorio

Datos Técnicos:

Nombre: Género: Edad:

Puesto o función: Tiempo de Servicio:

Nivel de Instrucción:

Observaciones:

.....
.....
.....

Encuestador(a):

Fecha:

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONOMICAS-
UTN.
**PROYECTO: MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS
FINANCIEROS PARA LA EMPRESA "DM DISTRIBUCIONES"**
ENTREVISTA AL GERENTE

NOMBRE:

CARGO:

FECHA:

1. **¿Cuándo inició la empresa sus actividades económicas?**

.....

2. **¿Cuáles son los objetivos de la compañía?**

.....

.....

.....

.....

3. **¿En qué se basa la política de administración de la empresa?**

.....

4. **¿Cómo está constituido el Call center?**

.....

5. **¿Usted como gerente dispone de la facultad de actuar en forma independiente con respecto a la administración de la empresa?**

Sí No

Porque.....

6. **¿Qué tipos de manuales posee la Empresa?**

.....

.....

.....

7. **¿Qué tipos de reglamentos dispone la entidad?**

.....

.....

.....

8. **¿La empresa cuenta con organigramas estructurales?**

Sí No

9. **¿Cuál es la visión de la empresa de aquí a 5 años?**

10. **¿Cuáles aspectos considera usted como debilidades en la compañía?**

11. **¿Cuál es el medio que utiliza para reclutar personal?**

- Anuncios de prensa
Recomendaciones
Solicitud de trabajo
Otros

12. **¿Cómo selecciona al personal administrativo y operativo de la empresa?**

- Concurso de merecimientos y oposición
Otros

Datos Generales:

Edad:

Tiempo de Servicio:

Nivel de Instrucción:

Encuestador(a):

FICHA DE OBSERVACION

<p>EMPRESA:</p> <p>NOMBRE DEL INVESTIGADOR:</p> <p>LUGAR:</p> <p>FECHA:</p> <p>HORA:</p>
--

DATOS FUENTE:

DETALLE	TOTALMENTE	PARCIALMENTE	NADA
• La empresa dispone de manuales e instructivos			
• El personal que labora tiene bien clara la tarea que debe realizar			
• Existe un adecuado proceso antes de la realización de campañas para cada cliente			
• Se cuenta con los materiales y recursos necesarios para desempeñar las labores			
• El ambiente laboral es grato			
• Se capacita al personal antes de realizar las campañas			
• Se utilizan las aplicaciones efectuadas por el programador			
• Ponen en práctica el Reglamento Interno de Trabajo			
• El personal está comprometido con el trabajo			
• Los equipos están en excelentes condiciones para su funcionamiento			
• Existe confidencialidad sobre la información enviada por parte del cliente			