



UNIVERSIDAD NACIONAL DE CHIMBORAZO
VICERRECTORADO DE POSGRADO E INVESTIGACIÓN
INSTITUTO DE POSGRADO

TRABAJO DE GRADUACIÓN PREVIO LA OBTENCIÓN DEL GRADO DE:
Magíster en Pequeñas y Medianas Empresas Mención en Finanzas

TEMA:

“Elaboración e Implementación de un Modelo de Gestión Administrativo Financiero en la Marisquería Delicias del Mar ubicado en la Ciudad de Riobamba Provincia de Chimborazo y su incidencia en la optimización de los procesos administrativos y rentabilidad financiera en el periodo septiembre 2013 - septiembre 2014”.

AUTOR:

SALAZAR ANDRADE JORGE VINICIO

TUTOR:

Mgs. OTTO ARELLANO C.

Riobamba - Ecuador

2015

CERTIFICACIÓN DEL TUTOR

Certifico que el presente trabajo de investigación previo a la obtención del grado de Magister en Pequeñas y Medianas Empresas Mención en Finanzas con el tema “Elaboración e Implementación de un Modelo de Gestión Administrativo Financiero en la Marisquería Delicias del Mar ubicado en la Ciudad de Riobamba Provincia de Chimborazo y su incidencia en la optimización de los procesos administrativos y rentabilidad financiera en el periodo septiembre 2013 – septiembre 2014” ha sido elaborado por Salazar Andrade Jorge Vinicio, con el asesoramiento permanente de mi persona en calidad de Tutor por lo que certifico que se encuentra apto para su presentación y defensa respectiva.

Es todo cuanto puedo informar en honor a la verdad.

Riobamba, 10 de Abril del 2015.



Mgs. Otto Arellano C.

TUTOR

AUTORÍA

Yo Salazar Andrade Jorge Vinicio con cédula de identidad No. 0603198185 soy responsable de las ideas, doctrinas, resultados y lineamientos alternativos realizados en la presente investigación y el patrimonio intelectual del trabajo investigativo pertenece a la Universidad Nacional de Chimborazo.



Salazar Andrade Jorge Vinicio

AGRADECIMIENTO

Mi profundo agradecimiento a la Universidad Nacional de Chimborazo, a la Escuela de Posgrado, y en especial a la Maestría en Pequeñas y Medianas Empresas Mención en Finanzas, que ha cumplido con su objetivo principal de entregar a la sociedad profesionales capaces y responsables, que con su formación académica adquirida en las aulas universitarias, contribuyen al desarrollo y engrandecimiento del país.

De la misma manera un agradecimiento a todos quienes conforman Marisquería Delicias del Mar, en especial a su propietaria Sra. Martha Espinoza, por brindar la oportunidad de realizar el trabajo y facilitar información requerida para el presente trabajo.

Mi reconocimiento de gratitud al Mgs. Otto Arellano C, Tutor de Tesis, y al distinguido Miembro del Tribunal de Grado, quienes con sus conocimientos me supieron guiar en el desarrollo del presente trabajo.

A todas y cada una de las personas que de una y otra forma colaboraron en la cristalización de éste gran objetivo, a todas ellas, muchas gracias.

Salazar Andrade Jorge Vinicio

DEDICATORIA

A DIOS, de quien mana mi vida.

A mis padres, quienes me apoyaron en todo tiempo.

A mi esposa Viviana y a mis hijos Samir y Ariana, quienes se han convertido en mi mayor inspiración.

Salazar Andrade Jorge Vinicio

ÍNDICE DE CONTENIDO

CERTIFICACIÓN DEL TUTOR	I
AUTORÍA.....	II
AGRADECIMIENTO	III
DEDICATORIA.....	IV
ÍNDICE DE CONTENIDO.....	V
INDICE DE TABLAS	VII
INDICE DE GRAFICOS	VIII
RESÚMEN.....	IX
SUMMARY.....	X
INTRODUCCIÓN.....	XI
CAPÍTULO I	1
1. MARCO TEÓRICO	1
1.1 ANTECEDENTES DE LA EMPRESA	1
1.2 FUNDAMENTACIÓN CIENTÍFICA	4
1.3 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.....	8
1.3.3 ANÁLISIS FODA DE MARISQUERÍA DELICIAS DEL MAR	99
CAPÍTULO II.....	101
2. MARCO METODOLÓGICO	101
2.1 NIVEL DE INVESTIGACIÓN	101
2.2 DISEÑO DE INVESTIGACIÓN.....	102
2.3 INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN.	103
2.3 POBLACIÓN Y MUESTRA.....	106
2.5 FASES METODOLÓGICAS	107
CAPÍTULO III	108
3. LINEAMIENTOS ALTERNATIVOS.....	108

3.1 MARCO JURIDICO	109
3.2 ESQUEMA DEL MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVO FINANCIERO DE MARISQUERÍA DELICIAS DEL MAR.....	119
CAPÍTULO IV.....	161
4. EXPOSICIÓN Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS	161
4.1 DETERMINACIÓN DE LA POBLACIÓN Y MUESTRA	161
4.2 ANÁLISIS DE RESULTADOS.....	165
4.3 COMPROBACIÓN DE HIPÓTESIS.....	194
CAPÍTULO V	199
5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	199
5.1 Conclusiones	199
5.2 Recomendaciones	200
BIBLIOGRAFÍA	201
ANEXOS	203

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 1. MODELO DE ESTADO FINANCIERO.....	66
TABLA 2 MODELO DE ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA	68
TABLA 3 MODELO DE ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA	70
TABLA 4 MODELO DE ESTADO DE VARIACIÓN EN EL CAPITAL	71
TABLA 5 ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA.....	145
TABLA 6 ESTADO DE RESULTADOS	146
TABLA 7 ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO	147
TABLA 8 ESTADO DE VARIACIÓN EN EL CAPITAL.....	148
TABLA 9 ANÁLISIS FINANCIERO	149
TABLA 10 FACTURA.....	151
TABLA 11 COMPROBANTE DE RETENCIÓN.....	152
TABLA 12 FORMULARIO DE EGRESO DE CAJA.....	153
TABLA 13 ACTA DE ARQUEO DE CAJA.....	154
TABLA 14 CÉDULA DE CONCILIACIÓN BANCARIA	155
TABLA 15 ROL DE PAGOS DE MARISQUERÍA DELICIAS DEL MAR.....	156
TABLA 16 ROL DE PROVISIONES DE MARISQUERÍA DELICIAS DEL MAR.....	156
TABLA 17 NÚMERO DE FACTURAS EMITIDAS EN EL AÑO 2013 POR MARISQUERÍA DELICIAS DEL MAR	163
TABLA 18 LA FRECUENCIA CON LA QUE CONSUMEN LOS PRODUCTOS LOS CLIENTES..	166
TABLA 19 RAZONES POR LA QUE CONSUMEN LOS PRODUCTOS	167
TABLA 20 CALIFICACIÓN DE LA ATENCIÓN AL CLIENTE.....	168
TABLA 21 CALIFICACIÓN DE PRODUCTOS.....	169
TABLA 22 TIEMPO DE RESPUESTA DEL PEDIDO.	170
TABLA 23 SE SOLICITARON DATOS PARA LA ELABORACIÓN DE SU FACTURA	171
TABLA 24 CALIFICACIÓN DE LA INFRAESTRUCTURA, ORDEN Y LIMPIEZA DEL LOCAL.	172
TABLA 25 EN QUE DEBERÍA MEJORAR MARISQUERÍA DELICIAS DEL MAR.....	173
TABLA 26 SATISFACCIÓN DEL MENÚ OFERTADO	174
TABLA 27 SELECCIÓN DE LOS PLATOS MÁS CONSUMIDOS	175
TABLA 28 EL TIEMPO QUE LABORAN LOS EMPLEADOS EN MARISQUERÍA DELICIAS DEL MAR.	177
TABLA 29 FUNCIONES QUE DESEMPEÑAN LOS COLABORADORES.....	178
TABLA 30 CONOCER SI LOS TRABAJADORES SABEN CUÁLES SON LAS FUNCIONES	179
TABLA 31 MEDIR LA LÍNEA DE AUTORIDAD.....	180
TABLA 32 IDENTIFICACIÓN DEL JEFE INMEDIATO SUPERIOR.....	181
TABLA 33 SOCIABILIZACIÓN, DIFUSIÓN Y APLICACIÓN DEL REGLAMENTO INTERNO...	182
TABLA 34 CALIFICACIÓN DEL AMBIENTE LABORAL	183
TABLA 35 PAGO DE ACUERDO A LA LEY	184
TABLA 36 RECONOCIMIENTO ECONÓMICO POR EL TRABAJO EXTRA.....	185
TABLA 37 PROVISIÓN DE UNIFORMES Y OTROS ELEMENTOS DE PROTECCIÓN PARA LOS COLABORADORES	186
TABLA 38 SOBRE LA CAPACITACIÓN.....	187
TABLA 39 ¿CONOCE E4SPECÍFICAMENTE CUÁLES SON SUS FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES EN SU PUESTO DE TRABAJO?	194
TABLA 40 ¿SI USTED TENDRÍA QUE CALIFICAR EL AMBIENTE LABORAL DE MARISQUERÍA DELICIAS DEL MAR QUE CALIFICACIÓN LE DARÍA?	196

ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRAFICO 1 ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL.....	126
GRAFICO 2 ORGANIGRAMA FUNCIONAL	126
GRÁFICO 3 NÚMERO DE FACTURAS EMITIDAS EN EL AÑO 2013 POR MARISQUERÍA DELICIAS DEL MAR.	163
GRÁFICO 4 LA FRECUENCIA CON LA QUE CONSUMEN LOS PRODUCTOS LOS CLIENTES	166
GRÁFICO 5 RAZONES POR LA QUE CONSUMEN LOS PRODUCTOS.....	167
GRÁFICO 6 CALIFICACIÓN DE LA ATENCIÓN AL CLIENTE.....	168
GRÁFICO 7 CALIFICACIÓN DE PRODUCTOS.....	169
GRÁFICO 8 TIEMPO DE RESPUESTA DEL PEDIDO.	170
GRÁFICO 9 SE SOLICITARON DATOS PARA LA ELABORACIÓN DE SU FACTURA	171
GRÁFICO 10 CALIFICACIÓN DE LA INFRAESTRUCTURA, ORDEN Y LIMPIEZA DEL LOCAL	172
GRÁFICO 11 EN QUE DEBERÍA MEJORAR MARISQUERÍA DELICIAS DEL MAR.....	173
GRÁFICO 12 SATISFACCIÓN DEL MENÚ OFERTADO.....	174
GRÁFICO 13 SELECCIÓN DE LOS PLATOS MÁS CONSUMIDOS	175
GRÁFICO 14 EL TIEMPO QUE LABORAN LOS EMPLEADOS EN MARISQUERÍA DELICIAS DEL MAR.....	177
GRÁFICO 15 FUNCIONES QUE DESEMPEÑAN LOS COLABORADORES	178
GRÁFICO 16 CONOCER SI LOS TRABAJADORES SABEN CUÁLES SON LAS FUNCIONES ...	179
GRÁFICO 17 MEDIR LA LÍNEA DE AUTORIDAD	180
GRÁFICO 18 IDENTIFICACIÓN DEL JEFE INMEDIATO SUPERIOR.....	181
GRÁFICO 19 SE APLICA EL REGLAMENTO INTERNO	182
GRÁFICO 20 CALIFICACIÓN DEL AMBIENTE LABORAL	183
GRÁFICO 21 PAGO DE ACUERDO A LA LEY	184
GRÁFICO 22 RECONOCIMIENTO ECONÓMICO POR EL TRABAJO EXTRA.....	185
GRÁFICO 23 PROVISIÓN DE UNIFORMES PARA LOS COLABORADORES Y OTROS ELEMENTOS DE PROTECCIÓN.....	186
GRÁFICO 24 SOBRE LA CAPACITACIÓN.....	187
GRÁFICO 25 CHI2: HIPÓTESIS 1	195
GRÁFICO 26 CHI2: HIPÓTESIS 2.....	197
GRÁFICO 27 VARIACIÓN DE LAS VENTAS.....	198

RESÚMEN

La Elaboración e Implementación de un Modelo de Gestión Administrativo Financiero en la Marisquería Delicias del Mar, ubicado en la Ciudad de Riobamba Provincia de Chimborazo y su incidencia en la optimización de los procesos administrativos y rentabilidad financiera en el periodo septiembre 2013 – septiembre 2014, se lo realizó con la finalidad de proveer herramientas e instrumentos administrativos y financieros que ayuden a un mejor manejo de los recursos y a tomar las mejores decisiones en base a una información financiera real y confiable.

Trabajo que se llevó a cabo mediante la implementación de una investigación cuantitativa y cualitativa, en la cual se emplearon instrumentos de investigación como la encuesta, la entrevista y la observación directa, que permitió obtener un diagnóstico de Marisquería Delicias del Mar, y de ésta manera determinar sus necesidades y crear el modelo de gestión.

Con éstos antecedentes se elaboró el Modelo de Gestión Administrativo Financiero en la Marisquería Delicias del Mar, el mismo que consta con un organigrama estructural y un funcional, el cual indica cómo se encuentra organizada la empresa y su línea jerárquica. Por otro lado tenemos los manuales de funciones para cada puesto de trabajo el mismo que permite al colaborador conocer sus funciones y responsabilidades dentro de la empresa. En la parte financiera cuenta con políticas de ingresos y egresos que permiten mantener un mejor control sobre los recursos económicos, de igual manera contamos con políticas contables que ayudan a controlar las principales cuentas de activos corrientes para salvaguardar los intereses de la empresa. Es importante que en futuro la empresa cuente con estados financieros, con información completa y concisa, que revele la situación económica real de la empresa, para lograr un análisis financiero correcto y poder adoptar las estrategias que optimicen los resultados y reemplazar las prácticas que no están dando los resultados esperados.

Es importante que Marisquería Delicias del Mar, se mantenga continuamente utilizando el modelo de gestión administrativo, el cual permita que la gestión de toda la empresa se encuentre bajo lineamientos administrativos y financieros que proyecte un mejor desempeño en todas sus áreas.

SUMMARY

The Development and Implementation of an Administrative and Financial Management Model in “Delicias del Mar” Seafood Restaurant located in Riobamba city Chimborazo Province and its impact on the optimization of administrative processes and financial performance in the period September 2013 - September 2014, was performed in order to provide administrative and financial instruments to help better manage resources and make better decisions based on real and reliable financial information.

This work was carried out by implementing a quantitative and qualitative research, in which research tools such as the survey interview and direct observation were used which allowed getting a diagnosis of “Delicias del Mar” Seafood Restaurant, and to determine their needs and thus create the management model.

With this background it could formulate the Administrative Financial Management Model in Delicias del Mar Seafood Restaurant, which has a structural and functional organization chart which indicates how the company and its hierarchical structure is organized. On the other hand we have the operating manuals for each job which allows employees to know their roles and responsibilities within the company. On the financial side it has policies of income and expenditures that help maintain better control over economic resources, in the same way we have accounting policies that help control the main accounts of current assets to safeguard the interests of the company. It is important that in future the company has financial statements in order to achieve a financial analysis and continuing adopting strategies that help improve it and secondly to replace the strategies that are not delivering the expected results.

Is important that Delicias del Mar Seafood Restaurant maintains continuously using the administrative management model which allows the management of the whole company be under administrative and financial guidelines that will enable better performance in all areas.

Reviewed by: Lic. María Eugenia Rodríguez

INTRODUCCIÓN

La Empresa Marisquería Delicias del Mar de la Ciudad de Riobamba, es una empresa que se mantiene en el mercado con un gran nivel de aceptación, por lo que se ha considerado imperativo la elaboración e implementación de un Modelo de Gestión Administrativo Financiero

Un mundo cada vez más globalizado y competitivo, exige a las pequeñas y medianas empresas también actualizarse en tecnología, herramientas administrativas y financieras que ayuden a enfrentarse a su competencia y mantenerse en la mente del consumidor, de ésta manera asegura su permanencia en el mercado.

Marisquería Delicias del Mar, en los últimos años ha obtenido un gran crecimiento en sus ventas por sus servicios y productos ofertados, pero el mismo crecimiento ha exigido que su propietaria tenga la necesidad de implementar herramientas que le permitan conocer la marcha de su empresa. Con el presente trabajo se trata de tecnificar todos los procesos que conlleven a un manejo correcto y a un mejor control desde la parte de gerencia.

Una correcta administración de los recursos permitirá que los procesos sean manejados de forma más organizada, optimizando recursos como el tiempo y evitando la duplicidad de funciones, lo cual se verá reflejado al momento de brindar un servicio más eficiente y eficaz

Adoptar políticas financieras, contribuirá con un mejor control sobre los recursos económicos y permitirá al nivel directivo contar con información de primera mano que ayude a tomar decisiones más acertadas en beneficio de la empresa.

Mantener vigente un modelo de gestión administrativo financiero, permitirá que la empresa cuente con procesos técnicos establecidos y fáciles en su aplicación, en los cuales será de mucha importancia la participación de colaboradores comprometidos, quienes tendrán muy en claro sus deberes y obligaciones dentro de la empresa para la obtención de sus metas dentro de un periodo determinado.

CAPÍTULO I

1. MARCO TEÓRICO.

1.1 ANTECEDENTES DE LA EMPRESA

1.1.1 Razón social

La empresa objeto del presente trabajo se denomina Espinoza Villacrés Martha Irma, con Registro Único de Contribuyente No. 0501176101001, la cual tiene como domicilio tributario la Provincia de Chimborazo, cantón Riobamba , Parroquia Lizarzaburu, calle Av. Daniel León Borja , Número 42-51 Intersección, Autachi. El nombre comercial de la empresa es “Marisquería Delicias del Mar”

1.1.2 Antecedentes

El Ecuador posee una variedad gastronómica que gracias a sus diferentes regiones es bastante variada lo cual es aprovechado por los ecuatorianos que han convertido de la preparación de alimentos destinados para el consumo humano en su actividad económica habitual, creando plazas de trabajo que contribuyen al crecimiento económico de nuestro país. Es el caso de la Sra. Espinoza Villacrés Martha Irma, representante legal de la marisquería delicias del mar, quien inicia sus actividades económicas el 31 de octubre del 2004, como persona natural no obligada a llevar contabilidad, información que consta en los registros del Servicio de Rentas Internas. Desde su inicio Marisquería Delicias del Mar se maneja como un negocio netamente familiar, debido a que las personas que prestaban el servicio y preparaban los alimentos eran familiares de la propietaria y solo contaban con tres empleados quienes se encargaban de dar soporte a las actividades principales de Marisquería Delicias del Mar.

Desde sus inicios Marisquería Delicias del Mar presta sus servicios los 365 días del año, en horario ininterrumpido que va desde las 08h00 hasta las 17h00 ofertando sus deliciosos platos de mariscos que sin duda han cautivado el paladar de la población de la ciudad de Riobamba y de turistas nacionales y extranjeros, mencionada aceptación que se ha visto reflejada en el incremento de sus ventas.

En sus primeros años de funcionamiento los únicos registros obtenidos de su actividad económica son los que se derivan de sus obligaciones tributarias dentro de las declaraciones mensuales de IVA. Adicional a esta información no se encuentra ningún tipo de registro que nos pueda indicar la evolución del capital del negocio y demás información económica ya que se ha venido manejado la parte financiera y administrativa de manera empírica por lo que la propietaria desconoce cuáles son los costos, gastos, y el margen de utilidad que obtiene por la venta de sus productos.

Marisquería delicias del mar, representada por su propietaria Sra. Martha Espinoza, después de seis años de encontrarse en el mercado, obtiene la calificación de artesano calificado en la ciudad de Ambato el 05 de Diciembre del 2011, mediante la calificación taller artesanal No. 103633, desde esa fecha todos los productos ofertados empiezan a gravar cero por ciento, obligándose a presentar sus declaraciones de impuestos al Servicio de Rentas Internas de forma semestral, y ya no mensualmente como lo venía realizando anteriormente.

Según el testimonio de su propietaria fue clausurado su negocio, por dos ocasiones por no entregar comprobantes de venta autorizados por el Servicio de Rentas Internas, adicional a esto y amparado en las leyes de Defensa del Artesano, procede a la aplicación de todos los beneficios por encontrarse calificada por la Junta de artesanos ecuatorianos, por mencionar algunos se encuentra la exoneración del pago del décimo tercer y cuarto sueldo, fondos de reserva, pago de utilidades a los colaboradores de su empresa.

El Servicio de Rentas Internas (SRI) emite el oficio No. RC2-CBAOPEC14-0612, con fecha 21 de enero de 2014, el cual es notificado el 31 de enero del mismo año, en el cual procede a desconocer a la contribuyente Espinoza Villacrés Martha Irma, como artesano calificado, haciendo referencia al monto de sus ventas anuales reportadas en el periodo 2013, resolviendo para la contribuyente que nuevamente se obligue a llevar contabilidad desde el primero de enero del 2014, basado en el Reglamento para la Aplicación de la Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno, en su artículo 34, y de la misma manera toman en cuenta el monto de sus activos que según el Art. 1 de la Ley de Fomento Artesanal señala que “Esta Ley ampara a los artesanos que se dedican, en forma individual, de asociaciones, cooperativas, gremios o uniones artesanales, a la

producción de bienes y servicios o artísticas y que transforman materia prima con predominio de la labor fundamentalmente manual, con auxilio o no de máquinas, equipos y herramientas **siempre que no sobrepasen en sus activos fijos**, excluyéndose los terrenos u edificios, el monto señalado por la ley” (La negrilla y el subrayado me pertenece) con estos antecedentes se procede a actualizar el Registro Único de Contribuyentes, como persona natural obligada a llevar contabilidad.

Bajo esta disposición fue imperativo la contratación de un profesional que cumpla con los requisitos establecidos para llevar la contabilidad, es por esto que se contrata los servicios de un Contador Público Autorizado (CPA), quien se encargue de la parte tributaria y contable, como también se encargue de otras obligaciones exigidas por los entes de control que regulan a Marisquería delicias del Mar como el Servicio de Rentas Internas (SRI), quien regula la parte tributaria, el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS) quien regula la afiliación obligatoria a los trabajadores, el Ministerio de Relaciones Laborales (MRL) quien regula la parte contractual entre el empleador y el empleado, El Ministerio de Salud Pública (MSP) quien regula sobre la higiene y cuidado del manejo de alimentos, entre otros.

Sus actividades internas o propias derivadas del negocio no han variado desde que inició su actividad comercial es decir las sigue realizando de una forma rutinaria durante estos diez años, lamentablemente el cambio de empleados a obligado a que algunas de las funciones más importantes dentro de Marisquería Delicias del Mar la siga realizando su propietaria, lo que le impide desvincularse totalmente de la cocina para encargarse de la parte gerencial.

1.1.3 Objetivo social

La actividad principal de Marisquería Delicias del Mar es la venta de comidas típicas de la costa Ecuatoriana las cuales son preparadas con mariscos adquiridos bajo un minucioso control, asegurando que estos sean aptos para el consumo humano, por otro lado también ofrecen la preparación de bebidas de frutas naturales, y la venta de otras bebidas embotelladas.

1.1.4 Finalidad

Marisquería Delicias del Mar, pretende permanecer en el mercado y obtener un posicionamiento que le permita estar en la mente del consumidor como la primera opción al momento de consumir alimentos típicos de la costa ecuatoriana, y para lograrlo debe dar un excelente servicio y trato a sus clientes y también debe ser muy exigente al momento de adquirir su materias primas, adicional a esto está llamado a exigir a sus empleados que la preparación se lo haga cumpliendo normas de higiene al momento de la manipulación de los alimentos y que su preparación sea la correcta, de ésta manera se asegura que los alimentos satisfagan los requerimientos y necesidades del consumidor.

1.1.5 Objetivos

Los objetivos que al momento del inicio de este estudio presenta Marisquería Delicias del Mar son los siguientes;

- Preparar y comercializar alimentos en base de mariscos.
- Aumentar el volumen de ventas.
- Permanecer en el mercado siendo la mejor opción al momento de consumir mariscos.
- Tener un mayor margen de utilidad.

1.2 FUNDAMENTACIÓN CIENTÍFICA

1.2.1 La epistemología

La administración y las actividades organizadas han venido trascendiendo y evolucionando a través del tiempo, en donde personas fueron aportando y haciendo de la administración una ciencia imprescindible para todas las organizaciones.

Adam Smith, por lo general, se menciona en los cursos de economía debido a sus aportaciones a la doctrina económica clásica, pero su exposición en la Riqueza de las Naciones en (1776) incluía una brillante argumentación con respecto a las ventajas económicas por las organizaciones y la sociedad podrían obtener con la división de trabajo, en donde llegó a la conclusión de que la división de trabajo eleva la

productividad porque aumenta la habilidad y destreza de cada obrero, economizaba el tiempo que normalmente se perdía al cambiar de una tarea a otra, y creaba inventos y máquinas que ahorran trabajo.

Actualmente la popularidad de la especialización laboral se ha generalizado – en el campo de los servicios, por ejemplo, en la enseñanza y la medicina, y también en las líneas de ensamble de las plantas automotrices seguramente por las ventajas económicas que Adam Smith hace más de 200 años.

Frederick Taylor, si tuviéramos que elegir un año para señalar el nacimiento de la teoría moderna de la administración, podríamos decir con toda certeza que fue en 1911, año de la publicación de *The Principles of Scientific Management* (Los principios de la administración científica), de Frederick Winslow Taylor. Su contenido lo aceptaron por completo los gerentes de todo el mundo. El libro describía la teoría de la administración científica; es decir, aplicar el método científico para definir “la mejor manera” de hacer un trabajo. Los estudios realizados antes y después de la publicación del libro señalarían a Taylor como el padre de la Administración Científica. Taylor pensaba que los obreros producían apenas una tercera parte de lo que eran capaces.

Por lo tanto, se empeñó en corregir la situación aplicando el método científico a los trabajos de la fábrica. Con gran dedicación, invirtió más de veinte años en tratar de encontrar la “mejor manera” de hacer cada uno de los trabajos. Taylor al usar las técnicas de la administración científica, fue capaz de definir la mejor manera de hacer cada tarea.

De ahí, seleccionó a las personas indicadas para el trabajo y les enseñó como hacerlo de una mejor manera. Para motivar a los obreros, impuso planes de incentivos salariales. En términos generales, Taylor consiguió mejorar la productividad, en forma consistente, en alrededor de 200 % más, y reafirmó la función de los gerentes como encargados de planear y controlar, y la de los obreros de actuar conforme a las instrucciones. En 1908, la Escuela de Administración de Harvard declaró que el enfoque de Taylor era el parámetro de la administración moderna y lo adoptó como espina dorsal para organizar todos sus cursos.

Henry Fayol, decía que ejercer la administración no era lo mismo que la contabilidad, las finanzas, la producción, la distribución y otras funciones típicas de los negocios. Argumentaba que la Administración era una actividad común a todas las empresas humanas, los negocios, el gobierno e incluso el hogar. De ahí partió para determinar los 14 principios de la administración verdades fundamentales o universales que se podrían enseñar en las escuelas y universidades.

Mary Parker Follett, se cuenta entre los primeros autores que reconocieron que podíamos ver a las organizaciones de la perspectiva del comportamiento individual y grupal. Fue un personaje de transición que escribió en tiempos de la administración científica pero propuso ideas más inclinadas hacia las personas. Pensaba que las organizaciones debían estar fundamentadas en la ética de grupo y no en el individualismo. Argumentaba que el potencial individual no pasaba de ser sólo potencial mientras la asociación de un grupo no lo liberara. La labor del gerente era armonizar y coordinar los esfuerzos del grupo.

La noción de “poder con” en vez de “poder sobre” los empleados. Gerentes y trabajadores debían verse como compañeros, como parte de un grupo común. Por ello, para dirigir a los subordinados, los gerentes debían recurrir más a su experiencia y a sus conocimientos que a la autoridad formal de su puesto. Sus ideas humanistas influyeron en nuestra visión de la motivación, el liderazgo, el poder y la autoridad.

Abraham Maslow, psicólogo humanista, propuso una pirámide de cinco necesidades: psicológicas, de seguridad, sociales, de estima y realización personal. Maslow argumentaba en términos de motivación, que cada extracto de la pirámide debía ser satisfecho antes de activar el siguiente nivel, y que cuando una necesidad quedaba sustancialmente satisfecha dejaba de motivar el comportamiento. Cabría decir que la pirámide de las necesidades sigue siendo la teoría más conocida de la motivación general, a pesar de que las investigaciones existentes no confirman la teoría de Maslow en una medida importante.

Douglas McGregor, es conocido porque formuló dos conjuntos de supuestos la Teoría X y la Teoría Y acerca de la naturaleza humana. La Teoría X presenta, en esencia, una

visión negativa de las personas. Asume que éstas tienen pocas ambiciones, les desagrada trabajar, quieren eludir las responsabilidades y deben ser supervisadas estrechamente para que trabajen con eficacia. Por otra parte, la Teoría Y presenta una visión positiva y asume que las personas se pueden dirigir solas, aceptan las responsabilidades, y piensan que trabajar es algo tan natural como descansar o jugar.

1.2.2 Fundamentación legal.

Marisquería delicias del Mar, está dentro del marco legal Ecuatoriano vigente, para lo cual es importante tomar en cuenta que dentro de la República del Ecuador la norma suprema que prevalece sobre cualquier otro ordenamiento jurídico es la Constitución, las normas y los actos del poder público deberán mantener conformidad con las disposiciones constitucionales, en caso contrario carecerán de eficacia jurídica.

Orden jerárquico según la Constitución de la República del Ecuador “Art. 425 El ordenamiento Jerárquico de la aplicación de las normas será el siguiente: La Constitución; los tratados y convenios internacionales; las leyes orgánicas; las leyes ordinarias; las normas regionales y las ordenanzas distritales; los decretos y reglamentos; las ordenanzas; los acuerdos y resoluciones; y los demás actos y decisiones de los poderes públicos...” (Asamblea, 2008)

Dentro del marco legal ecuatoriano, se relaciona directamente con Marisquería Delicias del Mar la siguiente normativa:

- Constitución de la República del Ecuador.
- Ley de Seguridad Social
- Código de Trabajo.
- Código de la Producción.
- Reglamento de buenas prácticas para alimentos procesados.
- Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno.
- Código Tributario.
- Reglamento de Aplicación a la ley de Régimen Tributario Interno.
- Ley de Registro Único de Contribuyentes.
- Reglamentos de Comprobantes de Venta Retención y Documentos Complementarios.

- Ley de Defensa del Artesano.
- Ley de fomento artesanal.
- Ordenanza de turismo No. 008 – 2011.
- Reglamento de prevención, mitigación, y protección contra incendios.
- Ley de propiedad intelectual.
- Acuerdo ministerial 755

1.3 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

1.3.1 Modelo Administrativo.

1.3.1.1 Administración

“Es el proceso mediante el cual se diseña y mantiene un ambiente en el que individuos que trabajan en grupos cumplen metas específicas de manera eficaz.” (KOONTZ, 2012, p. 4)

“Ciencia compuesta de principios, técnicas y prácticas, cuya aplicación a conjuntos humanos permite establecer sistemas racionales de esfuerzo cooperativo, a través de los cuales se pueden alcanzar propósitos comunes que no se pueden lograr individualmente en los organismos sociales.” (HERNANDEZ, 2011, p. 3)

La administración es la forma correcta de integrar a un grupo de individuos quienes poseen diferentes destrezas y debilidades, la administración permite que la integración de estos individuos contribuya a la obtención de metas trazadas por una empresa en un periodo determinado.

1.3.1.2 Administración por procesos

“Es un sistema para que los subordinados y sus superiores establezcan mancomunadamente los objetivos del desempeño, revisen de manera periódica el avance hacia los objetivos, y asignen premios con base en dicho avance. En lugar de usar las metas para controlar la APO las usa para motivar” (ROBBINS, 2009 , p. 7)

La administración por procesos o la administración por objetivos es una herramienta en la que intervienen tanto el empleado como el empleador el cual permite monitorear y estimular los avances obtenidos y motivar para seguir en el camino de la obtención de

los objetivos establecidos por la empresa. Ayuda a tener colaborados más comprometidos y motivados con los objetivos.

1.3.1.3 Elementos comunes de un programa APO

“Por lo general, los programas de la APO tiene cuatro componentes: especificidad de metas, participación en la toma de decisiones, un periodo específico, y retroalimentación del desempeño.

Los objetivos de la APO deben enunciar, concisamente, los logros que se esperan. Por ejemplo, no es correcto solo mencionar el deseo de abatir los costos, mejorar los servicios o elevar la calidad. Estos deseos deben ser traducidos en objetivos tangibles que puedan ser medidos y evaluados: abatir los costos del departamento en un 8%, mejorar los servicios garantizando que todas las reclamaciones de los seguros sean tramitadas en un plazo de 72 horas después de su recepción, o elevar la calidad manteniendo las devoluciones por abajo del 0,05% de las ventas.

En la APO, el jefe no establece los objetivos unilateralmente y después los asigna a los empleados, como es característico en la forma tradicional de establecer los objetivos. La APO cambia estas metas por otras establecidas mediante la participación. El gerente y el empleado eligen las metas mancomunadamente y se ponen de acuerdo en la forma de alcanzarlas. Cada objetivo tiene un plazo determinado. Normalmente, el plazo es de tres meses, seis meses, o un año.

El último ingrediente de un programa de APO es una retroalimentación continua acerca del desempeño y las metas que permitan a las personas ponderar y corregir sus propias acciones. Esta retroalimentación constante se completa con reuniones periódicas de evaluación formal, en cuyo caso los superiores y los subordinados revisan el avance hacia las metas, lo cual lleva a las retroalimentación.” (ROBBINS, 2009 , pp. 77 - 78)

Como menciona (ROBBINS, 2009 , p. 77), APO tiene cuatro componentes: especificidad de metas, participación en la toma de decisiones, un periodo específico, y retroalimentación del desempeño, considero que es lo que le hace a la APO una forma mancomunada para alcanzar los objetivos debidos que en los cuatro componentes intervienen los superiores y los colaboradores

La especificidad de metas permite compartir los objetivos de la empresa en un lenguaje más sencillo y entendible para los colaboradores en donde ellos también puedan conocer y evaluar el avance que se va obteniendo a medida que se va trabajando.

La participación en la toma de decisiones, permite conocer la opinión de todos dentro de la empresa eso hace que la gente sienta y vea que su opinión sus ideas, sus inquietudes, y sus dudas son tomadas en cuenta por parte de la gerencia la cual necesita de ellos como los colaboradores necesitan de la gerencia.

Un periodo específico, este componente habla de un periodo de corto plazo.

Retroalimentación del desempeño, como una evaluación del desempeño, en donde podemos analizar cuál fue el proceso que atravesamos para alcanzar los objetivos, en que fuimos buenos, en que no fuimos tan buenos, en donde pudimos mejorar los resultados o acortar el tiempo, esto nos ayuda a planificar a tomar medidas, a establecer estrategias para alcanzar quizás los mismos objetivos con más eficiencia y eficacia.

1.3.1.4 Funciones gerenciales

“Las funciones gerenciales proporcionan una estructura útil para organizar el conocimiento administrativo. Todas las nuevas ideas, los nuevos descubrimientos de investigación o técnicas puedan colocarse con facilidad en las clasificaciones, de planear, organizar, integrar personal, dirigir o controlar.

Planear

Planear incluye elegir misiones y objetivos, y las acciones para lograrlos; requiere decidir, es decir, elegir proyectos de acciones futuras entre alternativas.

Organizar

Organizar, entonces, es esa parte de la administración que supone el establecimiento de una estructura intencional de funciones que las personas desempeñen en una organización; es intencional en el sentido de asegurarse que todas las tareas necesarias para lograr las metas se asignen, en el mejor de los casos, a las personas más aptas para realizarlas. El propósito de una estructura organizacional es ayudar a crear un ambiente

para el desarrollo humano, por lo que es una herramienta administrativa y no un fin en sí; aunque las estructuras definen las tareas a realizar, las funciones así establecidas también deben diseñarse con la base en las habilidades y motivaciones de las personas disponibles.

Integrar el personal.

Integrar el personal requiere cubrir y mantener cubiertos los puestos de la estructura organizacional. Esto se logra al identificar los requisitos de fuerza de trabajo; inventariar a las personas disponibles y reclutar, seleccionar, colocar, promover, evaluar y planear sus carreras: compensar y capacitarlo o, de otra forma, desarrollar candidatos u ocupantes actuales de puestos para que las tareas puedan cumplirse con efectividad y eficiencia.

Dirigir

Dirigir es influir en las personas para que contribuyan a las metas organizacionales y de grupo; asimismo, tiene que ver sobre todo con el aspecto interpersonal de administrar.

Controlar

Controlar es medir y corregir el desempeño individual y organizacional para asegurar que los hechos se conformen a los planes. Incluye medir el desempeño respecto de las metas y los planes, mostrar donde existen desviaciones de los estándares y ayudar a corregir las desviaciones. En suma, controlar facilita el cumplimiento de los planes. Aun cuando planear debe preceder al control, los planes no se logran solos sino que guían a los gerentes en el uso de recursos para alcanzar metas específicas; entonces las actividades son examinadas para determinar si se conforman a los planes. Las actividades de control casi siempre se relacionan con la medición del logro. Algunos de los medios de control, como el presupuesto de gastos, los registros de inspección y los registros de horas de trabajo perdidas, son bastante conocidos; cada uno de estos índices muestra si los planes funcionan, y si las desviaciones persisten deben tomarse medidas correctivas, por supuesto que estas deben llevarse a cabo por personas de la organización.” (KOONTZ, 2012, pp. 30 - 31)

“La herramienta más importante del administrador, hasta la fecha, es el proceso administrativo que creo Henry Fayol, el cual evoluciono durante el siglo XX y seguramente seguirá cambiando en el siglo XXI...”

Etapas del proceso administrativo Fayol

Administrar. Proveer, organizar, dirigir, coordinar y controlar.

Prever. Estructurar el futuro con un programa de acción (plan o proyecto rector de gerencia).

Organizar. Constituir la estructura orgánica (organigrama) y social (integración del factor humano). Esta etapa abarca la integración social.

Dirigir. Hacer funcionar al personal.

Coordinar. Unir y armonizar todos los actos y todos los esfuerzos.

Controlar. Verificar que todo se desarrolle de acuerdo con las normas (conforme al plan rector)” (HERNANDEZ, 2011)

Tanto para el gerente como el administrador, necesitan disponer de herramientas administrativas que ayuden a sobrellevar una o varias actividades en donde se encuentran inmersas varias personas es por eso que es importante que se planee, se organice, se dirija, se controle y se integre al personal.

Planear. Es donde el administrador se idea como alcanzar los objetivos, que recursos, estrategias, herramientas va utilizar y en qué momento utilizarlas dependiendo de los diferentes obstáculos que se irán apareciendo en el transcurso del proceso.

Organizar. Es la forma de armar el equipo de trabajo de acuerdo a las fortalezas y debilidades de cada colaborador, el organizar ayuda a que nosotros podamos colar a la gente idónea en los puestos correctos y que las fortalezas de unos ayuden a cubrir las debilidades de otros y de esta manera fortalecer la estructura de la empresa.

Dirigir. Es la acción en donde interviene el gerente o administrador, influenciando sobre los colaboradores sobre lo planificado y organizado con la finalidad de alcanzar los objetivos establecidos.

Controlar. Es asegurar que todo marcha bien, el control permite verificar si lo actuado está permitido y admite rectificar inmediatamente si es el caso para retomar lo planificado en un inicio, el control se da previo, durante y posterior a una acción con el fin de asegurar el correcto desempeño de una tarea o trabajos.

Integrar al Personal. Trata sobre conocer la estructura de la empresa, del perfil de colaboradores necesarios para el desempeño correcto de la empresa.

1.3.1.5 Planificación

“Planificar abarca definir los objetivos o las metas de las organizaciones, establecer una estrategia general para alcanzar esas metas, y prepara una amplia jerarquía de planes para integrar y coordinar las actividades. Así la planeación también se refiere a los fines (lo que se hará) y a los medios (como se hará). La planeación también se puede definir en términos de forma o informal. Todos los gerentes hacen planes, aun cuando solo sean de tipo informal. En el caso de los planes informales, poco de su contenido se pone por escrito, suponiendo que se escriba algo. Lo que se hará está en la mente de una o unas cuantas personas. Es más, los objetivos de la organización rara vez son expresados verbalmente. Esto por lo general se refiere a la planeación en muchos negocios pequeños; el dueño-gerente tiene su propia visión del punto al que se quiere dirigir y del camino para llegar a él.

La planificación es general y carece de continuidad. Claro está que la planeación informal también existe en algunas organizaciones grandes, mientras que algunos negocios pequeños tienen planes formales muy complejos. Sin embargo, cuando en éste libro usamos el término planeación, nos referimos a la planeación formal. La planeación donde se presentan por escrito objetivos específicos y a los miembros de la organización. Ésto quiere decir que la gerencia define con claridad el camino que quiere seguir para ir desde el punto donde se encuentra hasta el punto al que quiere llegar.” (ROBBINS, 2009 , p. 72)

“El diseño de cualquier estrategia obedece a un método estructurado denominado planificación estratégica, que se traduce en una forma de dirigir, considerando la estrategia como la respuesta a los cambios constantes en el entorno de la dirección estratégica.” (MOYANO, 2011 , p. 52)

Es donde los dirigentes de una empresa establecen y analizan las metas u objetivos, determinan estrategias y planes para lograrlo, identifican donde lo van hacer y cuál es su mercado.

1.3.1.5.1 Perfil de la empresa

“El perfil de la empresa es casi siempre el punto de partida para determinar en donde se encuentra y hacia donde debe ir; así, la alta gerencia fija la misión de la compañía y en todo el país de origen o, incluso, en diferentes países, además evalúa la posición competitiva de la organización.” (KOONTZ, 2012, p. 132)

”La empresa se encuentra inmersa dentro del entramado social y económico de un sistema económico global e interactúa con el resto de los elementos que conforma el sistema. Por tanto, podemos decir que la empresa no es más que un elemento de un sistema económico más amplio. En este sentido, si pudiéramos trazar una línea divisoria imaginaria entre la empresa y el resto de los elementos de este sistema más amplio, tendríamos, por una parte, elementos que quedarían en el interior de la línea, por estar íntimamente ligados a la empresa y, por otra parte, elementos que se situarían en el exterior pero que también influirán en el desarrollo normal de las actividades de la empresa.” (ZAPATA, 2011, p. 5)

”Empresa es todo ente económico cuyo esfuerzo se orienta a ofrecer a los clientes bienes y/o servicios que, al ser vendidos, producirán una renta que beneficia al empresario, al Estado y a la sociedad en general” (MOYANO, 2011 , p. 15)

Es la persona natural o jurídica que busca alcanzar un beneficio que casi siempre es económico, a través de la prestación de un bien o servicio, el cual adquiere derechos y obligaciones para con terceros.

1.3.1.5.2 Orientación, Valores y Visión de los Ejecutivos

”Son las personas quienes conforman el perfil de la empresa, en especial los ejecutivos, y su orientación y valores son importantes para formular la estrategia; establecen el clima organizacional y determinan la dirección de la compañía a través de su visión al contestar la pregunta: “¿qué queremos llegar a ser?” En consecuencia, sus valores, preferencias y actitudes hacia los riesgos deben examinarse con cuidado, porque influyen a la estrategia; por ejemplo, aun si la alternativa de distribuir licores puede parecer muy rentable, los ejecutivos podrían declararse en contra de dicha estrategia, dado que el sistema de valores de la alta gerencia condena las bebidas alcohólicas.” (KOONTZ, 2012, pp. 132-133)

“En concreto, requiere puntualizar la visión, esto es, la imagen deseada o esperada que se quiere alcanzar a partir de los valores que impregnan la organización. Entendiendo por valores aquellos aspectos que guían la actuación y el comportamiento de los integrantes de la empresa (por ejemplo, compromiso con la empresa, tolerancia, flexibilidad, satisfacción por el trabajo bien hecho, igualdad, etc.)” (MOYANO, 2011 , p. 31)

Las actuaciones y conductas de las personas de la empresa determinan el perfil de la empresa, en base a lo cual se debe determinar que hacer, para que hacer, como hacer, en donde hacer y para quien hacer, con eso podemos determinar hacia donde quiero ir, que estrategias puedo adoptar para alcanzar lo establecido sin alterar la forma de actuar de los niveles superiores de una empresa.

1.3.1.5.3 Misión

“La misión (en ocasiones también llamadas propósitos) es la respuesta de la pregunta: ¿Cuál es nuestro negocio?, ¿en qué negocio estoy? Los principales objetivos son los puntos finales hacia los que se dirigen las actividades de la empresa” (KOONTZ, 2012, p. 133)

“La misión intenta recoger la razón de ser de la empresa, esto es, el fin último que va a cumplir la empresa dentro de su entorno. Implica establecer los negocios y las

operaciones que distinguen a una empresa del resto de los competidores y permiten el conocimiento en el mercado (Bueno, 2002)” (MOYANO, 2011 , p. 31)

Es el compromiso de la empresa para lo cual fue creada, la cual ayuda a determinar dónde estamos, que vamos hacer, como lo vamos a lograr, quienes van hacer nuestros clientes y si la gestión a realizar nos lleva a obtener nuestros objetivos trazados.

1.3.1.6 Análisis SWOT

“Al unir los elementos externos con los internos obtenemos una evaluación sobre las oportunidades de la organización. A menudo esta fusión se denomina análisis SWOT (o análisis FODA) debido a que reúne las Fortalezas (Strengths), Debilidades (Weaknesses), Oportunidades (Opportunities), y Amenazas (Threats) de la organización con el fin de encontrarle un nicho estratégico que se pueda explorar. A la luz del análisis SWOT y de la identificación de oportunidades para la organización, la gerencia vuelve a evaluar la misión y los objetivos. ¿Son realistas? ¿Requieren Modificaciones? Si el curso general de la organización requiere cambios, seguramente se organizaran aquí. De lo contrario, si no hay necesidad de cambiar nada, la gerencia está preparada para, de hecho, empezar a formular las estrategias.” (ROBBINS, 2009 , p. 85)

“Este proceso parte de una estrategia anterior (o de cero, en el caso de un nuevo negocio) y de un análisis minucioso del entorno externo e interno de la organización. En la práctica, el análisis de ambos entornos se realiza de manera simultánea y se suele recurrir a herramientas de análisis muy extendidas como el análisis DAFO (Debilidades-Amenazas-Fortalezas-Oportunidades) o matriz SWOT (por sus siglas en ingles). Una vez identificado los componentes de la matriz DAFO es conveniente corregir las debilidades, afrontar las amenazas, maximizar las fortalezas y aprovechar las oportunidades.

Las amenazas y oportunidades surgen fuera de la organización, en el denominado entorno externo. Las personas encargadas de definir la estrategia deben identificar claramente cuáles son los aspectos positivos que hay que aprovechar y los negativos que deben ser afrontados o neutralizados con base en la nueva estrategia. El análisis de entorno interno surge del estudio de las fortalezas y de los puntos débiles que presenta la organización y que a menudo tienen que ver con las limitaciones de cantidad y

calidad de recursos que la organización tiene a su disposición.” (MOYANO, 2011 , p. 53)

Diagnosticar es una manera de prevenir, mediante la toma de decisiones o la adopción de planes, estrategias o herramientas que permitan reducir o eliminar situaciones riesgosas y de igual manera ayudan a que las ventajas puedan aumentar o crecer. El análisis FODA es la manera de diagnosticar como se encuentra una empresa en el cual se analiza a nivel externo e interno.

El análisis del nivel externo nos ayuda conocer cuáles son las amenazas que aquejan a la empresa, como por ejemplo la competencia, por otro lado también se puede conocer que oportunidades poseemos, como por ejemplo el ingreso de nuestros productos a un nuevo mercado.

El análisis del nivel interno nos permite conocer las fortalezas y debilidades, las fortalezas me identifican para que seamos buenos en que tengo ventaja de los demás competidores y las debilidades nos ayuda a conocer los puntos débiles de la empresa y a los cuales debo tratar de menguarlos o simplemente apoyarlos en nuestras fortalezas.

1.3.1.7 Benchmarking

“El benchmarking implica buscar las mejores prácticas de los competidores, y de no competidores, que los llevaron a lograr su desempeño superior. La idea básica que sustenta el benchmarking es que la gerencia puede mejorar la calidad si primero analiza y después copia los métodos de líderes de distintos campos, Así el benchmarking es una forma muy concreta de estudiar el entorno.” (ROBBINS, 2009 , p. 89)

“Otro aspecto importante relacionado con la gestión de la calidad total es el benchmarking (estándar o punto utilizado como referencia) que pretende que la empresa alcance la mayor ventaja competitiva posible a partir de lo que hacen las empresas más exitosas de su industria. El benchmarking se define genéricamente como < una base para establecer objetivos de rendimiento racionales a través de la búsqueda de las mejores prácticas en la industria que conducirán a un rendimiento superior > (Ramasamy, 2005)” (MOYANO, 2011 , p. 338)

El benchmarking, es hacer lo que la competencia está haciendo pero mejorado, es decir no se va a inventar nada nuevo sino que simplemente vamos a observar, analizar y mejorar los que están haciendo nuestra competencia o también podríamos decir que es como poner un valor agregado a un producto o servicio ya existente en el mercado, este valor agregado nos permite obtener una preferencia al momento de que el cliente tenga que escoger entre el producto de la competencia y nuestro producto. Como por ejemplo si la competencia dispone de servicio a domicilio por un costo adicional mínimo, nosotros podemos adoptar el mismo servicio a domicilio pero sin ningún valor adicional, copiamos y mejoramos.

1.3.1.8 Administración de operaciones

“Se refiere al diseño, a la operación, y al control de procesos de transformación que convierte recursos como la mano de obra y las materias primas en los productos y servicios que se venden a los clientes. El sistema toma estos insumos –personas, tecnología, equipos, materiales, e información- y los transforma por medio de los diversos procesos, procedimientos y actividades laborables en productos y servicios terminados. Estos procesos fluyen a través de la organización.” (ROBBINS, 2009 , p. 382)

Toda empresa manejan procesos en los cuales existen transformación de materia prima directa, materia prima indirecta, insumos en los cuales intervienen tecnología mano de obra directa y mano de obra indirecta con el fin de ofertar un bien o servicio a los consumidores y satisfacer las necesidades.

1.3.1.9 Organización

“Organización es la acción o efecto de organizar u organizarse, esto es, disposición, arreglo, orden; como parte del proceso administrativo es la etapa en la que se define la estructura organizacional, la forma de delegar facultades, el enfoque para manejar los recursos humanos, la cultura y el cambio organizacional; como unidad productiva, una organización es una entidad social orientada hacia la consecución de metas con la base

de un sistema coordinado y estructurado vinculado con el entorno”. (FRANKLIN, 2009, p. 383)

“La organización realiza procesos encaminados a obtener un objetivo, propósito que fue previamente definido y fijado durante la etapa de planeación. Organizar consiste en efectuar una serie de actividades humanas y coordinarlas de tal manera que el conjunto de las mismas actúe como una sola para lograr un propósito común.

La organización es un proceso del ser humano y, como tal, nunca será perfecta, pero si perfectible. Todo organismo social, para que pueda subsistir, requiere de ciertos elementos...” (RODRIGUEZ, 2012 , p. 5)

Es importante que una empresa o institución cuente con una organización, puesto que la organización es considerada la estructura la alineación del equipo como están conformados en donde se identifica o se puede determinar la línea jerárquica la cual ayuda a que los problemas no se extiendan o perduren sino que se resuelvan inmediatamente en donde se crearon sin dejar que estos se expandan a otras áreas, la buena organización promueve la obtención de metas que conllevan a alcanzar objetivos en un tiempo razonable y aceptable por todos.

1.3.1.10 Reingeniería de la Organización

“Hace algún tiempo un concepto gerencial llamado reingeniería irrumpió en la bibliografía administrativa; en ocasiones se le llamaba volver a empezar porque Michael Hammer y James Champy, quienes popularizaron el concepto, sugirieron plantearse esta pregunta: “Si volviera a crear esta compañía hoy (partiendo de la nada), sabiendo lo que ahora se y dada la tecnología actual, ¿Cómo sería?” Especialmente, Hammer y Champy definen la reingeniería como”... repetir el pensamiento fundamental y el rediseño radical de los procesos de negocios para obtener mejoras importantes en medidas decisivas de desempeño contemporáneas, como costos, calidad servicio y rapidez”. Los autores consideran que las palabras en cursiva corresponden a los aspectos clave.” (KOONTZ, 2012, pp. 209-210)

Reingeniería es el cambio radical que se realiza en una empresa, en la cual se busca corregir algunas irregularidades que se han presentado, este cambio radical se lo realiza

en base a la experiencia obtenida al momento de la creación de la empresa, es por esto que se puede decir que se reingeniería todo nuevamente.

1.3.1.11 Productividad

“La productividad está ligada estrechamente al proceso de transformación, y mejora la productividad se ha convertido en una importante meta para casi todas las organizaciones. Productividad significa la producción global de los bienes y servicios producidos –dividida entre los insumos necesarios para generarlos. En los distintos países la alta productividad puede producir crecimiento y desarrollo económico. Los empleados pueden obtener salarios más altos, y las ganancias de las compañías pueden aumentar sin provocar inflación. Para las organizaciones individuales, una mayor productividad disminuye los costos y permite que las empresas ofrezcan precios más competitivos”. (FRANKLIN, 2009, p. 4)

“La productividad es una medida de carácter técnico que relaciona la producción obtenida y los recursos empleados para obtenerla y, como tal, tanto la producción como los recursos han de ser medidos en unidades físicas. Ahora bien, como los distintos factores y los distintos productos pueden ser heterogéneos y, por ende, sus cantidades físicas no son agradables, para medir productividad global de una empresa, tanto la producción total como la cantidad total de factores utilizados han de ser valorados en unidades monetarias.

No obstante, para poder efectuar comparaciones entre la productividad de un periodo y otro, sin que la evolución de los precios de los factores y de los productos influyan en los resultados, la valoración, tanto de la producción realizada como del consumo de factores productivos, ha de realizarse aplicando precios constantes (precio del año referencia).” (MOYANO, 2011 , p. 196)

La productividad relaciona el número de productos elaborados por la empresa versus el número de recursos utilizados para la creación de los productos, si la empresa logra aumentar o mantener el número de productos producidos y reducir o disminuir los recursos utilizados, el margen de productividad de la empresa se incrementaría lo cual

da lugar a un mayores beneficios obtenidos en los cuales se verán reflejados en la utilidad alcanzada por la empresa.

1.3.1.12 Cadena de valor

“La cadena de valor es todo conjunto de actividades laborales de una organización que agrega valor en cada paso comenzando con el procesamiento de materias primas y concluyendo con el producto terminado en manos del consumidor final. La cadena de valor puede abarcar todo, desde proveedores de los proveedores hasta clientes de los clientes.” (FRANKLIN, 2009, p. 385)

“Popularizada por Porter (1988); está constituida por todas las actividades que una empresa debe llevar a cabo para producir y comercializar un producto o un servicio. Las actividades que configuran la cadena de valor pueden ser agrupadas en dos conjuntos: 1) actividades primarias o actividades que forman el ciclo productivo de la empresa (desde el movimiento de las materias primas o logística interna hasta el servicio posventa, pasando por las funciones de producción, de logística externa y de comercialización) Las distintas actividades de la cadena de valor están interrelacionadas, denominadas eslabones o enlaces, a las relaciones existentes entre el método de llevar a cabo una actividad y su coste, y el desempeño y coste de otra actividad. Por tanto, el conocimiento de los eslabones es importante porque permitirá saber el tipo de influencia de una actividad sobre otra, y 2) actividades de soporte o actividades que hacen posible la realización de tareas primarias y permiten el funcionamiento de la empresa (infraestructura de la empresa, gestión de recursos humanos, desarrollo de la tecnología o función de I+D y aprovisionamiento o compra). Especialmente es interesante analizar las funciones de producción, la labor comercial o de marketing y la función financiera (García-Tenorio et al., 2007).” (MOYANO, 2011 , p. 18)

Cuando se habla de cadena de valor, lo primero que se me viene a la mente es todo un proceso en el cual interviene un sinnúmero de personas las cuales se encuentran relacionadas laboralmente para la elaboración o prestación de un servicio. Pero cabe señalar lo importante mencionado por Porter, cuando menciona que existen dos grupos de actividades, lo cual coincido ya que en una empresa si bien existe un grupo de

operarios los cuales transforman la materia prima en un bien o servicio, existe otro grupo los cuales no intervienen directamente en el proceso de transformación de materia prima pero que sin embargo las funciones que realiza este grupo de personas no deja de ser menos importante ya que ellos se encargan de toda la parte administrativa, financiera, laboral, es decir ellos se encarga que exista todo lo necesario para que se pueda transformar la materia prima, se encarga del manejo financiero de la empresa, como también de pagos de sueldos, aportaciones entre otros.

1.3.1.13 Departamentalización por funciones de la empresa

“Agrupar las actividades según las funciones de una empresa (departamentalización por funciones de la empresa o funcional) refleja lo que esta hace típicamente. Dado que todas las compañías crean algo útil y deseado por otros, sus funciones básicas son producir (crear utilidad o agregar utilidad a un producto o servicio), vender (encontrar usuarios, pacientes, clientes, estudiantes o miembros que estén de acuerdo en aceptar el producto o servicio a un precio o costo) y financiar (reunir y cobrar, ahorrar y gastar eficazmente los fondos); por tanto, resulta lógico agrupar sus actividades en departamentos como el de ingeniería, producción, ventas (o Marketing) y finanzas.

A menudo estas áreas funcionales no aparecen en los organigramas. Primero, porque no existe una terminología generalmente aceptada: una empresa manufacturera puede utilizar los términos producción, ventas y finanzas; una ferrocarrilera, por operaciones, tráfico y finanzas.

Una segunda razón por lo que los términos varían es que a menudo las actividades básicas difieren en importancia: los hospitales no tienen departamento de ventas y las iglesias no tienen los de producción; lo que no significa que dichas actividades no se realizan, sino que no están especializadas bien que su tramo es más estrecho, por lo que se integran con otras actividades.

Un tercer motivo para que los departamentos de ventas, producción o finanzas no aparezcan en muchos organigramas es que internacionalmente se hayan elegido otros métodos de departamentalización, es decir, pueda que los responsables de la empresa

decidieran organizarse sobre la base de productos, clientes, territorios o canales de marketing (la forma en que los bienes o servicios llegan al usuario)”

La departamentalización funcional es el sistema que más se emplea para organizar actividades y está presente –al menos en algún nivel- en la estructura organizacional de casi cualquier empresa. Las características de las funciones de ventas, producción y finanzas son tan ampliamente reconocidas y entendidas que no solo representan la base de la organización departamental, sino que también –y muy a menudo- la departamentalización al más alto nivel.

La coordinación de actividades entre departamentos puede lograr mediante reglas y procedimientos, varios aspectos de la planeación (como metas y presupuestos), la jerarquía organizacional, las relaciones interpersonales y, en ocasiones, los departamentos de enlace; un departamento de este tipo puede utilizarse para tratar el diseño o los problemas de modificación entre ingeniería y manufactura” (KOONTZ, 2012, p. 218)

“Constituye la acción innata de la empresa en general, representan los fines esenciales y básicos que se deben realizar para que la organización exista y permanezca vigente.

Podemos definir función como un agrupamiento de las principales unidades de trabajo; es decir, la reunión lógica y armónica de las actividades afines.

Los organismos sociales requieren que se realice un conjunto de actividades principales: producción, comercialización, finanzas y administración de recursos humanos para concretar sus planes. La última actividad incluye el establecimiento de relaciones jerárquicas.” (RODRIGUEZ, 2012 , p. 12)

“Una de las interrogantes que debemos contestar en cuanto a la función de organizar es: “¿En qué nivel se toman las decisiones?”. La centralización está en función de la cantidad de autoridad para tomar decisiones que delega a niveles más bajos de la organización. Sin embargo, centralización-descentralización no es un concepto disyuntivo. Por lo contrario, es un fenómeno de grado. Es decir, ninguna organización está enteramente centralizada ni enteramente descentralizada. Pocas organizaciones, si

es que hay alguna, podrían funcionar debidamente si unas cuantas personas elegidas. (Centralización) tomaran todas las decisiones, o si están fuera delegadas en el nivel más próximo de los problemas (descentralización). Así, veamos lo que pensaban las primeras personas que escribieron sobre la administración con respecto a la centralización y como se presenta en la actualidad.

Los primeros que escribieron sobre la administración propusieron que, en una organización, la centralización dependía de la situación. Su objetivo era el uso óptimo y eficiente de los empleados. Las organizaciones tradicionales estaban estructuradas en forma de pirámide, con el poder y la autoridad concentrados cerca de la cúspide de la organización. Debido a esta estructura, las decisiones descentralizadas han sido, históricamente, las predominantes; pero las organizaciones de hoy se han tornado más complejas y están respondiendo a los dinámicos cambios de sus entornos. Por ello muchos gerentes piensan que las decisiones las deben tomar las personas que están más cerca de los problemas, independientemente de su nivel en la organización. De hecho en los últimos años, la tendencia cuando menos en organizaciones de Canadá y Estados Unidos ha sido hacia lograr una mayor descentralización en las organizaciones.

Hoy, los gerentes muchas veces eligen la cantidad de centralización o descentralización que les permita implementar mejor sus decisiones y alcanzar las metas de la organización. No obstante, lo que funciona en una organización no necesariamente funciona en otra, Por lo tanto, los gerentes deben determinar la cantidad de descentralización necesaria para cada organización y para las unidades de trabajo implementadas dentro de ella.” (ROBBINS, 2009 , pp. 139 - 140)

La departamentalización por funciones de la empresa, es algo tan indispensable para organizarse y poder estar preparado para las exigencias del mercado, una empresa que no cuente con departamentalización o identificado las funciones y las personas responsables en realizarlas, considero que es un lugar de trabajo que no tiene claro dónde están y menos donde quieren llegar.

Como ya se mencionó en las definiciones antes ya citadas la departamentalización depende mucho del tipo de empresa, y no necesariamente debemos mantener una

estructura ya establecida en otras empresas, por lo que es importante conocer la empresa y aplicar una departamentalización que sea acorde al giro del negocio. Por ejemplo en Marisquería Delicias del Mar, no se puede aplicar una departamentalización común para otras empresas, es por eso que se aplica de acuerdo al tipo de productos ofertados (Ceviches, Sopas, Fritos, Jugos, Ventas, Administración, Gerencia) cabe señalar que los productos se los puede agrupar dentro de un departamento de producción pero considero que no se puede generalizar el tipo de funciones debido a que todos los productos tienen un diferente modo de preparación por ende diferentes funciones las cuales son realizadas por diferentes personas.

1.3.1.14 Controles Organizacionales

“Los controles organizacionales guían la forma en que se aplicara la estrategia, revelan los resultados que se obtienen al comparar los resultados presentes con los esperados y sugieren las medidas correctivas en caso que la diferencia sea inadmisibles. Cuando los controles organizacionales están bien diseñados apalancan la gestión para elevar el desempeño. Este tipo de controles por lo general se dividen en controles estratégicos y financieros.

Los controles estratégicos son los criterios que la organización utiliza para saber si sus estrategias son las adecuadas para afrontar las condiciones que existen en su entorno y para capitalizar sus ventajas competitivas. Por lo tanto, su objetivo principal es estudiar si aquello que la empresa podría hacer (oportunidades que existen en su contexto externo) corresponde con lo que hace (ventajas competitivas). Los controles estratégicos eficaces ayudan a una organización a entender qué necesita para tener éxito y evaluar la medida en que se concentra en los aspectos para implementar sus estrategias.

Los criterios financieros son criterios objetivos que se utilizan para medir el desempeño de la organización. Se fundamentan en unidades de medida de rentabilidad, como el rendimiento sobre la inversión; de liquidez como el capital de trabajo; de financiamiento, como el grado de obligación o como el valor económico agregado entre otros.

Las organizaciones utilizan los controles financieros para evaluar su desempeño presente comparándolo tanto en sus resultados anteriores como en el de sus competidores y con promedios de la industria. La correcta combinación de controles estratégicos y financieros determinan la eficacia con la que opera la estructura organizacional.” (FRANKLIN, 2009, p. 13)

“El proceso de control presenta una evolución lógica a través de tres etapas. En todo caso, partimos de la idea en que en el proceso de planeación ya se han establecido los objetivos que hay que conseguir y los planes para lograrlos.

Las cuatro fases del proceso de control son:

1. Establecimiento de estándares, es decir, la traducción del objetivo en algo específico y medible.
2. Medición de los resultados reales, siendo lo ideal poder encontrar un método de medición fiable y económica.
3. Comparación de los resultados reales con los estándares, que debería realizarse periódicamente para poder detectar las desviaciones deben ser comunicadas, sino solamente aquellas que se salgan del margen de tolerancia establecido.
4. Corrección de las desviaciones, que pueden encontrarse tanto por encima como por debajo de los estándares, es decir, se ha podido ser demasiado o demasiado poco exigente a la hora de definir los estándares. Esto es, una desviación positiva también podría ser objeto de atención al haberse definido un estándar demasiado bajo.

Es importante señalar que el proceso de control no se limita a evaluar y corregir la puesta en práctica de la planificación. Si las desviaciones son muy grandes, se puede plantear la posibilidad de revisar los planes establecidos. Incluso se podría pensar en cuestionar la variable de los objetivos.” (MOYANO, 2011 , pp. 90-91)

El control es una forma de cuidar los intereses de la empresa, si los dueños de la empresa realizan una planificación en donde plantean sus objetivos en un periodo determinado, el control se convierte en la herramienta administrativa que ayuda a

vigilar, precautelar que lo ya establecido en una planificación se esté obteniendo o que se esté encaminado hacia esos objetivos.

Si bien se hace referencia a un control de estrategias y financiero como señala Fincowsky, o un control de cuatro fases como menciona Moyano, considero que el control es uno solo en cual se debe aplicar en tres instancias diferentes como por ejemplo un control previo, es decir antes de ejecutar la acción, otro control al momento de ejecutar la acción en donde ya podemos ver el comportamiento de las variables, y por ultimo un control posterior es decir ya una vez realizada la acción, esto nos puede ayudar a tomar medidas rápidas, urgentes que ayuden a encarrilar la gestión de la empresa hacia los objetivos que nos trazamos a un inicio de la gestión.

1.3.1.14.1 Los elementos de la estructura

“Los conceptos básicos del diseño de organización fueron formulados por autores que escribieron sobre administración a principios del siglo XX y establecieron un conjunto de principios para que los siguieran los gerentes al diseñar sus organizaciones. Han pasado más de 60 años desde que esos principios fueron propuestos por primera vez. Debido a que ha transcurrido tanto tiempo, y en vista de todos los cambios suscitados en nuestra sociedad, cabría suponer que hoy no tienen gran valor. Curiosamente no es así. En su mayoría, estos principios, siguen ofreciéndonos valiosa información para diseñar organizaciones eficaces y eficientes. Claro está que, al paso de los años, también hemos aprendido mucho con respecto a sus limitaciones. En las secciones siguientes planteamos los seis elementos de la estructura: especialización del trabajo, unidad de mando, esfera de control, autoridad y responsabilidad, centralización contra descentralización.” (ROBBINS, 2009 , p. 132)

“La estructura orgánica de una empresa se muestra en el organigrama, el cual representa el conjunto de funciones principales, los canales de autoridad formal, las relaciones básicas que existen entre diversos departamentos.

Componentes clave. En la practicase observan tres componentes clave en la definición de la estructura orgánica, de acuerdo con J. Child.

1. La estructura organizacional designa las relaciones formales, incluso el número de niveles jerárquicos y el tramo de control de jefes de departamento y jefes de sección.
2. La estructura organizacional identifica al agrupamiento de individuos en departamentos y de estos en toda la empresa.
3. La estructura organizacional incluye el diseño de sistemas y procedimientos para asegurar la comunicación, la coordinación e integración efectivas de los esfuerzos en todos los departamentos.

Estos tres componentes de la estructura corresponden tanto a los aspectos verticales como a los horizontales de una empresa. Por ejemplo, el 1 y el 2 son el marco de referencia estructural, que es la jerarquía vertical que aparece en el organigrama. El 3 corresponde al patrón de interacciones entre los empleados. Una estructura ideal los estimula a ofrecer información y coordinación horizontal donde y cuando se requieran.” (RODRIGUEZ, 2012 , p. 32)

Es tan claro lo que señala (RODRIGUEZ, 2012), en la definición citada anteriormente que la estructura orgánica tiene tres componentes claves, en donde señalan la estructura es decir cómo está establecida la otra la línea jerárquica y la otra la relación entre colaboradores.

Considero que los elementos de la estructura se resumen en tres elementos, organización, autoridad, coordinación. La organización nos ayuda a saber cómo estamos conformados y cuáles son mis metas que debo cumplir para contribuir para que la empresa alcance los objetivos, la autoridad, es importante que todo miembro de la empresa conozca quien es su jefe inmediato superior o como se mueven las líneas jerárquicas, es decir a quien debo acudir cuando se me presentan inconvenientes en mi lugar de trabajo, la coordinación me ayuda a que todos los miembros de la empresa sepan lo importante que es el trabajo de cada departamento o área y que los trabajos de todos los colaboradores de la empresa benefician, contribuyen a toda la empresa.

1.3.1.14.1.1 Especialización del trabajo

“La especialización del trabajo ha existido desde hace siglos en los países industrializados. De hecho, en el siglo XVIII cuando el economista Adam Smith

publico la riqueza de las naciones, abogaba por que los trabajos se dividieran en partes pequeñas. En caso de la especialización del trabajo, el trabajo se divide en varios pasos. En esencia, las personas se especializan en desempeñar parte de una actividad en el lugar de una actividad completa.” (ROBBINS, 2009 , pp. 132 - 133)

”La división del trabajo puede definirse como la separación y delimitación de las actividades, a fin de realizar una función con la mayor precisión, y el mínimo esfuerzo, lo cual da lugar a la especialización y al perfeccionamiento en el trabajo.

La división y asignación de actividades y tareas resulta de dividir el trabajo total que realizará la empresa, con base en sus objetivos, y conduce al surgimiento de las unidades orgánicas, las cuales se presentan en los organigramas. Una vez dividido el trabajo, se hacen asignaciones al personal correspondiente” (RODRIGUEZ, 2012 , p. 15)

Dentro de un proceso de producción de un bien o servicio en donde interviene varias personas, es importante la división y especialización del trabajo, debido a que se puede perfeccionar el proceso mediante la especialización de los colaboradores en ciertas actividades lo cual garantiza que el producto final tenga un nivel de calidad alto. La especialización hace que un colaborador de acuerdo a su perfil laboral o profesional se perfeccione en elaborar cierta actividad, mientras que otro colaborador se perfecciona en elaborar otra actividad, esto ayuda a que todas las partes de un bien o las fases de un servicio se las realice de una forma correcta es búsqueda de satisfacer las necesidades del cliente. Por ejemplo si un colaborador su perfil laboral es soldador pero no es tan bueno para pintura, a este trabajador le vamos a especializar en todo lo referente a soldadura y buscaremos otro colaborador que sea bueno en pintura para poder especializar su labor dentro de la empresa, sumado estas dos actividades tendremos como resultado un producto terminado de calidad.

1.3.1.14.1.2 Cadena de mando

“Durante muchos años, el concepto de cadena de mando fue la piedra angular del diseño organizacional. Aunque hoy en día no es tan importante, los gerentes

contemporáneos aún deben considerar sus repercusiones cuando deciden como deben estructurar su organización.

La cadena de mando es la línea de autoridad continua que va desde los niveles organizacionales más altos hasta los más bajos y aclara quien le reporta a quien. Ayuda a responder algunas preguntas de los empleados como: “¿A quién debo recurrir si tengo un problema?”, o “¿De quién soy responsabilidad?”. Tales preguntas provocan que las primeras personas en escribir sobre administración argumenten que un empleado debía depender directamente de un superior, y solo de uno.

El empleado que depende de dos o más jefes tal vez tenga que manejar demandas o prioridades encontradas. En consecuencia, los primeros autores creían que cada empleado debía reportar solo a un gerente, circunstancia denominada en el término unidad de mando. En los raros casos en que se necesita violar el principio de la cadena de mando, los primeros autores de la administración siempre señalan, explícitamente, una división clara de actividades y a una supervisión responsable de cada tarea.” (ROBBINS, 2009 , p. 134)

Para un colaborador es importante conocer los niveles jerárquicos y quienes ocupan los mismos, es decir a quien debe acudir en caso de presentarse inconvenientes o solicitar accesoria en sus labores, a quien tiene que reportar su trabajo, esto permite que el ambiente laboral se encuentre enmarcado en una correcta organización. Cada colaborador del nivel jerárquico, tiene sus funciones por ende no puede estar atendiendo cualquier requerimiento, por esto es importante la cadena de mando la cual señala a quien tiene que acudir los colaboradores de acuerdo a sus funciones, por ejemplo las personas que laboran en la área de producción se encuentran bajo la autoridad del jefe de producción quien atenderá todos los requerimientos realizados por esta área, el jefe de producción se encuentra bajo la autoridad del Administrador quien atiende requerimientos del área de producción y también de las otras áreas de la empresa, el administrador se encuentra bajo la autoridad del Gerente General, quien es el representante legal de la empresa quien atiende todos los requerimientos de la empresa pero con la ayuda de sus subordinados, la cadena de mando no permite que un colaborador del área de producción solicite al gerente general la adquisición de tornillos

y la explicación de cómo utilizar una herramienta o que el gerente solicite al colaborador del área de producción diseñe un informe de los costos de producción.

1.3.1.14.1.3 Esfera de mando

“¿Qué cantidad de empleados puede dirigir, en forma eficaz y eficiente, un gerente? Esta interrogante con respecto a la esfera de control llamo mucho la atención de las primeras personas que escribieron sobre administración. Si bien no había consenso en cuanto a una cantidad específica, estos autores eran partidarios de los ámbitos pequeños –por lo general un máximo de seis trabajadores- para poder ejercer un control estrecho. No obstante, diversos autores reconocían que el nivel dentro de la organización era una variable contingente. Argumentaban que a medida de los gerentes están más arriba en la organización tienen que liderar con mayor cantidad de problemas mal estructurados; por lo cual los gerentes de nivel máximo necesitan una esfera menor que los de nivel medio, y estos requieren una esfera menor que los supervisores.” (ROBBINS, 2009 , p. 134)

La esfera de mando es la que indica la cantidad de colaboradores que pueden encontrarse bajo la responsabilidad de otro colaborador del nivel jerárquico superior, indicando la capacidad que tiene para organizar, dirigir y controlar las actividades que se debe cumplir por ese equipo de trabajo.

1.3.1.14.1.4 Autoridad y responsabilidad

Autoridad se entiende como el derecho inherente a un puesto administrativo que le permite girar órdenes y esperar que sean cumplidas. Para las primeras personas que escribieron sobre administración, la autoridad era uno de los postulados básicos, y la consideraban como el pegamento que una a la organización. Se delegaba en gerentes de nivel inferior, otorgándoles ciertos derechos, a la vez que se les imponía límites a sus actividades. Cada puesto administrativo tiene derechos específicos inherentes y la persona que lo ocupa los adquiere en rango o el título del puesto. Así, la autoridad está relacionada con el puesto que se ocupe en una organización, e ignorar las características personales del gerente. No tiene que ver nada con el individuo. La expresión “El rey ha muerto, que viva el rey” ilustra muy bien esta idea. Quien quiera que sea rey adquiere los derechos inherentes al puesto de rey. Cuando un puesto de autoridad queda vacío, la

persona que sale ya no tiene autoridad. Esta permanece en el puesto y en manos de la persona que lo ocupe después.

Cuando los gerentes delegan autoridad, deben adjudicar un grado medible de responsabilidad. Es decir, cuando los empleados adquieren derechos, también asumen la obligación correspondiente para hacer las cosas. ¡Y deben responsabilizarse de su desempeño! Si un gerente asigna autoridad sin responsabilidad está creando condiciones propicias para el abuso y para que nadie sea considerado responsable de algo en donde no tiene autoridad.” (ROBBINS, 2009 , p. 135)

La autoridad es el elemento más común y estable de la organización, pues en estas existe una forma de gobierno aunque cambie el sistema de toma de decisiones; por ejemplo, en una empresa, el alto directivo es el responsable de tomar las decisiones a fin de que se cumpla un programa de acción de largo plazo, o plan rector, mientras que en el club social o en el sindicato, la asamblea general (reunión de todos los miembros de la organización) es la encargada de decidir; en otras, la autoridad recae donde está el conocimiento.” (HERNANDEZ, 2011, p. 94)

La autoridad siempre o casi siempre recae en la persona quien posee mayor conocimiento del giro de la empresa, la autoridad viene ligada estrechamente con la responsabilidad, la persona que goza de autoridad sobre los demás tiene la obligación de tomar decisiones que ayuden o que mejoren los resultados, si esas decisiones no son las adecuadas y no se obtienen los resultados esperados, toda la responsabilidad recae sobre la autoridad. Esto hace que la misma siempre permanezca intacta que todo lo que se haga y se ordene este enmarcado dentro de las funciones de la empresa para no caer en abuso de autoridad.

1.3.1.15 Estructura simple

“Como proyecto emprendedores, casi todas las organizaciones inician con una estructura simple. Este diseño de organización refleja que hay un dueño, que también es presidente, o empleados que dependen directamente de él o de ella.

La definición de la estructura simple se basa más bien en lo que no es que en lo que sí es. No es una estructura elaborada. Si usted encuentra una organización que parece estar muy poco estructurada, probablemente corresponderá al tipo simple. Es decir, tiene poca especialización laboral, pocas reglas que rigen las operaciones, y autoridad centralizada en una sola persona: el dueño. La estructura simple es una organización “plana” que, por lo general, tienen dos o tres niveles verticales y conjunto laxo de empleados que gozan de facultades, además de que la autoridad para tomar decisiones está centralizada en ellos mismos.

La estructura simple es la que, generalmente, usan los negocios pequeños. Es rápida, flexible, no resulta caro mantenerla y la responsabilidad que corresponde a cada quien está muy clara. No obstante, solo es efectiva para organizaciones pequeñas. Va dejando de ser adecuada a medida que la organización crece porque tiene pocas políticas o reglas para guiar sus operaciones y está muy centralizada, lo cual produce exceso de información en la cúspide. Conforme van aumentando el tamaño, la toma de decisiones se va haciendo más lenta y, con el tiempo, incluso puede llegar a un punto muerto si el único ejecutivo quiere seguir tomando todas las decisiones. Si no se cambia la estructura ni se le adapta el tamaño, es probable que la empresa pierda fuerza y, a la larga, quiebre. La otra debilidad de la estructura simple es el enorme riesgo que representa: si algo le ocurre al dueño-gerente, entonces se perdería el centro de información y de la toma de decisiones.” (ROBBINS, 2009 , p. 145)

“Es la persona física que realiza de forma habitual, personal, directa y por cuenta propia una actividad económica o profesional. Es requisito para ser empresario tener capacidad jurídica general y libre disposición de sus bienes.

Las principales ventajas de esta forma de empresa son:

- Menores costes y trámites para su creación.
- Mayor flexibilidad en la gestión.

Sin embargo, presenta el gran inconveniente de que el empresario responde ilimitadamente con su patrimonio personal de las deudas originadas por la actividad

económica. Incluso, el empresario respondería con el patrimonio de su conyugue, en caso de matrimonio con régimen de gananciales” (MOYANO, 2011 , pp. 3-4)

La estructura simple, es una estructura bastante sencilla que concentra toda la autoridad y responsabilidad en una sola persona la cual no emplea ninguna técnica para su administración, la toma de decisiones o cualquier gestión del negocio se lo hace de manera empírica, sufre de modificaciones, cambios, rediseños de manera rápida y sencilla, sin tener que incurrir en trámites o en mayores costos.

1.3.1.16 Estructura funcional

“La estructura funcional simplemente amplía la orientación funcional para convertirla en la forma predominante en toda la organización. La gerencia puede optar por organizar su estructura agrupando las especialidades ocupacionales por similitud o por afinidad. La fuerza de la estructura funcional radica en las ventajas que se derivan de la especialización laboral. Reunir las especialidades produce economías de escala, reduce la duplicidad de personas y equipo, y hace que los empleados se sientan cómodos y satisfechos porque les brinda la oportunidad de hablar el mismo idioma con sus compañeros. La debilidad más evidente de la estructura funcional, sin embargo es que las organizaciones con frecuencia pierden de vista sus mejores intereses en aras de perseguir las metas funcionales. No existe una función enteramente responsable de los resultados, por lo tanto, los miembros de las funciones individuales se aíslan y saben muy poco de lo que hacían las personas ubicadas en otras funciones. “ (ROBBINS, 2009 , pp. 145-146)

“En una estructura organizativa clásica, la empresa está dividida en departamento o áreas funcionales que se caracterizan por especializarse en un grupo de tareas (o función) concretas. Los departamentos funcionales clásicos en una organización son los de Producción, Financiero, Recursos Humanos, Comercialización o Marketing. En un Marco clásico, cada departamento tendría una estrategia diferenciada, aunque todas deberían alinearse con la estrategia global. “ (MOYANO, 2011 , p. 51)

Es el estudio de la organización, desde el punto de vista de la división del trabajo, de los papeles (roles) que deben desempeñarse y los comportamientos reales de los miembros de la organización. “ (HERNANDEZ, 2011, p. 95)

La estructura funcional es la acción de organizar a la empresa y sus colaboradores por funciones de acuerdo a la actividad, en donde cada persona tiene sus funciones y pertenece a un grupo de trabajo (área) el cual tiene claramente establecido cuál es su rol dentro de la empresa y como contribuye con los demás grupos de trabajo con la finalidad de alcanzar los objetivos de la empresa y evitar que una misma función se la esté realizando varias veces en diferentes áreas y por diferentes personas, ocasionando pérdida de tiempo y de recursos.

1.3.1.17 La cultura de la organización

”Sabemos que cada persona tiene, como dicen los psicólogos, una personalidad, es decir, un conjunto de rasgos relativamente permanentes y estables. Cuando decimos que alguien es cálido, innovador, tranquilo o conservador, nos estamos refiriendo a rasgos de su personalidad. Una organización también tiene una personalidad y la denominamos cultura de la organización.

¿Qué queremos decir, concretamente, con el término cultura de la organización? Nos referimos a un sistema de significados compartidos. Así como las culturas tribales tienen tótem y tabúes que dictan la forma de actuar de cada miembro con sus congéneres y con extraños, las organizaciones tienen culturas que rigen la forma de actuar de sus miembros. En toda organización hay sistemas o patrones de valores, símbolos, rituales, mitos y prácticas que han ido evolucionando con el transcurso del tiempo. Estos valores compartidos determinan, en gran medida, lo que ven los empleados y su forma de responder al mundo.” (ROBBINS, 2009 , p. 150)

La cultura organizacional es la que regula el comportamiento de los integrantes de una empresa, en base de valores, costumbres, creencias, hábitos y experiencias los cuales ayudan a normar la relación laboral del grupo y también ayuda a normar la relación con el entorno externo de la empresa. Esta forma de relacionarse interiormente como exteriormente, entre colaboradores, directivos, proveedores y clientes hace que cada

empresa sea diferente, por poseer diferentes valores, costumbres, creencias, hábitos y experiencias.

1.3.1.18 El comportamiento organizacional

“Se ubica en el campo general de la conducta es decir, los actos de las personas, trata concretamente las acciones de las personas en su trabajo.

Una de las dificultades que se presentan al tratar de entender el comportamiento organizacional es que abordan algunas cuestiones que no son evidentes. A semejanza de lo que ocurre con un iceberg, hay una gran parte del comportamiento organizacional que no podemos apreciar a simple vista. Cuando analizamos las organizaciones, apenas vemos los aspectos formales, es decir, sus estrategias, objetivos, políticas y procedimientos, estructura, tecnología, autoridad formal, y cadena de mando. No obstante, bajo esta superficie se encuentra los elementos informales que los gerentes deben entender. El CO ofrece a los gerentes un conocimiento considerable sobre estos importantes aspectos de la organización que parecen estar ocultos.” (ROBBINS, 2009 , p. 218)

Si bien la cultura organizacional regula la conducta de los integrantes de la empresa, el comportamiento organizacional estudia la forma de actuar del individuo de manera individual y de interactuar en forma grupal dentro de la empresa con la finalidad mejorar el comportamiento organizacional y buscar el bienestar para todos los integrantes de la empresa.

1.3.1.19 Organigramas

“Toda estructura organizacional, por simple que sea, puede diagramarse, aunque el esquema solo indique como se vinculan los departamentos a lo largo de las principales líneas de autoridad; por tanto, no deja de sorprender que en ocasiones haya altos gerentes que se enorgullezcan del hecho de no tener un organigrama o, si lo tienen, de considerar que debe de ser confidencias” (RODRIGUEZ, 2012 , p. 97)

“El organigrama constituye la expresión, bajo la forma de un documento, respecto a la estructura orgánica de una empresa, poniendo de manifiesto el acoplamiento entre las diversas partes componentes” (KOONTZ, 2012, p. 259)

”El organigrama es la representación gráfica de la estructura orgánica de una institución o de una de sus áreas, en la que se muestra la composición de las unidades administrativas que las integran, sus relaciones, niveles jerárquicos, canales formales de comunicación, líneas de autoridad supervisión y asesoría” (FRANKLIN, 2009, p. 124)

Podemos decir que el organigrama es una radiografía de la empresa con la cual podemos conocer como está conformada, sus niveles jerárquicos, su línea de autoridad, la cual posee un rol más informativo pero de gran utilidad para el nivel directivo como para el nivel de colaboradores en general que ayuda a que todos los integrantes de la empresa conozcan a donde pertenecen y cuáles son sus niveles de autoridad.

1.3.1.19.1 Clasificación de los organigramas

“Los organigramas pueden clasificarse según cuatro grandes criterios:

1. Por su naturaleza.
2. Por su ámbito.
3. Por su contenido.
4. Por su presentación.

Por su naturaleza

Microadministrativos

Corresponde a una sola organización, y pueden referirse a ella en forma general o mencionar alguna de las áreas que las conforman.

Macroadministrativos

Contienen información de más de una organización.

Mesoadministrativos

Consideran uno o más organizaciones de un mismo sector de actividad o ramo específico. Cabe señalar que el termino mesoadministrativo corresponde a una convención utilizada normalmente en el sector público, aunque también puede emplearse en el sector privado.

Por su ámbito

Generales

Contiene información representativa de una organización hasta determinado nivel jerárquico, según su magnitud y características.

En el sector público pueden abarcar hasta el nivel de dirección general o su equivalente, en tanto que en el sector privado suelen hacerlo hasta el nivel departamento u oficina.

Específicos

Muestran en forma particular la estructura de un área de la organización

Por su contenido

Integrales

Son representaciones gráficas de todas las unidades administrativas de una organización y sus relaciones de jerarquía o dependencia.

Es conveniente anotar que los organigramas generales e integrales son equivalentes.

Funcionales

Incluyen las principales funciones que tiene asignadas, además de las unidades y sus interrelaciones.

Este tipo de organigrama es de una gran utilidad para capacitar al personal y presentar a la organización en forma general

De puestos, plazas y unidades

Indican las necesidades de puestos y el número de plazas existentes o necesarias de cada unidad consignada. También se incluyen los nombres de las personas que ocupan las plazas.

Por su presentación

Verticales

Presentan las unidades ramificadas de arriba hacia abajo a partir del titular, en la parte superior, y desagregan los diferentes niveles jerárquicos en forma escalonada. Son los de uso más generalizados en la administración, por lo cual se recomienda su empleo en los manuales organizacionales.

Horizontales

Despliegan las unidades de izquierda a derecha y colocan al titular en el extremo izquierdo. Los niveles jerárquicos se ordenan en formas de columnas, en tanto que las relaciones entre las unidades se encuentran por líneas dispuestas horizontalmente.

Mixtos

Utilizan combinaciones verticales y horizontales para ampliar las posibilidades de graficación. Se recomienda utilizarlos en caso de organizaciones con un gran número de unidades en la base.

De bloque

Son una variante de los verticales, pero tienen la particularidad de integrar un mayor número de unidades en espacios más reducidos. Por su cobertura, en poco espacio permiten que aparezcan unidades ubicadas en varios niveles jerárquicos.” (FRANKLIN, 2009, pp. 125 -128)

“Los organigramas se pueden clasificar con base en arreglos convencionales y deben indicar las funciones que se desempeñen y al grupo que pertenecen las relaciones entre una y otra. Se pueden clasificar en tres grupos según su contenido, ámbito y aplicación y representación.

En el siguiente esquema se presenta la subclasificación del primer grupo:

Cuadro 3.1 Clasificación de los organigramas según su contenido

Clasificación	Subclasificación	Descripción
1. Comentario	1.1 Estructurales	Muestran solo la estructura organizativa del organismo.
	1.2 Funcionales	Indican, además de las unidades y sus relaciones, las principales funciones del departamento
	1.3 Integración del puesto	Destaca dentro de cada unidad los diferentes puestos establecidos, así como el número de plazas existentes y requeridas.

En el esquema siguiente se muestra la subclasificación del segundo grupo:

Cuadro 3.2 Clasificación de los organigramas de acuerdo a su ámbito de aplicación.

Clasificación	Subclasificación	Descripción
2. Por su ámbito de aplicación	2.1 Generales	Presentan toda la organización y sus interrelaciones; se llaman también carta maestra.
	2.2 Específicos	Representan la organización de un departamento o sección de una empresa.

Cuadro 3.3 Clasificación de los organigramas según su presentación.

Clasificación	Subclasificación	Descripción
3. Por su presentación	3.1 Verticales	Presentar a las unidades ramificadas de arriba a abajo, con el titular en el nivel superior.
	3.2 Horizontales	Representan a las unidades ramificadas de izquierda a derecha, con el titular en el extremo izquierdo.
	3.3 Mixtos	Representan la estructura mediante combinaciones, verticales y horizontales.
	3.4 De bloque	Son una variante de los verticales y sirven para representar un mayor número de unidades en espacios.
	3.5 Circular	Representan a los niveles jerárquicos desde el centro hasta la periferia.

” (RODRIGUEZ, 2012 , pp. 47 - 52)

Cuando se habla de la clasificación de los organigramas, podemos manifestar lo señalado por (RODRIGUEZ, 2012) que existe tres grupos; por el contenido que llevan, por la aplicación que se da; y por la forma de presentar, cada uno de ellos se subdividen de la siguiente manera:

Por el contenido que llevan

Estructurales

Los organigramas estructurales, informan cómo están estructurada la empresa y sus niveles de autoridad.

Funcionales

Los organigramas funcionales, informan igual que los estructurales la estructura de la empresa, sus niveles de autoridad más las principales funciones que realizan cada área o departamento.

Por la aplicación que se da

Generales

Los organigramas generales abarcan un todo, muestran en su totalidad como está conformada la empresa.

Específicos

Los organigramas funcionales muestran como están conformadas solo una parte de toda la empresa, es decir puede ser un departamento.

Por la forma en la que se los presenta:

Verticales

Los organigramas verticales, señalan como está estructurada la empresa de una manera de arriba hacia abajo, el nivel jerárquico superior se lo coloca en la parte superior
Horizontales.

Mixtos

Los organigramas mixtos, se encuentran compuestos por verticales y mixtos, de acuerdo a la necesidad de delinear a la empresa.

De bloque

El organigrama de bloque, nace de un organigrama vertical, pero el cual está diseñado para informar más de cada departamento.

Circular

El organigrama circular, muestra la estructura de la empresa de una forma circular y coloca al nivel jerárquico en el centro.

1.3.1.20 Planificación de empleo

”La planeación del empleo es el proceso que permite a la gerencia de que contará con la cantidad y el tipo convenientes de personas, en los lugares indicados y en el momento correcto, que serán capaces de realizar, con eficacia y eficiencia las tareas que ayudaran a la organización a alcanzar sus objetivos. Así, la planeación del empleo traduce la misión y los objetivos de la organización en un plan de personal, el cual permite que la organización alcance sus metas. Podemos condensar la planeación del empleo en dos pasos: (1) evaluar los recursos humanos presentes y los que se necesitan en el futuro, (2) desarrollar un programa para satisfacer las necesidades futuras de los recursos humanos.” (ROBBINS, 2009 , p. 161)

La planeación del empleo, se encuentra relacionada directamente con los objetivos de la empresa, si los objetivos son pequeños y no demandan mayor trabajo, no necesitamos mayor número de colaboradores pero si los objetivos son grandes y demandan de más personal e incluso de personal especializado, entonces debemos planear el empleo para conocer el número de colaboradores que necesitamos, adicional a esto crear el perfil, en el reclutamiento, selección e inducción del personal nuevo a la empresa.

1.3.1.21 Descripción del puesto

“Todos los puestos gerenciales deben definirse; una descripción del puesto informa a todos sobre la responsabilidad de quien lo ocupa. La descripción moderna de un puesto no es la lista detallada de todas las actividades que se espera realice el individuo y ciertamente tampoco específica cómo hacerlas: más bien, establece la función básica del puesto, las principales áreas de resultado finales de las que el individuo es responsable y las relaciones de reporte que supone. La descripción también clara la autoridad del puesto y establece la serie de objetivos verificables para las áreas de resultados finales.

La descripción de los puestos tienen muchos beneficio: conformen se analizan, se definen sus deberes y responsabilidades, y aparecen las áreas de deberes que se trasladan o ignoran; además bien vale el esfuerzo de motivar a las personas a reflexionar

sobre qué debe hacer y quien debe hacerlo. Algunos beneficios adicionales de las descripciones de los puestos son la orientación que proporciona para capacitar a nuevos gerentes, además de que establecen el perfil del candidato y los niveles de sueldos. Por último, como medio de control sobre organización, esta descripción aporta un estándar como referencia para juzgar si un puesto es necesario y, de ser así, cuál es su nivel organizacional y ubicación exacta en la que debería estar en la estructura.” (KOONTZ, 2012, p. 261)

“El análisis del puesto consiste en un proceso para obtener información relevante sobre los elementos que componen un puesto de trabajo: deberes, responsabilidades, condiciones de trabajo, grados de habilidad y conocimientos exigibles fin de desempeñarlo de manera correcta.” (RODRIGUEZ, 2012 , p. 96)

La descripción del puesto es considerada como un medio informativo de gran importancia para la empresa, que sirve tanto para el nivel directivo como para todos los colaboradores debido a que esta debe contener información básica del puesto como por ejemplo el objetivo de ese puesto, el perfil profesional, su autoridad, sus responsabilidades, deberes entre otros. Lo cual ayuda a conocer claramente que debe hacer tanto la persona que ocupa el puesto como una persona que quiere conocer del puesto o simplemente necesita realizar un control sobre las funciones que se debe realizar frente a las funciones que se vienen ejecutando por parte del colaborador que está ocupando ese puesto de trabajo. Es una forma poner en claro las funciones tanto para el empleador como para el colaborador desde un inicio de su relación laboral.

1.3.1.21.1 Identificar el requisito del puesto

“Al identificar los requisitos del puesto, las empresas deben contestar preguntas como ¿Qué debe hacerse en ese puesto?, ¿Cómo se hace?, ¿Qué antecedentes de conocimientos, actitudes y capacidades se requieren? Dado que los puestos no son estáticos, quizás haya que considerar preguntas adicionales: ¿puede hacer el trabajo de manera distinta?, de ser así, ¿Cuáles son los nuevos requisitos? Encontrar la respuesta a estas y otras preguntas similares requiere que se analice el puesto, lo que puede lograrse mediante la observación, las entrevistas, los cuestionarios o hasta un análisis sistemático; así, una descripción del puesto que se basa en su análisis casi siempre lista

las tareas importantes, la responsabilidad de autoridad y la relación con otros puestos. Muchas empresas también incluyen objetivos y resultados esperados en la descripción del puesto.” (KOONTZ, 2012, p. 300)

Los requerimientos del puesto es un tema bastante importante debido a que de los requerimientos depende la efectividad del puesto y que éste sea ocupado por una persona idónea que cumpla con el perfil para que de ésta manera tratar de garantizar el cumplimiento de todas las expectativas por las cuales fue creado el puesto de trabajo dentro de la empresa. Es recomendable que los requerimientos se lo realicen con una persona que domine sobre la actividad, como puede ser el jefe inmediato superior y el área de recursos humanos ya que es necesario que se considere las funciones, objetivos, responsabilidades, resultados y la línea jerárquica que le permita desenvolverse de una forma eficiente y eficaz.

1.3.1.21.2 Diseño de puesto

“Las personas pasan mucho tiempo en el trabajo y, por tanto, es necesario diseñar puestos para que se sientan bien en él; esto requiere una estructura de trabajo apropiada en términos de contenido función y relaciones.

Diseño de puestos para individuos y equipos de trabajo

El enfoque del diseño de puestos puede estar en el cargo individual o en grupos de trabajo. Primero, los puestos individuales pueden enriquecerse al agrupar tareas en unidad de trabajo, lo que significa poner tareas relacionadas en una categoría y asignar a un individuo para que las realice. Un segundo enfoque relacionado es combinar varias tareas en un solo puesto. Una tercera forma de enriquecer el puesto sería establecer relaciones directas con el consumidor o cliente; en lugar de reportarse a su superior. Quien luego haría recomendaciones a la alta gerencia, un analista de sistema puede presentar sus descubrimientos y recomendaciones directamente a los gerentes involucrados en el cambio del sistema. Cuarto cuando sea apropiado debe establecer una retroalimentación rápida y específica en el sistema; Quinto, los puestos individuales pueden enriquecerse mediante cargas verticales del puesto, lo que significa aumentar la responsabilidad de los individuos para planear, hacer y controlar su trabajo.

Lo mismo podría argumentarse para mejorar el diseño de los puestos de equipos de trabajo, que deben diseñar para que los grupos tengan una tarea completa a realizar; además, puede dárseles una gran autonomía en forma de autoridad y libertad de decir que también se realizaran los trabajos, a menudo se capacita a los individuos para que puedan realizar diferentes tareas dentro del grupo. Por último, pueden entregarse bonos en base en el desempeño del grupo, lo que tiende a inducir la cooperación, más que la competencia entre los miembros.” (KOONTZ, 2012, p. 301)

Cuando hablamos de diseño del puesto se habla del lugar habitual de trabajo en donde el colaborador interactúa toda su jornada laboral con colaboradores del nivel jerárquico superior e inferior, de igual manera interactúa, con clientes y proveedores, es por este motivo que su lugar de trabajo debe ser ese espacio físico en donde el colaborador a más de realizar sus funciones interactúa con personas que perciben el mismo objetivo con quienes puede hablar sobre su trabajo y contar con su experiencias que ayuden a mejorar su labor o eviten cometer errores. Por este motivo es importante el trabajo en equipo en donde la debilidad de un colaborador sea respaldada por la fortaleza de otro colaborador, de ésta manera se mengua las debilidades y se suman las fortalezas del grupo.

1.3.1.22 Comunicación

“Cuando hablamos de la importancia que la buena comunicación tiene para los gerentes es imposible exagerar por una sola razón: todo lo que hace un gerente entraña comunicación. Subrayamos: ¡no solo algunas cosas, sino todo lo que hace! El gerente no podrá tomar una decisión si no cuenta con información que le ha sido comunicada. Cuando ha tomado la decisión, de nueva cuenta debe haber comunicación, de lo contrario, nadie se entenderá de la decisión tomada. La mejor de las ideas, la sugerencia más creativa o el plan más maravillosos no adquieran forma si no hay comunicación. Luego entonces, Los gerentes deben ser eficaces en su habilidad para comunicarse. Por supuesto, no estamos sugiriendo que lo único que un gerente requiere para tener éxito es una buena habilidad para comunicarse. Sin embargo, si podemos afirmar que si la habilidad del gerente para comunicarse no es eficaz, eso puede conducir a un conflicto interminable de problemas.” (ROBBINS, 2009 , p. 324)

La comunicación es un factor muy importante dentro de la empresa, la cual debe fluir desde los niveles directivos más altos hasta los niveles operarios y viceversa, utilizando las líneas de autoridad que aseguran una buena comunicación sin dar lugar a los rumores. Se considera importante la comunicación desde el nivel directivo debido a que es la manera de que todos los miembros conozcan la situación actual de la empresa, con lo cual se busca tener colaboradores comprometidos de acuerdo a la situación de la empresa. Sin comunicación se pierde el compromiso por parte de sus integrantes pues no conocen la realidad de la empresa. De igual manera es importante la comunicación desde los niveles operarios hasta los niveles directivos ya que esto ayuda para que el gerente tome decisiones más acertadas y acercadas a las necesidades que están atravesando los otros niveles de la empresa, sin la comunicación se toman decisiones que en su contexto general pueden ser buenas pero que aplicado a la realidad laboral no serán de mucha utilidad.

1.3.1.23 Control

“Control es el proceso de vigilar las actividades con el fin de asegurarnos que se realicen conforme a los planes y se corrijan las desviaciones importantes. Los gerentes no pueden saber, bien a bien, si sus unidades están funcionadas correctamente mientras no hayan evaluado que actividades han sido realizadas y no hayan comparado el desempeño real contra el estándar deseado. Un sistema eficaz de control garantiza que las actividades se cumplan de tal forma que se alcancen las metas de la organización. La eficacia de un sistema de control está determinada por la medida en que este facilite la posibilidad de alcanzar los objetivos. Un sistema de control será mejor en tanto más ayude a los gerentes a alcanzar las metas de su organización.

Aun cuando pudiera haber similitudes, por lo general contamos con tres enfoques diferentes para diseñar los sistemas de control: control de mercado, control burocrático, y control de clan.” (ROBBINS, 2009 , p. 356)

El control constituye la acción ejecutada por el nivel directivo de una empresa con la finalidad de inspeccionar, revisar toda acción que se está llevando a cabo y que tienen que ver directamente o indirectamente con el giro del negocio. El control ayuda a verificar si las acciones que se están realizando están encarrilando a la empresa a la

obtención de los objetivos o si estos no están dando los resultados ayuda a poder tomar decisiones correctivas inmediatas.

1.3.1.23.1 Control preventivo o anticipado

“La demora en el proceso de control administrativo muestra que, para que el control sea efectivo, debe enfocarse en el futuro. Pone en manifiesto el problema de utilizar solo la realimentación de los resultados de un sistema y su medición como medio de control, muestra la diferencia de los datos históricos, como los que reciben de los reportes de contabilidad. Una de las dificultades de los datos históricos es que, por ejemplo, dicen a los administradores en noviembre que perdieron dinero en octubre (hasta septiembre) por algo que se hizo en julio: en el momento que se conoce, esa información es solo un hecho histórico interesante y angustiante.

Lo que los administradores necesitan para un control efectivo es un sistema de corrección anticipada que le diga, a tiempo para tomar la acción respectiva, que ciertos problemas ocurrirán si no hacen algo ahora. La realimentación de los resultados de un sistema no es lo bastante buena para el control: es apenas un poco más que un post mortem y nadie ha encontrado la forma de cambiar el pasado.

En la práctica se ignora el control dirigido hacia el futuro, sobre todo porque los administradores dependen mucho de los datos contables y estadísticos para propósitos de control. Se puede estar seguro de que en ausencia de cualquier medio de previsión a futuro, la referencia a la historia (sobre el cuestionable supuesto de que lo que ocurre en el pasado es un prólogo) se admite mejor que ninguna referencia” (KOONTZ, 2012, p. 504)

“Control preventivo o a priori: intenta anticiparse a las desviaciones, detectando que problemas pueden producirse y adoptando las medidas oportunas para que no lleguen a materializarse. Un ejemplo sería de un cocinero que antes de elaborar un plato compruebe que los ingredientes se encuentren en un buen estado, o el cuidado preventivo que consiste en realizar el mantenimiento de los equipos antes de que se produzcan una avería y cada poco tiempo para evitar que esta suceda.” (MOYANO, 2011 , p. 91)

Un control preventivo o anticipado, es el que se realiza antes de. El control preventivo verifica si las medidas o acciones a tomar en la empresa se encuentran enmarcadas en la planificación anual, o que porcentaje contribuyen a la obtención de los objetivos (Beneficio-Costo) por otro lado ayuda a analizar cuáles son las reacciones de la gente dentro y fuera de la empresa, todo este análisis ayuda al nivel directivo a que se pueda cambiar de planes o simplemente seguir con lo planificado, asegurando una buena gestión.

1.3.1.23.2 El control de mercado

“Hace hincapié en el uso de mecanismos externos del mercado. Los controles giran en torno a criterios como la competencia de precios o la participación de mercado. Las organizaciones que usan el enfoque del control de mercado, por lo general, cuenta con productos y servicios muy distintos y claramente especificados, así como con una competencia considerable. Así, las diferentes divisiones de la organización normalmente han sido convertidas en centros de utilidades y son evaluados de acuerdo con el porcentaje del total de utilidades de la compañía que genera cada una.

Con estas medidas, los gerentes toman decisiones para la asignación futura de recursos, implementar cambios estratégicos, y otras actividades laborables que puedan requerir atención.” (ROBBINS, 2009 , pp. 356-357)

“Artículo 1.- Objetivo.- El objetivo de la presente Ley es evitar, prevenir, corregir, eliminar y sancionar el abuso de operadores económicos con poder de mercado; la prevención, prohibición y sanción de acuerdos colusorios y otras prácticas restrictivas; el control y regulación de las operaciones de concentración económica; y la prevención, prohibición y sanción de las prácticas desleales, buscando la eficiencia en los mercados, el comercio justo y el bienestar general y de los consumidores y usuarios, para el establecimiento de un sistema económico social, solidario y sostenible.

Artículo 2.- Ámbito.- Están sometidos a las disposiciones de la presente Ley, todos los operadores económicos, sean personas naturales o jurídicas, públicas o privadas, nacionales y extranjeras, con o sin fines de lucro, que actual o potencialmente realicen actividades económicas en todo o parte del territorio nacional, así como los gremios que los agrupen, y las que realicen actividades económicas fuera del país, en la medida en

que sus actos, actividades o acuerdos produzcan o puedan producir efectos perjudiciales en el mercado nacional” (ASAMBLEA, 2011, p. 4)

Se puede controlar el mercado mediante un análisis de los componentes del mercado como por ejemplo, la oferta, la demanda, la competencia, bienes sustitutivos entre otros, que permitan conocer el comportamiento del mercado, también es importante tomar en cuenta las disposiciones legales establecidas por los entes reguladores del mercado, frente a lo cual la empresa puede ejecutar un control de mercado mediante la aplicación de estrategias que ayuden que los productos o servicios se mantengan en el mercado.

1.3.1.23.3 El control burocrático

“El cual hace hincapié en la autoridad y depende de reglas, reglamentos, procedimientos y políticas administrativas. Este tipo de control se basa en estandarización de las actividades, descripciones del puesto bien definidas que dirigen el comportamiento laboral de los empleados, así con otros mecanismos administrativos –como los presupuestos- que sirven para garantizar que los miembros de la organización observen comportamiento laborable adecuado y cumplan con los estándares establecidos para su desempeño.” (ROBBINS, 2009 , p. 357)

El control burocrático, se basa en una normativa legal la cual está diseñada expresamente para la empresa, cual se encuentra basada en una normativa legal vigente la cual sirve para regular el comportamiento y funciones dentro de una empresa, esto ayuda a incentivar como también a disciplinar a colaboradores que infrinjan lo establecido dentro de la normativa legal de la empresa. Si bien el control burocrático nos lleva a adoptar medidas un poco tediosas, estas nos ayudan a mantener un control sobre la empresa.

1.3.1.23.4 Control del desempeño general

“La planeación y el control se consideran cada vez más como un sistema interrelacionado. Junto con técnicas para el control parcial, se han desarrollado dispositivos de control para medir el desempeño general de una empresa (o una división integrada o proyecto dentro de ella) frente a las metas totales.

Hay muchos motivos para controlar el desempeño general:

1. Así como la planeación general debe aplicarse a las metas de la empresa o de una división importante, también debe aplicarse el control general.
2. La descentralización de la autoridad (en especial en las divisiones de productos o territoriales) crea unidades casi independientes que deben estar sujetas a un control general para evitar el caos de la independencia completa
3. El control general permite medir el esfuerzo total de un gerente de área de manera integral, en lugar de parcial.

Muchos controles generales en los negocios son, como era de esperarse, financieros; los negocios deben la continuidad de su existencia a la obtención de utilidades: sus recursos de capital son un elemento escaso que les da vida. Ya que las finanzas son la fuerza cohesiva de los negocios, sus controles son ciertamente una válvula objetiva importante para medir el éxito de los planes. Más aún, hay sofisticados programas de computadora que pueden utilizar los registros financieros como herramientas estratégicas.

Las mediciones financieras también resumen, como denominador común, la operación de los diversos planes; más aún, indican como precisión el gasto total de recursos para alcanzar las metas. Esto es válido para todas las formas de empresa: aun cuando el propósito de una empresa educativa o gubernamental no sea tener utilidades monetarias, cualquier gerente responsable debe tener alguna forma de saber cuánto ha costado el logro de las metas en términos de recursos, una contabilidad apropiada es importante no solo para los negocios, sino también para el gobierno.

Los controles financieros, como cualquier otro control debe adaptarse en las necesidades específicas de la empresa o el cargo. Doctores, abogados y gerentes en diferentes niveles organizacionales tienen distintas necesidades para controlar su área de operación. Los análisis financieros también ofrecen una ventana excelente a través de la cual puede verse el logro en áreas no financieras. Una desviación de los costos planeados, por ejemplo, puede llevar a un gerente a encontrar las causas en una mala planeación, capacitación inadecuada para los empleados u otros factores no financieros.” (KOONTZ, 2012, p. 508)

“El control representa la última etapa del proceso directivo (planeación, organización, dirección, control). Es el encargado de vigilar que las actividades se estén haciendo

como estaba previsto que se hicieran y, en última instancia, que se están alcanzado los objetivos que se pretendían.

Podemos definir, por tanto, el control, como un proceso mediante el cual se realizan un seguimiento de las actividades para comprobar que estas se realizan según lo planificado, corrigiendo cualquier desviación relevante que se produzca. (Iborra et., 2007).

Vemos, pues, que existe una relación muy importante entre planificación y control: no puede haber control sin una planificación previa, y no es posible garantizar el éxito de una planificación si no se realiza un control.

Para que el control sea efectivo debe presentar una serie de características (Cuervo et al., 2005):

- Claridad y simplicidad, para que sea comprendido tanto por los ejecutantes de la tarea como los evaluadores de los resultados. El grado de complejidad del control debe ir disminuyendo a medida que se desciende por el organigrama empresarial.
- Adaptabilidad, debe ser capaz de adaptarse a las circunstancias cambiantes, no debiendo limitarla actividad de la organización.
- Eficacia (generar señales en los momentos oportunos), eficiencia (justificar su coste) y oportunidad (las medidas correctoras deben aplicarse en el mejor momento)
- Comunidad, aunque en determinadas actividades puede ser suficiente realizar el control en momentos determinados.
- Adecuación, (tanto a las personas como al objeto se controla) y aceptación por los miembros de la organización.
- Enfoque sobre aspectos estratégicos, es decir, el control debe centrarse en aquellas áreas donde las desviaciones que se pueden presentar sean más significativas o puedan producir las consecuencias más graves.

No podemos evitar mencionar que en numerosas ocasiones el control es percibido como algo negativo, sobre todo por parte de los individuos que son controlados, debido a las repercusiones negativas que sobre ellos puede tener la detección de desviaciones. Sin

embargo, el control bien entendido no es más que una herramienta que ayuda a la consecución de los objetivos de la empresa a través de la evaluación de las acciones que se están ejecutando y el establecimiento de medidas correctoras cuando sea necesario.” (MOYANO, 2011 , p. 90)

El control del desempeño general es la acción de inspeccionar y examinar toda la empresa, desde los puestos de trabajo, sus funciones, los procesos, los recursos, los niveles jerárquicos de acuerdo a una planificación la cual debe haber sido elaborada para un periodo en donde la empresa se trazó nuevos objetivos. El control general ayuda a conocer que si la gestión de toda la empresa se la está realizando de acuerdo a lo planificado. Este control arroja varios resultados como por ejemplo, un control de materiales, horas laboradas, desvió de recursos, costo benéfico, entre otros, que sin duda ayudan a que se tomen medidas que precautelen los intereses de la empresa.

1.3.1.23.5 Control de pérdidas y ganancias

“El estado de ingresos de una empresa en su conjunto sirve para importantes objetivos de control, sobre todo porque es útil para determinar los factores inmediatos de los ingresos o costos que representan el éxito o el fracaso; obviamente si primero se expresa en la forma de pronóstico, el estado de ingresos es un dispositivo de control aún mejor, ya que da a los gerentes la oportunidad, antes que las cosas ocurran, de influir en los ingresos o gastos y, en consecuencia, en las utilidades.” (KOONTZ, 2012, p. 509)

El control de pérdidas y ganancias, en una empresa es factible siempre y cuando se ejecuten de manera preventiva (Control Previo) en donde se puede analizar con anticipación todos los factores que inciden directa o indirectamente en la situación económica de la empresa, el análisis antes de realizar algún movimiento en nuestros ingresos y egresos puede ayudar a mejorar la rentabilidad. Como por ejemplo la probable alza de precios de mercadería o disminución en la demanda de nuestro producto, esto ayuda al área directiva a tomar medidas que ayuden a que los factores del mercado no afecten o por lo menos no bruscamente a la empresa.

1.3.1.23.6 Naturaleza y propósito del control de pérdidas y ganancias

“Puesto que la supervivencia de un negocio casi siempre depende de las utilidades ya que estas son un estándar definitivo contra el cual medir el éxito, muchas compañías utilizan el estado de pérdidas y ganancias para el control divisional o departamental. Dado que es un estado de todos los ingresos y gastos en un periodo determinado, es un verdadero resumen de las operaciones del negocio. La aplicación del control de pérdidas y ganancias a divisiones o departamentos se basa en la premisa de que, si el propósito de todo el negocios tener una autoridad, cada parte de la empresa debe contribuir a él; así, la habilidad de una de las partes para obtener una utilidad esperada se convierte en un estándar para medir su desempeño.” (KOONTZ, 2012, p. 509)

El propósito del estado de pérdidas y ganancias es informativo debido a que presenta el resumen de los ingresos, costos y gastos de una empresa en un periodo determinado (ejercicio fiscal) con la finalidad de proveer al nivel directivo una información real con lo cual ellos pueden realizar un analices de la situación que está atravesando y poder tomar decisiones y adoptar nuevas medidas que regulen los costos en los que debe incurrir para la transformación o prestación del servicio, los gastos que tiene que realizar la empresa en gastos básicos, y los ingresos son todos los movimientos económicos que ingresan a la empresa por venta del producto o prestación del servicio.

1.3.1.23.7 Limitaciones del control de pérdidas y ganancias

“El control de pérdidas y ganancias padece el costo contable y las transacciones en papel, como la transferencia entre compañías de costos e ingresos, aunque el uso de las computadoras lo ha reducido en mayor grado. La aplicación de registros contables, los esfuerzos que se hacen para asignar los muchos costos indirectos y el tiempo y esfuerzo requeridos para calcular las ventas entre compañías pueden encarecerse este control si lo lleva demasiado lejos.” (KOONTZ, 2012, p. 509)

El control de pérdidas y ganancias cumple con un papel solo informativo, el cual muestra resultados, producto de todo un periodo que atravesó la empresa, esta información es bastante importante para el nivel directivo, con lo cual ellos tratan de tomar las mejores decisiones en búsqueda de un crecimiento. Pero su limitante es que solo presenta resultados, es decir no muestra un asiento contable en el cual el nivel

directivo sepa con certeza a que se debe el incremento o disminución en los ingresos o en los costos, o en los gastos, es por eso que el nivel directivo hay veces que debe acudir a otros registros en donde le detallan un poco más lo sucedido para poder garantizar la decisión que se va a tomar, por lo que se puede identificar como el limitante del estado de pérdidas y ganancias es que no brinda una información detallada.

1.3.1.23.8 Control mediante el rendimiento de la inversión

“Otra técnica de control es medir el éxito absoluto y relativo de una compañía, o cualquier de sus unidades, mediante el índice de ganancias respecto de la inversión de capital. El enfoque del rendimiento de la inversión, a menudo conocido simplemente como RSI, ha sido el centro del sistema del control de Dun Pont Company; este criterio es la tasa de rendimiento que una compañía o división puede ganar sobre el capital que se asigna; por tanto, esta herramienta considera a la utilidad no como un absoluto, sino como un rendimiento sobre el capital utilizado en el negocio. Por consiguiente, la meta de un negocio se percibe no necesariamente desde el punto de vista de la optimización de las utilidades, sino del rendimiento del capital dedicado a los propósitos del negocio. Este estándar reconoce el hecho fundamental de que el capital es un factor decisivo en casi cualquier empresa y que, por su escases, es limitada de su progreso. También resalta el hecho de que la tarea de los gerentes es utilizar lo mejor posible los activos que los son confiados.” (KOONTZ, 2012, p. 510)

El rendimiento sobre la inversión, si una persona natural o jurídica, realiza una inversión es con el objetivo de obtener una rentabilidad o que su inversión rinda hasta el punto que se pueda recupera la inversión inicial y empezar a obtener réditos. El control del rendimiento es importante para garantizar la permanencia de la empresa en el mercado, es por eso que se puede considerar que es el control medular en donde necesitamos ir monitoreando paso a paso y tomar medidas correctivas inmediatas si fuera el caso y no solo en este punto sino en toda la empresa ya que toda la empresa tiene una relación directa con el rendimiento que obtiene la empresa.

1.3.2 MODELO FINANCIERO

1.3.2.1 Contabilidad

“La contabilidad es una técnica que se utiliza para el registro de las operaciones que afectan económicamente a una entidad y que produce sistemática y estructuradamente información financiera. Las operaciones que afectan económicamente a una entidad incluyen transacciones, transformaciones internas y otros eventos. “ (OCHOA, 2012, p. 86)

”La contabilidad es la técnica fundamental de toda actividad económica que opera por medio de un sistema dinámico de control e información que se sustenta tanto en un marco teórico, como en normas internacionales. La contabilidad se encarga del reconocimiento de los hechos que afectan el patrimonio; de la valoración justa y actual de los activos y obligaciones de la empresa, y de la presentación relevante de la situación económico-financiera. Esto se hace por medio de reportes específicos y generales preparados primordialmente para que la dirección pueda tomar las decisiones adecuadas que apuntalen el crecimiento económico de manera armónica, responsable y ética de las entidades que lo usen.

De la definición anterior se destacan los siguientes elementos que marcan la importancia real de la contabilidad:

- Sistema dinámico, pues al procesar de manera sistemática los hechos económicos, la contabilidad permite establecer controles efectivos de los recursos y generar un conjunto de reportes específicos, estados financieros y sus notas explicativas.
- Reconocimiento de los hechos que afectan la situación patrimonial, es decir los ingresos, costos y gastos.
- Reconocimiento de los hechos que afectan la situación patrimonial, es decir los ingresos, costos y gastos.
- Valoración justa y actual, se refiere a las inversiones realizadas por la entidad y las obligaciones contraídas.

- Presentación relevante de la situación económico-financiero, que permita brindar confianza a acreedores, inversiones y autoridades de control fiscal.
- Toma decisiones adecuadas, a partir de la información confiable que periódicamente ofrece la contabilidad, con altas probabilidades de éxito.

Algunas decisiones deben tomarse bajo la óptica de los intereses de terceros inmediatamente relacionados con la empresa, como inversionistas, financistas y propietarios; en este caso se habla de contabilidad financiera.

Las decisiones más frecuentes tiene que ver con la gestión, es decir, con el día a día de la empresa en su largo y difícil camino hacia el éxito, Cuando se dirige a este grupo, se habla de contabilidad administrativa, usada por los tomadores internos de decisiones como administradores, gerentes y directores de tal manera que facilite las labores de planeación, control y dirección. “ (ZAPATA, 2011, p. 80)

La contabilidad es una herramienta muy importante que adopta una empresa para registrar todos los movimientos financieros que esta efectúa gracias al giro propio del negocio, la cual arroja información financiera sobre el estado en el cual se encuentra la empresa y que es de gran utilidad para el nivel directivo con lo cual puede tomar decisiones más acertadas a la realidad económica de la empresa y que conlleven a la obtención de una mejor rentabilidad en comparación de ejercicios anteriores.

1.3.2.2 Postulados básicos

“SUSTANCIA ECONÓMICA

La sustancia económica debe prevalecer en la delimitación y operación del sistema de información contable, así como el reconocimiento contable de transacciones, transformaciones internas y otros eventos que afecten económicamente a la entidad

ECONÓMICA

La entidad económica es aquella unidad identificable que realiza actividades económicas, constituida por combinaciones de recursos humanos, materiales y financieros (conjunto integrado por actividades económicas y recursos) conducidos y administrados por un único centro de control que toma decisiones encaminadas al

cumplimiento de los fines específicos para los que fue creada; la personalidad de la entidad económica es independiente de la de sus accionistas, propietarios y patrocinadores.

NEGOCIO EN MARCHA

La entidad económica se presume en existencia permanente, dentro de un horizonte de tiempo limitado, salvo prueba en contrario, por lo que las cifras en el sistema de información contable representan valores sistemáticamente obtenidos con la base en las NIF. En tanto prevalezcan dichas condiciones no deben determinarse valores estimados provenientes de la disposición o liquidación del conjunto de los activos netos de la entidad.

DEVENGACIÓN CONTABLE

Los efectos derivados de las transacciones que lleva a cabo una entidad económica con otras entidades de las transformaciones internas y de otros eventos que la han afectado económicamente deben reconocerse contablemente en su totalidad, en el momento en que ocurren, independientemente de la fecha en la que se consideren realizados para fines contables.

ASOCIACIÓN DE COSTOS Y GASTOS CON INGRESOS

Los costos y los gastos de una entidad deben identificarse con el ingreso que generen en el mismo periodo, independientemente de la fecha en la que se realicen.

VALUACIÓN

Los efectos financieros derivados de transacciones, transformaciones internas y otros eventos que están económicamente en la entidad deben cuantificarse en términos monetarios, atendiendo a los atributos del elemento que va a ser valuado, con el fin de captar el valor económico más objetivo de los activos netos.

DUALIDAD ECONÓMICA

La estructura financiera de una entidad económica está constituida por los recursos de los que dispone para la consecución de sus fines y por las fuentes para obtener dichos recursos, ya sean propias o ajenas.

CONSISTENCIA

Ante la existencia de operaciones similares en una entidad, debe corresponder un mismo tratamiento contable, el cual debe permanecer a través del tiempo, en tanto no cambie la esencia económica de las operaciones.

NIF PARTICULARES

Las normas de información financiera particulares establecen las bases concretas que deben observarse para reconocer contablemente los elementos que integran los estados financieros en un momento determinado; comprenden normas de valuación, presentación y revelación.

Las NIF particulares se clasifican en normas aplicables a estados financieros en su conjunto, a los conceptos específicos de los estados financieros, a problemas de determinación de resultados y a las actividades especializadas de distintos sectores.

En el caso de que las NIF particulares mencionadas incluyan alternativas, debe utilizar el juicio profesional para seleccionar la más adecuada.

JUICIO PROFESIONAL

El juicio profesional consiste en el empleo de los conocimientos técnicos y experiencia necesaria para seleccionar posibles cursos de acción en la aplicación de las NIF, dentro del contexto de la sustancia económica de la operación que va a ser reconocida.

El juicio profesional debe ejercerse con un criterio o enfoque prudencial, el cual consiste en seleccionar la opción más conservadora, procurando en todo momento que la decisión se tome sobre bases equitativas para los usuarios de la información financiera.” (OCHOA, 2012, pp. 91 -93)

“A este conjunto de reglas que constituyen el marco conceptual de la contabilidad moderna se la denomina Conceptos Contables de General Aceptación (CCGA). A continuación definiremos los conceptos fundamentales:

- **Empresa en marcha.** Todo ente se entenderá que esta y continuara en funcionamiento dentro del futuro previsible, sin planes de liquidar o reducir significativamente sus actividades, a no ser que se diga expresamente lo contrario.
- **Devengado.** Las transacciones y hechos se reconocen cuando ocurren (y no cuando se recibe o paga dinero u otro equivalente de efectivo) y se registran en libros en los ejercicios económicos con los cuales se relacionan.

- **Esencia sobre la forma.** Para la valoración de un hecho y la correspondiente afectación se debe prestar especial atención al fondo y a la realidad económica que se incorporan en los mismos y no en su forma legal solamente.
- **Revelación suficiente.** La información contable debe ser clara y comprensible de tal forma que los lectores tengan elementos suficientes para juzgar los resultados de las operaciones y de la situación financiera de la entidad. Esta información que consta en los estados financieros debe buscar la divulgación de todos los hechos importantes, de manera que puede ser necesario ampliar la información mediante la exposición de notas aclaratorias.
- **Ente contable.** Cualquier entidad que desarrolle actividades económicas, que tenga o no personería jurídica pero que pueda ser perfectamente identificada. Un ente contable actúa de manera independiente a la de sus socios o gerentes.
- **Uniformidad.** Los métodos, las técnicas y los procedimientos deben ser aplicados uniformemente de un periodo a otro. Cuando, por circunstancias especiales, se presentan cambios, se debería dejar constancia expresa de tal situación, e informar sobre los efectos que provoquen en la información contable futura.
- **Unidad de medida.** En Ecuador, el dólar cumple las funciones de unidad de cambio, unidad monetaria, y de medida de acumulación de valores. La unidad de medida para la contabilidad financiera, en Ecuador, es el dólar de los Estados Unidos de Norteamérica.
- **Conservatismo.** La operación del sistema de información contable no es automática ni sus principios proporcionan guías que resuelven sin duda cualquier dilema que pueda plantear su aplicación. Por esta relativa incertidumbre, es necesario utilizar un juicio profesional para operar el sistema y obtener información que, en lo posible, se apegue a los requisitos mencionados. Por ello es necesario:
 - No sobrestimar activos ni sobrestimar pasivos
 - No anticipar ingresos ni eliminar gastos.
 - Registrar y presentar hechos objetivos.
 - Entre dos alternativas, se debe escoger la más conservadora.
- **La partida doble.** Constituye el concepto de contabilidad generalmente aceptado (CCGA) más práctico, útil y conveniente para procesar las transacciones y producir los estados financieros. Consiste en que cada hecho u operación que se realiza

afectará, por lo menos, a dos partidas o cuentas contables; por tanto, el uso de la partida doble propicia esta regla: no habrá deudor sin acreedor, y viceversa.

Esta regla se desarrolló a través de dos enunciados:

- Toda cuenta, sin excepción, debe ser personificada: a una cuenta se la considerara una persona, pero en forma abstracta.
- En toda transacción mercantil no hay deudor sin acreedor. Toda transacción que se realiza en la empresa será registrada en cuentas débito, cuando este aumente o disminuya; o crédito según corresponda.” (ZAPATA, 2011, pp. 22 - 23)

Los principios de contabilidad generalmente aceptados, son normas que rigen el modo de procesar la información financiera con el objetivo de que se estandarice la forma de presentar dicha información. Esto ayuda que la información sea entendible y de fácil interpretación para los directivos de la empresa, colaboradores, entes de control entre otros.

1.3.2.3 Estados Financieros

“Los estados financieros básicos son el producto final del sistema de contabilidad y están preparados con base al marco conceptual, las NIF particulares y al juicio profesional. Estos estados contienen información financiera y cada uno constituye un reporte especializado de ciertos aspectos de la empresa. Estos estados financieros son:

BALANCE GENERAL

ESTADO DE RESULTADOS

ESTADO DE VARIACIÓN EN EL CAPITAL CONTABLE

ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO

NOTAS DE LOS ESTADOS FINANCIEROS.” (OCHOA, 2012, p. 94)

1.3.2.3.1 Características cualitativas de los Estados Financieros

“Con el fin de que los estados financieros cumplan a cabalidad con el propósito principal para el que se han creado, deben reunir las siguientes características de calidad:

- **Comprensibilidad.** Cualidad esencial que facilitara comprender los aspectos más importantes sin mayor dificultad, aun a usuarios que no tengan cultura contable.
- **Relevancia.** La información que proporciona debe permitir a los usuarios identificar los datos más importantes, a partir de los cuales se tomaran decisiones.
- **Confiabilidad.** Las cifras que correspondan a los conceptos expuestos deben ser suficientemente razonables, es decir, pueden ser comprobables.
- **Comparabilidad.** Las cifras estarán expresadas en moneda de un mismo poder adquisitivo, a fin de hacerlas comparables al momento de establecer diferencias de un periodo a otro.

1.3.2.3.2 Usuarios de los Estados Financieros

Las personas interesadas en los estados financieros, así como la información fundamental que ellos presentan, son:

- **Accionistas y propietarios.** Los dueños de una empresa están interesados en los resultados que esta obtenga; básicamente, suelen estar interesados en la utilidad neta en función de la rentabilidad de la inversión.
- **Administradores.** Son quienes tienen bajo su responsabilidad la custodia de los recursos empresariales, y los resultados que obtiene la inversión.
- **Acreeedores.** Con el objetivo de evaluar el poder de generación de utilidades, como garantía o seguridad para sus créditos, sobre todo estos son a largo plazo. Acreeedores potenciales, con el objetivo de evaluar el riesgo del crédito que se propone.
- **Inversionistas potenciales.** Su interés en los estados financieros está relacionado con la probable rentabilidad futura de su inversión, evaluada de acuerdo con resultados obtenidos antes de su inversión.” (ZAPATA, 2011, pp. 60 - 63)

1.3.2.3.3 Objetivos de los estados Financieros

“La Norma de Información Financiera A-3, Necesidades de los usuarios y objetivos de los estados financieros, indica que los estados financieros son un medio para comunicar información y no un fin, ya que no buscan convencer al lector acerca de la validez de una posición; también establece los siguientes objetivos y la información financiera:

1.- Informar la situación financiera de una empresa, los resultados de sus operaciones y los cambios en su situación financiera hasta una fecha determinada. La situación financiera se trasmite por medio del balance general, los cambios en los en la situación financiera, por medio del estado de flujo de efectivo, y los resultados de las operaciones, a través del estado de resultados.

2.- Dados que los requerimientos de información difieren según las expectativas de las personas interesadas los estados financieros deben ser capaces de transmitir información que satisfaga el usuario genera.

3.- Debido que son diversos los usuarios generales de la información (accionistas, empleados, acreedores, gobierno y la misma administración de la empresa) los estados financieros deben ser útiles para la toma de decisiones de inversión y de crédito, para medir la solvencia y la liquidez de la empresa por su capacidad para generar recursos, así como para evaluar el origen, las características y rendimiento de los recursos financieros.

4.- Facilitar la información de un juicio acerca de un negocio para poder evaluar el trabajo de la administración y la manera en que se está manejando:

- La liquidez, es decir, la capacidad de la empresa para generar efectivo y hacer frente a sus compromisos y obligaciones de corto plazo.
- La rentabilidad, es decir, la generación de utilidad y la relación de estas con la inversión usada para generarlas.
- El flujo de fondos.
- La capacidad financiera y de crecimiento, así como las posibilidades de la empresa en futuro.
- Esto se conoce como la solvencia del negocio.
- El riesgo financiero, que es la posibilidad de que ocurra un evento en el futuro que cambie la situación actual o esperada que ha servido como base para la cuantificación de activos, pasivos, y capital.
- La eficiencia operativa, que es con lo que se evalúan los niveles de producción contrastándolos con los activos utilizados para generarlos.”
(OCHOA, 2012, pp. 79-80)

“El objetivo básico de la presentación de los informes o estados financieros es proporcionar información que sea útil para tomar decisiones de inversión y de préstamos.

Para que la información sea útil en la toma de decisiones, esta debe ser pertinente, confiable y comparable. (F.A.S.B)

La información pertinente es útil para tomar decisiones y evaluar el desempeño pasado. La información confiable está libre de errores importantes y libres de perjuicio de un punto de vista particular.

La información comparable se puede comparar de un periodo a otro para ayudar a los inversionistas y acreedores a seguir el progreso del negocio a través del tiempo. Estas características se combinan para dar forma a los conceptos y principios que componen los P.C.G.A” (BRAVO, 2011, p. 191)

El objetivo principal de los estados financieros es proveer de información de la situación económica de la empresa, información que es de utilidad para los miembros de la empresa y también para los entes de control, es por este motivo que debe cumplir con lo establecido en la normativa legal vigente.

REGLAS DE PRESENTACIÓN

“En la presentación de cualquier estado financiero se debe proporcionar algunos datos y seguir ciertas reglas generales como las siguientes:

- Nombre de la empresa o razón social, sea persona natural o jurídica.
- Número de identificación tributaria, como por ejemplo el RUC
- Título del estado financiero.
- Moneda en que se expresa el estado.
- Fecha o periodo al cual pertenece la información.
- Márgenes individuales que debe conservar cada grupo y clasificación
- Cortes de subtotales y totales claramente identificados.
- Deberá cuidarse que la terminología empleada sea comprensible, tomando en cuenta quienes serán los lectores de los estados financieros.” (ZAPATA, 2011, pp. 60 - 63)

1.3.2.3.4 Clases de estados Financieros

“Existen dos grupos de estados financieros: los que miden la situación económica (Estado de resultados y estado de evolución del patrimonio), y los que miden la situación financiera (Balance general o Estado de situación financiera y estado de flujo de efectivo). En los siguientes apartados se estudiarán y ejemplificarán los considerados estados básicos, que son el Estado de resultados y el Balance general.

1 ESTADO DE RESULTADOS

El Estado de resultados muestra los efectos de las operaciones de una empresa y su resultado final, ya sea ganancia o pérdida; resumen de los hechos significativos que originaron un aumento o disminución en el patrimonio de la empresa durante un periodo determinado.

Es estado de resultados es dinámico, ya que expresa en forma acumulativa las cifras de rentas (ingresos), costos y gastos resultantes en un periodo determinado.

PARTES Y FORMAS DE PRESENTACION DE LOS ESTADOS DE RESULTADOS

- Encabezamiento. Contendrá la razón social, el número de identificación tributaria (RUC), el nombre del estado y periodo al que corresponde (ejemplo: del 1 de enero al 31 de diciembre de 200X) y denominación de la moneda en que se presenta, como por ejemplo \$USD
- Texto. Parte sustancial que presenta todas las cuentas de rentas, costos y gastos debidamente clasificados y ordenadas, a fin de ir estableciendo los tipos de utilidad o pérdida (ejemplo: Utilidad operacional).
- Firmas de legalización. En la parte inferior se insertan la firma y rubrica del gerente o representante legal y del contador.

Generalmente se presenta en forma vertical, y a pedido de la gerencia se puede detallar o resumir, de tal manera que se pueda hablar de presentación analítica y resumida o condensada.” (ZAPATA, 2011, p. 62)

“Muestra los ingresos, costos y gastos, así como la utilidad o pérdida neta como resultado de las operaciones de una entidad durante un periodo determinado.” (OCHOA, 2012, p. 94) El estado de resultados es un resumen que se presenta al final de un determinado periodo económico, este resume todos los ingresos, costos y gastos, determinando si el resultado en ese periodo económico arrojó una utilidad o pérdida para la empresa.

A continuación se presenta un modelo de presentación:

Tabla 1. MODELO DE ESTADO FINANCIERO

Empresa “Marisquería Delicias del Mar” Estado de Resultados Del 1 de enero al 31 de diciembre de 20__		
Ingresos operacionales		
Servicios prestados		XXX
(-) Gastos operacionales		(XXX)
De administración		
Sueldos	XXX	
Beneficios Sociales	XXX	
Servicios Básicos	XXX	
De ventas		XXX
Publicidad	XXX	
= Utilidad operacional (o pérdida)		XXX
+/- Otros ingresos y gastos		XXX
Arriendos ganados	XXX	
Perdidas ocasionales	(XXX)	
= Utilidad del ejercicio		XXX
f) Gerente	F) Contador	

FUENTE: (ZAPATA, 2011)

2 BALANCE GENERAL O ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA

“Es un informe contable que presenta ordenada y sistemáticamente las cuentas de Activos, pasivos y Patrimonio, y determina la posición financiera en un momento determinado.

PARTES Y FORMAS DE PRESENTACIÓN DEL ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA

- Encabezamiento. Contendrá nombre o razón social, número de identificación, periodo al que corresponde la información, nombre del estado, cierre del Balance (Ej.: 31 de diciembre de 200X) y denominación de la moneda en que se presenta.
- Texto. Es la parte esencial que presenta las cuentas de Activo, Pasivo, Patrimonio, distribuidas de tal manera que permitan efectuar un análisis financiero objetivo.
- Firmas de legislación. En la parte inferior del Estado se deberán insertar la firma y rubrica del contador y del gerente.

La forma de presentación más usual del Estado de situación financiera es en forma de cuenta o a manera de informe.

La presentación más usual es en forma de cuenta (también llamado horizontal). Se muestra el activo al lado izquierdo: al Pasivo y Patrimonio...” (ZAPATA, 2011, p. 63)

“Denominado también Balance General se elabora al finalizar el periodo contable para determinar la situación financiera de la empresa en una fecha determinada.” (BRAVO, 2011, p. 191)

“Presenta la situación financiera de una entidad según se refleja en los registros contables. Contiene una lista de los recursos con los que cuenta (activos), las obligaciones que ha de cumplir (pasivos) y la situación que guardan los derechos de los accionistas (capital).” (OCHOA, 2012, p. 94)

El balance general, nos da a conocer los activos, pasivos y capital de la empresa, con la cual nos permite analizar de una forma segura en que situación financiera se encuentra la empresa.

A continuación me permito indicar un esquema del mismo.

Tabla 2 MODELO DE ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA

Empresa “Marisquería Delicias del Mar” Estado de Situación Financiera Al 31 de diciembre de 20__			
Activo		Pasivo	
Corriente		Corriente	
Caja general	XXX	Cuentas por pagar	XXX
Bancos	XXX	IESS por pagar	XXX
Inventarios	XXX		
		Largo plazo	XXX
No corriente		Hipotecas por pagar	XXX
Fijo o propiedad, planta y equipo			
Muebles y oficina	XXX	Patrimonio	
Depreciación acumulada	(XXX)	Capital social	XXX
Otros		Utilidad del ejercicio	XXX
Inversión L/P	XXX		
Total activos	XXX	Total pasivo + patrimonio	XXX
f) Gerente		F) Contador	

FUENTE: (ZAPATA, 2011)

3 ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO

“Es el informe contable principal que presente de manera significativa, resumida y clasificada por actividades de operación, inversión y financiamiento, los diversos conceptos de entrada y salida de recursos monetarios efectuados durante un periodo, con el propósito de medir la habilidad gerencial en recaudar y usar el dinero, así como la evaluar la capacidad financiera de la empresa, en función de su liquidez presente y futura.

PROPÓSITOS DE LOS ESTADOS DE FLUJO DE EFECTIVO

- Proveer información sobre los ingresos y desembolsos del efectivo de la empresa, con el fin de ayudar a inversionistas, proveedores de bienes, servicios y dinero a evaluar la posición del efectivo empresarial.

- Evaluar la habilidad para generar dinero mediante sus operaciones normales.
- Evaluar el potencial del pago de obligaciones, dividendos y necesidades de financiamiento externo.
- Evaluar los efectos de la posición financiera de la empresa en cuanto a transacciones de financiamiento y de inversiones.
- Determinar las razones de las diferencias entre la utilidad y el flujo neto por actividades de operación.

En síntesis, el propósito general del estado de flujo del efectivo es informar sobre los cambios de la situación financiera en términos de liquidez y solvencia.” (ZAPATA, 2011, pp. 89 - 90)

“Este estado financiero se elabora al término de un ejercicio económico o periodo contable para evaluar con mayor objetividad la liquidez o solvencia de la empresa.

El Estado de Flujo de efectivo reemplaza al Estado de Cambios en la Posición Financiera utilizado anteriormente, por cuanto satisface en forma más adecuada y oportuna la necesidad de información de los usuarios; tiene la misma importancia y la obligatoriedad del Estado de situación Económica (Pérdidas y Ganancias), es Estado de Situación Financiera (Balance General) y del Estado de Ganancias Retenida. (Superávit)
“ (BRAVO, 2011, p. 201)

“La importancia de este estado financiero radica en dar a conocer el origen de los flujos de efectivo generados y el destino de efectivo usado, listando las fuentes de recursos y sus aplicaciones. Este estado se prepara con base en el capital neto de trabajo o el efectivo.” (OCHOA, 2012, p. 94)

El estado de flujo del efectivo, ayuda a conocer de manera detallada el movimiento del efectivo al momento de su ingreso y egreso, por cada actividad de la empresa, lo cual nos sirve para evaluar la gestión del nivel directivo y de toda la empresa.

A continuación se presenta de forma resumida un ejemplo de estado de flujo de efectivo.

Tabla 3 MODELO DE ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA

Empresa "Marisquería Delicias del Mar"		
Estado de Flujo de efectivo		
Del 1 de enero al 31 de diciembre de 20__		
A. Flujo del efectivo por activ. Operacionales		
1. Recibo de clientes		
2. Pagado a proveedores mercaderías		
3. Pagado a proveedores de bienes / servicios		
Flujo neto provisto de activ. Operacionales (sector a)		
B. Flujo del efectivo inversión		
C. Flujo del efectivo por financiamiento		
Flujo neto usado por actividad financiera		XXX
Flujo neto total usado		XXX
Efectivo y equivalentes al 1 de junio de		XXX
Efectivo y equivalentes al 30 de junio de		XXX
D. Conciliación utilidad flujo neto-operación		
Flujo neto provisto por activo operación (Sector A)		XXX
f) Gerente	F)Contador	

FUENTE: (ZAPATA, 2011)

4 ESTADO DE VARIACIÓN EN EL CAPITAL

“Precisamente el estado de evolución del patrimonio es preparado al final del periodo, con el propósito de demostrar objetivamente los cambios ocurridos en las partidas patrimoniales, el origen de dichas modificaciones y la posición actual de Capital mejor conocido como patrimonio.

La aportación del capital, la constitución de reservas, las utilidades retenidas y el superávit de capital reflejan la fuente de financiamiento importante de una empresa.

Los accionistas, como legítimos propietarios de los valores patrimoniales, desean ser atendidos prioritariamente con información relativa a sus inversiones; para tal fin se ha diseñado un estado que presente datos relevantes sobre los cambios en el patrimonio, asunto que les interesa sobremanera; además, sirve para conciliar y vincular los resultados económicos con el Patrimonio.

En consecuencia el propósito es informar a los accionistas el valor actual de sus aportes de capital, sobre cuya base podrán decidir su ampliación o contratación, o el destino de las utilidades y el direccionamiento de estas con propósitos estratégicos del negocio.

Concretamente, se refiere a las cuentas que conforman el patrimonio, incluido los resultados del pasado (utilidades retenidas) y las utilidades del presente ejercicio.

Si a la lectura del Estado de Evolución se integran los datos explícitos del Estado de superávit, ganancias retenidas, entonces la información toma más relevancia y sus datos ayudaran a comprender claramente la situación patrimonial.” (ZAPATA, 2011, pp. 330 - 331)

“Muestra un análisis de los cambios en las cuentas de capital, es decir, los cambios de la investigación de los propietarios durante un determinado periodo. Es importante señalar que una empresa vale por lo que es capaz de hacer y no por el valor total de sus activos.” (OCHOA, 2012, p. 94)

El estado de variación de capital indica los movimientos o los cambios que surgieron en un periodo determinado las cuentas de patrimonio, de igual manera se presentan a continuación un ejemplo de modelo para presentarlo.

Tabla 4 MODELO DE ESTADO DE VARIACIÓN EN EL CAPITAL

Empresa “Marisquería Delicias del Mar” Estado de Variación en el Capital Del __ al __ del 20__						
No.	Cuentas	Saldos iniciales	Capital	Reserva	Utilidad retenida	Saldos finales
1	Capital					
2	Reservas					
3	Utilidades retenidas					
4	Otros					

FUENTE: (ZAPATA, 2011)

5 NOTAS A LOS ESTADOS FINANCIEROS

Con objetivo de complementar los estados financieros básicos se preparan las notas a los estados financieros, los cuales son parte integrante de los mismos. Son aclaraciones respecto de algunas de las cuentas presentadas en el cuerpo de estos reportes, o contienen información que no pueden cuantificarse pero que es de importancia para el lector de los estados financieros.

Las notas son muy importantes y de gran utilidad para el análisis financiero porque promueven una visión más amplia de la empresa y evitan al análisis los juicios erróneos acerca de situaciones que solo se comprenden bien gracias a las notas. No incluir notas a los estados financieros implicara violar el principio de equidad (revelación suficiente).” (OCHOA, 2012, p. 94)

“Los estados financieros deben ser claros y comprensibles. Se basan en políticas contables que varían de una empresa a otra. La revelación de las políticas contables significativas sobre las cuales se basan los estados financieros, es por lo tanto necesaria para que sean atendidas adecuadamente. La revelación de esas políticas debe ser una parte integral de los estados financieros; es útil para los usuarios si todas ellas se revelan en un lugar.” (BRAVO, 2011, p. 282)

Las notas a los estados financieros, ayudan a entender los estados financieros, debido a que son notas aclaratorias, que permite que toda persona sepa correctamente lo que expresan los estados financieros o lo que se realizó en ellos.

Los estados financieros es el o los informes finales que se dan por parte del contador al final de un periodo contable que generalmente es desde el 1 de enero al 31 de diciembre, esos informes finales tienen que cumplir con normas, leyes, reglamentos, reglas, principios, resoluciones y también interviene el juicio profesional del contador, sin dejar a un lado que deben ser comprensibles, confiables y tienen que estar sujetos a comparabilidad, es decir ayuden a comparar la gestión de la empresa con otros periodos es por esto que deben contener también el principio de relevancia, es decir que se note o resalte la información más importantes y que se debe de tomar muy en cuenta.

Estos estado presentan información de la empresa, cada uno tiene su información detallada de un cierta parte pero que tienen relación de toda la empresa, como por ejemplo el balance general el cual trata exclusivamente sobre activos, pasivos y

patrimonio, el estado de resultados, trata de los ingresos, costos, gastos y la utilidad o pérdida, el estado de variación del capital, muestra exclusivamente los cambios en las cuentas de capital, el estado de flujo de efectivo se encarga de informar sobre el efectivo, su movimiento. Es también importante mencionar las notas que contiene los estados esto ayuda aclarar ciertas situaciones que no son de fácil comprensión o en donde prevaleció el criterio profesional antes de la normativa.

Luego de un periodo contable los estados resultan una herramienta muy importante ya que es de gran utilidad para tomar decisiones y evaluar la gestión de todos los que conforman la empresa desde el gerente hasta el colaborador que no tiene mucha responsabilidad.

1.3.2.4 La información financiera

”La información financiera es una herramienta muy importante por las empresas, pues facilita la toma de decisiones. El analista de estados financieros debe conocer todo lo relacionado con la información financiera, sus características, sus limitaciones, etc., para tomar decisiones provechosas.” (OCHOA, 2012, p. 88)

”La información contable es útil para quienes deben emitir juicios y tomar decisiones que generen consecuencias económicas; la contabilidad ayuda a la toma de decisiones, mostrando donde y como se ha gastado el dinero o se han contraído compromisos, evaluando el desempeño e indicando las implicaciones financieras de escoger un plan en lugar de otro. Además, ayuda a predecir los efectos futuros de las decisiones y a dirigir la atención tanto hacia los problemas, las imperfecciones y las ineficiencias actuales, como hacia las oportunidades futuras.” (ZAPATA, 2011, p. 5)

Para los accionistas, gerentes y administradores la información financiera constituye el elemento más valioso que poseen al momento de la toma de decisiones, puesto que les brinda una visión más clara de la empresa para poder realizar acciones sobre la gestión actual. Esta información ayuda a tomar decisiones que corrigen para un nuevo periodo hechos pasados que provocaron pérdidas a la empresa, seguir con la gestión que produjo buenos resultados y también a tomar acciones para adelantarnos a sucesos económicos

que pueden poner en riesgo nuestra permanencia de nuestros productos o servicios en el mercado.

1.3.2.5 Control de las principales cuentas de activos

1.3.2.5.1 Cuenta de caja

“La cuenta Caja pertenece al activo corriente y es dinero representado por las monedas los billetes y los cheques a la vista, en moneda nacional y extranjera, que posee la empresa en un momento determinado y que es de disponibilidad inmediata.” (ZAPATA, 2011, p. 80)

“La cuenta Caja es el activo más líquido que posee la empresa, está representado por billetes, monedas y cheques a su favor, pertenece al activo corriente.

Debe. La cuenta Caja se debita por todos los valores en efectivo que ingresan o entran en la empresa, generalmente por ventas al contado, cobro de cuentas, recepción de rentas, etc.

Haber. La cuenta Caja se acredita por todos los valores en efectivo que egresan o salen de la empresa, generalmente por depósitos bancarios, pago de gastos en efectivo, etc.

Saldo. El saldo de la cuenta Caja, representa los valores en efectivo que posee la empresa en un momento determinado y son de inmediata disponibilidad. El saldo de esta cuenta se verifica a través del Arqueo de Caja.” (BRAVO, 2011, p. 223)

La cuenta caja es el registro en la que consta todos los valores en billetes, monedas y cheques a la vista que por lo general son producidas por la venta o prestación de los servicios que oferta la empresa, la cuenta caja representa para la empresa la disponibilidad inmediata.

1.3.2.5.1.1 Control interno sobre el efectivo

“Los objetivos de un eficaz sistema de control interno sobre el efectivo se pueden resumir en dos:

- Salvaguardar el efectivo.
- Lograr una contabilidad más efectiva.

Para alcanzar estos objetivos, se deben dictar políticas empresariales que determinen por escrito los procedimientos de recaudo, custodio, y desembolsos del efectivo, así:

- Separa las funciones financieras, especialmente las que se refieren al recaudo del efectivo y al registro contable.
- Conseguir que el efectivo recaudado durante el día sea depositado, a más tardar, el siguiente día, en forma exacta, en las cuentas bancarias de la empresa.
- Exigir que todo desembolso se haga por medio del cheque girado a nombre del beneficiario, y para el libramiento, consten las firmas de dos funcionarios autorizados.” (ZAPATA, 2011, p. 81)

”Es el plan organizacional y todas las medidas correspondientes adoptadas por una entidad para:

Proteger los activos o salvaguardar los recursos contra desperdicios, fraudes e insuficiencias.

Asegurar registros contables exactos y confiables.

Fomentar la eficiencia operacional.

Estimular el cumplimiento de las políticas de la compañía.

“Los controles internos incluyen controles administrativos y controles contables,

Los controles administrativos incluyen el plan de organización, los métodos y los procedimientos que ayudan a los gerentes a lograr la eficiencia operacional y el cumplimiento de las políticas de la compañía. La meta de los controles administrativos es eliminar el desperdicio.

Los controles contables incluyen los métodos y procedimientos que protegen los activos, autorizan las operaciones y aseguran la exactitud de los registros financieros.”” (BRAVO, 2011, p. 223)

Considero que el control interno sobre el efectivo, son políticas que la empresa tiene que adoptar para precautelar que el efectivo no este destinado para gastos innecesarios o existan desviaciones. Estas políticas las debe realizar cada empresa ya que no podríamos dar un modelo general, pues las diferentes actividades que posee cada

empresa esto pueden hacer que existan considerables variaciones en un modelo preestablecido del control del efectivo.

1.3.2.5.1.2 Arqueo de caja chica

“Verificación espontánea de los dineros recibidos por el cajero, es un examen especial que se hace con el fin de:

- Verificar la idoneidad de los registros contables.
- Constatar que los valores monetarios físicos en poder del encargado de la caja estén en la cantidad exacta.

Este examen puede ser realizado íntegramente para Caja y Caja chica; sin embargo, se puede particularizar el arqueo para cada rubro.

Para poder efectuar el arqueo, se deben observar las normas y los procedimientos utilizados en prácticas de auditoría y por tanto, será realizado por un funcionario contable o por otro con suficientes conocimientos de la materia.

Cualquier diferencia encontrada en este examen deberá ser justificada o cubierta de inmediato, sin perjuicio de aplicar sanciones administrativas y civiles.

Las condiciones para que este examen de arqueo de caja sea idóneo son:

- Realizarlo en cualquier momento y sin previo aviso.
- El delegado debe tener la suficiente capacidad profesional y moral.
- El delegado debe estar desprovisto de prejuicios y poseer suficiente independencia.
- El delegado debe tener los documentos técnicos para practicar el arqueo (acta certificado de saldos etc),” (ZAPATA, 2011, p. 81)

”Es el recuento y constatación física de monedas, billetes, cheques y valores que representan el efectivo, que posee la empresa en un momento determinado. El resultado de este recuento se compara con el Saldo Contable de la Cuenta Caja y se obtiene:

1. Igualdad entre el recuento físico y el saldo contable.
2. Desigualdad entre el recuento físico y el saldo contable, lo que da origen a un faltante o sobrante de Caja.

Cuando el saldo contable es mayor que el recuento físico, el resultado es un faltante.

Cuando el saldo contable es menor que el recuento físico, el resultado es un sobrante.

El Arqueo de Caja se efectúa en estricta sujeción a las normas y procedimientos de Auditoría y debe ser realizado por profesionales especializados que pertenezcan al departamento de auditoría o al departamento financiero de la empresa.” (BRAVO, 2011, p. 227)

Se le podría denominar también como arqueo sorpresivo o control sorpresivo, ya que la finalidad es realizarlo cuando menos lo espera el cajero o persona encargada del manejo del dinero, con esto buscamos crear en esa persona una cultura de mantener las acciones necesarias para asegurar que el saldo en efectivo cuadre con el saldo contable que por lo general es el registro de ventas, siempre se busca que estos saldos cuadren al centavo con la única finalidad de ni perjudicar ni beneficiar a la empresa.

1.3.2.5.2 Cuenta de bancos

“La cuenta bancos pertenece al Activo Corriente y controla el movimiento de los fondos que la empresa posee en instituciones Bancarias.

Debe. Se debita por los depósitos en Cuentas Corrientes, Cuenta de Ahorros y por las notas de Crédito, emitidas por los Bancos.

Haber. Se acredita por los cheques girados sobre las cuentas y por las Notas de Débito, emitidas por los Bancos.

Saldo. El Saldo representa los valores que en las cuentas bancarias posee la empresa en un momento determinado. El saldo de la cuenta se verifica a través de Conciliación Bancaria.

Mantener el efectivo en las cuentas bancarias es parte del control interno ya que los Bancos tienen establecidas medidas para proteger el efectivo y proporcionan a los depositantes registros detallados del movimiento de los fondos. La empresa debe depositar todos los ingresos en efectivo en las cuentas bancarias y utilizarlas para realizar todos los pagos (se exceptúan los egresos pequeños que se hacen a través de Caja Chica); con este procedimiento se puede evitar de alguna manera el robo porque el

efectivo es el activo más tentador y susceptible de desvíos. Además los cheques deben llevar por lo menos dos firmas y el sello de la empresa.” (BRAVO, 2011, p. 230)

“Es una cuenta del Activo corriente que registra el valor de los depósitos realizados por la empresa en moneda nacional y extranjera, en bancos del país o del exterior. Además, controla el movimiento de valores monetarios que se retiran de las instituciones bancarias relacionadas.

La entrega del efectivo a los bancos constituye una sana y eficaz costumbre, puesto que estos disponen de sofisticados medios de seguridad y, sobre todo, garantizan la integridad del depósito.

Al tomar la decisión de abrir una cuenta bancaria, se debe considerar las siguientes ventajas:

- Sirve como medio de control interno.
- Evita la posible sustracción del dinero.
- Mantiene saldos en ahorros que generan una renta financiera.
- Tiene acceso a servicios bancarios, como pago de servicios básicos, impuestos, aportes al IESS uso de tarjetas de débito, cajeros automáticos, etc.
- Brinda la posibilidad de acceder a préstamos bancarios.
- Referencia y da confianza con terceros.
- Simplificar el proceso de pago, mediante transferencias bancarias de cuenta a cuenta.),” (ZAPATA, 2011, pp. 85 - 86)

La cuenta bancos representa todos los valores monetarios que dispone la empresa y que se encuentran depositadas en las cuentas bancarias que dispone la empresa con la finalidad de salvaguardar y controlar el movimiento de estos valores. Salvaguardar porque los bancos cuentan con la seguridad idónea para custodiar el dinero y cuenta con seguros que garantiza que el dinero se encuentra en buen recaudo, controlar porque la empresa puede girar cheques o transferencias con los cuales mantiene un registro efectivo sobre el destino de los dineros que salen de la empresa.

1.3.2.5.2.1 Conciliación bancaria

Se elabora comparando el saldo contable con el saldo del Estado de Cuenta Corriente para establecer:

1. Las diferencias en el Estado de Cuenta.
2. Las diferencias en el saldo de libros

Esta diferencia se presenta por:

1. Depósitos en tránsito.
2. Cheques en circulación, girados y no pagados por el Banco.
3. Notas de Débito no registradas por la empresa.
4. Notas de Crédito no registradas por la empresa.
5. Cargos por servicios bancarios.
6. Intereses sobre saldos promedios en cuentas.
7. Cobros realizados por el Banco.
8. Cheques protestados.
9. Errores del Banco.
10. Errores en los libros de la empresa.

PROCEDIMIENTO. Para la preparación de la Conciliación Bancaria se realiza el siguiente procedimiento.

1. Se anota el saldo que aparece en el estado de la Cuenta Corriente y el saldo en Libros. Generalmente estos dos valores son distintos, debido a las diferencias que se estudiaron anteriormente.
2. Se aumenta o disminuye el saldo del Banco los valores que constan en los Libros pero no en el Estado de Cuenta.
 - Se aumenta el valor de los depósitos en tránsito al saldo de Bancos.
 - Se disminuye del saldo de Bancos el valor de los cheques en circulación, girados y no pagados por el Banco.
3. Se aumenta o disminuye del saldo en Libros los valores que constan en el Estado de la Cuenta Corriente pero no en los Libros de la Empresa.
 - Se aumenta el saldo en Libros el valor de los cobros realizados por el Banco y el Ingreso por los intereses ganados

- Se disminuye del saldo en Libros los cargos por servicios, costo de chequera y cheques protestados.
4. Se determina el saldo de Banco ajustado y el saldo en Libros ajustado, los dos saldos ajustados deben ser iguales.
 5. Se registra en los Libros de la empresa el resultado de la Conciliación.
 6. Se corrige en los Libros de la empresa los errores y se comunica al Banco cualquier error que en él se haya cometido.” (BRAVO, 2011, pp. 231 - 232)

“El banco depositario envía s sus clientes el extracto del movimiento de las cuentas corrientes, con el fin de mantenerlos informados sobre sus saldos. Asimismo los cuentacorrentistas pueden acceder a este detalle a través de internet, como por ejemplo el Internexo, del banco del Pichincha. Por otra parte, es una forma de auto control del banco, pues de no recibir ningún tipo de reclamo, se entenderá por aceptado y conforme.

La intención del banco, desde el punto de vista del control, es perfectamente compatible con el control interno que se deberá observar dentro de la empresa depositante. Por tal razón, el proceso contable, además del registro común, debe comprender la elaboración mensual de la conciliación bancaria.

Por tanto el saldo en libros debería coincidir con el estado de la cuenta del banco. Sin embargo, es muy común observar que dichos saldos no concuerdan, debido a las siguientes razones:

- Error en las anotaciones en la institución bancaria.
- Error en los libros de la empresa.
- Registro unilateral, por alguno de los siguientes conceptos:
 - Cheques girados por la empresa, no pagados aun por el banco.
 - Notas de depósito enviadas y no registradas por el banco.
 - Notas crédito emitidas por el banco y no registradas por la empresa.
 - Notas de débito emitidas y no registradas por la empresa.

Identificando el tipo de error se procede así:

1. Cuando es un error del banco, se procede al reclamo y hasta cuando se solucione debe asentarse el valor en una cuenta transitoria para que no distorsione el saldo real del banco.
2. En el segundo caso solo se debe rectificar el asiento erróneo.
3. En el caso de cheques girados y no cobrados, y de los depósitos aun no registrados, no ameritan ningún asiento, solo es cuestión de esperar unos días hasta que los beneficiarios hagan efectivos sus cheques o que el banco registre el deposito (seguramente realizado en horario extendido).” (ZAPATA, 2011, p. 87)

La conciliación bancaria es la comparación de los saldos en libros y en los estados de cuentas otorgados por la institución bancaria, lo cual ayuda a que la empresa sepa con cuanto cuenta en bancos realmente, muchas de las veces existen diferencias debido a movimientos propios de los bancos, como por ejemplo el cobro de un servicio que oferta el banco como seguros, la entrega de los mismos estados de cuenta entre otros o simplemente se debe a movimientos de la empresa que aún todavía no son registrados por los bancos, como por ejemplo la emisión de un cheque el cual no es cobrado o un deposito que aún no se hace efectivo en la cuenta de la empresa.

1.3.2.6 Análisis de las cuentas de activos no corrientes (fijo)

1.3.2.6.1 Propiedad, planta y equipo

“El Activo Fijo está constituido por los bienes y derechos de larga duración que son utilizados en la operación del negocio o empresa y por lo tanto no están destinados para la venta.” (BRAVO, 2011, p. 251)

Las empresas invierten cantidades importantes de dinero en bienes y derechos que reportan beneficios durante varios años; a estos se les conoce como propiedad, planta & equipo, e intangible.” (ZAPATA, 2011, p. 172)

Todos los bienes, bienes muebles, bienes inmuebles de larga duración son considerados como activos para la empresa los cuales fueron adquiridos para que cumplan con una función dentro de la empresa, esta función puede tener relación directa con el giro del negocio o como también funciones de soporte a la gestión de la empresa.

1.3.2.6.2 Características de un activo fijo

“Un activo fijo para ser considerado como tal, debe reunir las siguientes características:

1. Estar en uso de servicio de la empresa
2. Duración permanente (> 1 año)
3. Costo representativo
4. Estar sujetos a depreciaciones o amortización (exceptos terrenos). ” (BRAVO, 2011, p. 251)

Para que un tangible (bien) o intangible (derecho) sea calificado como activo fijo, además de las condiciones generales de un activo:

- que sea de propiedad o controlado por la empresa y, por tanto, exista dominio total sobre el recurso;
- que su aparecimiento y consiguiente reconocimiento contable sea producto de hechos pasados;
- que la valoración o definición del costo que sea confiablemente razonable; y
- que de su utilización exista la seguridad de que se obtendrá beneficios económicos futuros, debe reunir tres condiciones adicionales, la falta de alguna obligara a buscar otro grupo en donde se presenten, al menos temporalmente, Estas condiciones son:
 - Vida útil mayor de un año. En condiciones normales se espera que un activo fijo brinde beneficios al menos por un año, por tanto, mientras más larga sea la vida útil previsible, más se ajusta a este requerimiento. La ocurrencia de los hechos de fuerza mayor o incontrolables posteriores a la compra, como por ejemplo, robo, incendio, etc., no le quita esta condición al inicio de su identificación.
 - Precio más o menos representativo. Esta condición estará en estrecha relación con la capacidad económica de la empresa. Por ejemplo, el sector publico ecuatoriano la cantidad sobre la cual un bien es considerado activo fijo es de \$100.00; en una multinacional esta cifra puede ser de \$ 1.500,00 en un micromercado puede ser \$ 50,00; en fin, cada ente debe identificar la cifra monetaria que considere representativa, mediante una política contable.

- No estar disponible a la venta. Si por alguna razón, poco usual, un activo va ser vendido, este se debe reclasificar en el grupo de “bienes no corrientes dispuestos a la venta”” (ZAPATA, 2011, pp. 172 -173)

Un activo es un bien el cual fue adquirido por la empresa, por ende es propiedad de la empresa, el uso es exclusivo para el negocio y tiene que guardar relación con las funciones de la empresa, su valor por lo general debe ser mayor de 100 dólares, aunque esto depende bastante del criterio del analista de la empresa, son depreciables y amortizables con excepción de los terrenos.

1.3.2.6.3 Clasificación de un activo fijo

“Los activos fijos se clasifican en:

1. Tangibles
2. Intangibles

TANGIBLES. Se considera como activos fijos tangibles a toda clase de bienes u objetos materiales que tienen existencia física o corpórea, que son adquiridos por las empresas o entidades exclusivamente para el uso o servicio permanente en sus actividades operativas, tales como terrenos, muebles, edificios, equipos, vehículos, etc. Estos activos están sujetos a depreciaciones (excepto terrenos)

INTANGIBLES. Son considerados útiles por los derechos y privilegios especiales que tienen, no poseen existencias física o corpórea, tales como: patentes, llave de negocios, derechos de autor, marcas registradas, prestigio o crédito mercantil. Estos activos están sujetos a amortización.

- ❖ Otros autores denominan o tratan a los activos intangibles como Otros Activos.

Los activos fijos tangibles, se subdividen en:

1. Depreciables
2. No depreciables
3. Agotables.

DEPRECIABLES. Son aquellos que pierden su valor por el uso o por la obsolescencia tales como: muebles y enceres, vehículos, maquinaria, equipo, etc. Estos activos tienen una vida útil limitada.

NO DEPRECIABLES. Son aquellos que no sufren desgaste físico o pérdida de valor, al contrario este valor aumenta con el transcurso del tiempo, tal es el caso del terreno que gana plusvalía y tiene una vida útil ilimitada.

AGOTABLES. Son aquellos activos que se agotan al ser extraídos o removidos de la tierra, tales como: los yacimientos de minerales (oro, plata, cobre) petróleo y gas, canteras, bosques. Etc.

BIENES MUEBLES. Se entiende por bienes muebles aquellos bienes tangibles que pueden transportarse de un lugar a otro mediante una fuerza externa (muebles, equipos)

BIENES INMUEBLES. Son los bienes tangibles que no pueden moverse o trasladarse de un lugar a otro (terrenos)

SEMOVIENTES. Son aquellos bienes que pueden trasladarse de un lado a otro, moviéndose por sí mismos. (Ganado) ” (BRAVO, 2011, pp. 251-252)

“La clasificación de PP&E y de los activos intangibles se realiza desde dos puntos de vista: la evidencia física y la facilidad de su traslado.

Desde la óptica de la evidencia física son tangibles e intangibles.

- **Tangibles.** Estos se pueden ver, medir y tocar. Por su naturaleza, se pueden agrupar en:
 - Depreciables: Activos que pierden su valor por el uso. Ejemplo: vehículo, edificios y equipos.
 - No depreciables: activos que, por su naturaleza al ser usados en la producción de bienes y servicios o por el paso del tiempo, no pierden el valor original sino más bien pueden ganar en precio, a pesar del uso. Ejemplo: terrenos destinados a la vivienda y al comercio.
 - Agotables: Activos que debido a la extracción del material del que forman parte, van perdiendo su valor. Son aquellos bienes representados por los recursos naturales no renovables y que al cumplir con los fines para los que fueron

adquiridos, pierden valor. Ejemplo: Minas, pozos, petróleos, etc., los cuales son activos biológicos.

- **Intangibles.** Aquellos derechos que aunque no se pueden ver, se percibe su presencia benéfica. Se pueden agrupar en:
 - Amortizables: si con el tiempo o imposición de nuevas tecnologías van perdiendo su valor comercial. Ejemplos: derecho de autor y derecho de llave.
 - No amortizables: si con el tiempo van tomando un valor mayor: ejemplo prestigio, crédito comercial.

Desde el punto de vista de la factibilidad de su traslado, se clasifican en muebles, inmuebles y semovientes.

- **Muebles.** Activos que no requieren mayor esfuerzo para su movilización. Ejemplos: enseres, vehículos, maquinarias y equipos.
- **Inmuebles.** Bienes que no pueden ser trasladados. Ejemplo: terrenos y edificios.
- **Semovientes.** Bienes que se trasladan con su propia fuerza. Ejemplo: animales.”
(ZAPATA, 2011, pp. 173 -175)

Considero pertinente clasificarles a los activos fijos de la siguiente manera:

Por la vida útil. Se clasifican en bienes de larga duración y bienes perecibles.

Entiéndase por bienes de larga duración los que a pesar de su uso contante tienen una vida útil más de un año.

Entiéndase por bienes perecibles, los que su vida útil es menor que un año y que por el uso pueden sufrir deterioros o daños irreparables que obligan a darlos de baja inmediatamente.

Por el tipo de activo. Se clasifican en tangibles e intangibles.

Tangibles los que podemos ver tocar.

Intangibles los que no podemos ver ni tocar.

Por el tipo de desgaste. Se clasifican en depreciables, no depreciables y agotables.

Los activos depreciables son los bienes que por su uso y el pasar del tiempo sufren un desgaste y por ende su valor disminuye.

Los bienes no depreciables son los que a pesar que pasan el tiempo no pierden su valor de adquisición sino más bien su valor se incrementa

Por su movilidad. Se clasifican en bienes muebles, inmuebles y semovientes.

Existen bienes que se pueden mover de un lugar a otro con o sin la ayuda de personas o maquinarias, estos se denominan bienes muebles.

Bienes que es prácticamente imposible moverlos de un lugar a otro con o sin la ayuda de personas o maquinarias los denominamos inmuebles.

Animales que por el solo hecho de tener vida pueden trasladarse de un lugar a otro se los denomina semovientes.

1.3.2.7 Depreciaciones, Amortizaciones y deterioro

”Durante el periodo de uso, se debe reconocer y registrar el desgaste de los activos fijos de acuerdo con los siguientes parámetros:

- **Depreciación.** Termino contable que denota desgaste físico de activos tangibles por el uso normal o intensivo realizado por el propietario o por terceros; este gasto está asociado a la utilización del bien en los propósitos técnicos para los cuales fue construido.
- **Amortización.** Termino contable que denota el “desgaste” técnico por la explotación directa o indirecta de los intangibles.
- **Deterioro.** Termino que se utiliza para registrar la pérdida del valor monetario de los activos fijos tangibles e intangibles por obsolescencia, destrucción parcial o total o suspensión definitiva o temporal de actividades del activo.” (ZAPATA, 2011, p. 182)

“Los activos fijos pierden su valor por el uso o por la obsolescencia, disminuyendo su potencial de servicio.

Depreciación es el proceso de asignar a GASTO el COSTO de un activo de planta o activo fijo, durante el periodo en el que se usa el activo.

La depreciación se calcula y registra de acuerdo a lo dispuesto en el numeral 7 del artículo 10 de la ley de régimen Tributario Interno; “Sera deducible la depreciación y amortización, conforme a la naturaleza de los bienes, a la duración de la vida útil, a la corrección monetaria y a la técnica contable, así como las que se conceden por obsolescencia y otros casos en conformidad a los previsto en esta ley y su Reglamento.”

Amortización. Los activos intangibles están sujetos a amortización, el cálculo del valor amortizado en cada periodo tiene como base la vida útil del activo; este valor se obtiene dividiendo el costo para el número de años de vida útil...” (BRAVO, 2011, pp. 252-267)

Los activos por el transcurso del tiempo y el uso para el cual fueron adquiridos sufren desgastes, este desgaste se los registra contablemente mediante la aplicación de las depreciaciones o amortizaciones dependiendo el tipo de activo, existen caso que los bienes llegan a tener deterioros o daños que le imposibilitan al bien culminar con el ciclo de vida útil, es cuando se le denomina deterioro.

1.3.2.7.1 Métodos de depreciación

“Los métodos de depreciación más utilizados son:

1. Método legal o de coeficientes.
2. Método de línea recta.
3. Método de la suma de los dígitos de los años.

Otros autores consideran dos métodos adicionales.

1. Método de las unidades de producción.
2. Método del doble saldo decreciente.

MÉTODO LEGAL O DE COEFICIENTES. Consiste en aplicar los porcentajes de depreciación que establece el reglamento a la Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno en el numeral 6 del artículo 28.

MÉTODO DE LINEA RECTA. Este método es sencillo y de fácil aplicación por cuanto supone que el activo fijo se desgasta por igual durante cada periodo contable las cuotas de depreciación son iguales o constantes en función de la vida útil del activo.

MÉTODO DE LA SUMA DE LOS DIGITOS DE LOS AÑOS. Es un método de depreciación acelerada que se aplica de acuerdo al siguiente procedimiento.

1. Se estima la vida útil del activo que se deprecia.
2. Se resta el valor actual el calor residual o de desecho (VA-VR)
3. Este resultado se multiplica por una fracción cuyo numerador es el orden invertido de los dígitos y el denominador está constituido por la suma de los dígitos de los años.” (BRAVO, 2011, pp. 253-255)

“Resulta una tarea complicada calcular con exactitud el valor monetario de la depreciación, por tanto, se han desarrollado tres métodos técnicos que permiten aproximar la cifra que será contabilizada como el desgaste físico. Estos son:

- Método lineal o línea recta.
- Método de unidades productivas.
- Método acelerado (suma de dígitos)

Método lineal o línea recta

Aquel que distribuye en partes iguales (fijo) el valor de depreciar del bien entre los periodos de vida útil estimada. Es aplicable en bienes que no disponen de contadores de producción incorporados, como muebles, edificios y enseres. Requieren tres datos por cada bien que desea depreciar. Estos son:

- Costo histórico o valor actual: aquel con el que fue comprado, más adiciones capitalizables, más revalorizaciones a las que se les haya sometido. Las facturas y los informes de revalorizaciones son las pruebas de este dato.
- Valor residual o de último rescate: cantidad monetaria estimada, basándose en la experiencia o consejo técnico que se espera obtener al final de la vida útil, ósea cuando el bien se encuentra en calidad de desecho.
- Vida útil esperada: que se establece en años, semestres o meses, según la intensidad de uso previsto, y la resistencia de los materiales con los cuales esta construidos en el plan de mantenimiento, entre otros elementos a considerar.

Este dato estimado, debe ser consensuado con fabricantes, características técnicas o consejo técnico, marcara la bondad del método, es decir, si la estimación de la vida útil e acertada, el valor de la depreciación será razonable.

Método unidades producidas

Este método es utilizado por aquellas empresas en las cuales sus activos tienen una vida útil estrechamente ligada con su capacidad de producción, por ejemplo vehículos y maquinarias.

Tiene su aplicación en empresas industriales que desean contar con una depreciación de sus maquinarias, equipos y montacargas, que tienen generalmente contador de unidades incorporadas. La depreciación en este método es variable, ya que su valor depende del nivel de producción.

El método requiere cuatro datos por cada bien que se desea depreciar. Estos son:

- **Costo histórico o valor actual:** aquel en el que fue comprado, más adiciones capitalizables, más revelaciones a las que se les haya sometido. Las facturas y los informes de revalorizaciones son las pruebas de este dato.
- **Valor residual o de último rescate:** cifra monetaria estimada de venta en calidad de desecho, establecida basándose en la experiencia o consejo técnico.
- **Vida útil estimada en unidades programadas de producción:** este dato debe ser consultado con fabricantes o constructores y generalmente consta en los catálogos de especificaciones técnicas; igual que el método anterior, de este dato dependerá la bondad de la depreciación, es decir, si la estimación de las unidades que se espera producir con el bien es acertada, el valor de la depreciación es razonable.
- **Unidades producidas en el periodo:** se debe efectuar una medición de las unidades que efectivamente se fabricaron o que se obtuvieron de dicho bien durante el periodo contable.

Método acelerado (suma de dígitos)

Mediante este método se estima una depreciación más rápida en un momento, para luego ir descendiendo o ascendiendo en intensidad. De aquí su uso eventual en los vehículos y maquinaria industrial.

El método requiere de tres datos por cada bien que se desea depreciar. Estos son:

- **Costo o valor actual:** aquel en el que fue comprado, más adiciones capitalizables, más revalorizaciones a los que se les hayan sometido. Las facturas y los informes de revalorizaciones son las pruebas de este dato.
- **Valor residual o de último rescate:** cifra monetaria estimada de venta en calidad de desecho, establecida basándose en la experiencia o consejo técnico.
- **Vida útil esperada:** que se establece en años, semestres o meses, según la intensidad de uso previsto. Este dato estimado, que debe ser establecido por fabricantes o determinado por consejo técnico, marcará la bondad del método, es decir, si la estimación de la vida útil es acertada, el valor de la depreciación será razonable. ” (ZAPATA, 2011, pp. 182 - 185)

Según Zapata y Bravo, coinciden en los métodos que se utilizan para correr la depreciación de los bienes de una empresa, como es el método de coeficientes, el método línea recta y suma de dígitos de los años, los tres cumplen con la finalidad de utilizando factores como la vida útil del bien, el costo actual y residual que permiten depreciar los bienes y tener los valores actualizados de todos los bienes que posee la empresa.

1.3.2.8 Análisis de los estados financieros

“El análisis y la interpretación de los estados financieros, es el proceso mediante el cual los interesados en la marcha de una empresa evalúan su desempeño. Esto implica un proceso de estudio de la empresa: de las variables, macro y microeconómicas que le afectan para determinar los aspectos que la hacen una opción confiable, y de las posibilidades que tienen que enfrentar situaciones adversas. Este proceso se puede dividir en cinco etapas.

1.- Selección de la información relevante, las herramientas por utilizar, los factores que deberán ser analizados y el periodo que se requiera para el análisis.

2.- Relación, es decir, establecer relaciones significativas entre los datos que se analizan.

3.- Evaluación, mediante el estudio e interpretación de las relaciones efectuadas para establecer conclusiones que ayuden a la toma de decisiones.

4.- Consideración de información de carácter cualitativo, la cual contribuye a tener un panorama más amplio de la organización, como podría ser su ubicación, su reputación, su imagen crediticia, su relación con el sindicato, el apoyo a la comunidad, etcétera.

5.- Elaboración de un benchmarking con la información analizada y los indicadores financieros obtenidos, y con el promedio de la industria o sector, para poder evaluar el comportamiento de la organización.

Analizar e interpretar al mismo tiempo la información contenida en los estados financieros y el comportamiento de las variables económicas no implica un proceso único e invariable y mucho menos una respuesta única e inmediata. El analista, según sus necesidades y la información disponible, realizara una selección de la información y establecerá las relaciones correspondientes, pero ante todo necesita un conocimiento profundo tanto de la información que provee la contabilidad como de las repercusiones de cambios en las variables económicas sobre la situación de la empresa; al final del proceso el analista necesita capacidad de juicio y deducción.

1.3.2.8.1 Objetivo del análisis

El objetivo del proceso de análisis es obtener guías de las fuerzas, debilidades, oportunidades y amenazas de la empresa que permitan evaluar las áreas analizadas y, finalmente, fundamentar las decisiones.” (OCHOA, 2012, pp. 79-80)

“Mario Naranjo señala que, el análisis financiero tiene como objetivo general informar sobre la situación financiera a una fecha determinada y sobre los resultados alcanzados en un ejercicio económico, sin embargo, los objetivos particulares que se persiguen con el análisis difieren según los requerimientos específicos de los usuarios.” (BRAVO, 2011, p. 293)

El objetivo del análisis financiero es poder comparar un periodo y poder conocer en que estamos progresando, en que estamos estancados, si los errores cometidos en periodos anteriores ya los eliminamos o los seguimos cometiendo, si las buenas prácticas empresariales y económicas realizadas anteriormente todavía nos están dando resultados

o si las tenemos que cambiar, todo esto con el objetivo de mejorar y alcanzar nuestros objetivos.

1.3.2.9 Análisis financiero

“El análisis financiero es un proceso de selección, relación y evaluación. El primer caso consiste en seleccionar del total de la información disponible respecto a un negocio la que sea más relevante y que afecte las decisiones según las circunstancias. El segundo paso es relacionar esta información de tal manera que sea más significativa. Por último, deben estudiarse estas relaciones e interpretar los resultados. Estos tres pasos son muy importantes; sin embargo, la esencia del proceso es la interpretación de los datos obtenidos como resultado de la aplicación de las herramientas y técnicas de análisis.” (OCHOA, 2012, p. 226)

“El análisis financiero es el conjunto ordenado de acciones, que se hace mediante la lectura crítica, el análisis objetivo y la interrelación coherente de los datos que constan en los estados financieros y otros elementos complementarios como los presupuestos, que permiten obtener indicadores que debidamente interpretados ayudarían a descubrir la situación económica y financiera presente y futura de la empresa, con lo que facilitara la toma de decisiones para corregir falencias actuales y prevenir acontecimientos que pudieran afectar los intereses o estabilidad de la empresa. También es un patrón de comportamiento a nivel sectorial y de tendencias.” (ZAPATA, 2011, p. 414)

“El análisis financiero es un proceso que comprende la recopilación, interpretación, comparación y estudio de los estados financieros y datos operacionales de un negocio. Esto implica el cálculo e interpretación de porcentajes, tasas, tendencias e indicadores, los cuales sirven para evaluar el desempeño financiero y operacional de la empresa y de una manera especial para facilitar la toma de decisiones.

El análisis de los estados financieros es el proceso crítico dirigido a evaluar la posición financiera, presente y pasada, y los resultados de las operaciones de una empresa, con el objetivo primario de establecer las mejores estimaciones y predicciones posibles sobre las condiciones y resultados futuros.

Los estados financieros deben contener en forma clara y comprensible suficientes elementos, para juzgar la situación económica y la situación financiera de la empresa y

los cambios que se han operado, para lo cual es necesario completar la información con notas aclaratorias a ciertas políticas y reglas contables utilizadas, así como anexos a las principales cuentas” (BRAVO, 2011, p. 291)

Como señala Mercedes Bravo en su libro, contabilidad general “El análisis financiero es un proceso que comprende la recopilación, interpretación, comparación y estudio de los estados financieros y datos operacionales de un negocio. Esto implica el cálculo e interpretación de porcentajes, tasas, tendencias e indicadores, los cuales sirven para evaluar el desempeño financiero y operacional de la empresa y de una manera especial para facilitar la toma de decisiones” lo cual concuerdo debido a que es un proceso que conlleva a reunir información de periodos anteriores, los cuales tienen que ser interpretados por un analista y comparados para la aplicación de razones financieras que nos arrojen porcentajes con los cuales podemos analizar, evaluar el rendimiento de la empresa.

1.3.2.9.1 Métodos de análisis financiero

“No existe una metodología única para el análisis financiero, esto varía de acuerdo al criterio de los diferentes autores, sin embargo, los métodos más conocidos y aplicados son:

1. Análisis vertical
2. Análisis comparativo u horizontal.
3. Análisis de tendencias.
4. Análisis de fluctuaciones.
5. Diagnóstico financiero.

Análisis vertical. Se refiere al estudio de los estados financieros a determinar fecha o periodo sin relacionarlos o compararlos con otros, ejemplo:

- Balance General a una fecha determinada.
- Estado de Resultados de un periodo específico

El análisis vertical tiene la característica de **estadístico** y únicamente permite la obtención de índices financieros por la comparación porcentual de las cuentas respecto de subgrupos, grupos y sectores financieros. Es un análisis estático porque estudia la situación económica o financiera en un momento determinado sin tener en cuenta los cambios ocurridos a través del tiempo.

Análisis comparativo u Horizontal, Se basa en la comparación entre dos o más estados financieros. El análisis horizontal tiene la característica de dinámico y permite la obtención de índices, porcentajes más objetivos y confiables. Es un análisis dinámico porque se ocupa del cambio o movimiento de cada cuenta de un periodo a otro.

Análisis de tendencias. Consiste en analizar los estados financieros en base a estados comparativos específicos que tengan la tendencia o proyección definida según la naturaleza de la cuenta o variedad de estudio.

Análisis de Fluctuaciones. Este medio tiene como propósito el identificar y comentar sobre situaciones de comportamientos especiales eventuales. Las fluctuaciones son de dos clases:

- Cíclicas o Estacionales
- Irregulares

Diagnóstico financiero. Es el método más profundo y completo de análisis financiero, utiliza varios métodos con el objetivo de conocer la situación financiera a una fecha determinada y los resultados de un ejercicio, correlacionados con aspectos y variables de gestión, es decir observar e investigar la causa-efecto de las decisiones gerenciales de producción, comercialización, administración, recursos humanos, tecnología etc. con el fin de tomar medidas correctivas en estricto orden de prioridades y aprovechar las bondades de las variables analizadas.” (BRAVO, 2011, p. 292)

“Análisis interno: cuando el análisis tiene acceso directo a la información requerida para el estudio, es decir que se elabora para el uso de los administradores y accionistas.

Análisis externo: Cuando el análisis no tiene acceso directo a la información y el estudio se realiza con base en publicaciones o datos generales; normalmente, este tipo de análisis lo realizan los bancos, instituciones de gobierno, etc.

Análisis vertical: Cuando se realiza en base a una partida importante o significativa de los balances del periodo analizado, que se debe hacer con cada una de las cuentas, por ejemplo: ventas respecto a los costos, gastos y utilidades de este año.

Análisis horizontal: Cuando se realiza comparando una cuenta o un grupo de cuentas de dos o más periodos, con el fin de determinar las partidas que han tenido mayor variación o movimiento (análisis dinámico) y conocer el comportamiento de una cuenta” (ZAPATA, 2011, p. 416)

Después de citar los métodos de análisis financieros, considero que los métodos más utilizados son el análisis vertical y horizontal, en donde el vertical es un método más especializado es decir como que se le puede enfocar en una cuenta específica o un grupo es especial.

Mientras que el horizontal nos permite comparar los resultados obtenidos en un periodo con otro, con lo cual podemos ver si las nuevas decisiones adoptadas nos ayudaron o no. Es muy importante ya que podemos mantener estrategias que nos están dando resultados positivos y desechando los que no nos dan buenos resultados.

1.3.2.10 Razones Financieras

“Una razón financiera es la relación entre dos o más datos (expresados en unidades monetarias) de los estados financieros: puede existir decenas de razones; el análisis deberá decir cuáles son las razones que va a calcular, dependiendo de los objetivos que quiere alcanzar.

Razones de liquidez

Miden la capacidad que tiene la empresa para cumplir con sus obligaciones a corto plazo, las de mayor uso son las de razón corriente, la prueba acida, y el capital de trabajo.

Razones de actividad

Indica la intensidad (veces) con que la empresa está utilizando sus activos para generar ventas y, por ende, la utilidad. Estas son: Rotación de cuentas por cobrar, de inventarios,

de activos totales, plazo promedio de reposición de inventarios y plazo promedio en que se hacen efectivas las cuentas por cobrar.

Razones de apalancamiento

Estas razones miden la capacidad de respaldo de las deudas; los acreedores pueden conocer mediante estos índices si el activo y las utilidades son suficientes para cubrir los intereses y el capital adeudado. Estas son: razón del nivel de endeudamiento y apalancamiento total.

Razones de rentabilidad

Mide el grado de eficiencia de la empresa para generar las utilidades mediante el uso racional de los activos y sus ventas para poder reinvertir. Estos son margen neto de utilidad, margen bruto de utilidad sobre ventas, rentabilidad sobre el capital y rentabilidad sobre el patrimonio” (ZAPATA, 2011, pp. 417- 420)

“Razones de liquidez

Mide la capacidad que tiene la empresa para cancelar sus obligaciones (deudas) a corto plazo (< 1 año) y para atender con normalidad sus operaciones. Sirven para establecer la facilidad o dificultad que presente la empresa para pagar sus pasivos corrientes con el producto de convertir el efectivo sus activos corrientes...

Razones de actividad

Señala el número de veces que el inventario de productos terminados o mercaderías se ha renovado como resultado de las ventas efectuadas en un periodo determinado. Es preferible una rotación elevada frente a una baja, no se puede establecer un valor estándar, porque la rotación depende del tipo de actividad de la empresa y de la naturaleza de los productos comercializados...

Razones de apalancamiento

Permite evaluar la estructura de financiamiento del Activo Total. Mientras menor sea la participación del Pasivo Total en el financiamiento del Activo Total, menor es el riesgo financiero de la empresa, mayor es el margen de garantía y seguridad para los acreedores y mayor la capacidad de endeudamiento adicional para atender expansiones.

Razones de rentabilidad

Se denomina rentabilidad a la relación entre la utilidad y alguna variable Ventas, Capital, Activos, etc. La que permita conocer en forma aproximada si la gestión realizada es aceptable en términos de rendimiento financiero” (BRAVO, 2011, pp. 295-298)

Razones de liquidez

Las razones de liquidez, mide que capacidad posee la empresa para cumplir con las obligaciones adquiridas a corto plazo, esto nos ayuda a conocer el nivel de solvencia de la empresa.

Razones de actividad

La razones de actividad mide cuan efectivo fue la gestión y cuanto se aprovechó los activos para poder producir y generar utilidad.

Razones de apalancamiento

La razón de apalancamiento mide el poder de financiamiento que posee la empresa sin contar con dinero y utilizando como único respaldo los activos con los cuales labora la empresa.

Razones de rentabilidad

La razón de rentabilidad, mide la capacidad que posee la empresa para generar utilidad, mediante el uso de los sus activos, ventas y capital.

1.3.2.11 Fórmulas de razones financieras

Razón Corriente o índice de liquidez:

$$\text{Razón Corriente} = \frac{\text{activo corriente}}{\text{pasivo corriente}}$$

$$\text{Prueba Acida} = \frac{\text{activo corriente disponible} + \text{inversiones inmediatas}}{\text{pasivo corriente}}$$

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

Razones de actividad

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

Razones de rentabilidad:

$$\text{Margen neto de utilidad} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas netas}} \times 100\%$$

$$\text{Margen bruto de utilidades sobre ventas} = \frac{\text{Utilidad bruta en ventas}}{\text{Ventas netas}} \times 100\%$$

$$\text{Margen neto de utilidad} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas netas}} \times 100\%$$

$$\text{Rentabilidad sobre patrimonio} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Patrimonio}} \times 100\%$$

1.3.3 ANÁLISIS FODA DE MARISQUERÍA DELICIAS DEL MAR

Mediante constantes visitas, cuestionario, entrevistas y observación directa en Marisquería delicias del Mar, se pudo determinar la situación actual e identificar sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, las cuales se presenta a continuación:

OPORTUNIDADES: (e)

- Gran oferta de materia prima asegurando, variedad, calidad y buen precio.
- Se encuentra dentro de las preferencias de los consumidores de mariscos
- La ubicación, ayuda por encontrarse en un lugar céntrico de gran afluencia de gente y también de turistas nacionales e internacionales.
- Se encuentra bajo el amparo de la Junta de Artesanos.
- Cuenta con un buen prestigio
- Los clientes recomiendan que consuman nuestros productos a otras personas
- Cuenta con clientes asiduos

AMENAZAS: (e)

- Ingreso de nuevas marisquerías a la ciudad de Riobamba
- La competencia ofrece productos iguales pero de menor calidad a un precio más bajo.
- Incremento en los salarios al sector privado
- Inseguridad ciudadana
- Incremento de precios en los productos de primera necesidad.
- Creación de nuevos impuestos y tasas

FORTALEZAS: (I)

- Los productos cautivaron el paladar de los Riobambeños
- Variedad de platos ofertados
- Se oferta productos y servicios de alta calidad.
- Infraestructura propia.
- Cuenta con un número considerable de clientes asiduos
- Se ha logrado posicionarse en la mente del consumidor

- Cuenta con un grupo de trabajadores que conocen sobre la preparación de mariscos
- Se cuenta con un profesional para la parte tributaria.
- No mantienen deudas con terceros

DEBILIDADES: (I)

- No cuenta con el servicio de pago con tarjeta de crédito.
- No posee servicio de entrega a domicilio
- Inestabilidad laboral por parte de los trabajadores
- Conflictos entre colaboradores
- Duplicidad de funciones
- No cuenta establecido la línea de autoridad
- Centraliza el poder
- Conflictos laborales entre empleador y empleado.
- No cuenta con un control de ventas diarias.
- No cuenta con inventario de activos

CAPÍTULO II

2. MARCO METODOLÓGICO

Para el desarrollo del objetivo de este trabajo se permitió hacer mención a la investigación, su diseño, su tipo, la modalidad, población y muestra, técnica e instrumento de recolección de datos, en general las herramientas de estudio que se emplearon para el desarrollo de la investigación, los cuales se centran en el problema para estudiar los factores que se presentan y atacan el problema.

2.1 NIVEL DE INVESTIGACIÓN

La elaboración e Implementación de un Modelo de Gestión Administrativo Financiero en la Marisquería Delicias del Mar ubicado en la Ciudad de Riobamba Provincia de Chimborazo y su incidencia en la optimización de los procesos administrativos y rentabilidad financiera en el periodo Septiembre 2013 – Septiembre 2014, se la llevó a cabo mediante la implementación de una investigación cuantitativa y cualitativa.

“La investigación es un conjunto de procesos sistemáticos, críticos, y empíricos que se aplican al estudio de un fenómeno” (HERNANDEZ R. F., 2010 , p. 4)

Para llevar a cabo esta investigación, se trabajó con datos numéricos y estadísticos como por ejemplo el nivel y evolución de las ventas, cantidades de los costos, gastos, utilidad, entre otros los cuales nos proporcionaron resultados reales y confiables por lo que se hace referencia a una investigación cualitativa.

También existió la parte de los datos no numéricos, como por ejemplo los procesos, la forma de actuar de los colaboradores la interpretación de la normativa vigente legal los cuales fueron trabajados de manera explicativa, interpretativa de la experiencia humana, a lo que podemos mencionar a una investigación cualitativa.

Según Hernández, Fernández y Baptista en su libro metodología de la investigación, hacen referencia a la investigación cuantitativa y cualitativa como “El enfoque cualitativo busca principalmente “dispersión o expresión” de los datos e información, mientras que el enfoque cuantitativo pretende intencionalmente “acotar” la información (medir con precisión las variables del estudio, tener “foco”).

En las investigaciones cualitativas, la reflexión es el puente que vincula al investigador a los participantes (Mertens, 2005)

“Así como un estudio cuantitativo se basa en otros previos, el estudio cualitativo se fundamenta primordialmente en sí mismo. El primero se utiliza para consolidar las creencias (formuladas de manera lógica en una teoría o un esquema teórico) y establecer con exactitud patrones de comportamiento en una población; y el segundo para construir creencias propias sobre el fenómeno estudiado como lo sería un grupo de personas únicas” (HERNANDEZ R. F., 2010 , p. 10)

Lo que se busca con la aplicación de una investigación cuantitativa y cualitativa es abarcar con todos los aspectos necesarios para la investigación sin dejar escapar ningún dato que nos ayude a obtener un diagnóstico certero para de esta manera ser eficiente y eficaces con el producto de este trabajo.

2.2 DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

Fue imperativo que este estudio se apoye en una investigación exploratoria y una investigación descriptiva.

La investigación exploratoria, tiene como características generales investigar problemas que no fueron estudiados o poco estudiados, ayudan a identificar conceptos promisorios y sobre todo preparan el espacio para implementar nuevos estudios.

La investigación descriptiva considera al fenómeno estudiado y sus componentes, mide conceptos y define variables.

Según Hernández, Fernández y Baptista en su libro metodología de la investigación, señalan el propósito y el valor que tiene los estudios exploratorios y los estudios descriptivos;

“Propósito

Los **estudios exploratorios** se realizan cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado, del cual se tienen muchas dudas o no se ha abordado antes. Es decir, cuando la revisión de la literatura revelo que tan solo hay

guías no investigadas e ideas vagamente relacionadas con problema del estudio, o bien, si deseamos indagar sobre temas y áreas desde nuevas perspectivas...

Valor

Los estudios exploratorios sirven para familiarizarnos con fenómenos relativamente desconocidos, obtener información sobre la probabilidad de llevar a cabo una investigación más completa respecto de un contexto particular, investigar nuevos problemas, identificar conceptos o variables promisorias establecer prioridades para investigaciones futuras, o seguir afirmaciones y postulados...

Propósito

Los **estudios descriptivos** buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. Es decir, únicamente pretenden medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refieren, esto es, su objetivo no es indicar como se relacionan estas...

Valor

Así como los estudios exploratorios sirven fundamentalmente para descubrir y prefigurar, los estudios descriptivos son útiles para mostrar con precisión los ángulos o dimensiones de un fenómeno, suceso, comunidad, contexto o situación.

En esta clase de estudio el investigador debe ser capaz de definir, o al menos visualizar, que se medirá (que conceptos, variables, componentes, etc.) y sobre que o quienes se recolectaran los datos (personas, grupos comunidades, objetos, animales hechos etc.)...”
(HERNANDEZ R. F., 2010 , p. 80)

2.3 INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN.

Tomando en consideración que el estudio involucraba a una investigación de tipo cuantitativa y cualitativa y por ende estudios exploratorios y estudios descriptivos, se consideró necesario utilizar instrumentos de investigación que ayudaron a la obtención de información que fue analizada y con la cual se logró obtener resultados esperados al inicio del presente trabajo.

Se vio necesario la aplicación de cuestionarios que están dirigidos a la propietaria, sus colaboradores y clientes de marisquería delicias del mar, también se aplicaron entrevistas con la propietaria y con algunos de sus colaboradores, se participó también activamente en una observación directa en donde se pudo sacar valiosas conclusiones de la forma de trabajo, su comportamiento y por último se realizó una investigación documental.

Cuestionario

“Tal vez es el instrumento más utilizado para recolectar los datos es el cuestionarios. Un cuestionario consiste en un conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir. Debe ser congruente con el planteamiento del problema de la hipótesis. (Brace, 2008)” (HERNANDEZ R. F., 2010 , p. 217)

“Es una técnica para recabar datos que consisten en aplicar una serie de preguntas a un empleado o un grupo de ellos. Las preguntas deben ser cuidadosamente preparadas en relación con el objetivo del estudio a realizar y lo que se quiere comprobar.

Los cuestionarios proyectados sirven para investigar mediante respuestas proporcionadas por el encuestado. Esta técnica se aplica generalmente para recabar información de todos los niveles de administración (operativo, administrativo, directivo) acerca de dependencia, descripción de funciones, tareas, métodos de trabajo e información recibida y emitida.” (RODRIGUEZ, 2012 , p. 93)

La implementación de cuestionarios fue de gran ayuda debido a que se pudo obtener información de primera mano que ayudo a conocer la realidad en la que estaba atravesando marisquería delicias del mar, también se pudo conocer lo que piensan los clientes y colaboradores lo cual fue muy importante para poder desterrar las malas acciones y fortalecer las buenas costumbres.

Observación directa

“Este método de recolección de datos consiste en el registro sistemático, valido y confiable de comportamientos y situaciones observables, a través de un conjunto de categorías y subcategorías.” (HERNANDEZ R. F., 2010 , p. 260)

“Es la actividad de contemplar cuidadosamente los fenómenos en cuestión para que se puedan determinar si existe una adecuación entre ellos y el propósito de estudio.

Se emplea la palabra observación porque, en última instancia, los sentidos del analista deben percibir los eventos directamente mediante registros realizados (información, hechos, comportamientos) o los efectuados por el propio analista.

De acuerdo con J. Rodríguez V. la técnica de análisis “observación directa” tiene como finalidad complementar, confrontar y verificar los estudios que se hayan realizado de acuerdo con la investigación documental.” (RODRIGUEZ, 2012 , pp. 91 - 92)

Gracias a la predisposición de la propietaria de la marisquear delicias del mar, se me autorizó para permanecer dentro de sus instalaciones para poder observar los procesos que venían realizando en donde se pudo afirmar la información adquirida en las encuestas y también ayudo a conocer información que se solicitaba anteriormente. El interactuar con el personal, los clientes, y propietaria de marisquearía delicias del mar ayudo a sacar conclusiones muy valiosas para la elaboración de la investigación.

Entrevista personal

“Las entrevistas implican que una persona calificada (entrevistador) aplica el cuestionario a los participantes; el primero hace las preguntas a cada entrevistado y anota las respuestas. Su papel es crucial es una especie de filtro.” (HERNANDEZ R. F., 2010 , p. 239)

“Entre las técnicas de análisis la de mayor importancia por su contenido, método de aplicación es la entrevista. Mediante esta una persona (entrevistador) solicita información a otra (entrevistado)

La entrevista es un instrumento que permite descubrir aquellos aspectos ocultos que forman parte de todo trabajo administrativo, ayudando a verificar inferencias y observaciones, tanto internas como externas, valiéndose de la viva narración de las personas entrevistadas.

En este sentido, la entrevista es uno de los instrumentos más valiosos para obtener información. ” (RODRIGUEZ, 2012 , p. 93)

La aplicación de entrevistas a los miembros de marisquería delicias del mar en especial a su propietaria fue de gran ayuda debido a que se obtuvo una información más detallada de sus inicios de los sucesos más impactantes que atravesado la empresa y también de los logros alcanzados.

2.3 POBLACIÓN Y MUESTRA

La elaboración e Implementación de un Modelo de Gestión Administrativo Financiero en la Marisquería Delicias del Mar ubicado en la Ciudad de Riobamba Provincia de Chimborazo y su incidencia en la optimización de los procesos administrativos y rentabilidad financiera en el periodo Septiembre 2013 – Septiembre 2014, involucra al personal que labora en la empresa y también involucra a sus clientes.

Población

”Una vez que se ha definido cuál será la unidad de análisis, se procede a delimitar la población que va hacer estudiada y sobre la cual se pretende generalizar los resultados. Así, una población es el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones (Selltiz et al., 1980)” (HERNANDEZ R. F., 2010 , p. 174)

En el primer caso tenemos según los registros que marisquería delicias del mar, cuenta con 13 colaboradores que vendrían a ser la población sobre los cuales se procedió a elaborar la investigación debido a que en esta situación es una población manejable por lo que no vi necesario determinar una muestra y sobre todo permitió interactuar con todo el personal y hacerles sentir parte de este proyecto de cambio.

En el segundo caso tenemos a los clientes de marisquería delicias del mar, los cuales vendrían a ser nuestra población y fue importante determinar la muestra. Para esto se consideró el número de facturas emitidas en el año 2013 como el número de clientes (población) del cual se aplicó la fórmula para la obtención de la muestra. Los cálculos y resultados se los puede observar en el capítulo IV EXPOSICION Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Muestra

“La muestra es un subgrupo de la población de interés sobre el cual se recolectaron datos, y que tiene que definirse o delimitarse de antemano con precisión, este deberá ser representativo de dicha población” (HERNANDEZ R. F., 2010 , p. 173)

2.5 FASES METODOLÓGICAS

Fase 1

La información requerida fue acerca de la forma que está organizada, los puestos de trabajo y la línea jerárquica dentro de Marisquería Delicias del Mar.

Para lo cual se utilizó las siguientes herramientas:

Cuestionario

Observación directa

Entrevista personal

Revisión de registros.

Fase 2

Análisis del desempeño laboral de los empleados de Marisquería Delicias del Mar, el manejo de los recursos económicos y la rentabilidad alcanzada en periodos anteriores.

Una vez obtenidos los resultados y estudiado la relación de los resultados del desempeño laboral y su manejo de recursos a través de documentos que reflejan las ventas y compras mensuales, derivadas de las obligaciones tributarias

Fase 3

La generación de propuestas de mejoras.

La generación de alternativas de mejoras se realizó de acuerdo a los resultados obtenidos gracias a la aplicación de herramientas de investigación que nos conllevan al diseño de alternativas.

Fase 4

El desarrollo de la estrategia que permite minimizar el impacto.

La elaboración e Implementación de un Modelo de Gestión Administrativo Financiero en la Marisquería Delicias del Mar ubicado en la Ciudad de Riobamba Provincia de Chimborazo y su incidencia en la optimización de los procesos administrativos y rentabilidad financiera en el periodo Septiembre 2013 – Septiembre 2014, se da como la mejor opción.

CAPÍTULO III

3. LINEAMIENTOS ALTERNATIVOS

Para el desarrollo del Modelo de Gestión Administrativo Financiero en la Marisquería Delicias del Mar ubicado en la Ciudad de Riobamba Provincia de Chimborazo y su incidencia en la optimización de los procesos administrativos y rentabilidad financiera en el periodo Septiembre 2013 – Septiembre 2014, se ha considerado el siguiente lineamiento y alternativas el cual se presenta en este capítulo.

El modelo de gestión administrativo financiero se presenta como una guía de solución el cual fue elaborado de acuerdo al ámbito y características de Marisquería Delicias del Mar, previo a una revisión fundamental y una organización de procesos que ayuden aumentar la rentabilidad y la capacidad de competir en el mercado mediante un mejor manejo de los recursos.

El modelo administrativo financiero presentado, posee información real y que cuenta con la respectiva documentación de respaldo, información que fue facilitada por la propietaria de Marisquería Delicias del Mar, quien demostró desde un inicio del presente trabajo la colaboración necesaria, debido a que reconoció el gran interés y necesidad que ella tiene por implementar herramientas administrativas y financieras con el objetivo de mantener un control y una mejor organización sobre su empresa y dejar de administrarla de una manera empírica lo cual le impide conocer a ciencia cierta cuál es su utilidad o pérdida que percibe en un ejercicio económico.

El Modelo de Gestión Administrativo Financiero, en su parte medular se encuentra dividida en dos partes, la primera que trata de asuntos administrativos y la segunda que trata de asuntos financieros, esta división se la ha realizado con la finalidad de analizar de una mejor manera la parte administrativa y financiera de la empresa, sin dejar de tomar en cuenta que los dos tienen una gran relación que conllevan a la obtención de los objetivos trazados.

La parte administrativa, basada en la normativa legal vigente que regula la relación laboral entre empleador y empleado trata temas como la organización, la autoridad, la funcionabilidad de los procesos que tratan de mejorar y manejar de una mejor manera

los recursos humanos, los tiempos, movimientos y la creación de un clima laboral más adecuado.

La parte financiera, basada en la normativa legal vigente que regula la parte financiera, hace referencia al análisis de los recursos financieros con la finalidad de obtener información real que ayude a entender la situación actual de la empresa para luego de una correcta interpretación poder tomar decisiones que conlleven a la optimización de recursos y la maximización de los beneficios.

La elaboración del modelo de gestión se lo realizó tomando en consideración la constitución, leyes, reglamentos, acuerdos, normas, resoluciones, comunicados, que se relacionan directamente con el giro del negocio de marisquería delicias de mar, de esta manera se asegura que la aplicación del modelo de gestión administrativo financiero no va hacer causal de sanciones, amonestaciones o conflictos laborales.

Dentro del Ecuador las personas tenemos derechos, deberes y oportunidades los cuales son irrenunciables, mismos que constan en la Constitución Política del Ecuador, de esta forma se garantiza que los Ecuatorianos seamos tratados todos por igual.

Marisquería Delicias del Mar, representado por su propietaria Sra. Martha Espinoza como ciudadana de la República del Ecuador y como representante legal adopta derechos, deberes y oportunidades los cuales son irrenunciables y de estricto cumplimiento.

Es importante tomar en consideración el orden jerárquico que es definido por la Constitución de la República del Ecuador “Art. 425 El ordenamiento Jerárquico de la aplicación de las normas será el siguiente: La Constitución; los tratados y convenios internacionales; las leyes orgánicas; las leyes ordinarias; las normas regionales y las ordenanzas distritales; los decretos y reglamentos; las ordenanzas; los acuerdos y resoluciones; y los demás actos y decisiones de los poderes públicos...” (Asamblea, 2008)

3.1 MARCO JURIDICO

El modelo de gestión administrativo financiero cuenta con instrumentos que ayudan a mejorar el desempeño tanto en las áreas administrativas como financieras, pero no

podemos dejar a un lado la normativa jurídica, que regula a marisquería delicias del mar, la cual debe ser interpretada de manera adecuada con la finalidad de cumplir con todos los requerimientos establecidos por los entes de control a través de sus leyes, reglamentos, códigos, manuales, resoluciones, guías entre otros y de esta manera asegurar el adecuado funcionamiento evitando sanciones económicas y clausuras.

3.1.1 Entes que regulan a Marisquería Delicias del Mar

Se ha realizado un análisis de los principales entes que regulan el funcionamiento y la relación que mantiene marisquería delicias de mar con la sociedad en general, en donde se pudo determinar los siguientes:

3.1.1.1 El Estado Ecuatoriano

El Estado Ecuatoriano, es el mayor ente regulador que ostentamos los ecuatorianos, del cual nace toda la normativa legal vigente con la finalidad de establecer lineamientos que garanticen a la sociedad un lugar donde prevalezcan valores, principios y ya no exista la discriminación entre ecuatorianos y más bien se promueva la unión. El estado está conformado por una serie de instituciones y funciones que buscan regular la vida comunitaria mediante la constitución y toda la normativa que de ella se deriva. Según el artículo 83 de la constitución son deberes y responsabilidades de los ecuatorianos y los ecuatorianas, sin perjuicio de otros previstos en la constitución, el acatar y cumplir la Constitución, la ley y las decisiones legítimas de autoridad competente, es por esta razón que Marisquería Delicias del Mar, tiene la responsabilidad y el deber de acatar y cumplir con lo dispuesto en la Constitución de la República del Ecuador, por lo que el Estado Ecuatoriano se constituye el mayor o más grande ente de Control que poseemos.

El Ecuador es un Estado constitucional de derechos y justicia, social, democrático, soberano, independiente, unitario, intercultural, plurinacional y laico. Se organiza en forma de república y se gobierna de manera descentralizada. La soberanía radica en el pueblo, cuya voluntad es el fundamento de la autoridad, y se ejerce a través de los órganos del poder público y de las formas de participación directa previstas en la Constitución. Los recursos naturales no renovables del territorio del Estado pertenecen a

su patrimonio inalienable, irrenunciable e imprescriptible. (Art. 1 Constitución de la República del Ecuador, 2008)

La normativa legal que utiliza el Estado Ecuatoriano, y la cual es considerada como la máxima ley del Ecuador es:

- La Constitución de la República del Ecuador, 2008.

3.1.1.2 El Gobierno Autónomo Descentralizado de Riobamba.

El Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Riobamba, entre sus múltiples funciones tiene implementar el ordenamiento territorial, con el objetivo de regular toda acción cuya finalidad es promover el desarrollo económico y sustentable del territorio.

El GADM de Riobamba, controla el funcionamiento de lugares comerciales mediante permisos de funcionamiento que son renovados anualmente en búsqueda de poder garantizar un adecuado orden comercial y los cuales estén alineados a la planificación municipal.

Misión:

El Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Riobamba es una persona jurídica de derecho público, con autonomía política, administrativa y financiera que formula y ejecuta los planes de desarrollo y ordenamiento territorial, cuya finalidad es promover el desarrollo económico y sustentable del territorio; aplicando políticas ambientales, fortaleciendo los consejos de seguridad y protección integral, patrocinando la cultura, artes, actividades deportivas y recreativas a través de alianzas estratégicas con instituciones públicas y privadas que permitan articular esfuerzos y optimizar recursos; bajo los principios de transparencia, respeto, solidaridad, equidad y trabajo en equipo. (GADM, Misión, 2014)

Visión:

Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Riobamba, fortalecido, líder, eficiente y eficaz que promueva el ordenamiento territorial y la seguridad ciudadana, desarrollo económico, ambiental y social, mejorando la calidad de vida de la población

a través de la dotación de servicios básicos, infraestructura, vialidad, generación de empleo, respetando la cultura y el ambiente, con un sistema democrático de participación ciudadana que propicie la integración de la comunidad con su Gobierno Municipal. (GADM, Visión, 2014)

3.1.1.3 Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social

El Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, está encargado de velar por la seguridad social, como también de la administración de los recursos de sus afiliados, los cuales realizan aportes mensuales con la finalidad de obtener beneficios tales como atención médica, acceso a créditos quirografarios, hipotecarios y a alcanzar una jubilación, entre otros establecidos en la Ley de Seguridad Social

Misión:

El IESS tiene la misión de proteger a la población urbana y rural, con relación de dependencia laboral o sin ella, contra las contingencias de enfermedad, maternidad, riesgos de trabajo, discapacidad, cesantía, invalidez, vejez y muerte, en los términos que consagra la Ley de Seguridad Social. (IESS, s.f.)

Visión:

El Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social se encuentra en una etapa de transformación, el plan estratégico que se está aplicando, sustentado en la Ley de Seguridad vigente, convertirá a esta institución en una aseguradora moderna, técnica, con personal capacitado que atenderá con eficiencia, oportunidad y amabilidad a toda persona que solicite los servicios y prestaciones que ofrece. (IESS, s.f.)

Entre la normativa legal vigente del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, que más se relaciona con la marisquería delicias del mar, tenemos la siguiente:

- Ley de Seguridad Social.
- Resolución No. C.D 390 “Reglamento de seguro general de riesgo de trabajo”
- Resolución No. C.D 333 “Reglamento del sistema de auditoría de riesgo de trabajo”
- Entre otros.

3.1.1.4 Servicio de Rentas Internas

Es la institución del Estado encargada en la organización, control y recaudación de los impuestos, la cual trata de concientizar a la ciudadanía el cumplimiento de la normativa tributaria vigente, y crear una cultura tributaria en todos los ecuatorianos para beneficio de nuestro país. La administración tributaria goza de imparcialidad e independencia para la creación de su propia normativa con la finalidad de controlar el cumplimiento por parte de los contribuyentes.

Misión:

Contribuir a la construcción de ciudadanía fiscal, mediante la concientización, la promoción, la persuasión, y la exigencia del cumplimiento de las obligaciones tributarias, en el marco de principios y valores, así como la constitución y la ley; de manera que se asegure una efectiva recaudación destinada al fomento de la cohesión social. (SRI, s.f.)

Visión:

Ser una Institución que goza de la confianza y reconocimiento social por hacerle bien al país.

Hacer bien al país por nuestra transparencia, modernidad, cercanía y respeto a los derechos de los ciudadanos y contribuyentes.

Hacerle bien al país porque contamos con funcionarios competentes, honestos, comprometidos y motivados.

Hacer bien al país por cumplir a cabalidad la gestión tributaria, disminuyendo significativamente la evasión elusión y fraude fiscal. (SRI, s.f.)

La normativa legal vigente, con la cual regula el Servicio de Rentas Internas es bien extensa pero para fines del presente trabajo citaremos las que más interactúan con marisquería delicias del mar, que son:

- Ley de Régimen Tributario Interno
- Código Tributario
- Reglamento de aplicación del Código Tributario
- Ley del Registro Único de Contribuyentes.

- Reglamento de la Ley del Registro Único de Contribuyentes
- Reglamento de Comprobantes de Venta y Documentos Complementarios.
- Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados
- Resolución de bancarización
- Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados.
- Resolución NAC-DGERCGC14-00369
- Entre otras.

3.1.1.5 Ministerio de relaciones Laborales

El Ministerio de Relaciones Laborales, es una institución pública designada por el Estado Ecuatoriano a regular la relación laboral que existe entre los empleadores y los trabajadores, con la finalidad de hacer cumplir los derechos y obligaciones de las dos partes, con lo que todos los ecuatorianos tendremos acceso a un empleo digno, también es importante señalar que esta encargada de revisar la parte contractual la cual debe estar enmarcado dentro de la normativa legal vigente.

Misión

Ejercer la rectoría de las políticas laborales, fomentar la vinculación entre oferta y demanda laboral, proteger los derechos fundamentales del trabajador y trabajadora, y ser el ente rector de la administración del desarrollo institucional, de la gestión del talento humano y de las remuneraciones del Sector Público. (MINISTERIO T. , s.f.)

Visión:

El Ministerio del Trabajo será una institución moderna, de reconocido prestigio y credibilidad, líder y rectora del desarrollo organizacional y las relaciones laborales, constituyéndose en referente válido de la Gestión Pública, técnica y transparente por los servicios de calidad que presta a sus usuarios. (MINISTERIO T. , s.f.)

El Ministerio de Relaciones Laborales, cuenta con la suficiente normativa legal, con la finalidad de regular la relación entre empleador y empleado, la cual detallo a continuación:

- Código de trabajo.
- Manual de Buenas Prácticas para la inclusión Laboral de personas Con Discapacidad.
- Guía Práctica del Código Laboral.
- Tabla sectorial
- Guía Práctica del Código Laboral
- Entre otros.

3.1.1.6 Junta Nacional de Defensa del Artesano

La propietaria de la marisquería delicias del mar, con calificación artesanal No. 103633, pertenece a la Junta Nacional de Defensa del Artesano. El artesano ecuatoriano está regulado por la Junta Nacional de Defensa del Artesano, quien vigila que se cumpla con todo lo dispuesto en la ley de defensa del artesano.

Misión

La JNDA tiene la misión de liderar el fortalecimiento, profesionalización y desarrollo de todo el sector artesanal que produce bienes y servicios, mediante el impulso de una política pública, la formación, la investigación y la prestación de servicios a los artesanos y artesanas. (JUNTA, s.f.)

Visión

Vemos a la Junta Nacional de Defensa del Artesano como una institución pública especializada que implementa y coordina una política artesanal que se aplica en todo el Estado y la Sociedad. (JUNTA, s.f.)

- La normativa legal de la Junta Nacional de Defensa del Artesano y que regula a los artesanos ecuatorianos se detallan a continuación:
- Ley de Defensa del Artesano
- Ley de Fomento Artesanal
- Entre otras

3.1.1.7 Ministerio de Turismo

La misión del Ministerio de Turismo es promover, planificar, difundir al Ecuador, tanto a nivel nacional como extranjero, garantizando que el turista cuente con lugares para hospedaje, alimentación, transporte que garanticen, seguridad, buen trato y un servicio de calidad, es por eso que el ministerio de turismo exige y controla que los lugares que expenden alimentos cumplan con estándares de calidad en los productos, servicios e infraestructura.

Misión

Ejercer la rectoría, regulación, control, planificación, gestión, promoción y difusión, a fin de posicionar a Ecuador como un destino turístico preferente por su excepcional diversidad cultural, natural y vivencial en el marco del turismo consciente como actividad generadora de desarrollo socio económico y sostenible. (MINISTERIO, s.f.)

Visión

Ecuador Potencia Turística. (MINISTERIO, s.f.)

- Ley de turismo.
- Reglamento General de Aplicación del Fondo Mixto de Operaciones Turísticas.

3.1.1.8 Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria

Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria, es la entidad pública encargada de vigilar, controlar y regular todos los aspectos de higiene que están obligados a tener los establecimientos comerciales, restaurantes, hoteles entre otros. De esta manera garantiza la salud de la comunidad.

Misión

Garantizar la salud de la población mediante la regulación y el control de la calidad, seguridad, eficacia e inocuidad de los productos de uso y consumo humano, así como las condiciones higiénico-sanitarias de los establecimientos sujetos a vigilancia y control sanitario en su ámbito de acción. (REGULACION, s.f.)

Visión

La Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria (Arcsa) se consolidará como una institución de regulación, control y vigilancia sanitaria que sea reconocida nacional e internacionalmente por la confianza generada en la población por su transparencia, ética, capacidad técnica y servicios eficientes, en un plazo de cinco años. (REGULACION, s.f.)

La Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria, como ente regulador, promueve el cumplimiento de su reglamento:

- Reglamento Sustitutivo para Otorgar permisos de funcionamientos a los Establecimientos Sujetos a Vigilancia y Control Sanitario.

3.1.1.9 Sociedad de Autores del Ecuador

La sociedad de autores del Ecuador está encargada de la administración y protección de los derechos económicos de los autores, los mismos que se encargan de cobrar una tarifa por la reproducción por medios de televisión y radios en lugares comerciales, restaurantes, hoteles, entre otros, por la reproducción de obras musicales.

Misión

Proteger, administrar y distribuir los Derechos de los Autores y Compositores a los que representamos tanto nacional como internacionalmente y trabajar por los intereses de la comunidad creativa, fomentando una conciencia colectiva que impacte positivamente sobre el desarrollo cultural del país. (SOCIEDAD, s.f.)

Visión

Ser un modelo de excelencia y transparencia en la gestión colectiva del derecho de autor, gestionando eficazmente los derechos económicos de nuestros socios, con una óptima aplicación de procesos. (SOCIEDAD, s.f.)

La gestión que realiza la Sociedad de Autores del Ecuador, lo hace respaldada en la siguiente normativa legal vigente:

- Ley de Propiedad Intelectual.
- Acuerdo ADPIC – OMC
- Convenio de BERNA
- Convenio e ROMA

3.1.2.0 Sociedad de Productores de Fonogramas

La sociedad de productores de fonogramas es la encargada de recaudar tarifas por la reproducción de fonogramas en locales comerciales de cualquier tipo y de esa manera proteger los derechos del autor.

Misión

Licenciar, recaudar y distribuir los derechos conexos derivados de los diferentes usos que se da al catálogo representado. También es nuestro deseo brindar a nuestros socios un entorno de transparencia que refleje un desempeño sobresaliente, trabajando cada día para alcanzar la excelencia en todos los procesos. (SOPROFON, s.f.)

Visión

Ser reconocida como una sociedad de gestión colectiva eficaz y eficiente en el cumplimiento de su objetivo social, alcanzando niveles de recaudación superiores que involucre a todo el territorio nacional. (SOPROFON, s.f.)

Su normativa legal se enlista a continuación:

- Reglamento de Tarifas aprobada por la asamblea general de miembros de la sociedad de productores de fonogramas, SOPROFON, para la concesión de licencias de uso y derechos sobre los fonogramas que tengan parte de su repertorio.

3.1.2.1 Superintendencia de Control del Poder de Mercado

Es la entidad pública encargada de vigilar y controlar el mercado, con la finalidad de que los consumidores no sean víctimas de fraude al momento de adquirir un bien o servicio, por ende este sistema de control se lo realiza a todos los locales comerciales de cualquier naturaleza que expendan un bien o servicio.

Misión

Controlar el correcto funcionamiento de los mercados, previniendo el abuso de poder de mercado de los operadores económicos nacionales y extranjeros y todas aquellas prácticas contrarias a la competencia que vayan en perjuicio de los consumidores, a fin de construir con competitividad y eficiencia el bienestar general de la sociedad. (SUPERINTENDENCIA, s.f.)

La superintendencia de control del poder de mercado actúa bajo los siguientes instrumentos jurídicos que se detallan a continuación:

- Ley de Control de Poder de Mercado.
- Reglamento de La Ley de Control de Poder de Mercado.
- Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos de la Superintendencia de Control de Mercado.
- Ley Orgánica de Defensa del Consumidor.

3.2 ESQUEMA DEL MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVO FINANCIERO DE MARISQUERÍA DELICIAS DEL MAR.

Considerando lo citado anteriormente en el marco jurídico me permito presentar el esquema del Modelo de Gestión Administrativo Financiero que fue implementado en la Marisquería Delicias del Mar ubicado en la Ciudad de Riobamba Provincia de Chimborazo para conocer la incidencia en la optimización de los procesos administrativos y rentabilidad financiera en el periodo Septiembre 2013 – Septiembre 2014.

El modelo de gestión administrativo financiero presentado cuenta con una parte administrativa y una financiera, en el primero se identifica a la empresa su base filosófica, aspectos legales, organigramas y manuales, en el segundo trata exclusivamente la parte financiera, su gestión, sus manuales, políticas y se hace referencia a las NIIF para la aplicación de las PYMES.

MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVO FINANCIERO
MARISQUERÍA DELICIAS DEL MAR
RIOBAMBA PROVINCIA DE CHIMBORAZO

INTRODUCCIÓN

Marisquería Delicias del Mar considerando, que es necesario establecer normas y procedimientos que regulen el funcionamiento y al mismo tiempo las relaciones entre los colaboradores y clientes de Marisquería Delicias del Mar, en armonía con la normativa legal vigente que regulan a la empresa, vio la necesidad de crear un Modelo de Gestión Administrativo Financiero que fue implementado en la Marisquería Delicias del Mar ubicado en la Ciudad de Riobamba Provincia de Chimborazo para conocer la incidencia en la optimización de los procesos administrativos y rentabilidad financiera en el periodo Septiembre 2013 – Septiembre 2014 .

La aplicación de métodos administrativos, financieros a un grupo de actividades que se vienen realizando de una manera rutinaria, permiten que exista la posibilidad de mejorar los procesos, obtener mejores resultados, tener un mayor control sobre los recursos que posee la empresa, dinamizar el trabajo en equipo, con lo cual se podrá alcanzar los objetivos trazados.

CAPÍTULO I MODELO ADMINISTRATIVO

1 Razón social

Espinoza Villacrés Martha Irma

1.1 Registro Único del Contribuyente

0501176101001

1.2 Nombre de comercial

“Marisquería Delicias del Mar”

1.3 Logotipo de Marisquería Delicias del Mar



1.4 Actividad Comercial

Preparación y venta de alimentos en restaurant.

1.5 Ubicación

País Ecuador, Provincia de Chimborazo, cantón Riobamba, Parroquia Lizarzaburu.

1.6 Dirección

Av. Daniel León Borja, Numero 42-51 Intersección, calle Autachi

1.7 Reseña Histórica de Marisquería Delicias del Mar.

Marisquería Delicias del Mar, fue creada en la ciudad de Riobamba por su propietaria la señora Espinoza Villacrés Martha Irma, el 31 de octubre del 2004, fecha en la cual abre sus puertas por primera vez, ofreciendo deliciosos productos de la gastronomía de la costa Ecuatoriana.

Desde un inicio Marisquería Delicias del Mar, entregado al servicio de los Riobambeños, atiende los 365 días del año de 08H00 hasta 17H00, por lo que es reconocida por sus clientes por su buen trato y productos de alta calidad.

Marisquería Delicias del Mar, cuenta con colaboradores competentes, honestos, comprometidos y motivados, quienes es un pilar fundamental para mantenerse en el mercado con altos niveles de preferencia y aceptación por parte de sus clientes.

1.8 Base filosófica de Marisquería Delicias del Mar

1.8.1 Misión

Somos Marisquería Delicias del Mar, una empresa que ofrece productos del mar, preparados con altos controles de higiene y calidad en la ciudad de Riobamba, porque queremos cautivar el delicado paladar de los Riobambeños.

1.8.2 Visión

Marisquería Delicias del Mar, una empresa líder a nivel nacional que ofrece productos del mar preparados con altos controles de higiene y calidad en todo el centro del país porque queremos seguir cautivando el delicado paladar de los ecuatorianos.

1.8.3 Objetivos

1.8.3.1 Objetivo General

- Ser una empresa reconocida por sus clientes, como la mejor opción al momento de consumir platos típicos de la costa ecuatoriana los cuales son preparados con productos de calidad y bajo rigurosos procesos de control y calidad, que hace que nuestros productos cumplan con todas las expectativas esperadas.

1.8.3.2 Objetivos Específicos

- Aplicar y mantener vigente un modelo de gestión administrativo financiero en la Marisquería Delicias del Mar para la optimización de los procesos administrativos y rentabilidad financiera en todos sus periodos.
- Emplear constantemente los organigramas estructurales y funcionales los cuales permite un mejor clima laboral dentro de Marisquería delicias del Mar.
- Utilizar los manuales financieros que ayuden a mantener un control sobre los recursos económicos y monetarios de Marisquería Delicias del Mar.
- Cumplir con lo establecido por la normativa legal vigente ecuatoriana, con la finalidad de evitar sanciones, multas y clausuras.

1.8.4 Principios y Valores de Marisquería Delicias del Mar

1.8.4.1 Principios

- La atención al cliente, mantener una conducta digna, actuando con cordialidad, el servicio respetuoso con sobriedad y moderación deben observarse y mantenerse constantemente por parte de todos quienes conforman Marisquería Delicias del Mar para con sus clientes, con la finalidad de satisfacer sus necesidades y expectativas, dentro de un ambiente de armonía y respeto, ofreciendo productos de alta calidad.
- Lealtad a la empresa, el cumplimiento de los compromisos, funciones y responsabilidades con la intensidad y esmero apropiado deben ser perceptibles en cada uno de los colaboradores de Marisquería Delicias del Mar. Además Defender los intereses de la empresa cuidando la seguridad personal, materiales, equipos y útiles para de esta manera defender los intereses morales y materiales.
- El compañerismo, mantener una cordialidad y una adecuada comunicación interpersonal, obrar con calidez, cortesía y una predisposición de solidaridad y

apoyo entre colaboradores, deben formar parte del ambiente laboral de Marisquería Delicias del Mar, con la finalidad de salvaguardar la integridad de todo su personal.

1.8.4.2 Valores

INTEGRIDAD

Las actuaciones y conductas de todos quienes conforman Marisquería Delicias del Mar, deben realizarse demostrando calidez, transparencia, y un alto compromiso, para que todos los procesos que se realicen, sean desplegando toda la energía y esfuerzo en búsqueda del deber cumplido, el mismo que es un cliente satisfecho

COMPROMISO

El personal de Marisquería Delicias del Mar, debe tener la aptitud y la actitud para contribuir de manera activa con todos los procesos en donde intervienen los colaboradores y clientes, demostrando respeto, honestidad, lealtad y pasión por su trabajo el cual contribuye al crecimiento de la empresa.

COMPAÑERISMO

Se debe siempre procurar el bienestar de los compañeros de trabajo siendo cuidadoso con el orden y limpieza, actuando de manera responsable y respetuosa al momento de interactuar entre ellos, lo cual permitirá tener un ambiente laboral de armonía predominando la colaboración el apoyo y el trabajo en equipo lo cual contribuirá a la obtención de todos los objetivos trazados.

1.9 Aspectos legales

1.9.1 Normativa legal

La normativa jurídica legal en la cual se rige Marisquería Delicias del Mar es la siguiente:

- Constitución de la Republicas del Ecuador.
- Ley de Seguridad Social
- Código de Trabajo.
- Código de la Producción.
- Reglamento de buenas prácticas para alimentos procesados.

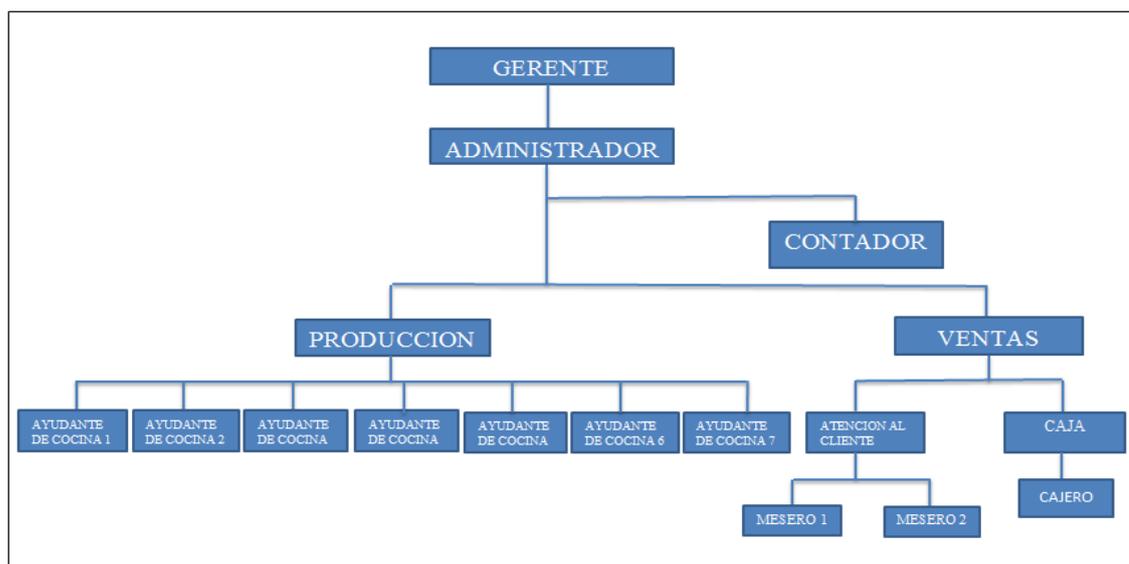
- Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno.
- Código Tributario.
- Reglamento de Aplicación a la ley de Régimen Tributario Interno.
- Ley de Registro Único de Contribuyentes.
- Reglamentos de Comprobantes de Venta Retención y Documentos Complementarios.
- Ley de Defensa del Artesano.
- Ley de fomento artesanal.
- Ordenanza de turismo No. 008 – 2011.
- Reglamento de prevención, mitigación, y protección contra incendios.
- Ley de propiedad intelectual.
- Acuerdo ministerial 755
- Reglamento Interno de Marisquería Delicias del Mar.

1.9.2 Reglamento interno de trabajo de Marisquería delicias del Mar.

Cumpliendo con lo señalado en el artículo 64 del código de trabajo, Marisquería Delicias del Mar cuenta con un Reglamento Interno con el cual tiene como objetivo reglamentar y regular el funcionamiento administrativo y laboral de sus colaboradores.

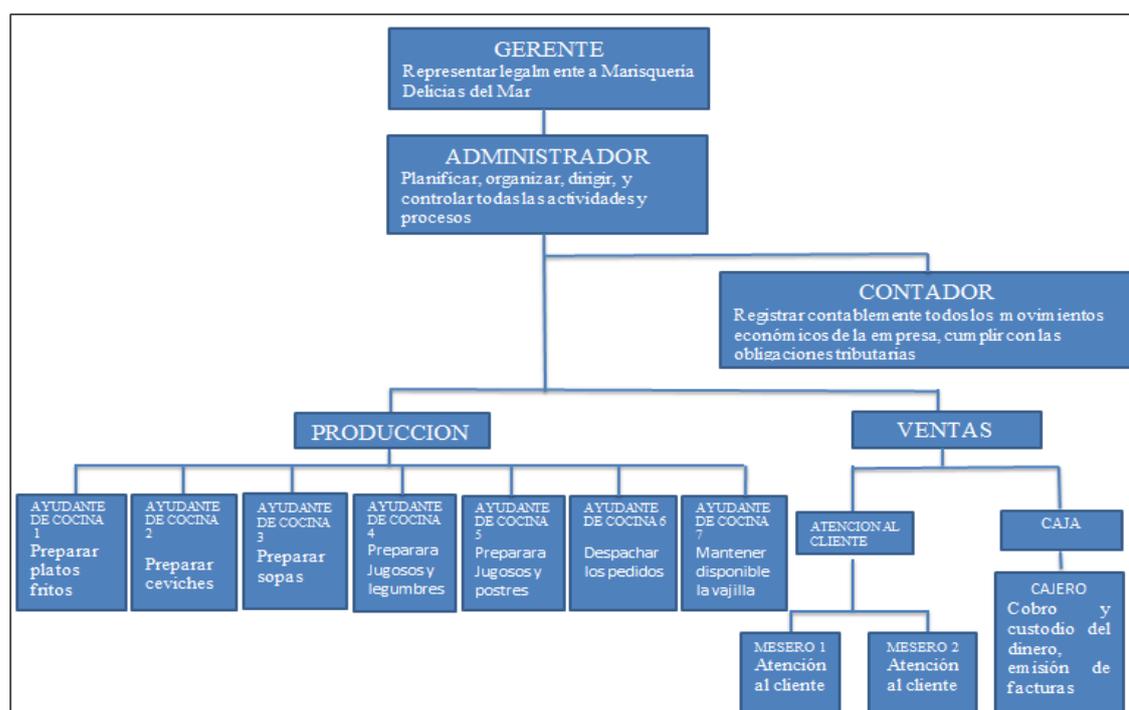
1.9.3 Organigramas de Marisquería Delicias del Mar.

1.9.3.1 Organigrama Estructural

GRAFICO 1 Organigrama Estructural

FUENTE: Art.2 del Reglamento Interno de Marisquería Delicias del Mar.

1.9.3.2 Organigrama Funcional

GRAFICO 2 Organigrama Funcional

FUENTE: Art.2 del Reglamento Interno de Marisquería Delicias del Mar.

1.9.3 Manuales de Marisquería Delicias del Mar.

1.9.3.1 Manual de Funciones.

“Marisquería Delicias del Mar”

Manual de Funciones



Área Código Sigla

Cargo:

Gerente

Descripción del puesto: Representar legalmente a Marisquería Delicias del Mar, cumplir y hacer cumplir normas, reglamentos, políticas y más disposiciones internas y externas que regulen la gestión de la empresa. Tomar decisiones que regulen el funcionamiento de la empresa en cualquiera de sus áreas.

Responsabilidades:

- ✓ Representar legalmente a Marisquería Delicias del Mar, ante todos los entes de control.
- ✓ Velar por el estricto cumplimiento de los objetivos trazados.

Reporta a:

N/A

Supervisa a:

Todas las áreas de Marisquería Delicias del Mar.

Funciones, Obligaciones, Derechos y Prohibiciones:

- ✓ Determinar los objetivos de Marisquería Delicias del Mar.
- ✓ Supervisar y promover el desarrollo de todas las actividades
- ✓ Tomar decisiones inmediatas para resolver problemas pequeños.
- ✓ Resolver conflictos internos y externos.
- ✓ Asignar funciones y tareas a los colaboradores
- ✓ Autorizar los gastos por adquisición de mercadería
- ✓ Analizar los estados financieros para la toma de decisiones
- ✓ Delegar tareas inmediatas al administrador.
- ✓ Cumplir y hacer cumplir lo establecido en el reglamento interno.
- ✓ Promover una excelente relación y comunicación con los colaboradores
- ✓ Lo establecido en el código de trabajo y en el Atr. 72 al 91 del Reglamento Interno.
- ✓ Otras funciones que se deriven de la representación a la empresa

Perfil:

- ✓ Título de tercer nivel en administración de empresas o afines.
- ✓ Experiencia mínima de dos años en cargos similares en donde se encontró bajo la supervisión de un equipo de trabajo.
- ✓ Capacitaciones en economía, talento humano, administración, entre otros.

Competencias:

- ✓ Capacidad de liderazgo.
- ✓ Capacidad de conducir equipos de trabajo
- ✓ Manejo de sistemas office.
- ✓ Análisis de estados financieros

Remuneración:

- ✓ Libre remuneración

Elaborado por:
Salazar Andrade Jorge Vinicio

Aprobado por:
Espinoza Villacrés Martha Irma

“Marisquería Delicias del Mar”

Manual de Funciones



Área Código Sigla

Cargo:

Administrador

Encargado en planificar, organizar, dirigir, y controlar todas las actividades y procesos que se llevan a cabo dentro de Marisquería Delicias del Mar. Administrar los recursos que posee la empresa, llevar un control de asistencia y de horarios extendidos en donde participaron los colaboradores, reportar novedades a la gerencia e informes al área de contabilidad.

Responsabilidades:

- ✓ Responsable del correcto funcionamiento diario de Marisquería Delicias del Mar.
- ✓ Velar por el estricto cumplimiento de los objetivos trazados.
- ✓ Encargado del manejo de personal.

Reporta a:

Gerencia

Supervisa a:

A las áreas de producción y ventas de Marisquería Delicias del Mar.

Funciones, Obligaciones, Derechos y Prohibiciones:

- ✓ Encargado de administrar el recurso humano
- ✓ Supervisar los procesos administrativos financieros de la empresa
- ✓ Supervisar los procesos productivos de la empresa
- ✓ Controlar que se cumpla con normas de higiene y calidad en los procesos
- ✓ Controlar que se disponga de materia prima.
- ✓ Mantenerse en contacto con proveedores.
- ✓ Manejar la relación laboral
- ✓ Delegar tareas inmediatas a las áreas de producción y ventas.
- ✓ Cumplir y hacer cumplir lo establecido en el reglamento interno.
- ✓ Promover una excelente relación y comunicación con los colaboradores
- ✓ Lo establecido en el código de trabajo y en el Atr. 72 al 91 del Reglamento Interno.
- ✓ Otras funciones administrativas propias del puesto y delegaciones de la gerencia

Perfil:

- ✓ Título de tercer nivel en administración de empresas o afines.
- ✓ Experiencia mínima de dos años en cargos similares y manejo de personal
- ✓ Capacitaciones, talento humano, administración, entre otros.

Competencias:

- ✓ Capacidad de liderazgo.
- ✓ Manejo de sistemas office.
- ✓ Análisis de estados financieros

Remuneración:

- ✓ Libre remuneración

Elaborado por:
Salazar Andrade Jorge Vinicio

Aprobado por:
Espinoza Villacrés Martha Irma

“Marisquería Delicias del Mar”

Manual de Funciones



Área Código Sigla

Cargo:

Contadora

Encargada de registrar contablemente todos los movimientos económicos de la empresa, y cumplir con todas las disposiciones tributarias que dispone la normativa tributaria vigente, y presentar a la gerencia los estados financieros.

Responsabilidades:

- ✓ Responsable de registrar todos los movimientos económicos financieros de la empresa.
- ✓ Cumplir con lo establecido por el Servicio de Rentas Internas

Reporta a:

Gerencia

Administración

Supervisa a:

Todas las áreas de Marisquería Delicias del Mar.

Funciones, Obligaciones, Derechos y Prohibiciones:

- ✓ Registrar contablemente todos los movimientos económicos financieros.
- ✓ Verificar la validez de los comprobantes de venta de marisquería delicias del mar
- ✓ Realizar el formulario 103 sobre retenciones realizadas.
- ✓ Realizar el formulario 104 sobre el IVA
- ✓ Registrar los contratos y actas de finiquito de los colaboradores.
- ✓ Generar las planillas de IESS
- ✓ Realizar los roles de pago
- ✓ Correr depreciaciones de forma mensual de los activos de la empresa.
- ✓ Realizar el formulario 102 sobre el pago del impuesto a la renta.
- ✓ Preparar estados financieros.
- ✓ Otras funciones delegadas por la gerencia y administración.

Perfil:

- ✓ Título de tercer nivel en contabilidad y auditoría CPA
- ✓ Experiencia mínima de tres años en funciones similares o afines.
- ✓ Capacitaciones en tributación, contabilidad, economía, NIIF para PYMES entre otros.

Competencias:

- ✓ Manejo de sistemas contables
- ✓ Manejo del sistema del Servicio de Rentas Internas
- ✓ Manejo de las páginas del IESS Y MRL
- ✓ Análisis de estados financieros

Remuneración:

- ✓ Libre remuneración

Elaborado por:
Salazar Andrade Jorge Vinicio

Aprobado por:
Espinoza Villacrés Martha Irma

“Marisquería Delicias del Mar”

Manual de Funciones



Área Código Sigla

Cargo:

Ayudante de cocina 1

Encargada de atender los pedidos en los cuales la materia prima se los tenga que preparar fritos, cumpliendo con las normas de calidad e higiene.

Responsabilidades:

- ✓ De la preparación de todos los platos fritos que oferta Marisquería Delicias del Mar
- ✓ Cumplir con las normas de calidad e higiene para la preparación de los productos.

Reporta a

Administración

Supervisa a:

N/A

Funciones, Obligaciones, Derechos y Prohibiciones:

- ✓ Mantener su puesto de trabajo limpio permanentemente.
- ✓ Cerciorarse la disponibilidad de materia prima.
- ✓ Solicitar a la administración la adquisición de materia prima cuando el caso lo amerite
- ✓ Participar diariamente en el faeneamiento de mariscos
- ✓ Encontrarse atento a los pedidos de mariscos fritos.
- ✓ Preparar pescado frito entero.
- ✓ Preparar súper pescado frito entero.
- ✓ Preparar trucha frita
- ✓ Súper trucha frita.
- ✓ Corvina frita
- ✓ Picudo frito
- ✓ Langostinos fritos
- ✓ Camarones crispís
- ✓ Lo establecido en el código de trabajo y en el Art. 77 del Reglamento Interno
- ✓ Otras funciones delegadas por el jefe inmediato superior.

Perfil:

- ✓ Bachiller de la República del Ecuador
- ✓ Experiencia mínima de un año preparando platos similares.
- ✓ Capacitaciones en manipulación de alimentos

Competencias:

- ✓ Conocimiento generales de cocina
- ✓ Conocimientos en preparación de mariscos
- ✓ Conocimientos en manipulación de alimentos

Remuneración:

- ✓ Libre remuneración

Elaborado por:
Salazar Andrade Jorge Vinicio

Aprobado por:
Espinoza Villacrés Martha Irma

“Marisquería Delicias del Mar”

Manual de Funciones



Área Código Sigla

Cargo:

Ayudante de cocina 2

Encargada de atender los pedidos en los cuales la materia prima se los tenga que preparar en ceviches, cumpliendo con las normas de calidad e higiene.

Responsabilidades:

- ✓ De la preparación de todos los ceviches que oferta Marisquería Delicias del Mar
- ✓ Cumplir con las normas de calidad e higiene para la preparación de los productos.

Reporta a

Administración

Supervisa a:

N/A

Funciones, Obligaciones, Derechos y Prohibiciones:

- ✓ Mantener su puesto de trabajo limpio permanentemente.
- ✓ Cerciorarse la disponibilidad de materia prima.
- ✓ Solicitar a la administración la adquisición de materia prima cuando el caso lo amerite
- ✓ Participar diariamente en el faeneamiento de mariscos
- ✓ Encontrarse atento a los pedidos de ceviches
- ✓ Preparar el ceviche especial “Delicias del Mar”
- ✓ Preparar ceviche de camarón
- ✓ Preparar ceviche de concha
- ✓ Preparar ceviche mixto (Concha, Camarón)
- ✓ Preparar ceviche de cangrejo
- ✓ Preparar ceviche de pescado
- ✓ Preparar encebollados de pescado
- ✓ Lo establecido en el código de trabajo y en el Art. 77 del Reglamento Interno
- ✓ Otras funciones delegadas por el jefe inmediato superior.

Perfil:

- ✓ Bachiller de la República del Ecuador
- ✓ Experiencia mínima de un año preparando platos similares.
- ✓ Capacitaciones en manipulación de alimentos

Competencias:

- ✓ Conocimiento generales de cocina
- ✓ Conocimientos en preparación de mariscos
- ✓ Conocimientos en manipulación de alimentos

Remuneración:

- ✓ Libre remuneración

Elaborado por:
Salazar Andrade Jorge Vinicio

Aprobado por:
Espinoza Villacrés Martha Irma

“Marisquería Delicias del Mar”

Manual de Funciones



Área Código Sigla

Cargo:

Ayudante de cocina 3

Encargada de atender todos los pedidos referentes a sopas, los cuales se debe preparar cumpliendo todas las normas de calidad e higiene que garanticen su consumo.

Responsabilidades:

- ✓ Responsable de la preparación de todas las sopas que oferta Marisquería Delicias del Mar.
- ✓ Cumplir con las normas de calidad e higiene para la preparación de los productos.

Reporta a

Administración

Supervisa a:

N/A

Funciones, Obligaciones, Derechos y Prohibiciones:

- ✓ Mantener su puesto de trabajo limpio permanentemente.
- ✓ Cerciorarse la disponibilidad de materia prima.
- ✓ Solicitar a la administración la adquisición de materia prima cuando el caso lo amerite
- ✓ Participar diariamente en el faeneamiento de mariscos
- ✓ Encontrarse atento a los pedidos de sopas
- ✓ Preparar sopa marinera especial
- ✓ Preparar cazuela delicias del mar
- ✓ Preparar sopa de camarón
- ✓ Preparar sopa de corvina
- ✓ Preparar sopa de pescado
- ✓ Preparar sopa mixta (concha camarón)
- ✓ Crema de cangrejo
- ✓ Preparación de encebollados de pescado
- ✓ Lo establecido en el código de trabajo y en el Art. 77 del Reglamento Interno
- ✓ Otras funciones delegadas por el jefe inmediato superior.

Perfil:

- ✓ Bachiller de la República del Ecuador
- ✓ Experiencia mínima de un año preparando platos similares.
- ✓ Capacitaciones en manipulación de alimentos

Competencias:

- ✓ Conocimiento generales de cocina
- ✓ Conocimientos en preparación de mariscos
- ✓ Conocimientos en manipulación de alimentos

Remuneración:

- ✓ Libre remuneración

Elaborado por:
Salazar Andrade Jorge Vinicio

Aprobado por:
Espinoza Villacrés Martha Irma

“Marisquería Delicias del Mar”

Manual de Funciones



Área Código Sigla

Cargo:

Ayudante de cocina 4

Encargada de atender todos los pedidos referentes a jugosos con legumbres, los cuales se debe preparar cumpliendo todas las normas de calidad e higiene que garanticen su consumo.

Responsabilidades:

- ✓ Responsable de la preparación de todos los platos jugosos con legumbres que oferta Marisquería Delicias del Mar.
- ✓ Cumplir con las normas de calidad e higiene para la preparación de los productos.

Reporta a

Administración

Supervisa a:

N/A

Funciones, Obligaciones, Derechos y Prohibiciones:

- ✓ Mantener su puesto de trabajo limpio permanentemente.
- ✓ Cerciorarse la disponibilidad de materia prima.
- ✓ Solicitar a la administración la adquisición de materia prima cuando el caso lo amerite
- ✓ Participar diariamente en el faeneamiento de mariscos
- ✓ Encontrarse atento a los pedidos de jugosos y legumbres
- ✓ Preparar camarón con legumbres
- ✓ Preparar corvina con legumbres
- ✓ Preparar picudo con legumbres
- ✓ Preparar pescados con legumbres
- ✓ Preparar súper pescado con legumbres
- ✓ Preparar trucha con legumbres
- ✓ Preparar súper trucha con legumbres
- ✓ Lo establecido en el código de trabajo y en el Art. 77 del Reglamento Interno
- ✓ Otras funciones delegadas por el jefe inmediato superior.

Perfil:

- ✓ Bachiller de la República del Ecuador
- ✓ Experiencia mínima de un año preparando platos similares.
- ✓ Capacitaciones en manipulación de alimentos

Competencias:

- ✓ Conocimiento generales de cocina
- ✓ Conocimientos en preparación de mariscos
- ✓ Conocimientos en manipulación de alimentos

Remuneración:

- ✓ Libre remuneración

Elaborado por:
Salazar Andrade Jorge Vinicio

Aprobado por:
Espinoza Villacrés Martha Irma

“Marisquería Delicias del Mar”

Manual de Funciones



Área Código Sigla

Cargo:

Ayudante de cocina 5

Encargada de atender todos los pedidos referentes a jugos y postres, los cuales se debe preparar cumpliendo todas las normas de calidad e higiene que garanticen su consumo.

Responsabilidades:

- ✓ Responsable de la preparación de todos los jugos y postres que oferta Marisquería Delicias del Mar.
- ✓ Cumplir con las normas de calidad e higiene para la preparación de los productos.

Reporta a

Administración

Supervisa a:

N/A

Funciones, Obligaciones, Derechos y Prohibiciones:

- ✓ Mantener su puesto de trabajo limpio permanentemente.
- ✓ Cerciorarse la disponibilidad de materia prima.
- ✓ Solicitar a la administración la adquisición de materia prima cuando el caso lo amerite
- ✓ Participar diariamente en el faeneamiento de mariscos y fruta.
- ✓ Encontrarse atento a los pedidos de jugos y postres
- ✓ Preparar batidos con leche: coco, fresa, mora, guanábana, guineo, choco- banana.
- ✓ Preparar jugos de coco, fresa, mora, guanábana, guineo, choco- banana.
- ✓ Preparar súper jugos de coco, fresa, mora, guanábana, guineo, choco- banana.
- ✓ Preparar ensalada de frutas
- ✓ Preparar Duraznos con crema
- ✓ Preparar duraznos en almíbar
- ✓ Preparar fresas con crema
- ✓ Preparar guineo con crema
- ✓ Lo establecido en el código de trabajo y en el Art. 77 del Reglamento Interno
- ✓ Otras funciones delegadas por el jefe inmediato superior.

Perfil:

- ✓ Bachiller de la República del Ecuador
- ✓ Experiencia mínima de un año preparando platos similares.
- ✓ Capacitaciones en manipulación de alimentos

Competencias:

- ✓ Conocimiento generales de cocina
- ✓ Conocimientos en preparación de mariscos
- ✓ Conocimientos en manipulación de alimentos

Remuneración:

- ✓ Libre remuneración

Elaborado por:
Salazar Andrade Jorge Vinicio

Aprobado por:
Espinoza Villacrés Martha Irma

“Marisquería Delicias del Mar”

Manual de Funciones



Área Código Sigla

Cargo:

Ayudante de cocina 6

Encargada de despachar todos los pedidos en una forma ordenada y cumpliendo con las exigencias de los clientes. Manejo y control del tiempo de respuesta.

Responsabilidades:

- ✓ Responsable en despachar los pedidos en una forma ordenada y dentro de los tiempos establecidos
- ✓ Cumplir con las normas de calidad e higiene para el despacho de los productos

Reporta a

Administración

Supervisa a:

N/A

Funciones, Obligaciones, Derechos y Prohibiciones:

- ✓ Mantener su puesto de trabajo limpio permanentemente.
- ✓ Mantener disponibilidad de vajilla para el despacho.
- ✓ Solicitar a la administración la adquisición o reposición de vajilla si fuere el caso.
- ✓ Participar diariamente en el faeneamiento de mariscos y fruta.
- ✓ Encontrarse atento a los pedidos
- ✓ Despachar los pedidos, los cuales deben mantener una temperatura adecuada para el consumo
- ✓ Mantener comunicación con los meseros y ayudantes de cocina sobre el tiempo de respuesta.
- ✓ Archivar los pedidos para un control posterior
- ✓ Proveer de picada al cliente hasta que su pedido esté listo
- ✓ Lo establecido en el código de trabajo y en el Art. 77 del Reglamento Interno.
- ✓ Otras funciones delegadas por el jefe inmediato superior.

Perfil:

- ✓ Bachiller de la República del Ecuador
- ✓ Experiencia mínima de un año preparando platos similares.
- ✓ Capacitaciones en manipulación de alimentos

Competencias:

- ✓ Conocimiento generales de cocina
- ✓ Conocimientos en preparación de mariscos
- ✓ Conocimientos en manipulación de alimentos

Remuneración:

- ✓ Libre remuneración

Elaborado por:
Salazar Andrade Jorge Vinicio

Aprobado por:
Espinoza Villacrés Martha Irma

“Marisquería Delicias del Mar”

Manual de Funciones



Área

Código

Sigla

Cargo:

Ayudante de cocina 7

Encargada del lavado y secado de la vajilla y otros utensilios que son utilizados por los otros ayudantes de cocina de una manera no constante.

Responsabilidades:

- ✓ Responsable mantener limpios y disponibles la vajilla y los utensilios utilizados por los ayudantes de cocina.
- ✓ Reportar el daño de la vajilla o utensilios

Reporta a

Administración

Supervisa a:

N/A

Funciones, Obligaciones, Derechos y Prohibiciones:

- ✓ Mantener su puesto de trabajo limpio permanentemente.
- ✓ Mantener limpios los utensilios y la vajilla de marisquería delicias del mar.
- ✓ Solicitar a la administración la adquisición o reposición de vajilla si fuere el caso.
- ✓ Participar diariamente en el faeneamiento de mariscos y fruta.
- ✓ Encargarse de los platos que ingresan los meseros para su lavado.
- ✓ Correcto manejo de los residuos de alimentos.
- ✓ Despejar el área de trabajo de utensilios sucios.
- ✓ Lo establecido en el código de trabajo y en el Art. 77 del Reglamento Interno.
- ✓ Otras funciones delegadas por el jefe inmediato superior.

Perfil:

- ✓ Bachiller de la República del Ecuador
- ✓ Experiencia mínima de un año preparando platos similares.
- ✓ Capacitaciones en manipulación de alimentos

Competencias:

- ✓ Conocimiento generales de cocina
- ✓ Conocimientos en preparación de mariscos
- ✓ Conocimientos en manipulación de alimentos

Remuneración:

- ✓ Libre remuneración

Elaborado por:
Salazar Andrade Jorge Vinicio

Aprobado por:
Espinoza Villacrés Martha Irma

“Marisquería Delicias del Mar”

Manual de Funciones



Área Código Sigla

Cargo:

Mesero 1

Encargado del cuidado y del aseo del salón, como de sus mesas, sillas, manteles y los baños que son destinados para el uso exclusivo de los clientes, como también de la atención al cliente, tomando los pedidos para luego transmitir al área de producción para su inmediata preparación.

Responsabilidades:

- ✓ Responsable mantener limpio todo el salón y los bienes que se encuentran en el mismo
- ✓ Tratar con amabilidad a los clientes de marisquería delicias del mar.

Reporta a

Administración

Supervisa a:

N/A

Funciones, Obligaciones, Derechos y Prohibiciones:

- ✓ Mantener el salón limpio permanentemente.
- ✓ Mantener en orden todos los muebles que se encuentran en el salón.
- ✓ Mantener su uniforme impecable.
- ✓ Estar atento al llamado de los clientes.
- ✓ Ser cortés y amable al momento de tomar el pedido.
- ✓ Comunicar al área de producción el pedido al cliente.
- ✓ Servir de manera cuidadosa y respetuosa al cliente su pedido.
- ✓ Preguntar al cliente si su pedido está completo o si desea ordenar algo más.
- ✓ Al final preguntarle al cliente si desea la cuenta.
- ✓ Pedir los datos para la factura.
- ✓ Entregar la factura y el cambio si fuera el caso y agradecer su visita.
- ✓ Levantar todos los platos y limpiar la mesa, si es necesario cambiar el mantel.
- ✓ Lo establecido en el código de trabajo y en el Art. 78 del Reglamento Interno.
- ✓ Otras funciones delegadas por el jefe inmediato superior.

Perfil:

- ✓ Bachiller de la República del Ecuador
- ✓ Experiencia mínima de un año en atención al cliente
- ✓ Curso de atención al cliente

Competencias:

- ✓ Excelente expresión al momento de dirigirse a los clientes
- ✓ Paciente, cordial y respetuoso

Remuneración:

- ✓ Libre remuneración

Elaborado por:
Salazar Andrade Jorge Vinicio

Aprobado por:
Espinoza Villacrés Martha Irma

“Marisquería Delicias del Mar”

Manual de Funciones



Área Código Sigla

Cargo:

Mesero 2

Encargado del cuidado y del aseo del salón, como de sus mesas, sillas, manteles y los baños que son destinados para el uso exclusivo de los clientes, como también de la atención al cliente, tomando los pedidos para luego transmitir al área de producción para su inmediata preparación.

Responsabilidades:

- ✓ Responsable mantener limpio todo el salón y los bienes que se encuentran en el mismo
- ✓ Tratar con amabilidad a los clientes de marisquería delicias del mar.

Reporta a

Administración

Supervisa a:

N/A

Funciones, Obligaciones, Derechos y Prohibiciones:

- ✓ Mantener el salón limpio permanentemente.
- ✓ Mantener en orden todos los muebles que se encuentran en el salón.
- ✓ Mantener su uniforme impecable.
- ✓ Estar atento al llamado de los clientes.
- ✓ Ser cortés y amable al momento de tomar el pedido.
- ✓ Comunicar al área de producción el pedido al cliente.
- ✓ Servir de manera cuidadosa y respetuosa al cliente su pedido.
- ✓ Preguntar al cliente si su pedido está completo o si desea ordenar algo más.
- ✓ Al final preguntarle al cliente si desea la cuenta.
- ✓ Pedir los datos para la factura.
- ✓ Entregar la factura y el cambio si fuera el caso y agradecer su visita.
- ✓ Levantar todos los platos y limpiar la mesa, si es necesario cambiar el mantel.
- ✓ **Funciones, Obligaciones, Derechos y Prohibiciones:**
- ✓ y en el Art. 78 del Reglamento Interno.
- ✓ Otras funciones delegadas por el jefe inmediato superior.

Perfil:

- ✓ Bachiller de la República del Ecuador
- ✓ Experiencia mínima de un año en atención al cliente
- ✓ Curso de atención al cliente

Competencias:

- ✓ Excelente expresión al momento de dirigirse a los clientes
- ✓ Paciente, cordial y respetuoso

Remuneración:

- ✓ Libre remuneración

Elaborado por:
Salazar Andrade Jorge Vinicio

Aprobado por:
Espinoza Villacrés Martha Irma

“Marisquería Delicias del Mar”

Manual de Funciones



Área Código Sigla

Cargo:

Cajero

Encargado se salvaguardar los recursos monetarios de la venta que realiza Marisquería Delicias del Mar, como también la persona responsable de cuadrar al final de la jornada los saldos versus notas de pedido y facturas.

Responsabilidades:

- ✓ Responsable del custodio de los recursos monetarios
- ✓ Responsable de emitir facturas y retenciones.

Reporta a

Administración

Supervisa a:

N/A

Funciones, Obligaciones, Derechos y Prohibiciones:

- ✓ Mantener su puesto de trabajo despejado y limpio.
- ✓ Brindar una atención al cliente de calidad.
- ✓ Cuidar su imagen personal.
- ✓ Mantener cuadrado ventas versus dinero.
- ✓ Entregar dinero cuando se le presente formulario de egreso.
- ✓ Llevar un registro de los egresos de caja.
- ✓ Entregar a los clientes facturas.
- ✓ Emitir comprobantes de retención si fuere el caso.
- ✓ Colaborar en arqueos sorpresivos de caja.
- ✓ Lo establecido en el código de trabajo y en el reglamento interno
- ✓ Otras funciones delegadas por el jefe inmediato superior.

Perfil:

- ✓ Bachiller de la República del Ecuador
- ✓ Experiencia mínima de dos años en atención al cliente
- ✓ Curso de atención al cliente

Competencias:

- ✓ Excelente expresión al momento de dirigirse a los clientes
- ✓ Paciente, cordial y respetuoso

Remuneración:

- ✓ Libre remuneración

Elaborado por:
Salazar Andrade Jorge Vinicio

Aprobado por:
Espinoza Villacrés Martha Irma

CAPÍTULO II

GESTIÓN FINANCIERA

2 Manual de Procedimiento del área financiera de Marisquería Delicias del Mar.

El presente manual tiene como finalidad establecer los lineamientos que se debe seguir en Marisquería Delicias del Mar, con el objetivo de que todos los procesos económicos financieros se los realice de una manera ágil demostrando transparencia y sobre todo en el manejo de los recursos monetarios tanto al momento de los ingresos como de los egresos.

Este manual describe los lineamientos que deben seguir, los colaboradores del área de producción, ventas la gerencia y la administración, lo cual permite mantener un control riguroso para determinar fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que presente Marisquería delicias del Mar en el área financiera y establecer estrategias que ayude a eliminar las debilidades y amenazas, y por otro lado ayude a vigorizar o incrementar las oportunidades y fortalezas.

2.1 Políticas de Marisquería Delicias del Mar.

- Toda gestión realizada por parte de los colaboradores será de responsabilidad de quien lo ejecuta.
- Proteger siempre los intereses de Marisquería Delicias del Mar
- Total predisposición por parte de los colaboradores cuando estén bajo un proceso de control
- Mantener un archivo ordenado cronológicamente de todos los documentos que sustenten ingresos y egresos los cuales serán entregados a contabilidad para su respectivo registro y gestión tributaria.
- Realizar charlas de capacitación al área de ventas, sobre reformas en la manera de llenado de comprobantes de venta u otros.
- Mantener reuniones entre la gerencia y con contabilidad, con la finalidad de que se informe sobre ingresos, egresos y utilidad.
- Todo egreso debe estar debidamente respaldado y autorizado por gerencia.
- La adquisición de materia prima directa o indirecta debe estar previamente autorizado por la gerencia.

2.1.1 Políticas para los estados financieros de Marisquería Delicias del Mar

- Se deben aplicar las NIIF para PYMES, para la elaboración de los estados financieros
- Contabilidad debe siempre hacer uso de notas aclaratorias con el objetivo de que los estados financieros presentados a gerencia y administración sean comprensibles y ayuden para las tomas de decisiones.
- Realizar capacitaciones trimestralmente sobre las Normas Internacionales de Información Financiera para PYMES, para de esta manera mantener actualizado los conocimientos en estos temas.
- Debe existir el espacio físico necesario para poder archivar la información financiera por siete años como manifiesta la norma tributaria, tiempo en el cual se pueden realizar controles por parte de la Administración Tributaria.
- Al final de un periodo contable, contabilidad debe presentar a gerencia los estados financieros.

2.1.2 Políticas contables de Marisquería Delicias del Mar

2.1.2.1 Políticas de ingresos.

- Todos los ingresos deben estar sustentados con comprobantes de venta autorizados por el SRI, emitidos por Marisquería Delicias del Mar.
- Al final de la jornada de trabajo se debe cuadrar el efectivo con las facturas y notas de pedido, ese dinero será depositado al siguiente día antes de las 11h00 AM. En el caso de que al siguiente día de cerrado caja no atiendan las instituciones financieras se lo realizara inmediatamente al día que exista atención.
- En caso de existir sobrantes se debe comunicar inmediatamente a Gerencia.
- Al final del día se debe dejar un fondo en caja de 100,00 dólares en sueltos que ayuden para los cambios.

2.1.2.2 Políticas de egreso.

- Todos los egresos deben contar con la autorización de gerencia, y sustentado con el respectivo comprobantes de ventas.
- En caso de existir faltantes se debe comunicar inmediatamente a Gerencia.

- Pagos a proveedores en efectivo se los podrá realizar previo la autorización de gerencia y cuyo monto no supere los 100,00 dólares

2.1.2.3 Políticas de presupuesto.

- Marisquería Delicias del Mar, maneja un presupuesto anual el cual estará en relación a la inversión y gastos realizados el año anterior con un margen de incremento de acuerdo a la inflación publicada por el INEC.
- El presupuesto estará dividido para los doce meses, por lo que el área de administración maneja de una forma mensual el presupuesto asignado.
- Reformas al presupuesto se lo realizara por parte de gerencia previo análisis con el área de contabilidad.
- Para la adquisición de bienes se lo realizara bajo la modalidad de proformas.

2.1.3 Sistema contable propuesto

El siguiente sistema contable, hace referencia a un control que se deben realizar con la finalidad de salvaguardar los intereses de Marisquería Delicias del Mar.

- La administración conjuntamente con contabilidad deberá elaborar un control mensual a las cuentas que tienen mayor movimiento como caja y bancos, para luego reportar mediante un informe a gerencia.
- Los pagos a proveedores mayores de 100,00 dólares se los realizara solamente mediante cheque emitido por gerencia o transferencia bancaria.
- El Administrador se compromete a entregar al área de contabilidad dentro de los primeros cinco días hábiles del mes subsiguiente toda la documentación necesaria para el estricto cumplimiento de las obligaciones tributarias. (Declaraciones al SRI)
- Es responsabilidad del área de contabilidad informar a gerencia de los valores a pagar por concepto de impuesto.
- Contabilidad debe enviar las declaraciones al SRI antes del 28 de cada mes, fecha tope según el noveno dígito del RUC.
- El método para depreciar los activos será el de línea recta como indica la Ley de Régimen Tributario.

2.1.4 Base legal

- Ley de Régimen Tributario Interno
- Código Tributario
- Reglamento de aplicación del Código Tributario
- Ley del Registro Único de Contribuyentes.
- Reglamento de la Ley del Registro Único de Contribuyentes
- Reglamento de Comprobantes de Venta y Documentos Complementarios.
- Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados
- Resolución de bancarización
- Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados.
- Resolución NAC-DGERCGC14-00369

2.1.5 Aplicación NIFF para pequeñas y medianas empresas.

Las pequeñas y medianas empresas no tienen la obligatoriedad de rendir cuentas pero sin embargo el Consejo de Normas Internacionales de Contabilidad, presento las Normas Internacionales de Información Financiera para pequeñas y medianas empresas. (NIIF para PYMES)

2.1.5.1 Pequeñas y medianas empresas

Las NIIF para PYMES se pretende que se utilicen por toda PYMES.

Las PYMES no tienen la obligatoriedad de rendir cuentas.

Elaboran estados financieros con el único propósito de generar información a los propietarios o nivel directivo para la toma de decisiones

2.1.5.2 Estados financieros PYMES

Con la presentación de los estados financieros por parte de las PYMES, se busca:

- Proveer de información sobre la situación financiera.
- Medir el rendimiento de la PYMES y;
- Los flujos de efectivo

Por tratarse de una PYMES, es necesario que los estados financieros cuenten con características cualitativas de la información de los estados financieros, que ayuden a

los usuarios de esta información a comprender y poder interpretar para la toma de decisiones, características que se detalla a continuación:

Comprensibilidad.

- Relevancia.
- Materialidad o importancia relativa.
- Fiabilidad.
- La esencia sobre la forma.
- Prudencia.
- Integridad.
- Comparabilidad.
- Oportunidad.
- Equilibrio entre costo y beneficio.

Las NIFF para las PYMES obliga a contar con:

- Estado de situación financiera.
- Estado de resultados.
- Estado de evolución de patrimonio.
- Estado de flujo de efectivo.
- Notas y políticas contables.

2.1.5.3 Presentación de los Estados financieros

Las NIFF para PYMES, obliga a la presentación razonable de los estados financieros.

A continuación se presenta el esquema de un estado de situación financiera y un estado de resultados, que puede utilizar Marisquería Delicias del Mar.

Estado de Situación Financiera.

Tabla 5 Estado de Situación Financiera

Activo		Pasivo	
Corriente		Corriente	
Caja general	XXX	Cuentas por pagar	XXX
Bancos	XXX	IESS por pagar	XXX
Inventarios	XXX		
		Largo plazo	
No corriente		Hipotecas por pagar	XXX
Fijo o propiedad, planta y equipo			
Muebles y oficina	XXX	Patrimonio	
Depreciación acumulada	(XXX)	Capital social	XXX
Otros		Utilidad del ejercicio	XXX
Inversión L/P	XXX		
Total activos	XXX	Total pasivo + patrimonio	XXX
f) Gerente		F)Contador	

Estado de Resultados

Tabla 6 Estado de Resultados

Empresa "Marisquería Delicias del Mar"		
Estado de Resultados		
Del 1 de enero al 31 de diciembre de 20__		
Ingresos operacionales		
Servicios prestados		XXX
(-) Gastos operacionales		(XXX)
De administración		
Sueldos	XXX	
Beneficios Sociales	XXX	
Servicios Básicos	XXX	
De ventas		XXX
Publicidad	XXX	
= Utilidad operacional (o pérdida)		XXX
+/- Otros ingresos y gastos		XXX
Arriendos ganados	XXX	
Perdidas ocasionales	(XXX)	
= Utilidad del ejercicio		XXX
f) Gerente	F)Contador	

Estado de flujo de efectivo

Tabla 7 Estado de flujo de efectivo

Empresa "Marisquería Delicias del Mar" Estado de Flujo de efectivo Del 1 de enero al 31 de diciembre de 20__		
A. Flujo del efectivo por activ. Operacionales		
1. Recibo de clientes		
2. Pagado a proveedores mercaderías		
3. Pagado a proveedores de bienes / servicios		
Flujo neto provisto de activ. Operacionales (sector a)		
B. Flujo del efectivo inversión		
C. Flujo del efectivo por financiamiento		
Flujo neto usado por actividad financiera		XXX
Flujo neto total usado		XXX
Efectivo y equivalentes al 1 de junio de		XXX
Efectivo y equivalentes al 30 de junio de		XXX
D. Conciliación utilidad flujo neto-operación		
Flujo neto provisto por activo operación (Sector A)		XXX
f) Gerente	F)Contador	

Estado de variación en el capital

Tabla 8 Estado de variación en el capital

Empresa "Marisquería Delicias del Mar" Estado de Variación en el Capital Del ___ al ___ del 20___						
No.	Cuentas	Saldos iniciales	Capital	Reserva	Utilidad retenida	Saldos finales
1	Capital					
2	Reservas					
3	Utilidades retenidas					
4	Otros					



2.1.5.4 Análisis Financiero

Con la finalidad de examinar el comportamiento de las cuentas e identificar su variación es necesario aplicar el análisis financiero

- Al final de un periodo económico se debe realizar de manera obligatoria el análisis vertical y horizontal.
- Aplicar ratios financieros:
 - Razón corriente o índice de liquidez.
 - Razón de actividad.
 - Razón de rentabilidad.

A continuación se presenta un modelo para el análisis vertical y horizontal del balance general y estado de resultados de Marisquería Delicias del Mar. De igual forma se presenta las fórmulas para la aplicación de ratios financieros.

Fórmulas de razones financieras

Razón Corriente o índice de liquidez:

$$\text{Razón Corriente} = \frac{\text{activo corriente}}{\text{pasivo corriente}}$$

$$\text{Prueba Acida} = \frac{\text{activo corriente disponible} + \text{inversiones inmediatas}}{\text{pasivo corriente}}$$

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

Razones de actividad

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

Razones de rentabilidad:

$$\text{Margen neto de utilidad} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas netas}} \times 100\%$$

$$\text{Margen bruto de utilidades sobre ventas} = \frac{\text{Utilidad bruta en ventas}}{\text{Ventas netas}} \times 100\%$$

$$\text{Margen neto de utilidad} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas netas}} \times 100\%$$

$$\text{Rentabilidad sobre patrimonio} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Patrimonio}} \times 100\%$$

2.1.6 Documentos para el cumplimiento tributario.

Cumpliendo con lo establecido por la Ley de Régimen Tributario Interno, Marisquería Delicias del Mar, cuenta con comprobantes de venta debidamente autorizado por el Servicio de Rentas Internas, que cumplen con los requisitos pre impresos y de llenado según lo establece el Reglamento de Comprobantes de Venta y Documentos Complementarios.

Factura de Marisquería Delicias del Mar

Tabla 10 Factura

<p>“Marisquería Delicias del Mar”</p> <p>Espinoza Villacrés Martha Hirma RUC: 0501176101001 Dirección: Av. Daniel L Borja y Autachi Riobamba – Ecuador</p> <p>Factura No. Serie 001-001-0000 Auto. SRI No. 1110000000</p>			
Nombre: RUC/Ci: DIRECCION: FECHA:			
CANTIDAD	DESCRIPCION	V. UNITARIO	V. TOTAL
	Imprenta “El progreso” RUC 0600000000000001 aut	SUBTOTAL	
		DESC.	
	f) autorizada	IVA %	
	f) cliente	TOTAL A PAGAR	

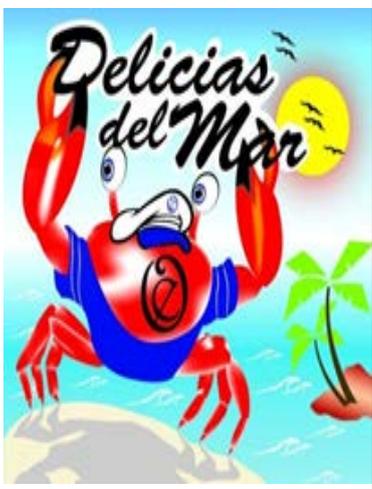
Comprobante de retención

Tabla 11 Comprobante de retención

<p>“Marisquería Delicias del Mar”</p> <p>Espinoza Villacrés Martha Hirma RUC: 0501176101001 Dirección: Av. Daniel L Borja y Autachi Riobamba – Ecuador</p> <p>Retención No. Serie 001-001-0000 Aut. SRI No. 1110000000</p>			
Nombre: RUC/CI: DIRECCION: FECHA:			
IMPUESTO (RENTA / VALOR AGREGADO)	CODIGO DE RETENCION	PORCENTAJE A RETENER	VALOR RETENIDO
Imprenta “El progreso” RUC 0600000000000001 aut		SUBTOTAL	
		DESC.	
		IVA %	
f) autorizada		TOTAL A PAGAR	
f) cliente			

Formulario de egreso de caja

Tabla 12 Formulario de egreso de caja

<p align="center">“Marisquería Delicias del Mar”</p> <p>Espinoza Villacrés Martha Hirma RUC: 0501176101001 Dirección: Av. Daniel L Borja y Autachi Riobamba – Ecuador</p> <p align="center">FORMULARIO DE EGRESO DE CAJA. No. 00001</p>	
<p>Fecha: _____ Valor \$ _____</p> <p>Beneficiario: _____</p> <p>Concepto: _____</p> <p>_____</p> <p>Cantidad: _____ Dólares</p> <p align="center"> _____ f) Cajero f) Gerente f) Recibí conforme </p>	
<p>NOTA: Al presente documento se debe adjuntar el comprobante de venta.</p>	

Acta de arqueo de caja

Tabla 13 Acta de arqueo de caja

<p>“Marisquería Delicias del Mar” Espinoza Villacrés Martha Hirma RUC: 0501176101001 Dirección: Av. Daniel L Borja y Autachi Riobamba – Ecuador ACTA DE ARQUEO DE CAJA No. 00001</p>		
Fecha: _____ Hora _____ Custodio: _____ Delegado: _____		
EFFECTIVO		
CANTIDAD	DENOMINACIÓN / DETALLE	IMPORTE \$
FRACCIONARIO		
—	Monedas de \$	—
—	Monedas de \$ Subtotal	— —
BILLETES		
—	Billetes de \$	—
—	Billetes de \$ Subtotal	— —
CHEQUES		
—	Banco Cta. No.	—
—	Banco Cta. No. Subtotal	— —
COMPROBANTES		
FECHA	CONCEPTO	IMPORTE \$
-	-	-
	Total presentado	
	Saldo Contable	_____
	Diferencia (faltante)	
El efectivo y los comprobantes, cuyos valores ascienden a \$ _____ fueron contados en mi presencia y devueltos a entera satisfacción.		
_____	_____	_____
f) Cajero	f) Gerente	f) Recibí conforme

Cédula de conciliación bancaria

Tabla 14 Cédula de conciliación bancaria

Empresa "Marisquería Delicias del Mar" Cédula de Conciliación Bancaria		
BANCO INTERNACIONAL CTA CTE No _____	MES: _____ DE 20__	
Saldo según libros auxiliares		
(-) Notas de débito no registradas		
Notas de débito No. _____		
+ Notas de crédito no registradas		
Notas de crédito No. _____		
SALDO CONCILIADO EN LIBROS		
Saldo según estado de cuenta		
+ Notas de crédito no registradas		
Nota de depósito No. _____		
(-) Cheques en circulación		
Cheque No. _____		
SALDO CONCILIADO EN VANCOS		
_____ f) CONTADOR (A)		

2.1.7 Documento para el control de talento humano

Rol de pagos de Marisquería Delicias del Mar.

Tabla 15 Rol de pagos de Marisquería Delicias del Mar.

REGION: SIERRA		RUC 0501176101001										PERIODO REPORTADO						
CIUDAD: RIOBAMBA		ESPINOZA VILLACRES MARTHA IRMA																
MARISQUERIA DELICIAS DEL MAR																		
No.	NOMINA	C.I	CARGO	Mes Días Trab.	Horas Singlas.	Horas Extraor.	INGRESOS					EGRESOS				AFORTE PATRONAL	FIRMA DEL TRABAJADOR	
							Subst. Unificad	H. Suple.	H. Extra	F. de Permisos	Otros	TOTAL	APORTE IESS 9.45%	DESCUENTOS	ANTICIPO DE SUELDO			TOTAL LIQUID A RECIBIR
1																		
2																		
3																		
4																		
5																		
6																		
7																		
8																		
9																		
10																		
11																		
12																		
SUMA							0	0.00	0	0	0	0.00	0	0	0.00	0	0	

Rol de Provisiones de Marisquería Delicias del Mar.

Tabla 16 Rol de Provisiones de Marisquería Delicias del Mar.

REGION: SIERRA		RUC 0501176101001										
CIUDAD: RIOBAMBA		ESPINOZA VILLACRES MARTHA IRMA										
MARISQUERIA DELICIAS DEL MAR												
No.	NOMINA	C.I	CARGO	APORTE PATRONA	XIII SUELDO	XIV SUELDO	XIV SUELDO	Vacaciones	TOTAL			
1												
2												
3												
4												
5												
6												
7												
8												
9												
10												
11												
12												
SUMA				0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00			

3.2.1 ESQUEMA DEL MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVO FINANCIERO CON BASE LEGAL

MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVO FINANCIERO

MARISQUERÍA DELICIAS DEL MAR

RIOBAMBA PROVINCIA DE CHIMBORAZO

INTRODUCCIÓN

CAPÍTULO I

MODELO ADMINISTRATIVO

1 Razón social

1.1 Registro Único del Contribuyente

1.2 Nombre de comercial

1.3 Logotipo de Marisquería Delicias del Mar

1.4 Actividad Comercial

1.5 Ubicación

1.6 Dirección

1.7 Reseña Histórica de Marisquería Delicias del Mar.

1.8 Base filosófica de Marisquería Delicias del Mar

1.8.1 Misión

1.8.2 Visión

1.8.3 Objetivos

1.8.3.1 Objetivo General

1.8.3.2 Objetivos Específicos

1.8.4 Principios y Valores de Marisquería Delicias del Mar

1.8.4.1 Principios

1.8.4.2 Valores

1.9 Aspectos legales

1.9.1 Normativa legal

1.9.2 Reglamento interno de trabajo de Marisquería delicias del Mar.

1.9.3 Organigramas de Marisquería Delicias del Mar.

1.9.3.1 Organigrama Estructural

1.9.3.2 Organigrama Funciona

1.9.3 Manuales de Marisquería Delicias del Mar.

1.9.3.1 Manual de Funciones

En este capítulo se habla de la identificación de la empresa, es por este motivo que se hace referencia a una normativa legal, la cual exige que se cuente con la razón social o nombre del representante legal, que cuente con un número de Registro Único de Contribuyente e identifique su domicilio o lugar en donde funciona el establecimiento, con la finalidad de mantener una base actualizada para futuras notificaciones o controles que realiza las diferentes instituciones públicas, que buscan regular y controlar el buen funcionamiento.

Además, se establece la misión, visión, objetivo general, objetivos, principios y valores que desea la empresa, es decir, para que fue creada, como quiere verse después de un tiempo y cuáles son sus objetivos, si bien es cierto estos son fijados o establecidos por su propietaria, pero es importante considerara que los mismos deban estar enmarcados bajo la normativa legal vigente, es decir debe cumplir y hacer respetar sus deberes y obligaciones con el estado, con sus colaboradores y el compromiso con sus clientes de brindar un servicio de calidad.

El organigrama estructural es una representación gráfica de la empresa es decir cómo está organizada, cuáles son sus líneas de autoridad o líneas de asesoría, este organigrama debe cumplir con algunos lineamientos establecidos por la ley, en donde indique que cuenta con el personal apropiado para actividades exclusivas, como también la seguridad, el buen ambiente laboral y seguridad social por lo que se toma en consideración la Ley de seguridad social.

El organigrama funcional, es una visión integral, en donde podemos ver las líneas de autoridad o líneas de asesoría pero también podemos observar cómo funciona en general la empresa, lo cual debe estar elaborado y respetando los deberes y derechos tanto del empleador como de sus colaboradores y por otro lado haciendo cumplir con las exigencias propias de las funciones como establece el código de trabajo.

Es una herramienta esencial para el colaborador, el cual le ayuda a orientarse dentro de la empresa, le ayuda a conocer cuáles son sus funciones e incluso es muy útil para el

empleador de exigir o identificar responsables por la realización u omisión de la actividad al momento de exigir o identificar responsables por la realización u omisión de la actividad. Las funciones deben estar definidas de acuerdo a la actividad para la cual fue contratado el colaborador, según el contrato firmado y legalizado

El manual de procedimientos es la descripción de un proceso aislado, en donde podemos conocer las personas que intervienen en ese proceso, los tiempos, el tipo de servicio o bien al que accede el cliente, la decisión del cliente. Es importante que este manual este bajo la normativa legal vigente por lo que las personas que intervienen en los procesos pertenecen a un sistema el cual está respaldado por su respectiva normativa, como por ejemplo el colaborador, respaldado por el código de trabajo , la ley de seguridad social, el empleador por el código de trabajo , la ley de seguridad social, la ley orgánica de defensa del artesano y el cliente quien exige un servicio y un bien de calidad que está respaldado por la ley orgánica de defensa del consumidor.

El diagrama de flujos es la representación gráfica de los procesos de la empresa en donde podemos conocer detalladamente cómo se desarrolla un proceso en el cual intervienen, clientes y colaboradores, los cuales nos permite analizar y ver la manera de mejorar el proceso sin dejar a un lado la normativa que regula a las personas que intervienen dentro de ella.

Es la normativa legal vigente de la empresa, la cual debe estar en coherencia bajo lo establecido por la ley. Es importante para la elaboración de un reglamento interno tener claramente identificado los deberes y derecho de todas las personas que laboran dentro de la empresa, con el fin de no alterar lo ya establecido por la ley.

Base legal:

Constitución de la República del Ecuador.

Ley de Régimen Tributario Interno

Código Tributario

Reglamento de aplicación del Código Tributario

Ley del Registro Único de Contribuyentes.

Reglamento de la Ley del Registro Único de Contribuyentes

Reglamento de Comprobantes de Venta y Documentos Complementarios

CAPÍTULO II GESTIÓN FINANCIERA

2.1 Políticas de Marisquería Delicias del Mar.

2.1.1 Políticas para los estados financieros de Marisquería Delicias del Mar

2.1.2 Políticas contables de Marisquería Delicias del Mar

2.1.2.1 Políticas de ingresos.

2.1.2.2 Políticas de egreso.

2.1.2.3 Políticas de presupuesto.

2.1.3 Sistema contable propuesto

2.1.4 Base legal

2.1.5 Aplicación NIFF para pequeñas y medianas empresas.

2.1.6 Documentos para el cumplimiento tributario.

La aplicación indicadores financieros nos ayudara a conocer la liquidez, rentabilidad y capacidad de endeudamiento que posee la empresa. La propuesta del presente proyecto se la realiza tomando en cuenta la normativa vigente legal, con lo que garantiza a marisquería delicias del mar, un correcto funcionamiento el cual está apegado a la ley de esta manera se evita sanciones.

- Ley de Régimen Tributario Interno
- Código Tributario
- Reglamento de aplicación del Código Tributario
- Ley del Registro Único de Contribuyentes.
- Reglamento de la Ley del Registro Único de Contribuyentes
- Reglamento de Comprobantes de Venta y Documentos Complementarios.
- Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados
- Resolución de bancarización
- Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados.
- Resolución NAC-DGERCGC14-00369
- NIFF para PYMES

CAPÍTULO IV

4. EXPOSICIÓN Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Previo a la Elaboración e Implementación de un Modelo de Gestión Administrativo Financiero en la Marisquería Delicias del Mar ubicado en la Ciudad de Riobamba Provincia de Chimborazo y su incidencia en la optimización de los procesos administrativos y rentabilidad financiera en el periodo Septiembre 2013 – Septiembre 2014, se realizó la gestión respectiva para poder conocer la situación administrativa y financiera que estaba atravesando en ese momento para de esta manera conocer su diagnóstico y poder emprender el presente proyecto que encaje y ayude a mejorar la gestión de la empresa.

Como ya se manifestó en el capítulo dos, para la elaboración del presente trabajo se realizó una investigación Cuantitativa y Cualitativa apoyada en una investigación exploratoria, descriptiva en la cual se utilizaron instrumentos de investigación como son las entrevistas, cuestionarios, observación directa aplicadas a clientes, colaboradores y propietaria de la marisquería.

Para iniciar con este trabajo fue necesario conocer más de Marisquería Delicias del Mar, y de su gente, es por este motivo que se aplicaron entrevistas a su propietaria, encuestas a sus clientes y colaboradores y también participe en diferentes días en observaciones directas lo cual me permitió observar y sacar conclusiones de sus procesos en los que intervienen todo el personal y los clientes.

4.1 DETERMINACIÓN DE LA POBLACIÓN Y MUESTRA

Marisquería Delicias del Mar, en su gestión diaria interactúa directamente con sus clientes, prestando sus servicios y productos, los clientes como receptores de los productos ofertados son los más idóneos para evaluar su gestión, sus productos y su atención. Por otro lado fue importante conocer como está organizado el personal de marisquería delicias del mar y quienes son las personas responsables que se encuentran al frente de la empresa, es por esta razón que se tomaron dos tipos de poblaciones que ayudaron a examinar de una mejor manera la situación en la que atravesaba en ese momento Marisquería Delicias del Mar, las cuales detallo a continuación:

- Clientes
- Colaboradores

4.1.1 Clientes

Son las personas que hacen uso de nuestros servicios y consumen nuestros productos dentro y fuera de las instalaciones de Marisquería Delicias del Mar.

Según el código tributario en su Art. 96.- Deberes Formales, indica a los contribuyentes los pasos obligatorios que deben seguir para cumplir con los deberes formales, entre los cuales podemos destacar y sin restar importancia a los demás el “llevar un registro de ingresos y gastos” los cuales deberán conservar por siete años.

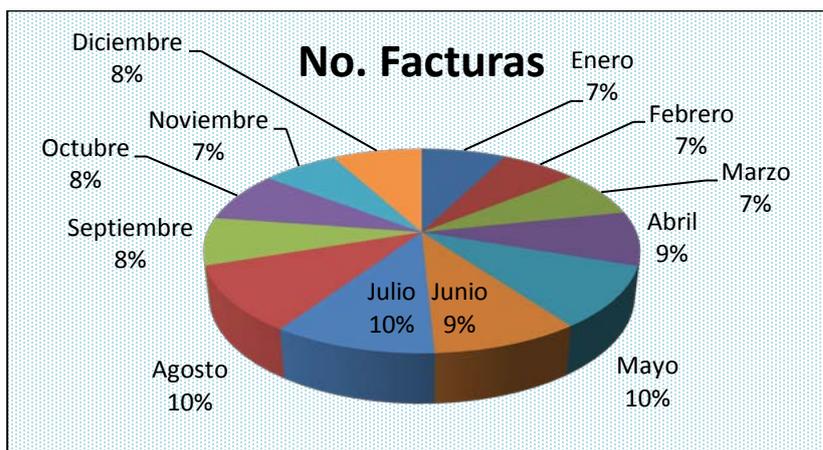
Gracias al cumplimiento de sus deberes formales por parte de Marisquería Delicias del Mar, se pudo conocer el número de facturas emitidas en el año 2013, lo cual fue considerado como la población de estudio en el primer caso.

Tabla 17 Número de facturas emitidas en el año 2013 por Marisquería Delicias del Mar

TABLA No. 16 : Número de facturas emitidas en el año 2013 por Marisquería Delicias del Mar		
MES	No. Facturas	PORCENTAJE
Enero	666	7%
Febrero	596	7%
Marzo	664	7%
Abril	760	9%
Mayo	864	10%
Junio	822	9%
Julio	907	10%
Agosto	925	10%
Septiembre	668	8%
Octubre	713	8%
Noviembre	594	7%
Diciembre	706	8%
2013	8885	1.00

Fuente: Registros de Ingresos y Gastos 2013
Elaborado por: Salazar Andrade Jorge Vinicio

GRÁFICO 3 Número de facturas emitidas en el año 2013 por Marisquería Delicias del Mar.



Fuente: TABLA No. 16 : Número de facturas emitidas en el año 2013 por Marisquería Delicias del Mar
Elaborado por: Salazar Andrade Jorge Vinicio

INTERPRETACIÓN.- Marisquería Delicias del Mar durante el año 2013 ha emitido 8.885 facturas. Con lo que se pudo observar que durante ese año existió una venta muy aceptable. Esta información obtenida para el presente estudio fue considerada como población.

Para continuar con el desarrollo de la investigación se aplicó la fórmula para la obtención de la muestra.

$$n = \frac{N}{((e)2(N - 1)) + 1}$$

En donde:

n = Tamaño de la muestra

N = Población

e = Margen de error.

Datos:

n = ?

N = 8.885

e = 1% (0.01)

Remplazado:

$$n = \frac{8.885}{((0.01)2(8.885 - 1)) + 1}$$

$$n = \frac{8.885}{((0.01)2(8.885 - 1)) + 1}$$

$$n = \frac{8.885}{177.7}$$

n = 50

ANÁLISIS

Se aplicó la fórmula y se obtuvo una muestra de estudio igual a 50, es por este motivo que se procedió a realizar 50 encuestas a diferentes clientes en distintos horarios y en diferentes días con el fin de conocer su opinión acerca de Marisquería Delicias del Mar.

4.1.2 Colaboradores

Son las personas que prestan sus servicios laborales y profesionales dentro de Marisquería Delicias del Mar. Según los registros y resultados de la investigación trabajan 12 personas que desempeñan las actividades necesarias para brindar un excelente servicio y productos de calidad.

Con estos antecedentes se ha considerado que las 12 personas es un número manejable para poder realizar las encuestas, entrevistas y no se ve la necesidad de obtener una muestra de estudio, por lo que se procederá a trabajar con todos los colaboradores de la empresa.

4.2 ANÁLISIS DE RESULTADOS

A continuación y luego de la aplicación de los instrumentos de investigación se presentaron los siguientes resultados.

4.2.1 Análisis de resultados de encuestas aplicadas a clientes

A continuación se presenta la tabulación, interpretación y análisis de las 50 encuestas aplicadas a clientes de Marisquería Delicias del Mar, la misma que está conformada por diez preguntas.

Cabe señalar que las encuestas fueron realizadas en diferentes días y en diferentes horarios con la finalidad de obtener una información más real.

1. ¿Por favor me puede indicar con qué frecuencia Usted consume nuestros productos?

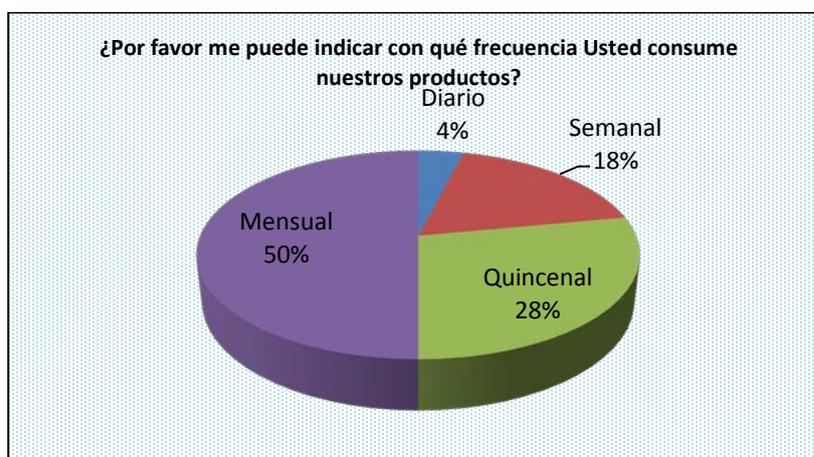
Tabla 18 La frecuencia con la que consumen los productos los clientes

TABLA No. 17: ¿Por favor me puede indicar con qué frecuencia Usted consume nuestros productos?		
ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJE
Diario	2	4%
Semanal	9	18%
Quincenal	14	28%
Mensual	25	50%
TOTAL	50	100%

Fuente: Encuestas aplicadas a los clientes de Marisquería Delicias de Mar

Elaborado por: Salazar Andrade Jorge Vinicio

GRÁFICO 4 La frecuencia con la que consumen los productos los clientes



Fuente: TABLA No. 17: ¿Por favor me puede indicar con qué frecuencia Usted consume nuestros productos?

Elaborado por: Salazar Andrade Jorge Vinicio

INTERPRETACIÓN.- En base a la información que se recolecto, el 50% de los clientes manifestaron que visitan las instalaciones de Marisquería Delicias del Mar para consumir sus productos, por lo menos una vez al mes; el 28% lo realiza dos veces por mes, el 18% lo hace de manera semanal y un 4% lo hace de manera diaria.

ANÁLISIS.- Con estos antecedentes se pudo determinar que Marisquería Delicias del Mar cuenta con clientes asiduos y su crecimiento es indiscutible, por lo que es urgente la aplicación de herramientas administrativas financieras que permitan un mejor desempeño en todos los procesos que realiza la empresa con la finalidad de optimizar en los procesos administrativos y mejorar su rentabilidad financiera.

2. ¿Me puede indicar por cuál de las siguientes razones Usted consume nuestros productos?

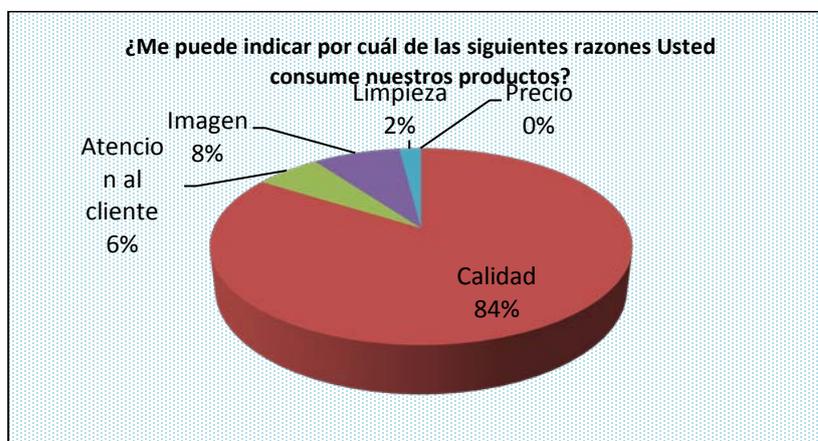
Tabla 19 Razones por la que consumen los productos

TABLA No. 18: ¿Me puede indicar por cuál de las siguientes razones Usted consume nuestros productos?		
ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJE
Precio	0	0%
Calidad	42	84%
Atención al cliente	3	6%
Imagen	4	8%
Limpieza	1	2%
TOTAL	50	100%

Fuente: Encuestas aplicadas a los clientes de Marisquería Delicias del Mar.

Elaborado por: Salazar Andrade Jorge Vinicio

GRÁFICO 5 Razones por la que consumen los productos



Fuente: TABLA No. 18: ¿Me puede indicar por cuál de las siguientes razones Usted consume nuestros productos?

Elaborado por: Salazar Andrade Jorge Vinicio

INTERPRETACIÓN.- Del total de encuestas que fueron realizadas; un 84% de los clientes encuestados visitan Marisquería Delicias del Mar por la calidad de sus productos, un 8% indican que es por la imagen, un 2% por la limpieza y un 6% por su atención y trato a los clientes.

ANÁLISIS.- Se pudo verificar que la atención al cliente y la limpieza son puntos débiles de la empresa. Esta información ayudó a entender que es necesario mejorar en la atención al cliente y en el cuidado y limpieza que debe tener las instalaciones, por lo que es imperativo trabajar con la implementación de la propuesta la cual nos ayudara a mejorar.

3. ¿Si tendría que calificar nuestra atención al cliente que calificación Usted nos daría?

Tabla 20 Calificación de la atención al cliente

TABLA No. 19: ¿Si tendría que calificar nuestra atención al cliente que calificación Usted nos daría?		
ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJE
Excelente	3	6%
Muy bueno	16	32%
Bueno	29	58%
Regular	2	4%
Malo	0	0%
TOTAL	50	100%

Fuente: Encuestas aplicadas a los clientes de Marisquería Delicias del Mar

Elaborado por: Salazar Andrade Jorge Vinicio

GRÁFICO 6 Calificación de la atención al cliente



Fuente: TABLA No. 19: ¿Si tendría que calificar nuestra atención al cliente que calificación Usted nos daría?

Elaborado por: Salazar Andrade Jorge Vinicio

INTERPRETACIÓN.- Un 4% se pronunciaron diciendo que es regular, El otro 96% se encuentra distribuido entre bueno, muy bueno y excelente lo cual es aceptable.

ANÁLISIS.- Ninguna de las personas encuestadas se pronunciaron indicando que la atención al cliente es mala, pero si existe una atención regular, lo que afecta directamente a la empresa, por este motivo es importante tomar medidas correctivas inmediatas que permitan mejorar el servicio al cliente dentro de Marisquería Delicias del Mar, lo cual se pretende corregir con la implementación de un modelo de gestión administrativo financiero.

4. ¿Si tendría que calificar nuestros productos que calificación Usted le daría?

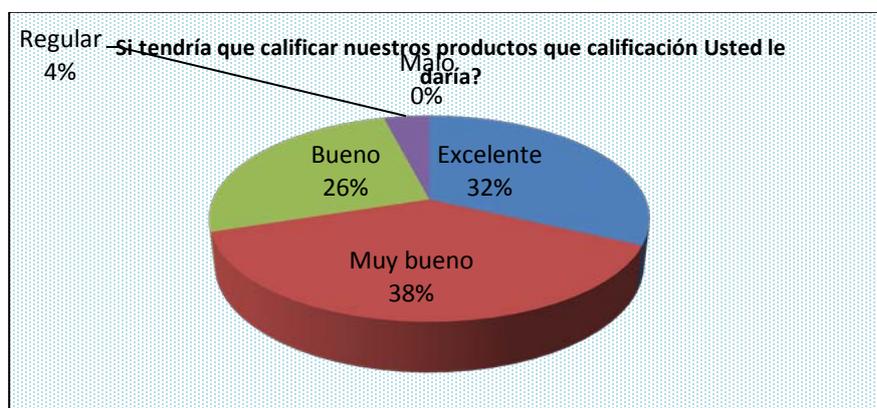
Tabla 21 Calificación de productos

TABLA No. 20: ¿Si tendría que calificar nuestros productos que calificación Usted le daría?		
ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJE
Excelente	16	32%
Muy bueno	19	38%
Bueno	13	26%
Regular	2	4%
Malo	0	0%
TOTAL	50	100%

Fuente: Encuestas aplicadas a los clientes de Marisquería Delicias del Mar

Elaborado por: Salazar Andrade Jorge Vinicio

GRÁFICO 7 Calificación de productos



Fuente: TABLA No. 20: ¿Si tendría que calificar nuestros productos que calificación Usted le daría?

Elaborado por: Salazar Andrade Jorge Vinicio

INTERPRETACIÓN.- Según los datos que fueron obtenidos en la encuesta aplicada un 96% califican a los productos entre bueno, muy bueno y excelente, y un 4% lo califica como regular y nadie calificó los productos como malos.

ANÁLISIS.- La empresa obtuvo resultados alentadores pero también resultados alarmantes, por lo que será necesario implementar estrategias para tratar de disminuir la calificación regular, es importante que se adopten políticas que ayuden a mejorar la selección de los productos, esto es durante su ingreso, faeneamiento, conservación, hasta el tiempo de su preparación.

5. ¿Me podría indicar cuál ha sido el tiempo de respuesta de su pedido?

Tabla 22 Tiempo de respuesta del pedido.

TABLA No. 21: ¿Me podría indicar cuál ha sido el tiempo de respuesta de su pedido?		
ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJE
de 5 a 10 minutos	6	12%
de 10 a 15 minutos	25	50%
Mas de 15 minutos	19	38%
TOTAL	50	100%

Fuente: Encuestas aplicadas a los clientes de Marisquería Delicias del Mar

Elaborado por: Salazar Andrade Jorge Vinicio

GRÁFICO 8 Tiempo de respuesta del pedido.



Fuente: TABLA No. 21: ¿Me podría indicar cuál ha sido el tiempo de respuesta de su pedido?

Elaborado por: Salazar Andrade Jorge Vinicio

INTERPRETACIÓN.- Un 12 % indicaron que el tiempo de respuesta es de cinco a diez minutos, el 38 % que más de quince minutos y el 50% que el tiempo de respuesta en la que fueron atendidos es de diez a quince minutos.

ANÁLISIS.- Se pretendía que todos los pedidos salgan dentro de un tiempo promedio que va de cinco a diez minutos lo cual se estaba cumpliendo en un porcentaje bastante bajo. Para mejora el tiempo de respuesta es importante organizarse de una mejor manera con la finalidad de que los procesos se los realice evitando pérdidas de tiempo y de recursos.

6. ¿Al momento de cancelar su pedido le solicitaron datos para la elaboración de su factura?

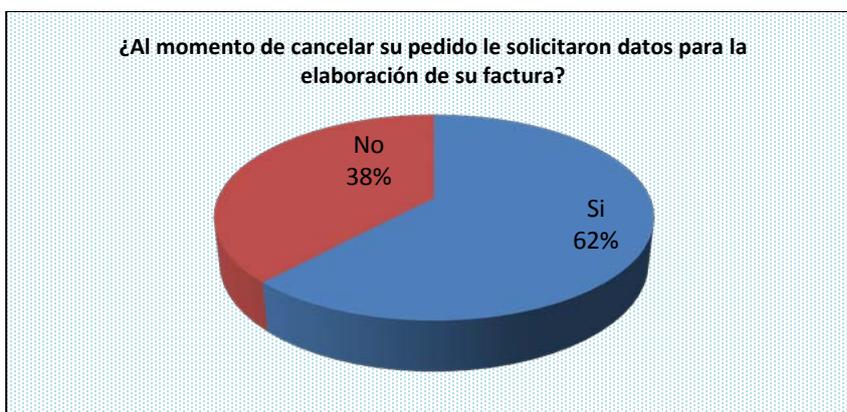
Tabla 23 Se solicitaron datos para la elaboración de su factura

TABLA No. 22: ¿Al momento de cancelar su pedido le solicitaron datos para la elaboración de su factura?		
ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJE
Si	31	62%
No	19	38%
TOTAL	50	100%

Fuente: Encuestas aplicadas a los clientes de Marisquería Delicias del Mar

Elaborado por: Salazar Andrade Jorge Vinicio

GRÁFICO 9 Se solicitaron datos para la elaboración de su factura



Fuente: TABLA No. 22: ¿Al momento de cancelar su pedido le solicitaron datos para la elaboración de su factura?

Elaborado por: Salazar Andrade Jorge Vinicio

INTERPRETACIÓN.- De los clientes que fueron encuestados el 62% manifiesta que si le solicitaron datos para la elaboración de la factura y el 38% manifiesta que no le solicitaron datos para la elaboración y entrega de la factura.

ANÁLISIS.- La inobservancia que existía en algunas funciones por parte de los colaboradores podía acarrear consecuencias negativas a la empresa, el implementar manuales de funciones ayuda al colaborador a conocer cuáles son las funciones que de manera obligatoria debe cumplir.

7. ¿Por favor podría dar una calificación a la infraestructura, orden y limpieza del local?

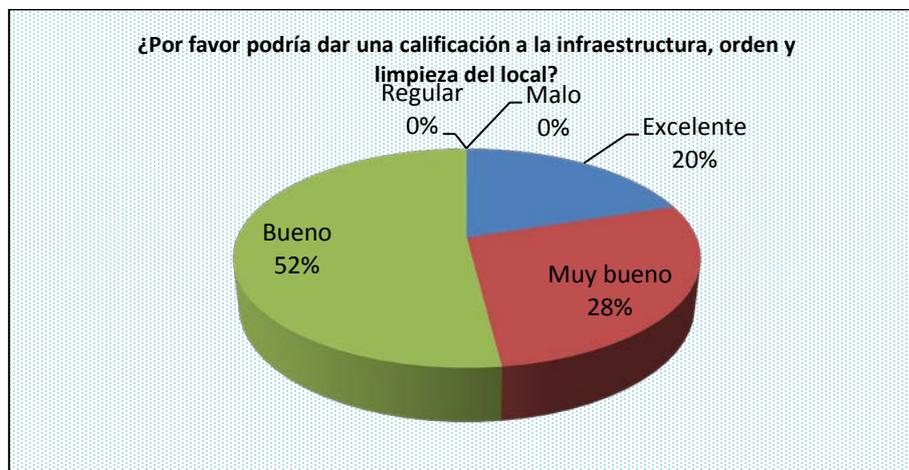
Tabla 24 Calificación de la infraestructura, orden y limpieza del local

TABLA No. 23: ¿Por favor podría dar una calificación a la infraestructura, orden y limpieza del local?		
ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJE
Excelente	10	20%
Muy bueno	14	28%
Bueno	26	52%
Regular	0	0%
Malo	0	0%
TOTAL	50	100%

Fuente: Encuestas aplicadas a los clientes de Marisquería Delicias del Mar

Elaborado por: Salazar Andrade Jorge Vinicio

GRÁFICO 10 Calificación de la infraestructura, orden y limpieza del local



Fuente: TABLA No. 23: ¿Por favor podría dar una calificación a la infraestructura, orden y limpieza del local?

Elaborado por: Salazar Andrade Jorge Vinicio

INTERPRETACIÓN.- De las personas que fueron encuestadas un 52% calificaron como bueno, un 28 % lo calificaron como muy bueno, el 20 % lo hace como excelente, no existieron calificaciones de regular y malo.

ANÁLISIS.- De acuerdo a los resultados obtenidos se pudo identificar como fortaleza de Marisquería Delicias del Mar, la infraestructura el orden y la limpieza.

8. ¿De los siguientes enunciados podría señalar en cual debería mejorar Marisquería Delicias del Mar?

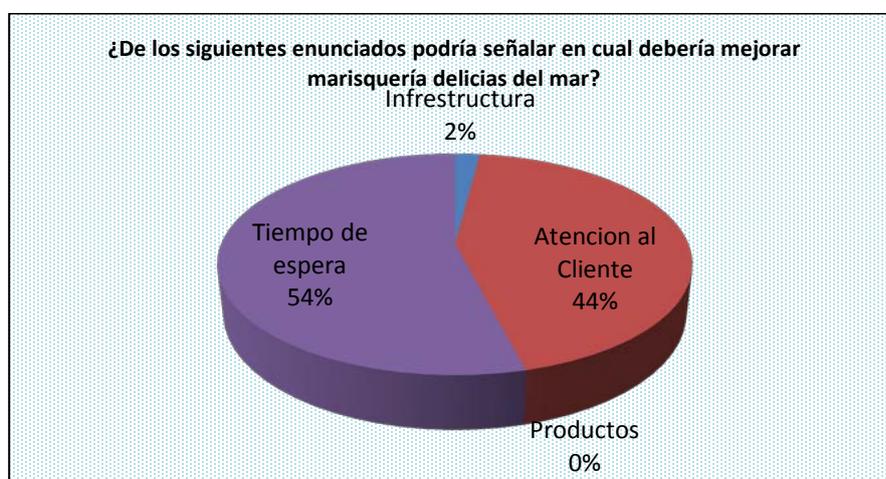
Tabla 25 En que debería mejorar marisquería delicias del mar

TABLA No. 24: ¿De los siguientes enunciados podría señalar en cual debería mejorar marisquería delicias del mar?		
ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJE
Infraestructura	1	2%
Atención al Cliente	22	44%
Productos	0	0%
Tiempo de espera	27	54%
TOTAL	50	100%

Fuente: Encuestas aplicadas a los clientes de Marisquería Delicias del Mar

Elaborado por: Salazar Andrade Jorge Vinicio

GRÁFICO 11 En que debería mejorar marisquería delicias del mar



Fuente: TABLA No. 24: ¿De los siguientes enunciados podría señalar en cual debería mejorar marisquería delicias del mar?

Elaborado por: Salazar Andrade Jorge Vinicio

INTERPRETACIÓN.- En que debería mejorar Marisquería Delicias del Mar, los clientes se manifestaron: un 2% en infraestructura, un 44% en atención al cliente y el 54% en el tiempo de espera.

ANÁLISIS.- Se evidenció mayores problemas en lo referente al tiempo de espera y atención al cliente, estos dos temas intervienen directamente o están relacionados con los colaboradores, los procesos y la forma de organizarse.

9. ¿El menú ofertado por Marisquería Delicias del Mar satisface sus expectativas?

Tabla 26 Satisfacción del menú ofertado

TABLA No. 25: ¿El menú ofertado por marisquería delicias del mar satisface sus expectativas?		
ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJE
Si	50	100%
No	0	0%
A veces	0	0%
TOTAL	50	100%

Fuente: Encuestas aplicadas a los clientes de Marisquería Delicias del Mar.

Elaborado por: Salazar Andrade Jorge Vinicio

GRÁFICO 12 Satisfacción del menú ofertado



Fuente: TABLA No. 25: ¿El menú ofertado por marisquería delicias del mar satisface sus expectativas?

Elaborado por: Salazar Andrade Jorge Vinicio

INTERPRETACIÓN.- Se les preguntó a los clientes de Marisquería Delicias del Mar, si se el menú ofertado satisface sus expectativas, a lo que ellos manifestaron que si, en un 100%.

ANÁLISIS.- La variedad del menú que dispone Marisquería Delicias del Mar, se constituye en una fortaleza.

10. ¿Del siguiente listado, me puede indicar cuál es el que Usted se sirve con más frecuencia?

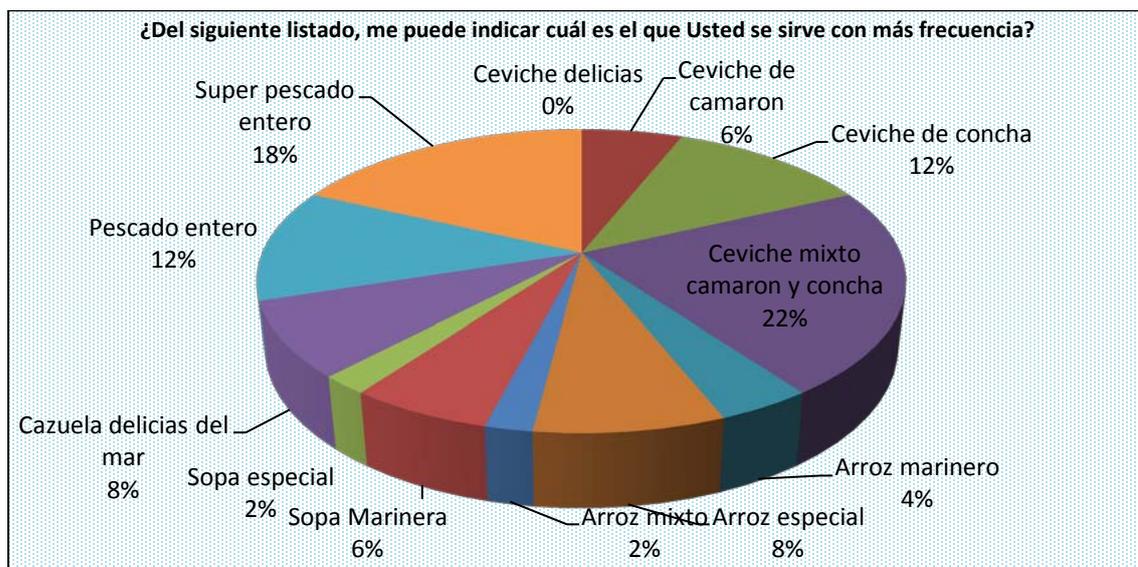
Tabla 27 Selección de los platos más consumidos

TABLA No. 26: ¿Del siguiente listado, me puede indicar cuál es el que Usted se sirve con más frecuencia?		
MES	FRECUENCIAS	PORCENTAJE
Ceviche delicias	0	0%
Ceviche de camarón	3	6%
Ceviche de concha	6	12%
Ceviche mixto camarón y concha	11	22%
Arroz mariner	2	4%
Arroz especial	4	8%
Arroz mixto	1	2%
Sopa Marinera	3	6%
Sopa especial	1	2%
Cazuela delicias del mar	4	8%
Pescado entero	6	12%
Super pescado entero	9	18%
2013	50	100%

Fuente: Encuestas aplicadas a los clientes de marisquería delicias de mar

Elaborado por: Salazar Andrade Jorge Vinicio

GRÁFICO 13 Selección de los platos más consumidos



Fuente: TABLA No. 26: ¿Del siguiente listado, me puede indicar cuál es el que Usted se sirve con más frecuencia?

Elaborado por: Salazar Andrade Jorge Vinicio

INTERPRETACIÓN.- Se consiguió identificar que los platos de mayor aceptación por parte de los clientes es el ceviche mixto (camarón y concha) con un porcentaje del 22%, ocupando el primer lugar, mientras que en segundo lugar tenemos el súper pescado entero con el 18%, seguido del ceviche de concha y el pescado entero con un 12% cada uno, los demás productos se encuentran bajo el 8%.

ANÁLISIS.- Según los datos que se obtuvieron Marisquería Delicias del Mar cuenta con platos fuertes o también denominados como productos estrellas. Esta información es importante con la finalidad de promocionar de mejor manera los otros productos ofertados.

4.2.2 ANÁLISIS DE RESULTADOS DE ENCUESTAS APLICADAS A COLABORADORES

En este punto se presenta la tabulación y análisis de las doce encuestas aplicadas a los colaboradores de la marisquería delicias del mar, con la finalidad de conocer en ese momento el funcionamiento, la organización y funciones. La encuesta esta compuesta por once preguntas.

1. ¿Por favor me podría indicar que tiempo Usted trabaja en marisquería delicias del mar?

Tabla 28 El tiempo que laboran los empleados en marisquería delicias del mar.

TABLA No. 27: ¿Por favor me podría indicar que tiempo Usted trabaja en marisquería delicias del mar?		
ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJE
Menos de 1 año	6	50%
De 1 a 3 años	1	8%
De 3 años en adelante	5	42%
TOTAL	12	100%

Fuente: Encuestas aplicadas a los colaboradores de Marisquería Delicias del Mar

Elaborado por: Salazar Andrade Jorge Vinicio

GRÁFICO 14 El tiempo que laboran los empleados en marisquería delicias del mar



Fuente: TABLA No. 27: ¿Por favor me podría indicar que tiempo Usted trabaja en marisquería delicias del mar?

Elaborado por: Salazar Andrade Jorge Vinicio

INTERPRETACIÓN.- Se obtuvo la siguiente información: de los colaboradores que prestan sus servicios en Marisquería Delicias del Mar, un 50% de ellos trabajan menos de un año el 42 % más de tres años y el 8% de uno a tres años.

ANÁLISIS.- No se disponía de organigramas estructurales ni funcionales que ayuden al administrador en cuanto a la colocación de los empleados en puestos idóneos y de acuerdo a sus capacidades, con la finalidad de que interactúen con colaboradores de mayor experiencia en sus oficios y refuercen su aprendizaje siendo esto beneficioso para la empresa.

2. ¿Qué funciones desempeña Usted dentro de marisquería delicias del mar?

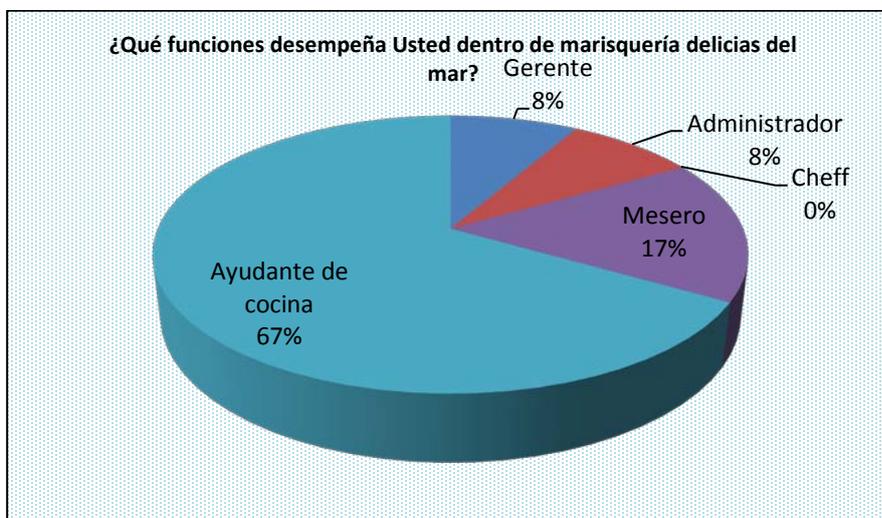
Tabla 29 Funciones que desempeñan los colaboradores

TABLA No. 16: ¿Qué funciones desempeña Usted dentro de marisquería delicias del mar?		
ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJE
Gerente	1	8%
Administrador	1	8%
Cheff	0	0%
Mesero	2	17%
Ayudante de cocina	8	67%
TOTAL	12	100%

Fuente: Encuestas aplicadas a los colaboradores de Marisquería Delicias del Mar

Elaborado por: Salazar Andrade Jorge Vinicio

GRÁFICO 15 Funciones que desempeñan los colaboradores



Fuente: TABLA No. 28: ¿Qué funciones desempeña Usted dentro de marisquería delicias del mar?

Elaborado por: Salazar Andrade Jorge Vinicio

INTERPRETACIÓN.- Según las encuestas que fueron aplicadas, los puestos de trabajo y funciones no se encuentran definidos en un 67% debido a que solo constan como ayudantes de cocina dentro de una marisquería que oferta variedad de productos, un 33% se encuentra medianamente definido su puesto de trabajo y sus funciones.

ANÁLISIS.- Los colaboradores conocían la denominación del puesto pero desconocían que funciones deben ejecutar dentro del mismo. Lo que provocaba desorganización, duplicidad de funciones, las mismas que se pretenden corregir con la implementación del Modelo de Gestión Administrativo Financiero.

3. ¿Conoce específicamente cuáles son sus funciones y responsabilidades en su puesto de trabajo?

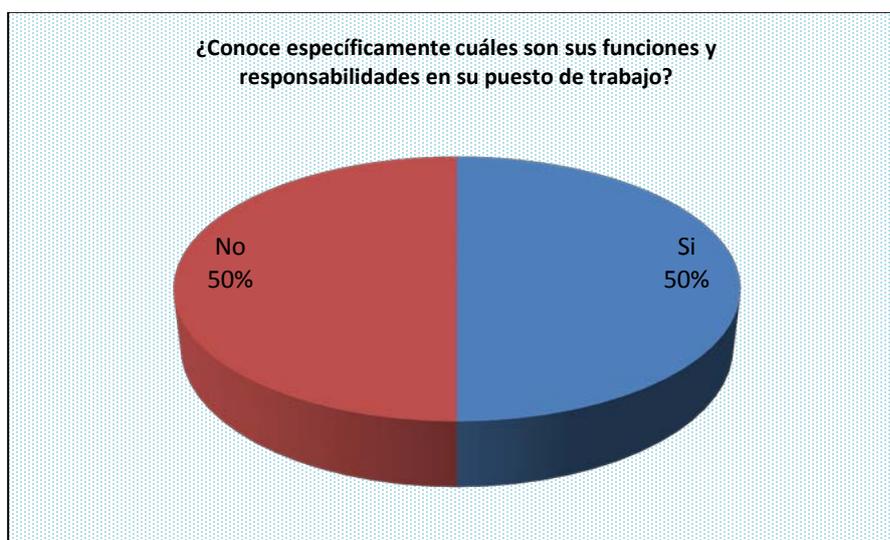
Tabla 30 Conocer si los trabajadores saben cuáles son las funciones

TABLA No. 29: ¿Conoce específicamente cuáles son sus funciones y responsabilidades en su puesto de trabajo?		
ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJE
Si	6	50%
No	6	50%
TOTAL	12	100%

Fuente: Encuestas aplicadas a los colaboradores de Marisquería Delicias del Mar

Elaborado por: Salazar Andrade Jorge Vinicio

GRÁFICO 16 Conocer si los trabajadores saben cuáles son las funciones



Fuente: TABLA No. 29: ¿Conoce específicamente cuáles son sus funciones y responsabilidades en su puesto de trabajo?

Elaborado por: Salazar Andrade Jorge Vinicio

INTERPRETACIÓN.- De los doce colaboradores encuestados el 50% aseveraron que si conoce las funciones y responsabilidades de su puesto de trabajo y el otro 50 % aseguraron que no.

ANÁLISIS.- El desconocimiento y la falta de información que existía por parte de los colaboradores, frente a las funciones a desempeñar en su lugar de trabajo, establecía un gran malestar en el ámbito operativo puesto que no se contaba con la claridad suficiente para el colaborador frente a sus responsabilidades. Ocasionando retrasos en los procesos.

4. ¿En caso de presentar problemas en su lugar de trabajo sabe a quién solicitar asesoramiento o ayuda?

Tabla 31 Medir la línea de autoridad

TABLA No. 30: ¿En caso de presentar problemas en su lugar de trabajo sabe a quién solicitar asesoramiento o ayuda?		
ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJE
Si	7	58%
No	5	42%
TOTAL	12	100%

Fuente: Encuestas aplicadas a los colaboradores de marisquería delicias del mar

Elaborado por: Salazar Andrade Jorge Vinicio

GRÁFICO 17 Medir la línea de autoridad



Fuente: TABLA No. 30: ¿En caso de presentar problemas en su lugar de trabajo sabe a quién solicitar asesoramiento o ayuda?

Elaborado por: Salazar Andrade Jorge Vinicio

INTERPRETACIÓN.- De los colaboradores que prestan sus servicios en Marisquería Delicias del Mar, declararon que el 58% saben a quién acudir al momento de presentarse inconvenientes en sus puestos de trabajo y el 42% no saben a quién tiene que acudir.

ANÁLISIS.- Se pudo evidenciar que existe una concentración del poder en la parte gerencial, esto es debido a que no se tienen definidos los niveles de autoridad y las líneas de jerarquía.

5. ¿Tiene conocimiento de quien es su jefe inmediato superior?

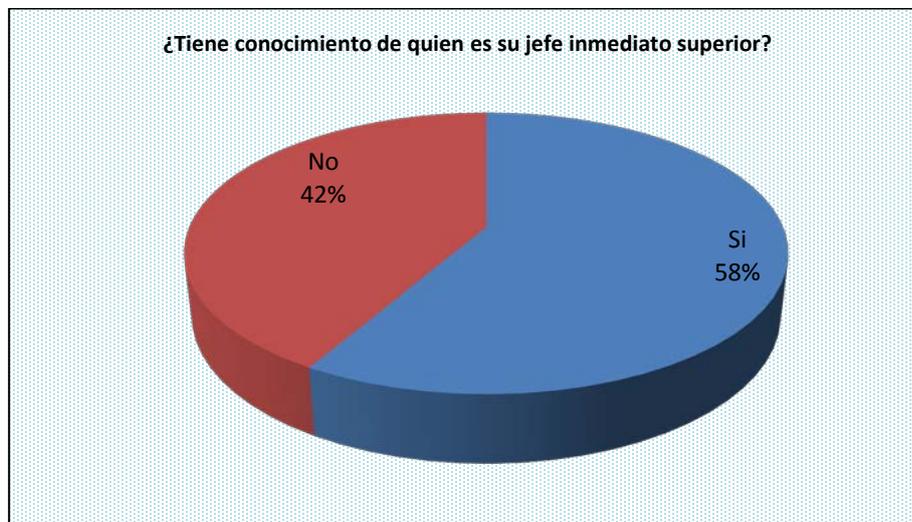
Tabla 32 Identificación del jefe inmediato superior

TABLA No. 19: ¿Tiene conocimiento de quien es su jefe inmediato superior?		
ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJE
Si	7	58%
No	5	42%
TOTAL	12	100%

Fuente: Encuestas aplicadas a los colaboradores de Marisquería Delicias del Mar

Elaborado por: Salazar Andrade Jorge Vinicio

GRÁFICO 18 Identificación del jefe inmediato superior



Fuente: TABLA No. 31: ¿Tiene conocimiento de quien es su jefe inmediato superior?

Elaborado por: Salazar Andrade Jorge Vinicio

INTERPRETACIÓN.- Según los resultados que se obtuvieron el 42% de los colaboradores no conocen quién es su jefe inmediato y el 58% si conocen quien es su jefe inmediato superior.

ANÁLISIS.- La empresa no tenía definido una estructura por lo que es importante implementarla y sociabilizarla para que todos conozcan la línea jerárquica y las autoridades en las diferentes áreas.

6. ¿Usted ha recibido sociabilización o una copia del reglamento interno que le ayude a poner en práctica lo establecido en el mismo?

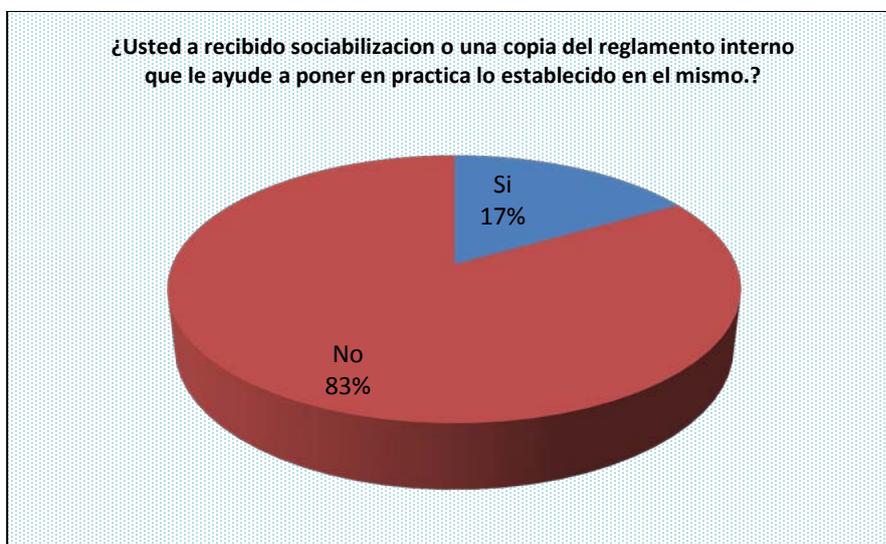
Tabla 33 Sociabilización, difusión y aplicación del Reglamento Interno

TABLA No. 32: ¿Usted ha recibido sociabilización o una copia del reglamento interno que le ayude a poner en práctica lo establecido en el mismo?		
ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJE
Si	2	17%
No	10	83%
TOTAL	12	100%

Fuente: Encuestas aplicadas a los colaboradores de Marisquería Delicias del Mar

Elaborado por: Salazar Andrade Jorge Vinicio

GRÁFICO 19 Se aplica el reglamento interno



Fuente: TABLA No. 32: ¿Usted ha recibido sociabilización o una copia del reglamento interno que le ayude a poner en práctica lo establecido en el mismo?

Elaborado por: Salazar Andrade Jorge Vinicio

INTERPRETACIÓN.- El 83 % aseguraron que sí y el 17 % aseguraron que no.

ANÁLISIS.- Marisquería Delicias del Mar cuenta con un reglamento interno, el mismo que no fue difundido ni tampoco está siendo ejecutado.

7. ¿Si usted tendría que calificar el ambiente laboral de Marisquería Delicias del Mar que calificación le daría?

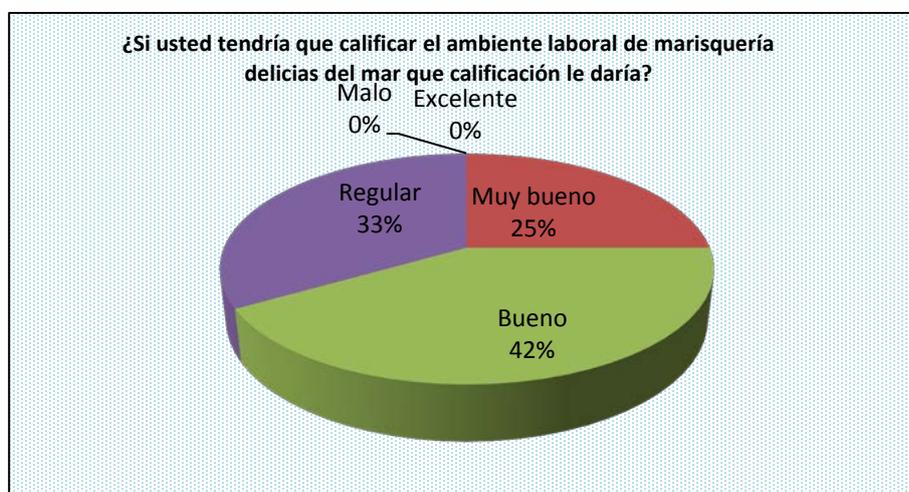
Tabla 34 Calificación del ambiente laboral

TABLA No. 33: ¿Si usted tendría que calificar el ambiente laboral de marisquería delicias del mar que calificación le daría?		
ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJE
Excelente	0	0%
Muy bueno	3	25%
Bueno	5	42%
Regular	4	33%
Malo	0	0%
TOTAL	12	100%

Fuente: Encuestas aplicadas a los colaboradores de Marisquería Delicias del Mar

Elaborado por: Salazar Andrade Jorge Vinicio

GRÁFICO 20 Calificación del ambiente laboral



Fuente: TABLA No. 33: ¿Si usted tendría que calificar el ambiente laboral de Marisquería Delicias del Mar que calificación le daría?

Elaborado por: Salazar Andrade Jorge Vinicio

INTERPRETACIÓN.- Se pudo obtener la siguiente información: El 25% mencionaron que es muy bueno y el 42% hizo referencia a que existe un ambiente laboral bueno, y un 33% indicaron que es regular.

ANÁLISIS.- El ambiente laboral no era un fuerte por lo que la implementación de valores, principios que regulen el comportamiento y la conducta de los colaboradores, promoverán un mejor ambiente laboral dentro de Marisquería Delicias del Mar.

8. ¿Usted considera que le están pagando su sueldo de acuerdo a lo establecido por la ley?

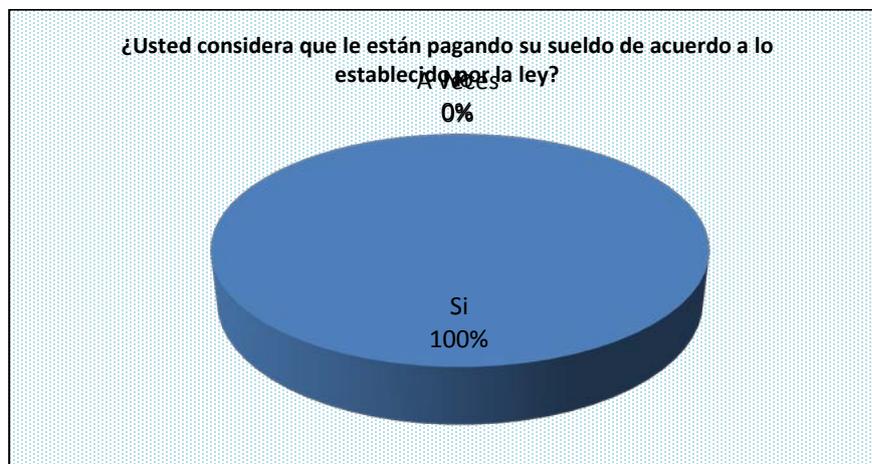
Tabla 35 Pago de acuerdo a la ley

TABLA No. 34: ¿Usted considera que le están pagando su sueldo de acuerdo a lo establecido por la ley?		
ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJE
Si	12	100%
No	0	0%
A veces	0	0%
TOTAL	12	100%

Fuente: Encuestas aplicadas a los colaboradores de marisquería delicias del mar

Elaborado por: Salazar Andrade Jorge Vinicio

GRÁFICO 21 Pago de acuerdo a la ley



Fuente: TABLA No. 34: ¿Usted considera que le están pagando su sueldo de acuerdo a lo establecido por la ley?

Elaborado por: Salazar Andrade Jorge Vinicio

INTERPRETACIÓN.- Todos los colaboradores es decir el 100% afirmaron que sí se encuentran recibiendo un sueldo de acuerdo a lo establecido por la ley.

ANÁLISIS.- Los colaboradores si conocían cual es el salario básico durante ese año y por ende cuanto deben percibir tras un mes de trabajo.

¿Cuándo trabaja más de las ocho horas, ese tiempo es reconocido económicamente a fin de mes?

Tabla 36 Reconocimiento económico por el trabajo extra

TABLA No. 35: ¿Cuándo trabaja más de las ocho horas, ese tiempo es reconocido económicamente a fin de mes?		
ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJE
Si	7	58%
No	2	17%
A veces	3	25%
TOTAL	12	100%

Fuente: Encuestas aplicadas a los colaboradores de marisquería delicias del mar

Elaborado por: Salazar Andrade Jorge Vinicio

GRÁFICO 22 Reconocimiento económico por el trabajo extra



Fuente: TABLA No. 35: ¿Cuándo trabaja más de las ocho horas, ese tiempo es reconocido económicamente a fin de mes?

Elaborado por: Salazar Andrade Jorge Vinicio

INTERPRETACIÓN.- El resultado de las encuestas que fueron aplicadas demostró que el 58% de los colaboradores sí reciben valores adicionales por su tiempo adicional de trabajo. Mientras que el 17% aseguraron que no son reconocidos dichos valores, y el 25%, dijeron que solo a veces.

ANÁLISIS.- Es muy importante aclarar estos temas ya que recordemos que los derechos de los trabajadores son irrenunciables, por lo que si fuera el caso de que no se está reconociendo económicamente el trabajo en horarios extendidos o días feriados, se estaría incumpliendo con el código de trabajo lo que conlleva a sanciones y llamados de atención por parte del ente regulador que en este caso sería el Ministerio de Relaciones Laborales y el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social.

11. ¿Marisquería Delicias del Mar les provee de uniformes y otros elementos de protección industrial?

Tabla 37 Provisión de uniformes y otros elementos de protección para los colaboradores

TABLA No. 36: ¿Marisquería Delicias del Mar les provee de uniformes y otros elementos de protección industrial?		
ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJE
Si	12	100%
No	0	0%
TOTAL	12	100%

Fuente: Encuestas aplicadas a los colaboradores de Marisquería Delicias del Mar

Elaborado por: Salazar Andrade Jorge Vinicio

GRÁFICO 23 Provisión de uniformes para los colaboradores y otros elementos de protección



TABLA No. 36: ¿Marisquería Delicias del Mar les provee de uniformes y otros elementos de protección industrial?

Elaborado por: Salazar Andrade Jorge Vinicio

INTERPRETACIÓN.- El 100% de los colaboradores contestaron que reciben uniformes y otros elementos de protección industrial.

ANÁLISIS.- En base a la información que se recolectó, Marisquería Delicias del Mar siempre ha venido cumpliendo con la entrega de uniformes y otros elementos de protección personal como establece la ley.

12. ¿Cada que tiempo reciben capacitación?

Tabla 38 Sobre la capacitación

TABLA No. 37: ¿Cada que tiempo reciben capacitación?		
ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJE
Cada 3 meses	0	0%
Cada 6 meses	0	0%
Cada 9 meses	3	25%
Cada 12 meses	9	75%
TOTAL	12	100%

Fuente: Encuestas aplicadas a los colaboradores de Marisquería Delicias del Mar

Elaborado por: Salazar Andrade Jorge Vinicio

GRÁFICO 24 Sobre la capacitación



Fuente: TABLA No. 37: ¿Cada que tiempo reciben capacitación?

Elaborado por: Salazar Andrade Jorge Vinicio

INTERPRETACIÓN.- El 25% del personal menciona que recibe capacitación cada nueve meses y el 75% contestaron diciendo que recibe cada doce meses.

ANÁLISIS.- No existía la necesidad de especializar las tareas mediante capacitaciones y sociabilizaciones a los colaboradores. Por lo que se concluye determinando que no existe mayor interés por capacitar al personal.

4.2.3 ANÁLISIS DE RESULTADOS DE ENTREVISTA APLICADA A LA PROPIETARIA

La entrevista se mantuvo con la Señora Martha Irma Espinoza Villares, gerente propietaria de Marisquería Delicias del Mar, quien ofreció toda la información solicitada con la finalidad de que el presente proyecto se lleve a cabo y sea de gran utilidad para su empresa. A continuación se presenta la entrevista aplicada.

1. ¿Marisquería delicias del mar, al momento cuenta con todos los documentos y permisos para su funcionamiento?

Sí, todos los papeles, permisos, patentes los tengo al día, incluso las facturas, retenciones se encuentran vigentes.

2. ¿Marisquería delicias del mar, cuenta con algún tipo de estructura o como está organizada para su funcionamiento?

No tenemos ninguna estructura definida, porque depende bastante del día de trabajo o de la cantidad de clientes, cuando los días son buenos cada empleado se dedica a realizar un tipo de producto, como por ejemplo, ceviches otro se encarga de hacer las sopas y cuando el día no es bueno la mayoría se encuentra faenando marisco, incluso hasta uno de los meseros. Es por eso que yo no puedo dejarles solos porque me toca ver cómo les organizo el trabajo.

3. ¿Tiene designado funciones y responsabilidades a sus colaboradores?

Como Yo soy artesana calificada solo cuento con ayudantes de cocina, ellos saben que tienen que estar atentos a los pedidos para preparar los platos que piden los clientes en el menor tiempo posible.

4. ¿Existe alguna persona encargada de cocina, o que sea jefe de cocina?

No, yo soy la chef y jefa de cocina

5. ¿Cómo designa funciones y responsabilidades a sus colaboradores y que aspectos toma para hacerlo?

Se designa las funciones verbalmente, el movimiento del negocio no me permite designar funciones por escrito me llevaría mucho tiempo y se lo hace tomando en cuenta la cantidad de clientes, eso es día tras día.

6. ¿Cuenta con algún tipo de documento que le ayude a normar la relación laboral?

Si contamos con un reglamento interno.

7. ¿De qué manera cumple con las obligaciones tributarias, laborales, entre otras?

Dispongo de los servicios profesionales de una contadora quien no está bajo relación de dependencia, ella se encarga de todo lo del SRI, IESS y MRL, la señora me factura mensualmente para yo cancelarle sus honorarios.

8. ¿Usted lleva algún tipo de registro o control sobre sus ingresos y egresos?

Si tengo las declaraciones del SRI y un detalle de las ventas y de las compras que me entrega mi contadora, ese detalle lo elabora de acuerdo a las facturas de compras y ventas que yo le entrego para la declaración mensual.

9. ¿Usted conoce el costo de sus productos y cuál es el margen de utilidad?

Sinceramente no conozco los costos exactos de los productos ni del margen de utilidad más me manejo con estimados.

10. ¿Usted mantiene algún tipo de crédito para financiar el negocio?

Al inicio tenía créditos que fueron designados para el negocio, hoy en día tengo créditos pero esos son para asuntos personales no del negocio.

11. ¿Qué tipo de control realiza sobre sus productos?

Algunos productos se compra por quintales, como por ejemplo el camarón, otros por unidades, como es el caso de las conchas, los cangrejos se compra por planchas, pero no puedo comprar mucho porque a pesar que se tiene en los frigoríficos tienden a dañarse, es por eso que no se compra mucho, manejo un stock de mercadería pequeño, solo se tiene que estar controlando la cantidad de producto para volver a comprar, por eso que constantemente estoy comprando mercadería, porque es bueno ofertar producto fresco.

11. ¿Qué tipo de control realiza sobre el dinero, producto de las ventas?

Al final del día se cuadra caja con las facturas o con los pedidos que toman los meseros y dejan en cocina para la preparación

12. ¿Conoce si la persona de caja entrega a todos los clientes factura?

Siempre se le dice que a todos los clientes le entregue factura, pero hay algunos clientes que no saben querer ahí van dejando la factura.

13. ¿Las hojas de pedidos tienen algún tipo de numeración?

No, solo se pone el número de la mesa y se describe lo que el cliente se va a servir.

14. ¿Dispone de cuentas de ahorros o corrientes?

Si tengo cuentas pero con la que más trabajo y con la que pago a los proveedores es la cuenta corriente del banco internacional, esa cuenta es la que más utilizo porque tengo chequera.

15. ¿Realiza un cruce de saldo o sabe cuánto dispone de dinero en las cuentas que mantiene en los bancos?

No.

16. ¿Sus bienes (activos) hace que tiempo fueron adquiridos?

La mayoría son desde que inicie con el negocio, como por ejemplo los congeladores, mesas de ahí las otras cosas son pequeñas e incluso se dañan enseguida y toca cambiar constantemente como por ejemplo las licuadoras, batidoras.

17. ¿Conoce si obtuvo utilidad en el año 2013?

Tengo los documentos, pero realmente no recuerdo exactamente, pero si tuve utilidad en el año anterior.

18. ¿Cada que tiempo adquiere mercadería?

Depende bastante de las ventas, cada mes, cada quince días, y hay veces cada semana, pero por lo general cada quince días.

15. ¿Alguna vez marisquería delicias del mar fue sancionada, multada por algún ente de control?

Si, por dos ocasiones el SRI me clausuro, la cajera de ese tiempo se olvidó de entregar la factura al cliente.

16. ¿Qué área de la marisquería delicias del mar le causa problemas?

Existe bastante problema entre los trabajadores, chismes y eso hace que exista enemistades entre ellos y eso se ve reflejado en el trabajo, por otro lado hay personas que trabajan dos tres meses y se van, eso causa retrasos porque toca estar explicando nuevamente como se hacen las cosas a las personas nuevas, a pesar que tengo cuatro empleados que ya trabajan años y son bien responsables. El área financiera es menos complicada por lo que tengo mi contadora.

17. ¿Cuenta con algún tipo de control que pueda ver si económicamente se encuentra bien marisquería delicias del mar, o si Usted lo está administrando financieramente de forma acertada?

No.

18. ¿De todo su menú cual considera Usted que es el plato o los platos que más se venden?

Lo que más se vende son los ceviches, es especial el ceviche mixto que viene concha y camarón. Otro plato que también se vende bastante los pescados fritos, esos son los que más le gustan a la gente, en tiempo de cangrejo también es el cangrejo uno de los platos más vendidos, en sopa, en arroz o solo, a la gente le gusta en todas las presentaciones e incluso como picaditas tenemos las uñitas de cangrejo.

19. ¿Cómo es de su conocimiento se realizó, encuestas a los clientes y ellos coinciden con lo que Usted dice que el ceviche mixto es lo que ellos más prefieren y también el súper pescado entero, me podría indicar que nomás contienen esos dos platos?

El ceviche mixto contiene.

100 gramos de camarón.

20 conchas

Cebolla

Tomate

El súper pescado entero contiene.

1 pescado que pese 600 gramos o más gramos

4 onzas de arroz.

4 onzas de papas.

1 ensalada (cebolla, tomate, lechuga, pimiento y zanahoria)

20. ¿Cuál es el precio al público del ceviche mixto y el súper pescado entero?

El ceviche misto \$ 12,00

El súper pescado entero \$ 15,00

Conclusiones de la entrevista.

A nivel externo Marisquería Delicias del Mar, demostró estar bien constituida y cumpliendo con todo los requerimientos para poder funcionar correctamente, pero donde se pudo evidenciar que existe problemas es en el nivel interno, no tiene estructura, no les tiene designado funciones a sus colaboradores por ende toda la responsabilidad recae sobre ella, cuenta con un reglamento interno, pero de nada sirve si no existe una sociabilización del mismo, la parte financiera la maneja totalmente empírica, como por ejemplo el control del dinero en ventas, menciona que lo hace al finalizar el día con un cruce de información con las facturas y los pedidos, pero esta consiente que todos los clientes no exigen facturas y las hojas de pedidos no tienen una numeración secuencial para realizar un cruce efectivo, por otro lado la contadora es la que se encarga de todo lo relacionado con la parte contable tributaria, laboral. Marisquería delicias del mar necesita implementar de manera urgente sistemas que ayuden a controlar la parte financiera y normar la parte laboral.

4.2.4 ANÁLISIS DE RESULTADOS DE OBSERVACIÓN DIRECTA

Una vez que se contó con la autorización de la gerente para permanecer en Marisquería Delicias del Mar, durante la jornada laboral, se procedió a visitar las instalaciones en donde se pudo observar algunos datos importantes que ayudan a la elaboración del presente trabajo, los cuales se detallan a continuación:

- Todo el personal reporta novedades a la gerente.

- Los empleados esperan órdenes del gerente o administrador para actuar, no tienen funciones definidas.
- La gerente también hace las funciones de chef.
- Existe duplicidad de funciones en algunos puestos.
- Los ayudantes de cocina no tienen definidas funciones.
- Todos ayudan a faenar marisco (pelar, lavar, enfundar y colocar en los frigoríficos)
- Existen bases las cuales utilizan para la preparación de los diferentes platos, estas bases lo realizan las personas de mayor experiencia y conocimiento.
- Una vez que empieza la venta cada trabajador ya se coloca en un puesto de trabajo, pero esto varía.
- Los meseros se demoran en recibir el pedido.
- Existen discusiones entre los colaboradores al momento de sacar los pedidos porque todos tienen que salir igual y la persona que está encargada de despachar pide que le entreguen todos los platos rápido.
- Los colaboradores tienen dos días a la semana de descanso no necesariamente son sábado y domingo.
- Se pudo evidenciar que los pagos a proveedores algunos se hacen con cheque y otros en efectivo.
- Existen funciones de acuerdo a cada tipo de plato pero no hay responsables de esos puestos de trabajo.
- Los meseros no se notan muy amables al momento de entregar los pedidos al cliente.
- Un cliente tiene que alzar la mano varias veces para llamar la atención a un mesero, los meseros se encuentran conversando constantemente con la cajera.
- La cajera no siempre solicita datos para la factura.
- Conocen cómo preparan cada plato.
- Todos disponen de uniformes, menos la gerente y el administrador.
- Al finalizar el día todos contribuyen en la limpieza del local.

Conclusiones de la observación

Es importante mencionar que si se puede organizar la gestión de marisquería de mariscos, debido a que si existen funciones, la gente sabe cómo preparar los platos, lo

que falta es designar a los colaboradores como dueños de un puesto de trabajo, esto va a ayudar a mejorar bastante el funcionamiento, también es necesario crear funciones que ayuden a mejorar los procesos, pero una vez creado los organigramas y manuales, como también la creación del control de caja, capacitar a los trabajadores para de esta manera que ellos apliquen y también se vea beneficiados.

4.3 COMPROBACIÓN DE HIPÓTESIS

4.3.1. Hipótesis Específica 1

La aplicación de un modelo de Gestión Administrativo Financiero mejorará el conocimiento del personal acerca como realizar los procesos efectivamente

Ho: $P_x > P_y$: El manual de funciones no mejorará el conocimiento del personal acerca como realizar los procesos efectivamente

Ha: $P_x < P_y$: El manual de funciones mejorará el conocimiento del personal acerca como realizar los procesos efectivamente

Datos:

Tabla 39 ¿Conoce e4specíficamente cuáles son sus funciones y responsabilidades en su puesto de trabajo?

	ANTES	DESPUÉS	TOTAL
SI	6	12	18
NO	6	0	6
TOTAL	12	12	24

Fuente: Encuesta aplicada

Elaborado por: Salazar Andrade Jorge Vinicio

Cálculo de las frecuencias esperadas

$$n1 = \frac{12 \times 18}{24} = 9$$

$$n2 = \frac{12 \times 6}{24} = 3$$

$$n3 = \frac{12 \times 18}{24} = 9$$

$$n4 = \frac{12 \times 6}{24} = 3$$

Desarrollo de la fórmula del chi cuadrado:

$$\chi^2 = \sum \frac{(o - e)^2}{e}$$

$$\chi^2 = \frac{(o_1 - e_1)^2}{e_1} + \frac{(o_2 - e_2)^2}{e_2} + \frac{(o_3 - e_3)^2}{e_3} + \frac{(o_4 - e_4)^2}{e_4}$$

$$\chi^2 = \frac{(6 - 9)^2}{9} + \frac{(6 - 3)^2}{3} + \frac{(12 - 9)^2}{9} + \frac{(0 - 3)^2}{3}$$

$$\chi^2 = 1 + 3 + 1 + 3$$

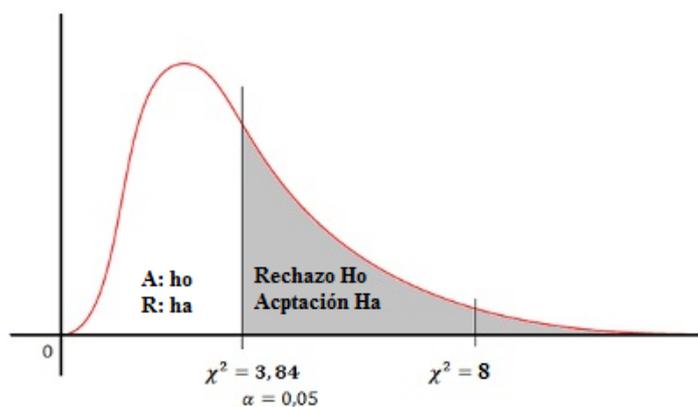
$$\chi^2 = 8$$

$v = \text{grados de libertad} = (2-1) * (2-1) = 1$

$\alpha = 0,05$

$\chi^2 \text{ teórico: } 3,84$

GRÁFICO 25 Chi2: hipótesis 1



Fuente: Encuesta aplicada

Elaborado por: Salazar Andrade Jorge Vinicio

Decisión: Ho es rechazada, pues 8 se encuentra en el área de rechazo de la hipótesis nula y de aceptación de la hipótesis alternativa, por lo que se acepta la hipótesis alternativa: El manual de funciones mejorará el conocimiento del personal acerca como realizar los procesos efectivamente.

4.3.2. Hipótesis Específica 2:

La aplicación de un Gestión Administrativo Financiero mejorará el ambiente laboral

Ho: $P_x > P_y$: El manual de funciones no mejorará el ambiente laboral

Ha: $P_x < P_y$: El manual de funciones mejorará el ambiente laboral

Datos:

Tabla 40 ¿Si usted tendría que calificar el ambiente laboral de marisquería delicias del mar que calificación le daría?

ALTERNATIVAS	Antes	Después	Total
Excelente	0	3	3
Muy bueno	3	7	10
Bueno	5	2	7
Regular	4	0	4
TOTAL	12	12	24

Fuente: Encuesta aplicada

Elaborado por: Salazar Andrade Jorge Vinicio

Calculo de las frecuencias esperadas

$$n1 = \frac{12 \times 3}{24} = 1,5$$

$$n2 = \frac{12 \times 10}{24} = 5$$

$$n3 = \frac{12 \times 7}{24} = 3,5$$

$$n4 = \frac{12 \times 4}{24} = 2$$

$$n5 = \frac{12 \times 3}{24} = 1,5$$

$$n6 = \frac{12 \times 10}{24} = 5$$

$$n7 = \frac{12 \times 7}{24} = 3,5$$

$$n8 = \frac{12 \times 4}{24} = 2$$

Desarrollo de la fórmula del chi cuadrado:

$$x^2 = \sum \frac{(o - e)^2}{e}$$

$$\begin{aligned}
 \chi^2 &= \frac{(o_1 - e_1)^2}{e_1} + \frac{(o_2 - e_2)^2}{e_2} + \frac{(o_3 - e_3)^2}{e_3} + \frac{(o_4 - e_4)^2}{e_4} + \frac{(o_5 - e_5)^2}{e_5} \\
 &\quad + \frac{(o_6 - e_6)^2}{e_6} + \frac{(o_7 - e_7)^2}{e_7} + \frac{(o_8 - e_8)^2}{e_8} \\
 \chi^2 &= \frac{(0 - 1,5)^2}{1,5} + \frac{(3 - 5)^2}{5} + \frac{(5 - 3,5)^2}{3,5} + \frac{(4 - 2)^2}{2} + \frac{(3 - 1,5)^2}{1,5} + \frac{(7 - 5)^2}{5} \\
 &\quad + \frac{(2 - 3,5)^2}{3,5} + \frac{(0 - 2)^2}{2} \\
 \chi^2 &= 1,5 + 0,8 + 0,64 + 2 + 1,5 + 0,8 + 0,64 + 2
 \end{aligned}$$

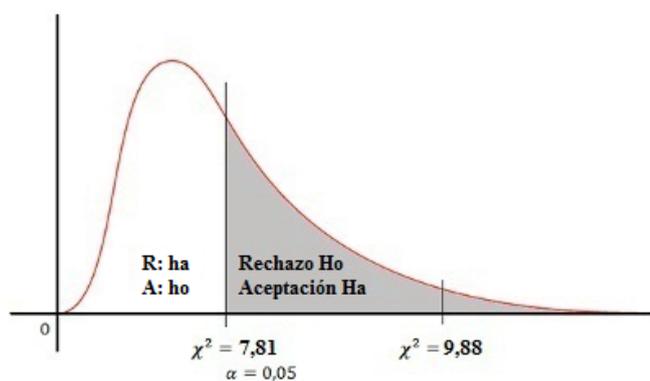
$$\chi^2 = 9,88$$

$v = \text{grados de libertad} = (4-1) * (2-1) = 3$

$\alpha = 0,05$

x teórico: 7,81

GRÁFICO 26 Chi2: hipótesis 2



Fuente: Encuesta aplicada

Elaborado por: Salazar Andrade Jorge Vinicio

Decisión: Ho es rechazada, pues 9,98 se encuentra en el área de rechazo de la hipótesis nula y de aceptación de la hipótesis alternativa, por lo que se acepta la hipótesis alternativa: El manual de funciones mejorará el ambiente laboral

4.3.3. Hipótesis Específica 3

La aplicación de un Gestión Administrativo Financiero mejorará las utilidades de la empresa

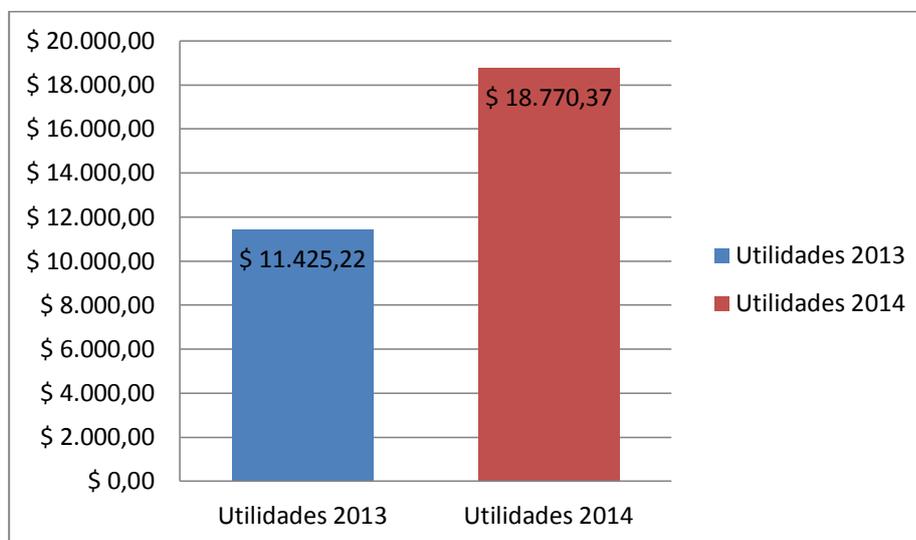
Ho: $P_x > P_y$: El manual de funciones no mejorará las utilidades de la empresa

Ha: $P_x < P_y$: El manual de funciones mejorará las utilidades de la empresa

Px: utilidades 2013: \$ 11.425,22

Py: utilidades 2014: \$ 18.770,37

GRÁFICO 27 Variación de las ventas



Fuente: Registros contables

Elaborado por: Salazar Andrade Jorge Vinicio

Decisión: Como se puede apreciar existe una variación significativa de las utilidades en relación al año 2013 comparado con el 2014, considerando que el manual se aplicó en el año 2014, se comprueba la hipótesis alternativa de: El manual de funciones mejorará las ventas y utilidades.

CAPÍTULO V

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones

- La falta de organización dentro de Marisquería Delicias del Mar, ha provocado que en sus procesos existan inconvenientes como duplicidad de funciones, pérdida de línea de autoridad, desperdicio y mala utilización de materia prima, ocasionando una mala atención al cliente, dilatando los tiempos de espera e incurriendo en gastos innecesarios que afectan el margen de utilidad.
- La ausencia de herramientas administrativas han originado una serie de problemas dentro de los procesos que afectan el desempeño de los colaboradores de forma individual y del trabajo en equipo. Por lo que se ha evidenciado un ambiente laboral de condiciones paupérrimas, predominando el incumplimiento de funciones y obligaciones, como lo es también la pérdida de los derechos y responsabilidades del empleador y del empleado. La falta de liderazgo dentro de las actividades de Marisquería Delicias del Mar, son los causantes de malos entendidos, pérdida del tiempo y retrasos de procesos.
- El escaso conocimiento de los datos reales de la empresa, impiden obtener una clara y concisa información frente al patrimonio y ganancia real de la misma. La ausencia de una contabilización diaria y meticulosa de todos los movimientos económicos y aún más la falta de elaboración de un flujo de efectivo, limita la visión que debe tener la gerente y/o administrador para su toma de decisiones, las mismas que puestas en acción permitirán salvaguardar los intereses de la empresa o rectificar acciones que se están ejecutando incorrectamente.

5.2 Recomendaciones

- Se recomienda a Marisquería Delicias del Mar, la permanente utilización del modelo de gestión administrativo financiero, el mismo que ayudará a la optimización de los procesos administrativos y rentabilidad financiera.
- La dotación y la ejecución continua de las herramientas administrativas a través del modelo de gestión administrativo, contribuirá en los procesos y en el óptimo desempeño de sus funciones, obligaciones y responsabilidades, promoviendo a los empleados una mejor aplicación en sus puestos de trabajo, enmarcados en principios y valores.
- Se recomienda la constante utilización del modelo financiero, en cuanto al proceso que debe llevarse en los movimientos económicos que realiza diariamente marisquería Delicias del mar, con la finalidad de que se proporcione información financiera real, clara y a tiempo, facilitando la toma de decisiones por parte del nivel gerencial, que conlleven a la cristalización de sus objetivos.

BIBLIOGRAFÍA

- Asamblea. (2008). *Constitución de la República del Ecuador*. Ecuador.
- ASAMBLEA, N. (2011). LEY ORGANICA DE REGULACION DE CONTROL DEL PODER DE MERCADO., (p. 71). QUITO - ECUADOR.
- BRAVO, M. (2011). *Contabilidad General*. Ecuador: Editora Escobar impresores.
- FRANKLIN, F. E. (2009). *Organización de Empresas*. McGraw Hill / Interamericana Editores S.A.
- GADM, R. (2014, s.f. s.f.). *Misión*. Retrieved 10 17, 2014, from Misión - Visión : www.gadmriobamba.gob.ec/index.php/alcaldia/mision-y-vision
- GADM, R. (2014, s.f. s.f.). *Visión*. Retrieved 10 17, 2014, from Misión - Visión : www.gadmriobamba.gob.ec/index.php/alcaldia/mision-y-vision
- HERNANDEZ, R. F. (2010). *Metodología de la Investigación*. Mc Graw Hill.
- HERNANDEZ, S. (2011). *Introducción a la Administración Teoría General Administrativa: Origen, Evolución y Vanguardia , Edición 5*. Mexico: McGraw Hill / Interamericana Editores S.A.
- IESS. (s.f., s.f. s.f.). *¿Quiénes somos?* Retrieved 10 17, 2014, from Misión - Visión : www.iesgob.ec/es/web/guest/inst-quienes-somos
- JUNTA, A. (s.f., s.f. s.f.). *Valores / Misión / Visión*. Retrieved 10 17, 2014, from Misión - Visión: <http://www.artesanos.gob.ec/?p=1356>
- KOONTZ, H. W. (2012). *Administración una Perspectiva Global y Empresarial , Edición 14*. McGraw Hill / Interamericana Editores S.A.
- MINISTERIO, T. (s.f., s.f. s.f.). *Ministerio de Turismo*. Retrieved 10 17, 2014, from Misión - Visión : <http://www.turismo.gob.ec/valores-mision-vision/>
- MINISTERIO, T. (s.f., s.f. s.f.). *Valores / Misión / Visión* . Retrieved 01 15, 2015, from Misión - Visión : <http://www.trabajo.gob.ec/valores-mision-vision/>
- MOYANO, J. B. (2011). *Administración de Empresas Un enfoque teórico-práctico Edición 1* . Pearson Educación S.A.
- OCHOA, G. S. (2012). *Administración Financiera Correlacionadas con las NIF*. McGraw Hill / Interamericana Editores S.A.,.
- REGULACION, C. (s.f., s.f. s.f.). *Valores / Misión / Visión*. Retrieved 01 27, 2015, from Misión / Visión: <http://www.controlsanitario.gob.ec/valores/>
- ROBBINS, S. D. (2009). *Fundamentos de Administración Conceptos esenciales y aplicaciones Edición 6*. Prentice Hall,.

RODRIGUEZ, V. J. (2012). *Como Elaborar y usar los Manuales Administrativos*. Mexico: Cengage Learning Editores, S.A .

SOCIEDAD, A. (s.f., s.f. s.f.). *Quienes Somos*. Retrieved 01 27, 1015, from Misión - Visión : <http://www.sayce.com.ec/quienes-somos.html>

SOPROFON, P. (s.f., s.f. s.f.). *Documentos*. Retrieved 01 27, 2015, from Misión - Visión : <http://www.soprofon.ec/>

SRI. (s.f., s.f s.f.). *¿Qué es el SRI?* Retrieved 01 27, 2015, from Misión - Visión : <http://www.sri.gob.ec/web/guest/67>

SUPERINTENDENCIA, M. (s.f., s.f. s.f.). *Institución* . Retrieved 10 17, 2014, from Misión: <http://www.scpm.gob.ec/scpm-mision/#>

ZAPATA, P. G. (2011). *Contabilidad general Edición 7*. Bogota: McGraw Hill / Interamericana Editores S.A.

ANEXOS



UNIVERSIDAD NACIONAL DE CHIMBORAZO
VICERRECTORADO DE POSGRADO E INVESTIGACIÓN
INSTITUTO DE POSGRADO

Anteproyecto de investigación

Previo a la obtención del grado de Magíster en Pequeñas y Medianas Empresas
Mención en Finanzas

TÍTULO

“Elaboración e Implementación de un Modelo de Gestión Administrativo Financiero en la Marisquería Delicias del Mar ubicado en la Ciudad de Riobamba Provincia de Chimborazo y su incidencia en la optimización de los procesos administrativos y rentabilidad financiera en el periodo 2013 - 2014”.

AUTOR: SALAZAR ANDRADE JORGE VINICIO

Riobamba - Ecuador
2013- 2014

1. TÍTULO

Elaboración e Implementación de un Modelo de Gestión Administrativo Financiero en la Marisquería Delicias del Mar ubicado en la Ciudad de Riobamba Provincia de Chimborazo y su incidencia en la optimización de los procesos administrativos y rentabilidad financiera en el periodo 2013 - 2014.

2. PROBLEMATIZACIÓN

2.1 Ubicación del sector donde se va a realizar la investigación

La Marisquería Delicias del Mar, se encuentra ubicado en la Provincia de Chimborazo, al norte de la ciudad Riobamba, en la parroquia Lizarzaburu, en la avenida Daniel León Borja y Autachi a doscientos metros de la terminal interprovincial en dirección al centro de la ciudad.

2.2 Situación Problemática

La Marisquería Delicias del Mar, inicia sus labores económicas 30 de septiembre del 2002, fecha en la cual su propietaria Sra. Martha Espinoza, gestiona en el Servicio de Rentas Internas su Registro Único de Contribuyente (RUC) No. 0501176101001, al momento contaba con ocho empleados que realizaban las funciones de ayudantes de cocina mientras que ella realizaba actividades de chef desde entonces la Marisquería Delicias del Mar abrió sus puertas todos los días de la semana ofertando sus deliciosos platos de mariscos que sin duda han cautivado el paladar de la población de la ciudad de Riobamba y de sus turistas nacionales y extranjeros.

Desde un inicio la Marisquería Delicias del Mar, fue administrado por su propietaria como un negocio familiar por lo que todas las labores administrativas, financieras e incluso actividades propias del negocio se las realiza de una manera empírica. El único registro de sus ingresos y egresos que posee la propietaria son los documentos que se derivan de sus obligaciones tributarias que las vienen realizando mensualmente, con los cuales el ente regulador pudo verificar que sus ventas superan los cien mil dólares anuales y de acuerdo a la normativa tributaria vigente se encuentra obligado a llevar contabilidad y declarar el impuesto en base a los resultados que arroje la misma.

En la actualidad la Marisquería Delicias del Mar, no cuenta con organigramas, manuales, reglamento interno, análisis FODA, misión, visión ni tampoco cuenta con inventarios, estado de situación inicial, balance general, estado de pérdidas y ganancias por lo que se puede asegurar que el manejo es completamente empírico.

Durante estos trece años en el mercado Marisquería Delicias del Mar ha demostrado tener gran aceptación, por lo cual su crecimiento es indiscutible y se hace necesario se implemente herramientas administrativas financieras como organigramas, manuales, reglamento interno, modelo de selección de personal, estados financieros ,índices financieros, inventarios, lo cual ayudara a mejorar el funcionamiento de la marisquería y tratar de erradicar la falta de organización, duplicidad de funciones, desconocimiento de existencias de mercadería y conocer la realidad financiera, para una mejor toma de decisiones en búsqueda de mejorar su rendimiento.

La necesidad de cambiar la modalidad de una administración empírica a una administración técnica es apremiante con el fin de estar preparados a enfrentar hoy en día un mundo más competitivo y globalizado, en donde se tenga la capacidad de generar la mayor satisfacción de los consumidores en el precio sin afectar la calidad y estar preparados para las transformaciones sociales, económicas, políticas, tecnológicas lo cual ayudara a siempre ir renovando para asegurar la permanencia en el mercado, sin dejar a un lado el cumplimiento estricto de disposiciones dictadas por los entes de control Ecuatoriano.

2.3. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿La falta de un Modelo de Gestión Administrativo Financiero en la Marisquería Delicias del Mar ubicado en la Ciudad de Riobamba Provincia de Chimborazo y su incidencia en la optimización de los procesos administrativos y rentabilidad financiera en el periodo Septiembre 2013 – Septiembre 2014?

2.4. PROBLEMAS DERIVADOS

2.4.1 ¿La forma empírica de dirigir la Marisquería Delicias del Mar, por parte de la propietaria incide en la optimización de los procesos administrativos y rentabilidad financiera?

2.4.2 ¿La falta de implementación de un proceso administrativo en la Marisquería Delicias del Mar han incidido negativamente en la optimización de los procesos administrativos y rentabilidad financiera?

2.4.3 ¿La toma de decisiones sin la aplicación de herramientas financieras han incidido negativamente en la optimización de los procesos administrativos y rentabilidad financiera?

3. JUSTIFICACIÓN

Hoy en día existe un alto nivel competitivo en todos los sectores. Las empresas compiten con empresas de todo el mundo en un mercado cada vez más globalizado. La mayoría de los mercados se encuentran en plena madurez, con sus ventas en decrecimiento, lo que a la práctica significa que aquellas empresas que quieran crecer deben hacerlo superando a su competencia, es decir, para crecer deben ganarles cuota de mercado, algo que se torna bastante difícil.

La propuesta nace de una necesidad de orden administrativo y financiero, por lo que la elaboración e implementación de un modelo de gestión administrativo y financiero pretende dotar de herramientas de tipo organizacional y financiera para dinamizar el trabajo en sus áreas operarias, mientras que en el área administrativa se verá fortalecida con valores corporativos acompañadas de una delimitación de funciones administrativas y financieras que ayuden a optimizar y mejorar el funcionamiento y cumplimiento de sus obligaciones ante los entes reguladores ecuatorianos, con el fin de asegurar la permanencia en el mercado de la Marisquería Delicias del Mar.

Al crecer el mercado y exigencias es imperativo realizar un estudio que podamos diagnosticar el funcionamiento administrativo y financiero de Marisquería Delicias del Mar, con el objetivo de brindar de forma eficiente y oportuna un modelo de gestión administrativo financiero, que ayude a mejorar su funcionamiento, de esta manera mantener y mejorar los servicios y productos ofertados por los cuales han permitido que la marisquería este dentro de las preferencias de los consumidores.

El modelo administrativo financiero, se constituye en un aporte oportuno, eficiente y efectivo para la propietaria de la Marisquería Delicias del Mar, lo cual le permitirá mejorar los procesos administrativos y rentabilidad financiera que se derivan de sus actividades diarias.

4. OBJETIVOS

4.1. General

Elaborar e Implementar un Modelo de Gestión Administrativo Financiero en la Marisquería Delicias del Mar ubicado en la Ciudad de Riobamba Provincia de Chimborazo y su incidencia en la optimización de los procesos administrativos y rentabilidad financiera en el periodo septiembre 2013 – septiembre 2014.

4.2. Específicos

- Determinar y analizar de qué manera incide la dirección empírica empleada por la propietaria de la Marisquería Delicias del Mar, en la optimización de los procesos administrativos y rentabilidad financiera.
- Implementar en Marisquería Delicias del Mar un proceso administrativo y su incidencia en la optimización de los procesos administrativos y rentabilidad financiera.
- Implementar y aplicar herramientas financieras que ayuden a la toma de decisiones en la optimización de los procesos administrativos y rentabilidad financiera.

5. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

5.1. Antecedentes de Investigaciones Anteriores

Para desarrollar la investigación se consultaron los siguientes Trabajos Especiales de Grado:

Peñañiel Hernández María Susana (UNACH 2006), lleva por título “Análisis del sistema de control interno de la gestión administrativa y financiera de la empresa municipal mercado de productores agrícolas San Pedro de Riobamba propuesta alternativa”

El cual tiene como objetivo, Mejorar la calidad de gestión administrativa financiera de la empresa municipal.

Betancourt Soto Víctor Manuel, (UNACH 2012), lleva por título “Análisis y control financiero de la empresa Impapel Patria Cía. Ltda. De la ciudad de Riobamba periodo 2008 - 2009”

Su objetivo es diseñar una herramienta de planificación financiera y control para la empresa Impapel Patria Cía. Ltda., de la ciudad de Riobamba periodo 2008 – 2009.

Mejía Solarte Sandra Liliana, (UNACH 2010), lleva por título “Auditoria de gestión de las áreas administrativas y financieras del departamento financiero de la ESPOCH y su incidencia en la toma de decisiones periodo 2007 propuesta alternativa”

Diseñar un modelo de auditoria de la gestión financiera administrativa como un instrumento para lograr el desarrollo de la ESPOCH.

5.2. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

5.2.1 Administración

“Es el proceso mediante el cual se diseña y mantiene un ambiente en el que individuos que trabajan en grupos cumplen metas específicas de manera eficaz.” (KOONTZ, 2012, p. 4)

“Ciencia compuesta de principios, técnicas y prácticas, cuya aplicación a conjuntos humanos permite establecer sistemas racionales de esfuerzo cooperativo, a través de los cuales se pueden alcanzar propósitos comunes que no se pueden lograr individualmente en los organismos sociales.” (HERNANDEZ, 2011, p. 3)

La administración es la forma correcta de integrar a un grupo de individuos quienes poseen diferentes destrezas y debilidades, la administración permite que la integración de estos individuos contribuya a la obtención de metas trazadas por una empresa en un periodo determinado.

5.2.2 Planificación

“Planificar abarca definir los objetivos o las metas de las organizaciones, establecer una estrategia general para alcanzar esas metas, y prepara una amplia jerarquía de planes para integrar y coordinar las actividades. Así la planeación también se refiere a los fines (lo que se hará) y a los medios (como se hará). La planeación también se puede definir en términos de forma o informal. Todos los gerentes hacen planes, aun cuando solo sean de tipo informal. En el caso de los planes informales, poco de su contenido se pone por escrito, suponiendo que se escriba algo. Lo que se hará está en la mente de una o unas cuantas personas. Es más, los objetivos de la organización rara vez son expresados verbalmente. Esto por lo general se refiere a la planeación en muchos negocios pequeños; el dueño-gerente tiene su propia visión del punto al que se quiere dirigir y del camino para llegar a él.

La planificación es general y carece de continuidad. Claro está que la planeación informal también existe en algunas organizaciones grandes, mientras que algunos negocios pequeños tienen planes formales muy complejos. Sin embargo, cuando en éste libro usamos el término planeación, nos referimos a la planeación formal. La planeación donde se presentan por escrito objetivos específicos y a los miembros de la organización. Ésto quiere decir que la gerencia define con claridad el camino que quiere seguir para ir desde el punto donde se encuentra hasta el punto al que quiere llegar.” (ROBBINS, 2009 , p. 72)

“El diseño de cualquier estrategia obedece a un método estructurado denominado planificación estratégica, que se traduce en una forma de dirigir, considerando la estrategia como la respuesta a los cambios constantes en el entorno de la dirección estratégica.” (MOYANO, 2011 , p. 52)

Es donde los dirigentes de una empresa establecen y analizan las metas u objetivos, determinan estrategias y planes para lograrlo, identifican donde lo van hacer y cuál es su mercado.

5.2.3 Misión

“La misión (en ocasiones también llamadas propósitos) es la respuesta de la pregunta: ¿Cuál es nuestro negocio?, ¿en qué negocio estoy? Los principales objetivos son los puntos finales hacia los que se dirigen las actividades de la empresa” (KOONTZ, 2012, p. 133)

“La misión intenta recoger la razón de ser de la empresa, esto es, el fin último que va a cumplir la empresa dentro de su entorno. Implica establecer los negocios y las operaciones que distinguen a una empresa del resto de los competidores y permiten el conocimiento en el mercado (Bueno, 2002)” (MOYANO, 2011 , p. 31)

Es el compromiso de la empresa para lo cual fue creada, la cual ayuda a determinar dónde estamos, que vamos hacer, como lo vamos a lograr, quienes van hacer nuestros clientes y si la gestión a realizar nos lleva a obtener nuestros objetivos trazados.

5.2.4 Administración de operaciones

“Se refiere al diseño, a la operación, y al control de procesos de transformación que convierte recursos como la mano de obra y las materias primas en los productos y servicios que se venden a los clientes. El sistema toma estos insumos –personas, tecnología, equipos, materiales, e información- y los transforma por medio de los diversos procesos, procedimientos y actividades laborables en productos y servicios terminados. Estos procesos fluyen a través de la organización.” (ROBBINS, 2009 , p. 382)

Toda empresa manejan procesos en los cuales existen transformación de materia prima directa, materia prima indirecta, insumos en los cuales intervienen tecnología mano de obra directa y mano de obra indirecta con el fin de ofertar un bien o servicio a los consumidores y satisfacer las necesidades.

5.2.5 Organización

“Organización es la acción o efecto de organizar u organizarse, esto es, disposición, arreglo, orden; como parte del proceso administrativo es la etapa en la que se define la estructura organizacional, la forma de delegar facultades, el enfoque para manejar los recursos humanos, la cultura y el cambio organizacional; como unidad productiva, una organización es una entidad social orientada hacia la consecución de metas con la base

de un sistema coordinado y estructurado vinculado con el entorno”. (FRANKLIN, 2009, p. 383)

“La organización realiza procesos encaminados a obtener un objetivo, propósito que fue previamente definido y fijado durante la etapa de planeación. Organizar consiste en efectuar una serie de actividades humanas y coordinarlas de tal manera que el conjunto de las mismas actúe como una sola para lograr un propósito común.

La organización es un proceso del ser humano y, como tal, nunca será perfecta, pero si perfectible. Todo organismo social, para que pueda subsistir, requiere de ciertos elementos...” (RODRIGUEZ, 2012 , p. 5)

Es importante que una empresa o institución cuente con una organización, puesto que la organización es considerada la estructura la alineación del equipo como están conformados en donde se identifica o se puede determinar la línea jerárquica la cual ayuda a que los problemas no se extiendan o perduren sino que se resuelvan inmediatamente en donde se crearon sin dejar que estos se expandan a otras áreas, la buena organización promueve la obtención de metas que conllevan a alcanzar objetivos en un tiempo razonable y aceptable por todos.

5.2.6 Contabilidad

“La contabilidad es una técnica que se utiliza para el registro de las operaciones que afectan económicamente a una entidad y que produce sistemática y estructuradamente información financiera. Las operaciones que afectan económicamente a una entidad incluyen transacciones, transformaciones internas y otros eventos. “ (OCHOA, 2012, p. 86)

”La contabilidad es la técnica fundamental de toda actividad económica que opera por medio de un sistema dinámico de control e información que se sustenta tanto en un marco teórico, como en normas internacionales. La contabilidad se encarga del reconocimiento de los hechos que afectan el patrimonio; de la valoración justa y actual de los activos y obligaciones de la empresa, y de la presentación relevante de la situación económico-financiera. Esto se hace por medio de reportes específicos y generales preparados primordialmente para que la dirección pueda tomar las decisiones

adecuadas que apuntalen el crecimiento económico de manera armónica, responsable y ética de las entidades que lo usen.

De la definición anterior se destacan los siguientes elementos que marcan la importancia real de la contabilidad:

- Sistema dinámico, pues al procesar de manera sistemática los hechos económicos, la contabilidad permite establecer controles efectivos de los recursos y generar un conjunto de reportes específicos, estados financieros y sus notas explicativas.
- Reconocimiento de los hechos que afectan la situación patrimonial, es decir los ingresos, costos y gastos.
- Reconocimiento de los hechos que afectan la situación patrimonial, es decir los ingresos, costos y gastos.
- Valoración justa y actual, se refiere a las inversiones realizadas por la entidad y las obligaciones contraídas.
- Presentación relevante de la situación económico-financiero, que permita brindar confianza a acreedores, inversiones y autoridades de control fiscal.
- Toma decisiones adecuadas, a partir de la información confiable que periódicamente ofrece la contabilidad, con altas probabilidades de éxito.

Algunas decisiones deben tomarse bajo la óptica de los intereses de terceros inmediatamente relacionados con la empresa, como inversionistas, financistas y propietarios; en este caso se habla de contabilidad financiera.

Las decisiones más frecuentes tiene que ver con la gestión, es decir, con el día a día de la empresa en su largo y difícil camino hacia el éxito, Cuando se dirige a este grupo, se habla de contabilidad administrativa, usada por los tomadores internos de decisiones como administradores, gerentes y directores de tal manera que facilite las labores de planeación, control y dirección. “ (ZAPATA, 2011, p. 80)

La contabilidad es una herramienta muy importante que adopta una empresa para registrar todos los movimientos financieros que esta efectúa gracias al giro propio del negocio, la cual arroja información financiera sobre el estado en el cual se encuentra la

empresa y que es de gran utilidad para el nivel directivo con lo cual puede tomar decisiones más acertadas a la realidad económica de la empresa y que conlleven a la obtención de una mejor rentabilidad en comparación de ejercicios anteriores.

5.2.7 La información financiera

”La información financiera es una herramienta muy importante por las empresas, pues facilita la toma de decisiones. El analista de estados financieros debe conocer todo lo relacionado con la información financiera, sus características, sus limitaciones, etc., para tomar decisiones provechosas.” (OCHOA, 2012, p. 88)

”La información contable es útil para quienes deben emitir juicios y tomar decisiones que generen consecuencias económicas; la contabilidad ayuda a la toma de decisiones, mostrando donde y como se ha gastado el dinero o se han contraído compromisos, evaluando el desempeño e indicando las implicaciones financieras de escoger un plan en lugar de otro. Además, ayuda a predecir los efectos futuros de las decisiones y a dirigir la atención tanto hacia los problemas, las imperfecciones y las ineficiencias actuales, como hacia las oportunidades futuras.” (ZAPATA, 2011, p. 5)

Para los accionistas, gerentes y administradores la información financiera constituye el elemento más valioso que poseen al momento de la toma de decisiones, puesto que les brinda una visión más clara de la empresa para poder realizar acciones sobre la gestión actual. Esta información ayuda a tomar decisiones que corrigen para un nuevo periodo hechos pasados que provocaron pérdidas a la empresa, seguir con la gestión que produjo buenos resultados y también a tomar acciones para adelantarnos a sucesos económicos que pueden poner en riesgo nuestra permanencia de nuestros productos o servicios en el mercado.

5.2.8 Cuenta de caja

“La cuenta Caja pertenece al activo corriente y es dinero representado por las monedas los billetes y los cheques a la vista, en moneda nacional y extranjera, que posee la empresa en un momento determinado y que es de disponibilidad inmediata.” (ZAPATA, 2011, p. 80)

“La cuenta Caja es el activo más líquido que posee la empresa, está representado por billetes, monedas y cheques a su favor, pertenece al activo corriente.

Debe. La cuenta Caja se debita por todos los valores en efectivo que ingresan o entran en la empresa, generalmente por ventas al contado, cobro de cuentas, recepción de rentas, etc.

Haber. La cuenta Caja se acredita por todos los valores en efectivo que egresan o salen de la empresa, generalmente por depósitos bancarios, pago de gastos en efectivo, etc.

Saldo. El saldo de la cuenta Caja, representa los valores en efectivo que posee la empresa en un momento determinado y son de inmediata disponibilidad. El saldo de esta cuenta se verifica a través del Arqueo de Caja.” (BRAVO, 2011, p. 223)

La cuenta caja es el registro en la que consta todos los valores en billetes, monedas y cheques a la vista que por lo general son producidas por la venta o prestación de los servicios que oferta la empresa, la cuenta caja representa para la empresa la disponibilidad inmediata.

5.2.9 Propiedad, planta y equipo

“El Activo Fijo está constituido por los bienes y derechos de larga duración que son utilizados en la operación del negocio o empresa y por lo tanto no están destinados para la venta.” (BRAVO, 2011, p. 251)

Las empresas invierten cantidades importantes de dinero en bienes y derechos que reportan beneficios durante varios años; a estos se les conoce como propiedad, planta & equipo, e intangible.” (ZAPATA, 2011, p. 172)

Todos los bienes, bienes muebles, bienes inmuebles de larga duración son considerados como activos para la empresa los cuales fueron adquiridos para que cumplan con una función dentro de la empresa, esta función puede tener relación directa con el giro del negocio o como también funciones de soporte a la gestión de la empresa.

6. HIPÓTESIS

6.1 Hipótesis general

Elaborar e Implementar un Modelo de Gestión Administrativo Financiero en la Marisquería Delicias del Mar ubicado en la Ciudad de Riobamba Provincia de Chimborazo incidirá en la optimización de los procesos administrativos y rentabilidad financiera en el periodo septiembre 2013 – septiembre 2014.

6.2. Hipótesis específicas

6.2.1 La aplicación de un Gestión Administrativo Financiero mejorará el conocimiento del personal acerca como realizar los procesos efectivamente

6.2.2 La aplicación de una Gestión Administrativo Financiero mejorará el ambiente laboral

6.2.3 La aplicación de una Gestión Administrativo Financiero mejorará las utilidades de la empresa

7.3 Hipótesis Específica 2: La aplicación de una Gestión Administrativo Financiero mejorará el ambiente laboral

VARIABLE	CONCEPTO	CATEGORÍA	INDICADOR	TÉCNICA E INSTRUMENTO
<u>Variable Independiente</u> Proceso Administrativo.	Un proceso administrativo es un conjunto de acciones orientadas al logro de los objetivos de una institución; a través del cumplimiento y la óptima aplicación de herramientas administrativas.	<ul style="list-style-type: none"> • Plan • Acción • Negocio • Operaciones 	<ul style="list-style-type: none"> • Efectividad • Mejoramiento • Crecimiento • Manuales 	Observación
<u>Variable Dependiente</u> Gestión Administrativa.	Procesos dentro de una institución que están planificadas, organizadas, dirigidas, coordinadas y controladas.	<ul style="list-style-type: none"> • Administrativo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Planificación. • Calidad. • Control. • Procesos claros. • Cliente satisfecho. • Desarrollo. • Optimización. • Productividad. • Trabajo en equipo. • Sostenibilidad. 	Encuesta Entrevista

Autor: Salazar Andrade Jorge Vinicio

7.3 Hipótesis Específica 3: La aplicación de una Gestión Administrativo Financiero mejorará las utilidades de la empresa

VARIABLE	CONCEPTO	CATEGORÍA	INDICADOR	TÉCNICA E INSTRUMENTO
<u>Variable Independiente</u> Herramientas Financieras.	La aplicación de herramientas financieras en las empresas como búsqueda de información útil para los administradores y personas encargadas de tomar decisiones que afecten la estructura financiera.	<ul style="list-style-type: none"> • Capital de trabajo. • Planificación financiera. • Proyecciones. • Estrategias. • Inversiones. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ingresos • Egresos • Activos. • Financiamiento 	Observación
<u>Variable Dependiente</u> Control del Área financiera.	Verificar la validez de todas las transacciones financieras las cuales deben estar bajo la normativa vigente.	<ul style="list-style-type: none"> • Financiero. 	<ul style="list-style-type: none"> • Control financiero. • Estados Financieros. • Correcto manejo contable. • Optimización de recursos. • Inversión. • Disminución del endeudamiento. 	Encuesta Entrevista

Autor: Salazar Andrade Jorge Vinicio

8. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

Para llevar a cabo el modelo de gestión administrativo y financiero se aplicara una investigación del método inductivo que va de lo particular a lo general. Emplearé el método inductivo cuando de la observación de los hechos particulares obtenga proposiciones generales, o sea, es aquél que establece un principio general una vez realizado el estudio y análisis de hechos y fenómenos en particular. En este método se puede distinguir cuatro pasos esenciales, la clasificación y el estudio de los hechos, la derivación inductiva que parte de los hechos y permite llegar a una generalización, y la contrastación.

8.1 Tipo de Investigación

En este trabajo se aplicará las siguientes investigaciones:

Investigación Exploratoria:

Me permitirá recoger e identificar antecedentes generales, números y cuantificaciones, temas y tópicos respecto del problema investigado, sugerencias de aspectos relacionados que deberían examinarse en profundidad en futuras investigaciones.

Su objetivo es documentar ciertas experiencias, examinar temas o problemas poco estudiados o que no han sido abordadas antes. Por lo general investigan tendencias, identifican relaciones potenciales entre variables y establecen el “tono” de investigaciones posteriores más rigurosas.

Este tipo de investigación se efectúan, normalmente, cuando el objetivo de examinar un tema o problema de investigación poco estudiado o que no ha sido abordado antes.

Los estudios exploratorios sirven para aumentar el grado de familiaridad con fenómenos relativamente desconocidos, obtener información sobre la posibilidad de llevar a cabo una investigación más completa sobre un contexto particular de la vida real, investigar problemas de comportamiento humano que se consideren cruciales los profesionales que determinan el área, identifican conceptos o variables promisoras, establecen prioridades para investigaciones posteriores o sugerir afirmaciones verificables.

Investigación Descriptiva

El objetivo de la investigación descriptiva consiste en llegar a conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas. Su meta no se limita a la recolección de datos, sino a la predicción e identificación de las relaciones que existen entre dos o más variables. Los investigadores no son meros tabuladores, sino que recogen los datos sobre la base de una hipótesis o teoría, exponen y resumen la información de manera cuidadosa y luego analizan minuciosamente los resultados, a fin de extraer generalizaciones significativas que contribuyan al conocimiento.

8.2 Investigación

Se aplicará:

Investigación de Campo

Como se puede observar el presente trabajo involucra aspectos cuantitativos por lo que considero que la técnica más adecuada a ser aplicada es la encuesta, de igual modo implica información especializada por lo que se aplicara una encuesta estructurada y con el fin de recolectar la mayor información cualitativa posible que ayude al presente trabajo, se aplicara una observación directa, con lo cual se puede hondar un poco más en los procesos y permitan mejorar los mismos.

Investigación Documental

Se empleará registros gráficos como fuentes de información. Además el manejo de documentos registrados en la forma de manuscritos e impresos, por lo que se le asocia normalmente con la investigación archivística y bibliográfica.

8.3 Técnicas e instrumentos de recolección de datos

En el presente trabajo se aplicaran encuesta con el fin de recolectar información cuantitativa, también se aplicara entrevistas, observación directa lo cual tiene el propósito de obtener información cuantitativa.

8.4. Técnicas y procedimientos para el análisis de resultados

Con los datos obtenidos luego de aplicada las herramientas detalladas en el punto anterior se procederán a tabular para luego analizarlos.

9. RECURSOS HUMANOS Y FINANCIEROS

Recursos humanos

Para llevar a cabo la presente investigación se necesitara de mi presencia en las instalaciones de Marisquería Delicias del Mar en donde se analizara información financiera, administrativa y se observara en los diferentes procesos propios de su actividad

Recursos financieros

Los recursos monetarios que se estima destinar para la ejecución del presente trabajo ascienden a un monto de mil treientos noventa y nueve con noventa y nueve centavos de dólar de los Estados unidos de Norte América. Dentro de los cuales están incluidos un diez por ciento para eventos imprevistos.

Cantidad	Material	V. Unitario	V. Total
1	Movilización y subsistencias	300	300
6	Anillados	5	30.00
5	Empastados	10	50.00
20	Horas Alquiler de Internet	1	20.00
4	Resmas de papel INENA4	3,5	14.00
10	Carpetas	0,25	2,25
5	Tintas para impresora	3.50	17.50
1	Laptop	1000	1000
1	Flash memory	12	12.00
1	Kit de suministros de oficina	30	30.00
100	Copias	0,03	3.00
Subtotal			1.475,75
Imprevistos 10%			147,58
TOTAL			1.623,33

Elaborado por: Salazar Andrade Jorge Vinicio

9. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES.

N°	TIEMPO ESTIMADO ACTIVIDADES	MES 1				MES 2				MES 3				MES 4				MES 5				MES 6				MES 7			
		1S	2S	3S	4S																								
1	Diseño del proyecto	X	X	X	X																								
2	Presentación y aprobación					X																							
3	1° Tutoría						X	X																					
4	Desarrollo del capítulo 1								X	X																			
5	2° Tutoría										X																		
6	Desarrollo del capítulo 2										X	X																	
7	Diseño y aplicación del instrumento											X	X																
8	3° Tutoría														X														
9	Procesamiento de la información															X	X												
10	Desarrollo del capítulo 3																	X	X										
11	4ta Tutoría																			X									
12	Redacción final																			X	X								
13	5° Tutoría																				X								
14	Desarrollo del capítulo 5																					X	X						
15	Reparación del borrador																								X				
16	Redacción final																									X	X		
17	Presentación y aprobación de la Investigación																												X

Elaborado por: Salazar Andrade Jorge Vinicio.

Nota: El presente cronograma está sujeto a modificaciones

10. MATRIZ LÓGICA

FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	OBJETIVO GENERAL	HIPÓTESIS GENERAL
¿La falta de un Modelo de Gestión Administrativo Financiero en la Marisquería Delicias del Mar ubicado en la Ciudad de Riobamba Provincia de Chimborazo y su incidencia en la optimización de los procesos administrativos y rentabilidad financiera en el periodo Septiembre 2013 – Septiembre 2014?	Elaborar e Implementar un Modelo de Gestión Administrativo Financiero en la Marisquería Delicias del Mar ubicado en la Ciudad de Riobamba Provincia de Chimborazo y su incidencia en la optimización de los procesos administrativos y rentabilidad financiera en el periodo septiembre 2013 – septiembre 2014.	Elaborar e Implementar un Modelo de Gestión Administrativo Financiero en la Marisquería Delicias del Mar ubicado en la Ciudad de Riobamba Provincia de Chimborazo incidirá en la optimización de los procesos administrativos y rentabilidad financiera en el periodo septiembre 2013 – septiembre 2014.
PROBLEMAS DERIVADOS	OBJETIVOS ESPECIFICOS	HIPÓTESIS ESPECIFICAS
¿La forma empírica de dirigir la Marisquería Delicias del Mar, por parte de la propietaria incide en la optimización de los procesos administrativos y rentabilidad financiera?	Determinar y analizar de qué manera incide la dirección empírica empleada por la propietaria de la Marisquería Delicias del Mar, en la optimización de los procesos administrativos y rentabilidad financiera.	¿Determinar cómo influye la dirección empírica empleada por la propietaria de Marisquería Delicias del Mar, ayudaran a tomar decisiones que conlleven a la optimización de los procesos administrativos y rentabilidad financiera?
¿La falta de implementación de un proceso administrativo en la Marisquería Delicias del Mar ha incidido negativamente en la optimización de los procesos administrativos y rentabilidad financiera?	Implementar en Marisquería Delicias del Mar un proceso administrativo y su incidencia en la optimización de los procesos administrativos y rentabilidad financiera.	¿La implementación de un proceso administrativo, de qué manera incidirá en la optimización de los procesos administrativos y rentabilidad financiera de la Marisquería Delicias del Mar?
¿La toma de decisiones sin la aplicación de herramientas financieras ha incidido negativamente en la optimización de los procesos administrativos y rentabilidad financiera?	Implementar y aplicar herramientas financieras que ayuden a la toma de decisiones en la optimización de los procesos administrativos y rentabilidad financiera.	¿La implementación de herramientas financieras ayudara a tomar mejores decisiones para la optimización de los procesos administrativos y rentabilidad financiera de la Marisquería Delicias del Mar?

Elaborado por: Salazar Andrade Jorge Vinicio.

BIBLIOGRAFÍA

BRAVO, M. (2011). *Contabilidad General*. Ecuador: Editora Escobar impresores.

FRANKLIN, F. E. (2009). *Organización de Empresas*. McGraw Hill / Interamericana Editores S.A.

HERNANDEZ, S. (2011). *Introducción a la Administración Teoría General Administrativa: Origen, Evolución y Vanguardia , Edición 5*. Mexico: McGraw Hill / Interamericana Editores S.A.

KOONTZ, H. W. (2012). *Administración una Perspectiva Global y Empresarial , Edición 14*. McGraw Hill / Interamericana Editores S.A.

MOYANO, J. B. (2011). *Administración de Empresas Un enfoque teórico-práctico Edición 1* . Pearson Educación S.A.

OCHOA, G. S. (2012). *Administración Financiera Correlacionadas con las NIF*. McGraw Hill / Interamericana Editores S.A.,

ROBBINS, S. D. (2009). *Fundamentos de Administración Conceptos esenciales y aplicaciones Edición 6*. Prentice Hall,.

RODRIGUEZ, V. J. (2012). *Como Elaborar y usar los Manuales Administrativos*. Mexico: Cengage Learning Editores, S.A .

ZAPATA, P. G. (2011). *Contabilidad general Edición 7*. Bogota: McGraw Hill / Interamericana Editores S.A.

Tabla Chi 2

G/ (v)	Proporción de área										
	0.995	0.990	0.975	0.950	0.900	0.500	0.100	0.050	0.025	0.010	0.005
1	0.00004	0.00016	0.00098	0.00393	0.0158	0.455	2.71	3.84	5.02	6.63	7.88
2	0.0100	0.0201	0.0506	0.103	0.211	1.386	4.61	5.99	7.38	9.21	10.60
3	0.072	0.115	0.216	0.352	0.584	2.366	6.25	7.81	9.35	11.34	12.84
4	0.207	0.297	0.484	0.711	1.064	3.357	7.78	9.49	11.14	13.28	14.86
5	0.412	0.554	0.831	1.145	1.61	4.251	9.24	11.07	12.83	15.09	16.75
6	0.676	0.872	1.24	1.64	2.20	5.35	10.64	12.59	14.45	16.81	18.55
7	0.989	1.24	1.69	2.17	2.83	6.35	12.02	14.07	16.01	18.48	20.28
8	1.34	1.65	2.18	2.73	3.49	7.34	13.36	15.51	17.53	20.09	21.96
9	1.73	2.09	2.70	3.33	4.17	8.34	14.68	16.92	19.02	21.67	23.59
10	2.16	2.56	3.25	3.94	4.87	9.34	15.99	18.31	20.48	23.21	25.19
11	2.60	3.05	3.82	4.57	5.58	10.34	17.28	19.68	21.92	24.73	26.76
12	3.07	3.57	4.40	5.23	6.30	11.34	18.55	21.03	23.34	26.22	28.30
13	3.57	4.11	5.01	5.89	7.04	12.34	19.81	22.36	24.74	27.69	29.82
14	4.07	4.66	5.63	6.57	7.79	13.34	21.06	23.68	26.12	29.14	31.32
15	4.60	5.23	6.26	7.26	8.55	14.34	22.31	25.00	27.49	30.58	32.80
16	5.14	5.81	6.91	7.96	9.31	15.34	23.54	26.30	28.85	32.00	34.27
17	5.70	6.41	7.56	8.67	10.09	16.34	24.77	27.59	30.19	33.41	35.72
18	6.26	7.01	8.23	9.39	10.86	17.34	25.99	28.87	31.53	34.81	37.16
19	6.84	7.63	8.91	10.12	11.65	18.34	27.20	30.14	32.85	36.19	38.58
20	7.43	8.26	9.59	10.85	12.44	19.34	28.41	31.42	34.17	37.57	40.00
21	8.03	8.90	10.28	11.59	13.24	20.34	29.62	32.67	35.48	38.93	41.40
22	8.64	9.54	10.98	12.34	14.04	21.34	30.81	33.92	36.78	40.29	42.80
23	9.26	10.20	11.69	13.09	14.85	22.34	32.01	35.17	38.08	41.64	44.18
24	9.89	10.86	12.40	13.85	15.66	23.34	33.20	36.42	39.36	42.98	45.56
25	10.52	11.52	13.12	14.61	16.47	24.34	34.38	37.65	40.65	44.31	46.93
26	11.16	12.20	13.84	15.38	17.29	25.34	35.56	38.89	41.92	45.64	48.29
27	11.81	12.83	14.57	16.15	18.11	26.34	36.74	40.11	43.19	46.96	49.64
28	12.46	13.56	15.31	16.93	18.94	27.34	37.92	41.34	44.46	48.28	50.99
29	13.12	14.26	16.05	17.71	19.77	28.34	39.09	42.56	45.72	49.59	52.34
30	13.79	14.95	16.79	18.49	20.60	29.34	40.26	43.77	46.98	50.89	53.67
40	20.71	22.16	24.43	26.51	29.05	39.34	51.81	55.76	59.34	63.69	66.77
50	27.99	29.71	32.36	34.76	37.69	49.33	63.17	67.50	71.42	76.25	79.49
60	35.53	37.43	40.48	43.19	46.46	59.33	74.40	79.08	83.30	88.38	91.95
70	43.28	45.44	48.76	51.74	55.33	69.33	85.53	90.53	95.02	100.4	104.2
80	51.17	53.54	51.17	60.39	64.28	79.33	98.58	101.9	106.6	112.3	116.3
90	59.20	61.75	65.65	69.13	73.29	89.33	107.6	113.1	118.1	124.1	128.3
100	67.33	70.06	74.22	77.9	82.36	99.33	118.5	124.3	129.6	135.8	140.2