



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS**  
**ESCUELA DE CONTABILIDAD SUPERIOR Y AUDITORIA**

**INFORME FINAL DE TRABAJO DE GRADO**

**TEMA:**

**“MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS Y  
FINANCIEROS PARA LA EMPRESA COMERCIAL  
ALBAJOCOSTO S.A. DE LA CIUDAD DE IBARRA  
PROVINCIA DE IMBABURA”**

**PROYECTO PREVIO LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERÍA  
EN CONTABILIDAD SUPERIOR Y AUDITORIA.**

**AUTORAS:** JÁCOME, Karina  
JÁCOME, Valeria

**DIRECTOR:** Msc. PINEDA, Marlon.

**Ibarra, Mayo del 2011**

## RESUMEN EJECUTIVO

El identificar los procesos en una empresa es una tarea básica que permite contar con herramientas para trabajar eficazmente y con calidad. En el diagnóstico realizado a través de la encuesta y entrevista aplicada a los empleados y gerente de la empresa Albajocosto respectivamente, se detectó sus fortalezas, oportunidades, amenazas y debilidades; determinando así que la empresa no dispone de un manual que regule las actividades del área administrativa y financiera; se observó también que no existe información documentada de procedimientos y políticas que permita optimizar los recursos humanos y económicos.

Al tomar en cuenta que las empresas son tan eficientes como son los procesos se realizaron varias tareas para proponer un **MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS Y FINANCIEROS PARA LA EMPRESA COMERCIAL ALBAJOCOSTO S.A.** que le permita trabajar bajo un sistema de procesos que ayudará a la empresa a incrementar al máximo su eficiencia y competitividad, logrando desarrollar la iniciativa, creatividad y responsabilidad de todos cada uno de los empleados y directivos.

## **EXECUTIVE SUMMARY**

Identifying the processes in a company is a basic task that allows for tools to work effectively and with quality.

In the diagnosis made by the survey and interviewing to employees and company manager Albajocosto respectively, was detected their strengths, opportunities, threats and weaknesses, thus determining that the company does not have a manual for regulating the activities of the area administrative and financial matters, was also observed that there is no documented information on procedures and policies to optimize human and financial resources.

Taking into account that firms are as efficient as the process was carried out several tasks to propose a **MANUAL OF ADMINISTRATIVE AND FINANCIAL STATEMENTS FOR THE COMPANY BUSINESS ALBAJOCOSTO S.A.** enabling you to work under a system of processes that help the company to maximize its efficiency and competitiveness, being able to develop the initiative, creativity and responsibility of all individual employees and managers.

## **AUTORÍA**

Yo, Ana Karina Jácome Ruiz, portadora de la cédula de ciudadanía N° 100293128-3, declaro bajo juramento que la presente investigación es de total responsabilidad de la autora, y que se ha respetado las diferentes fuentes de información realizando las citas correspondientes.

---

**Ana Karina Jácome Ruiz**

## **AUTORÍA**

Yo, Valeria Alejandra Jácome Ruiz, portadora de la cédula de ciudadanía N° 100293129-1, declaro bajo juramento que la presente investigación es de total responsabilidad de la autora, y que se ha respetado las diferentes fuentes de información realizando las citas correspondientes.

---

**Valeria Alejandra Jácome Ruiz**

## **CERTIFICACIÓN**

Certifico que el presente trabajo fue desarrollado por Ana Karina Jácome Ruiz y Valeria Alejandra Jácome Ruiz, bajo mi supervisión.

---

**Mgs. Marlon Pineda**

## **DEDICATORIA**

El presente trabajo lo dedicamos a nuestros padres Hernando y Teresa, por la ayuda incondicional, amor, comprensión y apoyo brindado a lo largo de la elaboración de este proyecto y de toda nuestra vida.

## **AGRADECIMIENTO**

Queremos expresar nuestro más profundo y sincero agradecimiento a todas y cada una de las personas que han hecho posible la elaboración de este trabajo muy particularmente al Mgs. Marlon Pineda por sus sabias orientaciones impartidas durante el proceso de investigación y realización de este proyecto, así también a cada uno de los empleados de la empresa quienes nos facilitaron la información para el logro de nuestro objetivo.

## PRESENTACIÓN

El presente proyecto tiene como finalidad la creación de un Manual de Procedimientos Administrativos y Financieros para la empresa comercial Albajocosto S.A.; para cumplir con este objetivo se siguió el siguiente esquema de trabajo.

El diagnóstico situacional se inició con una investigación de campo que ayudó a conocer y establecer la situación real de la empresa mediante la aplicación de diferentes técnicas e instrumentos de investigación tales como encuestas aplicadas a los empleados, entrevistas, entre otras, las mismas que después de su tabulación, análisis e interpretación cuali-cuantitativo permitieron estructurar la matriz FODA y sus respectivos cruces estratégicos, así como también a evidenciar el problema diagnóstico.

Para la conformación de la base teórica se recopiló información bibliográfica de libros, internet y folletos que tengan relación directa con nuestra investigación, dicha información se revisó, procesó y clasificó, para luego estructurar un marco teórico que sirvió como base científica para el diseño de la propuesta.

Se procedió a desarrollar la propuesta en donde se determinó que modelo de organización necesita la empresa y cuál es el modelo administrativo y orgánico que debe aplicarse con el fin de facilitar un mejor control de todos los recursos, en el área financiera se estableció procedimientos de control interno que permitan controlar adecuadamente las transacciones, actividades y movimientos financieros.

El análisis de impactos en los ámbitos económico, educativo, empresarial y ético se lo ejecutó a través de matrices, en las cuales, en cada campo se definió indicadores con un nivel de impacto para cada uno de ellos, lo que nos ayudó a determinar matemáticamente el nivel de impacto por cada área y a nivel general, para a continuación analizar cada uno de los impactos citados.

## INDICE

Portada	i
Resumen Ejecutivo	ii
Autoría	iv
Certificación	v
Dedicatoria	vii
Agradecimiento	viii
Presentación	ix
Índice	xi
Introducción	18

## CAPITULO I

### DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

Antecedentes del diagnóstico	20
Objetivos	20
General	20
Específicos	21
Variables diagnósticas	21
Indicadores	21
Matriz de relación	23
Mecánica operativa	25
Identificación de la población	25
Muestra	25
Diseño de instrumentos de investigación	25
Información primaria	25
Encuesta	25
Entrevista	26
Observación directa	26
Evaluación de la Información	26
Encuesta	26

Entrevista	46
Matriz FODA	49
Cruces estratégicos	51
Determinación del problema diagnóstico	53

## **CAPITULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

La empresa	55
Objetivos	56
Importancia	56
Administración	56
Importancia	57
Características	58
Proceso Administrativo	59
Planeación	59
Importancia	60
Alcance	60
Organización	61
Importancia	62
Alcance	62
Dirección	62
Importancia	63
Alcance	64
Control	64
Importancia	65
Contabilidad	65
Objetivo	66
Importancia	66
Procedimientos Contables	67
Control Interno	67
Objetivos	68

Importancia	68
Tipos de control interno	69
Administración Financiera	71
Importancia	72
Razones e indicadores financieros	72
Razones de liquidez	72
Índices de actividad	72
Razones de endeudamiento	73
Índices de rentabilidad	73
Manuales	74
Objetivos	74
Clasificación	75
Manuales de organización	76
Manuales de normas y procedimientos	76
Manual de puestos y funciones	77

### **CAPITULO III**

#### **PROPUESTA**

Introducción	78
Formación legal	78
Objetivos	79
Misión	79
Visión	79
Valores corporativos	79
Políticas	80
Gestión administrativa	81
Organigrama estructural	82
Manual orgánico de funciones	83
Reglamento interno	106
Horario y asistencia del personal	106
Presentación del personal	106

Contratación de personal ocasional	106
Traslados de personal	107
Asignación de deberes y obligaciones	107
Licencias y permisos	107
Vacaciones	107
Sanciones y multas	107
Gestión del talento humano	108
Reclutamiento	108
Selección	108
Contratación	109
Inducción	110
Capacitación	110
Motivación, evaluación e incentivos	111
Permisos y licencias laborales	113
Vacaciones	114
Manual de procedimientos	116
Procedimiento de ventas a crédito	116
Flujo grama de venta a crédito	117
Procedimiento de ventas de contado	118
Flujo grama de venta de contado	119
Procedimiento de cobro de cuotas	120
Flujo grama de cobro de cuotas	121
Manejo contable-financiero	122
Contador	122
Plan de cuentas	122
Cuentas contables	129
Activos	129
Pasivos	135
Patrimonio	136
Resultados	137
Normas específicas contables	141
Normas sobre el efectivo	141

Normas sobre bancos	141
Normas sobre cuentas por cobrar	142
Normas sobre inventario	143
Normas sobre activos fijos	143
Normas sobre obligaciones	144
Estados financieros	144
Estado de situación financiera	144
Estado de resultados	145
Estado de flujo de efectivo	146
Notas a los estados financieros	148
Análisis financiero	148
Análisis de la estructura patrimonial	148
Estructura del activo	149
Estructura del pasivo y capital	149
Análisis de liquidez y solvencia	151
Rotaciones	153
Normas internacionales de información financiera	154
Proceso para la aplicación de las NIIF	155

## **CAPITULO 4**

### **IMPACTOS**

Impacto económico	164
Impacto educativo	165
Impacto ético	166
Impacto empresarial	167
Impacto general	168

<b>CONCLUSIONES</b>	<b>169</b>
---------------------	------------

<b>RECOMENDACIONES</b>	<b>170</b>
------------------------	------------

<b>BIBLIOGRAFIA</b>	<b>171</b>
---------------------	------------

<b>ANEXOS</b>	<b>174</b>
---------------	------------

## ÍNDICES DE CUADROS

Cuadro N° 1 Matriz de relación	23
Cuadro N° 2 FODA	50
Cuadro N° 3 Cruces estratégicos	51
Cuadro N° 4 Motivación e incentivos	112
Cuadro N° 5 Procedimiento de Venta a Crédito	116
Cuadro N° 6 Procedimiento de Venta de Contado	118
Cuadro N° 7 Procedimiento Cobro de Cuotas	120
Cuadro N° 8 Normas Internacionales de Información Financiera	157

## INDICE DE TABLAS DE RESULTADOS

### ENCUESTA EMPLEADOS

Tabla N° 1 Edad	27
Tabla N° 2 Nivel de Instrucción Académica	28
Tabla N° 3 Cargo	29
Tabla N° 4 Tiempo que laboran	30
Tabla N° 5 Nivel de experiencia	31
Tabla N° 6 Organigrama organizacional	32
Tabla N° 7 Misión – visión	33
Tabla N° 8 Ambiente laboral	34
Tabla N° 9 Comunicación	35
Tabla N° 10 Manual de funciones	36
Tabla N° 11 Asignación de funciones	37
Tabla N° 12 Funciones Asignadas	38
Tabla N° 13 Áreas capacitadas	39
Tabla N° 14 Importancia de la capacitación	40
Tabla N° 15 Control de permisos	41

Tabla N° 16 Atribución de cargos	42
Tabla N° 17 Sistema de cobranza	43
Tabla N° 18 Control de inventarios	44
Tabla N° 19 Manual de control interno	45

## INTRODUCCION

El comercio ha sido una de las actividades económicas que han brindado mayores posibilidades de fuentes de trabajo e inversión desde hace mucho tiempo. El comercio específicamente es la transferencia o compra venta de bienes materiales obteniendo una ganancia o rentabilidad; es así que en la ciudad de Ibarra el comercio ha ido creciendo llegando a convertirse en una de las principales actividades económicas de los Ibarreños.

ALBAJOCOSTO S.A. es una empresa comercial que se encuentra ubicada en el centro de la ciudad de Ibarra, la cual inicio sus actividades el 23 de diciembre del 2008, esta empresa actualmente maneja una nomina de 13 empleados distribuidos de la siguiente manera gerente, secretaria, cajera, jefe de cobranza – cobrador, jefe de comercialización – asistente comercial y vendedores.

Al constituirse legalmente ALBAJOCOSTO S.A. tiene como objetivo primordial la venta al por mayor y menor de electrodomésticos, servicios de mantenimiento y reparación de artefactos eléctricos.

La empresa ALBAJOCOSTO S.A. cuenta con un manejo administrativo financiero empírico en el desarrollo de sus actividades, utilizando métodos que no dan resultados óptimos, es decir no posee lineamientos acordes para su desarrollo.

Al ser esta una empresa reciente el principal problema es la falta de mecanismos administrativos como manual de funciones, estructura orgánica, perfiles de personal, valores corporativos, entre otros; así como

también de controles y procedimientos contables convenientes para el área financiera contable, lo cual ha dificultado el desarrollo adecuado de las actividades y transacciones diarias que se realizan dentro de esta empresa.

De mantenerse esta situación en la empresa ALBAJOCOSTO S.A. los efectos negativos se incrementarían cada vez más afectando directamente a la rentabilidad del negocio provocada por la aplicación de lineamientos no acordes a las necesidades técnicas y prácticas de esta empresa, y de manera indirecta a su mercado objetivo, es por eso que se vuelve imperiosa la necesidad de plantear la creación de un manual de procedimientos administrativos y financieros que permita reorganizar estructuralmente esta sociedad.

## **CAPÍTULO I**

### **1. DIAGNÓSTICO SITUACIONAL**

#### **1.1. Antecedentes del Diagnóstico**

ALBAJOCOSTO S.A. es una empresa comercial que se encuentra ubicada en el centro de la ciudad de Ibarra, la cual inicio sus actividades el 23 de diciembre del 2008, esta empresa actualmente maneja una nomina de 13 empleados distribuidos de la siguiente manera gerente, secretaria, cajera, jefe de cobranza – cobrador, jefe de comercialización – asistente comercial y vendedores.

Al constituirse legalmente ALBAJOCOSTO S.A. tiene como objetivo primordial venta al por mayor y menor de electrodomésticos, servicios de mantenimiento y reparación de artefactos eléctricos.

La empresa ALBAJOCOSTO S.A. cuenta con un manejo administrativo financiero empírico en el desarrollo de sus actividades, utilizando métodos que no dan resultados óptimos, es decir no posee lineamientos acordes para su desarrollo.

Al ser esta una empresa reciente el principal problema es la falta de mecanismos administrativos como manual de funciones, estructura orgánica, perfiles de personal, valores corporativos, entre otros; así como también de controles y procedimientos contables convenientes para el área financiera contable, lo cual ha dificultado el desarrollo adecuado de las actividades y transacciones diarias que se realizan dentro de esta empresa.

#### **1.2. Objetivos del Diagnóstico**

##### **Objetivo General**

Realizar un diagnóstico situacional de las áreas administrativa y financiera de la empresa comercial Albajocosto.

## **Objetivos Específicos**

- Evaluar la gestión administrativa de la empresa.
- Conocer el manejo financiero - contable actual de la institución.
- Determinar el nivel de desempeño del personal.
- Analizar y definir la estructura administrativa de la empresa Albajocosto S.A.
- Analizar las políticas de comercialización que maneja la empresa.

### **1.3. Variables Diagnósticas**

Para el desarrollo de este diagnóstico sobre aspectos puntuales se ha considerado las siguientes variables:

- Gestión Administrativa
- Contabilidad y Finanzas
- Talento Humano
- Estructura Organizativa
- Comercialización

### **1.4. Indicadores**

Para cada una de las variables anteriores se ha determinado varios indicadores, los mismos que se detallan a continuación:

- **Gestión Administrativa**
  - Organización
  - Planificación
  - Dirección
  - Control
- **Contabilidad y Finanzas**
  - Ventas

- Cobranza
- Inventarios
- Capital de trabajo
- Financiamiento

- **Talento Humano**

- Edad
- Nivel de Educación
- Selección de personal.
- Capacitación
- Experiencia

- **Estructura Organizativa**

- Organigrama
- Misión
- Manual de procedimientos
- Manual de control interno

**Comercialización**

- Precio
- Publicidad
- Crédito
- Promociones

## CUADRO N° 1

### 1.5. Matriz de Relación Diagnóstica

Objetivos	Variables	Indicadores	Tipo de Información	Técnica	Responsable
Evaluar la gestión administrativa de la empresa.	Gestión Administrativa	Organización	Primaria	Entrevista	Gerente
		Planificación	Primaria	Entrevista	Gerente
		Dirección	Primaria	Encuesta	Empleados
		Ejecución	Primaria	Entrevista	Gerente
		Control	Primaria	Entrevista/Encuesta	Gerente/Empleados
Conocer el manejo financiero - contable actual de la institución.	Contabilidad y Finanzas	Ventas	Primaria	Encuesta	Empleados
		Cobranza	Primaria	Encuesta	Empleados
		Inventarios	Primaria	Entrevista/Encuestas	Gerente/Empleados
		Capital de trabajo	Primaria	Entrevista	Gerente
		Financiamiento	Primaria	Entrevista	Gerente
Determinar el nivel de desempeño del personal.	Talento Humano.	Edad	Primaria	Entrevista	Empleados
		Nivel de Educación	Primaria	Encuesta	Empleados
		Selección de personal.	Primaria	Entrevista/Encuesta	Gerente/Empleados

		Capacitación Experiencia	Primaria Primaria	Encuesta Encuesta	Empleados Empleados
Analizar y definir la estructura administrativa de la empresa Albajocosto S.A.	Estructura Organizativa	Organigrama Misión Manual de procedimientos Manual de control interno	Primaria Primaria Primaria Primaria	Encuesta/Entrevista Encuesta/Entrevista Encuesta/Entrevista Encuesta/Entrevista	Empleados/Gerente Empleados/Gerente Empleados/Gerente Empleados/Gerente
Analizar las políticas de comercialización que maneja la empresa	Comercialización	Precio Publicidad Crédito Promociones	Primaria Primaria Primaria Primaria	Entrevista Entrevista Entrevista Entrevista	Empleados / Gerente Empleados / Gerente Empleados / Gerente Empleados / Gerente

## **1.6. Mecánica Operativa**

Para la recopilación de la información en este diagnóstico se realizará una investigación de tipo cualitativo y cuantitativo aplicando técnicas e instrumentos de recopilación de datos como encuestas, entrevistas y la observación directa.

## **1.7. Identificación de la Población**

Para el desarrollo del presente análisis se tomo como población objeto de estudio a los empleados y directivos de la empresa comercial Albajocosto S.A., a los mismos que se les aplicó la técnica de la encuesta y entrevista respectivamente a través de un cuestionario.

## **1.8. Muestra**

La población conformada por los empleados y directivos de la empresa por ser menores a 100 estarán sujetas a la técnica del censo, es decir, que todos serán fuente de información primaria.

## **1.9. Diseño de Instrumentos de Investigación**

El presente diagnóstico se lo realizó en base a las diferentes técnicas de investigación de campo y para la recolección de información se utilizó información primaria y secundaria.

## **1.10. Información Primaria**

Para la obtención de información primaria se utilizó la encuesta, entrevista y observación directa que fueron diseñadas en base a las variables.

### **1.10.1. Encuesta**

Esta técnica se utilizó a través de un cuestionario que permitió recopilar información de la población sujeta al estudio. Las preguntas que se aplicaron estuvieron enfocadas principalmente a factores de carácter administrativo y financiero.

Las encuestas se aplicaron a 13 personas de la empresa, las mismas que son considerados como empleados.

#### **1.10.2. Entrevista**

La técnica de la entrevista se la aplicó al Sr. Washington García Gerente General de la empresa Albajocosto S.A., el cuestionario fue aplicado en forma personal con la finalidad de obtener la mayor y mejor información posible.

#### **1.10.3. Observación Directa**

Se realizó mediante la visita a la empresa donde se va a implementar el manual; con el fin de observar diferentes aspectos que pudiesen ayudar a un mejor análisis de la entidad.

### **1.11. Evaluación de la Información**

La información recolectada se obtuvo de personas que fueron los interlocutores directos que nos proporcionaron datos importantes que necesitamos conocer para realizar un análisis de dicha información.

#### **1.11.1. Encuestas**

A continuación se indicará los resultados obtenidos de la encuesta realizada a todo el personal de la empresa, concluyendo con el análisis de cada una de las preguntas del cuestionario.

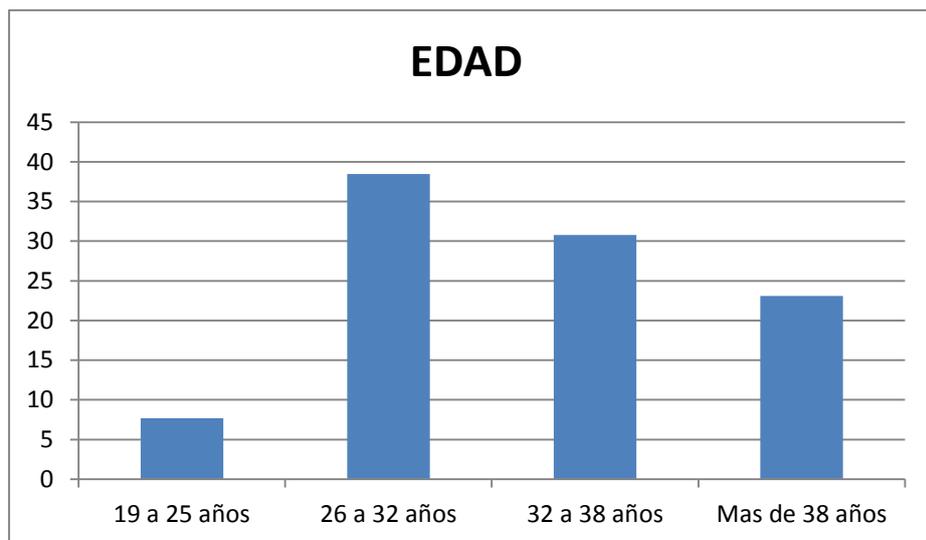
## ENCUESTA DIRIGIDA A LOS EMPLEADOS DE ALBAJOCOSTO S.A.

### 1. Su edad se encuentra entre:

TABLA N°1

CATEGORIA	Frecuencia	%
Menos de 18 años	0	0
19 a 25 años	1	23
26 a 32 años	5	38
32 a 38 años	4	31
Mas de 38 años	3	8
<b>Total</b>	<b>13</b>	<b>100</b>

Elaborado por: Las autoras



Elaborado por: Las autoras

#### *Análisis:*

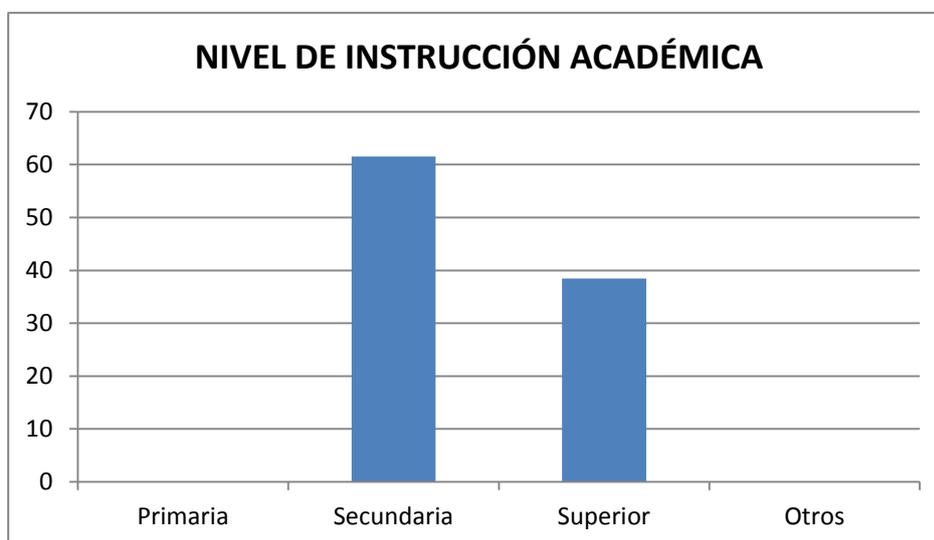
*Los resultados expresan que la mayor parte de los empleados de la empresa se encuentra en la edad comprendida de 26 a 38 años, mientras que en un mínimo porcentaje se ubican aquellos de menos de 25 años*

2. Señale la instrucción académica que Ud. posee:

TABLA N°2

CATEGORIA	Frecuencia	%
Primaria	0	0
Secundaria	8	38
Superior	5	62
Otros	0	0
<b>Total</b>	<b>13</b>	<b>100</b>

Elaborado por: Las autoras



Elaborado por: Las autoras

*Análisis:*

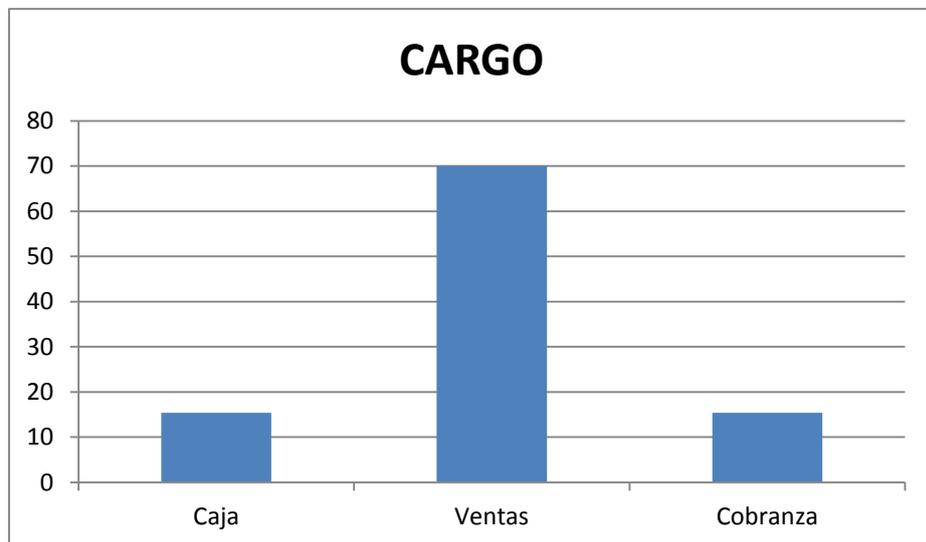
*El cuadro anterior nos muestra el nivel de educación que posee el personal del almacén; destacando así que la mayoría posee instrucción secundaria mismos que se encuentran distribuidos entre personal de ventas y cobranza, mientras que por otro lado se puede observar que tan solo el personal administrativo cuenta con una instrucción académica de nivel superior siendo este la minoría.*

3. Indique el cargo que se encuentra desempeñando dentro de la empresa:

**TABLA N°3**

<b>CATEGORIA</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>
Caja	2	16
Ventas	9	69
Cobranza	2	15
<b>Total</b>	<b>13</b>	<b>100</b>

Elaborado por: Las autoras



Elaborado por: Las autoras

### *Análisis*

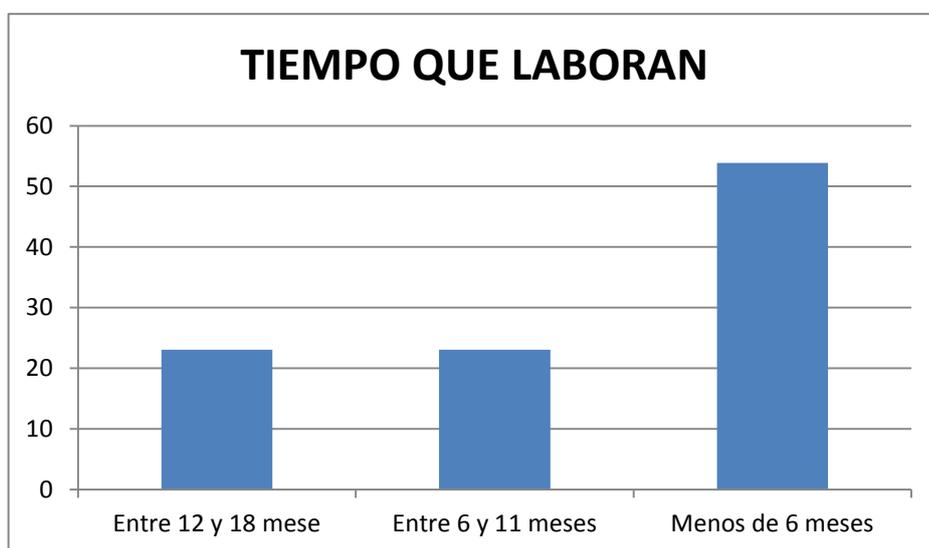
*Como se puede observar en el grafico, el personal se encuentra distribuido de la siguiente manera: la mayor parte se encuentra desempeñando el cargo de vendedores puesto que el objetivo de la empresa es la comercialización de electrodomésticos sin dejar de lado que un mínimo porcentaje se encuentra el personal administrativo como es caja y cobranza.*

4. ¿Qué tiempo se encuentra realizando esta actividad en la entidad?

TABLA N°4

CATEGORIA	Frecuencia	%
Entre 12 y 18 mese	3	31
Entre 6 y 11 meses	3	31
Menos de 6 meses	7	38
<b>Total</b>	<b>13</b>	<b>100</b>

Elaborado por: Las autoras



Elaborado por: Las autoras

*Análisis:*

*En respuesta a esta pregunta, del total de los empleados encuestados podemos observar que la mayor parte de ellos se encuentran desempeñando su cargo menos de 6 meses debido a que la empresa es nueva en el mercado y considerando que la misma toma en cuenta los objetivos mensuales en ventas para la duración del contrato; así también se puede observar que un mínimo e igual porcentaje la parte restante del personal labora desde hace 7 meses en adelante.*

5. ¿Qué nivel de experiencia tiene Ud. en el cargo que está desempeñando actualmente?

TABLA N°5

CATEGORIA	Frecuencia	%
Alto	3	23
Regular	10	77
Bajo	0	0
<b>Total</b>	<b>13</b>	<b>100</b>

Elaborado por: Las autoras



Elaborado por: Las autoras

**Análisis:**

*Los resultados obtenidos permiten identificar que la mayoría del personal tanto administrativo como de ventas poseen conocimientos básicos sobre los cargos que desempeñan, mientras que los demás encuestados con un menor porcentaje opinan tener la suficiente experiencia en el puesto como para desarrollar sus actividades de la mejor manera.*

6. ¿Conoce Ud. si la empresa cuenta con un organigrama?

TABLA N°6

CATEGORIA	Frecuencia	%
Si	1	8
No	12	92
<b>Total</b>	<b>13</b>	<b>100</b>

Elaborado por: Las autoras



Elaborado por: Las autoras

*Análisis:*

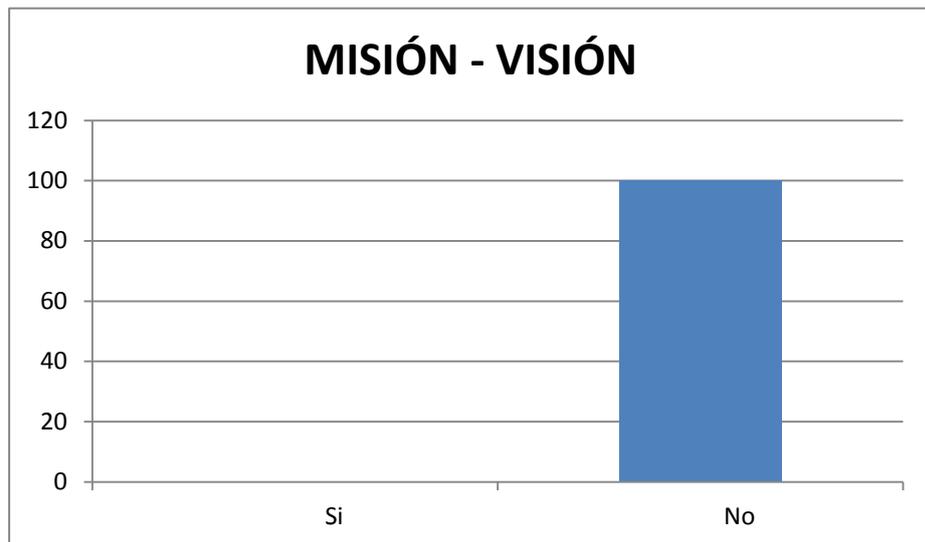
*Los resultados exponen que la mayor parte de los empleados desconocen si la empresa cuenta con un organigrama o por lo menos opinan que no se les a socializado; por otro lado un porcentaje nada representativo considera que si existe dicho organigrama en la empresa.*

**7. Conoce Ud. si la empresa tiene establecida la misión y visión del negocio?**

**TABLA N°7**

<b>CATEGORIA</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>
Si	0	0
No	13	100
<b>Total</b>	<b>13</b>	<b>100</b>

Elaborado por: Las autoras



Elaborado por: Las autoras

**Análisis:**

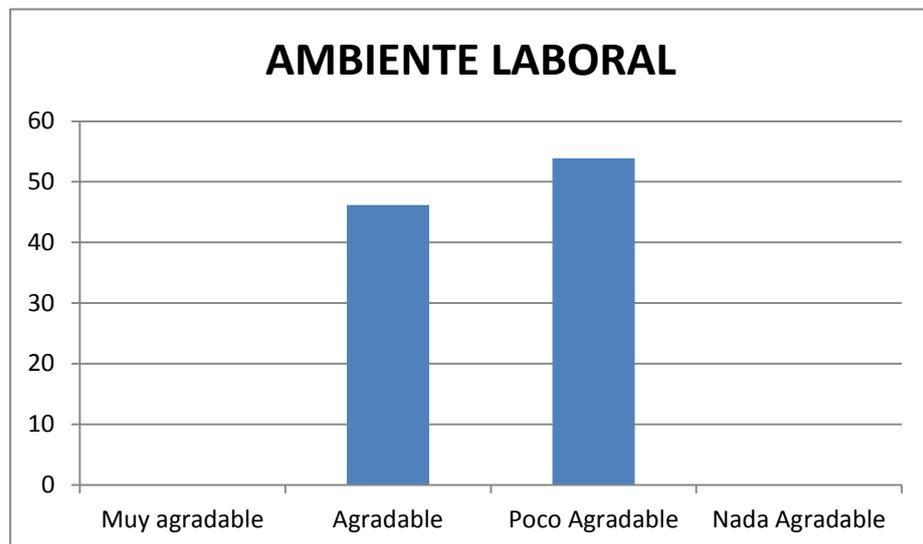
*El cuadro anterior muestra que el total de los empleados coinciden en que la empresa no cuenta con la visión y misión definida, sino más bien opinan que cada uno posee una noción de estos conceptos.*

8. ¿El ambiente donde Ud. realiza su trabajo es:?

TABLA N°8

CATEGORIA	Frecuencia	%
Muy agradable	0	0
Agradable	6	46
Poco Agradable	7	54
Nada Agradable	0	0
<b>Total</b>	<b>13</b>	<b>100</b>

Elaborado por: Las autoras



Elaborado por: Las autoras

*Análisis:*

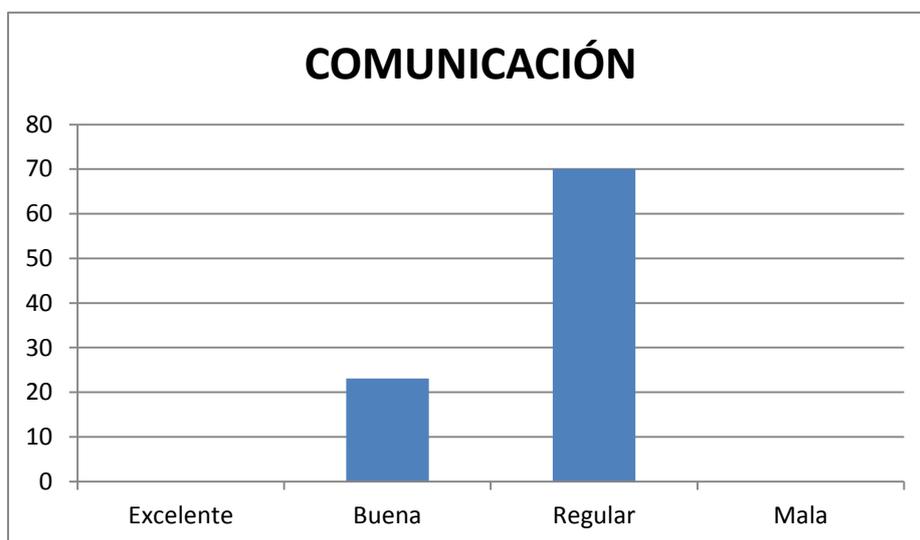
*Los resultados demuestran que más de la mitad de las personas encuestadas manifiestan que el ambiente laboral es poco agradable ya que por ser un trabajo bajo presión impide mantener buenas relaciones entre compañeros mientras que en un menor porcentaje pero representativo opinan que el ambiente laboral es agradable siempre y cuando no se combinen los intereses tanto personales como laborales.*

9. La comunicación con sus superiores es:

TABLA N°9

CATEGORIA	Frecuencia	%
Excelente	0	0
Buena	3	23
Regular	10	70
Mala	0	0
<b>Total</b>	<b>13</b>	<b>100</b>

Elaborado por: Las autoras



Elaborado por: Las autoras

**Análisis:**

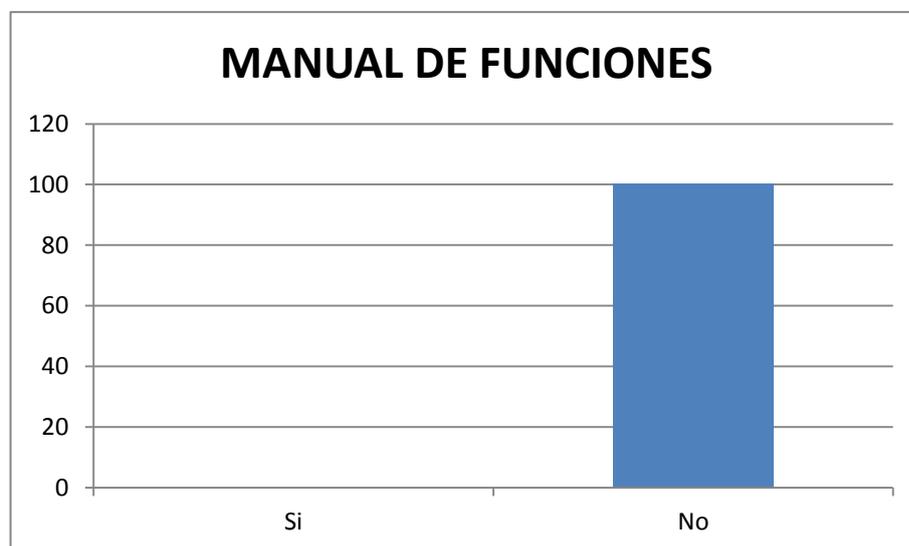
*Los resultados obtenidos permiten identificar que la mayoría de personas manifiestan que la comunicación con sus superiores es regular, indicando que acuden a ellos solo en casos en lo que se amerite comunicar algún hecho significativo, mientras que los demás encuestados con un menor porcentaje opinan tener una buena comunicación sin dejar de lado que esta se la realiza con poca frecuencia.*

10. ¿Conoce Ud. si la empresa cuenta con un manual específico de procedimientos para el desarrollo de las actividades?

**TABLA N°10**

CATEGORIA	Frecuencia	%
Si	0	0
No	13	100
<b>Total</b>	<b>13</b>	<b>100</b>

Elaborado por: Las autoras



Elaborado por: Las autoras

*Análisis:*

*En respuesta a esta pregunta, podemos observar que el total de los empleados no tienen conocimiento acerca de un manual de procedimientos específico por lo que consideran que es necesario contar con un documento en el cual se detalle el procedimiento a seguir para cada actividad ahorrando de esta manera tiempo y esfuerzos.*

11. ¿Le han sido asignadas funciones específicas?

TABLA N°11

CATEGORIA	Frecuencia	%
Si	5	38
No	8	62
<b>Total</b>	<b>13</b>	<b>100</b>

Elaborado por: Las autoras



Elaborado por: Las autoras

*Análisis:*

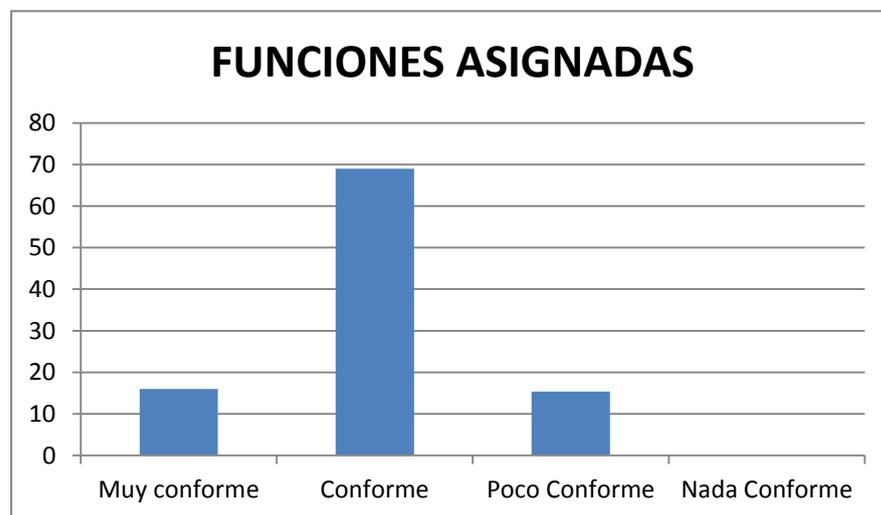
*Los resultados obtenidos permiten identificar que la mayor parte del personal opina no tener definidas las funciones a realizar en el cargo que ocupan puesto que muchas veces realizan actividades no acordes con la responsabilidad asignada, mientras que los demás encuestados con un menor porcentaje dicen tener claras las funciones a realizar en las labores diarias.*

12. ¿Cómo se siente con las funciones a Ud. asignadas?

TABLA N°12

CATEGORIA	Frecuencia	%
Muy conforme	2	16
Conforme	9	69
Poco Conforme	2	15
Nada Conforme	0	0
<b>Total</b>	<b>13</b>	<b>100</b>

Elaborado por: Las autoras



Elaborado por: Las autoras

*Análisis:*

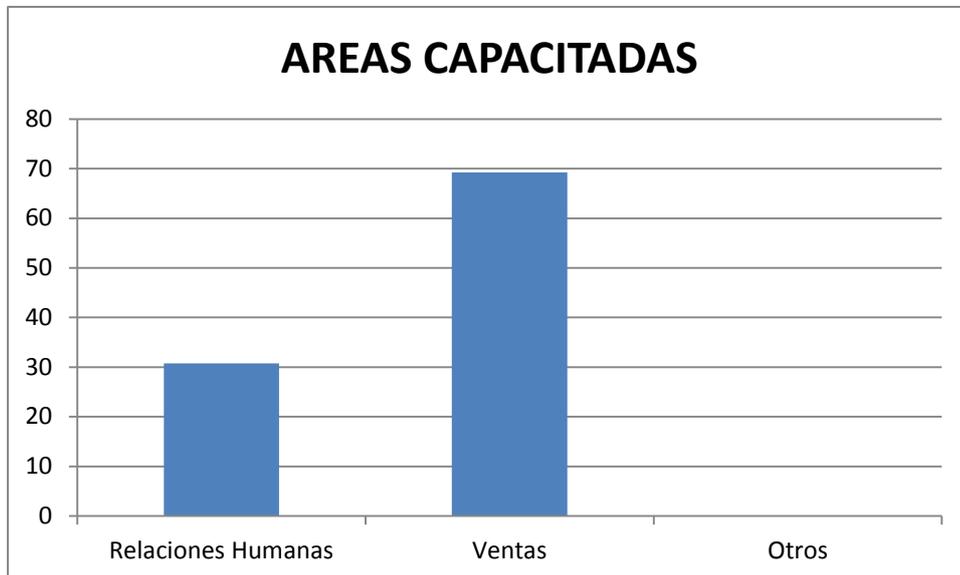
*Los resultados demuestran que más de la mitad de los empleados se sienten conformes con las funciones asignadas sin dejar de lado que algunas veces realizan el trabajo que no va acorde a su perfil pero intentan acoplarse para de esta manera colaborar con la empresa; mientras que un pequeño porcentaje considera sentirse muy conformes con sus funciones puesto que no demanda de mucha complejidad por lo que creen no tener inconvenientes, y por otro lado en igual porcentaje que el anterior opinan sentirse poco conformes ya que sus funciones no son definidas y no pueden realizar su trabajo con la eficiencia necesaria.*

13. ¿En qué áreas ha recibido capacitación Ud.?

TABLA N°13

CATEGORIA	Frecuencia	%
Relaciones Humanas	4	31
Ventas	9	69
Otros	0	0
<b>Total</b>	<b>13</b>	<b>100</b>

Elaborado por: Las autoras



Elaborado por: Las autoras

*Análisis:*

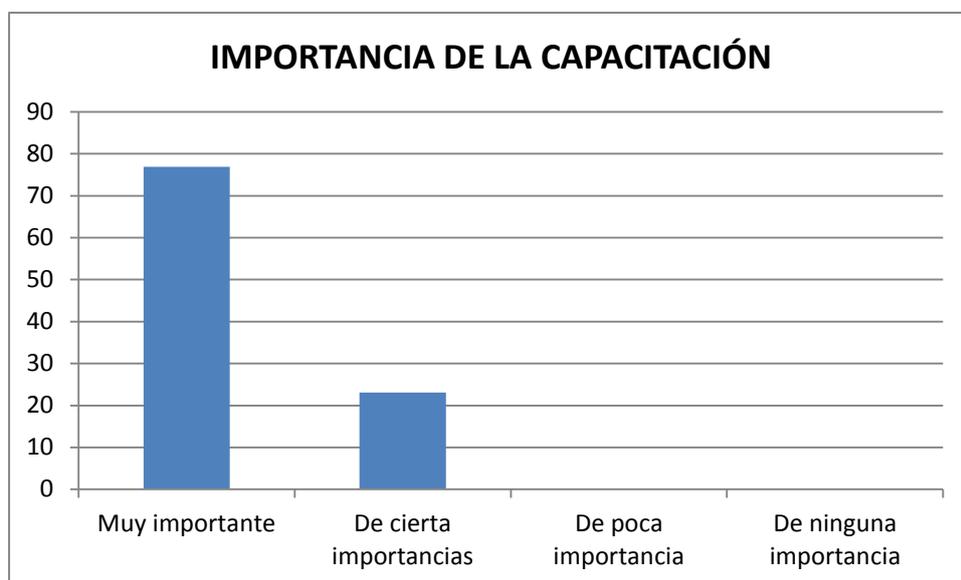
*Los resultados manifiestan que las áreas en las que han sido capacitados los empleados del almacén en su gran parte se han enfocado a las ventas, recibiendo dichas capacitaciones por parte de proveedores de las marcas que ellos ofrece, sin embargo expresan que algunas veces se han recibido charlas acerca de relaciones humanas con el objetivo de lograr un buen ambiente laboral.*

14. ¿En su opinión que tan importante considera Ud. la capacitación?

TABLA N°14

CATEGORIA	Frecuencia	%
Muy importante	10	77
De cierta importancias	3	23
De poca importancia	0	0
De ninguna importancia	0	0
<b>Total</b>	<b>13</b>	<b>100</b>

Elaborado por: Las autoras



Elaborado por: Las autoras

**Análisis:**

*La mayoría de los empleados como podemos observar en el gráfico creen que tiene mucha importancia la capacitación en la empresa, puesto que los gustos y preferencias de los clientes varían por lo que de igual manera los productos ante estos factores opinan necesaria la capacitación para de esta manera poder seguir compitiendo en un mercado cada día mas exigente; también se puede ver una mínima cantidad no toma muy en cuenta el factor capacitación ya que dicen no tener mayor dificultad con los clientes.*

15. ¿Se realiza en la empresa algún control sobre la asistencia, permisos o licencias del personal?

TABLA N°15

CATEGORIA	Frecuencia	%
Si	5	38
No	8	62
<b>Total</b>	<b>13</b>	<b>100</b>

Elaborado por: Las autoras



Elaborado por: Las autoras

*Análisis:*

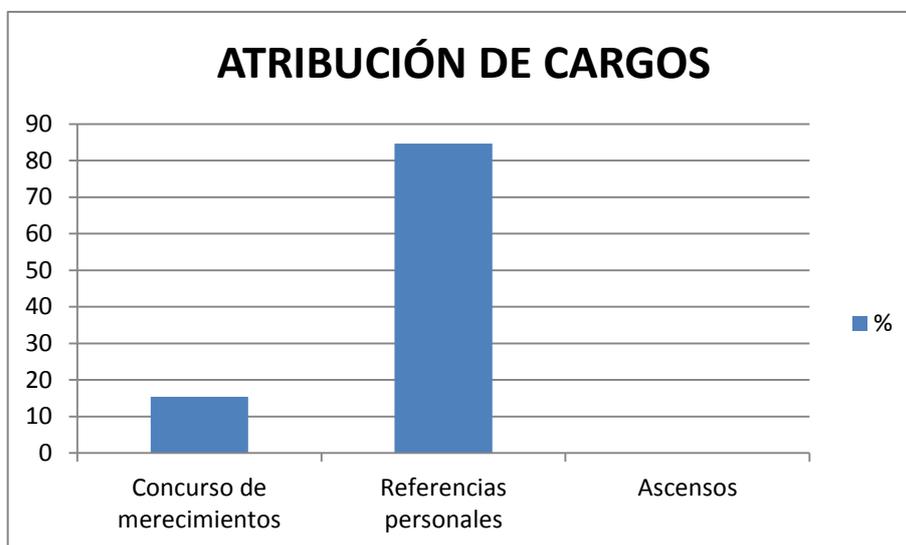
*De los resultados obtenidos podemos destacar que mas de la mitad del personal manifiesta que no existe algún control en lo que se refiere a permisos y asistencia sino mas bien es la responsabilidad con la que actúa cada empleado y en cuanto a los permisos expresan que se los realiza directamente con su superior a través de la comunicación sin ameritar ningún tipo de documento, mientras que el otro porcentaje considera que si existe un control ya que es necesario contar la aprobación de su superior para acceder a cualquier permiso.*

16. El cargo que Ud. posee fu atribuido por:

TABLA N°16

CATEGORIA	Frecuencia	%
Concurso de merecimientos	2	15
Referencias personales	11	85
Ascensos	0	0
<b>Total</b>	<b>13</b>	<b>100</b>

Elaborado por: Las autoras



Elaborado por: Las autoras

**Análisis:**

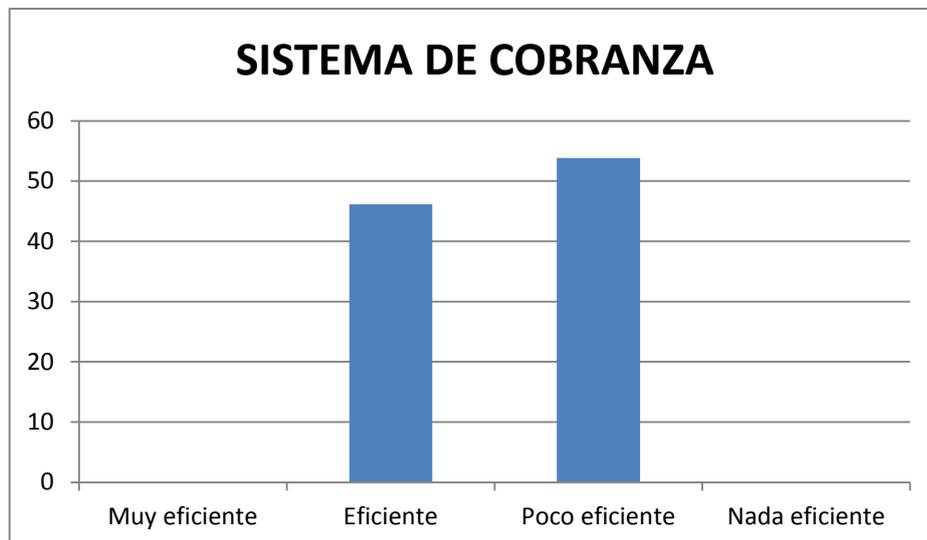
La tabla anterior revela que la forma en la que fueron atribuidos los cargos al personal en su mayoría fue a través de referencias personales indicando que por ser una empresa nueva se busco personas de confianza que conozcan y tengan experiencia en el negocio, sin embargo la empresa fue creciendo y se vio la necesidad de contratar personal administrativo por lo que se procedió al respectivo concurso de merecimientos para así buscar personas de acuerdo a los requerimientos necesarios para cubrir el puesto de trabajo.

17. ¿El sistema de cobranza que tiene la empresa Ud. lo considera?

TABLA N°17

CATEGORIA	Frecuencia	%
Muy eficiente	0	0
Eficiente	6	46
Poco eficiente	7	54
Nada eficiente	0	0
<b>Total</b>	<b>13</b>	<b>100</b>

Elaborado por: Las autoras



Elaborado por: Las autoras

**Análisis:**

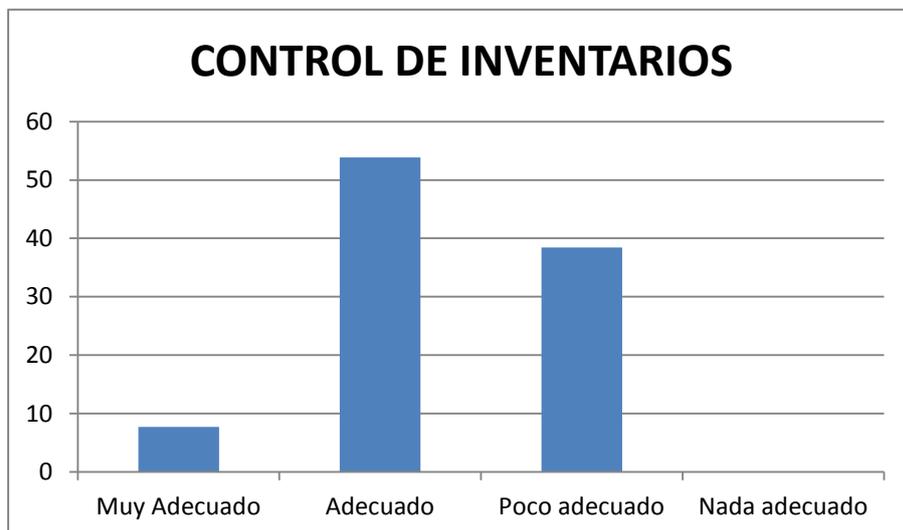
*El cuadro anterior muestra la opinión del personal en cuanto al sistema de cobranza establecido por lo que más de la mitad de ellos piensan que la cobranza es poco eficiente ya que las cuentas por cobrar ha subido en un gran porcentaje y el personal encargado no es suficiente para cubrir esta cartera , por otro lado en menor porcentaje opinan que el sistema es eficiente y que más bien el problema se encuentra en las políticas de crédito ya que muchas veces no se aplican en la decisión de otorgar créditos.*

18. ¿El inventario de mercadería que lleva la empresa Ud. lo considera?

**TABLA N°18**

<b>CATEGORIA</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>
Muy Adecuado	1	8
Adecuado	7	54
Poco adecuado	5	38
Nada adecuado	0	0
<b>Total</b>	<b>13</b>	<b>100</b>

Elaborado por: Las autoras



Elaborado por: Las autoras

*Análisis:*

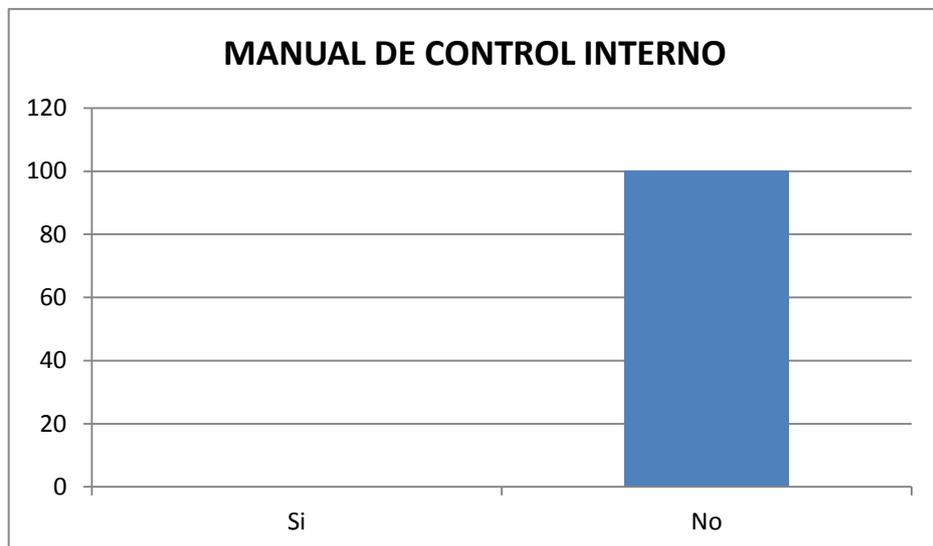
*Como se puede observar en el gráfico la mayor parte de los empleados afirman que el control de inventarios es adecuado ya que se lo realiza con la periodicidad necesaria sin tener mayor inconvenientes por el contrario manifiestan en menor porcentaje que lo encuentran poco apropiado ya que no existen políticas n cuanto a la recepción y entrega de mercadería provocando algunas veces el despacho de mercadería no acorde con las características que tiene el producto en la factura y en consecuencia la empresa pierde a su clientela.*

19. ¿Conoce Ud. si la empresa cuenta con un manual de control interno para el desarrollo de las transacciones financieras?

TABLA N°19

CATEGORIA	Frecuencia	%
Si	0	0
No	13	100
<b>Total</b>	<b>13</b>	<b>100</b>

Elaborado por: Las autoras



Elaborado por: Las autoras

**Análisis:**

*El cuadro anterior muestra que el 100% de los encuestados desconocen si la empresa tiene una manual de control interno manifestando que las transacciones financieras se las realizan de manera empírica y en base a la experiencia de su superior.*

### **1.11.2. Síntesis de la entrevista realizada al Gerente General de Albajocosto S.A.**

1.- ¿Qué tiempo tiene la empresa funcionando en el mercado?

*La empresa se inició en Enero del 2009, por lo que tiene funcionando en el mercado de la ciudad de Ibarra ya u año y medio.*

2.- ¿Cuáles son los objetivos de la empresa?

- *Creecer a nivel local y regional con la apertura de nuevas sucursales.*
- *Convertirse en una empresa solida financiera y comercialmente.*

3.- ¿Qué visión tiene Ud. de la empresa en el futuro?

*Convertirse en una empresa líder en la venta de electrodomésticos para el hogar, satisfaciendo las necesidades de las familias ecuatorianas.*

4.- ¿La empresa capacita a su personal en las áreas que se necesita?

*Actualmente la empresa no cuenta con un programa de capacitación debido a que es una empresa nueva, por tanto la capacitación al momento esta dirigida por parte de los proveedores hacia el área de ventas.*

5.- ¿Cuántos socios aportaron en la conformación del capital de la empresa y en qué porcentaje?

*Para la creación de esta empresa aportaron cuatro socios en partes iguales con un porcentaje del 25% cada uno de ellos.*

6.- ¿Alguna vez la empresa ha recurrido a algún crédito en instituciones financieras?

*Si, incluso actualmente mantenemos créditos con instituciones financieras debido a que el capital propio es mínimo.*

7.-¿En las ventas que realiza la compañía ofrece financiamiento a sus clientes?

*Si, se ofrece un crédito directo a un plazo máximo de 12 meses.*

8.-¿Con cuántos empleados cuenta la empresa y cómo considera el rendimiento de los mismos?

*Cuenta con 13 empleados, los mismos que tienen un rendimiento aceptable debido a que en su mayoría los empleados vienen de otras empresas con el conocimiento básico para desempeñarse.*

9.-¿Qué requisitos se toma en cuenta para la contratación de personal?

*El perfil básico es tener mínimo instrucción secundaria y experiencia en el área asignada.*

10.-¿Cuenta la empresa con un manual de procedimientos administrativo financieros para el desarrollo de las actividades y transacciones de la empresa?

*No, puesto que el negocio esta basado hasta el momento solo en el conocimiento de los accionistas en este negocio.*

11.-¿Disponen de políticas aplicables a la utilización o administración de los recursos de la empresa?

*Si se tiene definido pero específicamente sino más bien enfocadas más a el área de créditos y cobranza*

12.-¿La empresa posee una estructura organizacional definida y aplicada a sus necesidades?

*No, actualmente no se cuenta con ninguna estructura orgánica definida dentro de la empresa.*

13.-¿Todos los ingresos y/o egresos que se realizan en la empresa tienen documentos de soporte?

*Si debido a que se cumple con todos los requisitos de la ley de régimen tributario interno.*

14.-¿Mantiene la empresa un registro adecuado de clientes y proveedores?

*Si ya contamos en el sistema con una base de datos que nos permite manejar tanto los datos de los clientes como de los proveedores.*

15.-¿Posee la empresa, algún control sobre la asistencia, permisos o licencias del personal?

*Un control a través de la comunicación no se cuenta con un control digital o electrónico.*

16.¿ Cómo lleva los inventarios de todos los artefactos destinados a las ventas?

*A través de un stock predeterminado ya que se cuenta con dos productos un en almacén y otro en bodega y se realiza las reposiciones en el momento que se requiera.*

17.-¿ Considera Ud. que las funciones a cada uno de los empleados están debidamente segregadas?

*Si en un 80% ya que el resto se realiza funciones extras como colaborar en las otras áreas que se requiera ayuda.*

18.-¿ Cuáles considera Ud. que son las fortalezas que tiene el almacén?

- Buena ubicación de locales.
- Buena exhibición de la mercadería.
- Precios competitivos.
- Políticas de crédito flexibles
- Amplio stock de productos.

19.- ¿Qué aspectos considera Ud. como debilidades de la empresa?

- *Falta de personal para C X C*
- *Falta de capacitación al personal*
- *Falta de publicidad para promocionar al almacén*
- *No cuenta con procedimientos específicos para cada actividad.*

20.- En referencia a que Ud. coloca el precio de su mercadería?

*En base a la orden de compra y a los precios de la competencia.*

21.- Hace Ud. publicidad de su negocio, que medios utiliza para hacerlo?

*Es mínima se la realiza solo a través de hojas volantes y en temporada.*

22.- Las promociones están enfocadas a las diferentes temporadas?

*Si especialmente para los meses de noviembre – diciembre- mayo y junio donde el almacén oferta sus productos a menor costo.*

### **1.12. Matriz FODA**

Como resultado del análisis y tabulación de la información obtenida a través de la aplicación de las diferentes técnicas de investigación tales como encuestas, entrevistas y observación directa se ha estructurado un FODA mismo que permite visualizar un listado de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas que tiene la empresa.

La matriz FODA se estableció en función y orden de prioridades para identificar el problema diagnóstico.

**CUADRO N° 2**

<b>FORTALEZAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>- Financiamiento directo al cliente</li><li>- Satisfacción de las necesidades del mercado</li><li>- Productos de alta calidad</li><li>- Buena ubicación del local</li><li>- Precios competitivos</li><li>- Ventas directas al cliente</li><li>- Experiencia y conocimiento en la comercialización de línea blanca y línea café</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Demanda creciente del producto</li><li>- Incentivos al personal</li><li>- Diversificar líneas de productos</li><li>- Convenios de capacitación</li><li>- Facilidad de crédito al cliente</li><li>- Innovación de electrodomésticos</li></ul>
<b>DEBILIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>- Falta de promoción y publicidad</li><li>- Estructura organizacional no definida</li><li>- Reclutamiento y selección informal de personal</li><li>- Deficiente capacitación al personal</li><li>- Ausencia de manual de funciones</li><li>- Carencia de un manual de control interno</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Inestabilidad económica y política del país</li><li>- Competencia directa</li><li>- Incremento de impuestos</li><li>- Altos costos de financiamiento</li><li>- Plan de crecimiento de otras cadenas de electrodomésticos</li></ul>

**1.13. Cruces estratégicos**

**CUADRO N° 3**

	<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
	Demanda creciente del producto Incentivos al personal Diversificar líneas de productos Convenios de capacitación Facilidad de crédito al cliente Innovación de electrodomésticos	Competencia directa Incremento de impuestos Altos costos de financiamiento Plan de crecimiento de otras cadenas de electrodomésticos Inestabilidad económica y política del país
<b>FORTALEZAS</b>	<b>ESTRATEGIAS FO</b>	<b>ESTRATEGIAS FA</b>
Financiamiento directo al cliente Satisfacción de las necesidades del mercado Productos de alta calidad Buena ubicación del local Precios competitivos Ventas directas al cliente Experiencia y conocimiento en	Aprovechar la demanda creciente que existe del producto para captar la mayor cantidad de clientes a través del financiamiento directo. Diversificar las líneas de productos que se ofrece para de esta manera satisfacer ampliamente las necesidades del mercado actual. Establecer convenios de capacitación,	Mediante la venta de productos de calidad, enfrentar a la competencia directa, aplicando políticas adecuadas en la comercialización de los productos. Con los precios competitivos y la buena ubicación del almacén mejorar los planes de crecimiento de otras cadenas de electrodomésticos

<p>la comercialización de línea blanca y café</p>	<p>en todas las áreas necesarias al personal para dar una atención ágil y personalizada al cliente.</p>	<p>logrando así captar el mayor mercado objetivo. A través de la experiencia y conocimiento de la comercialización de esta línea de productos manejar de la mejor manera el incremento de aranceles de importación.</p>
<p><b>DEBILIDADES</b></p>	<p><b>ESTRATEGIAS DO</b></p>	<p><b>ESTRATEGIAS DA</b></p>
<p>Falta de promoción y publicidad Estructura organizacional no definida Reclutamiento y selección informal de personal Deficiente capacitación al personal Ausencia de manual de funciones Carencia de un manual de control interno</p>	<p>Logrando convenios para capacitar al personal, enfrentar la deficiente capacitación que presenta y por ende mejorar su desempeño. Aplicar un programa de publicidad que de a conocer la innovación y calidad de los productos que se oferta en el almacén así como también la facilidad de crédito al cliente. Buscar la ayuda de un profesional que diseñe un manual de procedimientos específicos para el manejo de cada área.</p>	<p>Organizando en forma adecuada la estructura de la empresa, se mejorará la gestión tanto de administrativos como de empleados. Aplicando una selección adecuada de personal, se ubicará a los empleados en los puestos de trabajo según sus conocimientos, con lo cual se podrá enfrentar oportuna y eficientemente a la competencia directa.</p>

#### **1.14. Determinación del Problema Diagnóstico**

Luego de haber realizado la evaluación del diagnóstico situacional a través de la matriz FODA, se ha podido analizar la estructura administrativa y financiera que maneja actualmente la empresa, determinando así algunas falencias, las mismas que obstruyen e impiden el desarrollo ágil y oportuno de las actividades de la entidad.

El principal problema identificado en la empresa Albajocosto S.A. es la falta de una estructura organizacional estratégica definida, que permita manejar y distribuir de una mejor manera las funciones a cada uno de los rangos de la empresa, tanto en autoridad como en responsabilidad.

Las funciones y procedimientos que actualmente se realizan en la entidad no permiten desenvolver en forma efectiva y eficiente las actividades propias de la empresa, debido a que las funciones establecidas en cada puesto de trabajo no se encuentran específicamente estructuradas llegando así a colocar en otras funciones a empleados que no pertenecen al área y por tanto no están capacitados ni tiene la experiencia suficiente para desempeñarlas oportuna y adecuadamente.

Se puede notar también que al personal se le capacita únicamente en el área de ventas dejando de lado áreas importantes como son las relaciones humanas, las mismas que ayudarían a mejorar el ambiente laboral que mantiene actualmente la empresa, además la comunicación entre directivos y personal no es lo suficientemente adecuada por lo que no se toma en cuenta las opiniones de el personal para la toma de decisiones ocasionando así demora en la solución de ciertos problemas con clientes los mismos que domina más el personal.

Después de haber analizado los puntos anteriores se puede deducir que es necesaria la creación de "UN MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

ADMINISTRATIVOS Y FINANCIEROS PARA LA EMPRESA COMERCIAL ALBAJOCOSTO S.A.”, el mismo que en base a una fundamentación teórica y un estudio técnico realizado a la empresa permitirá mejorar y acelerar el manejo de la parte administrativa y financiera, disminuyendo así el tiempo y esfuerzo en el desarrollo de las actividades y transacciones que realiza diariamente la institución.

## CAPITULO II

### 2. MARCO TEÓRICO

#### 2.1. La Empresa

**SARMIENTO, Rubén (2001) expone que, “la empresa es la entidad u organización que se establece en un lugar determinado con el propósito de desarrollar actividades relacionadas con la producción y comercialización de bienes y/o pservicios en general, para satisfacer las diversas necesidades humanas. El objetivo fundamental es el de obtener utilidad, rentabilidad o ganancia, minimizando sus costos y gastos.”**

**GUZMÁN, Valdivia define a la empresa “como la unidad económica-social en la que el capital, el trabajo y la dirección se coordinan para lograr una producción que responda a los requerimientos del medio humano en el que la propia empresa actúa.” (Pág. 278)**

**SARMIENTO, Rubén** menciona que la empresa es una organización que desarrolla actividades relacionadas con la producción y comercialización de bienes y servicios. Mientras que **GUZMÁN, Valdivia** acota que la empresa es una unidad económica social en la que se coordina el capital, trabajo y dirección para lograr una producción. Con estas contribuciones podemos definir a la Empresa como:

Una empresa es una unidad productiva o de servicios que constituida ya sea por personas naturales o jurídicas, formales o informales, se integra de recursos y se vale de la administración para el logro de objetivos principalmente para mejorar y equilibrar sus ingresos económicos.

### 2.1.1. Objetivos

Existen tres categorías de objetivos, de servicio, social y económico.

- De servicio: Consumidores o usuarios, buenas ofertas a los que satisfacen sus necesidades con los productos o servicios de la empresa.
- Social: Colaboradores.- Buen trato económico y motivacional a los empleados y obreros que prestan de sus servicios a la empresa.
- Gobierno.- Cumplimiento de las tasas tributarias para permitir la realización de las actividades gubernamentales.
- Económico: Inversionistas.- Pago de un dividendo razonable que sea proporcional al riesgo asumido.
- Acreedores.- liquidación de intereses y principales a los que complementan la estructura financiera de la empresa.
- Empresa.- reinversión de una cifra proporcional de la utilidad y que garantice el buen crecimiento de la institución.

### 2.1.2. Importancia

La importancia del sector microempresarial del país, lo constituye su contribución desarrollo como medio para adelantar procesos eficientes de distribución del ingreso y generación de empleo. En efecto, uno de los objetivos fundamentales del Gobierno Nacional es la construcción de una sociedad más equilibrada, en la que los beneficios del desarrollo sean compartidos por el mayor número de miembros de la sociedad.

## 2.2. Administración

***TERRY, G. define a la administración como “un proceso muy particular consistente en las actividades de planeación, organización, ejecución y control desempeñadas para determinar y alcanzar los objetivos señalados con el uso de seres humanos y otros recursos”***

***Se debe enfatizar que la administración es una actividad que convierte los recursos humanos y físicos desorganizados en resultados útiles y efectivos.***

***Según CHIAVENATO, I. la administración es “el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos para lograr los objetivos organizacionales”***

**TERRY, G.** puntualiza a la administración como un proceso que lleva a cabo actividades de planeación, organización, ejecución y control desempeñadas para determinar y alcanzar los objetivos señalados con el uso de seres humanos y otros recursos, coincidiendo con lo anterior expuesto el autor **CHIAVENATO, I.** afirma que la administración el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos para lograr los objetivos organizacionales. Ante este análisis a continuación exponemos nuestro criterio.

Administración es el proceso que se ocupa de de la planificación, organización, dirección y control de los recursos (humanos, financieros, materiales, y tecnológicos).

### **2.2.1. Importancia**

La administración hace que los esfuerzos humanos sean más productivos. Aporta a nuestra sociedad mejor equipo, plantas, oficina, productos, servicios y relaciones humanas. El mejoramiento y el progreso son el santo y seña constante.

La administración lleva el orden a los esfuerzos combinando los sucesos aislados y la información desarticulada en relaciones significativas.

### 2.2.2. Características

En el enlace [http://www.elprisma.com/apuntes/administracion\\_de\\_empresas/definicionadministracion/](http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/definicionadministracion/) se muestran las siguientes características de la administración:

- Universalidad: La administración se da donde quiera que existe un organismo social (estado, ejército, empresas, iglesias, familia, etc.), porque en él tiene siempre que existir coordinación sistemática de medios.
- Especificidad: La administración tiene sus propias características las cuales son inconfundibles con otras ciencias, aunque va acompañada siempre de ellas (funciones económicas, contables, productivas, mecánicas, jurídicas, etc.), son completamente distintas.
- Unidad Temporal: Aunque se distingan etapas, fases y elementos del proceso administrativo, éste es único y, por lo mismo, en todo momento de la vida de una empresa se están dando, en mayor o menor grado, todos o la mayor parte de los elementos administrativos.
- Unidad Jerárquica: Todos cuantos tienen carácter de jefes en un organismo social, participan en distintos grados y modalidades, de la misma administración. Así, en una empresa forman un solo cuerpo administrativo, desde el gerente general, hasta el último mayordomo". Respetándose siempre los niveles de autoridad que están establecidos dentro de la organización.
- Valor Instrumental: La administración es un instrumento para llegar a un fin, ya que su finalidad es eminentemente práctica y mediante ésta se busca obtener resultados determinados previamente establecidos.
- Flexibilidad: La administración se adapta a las necesidades particulares de cada organización.
- Amplitud de Ejercicio: Esta se aplica en todos los niveles jerárquicos de una organización

### **2.3. Proceso Administrativo**

El proceso administrativo son las actividades que el administrador debe llevar a cabo para aprovechar los recursos humanos, técnicos, materiales con los que cuenta la empresa.

Para estudiar el proceso administrativo debe tenerse en cuenta que está constituido por planeación, organización dirección y control.

#### **2.3.1. Planeación**

***CHIAVENATO, I., refiriéndose a la planeación expone que “la planeación es la primera función administrativa por que sirve de base a las demás funciones. Esta función determina por anticipado cuales son los objetivos que deben cumplirse y qué debe hacerse para alcanzarlos”.***

***TERRY, G. define a la planeación en la siguiente forma: “Planeación es escoger y relacionar hechos para preveer y formular actividades propuestas que se suponen necesarias para lograr resultados deseados”.***

El autor **CHIAVENATO, I.** afirma que planeación es la primera función administrativa por que sirve de base a las demás funciones; mientras que **TERRY, G.** menciona la planeación es escoger y relacionar hechos para prever y formular actividades. Con este análisis se define a la planeación de la siguiente manera.

Planeación es el proceso en el cual se determina y prevé las actividades necesarias a realizarse las mismas que contribuyan a alcanzar el objetivo propuesto.

### **2.3.1.1. Importancia**

La planeación es importante ya que permite elaborar un patrón o modelo completo de trabajo a realizar y suministra bases sobre las cuales obraran las otras funciones directivas. Ningún administrador puede organizar, ejecutar y controlar con éxito, por mucho tiempo, a menos que antes haya hecho la planeación.

### **2.3.1.2. Alcance**

Puede hablarse de tres niveles de planeación como son:

Planeación estratégica: es la planeación más amplia de la organización sus características principales son:

- Proyectada a largo plazo, sus efectos y consecuencias se extienden a varios años en el futuro.
- Abarca la empresa como totalidad e incluye todos los recursos y áreas de actividad; se preocupa por alcanzar los objetivos del nivel organizacional.
- Está definida por la cúpula de la organización en el nivel institucional y corresponde al plan mayor, al que se hallan subordinados todos los demás.

Planeación táctica: planeación realizada en el nivel departamental. Sus características principales son:

- Proyectada a mediano plazo, en general para el ejercicio anual.
- Incluye todos los departamentos y abarca sus recursos específicos; se preocupa por alcanzar los objetivos departamentales.
- Se halla definida en el nivel intermedio para cada departamento de la empresa.

Planeación operacional: planeación realizada para cada tarea o actividad. Sus principales características son:

- Proyectada a corto plazo, para el futuro inmediato.
- Incluye cada tarea o actividad por separado y se preocupa por alcanzar metas específicas.
- Está definida en el nivel operacional para cada tarea o actividad.

### 2.3.2. Organización

***Para REINOSO, V. la organización es “un proceso encaminado a obtener un fin. Fin que fue previamente definido por medio de la planeación. Organizar consiste en efectuar una serie de actividades humanas y después de coordinarlas en tal forma que el conjunto de las mismas actúe como una sola para lograr un propósito común”.***

***REYES, A. expresa “La organización es la estructuración técnica de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos humanos y materiales de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia en la realización de planes y objetivos señalados.”***

**REINOSO, V.** Señala que la organización es un proceso encaminado a obtener un fin. Fin que fue previamente definido por medio de la planeación mientras que para el autor **REYES, A.** organización es la estructuración técnica de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos humanos y materiales de un organismo. Ante estas especificaciones podemos concluir que organización es:

La organización es un proceso previamente establecido en el cual se coordinan las actividades ya planificadas, de tal manera que juntas logren la mayor eficacia y eficiencia posible en el desarrollo de los planes y objetivos.

### **2.3.2.1. Importancia**

La organización es importante por los siguientes fundamentos básicos:

Es de carácter continuo; jamás se puede decir que ha terminado, dado que la empresa y sus recursos están sujetos a cambios constantes (expansión, contracción, nuevos productos, etc), lo que obviamente redundaría en la necesidad de efectuar cambios en la organización.

Es un medio a través del cual se establece la mejor manera de lograr los objetivos del grupo social.

Suministra los métodos para que se puedan desempeñar las actividades eficientemente, con un mínimo de esfuerzo.

Evita la lentitud e ineficiencia de las actividades, reduciendo los costos e incrementando la productividad.

Reduce o elimina la duplicidad de esfuerzos, al delimitar funciones y responsabilidades.

### **2.3.2.2. Alcance**

En la organización pueden considerarse tres niveles diferentes:

- Organización en el nivel global: abarca la empresa como totalidad. Se denomina diseño organizacional, que puede ser de tres clases: organización lineal, organización funcional y organización de línea-staff.
- Organización en el nivel departamental: es la organización que abarca cada departamento de la empresa.
- Organización en el nivel de tareas y operaciones: organización enfocada hacia cada tarea, actividad u operación específica.

### **2.3.3. Dirección**

***CHIAVENATO, I. explica “La dirección, que sigue a la planeación y la organización, constituye la tercera***

*función administrativa. Definida la planeación y establecida la organización, solo resta hacer que las cosas marchen. Este es el papel de la dirección poner a funcionar a la empresa y dinamizarla.”*

*AMADOR, J. en el enlace [http://www.elprisma.com/apuntes/administracion\\_de\\_empresas/procesoadministrativo/default3.asp](http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/procesoadministrativo/default3.asp) manifiesta que la dirección es “Es la capacidad de influir en las personas para que contribuyan a las metas de la organización y del grupo. Implica mandar, influir y motivar a los empleados para que realicen tareas esenciales”.*

**CHIAVENATO, I.** Afirma que la dirección constituye la tercera función administrativa y su papel es poner a funcionar a la empresa y dinamizarla, mientras que por otro lado el autor **AMADOR, J.** Expone que la dirección es la capacidad de influir en las personas para que contribuyan a las metas de la organización. Ante estas especificaciones podemos concluir que organización es:

Dirección es el procedimiento por el cual se dirigen las operaciones a través de la guía y supervisión de las personas ya que estas son factor fundamental para alcanzar las metas de la organización.

#### **2.3.3.1. Importancia**

La dirección es trascendental por que pone en marcha a todos los lineamientos establecidos durante la planeación y la organización, a través de ella se logra las formas de conducta más deseable de la estructura organizacional, además la dirección eficiente es determinada en la moral de los empleados y consecuentemente en la productividad.

### 2.3.3.2. Alcance

La dirección puede presentarse en tres niveles distintos:

- Nivel global: Abarca la empresa como totalidad; es la dirección propiamente dicha. Conciernen al presidente de la empresa y a cada director en su área respectiva. Corresponde al nivel estratégico de la empresa.
- Nivel departamental: Abarca cada departamento o unidad de la empresa. Es la denominada gerencia. Involucra al personal de mandos medio, es decir la mitad del organigrama. Corresponde al nivel táctico de la empresa.
- Nivel operacional: Abarca cada grupo de personas o de tareas. Se denomina supervisión. Incluye el personal de base del organigrama. Corresponde al nivel operativo de la empresa.

### 2.3.4. Control

**AMADOR, Juan en el enlace [http://www.Elprisma.com/apuntes/administración\\_de\\_empresas/procesoadministrativo/default4.asp](http://www.Elprisma.com/apuntes/administración_de_empresas/procesoadministrativo/default4.asp) sobre el control expone “Es la función administrativa que consiste en medir y corregir el desempeño individual y organizacional para asegurar que los hechos se ajusten a los planes y objetivos de las empresas. Implica medir el desempeño contra las metas y los planes, muestra donde existen desviaciones con los estándares y ayuda a corregirlas. El control facilita el logro de los planes, aunque la planeación debe preceder del control. Los planes no se logran por sí solos, éstos orientan a los gerentes en el uso de los recursos para cumplir con metas específicas, después se verifican las actividades para determinar si se ajustan a los planes.”**

**Para ROBBINS, S. (1996) el control puede definirse como “el proceso de regular actividades que aseguren que se**

***están cumpliendo como fueron planificadas y corrigiendo cualquier desviación significativa” (Pag.654).***

El autor **AMADOR, Juan** recalca que control es la función administrativa que consiste en medir y corregir el desempeño individual y organizacional para asegurar que los hechos se ajusten a los planes y objetivos de las empresas, aportando con el concepto anterior ROBBINS, S. recalca que el control permite asegurar que las actividades se estén cumpliendo como fueron planificadas y corrigiendo cualquier desviación significativa. A través de estos aportes se puede definir al control de la siguiente manera:

El control es un elemento importante de la administración y que debe establecerse en toda organización pues este permite medir y evaluar los resultados para de esta manera saber si estos son adecuados a los planes y objetivos que desea conseguir la empresa.

#### **2.3.4.1. Importancia**

El control es esencial para llevar un buen desempeño del objetivo a la meta que se persigue. Este nunca debe considerarse como negativo en carácter, ya que a través de dicha función se logra lo planeado, el control no debe ser un obstáculo o impedimento, es una necesidad administrativa.

#### **2.4. Contabilidad**

***ZAPATA, P. (2002) dice: “La contabilidad es un elemento del sistema de información de un ente, que proporciona datos sobre su patrimonio y la evolución del mismo, destinados a facilitar las decisiones de sus administradores y de los terceros que interactúan con él en cuanto se refiere a su relación actual o potencial con el mismo”***

***BRAVO, M. expresa que la contabilidad es “la ciencia, el arte y la técnica que permite el análisis, clasificación, registro, control e interpretación de las transacciones que se realizan en una empresa con el objeto de conocer su situación económica y financiera al término de un ejercicio económico o período contable.”***

El autor **ZAPATA, P.** Afirma que contabilidad es un elemento que proporciona datos sobre su patrimonio y la evolución del mismo, destinados a facilitar las decisiones de sus administradores y de los terceros; por otro lado **BRAVO, M.** Contribuye diciendo que es una ciencia, arte y técnica permite el análisis, clasificación, registro, control e interpretación de las transacciones que se realizan en una empresa con el objeto de conocer su situación económica y financiera. Con este análisis se define a la contabilidad de la siguiente manera.

Contabilidad es proceso ordenado y sistemático en el cual se recopila, clasifica, registra e interpreta los datos proporcionados de un determinado periodo, con el fin de ser una herramienta útil para la toma de decisiones.

#### **2.4.1. Objetivo**

El objetivo general de la contabilidad es “Proporcionar información de hechos económicos, financieros y sociales suscitados en una empresa u organización; de forma continua, ordenada y sistemática, sobre la marcha y/o desenvolvimiento de la misma, con relación a sus metas y objetivos trazados, con el objeto de llevar cuenta y razón del movimiento de las riquezas públicas y privadas con el fin de conocer sus resultados, para una acertada toma de decisiones.”

#### **2.4.2. Importancia**

La contabilidad es de gran importancia porque todas las empresas tienen la necesidad de llevar un control de sus negociaciones mercantiles

y financieras. Así obtendrá mayor productividad y aprovechamiento de su patrimonio. Por otra parte, los servicios aportados por la contabilidad son imprescindibles para obtener información de carácter legal.

## **2.5. Procedimientos Contables**

El manejo de registros constituye una fase o procedimiento de la contabilidad. El mantenimiento de los registros conforma un proceso en extremo importante, toda vez que el desarrollo eficiente de las otras actividades contable depende en alto grado, de la exactitud e integridad de los registros de la contabilidad.

De acuerdo a H.A. **FINNEY** los principios contables son:

- Cuentas
- Débitos y créditos
- Cargos y créditos a las cuentas
- Cuentas de activos
- Cuentas de pasivo y capital
- Resumen del funcionamiento de los débitos y créditos
- Registros de las operaciones
- Cuentas por cobrar y por pagar
- El diario y el mayor
- Pases al mayor
- Determinación de los saldos de las cuentas
- La balanza de comprobación

## **2.6. Control Interno**

***CATACORA, F. (1999) indica que “el control interno es la base sobre la cual descansa la confiabilidad de un sistema contable, el grado de fortaleza del control interno determinará si existe una seguridad razonable de que las operaciones reflejadas en los estados financieros son confiables, o no.”***

**ZAPATA, P (1996) dice: “Es un proceso efectuado por la junta directiva de la entidad, gerencia y demás personal, diseñado para proporcionar seguridad razonable relacionada con el logro de objetivos en las categorías de eficacia, eficiencia en las operaciones, fiabilidad de la información financiera y operativa, salvaguardar recursos de la entidad y prevenir errores e irregularidades”. (Pág. 88)**

**CATACORA, F.** menciona que el control interno es la base sobre la cual descansa la confiabilidad de un sistema contable el grado de fortaleza del control interno determinará si existe una seguridad razonable de que las operaciones son confiables o no. Finalmente **ZAPATA, P** concuerda con la anterior definición exponiendo que control interno es diseñado para proporcionar seguridad razonable relacionada con el logro de objetivos en las categorías de eficacia, eficiencia en las operaciones. Con estas contribuciones podemos definir al control interno como:

El control interno está diseñado por el consejo de la administración a través de políticas y procedimientos con el fin de proporcionar una garantía razonable para el logro de objetivos.

### **2.6.1. Objetivos**

Los objetivos generales del control interno son:

- Custodia de los activos
- Captura y proceso de la información en forma completa y exacta.
- La correcta conducción del negocio de acuerdo con las políticas de la compañía.

### **2.6.2. Importancia**

Un sistema de control interno es importante por cuanto no se limita únicamente a la confiabilidad en la manifestación de las cifras que son

reflejadas en los estados financieros, sino también evalúa el nivel de eficiencia operacional en procesos contables y administrativos.

### **2.6.3. Tipos de Control Interno**

- **Contable**

Controla todos los movimientos de las cuentas patrimoniales y de resultados, que modifican las situaciones patrimoniales, económicas y financieras. Este control tiene como su objetivo verificar la exactitud y confiabilidad de los datos y registros contables.

- **Operativo**

Se refiere al control práctico que se ejecutan en las diferentes áreas, departamentos y secciones que conforman la entidad, sin importar si son productivos, de servicio u otros.

- **Preventivo**

Se utiliza para la protección razonable y adecuada del patrimonio de la institución.

- **De la información**

Se utiliza para la obtención de información confiable y eficiente, y a su vez oportuna para la toma de decisiones.

- **Administrativo**

Previene la posibilidad de que se produzcan actos ilícitos, se relaciona con normas y procedimientos relativos a la eficiencia operativa y a la adhesión a las políticas prescritas por la administración.

- **Continuo**

Se practica en todos los casos u operaciones y se caracteriza por ser rutinario o sistemático.

- **Esporádico**

El control es selectivo, por excepción, se practica irregularmente, es de carácter potencial ya que su aplicación está latente.

- **Por sistema**

El control está incorporado al sistema en el que actúa, es un elemento censor en cada casa o proceso estratégico.

- **Externo al sistema**

Es la que se realiza por la evaluación que practica un elemento extraño al proceso, comparando este con la realidad y aquello que debió haber sucedido.

- **Directo o Deliberado**

Este control se realiza con el propósito de llevar a cabo una revisión interna, como por ejemplo: la confrontación de datos que conforman parte de una información determinada con sus respectivos elementos de juicio.

- **Indirecto y Simultáneo**

Es un procedimiento de revisión que acompaña a la ejecución misma de los actos administrativos o técnicos y se basa principalmente en la división de tareas, esencia de todo control interno eficaz cuando la unidad de trabajo es compleja y éste necesita ser realizado por varias personas o un número considerable de ellas.

## 2.7. Administración Financiera

***GITMAN, L. (2007); indica que “las finanzas administrativas se ocupan de las tareas del administrador financieros en la empresa de negocios, Los administradores financieros administran activamente los asuntos financieros de cualquier tipo de empresa, financiera o no, pública o privada, grande o pequeña, lucrativa o sin fines de lucro. Realizan tareas financieras tan diversas como la planificación , la extensión de crédito a clientes, la evaluación de fuertes gastos propuestos y la recaudación de dinero para financiar las operaciones de la empresa.”***

***Según Alfonso Ortega Castro: “La Administración Financiera se define por las funciones y responsabilidades de los administradores financieros. Aunque los aspectos específicos varían entre organizaciones las funciones financieras clave son: La Inversión, el Financiamiento y las decisiones de dividendos de una organización”.***

**GITMAN, L.** expresa que la administración financiera es el proceso de administrar activamente los asuntos financieros de cualquier tipo de empresa, financiera o no, pública o privada, grande o pequeña, lucrativa o sin fines de lucro, mientras que por otro lado **Alfonso Ortega Castro** define a la administración financiera como las funciones y responsabilidades de los administradores financieros es decir la Inversión, el Financiamiento y las decisiones de dividendos de una organización. Con estas participaciones podemos definir a la administración financiera como:

La Administración Financiera es la planeación de los recursos económicos, misma que sirve de apoyo para la toma de decisiones tanto de inversión como de financiamiento con el fin de reducir riesgos e incrementar la rentabilidad de la empresa.

### **2.7.1. Importancia**

La importancia de la administración financiera ha ido creciendo, ya que anteriormente solo tenía que allegarse de recursos para ampliar las plantas, cambiar equipos y mantener los inventarios, ahora forma parte del proceso de control y de decisión, las cuales ejercen gran influencia en la planeación financiera.

### **2.7.2. Razones e indicadores financieros**

Las razones o indicadores financieros constituyen la forma más común del análisis financiero.

#### **2.7.2.1. Razones de liquidez**

La liquidez de una empresa se mide según su capacidad para cumplir con sus obligaciones de corto plazo a medida que están llegando a su vencimiento.

- Liquidez corriente: una de las razones financieras citadas con mayor frecuencia, mide la capacidad de la empresa para cumplir sus obligaciones de corto plazo.
- Razón rápida: es similar a la liquidez corriente, con la excepción de que esta excluye el inventario, que es comúnmente el activo corriente menos líquido.

#### **2.7.2.2. Índices de Actividad**

Los índices de actividad miden qué tan rápido diversas cuentas se convierten en ventas o efectivo, es decir, entradas o salidas.

- Rotación de inventarios: mide comúnmente la actividad o número de veces que se usan los inventarios de una empresa.

- Período promedio de cobro/pago: es útil para evaluar las políticas de crédito y cobro/pago.
- Rotación de activos totales: indica la eficiencia con la que la empresa utiliza sus activos para generar ventas.

### **2.7.2.3. Razones de endeudamiento**

La posición de deuda de una empresa indica el monto del dinero de otras personas que se usa para generar utilidades.

- Índice de endeudamiento: mide la proporción de los activos totales que financian los acreedores de la empresa. Cuanto mayor es el índice, mayor es el monto de dinero de otras personas que se usa para generar utilidades.
- Razón de cargos de interés fijo: mide la capacidad de la empresa para realizar pagos de intereses contractuales.
- Índice de cobertura de pagos fijos: mide la capacidad de la empresa para cumplir con todas sus obligaciones de pagos fijos, como los intereses y el principal de préstamos, pagos de arrendamiento, y dividendos de acciones preferentes.

### **2.7.2.4. Índices de Rentabilidad**

Los índices de rentabilidad permiten a los analistas evaluar las utilidades de la empresa con respecto a un nivel determinado de ventas.

- Margen de utilidad bruta: mide el porcentaje de cada dólar de ventas que queda después de que la empresa pagó sus bienes.
- Margen de utilidad operativa: mide el porcentaje de cada dólar de ventas que queda después de que se dedujeron todos los costos y gastos.
- Margen de utilidad neta: mide el porcentaje de cada dólar de ventas que queda después de que se dedujeron todos los costos y gastos, incluyendo interés, impuestos y dividendos de acciones preferentes.
- Rendimiento sobre los activos totales: mide la eficacia general de la administración para generar utilidades con sus activos disponibles.

- Retorno sobre el patrimonio: mide el retorno ganado sobre la inversión de los accionistas comunes en la empresa.

## **2.8. Manuales**

***TERRY, G. (1991) explica: "El manual es un registro escrito de información e instrucciones que conciernen al empleado y pueden ser utilizados para orientar los esfuerzos de un empleado en una empresa".***

***CATACORA, F. (1985) dice: "Los manuales son una herramienta para el manejo y planificación de los recursos organizacionales, sean estos recursos humanos financieros o materiales".***

**TERRY, G.** manifiesta que un manual es un registro escrito de información e instrucciones que conciernen al empleado dentro de una empresa, mientras que **CATACORA, F.** señala que los manuales son una herramienta para el manejo y planificación de los recursos organizacionales. Con la ayuda de estos aportes se puede definir a un manual de la siguiente manera:

Un manual es un documento que contiene un conjunto de normas establecidas mismas que describen las actividades que deben seguirse para el logro de metas y objetivos.

### **2.8.1. Objetivos**

Entre los objetivos y beneficios de los manuales se destacan los siguientes:

- Fijar las políticas y establecer los sistemas administrativos de la organización.
- Facilitar la comprensión de los objetivos, políticas, estructuras y funciones de cada área integrante de la organización.

- Definir las funciones y responsabilidades de cada unidad administrativa.
- Asegurar y facilitar al personal la información necesaria para realizar las labores que les han sido encomendadas y lograr la uniformidad en los procedimientos de trabajo y la eficiencia y calidad esperada en los servicios.
- Permitir el ahorro de tiempos y esfuerzos de los funcionarios, evitando funciones de control y supervisión innecesarias.
- Evitar desperdicios de recursos humanos y materiales.
- Reducir los costos como consecuencia del incremento de la eficiencia en general.
- Facilitar la selección de nuevos empleados y proporcionarles los lineamientos necesarios para el desempeño de sus atribuciones.
- Constituir una base para el análisis posterior del trabajo y el mejoramiento de los sistemas y procedimientos.
- Servir de base para el adiestramiento y capacitación del personal.
- Comprender el plan de organización por parte de todos sus integrantes, así como de sus propios papeles y relaciones pertinentes.
- Regular el estudio, aprobación y publicación de las modificaciones y cambios que se realicen dentro de la organización en general o alguno de sus elementos componentes.
- Determinar la responsabilidad de cada puesto de trabajo y su relación con los demás integrantes de la organización.
- Delimitar claramente las responsabilidades de cada área de trabajo y evita los conflictos inter-estructurales.

### **2.8.2. Clasificación**

La clasificación de los Manuales puede resumirse en Generales y Específicos, siendo los Generales aquellos que contienen información de aplicación universal para todos los integrantes de la organización y Específicos los que su contenido está dirigido directamente hacia un área,

proceso o función particular dentro de la misma, hablando así de tres tipos de manuales.

#### **2.8.2.1. Manuales de Organización**

Es un Manual que explica en forma general y condensada todos aquellos aspectos de observancia general dentro de la empresa, dirigidos a todos sus integrantes para ayudarlos a conocer, familiarizarse e identificarse con ella.

En términos generales, expone con detalle la estructura de la empresa, señala las áreas que la integran y la relación que existe entre cada una de ellas para el logro de los objetivos organizacionales.

#### **2.8.2.2. Manual de Normas y Procedimientos**

Este Manual describe las tareas rutinarias de trabajo, a través de la descripción de los procedimientos que se utilizan dentro de la organización y la secuencia lógica de cada una de sus actividades, para unificar y controlar de las rutinas de trabajo y evitar su alteración arbitraria.

Ayudan a facilitar la supervisión del trabajo mediante la normalización de las actividades, evitando la duplicidad de funciones y los pasos innecesarios dentro de los procesos, facilitan la labor de la auditoría administrativa, la evaluación del control interno y su vigilancia.

Contiene un texto que señala las normas que se deben cumplir para la ejecución de las actividades que integran los procesos, se complementa con diagramas de flujo, así como las formas y formularios que se emplean en cada uno de los procedimientos que se describan.

La descripción de procedimientos abarca la siguiente información:

- Identificación del procedimiento
- Nombre
- Área de desempeño
- Codificación

- Descripción Genérica (objetivo)
- Normas generales
- Responsable de cada una de las actividades que lo integran
- Número de Paso o Sub-paso (secuencia de las actividades)
- Descripción de cada una de las actividades que lo integran

### **2.8.2.3. Manual de Puestos y Funciones**

Este Manual contiene las responsabilidades y obligaciones específicas de los diferentes puestos que integran la estructura organizacional, a través de la descripción de las funciones rutinarias de trabajo para cada uno de ellos.

Se utiliza generalmente en aquellas empresas estructuradas de manera funcional, es decir que están divididas en sectores en donde se agrupan los especialistas que tienen entrenamiento e intereses similares, definiendo las características de cada puesto de trabajo, delimitando las áreas de autoridad y responsabilidad, esquematizando las relaciones entre cada función de la organización.

Describe el nivel jerárquico de cada puesto dentro de la organización, así como su relación de dependencia, lo cual quiere decir el lugar que ocupa el puesto dentro de la estructura organizacional, a que posiciones está subordinado directa e indirectamente y cuál es su relación con otros puestos de trabajo.

La descripción de puestos de trabajo abarca la siguiente información:

- Identificación del Puesto de Trabajo
- Nombre
- Área de desempeño
- Codificación
- Descripción Genérica (objetivo)
- Listado de funciones y atribuciones inherentes al puesto
- Requisitos del ocupante del puesto (perfil)
- Nivel académico
- Habilidades y destrezas
- Conocimientos técnicos y/o específicos

## CAPITULO III

### 3. LA PROPUESTA

#### 3.1. Introducción

El comercio es una de las principales actividades económicas que tiene la ciudad de Ibarra, es así que existe una gran cantidad de negocios dedicados a la compra y venta de diferentes bienes, dentro de estas pequeñas y medianas empresas se encuentran los almacenes de venta electrodomésticos, entre los cuales se encuentra la empresa Albajocosto S.A.

La empresa Albajocosto S.A. es una empresa que se dedica al comercio de electrodomésticos de línea blanca y café, realmente es una empresa nueva, la cual ha logrado obtener un alto nivel de aceptación en la ciudad de Ibarra, sin embargo en el ámbito administrativo y financiero, atraviesa por un sinnúmero de dificultades, las mismas que no le permiten tener una organización general completamente adecuada.

Al ser esta una empresa reciente no tiene claramente definidos aspectos referentes a los deberes, obligaciones, prohibiciones, grado de autoridad, responsabilidad e importancia de las funciones de los empleados, por lo cual es necesaria la aplicación de mecanismos administrativos como manual de funciones, estructura orgánica, perfiles de personal, valores corporativos, entre otros. Del mismo modo controles y procedimientos contables convenientes para el área financiera contable, lo cual mejoraría el desarrollo adecuado de las actividades y transacciones diarias que se realizan dentro de esta empresa.

#### 3.2. Formación Legal

Esta compañía está formada por cuatro socios, todos de nacionalidad ecuatoriana, está legalmente constituida bajo escritura pública de constitución, ante el Notario Cuarto del cantón Ibarra, e l 26 de Noviembre del 2008m y se denomina Compañía Anónima “Albajocosto”,

se rige por las leyes ecuatorianas, principalmente por la Ley de Compañías.

### **3.3. Objetivos**

- Satisfacer las necesidades del cliente brindando un producto adecuado y de excelente calidad.
- Obtener mayor rentabilidad mediante la optimización de recursos materiales, económicos y la minimización de costos y gastos.
- Diversificar la comercialización de productos de línea blanca y café así como también de cómputo y de audio y video.

### **3.4. Misión Propuesta**

“Comercializar bienes y servicios efectivos para el hogar, a través de políticas de crédito competitivas que atiendan las necesidades del cliente y aseguren la liquidez y rentabilidad de la empresa, propiciando el desarrollo de colaboradores, proveedores y accionistas.”

### **3.5. Visión Propuesta**

“Albajocosto en 5 años será una empresa estable, sólida y rentable financieramente, primera opción del mercado para nuestros clientes en cualquier parte del país, socio estratégico de sus proveedores y orgullo de sus colaboradores y accionistas.”

### **3.6. Valores Corporativos Propuestos**

Se propone los siguientes valores corporativos:

#### **La Formalidad**

Cumplir normas y estándares de excelencia en las relaciones con clientes, proveedores y en la prestación de servicios; cumpliendo las metas.

## **La Cultura de Servicio**

Actitud proactiva, amabilidad, calidad, oportunidad y diligencia a los requerimientos de los clientes externos e internos, brindando un servicio ágil y oportuno.

## **La Creación de Valor**

Eficacia y eficiencia en la toma de decisiones que generan crecimiento, rentabilidad y reducción de los riesgos empresariales, para ello se toma como base la experiencia, el conocimiento y el flujo de información, los procesos institucionales y la alineación con los objetivos corporativos.

## **El ser parte del equipo - Compañerismo**

Ser parte activa en la empresa, comprometido a cumplir con las tareas asignadas, llevar a la realidad las ideas y asegurarse que se ejecuten acorde a lo planificado agregando valor a la Empresa.

## **La Ética**

Individual y corporativamente identificarse por un proceder digno y honorable, establecido por sus propias convicciones y demostrado a conciencia con la equidad, justicia y rectitud de sus actos.

## **El Respeto por las personas- cliente externo e interno**

En la convivencia laboral prevalezca el respeto a la dignidad humana y complementariamente el respeto a las normas y reglas establecidas por la institución. Acatándolas aseguramos un clima de armonía integral.

### **3.7. Políticas Propuestas**

- La empresa mejorará continuamente su rentabilidad para asegurar su permanencia en el negocio y aumentar la satisfacción de sus accionistas.
- La empresa cumplirá los requisitos acordados con los clientes.

- Brindar trato justo y esmerado a todos los clientes.
- Atender al cliente es responsabilidad de todos los integrantes de la empresa, para lo cual deberán conocer los procedimientos a fin de orientarlos.
- Todos los integrantes de la empresa deben mantener un comportamiento ético.
- Impulsar el desarrollo de la capacidad y personalidad de los recursos humanos mediante acciones sistemáticas de formación.
- Realizar evaluaciones periódicas, permanentes a todos los procesos de la organización.

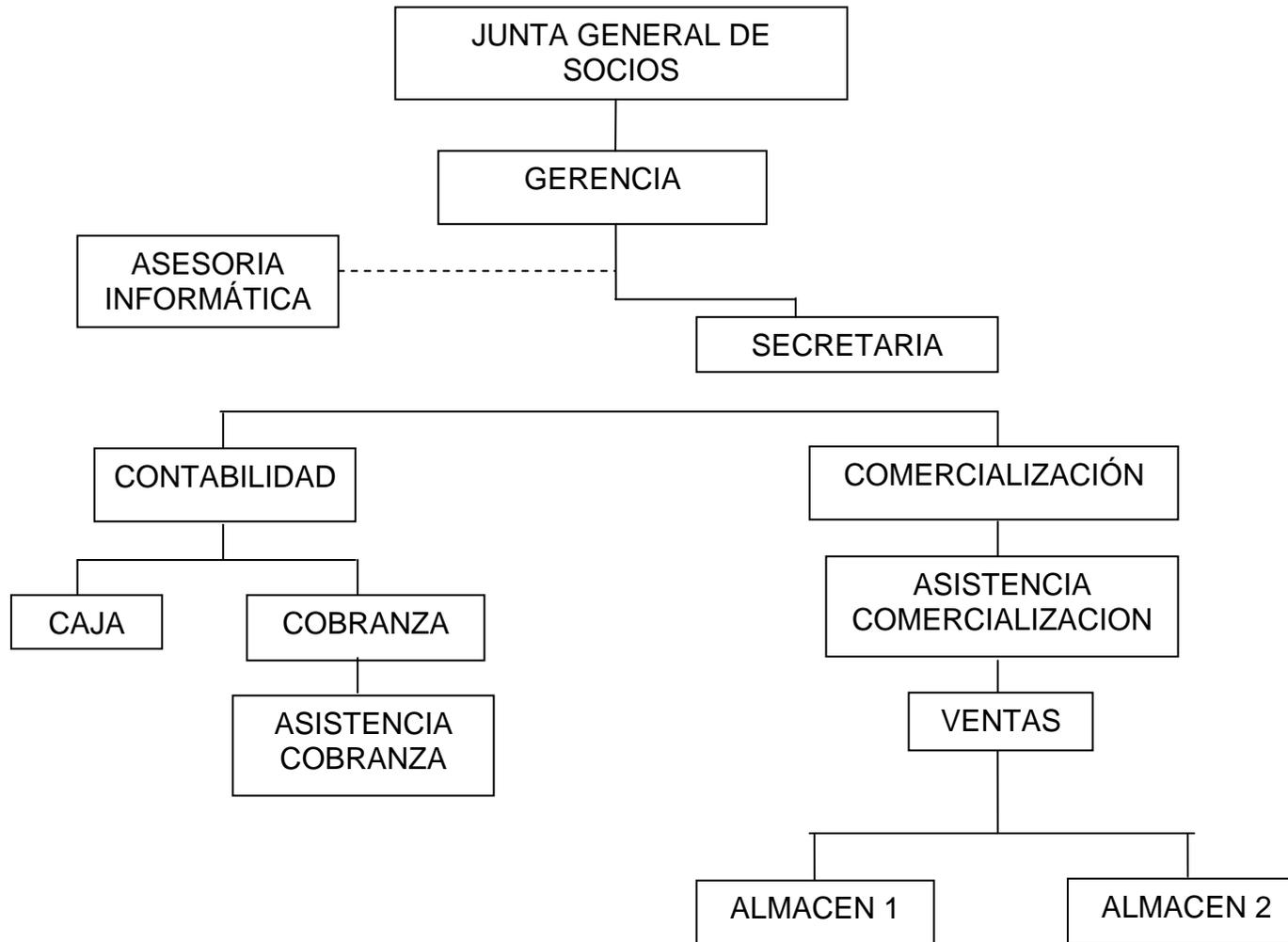
### **3.8. Gestión Administrativa**

#### **3.8.1. Organigrama Estructural Propuesto**

A la empresa Albajocosto S.A. se la puede organizar como se muestra en el siguiente organigrama:

# ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DE LA EMPRESA

## ALBAJOCOSTO S.A.



### **3.8.2. Manual Orgánico de Funciones**

Para lograr un máximo desempeño en las actividades de cada trabajador y funcionario de la empresa Albajocosto, se presenta un Manual de Descripción de Puestos y Funciones que le permita reclutar y seleccionar los candidatos con las competencias requeridas para una adecuada adaptación de cada trabajador dentro de la empresa.

Este manual contiene la descripción de las actividades que se realiza en la empresa, su objetivo específico, orden jerárquico, la información básica referente a las funciones y responsabilidades que deben cumplir, el esfuerzo que demanda, su autoridad y autonomía y a quienes supervisan.

Con la implementación de este manual de funciones se aumentará la eficiencia de los empleados, exponiendo los procedimientos que deben seguir, además ayudará a la coordinación de actividades y segregación de funciones, por tanto debe ser considerado como un instrumento dinámico, sujeto a cambios que surgen de las necesidades propias de una empresa y de la revisión técnica permanente para mantener su utilidad.

## ALBAJOCOSTO S.A.

### MANUAL DE FUNCIONES PROPUESTO

NOMBRE DEL PUESTO : <b>JUNTA GENERAL DE ACCIONISTAS</b>
SUPERVISA A : Gerente

#### **NATURALEZA DEL PUESTO**

La Junta General de Accionistas es la encargada de resolver todos los asuntos relacionados con las diferentes actividades de la empresa, es la autoridad máxima y el organismo principal de la compañía.

#### **FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES**

La Junta General de Accionistas, está facultada para:

- Aplicar y determinar la política general que debe seguir la empresa para el cumplimiento de su principal objetivo.
- Nombrar y remover al Gerente y fijar su remuneración.
- Autorizar al Gerente la celebración de actos y contratos relativos al giro del negocio.
- Autorizar la compra o venta de bienes de la empresa.
- Determinar los porcentajes de utilidades que integren los fondos de reserva legal.
- Resolver los aumentos o disminución de capital social de acuerdo a las disposiciones legales pertinentes.
- Conocer y aprobar los Estados Financieros que presente el Gerente.
- Ejercer las demás atribuciones previstas por la Ley.

#### **RELACIONES DE LA FUNCIÓN**

INTERNAS: - Todo el personal de la compañía.

EXTERNAS. Funcionarios de empresas públicas y privadas.

## **CONDICIONES DE TRABAJO**

### **AMBIENTE DE TRABAJO**

El cargo se desempeña en un sitio agradable y adecuado

### **RIESGO**

El cargo está sometido a un riesgo alto en el desempeño de las funciones.

### **ESFUERZO**

Exige un esfuerzo físico mínimo y un esfuerzo mental alto y permanente.

## ALBAJOCOSTO S.A.

### MANUAL DE FUNCIONES

NOMBRE DEL PUESTO : <b>GERENTE</b>
NIVEL AL QUE PERTENECE : <b>EJECUTIVO</b>
REPORTA A : Junta General de Accionistas

#### **NATURALEZA DEL PUESTO**

Es responsable ante la Junta General de Accionistas por la gestión administrativa y financiera de la empresa para lo cual tendrá los deberes y atribuciones suficientes para formular los planes de acción, ejecutarlos, verificar su cumplimiento, así como seleccionar el personal y dirigirlo.

#### **FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES**

El Gerente, está facultado para:

- Representar a la empresa judicial y extrajudicialmente y responder ante la Junta General de Socios por su gestión.
- Dirigir la gestión administrativa y financiera de la empresa.
- Coordinar las actividades de la empresa y velar por la correcta y eficiente marcha de la misma.
- Presentar los Estados Financieros, así como también la propuesta de la distribución de utilidades.
- Someter a consideración de la Junta General en cada sesión los asuntos que le competen, mantenerla informada de las gestiones administrativas trascendentales
- Actuar como secretario de la Junta General, siendo sus funciones principales las de convocar a sesiones, levantar las actas correspondientes y los que ésta los solicitare.
- Nombrar y remover al personal administrativo y operativo de acuerdo a las necesidades y requerimientos de la empresa y de conformidad a las disposiciones legales vigentes.
- Cumplir y hacer cumplir las disposiciones legales.

## **RELACIONES DE LA FUNCIÓN**

INTERNAS: - Todo el personal de la compañía.

EXTERNAS. - Funcionarios de empresas públicas y privadas.

- Proveedores y clientes

## **CONDICIONES DE TRABAJO**

### **AMBIENTE DE TRABAJO**

El cargo se desempeña en un sitio agradable y adecuado

### **RIESGO**

El cargo está sometido a un riesgo alto en el desempeño de las funciones y responsabilidades asignadas.

### **ESFUERZO**

Exige un esfuerzo físico mínimo y un esfuerzo mental alto y permanente.

## **REQUERIMIENTOS MINIMOS**

- Profesional universitario en Administración de Empresas, Contabilidad, Economía o carreras afines.
- Tres años de experiencia en cargos similares y que conozcan el giro del negocio.
- Sólidos conocimientos de planificación, mercadeo, negociación, comercialización y en general, manejo de todas las funciones de la organización.

## **COMPETENCIAS Y HABILIDADES**

- Desarrollo y dirección de personas.
- Trabajo en equipo y cooperación
- Liderazgo y autocontrol
- Compromiso con la organización
- Visión estratégica de negocios
- Capacidad de dirigir personal en todos los niveles
- Capacidad de interrelacionarse y comunicarse con todos los niveles de la organización.

## ALBAJOCOSTO S.A.

### MANUAL DE FUNCIONES

NOMBRE DEL PUESTO : <b>SECRETARIA</b>
NIVEL AL QUE PERTENECE : <b>ADMINISTRATIVO</b>
REPORTA A : Gerente

#### **NATURALEZA DEL PUESTO**

Asiste al Gerente en trámites administrativos relacionados con actividades de secretaria como despachar, distribuir y organizar los documentos de la empresa.

#### **FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES**

La secretaria, está facultada para:

- Recibir y despachar la correspondencia de gerencia.
- Preparar los documentos de los asuntos a tratarse en la Junta General de Socios.
- Atender al personal de la empresa y público en general.
- Mantener el archivo de la gerencia.
- Manejar los fondos de caja chica de la gerencia.
- Dar información telefónica o personal sobre trámites administrativos y concertar citas de la gerencia.
- Preparar materiales para el desarrollo del trabajo.
- Brindar apoyo a su jefe inmediato en la elaboración de documentos varios.
- Mantener el archivo actualizado de toda la documentación de su competencia.
- Elaborar informe de actividades dispuesto por gerencia.
- Velar por la discreción y privacidad en el manejo de documentos, correspondencia e información.
- Las demás que le sean asignadas por el Gerente.

## **RELACIONES DE LA FUNCIÓN**

INTERNAS: - Todo el personal de la compañía.

EXTERNAS. - Proveedores y clientes

## **CONDICIONES DE TRABAJO**

### **RIESGO**

El cargo está sometido a un riesgo irrelevante con posibilidad de ocurrencia baja.

### **ESFUERZO**

Exige un esfuerzo físico mínimo y un esfuerzo mental alto y permanente.

## **REQUERIMIENTOS MINIMOS**

- Estudiante universitario en Administración de Empresas, Secretariado Ejecutivo o carreras afines.
- Un año de experiencia en funciones de ejecución y tramitación de procesos administrativos.
- Sólidos conocimientos en el manejo de oficina, computación, elaboración de documentos administrativos, manejo de personal.

## **COMPETENCIAS Y HABILIDADES**

- Manejo de relaciones humanas
- Trabajo en equipo y cooperación
- Liderazgo
- Confianza en sí mismo
- Atención al cliente
- Expresarse claramente en forma oral y escrita
- Realizar cálculos numéricos con precisión y rapidez
- Manejo de programas office
- Orientación de servicio

## **AREA CONTABILIDAD**

### **ALBAJOCOSTO S.A.**

#### **MANUAL DE FUNCIONES**

NOMBRE DEL PUESTO : <b>CONTADOR</b>
NIVEL AL QUE PERTENECE : <b>ADMINISTRATIVO</b>
REPORTA A : Junta General de Accionistas y Gerente

#### **NATURALEZA DEL PUESTO**

Planificar, dirigir, organizar y analizar la información contenida en los documentos contables generados del proceso de contabilidad, verificando su exactitud a fin de garantizar Estados Financieros confiables y oportunos.

#### **FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES**

El contador cumplirá las siguientes funciones y responsabilidades:

- Examinar y analizar la información que contiene los documentos que le sean asignados.
- Elaborar y contabilizar el pago de nómina del personal.
- Controlar las actividades de registro y consolidación contable.
- Presentar Estados Financieros mensuales dentro de los 10 primeros días del mes siguiente.
- Velar porque los Estados Financieros de la empresa, muestren veracidad.
- Elaborar y presentar la documentación necesaria en forma oportuna para el cumplimiento de las obligaciones tributarias.
- Las demás que le sean asignadas inherentes al cargo.

#### **RELACIONES DE LA FUNCIÓN**

INTERNAS: - Junta General de Accionistas, Gerente, Cajera y Jefe de Cobranzas.

## **CONDICIONES DE TRABAJO**

### **RIESGO**

El cargo está sometido a un riesgo medio en el desempeño de sus funciones

### **ESFUERZO**

Exige un esfuerzo físico mínimo y un esfuerzo mental alto y permanente.

## **REQUERIMIENTOS MINIMOS**

- Profesional Universitario con título CPA
- Tres años de experiencia en cargos similares
- Conocimientos de computación y sistemas contables.

## **COMPETENCIAS Y HABILIDADES**

- Confianza en sí mismo
- Iniciativa
- Compromiso con la organización
- Aplicar métodos y procedimientos contables
- Preparar informes técnicos
- Analizar información contable
- Manejo de programas office
- Conocimientos tributarios

## ALBAJOCOSTO S.A.

### MANUAL DE FUNCIONES

NOMBRE DEL PUESTO : <b>JEFE DE COBRANZAS</b>
NIVEL AL QUE PERTENECE : <b>ADMINISTRATIVO</b>
REPORTA A : Contador

#### **NATURALEZA DEL PUESTO**

Es responsable al personal que está bajo su responsabilidad en la recaudación y custodia de valores de cartera vencida, así como emitir informes detallados en cuanto a la recuperación de dichos valores y efectuar el ingreso por caja.

#### **FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES**

El Jefe de Cobranzas, está facultada para:

- Recaudar el dinero reportado por la cajera como crédito vencido.
- Realizar llamadas telefónicas a los clientes para gestionar el pago.
- Hacer un seguimiento de las propuestas de pago.
- Establecer propuestas de negociación con los clientes.
- Presentar un informe detallando los valores recaudados por cada crédito.
- Ingresar por caja los valores recaudados por día y anexar una copia del comprobante de cobro.
- Informar a gerencia sobre alguna anomalía de importancia en el área de cobranzas.
- Las demás que le asigne el jefe inmediato.

#### **RELACIONES DE LA FUNCIÓN**

INTERNAS: - Todo el personal de la compañía.

EXTERNAS. - Clientes

## **CONDICIONES DE TRABAJO**

### **RIESGO**

El cargo está sometido a un riesgo alto en el desempeño de sus funciones

### **ESFUERZO**

Exige un esfuerzo físico mínimo y un esfuerzo mental alto y permanente.

## **REQUERIMIENTOS MINIMOS**

- Estudiante universitario en carrera administrativas o financieras.
- Un año de experiencia en cargos similares y que conozca el giro del negocio.
- Sólidos conocimientos en formas de negociación, riesgo crediticio.

## **COMPETENCIAS Y HABILIDADES**

- Trabajo en equipo y cooperación
- Liderazgo
- Confianza en sí mismo
- Iniciativa
- Buen manejo de relaciones interpersonales
- Manejo de personal
- Trabajo bajo presión.

## ALBAJOCOSTO S.A.

### MANUAL DE FUNCIONES

NOMBRE DEL PUESTO : <b>ASISTENTE COBRANZA</b>
NIVEL AL QUE PERTENECE : <b>OPERATIVO</b>
REPORTA A : Jefe de Cobranza

#### **NATURALEZA DEL PUESTO**

Es responsable de realizar cobros efectivos en el campo en función de lo indicado por su jefe inmediato.

#### **FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES**

El cobrador de campo, está facultado para:

- Realizar el detalle de las visitas a ser realizadas a los clientes.
- Realizar cobros en el campo.
- Negociar con el cliente una respuesta efectiva.
- Entregar recibos manuales por los cobros realizados a los clientes.
- Realizar hojas de rutas de gestiones realizadas.
- Realizar un informe detallado de los valores recaudados.
- Entregar el dinero recaudado adjuntando una copia de los recibos entregados.
- Cualquier otra función que se le asigne inherente al cargo.

#### **RELACIONES DE LA FUNCIÓN**

INTERNAS: - Todo el personal de la compañía.

EXTERNAS. - Clientes

#### **CONDICIONES DE TRABAJO**

##### **RIESGO**

El cargo está sometido a un riesgo medio en el desempeño de sus funciones.

## **ESFUERZO**

Exige un esfuerzo físico moderado de trasladarse de un lugar a otro para realizar los cobros y un esfuerzo mental considerable.

## **REQUERIMIENTOS MINIMOS**

- Bachiller
- Un año de experiencia en cargos similares
- Conocimientos de negociación y rutas de la ciudad.

## **COMPETENCIAS Y HABILIDADES**

- Trabajo en equipo y cooperación
- Liderazgo
- Confianza en sí mismo
- Iniciativa
- Buen manejo de relaciones interpersonales
- Trabajo bajo presión.
- Manejo de objeciones.
- Tratar con personas de distintos niveles

## ALBAJOCOSTO S.A.

### MANUAL DE FUNCIONES

NOMBRE DEL PUESTO : <b>CAJERA</b>
NIVEL AL QUE PERTENECE : <b>ADMINISTRATIVO</b>
REPORTA A : Asistente Comercial

#### **NATURALEZA DEL PUESTO**

Es responsable de facturar, recaudar y custodiar los valores a ella entregados por concepto de ventas y cuotas mensuales de los créditos asignados.

#### **FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES**

La cajera, está facultada para:

- Recaudar el dinero por concepto de ventas y cuotas.
- Registrar el informe respectivo de los valores correspondientes.
- Elaborar el reporte diario de caja con el resumen de los movimientos que se han realizado y anexar una copia de los comprobantes de caja emitidos.
- Emitir y validar reportes solicitados por el jefe inmediato.
- Informar al jefe inmediato sobre alguna anomalía o fallas técnicas detectadas en el sistema o quipos a ella entregados.
- Facilitar la realización de arqueos de caja cuando estos sean requeridos.
- Cumplir puntualmente con el horario establecido.
- Las demás que le asigne el jefe inmediato.

#### **RELACIONES DE LA FUNCIÓN**

INTERNAS: - Todo el personal de la compañía.

EXTERNAS. - Clientes y proveedores

## **CONDICIONES DE TRABAJO**

### **RIESGO**

El cargo está sometido a un riesgo alto en el desempeño de sus funciones

### **ESFUERZO**

Exige un esfuerzo físico mínimo y un esfuerzo mental alto y permanente.

## **REQUERIMIENTOS MINIMOS**

- Estudiante universitario en carrera contables, financieras o afines
- Un año de experiencia en cargos similares
- Sólidos conocimientos en principios y prácticas de contabilidad, aplicación de sistemas contables, clasificación y análisis de información contable.

## **COMPETENCIAS Y HABILIDADES**

- Trabajo en equipo y cooperación
- Liderazgo
- Confianza en sí mismo
- Iniciativa
- Buen manejo de relaciones interpersonales
- Trabajo bajo presión.
- Aplicación de procedimientos contables
- Preparación de informes técnicos
- Manejo de programas contables
- Manejo de programas de office

## AREA DE COMERCIALIZACIÓN

### ALBAJOCOSTO S.A.

#### MANUAL DE FUNCIONES

NOMBRE DEL PUESTO : <b>JEFE DE COMERCIALIZACIÓN</b>
NIVEL AL QUE PERTENECE : <b>DIRECTIVO</b>
REPORTA A : Gerente Comercial

#### **NATURALEZA DEL PUESTO**

Es responsable de planificar, coordinar y controlar el proceso de adquisiciones o venta de los productos.

#### **FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES**

El Jefe de Comercialización, está facultado para:

- Elaborar y planificar las adquisiciones y controlar su ejecución.
- Mantener y supervisar el manejo de un listado de todos los clientes y proveedores.
- Elaborar las órdenes de compra, sobre la base de cotizaciones aprobadas, legalizarlas y proceder a su adquisición.
- Coordinar sobre los procesos de entrega-recepción de los productos adquiridos.
- Realizar si fuere necesario trámites para importación y pedidos directos y colaborar en la liquidación de las mismas, manteniendo un archivo de cada permiso de importación.
- Controlar el trabajo del personal de esta área para lograr la optimización de las funciones asignadas.
- Las demás que le sean asignada por el Gerente.

#### **RELACIONES DE LA FUNCIÓN**

INTERNAS: - Todo el personal de la compañía.

EXTERNAS. - Clientes y Proveedores

### **CONDICIONES DE TRABAJO**

#### **RIESGO**

El cargo está sometido a un riesgo medio en el desempeño de sus funciones

#### **ESFUERZO**

Exige un esfuerzo físico mínimo y un esfuerzo mental considerable.

### **REQUERIMIENTOS MINIMOS**

- Ingeniero comercial o carreras afines
- Dos años de experiencia en cargos similares
- Conocimientos de administración, marketing y ventas

### **COMPETENCIAS Y HABILIDADES**

- Liderazgo
- Confianza en sí mismo
- Iniciativa
- Buen manejo de relaciones interpersonales
- Orientación de servicio al cliente
- Capacidad de negociación

## ALBAJOCOSTO S.A.

### MANUAL DE FUNCIONES

NOMBRE DEL PUESTO : <b>JEFE DE VENTAS</b>
NIVEL AL QUE PERTENECE : <b>OPERATIVO</b>
REPORTA A : Gerente

#### **NATURALEZA DEL PUESTO**

Es responsable de supervisar, coordinar y controlar las actividades de comercialización de los productos dentro del almacén.

#### **FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES**

El Jefe de Ventas, está facultado para:

- Supervisar y llevar a cabo el desarrollo de las actividades asignadas.
- Revisar diariamente las instalaciones e informar al jefe inmediato sobre las anomalías presentadas.
- Controlar diariamente al personal y su correcta presentación antes de iniciar las labores.
- Detectar necesidades de incremento de recurso humano y capacitación.
- Controlar la entrada y salida del personal en sus respectivos turnos.
- Analizar las solicitudes de crédito y aprobarlas.
- Verificar el stock de productos en inventario.
- Realizar las órdenes de compra para abastecer el almacén.
- Las demás que le asigne su jefe inmediato

#### **RELACIONES DE LA FUNCIÓN**

INTERNAS: - Todo el personal de la compañía.

EXTERNAS. - Proveedores y clientes

## **CONDICIONES DE TRABAJO**

### **RIESGO**

El cargo está sometido a un riesgo alto en relación al desempeño de sus funciones.

### **ESFUERZO**

Exige un esfuerzo físico moderado y un esfuerzo mental alto y permanente.

## **REQUERIMIENTOS MINIMOS**

- Profesional universitario en Administración de Empresas, o carreras afines.
- Dos años en cargos similares y que conozca el giro del negocio.
- Sólidos conocimientos de planificación, mercadeo y negociación además de técnicas de motivación.

## **COMPETENCIAS Y HABILIDADES**

- Manejo de relaciones humanas
- Trabajo en equipo y cooperación
- Liderazgo
- Confianza en sí mismo
- Compromiso con la organización
- Motivación al logro
- Atención al cliente
- Establecimiento de metas
- Orientación de servicio
- Visión estratégica de negocios

## ALBAJOCOSTO S.A.

### MANUAL DE FUNCIONES

NOMBRE DEL PUESTO : <b>VENDEDORES</b>
NIVEL AL QUE PERTENECE : <b>OPERATIVO</b>
REPORTA A : Jefe de Ventas

#### **NATURALEZA DEL PUESTO**

Es responsable de atender de la mejor manera a los clientes, asesorarle y ofrecerles las diversas alternativas que ofrece el almacén en los variados productos.

#### **FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES**

Los vendedores, están facultados para:

- Recibir a las personas que visitan el almacén y presentar las diversas alternativas de bienes ofertados.
- Recibir las llamadas del público en general y canalizarlas.
- Realizar y organizar la documentación para la aprobación del crédito.
- Mantener en orden y limpio su lugar de trabajo y reportar cualquier anomalía.
- Cualquier otra función que se le asigne inherente al cargo,
- Registrar el informe respectivo de los valores correspondientes.

#### **RELACIONES DE LA FUNCIÓN**

INTERNAS: - Todo el personal de la compañía.

EXTERNAS. - Clientes

#### **CONDICIONES DE TRABAJO**

##### **RIESGO**

El cargo está sometido a un riesgo medio en el desempeño de sus funciones

## **ESFUERZO**

Exige un esfuerzo físico moderado y un esfuerzo mental considerable.

## **REQUERIMIENTOS MINIMOS**

- Bachiller
- Un año de experiencia en cargos similares
- Conocimientos de negociación y computación

## **COMPETENCIAS Y HABILIDADES**

- Trabajo en equipo y cooperación
- Liderazgo
- Confianza en sí mismo
- Iniciativa
- Buen manejo de relaciones interpersonales
- Orientación de servicio al cliente
- Trabajo bajo presión.
- Tratar con personas de distintos niveles

## AREA DE ASESORÍA

### ALBAJOCOSTO S.A.

#### MANUAL DE FUNCIONES

NOMBRE DEL PUESTO : <b>ASESOR INFORMÁTICO</b>
NIVEL AL QUE PERTENECE : <b>ASESOR</b>
REPORTA A : Junta General de Accionistas y Gerente

#### **NATURALEZA DEL PUESTO**

Tendrá como tarea importante el asesoramiento, planificación, diseño, funcionamiento y control de programas, equipos redes y del sistema contable informático, con la finalidad e brindar información veraz y oportuna.

#### **FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES**

El jefe de sistemas cumplirá las siguientes funciones y responsabilidades:

- Realizar análisis y estudios encaminados a optimizar los equipos y programas de informática.
- Elaborar manuales de operación, digitación y verificación para el correcto manejo del sistema.
- Revisar en forma periódica las diferentes fallas de programación y dar la respectiva solución.
- Mantener el perfecto funcionamiento del sistema, acorde con las necesidades de la empresa, determinando requerimientos de actualización.
- Atiende los problemas del sistema inmediatamente a través de monitoreo satelital.

#### **RELACIONES DE LA FUNCIÓN**

INTERNAS: - Todos los empleados de la empresa.

## **CONDICIONES DE TRABAJO**

### **RIESGO**

El cargo está sometido a un riesgo medio en el desempeño de sus funciones

### **ESFUERZO**

Exige un esfuerzo físico moderado y un esfuerzo mental alto y.

## **LA AUTORIDAD Y AUTONOMÍA**

El asesor informático, brinda asesoría, con la finalidad de mantener en buen estado y funcionamiento todo lo referente a equipos y sistemas que maneja la empresa, sin embargo este cargo no es permanente en la empresa es tratado como un nivel asesor.

## **REQUERIMIENTOS MINIMOS**

- Profesional Universitario en sistemas, electrónica, telecomunicaciones o carreras afines.
- Un año de experiencia en cargos similares
- Conocimientos de instalación reparación y mantenimiento de computadores, así como también en el manejo de redes, comunicaciones y programación.

## **COMPETENCIAS Y HABILIDADES**

- Confianza en sí mismo
- Iniciativa
- Compromiso con la organización
- Búsqueda de información
- Experiencia en el manejo de redes y comunicaciones

### **3.8.3. Reglamento Interno**

Este reglamento se efectúa con la finalidad de normar las relaciones laborales de la empresa, además se aplicará a todos los trabajadores y todos quienes presten sus servicios en esta entidad, a quienes se les entregará un duplicado de estas reglas, por lo tanto el personal estará sujeto al estricto cumplimiento de estas disposiciones, de tal forma que no se justificará el desconocimiento del reglamento para la aplicación de alguna sanción en el caso de cometer alguna falta.

#### **3.8.3.1. HORARIO Y ASISTENCIA DEL PERSONAL**

Se establecerá los horarios del personal de tal manera que el almacén este abierto al público todo el día, por tanto los empleados deberán estar puntuales a la hora de ingreso en la mañana y luego del medio día, para coordinar las actividades a realizarse.

Únicamente, se podrá justificar la ausencia del trabajador en los siguientes casos:

- Si ha solicitado permiso y éste ha sido concedido por el correspondiente Jefe Superior o por el Gerente.
- En el caso de enfermedad que le imposibilite al trabajador asistir a la jornada normal, para lo cual, deberá presentar la correspondiente certificación médica.
- En el caso de calamidad doméstica debidamente comprobada.

#### **3.8.3.2. PRESENTACIÓN DEL PERSONAL**

Todos los empleados deberán utilizar sus respectivos uniformes para la identificación del personal que labora en la empresa.

#### **3.8.3.3. CONTRATACIÓN DE PERSONAL OCASIONAL**

Se contratará personal ocasional en temporadas altas como mayo y diciembre, se lo hará de acuerdo a su rendimiento, agilidad, habilidad y responsabilidad, tomando el registro, expediente e historia laboral del personal.

#### 3.8.3.4. TRASLADOS DE PERSONAL

Según los intereses de la empresa, se podrán realizar traslados en forma temporal, cuando sea necesario reemplazar a otro trabajador que se encuentre con licencia, o en el caso en que haya retrasos de ciertas labores.

Para efectuar traslados permanentes se tomará en cuenta lo siguiente:

- Que en ambos puestos se realicen actividades similares y tengan igual remuneración.
- Que el trabajador a ser trasladado reúna los requisitos mínimos para el cual se va a trasladar.
- Que el trabajador de su previa aceptación.

#### 3.8.3.5. ASIGNACIÓN DE DEBERES Y OBLIGACIONES

Todo empleado tendrá sus deberes y obligaciones contraídas con la empresa, de conformidad con lo establecido en el manual de funciones, a fin de mantener un adecuado control de las mismas.

#### 3.8.3.6. LICENCIAS Y PERMISOS

Para que un trabajo obtenga las licencias o permisos para ausentarse en forma temporal de su lugar de trabajo, para llegar o salir fuera del horario normal, serán autorizados por el Gerente o en su ausencia por el Jefe de Tienda, para lo cual habrá que solicitarse el permiso con al menos dos días de anterioridad.

#### 3.8.3.7. VACACIONES

Los trabajadores de Albajocosto S.A. gozarán del derecho al uso de las vacaciones de acuerdo a la Ley y con autorización previa del Gerente.

#### 3.8.3.8. SANCIONES Y MULTAS

Para los trabajadores que incumplan con las reglas establecidas serán sancionados según el caso de la siguiente manera:

- a) Si comete una falta por primera vez, con amonestación verbal

- b) Si comete una falta por segunda vez, con amonestación escrita
- c) Si comete una falta por tercera vez, con visto bueno del gerente según sea el caso.

### **3.8.4. Gestión del Talento Humano**

#### **3.8.4.1. Reclutamiento**

El perfil ocupacional del puesto vacante constituye la base técnica sobre la cual se desarrollará la selección. Contiene las funciones del puesto, sus requisitos de instrucción, experiencia y conocimientos, así como las actitudes y características de personalidad requerida.

El proceso de reclutamiento y selección se efectuará dentro del marco ético.

El reclutamiento permite motivar y atraer el mayor número de candidatos a ser seleccionados para desempeñar los diferentes cargos en la Empresa.

La finalidad del reclutamiento es hacer posible una ágil y oportuna obtención de aspirantes que faculte cubrir las necesidades presentes y futuras.

Comprende las siguientes fases:

- Determinación de las necesidades de recursos humanos.
- Realización de convocatorias

#### **3.8.4.2. Selección de Personal**

Todos los empleados de la empresa serán seleccionados a través de un concurso de merecimientos, en el que se evalúe la capacidad profesional, experiencia, honestidad, carácter y habilidad.

El proceso selectivo comprenderá el análisis de las calificaciones de los candidatos, la aplicación de pruebas prácticas y entrevistas técnicas y la verificación de sus aptitudes de personalidad.

La selección permite escoger al personal más idóneo para el desempeño eficiente en las funciones, tareas y responsabilidades asignadas al puesto, esto como resultado de un reclutamiento adecuado.

Comprende las siguientes fases:

- Admisión de pruebas, entrevistas
- Análisis y calificación de la documentación
- Determinación de elegibles
- Selección final
- Contratación

#### **3.8.4.3. Contratación**

Conocido el resultado se procede a preparar el documento denominado contrato de trabajo, el mismo que estable la relación jurídica laboral entre empleado y empleador, en el que el colaborador se compromete a prestar servicios manuales e intelectuales así como la responsabilidad del empresario a retribuirle económicamente, mediante una remuneración y beneficios sociales.

En síntesis contiene las condiciones laborales que celebrarán el ganador del concurso y el representante legal de la empresa dentro del marco de las leyes laborales, generando un conjunto de derechos y obligaciones para las dos partes.

Los contratos de trabajo a celebrarse, en la actualidad son muy variados, pudiendo celebrar contratos a tiempo determinado o indeterminado, en todos los casos debe considerarse el período de prueba, tiempo por el cual el empleado es observado en relación a sus conocimientos,

aptitudes, actitudes, esfuerzo, dedicación, colaboración y demás destrezas y habilidades personales.

#### **3.8.4.4. Inducción**

La inducción permite proporcionar al nuevo empleado la información relacionada con los objetivos, actividades y funciones de la empresa, además un ambiente adecuado de trabajo así como motivar su actuación.

La finalidad de la inducción es la de adaptar al nuevo empleado a la realidad de la empresa a fin de obtener mayor rendimiento y eficiencia en el desempeño de sus funciones y responsabilidades.

La inducción comprende lo siguiente:

- Conocimiento de los objetivos institucionales, la estructura y la organización.
- Ambientación con el medio de trabajo y determinación de funciones específicas, normas y procedimientos.
- Seguimiento de acciones, recepción de inquietudes y solución de problemas planteados por el nuevo empleado.

#### **3.8.4.5. Capacitación**

El Gerente de la empresa dispondrá que los empleados sean entrenados y capacitados en forma obligatoria, constante y progresiva, en función de las áreas de especialización y cargo que ocupan. En la selección del personal a capacitarse se considerarán fundamentalmente:

- La misión, visión y objetivos de la empresa.
- Las necesidades de capacitación.
- El conocimiento requerido para el ejercicio en función.

- Que la designación recaiga en una persona que no haya concurrido anteriormente a eventos similares.

El objetivo de la capacitación es desarrollar las habilidades, ampliar y completar los conocimientos, elevar el nivel de desempeño e incentivar al desarrollo técnico profesional y cultural, para de esta manera disponer de personal con suficientes conocimientos en el área en que se desenvuelven con el fin de obtener mejores resultados.

Comprende las siguientes fases:

- Investigación de las necesidades de capacitación y formulación de objetivos.
- Elaboración y ejecución de los planes de capacitación.
- Evaluación de resultados.

#### **3.8.4.6. Motivación, Evaluación e Incentivos**

Los ejecutivos de la empresa buscarán y aplicarán la forma de incentivar al personal para un aprovechamiento al máximo nivel de los esfuerzos y capacidades de su talento humano, así como para el mantenimiento de un ambiente de honestidad y eficiencia.

El objetivo de la motivación es estimular el rendimiento de los empleados para alcanzar mayor eficiencia en el cumplimiento de sus funciones y responsabilidades, esto se lo hará a través del análisis de la productividad y resultados demostrados por el empleado en un período determinado.

- Se aplicará a todos los empleados
- Cubre la planificación, ejecución y evaluación del sistema.
- Incluye la evaluación de los períodos de prueba

Con este fin se crearán en la empresa incentivos, reconocimientos y sanciones que permitirán al trabajador motivar cambios necesarios del comportamiento, actitud, habilidades o conocimientos como los siguientes:

## CUADRO N° 4

### MOTIVACIÓN E INCENTIVOS

CATEGORÍA	INCENTIVO-RECONOCIMIENTO-SANCIÓNES
Excelente	<ul style="list-style-type: none"><li>• Incentivo en bono anual equivalente al 8% de su sueldo</li><li>• Reconocimiento en público en reunión anual</li><li>• Capacitación costada por la empresa en instituciones externas</li></ul>
Muy Bueno	<ul style="list-style-type: none"><li>• Incentivo en bono anual equivalente al 5% de su sueldo</li><li>• Reconocimiento con entrega de una carta de felicitación por su muy buen desempeño</li><li>• Capacitación costada en un 50% por la empresa en instituciones externas</li></ul>
Bueno	<ul style="list-style-type: none"><li>• Capacitación costada en un 50% por la empresa en instituciones externas</li><li>• Entrega de un obsequio</li></ul>
En Observación	<ul style="list-style-type: none"><li>• Capacitación dentro de la empresa dirigida por su inmediato superior para el mejoramiento de su desempeño</li></ul>
Insuficiente	<ul style="list-style-type: none"><li>• Entrega de la carta de preaviso de retiro de la empresa.</li></ul>

#### **3.8.4.7. Permisos y Licencias Laborales**

El permiso laboral es el acto administrativo, cuya autorización está a cargo del Gerente, mediante el cual se le concede al empleado, el permiso para ausentarse justificadamente por horas del centro laboral durante la jornada legal de trabajo.

- **Permiso no Sujeto a Descuento**

Cuando el empleado abandona su puesto de trabajo con papeleta autorizada, en donde se registrará tanto la salida y retorno;

Dentro de estas tenemos:

- Motivos de salud
- Comisión de servicios
- Lactancia

- **Permiso Sujeto a Descuento**

Se da cuando el empleado sale fuera de la empresa a realizar actividades particulares de índole personal, en este caso será descontado.

## MODELO DE AUTORIZACIÓN DE PERMISO

Nº .....

Fecha: .....

AREA:	CODIGO:					
NOMBRE:						
POR EL TIEMPO DE:	FECHA DE PERMISO:					
POR: ASUNTOS DE LA EMPRESA ASUNTOS PERSONALES ENFERMEDAD CALAMIDAD DOMESTICA OTROS	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><td style="height: 20px;"></td></tr> </table>					
DESDE	HASTA					
OBSERVACIONES:						
GERENTE	EMPLEADO					

### 3.8.4.8. Vacaciones

Todo trabajador tendrá derecho a gozar anualmente de un período de quince días de descanso, incluidos los días no laborables.

Los empleados que hubieren prestado servicios por más de cinco años en la misma empresa o al mismo empleados, tendrá derecho a gozar adicionalmente de un día más de vacaciones por cada uno de los años excedentes o recibirán en dinero la remuneración correspondiente a los días excedentes.

## MODELO DE SOLICITUD DE VACACIONES

Nº .....

Fecha: .....

Yo, ..... Que ocupo el puesto de .....  
..... Solicitó autorización para hacer uso de sus vacaciones de período  
.....

F) .....

Cl.....

### INFORME ADICIONAL Y AUTORIZACIÓN

#### VERIFICACIÓN DEL JEFE INMEDIATO

Deja el trabajo al día Si ..... No .....

Deja capacitado al reemplazo Si ..... No .....

Deja listado de pendientes Si ..... No .....

.....

JEFE INMEDIATO

#### AUTORIZACIÓN

Vista la autorización del Jefe Inmediato, la Gerencia autoriza al Sr.(a) .....  
..... hacer uso de sus vacaciones desde ..... hasta .....

Atentamente,

GERENTE

### 3.8.5. Manual de Procedimientos

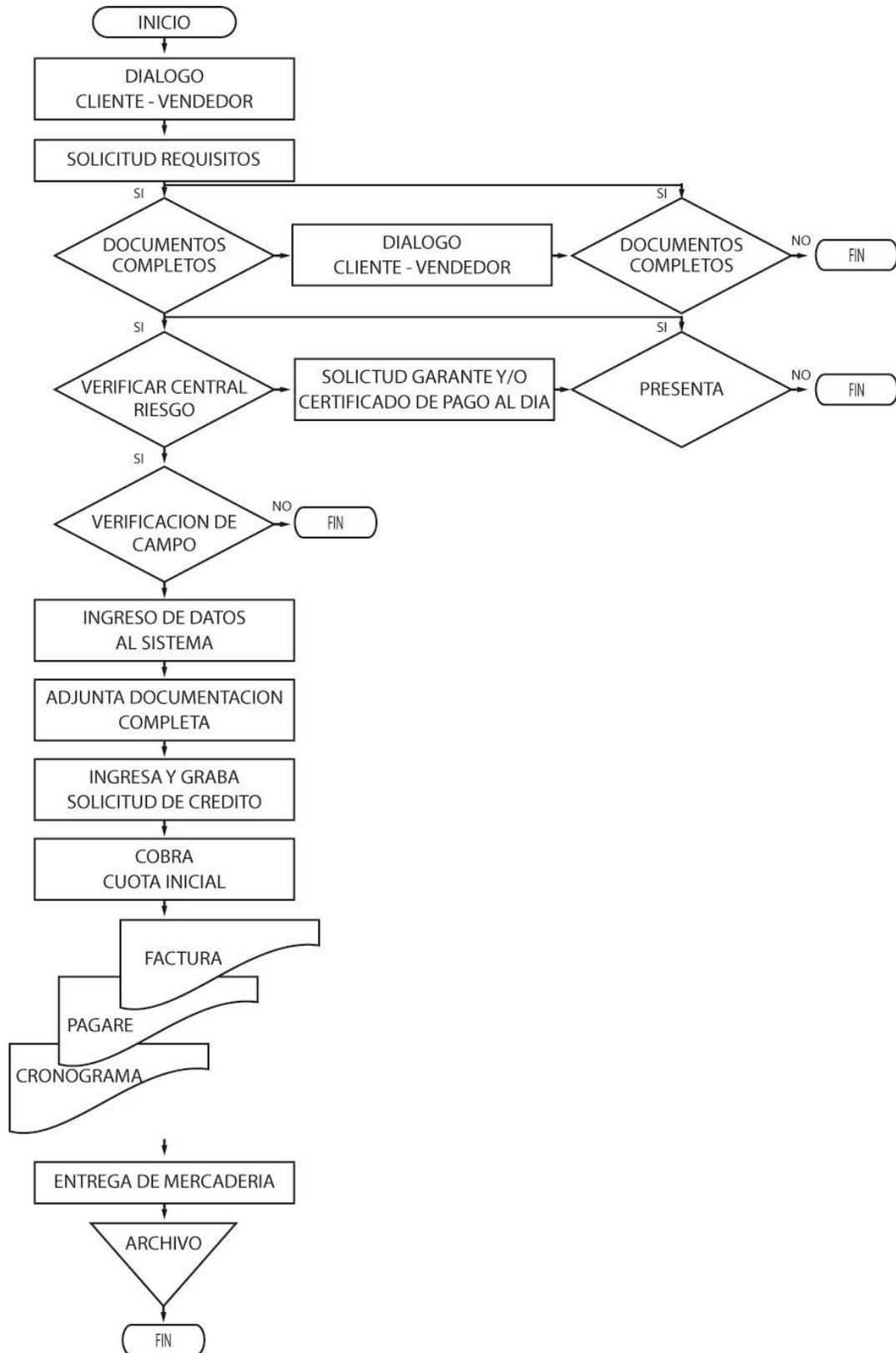
#### 3.8.5.1. Procedimiento de Venta a Crédito

#### CUADRO N° 5

<b>c</b>	<b>Nº</b>	<b>Actividades</b>
Cliente	1	Solicita información acerca de un electrodoméstico
Vendedor	2	Explica características y precio del electrodoméstico
Cliente	3	Interesado en el producto pide requerimiento para la obtención un crédito.
Vendedor	4	Manifiesta los requisitos necesarios para acceder a un crédito en el almacén
Cliente	5	Interesado por obtener el electrodoméstico a crédito presenta la documentación requerida.
Vendedor	6	Verifica que la documentación esté completa y procede a comunicar al Jefe de Ventas.
Jefe de Ventas	7	Verifica central de riesgo, si mantiene una calificación dentro del rango de aceptación A y B se procede a la debida inspección, caso contrario se da por terminado el proceso.
Vendedor	8	Procede a ingresar datos informativos del cliente al sistema
Vendedor	9	Adjunta la documentación necesaria para armar el expediente del cliente y solicita las firmas necesarias.
Vendedor	10	Realiza el pedido y graba la solicitud de crédito
Cliente	11	Presenta la solicitud de crédito en caja para proceder a la facturación.
Cajera	12	Cobra la cuota inicial al cliente
Jefe de Ventas	13	Autoriza el crédito
Cajera	14	Imprime factura, cronograma de pago y pagaré
Cliente	15	Firma la documentación de respaldo, aceptando condiciones y plazos de pago.
Vendedor	16	Entrega la mercadería al cliente
Duración del proceso: Mínimo 30 minutos, máximo 45 minutos		

Elaborado por: Las autoras

### 3.8.5.2. Flujo grama de Venta a Crédito

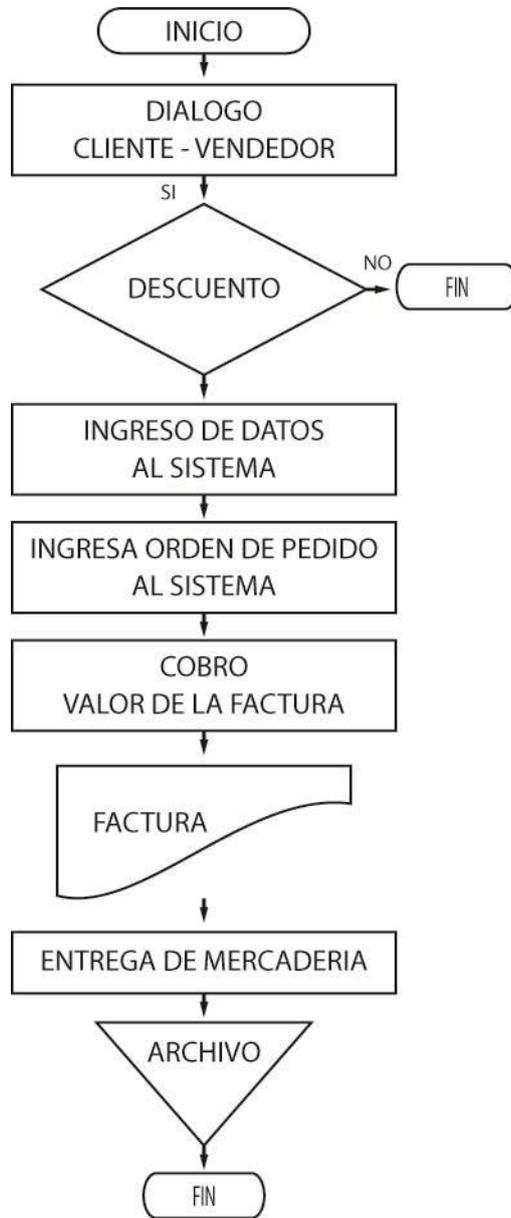


### 3.8.5.3. Procedimiento de Venta de Contado **CUADRO N° 6**

<b>Responsable</b>	<b>N°</b>	<b>Actividades</b>
Cliente	1	Solicita información acerca de un electrodoméstico
Vendedor	2	Explica características y precio del electrodoméstico
Cliente	3	Interesado en el producto pide un descuento para realizar una compra de contado.
Vendedor	4	Accede a las políticas de descuento permitidas por el sistema
Vendedor	5	Manifiesta último precio para venta de contado
Cliente	6	Acepta la oferta
Vendedor	7	Procede a ingresar datos informativos del cliente al sistema
Vendedor	8	Ingresa orden de pedido al sistema
Cliente	9	Presenta el N° de pedido en caja para proceder a la facturación.
Cajera	10	Cobra el total de la factura e imprime la misma
Cliente	11	Firma la factura
Vendedor	12	Entrega la mercadería al cliente
Duración del proceso: Mínimo 20 minutos, máximo 30 minutos		

Elaborado por: Las autoras

### 3.8.5.4. Flujo grama de Venta de Contado

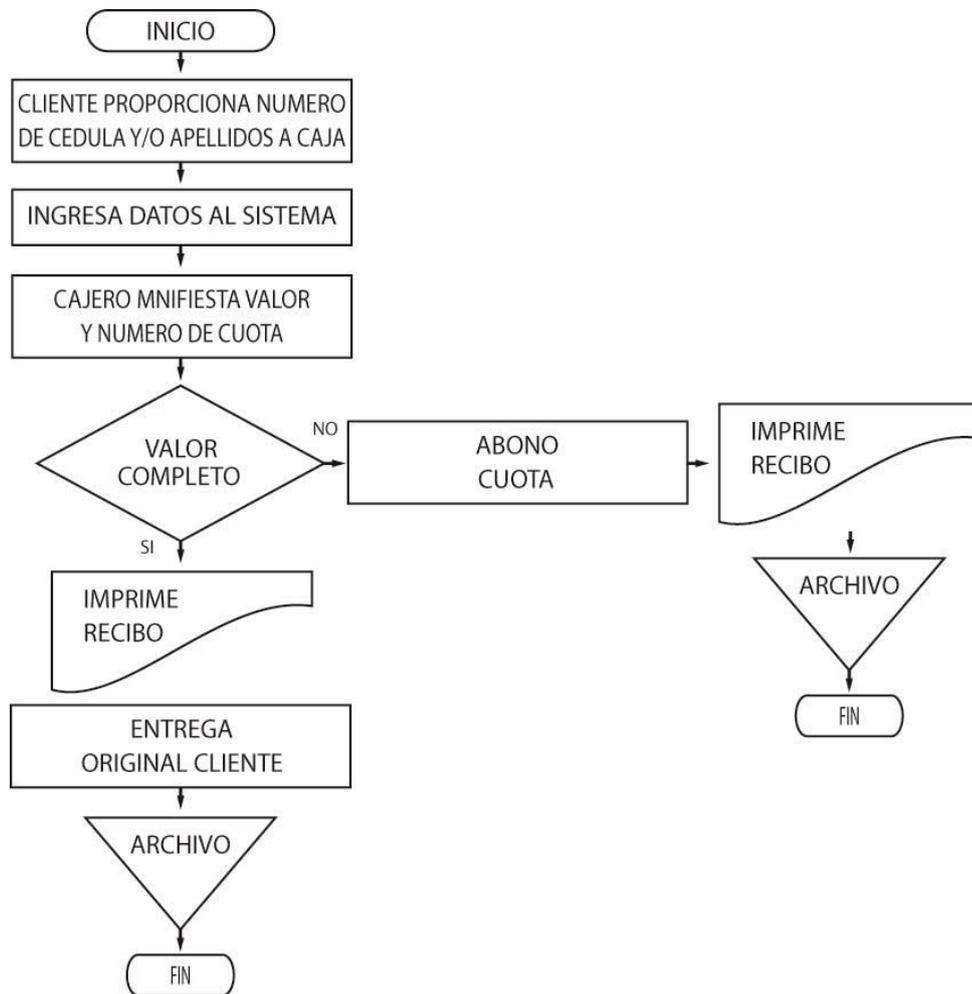


**3.8.5.5. Procedimiento Cobro de Cuota****CUADRO N° 7**

<b>Responsable</b>	<b>N°</b>	<b>Actividades</b>
Cliente	1	Se acerca a caja
Vendedor	2	Pide N° de cédula del cliente
Cliente	3	Otorga N° de cédula y / o apellidos
Vendedor	4	Ingresa al sistema el N° de cédula
Vendedor	5	Informa el N° de cuota a cancelar con su respectivo valor.
Cliente	6	Cancela la cantidad indicada.
Vendedor	7	Emite un recibo de cobro con su respectiva firma y sello de caja.
Duración del proceso: Mínimo 5 minutos, máximo 10 minutos		

Elaborado por: Las autoras

### 3.8.5.6. Flujo grama de Cobro de Cuotas



### **3.9. Manejo Contable- Financiero**

La presente propuesta constituye un guía de consulta permanente para el área financiera-contable, en lo que respecta a normas y procedimientos que coadyuven al conocimiento, comprensión y desarrollo del área contable – financiera y por tanto estará sujeto a revisión y actualización periódica de procedimientos, con el fin de que se constituya en una directriz eficaz y actualizada.

#### **3.9.1. Contador**

Su principal función es dirigir el Sistema Contable coordinar y asesorar, además controlar el correcto funcionamiento así como también de analizar, clasificar y presentar la información a través de los Estados Financieros.

#### **3.9.2. Plan de Cuentas**

Para el mejor manejo de las cuentas contables se propone el siguiente catálogo de cuentas:

1	ACTIVOS	Activo
11	ACTIVO CORRIENTE	Activo
111	CAJA - BANCOS	Activo
1111	CAJA	Activo
111101	Caja General	Activo
111102	Caja Chica	Activo
1113	BANCOS	Activo
111301	Promérica	Activo
111302	Internacional	Activo
111303	Pichincha	Activo
1114	INVERSIONES TEMPORALES	Activo
111401	Inversiones Temporales	Activo
112	EXIGIBLE	Activo
1121	CLIENTES	Activo
112101	Clientes	Activo

112102	Clientes cheques	Activo
112103	(-) Provisión Cuentas Incobrables	Activo
112104	CRUCE DEUDORES Y ACREEDORES	Activo
1122	CTAS POR COBRAR EMPLEADOS	Activo
112201	Préstamos y Anticipos Empleado	Activo
1124	CUENTAS POR COBRAR FISCALES	Activo
112401	Retenciones IVA Clientes	Activo
112402	Retenciones ISR Clientes	Activo
112403	Crédito Fiscal del IVA	Activo
112404	Anticipos Impuesto a la Renta	Activo
1125	ANTICIPOS VARIOS	Activo
112501	Anticipos a Proveedores	Activo
112503	Anticipos a Terceros	Activo
1126	VARIOS DEUDORES	Activo
112601	Otras Cuentas por Cobrar	Activo
113	REALIZABLE	Activo
1131	INVENTARIOS	Activo
113101	Inventario de Mercaderías	Activo
114	PAGOS ANTICIPADOS	Activo
114001	Seguros Prepagados	Activo
114002	Arriendos Prepagados	Activo
12	PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO	Activo
121	NO DEPRECIABLES	Activo
1211	TERRENOS	Activo
121101	Costo de Terrenos	Activo
122	DEPRECIABLES	Activo
1221	EDIFICIOS E INSTALACIONES	Activo
122101	Edificios e Instalaciones	Activo
122102	Depreciación Edif. Instalaciones	Activo
1222	MUEBLES Y ENSERES	Activo
122201	Costo Muebles y Enseres	Activo
122202	Depreciación Muebles y Enseres	Activo
1223	EQUIPO DE OFICINA	Activo
122301	Costo Equipo de Oficina	Activo
122302	Depreciación Equipo de Oficina	Activo

1224	EQUIPOS DE COMPUTO	Activo
122401	Costo Equipos de Cómputo	Activo
122402	Depreciación Equipo de Cómputo	Activo
1225	VEHICULOS	Activo
122501	Costo Vehículos	Activo
122502	Depreciación Vehículos	Activo
1226	MAQUINARIA Y EQUIPO	Activo
122601	Costo Maquinaria y Equipo	Activo
122602	Depreciación Maquinaria y Equipo	Activo
1227	PROGRAMA CONTABLE	Activo
122701	Costo Software de contabilidad y ventas	Activo
122702	Depreciación software de contabilidad y ventas	Activo
13	ACTIVOS DIFERIDOS	Activo
131	GASTOS DE INSTALACION	Activo
131001	Costo Gastos Instalación	Activo
131002	Amortización Gasto Instalación	Activo
2	PASIVO	Pasivo
21	PASIVO CORTO PLAZO	Pasivo
211	OBLIGACIONES BANCARIAS	Pasivo
211001	Préstamos por Pagar Bancarios	Pasivo
212	OBLIGACIONES COMERCIALES	Pasivo
212001	Proveedores Comerciales	Pasivo
212003	Cheques por Pagar	Pasivo
212004	Anticipos de Clientes	Pasivo
212009	Depósitos por Confirmar Clientes	Pasivo
214	OBLIGACIONES SOCIALES	Pasivo
214001	Aportes IESS por Pagar	Pasivo
214002	Préstamos IESS por Pagar	Pasivo
214003	Fondo de Reserva por Pagar	Pasivo
215	BONIFICACIONES SOCIALES POR PAGAR	Pasivo
215001	Décimo Tercer Sueldo	Pasivo
215002	Vacaciones	Pasivo
215003	Décimo Cuarto Sueldo	Pasivo

215006	Participación 15% Trabajadores	Pasivo
216	IMPUESTOS POR PAGAR	Pasivo
216001	Impuesto a la Renta por Pagar	Pasivo
216002	IVA 12% por Pagar	Pasivo
216003	Retención IVA por Pagar	Pasivo
216004	Retención ISR por Pagar	Pasivo
217	SUELDOS POR PAGAR	Pasivo
217001	Sueldos por Pagar	Pasivo
217002	Horas Extras	Pasivo
217003	Multas Empleados	Pasivo
217009	Otras Cuentas por Pagar	Pasivo
217099	Cruce Deudores y Acreedores	Pasivo
22	PASIVO LARGO PLAZO	Pasivo
221	OBLIGACIONES BANCARIAS	Pasivo
221001	Préstamos por Pagar Bancarios	Pasivo
3	PATRIMONIO	Pasivo
31	CAPITAL	Pasivo
311	CAPITAL SOCIAL	Pasivo
311001	Capital Social Pagado	Pasivo
312	RESERVAS	Pasivo
312001	Reserva Legal	Pasivo
312002	Reserva Facultativa	Pasivo
312003	Aportes Futura Capitalización	Pasivo
314	RESULTADOS AÑOS ANTERIORES	Pasivo
314001	Utilidades Años Anteriores	Pasivo
314002	Pérdida Años Anteriores	Pasivo
315	RESULTADOS DEL EJERCICIO	Pasivo
315001	Resultados del Ejercicio	Pasivo
4	VENTAS	Ingreso
41	VENTAS NETAS	Ingreso
411	VENTAS BRUTAS	Ingreso
411001	Ventas Tarifa 12%	Ingreso
412	DEVOLUCIONES EN VENTAS	Ingreso
412001	Devoluciones en Ventas 12%	Ingreso
413	DESCUENTOS Y REBAJAS EN VENTAS	Ingreso

413001	Descuentos y Rebajas en Ventas 12%	Ingreso
5	COSTO DE VENTAS	Egreso
51	COSTO DE VENTAS NETO	Egreso
511	COSTO DE VENTAS BRUTO	Egreso
511001	Costo de Ventas Tarifa 12%	Egreso
512	COSTO DE VENTAS DEVUELTAS	Egreso
512001	Costo de Ventas Devuelta Tarifa 12%	Egreso
513	OTROS COSTO DE VENTAS	Egreso
513001	Fletes y Recargos en Compras	Egreso
513002	Descuentos en Compras	Egreso
513003	Devolución en Compras	Egreso
6	GASTOS OPERACIONALES	Egreso
61	GASTOS DE VENTAS	Egreso
611	GASTOS DE VENTAS DEL PERSONAL	Egreso
611001	Sueldos Ventas	Egreso
611002	Horas Extras Ventas	Egreso
611004	Décimo Tercer Sueldo Ventas	Egreso
611005	Décimo Cuarto Sueldo Ventas	Egreso
611006	Aporte Patronal IESS Ventas	Egreso
611007	Fondo de Reserva IESS Ventas	Egreso
611008	Vacaciones Ventas	Egreso
611009	Servicio Ocasional Ventas	Egreso
611010	Comisiones Vendedores	Egreso
611020	Otras Bonificaciones Ventas	Egreso
612	GASTOS DE VENTAS GENERALES	Egreso
612001	Publicidad y Propaganda	Egreso
612002	Gastos de Mercadeo Ventas	Egreso
612003	Objetos Publicitarios	Egreso
612004	Gastos de Viaje Ventas	Egreso
612005	Fletes y Acarreos Ventas	Egreso
612006	Manejo de Mercaderías	Egreso
612007	Material Empaque/Embalaje	Egreso
612008	Gastos de Cobranzas Ventas	Egreso
612009	Útiles de Oficina Ventas	Egreso
612010	Uniformes Personal de Ventas	Egreso

612011	Combustible Lubricantes Ventas	Egreso
612012	Refrigerios Ventas	Egreso
612013	Aseo y Limpieza Ventas	Egreso
612014	Arriendo de Locales Ventas	Egreso
612015	Gasto Imprenta de Ventas	Egreso
612016	Servicios Profesionales	Egreso
612017	Mantenimiento Inmuebles Ventas	Egreso
612018	Mantenimiento Vehículos Ventas	Egreso
612019	Mantenimiento Muebles Ventas	Egreso
612020	Gasto Comisión Tarjeta de Crédito	Egreso
612023	Gasto Conexión a Red Datafast	Egreso
612024	Gasto Provisión Incobrables	Egreso
612097	Gasto Amortización Ventas	Egreso
612098	Gasto Depreciación Ventas	Egreso
612099	Gastos Varios Ventas	Egreso
62	GASTOS DE ADMINISTRACION	Egreso
621	ADMINISTRACION DEL PERSONAL	Egreso
621001	Sueldos Administración	Egreso
621002	Horas Extras Administración	Egreso
621004	Décimo Tercer Sueldo Administración	Egreso
621005	Décimo Cuarto Sueldo Administración	Egreso
621006	Aporte Patronal IESS Administración	Egreso
621007	Fondo de Reserva IESS Administración	Egreso
621008	Vacaciones Administración	Egreso
621009	Servicio Ocasional Administración	Egreso
621020	Otras Bonificaciones Administración	Egreso
622	ADMINISTRATIVOS GENERALES	Egreso
622001	Honorarios Administración	Egreso
622002	Arriendos Administración	Egreso
622003	Energía Eléctrica Administración	Egreso
622004	Consumo Agua Administración	Egreso
622005	Consumo Teléfono Comunicación	Egreso
622006	Mantenimiento Instalaciones Administración	Egreso
622007	Mantenimiento Muebles Administración	Egreso
622008	Mantenimiento Equipos Administración	Egreso

622009	Seguros Administración	Egreso
622010	Gastos Legales Administración	Egreso
622011	Impuestos Locales Administración	Egreso
622012	Útiles de Oficina Administración	Egreso
622013	Útiles Computación Administración	Egreso
622014	Copias Correo y Comunicaciones Administración	Egreso
622015	Cuotas y Afiliaciones Administración	Egreso
622016	Avisos y Suscripciones Administración	Egreso
622017	Gastos de Imprenta Administración	Egreso
622018	Gastos Internet	Egreso
622019	Gastos Monitoreo y Alarma	Egreso
622020	Combustible Lubricantes Administración	Egreso
622021	Servicios Bancarios Administración	Egreso
622022	Aseo y Limpieza Administración	Egreso
622023	Impuesto y Contribuciones	Egreso
622024	Agasajo Empleados	Egreso
622025	Capacitación Personal	Egreso
622028	Gastos Caja Chica	Egreso
622097	Amortizaciones Administración	Egreso
622098	Depreciaciones Administración	Egreso
622099	Gastos Varios Administración	Egreso
7	PARTIDAS NO OPERACIONALES	Ingreso
71	INGRESOS NO OPERACIONALES	Ingreso
711	INGRESOS FINANCIEROS	Ingreso
711001	Intereses Inversiones	Ingreso
711002	Intereses en Cobranzas	Ingreso
711003	Intereses Ganados Bancarios	Ingreso
711004	Ingresos por Gestión de Cobro	Ingreso
711005	Ingresos por Garantía en CP	Ingreso
711006	Otros Ingresos Varios	Ingreso
72	EGRESOS NO OPERACIONALES	Egreso
721	EGRESOS FINANCIEROS	Egreso
721001	Descuento por Pronto Pago Clientes	Egreso
721003	Egresos x Dscto. Garantía en CP	Egreso

### **3.9.3. Cuentas Contables**

#### **3.9.3.1. Activos**

Un activo es un recurso controlado por la entidad como resultado de sucesos pasados, del que la entidad espera obtener en el futuro beneficios económicos.

Los activos comprenden subcuentas como fondos disponibles, operaciones interbancarias, inversiones, cuentas por cobrar, propiedad, planta y equipo y otros activos.

Las cuentas que integran este elemento tendrán siempre saldos deudores, excepto de las provisiones, depreciaciones, amortizaciones, descuentos que serán deducidas de los rubros correspondientes

Cabe recordar que las cuentas de activo cuando se debitan aumentan y cuando se acreditan disminuyen.

- **Caja**

Comprende el efectivo pendiente de depositar por cobros efectuados, así como cualquier otro medio monetario en poder de la entidad. Cuenta que agrupa valores de efectivo disponible así como los asignados para caja chica.

Es responsabilidad de cada entidad mantener el efectivo y valores equivalentes en lugar apropiado que ofrezca garantía contra robos, incendios.

Los siguientes controles son dirigidos para la protección y recaudo de caja.

- La dependencia de caja debe ser un área restringida.
- Los documentos de importancia deben estar debidamente custodiados en una caja fuerte.
- Los ingresos del día deben ser conservados en caja fuerte hasta su depósito en bancos.

- Los recibos de caja deben expedirse al momento de efectuarse la recepción de valores.
- Los recibos y facturas deberán anularse únicamente cuando se tenga el juego completo y se encuentren dentro de la fecha actual, caso contrario se emitirá una nota de crédito.
- Los recibos y facturas anuladas se conservarán en forma continua y ordenada.
- El cajero debe ser el único que posea la combinación de la caja fuerte, debiendo existir copia de la misma en sobre sellado en poder de la dirección.
- El cajero debe firmar el Acta de Responsabilidad Material por la custodia del efectivo depositado en la caja.
- El total del efectivo depositado en caja debe arquearse por lo menos una vez al mes, sorpresiva y sistemáticamente y al sustituirse al cajero.
- Por cada faltante o sobrante de recursos monetarios detectado se elaborará y contabilizará inmediatamente el expediente correspondiente.
- Los modelos Anticipos para Gastos de Viajes y los Vales para Gastos Menores deben estar autorizados por los funcionarios competentes, de acuerdo con el documento emitido por la dirección de la entidad, contentivo de sus nombres y firmas.
- El importe de los ingresos cobrados en efectivo deben ser verificados y corresponderse con la suma de los documentos justificativos de éstos, depositándose diariamente; debiendo estar firmados por las personas que los liquidan.
- Los cobros en efectivo no pueden utilizarse para efectuar pagos.
- **Bancos**  
Registra los saldos en cuentas corrientes o depósitos en moneda de uso local o en otras monedas, en bancos y otras entidades financieras tanto del país como del exterior.

Representa la existencia de los medios monetarios que posee la entidad y que se encuentran depositados en sus cuentas bancarias. Así mismo, se reflejan los egresos por los pagos efectuados a los proveedores, así como las extracciones para pago de nóminas, aportes, multas, liquidación de fondos.

Los siguientes controles son dirigidos para la cuenta bancos.

- La apertura de cada una de las cuentas corrientes deben ser autorizadas por la Junta General de Accionistas.
- Las cuentas corrientes deben tener destinación específica, de acuerdo a la naturaleza del gasto.
- Las chequeras en blanco deben ser resguardadas en una caja de seguridad.
- Toda clase de pagos deberán ser realizados por medio de cheques.
- Los cheques deben expedirse con firmas mancomunadas.
- Se debe utilizar un sello protector de cheques.
- Es preciso que exista control de los cheques emitidos, cargados por el Banco, caducados y cancelados.
- Al menos una persona de los que firman los cheques, tiene que revisar los documentos que dan origen a la emisión de éstos, antes de firmarlos.
- Las operaciones de las cuentas bancarias deben conciliarse periódicamente y dejarse evidencia de las conciliaciones de todas las cuentas de Efectivo en Banco, mensualmente.
- Se debe archivar en orden secuencial las conciliaciones bancarias.
- Los funcionarios autorizados para firmar cheques no pueden contabilizar estas operaciones.
- **Inventarios**  
Representa el valor atribuido a las mercancías que se encuentran en existencia en los almacenes de la entidad o establecimiento para la venta posterior.

La recepción de la mercancía debe contener además los gastos por fletes, seguro, acarreo y manipulación y todos los demás gastos en que se incurran, hasta la entrada al almacén de los productos adquiridos, ya sean los incluidos en la propia factura como los servicios prestados por otras entidades ajenas al suministrador.

Los siguientes controles son dirigidos para la cuenta inventarios.

- Realizar el conteo físico de los inventarios por lo menos una vez al año, sin importar el sistema de valoración que se use.
- Almacenar el inventario de manera que se proteja contra el robo, daño ó descomposición.
- Permitir el acceso al inventario solamente al personal que no tiene acceso a los registros contables.
- Comprar el inventario en cantidades económicas.
- Mantener suficiente inventario disponible para prevenir situaciones de déficit, lo cual conduce a pérdidas en ventas.
- No mantener un inventario almacenado demasiado tiempo, evitando con eso el gasto de tener dinero restringido en artículos innecesarios.
- La mercadería debe ser organizada de manera que facilite su verificación.
- El personal de los almacenes tiene que firmar Actas de Responsabilidad Material por la custodia de los bienes materiales y en caso de faltantes o pérdidas.
- **Inversiones Financieras**  
Es una cuenta de activo corriente y son aquellas que se relacionan con negociaciones mediante documentos tales como: bonos, cédulas, letras, bonos de prenda, acciones, pólizas de acumulación, certificados financieros, entre otros. Estos documentos tienen las características de negociables y son emitidas por Instituciones Privadas, cuya finalidad es atraer el ahorro del público a cambio de un interés de captar dinero para fines específicos según la naturaleza de cada documento.

El contador realizará el análisis mediante la proyección del programa periódico de caja para establecer el saldo de efectivo disponible para ser utilizado en inversiones financieras, de acuerdo al tiempo o período que se desee invertir.

○ **Cuentas por Cobrar**

Representa los importes de los productos facturados y entregados a clientes que se encuentran pendientes de cobro. En esta cuenta se reflejan todas las transacciones comerciales de la entidad por cualquiera de los productos que comercializa a crédito.

Las provisiones para créditos incobrables se las realizará de acuerdo a lo establecido en la LRTI la cual expone que la provisión de cuentas incobrables originados en operaciones del giro ordinario del negocio, efectuadas en cada ejercicio impositivo a razón del 1% anual sobre los créditos comerciales concedidos en dicho ejercicio y que se encuentren pendientes de recaudación al cierre del mismo, sin que la provisión acumulada pueda exceder del 10% de la cartera total.

Los siguientes controles son dirigidos para cuentas por cobrar clientes.

- Segregación adecuada de funciones de registro, seguimiento, manejo y control de las cuentas por cobrar a clientes.
- Facturación oportuna de todas las ventas a crédito.
- Mantenimiento de estados de cuenta individuales.
- Cruce periódico de los auxiliares de clientes con la cuenta de mayor.
- Comprobar la posibilidad de cobro.
- Adopción de medidas legales para cobrar deudas antiguas.
- Verificación física de los documentos que amparan los adeudos, que estén completos y a favor de la empresa.
- Definición de políticas para la cancelación de saldos pendientes de cobro.
- Archivo de documentos de respaldo en lugares seguros.
- Restricción de acceso al archivo de cuentas por cobrar.

- **Propiedad, Planta y Equipo**

Agrupar las cuentas que representan las propiedades de naturaleza permanente, utilizados por la entidad, incluyendo construcciones y remodelaciones en curso, las cuales sirven para el cumplimiento de sus objetivos específicos, cuya característica es una vida útil relativamente larga y están sujetas a depreciaciones, excepto los terrenos.

Los bienes con vida útil menor a un año y aquellos cuyo valor no es significativo, pueden ser registrados como gastos en el ejercicio en el que se adquieran.

En esta cuenta están consideradas las subcuentas, muebles y enseres, equipos de computación, unidades de transporte y la depreciación acumulada.

La depreciación acumulada es la cuenta que registra los valores de las provisiones destinadas a cubrir la pérdida de valor de los activos fijos por efecto de desgaste, uso, deficiencias producidas por su utilización, funcionamiento y obsolescencia técnica, con excepción de terrenos.

Los siguientes controles son dirigidos para la cuenta de propiedad planta y equipo.

- Segregación adecuada de funciones de autorización, adquisición, venta, custodia y registro de activos.
- Cada empleado tiene que firmar un Acta de Responsabilidad Material de los activos fijos bajo su custodia.
- Cuando se sustituya el responsable de un bien debe efectuarse el respectivo chequeo del activo bajo su custodia, a fin de fijar la responsabilidad material correctamente.
- Inspección física de los activos para cerciorarse que existan y estén en uso.
- Contratación de seguros para proteger los activos de siniestros.
- Con respecto a lo contable debe constar con la información mínima indispensable de estos bienes, para su correcta identificación

verificándose la suma de sus valores con el saldo de la cuenta control correspondiente periódicamente.

- Deben respaldarse los movimientos de los bienes ya sean por traslados, ventas o bajas.
- Las bajas, ventas y traslados de estos bienes deben estar aprobadas por los funcionarios autorizados.
- Los valores de los activos fijos tangibles se depreciarán mensualmente de acuerdo con la Ley.

### **3.9.3.2. Pasivos**

Constituyen obligaciones presentes contraídas por la entidad, en el desarrollo del giro ordinario de su actividad, al vencimiento de las cuales y para cancelarlas la entidad debe desprenderse de recursos.

- **Cuentas por pagar a proveedores**

Representan los importes pendientes de pago a proveedores, independientemente que su pago se efectúe previa o posteriormente a la recepción o aceptación de la mercadería.

Los siguientes controles son dirigidos para cuentas por pagar proveedores.

- Deben separarse las funciones de recepción en el almacén, de autorización del pago y de firma del cheque para su liquidación.
- Es preciso conciliar periódicamente los importes recibidos y pendientes de pago según controles contables, con los de los suministradores.
- Las devoluciones y reclamaciones efectuadas a suministradores deben controlarse para garantizar que los pagos se realicen por lo realmente recibido.
- Cotejar los documentos de entrada de mercadería con los pedidos y facturas correspondientes.
- Mantener fichas individuales de proveedores con datos actualizados, que sirvan de base para los controles.

- Realizar el pago a proveedores previa la revisión de facturas revisadas y autorizadas a pagar.
- Contabilización de pagos mediante comprobantes de egreso pre numerados, registro en los respectivos auxiliares, cancelación de los documentos y conciliación de los pagos con las cuentas bancarias.
- Cerciorarse de que los pasivos contraídos sean a nombre de la empresa y que correspondan a obligaciones reales, por bienes y servicios adquiridos para la operación de la empresa.

- **Obligaciones Financieras**

Registra el valor de las obligaciones contraídas por la entidad mediante la obtención de recursos provenientes de bancos y otras entidades del país o del exterior, bajo la modalidad de créditos directos y utilización de líneas de crédito.

Registra a demás el valor de los sobregiros ocasionales a corto plazo que las entidades incurren en sus operaciones y que son otorgadas por otras entidades locales o del exterior.

### **3.9.3.3. Patrimonio**

Representa la participación de los accionistas en los activos de la empresa. Su importe se determina entre la diferencia del activo y pasivo.

Agrupar las cuentas que registran los aportes de los accionistas, las reservas, otros aportes patrimoniales, superávit por valuaciones y resultados acumulados o del ejercicio.

Las cuentas del patrimonio, cuando se debitan disminuyen y cuando se acreditan aumentan, esto para fines de ajustes y regularizaciones a las respectivas cuentas.

Las principales normas de control interno a considerarse para esta cuenta son.

- Comprobar que las cifras reflejadas en el Balance General concuerden con el marco legal; la escritura de constitución, estatutos y acuerdos alcanzados en la Junta de Accionistas.
- Verificar que los valores que se presentan como capital contable correspondan efectivamente a la naturaleza de los rubros.
- Comprobar la correcta presentación y revelación en los Estados Financieros.

#### **3.9.3.4. Resultados**

Registra el remanente de las utilidades o excedentes no distribuidas o las pérdidas no resarcidas de ejercicios anteriores y las utilidades o excedentes netos o pérdida al cierre del ejercicio.

- **Utilidad o excedente del ejercicio**

Registra la utilidad o excedente operativo que obtenga la entidad al cierre del ejercicio, y se ponga a disposición de los accionistas, la que será transferida el primer día laborable del siguiente ejercicio económico a la cuenta “Utilidades o excedentes acumulados”.

- **Pérdida del ejercicio**

Registra la pérdida operativa y no operativa que obtenga la entidad al cierre del ejercicio, y que se dará a conocer a los accionistas, la que será transferida el primer día laborable del siguiente ejercicio económico a la “cuenta pérdidas acumuladas”.

- **Gastos**

Registra las provisiones, depreciaciones, amortizaciones, gastos de operación, impuestos incurridos en el desenvolvimiento de sus actividades específicas en un ejercicio financiero determinado.

Las cuentas de resultados deudoras se liquidarán al final del ejercicio económico con débito a la cuenta Utilidad o Pérdida de ejercicio, según corresponda.

- **Intereses causados por obligaciones financieras**

Registra el valor de los intereses causados por créditos recibidos de instituciones financieras del país o exterior y de entidades del sector público.

- **Provisiones**

Este grupo registra los valores provisionados por la entidad para la protección de sus activos. Las provisiones deberán estar de acuerdo con las necesidades de la empresa, al amparo de las disposiciones contenidas en la respectiva ley.

- **Gastos de personal**

Registra los valores pagados al personal por concepto de sueldos y otros beneficios establecidos en las leyes y reglamentos respectivos, así como las provisiones que den lugar los beneficios sociales.

Para realizar el pago de sueldos se toma en cuenta los siguientes rubros:

- Sueldo Básico

Este valor es de acuerdo a las funciones que desempeña el empleado dentro de la entidad y siempre respetando lo que establece la respectiva ley.

- Afiliación al IEES

El patrono aportará el 11.15% y el empleado como aporte individual de su remuneración, para el cálculo se toma en cuenta sus ingresos mensuales.

- Décimo tercera remuneración

Corresponde a la doceava parte del total de remuneraciones percibidas por el empleado durante el período comprendido entre el 1 de enero al 31 de diciembre del año en curso y debiendo ser cancelado hasta el 24 de diciembre de cada año.

- Décimo cuarta remuneración

Corresponde a una remuneración básica unificada este valor es variable dependiendo de los cambios dictados por el Gobierno nacional y se debe cancelar máximo hasta el 15 de agosto de cada año.

- Fondos de Reserva

Este es un derecho que tiene el trabajador a partir del segundo año de trabajo, aún cuando ese fuera solo una fracción de año.

- **Impuestos**

Albajocosto S.A. al ser una persona jurídica tiene obligaciones tributarias con el Estado. Debiendo de esta forma cumplir mensualmente con el pago de retenciones en la fuente del IVA e Impuesto en la Renta, así como también la declaración mensual del IVA y anual del Impuesto a la Renta.

- Impuesto al Valor Agregado (IVA)

Es aquel que grava al valor de la transferencia de dominio a la importación de bienes muebles de naturaleza corporal, en todas sus etapas de comercialización, y al valor de los servicios prestados, en la forma y en las condiciones que prevé la ley, es un equivalente al 12%, el cual se lo calcula sobre una base imponible.

- Impuesto a la Renta (IR)

Se considera renta a los ingresos de fuente ecuatoriana obtenidos a título gratuito u oneroso, sea que provenga del trabajo, del capital en dinero, especies y servicios.

- Retención en la Fuente (RF)

Toda persona jurídica, pública o privada, las sociedades y las empresas o personas naturales obligadas a llevar contabilidad que paguen o acrediten en cuenta cualquier otro tipo de ingresos que constituyan renta gravada para quien lo reciba, actuará como agente de

retención del impuesto a la renta de acuerdo a los porcentajes previstos por la Ley.

- **Ventas**

Ventas totales. Entendemos por Ventas totales al valor total de la mercadería entregada a los clientes, vendidas al contado o a crédito.

Devoluciones sobre ventas. Entendemos por Devoluciones sobre ventas el valor de la mercadería que los clientes devuelven porque no les satisface la calidad, el precio, modelo, entre otros.

Rebaja sobre ventas. Entendemos por Rebajas sobre ventas el valor de las bonificaciones que sobre el precio de venta de las mercaderías se concede a los clientes, cuando dichas mercaderías tienen algún defecto o son de menor calidad que la convenida. Puede decirse que las rebajas o bonificaciones se conceden con el objeto de atraer nuevos clientes o con el de conservar a los ya existentes.

Descuentos sobre ventas. Entendemos por Descuentos sobre ventas las bonificaciones que se conceden a los clientes por pagar las mercaderías adeudadas, antes del plazo estipulado.

- **Compras**

Compras. Son el valor de las mercaderías adquiridas, ya sea al contado o a crédito.

Gastos de compra. Entendemos por Gastos de compra todos los gastos que se efectúan para que las mercaderías adquiridas lleguen hasta su destino, los principales son: los derechos aduanales, los fletes y acarreos, los seguros, las cargas y descargas.

Devoluciones sobre compras. Entendemos por Devoluciones sobre compras el valor de las mercaderías devueltas a los proveedores, porque no satisface la calidad, el precio, modelo, entre otros.

Rebajas sobre compras. Entendemos por Rebajas sobre compras el valor de las bonificaciones que sobre el precio de compra de las mercaderías

conceden los proveedores cuando ,estas tienen algún defecto o su calidad no es la convenida.

Descuentos sobre compras. Entendemos por Descuentos sobre compras las bonificaciones que conceden los proveedores por liquidar el importe de las mercaderías antes de la fecha estipulada.

### **3.9.4. Normas Específicas Contables**

#### **3.9.4.1. Normas sobre el Efectivo**

- **Fondo de Caja Chica**

Los desembolsos en efectivo se realizarán por necesidades mínimas inferiores a 50 dólares.

- **Responsable de Caja Chica**

La persona responsable de caja chica será el Jefe de Ventas.

- **Manejo de Caja Chica**

No se efectuarán pagos de este fondo sin previa presentación de documentos de soporte justificativos.

- **Arqueos sorpresivos**

Todos los fondos en poder de la empresa estarán sujetos a comprobación periódica por medio de arqueos sorpresivos.

#### **3.9.4.2. Normas sobre Bancos**

- **Apertura de Cuentas Bancarias**

Estarán abiertas bajo la denominación de la empresa, con firmas conjuntas.

- **Responsabilidad y manejo de cuentas bancarias**

Se acreditarán ante el banco los fondos a los representantes titulares, que son responsables del movimiento y utilización de los fondos de la empresa.

- **Desembolsos de cheques**

Todos los desembolsos de valores superiores a 50 dólares se efectuarán por medio de cheques, por ningún concepto se girarán cheques en blanco o al portador.

- **Conciliaciones Bancarias**

Se efectuarán oportunamente en forma mensual y si el caso amerita en cualquier fecha se podrá comprobar el movimiento de las cuentas bancarias con sus saldos.

### **3.9.4.3. Normas sobre Cuentas por Cobrar**

- **Sistema de Registro**

Se establecerán registros detallados y clasificados por conceptos o tipos de valores a cobrar.

- **Constatación periódica**

Se efectuarán constataciones periódicas de valores a cobrar al menos una vez por año.

- **Análisis y Evaluación**

Se realizará periódicamente análisis y evaluaciones de los valores a cobrar, estableciéndose la antigüedad de saldos vencidos.

#### **3.9.4.4. Normas sobre Inventarios**

- **Sistema de Registro**

Se establecerá un sistema adecuado para el control contable de las existencias de bienes, con registro por unidades de iguales características y valores que respalden los saldos registrados en el mayor general.

- **Adquisiciones**

Se establece mínimos y máximos de las existencias, debiendo proceder a su adquisición cuando ésta sea necesaria.

- **Custodia y Constatación Física**

Se establecerá un sistema adecuado para el almacenamiento de los bienes, efectuando constataciones físicas por lo menos una vez al año.

- **Pérdida, daño u obsolescencia**

Se justifica o autoriza debidamente la baja de bienes o productos que comercializa la empresa, por obsolescencia, daño o pérdida.

#### **3.9.4.5. Normas sobre Activo Fijo**

- **Sistema de Registro**

Se establecerá registros adecuados y detallados de los activos fijos y se conciliará periódicamente con las cuentas de mayor.

- **Adquisiciones**

Todas las adquisiciones de activos fijos se realizarán sobre la base de solicitudes debidamente documentadas, autorizadas y aprobadas.

- **Custodia**

Se determinará por escrito las personas responsables de la custodia y mantenimiento de los activos fijos.

- **Identificación**

Se establecerá una codificación que permita controlar todos los activos fijos de la empresa.

#### **3.9.4.6. Normas sobre Obligaciones**

- **Sistema de Registro**

Se establecerá registros detallados y adecuados que permitan la clasificación por tipos de obligación para el correcto control.

- **Autorización**

El Gerente será el responsable de autorizar las transacciones y operaciones que originen obligaciones y compromisos.

- **Índices de Vencimiento**

Se establecerá un sistema de clasificación de obligaciones con saldos adeudados y fechas de vencimiento.

#### **3.9.5. Estados Financieros**

La información financiera producida se presentará mensualmente en el Estado de Situación Financiera y de Resultados, y al cierre del ejercicio económico de cada año elaborará el Estado de Flujo de Efectivo y de Evolución del Patrimonio.

##### **3.9.5.1. Estado de Situación Financiera**

El Estado de Situación Financiera o Balance General es un estado preparado para mostrar la situación económica y financiera de una empresa en un momento concreto, el nombre del negocio y la fecha siempre se ponen en su encabezamiento; se entiende que el Balance muestra los Activos, Pasivos y Patrimonio al cierre de las operaciones correspondientes a la fecha indicada en el encabezamiento.

## Formato propuesto de Estado de Situación Financiera

ALBAJOCOSTO S.A. ESTADO DE SITUACIÓN INICIAL	
<p><b><u>ACTIVO</u></b></p> <p><b>Activo corriente</b></p> <p><b>DISPONIBLE</b></p> <p>CAJA Caja chica TOTAL CAJA</p> <p>BANCOS Pichincha Internacional Promerica TOTAL BANCOS</p> <p><b>EXIGIBLE</b></p> <p>CUENTAS POR COBRAR Clientes TOTAL CUENTAS POR COBRAR</p> <p><b>REALIZABLE</b></p> <p>Mercaderías TOTAL REALIZABLE</p> <p>CRÉDITOS FISCALES Crédito Tributario TOTAL CRÉDITOS FISCALES</p> <p><b>TOTAL ACTIVO CORRIENTE</b></p> <p><b>ACTIVO FIJO</b></p> <p>EQ. DE OFICINA (-) DEP. ACUM. EQ. DE OFICINA EQ. DE CÓMPUTO (-) DEP. ACUM. EQ. DE CÓMPUTO MUEBLES Y ENSERES (-) DEP. ACUM. MUEBLES Y ENSERES TOTAL ACTIVO FIJO</p> <p>Otros activos</p> <p><b>TOTAL DEL ACTIVO</b></p>	<p><b><u>PASIVO</u></b></p> <p><b>Pasivo corriente</b></p> <p><b>A CORTO PLAZO</b></p> <p>Proveedores TOTAL PROVEEDORES</p> <p><b>OBLIGACIONES LABORALES</b></p> <p>Sueldos por pagar Aporte IEES Provisión XIII Sueldo Provisión XIV sueldo 15% Participación Trabajadores Dividendos por pagar TOTAL OBLIGACIONES</p> <p><b>TOTAL PASIVO A CORTO PLAZO</b></p> <p><b>A LARGO PLAZO</b></p> <p>Obligaciones Financieras</p> <p><b>TOTAL PASIVO A LARGO PLAZO</b></p> <p><b>TOTAL PASIVO</b></p> <p><b>PATRIMONIO</b></p> <p>CAPITAL Capital Social Reservas <b>TOTAL CAPITAL SOCIAL</b></p> <p><b>RESULTADOS DEL EJERCICIO</b></p> <p>Utilidad/Pérdida del Ejercicio</p> <p><b>TOTAL PATRIMONIO</b></p> <p><b>TOTAL DEL PASIVO Y PATRIMONIO</b></p>
<b>GERENTE</b>	<b>CONTADOR</b>

### 3.9.5.2. Estado de Resultados

Revela los ingresos, gastos y resultado final obtenido en la gestión de la organización durante un período determinado, determina así la utilidad o pérdida del período económico, más allá del aspecto

económico-financiero sirve para medir el grado de la eficiencia en el logro de los objetivos planteados.

### Formato propuesto de Estado de Resultados

<b>ALBAJOCOSTO S.A. ESTADO DE RESULTADOS</b>	
<b>INGRESOS OPERACIONALES</b>	
Ventas	
Ventas tarifa 12%	
<b>TOTAL VENTAS NETAS</b>	
<b>TOTAL INGRESOS</b>	
<b>COSTOS Y GASTOS</b>	
Compras tarifa 12 %	
Compras tarifa 0 %	
Inv. Final	
<b>TOTAL GASTOS OPERACIONALES</b>	
<b>GASTOS DEPRECIACIONES</b>	
Gto. Dep. Eq. De Oficina	
Gto. Dep. Eq. De Cómputo	
Gto. Dep. Muebles y Enseres	
<b>TOTAL GASTOS DEPRECIACIONES</b>	
<b>REMUNERACIONES Y BENEFICIOS</b>	
Sueldos	
Décimo tercer sueldo	
Décimo cuarto sueldo	
Participación trabajadores	
<b>TOTAL REMUNERACIONES Y BENEFICIOS</b>	
<b>GASTOS ADMINISTRATIVOS</b>	
<b>TOTAL GASTOS</b>	
<b>UTILIDAD (PERDIDA) DEL EJERCICIO</b>	
GERENTE	CONTADOR

### 3.9.5.3. Estado de Flujo de Efectivo

El objetivo de este estado financiero es la presentación de información acerca de los cambios históricos en el efectivo y sus

equivalentes, por medio de este estado que clasifica los flujos de efectivo por las actividades operativas, de inversión y financiamiento.

### Formato propuesto de Estado de Flujo de Efectivo

<b>ALBAJOCOSTO S.A.</b>
<b>ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO</b>
<b>VARIACION NETA DEL EFECTIVO</b>
Efectivo al inicio del ejercicio
Modificación de ejercicios anteriores
Efectivo modificado al inicio del ejercicio
Efectivo al cierre del ejercicio
<b>Aumento (disminución) neto(a) del efectivo</b>
<b>CAUSAS DE LAS VARIACIONES DEL EFECTIVO</b>
<b>ACTIVIDADES OPERATIVAS</b>
Cobros por ventas de bienes y servicios
Pagos por bienes y servicios operativos
Pagos al personal y cargas sociales
Pagos de intereses
Pagos del impuesto a las ganancias
Cobros de intereses
<i>Flujo neto de efectivo generado por (aplicado en) operaciones ordinarias</i>
<i>Flujo neto de efectivo generado (aplicado) por partidas extraordinarias</i>
<b><i>Flujo neto de efectivo generado por (aplicado en) actividades operativas</i></b>
<b>ACTIVIDADES DE INVERSION</b>
Pagos por compras de bienes de uso
Cobros por ventas de bienes de uso
Pagos por adquisición de participaciones en otros entes
Cobros de dividendos
<b><i>Flujo neto de efectivo generado por (aplicado en) actividades de inversión</i></b>
<b>ACTIVIDADES DE FINANCIACION</b>
Cobros por emisión de obligaciones negociables
Cobros de aportes en efectivo de los propietarios
Cobros por préstamos tomados
Pagos por reembolsos de préstamos
Pagos de dividendos
<b><i>Flujo neto de efectivo generado por (aplicado en) activid. de financiación</i></b>

<b>RESULTADOS FINANCIEROS</b>	
Diferencias de cambio	
RECPAM sobre el efectivo y sus equivalentes	
<i>Neto por resultados financieros y p/tenencia generados por el E y EE</i>	
<b>Aumento (Disminución) neto(a) del efectivo</b>	
GERENTE	CONTADOR

#### **3.9.5.4. Notas a los Estados Financieros**

Las notas a los Estados financieros son presentadas como soporte y explicación para aquellos rubros que por su magnitud o significatividad no pueden expresarse en forma detallada dentro del estado Financiero.

Son de gran importancia para la toma de decisiones por su contenido especialmente explicativo e informativo, para conocimiento especialmente de la administración o los accionistas.

#### **3.9.6. Análisis Financiero**

El proceso de análisis consiste en la aplicación de un conjunto de técnicas e instrumentos analíticos a los estados financieros para deducir una serie de medidas y relaciones que son significativas y útiles para la toma de decisiones. En consecuencia se pretende plantear ciertas técnicas de análisis para convertir los datos en información útil, razón por lo que el análisis de los estados financieros debe ser básicamente decisional.

##### **3.9.6.1. Análisis de la Estructura Patrimonial**

El análisis de la estructura financiera de la empresa consiste en investigar si las relaciones cuantitativas de las masas patrimoniales activas y pasivas del balance presentan o no posición de equilibrio financiero.

Los principales objetivos de este análisis son:

- a) Conocer y situar a la empresa, a través de un determinado tipo de estructura, tanto por lo que se refiere a los recursos empleados como a las fuentes de financiación.
- b) Conocer la evolución reciente de dicha estructura.
- c) Determinar su grado de equilibrio.
- d) Determinar la capacidad de endeudamiento.

### **3.9.6.2. Estructura del Activo**

El análisis de la estructura del activo nos indicará el grado de inmovilización de los recursos que necesita la empresa, según sea el peso relativo de los dos grandes grupos, fijo y circulante, y de la composición de éstos.

El análisis se realiza mediante el cálculo de porcentajes que cada grupo representa con respecto al total del activo. De esta forma conocemos, además del valor absoluto, la importancia relativa de cada masa.

Los ratios utilizados para el análisis de la estructura del activo son:

- Importancia del activo circulante

$$\text{Importancia del activo circulante} = \frac{\text{Activo circulante}}{\text{Activo total}}$$

Mide la relación del circulante con el total de inversiones de la empresa. Varía según la actividad desarrollada. En principio, las que tienen un mayor activo circulante obtienen mayores beneficios, ya que éstos están en relación directa del activo circulante o de éste multiplicado por la velocidad de giro e inversión del activo fijo. En consecuencia, cuanto mayor sea este ratio tanto mejor.

### **3.9.6.3. Estructura del Pasivo y Capital**

Los ratios de la estructura del pasivo ponen en evidencia la naturaleza de los recursos de que dispone la empresa. Expresan su endeudamiento.

La estructura del endeudamiento de una empresa obedece a ciertas reglas, de tal forma que: si los capitales propios representan más de dos tercios del total de recursos, la empresa tiene una gran capacidad de endeudamiento; si representan más de la mitad, todavía puede recurrir a la obtención de préstamos; en cambio, si este ratio es inferior, se encontrará en una situación tal que los eventuales prestamistas serán más caros y más exigentes. Estos ratios varían según los sectores y el tamaño de la empresa.

Los ratios más esenciales para analizar la estructura del pasivo son los siguientes:

$$\text{Importancia del capital propio} = \frac{\text{Capital propio}}{\text{Capital total}}$$

Los recursos propios se refieren al neto patrimonial. Cuanto mayor sea este ratio, mas estabilidad financiera presentará la empresa. Interesa mantener este ratio lo mas alto posible, puesto que ello indica una fuerte posición económica. Además, revela una garantía de seguridad frente a posibles depresiones económicas y una mayor capacidad de financiación ajena en caso de necesidad.

$$\text{Importancia del capital ajeno} = \frac{\text{Capital ajeno}}{\text{Capital total}}$$

Este ratio, complementario del anterior, mide la importancia de las deudas, las cuales no deben sobrepasar el 50% del capital propio.

Se considera como la regla de oro de la financiación de la empresa, cuando la correlación entre inversiones y financiaciones, ordenadas según su grado decreciente de liquidez y exigibilidad.

$$\text{Endeudamiento} = \frac{\text{Capital ajeno}}{\text{Capital propio}}$$

Este ratio mide la intensidad de la deuda comparada con los fondos de financiamiento propios, y de ella, deducir el grado de influencia de terceros en el funcionamiento de la empresa.

El resultado ideal se expresa como tendencia a la unidad.

Este mismo ratio, pero invirtiendo los términos, da el concepto de autonomía financiera.

Este aspecto del endeudamiento es básico, pues siempre hay que buscar un equilibrio entre los capitales propios y ajenos.

Los capitales propios son los que representan un margen de seguridad para el conjunto de acreedores, dado su carácter permanente y al no tener una remuneración obligatoria.

Por otro lado, a los propietarios les interesa utilizar la financiación ajena siempre que la rentabilidad de los fondos invertidos sea superior al coste de los capitales ajenos utilizados. Desde el punto de vista de la rentabilidad, el grado idóneo de utilización de capitales ajenos se determina analizando el efecto de apalancamiento financiero.

#### **3.9.6.4. Análisis de liquidez y solvencia**

La liquidez

El grado en que una empresa puede hacer frente a sus obligaciones corrientes es la medida de su liquidez a corto plazo. La liquidez implica, por tanto, la capacidad puntual de convertir los activos en líquidos o de obtener disponible para hacer frente a los vencimientos a corto plazo.

Una falta de liquidez puede significar que la empresa sea incapaz de aprovechar unos descuentos favorables u otras oportunidades rentables. También puede suponer un freno notable a la capacidad de expansión. Es decir, la falta de liquidez a este nivel implica una menor libertad de elección y, por tanto, un freno a la capacidad de maniobra.

Una falta de liquidez más grave significa que la empresa es incapaz de hacer frente a sus compromisos de pago actuales. Esto puede conducir a

una disminución del nivel de operaciones, a la venta forzada de bienes de activo o, en último término, a la suspensión de pagos o a la quiebra.

Por lo tanto, para los accionistas de la empresa, la falta de liquidez puede suponer:

- Una disminución de la rentabilidad.
- La imposibilidad de aprovechar oportunidades interesantes (expansión, compras de oportunidad, etc.)

Para diagnosticar la capacidad de liquidez de una empresa, los ratios más empleados son los siguientes:

$$\text{Prueba ácida} = \frac{\text{Disponible}}{\text{Deudas a corto plazo}}$$

La proporción normal es de 1 a 1 puesto que la empresa es comercia. Aún cuando, en principio, no debe ser inferior a la unidad, puede darse el caso de que en un determinado momento lo sea e incluso se aproxime a cero, sin que ello signifique que la empresa esté próxima a declararse en suspensión de pagos, ya que tal situación puede ser momentánea y fácilmente superable mediante la negociación de efectos y ventas al contado.

$$\text{Liquidez} = \frac{\text{Activo circulante}}{\text{Pasivo circulante}}$$

Este ratio, también llamado de solvencia corriente, muestra la posibilidad de atender las deudas sin alterar la estructura financiera. En términos generales se estima que este ratio debe ser de 2,5 a 1. Una insuficiencia de activo circulante frente a un pasivo exigible a corto plazo puede determinar la necesidad de recurrir a la financiación a corto o medio plazo.

Como ratio complementario del anterior, procede calcular el de garantía o solvencia total, que viene dado por la siguiente relación:

$$\text{Activo neto real}$$

$$\text{Solvencia} = \frac{\text{Activo neto real total}}{\text{Deudas totales}}$$

Por activo neto real total se entiende el que resulta de sustraer de su importe íntegro las amortizaciones acumuladas, las provisiones y los gastos amortizables. Dicho ratio debe ser mayor de 1, pues si es inferior, indicaría que la empresa se encuentra en situación de quiebra.

En consecuencia, cuanto más alto sea este ratio, mayor será la garantía que la empresa ofrece a sus acreedores. Es menos significativo que el de solvencia corriente y tiene el inconveniente de hacer intervenir los activos fijos con sus correspondientes problemas de valoración y amortización.

#### **3.9.6.5. Rotaciones**

Los índices de rotación de los activos circulantes dan la medida de la actividad comercial de la empresa. La frecuencia con que un determinado activo se transforma en otro de distinta naturaleza se denomina rotación. También se puede definir como la mutación de situaciones que sucesivamente alteran la posición y estructura de bienes en distintos procesos en el transcurso del tiempo. El conocimiento y análisis de las rotaciones de los elementos del activo circulante es fundamental para analizar la liquidez de la empresa.

- Rotación de existencias

El índice de rotación anual de las existencias indica cuantas veces las existencias totales se han renovado en un tiempo dado. Se calcula según los siguientes ratios:

$$\text{Rotación de existencias} = \frac{\text{Costo anual de las ventas}}{\text{Promedio de existencia}}$$

Y el cociente que resulta de dividir por 365 este ratio, da el período medio de rotación, o lo que es igual, el tiempo que se tarda en vender los productos en existencia.

- Rotación de cuentas a cobrar

$$\text{Período de rotación de CxC} = \frac{\text{Ventas anuales}}{\text{Saldo promedio cuentas por cobrar clientes}}$$

Representa el número de veces que se cumple el círculo comercial en el período a que se refieren las ventas netas. Proporciona el elemento básico para conocer la rapidez y la eficiencia del crédito.

### **3.10. Normas Internacionales de Información Financiera NIIF**

Debido al proceso de globalización en donde cada día las empresas se relacionan con otras nuevas, a nivel internacional se han adoptado ciertas normas contables que regularizan la actividad de registro y presentación de Estados Financieros, las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF), en concordancia con las Normas Internacionales de Contabilidad (NIC).

Con la creciente internacionalización de mercados y empresas, no se puede negar lo importante que es para los países adaptar sus legislaciones y prácticas contables a los nuevos tiempos. Por lo que, los mercados de capitales, necesitan de un conjunto de principios contables globales que tengan aplicación consistente en los diversos países y sea un lenguaje común que atraviese fronteras para facilitar el movimiento de los recursos alrededor del mundo.

La respuesta a esta necesidad es la implementación de las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF) en los diversos países que quieran invertir y recibir inversiones. Las NIIF son la estructura conceptual básica de la contabilidad internacional que propicia la generación de información relevante, comprensible y consistente.

Se trata de migrar las prácticas contables locales en más de 100 países para una plataforma contable única. Su expectativa es que este movimiento en dirección a las NIIF aporte para lograr más transparencia y más confianza a los mercados y, consecuentemente, más inversiones.

Es un hecho que en el corto plazo, en muchos países enfrentaremos el desafío de la primera adopción de las NIIF, por lo que es necesario que toda organización esté comprometida con la migración hacia las nuevas prácticas contables.

La intención es que en un futuro, relativamente corto, todas las empresas del mundo utilicen un mismo marco conceptual y de referencia de los principios en contabilidad para preparar sus estados financieros.

#### **3.10.1. Procesos para la aplicación de las NIIF:**

Se considera que, necesariamente y por obligación, deben existir procesos para su aplicación, entre los cuales se mencionan los siguientes:

- *Conocimiento previo de las operaciones del Ente.*  
Es importante conocer en forma previa el objetivo de la “entidad”, involucrando sus políticas contables aplicadas en la preparación de estados financieros.
- *Diagnóstico preliminar.*  
Una vez identificadas las operaciones, se debe diagnosticar la viabilidad de aplicación de las NIIF, observando las reglas que rigen para su implementación por primera vez.
- *Capacitación.*  
El personal inmerso en las operaciones contables y financieras de la Entidad, deberá encontrarse perfectamente capacitado en el conocimiento y aplicación de las NIIF.

- *Evaluaciones.*

Cumplidos los procesos anteriores, se realizará una Evaluación de los componentes de los estados financieros, que deberán ser debidamente clasificados por cuentas o grupos de cuentas, con el fin de depurar la información constante en ellos. En este proceso debe existir la aceptación y aprobación de los respectivos ajustes y/o reclasificaciones de cuentas por parte de la Gerencia General o el Organismo Administrativo superior.
- *Conversión inicial de estados financieros.*

Reconocidos razonablemente los activos, pasivos y patrimonio la Entidad estará en capacidad técnica de realizar la Conversión de estados financieros en la fecha de transición.
- *Requerimientos mínimos o básicos.*

Los administradores de las entidades tendrán que aceptar el cambio de cifras en los balances; así como el cambio de los procesos para generar información financiera; de igual forma el personal debe cambiar en su pensamiento conceptual para operar y generar información con aplicación del NIIF, y de igual manera deben cambiar los sistemas de información. En conclusión es un cambio radical y general tanto de los agentes como de los medios.
- *Implementación.*

*Mediante los procesos indicados, se obtendrán los primeros estados financieros de forma comparativa*

**NORMAS INTERNACIONALES DE INFORMACIÓN FINANCIERA**  
**CUADRO N° 8**

NIIF N°	DESCRIPCIÓN
1	Adopción por primera vez de la Normas Internacionales de Información Financiera
2	Pagos Basados en Acciones
3	Combinación de Negocios
4	Contratos de Seguros
5	Activos no corrientes mantenidos para la venta y actividades interrumpidas
6	Explotación de recursos minerales
7	Instrumentos financieros: información a revelar
8	Segmentos de operación

Fuente: Boletín El Contador N° 144

Todo proceso contable tiene que observar las Normas Internacionales de Información Financiera NIIF, sin embargo para el presente trabajo se ha considerado presentar una breve síntesis de las siguientes normas debido a su aplicabilidad en la empresa.

**NIIF 1 ADOPCION, POR PRIMERA VEZ, DE LAS NORMAS INTERNACIONALES DE INFORMACION FINANCIERA**

El objetivo de esta NIIF es asegurar que los primeros estados financieros con arreglo a las NIIF de una entidad, así como su información financiera intermedia, relativos a una parte del periodo cubierto por tales estados financieros, contienen información de alta calidad que:

- Sea transparente para los usuarios y comparable para todos los periodos que se presenten;
- Suministre un punto de partida adecuado para la contabilización según las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF);

- Pueda ser obtenida a un costo que no exceda a los beneficios proporcionados a los usuarios.

Los primeros estados financieros con arreglo a las NIIF son los primeros estados financieros anuales en los cuales la entidad adopta las NIIF, mediante una declaración, explícita y sin reservas, contenida en tales estados financieros, del cumplimiento con las NIIF.

La entidad preparara un balance de apertura con arreglo a NIIF en la fecha de transición a las NIIF. Este es el punto de partida para la contabilización según las NIIF. La entidad no necesita presentar este balance de apertura en sus primeros estados financieros con arreglo a las NIIF.

En general, esta NIIF exige que la entidad cumpla con cada una de las NIIF vigentes en la fecha de presentación de sus primeros estados financieros elaborados según las NIIF. En particular, esta NIIF exige que la entidad, al preparar el balance que sirva como punto de partida para su contabilidad según las NIIF, haga lo siguiente:

- No reconocerá como activos o pasivos partidas que las NIIF no reconozca como tales;
- Reclasificara los activos, pasivos y componentes del patrimonio neto reconocidos según los PCGA anteriores, con arreglo a las categorías de activos, pasivos y patrimonio neto que corresponda según las NIIF; y
- Aplicara las NIIF en la medición de todos los activos y pasivos reconocidos.

Esta NIIF contempla exenciones limitadas para los anteriores requerimientos en áreas específicas, donde el costo de cumplir con ellos probablemente pudiera exceder a los beneficios a obtener por los usuarios de los estados financieros. La norma también prohíbe la adopción retroactiva de las NIIF en algunas áreas, particularmente en aquellas donde tal aplicación retroactiva exigiría juicios de la gerencia

acerca de condiciones pasadas, después de que el desenlace de una transacción sea ya conocido por la misma.

La NIIF requiere presentar información que explique como ha afectado la transición desde los PCGA anteriores a las NIIF, a lo reportado anteriormente como situación financiera, resultados y flujo de efectivos.

## **NIIF 5 ACTIVOS NO CORRIENTES MANTENIDOS PARA LA VENTA Y OPERACIONES DISCONTINUADAS**

El objetivo de esta NIIF es especificar el tratamiento contable de los activos mantenidos para la venta, así como la presentación e información a revelar sobre las operaciones discontinuadas. En particular, esta NIIF requiere:

Los activos que cumplan los requisitos para ser clasificados como mantenidos para la venta, sean valorados al menor valor entre su importe en libros y su valor razonable menos los costos de venta, así como que cese la depreciación de dichos activos; y

Los activos que cumplan los requisitos para ser clasificados como mantenidos para la venta, se presenten de forma separada en el balance, y que los resultados de las operaciones discontinuadas se presenten por separado en el estado de resultados.

La NIIF:

Adopta la clasificación de “mantenidos para la venta”.

Introduce el concepto de grupo en desapropiación, que es un grupo de activos de los que la entidad quiere desapropiarse, ya sea por venta o de otro modo, en conjunto como grupo, mediante una única transacción en que también se transfieren los pasivos asociados directamente con dichos activos.

La NIIF clasifica una operación como discontinuada en la fecha en que la operación cumple los requisitos para ser clasificada como mantenida para la venta o cuando la entidad ha venido o dispuesto por otra vía de la operación.

Una entidad clasificara a un activo no corriente como mantenido para la venta, si su importe en los libros se recuperará fundamentalmente a través de una transacción de venta, en lugar de por su uso continuado.

Para aplicar la clasificación anterior, el activo debe estar disponible, en sus condiciones actuales, para su venta inmediata, sujeto exclusivamente a los términos usuales y habituales para la venta de estos activos, y su venta debe ser altamente probable.

Para que la venta sea altamente probable, la gerencia, debe estar comprometida por un plan para vender el activo, y debe haberse iniciado de forma activa un programa para encontrar un comprador y completar el plan. Además, la venta del activo debe negociarse activamente a un precio razonable, en relación con su valor razonable actual. Así mismo, debería esperarse que la venta quedase cualificada para su reconocimiento completo dentro del año siguiente a la fecha de clasificación, con las excepciones permitidas y además las acciones exigidas para completar el plan deben indicar que son improbables cambios significativos en el plan o que el mismo vaya a ser retirado.

Una operación discontinuada es un componente de la entidad que ha sido vendido o se ha dispuesto de él por otra vía, o bien que ha sido clasificado como mantenido para la venta, y

Representa una línea del negocio o un área geográfica que es significativa y puede considerarse separada del resto;

Forma parte de un plan individual y coordinado para deshacerse de una línea de negocio o de un área geográfica de la operación que sea significativa y pueda considerarse separada del resto; o

Es una entidad subsidiaria adquirida exclusivamente con la finalidad de revenderla.

Un componente de una entidad comprende las operaciones y flujos de efectivo que pueden ser distinguidos claramente del resto de la entidad, tanto desde un punto de vista operativo como a efectos de información financiera. En otras palabras, un componente de una entidad habrá

constituido una unidad generadora de efectivo o un grupo de unidades generadoras de efectivo mientras haya estado en uso.

Una entidad no clasificará como mantenido para la venta a un activo no corriente que vaya a ser abandonado. Esto es debido a que su importe en libros va a ser recuperado principalmente a través de su uso continuado.

### **NIIF 7 INSTRUMENTOS FINANCIEROS: INFORMACIÓN A REVELAR**

El objetivo de esta NIIF es requerir a las entidades, que en su estados financieros, revelen información que permita a los usuarios evaluar:

- La relevancia de los instrumentos financieros en la situación financiera y en el rendimiento de la entidad; y
- La naturaleza y alcance de los riesgos procedentes de los instrumentos financieros a los que la entidad se haya expuesto durante el período y en la fecha de presentación, así como la forma de gestionar dichos riesgos. La información a revelar cualitativa describe los objetivos, las políticas y los procesos de la gerencia para la gestión de dichos riesgos. Las informaciones a revelar cuantitativas dan información sobre la medida en la que la entidad está expuesta al riesgo, basándose en información provista internamente al personal clave de la dirección de la entidad. Juntas estas informaciones a revelar dan una visión de conjunto del uso de instrumentos financieros por parte de la entidad y de la exposición a riesgos que éstos crean.

La NIIF se aplica a todas las entidades, incluyendo a las que tienen pocos instrumentos financieros (por ejemplo, un fabricante cuyos únicos instrumentos financieros sean partidas por cobrar y acreedores comerciales) y a las que tienen muchos instrumentos financieros (por ejemplo, una institución financiera cuyos activos y pasivos son mayoritariamente instrumentos financieros.)

Cuando esta NIIF requiera que la información se suministre por clases de instrumentos financieros, una entidad los agrupará en clases que sean apropiadas según la naturaleza de la información a revelar y que tengan

en cuenta las características de dichos instrumentos financieros. Una entidad suministrará información suficiente para permitir la conciliación con las partidas presentadas en las líneas del balance.

Los principios contenidos en esta NIIF complementan a los de reconocimiento, medición y presentación de los activos financieros y los pasivos financieros de la NIC 32 y 39.

## CAPITULO IV

### 4. IMPACTOS

Es necesario en el presente trabajo, realizar un análisis de los impactos que el proyecto generará en los ámbitos económico, educativo, ético y empresarial, para lo cual se ha utilizado la siguiente metodología.

Para cada área a ser analizado se utiliza una matriz de impactos, la misma que utilizará la siguiente escala de valoración:

CUADRO N° 7

#### ESCALA DE VALORACIÓN DE IMPACTOS

+1	Impacto Alto Positivo
+2	Impacto Medio Positivo
+3	Impacto Bajo Positivo
0	No hay Impacto
-1	Impacto Bajo Negativo
-2	Impacto Medio Negativo
-3	Impacto Alto Negativo

A cada indicador se asigna un nivel de impacto de acuerdo a la tabla anterior. Una vez asignados los niveles de impacto a cada indicador, se realiza una sumatoria de los valores asignados.

Para determinar el nivel de impacto del área, se divide la sumatoria para el número de indicadores.

A continuación, bajo cada una de las matrices de impactos se realiza el análisis o argumentación del nivel de impacto asignado a cada indicador.

#### 4.1. Impacto Económico

<b>Impacto Económico</b>								
<i>Indicadores</i>	<i>Ponderación</i>							
	+3	+2	+1	0	-1	-2	-3	total
- Mejorar nivel de ingresos		x						2
- Disminución de gastos			x					1
- Aumento Salarial		x						2
- Nuevas alternativas de inversión			x					1
Nivel de impacto económico = $6 / 4$ = 1.5  Nivel de impacto económico → medio positivo								<b>6</b>

La ejecución del presente proyecto generará un impacto medio positivo en el aspecto económico, ya que aportará con métodos y procedimientos eficientes que mejoren la organización administrativa y financiera de la empresa, mediante la correcta aplicación de políticas, las cuales vayan encaminadas a optimizar recursos y mantener mayor efectividad y agilidad en el desarrollo de las actividades y tareas, produciendo así mayor rendimiento económico para la entidad y por ende para sus empleados; así como también permitirá buscar alternativas de inversión para incrementar sus ingresos.



### 4.3. Impacto Ético

<b>Impacto Ético</b>								
<i>Indicadores</i>	<i>Ponderación</i>							
	+3	+2	+1	0	-1	-2	-3	total
- Responsabilidad en el manejo de recursos.		x						2
- Remuneración justa			X					1
- Mejorar el trabajo en grupo			X					1
- Actuar de acuerdo a normas	x							3
- Incrementar el valor de honradez		x						2
-Impulsar la disciplina			x					1
Nivel de impacto ético = $10 / 6$ $= 1.67$  Nivel de impacto ético → medio positivo								<b>10</b>

Además tendrá un impacto sobresaliente en el ámbito ético más aun cuando en la actualidad la sociedad en general está experimentando una marcada crisis de valores producida en parte por la corrupción existente en los ámbitos gubernamentales por lo tanto con la iniciación de cada una de las actividades que demanda la ejecución del proyecto sus ejecutores se verán motivados a rescatar y sobre todo a practicar valores como: la responsabilidad, solidaridad, respeto honestidad, disciplina y honradez, los mismos que garantizarán el éxito de la empresa.



#### 4.5. Impacto General

<b>Impacto General</b>								
<i>Indicadores</i>	<i>Ponderación</i>							
	+3	+2	+1	0	-1	-2	-3	total
- Económico			x					1
- Educativo		x						2
- Ético		x						2
- Empresarial	x							3
Nivel de impacto general = $8 / 4$ $= 2$  Nivel de impacto general → medio positivo								<b>8</b>

Generalmente se puede decir que el presente proyecto tendrá un impacto positivo, ya que aportará con métodos y procedimientos eficientes que mejoren la organización administrativa y financiera de la empresa, mediante la correcta aplicación de políticas, las cuales vayan encaminadas a optimizar recursos y mantener mayor efectividad y agilidad en el desarrollo de las actividades y tareas.

## CONCLUSIONES

- Una vez realizado el análisis interno a través del diagnóstico situacional se pudo determinar que Albajocosto S.A. es una empresa relativamente nueva y en crecimiento, la misma que carece de manuales que sirvan de guía o apoyo al personal como a los funcionarios, para que puedan alcanzar sus objetivos en forma efectiva y eficiente.
- El personal de la empresa no dispone de un organigrama que le permita identificar las jerarquías, tampoco posee un documento que detalle las funciones de cada uno de los puestos, lo que ha ocasionado que exista personal indispensable, duplicación de funciones, falta de delegación.
- Albajocosto S.A. no tiene al momento definida su misión, visión, por tanto su personal al desconocer el horizonte de la empresa, no pueden aunar esfuerzos de una manera adecuada para llegar a los objetivos de la empresa.
- La empresa Albajocosto S.A. mantiene una comunicación interna en su mayor parte de forma verbal, lo que evidencia la carencia de normas y procedimientos escritos para el manejo del personal respecto de asistencia, permisos, vacaciones provocando que dichos registros se realicen en forma imparcial.
- La empresa no dispone de procedimientos de control interno definidos, en lo referente a cuentas contables de gran importancia y manejo continuo dentro de la organización.

## RECOMENDACIONES

- Con la finalidad de que la empresa, utilice todos sus recursos de forma óptima, se propone implantar el presente manual, que puede ser utilizado como instrumento guía para mejorar la gestión administrativa – financiera y aprovechar en forma adecuada y óptima sus recursos.
- Adoptar el organigrama propuesto que designa autoridad y responsabilidad, tomando en cuenta la distribución de funciones que sin duda elevará la calidad de la comunicación, ayudará a descongestionar las actividades, evitar duplicación, elevar el nivel de competitividad de la empresa al aprovechar de mejor manera los recursos disponibles.
- Es necesario definir el horizonte hacia el cual quiere llegar la empresa para que de esta manera el personal ayude al mejoramiento organizacional, y por ende se incrementará el rendimiento y la credibilidad de los clientes.
- La comunicación interna de la empresa en cuanto a asistencia, permisos y vacaciones del personal se lo debe manejar con comunicaciones escritas, lo cual ayudará crear un archivo que permitirá manejar el talento humano en base a las disposiciones legales y con igualdad de criterios.
- Aplicar, mantener y actualizar los controles internos descritos en la propuesta, los mismos que están elaborados con la finalidad de salvaguardar los recursos financieros, y de esta manera ayudar a incrementar la rentabilidad.

## BIBLIOGRAFÍA

- BRAVO, Mercedes; (2004), “Contabilidad General” ,  
Editorial Nuevodía  
Quito Ecuador
- CATACORA, F.; (1999), “Sistemas y procedimientos contables” ,  
Mc. Graw Hill  
Colombia
- CHIAVENATO, Idalberto; (2000); “Administración Recursos Humanos” ,  
Editorial Lyly Solano  
Colombia
- FINNEY, H.; (1982), “Curso de Contabilidad.” ,  
Tercera Edición  
México
- GITMAN, Lawrence; (2007), “Principios de Administración Financiera” ,  
Décimo Primera Edición  
México

- JACOME, Walter; (2007), “Bases Teóricas y Prácticas para el Diseño y Evaluación de Proyectos Productivos y de Inversión” ,  
Ibarra – Ecuador
- ORTEGA, Alfonso; (2002), “Introducción a las Finanzas” ,  
Mc. Graw Hill  
México
- POSSO, Miguel; (2004), “Metodología para el Trabajo de Grado” ,  
Ibarra – Ecuador
- REINOSO, Víctor; (1983), “El Proceso Administrativo y su Aplicación en las Empresas” ,  
Primera Edición  
Quito – Ecuador
- REYES, Agustín; (1993), “Administración de Empresas Teoría y Práctica” ,  
Editorial Limusa
- ROBBINS, Stephen; (1996), “Fundamentos de administración, concepto y aplicaciones” ,  
México

- SARMIENTO, Rubén; (2004), “Contabilidad General”,  
Décima Edición
- TERRY, George; (1985), “Principios de Administración”,  
Editorial Continental S.A.  
Primera Edición
- ZAPATA, Pedro; (2003), “Contabilidad General” ,  
Mc. Graw Hill  
Cuarta Edición

#### **LINCONGRAFÍA**

[www.elprisma.com](http://www.elprisma.com)

[www.rincondelvago.com](http://www.rincondelvago.com)

[www.monografias.com](http://www.monografias.com)

[www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com)

[www.adico.com.ec](http://www.adico.com.ec)

[www.deloitte.com](http://www.deloitte.com)

**ANEXOS**

**ENCUESTA DIRIGIDA AL PERSONAL DE LA EMPRESA  
COMERCIAL ALBAJOCOSTO S.A.**

**Objetivo:** Conocer la situación administrativa actual de la empresa comercial Albajocosto S.A.

**1. Su edad se encuentra entre:**

- |                  |     |              |     |
|------------------|-----|--------------|-----|
| Menos de 18 años | ( ) | 19 a 25 años | ( ) |
| 26 a 32 años     | ( ) | 32 a 38 años | ( ) |
| Mas de 38 años   | ( ) |              |     |

**2. Señale la instrucción académica que Ud. posee:**

- |          |     |            |     |
|----------|-----|------------|-----|
| Primaria | ( ) | Secundaria | ( ) |
| Superior | ( ) | Otros      | ( ) |

**3. Indique el cargo que se encuentra desempeñando dentro de la empresa:**

- |        |     |          |     |
|--------|-----|----------|-----|
| Caja   | ( ) | Cobranza | ( ) |
| Ventas | ( ) |          |     |

**4. ¿Qué tiempo se encuentra realizando esta actividad en la entidad?**

- |                     |     |                    |     |
|---------------------|-----|--------------------|-----|
| Entre 12 y 18 meses | ( ) | Entre 6 y 11 meses | ( ) |
| Menos de 6 meses    | ( ) |                    |     |

**5. ¿Qué nivel de experiencia tiene Ud. en el cargo que está desempeñando actualmente?**

- |      |     |         |     |      |     |
|------|-----|---------|-----|------|-----|
| Alto | ( ) | Regular | ( ) | Bajo | ( ) |
|------|-----|---------|-----|------|-----|

**6. ¿Conoce Ud. si la empresa cuenta con un organigrama?**

- |    |     |    |     |
|----|-----|----|-----|
| SI | ( ) | NO | ( ) |
|----|-----|----|-----|

**7. ¿Conoce Ud. si la empresa tiene establecida la misión y visión del negocio?**

SI ( )

NO ( )

**8. ¿El ambiente donde Ud. realiza su trabajo es?:**

Muy agradable ( )

Agradable ( )

Poco Agradable ( )

Nada Agradable ( )

**9. La comunicación con sus superiores es:**

Excelente ( )

Buena ( )

Regular ( )

Mala ( )

**10. ¿Conoce Ud. si la empresa cuenta con un manual específico de procedimientos para el desarrollo de las actividades?**

SI ( )

NO ( )

**11. ¿Le han sido asignadas funciones específicas?**

SI ( )

NO ( )

**12. ¿Cómo se siente con las funciones a Ud. asignadas?**

Muy conforme ( )

Conforme ( )

Poco conforme ( )

Nada conforme ( )



**18. ¿El inventario de mercadería que lleva la empresa Ud. lo considera?**

Muy Adecuado ( )

Adecuado ( )

Poco Adecuado ( )

Muy Adecuado ( )

**19. ¿Conoce Ud. si la empresa cuenta con un manual de control interno para el desarrollo de las transacciones financieras?**

SI ( )

NO ( )

**ENTREVISTA DIRIGIDA A EL GERENTE DE LA EMPRESA  
COMERCIAL ALBAJOCOSTO S.A.**

**Objetivo:** Conocer el manejo actual del área administrativa y financiera de la empresa comercial Albajocosto S.A.

1.- ¿Qué tiempo tiene la empresa funcionando en el mercado?

---

---

---

2.- ¿Cuáles son los objetivos de la empresa?

---

---

---

---

3.- ¿Qué visión tiene Ud. de la empresa en el futuro?

---

---

---

---

4.- ¿La empresa capacita a su personal en las áreas que se necesita?

---

---

---

---

5.- ¿Cuántos socios aportaron en la conformación del capital de la empresa y en qué porcentaje?

---

---

---

---

6.- ¿Alguna vez la empresa ha recurrido a algún crédito en instituciones financieras?

---

---

7.-¿En las ventas que realiza la compañía ofrece financiamiento a sus clientes?

---

---

---

8.-¿Con cuántos empleados cuenta la empresa y cómo considera el rendimiento de los mismos?

---

---

---

9.- ¿Qué requisitos de toma en cuenta para la contratación de personal?

---

---

---

10.-¿Cuenta la empresa con un manual de procedimientos administrativo financieros para el desarrollo de las actividades y transacciones de la empresa?

---

---

---

11.- ¿Disponen de políticas aplicables a la utilización o administración de los recursos de la empresa?

---

---

12.- ¿La empresa posee una estructura organizacional definida y aplicada a sus necesidades?

---

---

---

---

13.- ¿Todos los ingresos y/o egresos que se realizan en la empresa tienen documentos de soporte?

---

---

---

---

14.-¿Mantiene la empresa un registro adecuado de clientes y proveedores?

---

---

---

---

15.-¿Posee la empresa, algún control sobre la asistencia, permisos o licencias del personal?

---

---

---

---

16.¿ Cómo lleva los inventarios de todos los artefactos destinados a las ventas?

---

---

---

---

17.-¿ Considera Ud. que las funciones a cada uno de los empleados están debidamente segregadas?

---

---

---

---

18.-¿ Cuáles considera Ud. que son las fortalezas que tiene el almacén?

---

---

---

---

19.- ¿Qué aspectos considera Ud. como debilidades de la empresa?

---

---

---

---

20.- En referencia a que Ud. Coloca el precio de su mercadería?

---

---

---

---

21.- Hace Ud. publicidad de su negocio, que medios utiliza para hacerlo?

---

---

---

---

22.- Las promociones están enfocadas a las diferentes temporadas?

---

---