



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y  
ECONÓMICAS**

**CARRERA DE INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y  
AUDITORÍA**

**INFORME FINAL DEL TRABAJO DE GRADO**

**“MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS Y  
FINANCIEROS PARA LA DISTRIBUIDORA DE LLANTAS POZO; DE  
LA CIUDAD DE IBARRA, PROVINCIA DE IMBABURA”**

**PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERA EN  
CONTABILIDAD Y AUDITORÍA C.P.A.**

**AUTORA**

**ADRIANA CECILIA CHUGÁ TAPIA**

**DIRECTOR: ING. FERNANDO VALENZUELA**

**IBARRA, OCTUBRE 2014**

## RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo es una investigación realizada en la empresa “Distribuidora de Llantas Pozo”, para poder así proponer un “Manual de Procedimientos Administrativos y Financieros”, siendo el resultado de una investigación que ha proporcionado información clave sobre el funcionamiento de la empresa y sobre todo nos ha permitido saber el desarrollo de los procesos administrativos y financieros. Aplicando las técnicas de investigación y analizando los datos que se ha obtenido, se ha podido identificar el problema que permanece en el proceso administrativo y financiero, debido a que no se maneja un “Manual de Procedimientos administrativos y financieros”; el cual pueda guiar las actividades de cada empleado que labora en la empresa. En Este trabajo se presenta una propuesta, la cual contiene procedimientos, políticas y normas legales en materia administrativa y financiera, adaptados a la situación real de la empresa “Distribuidora de Llantas Pozo”, al momento de poner en práctica se podrá corregir y mejorar los procesos propuestos; y mejorar el control interno, con el fin de optimizar recursos, armonía en el trabajo en equipo y ofrecer un servicio de calidad al cliente. El beneficiario directo de este trabajo de grado es la gerente/propietaria de la “Distribuidora de Llantas Pozo”, debido a que con esto cuenta con una guía de fácil comprensión y ajustada a sus necesidades y al entorno donde se desarrollan y en segunda instancia se beneficiara al cliente debido a que ellos tendrán una atención de calidad. El éxito del presente manual es que el talento humano lo aplique con responsabilidad en su ámbito laboral.

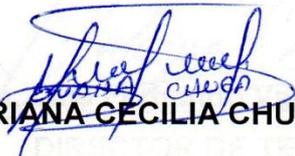
## EXECUTIVE SUMMARY

This research conducted at “Distribuidora de Llantas Pozo” had as objective to propose an "Administrative and Financial Procedures Manual". The proposal was the result of a study that revealed relevant data about the operations of the enterprise and over all, it allowed the researchers to get informed about the development of administrative and financial processes. Data analysis allowed to identify the lack of an administrative and financial procedures that helps the workers staff. This work presents a proposal which includes financial and administrative procedures, policies and legal regulations adapted to the context of “Distribuidora de Llantas Pozo”. When put into practice, it would be possible to correct and improve the processes included in this proposal. In this way, the internal control can be improved in order to optimize the resources, teamwork and over all, offer an effective service to customers. The direct recipient of this research is the manager / owner of "Distribuidora de LLantas Pozo" due to that with this manual is a comprehensive guidebook that fits the needs of the enterprise. Secondly, it benefits the customers as they will get a quality service. The success of the manual is that human resources responsibly apply it in the workplace.

## AUTORÍA

Yo, **CHUGA TAPIA ADRIANA CECILIA**, con cédula de identidad Nro. 0401593389, declaro bajo juramento que el trabajo de grado titulado **“MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS Y FINANCIEROS PARA LA DISTRIBUIDORA DE LLANTAS POZO; DE LA CIUDAD DE IBARRA, PROVINCIA DE IMBABURA”** ha sido desarrollada mediante una investigación minuciosa, respetando derechos intelectuales de terceros, cuyas referencias bibliográficas se incluyen en este documento.

Todo efecto académico y legal que se desprenda de la presente investigación será de mi entera responsabilidad.

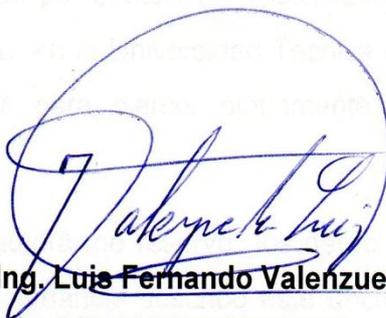
  
**ADRIANA CECILIA CHUGÁ TAPIA**

**CI 0401593389**

## CERTIFICADO DEL ASESOR

En calidad de Director de trabajo de grado presentado por la señora Adriana Cecilia Chugá Tapia, para optar por el título de Ingeniera en Contabilidad y Auditoría C.P.A., cuyo tema es: **“MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS Y FINANCIEROS PARA LA DISTRIBUIDORA DE LLANTAS POZO; DE LA CIUDAD DE IBARRA, PROVINCIA DE IMBABURA”**, considero que el presente trabajo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometida a presentación pública y evaluación por parte del tribunal examinador que se designe.

En la ciudad de Ibarra a los 25 días del mes de Octubre del dos mil catorce.



**Ing. Luis Fernando Valenzuela**  
**DIRECTOR DE TESIS**

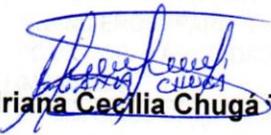


**UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS**

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

Yo, **ADRIANA CECILIA CHUGA TAPIA** con CI 0401593389, manifiesto mi voluntad de ceder a la Universidad Técnica del Norte los derechos patrimoniales consagrados en la ley de propiedad intelectual del Ecuador artículos 4, 5 y 6, en calidad de autora del trabajo de grado denominado: **"MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS Y FINANCIEROS PARA LA DISTRIBUIDORA DE LLANTAS POZO; DE LA CIUDAD DE IBARRA, PROVINCIA DE IMBABURA"**, que ha sido desarrollado para optar por el título de **INGENIERA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA C.P.A.**, en la Universidad Técnica del Norte, quedando la Universidad facultada para ejercer plenamente los derechos cedidos anteriormente.

En mi condición de autora me reservo los derechos morales de la obra antes citada. En concordancia suscribo este documento en el momento que hago la entrega del trabajo final en formato impreso y digital a la biblioteca de la Universidad Técnica del Norte.

  
**Adriana Cecilia Chuga Tapia**  
**Cédula: 040159338-9**

En la ciudad de Ibarra a los 25 días del mes de Octubre del dos mil catorce.



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS**

**BIBLIOTECA UNIVERSITARIA**

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

**1. IDENTIFICACIÓN DE LA OBRA**

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

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

DATOS DE CONTACTO		
<b>CÉDULA DE IDENTIDAD:</b>	0401593389	
<b>APELLIDOS Y NOMBRES:</b>	Adriana Cecilia Chuga Tapia	
<b>DIRECCIÓN:</b>	Ibarra, Jorge Guzmán Rueda y José María Larrea y Jijón	
<b>EMAIL:</b>	<a href="mailto:cecilia.1985@hotmail.com">cecilia.1985@hotmail.com</a>	
<b>TELÉFONO FIJO:</b>	062616354	<b>TELÉFONO MÓVIL:</b> 0984481069
DATOS DE LA OBRA		
<b>TÍTULO:</b>	"MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS Y FINANCIEROS PARA LA DISTRIBUIDORA DE LLANTAS POZO; DE LA CIUDAD DE IBARRA, PROVINCIA DE IMBABURA"	
<b>AUTORA:</b>	Adriana Cecilia Chuga Tapia	
<b>FECHA:</b>	2014, 10, 25	
SOLO PARA TRABAJO DE GRADO		
<b>PROGRAMA:</b>	<b>PREGRADO: X</b>	<b>POSGRADO:</b>
<b>TÍTULO POR EL QUE OPTA:</b>	Ingeniera en Contabilidad y Auditoría C.P.A	
<b>ASESOR / DIRECTOR</b>	Ing. Luis Fernando Valenzuela	

## 2. AUTORIZACIÓN DEL USO A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD

Yo, **ADRIANA CECILIA CHUGA TAPIA** con CI 0401593389, en calidad de autora y titular de los derechos patrimoniales de la obra o trabajo de grado descrito anteriormente, hago la entrega del ejemplar respectivo en formato digital y autorizo a la Universidad Técnica del Norte, la publicación de la obra en el repositorio digital Institucional y uso del archivo digital en la biblioteca de la universidad con fines académicos, para ampliar la disponibilidad del material y como apoyo a la educación, investigación y extensión; en concordancia con la Ley de Educación Superior, artículo 144.

## 3. CONSTANCIAS

El autor manifiesta que la obra objeto de la presente autorización es original y se la desarrolló, sin violar derechos de autor de terceros, por lo tanto la obra es original y que es titular de los derechos patrimoniales, por lo que se asume la responsabilidad contenido de la misma y saldrá en defensa de la universidad en caso de reclamación por terceros.

En la ciudad de Ibarra a los 25 días del mes de Octubre del dos mil catorce.

**LA AUTORA:**



.....

Adriana Cecilia Chugá Tapia

**C.C.: 0401593389**

**ACEPTACIÓN:**



.....

Ing. Betty Chávez

**JEFE DE BIBLIOTECA**

## DEDICATORIA

*El presente trabajo va dedicado en primera instancia a Dios; por brindarme la vida, la sabiduría y oportunidad para culminar mis estudios de tercer nivel; a mi Madre que está en cielo, a mi esposo Wilmer Velasco que ha sido el pilar fundamental en mi vida, a mis hijas Dayana y Estrella quienes han sido mi inspiración para ser profesional, los mismos que durante este proceso me brindaron su amor, paciencia, comprensión y apoyo incondicional, a mis hermanas, sobrinos y compañeras de aula que de una u otra manera colaboraron en mi proceso de vida estudiantil, permitiendo entre todos ellos que yo pueda culminar mi carrera.*

*Adriana Cecilia*

## AGRADECIMIENTO

*En primer lugar quiero agradecer a Dios por haberme dado la vida y la sabiduría para culminar mis estudios con éxito.*

*A través de este trabajo también quiero expresar mi enorme agradecimiento a la Universidad Técnica del Norte, la misma que me abrió sus puertas y me formo como profesional de alto nivel, a través de la experiencia y sabiduría de sus docentes me orientaron y prepararon para enfrentarme a los problemas de la sociedad.*

*Al Ing. Luis Fernando Valenzuela, que con sus conocimientos y gran capacidad profesional me apoyó incondicionalmente en el desarrollo y culminación de esta investigación.*

*A mi madre Esther Tapia +, que está en el cielo que fue la persona que lucho para que yo sea alguien en la vida y su mayor deseo fue ver cristalizado este sueño, por ello fue mi principal inspiración para ser profesional.*

*A mi esposo y a mis hijas quienes han sido mi fortaleza en los momentos más difíciles de este proceso de vida estudiantil y a mis hermanas que con su apoyo me dieron la oportunidad de ingresar a la Universidad.*

*Adriana Cecilia*

## PRESENTACIÓN

La presente tesis titulada “**MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS Y FINANCIEROS PARA LA DISTRIBUIDORA DE LLANTAS POZO; DE LA CIUDAD DE IBARRA, PROVINCIA DE IMBABURA**”, tiene la finalidad de establecer procedimientos a las actividades tanto administrativas como financieras, que sean cumplidos de forma responsable y oportuna para la buena toma de decisiones.

En el **capítulo I**, se muestra un diagnóstico mediante encuestas y entrevistas aplicadas a directivos y empleados, con el fin de conocer la situación actual de Distribuidora de Llantas Pozo, su problemática y las áreas donde pueda aprovechar las oportunidades.

En el **capítulo II**, se presenta el Marco Teórico, en el cual se describen bases teóricas que se relacionan con el tema de investigación, la cual permitió sustentar el estudio a través de la consolidación de conocimientos.

En el **capítulo III**, se da a conocer la propuesta en donde se encuentra en si el Manual de procedimientos administrativos y financieros para la Distribuidora de Llantas Pozo, la misma que da la respuesta al diagnóstico presentado en el capítulo I.

En el **capítulo IV**, se establece los impactos que son generados en base a la aplicación de la propuesta, los mismos que en base a sus efectos pueden generar cambios positivos y negativos, que permiten la aplicación de la propuesta.

El informe general de la tesis se complementa con conclusiones y recomendaciones, las mismas se dan luego de la investigación.

## ÍNDICE

PORTADA .....	I
RESUMEN EJECUTIVO.....	II
EXECUTIVE SUMMARY .....	III
AUTORÍA.....	IV
CERTIFICADO DEL ASESOR .....	V
CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR DE TRABAJO DE GRADO A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE .....	VI
AUTORIZACIÓN DE USO Y PUBLICACIÓN A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE .....	VII
DEDICATORIA .....	IX
AGRADECIMIENTO .....	X
PRESENTACIÓN .....	XI
ÍNDICE .....	XII
ÍNDICE DE CUADROS.....	XVII
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	XIX
INTRODUCCIÓN.....	XX
JUSTIFICACIÓN .....	XXI
OBJETIVOS DEL PROYECTO .....	XXII
OBJETIVO GENERAL.....	XXII
OBJETIVOS ESPECIFICOS .....	XXII
CAPÍTULO I.....	23
DIAGNÓSTICO SITUACIONAL.....	23
ANTECEDENTES.....	23
OBJETIVOS .....	24
OBJETIVO GENERAL.....	24
OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	25
.MATRIZ DE RELACIÓN DIAGNÓSTICA .....	26
IDENTIFICACIÓN DE LA POBLACIÓN.....	27
INFORMACIÓN PRIMARIA .....	27
INFORMACIÓN SECUNDARIA.....	28
ANÁLISIS Y EVALUACIÓN DE LA INFORMACIÓN .....	28

ENCUESTA.....	28
ENTREVISTAS .....	41
ENTREVISTA APLICADA A LA GERENTE/PROPIETARIA .....	41
ENTREVISTA APLICADA A LA CONTADORA.....	44
MATRIZ FODA .....	48
RELACIÓN DIAGNÓSTICA FA FO DO DA.....	49
FORTALEZAS-AMENAZAS .....	49
FORTALEZAS-OPORTUNIDADES.....	49
DEBILIDADES-OPORTUNIDADES.....	49
DEBILIDADES-AMENAZAS .....	50
IDENTIFICACION DEL PROBLEMA-DIAGNÓSTICO.....	50
CAPÍTULO II.....	52
MARCO TEÓRICO .....	52
LA EMPRESA.....	52
CONCEPTOS.....	52
IMPORTANCIA .....	52
CLASIFICACIÓN DE LAS EMPRESAS .....	53
PRINCIPIOS CONSTITUTIVOS DE LA EMPRESA.....	56
ACTIVIDADES DE LA EMPRESA DEL SECTOR PRIVADO .....	57
LA ADMINISTRACIÓN .....	58
DEFINICIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN.....	58
IMPORTANCIA DE LA ADMINISTRACIÓN.....	59
ELEMENTOS BÁSICOS DE LA ADMINISTRACIÓN .....	59
LA PLANEACIÓN.....	59
LA ORGANIZACIÓN.....	60
LA DIRECCIÓN.....	61
EL CONTROL.....	61
TALENTO HUMANO .....	62
CONCEPTO .....	62
PROCESO DE RECLUTAMIENTO DE PERSONAL.....	62
PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL.....	66
DERECHOS Y OBLIGACIONES DEL TRABAJADOR EMPLEADOR.....	71

CONTABILIDAD .....	73
DEFINICIÓN .....	73
IMPORTANCIA .....	74
CLASIFICACIÓN .....	75
PLAN DE CUENTAS.....	78
ESTADOS FINANCIEROS.....	80
NORMATIVA CONTABLE .....	82
NORMAS INTERNACIONALES DE CONTABILIDAD “NIC” .....	83
OBLIGACIONES TRIBUTARIAS.....	85
PERSONAS OBLIGADAS A LLEVAR CONTABILIDAD.....	85
DEBERES DE LAS PERSONAS OBLIGADAS A LLEVAR CONTABILIDAD .....	85
IMPUESTO A LA PATENTE MUNICIPAL .....	96
EL MANUAL .....	96
DEFINICIÓN .....	96
IMPORTANCIA .....	97
CLASES DE MANUALES.....	98
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS .....	98
ORGANIGRAMAS.....	102
CONCEPTO.....	102
TIPOS DE ORGANIGRAMAS .....	102
FLUJOGRAMAS.....	109
CONCEPTO.....	109
CAPÍTULO III.....	111
PROPUESTA ESTRATÉGICA .....	111
LA EMPRESA.....	111
DOMICILIO Y OBJETO SOCIAL.....	111
FINALIDAD DE LA PROPUESTA.....	111
OBJETIVO DE LA PROPUESTA.....	112
OBJETIVO GENERAL.....	112
OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	112
FILOSOFÍA INSTITUCIONAL.....	112
MISIÓ N.....	112

VISIÓ N .....	113
PRINCIPIOS .....	113
VALORES.....	114
POLÍTICAS.....	114
ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL .....	116
MANUAL DE FUNCIONES.....	117
FUNCIONES DEL PUESTO DE GERENTE.....	117
FUNCIONES DEL PUESTO DE CONTADOR.....	118
FUNCIONES DEL PUESTO DE SECRETARIA.....	119
FUNCIONES DEL PUESTO DE VENDEDOR .....	120
FUNCIONES DEL PUESTO DE BODEGUERO .....	121
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS .....	122
PROCEDIMIENTOS DE VENTAS .....	122
DE CREACIÓN DE FONDO DE CAJA CHICA.....	126
PROCEDIMIENTOS DE CUENTAS POR PAGAR.....	127
PROCEDIMIENTOS DE CUENTAS POR COBRAR .....	129
PROCEDIMIENTOS DE SELECCIÓN E INGRESO DE PERSONAL.....	131
MANUAL CONTABLE .....	133
PLAN DE CUENTAS.....	133
INSTRUCTIVO AL PLAN DE CUENTAS.....	135
MODELO DE ESTADOS FINANCIEROS .....	150
ANÁLISIS FINANCIERO .....	156
RAZONES FINANCIERAS .....	157
CAPÍTULO IV .....	160
IMPACTOS.....	160
ANALISIS DE IMPACTOS.....	161
DESARROLLO DEL ANÁLISIS DE IMPACTOS.....	162
IMPACTO ECONÓMICO.....	162
IMPACTO SOCIO-CULTURAL.....	163
IMPACTO GERENCIAL.....	164
CONCLUSIONES.....	165
RECOMENDACIONES.....	166

BIBLIOGRAFÍA.....	167
LINCOGRAFÍAS.....	168
ANEXOS.....	169

## ÍNDICE DE CUADROS

CUADRO N° 01. MATRIZ DIAGNÓSTICA.....	26
CUADRO N° 2. Existencia de un Manual de Funciones.....	29
CUADRO N° 3. Tipo de contrato de los empleados.....	30
CUADRO N° 4. Equipos de Oficina y de computación de la Institución..	31
CUADRO N°5. Funciones Respecto al Puesto de Trabajo.....	32
CUADRO N° 6. Actividades de Trabajo.....	33
CUADRO N° 7. Proceso de capacitación.....	34
CUADRO N° 8. Relación Laboral Empleado-Jefe.....	35
CUADRO N° 9. Adecuadas Instalaciones Físicas.....	36
CUADRO N° 10. Uso de Formularios en el área de cobranzas.....	37
CUADRO N° 11. Mejoramiento de Sistema Contable.....	38
CUADRO N° 12. Movimientos Debidamente Respaldados.....	39
CUADRO N° 13. Elaboración de Manual de Procedimientos administrativos y financieros.....	40
CUADRO N° 14. MATRIZ FODA.....	48
Cuadro N° 16. Vigencia comprobantes de venta y retención.....	86
Cuadro N° 17. Declaraciones que debe presentar.....	88
Cuadro N° 18. Contenido del Manual de Procedimientos.....	101
CUADRO N° 19. Procedimientos de ventas.....	123
CUADRO N° 20. Procedimientos de adquisiciones.....	125
CUADRO N° 21. Procedimientos de fondos de caja chica.....	126
CUADRO N° 22. Procedimientos de cuentas por pagar.....	128
CUADRO N° 23. Procedimientos de cuentas por cobrar.....	130
CUADRO N° 24. Procedimientos de selección de personal.....	132
Cuadro N°25. Formato Propuesto del Estado de Situación Financiera..	150
Cuadro N°26. Formato Propuesto del Estado de Resultado.....	154
Cuadro N°27. Formato Propuesto del Estado del Flujo del efectivo.....	155
CUADRO N° 28. RAZONES DE LIQUIDEZ.....	157
CUADRO N° 29 RAZONES DE UTILIZACIÓN DE LOS ACTIVOS.....	158

CUADRO N° 30 RAZONES DE UTILIZACIÓN DE DEUDAS.....	159
CUADRO N° 31 RAZONES DE RENTABILIDAD.....	159
CUADRO N° 32. Niveles de Impactos.....	161
Cuadro N°33. Impacto Económico.....	162
Cuadro N°34. Impacto Socio-Cultural.....	163
Cuadro N°35. Impacto Gerencial.....	164

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO N° 1. Existencia de un Manual de Funciones.....	29
GRÁFICO N° 2. Tipo de Contrato de los Empleados.....	30
GRÁFICO N° 3. Equipos de Oficina y de computación de la Institución..	31
GRÁFICO N° 4. Funciones Respecto al Puesto de Trabajo.....	32
GRÁFICO N° 5. Actividades de Trabajo.....	33
GRÁFICO N° 6. Procesos de Capacitación.....	34
GRÁFICO N° 7. Relación Laboral Empleado-Jefe.....	35
GRÁFICO N° 8. Adecuadas Instalaciones Físicas.....	36
GRÁFICO N° 9. Uso de Formularios en el área de cobranzas.....	37
GRÁFICO N° 10. Mejoramiento de Sistema Contable.....	38
GRÁFICO N° 11. Movimientos Debidamente Respaldados.....	39
GRÁFICO N° 12 Elaboración de Manual de Procedimientos administrativos y financieros.....	40
GRÁFICO N° 13. Organigrama General.....	104
GRÁFICO N° 14. Organigrama Específico.....	104
GRÁFICO N° 15. Organigrama Integral.....	105
GRÁFICO N° 16. Organigrama Funcional.....	105
GRÁFICO N° 17. Organigrama de puestos, plazas y unidades.....	106
GRÁFICO N° 18. Organigrama vertical.....	107
GRÁFICO N° 19. Organigrama horizontal.....	107
GRÁFICO N° 20. Organigrama mixto.....	108
GRÁFICO N° 21. Organigrama de bloque.....	108
GRÁFICO N° 22. Organigrama circular.....	109
GRAFICO N° 23. Símbolos usados en los diagramas de flujo.....	110
GRÁFICO N° 24. Organigrama estructural.....	116

## INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación está dirigido específicamente a la “Distribuidora de llantas Pozo” cuya actividad principal es la adquisición de llantas extranjeras y nacionales, aros, tubos, dar el servicio de reencauche, también realizar la venta de tales artículos al por menor y en general su distribución y comercialización.

Actualmente la empresa cuenta con los servicios de cuatro empleados quienes ejecutan las siguientes actividades: administración, contabilidad, ventas y bodega; las actividades se operan en un almacén y una bodega arrendada adecuadas para llevar a cabo sus actividades diarias.

Es notable el crecimiento de la empresa, a pesar que ha tenido algunas deficiencias que afectan el normal desenvolvimiento de la misma; por ejemplo en el área contable, administrativa y de ventas, no se encuentran bien definidas sus funciones; es así que es necesaria la realización de un “Manual de Procedimientos Administrativos y Financieros”; ya que con este manual de procedimientos se reorganizara estructuralmente el almacén, buscando así lograr un proceso de cambio importante, definiendo de manera específica que actividades y que personal debe ejecutarlo; esto dará lugar a una verdadera base administrativa con la cual todos los que integran el almacén sean beneficiados; cumpliendo así sus deberes y obligaciones de una forma más adecuada desde su directivo hasta sus empleados, brindando productos y servicios al consumidor que satisfagan la necesidad al cliente, optimizando recursos.

## JUSTIFICACIÓN

El presente trabajo, proporcionara una herramienta de trabajo para la gestión empresarial de la “Distribuidora de Llantas Pozo”, con esto le permitirá conocer: las bases teóricas, los principios fundamentales y el manejo de métodos empresariales, esto le permitirá ser una empresa fortalecida.

Las pequeñas y medianas empresas se ven amenazadas por los cambios políticos y económicos de nuestro país, principalmente la crisis económica del medio en el que nos encontramos, enfrentando a diario la dura competencia que existe a nuestro alrededor, los precios de la materia prima que son inestables, con esto nace la necesidad de buscar métodos, técnicas e instrumentos que nos sirvan como soluciones emergentes y efectivas para las empresas comercializadoras de llantas.

Para mi proyecto al desarrollar una investigación me preocupé de tomar en cuenta algunos aspectos muy importantes como: la vida de nuestra empresa de cómo estaba antes y de cómo se encuentra actualmente, si la empresa está dando los rendimientos esperados desde cuando se creó, los empleados perciben todos los beneficios de ley, los inventarios están siendo manejados de manera oportuna. En vista que hay muchas preguntas que investigar da lugar a buscar ayuda administrativa, financiera, control y manejo de inventarios, y según la Ley como están ubicados los empleados.

Finalmente el proyecto es factible de ejecutarse ya que existen bases bibliográficas y documentales que abalizan el estudio, a la vez existe la predisposición de la Gerente Propietaria de la “Distribuidora de Llantas Pozo”; y básicamente brindará las condiciones y facilidades para la realización del estudio y su posterior ejecución.

## **OBJETIVOS DEL PROYECTO**

### **OBJETIVO GENERAL**

Diseñar un manual de procedimientos administrativos y financieros para la “Distribuidora de llantas Pozo, ubicada en la ciudad de Ibarra provincia de Imbabura; con la finalidad de minimizar riesgos y optimizar los recursos económicos.

### **OBJETIVOS ESPECIFICOS**

- Realizar un diagnóstico en general de la administración y estructura de la “Distribuidora de llantas Pozo” con la finalidad de analizar e identificar las fortalezas y debilidades; y así identificar la problemática que exista.
- Establecer bases teóricas/científicas que sustenten al presente proyecto; de acuerdo a las exigencias y necesidad del mismo.
- Desarrollar un manual de Procedimientos Administrativos y Financieros; que permita a la “Distribuidora de Llantas Pozo” su estilo de administración y gestión.
- Establecer impactos en distintos ámbitos que se genere con el presente proyecto como: económico, socio-cultural y gerencial.

# CAPÍTULO I

## 1. DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

### 1.1. ANTECEDENTES

En la ciudad de Ibarra, el Comercio ha sido una de las actividades económicas que ha brindado fuentes de trabajo y de inversión por muchos años; específicamente el comercio es la compra-venta de bienes materiales para obtener una ganancia.

En esta ciudad existen pequeñas y medianas empresas que no tienen el asesoramiento técnico para desarrollarse y sobre todo no han sido persistentes en sus negocios y esa ha sido la razón para llegar al fracaso. La comercialización de Llantas es un sector de dura competencia diaria, que se necesita de años de experiencia en el tema para poder satisfacer la necesidad del cliente.

La hoy llamada “**DISTRIBUIDORA DE LLANTAS POZO**”, inició sus actividades en el año 2001, como un pequeño negocio, en donde era administrado por la gerente/ propietaria la Sra. Patricia Ramírez, su objetivo primordial es la adquisición de llantas extranjeras y nacionales, aros, tubos y dar el servicio de reencauche, como también realizar la venta de tales artículos al por menor y en general su distribución y comercialización.

Desde el inicio se contrató los servicios de un contador por horas debido a que por la magnitud del negocio no ameritaba contratar a este empleado a tiempo completo; al año de ser administrado por la propietaria se vio en la necesidad de contratar a una asistente contable y una persona que se encargue de la bodega. A los 2 años de su funcionamiento la empresa

empieza a llevar contabilidad y como desde el principio todos los movimientos de inventarios y de contabilidad se manejaban manualmente.

En vista del crecimiento progresivo de vehículos en la ciudad de Ibarra se vio la necesidad de contratar otro local, porque donde empezó el negocio ya no abastecía con la mercadería y así dar un mejor servicio al cliente.

La “**DISTRIBUIDORA DE LLANTAS POZO**”, no cuenta con un Sistema Administrativo bien definido, por lo tanto ha desarrollado sus actividades usando otros métodos que han tenido buenos resultados; es decir no cuenta con los lineamientos acordes para su desarrollo.

La elaboración de un “**Manual de Procedimientos Administrativos y Financieros**”; dentro del negocio facilitará el aprendizaje personal, proporcionará la orientación precisa que requiere la acción humana en la unidades administrativas, fundamentalmente en el ámbito operativo o de ejecución, pues son una fuente en las cuales se trata de mejorar y orientar los esfuerzos de un empleado, para lograr las tareas que se le han encomendado, permitirá cumplir las funciones y procesos de manera clara y sencilla; buscando así lograr un proceso de cambio importante, definiendo de manera específica que actividades y que personal debe ejecutarlo; esto dará lugar a una verdadera base administrativa con la cual todos los que integran el almacén sean beneficiados; cumpliendo así sus deberes y obligaciones de una forma más adecuada desde su directivo hasta sus empleados, brindando productos y servicios al consumidor que satisfagan la necesidad al cliente, optimizando recursos.

## **1.2. OBJETIVOS**

### **1.2.1. OBJETIVO GENERAL**

Realizar un diagnóstico técnico situacional en la “Distribuidora de llantas Pozo” con la finalidad de analizar e identificar las fortalezas,

oportunidades, debilidades y amenazas; y así identificar la problemática que exista.

### **1.2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- 1.** Conocer la estructura orgánica de la “Distribuidora de Llantas Pozo”.
- 2.** Analizar las políticas de manejo del Talento Humano de “Distribuidora de Llantas Pozo”.
- 3.** Definir la normativa de la empresa.
- 4.** Establecer cuáles son las condiciones de trabajo en donde ejerce sus funciones.

### 1.3. MATRIZ DE RELACIÓN DIAGNÓSTICA

**CUADRO N° 01. MATRIZ DIAGNÓSTICA**

OBJETIVOS	VARIABLE	INDICADORES	TÉCNICA	FUENTE DE INFORMACIÓN
Conocer la estructura orgánica de la “Distribuidora de Llantas Pozo”.	✓ Estructura orgánica	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Misión y visión</li> <li>✓ Organigramas</li> <li>✓ Funciones</li> <li>✓ Procedimientos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Entrevista</li> <li>Encuesta</li> <li>Observación</li> <li>Directa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gerente/Propietario</li> <li>Contador</li> <li>Empleados</li> </ul>
Analizar las políticas de manejo del Talento Humano de “Distribuidora de Llantas Pozo”.	✓ Recurso Humano	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Selección de Personal</li> <li>✓ Capacitación</li> <li>✓ Comunicación</li> <li>✓ Procedimientos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Entrevista</li> <li>Encuesta</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gerente/Propietario</li> <li>Empleados</li> </ul>
Definir la normativa de la empresa	✓ Aspecto Legal	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Reglamento interno</li> <li>✓ Ley de Régimen Tributario Interno</li> <li>✓ Código de trabajo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Observación</li> <li>Directa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Leyes</li> <li>Reglamentos</li> </ul>
Establecer cuáles son las condiciones de trabajo en donde ejerce sus funciones.	✓ Condiciones de trabajo	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Equipos de Oficina.</li> <li>✓ Equipos de computación.</li> <li>✓ Instalaciones físicas de la empresa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Empleados</li> <li>Observación directa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Encuesta</li> <li>Observación directa</li> </ul>

Fuente: Investigación Propia  
Elaborado por: El Autor

## 1.4. IDENTIFICACIÓN DE LA POBLACIÓN

En el análisis de la información respecto a la población que existe en la “Distribuidora de Llantas Pozo”, se ha podido identificar que se cuenta con un número total de 4 empleados, determinando que existe el Gerente/Propietario, Contador, Auxiliar Contable y Vendedor/Bodeguero.

Concluyendo de esta manera que no se puede aplicar la toma de una muestra representativa de la población, ya que para esto es necesario que exista por lo menos 30 personas, de ahí que lo más adecuado es realizar entrevistas al Gerente Propietario y contador, encuestas a todos los empleados y aplicar la observación directa.

### 1.4.1. INFORMACIÓN PRIMARIA

Para poder tener un diagnóstico claro es necesario recabar más información, para lo cual se usarán las siguientes técnicas de investigación:

**ENCUESTA:** Las encuestas fueron realizadas a todo el personal que labora en la “Distribuidora de Llantas Pozo” mediante la visita a sus instalaciones que se encuentra ubicada en la ciudad de Ibarra, de tal manera que la información obtenida sea real.

**ENTREVISTA:** La entrevista fue aplicada en forma personal y mediante la visita al almacén; con la finalidad de obtener información especializada; se efectuó a las siguientes personas:

Sra. Patricia Ramírez

Gerente/Propietario

Ing. Mónica Alcuacer

Contadora.

**OBSERVACIÓN DIRECTA:** En forma permanente estuve en contacto directo con la problemática investigada, y a través de la observación directa pude obtener información importante que me sirvió, en conjunto con las entrevistas realizadas.

#### **1.4.2. INFORMACIÓN SECUNDARIA**

La información secundaria me servirá no solamente para sustentar teóricamente mi proyecto, sino también en el diagnóstico, la propuesta o ingeniería del proyecto y en el análisis de impactos; se usará materiales como:

- ✓ Textos
- ✓ Revistas
- ✓ Manuales
- ✓ Bibliografía especializada
- ✓ Folletos
- ✓ Internet

### **1.5. ANÁLISIS Y EVALUACIÓN DE LA INFORMACIÓN**

#### **1.5.1. ENCUESTA**

A continuación se indicará los resultados obtenidos de la encuesta realizada a todo el personal de la empresa, concluyendo con el análisis de cada pregunta.

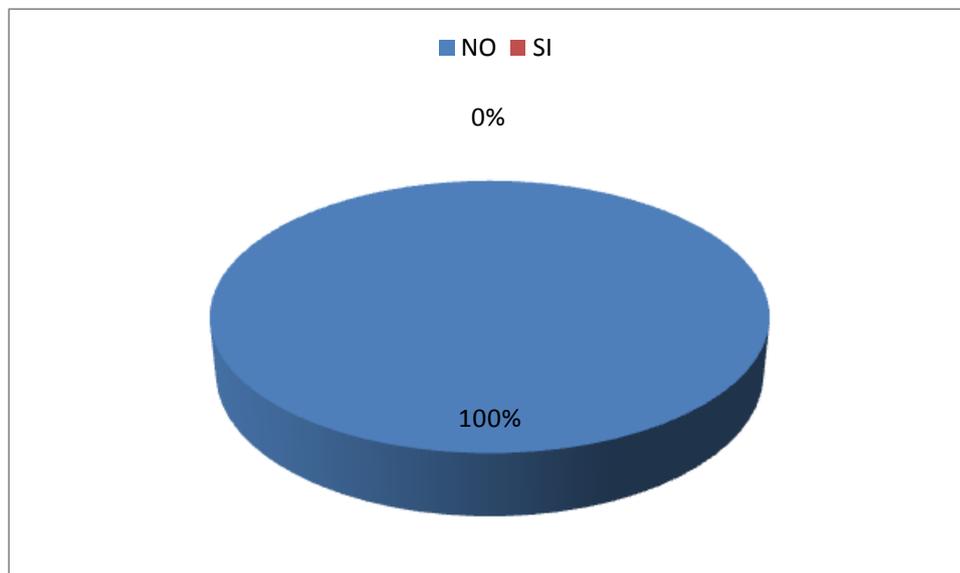
## ¿Conoce usted la existencia de un Manual de funciones?

**CUADRO N° 2.** Existencia de un Manual de Funciones

VARIABLES	FRECUENCIA	%
NO	4	100%
SI	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>4</b>	<b>100%</b>

FUENTE: Investigación Propia  
ELABORADO POR: El Autor

**GRÁFICO N° 1.** Existencia de un Manual de Funciones



FUENTE: Investigación Propia  
ELABORADO POR: El Autor

**Interpretación:** La mayor parte de los miembros de la empresa, no tiene conocimiento de un documento escrito donde se determine las funciones de cada unidad administrativa, la gerente propietaria de forma verbal es quien designa las funciones a los empleados.

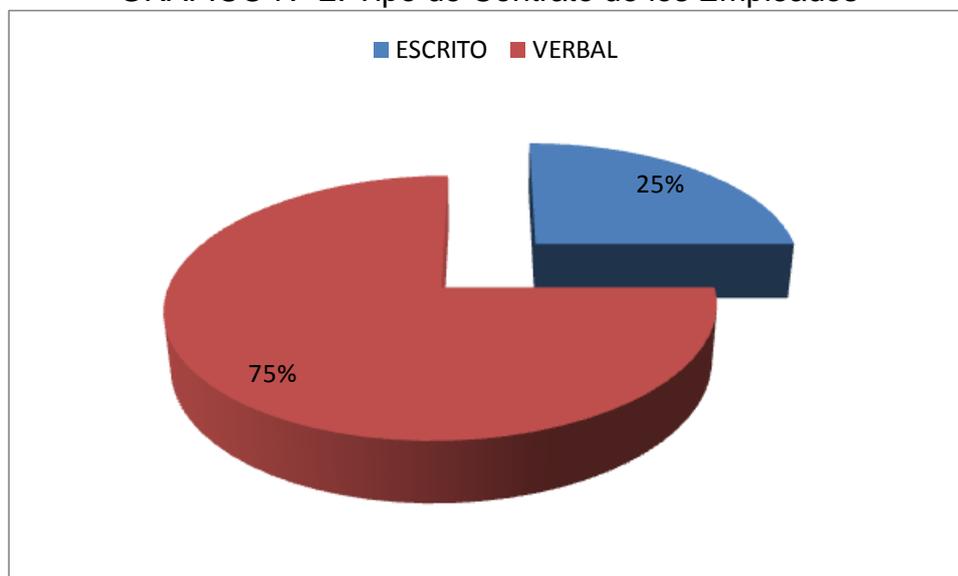
## ¿Qué tipo de contrato tiene dentro de la empresa?

CUADRO N° 3. Tipo de contrato de los Empleados

VARIABLES	FRECUENCIA	%
ESCRITO	1	25%
VERBAL	3	75%
<b>TOTAL</b>	<b>4</b>	<b>100%</b>

FUENTE: Investigación Propia  
ELABORADO POR: El Autor

GRÁFICO N° 2. Tipo de Contrato de los Empleados



FUENTE: Investigación Propia  
ELABORADO POR: El Autor

**Interpretación:** La mayoría de empleados coinciden de que mantienen una relación laboral en forma verbal, se aclara que la Gerente/propietaria se la encuestado como empleado, la contadora tiene un contrato verbal por horas, y la auxiliar contable mantiene un contrato verbal; cabe indicar que esto puede ocasionar un bajo desempeño en los empleados, al no sentirse seguros en su lugar de trabajo. Es muy importante saber que el cumplimiento de las leyes, brindara dentro de la institución un ambiente laboral más seguro para los empleados y en si el crecimiento de la empresa.

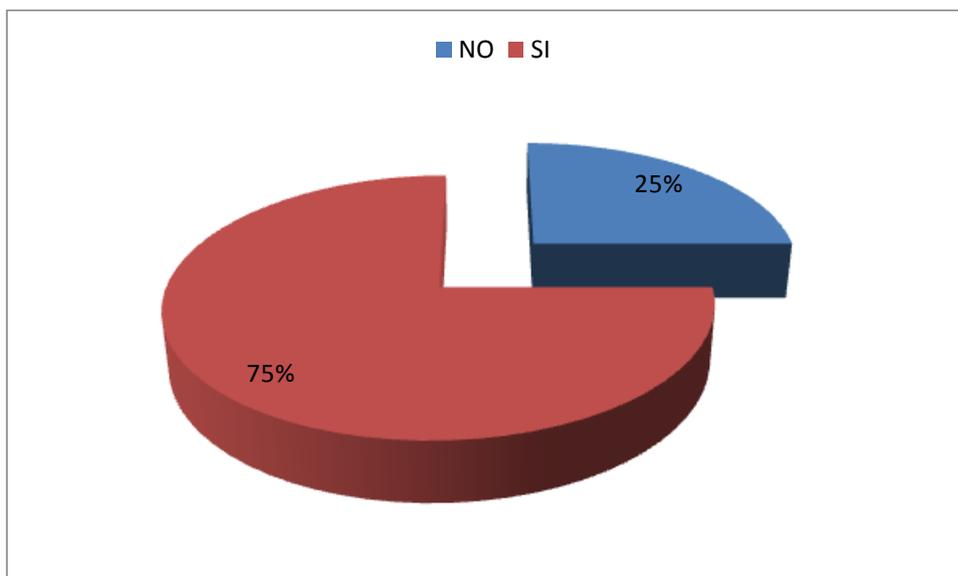
**¿Cuenta la “Distribuidora de Llantas Pozo” con equipos de oficina y de computación para el cumplimiento de sus actividades?**

CUADRO N° 4. Equipos de Oficina y de computación de la Institución

VARIABLES	FRECUENCIA	%
NO	1	25%
SI	3	75%
<b>TOTAL</b>	<b>4</b>	<b>100%</b>

FUENTE: Investigación Propia  
ELABORADO POR: El Autor

GRÁFICO N° 3. Equipos de Oficina y de computación de la Institución



FUENTE: Investigación Propia  
ELABORADO POR: El Autor

**Interpretación:** Gran parte de los encuestados manifiestan que la empresa si cuentan con todos los equipos de oficina y de computación necesarios para realizar sus actividades, esto da lugar a que el personal se encuentra conforme con los equipos designados.

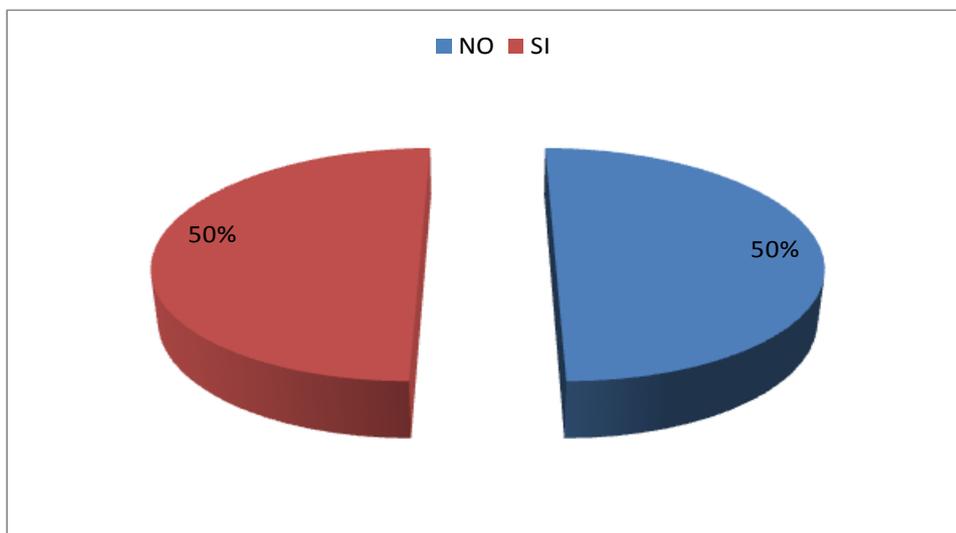
**¿Las actividades que desempeña están acordes al puesto que se le designó?**

**CUADRO N°5. Funciones Respecto al Puesto de Trabajo**

VARIABLES	FRECUENCIA	%
NO	2	50%
SI	2	50%
<b>TOTAL</b>	<b>4</b>	<b>100%</b>

FUENTE: Investigación Propia  
ELABORADO POR: El Autor

**GRÁFICO N° 4. Funciones Respecto al Puesto de Trabajo**



FUENTE: Investigación Propia  
ELABORADO POR: El Autor

**Interpretación:** La mitad de los encuestados opinan que las actividades que realizan están de acuerdo al cargo que desempeñan, y la otra mitad opinan que realizan varias actividades que no necesariamente están relacionadas con el cargo que ocupa; esto da lugar a una sobrecarga de obligaciones y restando eficiencia y eficacia en el trabajo. En si a simple vista se ve que una misma persona se desempeña en varias áreas de trabajo, por lo tanto se puede deducir que la empresa no cuenta con el número de personal necesario.

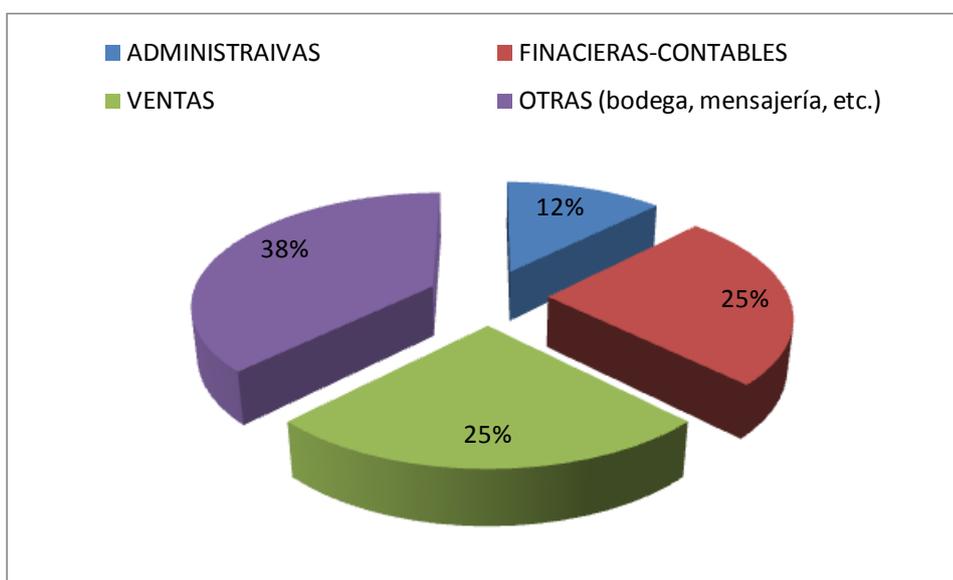
## ¿Qué actividades desempeña dentro de su trabajo?

CUADRO N° 6. Actividades de Trabajo

VARIABLES	FRECUENCIA	%
ADMINISTRAIVAS	1	13%
FINACIERAS-CONTABLES	2	25%
VENTAS	2	25%
OTRAS (bodega, mensajería, etc.)	3	38%
<b>TOTAL</b>	<b>8</b>	<b>100%</b>

FUENTE: Investigación Propia  
ELABORADO POR: El Autor

GRÁFICO N° 5 Actividades de Trabajo



FUENTE: Investigación Propia  
ELABORADO POR: El Autor

**Interpretación:** La gran mayoría de los empleados de la institución desempeñan otras actividades fuera de las habituales, según la observación directa y los datos que arroja la encuesta; se puede analizar que existen 4 empleados con 8 obligaciones típicas de la institución, esto da lugar a que las obligaciones y responsabilidades no se encuentran segregadas de manera específica a cada cargo o área de trabajo, debido a que no existe una delegación de funciones estructurada donde el personal desarrolle sus actividades de forma efectiva y eficiente.

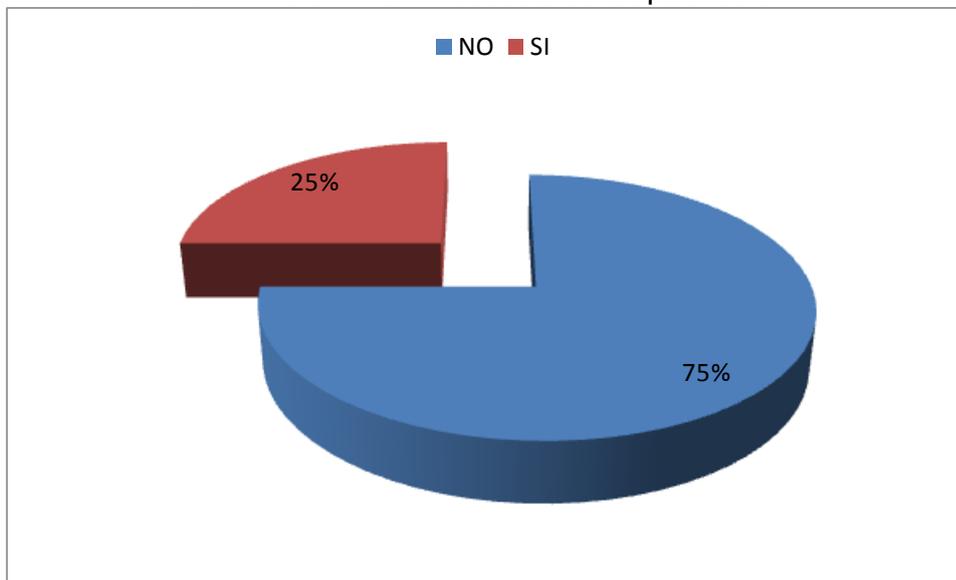
## ¿Ha recibido capacitación en su área de trabajo?

CUADRO N° 7. Proceso de capacitación

VARIABLES	FRECUENCIA	%
NO	3	75%
SI	1	25%
<b>TOTAL</b>	<b>4</b>	<b>100%</b>

FUENTE: Investigación Propia  
ELABORADO POR: El Autor

GRÁFICO N° 6. Procesos de Capacitación



FUENTE: Investigación Propia  
ELABORADO POR: El Autor

**Interpretación:** Gran parte de los empleados manifiesta que no ha tenido ninguna clase de capacitación, esto significa que la capacitación permanente en una institución es muy importante en el presente, porque hay la existencia de la competencia y la forma que podemos ser más competitivos es teniendo personal con suficiente conocimiento para poder así brindar a nuestros clientes un servicio de calidad.

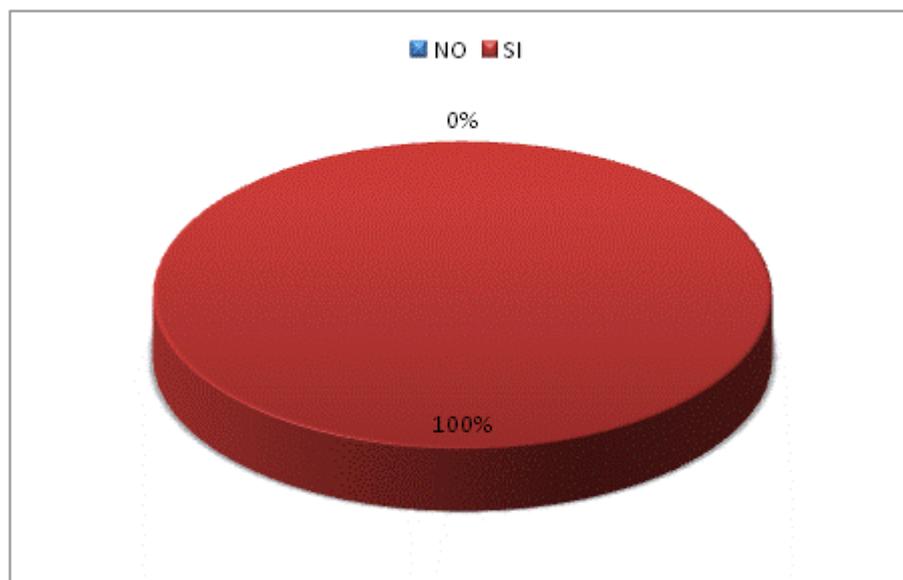
### ¿Existe comunicación abierta y directa con su jefe?

CUADRO N° 8. Relación Laboral Empleado-Jefe

VARIABLES	FRECUENCIA	%
NO	0	0%
SI	4	100%
<b>TOTAL</b>	<b>4</b>	<b>100%</b>

FUENTE: Investigación Propia  
ELABORADO POR: El Autor

GRÁFICO N° 7. Relación Laboral Empleado-Jefe



FUENTE: Investigación Propia  
ELABORADO POR: El Autor

**Interpretación:** En cuanto se refiere a la Comunicación del Personal con sus jefes, la mayor parte de los encuestados opinan que si la tienen, esta da lugar a que exista una ventaja en la estructura de la empresa, ya que esto significa que los empleados pueden informar directamente a los jefes los inconvenientes existentes, plantear las correcciones necesarias y generar un excelente ambiente laboral permitiendo obtener un buen equipo de trabajo para el desarrollo de la institución y así facilitar el cumplimiento de sus objetivos y metas planteadas.

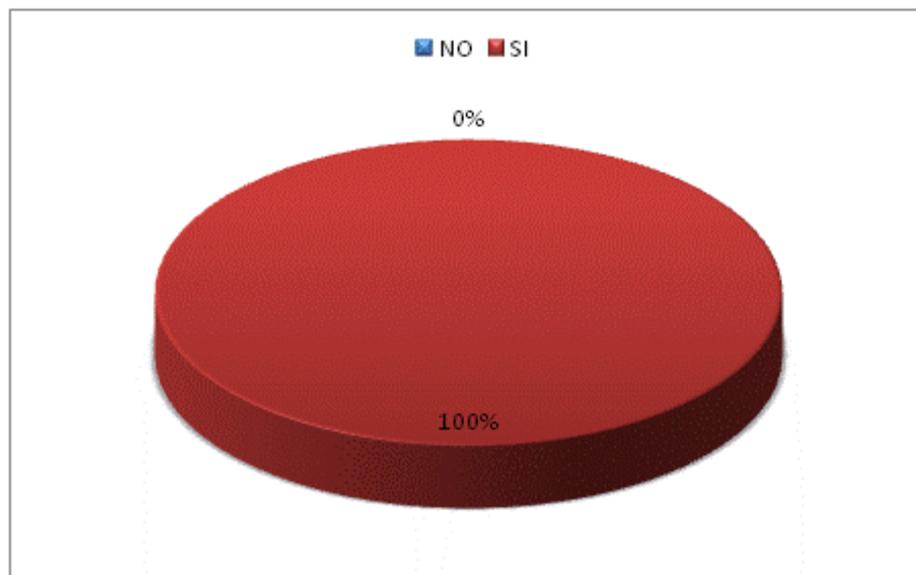
**¿Considera que son adecuadas las instalaciones físicas donde se encuentran las instalaciones de “Distribuidora de Llantas Pozo”?**

**CUADRO N° 9. Adecuadas Instalaciones Físicas**

VARIABLES	FRECUENCIA	%
NO	0	0%
SI	4	100%
<b>TOTAL</b>	<b>4</b>	<b>100%</b>

FUENTE: Investigación Propia  
ELABORADO POR: El Autor

**GRÁFICO N° 8. Adecuadas Instalaciones Físicas**



FUENTE: Investigación Propia  
ELABORADO POR: El Autor

**Interpretación:** La encuesta refleja que la totalidad del personal opina que si tiene instalaciones físicas adecuadas, ya que el espacio físico y las perchas están debidamente organizadas y se cuenta con una bodega donde se almacenan todo los productos especialmente las llantas grandes y en el almacén se almacenan llantas pequeñas, donde se puede visualizar los productos que ofrece la empresa.

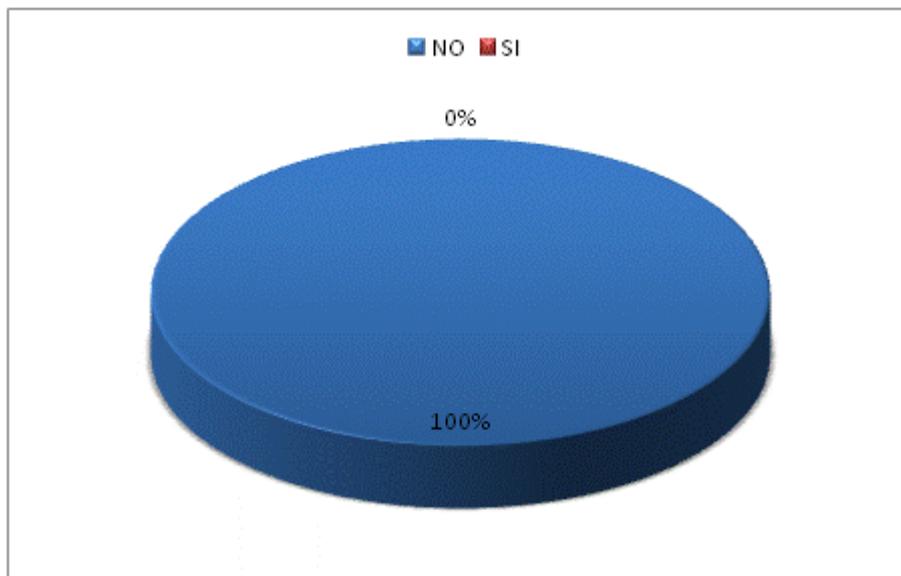
## ¿Se usa formularios internos en el área de cobranzas?

CUADRO N° 10. Uso de Formularios en el área de cobranzas

VARIABLES	FRECUENCIA	%
NO	4	100%
SI	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>4</b>	<b>100%</b>

FUENTE: Investigación Propia  
ELABORADO POR: El Autor

GRÁFICO N° 9. Uso de Formularios en el área de cobranzas



FUENTE: Investigación Propia  
ELABORADO POR: El Autor

**Interpretación:** El total del personal conoce que no se usa formularios específicos para el área de cobranzas, debido a que no se han diseñado aún y se ha cobrado de forma informal, sin cumplir con técnicas documentarias, los formularios de una u otra forma servirán a controlar los cobros realizados.

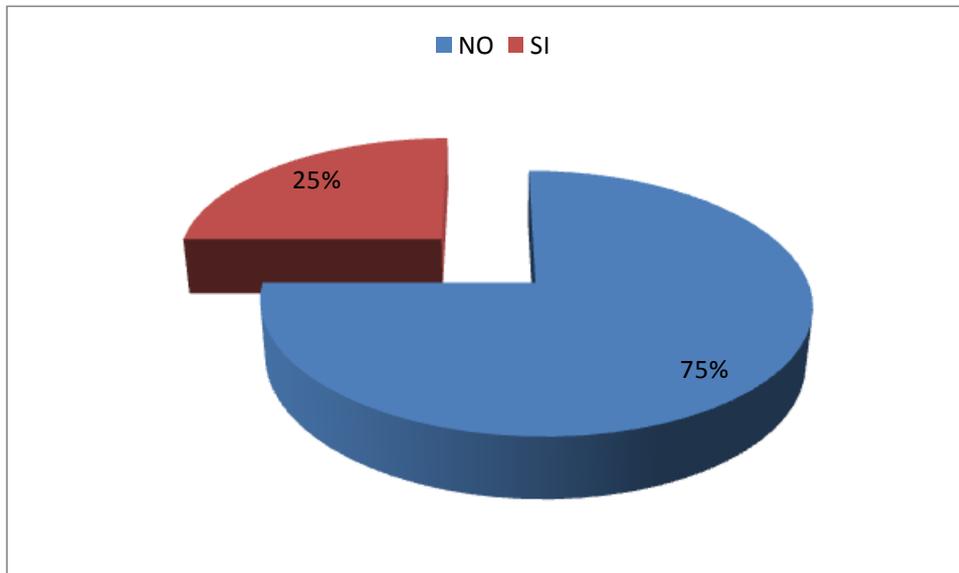
## ¿Cree usted que debe mejorar el sistema contable usado?

CUADRO N° 11. Mejoramiento de Sistema Contable

VARIABLES	FRECUENCIA	%
NO	3	75%
SI	1	25%
<b>TOTAL</b>	<b>4</b>	<b>100%</b>

FUENTE: Investigación Propia  
ELABORADO POR: El Autor

GRÁFICO N° 10. Mejoramiento de Sistema Contable



FUENTE: Investigación Propia  
ELABORADO POR: El Autor

**Interpretación:** La gran mayoría de los encuestados opina que si cumple con la función, tomando en cuenta que la minoría piensa que si debe mejorar, ya que el sistema contable usado cuenta con módulos de facturación, inventarios, bancos, mayores de cuentas por pagar y cobrar, etc. Estos módulos manejados de forma oportuna permitirán generar información más rápida y precisa.

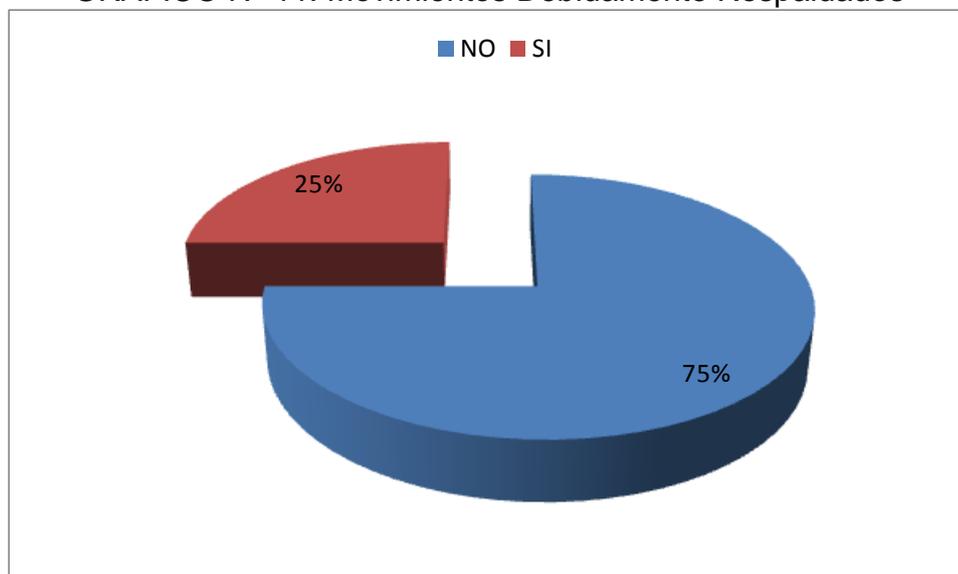
**¿Lleva debidamente respaldados y documentados los movimientos de la institución?**

CUADRO N° 12. Movimientos Debidamente Respaldados

VARIABLES	FRECUENCIA	%
NO	3	75%
SI	1	25%
<b>TOTAL</b>	<b>4</b>	<b>100%</b>

FUENTE: Investigación Propia  
ELABORADO POR: El Autor

GRÁFICO N° 11. Movimientos Debidamente Respaldados



FUENTE: Investigación Propia  
ELABORADO POR: El Autor

**Interpretación:** La mayor parte de los encuestados manifiesta que no se lleva registros de movimientos respaldados con documentos, esto genera desacuerdos en las ordenes de pedidos, así como también en los cobros y pagos, y la menor parte de los encuestados dice que si lleva los movimientos debidamente documentados de forma informal y realizados manualmente.

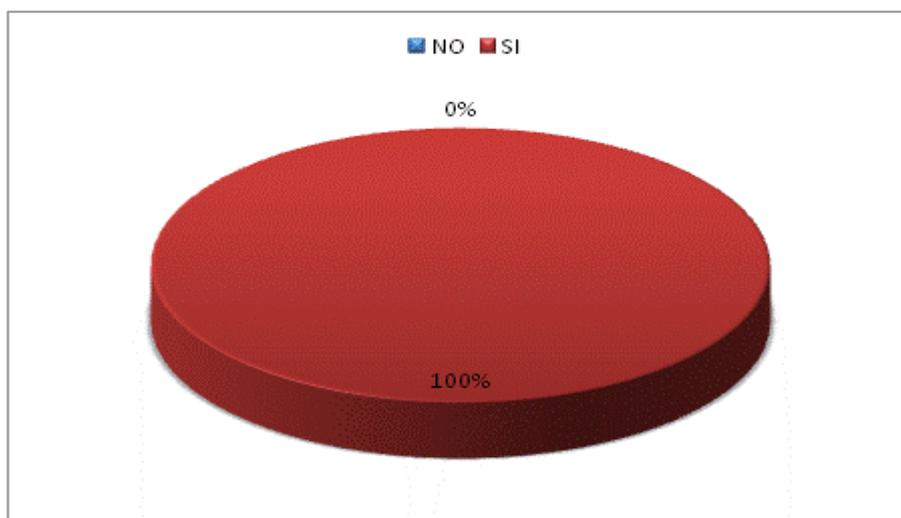
**¿Cree usted necesario la elaboración de un manual de procedimientos administrativos y financieros para la institución?**

CUADRO N° 13. Elaboración de Manual de Procedimientos administrativos y financieros

VARIABLES	FRECUENCIA	%
NO	0	0%
SI	4	100%
<b>TOTAL</b>	<b>4</b>	<b>100%</b>

FUENTE: Investigación Propia  
ELABORADO POR: El Autor

GRÁFICO N° 12 Elaboración de Manual de Procedimientos administrativos y financieros



FUENTE: Investigación Propia  
ELABORADO POR: El Autor

**Interpretación:** La encuesta refleja que la mayor parte del personal opina que si es necesario la elaboración de un manual de procedimientos administrativos y financieros; ya que este sería una herramienta para desarrollar de forma ordenada sus actividades y así desenvolverse de forma eficiente y eficaz en sus funciones; así como también poder obtener información veraz y oportuna.

## **1.5.2. ENTREVISTAS**

### **ENTREVISTA APLICADA A LA GERENTE/PROPIETARIA**

Síntesis de la entrevista realizada a la Sra. Patricia Ramírez Gerente/Propietaria de la Distribuidora de Llantas Pozo.

#### **¿Cuál es la trayectoria de la Distribuidora de Llantas Pozo?**

Desde el año 2001 vengo realizando la adquisición de llantas extranjeras y nacionales, aros, tubos y se da el servicio de reencauche a llantas usadas, y como también se realiza la venta de estos artículos al por menor y en general su distribución y comercialización.

#### **¿La conformación Jurídica de su empresa es?**

Esta empresa nació como un negocio pequeño, en el año 2003 me convertí en una Persona Natural Obligada a Llevar Contabilidad y mi negocio paso a llamarse “Distribuidora de Llantas Pozo”; por lo tanto mi empresa es de una Persona Natural, obligada a llevar contabilidad.

#### **¿Cómo adquirió su experiencia empresarial?**

En vista de que mi cónyuge forma parte de una compañía de buses interprovinciales, pude conocer que el problema de los socios era que no podían adquirir llantas con las características necesarias para ellos dentro de la ciudad de Ibarra; entonces yo no tuve experiencia, solo aproveché para solucionar este problema convirtiéndome de la noche a la mañana en una microempresaria. La experiencia la fui obteniendo al paso del tiempo.

### **¿Cuáles son los objetivos de la empresa?**

Según la Actividad Económica que figura nuestro negocio en el Servicio de rentas Internas es la Distribución de partes y accesorios de Vehículos, al por menor específicamente Llantas, aros y dar el servicio de reencauche. A más de lo antes mencionado lo que buscamos es servir a nuestros clientes eficientemente y satisfaciendo sus necesidades al máximo, el servicio consiste en brindar al cliente una diversidad de productos de calidad con precios accesibles; como también ofrecerle un servicio ágil y oportuno.

### **¿Cuál es la visión que tiene usted de su empresa en un futuro?**

Pues mi Visión es que dentro de unos años este negocio se convierta en una Sociedad debido a que es un negocio familiar; además podamos brindar todos los servicios que necesita el cliente en un mismo lugar.

### **¿Considera que la administración de Distribuidora de Llantas Pozo es la más adecuada?**

Como soy administradora independiente de este negocio me permite operar y dirigir los movimientos de mi negocio personalmente, por lo que tengo la habilidad en el manejo de su administración aún sin conocer sobre técnicas administrativas.

### **¿Cuenta la Distribuidora de Llantas Pozo con un organigrama estructural?**

Pues en la empresa no contamos con un organigrama debido a que yo soy la que asigna obligaciones y responsabilidades a mis empleados, por lo tanto en la institución no existe un organigrama definido.

**¿Cuenta con la información financiera para la toma de decisiones?**

En mi empresa no contamos con un proceso de información financiera; yo soy quien tomo las decisiones.

**¿Considera importante elaborar un manual de procedimientos administrativos y financieros para la Distribuidora de Llantas Pozo?**

Estoy de acuerdo que es de mucha importancia, ya que este manual sería una herramienta para organizar mi pequeña empresa, pues ayudará a fortalecer nuestro crecimiento, como también ayudaría a conocer el rendimiento financiero del negocio para una buena toma de decisiones.

**¿Tiene designado a alguna persona que se encargue de las ventas?**

Pues no se ha designado con particularidad a una persona que específicamente se encargue de las ventas debido a que de esto nos encargamos mi persona y el encargado de la bodega, cuando hay muchos clientes hasta la asistente contable se encarga de ello.

**¿Tiene establecido políticas de cobranzas?**

Pues esto se maneja según las políticas de los proveedores, esto quiere decir que toda compra es a crédito hasta 90 días plazo, la Distribuidora de Llantas Pozo se maneja de la misma forma con sus clientes y les concede créditos hasta 90 días plazo; a más de que si las ventas son al contado les concede descuentos por pronto pago.

**¿Se abastece de productos con anterioridad?**

Yo y la persona que se encarga de la bodega hacemos un análisis de los productos que más se han vendido, a más de que tenemos conocimiento

sobre las ventas; hacemos el pedido de tales artículos y mantenemos es stock; lo demás se la hace bajo pedido.

### **¿Existe incentivos de ventas?**

En vista de que mi empresa es pequeña, aquí no tenemos políticas de ventas, ni otorgamos comisiones por ventas; ni contamos con un ejecutivo de ventas; eso debido a que de las ventas me encargo personalmente.

### **ANÁLISIS**

Analizando esta entrevista, se puede concluir que la pequeña empresa está legalmente constituida por una persona natural obligada a llevar contabilidad, donde la función de control es casi desconocida por la gerente/propietaria de la pequeña empresa, ya que no existe ni procedimientos y ni normas que aseguren el éxito en forma rápida; el tiempo que ella dedica a estas actividades es mínimo ya que el tipo de control se deriva de una mala planeación que usa esto da lugar a una organización no muy técnica.

El área de ventas, es la más fuerte debido al tipo de empresa ya que debe competir en su mercado, la necesidad de satisfacer exigencias del cliente y la prematura toma de decisiones; la gerente/propietaria usa estrategias que las aplica en forma fácil; en vista de que la propietaria tiene contacto directo con su clientela, da lugar de brindar conocimientos más detallados de su mercado y de los productos que ofrece.

### **ENTREVISTA APLICADA A LA CONTADORA**

Entrevista aplicada a la Ing. Mónica Alcuacer, Contadora de Distribuidora de Llantas Pozo.

### **¿Qué tipo de leyes y entidades regula a Distribuidora de Llantas Pozo?**

Las Leyes que regula a Distribuidora de Llantas Pozo son: La Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno, Código de Trabajo, Ley de Seguridad Social, Ordenanzas Municipales. Las Instituciones que la Controlan son: Gad Municipal, Servicio de Rentas Internas, Ministerio de Relaciones Laborales, Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, etc.

### **¿Lleva contabilidad de forma veraz y oportuna?**

Pues la Distribuidora de Llantas Pozo no lleva una contabilidad de forma oportuna, porque solamente visito la pequeña empresa dos horas por semana, esto ocasiona que se realicen operaciones financieras sin conocimiento del contador; por lo tanto los registros no se los registra a diario.

### **¿Cumple la empresa con normas, principios y políticas contables?**

A pesar de ser una persona natural obligada a llevar contabilidad, no cuenta con principios y políticas contables que le permitan llevar una contabilidad veraz, por lo tanto no se genera información confiable.

### **¿Dispone la empresa de un Plan de Cuentas y de igual forma un Instructivo de este Plan?**

La empresa si cuenta con un Plan de cuentas pero es muy básico que se puede modificar de acuerdo al requerimiento legal y según las normas vigentes y para esto no existe un instructivo de cómo llevar el Plan de Cuentas que permita dar un criterio contable.

### **¿Cuenta con un sistema Contable que le permita brindar información financiera a la gerente propietaria?**

El Sistema contable que maneja la Distribuidora de Llantas Pozo cuenta con los módulos necesarios de: facturación, inventarios, bancos, cuentas por cobrar y pagar, notas de crédito y débito; pero debido a que las operaciones contables no se registran a diario; no se pueda brindar una información veraz al momento que la dueña de la Distribuidora Pozo lo requiera.

### **¿Qué tipo de estados financieros está obligado a presentar?**

Como una persona natural obligada a llevar contabilidad se debe presentar Estado de Situación Financiera y Estado de Resultados, los mismos que son arrojados por el sistema contable y estos son elaborados una vez al año al terminar su periodo económico.

### **¿Cuál es su sistema de documentación?**

Los documentos pre-impresos y pre-numerados que actualmente se usa en Distribuidora de Llantas Pozo son las Facturas de Venta y comprobantes de retención.

## **ANÁLISIS**

Al tener conocimientos como profesional en la rama de Contabilidad, permite llevar una contabilidad basada en principios de contabilidad generalmente aceptados, ya que un profesional aplica normas y políticas de acuerdo a su criterio, es por ello muy necesario tener en un documento por para que el profesional contratado siga las normas y políticas. La pequeña empresa cuenta con una asistente contable la misma que se encarga de registrar las operaciones económicas que surgen y

posteriormente verificadas por el contador, pero debido a la falta de un manual de funciones donde se determinarían las actividades del personal, es por ello que muchas veces no informan de la operaciones al área de contabilidad por lo tanto no se realiza un registro contable de forma oportuno.

La falta de coordinación de responsabilidades no permite registrar ciertas operaciones contables y no contables cuando los hechos ocurren; los inventarios son controlados por medio del método promedio ponderado, ya que los kárdex también se los hacen manualmente y se cruza información con el inventario del sistema cada tres meses realizando su debida constatación física.

## 1.6. MATRIZ FODA

**CUADRO N° 14. MARIZ FODA**

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<p>F1. Especialización de la gerente/propietaria en el área de ventas.</p> <p>F2. Experiencia empresarial.</p> <p>F3. Instalaciones físicas adecuadas</p> <p>F4. Buena comunicación interna.</p> <p>F5. Buena Planificación de compras</p> <p>F6. Equipos de oficina y computación adecuados.</p>	<p>O1. Crecimiento del parque automotor.</p> <p>O2. Flexibilidad de financiamiento externo.</p>
DEBILIDADES	AMENAZAS
<p>D1. No existe de un organigrama estructural.</p> <p>D2. Sobrecarga de obligaciones a los empleados.</p> <p>D3. Falta de capacitación al talento humano.</p> <p>D4. La empresa no aplica normas contables vigentes.</p> <p>D5. Contratos de trabajo verbales</p> <p>D6. Movimientos contables no están debidamente respaldados.</p> <p>D7. No cuenta con información financiera verás y oportuna.</p> <p>D8. No se registran los movimientos contables a diario</p> <p>D9. No tiene un Plan de cuentas definido.</p>	<p>A1. Inestabilidad en los precios de venta al Proveedor.</p> <p>A2. Incremento de locales de venta de llantas.</p> <p>A3. Restricción de importaciones de llantas.</p>

FUENTE: Investigación Propia  
 ELABORADO POR: El Autor

## **1.7. RELACIÓN DIAGNÓSTICA FA FO DO DA**

### **1.7.1. FORTALEZAS-AMENAZAS**

- **F1 VS A2** Aprovechando la experiencia de la gerente/propietaria en el área de ventas; nos ayudará a reducir el impacto del incremento de locales de venta de llantas.
- **F2, F5 VS A1** Con la experiencia empresarial de la gerente propietaria y una buena planificación de compras; le permitirá a la empresa reducir el impacto de la inestabilidad de los precios de venta al proveedor.
- **F5 VS A3** Con una buena planificación de compras le permitirá a la empresa mantenerse en el mercado, garantizando así la demanda de los mismos; con esto la empresa combatirá frente a la restricción de importaciones de llantas.

### **1.7.2. FORTALEZAS-OPORTUNIDADES**

- **F1, F2 VS O1** Beneficiarse del crecimiento del parque automotor, para seguir siendo especialista en el área de ventas e incrementar la experiencia empresarial.
- **F5 VS O2** Aprovechar la flexibilidad del financiamiento externo, para mantener una buena planificación de compras.

### **1.7.3. DEBILIDADES-OPORTUNIDADES**

- **D7 VS O2** La empresa deberá contar con información financiera veraz y oportuna para aprovechar la flexibilidad del financiamiento externo.
- **D3, D5 VS O1** La entidad deberá capacitar y mantener contratos por escrito con los empleados, con esto generará fidelidad en el talento humano y la empresa podrá enfrentar el crecimiento del parque automotor

#### **1.7.4. DEBILIDADES-AMENAZAS**

- **D2, D3 VS A2** Por la falta de capacitación al talento humano y la sobrecarga de obligaciones a los empleados; no le ayudará a enfrentar al crecimiento de locales de venta de llantas.
- **D7 VS A1, A3** Si obtuviera información financiera veraz y oportuna, podrá enfrentar la inestabilidad de los precios de venta al proveedor y la restricción de importaciones de llantas.

#### **1.8. IDENTIFICACION 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 en la actualidad la empresa; determinando así algunas falencias, las mismas que impiden el desarrollo de las actividades de la entidad.

El problema que se ha podido detectar en la “Distribuidora de Llantas Pozo”, es la falta de una estructura organizacional estratégica definida, que permita manejar de mejor forma las funciones de los empleados y los procesos que se desarrollan dentro de la empresa.

Las funciones y procedimientos que actualmente se realizan dentro de la empresa, no le permiten desenvolver de forma efectiva y eficiente las actividades propias de la misma, debido a que las obligaciones establecidas en cada puesto de trabajo, no se encuentran específicamente estructuradas, llegando así a sobrecargar de obligaciones a los empleados, esto dando lugar a que se genere un bajo desempeño en sus funciones.

Se puede notar también que en la parte contable existen movimientos que no están debidamente respaldados, no aplican normas contables

vigentes, no registran movimientos contables a diario, no cuentan con información financiera veraz y oportuna y no cuentan con un plan de cuentas bien definido; lo anteriormente mencionado no le ayudará para la buena toma de decisiones a la gerente/propietaria, ni aprovechar el crecimiento del parque automotor y ni la flexibilidad del financiamiento externo.

También se encuentra la inestabilidad en los precios de venta al proveedor, el incremento de locales de venta de llantas y la restricción de importaciones de llantas, factores que impiden el crecimiento de esta pequeña empresa; por estas razones se ve en la necesidad urgente de solucionar este problema diseñando un **MANUAL ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO PARA LA DISTRIBUIDORA DE LLANTAS POZO**; el mismo que permitirá mejorar la parte administrativa y financiera, disminuyendo así tiempo y esfuerzo en el desarrollo de las actividades que la empresa realiza a diario.

## CAPÍTULO II

### 2. MARCO TEÓRICO

#### 2.1. LA EMPRESA

##### 2.1.1. CONCEPTOS

(BRAVO M. , 2009) *Define a la Empresa como una entidad compuesta por capital y trabajo que se dedica a actividades de producción, comercialización y prestación de servicios a la colectividad*”.

Varios autores definen a la empresa desde su punto de vista, analizando estos conceptos se ha podido concluir que todos llevan a una sola definición de lo que quiere decir empresa.

Dando como resultado que “EMPRESA” es una organización que se establece con el propósito de desarrollar actividades relacionadas con la producción y comercialización de bienes y/o servicios en general, en un determinado lugar y así satisfacer las necesidades del consumidor.

##### 2.1.2. IMPORTANCIA

(BRAVO M. , 2009); *La empresa es importante porque es un instrumento universalmente empleado para producir y poner en manos del público la mayor parte de los bienes y servicios existentes en la economía*”.

Desde mi punto de vista es importante porque es una oportunidad para poner una idea al público con el fin de tener una rentabilidad y satisfacer una necesidad.

### 2.1.3. CLASIFICACIÓN DE LAS EMPRESAS

(PALLARES, Zolilo; ROMERO, Diego y HERRERA, Manuel, 2009)  
*Existen numerosas diferencias entre unas empresas y otras. Sin embargo, según en qué aspecto nos fijemos, podemos clasificarlas de varias formas. Dichas empresas, además cuentan con funciones, funcionarios y aspectos disímiles, a continuación se presentan los tipos de empresas según sus ámbitos y su producción.*

#### **Por sectores económicos**

- **Extractivas:** Cuando se dedican a la explotación de recursos naturales, ya sea renovables o no renovables. Ejemplos de este tipo de empresas son las pesqueras, madereras, mineras, petroleras, etc.
- **Servicios:** Son aquellas que brindan servicio a la comunidad que a su vez se clasifican en: Transporte, turismo, instituciones financieras, servicios públicos (energía, agua, comunicaciones), servicios privados (asesoría, ventas, publicidad, contable, administrativo), educación, finanzas, salud, etc. Ejemplo: Clínicas, salones de belleza, Compañías de Transporte, etc.
- **Comercial:** Son intermediarias entre productor y consumidor; su función primordial es la compra/venta de productos terminados. Ejemplo: Supermaxi, Distribuidora de Llantas Pozo.
- **Agropecuaria:** Explotación de campo y sus recursos, ejemplo: Agripac.
- **Industrial:** La actividad primordial de este tipo de empresas es la producción de bienes mediante la transformación de la materia o extracción de materias primas. Ejemplo: Ingenio Azucarero-Tababuela.

## Por su tamaño

- **Grande empresa:** Su constitución se soporta en grandes cantidades de capital, un gran número de trabajadores, el volumen de ingresos altos, su número de trabajadores excede de 250 trabajadores. Ejemplo Lafarge, Holcim.
- **Mediana empresa:** Su capital, el volumen de ingresos son limitados y muy regulares, el número de trabajadores se encuentra entre 50 y 250 trabajadores.
- **Pequeña empresa:** Su capital, el volumen de ingresos son muy reducidos, el número de trabajadores se encuentra entre 11 y 49 trabajadores.
- **Micro empresa:** Su capital, sus ingresos solo se establecen en cuantías muy personales, el número de trabajadores se encuentra entre 10 o menos trabajadores.
- **Fami-empresas:** Es un nuevo tipo de explotación en donde la familia es el principal administrador.

## Según la procedencia de capital

- **Empresa privada:** Si el capital está en manos de accionistas particulares (empresa familiar si es la familia).
- **Empresa de autogestión:** Si los propietarios son los trabajadores, ejemplo empresa bananera que anteriormente pertenecía a al Familia Noboa.
- **Empresa pública:** Si el capital y el control está en manos del Estado, ejemplo: GADs Parroquiales, GADs Provinciales, etc.
- **Empresa mixta:** Si el capital o el control son de origen tanto estatal como privado o comunitario. Ejemplo: Banco Pacífico.

### Por la explotación y conformación de su capital

- **Multinacionales:** En su gran mayoría el capital es extranjero y explotan la actividad en diferentes países del mundo (Globalización). Ejemplo: Coca-Cola.
- **Grupos Económicos:** Estas empresas explotan uno o varios sectores pero pertenecen al mismo grupo de personas o dueños. Ejemplo: Grupo El Juri.
- **Nacionales:** El medio de atención es dentro del país normalmente tienen su sucursal principal en una gran ciudad y sus sucursales en otras.
- **Locales:** Son aquellas en donde su medio de atención es dentro de la misma localidad.

### Por el número de propietarios

- **Individuales:** Corresponde a empresas unipersonales, las actividades se concentran en el dueño de la pequeña empresa, que es el que ejerce el control y dirección general de la misma.
- **Sociedades:** Todas para su constitución exigen la participación como dueño de más de una persona lo que indica que mínimo son dos por lo general corresponden al régimen común.

### Por la función social:

- **Con Ánimo de Lucro:** Se constituye la empresa con el propósito de explotar y ganar más dinero.
- **Trabajo Asociado:** Grupo organizado como empresa para beneficio de los integrantes.
- **Sin Ánimo de Lucro:** Aparentemente son empresas que lo más importante para ellas es el factor social de ayuda y apoyo a la comunidad.

- **Economía Popular Solidaria:** En este grupo pertenecen todos los grupos organizados de sectores vulnerables con ganas de emprendimientos, que lo más importante es el bienestar de los asociados.

#### **2.1.4. PRINCIPIOS CONSTITUTIVOS DE LA EMPRESA**

1. Sistema de precios de “Competencia perfecta”: Esta debe ser la tendencia del sistema de precios, lo cual sólo es posible si en todo mercado hay muchos oferentes y muchos demandantes.
2. Estabilidad de la moneda: El valor del dinero tiene que permanecer estable. El afianzamiento del valor del dinero no debe estar en manos de instancias políticas. La estabilidad de la moneda debe estar garantizada por un banco central independiente del gobierno (tasa inflacionaria de un dígito).
3. Libre acceso a los mercados: Los mercados deben ser abiertos. No debe haber para entrar en ellos, ni acuerdos para la formación de trusts, de carteles o de monopolios.
4. Libertad Contractual: El libre contrato es un requisito indispensable para la competencia; sin embargo, el Estado puede invertir para evitar abusos en la libre contratación y garantizar la justicia social.
5. Propiedad privada con función social (hipoteca social): La base de la ESM es la propiedad privada de los medios de producción subordinada al Principio del destino universal de los bienes (co-gestión).
6. Plena responsabilidad: Los actores económicos pueden y deben buscar su legítimo beneficio económico, con moderación y subordinado al bien común, lo cual incluye el cuidado del medio ambiente (ecología). Los sindicatos, tanto los trabajadores como los empleadores, al igual que los demás organismos intermedios son libres, e independientes tanto del gobierno como de partidos políticos.
7. Constancia de la política económica: Debe ser una política económica que garantice el bienestar para todos. Las reglas en constante

variación, por ejemplo en materia de impuestos, de contribuciones o de cálculos de contabilidad, etc. Disminuye la capacidad y la disposición de las empresas para invertir y para competir con el extranjero.

### **2.1.5. ACTIVIDADES DE LA EMPRESA DEL SECTOR PRIVADO**

Las empresas privadas pertenecen a individuos particulares y pueden vender sus acciones en el mercado de valores.

También se distinguen entre las compañías privadas los siguientes tipos: Empresas asociadas, cuando dos empresas tienen entre el 20% y el 50% de las acciones de la otra; holding, cuando una empresa matriz es propietaria de sucursales, cuya actividad es dirigida por la primera y por último, empresa subsidiaria, que está controlada por la empresa matriz (cuenta con el 50% de las acciones de la subsidiaria).

El sector privado permite constituir y desarrollar cualquier tipo de actividad, así como la diversificación de la producción industrial, a través de la inversión y la tecnología procedente del exterior. Este tipo de empresas privadas constituyen al desarrollo económico social y productivo del país es de gran importancia por su aporte al producto interno bruto de manera creciente, la potencialidad y dinamismo de la economía fortalece el desarrollo moderno, democrático, equitativo y sostenible, que permite equilibrio y estabilidad política.

Es una herramienta eficaz de lucha contra la pobreza ya que permite la generación de empleo e ingresos de los pobres que constituyen a la satisfacción de sus necesidades básicas.

## **2.2. LA ADMINISTRACIÓN**

### **2.2.1. DEFINICIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN**

(CHIAVENATO, 2010) *“La Administración viene del Latín ad (Dirección, tendencia) y de menester (subordinación u obediencia) y se refiere a aquel que realiza una función bajo el mando de otro, pero a través del tiempo este término sufrió una transformación radical en su significado original”.*

(BERNAL, 2009) *Expresa que la Administración “Es el conjunto de normas, políticas y técnicas sistemáticas que permiten una efectiva y eficiente utilización de los recursos disponibles de una entidad, con el fin de alcanzar sus objetivos mediante los mecanismos de planificación, organización, dirección, coordinación y control”.*

La administración se la considera como un proceso de planificar, organizar, dirigir, ejecutar y controlar de forma oportuna y eficaz el uso de los recursos y las actividades de trabajo con el propósito de lograr los objetivos y metas propuestas.

Por lo que se puede concluir que la administración nos ayudará a obtener el máximo beneficio posible de los recursos humanos, financieros, materiales, tecnológicos, así como el cumplimiento de metas dependiendo de los fines que persiga la empresa ya sea social o económico.

La Administración aplicada en una organización logrará que el grupo de personas que lo conforman ejecuten sus operaciones con eficacia y eficiencia, de esta manera se podrá cumplir las metas y llegar al éxito.

## **2.2.2. IMPORTANCIA DE LA ADMINISTRACIÓN**

(CHIAVENTATO, 2009) *“La administración es fundamental en la conducción de la sociedad moderna; no es un fin en sí misma sino un medio para lograr que las cosas se realicen de la mejor manera, al menor costo y con la mayor eficiencia y eficacia”.*

La administración es importante porque es aplicable en cualquier tipo de organismo social, que simplifique el trabajo al establecer métodos y procedimientos para la ejecución de actividades de tal manera que se cumplan con mayor rapidez y efectividad.

En conclusión podemos argumentar que una buena administración tiene relación directa con productividad y eficiencia, ya que proporciona lineamientos para optimizar el aprovechamiento de los recursos, para mejorar las relaciones humanas.

## **2.2.3. ELEMENTOS BÁSICOS DE LA ADMINISTRACIÓN**

### **2.2.3.1. LA PLANEACIÓN**

(CHIAVENTATO, 2009) *“La planeación se define lo que pretende realizar la organización en el futuro y como debe realizarlo. Por esta razón, la planeación es la primera función administrativa, y se encarga de definir los objetivos para el futuro desempeño organizacional y decide sobre los recursos y tareas necesarias para alcanzarlos de manera adecuada. Gracias a la planeación, el administrador se guía por los objetos buscados y las acciones necesarias para conseguirlos, basando en algún método, plan o lógica, en vez de dejar todo al azar. Por lo tanto planear incluye la solución de problemas y la toma de decisiones en cuanto alternativas para el futuro”.*

Consiste básicamente en elegir y fijar las misiones y objetivos de la organización. Después, determinar las políticas, proyectos, programas, procedimientos, métodos, presupuestos, normas y estrategias necesarias para alcanzarlos, incluyendo además la toma de decisiones al tener que escoger entre diversos cursos de acción futuros, es decir con anticipación lo que se quiere en el futuro y el cómo se lo va a lograr.

Es fijar la misión, visión, objetivos, estrategias y políticas organizacionales de la empresa, que se lo pueda realizar con una herramienta administrativa como un mapa estratégico, considerando fortalezas y debilidades de la empresa. La planificación abarca a largo plazo de 5 a 10 años o más, a mediano plazo entre 1 y 5 años y el de corto plazo donde se desarrolla el presupuesto anual más detalladamente.

A todo empresario le interesa la prosperidad de su negocio y para esto el primer paso del proceso administrativo a aplicar debe ser la planificación.

### **2.2.3.2. LA ORGANIZACIÓN**

(CHIAVENTATO, 2009) *“La organización es el conjunto de técnicas que tienen la finalidad de estudiar la estructura y operación de la empresa a fin de facilitar el alcance de sus objetivos.*

*“Organizar es agrupar y ordenar las actividades necesarias para alcanzar los fines establecidos creando unidades administrativas, asignando en su caso funciones, autoridad, responsabilidad y jerarquía, estableciendo las relaciones que entre dichas unidades debe existir”*

Consiste en determinar qué tareas hay que hacer, quien las hace, como se agrupan, quien rinde cuentas a quien y donde se toman las decisiones. Implica diseñar el organigrama definiendo responsabilidades y obligaciones, en definitiva organizar es coordinar y sincronizar.

### **2.2.3.3. LA DIRECCIÓN**

*La dirección es el proceso por medio del cual se despierta el entusiasmo de la gente por el trabajo duro y se orientan sus esfuerzos hacia el cumplimiento de los planes y el logro de los objetivos” (CHARLES, 2009).*

Es la influencia que ejerce el líder en dirigir a los individuos para que contribuyan a favor del cumplimiento de las metas organizacionales y grupales; por lo tanto, tiene que ver fundamentalmente con el aspecto interpersonal de la administración. A través de la dirección se construyen compromisos de una visión común, se alienta las actividades que respaldan las metas que influyen en otras personas para que se realicen su mejor esfuerzo en beneficio de la organización.

Los principios de la dirección son:

- Coordinación de intereses: El fin común se lograra mejor cuando los intereses del grupo sobreponen los intereses individuales.
- Impersonalidad del mando: La autoridad en una empresa debe ejercerse más como producto de una necesidad de todo el organismo social.
- Resolución de conflictos: Debe procurar que los conflictos que parezcan se resuelva lo más pronto posible.
- Aprovechamiento de conflictos: Se debe aprovechar los conflictos para hacerles entender quién tiene la dirección.

### **2.2.3.4. EL CONTROL**

*“El control representa el acompañamiento, monitoreo y evaluación del desempeño organizacional para verificar si las tareas se ejecutan de acuerdo con lo planeado, organizado y dirigido. El control es la función administrativa relacionada con el monitoreo de las actividades para*

*mantener la organización en el camino correcto, de modo que se puedan conseguir los objetivos y emprender los ajustes para corregir los desvíos” (CHIAVENATO, 2010).*

Consiste en medir el desempeño de lo ejecutado y corregir el desempeño individual y organizacional para garantizar que los hechos se apeguen a los planes. Implica la medición del desempeño con base a metas. El control se realiza a nivel estratégico, nivel táctico y a nivel operativo; la organización entera es evaluada, mediante un sistema de control de gestión, por otro lado también se contratan auditorías externas, donde se analizan y controlan las diferentes áreas funcionales de la organización.

#### **2.2.4. TALENTO HUMANO**

#### **2.2.5. CONCEPTO**

*(CHIAVENTATO, 2009) Dice “Personas que ingresan en la organización, en cualquier jerárquico o tarea. El recurso humano es el único recurso vivo y dinámico de la organización y decide el manejo de los demás que son físicos o materiales, además es un tipo de recurso que posee vocación encaminada hacia el crecimiento y desarrollo”.*

Para lograr los objetivos organizacionales, esta depende en su totalidad de la eficiencia de las personas que es el único recurso indispensable e invaluable de una organización.

##### **2.2.5.1. PROCESO DE RECLUTAMIENTO DE PERSONAL**

Como primer punto el proceso de reclutamiento, es el surgimiento de la vacante. Tan pronto como un departamento se le presenta la existencia de una vacante, ya sea por renuncia, por aumento en el volumen de

trabajo o por jubilación, etc. debe llenar un formulario de requisición el cual debe ser entregado al departamento de recursos humanos.

El departamento de recursos humanos debe considerar la opción de buscar una alternativa de selección, si luego de estudiar la requisición de empleado, observa que se necesita verdaderamente contratar a un nuevo colaborador, debe entonces buscar el candidato de forma interna.

#### **a) Reclutamiento interno**

En el reclutamiento interno se trata de cubrir la vacante mediante la reubicación de los colaboradores de la siguiente manera:

- Transferidos
- Transferidos con promoción
- Ascendidos

#### **b) Ventajas del reclutamiento interno**

Entre las ventajas del reclutamiento interno tenemos:

- Es una gran fuente de motivación: El empleado se siente que la empresa lo está tomando en cuenta y visualiza su progreso dentro de ella
- Es más conveniente para la empresa: La compañía ya conoce al trabajador y su rendimiento reduciendo así las "sorpresas".
- Es más económico: La empresa se ahorra los gastos relacionados con la colocación de anuncios de vacantes en los periódicos y otros medios y costos relacionados con la recepción, admisión e integración de los nuevos empleados.
- Es más rápido: Sólo demoran los procesos de transferencia o ascenso del empleado, porque están ya familiarizados con la

organización y sus miembros, acortando el tiempo de instalación y adaptación de uno externo.

### **c) Desventajas del reclutamiento interno**

Entre las desventajas del reclutamiento interno se puede señalar lo siguiente:

- Limita a la empresa en cuanto al talento disponible: Al solo reclutar internamente, no existe la oportunidad de que la empresa se fortalezca con nuevos talentos.
- Pérdida de autoridad: Esta situación ocurre debido a que los ascendidos a posiciones de mando podrían relajar su autoridad por su familiaridad con los subalternos.
- Dar un ascenso sólo por motivos de antigüedad: Si una empresa procede de esta forma, sus colaboradores podrían presuponer que con sólo tener muchos años de trabajo podrán lograr un ascenso.
- Imposibilidad de regreso al puesto anterior: Si una persona es promovida internamente a una posición superior y no se desempeña satisfactoriamente existe, en la mayoría de los casos, no hay camino de regreso hacia el puesto anterior. Por lo que existen grandes posibilidades de que sea despedida.
- La depresión y rotación: La depresión puede aparecer entre el personal de la empresa que fue considerado para una posición vacante y es elegido un candidato externo. Este personal incluso puede considerar presentar renuncia e irse hacia a otra empresa al concluir que no tienen oportunidad de crecer en la organización.

### **d) Reclutamiento Externo**

Fuente externa se compone de la oferta de mano de obra exterior lo cual se componen de:

- Candidatos espontáneos. Son aquellos que se presentan en una empresa para dejar su hoja de vida o envían por apartado postal o correo electrónico su "curriculum vitae".
- Recomendaciones de los empleados de la empresa. En ocasiones, los empleados de una empresa pueden recomendar a personas para las vacantes que surjan lo cual se considera ventajoso, ya que en posiciones muy especializadas conocen a colegas que pudieran llenarlas además, es muy probable que el recomendado se desempeñe mejor para corresponder a quien lo recomendó.
- Recién egresados y desempleados.

#### **e) Ventajas del reclutamiento externo**

Entre las ventajas de las fuentes de reclutamiento externo tenemos:

- Enriquece a la empresa con ideas nuevas y experiencias. Personal que ha sido contratado de forma externa puede proporcionar nuevas formas de solucionar problemas organizacionales y a la vez, la empresa se mantiene actualizada con respecto a otras del exterior.
- Aprovechar inversiones en capacitación y desarrollo efectuadas por otras empresas o por los candidatos.

#### **f) Ventajas y desventajas del reclutamiento externo**

Entre las desventajas tenemos los siguientes:

- Es más costoso, ya que en la mayoría de los casos involucra un pago (anuncio de periódico, agencias de colocación de empleo, cazadores de cabeza, etc.)
- Es menos seguro, ya que se desconoce totalmente los candidatos.

- Frustración del personal interno que considera que se ha preferido alguien de afuera que no conoce la cultura de la empresa y que se ha pasado por encima de ellos.

El reclutamiento Para ser eficaz debe atraer un "contingente de candidatos suficiente para abastecer adecuadamente el proceso de selección". Este se presenta a través de:

- Entorno de reclutamiento.
- Canales de reclutamiento.
- Forma de solicitud de empleo.
- Entorno del reclutamiento.

Se debe considerar el entorno en que habrán de moverse. Los límites del entorno se originan en la organización, el reclutador y el medio externo, de los cuales los elementos más importantes son:

- Disponibilidad interna y externa de recursos humanos.
- Políticas de la compañía.
- Planes de recursos humanos.
- Prácticas de reclutamiento.
- Requerimientos del puesto.

#### **2.2.5.2. PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL**

Cuando la selección no se efectúa adecuadamente, el departamento de personal no logra los objetivos, ni cumple los desafíos. Una selección desafortunada puede impedir el ingreso a la organización de una persona con gran potencial o franquear el ingreso a alguien con influencia negativa.

**Selección interna:** En la mayor parte de los casos, los gerentes tienden a esperar que se produzca una vacante para proceder a llenar una solicitud de personal nuevo. La evaluación de los candidatos internos puede requerir días de labor.

**Razón de selección:** La razón de selección es la relación que existe entre el número de candidatos finalmente contratados y el número total de solicitantes.

**El aspecto ético:** Una contratación obtenida mediante un soborno introduce a la organización a una persona que no solamente no será idónea y que se mostrará refractaria a todas las políticas de personal, sino que también se referirá al administrador con el desprecio que merece un funcionario corrupto.

**Desafíos de la organización:** El proceso de selección no es un fin en sí mismo, es un medio para que la organización logre sus objetivos. La empresa impondrá límites, como sus presupuestos y políticas que influyen en el proceso.

**Concepto global de selección.** Varias organizaciones han desarrollado sistemas de selección interna, mediante los cuales se puede equiparar el capital humano con potencial de promoción por una parte, y las vacantes disponibles, por la otra.

### **Pasos para el proceso de selección de personal**

**Paso 1: Recepción preliminar de solicitudes.** El proceso de selección se realiza en dos sentidos: la organización elige a sus empleados y los empleados potenciales eligen entre varias empresas. La selección se inicia con una cita entre el candidato y la oficina de personal, o con la petición de una solicitud de empleo.

**Paso 2: Pruebas de idoneidad.** Las pruebas de idoneidad son instrumentos para evaluar la compatibilidad entre los aspirantes y los requerimientos del puesto. Los puestos de nivel gerencial son con frecuencia demasiado complejos y es difícil medir la idoneidad de los aspirantes.

**Validación de pruebas:** La validez de una prueba de inteligencia significa que las puntuaciones obtenidas mantienen una relación significativa con el desempeño de una función o con otro aspecto relevante. Por confiabilidad se entiende que la prueba tenga la característica de que cada vez que se aplique al mismo individuo, se obtendrán similares resultados.

**Diversos tipos de prueba psicológica:** El propósito exacto de una prueba, su diseño, las directrices para suministrarla y sus aplicaciones se registran en el manual de cada prueba, que debe consultarse antes de emplearla. Se instruye también sobre la confiabilidad de la prueba y de los resultados de validación obtenidos por el diseñador.

**Instrumentos para la administración de exámenes:** Existe una amplia gama de exámenes psicológicos para apoyar el proceso de selección, pero es importante tener en cuenta que cada examen tiene utilidad limitada y no se puede considerar un instrumento universal. Cada tipo de prueba postula un objetivo diferente.

- **Las pruebas psicológicas se enfocan en la personalidad.** Se encuentran entre las menos confiables. Su validez es discutible, porque la relación entre personalidad y desempeño con frecuencia es muy vaga y subjetiva.
- **Las pruebas de conocimiento son más confiables,** porque determinan información o conocimientos que posee el examinado.

- **Las pruebas de desempeño miden la habilidad de los candidatos para ejecutar ciertas funciones del puesto.** La validez de la prueba depende de que el puesto incluya la función desempeñada.

**Paso 3: Entrevista de selección.** Consiste en una plática formal y en profundidad, conducida para evaluar la idoneidad para el puesto que tenga el solicitante.

#### **Tipos de entrevista:**

- **Entrevistas de provocación de tensión:** Cuando un puesto debe desempeñarse en condiciones de gran presión se puede desear saber cómo reacciona el solicitante.
- **Entrevistas no estructuradas:** Permiten que el entrevistador formule preguntas no previstas durante la conversación.
- **Entrevistas estructuradas:** Se basan en un marco de preguntas predeterminadas que se establecen antes de que se inicie la entrevista y todo solicitante debe responderlas.
- **Entrevistas mixtas:** Los entrevistadores despliegan una estrategia mixta, con preguntas estructuradas y no estructuradas.
- **Entrevistas de solución de problemas:** Se centran en un asunto o en una serie de ellos que se espera que resuelva el solicitante.

#### **El proceso de la entrevista:**

- **Preparación del entrevistador:** Requiere que se desarrollen preguntas específicas. Las respuestas que se den a estas preguntas indicarán la idoneidad del candidato.
- **Creación de un ambiente de confianza:** La labor de crear un ambiente de aceptación recíproca corresponde al entrevistador.

- **Intercambio de información:** Este proceso de entrevista se basa en una conversación.
- **Terminación:** Cuando el entrevistador considera que va acercándose al punto en que ha completado la lista de preguntas y expira el tiempo planeado para la entrevista, es hora de poner punto final a la sesión.
- **Evaluación:** Inmediatamente después de que concluya la evaluación el entrevistador debe registrar las respuestas específicas y sus impresiones generales sobre el candidato.

**Paso 4: Verificación de datos y referencias.** Las referencias laborales difieren de las personales en que describen la trayectoria del solicitante en el campo del trabajo.

**Paso 5: Examen médico.** Es conveniente que el proceso de selección incluya un examen médico del solicitante, por las siguientes razones: para detectar enfermedades contagiosas, prevención de accidentes y para el caso de personas que se ausentarán con frecuencia.

**Paso 6: Entrevista con el supervisor.** El supervisor inmediato o el gerente del departamento interesado es quien tiene en último término la responsabilidad de decidir respecto a la contratación de los nuevos empleados.

**Paso 7: Descripción realista del puesto.** Siempre es de gran utilidad llevar a cabo una sesión de familiarización con el equipo o los instrumentos que se van a utilizar.

**Paso 8: Decisión de contratar.** La decisión de contratar al solicitante señala el final del proceso de selección. Puede corresponder esta responsabilidad al futuro supervisor del candidato o al departamento de personal.

**Resultados y retroalimentación.** El resultado final del proceso de selección se traduce en el nuevo personal contratado. Si los elementos anteriores a la selección se consideraron cuidadosamente y los pasos de la selección se llevaron a cabo en forma adecuada.

### **2.2.5.3. DERECHOS Y OBLIGACIONES DEL TRABAJADOR EMPLEADOR**

#### **Obligaciones del empleador en Ecuador:**

(<http://www.ecuadorlegalonline.com/>, 2014)

- Celebrar un contrato de trabajo
- Inscribir el contrato de trabajo en el Ministerio de Relaciones Laborales.
- Afiliar a tu trabajador a la Seguridad Social (IESS), a partir del primer día de trabajo, inclusive si es a prueba.
- Tratar a los trabajadores con la debida consideración, no infiriéndoles maltratos de palabra o de obra.
- Sueldo básico que se debe pagar es de 340.00 usd (SBU 2014).
- Asumir el porcentaje(11,15%) que corresponde al empleador por la seguridad social
- Pagar horas extras y suplementarias.
- Pagar los décimos tercero y cuarto.
- A partir del segundo año de trabajo pagar los Fondos de Reserva.
- A pagar una compensación por el salario digno.
- A pagar utilidades si la empresa tiene beneficios.

**NOTA:** El Sr. Presidente de la República del Ecuador ha anunciado el 1 de junio del presente año que el nuevo proyecto de “Ley de Código Laboral” incorporará la mensualización **VOLUNTARIA** del décimo tercer y cuarto sueldo.

## **Derechos laborales del trabajador en Ecuador:**

- Afiliación a la Seguridad Social desde el primer día de trabajo.
- A percibir como mínimo el sueldo básico (340 usd.).
- A percibir horas extras y suplementarias, en el caso que trabajes estas horas.
- A percibir los décimos tercero y cuarto en las fechas establecidas.
- A percibir los Fondos de Reserva a partir del segundo año de trabajo.
- A un periodo de vacaciones laborales remuneradas.
- A recibir una compensación por el salario digno.
- A un periodo de licencia por paternidad (Correspondiente a 10 días por el nacimiento de su hijo/a por parto normal; en los casos de nacimientos múltiples o por cesárea se prolongará la licencia por 5 días más.).
- A un periodo de licencia por maternidad (correspondientes a 12 semanas remuneradas por motivo del nacimiento de su primogénito, estas doce semanas pueden ser tomadas incluso desde días o semanas antes de que se produzca el nacimiento, sin embargo al cumplirse las 12 semanas tendrá que reincorporarse a sus labores normales. Únicamente en el caso de nacimientos múltiples esta licencia se extenderá por diez días más.).
- Al subsidio por maternidad para la nueva madre.
- Solicitar certificados relativos a su trabajo.
- A recibir un pago por concepto de utilidades.

## **Obligaciones del trabajador.**

- Ejecutar el trabajo en los términos del contrato, con la intensidad, cuidado y esmero apropiados, en la forma, tiempo y lugar convenidos;
- Restituir al empleador los materiales no usados y conservar en buen estado los instrumentos y útiles de trabajo, no siendo responsable por el deterioro que origine el uso normal de esos objetos, ni del

ocasionado por caso fortuito o fuerza mayor, ni del proveniente de mala calidad o defectuosa construcción;

- Trabajar, en casos de peligro o siniestro inminentes, por un tiempo mayor que el señalado para la jornada máxima y aún en los días de descanso, cuando peligren los intereses de sus compañeros o del empleador. En estos casos tendrá derecho al aumento de remuneración de acuerdo con la ley;
- Observar buena conducta durante el trabajo;
- Cumplir las disposiciones del reglamento interno expedido en forma legal;
- Dar aviso al empleador cuando por causa justa faltare al trabajo;
- Comunicar al empleador o a su representante los peligros de daños materiales que amenacen la vida o los intereses de empleadores o trabajadores;
- Guardar escrupulosamente los secretos técnicos, comerciales o de fabricación de los productos a cuya elaboración concurra, directa o indirectamente, o de los que él tenga conocimiento por razón del trabajo que ejecuta;
- Sujetarse a las medidas preventivas e higiénicas que impongan las autoridades; y,
- Las demás establecidas en el CT.

## **2.3. CONTABILIDAD**

### **2.3.1. DEFINICIÓN**

*“Es el arte de registrar, clasificar y resumir de manera significativa y en términos monetarios, transacciones que son en parte al menos de carácter financiero, así como de interpretar los resultados obtenidos”.* (ZAPATA, 2011).

Según la definición anterior, se concluye que la Contabilidad es la que permite el análisis y registro de los hechos financieros expresados en términos monetarios, realizados en una entidad o empresa, hasta la obtención de los Estados financieros los mismos que sirven de base para una buena toma de decisiones.

### **2.3.2. IMPORTANCIA**

Según (ZAPATA, 2011), *podemos exponer lo siguiente:*

- a) Provee información financiera acerca de una entidad económica, para facilitar la toma de decisiones a los diferentes usuarios (Accionistas, acreedores, inversionistas, clientes, empleados y público en general.
- b) Mide las actividades del negocio, procesa esa información convirtiéndola en informes y comunica estos hallazgos a los encargados de tomar las decisiones.
- c) Permite el análisis, registro y control de las transacciones en operaciones realizadas por una empresa o institución en funcionamiento, con la finalidad de informar e interpretar la situación económica, financiera y los resultados operacionales alcanzados en un período o ejercicio contable durante toda la existencia permanente de la entidad.

De lo anteriormente expuesto se puede decir que la contabilidad es de vital importancia ya que permite controlar los movimientos económicos realizados por la empresa en forma ordenada, así como también conocer con exactitud la situación económica de cada entidad, la información financiera ayudará a sus ejecutivos en la toma de decisiones más adecuadas.

### **2.3.3. CLASIFICACIÓN**

(PALLARES, Zolilo; ROMERO, Diego y HERRERA, Manuel, 2009)

#### **2.3.3.1. Contabilidad Pública**

Registra, clasifica, controla, analiza e interpreta todas las operaciones de las entidades de derecho público y a la vez permite tomar decisiones en materia fiscal, presupuestaria, administrativa, económica y financiera.

Se debe diferenciar la Contabilidad Pública de la Contabilidad Gubernamental; la segunda corresponde al concepto del párrafo anterior en tanto que la Contabilidad Pública es una disciplina derivada de la Contabilidad General, que tiene por objeto el estudio de la organización, gestión y control de las entidades públicas.

#### **2.3.3.2. Contabilidad Privada**

Es aquella que clasifica, registra y analiza todas las operaciones económicas de empresas de socios o individuos particulares; que permita tomar decisiones ya sea en el campo administrativo, financiero o económico. La contabilidad privada según la actividad se puede dividir en:

##### **a) Contabilidad de Costos**

Es aquella que tiene aplicación en el sector industrial, de servicios y de extracción mineral; registra de manera técnica los procedimientos y operaciones que determinan el costo de los productos terminados.

## **b) Contabilidad Bancaria**

Es aquella que tiene relación con la prestación de servicios monetarios y registra todas las operaciones de cuentas en depósitos o retiros de dinero que realizan los clientes. Ya sea de cuentas corrientes o ahorros, también registran los créditos, giros tanto anterior o exterior, así como otros servicios bancarios.

## **c) Contabilidad de Cooperativas**

Son aquellas que buscan satisfacer las necesidades de sus asociados sin fin de lucro, en las diferentes actividades como: Producción, Distribución, Ahorro, Crédito, Vivienda, Transporte, Salud y la Educación. Así se encarga de controlar cada una de estas actividades y que le permita analizar e interpretar el comportamiento y desarrollo de las cooperativas.

### **2.3.3.3. Contabilidad Financiera**

Muestra la información que se facilita al público en general, y que no participa en la administración de la empresa, como son los accionistas, los acreedores, los clientes, los proveedores, los sindicatos y los analistas financieros, entre otros, aunque esta información también tiene mucho interés para los administradores y directivos de la empresa. Esta contabilidad permite obtener información sobre la posición financiera de la empresa, su grado de liquidez y sobre todo la rentabilidad de la empresa.

### **2.3.3.4. Contabilidad Administrativa**

También llamada contabilidad gerencial, diseñada o adaptada a las necesidades de información y control a los diferentes niveles

administrativos. Se refiere de manera general a la extensión de los informes internos.

#### **2.3.3.5. Contabilidad por actividades**

Modalidad de la contabilidad administrativa que implica la clasificación y operación de las cuentas de distintas actividades, con el objeto de facilitar el proceso de ajustar a un plan de funcionamiento de una organización, es decir una contabilidad por funciones.

#### **2.3.3.6. Contabilidad de Organizaciones de servicios**

Es aplicable a todos los tipos de organizaciones o industrias de servicios, son definidas de varias formas. Son organizaciones que producen un servicio más que un bien tangible. Casi todas las organizaciones sin fines de lucro son de servicios, como por ejemplo: hospitales, escuelas, etc.

#### **2.3.3.7. Contabilidad de flujo**

Sistema de contabilidad diseñado de tal forma que los elementos originales de los gastos registrados en las cuentas primarias puedan ser identificables, tanto en las cuentas secundarias como en los estados financieros, particularmente en el estado de ingresos o de resultados.

#### **2.3.3.8. Contabilidad general de la empresa**

Es el sistema por el cual la empresa tiene control de todas sus operaciones diarias de compras, ventas, inversiones, gastos, créditos, logística, etc., que deben ser analizados, clasificados, resumidos y registrados, para proporcionar información fidedigna a terceros y autoridades.

#### **2.3.4. PLAN DE CUENTAS**

*“El plan general de cuentas constituye un listado lógico y ordenado de las cuentas de mayor general y de las sub cuentas aplicadas a una entidad específica con su denominación y código correspondiente”. (ZAPATA, 2011).*

Es importante que toda empresa para iniciar su contabilidad, estructure un Plan o Catalogo de Cuentas definido, ya que su estructura dependerá del tamaño y de las necesidades de la empresa.

*“Esta estructura debe partir de agrupamientos convencionales los que al ser jerarquizados cuenten con los siguientes niveles”. (ZAPATA, 2011).*

Se encuentra formado por varios niveles, los mismos que contienen un rango o campo secuencial, existen niveles que representan cada uno, ejemplo:

- Tipo de cuentas
- Grupo de cuentas
- Subgrupos de cuentas
- Cuentas de mayor
- Cuentas auxiliares o cuentas de detalle

#### **NIVEL PRIMERO**

El primer nivel es de mayor jerarquía y su función es de agrupar a los demás niveles; la función del último nivel es de recibir todos los movimientos o transacciones que aparecen en el diario general.

Denomina los términos de la situación financiera y económica en este orden:

a) SITUACIÓN FINANCIERA

1. Activo
2. Pasivo
3. Capital

b) SITUACIÓN ECONÓMICA

4. Ingresos o Rentas
5. Costos
6. Gastos

El séptimo grupo son cuentas de orden, en las que se registren garantías, mercaderías que no han entregado por consignación, encargos, etc.

## **NIVEL SEGUNDO**

Denominado por la división racional del primer nivel, efectuando bajo un criterio generalizado.

a) **ACTIVO:** Se lo desagrega bajo criterio de liquidez

- Activo circulante o corriente
- Activo fijo o inmovilizado
- Otros Activos

b) **PASIVO:** Se lo Clasifica bajo criterio de liquidez

- Pasivo Circulante, corriente o a corto plazo
- Pasivo fijo o inmovilizado o a largo plazo
- Otros pasivos

c) **PATRIMONIO:** Se lo desagrega bajo criterio de inmovilidad

- Capital
- Reservas
- Resultados

d) Las cuentas de resultados deudoras, Gastos, se desagrega así:

- Gastos operacionales
- Gastos no operacionales
- Gastos extraordinarios

e) Las cuentas de resultados acreedoras, Rentas, se desagrega así:

- Rentas operacionales
- Rentas no operacionales
- Rentas extraordinarias

f) Las cuentas de orden se desagregan en:

- Deudoras
- Acreedoras

### **2.3.5. ESTADOS FINANCIEROS**

#### **a. Definición**

(ZAPATA, 2011) *“Los Estados Financieros son los documentos que debe preparar un comerciante al terminar el ejercicio contable, con el fin de conocer la situación financiera y los resultados económicos obtenidos en las actividades de su empresa a lo largo de un periodo.*

Los estado financieros se elaboran al finalizar un período o ejercicio contable para proporcionar información sobre la situación económica y financiera de la empresa.

El objetivo según la Norma Internacional de Contabilidad NIC 1; consiste en establecer las bases para la presentación de los estados financieros con propósitos de información general, a fin de asegurar que los mismos sean comparables, tanto con los estados financieros de la misma entidad

correspondiente a períodos anteriores, como con los de otras entidades diferentes.

## **b. Clasificación**

### **a) Estado de situación financiera**

(BACH, 2009) Constituye un documento que presenta de una manera clara y ordenada el valor de sus propiedades y derechos, sus obligaciones y su capital, además permite determinar la posición financiera de la empresa. Este estado financiero se lo elabora por lo menos una vez año, terminando su periodo económico al 31 de diciembre.

### **b) Estado de resultados**

Este estado financiero básicamente muestra los efectos de las operaciones de una empresa en un período determinado y los resultados finales que pueden ser ganancia o pérdida.

### **c) Estado de Flujo del Efectivo**

Constituye un documento que presenta el movimiento o circulación del efectivo y sus equivalentes, es aquel que en forma anticipada, muestra las salidas y entradas en efectivo que se darán en una empresa durante un periodo determinado. Tal periodo normalmente se divide en meses o semanas, para detectar el monto y duración de los faltantes o sobrantes de efectivo.

#### **d) Estado De Cambios En El Patrimonio**

Es el estado financiero que muestra en forma detallada los aportes de los socios si corresponde y la distribución de las utilidades obtenidas en un periodo, además de la aplicación de las ganancias retenidas en periodos anteriores. Este muestra por separado el patrimonio de una empresa. También muestra la diferencia entre el capital contable (patrimonio) y el capital social (aporte de los socios).

#### **e) Notas aclaratorias**

Las notas aclaratorias a los Estados financieros se basaran estrictamente a la NIIF 7 que especifica que una entidad debe agrupar los instrumentos financieros en clases similares y cuando las revelaciones son requeridas, hacer revelaciones por clases.

### **2.3.6. NORMATIVA CONTABLE**

Actualmente la economía crece a pasos agigantados y muchas empresas llegan a convertirse en verdaderos “titanes agigantados”. Esto ha originado que debido a la necesidad de controlar el cabal desenvolvimiento de las actividades financieras de las empresas, se han diseñado una serie de normativas y procedimientos a seguir con la finalidad de velar tanto por el correcto funcionamiento de las actividades económicas como por la transparencia de sus cifras.

En este sentido, se han diseñado un conjunto de normativas que velan de que esto se cumpla por ejemplo tenemos las NIC, las NIIF y las NEC, las cuales se encargan de áreas particulares del ámbito contable.

### **2.3.6.1. NORMAS INTERNACIONALES DE CONTABILIDAD “NIC”**

(CONTADORES, 2010) Las Normas Internacionales de Contabilidad NIC, han sido producto de grandes estudios y esfuerzos de diferentes entidades educativas, financieras y profesionales del área contable a nivel mundial, para estandarizar la información financiera presentada en los estados financieros.

Las NIC, como se le conoce popularmente son un conjunto de normas o leyes que establecen la información que deben presentarse en los estados financieros y la forma en que esa información debe aparecer en dichos estados. Las NIC no son leyes físicas o naturales que esperaban su descubrimiento si más bien son normas que el hombre de acuerdo a sus experiencias comerciales han considerado de importancia en la presentación de la información financiera. Son normas de alta calidad, orientadas al inversor, cuyo objetivo es reflejar la esencia económica de las operaciones del negocio, y presentar una imagen fiel de la situación financiera de una empresa. Las Normas Internacionales de Contabilidad son las siguientes:

- NIC 1. Presentación de Estados Financieros
- NIC 2. Inventarios
- NIC 7. Estados de Flujo de Efectivo
- NIC 8. Políticas contables, cambios en estimaciones contables y errores.
- NIC 10. Hechos ocurridos después de la fecha del balance
- NIC 11. Contratos de construcción
- NIC 12. Impuesto a las ganancias
- NIC 14. Información financiera por segmentos
- NIC 16. Propiedades, Planta y equipo
- NIC 17. Arrendamientos
- NIC 18. Ingresos ordinarios

- NIC 19. Beneficios a los empleadores
- NIC 20. Contabilización de las concesiones del gobierno
- NIC 21. Efectos de las variaciones en las tasas de cambio de la moneda  
Extranjera.
- NIC 22. Combinaciones de negocios
- NIC 23. Costos por intereses
- NIC 24. Revelaciones de partes relaciones
- NIC 26. Tratamiento contable e informes de planes de beneficios por retiro.
- NIC 27. Estados financieros consolidados y separados
- NIC 28. Inversiones en empresas asociadas
- NIS 29. Información financiera en economías hiperinflacionarias
- NIC 31. Participación en negocios conjuntos
- NIC 32. Instrumentos financieros: Presentación e información a Revelar
- NIC 33. Ganancias por acción
- NIC 34. Información financiera intermedia
- NIC 36. Deterioro del valor de los activos
- NIC 37. Previsiones, Activos contingentes y pasivos contingentes
- NIC 38. Activos intangibles
- NIC 39. Instrumentos financieros: Recomendación y medición
- NIC 40. Propiedades de Inversión
- NIC 41. Agricultura

La discontinuidad en la numeración del NIC se debe a que algunas de las primeras normas han sido sustituidas por otras más recientes.

## **2.3.7. OBLIGACIONES TRIBUTARIAS**

### **2.3.7.1. PERSONAS OBLIGADAS A LLEVAR CONTABILIDAD**

Se encuentran obligadas a llevar contabilidad todas las personas nacionales y extranjeras que realizan actividades económicas y que cumplen con las siguientes condiciones: tener ingresos mayores a \$ 100.000, o que inician con un capital propio mayor a \$60.000, o sus costos y gastos han sido mayores a \$80.000.

En estos casos, están obligadas a llevar contabilidad, bajo la responsabilidad y con la firma de un contador público legalmente autorizado e inscrito en el Registro Único de Contribuyentes (RUC), por el sistema de partida doble, en idioma castellano y en dólares de los Estados Unidos. ([www.sri.gob.ec](http://www.sri.gob.ec)).

### **2.3.7.2. DEBERES DE LAS PERSONAS OBLIGADAS A LLEVAR CONTABILIDAD**

#### **a) Inscribirse en el RUC**

Todas las personas naturales y sociedades, nacionales y extranjeras, que inicien o realicen actividades económicas en el país en forma permanente u ocasional.

#### **b) Emitir y entregar comprobantes de venta y retención autorizados.**

Documentos que sustentan la transferencia de bienes y/o la presentación de servicios o cualquier otra transacción gravada con tributos. Estos documentos cuentan con autorización del SRI para ser emitidos.

Las personas naturales ***obligadas a llevar contabilidad*** deben emitir y entregar comprobantes de venta autorizados en todas sus transacciones.

Los documentos que usan con frecuencias son:

- Facturas.
- Tiquetes de máquinas registradoras.
- Liquidaciones de compra de bienes y prestación de servicios.
- Guías de Remisión.
- Comprobantes de Retención

**Nota:** Las personas naturales obligadas deben incluir la frase “Obligado a llevar contabilidad” en todos los comprobantes de venta, retención y documentos complementarios.

### **Vigencia de los comprobantes de venta y retención**

El tiempo de vigencia de la autorización de sus comprobantes de venta y retención dependerá del cumplimiento de sus obligaciones tributarias.

**Cuadro N° 16. Vigencia comprobante de venta y retención**

<b>1 AÑO</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Si usted cumple sus obligaciones tributarias, declaración y pago de impuestos.</li><li>• No mantener deudas con el SRI.</li><li>• Información correcta del RUC.</li></ul>
<b>3 MESES</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Esta autorización se otorga <b>por una sola vez</b>, en el caso de que tenga pendiente alguna obligación tributaria.</li></ul>
<b>SIN AUTORIZACIÓN</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Cuando ya se le otorgó una autorización por 3 meses y aún mantiene obligaciones tributarias pendientes.</li><li>• Su RUC se encuentra en estado SUSPENDIDO.</li><li>• No se le ha podido ubicar en el domicilio registrado.</li></ul>

**c) Llevar los libros y registros contables relacionados con la actividad económica, utilizando los servicios de un profesional de la rama contable.**

Según el “Art. 39 del reglamento a la Ley del Régimen Tributario Interno.- Principios generales.- La contabilidad se llevará por el sistema de partida doble, en idioma castellano y en dólares de los Estados Unidos de América.

Para las personas naturales obligadas a llevar contabilidad y sociedades que no estén bajo el control y vigilancia de las Superintendencias de Compañías o de Bancos y Seguros, la contabilidad se llevará con sujeción a las Normas Ecuatorianas de Contabilidad (NEC) y a las Normas Internacionales de Contabilidad (NIC), en los aspectos no contemplados por las primeras, cumpliendo las disposiciones de la Ley de Régimen Tributario Interno y este Reglamento.”

**Nota:**

- Para cumplir con este deber formal su contador puede utilizar registros contables de forma manual o computarizada.
- Recuerde que debe archivar los comprobantes de venta y retención, así como los mismos registros contables relacionados con su actividad económica por 7 años.

**d) Presentar a través de la página web [www.sri.gob.ec](http://www.sri.gob.ec) las declaraciones de sus impuestos y la información relativa a sus actividades económicas mediante los anexos.**

- Todas las declaraciones y anexos de las personas naturales obligadas a llevar contabilidad, deben presentarse por Internet.
- Las declaraciones que usted presente deben ser enviadas con la clave de un profesional calificado en la rama contable.

- Para presentar las declaraciones y anexos al SRI tanto usted como su contador deberán obtener la clave de acceso a los Servicios en Línea, misma que se solicita de manera gratuita en cualquier agencia del SRI a nivel nacional.

### **Declaraciones que debe presentar**

Las declaraciones que deben presentar las Personas Naturales obligadas a llevar contabilidad, relacionadas con su actividad económica, son las siguientes:

**Cuadro N° 17. Declaraciones que debe presentar**

<b>IVA</b>	Obligatoria en todos los casos.
<b>IMPUESTO A LA RENTA (anual)</b>	Obligatoria solo si supera la base exenta de ingresos de la tabla del impuesto que se fija anualmente.
<b>RETENCIONES EN LA FUENTE</b>	Obligatoria en todos los casos.
<b>ICE (mensual)</b>	Solo en aquellos casos en los que el contribuyente fabrique o importe bienes o preste servicios gravados con ICE.

### **Impuesto al valor agregado (IVA)**

Todas las personas naturales obligadas a llevar contabilidad, tienen la obligación de presentar de forma mensual las declaraciones de IVA a través del formulario 104.

Las declaraciones mensuales de IVA y el respectivo pago del impuesto se realizan en el mes siguiente al período que se va a informar y el plazo para presentarlas depende del noveno dígito del RUC.

<b>NOVENO DÍGITO</b>	<b>FECHA DE VENCIMIENTO</b>
1	10 del mes siguiente
2	12 del mes siguiente
3	14 del mes siguiente
4	16 del mes siguiente
5	18 del mes siguiente
6	20 del mes siguiente
7	22 del mes siguiente
8	24 del mes siguiente
9	26 del mes siguiente
0	28 del mes siguiente

**Recuerde:** Si la fecha de vencimiento para presentar una declaración coincide con un día feriado, ésta se traslada hasta el siguiente día hábil

### **Declaración anual de Impuesto a la Renta**

Todas las personas naturales obligadas a llevar contabilidad presentarán una declaración anual de Impuesto a la Renta, para lo cual deberán realizar el cálculo de su impuesto basándose en los valores que el SRI publica anualmente.

<b>AÑO</b>	<b>FRACIÓN BÁSICA</b>
2010	\$ 8.910,00
2011	\$ 9.210,00
2012	\$ 9.720,00
2013	\$ 10.180,00

Al ser usted una persona natural obligada a llevar contabilidad, deberá solicitar a su contador que utilice el formulario 102 para declarar su Impuesto a la Renta, en el que se consolidan los ingresos percibidos y los gastos generados, desde el 1 de enero hasta el 31 de diciembre del año

anterior. El plazo para presentar esta declaración, para las personas naturales, inicia el 1 de febrero y culmina en marzo de acuerdo al noveno dígito del RUC.

SI EL NOVENO DÍGITO ES	FECHA DE VENCIMIENTO
1	10 de marzo
2	12 de marzo
3	14 de marzo
4	16 de marzo
5	18 de marzo
6	20 de marzo
7	22 de marzo
8	24 de marzo
9	26 de marzo
0	28 de marzo

### **Anticipo del Impuesto a la Renta**

Una de las obligaciones que debe Ud. debe cumplir en la declaración de este impuesto a través de su contador es el pago del anticipo del Impuesto a la Renta.

En el caso de las personas naturales obligadas a llevar contabilidad, el anticipo de impuesto a la renta corresponde a la suma matemática de los siguientes rubros:

0.2% del patrimonio total
0.2% del total de costos y gastos (Deducibles a efecto del impuesto a la renta)
0.4% del activo total
+ 0.4% del total de ingresos gravables a efecto del impuesto a la renta

Anticipo del Impuesto a la Renta de las personas naturales obligadas a llevar contabilidad.

Acerca de esta fórmula, se deben tomar en cuenta sin embargo algunas consideraciones necesarias para el cálculo del anticipo de impuesto a la renta de acuerdo a los siguientes casos:

- No se considerará el valor del terreno sobre el que desarrollen actividades agropecuarias.
- Para quienes tengan actividades de comercialización y distribución de combustible en el sector automotor, el coeficiente correspondiente al total de ingresos gravables a efecto de impuesto a la renta será reemplazado por el cero punto cuatro por ciento (0.4%) del total del margen de comercialización correspondiente. Para efecto del cálculo del anticipo del impuesto a la renta, se excluirá los montos que correspondan a gastos generados por nuevo empleo o mejora de la masa salarial, así como la adquisición de nuevos activos destinados a la mejora de la productividad e innovación tecnológica, y en general aquellas inversiones y gastos efectivamente realizados, relacionados con los beneficios tributarios para el pago del impuesto a la renta que reconoce el Código de la Producción para las nuevas inversiones.

**Recuerde:** El anticipo constituye crédito tributario para el pago de Impuesto a la Renta y se lo pagará en tres cuotas; las dos primeras en los meses de julio y septiembre de acuerdo al noveno dígito del RUC y la tercera cuota se pagarán conjuntamente con la declaración del Impuesto a la Renta.

### **Retenciones en la fuente de IVA y Renta**

La retención es la obligación que tiene el comprador de bienes y servicios, de no entregar el valor total de la compra al proveedor, sino de guardar o retener un porcentaje en concepto de impuestos. Este valor debe ser

entregado al SRI a nombre del contribuyente, para quien esta retención le significa un prepagó o anticipo de impuestos.

**Impuestos que deben ser retenidos:** En el caso de las personas naturales obligadas a llevar contabilidad deben retenerse en el porcentaje correspondiente, el Impuesto a la Renta y el Impuesto al Valor Agregado.

**Retener impuestos:** El agente de retención, que como regla general, es quien compra bienes o servicios. Pueden ser personas naturales obligadas a llevar contabilidad sucesiones indivisas o sociedades dependiendo de las disposiciones de las normas vigentes para cada tipo de impuesto.

**Autorización especial para retener impuestos:** No, ésta obligación nace directamente de la Ley o del Reglamento. Sin embargo, la Administración Tributaria puede disponer que una persona se constituya en agente de retención mediante una autorización o disposición especial.

**Agente de retención:** Un agente de retención es quien tiene la obligación de recoger el valor de ciertos impuestos para hacerlo llegar mediante la declaración de su contabilidad a la administración tributaria.

Los agentes de retención son:

- Las instituciones del sector público.
- Las sociedades
- Las personas naturales obligadas a llevar contabilidad.
- Las personas naturales y sucesiones indivisas no obligadas a llevar contabilidad, cuando emiten liquidaciones.
- Las sucesiones indivisas obligadas a llevar contabilidad.
- Empleadores.
- Exportadores.

**Plazo para entregar comprobante de retención:** Los agentes de retención en forma obligatoria emitirán el comprobante de retención en el momento que se realice el pago o se acredite en cuenta, lo que ocurra primero, y estará disponible para la entrega al proveedor dentro de los cinco días hábiles siguientes al de presentación del comprobante de venta. Para el caso de salida de divisas estará disponible a los dos días.

### **Anexo Transaccional Simplificado (ATS)**

Este anexo es de presentación obligatoria para todas las personas naturales obligadas a llevar contabilidad a partir del año 2013, pues a partir de este período desaparece el anexo REOC, es decir Ud. o su contador deberá registrar en este anexo sus transacciones de compras y retenciones en la fuente del Impuesto a la Renta desde este año fiscal.

La presentación de este anexo en el año 2012 es obligatoria para Ud., solo si superó los \$200.000 de ingresos brutos o los \$160.000 en costos y gastos durante su ejercicio fiscal 2011 y la presentación será desde junio del 2012.

Ud. deberá presentar estos anexos de forma mensual y de acuerdo al noveno dígito de su RUC, considerando el mes subsiguiente al que corresponde la información. Por ejemplo la información del mes de enero deberá ser enviada en marzo, la de febrero en abril, y así de forma sucesiva.

La presentación de estos anexos se realizará de acuerdo al siguiente calendario:

SI EL NOVENO DÍGITO ES:	FECHA MÁXIMA DE ENTREGA (MES SUBSIGUIENTE AL QUE CORRESPONDA LA INFORMACIÓN)
1	10
2	12
3	14
4	16
5	18
6	20
7	22
8	24
9	26
0	28
Internet	Ultimo día del mes

**Recuerde:**

- Todos los anexos deben ser presentados por Internet a través de un formato xml, debiendo ser comprimidos para su envío.
- Si Ud. o su contador no poseen un sistema propio para generar estos anexos, pueden descargar desde la página web [www.sri.gob.ec](http://www.sri.gob.ec) el aplicativo DIMM Anexos donde podrán elaborar el archivo xml para entregar esta información al SRI a través de la misma página web.

**Anexo de Relación de dependencia**

Este anexo debe ser presentado de forma anual por aquellas personas naturales obligadas a llevar contabilidad que trabajen con personal bajo la modalidad de Relación de Dependencia, en formato xml y a través de la página web del SRI.

El período de presentación de este anexo es en el mes de febrero del año siguiente de acuerdo a su noveno dígito del RUC, de acuerdo al siguiente calendario de presentación:

SI EL NOVENO DÍGITO ES	FECHA MÁXIMA DE ENTREGA
1	10 de febrero
2	12 de febrero
3	14 de febrero
4	16 de febrero
5	18 de febrero
6	20 de febrero
7	22 de febrero
8	24 de febrero
9	26 de febrero
0	28 de febrero

Este anexo se presentará también en un archivo en formato xml de forma obligatoria y en medio magnética. El mismo debe estar estructurado de acuerdo a las especificaciones de la ficha técnica disponible en la página web del SRI. El archivo puede enviarse por Internet o entregarse en cualquiera de las oficinas del SRI.

**e) Acudir a las oficinas del Servicio de Rentas Internas cuando mi presencia sea requerida**

El Servicio de Rentas Internas es una institución de control, por lo que en ciertos casos los funcionarios del SRI solicitarán su colaboración para realizar actividades que permitan asegurar que todos los contribuyentes cumplan con sus obligaciones tributarias. En estos casos recuerde que el quinto deber formal del contribuyente consiste en:

- Facilitar a los funcionarios autorizados, las inspecciones o verificaciones.

- Exhibir a los funcionarios del SRI, las declaraciones, informes, libros y documentos relacionados con sus obligaciones tributarias como contribuyentes.

### **2.3.8. IMPUESTO A LA PATENTE MUNICIPAL**

**Obligatoriedad de la patente Anual:** Para ejercer cualquier actividad económica, se obtendrá previamente una patente municipal anual. (<http://documentos.ibarra.gob.ec>)

**Cuantía de la patente municipal:** El impuesto de patentes Municipales, será el UNO POR CIENTO del capital con el que opere la actividad económica, que será igual al activo corriente menos el pasivo corriente, sin que el impuesto sea menor a USD 10,00 ni mayor que USD \$ 5.000,00. El sujeto pasivo demostrará documentalmente a la Unidad de servicios Municipal de Rentas, la existencia de obligaciones a corto plazo.

**Reducción de impuestos:** Cuando un negocio demuestre haber sufrido pérdida, la reducción del impuesto se concederá de acuerdo al Art. 385 de la Ley del Régimen Municipal.

**Plazo para la declaración y pago del impuesto:** El plazo para la declaración y pago del impuesto a la patente municipal es de 30 días siguientes al día final del mes en el que se inician las actividades o de treinta días siguientes al día final del mes en que termina el año, de conformidad al Art. 383 de la Ley Orgánica de Régimen Municipal.

## **2.4. EL MANUAL**

### **2.4.1. DEFINICIÓN**

*“El manual es un registro escrito de información e instrucciones que conciernen al empleado y pueden ser utilizadas para orientar los esfuerzos de un empleado en una empresa”.* (TERRY, 2009).

Según lo anteriormente expuesto se destaca que un manual es un documento escrito, y nos sirve como instrumento en donde se encuentra la información más importante de la empresa en donde incluye políticas, instrucciones, procedimientos que los empleados deben tomar en cuenta al realizar sus funciones, además se podría decir que es un instrumento de comunicación.

#### **2.4.2. IMPORTANCIA**

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

La finalidad del manual es ofrecer una descripción actualizada, concisa y clara de las actividades contenidas en cada proceso. Por ello, un manual jamás podemos considerarlo como concluido y completo, ya que debe evolucionar con la organización.

En nuestros días, es un requisito de suma importancia que las empresas de gran tamaño posean varios manuales de procesos. La verdadera orientación consiste en establecer una guía de trabajo, oficial y racional, formalizando la aprobación del conjunto de instrumentos administrativos y estableciendo la obligatoriedad del uso a través de un manual, para evitar que el largo y arduo trabajo de la organización sea diluido, distorsionado, negado y hasta ridiculizado por algunas personas que generalmente, lo combaten de todas las formas posibles porque lo consideran innecesario.

### **2.4.3. CLASES DE MANUALES**

#### **2.4.3.1. MANUAL 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 ello.

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.

Su contenido es muy variado y su impacto será el resultado de la creatividad y visión que los responsables de su elaboración redacten dentro de él. Esta clase de manual sugiere el siguiente contenido:

1. Historia y descripción de la empresa
2. Misión, visión y objetivos de la empresa
3. Legislación o base legal

#### **2.4.3.2. MANUAL DE PROCEDIMIENTOS**

*“Este manual describe las tareas rutinarias de trabajo, a través de la descripción de los procedimientos que utilizan dentro de la organización y la secuencia lógica de cada una de sus actividades, para unificar y controlar las rutinas de trabajo y evitar su alteración arbitraria”.* (CHIAVENTATO, 2009).

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 describen.

El Manual de procedimientos es aconsejable elaborarlo para cada una de las áreas que integran la estructura organizacional de la empresa, ya que elaborar uno solo en forma general representaría ser un documento muy complejo, por pequeña que sea la organización.

#### **2.4.3.3. 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 de trabajo 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 posición está subordinado directa e indirectamente y cuál es su relación con otros puestos de trabajo. Al igual que el manual de procedimientos

también es aconsejable elaborarlo para cada una de las áreas que integran la estructura organizacional de la empresa, ya que elaborar uno solo en forma general representaría ser un documento muy complejo, por pequeña que sea la organización.

#### **2.4.3.4. Elaboración del manual**

La elaboración del Manual es la etapa más sencilla y laboriosa de la metodología, su finalidad es la creación del documento final bajo lineamientos claros y homogéneos, utilizando para ello un lenguaje sencillo que logre la compensación y la adecuada aplicación de los usuarios directos del documento y de todos los niveles jerárquicos de la organización. Debe evitarse el uso de técnicas exageradas a menos de que se trate de un manual específico para una tarea de tipo técnico.

**Cuadro N° 18. Contenido del Manual de Procedimientos**

<b>CONTENIDO DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>	
1.	<b>Título:</b> se indicará la razón de ser de acuerdo con el contenido, en forma breve y concisa.
2.	<b>Introducción:</b> explicación general del procedimiento
3.	<b>Organización:</b> estructura micro y macro de los procedimientos de la empresa
4.	<b>Descripción del Procedimiento:</b>
4.1	Objetivos de Procedimiento: propósito del mismo.
4.2	Base Legal: normas aplicables al procedimiento de orden gubernamental o internas, requisitos, documentos y archivo.
4.3	Descripción rutinaria del procedimiento u operación y sus participantes: pasos que se deben hacer, cómo y porqué, identificando el responsable.
4.4	Gráfica o diagrama de flujo del procedimiento: Flujograma
5.	<b>Responsabilidad,</b> autoridad o delegación de funciones del proceso, las cuales entrarán a formar parte de los "Manuales de Funciones" en los que se establecerá como parte de las labores asignadas individualmente en los diferentes funcionarios.
6.	<b>Medidas de Seguridad,</b> Prevención y Autocontrol, aplicables y orientadas a los procedimientos, para evitar desviaciones.
7.	<b>Informes:</b> económicos, financieros, estadísticos, de labores y autocontrol.
8.	<b>Supervisión,</b> evaluación, examen y autocontrol de oficinas encargadas del control, con sus recomendaciones para lograr mejoramiento continuo y calidad.

## 2.5. ORGANIGRAMAS

### 2.5.1. CONCEPTO

(CHIAVENTATO, 2009) *Expresa “Es una forma diagramática que muestra las principales funciones y sus respectivas relaciones con los canales de autoridad formal y de la autoridad relativa de cada uno de los miembros de la administración a cargo de las respectivas funciones”.*

Son la representación gráfica de la estructura orgánica de una empresa u organización que refleja, en forma esquemática, la posición de las áreas que la integran, sus niveles jerárquicos, líneas de autoridad y de asesoría. Indicaciones para elaborar organigramas.

### 2.5.2. TIPOS DE ORGANIGRAMAS (www.esic.edu)

a) **POR SU NATURALEZA:** Este grupo se divide en tres tipos de organigramas:

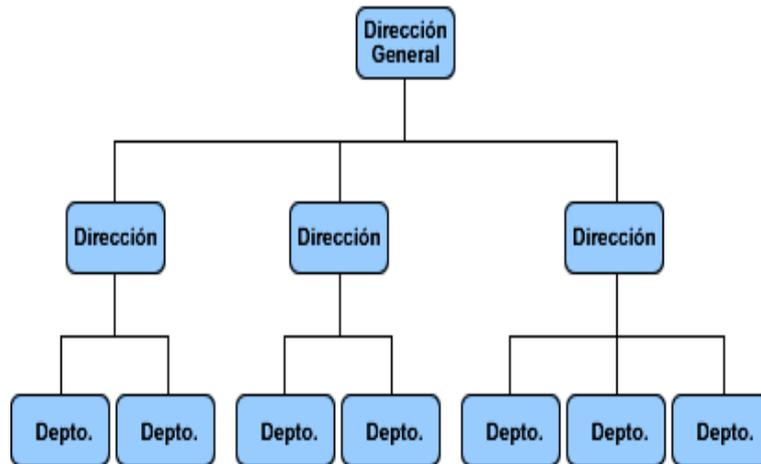
- **Microadministrativos:** Corresponden a una sola organización, y pueden referirse a ella en forma global o mencionar alguna de las áreas que la conforman.
- **Macroadministrativos:** Involucran a más de una organización.
- **Mesoadministrativos:** Consideran una o más organizaciones de un mismo sector de actividad o ramo específico. Cabe señalar que el término mesoadministrativo corresponde a una convención utilizada normalmente en el sector público, aunque también puede utilizarse en el sector privado.

b) **POR SU FINALIDAD:** Este grupo se divide en cuatro *tipos de organigramas*:

- **Informativo:** Se denominan de este modo a los organigramas que se diseñan con el objetivo de ser puestos a disposición de todo público, es decir, como información accesible a personas no especializadas. Por ello, solo deben expresar las partes o unidades del modelo y sus relaciones de líneas y unidades asesoras, y ser graficados a nivel general cuando se trate de organizaciones de ciertas dimensiones.
  - **Analítico:** Este tipo de organigrama tiene por finalidad el análisis de determinados aspectos del comportamiento organizacional, como también de cierto tipo de información que presentada en un organigrama permite la ventaja de la visión macro o global de la misma, tales son los casos de análisis de un presupuesto, de la distribución de la planta de personal, de determinadas partidas de gastos, de remuneraciones, de relaciones informales, etc. Sus destinatarios son personas especializadas en el conocimiento de estos instrumentos y sus aplicaciones.
  - **Formal:** Se define como tal cuando representa el modelo de funcionamiento planificado o formal de una organización, y cuenta con el instrumento escrito de su aprobación. Así por ejemplo, el organigrama de una Sociedad Anónima se considerará formal cuando el mismo haya sido aprobado por el Directorio de la S.A.
  - **Informal:** Se considera como tal, cuando representando su modelo planificado no cuenta todavía con el instrumento escrito de su aprobación.
- c) **POR SU ÁMBITO:** Este grupo se divide en dos tipos de organigramas:
- **Generales:** Contienen información representativa de una organización hasta determinado nivel jerárquico, según su

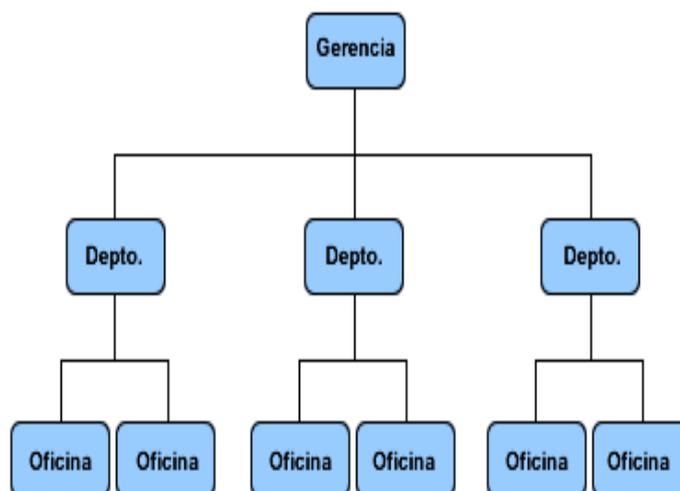
magnitud y características. En el sector público pueden abarcar hasta el nivel de dirección general o su equivalente, en tanto que en el sector privado suelen hacerlo hasta el nivel de departamento u oficina.

GRÁFICO N° 13. Organigrama General



- **Específicos:** Muestran en forma particular la estructura de un área de la organización.

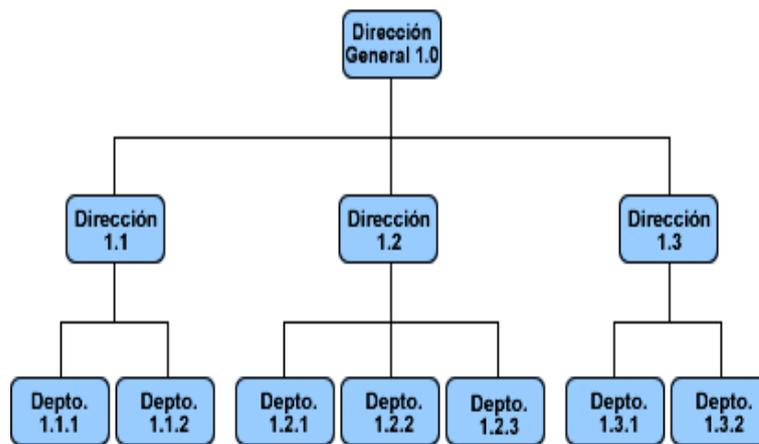
GRÁFICO N° 14. Organigrama Específico



d) **POR SU CONTENIDO:** Este grupo se divide en tres tipos de organigramas:

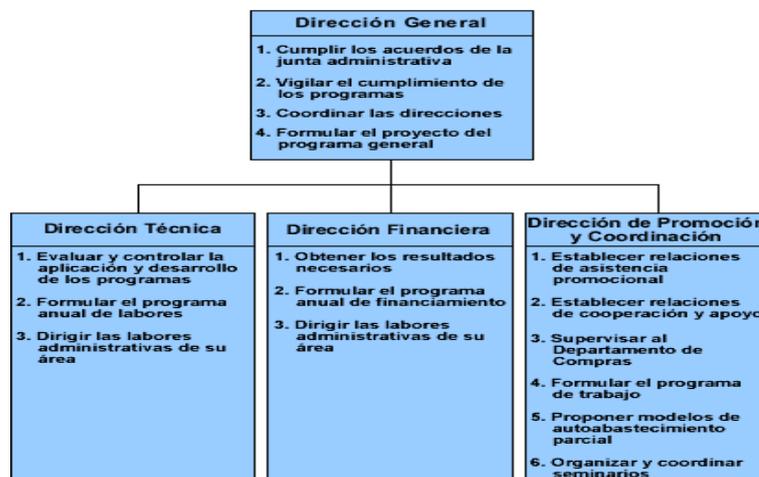
- **Integrales:** Son representaciones gráficas de todas las unidades administrativas de una organización y sus relaciones de jerarquía o dependencia. Conviene anotar que los organigramas generales e integrales son equivalentes.

GRÁFICO N° 15. Organigrama Integral



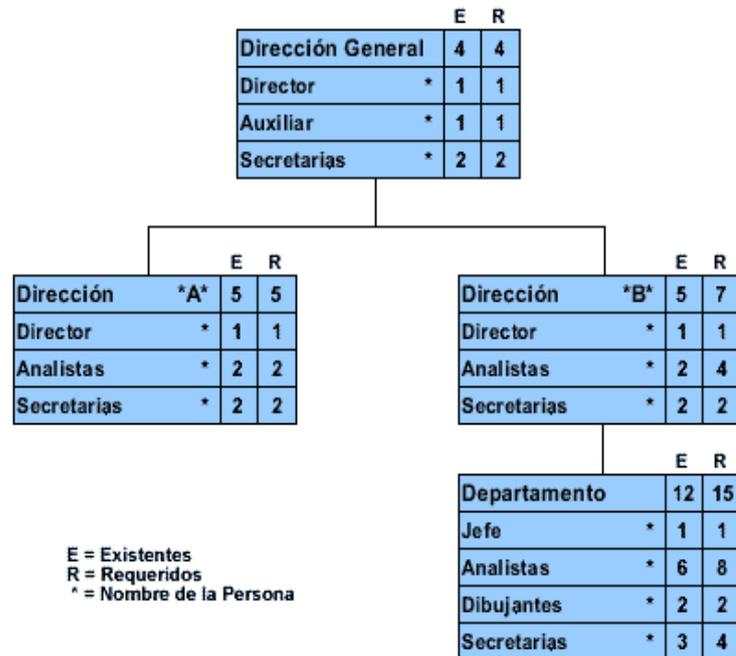
- **Funcionales:** Incluyen las principales funciones que tienen asignadas, además de las unidades y sus interrelaciones. Este tipo de organigrama es de gran utilidad para capacitar al personal y presentar a la organización en forma general.

GRÁFICO N° 16. Organigrama Funcional



- **De puestos, plazas y unidades:** Indican las necesidades en cuanto a puestos y el número de plazas existentes o necesarias para cada unidad consignada. También se incluyen los nombres de las personas que ocupan las plazas.

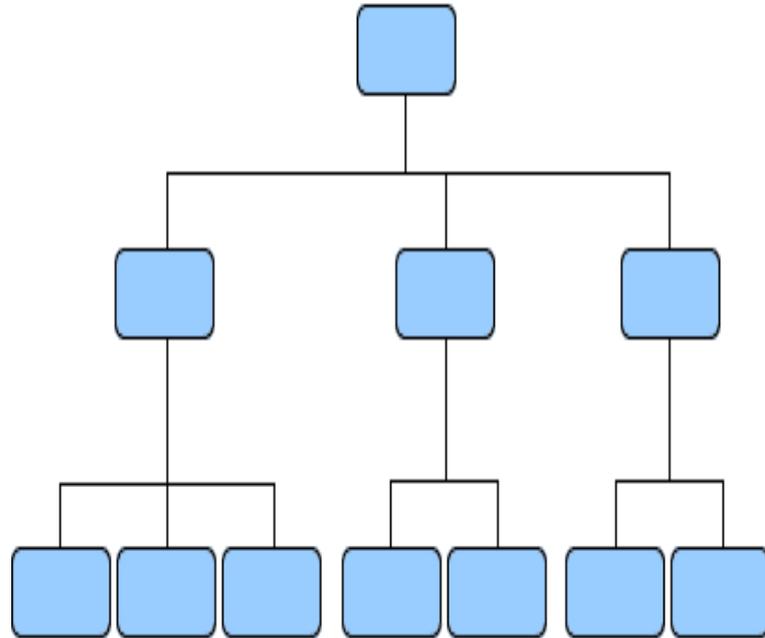
GRÁFICO N° 17. Organigrama de puestos, plazas y unidades



e) **POR SU PRESENTACIÓN O DISPOSICIÓN GRÁFICA:** Este grupo se divide en cuatro tipos de organigramas:

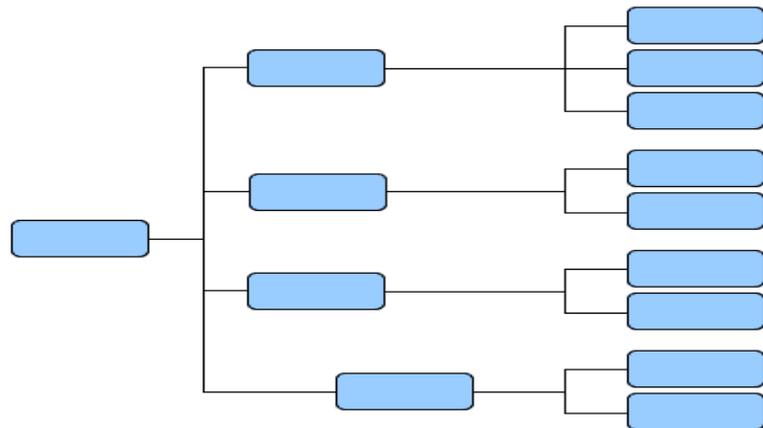
- **Verticales:** Presentan las unidades ramificadas de arriba abajo a partir del titular, en la parte superior, y desagregan los diferentes niveles jerárquicos en forma escalonada. Son los de uso más generalizado en la administración, por lo cual, los manuales de organización recomiendan su empleo.

GRÁFICO N° 18. Organigrama vertical



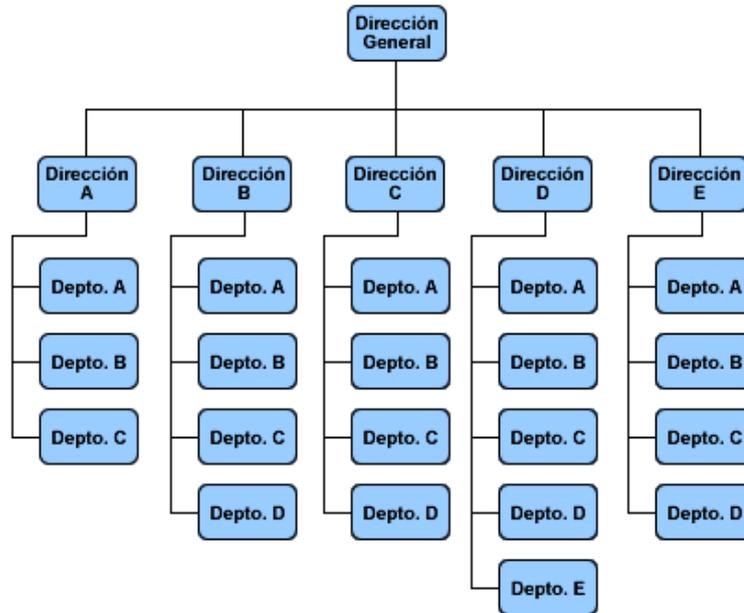
**Horizontales:** Despliegan las unidades de izquierda a derecha y colocan al titular en el extremo izquierdo. Los niveles jerárquicos se ordenan en forma de columnas, en tanto que las relaciones entre las unidades se ordenan por líneas dispuestas horizontalmente.

GRÁFICO N° 19. Organigrama horizontal



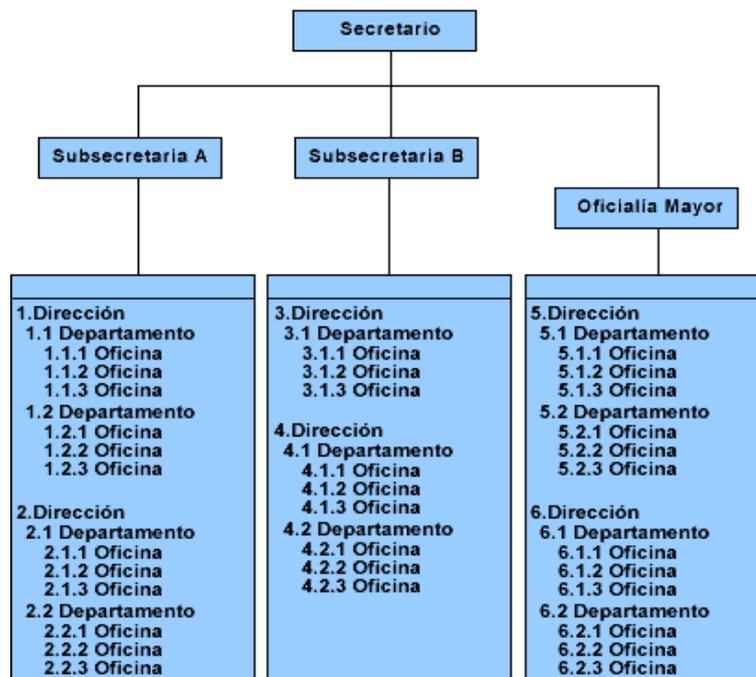
- **Mixtos:** Este tipo de organigrama utiliza combinaciones verticales y horizontales para ampliar las posibilidades de graficación. Se recomienda utilizarlos en el caso de organizaciones con un gran número de unidades en la base.

GRÁFICO N° 20. Organigrama mixto



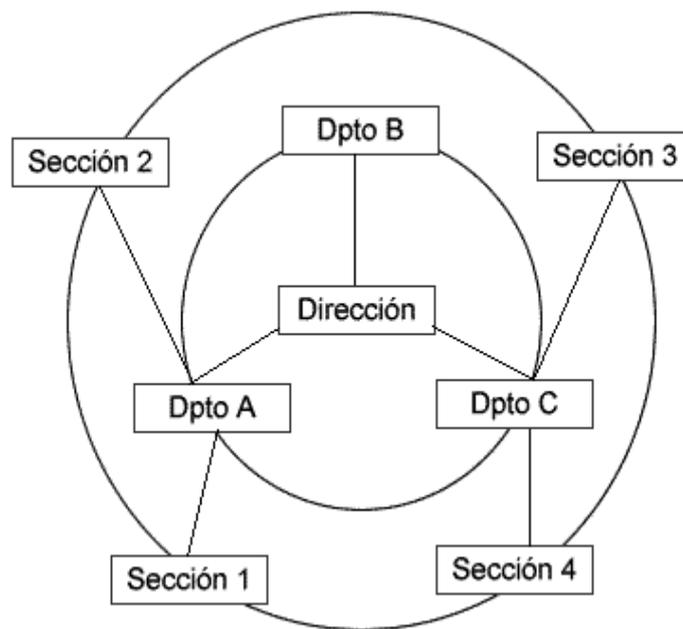
- **De Bloque:** Son una variante de los verticales y tienen la particularidad de integrar un mayor número de unidades en espacios más reducidos. Por su cobertura, permiten que aparezcan unidades ubicadas en los últimos niveles jerárquicos.

GRÁFICO N° 21. Organigrama de bloque



- **Circulares:** En este tipo de diseño gráfico, la unidad organizativa de mayor jerarquía se ubica en el centro de una serie de círculos concéntricos, cada uno de los cuales representa un nivel distinto de autoridad, que decrece desde el centro hacia los extremos, y el último círculo, o sea el más extenso, indica el menor nivel de jerarquía de autoridad. Las unidades de igual jerarquía se ubican sobre un mismo círculo, y las relaciones jerárquicas están indicadas por las líneas que unen las figuras.

GRÁFICO N° 22. Organigrama circular



## 2.6. FLUJOGRAMAS

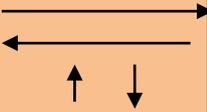
## 2.7. CONCEPTO

(CHIAVENTATO, 2009) *Manifiesta "El Flujogramas o diagrama de flujo, es una gráfica que representa el flujo o la secuencia de rutinas simples.*

*Tiene la ventaja de indicar la secuencia del proceso en cuestión, las unidades involucradas y los responsables de su ejecución”*

Los flujogramas son una herramienta de ayuda para crear secuencias de actividades o procesos a aplicarse en una organización.

GRAFICO N° 23. Símbolos usados en los diagramas de flujo

NOMBRE	SÍMBOLO	ACCIÓN
	Terminal	Representa el inicio o el fin del diagrama de flujo
	Entrada y salida	Representa los datos de entrada y salida
	Decisión	Tiene dos salidas de información: falso o verdadero, ramificación
	Proceso	Indica todas las acciones o cálculos que se ejecutarán con los datos de entrada u otros obtenidos.
	Documento	Se establece el documento necesario para continuar o terminar el proceso.
	Archivo	Archivo permanente o temporal.
	Conector	Permite identificar la continuación de la información si el diagrama es muy extenso.
	Líneas de flujo de información	Indica el sentido de la información obtenida y su uso posterior en algún proceso subsiguiente.

FUENTE: FRANKLIN, Benjamín, "Organización de Empresas", 2009  
 ELABORADO POR: El Autor

## **CAPÍTULO III**

### **3. PROPUESTA ESTRATÉGICA**

#### **“MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS Y FINANCIEROS PARA LA DISTRIBUIDORA DE LLANTAS POZO; DE LA CIUDAD DE IBARRA, PROVINCIA DE IMBABURA”**

##### **3.1. LA EMPRESA**

“Distribuidora de Llantas Pozo” en una empresa establecida en la ciudad de Ibarra, en la actualidad no ha logrado mantener un índice de rentabilidad exitoso en forma equitativa como sus ventas; la estrategia implementada con la instalación de un sistema contable asistido por computador, no ha sido adecuadamente utilizado, debido a que no se aprovecha a los máximo los módulos que el sistema ofrece y ya no se lo haga manualmente.

##### **3.1.1. DOMICILIO Y OBJETO SOCIAL**

- ✓ La empresa tiene como nombre comercial “Distribuidora de Llantas Pozo”.
- ✓ El domicilio de la “Distribuidora de Llantas Pozo”, es en la ciudad de Ibarra ubicada en la Av. Cristóbal de Troya Local N° 5 y Jaime Rivadeneira, en las Torres de Montecarlo, tras el Hospital San Vicente de Paúl.

##### **3.2. FINALIDAD DE LA PROPUESTA**

Mejorar el sistema administrativo y financiero de la “Distribuidora de Llantas Pozo”, que garantice el adecuado funcionamiento administrativo y financiero de la institución.

### **3.3. OBJETIVO DE LA PROPUESTA**

#### **3.3.1. OBJETIVO GENERAL**

Elaborar un manual de procedimientos administrativo y financiero de la “Distribuidora de Llantas Pozo”, mediante la aplicación de principios técnicos, organizativos y contables que propicie el crecimiento de la empresa.

#### **3.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- ✓ Definir la estructura y ámbito de la propuesta de acuerdo a parámetros técnicos administrativos y financieros.
- ✓ Establecer la propuesta administrativa sobre la base estructural y funcional.
- ✓ Determinar un manual de procedimientos administrativos que defina sistematización del trabajo en la empresa.
- ✓ Elaborar un manual financiero que permita clarificar los procesos financieros de la institución.

### **3.4. ÁMBITO DE APLICACIÓN**

Considerando que la “Distribuidora de Llantas Pozo”, es una institución a nivel de cantón, tiene su oficina en la ciudad de Ibarra; es decir el manual de procedimientos administrativos y financieros se la aplicará en la “Distribuidora de Llantas Pozo”, de la ciudad de Ibarra, provincia de Imbabura.

### **3.5. FILOSOFÍA INSTITUCIONAL**

#### **3.5.1. MISIÓN**

“Distribuidora de Llantas Pozo es una empresa dedicada a la comercialización de llantas extranjera y nacional, aros, tubos y dar el

servicio de reencauche, como también realizar la venta de tales artículos al por menor y en general su distribución y comercialización, reconocidos como proveedores de excelente calidad y servicio para satisfacer las necesidades de los clientes”

### **3.5.2. VISIÓN**

“En cinco años la “Distribuidora de Llantas Pozo” fortalecerá su liderazgo en la comercialización de productos en la línea de llantas, aros, tubos y dar el servicio de reencauche; siendo reconocida por su eficiencia, eficacia y seguridad; constituyéndose una empresa preferida por los clientes de mejor rentabilidad en el mercado”

### **3.5.3. PRINCIPIOS**

- **Ofrecer un servicio de calidad:** La persona encargada de ventas ofrecerá un producto de calidad, cumpliendo con los pedidos a tiempo y efectividad en la entrega.
- **Mejoramiento continuo:** Mantener perfección continua en los procedimientos, es decir desde la recepción de sus pedidos, hasta el despacho del producto, todo esto con el afán de mantener una buena imagen de la empresa.
- **Puntualidad en la entrega del producto y del servicio:** Ofrecer atención de calidad a sus proveedores y clientes, para así poder entregar el producto o servicio a tiempo y así crear confianza y fidelidad a los clientes.
- **Comunicación:** Mantener una buena relación entre los miembros que conforman la empresa es decir entre empleados y jefe con empleados, pues todos nosotros somos la cara de la empresa para nuestros clientes.

- **Orientación al cliente:** El cliente es la prioridad, por lo que es importante satisfacer los gustos y necesidades de los clientes, siempre enfocado para ellos todas sus preferencias.

#### **3.5.4. VALORES**

- **Responsabilidad:** Aplicar técnicas modernas de ventas con capacitaciones de atención al cliente, contribuyendo así al desarrollo de la empresa y así utilizar de forma adecuada los recursos de la organización.
- **Integridad:** Somos colaboradores, confiables, honestos, leales con nuestros clientes y con la “Distribuidora de Llantas Pozo” con alto sentido de responsabilidad.
- **Respeto:** Con todos y cada uno de los miembros de la empresa, el respeto se acoge siempre a la verdad y creando un ambiente de seguridad y cordialidad, por lo que reconoce la autonomía de cada ser humano.
- **Honestidad:** Desempeñar a conciencia las actividades que le han designado dentro de la empresa, además tratar al cliente con transparencia y rectitud, siendo justo e imparcial en cada decisión que tome.
- **Trabajo en equipo:** Coordinar las actividades dentro de la empresa para brindar satisfacción a los clientes y siempre enfocados a lograr objetivos en común.
- **Ética:** Es importante actuar con ética en las actividades que le ha designado la empresa, esto reflejara la personalidad del empleado.

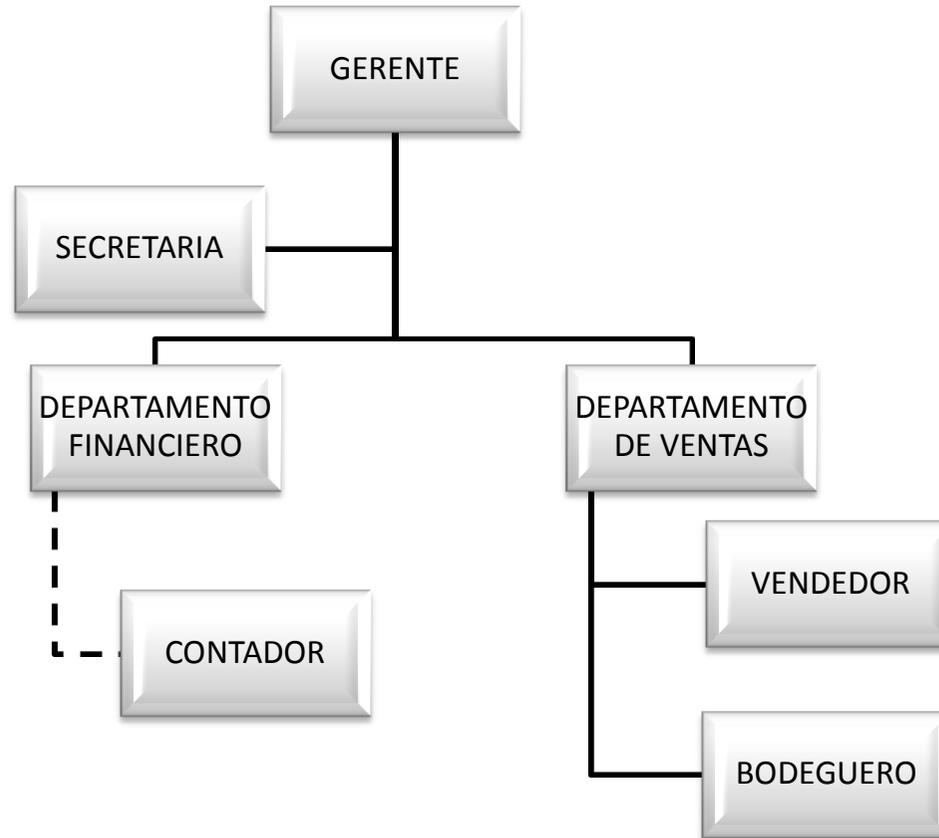
#### **3.5.5. POLÍTICAS**

- Capacitar a los trabajadores según su área de trabajo, por lo menos tres veces al año, para que actualicen sus conocimientos y así puedan desempeñar su trabajo con eficiencia.

- Asesorarse de un profesional en el área contable, para que pueda estar al día en las normas contables vigentes.
- Entregar un informe de la información financiera cada mes e indicara a la gerente propietaria el estado en que se encuentra la empresa para la buena toma de decisiones.
- Registrar y respaldar los movimientos contables cuando los hechos ocurran.
- Cumplir las obligaciones que describe el Código de Trabajo, tanto el trabajador como el empleador.
- Registrar y elaborar los contratos de los trabajadores según el Código de Trabajo.
- Informar a la empresa de las sugerencias, reclamos e insatisfacción del cliente.
- Brindar confiabilidad a la comunidad a través de la venta de un producto garantizado.
- Difundir programas de capacitación con técnicas que garanticen su calidad en el trabajo.
- Actualizar la tecnología de acuerdo a las necesidades de la empresa y sus áreas.
- Contar con un reporte de clientes para conocer los beneficios que se los puede atribuir de acuerdo a sus niveles de compra.

### 3.6. ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL

GRÁFICO N° 24. Organigrama estructural



FUENTE: Investigación Propia  
ELABORADO POR: El autor

### 3.7. MANUAL DE FUNCIONES

#### 3.7.1. FUNCIONES DEL PUESTO DE GERENTE

DEFINICIÓN DEL PUESTO	DISTRIBUIDORA DE LLANTAS POZO	GERENTE
<b>ESTRUCTURA</b>	<b>Cargo:</b> Gerente <b>Departamento:</b> Gerencia	
<b>SUPERIOR INMEDIATO:</b>	Propietario	
<b>SUBORDINADOS DIRECTOS:</b>	Secretaría, Contador y vendedor	
<b>RELACIÓN FUNCIONAL:</b>	Secretaría, Departamento Financiero, Departamento de ventas	
<b>COMUNICACIÓN:</b>	<b>Ascendente:</b> Propietario <b>Descendente:</b> Secretaría, Departamento de Ventas, Departamento Financiero	
<b>PERFIL:</b>	Experiencia, liderazgo, calidad humana, conocimiento total del mercado, conocimiento ventas y finanzas, habilidad en el manejo de las relaciones humanas.	
<b>CARACTERÍSTICAS DEL CARGO:</b>	Es un cargo de manejo de confianza que como función principal es representar legalmente la empresa en todas sus relaciones, actos, contactos, negocios y operaciones; adicionalmente es el responsable de los resultados financieros de la empresa como tal. La responsabilidad del cargo se encuentra estipulada en la Gerencia y las actividades del cargo sin hora fija.	
<b>FUNCIONES:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Examinar, aprobar o improbar los balances presentados por el contador.</li> <li>- Llevar la representación legal de la empresa.</li> <li>- Definir la misión, visión, los objetivos, políticas y proyectos de la empresa.</li> <li>- Planear las estrategias y cursos de acción necesarios para alcanzar los objetivos.</li> <li>- Planear y organizar, coordinar, dirigir y controlar todas las actividades relacionadas con el funcionamiento de la empresa.</li> <li>- Responder por el buen funcionamiento de la empresa.</li> <li>- Mantenerse actualizado en normas y situaciones externas que afectan a la empresa.</li> <li>- Analizar y proponer nuevas alternativas, proyectos o modificación de servicio que se enmarquen dentro de la misión y objeto social de la empresa.</li> <li>- Controlar y verificar el cumplimiento de los programas propuestos y estrategias.</li> <li>- Revisar todos los documentos financieros y administrativos que poseen la empresa.</li> <li>- Monitorear el control de la parte contable.</li> <li>- Determinar el éxito o fracaso en las actividades proceso y procedimientos propuestos, ubicar errores si es que se presentan y tomar medidas correctivas.</li> <li>- Tomar decisiones sugerentes a: seguridad, custodia y conservación de los activos de la empresa.</li> </ul>	

FUENTE: Investigación  
LABORADO POR: El Autor

### 3.7.2. FUNCIONES DEL PUESTO DE CONTADOR

DEFINICIÓN DEL PUESTO	DISTRIBUIDORA DE LLANTAS POZO	CONTADOR
<b>ESTRUCTURA</b>	<b>Cargo:</b> Contador <b>Departamento:</b> Financiero	
<b>SUPERIOR INMEDIATO:</b>	Gerente	
<b>SUBORDINADOS DIRECTOS:</b>		
<b>RELACIÓN FUNCIONAL:</b>	Gerencia, Departamento Financiero, Departamento de ventas	
<b>COMUNICACIÓN:</b>	<b>Ascendente:</b> Gerente, secretaria <b>Descendente:</b> Vendedor y bodeguero	
<b>PERFIL:</b>	<b>EDUCACIÓN:</b> Titulo de tercer nivel <b>FORMACIÓN:</b> Recomendable titulado en Contabilidad, especialmente titulado como CPA <b>PERSONALIDAD:</b> Organizado, motivador, don de mando y con capacidad de liderazgo. <b>EXPERIENCIA:</b> Experiencia en el área contable de por lo menos dos años. <b>EDAD PREFERENCIAL:</b> De 25 a 35 años.	
<b>CARACTERÍSTICAS DEL CARGO:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Capacidad para la toma de decisiones.</li> <li>- Estabilidad emocional con madurez y control de sus impulsos emocionales</li> <li>- Orientación estratégica con distintas alternativas para cumplir con los objetivos</li> <li>- Habilidad tecnológica para manejar programas del Sistema Office</li> <li>- Conocimiento teórico práctico en legislación tributaria.</li> <li>- Manejo de gestión en auditoría básica.</li> <li>- Planificación y control de la economía de la empresa.</li> </ul>	
<b>FUNCIONES:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Llevar a cabo estudios económicos y financieros.</li> <li>- Asesorar al gerente propietario en planes económicos y financieros, tales como presupuestos.</li> <li>- Asesorar en aspectos fiscales y de financiamientos sanos a la gerente propietario.</li> <li>- Crear un banco de información básica de seguimiento económico</li> <li>- Elaborar la información financiera que refleja el resultado de la gestión.</li> <li>- Examinar y evaluar los resultados de la gestión y estados financieros</li> <li>- Diseñar sistemas de información (contable y gerencial) mejorándolos y documentándolos.</li> <li>- Analizar los resultados económicos, detectando áreas críticas.</li> </ul>	

FUENTE: Investigación  
ELABORADO POR: El Autor

### 3.7.3. FUNCIONES DEL PUESTO DE SECRETARIA

DEFINICIÓN DEL PUESTO	DISTRIBUIDORA DE LLANTAS POZO	AUXILIAR DE CONTABILIDAD
<b>ESTRUCTURA</b>	Cargo: Secretaria	
<b>SUPERIOR INMEDIATO:</b>	Gerente	
<b>RELACIÓN FUNCIONAL:</b>	Departamento Financiero Departamento de ventas	
<b>COMUNICACIÓN:</b>	<b>Ascendente:</b> Gerente <b>Descendente:</b> Departamento financiero y ventas	
<b>PERFIL:</b>	<b>EDUCACIÓN:</b> Bachiller en contabilidad <b>FORMACIÓN:</b> Conocimientos de computación <b>PERSONALIDAD:</b> Colaborador, amable, gozar de buen carácter, solidario <b>EXPERIENCIA:</b> Experiencia en el área de contabilidad y secretaria de por lo menos un año. <b>EDAD PREFERENCIAL:</b> De 18 a 30 años.	
<b>CARACTERÍSTICAS DEL CARGO:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Siempre respetuoso y afable.</li> <li>- Evitar el trato con apodos y sobrenombres</li> <li>- Ser discreto con las cosas que pasan en la institución</li> <li>- Jamás comentar con nadie de afuera lo que pasa en la empresa.</li> <li>- Escuchar a quien reclama con atención.</li> <li>- Siempre mantener la calma, evitando ofuscarse, contestar con malos modos</li> <li>- Aceptar las críticas con espíritu constructivo.</li> <li>- Cumplir las órdenes que se reciben con interés y motivación.</li> </ul>	
<b>FUNCIONES:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Apoyo en el manejo del archivo administrativo y contable.</li> <li>- Elaborar informes diarios de cierre de caja y presentar a la gerente /propietaria de la empresa.</li> <li>- Manejar el fondo de caja chica y solicitar las reposiciones con la liquidación efectiva de los fondos.</li> <li>- Manejo del inventario, utilizando los documentos de registro que mantiene la empresa, manteniéndolo actualizado.</li> <li>- Mantener organizado el archivo cronológico de documentos que sustentan el movimiento financiero de la empresa.</li> <li>- Mantener un plan de trabajo con contabilidad.</li> <li>- Realizar el depósito diario de las recaudaciones de la empresa, documento que entregará diariamente al contador de la empresa.</li> <li>- Verificar las operaciones de las facturas elaboradas por los proveedores.</li> </ul>	

FUENTE: Investigación  
ELABORADO POR: El Autor

### 3.7.4. FUNCIONES DEL PUESTO DE VENDEDOR

DEFINICIÓN DEL PUESTO	DISTRIBUIDORA DE LLANTAS POZO	VENDEDOR
<b>ESTRUCTURA</b>	<b>Cargo:</b> Vendedor <b>Departamento:</b> de ventas	
<b>SUPERIOR INMEDIATO:</b>	Gerente	
<b>SUBORDINADOS DIRECTOS:</b>	Contador	
<b>RELACIÓN FUNCIONAL:</b>	Departamento Financiero Departamento de ventas	
<b>COMUNICACIÓN:</b>	<b>Ascendente:</b> Gerente <b>Descendente:</b> Departamento financiero	
<b>PERFIL:</b>	<b>EDUCACIÓN:</b> Título superior universitario <b>FORMACIÓN:</b> Recomendable formación tecnológica y conocimientos de computación. <b>PERSONALIDAD:</b> Habilidad en la solución de problemas, comunicativo, buena presencia, capacidad de liderazgo y organización. <b>EXPERIENCIA:</b> Experiencia en el área de ventas de por lo menos dos años. <b>EDAD PREFERENCIAL:</b> De 25 a 35 años.	
<b>CARACTERÍSTICAS DEL CARGO:</b>	Participar activamente en la investigación, información, coordinación, control y evaluación de los planes estratégicos de la empresa y los programas de acción de mercado para lograr el óptimo desarrollo de los mismos.	
<b>FUNCIONES:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Conocer a los clientes y sus exigencias</li> <li>- Conocer los productos y servicios de la empresa</li> <li>- Atender a los clientes</li> <li>- Análisis y prospección de clientes potenciales</li> <li>- Elaborar y ejecutar un plan de ventas</li> <li>- Realizar inventarios mensuales</li> <li>- Preparar mensualmente informe de ventas.</li> </ul>	

FUENTE: Investigación  
ELABORADO POR: El Autor

### 3.7.5. FUNCIONES DEL PUESTO DE BODEGUERO

DEFINICIÓN DEL PUESTO	DISTRIBUIDORA DE LLANTAS POZO	BODEGUERO
<b>ESTRUCTURA</b>	<b>Cargo:</b> Bodeguero <b>Departamento:</b> de ventas	
<b>SUPERIOR INMEDIATO:</b>	Gerente y contador	
<b>RELACIÓN FUNCIONAL:</b>	Departamento Financiero Departamento de ventas	
<b>COMUNICACIÓN:</b>	<b>Ascendente:</b> Gerente <b>Descendente:</b> Departamento financiero	
<b>PERFIL:</b>  <b>GG</b>	<b>EDUCACIÓN:</b> Bachiller <b>FORMACIÓN:</b> Conocimientos de computación <b>PERSONALIDAD:</b> Colaborador, amable, gozar de buen carácter, solidario <b>EXPERIENCIA:</b> Experiencia en la dirección del área de bodega de por lo menos un año. <b>EDAD PREFERENCIAL:</b> De 18 a 30 años.	
<b>CARACTERÍSTICAS DEL CARGO:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Siempre respetuoso y afable.</li> <li>- Evitar el trato con apodos y sobrenombres</li> <li>- Ser discreto con las cosas que pasan en la institución</li> <li>- Jamás comentar con nadie de afuera lo que pasa en la empresa.</li> <li>- Escuchar a quien reclama con atención.</li> <li>- Siempre mantener la calma, evitando ofuscarse, contestar con malos modos</li> <li>- Aceptar las críticas con espíritu constructivo.</li> <li>- Cumplir las órdenes que se reciben con interés y motivación.</li> </ul>	
<b>FUNCIONES:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mantenimiento de la bodega</li> <li>- Control de entrada y salida de productos en stock.</li> <li>- Limpieza de la empresa</li> <li>- Reporte semanal de productos en stock.</li> <li>- Mantener actualizado el inventario</li> <li>- Velar por el buen estado de las instalaciones de la empresa.</li> </ul>	

FUENTE: Investigación  
 ELABORADO POR: El Autor

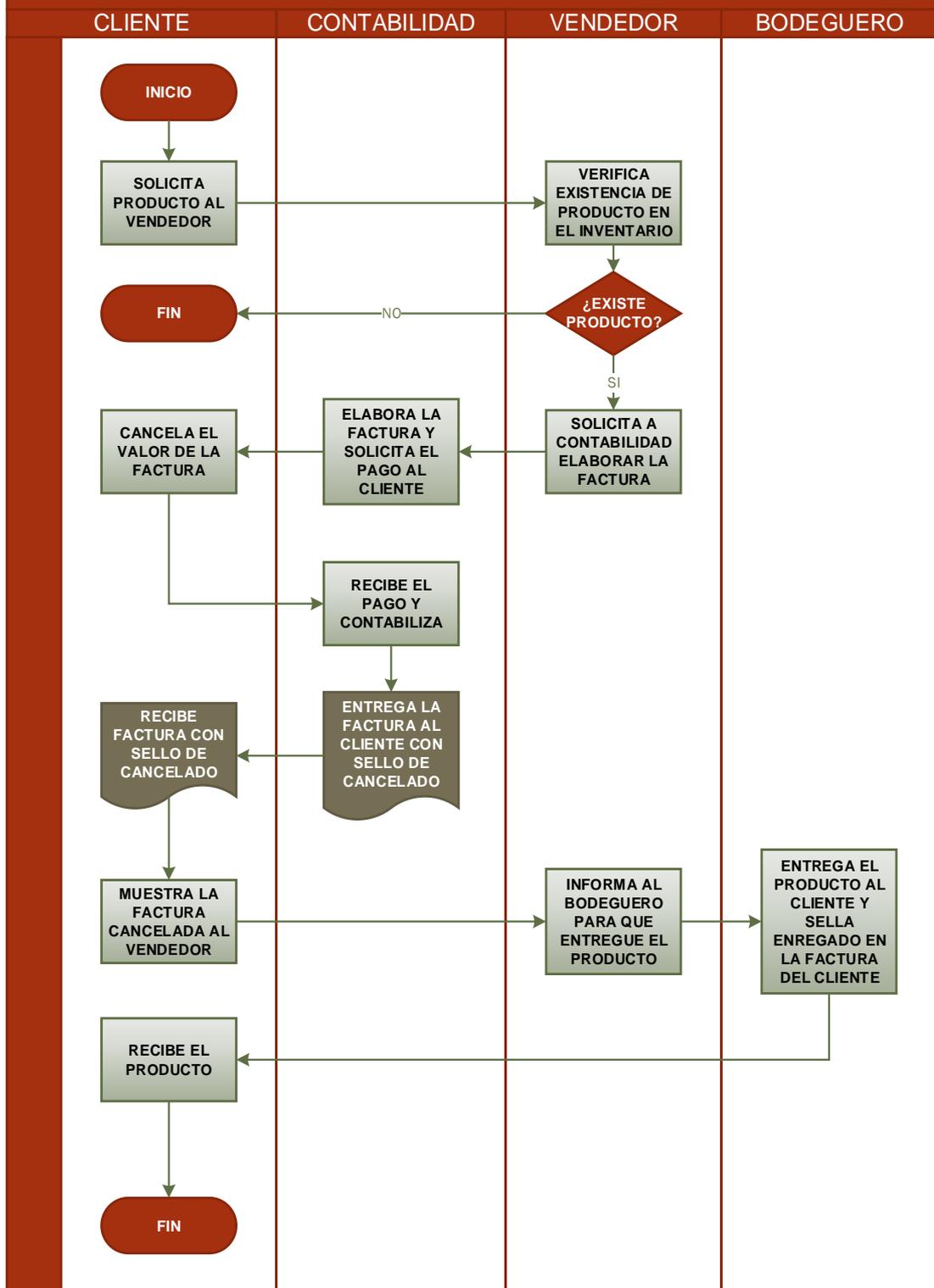
### 3.8. MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

#### 3.8.1. PROCEDIMIENTOS DE VENTAS

N°	RESPONSABLE	ACTIVIDAD
1	CLIENTE	Solicita producto al vendedor
2	VENDEDOR	Verifica existencia de producto en el inventario
3	VENDEDOR	Si existe el producto solicita a contabilidad elaborar la factura
4	CONTABILIDAD	Elabora la factura y solicita el pago al cliente
5	CLIENTE	Cancela el valor de la factura
6	CONTABILIDAD	Recibe el pago, contabiliza y entrega la factura al cliente con sello de cancelado
7	CONTABILIDAD	Entrega la factura al cliente con sello de cancelado
8	CLIENTE	Recibe factura con sello de cancelado
9	CLIENTE	Muestra la factura cancelada vendedor para que le entregue su producto
10	VENDEDOR	Informa al bodeguero para que entregue el producto al cliente
11	BODEGUERO	Entrega el producto al cliente
12	CLIENTE	Recibe el producto

FUENTE: Investigación  
ELABORADO POR: El Autor

## CUADRO N° 19. PROCEDIMIENTOS DE VENTAS



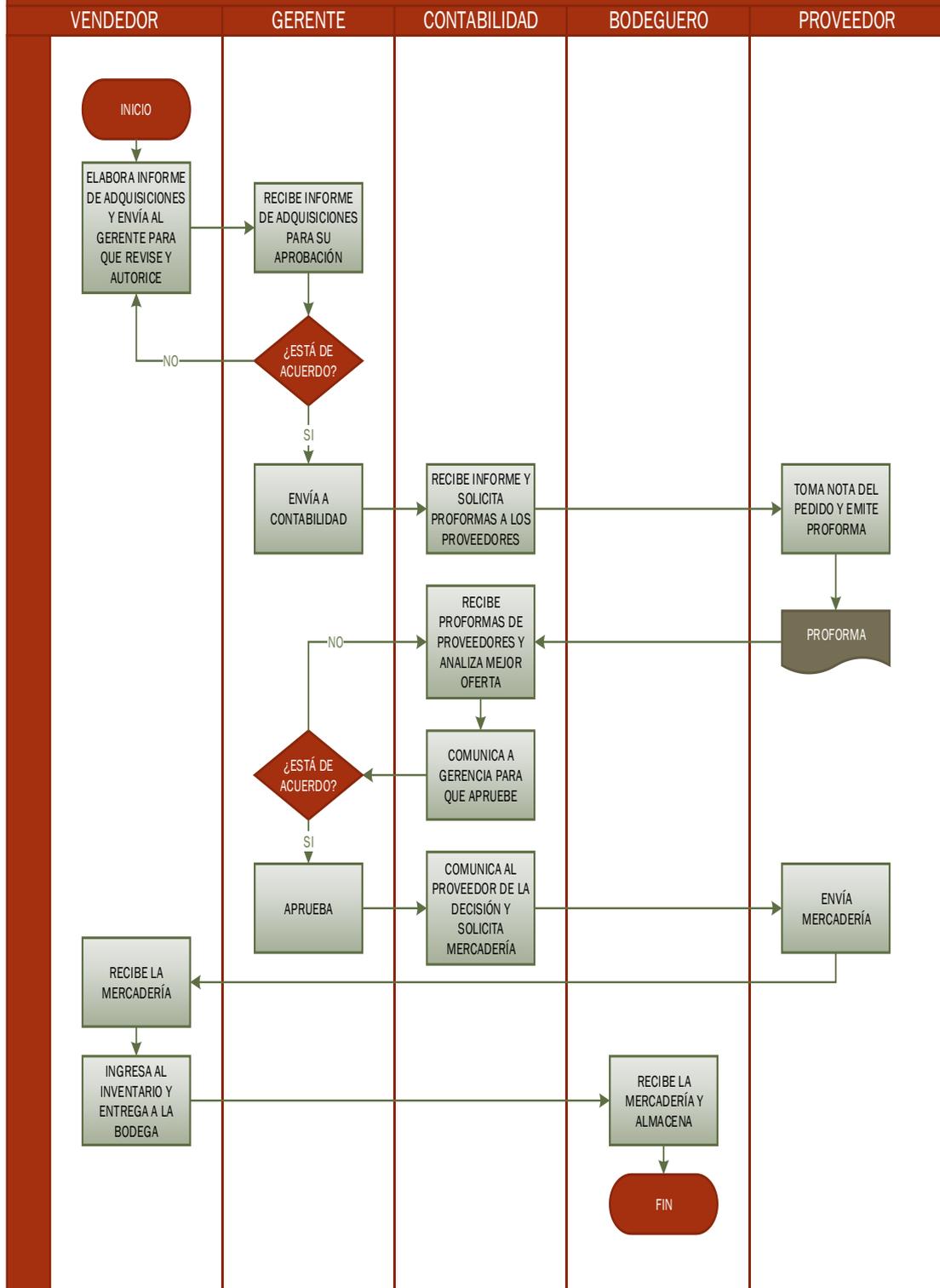
FUENTE: Investigación  
ELABORADO POR: El Autor

### 3.8.2. PROCEDIMIENTOS DE ADQUISICIONES Y PAGO

N°	RESPONSABLE	ACTIVIDAD
1	VENDEDOR	Elabora informe de adquisiciones y envía al gerente para que revise y autorice
2	GERENTE	Recibe informe de adquisiciones
3	GERENTE	Si está de acuerdo aprueba informe y envía a contabilidad
4	CONTABILIDAD	Recibe informe y procede a solicitar proformas a los proveedores
5	PROVEEDOR	Toma nota del pedido y emite la proforma
6	CONTABILIDAD	Recibe proformas de proveedores y analiza mejor oferta
7	CONTABILIDAD	Comunica a gerencia para su aprobación
8	GERENCIA	Si está de acuerdo aprueba
9	CONTABILIDAD	Comunica al proveedor de la decisión y solicita mercadería
10	PROVEEDOR	Envía la mercadería
11	VENDEDOR	Recibe la mercadería, ingresa al inventario y entrega a la bodega
12	BODEGUERO	Recibe mercadería y almacena

FUENTE: Investigación  
ELABORADO POR: El Autor

CUADRO N° 20. PROCEDIMIENTO DE ADQUISICIONES

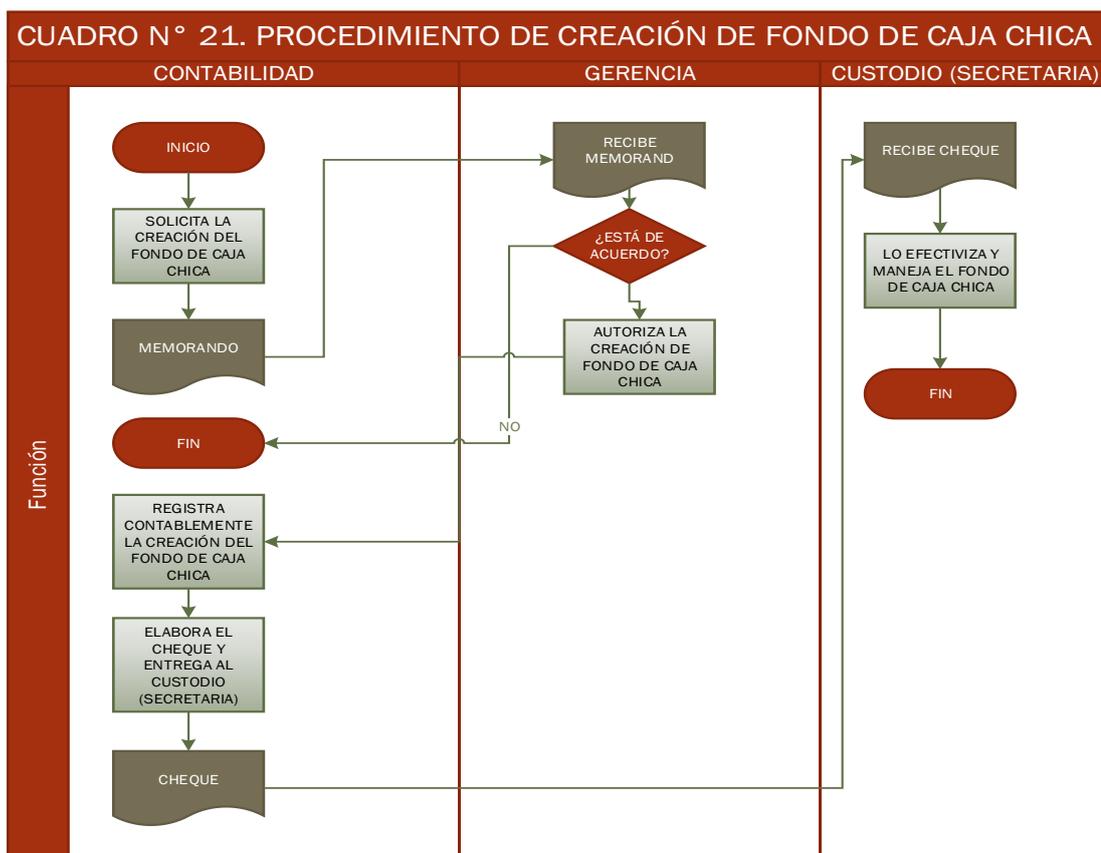


FUENTE: Investigación  
 ELABORADO POR: El Autor

### 3.8.3. DE CREACIÓN DE FONDO DE CAJA CHICA

N°	RESPONSABLE	ACTIVIDAD
1	CONTABILIDAD	Solicita la creación del fondo de caja chica con memorando
2	GERENTE	Autoriza la creación del fondo de caja chica
3	CONTABILIDAD	Registra contablemente la creación del fondo de caja chica
4	CONTABILIDAD	Elabora el cheque y entrega al custodio (secretaria)
5	SECRETARIA	Recibe el cheque, lo efectiviza y maneja el fondo de caja chica

FUENTE: Investigación  
ELABORADO POR: El Autor



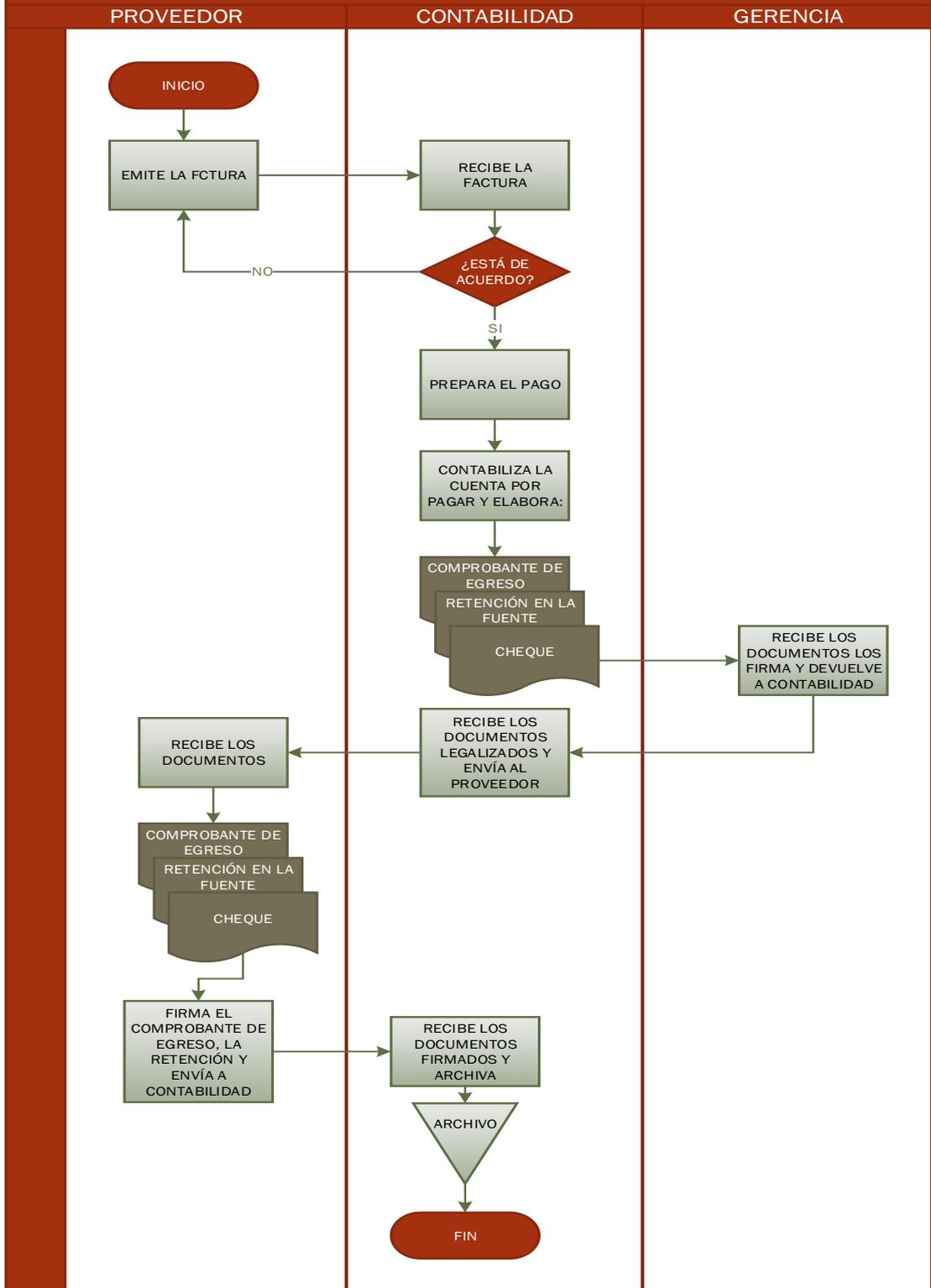
FUENTE: Investigación  
ELABORADO POR: El Autor

### 3.8.4. PROCEDIMIENTOS DE CUENTAS POR PAGAR

N°	RESPONSABLE	ACTIVIDAD
1	PROVEEDOR	Emite la factura
2	CONTABILIDAD	Recibe la factura
3	CONTABILIDAD	Si está de acuerdo prepara el pago
4	CONTABILIDAD	Contabiliza la cuenta por pagar
5	CONTABILIDAD	Elabora Comprobante de Egreso, Retención y cheque, envía estos documentos a gerencia para que sean firmados
6	GERENCIA	Recibe los documentos, los firma y devuelve a contabilidad
7	CONTABILIDAD	Envía comprobante de egreso, cheque, retención al proveedor
8	PROVEEDOR	Recibe documentos y devuelve el la copia de la retención y comprobante de egreso firmados
9	CONTABILIDAD	Recibe los documentos firmados y archiva

FUENTE: Investigación  
ELABORADO POR: El Autor

**CUADRO N° 22. PROCEDIMIENTOS DE CUENTAS POR PAGAR**



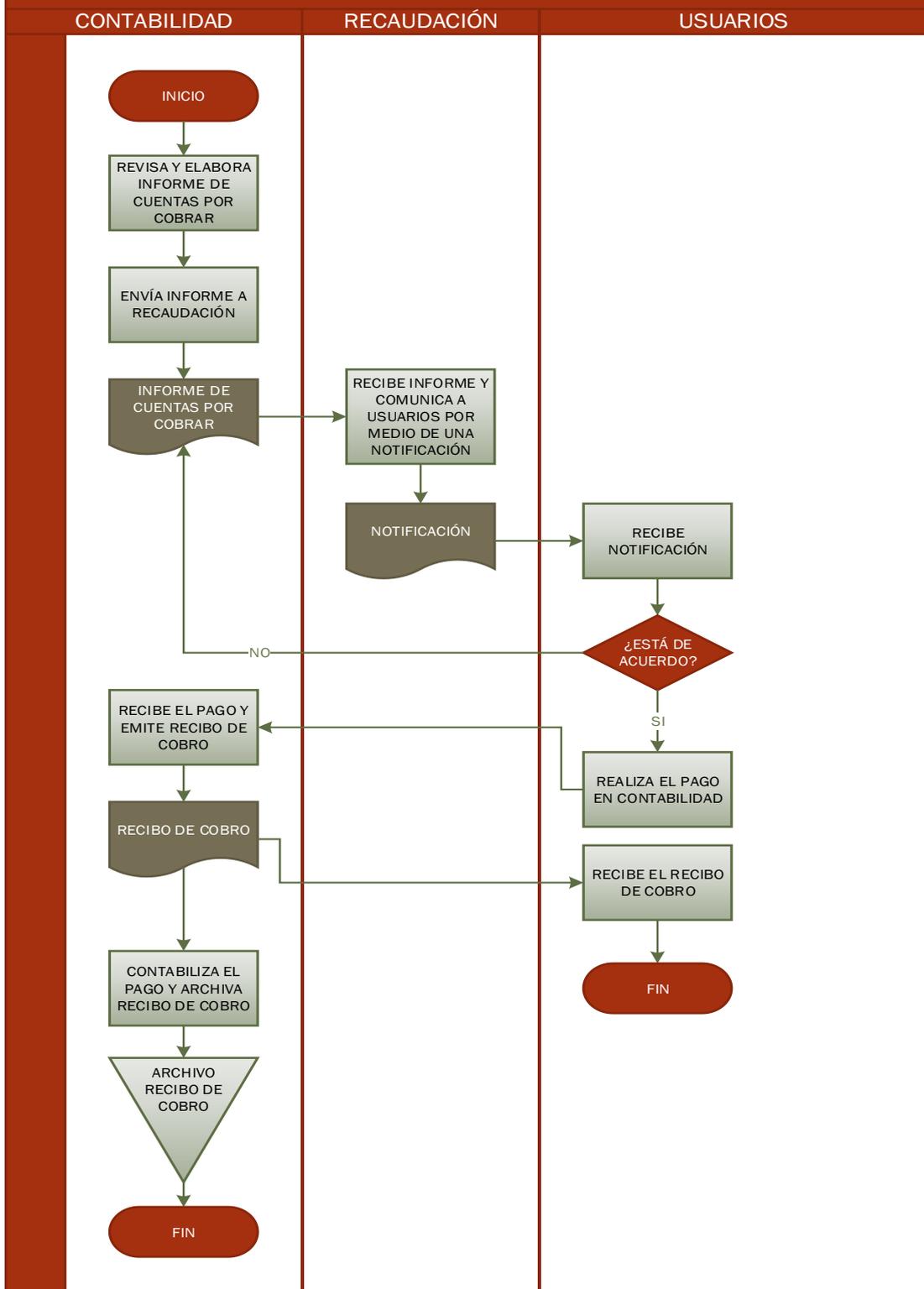
FUENTE: Investigación  
ELABORADO POR: El Autor

### 3.8.5. PROCEDIMIENTOS DE CUENTAS POR COBRAR

N°	RESPONSABLE	ACTIVIDAD
1	CONTABILIDAD	Revisa y elabora informe de cuentas por cobrar
2	CONTABILIDAD	Envía informe a recaudación
3	RECAUDACIÓN	Recibe el informe y comunica a los usuarios por medio de una notificación
4	RECAUDACIÓN	Envía notificación a los usuarios
5	USUARIO	Recibe notificación
6	USUARIO	Si está de acuerdo realiza el pago y legaliza en contabilidad
7	CONTABILIDAD	Recibe el pago y emite recibo de cobro
	USUARIO	Recibe el recibo de cobro y finaliza el pago
8	CONTABILIDAD	Contabiliza el pago, archiva finaliza el cobro

FUENTE: Investigación  
ELABORADO POR: El Autor

**CUADRO N° 23. PROCEDIMIENTOS DE CUENTAS POR COBRAR**



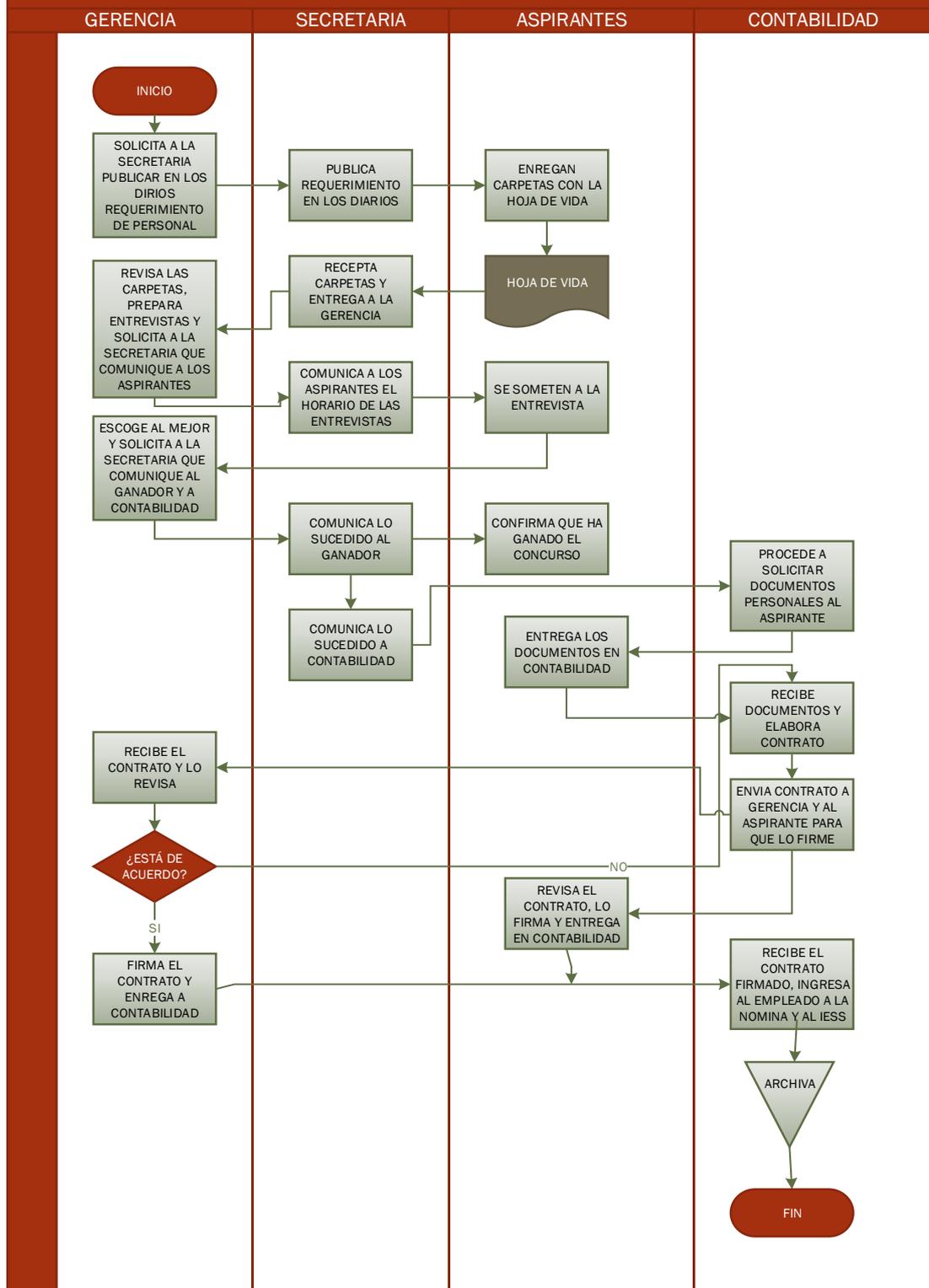
FUENTE: Investigación  
 ELABORADO POR: El Autor

### 3.8.6. PROCEDIMIENTOS DE SELECCIÓN E INGRESO DE PERSONAL

N°	RESPONSABLE	ACTIVIDAD
1	GERENTE	Solicita a secretaria publicar en los diarios requerimiento de personal
2	SECRETARIA	Publica requerimiento en los diarios
3	ASPIRANTES	Entregan carpetas con la hoja de vida en secretaría
4	SECRETARIA	Recepta carpetas y entrega a la gerencia
5	GERENTE	Revisa las carpetas, prepara entrevistas y pide a la secretaria que comunique a los aspirantes
6	SECRETARIA	Comunica a los aspirantes el horario de las entrevistas
7	ASPIRANTES	Se someten a la entrevista
8	GERENTE	Escoge al mejor y solicita a la secretaria que comunique al ganador y a contabilidad
9	ASPIRANTE	Confirma que ha ganado el concurso
10	CONTABILIDAD	Procede a solicitar documentos personales al aspirante
11	ASPIRANTE	Entrega los documentos solicitados a contabilidad
12	CONTABILIDAD	Recibe documentos y elabora contrato
13	CONTABILIDAD	Envía contrato a gerencia y al aspirante para que firmen
14	GERENTE	Recibe el contrato, lo revisa y si está de acuerdo lo firma y entrega a contabilidad
15	ASPIRANTE	Revisa el contrato, lo firma y entrega en contabilidad
16	CONTABILIDAD	Recibe el contrato firmado, ingresa al empleado a la nómina, al IESS y archiva

FUENTE: Investigación  
ELABORADO POR: El Autor

**CUADRO N° 24. PROCEDIMIENTO DE SELECCIÓN E INGRESO DE PERSONAL**



FUENTE: Investigación  
ELABORADO POR: El Autor

### 3.9. MANUAL CONTABLE

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. PLAN DE CUENTAS

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

<b>1</b>	<b>ACTIVO</b>
<b>1.1</b>	<b>ACTIVO CORRIENTE</b>
<b>1.1.1</b>	<b>CAJA</b>
1.1.1.01	Caja Chica
1.1.1.02	Caja General
<b>1.1.2</b>	<b>BANCOS</b>
1.1.2.01	Bco. Pichincha Cta. Corriente
1.1.2.02	Bco. Austro Cta. Corriente
<b>1.1.3</b>	<b>CUENTAS Y DOCUMENTOS POR COBRAR</b>
1.1.3.01	Clientes
1.1.3.02	Clientes por cobrar
1.1.3.03	Otras cuentas por cobrar
<b>1.1.4</b>	<b>INVENTARIOS</b>
1.1.4.01	Inventario de Mercadería
1.1.4.02	Bodega en mal estado
<b>1.1.5</b>	<b>OBLIGACIONES TRIBUTARIAS</b>
1.1.5.01	IVA Pagado
<b>1.2</b>	<b>ACTIVO FIJO</b>
<b>1.2.1</b>	<b>PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPO</b>
1.2.1.01	Muebles y enceres
1.2.1.02	Dep. Acum. Muebles y enceres
1.2.1.03	Equipo de oficina
1.2.1.04	Dep. Acum. Equipo de oficina
1.2.1.05	Vehículo
1.2.1.06	Dep. Acum. Vehículo almacén

1.2.1.07	Equipo de Computo
1.2.1.08	Dep. Acum. Equipo de Computación
1.2.1.09	Maquinaria y equipo
1.2.1.10	Dep. Acum. Maquinaria y equipo
<b>2</b>	<b>PASIVO</b>
<b>2.1</b>	<b>PASIVO CORRIENTE</b>
<b>2.1.1</b>	<b>CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR</b>
2.1.1.01	Proveedores
2.1.1.02	IESS por pagar
2.1.2	OBLIGACIONES TRIBUTARIAS
2.1.2.01	Retenciones en la fuente del IVA
2.1.2.02	Retenciones en la fuente del IR
<b>3</b>	<b>PATRIMONIO</b>
<b>3.1</b>	<b>CAPITAL</b>
3.1.1	Capital Social
<b>3.2</b>	<b>RESULTADOS</b>
3.2.1	Utilidad o pérdida del ejercicio
<b>4</b>	<b>INGRESOS</b>
<b>4.1</b>	<b>INGRESOS OPERACIONALES</b>
<b>4.1.1</b>	<b>VENTAS</b>
4.1.1.01	Ventas mercadería tarifa 0%
4.1.1.02	Ventas mercadería tarifa 12%
4.1.1.03	Descuento en ventas mercadería 0%
4.1.1.04	Descuento en ventas mercadería 12%
<b>4.2</b>	<b>INGRESOS NO OPERACIONALES</b>
<b>4.2.1</b>	<b>INTERESES GANADOS</b>
4.2.1.01	Intereses Ganados
<b>4.2.2</b>	<b>OTROS INGRESOS</b>
4.2.2.01	Cobro cuentas dadas de baja
4.2.2.02	Ingresos por ajuste de caja
4.2.2.03	Descuentos por pronto pago
<b>5</b>	<b>GASTOS</b>
<b>5.1</b>	<b>GASTOS OPERACIONALES</b>
<b>5.1.1</b>	<b>ADMINISTRATIVOS</b>
5.1.1.01	Sueldos y Salarios
5.1.1.02	Horas extras
5.1.1.03	Servicios ocasionales
5.1.1.04	Honorarios Profesionales
5.1.1.05	Servicios Básicos
5.1.1.05.01	Agua
5.1.1.05.02	Luz
5.1.1.05.03	Teléfono

<b>5.1.2</b>	<b>GASTOS EN VENTAS</b>
5.1.2.01	Gastos en distribución de ventas
5.1.2.01.01	Fletes
5.1.2.01.02	Publicidad y promoción
5.1.2.01.03	Comisión vendedores
<b>5.2</b>	<b>GASTOS NO OPERACIONALES</b>
<b>5.2.1</b>	<b>GASTOS FINANCIEROS</b>
5.2.1.01	Intereses pagados
5.2.1.02	Intereses sobregiros
5.2.1.03	Comisiones Bancarias
5.2.1.99	Otros Gastos financieros

### **3.9.2. INSTRUCTIVO AL PLAN DE CUENTAS**

El instructivo que se presenta a continuación, ayudara para el fácil entendimiento del uso de cada una de las cuentas, que para mí entender es necesario de que sean razonadas y analizadas.

### 3.9.2.1. CONTROL DE CAJA

DISTRIBUIDORA DE LLANTAS POZO	DESCRIPCIÓN OPERATIVA DE LAS CUENTAS			
	GRUPO	SUBGRUPO	CÓDIGO	CUENTA
	1. ACTIVO	1.1. ACTIVO CORRIENTE	1.1.1	CAJA
<p><b>DESCRIPCIÓN.-</b> Esta cuenta registra las existencias en dinero efectivo o cheques, realizados por la entidad</p>				
<b>NATURALEZA</b>	Cuenta deudora			
<b>SE DEBITA</b>	Esta cuenta se debita por cada ingreso que realice el cajero por las entradas de dinero en efectivo o cheques recibidos por cualquier concepto.			
<b>SE ACREDITA</b>	Se acredita por cada transacción resultado de una salida de dinero realizado en las cuentas bancarias de la empresa, sean corrientes o de ahorros; por faltantes de caja en la realización de arquezos y por pagos en efectivo realizados por necesidades especiales con autorización respectiva.			
<b>AUXILIARES</b>	1.1.1.01 Caja Chica 1.1.1.02 Caja General			
<b>CONROL INTERNO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Se deben diseñar pruebas adicionales de control para el efectivo evaluando el riesgo</li> <li>○ Cajero con garantía de fidelidad</li> <li>○ Arqueo de Caja periódico y sin previo aviso</li> <li>○ Por cada faltante o sobrante de recursos monetarios detectado se elaborará y contabilizará inmediatamente el expediente correspondiente.</li> <li>○ La vigencia de su saldo generalmente será de un día, ya que los cajeros depositarán los valores en las cuentas bancarias de la empresa y el respaldo es el depósito bancario. Cheques u otros documentos por cobrar deben registrarse de manera inmediata en la cuenta respectiva.</li> </ul>			

### 3.9.2.2. CONTROL DE BANCOS

DISTRIBUIDORA DE LLANTAS POZO	DESCRIPCIÓN OPERATIVA DE LAS CUENTAS			
	GRUPO	SUBGRUPO	CÓDIGO	CUENTA
	1. ACTIVO	1.1. ACTIVO CORRIENTE	1.1.2	BANCOS
<p><b>DESCRIPCIÓN.-</b> Representa la existencia de los medios monetarios que posee la entidad y que se encuentran depositados en sus cuentas bancarias.</p>				
<b>NATURALEZA</b>	Cuenta deudora			
<b>SE DEBITA</b>	Se carga con los depósitos efectuados mediante consignaciones realizadas por el cajero o por terceros. Por notas de crédito bancarias que efectúen por préstamos obtenidos, remesas recibidas, traslados entre cuentas, cheques anulados y por cualquier otro concepto que incremente la disponibilidad en dicha cuenta.			
<b>SE ACREDITA</b>	Se acredita por el valor de los cheques emitidos. Por las notas de débito emitidas por el banco por gastos bancarios y comisiones; por traslado entre cuentas, transferencias a terceros, y por cualquier otro motivo que disminuya la disponibilidad en la cuenta.			
<b>AUXILIARES</b>	1.1.2.01 Bco. Pichincha Cta. Corriente 1.1.2.02 Bco. Austro Cta. Austro			
<b>CONROL INTERNO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ La apertura de cada cuenta corriente debe ser autorizadas por la Gerente/Propietaria.</li> <li>○ Las chequeras en blanco deben ser resguardadas en una caja de seguridad.</li> <li>○ Toda clase de pagos deberán ser realizados por medio de cheques.</li> <li>○ Los cheques deben expedirse con firmas mancomunadas.</li> <li>○ Es preciso que exista control de los cheques emitidos.</li> <li>○ Al menos una persona de los que firman los cheques, tiene que revisar los documentos.</li> <li>○ Las operaciones de las cuentas bancarias deben conciliarse periódicamente.</li> </ul>			

### 3.9.2.3. CONTROL DE CUENTAS Y DOCUMENTOS POR COBRAR

DISTRIBUIDORA DE LLANTAS POZO	DESCRIPCIÓN OPERATIVA DE LAS CUENTAS			
	GRUPO	SUBGRUPO	CÓDIGO	CUENTA
	1. ACTIVO	1.1. ACTIVO CORRIENTE	1.1.3	CTAS. Y DCTOS. POR COBRAR
<p><b>DESCRIPCIÓN.-</b> 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.</p>				
<b>NATURALEZA</b>	Cuenta deudora			
<b>SE DEBITA</b>	Por el valor de los créditos concedidos previo cumplimiento de requisitos, así como por notas de débito por intereses y otros valores acordados por cobrar al cliente			
<b>SE ACREDITA</b>	Se acredita por la cancelación total o parcial con cargo a la cuenta del cliente, así como notas crédito por descuentos y otros valores acordados que disminuya su valor			
<b>AUXILIARES</b>	1.1.3.01 Clientes 1.1.3.02 Clientes por cobrar 1.1.3.03 Otras Cuentas por cobrar			
<b>CONROL INTERNO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>o Segregación adecuada de funciones de registro, seguimiento, manejo y control de las cuentas por cobrar a clientes.</li> <li>o Facturación oportuna de todas las ventas a crédito.</li> <li>o Cruce periódico de los auxiliares de clientes con la cuenta de mayor.</li> <li>o Comprobar la posibilidad de cobro.</li> <li>o Adopción de medidas legales para cobrar deudas antiguas.</li> <li>o Verificación física de los documentos que amparan los adeudos, que estén completos y a favor de la empresa.</li> <li>o Archivo de documentos de respaldo en lugares seguros.</li> <li>o Restricción de acceso al archivo de cuentas por cobrar.</li> </ul>			

### 3.9.2.4. CONTROL DE INVENTARIOS

DISTRIBUIDORA DE LLANTAS POZO	DESCRIPCIÓN OPERATIVA DE LAS CUENTAS			
	GRUPO	SUBGRUPO	CÓDIGO	CUENTA
	1. ACTIVO	1.1. ACTIVO CORRIENTE	1.1.4	INVENTARIOS
<b>DESCRIPCIÓN.-</b> Representa el valor atribuido a las mercancías que se encuentran en existencia en el almacene de la entidad o establecimiento para la venta posterior.				
<b>NATURALEZA</b>	Cuenta deudora			
<b>SE DEBITA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Por el valor de los ajustes por sobrantes resultantes de la toma física de inventarios</li> <li>- Por la incremento de precio de la mercadería adquirida</li> <li>- Por el costo de las mercancías devueltas a la empresa.</li> <li>- Por la devolución de una venta efectuada.</li> <li>- Por el costo de la mercadería comprada.</li> </ul>			
<b>SE ACREDITA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Por el costo de la mercadería vendida.</li> <li>- Por el costo de la devolución en compras efectuadas.</li> <li>- Por la disminución de precio de la mercadería adquirida.</li> <li>- Por el valor de los ajustes originados en faltantes o mercancía dada de baja.</li> <li>- Por el valor de las mercancías destinadas al consumo interno de la compañía.</li> </ul>			
<b>AUXILIARES</b>	1.1.4.01 Inventario de Mercadería 1.1.4.02 Bodega en mal estado			
<b>CONROL INTERNO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Realizar el conteo físico de los inventarios por lo menos una vez al año, sin importar el sistema de valoración que se use.</li> <li>○ Almacenar el inventario de manera que se proteja contra el robo, daño ó descomposición.</li> <li>○ Permitir el acceso al inventario solamente al personal que no tiene acceso a los registros contables.</li> <li>○ Comprar el inventario en cantidades económicas.</li> <li>○ Mantener suficiente inventario disponible para prevenir situaciones de déficit, lo cual conduce a pérdidas en ventas.</li> <li>○ No mantener un inventario almacenado demasiado tiempo, evitando con eso el gasto de tener dinero restringido en artículos innecesarios.</li> <li>○ La mercadería debe ser organizada de manera que facilite su verificación.</li> <li>○ El personal de los almacenes tiene que firmar Actas de Responsabilidad de la mercadería custodiada en caso de faltantes o pérdidas.</li> </ul>			

### 3.9.2.5. CONTROL DE OBLIGACIONES TRIBUTARIAS

DISTRIBUIDORA DE LLANTAS POZO	DESCRIPCIÓN OPERATIVA DE LAS CUENTAS			
	GRUPO	SUBGRUPO	CÓDIGO	CUENTA
	1. ACTIVO	1.1. ACTIVO CORRIENTE	1.1.5	OBLIGACIONES TRIBUTARIAS
<b>DESCRIPCIÓN.-</b> Esta cuenta registra el valor de todas las retenciones fiscales pagadas por concepto de compras de bienes y servicios.				
<b>NATURALEZA</b>	Cuenta deudora			
<b>SE DEBITA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Por la compra de bienes y servicios.</li> <li>- Crédito tributario.</li> <li>- Anticipos de Impuesto a la Renta.</li> <li>- Retenciones en la fuente y del IVA.</li> </ul>			
<b>SE ACREDITA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Por los descuentos en la declaración de impuestos.</li> <li>- Utilización del Crédito tributario vigente.</li> </ul>			
<b>AUXILIARES</b>	1.1.5.01 IVA Pagado			
<b>CONROL INTERNO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Crédito tributario para uso exclusivo para pago obligaciones tributarias.</li> <li>○ Registrar el IVA cuando se registren las compras.</li> </ul>			

### 3.9.2.6. CONTROL DE PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPO

DISTRIBUIDORA DE LLANTAS POZO	DESCRIPCIÓN OPERATIVA DE LAS CUENTAS			
	GRUPO	SUBGRUPO	CÓDIGO	CUENTA
	1. ACTIVO	1.2. ACTIVO FIJO	1.2.1	PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO
<b>DESCRIPCIÓN.-</b> Agrupa 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.				
<b>NATURALEZA</b>	Cuenta deudora			
<b>SE DEBITA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Por compra de Terreno y/o Edificio</li> <li>- Por la sobre valuación de Terreno y/o Edificio</li> <li>- Por el valor de las mejoras y otros cargos capitalizables que presenten un mayor valor del activo.</li> </ul>			
<b>SE ACREDITA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cuando se vende.</li> <li>- Por la amortización solo para el caso del Edificio..</li> </ul>			
<b>AUXILIARES</b>	1.2.1.01. Muebles y enceres 1.2.1.02. Dep. Acumulada muebles y enceres 1.2.1.03. Equipo de Oficina 1.2.1.04. Dep. Acum. Equipo de Oficina 1.2.1.05. Vehículo 1.2.1.06. Dep. Acum. Vehículo 1.2.1.07. Equipo de Cómputo 1.2.1.08. Dep. Acum. Equipo de cómputo 1.2.1.09. Maquinaria y equipo 1.2.1.10. Dep. Acum. Maquinaria y equipo			
<b>CONROL INTERNO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Cada empleado tiene que firmar un Acta de Responsabilidad de los activos fijos bajo su custodia.</li> <li>○ Cuando se sustituya el responsable de un bien debe efectuarse el respectivo chequeo del activo bajo su custodia, a fin de fijar la responsabilidad correctamente.</li> <li>○ Inspección física de los activos para cerciorarse que existan y estén en uso.</li> <li>○ Contratación de seguros para proteger los activos de siniestros.</li> <li>○ 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.</li> <li>○ Deben respaldarse lo movimientos de los bienes ya sean por traslados, ventas o bajas.</li> <li>○ Las bajas, ventas y traslados de estos bienes deben estar aprobadas por los funcionarios autorizados.</li> <li>○ Los valores de los activos fijos tangibles se depreciarán mensualmente de acuerdo con la Ley</li> </ul>			

### 3.9.2.7. CONTROL DE CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR

DISTRIBUIDORA DE LLANTAS POZO	DESCRIPCIÓN OPERATIVA DE LAS CUENTAS			
	GRUPO	SUBGRUPO	CÓDIGO	CUENTA
	2. PASIVO	2.1. PASIVO CORRIENTE	2.1.1	CTAS. Y DCTOS. POR PAGAR
<b>DESCRIPCIÓN.-</b> 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.				
<b>NATURALEZA</b>	Cuenta acreedora			
<b>SE DEBITA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Por la cancelación parcial o total de una deuda.</li> <li>- Por la devolución de mercadería comprada a crédito.</li> <li>- Al finalizar su vida útil.</li> </ul>			
<b>SE ACREDITA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Por la compra de mercadería a crédito.</li> <li>- Por la contraer obligación con los accionistas.</li> <li>- Por contraer obligaciones con el sistema financiero.</li> </ul>			
<b>AUXILIARES</b>	2.1.1.01 Proveedores 2.1.1.02 IESS por pagar			
<b>CONROL INTERNO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>o Deben separarse las funciones de recepción en el almacén, de autorización del pago y de firma del cheque para su liquidación.</li> <li>o Es preciso conciliar periódicamente los importes recibidos y pendientes de pago según controles contables, con los de los suministradores.</li> <li>o Las devoluciones y reclamaciones efectuadas a suministradores deben controlarse para garantizar que los pagos se realicen por lo realmente recibido.</li> <li>o Cotejar los documentos de entrada de mercadería con los pedidos y facturas correspondientes.</li> <li>o Mantener fichas individuales de proveedores con datos actualizados, que sirvan de base para los controles.</li> <li>o Realizar el pago a proveedores previa la revisión de facturas revisadas y autorizadas a pagar.</li> <li>o Contabilización de pagos mediante comprobantes de egreso, registro en los respectivos auxiliares, cancelación de los documentos y conciliación de los pagos con las cuentas bancarias.</li> </ul>			

### 3.9.2.8. CONTROL DE OBLIGACIONES TRIBUTARIAS

DISTRIBUIDORA DE LLANTAS POZO	DESCRIPCIÓN OPERATIVA DE LAS CUENTAS			
	GRUPO	SUBGRUPO	CÓDIGO	CUENTA
	2. PASIVO	2.1. PASIVO CORRIENTE	2.1.2	OBLIGACIONES TRIBUTARIAS
<b>DESCRIPCIÓN.-</b> En esta cuenta se registran todos los valores pendientes de pago al Estado por concepto de impuestos fiscales..				
<b>NATURALEZA</b>	Cuenta acreedora			
<b>SE DEBITA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Por la devolución en ventas del IVA.</li> <li>- Por la declaración de impuestos ante el Servicio de Rentas Internas.</li> <li>- Por el pago del impuesto</li> </ul>			
<b>SE ACREDITA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Por las ventas efectuadas.</li> <li>- Cuando se retiene impuestos por la compra de bienes o servicios.</li> <li>- Por el efecto impositivo originado</li> </ul>			
<b>AUXILIARES</b>	2.1.2.01 Retenciones en la fuente de IVA 2.1.2.02 Retenciones en la fuente del IR			
<b>CONROL INTERNO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>o Cuenta para uso exclusivo de retenciones en la fuente de de Impuesta a la renta.</li> </ul>			

### 3.9.2.9. CONTROL DE CAPITAL SOCIAL

DISTRIBUIDORA DE LLANTAS POZO	DESCRIPCIÓN OPERATIVA DE LAS CUENTAS			
	GRUPO	SUBGRUPO	CÓDIGO	CUENTA
	3. PATRMONIO	3.1. CAPITAL	3.1.1	CAPITAL SOCIAL
<b>DESCRIPCIÓN.-</b> En esta cuenta se registran las aportaciones suscritas y pagadas de acuerdo a la constitución de la empresa.				
<b>NATURALEZA</b>	Cuenta acreedora			
<b>SE DEBITA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Capital por suscribir.</li> <li>- Capital suscrito por Pagar.</li> <li>- Por la utilización de la Reserva Legal para la cobertura de perdidas</li> </ul>			
<b>SE ACREDITA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Capital autorizado o pagado.</li> <li>- Por los aportes destinados a la constitución e incremento de Reserva Legal.</li> </ul>			
<b>CONTROL INTERNO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>o Comprobar que las cifras reflejadas en el Balance General concuerden con el marco legal.</li> <li>o Verificar que los valores que se presentan como capital contable correspondan efectivamente a la naturaleza de los rubros.</li> <li>o Comprobar la correcta presentación y revelación en los Estados Financieros.</li> </ul>			

### 3.9.2.10. CONTROL DE INGRESOS OPERACIONALES

DISTRIBUIDORA DE LLANTAS POZO	DESCRIPCIÓN OPERATIVA DE LAS CUENTAS			
	GRUPO	SUBGRUPO	CÓDIGO	CUENTA
	4. INGRESOS	4.1. INGRESOS OPERACIONALES	4.1.1	VENTAS
<b>DESCRIPCIÓN.-</b> En esta cuenta se registran las ventas de mercaderías y el transporte en ventas.				
<b>NATURALEZA</b>	Cuenta acreedora			
<b>SE DEBITA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Por la venta de mercadería.</li> <li>- Por el alquiler de vehículos de transporte.</li> </ul>			
<b>SE ACREDITA</b>	-Por la cancelación de saldos de cierre del ejercicio.			
<b>AUXILIARES</b>	4.1.1.01 Ventas mercadería tarifa 0% 4.1.1.02 Ventas mercadería tarifa 12% 4.1.1.03 Descuento en venas de mercadería 0% 4.1.1.04 Descuento en venas de mercadería 12%			
<b>CONTROL INTERNO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ <b>Ventas totales:</b> Entendemos por Ventas totales al valor total de la mercadería entregada a los clientes, vendidas al contado o a crédito.</li> <li>○ <b>Devoluciones sobre ventas:</b> 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.</li> <li>○ <b>Rebaja sobre ventas:</b> 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.</li> <li>○ <b>Descuentos sobre ventas:</b> Entendemos por Descuentos sobre ventas las bonificaciones que se conceden a los clientes por pagar las mercaderías adeudadas, antes del plazo estipulado.</li> </ul>			

### 3.9.2.11. CONTROL DE INGRESOS NO OPERACIONALES

DISTRIBUIDORA DE LLANTAS POZO	DESCRIPCIÓN OPERATIVA DE LAS CUENTAS	
	GRUPO	SUBGRUPO
	4. INGRESOS	4.2. INGRESOS NO OPERACIONALES
<b>DESCRIPCIÓN.-</b> En esta cuenta se registran los valores recibidos por transacciones diferentes al objeto de la empresa.		
<b>NATURALEZA</b>	Cuenta acreedora	
<b>SE DEBITA</b>	-Por el valor de los intereses ganados o generados. - Por dividendos recibidos. - Por sobrantes	
<b>SE ACREDITA</b>	Por la cancelación de saldos al cierre del ejercicio.	
<b>AUXILIARES</b>	4.2.1 INTERESES GANADOS 4.2.1.01. Intereses Ganados 4.2.2 OTROS INGRESOS 4.2.2.01. Cobro Ctas. dada de baja 4.2.2.02. Ingresos por ajuste de caja	

### 3.9.2.12. CONTROL DE GASTOS ADMINISTRATIVOS

DISTRIBUIDORA DE LLANTAS POZO	DESCRIPCIÓN OPERATIVA DE LAS CUENTAS			
	GRUPO	SUBGRUPO	CÓDIGO	CUENTA
	5.GASTOS	5.1. GASTOS OPERACIONALES	5.1.1	GASTOS ADMINISTRATIVOS
<p><b>DESCRIPCIÓN.-</b> Son los ocasionados en el desarrollo del objeto social principal de la empresa y son los valores que se incurran durante el ejercicio, directamente relacionados con la gestión administrativa encaminada en la dirección, plantación, organización de las políticas establecidas en las áreas ejecutiva, financiera, comercial, legal y administrativa.</p>				
<b>NATURALEZA</b>	Cuenta deudora			
<b>SE DEBITA</b>	Por el valor pagado o causado por cada uno de los conceptos, honorarios, impuestos, arrendamientos y alquileres, contribuciones y afiliaciones, seguros, servicios y provisiones.			
<b>SE ACREDITA</b>	Por la cancelación de saldos al cierre del ejercicio.			
<b>AUXILIARES</b>	5.1.1.01 Sueldos y salarios 5.1.1.02 Horas extras 5.1.1.03 Servicios ocasionales 5.1.1.04 Honorarios profesionales 5.1.1.05 Servicios Básicos 5.1.1.05.01 Agua 5.1.1.05.02 Luz 5.1.1.05.03 teléfono			

### 3.9.2.13. CONTROL DE GASTOS DE VENTAS

DISTRIBUIDORA DE LLANTAS POZO	DESCRIPCIÓN OPERATIVA DE LAS CUENTAS			
	GRUPO	SUBGRUPO	CÓDIGO	CUENTA
	5.GASTOS	5.1. GASTOS OPERACIONALES	5.1.2	GASTOS DE VENTAS
<p><b>DESCRIPCIÓN.-</b> Comprende los gastos ocasionados en el desarrollo principal de la empresa, los valores que se incurren directamente relacionados con la gestión de ventas encaminada a la dirección, planificación, organización de las políticas establecidas para el desarrollo de la entidad.</p>				
<b>NATURALEZA</b>	Cuenta deudora			
<b>SE DEBITA</b>	Por el valor pagado o causado por cada uno de los conceptos.			
<b>SE ACREDITA</b>	Por la cancelación de saldos al cierre del ejercicio.			
<b>AUXILIARES</b>	5.1.2.01 Gastos en distribución de venas  5.1.2.01.01 Fletes  5.1.2.01.02 Publicidad y promoción  5.1.2.01.03 comisión vendedores			

### 3.9.2.14. CONTROL DE GASTOS FINANCIEROS

DISTRIBUIDORA DE LLANTAS POZO	DESCRIPCIÓN OPERATIVA DE LAS CUENTAS			
	GRUPO	SUBGRUPO	CÓDIGO	CUENTA
	5.GASTOS	5.2. GASTOS NO OPERACIONALES	5.2.1	GASTOS FINANCIEROS
<p><b>DESCRIPCIÓN.-</b> En esta cuenta se registra el valor de los gastos causados durante el periodo por conceptos tales como: intereses, gastos bancarios, descuentos comerciales y comisiones; que según su naturaleza sean no operativos.</p>				
<b>NATURALEZA</b>	Cuenta deudora			
<b>SE DEBITA</b>	<p>-Por el valor causado por comisiones, intereses y demás gastos de esta naturaleza.</p> <p>- Por Notas de Debito bancarias.</p>			
<b>SE ACREDITA</b>	Por la cancelación de saldos al cierre del ejercicio.			
<b>AUXILIARES</b>	<p>5.2.1.01 Intereses Pagados</p> <p>5.2.1.02 Intereses sobregirados</p> <p>5.2.1.03 Comisiones Bancarias</p> <p>5.2.1.99 Otros gastos financieros</p>			

### 3.9.3. MODELO DE ESTADOS FINANCIEROS

Los modelos de los Estados Financieros que van a ser utilizados por la “Distribuidora de Llantas Pozo”, son los siguientes:

#### A) ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA

Demuestra la situación de los activos, pasivos y patrimonio de la Organización a una fecha determinada. El formato y contenido que se muestra en el anexo indica claramente los componentes utilizados para demostrar su situación económica y financiera.

#### Cuadro N°25. Formato Propuesto del Estado de Situación Financiera

<b>“DISTRIBUIDORA DE LLANTAS POZO” ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA AL 31 DE DICIEMBRE DEL 20.....</b>			
<b>1</b>	<b>ACTIVO</b>		<b>00.00</b>
<b>1.1</b>	<b>ACTIVO CORRIENTE</b>		
<b>1.1.1</b>	<b>CAJA</b>		<b>00.00</b>
1.1.1.01	Caja Chica	00,00	
1.1.1.02	Caja General	00,00	
<b>1.1.2</b>	<b>BANCOS</b>		<b>00.00</b>
1.1.2.01	Bco. Pichincha Cta. Corriente	00,00	
1.1.2.02	Bco. Austro Cta. Corriente	00,00	
<b>1.1.3</b>	<b>CUENTAS Y DOCUMENTOS POR COBRAR</b>		<b>00,00</b>
1.1.3.01	Clientes	00,00	
1.1.3.02	Clientes por cobrar	00,00	
1.1.3.03	Otras cuentas por cobrar	00,00	
<b>1.1.4</b>	<b>INVENTARIOS</b>		<b>00,00</b>
1.1.4.01	Inventario de Mercadería	00,00	
1.1.4.02	Bodega en mal estado	00,00	
<b>1.1.5</b>	<b>OBLIGACIONES TRIBUTARIAS</b>		<b>00,00</b>
1.1.5.01	IVA Pagado	00,00	
<b>1.2</b>	<b>ACTIVO FIJO</b>		
<b>1.2.1</b>	<b>PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPO</b>		<b>00,00</b>
1.2.1.01	Muebles y enceres	00,00	

1.2.1.02	Dep. Acum. Muebles y encerres	(00,00)	
1.2.1.03	Equipo de oficina	00,00	
1.2.1.04	Dep. Acum. Equipo de oficina	(00,00)	
1.2.1.05	Vehículo	00,00	
1.2.1.06	Dep. Acum. Vehículo almacén	(00,00)	
1.2.1.07	Equipo de Computo	00,00	
1.2.1.08	Dep. Acum. Equipo de Computación	(00,00)	
1.2.1.09	Maquinaria y equipo	00,00	
1.2.1.10	Dep. Acum. Maquinaria y equipo	(00,00)	
<b>TOTAL ACTIVOS</b>			<b>00,00</b>
<b>2</b>	<b>PASIVO</b>		<b>00,00</b>
<b>2.1</b>	<b>PASIVO CORRIENTE</b>		
<b>2.1.1</b>	<b>CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR</b>		<b>00,00</b>
2.1.1.01	Proveedores	00,00	
2.1.1.02	IESS por pagar	00,00	
2.1.2	<b>OBLIGACIONES TRIBUTARIAS</b>	00,00	
2.1.2.01	Retenciones en la fuente del IVA	00,00	
2.1.2.02	Retenciones en la fuente del IR	00,00	
<b>TOTAL PASIVOS</b>			<b>00,00</b>
<b>3</b>	<b>PATRIMONIO</b>		<b>00,00</b>
<b>3.1</b>	<b>CAPITAL</b>		
3.1.1	Capital Social	00,00	
<b>3.2</b>	<b>RESULTADOS</b>		
3.2.1	Utilidad o pérdida del ejercicio	00,00	
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>			<b>00,00</b>
<b>TOTAL PASIVO Y PARIMONIO</b>			<b>00,00</b>
<b>GERENTE</b>		<b>CONTADOR</b>	

Fuente: Investigación  
Elaborado por: El Autor

**EJEMPLO:**

<b>“DISTRIBUIDORA DE LLANTAS POZO”</b>		
<b>ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA</b>		
<b>AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2013</b>		
<b>1</b>	<b>ACTIVO</b>	
<b>1.1</b>	<b>ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>124.403,01</b>
<b>1.1.1</b>	<b>CAJA</b>	<b>00,00</b>
1.1.1.01	Caja Chica	00,00
1.1.1.02	Caja General	00,00
<b>1.1.2</b>	<b>BANCOS</b>	<b>300,00</b>
1.1.2.01	Bco. Pichincha Cta. Corriente	300,00
1.1.2.02	Bco. Austro Cta. Corriente	00,00
<b>1.1.3</b>	<b>CUENTAS Y DOCUMENTOS POR COBRAR</b>	<b>43,131,83</b>
1.1.3.01	Clientes	00,00
1.1.3.02	Clientes por cobrar	43.131,83
1.1.3.03	Otras cuentas por cobrar	00,00
<b>1.1.4</b>	<b>INVENTARIOS</b>	<b>75.450,00</b>
1.1.4.01	Inventario de Mercadería	75.450,00
1.1.4.02	Bodega en mal estado	00,00
<b>1.1.5</b>	<b>OBLIGACIONES TRIBUTARIAS</b>	<b>5.521,18</b>
1.1.5.01	Crédito tributario IVA	1.767,02
1.1.5.02	Crédito tributario Renta	3.754,16
<b>1.2</b>	<b>ACTIVO FIJO</b>	<b>3.442,36</b>
<b>1.2.1</b>	<b>PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPO</b>	<b>3.442,36</b>
1.2.1.01	Muebles y enseres	00,00
1.2.1.02	Dep. Acum. Muebles y enseres	(00,00)
1.2.1.03	Equipo de oficina	00,00
1.2.1.04	Dep. Acum. Equipo de oficina	(00,00)
1.2.1.05	Vehículo	00,00
1.2.1.06	Dep. Acum. Vehículo almacén	(00,00)
1.2.1.07	Equipo de Computo	366,08
1.2.1.08	Dep. Acum. Equipo de Computación	(211,79)
1.2.1.09	Maquinaria y equipo	3.757,79
1.2.1.10	Dep. Acum. Maquinaria y equipo	(469,72)
	<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>127.845,37</b>
<b>2</b>	<b>PASIVO</b>	

<b>2.1</b>	<b>PASIVO CORRIENTE</b>		
<b>2.1.1</b>	<b>CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR</b>	<b>32.817,14</b>	
2.1.1.01	Proveedores	00,00	
2.1.1.02	IESS por pagar	00,00	
2.1.1.03	Provisiones	2.305,55	
2.1.1.03	Préstamos a largo plazo	30.511,59	
<b>2.1.2</b>	<b>OBLIGACIONES TRIBUTARIAS</b>	<b>00,00</b>	
2.1.2.01	Retenciones en la fuente del IVA	00,00	
2.1.2.02	Retenciones en la fuente del IR	00,00	
<b>TOTAL PASIVOS</b>			<b>32.817,14</b>
<b>3</b>	<b>PATRIMONIO</b>		
<b>3.1</b>	<b>CAPITAL</b>		
3.1.1	Capital Social	233.262,65	
<b>3.2</b>	<b>RESULTADOS</b>		
3.2.1	Utilidad o pérdida del ejercicio	(138.234,42)	
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>			<b>95.028,23</b>
<b>TOTAL PASIVO Y PARIMONIO</b>			<b>127.845,37</b>
Sra. Patricia Ramírez		Ing. Mónica Alcuacer	
<b>GERENTE</b>		<b>CONTADOR</b>	

## B) 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.

**Cuadro N°26. Formato Propuesto del Estado de Resultado**

<b>“DISTRIBUIDORA DE LLANTAS POZO”</b> <b>ESTADO DE RESULTADOS</b> <b>AL 31 DE DICIEMBRE DEL 20.....</b>			
<b>4</b>	<b>INGRESOS</b>		<b>00,00</b>
<b>4.1</b>	<b>INGRESOS OPERACIONALES</b>		
<b>4.1.1</b>	<b>VENTAS</b>		<b>00,00</b>
4.1.1.01	Ventas mercadería tarifa 0%	00,00	
4.1.1.02	Ventas mercadería tarifa 12%	00,00	
4.1.1.03	Descuento en ventas mercadería 0%	00,00	
4.1.1.04	Descuento en ventas mercadería 12%	00,00	
<b>4.2</b>	<b>INGRESOS NO OPERACIONALES</b>		
<b>4.2.1</b>	<b>INTERESES GANADOS</b>		<b>00,00</b>
4.2.1.01	Intereses Ganados	00,00	
<b>4.2.2</b>	<b>OTROS INGRESOS</b>		<b>00,00</b>
4.2.2.01	Cobro cuentas dadas de baja	00,00	
4.2.2.02	Ingresos por ajuste de caja	00,00	
4.2.2.03	Descuentos por pronto pago	00,00	
<b>5</b>	<b>GASTOS</b>		<b>00,00</b>
<b>5.1</b>	<b>GASTOS OPERACIONALES</b>		
<b>5.1.1</b>	<b>ADMINISTRATIVOS</b>		<b>00,00</b>
5.1.1.01	Sueldos y Salarios	00,00	
5.1.1.02	Horas extras	00,00	
5.1.1.03	Servicios ocasionales	00,00	
5.1.1.04	Honorarios Profesionales	00,00	
5.1.1.05	Servicios Básicos		
5.1.1.05.01	Agua	00,00	
5.1.1.05.02	Luz	00,00	
5.1.1.05.03	Teléfono	00,00	
<b>5.1.2</b>	<b>GASTOS EN VENTAS</b>		<b>00,00</b>
5.1.2.01	Gastos en distribución de ventas	00,00	
5.1.2.01.01	Fletes	00,00	
5.1.2.01.02	Publicidad y promoción	00,00	
5.1.2.01.03	Comisión vendedores	00,00	
<b>5.2</b>	<b>GASTOS NO OPERACIONALES</b>		
<b>5.2.1</b>	<b>GASTOS FINANCIEROS</b>		<b>00,00</b>
5.2.1.01	Intereses pagados	00,00	
5.2.1.02	Intereses sobregiros	00,00	
5.2.1.03	Comisiones Bancarias	00,00	
5.2.1.99	Otros Gastos financieros	00,00	
<b>UTILIDAD O PERDIDA DEL EJERCICIO</b>			<b>00,00</b>
<b>GERENTE</b>		<b>CONTADOR</b>	

Fuente: Investigación  
 Elaborado por: El Autor

### C) ESTADO DE FLUJO DEL 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.

#### Cuadro N°27. Formato Propuesto del Estado del Flujo del efectivo

<b>“DISTRIBUIDORA DE LLANTAS POZO”</b>		
<b>ESTADO DE FLUJO DEL EFECTIVO</b>		
<b>AL 31 DE DICIEMBRE DEL 20.....</b>		
<b>Flujo de efectivo relacionado con actividades operativas</b>		
Cobranza de clientes	00,00	
Pago a clientes y proveedores	00,00	
Efectivo proveniente de operaciones	00,00	
Intereses pagados	00,00	
Impuesto a la renta pagado	00,00	
<b>Efectivo proveniente de actividades operativas</b>		<b>00,00</b>
<b>Flujo de efectivo relacionado con actividades de inversión</b>		
Intereses cobrados	00,00	
Montos recibidos por ventas de inversiones para la negociación	00,00	
Montos recibidos por ventas de inversiones disponibles para la venta	00,00	
Montos recibidos por ventas de bienes de uso	00,00	
Compras de bienes de uso	00,00	
Adquisición de inversión en asociada	00,00	
Compras de patentes y marcas	00,00	
<b>Efectivo aplicado a actividades de inversión</b>		<b>00,00</b>
<b>Flujo de efectivo relacionado con actividades de financiamiento</b>		
Dividendos pagados	00,00	
Pago de préstamos	00,00	
Pago de obligaciones por arrendamientos financieros	00,00	
Nuevos préstamos bancarios	00,00	
Efectivo (aplicado a) proveniente de actividades de financiamiento	00,00	
Variación neta en el flujo de efectivo	00,00	
<b>Saldo inicial de efectivo</b>		<b>00,00</b>
Efecto de la diferencia de cambio en disponible	00,00	
<b>Saldo final de efectivo</b>		<b>00,00</b>
<b>GERENTE</b>		<b>CONTADOR</b>

Fuente: Investigación  
Elaborado por: El Autor

## **D) NOTAS ACLARATORIAS A LOS ESTADOS FINANCIEROS**

Las notas deberán presentar:

1. Presentar información sobre las bases para la elaboración de los estados financieros y sobre las políticas contables específicas empleadas.
2. Proporcionar información que no se presenta en ninguno de los estados financieros, pero que es relevante para entender cualquiera de ellos.
3. Una entidad presentará las notas, en la medida en que sea practicable, de una forma sistemática. Una entidad hará referencia cruzada en cada partida de los estados financieros a cualquier información en las notas con la que esté relacionada.
4. Una entidad presentará normalmente las notas en el siguiente orden:
5. Una declaración de que los estados financieros se han elaborado cumpliendo con la normativa vigente.
6. Un resumen de las políticas contables significativas aplicadas.
7. Información de respaldo para las partidas presentadas en los estados financieros en el orden en que se presente cada estado y cada partida
8. Cualquier otra información a revelar.

### **3.10. ANÁLISIS FINANCIERO**

Para el análisis financiero de Distribuidora de Llantas Pozo, se hace referencia a las principales razones financieras fundamentales que permita prever y sustentar la toma de decisiones y evaluar la capacidad de la empresa para generar flujos favorables según la recopilación de los datos contables del Balance de Situación Financiera y del Estado de Pérdidas y Ganancias.

### 3.10.1. RAZONES FINANCIERAS

Las razones financieras son fórmulas matemáticas que permitirá tomar decisiones acertadas a la administración y a terceros interesados en la empresa, es por ello que se realiza un modelo que le permita a Distribuidora de Llantas Pozo, medir los cambios sufridos de un periodo a otro.

#### a) RAZONES DE LIQUIDEZ

**CUADRO N° 28. RAZONES DE LIQUIDEZ**

INDICADOR	FÓRMULA	ANÁLISIS
Razón circulante.	$\frac{\text{Activos circulantes}}{\text{Pasivos circulantes}}$	Por cada dólar de pasivo la empresa cuenta con X. y mientras más alta sea la razón, mayor será la capacidad de la empresa de pagar deudas.
EJEMPLO AÑO 2013	$RC = \frac{124,403.01}{2,305.55}$ $RC = 53.96$	Esto significa que por cada dólar del pasivo, la Distribuidora Pozo cuenta con \$ 53.96, entonces la empresa se encuentra en la capacidad de pagar sus deudas
INDICADOR	FÓRMULA	ANÁLISIS
Prueba del ácido (Razón rápida).	$\frac{\text{Activos circulantes} - \text{Inventario}}{\text{Pasivos circulantes}}$	Por cada dólar de pasivo la empresa cuenta con X. y mientras más alta sea la razón, mayor será la capacidad de la empresa de pagar deudas.
EJEMPLO AÑO 2013	$RR = \frac{124,403.01 - 75,450.00}{2,305.55}$ $RR = 21.23$	Por cada dólar del pasivo la Distribuidora Pozo cuenta con \$ 21.23, entonces la empresa se encuentra en la capacidad de pagar sus deudas.

Fuente: Investigación  
Elaborado por: El Autor

## b) RAZONES DE UTILIZACIÓN DE LOS ACTIVOS

**CUADRO N° 29 RAZONES DE UTILIZACIÓN DE LOS ACTIVOS**

INDICADOR	FÓRMULA	ANÁLISIS
Rotación de las cuentas por cobrar	$\frac{\text{Ventas (crédito)}}{\text{Cuentas por cobrar/2}}$ $\text{PLAZO} = \frac{360 \text{ días}}{\text{RC} \times \text{C}}$	Indica cuantas veces al año la empresa convierte en efectivo sus cuentas por cobrar
EJEMPLO: AÑO 2013	RCC = $\frac{66,727.15}{21,565.92}$ RCC = 3.09 PLAZO=360/3.09 PLAZO= 116	Esto indica que durante el año 2013 la empresa tarda 116 días en recuperar su cartera, lo cual se puede interpretar como ineficiente el manejo que le está dando a sus cuentas por cobrar.
INDICADOR	FÓRMULA	ANÁLISIS
Rotación del inventario	$\frac{\text{Costo de Ventas}}{\text{Promedio Inventarios}}$	Mide el número de veces que rota el inventario o se ha vendido al año.
EJEMPLO AÑO 2013	RI = $\frac{203,889.94}{132,428.86}$ RI = 1.54	Esto quiere decir que la rotación del inventario en el 2013 fue de 1.54 veces; es decir que los inventarios rotaron cada 8 meses (12/1.54) y así mismo la mercadería permaneció 8 meses en el almacén antes de ser vendidas.
INDICADOR	FÓRMULA	ANÁLISIS
Rotación de los activos fijos	$\frac{\text{Ventas}}{\text{Activos fijos}}$	Mide la capacidad de veces que puede generar la empresa por cada dólar invertido en activo fijo.
EJEMPLO AÑO 2013	RAF = $\frac{95,324.50}{3442.36}$ RAF = 28	Esto significa que en el año 2013 los activos rotaron 28 veces, lo que traducidos a días 360/28 tendremos que los activos rotan cada 45 días y quiere decir que la empresa es eficiente en la utilización de sus activos.

c) Razones de utilización de deudas

**CUADRO N° 30 RAZONES DE UTILIZACIÓN DE DEUDAS**

INDICADOR	FÓRMULA	ANÁLISIS
Deudas a activos totales	$\frac{\text{Deuda total}}{\text{Activos totales}}$	Representa el porcentaje de participación de los acreedores o el nivel de endeudamiento de la empresa.
EJEMPLO AÑO 2013	$\text{DAT} = \frac{30,511.59}{127,845.37}$ DAT = 0.24	Esto significa que el nivel de endeudamiento de la empresa es del 24% del activo total.

d) RAZONES DE RENTABILIDAD

**CUADRO N° 31 RAZONES DE RENTABILIDAD**

INDICADOR	FÓRMULA	ANÁLISIS
Margen de utilidad	$\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Ventas}}$	Indica el porcentaje que queda sobre las ventas después que la empresa ha pagado sus existencias.
EJEMPLO AÑO 2013	$\text{MU} = \frac{138,234.42}{95,324.50}$ MU = 1,45	Esto significa que 1,45% queda en ventas después de que la empresa ha pagado sus deudas.
INDICADOR	FÓRMULA	ANÁLISIS
Rendimiento sobre activos	$\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Total activos}}$	Determina la efectividad total de la administración para producir utilidades con los activos disponibles.
EJEMPLO AÑO 2013	$\text{RA} = \frac{138,234.42}{127,845.37} = 1.08$	Esto significa que lo que se ha invertido en activos se ha producido el 1.08% de rendimiento sobre lo que se ha invertido.

## CAPÍTULO IV

### 4. IMPACTOS

En este capítulo cuarto es fundamental fijar los aspectos positivos o negativos que ha generado presente trabajo investigativo, y para ello se realiza un análisis minucioso de los impactos en el campo administrativo, económico, social y educativo.

- **Impacto económico**

Este impacto posibilita el desarrollo del proyecto brindando mejoras económicas para la institución y para sus empleados, dando esto estabilidad financiera a la institución.

- **Impacto socio-cultural**

Considera los aspectos sociales positivos que generará la empresa al crecer y mejorar sus condiciones, dando trabajo a un grupo social que requiere de empleo para poder subsistir.

- **Impacto gerencial**

Este impacto gerencial aportara a mejorar a la empresa debido a que ayudara a la correcta aplicación de las políticas que ayudaran al desarrollo de las actividades y tareas.

#### 4.1. ANALISIS DE IMPACTOS

Los niveles tanto positivos como negativos se calificaran de acuerdo a los siguientes criterios.

**CUADRO N° 32. Niveles de Impactos**

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

Una vez que se asignado los niveles de impactos a cada indicador se realizaran la sumatoria de determinados vectores.

Para determinara el nivel de cada tipo de impacto se dividirá la sumatoria para el numero de indicadores.

A continuación se realizara la matriz para cada tipo de impactos y luego su respectivo análisis.

## 4.2. DESARROLLO DEL ANÁLISIS DE IMPACTOS

### 4.2.1. IMPACTO ECONÓMICO

**Cuadro N°33. Impacto Económico**

<b>Nivel de Impacto</b>	<b>-3</b>	<b>-2</b>	<b>-1</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>
<b>Indicadores</b>							
✓ Optimizar recursos						x	
✓ Situación Financiera							x
✓ Cumplimiento Tributario							x
✓ Mayor Utilidad						x	
						<b>4</b>	<b>6</b>

Nivel Impacto Económico =  $(4+6)/4 = 2.5=3$

Nivel Impacto Económico = Impacto Alto Positivo

La ejecución del presente proyecto generará un impacto alto 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

#### 4.2.2. IMPACTO SOCIO-CULTURAL

**Cuadro N°34. Impacto Socio-Cultural**

Nivel de Impacto	-3	-2	-1	0	1	2	3
<b>Indicadores</b>							
✓ Mejor Calidad de Vida							x
✓ Ambiente trabajo agradable							x
✓ Responsabilidad Organizacional						x	
						<b>2</b>	<b>6</b>

Nivel Impacto Socio-Cultural =  $(2+6)/3 = 2.67=3$

Nivel Impacto Socio-Cultural = Impacto Alto Positivo

Tendrá un impacto socio-cultural Alto Positivo ya que la estabilidad económica que se logre en la empresa, se revertirá en la continuidad de la generación de empleo, que motivará a los trabajadores al mejorar su nivel de vida; además que la aplicación de un diseño estructural más flexible al cambio permitirá fortalecer a la organización ya que producirá cambios en el aprendizaje de los miembros, pues implica generar valor al trabajo, conocer proceso y procedimientos que permitan aplicar sus competencias y de esta forma mejorar la eficiencia y eficacia del talento humano y alcanzar metas fijadas, una organización bien estructura conlleva a obtener un ambiente laboral agradable, gracias a la determinación de funciones y responsabilidades.

### 4.2.3. IMPACTO GERENCIAL

**Cuadro N°35. Impacto Gerencial**

<b>Nivel de Impacto</b>	<b>-3</b>	<b>-2</b>	<b>-1</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>
<b>Indicadores</b>							
✓ Económico					x		
✓ Educativo						x	
✓ Ético						x	
✓ Empresarial							x
					<b>1</b>	<b>4</b>	<b>3</b>

Nivel Impacto Socio-Cultural =  $(1+4+3)/4 = 2$

Nivel Impacto Socio-Cultural = Impacto Medio Positivo

Generalmente se puede decir que el presente proyecto tendrá un impacto medio 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

1. De acuerdo al diagnóstico situacional La Distribuidora de Llantas Pozo no dispone de una misión y visión, con las cuales se direcciona la empresa ; no cuenta con un organigrama estructural que permita identificar las jerarquías, tampoco posee un manual que detalle las funciones que deben cumplirse en cada puesto de trabajo; lo que ha generado incumplimiento de tareas.
2. Distribuidora de Llantas Pozo no dispone de planes de capacitación, motivación, que hagan posible que el personal esté actualizado en técnicas, procedimientos y nuevas prácticas de campo que les permita desarrollar de mejor manera su trabajo, mejorando considerablemente la productividad y competitividad que le permitan mantenerse en el mercado.
3. En la parte contable la empresa no registra los hechos a diario, eso da lugar a no tener una información precisa y veraz para la toma de decisiones.
4. De acuerdo a la investigación bibliográfica, se le ofrece a la empresa un sinnúmero de conceptos, para un adecuado control de sus operaciones internas.
5. En el análisis de impactos del proyecto permite determinar su aporte al desarrollo y posicionamiento de la empresa.

## RECOMENDACIONES

1. Realizar la reestructuración formal de funciones, de cada empleado, la propuesta de este estudio ayudará a descongestionar las actividades, evitando duplicidad de esfuerzos y aprovechar de mejor manera los recursos disponibles.
2. Implementar un Manual de procedimientos administrativos y financieros en todos los niveles de la organización, garantizando de esta forma que se cumplan los objetivos de la empresa, pues le permitirá evaluar los resultados y saber si estos son adecuados a los planes y objetivos que desea conseguir la empresa.
3. La Gerente/Propietaria deberá tener la obligación de controlar y realizar evaluaciones de los resultados y tomar las medidas necesarias para minimizar las ineficiencias, que permitan garantizar que las operaciones reales coincidan con las operaciones planificadas.
4. Dar a conocer al personal y trabajadores de la empresa sobre, las políticas, normas y procedimientos diseñados para asegurar que las actividades planeadas sean ejecutadas con propiedad, poniendo énfasis en el control de la información que permita a la Gerente/Propietaria sea más eficiente y efectiva en la toma de decisiones. Pues debe contar con información precisa, oportuna y completa para la cual deberá manejar al 100% los sistemas tecnológicamente actualizados y eficaces ya que estos pueden contribuir a corregir un problema con mayor prontitud.

## BIBLIOGRAFÍA

- BACH, J. R. (2009). *ENCICLOPEDIA DE CONTABILIDAD, ECONOMIA Y FIANAZAS*. ARGENTINA: EDICIONES BACH.
- BERNAL, C. A. (2009). *METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN PARA LA ADMINISTRACIÓN Y ECONOMÍA*. SANTA FÉ DE BOGOTÁ: PEARSON EDUCACIÓN DE COLOMBIA.
- BRAVO, M. (2009). *CONTABILIDAD GENERAL*. QUITO: NUEVO DIA.
- CHARLES, W. (2009). *ADMINISTRACION ESTRATÉGICA*. MEXICO D. F.: MC GRAW HILL.
- CHIAVENATO, I. (2010). *INNOVACIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN, TENDENCIAS Y ESTRATEGIAS DE LOS NUEVOS PARADIGMAS* . MADRID: MC GRAW-HILL.
- CHIAVENTATO, I. (2009). *ADMINISTRACIÓN PROCESO ADMINISTRATIVO*. COLOMBIA: NOMOS S. A.
- CONTADORES, F. N. (2010). *NORMAS ECUATORINANS DE CONTABILIDAD*. QUITO: Pude Leco.
- PALLARES, Zolilo; ROMERO, Diego y HERRERA, Manuel. (2009). *Hacer Empresa: Un Reto*. Quito: Nueva Empresa.
- TERRY, G. (2009). *Principios de la Administración*. Argentina: CECSA.
- ZAPATA, P. (2011). *CONTABILIDAD GENERAL*. QUITO: MACGRAWHILL, SEPTIMA EDICIÓN.

## LINCOGRAFÍAS

<http://documentos.ibarra.gob.ec>.

<http://www.ecuadorlegalonline.com/>.

[www.esic.edu](http://www.esic.edu).

[www.sri.gob.ec](http://www.sri.gob.ec)

[www.supercias.gob.ec](http://www.supercias.gob.ec).

# ANEXOS

## ANEXO A.

### ENCUESTA A SER APLICADA A LOS EMPLEADOS DE DISTRIBUIDORA DE LLANTAS POZO

**OBJETIVO.-** Obtener la información necesaria sobre las actividades del área administrativa y financiera.

#### DATOS INFORMATIVOS

Cargo que desempeña.....

Lugar y Fecha.....

#### INSTRUCCIONES

- ✓ La encuesta es anónima para su mayor confianza
- ✓ Lea con detenimiento las preguntas para que nos proporcione las respuestas adecuadas
- ✓ Marque con una X dentro del cuadro

1. ¿Conoce usted la existencia de un Manual de funciones?

NO	
SI	

2. ¿Qué tipo de contrato tiene dentro de la empresa?

ESCRITO	
VERBAL	

3. ¿Cuenta la “Distribuidora de Llantas Pozo” con equipos de oficina y de computación para el cumplimiento de sus actividades?

NO	
SI	

4. ¿Las actividades que desempeña están acordes al puesto que se le designó?

NO	
SI	

5. ¿El área que desarrolla su trabajo es?

ADMINISTRACIÓN	
FINACIERA-CONTABLE	
VENTAS	
LOGISTICA	

6. ¿Ha recibido capacitación en su área de trabajo?

NO	
SI	

7. ¿Existe comunicación abierta y directa con su jefe?

NO	
SI	

8. ¿Considera que son adecuadas las instalaciones físicas donde se encuentran las instalaciones de “Distribuidora de Llantas Pozo”?

NO	
SI	

9. ¿Se usa formularios internos relacionados en el área de cobranzas?

NO	
SI	

**10.** ¿Cree usted que debe mejorar el sistema contable usado?

NO	
SI	

**11.** ¿Lleva debidamente respaldados y documentados los movimientos de la institución?

NO	
SI	

**12.** ¿Cree usted necesario la elaboración de un manual de procedimientos administrativos y financieros para la institución?

NO	
SI	

## **ANEXO B.**

### **ENTREVISTA APLICADA A LA GERENTE/PROPIETARIA**

Entrevista realizada a la Sra. Patricia Ramírez Gerente/Propietaria de la Distribuidora de Llantas Pozo.

1. ¿Cuál es la trayectoria de la Distribuidora de Llantas Pozo?
2. ¿La conformación Jurídica de su empresa es?
3. ¿Cómo adquirió su experiencia empresarial?
4. ¿Cuáles son los objetivos de la empresa?
5. ¿Cuál es la visión que tiene usted de su empresa en un futuro?
6. ¿Considera que la administración de Distribuidora de Llantas Pozo es la más adecuada?
7. ¿Cuenta la Distribuidora de Llantas Pozo con un organigrama estructural?
8. ¿Cuenta con la información financiera para la toma de decisiones?
9. ¿Considera importante elaborar un manual de procedimientos administrativos y financieros para la Distribuidora de Llantas Pozo?
10. ¿Tiene designado a alguna persona que se encargue de las ventas?

**11.** ¿Tiene establecido políticas de cobranza?

**12.** ¿Se provisionan productos con anterioridad?

**13.** ¿Existe incentivos de ventas?

## **ANEXO C.**

### **ENTREVISTA APLICADA A LA CONTADORA**

Entrevista aplicada a la Ing. Mónica Alcuacer, Contadora de Distribuidora de Llantas Pozo.

1. ¿Qué tipo de leyes y entidades regula a Distribuidora de Llantas Pozo?
2. ¿Lleva contabilidad de forma veraz y oportuna?
3. ¿Cumple la empresa con normas, principios y políticas contables?
4. ¿Dispone la empresa de un Plan de Cuentas y de igual forma un Instructivo de este Plan?
5. ¿Cuenta con un sistema Contable que le permita brindar información financiera a la gerente propietaria?
6. ¿Qué tipo de estados financieros está obligado a presentar?
7. ¿Cuál es su sistema de documentación?
8. ¿Realiza en algún momento un análisis financiero?