



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

TRABAJO DE GRADO

TEMA:

“MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS Y FINANCIEROS PARA LA FÁBRICA “MUEBLES LA EXCELENCIA” DE LA CIUDAD DE IBARRA

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

YÉPEZ, Omar

AUTORES:

CHACÓN, Eduardo

DIRECTOR: Ing. PINTO, César

IBARRA, MARZO DEL 2013.

RESUMEN EJECUTIVO

La presente investigación denominada “Manual de Procedimientos Administrativos y Financieros para la fábrica “Muebles la Excelencia” de la ciudad de Ibarra”, ha sido metodológicamente desarrollada bajo la modalidad de proyecto productivo.

Realizado el Diagnóstico Situacional se pudo determinar que la empresa no cuenta con instructivos que guíen la carga laboral de sus trabajadores, así mismo, la gerencia debe dar instrucciones a sus sub alternos en la medida de las exigencias de sus clientes y no tiene una visión de equipo para desarrollar labores en un menor plazo posible, desde esa perspectiva, la organización no hace uso eficiente del talento humano a su disposición y tampoco lo recluta, contrata, capacita y evalúa de acuerdo a las características cambiantes del mercado, el trabajador entonces se encuentra constantemente en la necesidad de elegir entre varias alternativas puesto que se encuentran claramente definidas sus funciones, lo anterior lleva a que se cometan errores perfectamente evitables y que hacen incurrir a la empresa en gastos innecesarios así como pérdida de tiempo, la empresa se encuentra cediendo terreno a la competencia producto del uso de técnicas obsoletas de administración, en el aspecto financiero, la organización no consigue establecer un orden adecuado de procedimientos, los que son inexistentes, se manejan los recursos monetarios considerando las necesidades inmediatas y esto impide una buena planificación; en el fondo, ante la falta de una planificación estratégica e inexistente programa operativo anual, que fijen objetivos, metas y estrategias, la empresa solo vive el día a día y limita sus posibilidades de crecimiento dejando a la competencia el espacio que podría ocupar de realizar actividades administrativas y financieras técnicamente concebidas.

EXECUTIVE SUMMARY

This research called "Manual of administrative and financial procedures for the factory "Muebles la Excelencia" Ibarra City" has been methodically developed in the form of productive project.

Situational Diagnosis Made it was determined that the company does not have to guide instructional workload of their employees, likewise, management should direct their alternate sub as far from the demands of its customers and has no vision team to develop work in a shortest possible time, from that perspective, the organization does not make efficient use of human talent available and neither recruited, hired, trained and tested according to the changing characteristics of the market, then the worker is constantly in the need to choose among alternatives since they are clearly defined roles, the above leads to mistakes and they do perfectly obviates the company incurring unnecessary costs and waste of time, the company is losing ground competition resulting from the use of outdated management techniques, on the financial side, the organization can not establish a proper order of procedures, which are non-existent, monetary resources are handled considering the immediate needs and this prevents good planning, in Basically, in the absence of strategic planning and nonexistent annual operating program, set targets, and strategic goals, the company only the daily lives and limits their growth potential competition leaving could occupy the space for activities administrative and financial technically designed.

AUTORÍA

Omar Javier Yépez Montalvo y Fabián Eduardo Chacón Ortega, portadores de cédula de ciudadanía: 100177403-1 y 100178596-1, respectivamente, declaramos bajo juramento que el trabajo aquí descrito es de nuestra autoría, que no ha sido previamente presentado para ningún grado, ni calificación profesional y que luego de haber consultado las referencias bibliográficas concluimos en este documento.

.....

Omar Javier Yépez Montalvo
C.I. 100177403-1

.....

Fabián Eduardo Chacón Ortega
C.I. 100178596-1

CERTIFICACIÓN DEL ASESOR

Una vez concluido todo el proceso investigativo del Trabajo de Grado denominada “Manual de procedimientos administrativos y financieros para la fábrica “Muebles La Excelencia” de la ciudad de Ibarra”; certifico que el mismo puede ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del tribunal.

En la ciudad de San Miguel de Ibarra, a los días del mes de Marzo del año 2013

Firma.....

Ing. César Pinto
C. I: 100152757-9

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

Omar Javier Yépez Montalvo y Fabián Eduardo Chacón Ortega, portadores de cédula de ciudadanía: 100177403-1 y 100178596-1, respectivamente, manifestamos nuestra voluntad de ceder a la Universidad Técnica del Norte los derechos Patrimoniales consagrados en la Ley de Propiedad Intelectual del Ecuador, artículo 4,5,6 en calidad de autoras del trabajo de grado denominado “Manual de procedimientos administrativos y financieros para la fábrica “Muebles la Excelencia” de la ciudad de Ibarra”, que ha sido desarrollado para optar por el título de Ingeniería en contabilidad y auditoría en la Universidad Técnica del Norte, quedando la Universidad facultada para ejercer plenamente los derechos cedidos anteriormente.

En nuestra condición de autores nos reservamos los derechos morales del trabajo antes citado. 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.

Los autores:

.....
Omar Javier Yépez Montalvo
C.I: 100177403-1

.....
Fabián Eduardo Chacón Ortega
C. I: 100178596-1

Ibarra, a los días del mes de marzo del 2013

AUTORIZACIÓN DE USO A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD

Omar Javier Yépez Montalvo y Fabián Eduardo Chacón Ortega, portadores de cédula de ciudadanía: 100177403-1 y 100178596-1, respectivamente, en calidad de autores y titulares de los derechos patrimoniales de la obra o trabajo de grado descrito anteriormente, hacemos la entrega del ejemplar respectivo en formato digital y autorizamos 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 143.

CONSTANCIAS

Los autores manifiestan que la obra objeto de la presente autorización es original y se la desarrolló, sin violar los derechos de autor de terceros, por lo tanto la obra es original y que es la titular de los derechos patrimoniales, por lo que asumimos la responsabilidad sobre el contenido de la misma y saldrá en defensa de la Universidad en caso de reclamación por parte de terceros.

Ibarra, 29 días del mes de octubre del 2012.

LOS AUTORES:

(Firma).....
Nombre: Omar Javier Yépez Montalvo
C. I: 100177403-1

(Firma).....
Nombre: Fabián Eduardo Chacón Ortega
C. I: 100178596-1

ACEPTACIÓN:

Nombre: Lic. Ximena Vallejos

(Firma).....
Cargo: JEFE DE
BIBLIOTECA

Facultado por resolución de Consejo
Universitario.....

AGRADECIMIENTO

A Dios, por el don de la vida, a la prestigiosa Universidad Técnica del Norte, en especial a la Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas, Carrera de Administración Pública de Gobiernos Seccionales, quienes nos brindaron la oportunidad de obtener un título profesional y a todos los catedráticos quienes nos han dado su amistad y compartieron sus conocimientos, haciendo posible la culminación de esta etapa profesional de nuestra vida.

A nuestros padres quienes con su ejemplo de amor, paciencia y perseverancia, supieron formar valores éticos y morales para formar entes al servicio de la sociedad.

Un agradecimiento especial a nuestro director de tesis, quién con su conocimiento ha sabido guiar con su asesoría permanente y sus acertadas sugerencias durante el desarrollo y conclusión del presente trabajo.

.....
Omar Javier Yépez Montalvo
C.I: 100177403-1

.....
Fabián Eduardo Chacón Ortega
C. I: 100178596-1

DEDICATORIA

El presente proyecto, fruto del esfuerzo de cinco años de estudio, dedicamos a Dios, a nuestra familia quienes nos han apoyado incondicionalmente.

A los trabajadores y colaboradores de la fábrica “Muebles la Excelencia” de la ciudad de Ibarra, sin cuyo apoyo no habría sido posible este trabajo.

Gracias por todo el amor, dedicación y paciencia que han tenido en el transcurso de nuestros años académicos, han llegado ser el motivo de inspiración y superación continua en nuestra vida.

.....
Omar Javier Yépez Montalvo
C.I: 100177403-1

.....
Fabián Eduardo Chacón Ortega
C. I: 100178596-1

PRESENTACIÓN

El presente trabajo consta de cinco capítulos que se detallan a continuación:

Capítulo I: Diagnóstico situacional, el objetivo principal es conocer la realidad de la situación administrativa y financiera de la fábrica “Muebles la Excelencia”, elaborar un diagnóstico que refleje las oportunidades, fortalezas, amenazas y debilidades con las cuales debe hacer frente la organización.

Capítulo II: Bases teóricas y científicas, conceptos relacionados al tema del presente trabajo, cadena de valor, manuales de procedimiento, fundamentos de administración y otras encontradas en revistas, libros y páginas web han sido bases para el desarrollo de este capítulo.

Capítulo III: Propuesta, en este capítulo se reúne la información recogida de los capítulos anteriores, básicamente del problema detectado en el diagnóstico situacional, este capítulo sugiere métodos para corregir las deficiencias encontradas basándose en la experiencia de otras organizaciones que sortearon con éxito el problema.

Capítulo IV: Impactos, se formulan los principales impactos que la ejecución de la propuesta generará tanto a nivel organizacional como social.

Capítulo V: Conclusiones y recomendaciones, permite conocer las conclusiones que los autores asimilan de la ejecución del trabajo y las recomendaciones derivadas de las conclusiones

ÍNDICE

RESUMEN EJECUTIVO.....	ii
EXECUTIVE SUMMARY	iii
AUTORÍA	iv
CERTIFICACIÓN DEL ASESOR	v
CESIÓN DE DERECHO DEL TRABAJO DE GRADO	vi
AUTORIZACIÓN DE USO Y PUBLICACIÓN.....	vii
AUTORIZACIÓN DE USO A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD	viii
AGRADECIMIENTO	ix
DEDICATORIA	x
PRESENTACIÓN	xi
ÍNDICE	xii
ÍNDICE DE CUADROS.....	xvii
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	xviii
INTRODUCCIÓN.....	xix
OBJETIVOS	xx
OBJETIVO GENERAL.....	xx
OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	xx
JUSTIFICACIÓN	xxi

CAPITULO I

DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

ANTECEDENTES	22
OBJETIVOSDIAGNÓSTICOS	23
General.....	23
Específicos	24
VARIABLES DIAGNÓSTICAS.....	24

INDICADORES DIAGNÓSTICOS.....	24
MATRIZ DE RELACIÓN DIAGNÓSTICA.....	26
MECÁNICA OPERATIVA	27
Población.....	27
Muestra	27
Técnicas	27
TABULACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS.....	29
CONCLUSIONES	48
MATRIZ FODA	53
ANÁLISIS ESTRATÉGICO	54
MATRIZ RELACIÓN CAUSA EFECTO.....	55
IDENTIFICACIÓN PROBLEMA DIAGNÓSTICO	56

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

LOS MANUALES.....	57
Importancia.....	58
Ventajas	58
Desventajas.....	59
Objetivos de los manuales.....	60
Características de los manuales	60
Tipos de manuales	61
Manual de políticas.....	62
Manual de procedimientos.....	62
Manual de producción	63
Contenido del manual.....	63
PROCEDIMIENTOS	63

Importancia.....	64
Ventajas	64
Desventajas.....	64
Naturaleza y clases de procedimientos.....	65
Simbología de procedimientos.....	65
Diferencia entre proceso y procedimiento.....	67
Relación entre procedimientos y políticas.....	67
Procedimientos administrativos	68
La misión	68
Visión.....	70
Metas.....	72
Objetivos	73
DISEÑO DE UN MANUAL ADMINISTRATIVO O FINANCIERO.....	75
LA INDUSTRIA DE LA MADERA.....	80
La madera	80
Tipos de maderas	82
Derivados de la madera.....	84
LA CARPINTERÍA.....	85
El ebanista.....	85
Equipos y herramientas	86
ESTILOS DE MUEBLES.	95
LA TAPICERÍA.....	98
Maquinaria y equipo de tapicería.....	99
Tipos de telas:	100
El artesano	100
Calificación artesanal.....	101

CAPÍTULO III

PROPUESTA

FILOSOFÍA EMPRESARIAL.....	103
Misión.....	103
Visión.....	103
Valores.....	103
Políticas.....	104
OBJETIVOS.....	106
Estrategias.....	106
Metas.....	106
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	107
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS.....	110
Objetivo general.....	110
Objetivos específicos.....	110
Procedimientos administrativos.....	111
Administración de talento humano.....	116
Procedimientos de administración del talento humano.....	128
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS FINANCIEROS.....	134
Aspectos generales.....	134
Evaluación uso de fondos.....	134
PLAN CONTABLE.....	152
Plan de cuentas.....	152
Estados financieros.....	168

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS DE IMPACTOS

IMPACTO SOCIAL.....	174
---------------------	-----

IMPACTO EDUCATIVO	176
IMPACTO EMPRESARIAL	177
IMPACTO GENERAL	178
CONCLUSIONES	179
RECOMENDACIONES.....	181
FUENTES BIBLIOGRÁFICAS	183
BIBLIOGRAFÍA.....	183
LINCOGRAFÍA	185
ANEXOS.....	186

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1: POBLACIÓN INVOLUCRADA EN EL PROYECTO.....	27
Cuadro 2: CONOCIMIENTO DE LA MISIÓN, VISIÓN Y OBJETIVOS....	29
Cuadro 3: FUNCIONES Y TAREAS.....	30
Cuadro 4: AMBIENTE LABORAL.....	31
Cuadro 5: FORMA DE INGRESO A LABORAR EN LA FÁBRICA.....	32
Cuadro 6: COMO SE RECIBEN LAS INSTRUCCIONES DE LOS SUPERIORES.....	33
Cuadro 7: ORDEN DE IMPORTANCIA PARA MEJORAR LA PRODUCCIÓN.....	34
Cuadro 8: NIVEL DE PARTICIPACIÓN EN LA PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN LABORAL.....	35
Cuadro 9: IDENTIFICACIÓN DEL CUADRO DE MANDO.....	36
Cuadro 10: DE QUIÉN SE RECIBEN LAS ORDENES.....	37
Cuadro 11: CONOCIMIENTO DE LOS PRODUCTOS POR PARTE DE LOS DISTRIBUIDORES.....	38
Cuadro 12: PRINCIPALES VARIABLES PARA ELEGIR PRODUCTOS..	39
Cuadro 13: PREFERENCIA DE LOS CLIENTES.....	40
Cuadro 14: TIPO DE MUEBLES PREFERIDO PARA LA EXPOSICIÓN AL CONNSUMIDOR.....	41
Cuadro 15: COMO CONOCIÓ LA FÁBRICA.....	42
Cuadro 16: CALIFICACIÓN DE LA VARIABLE PRECIO.....	43
Cuadro 17: NIVELES DE IMPORTANCIA DE LA RELACIÓN COMERCIAL CON LA FÁBRICA.....	44
Cuadro 18: SATISFACCIÓN DEL DISTRIBUIDOR CON SU RELACIÓN CON LA FÁBRICA.....	45
Cuadro 19: FACILIDAD DE PAGO.....	46
Cuadro 20: DEMANDA CREDITICIA DEL DISTRIBUIDOR.....	47

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: CONOCIMIENTO DE LA MISIÓN, VISIÓN Y OBJETIVOS.....	29
Gráfico 2: FUNCIONES Y TAREAS.....	30
Gráfico 3: AMBIENTE LABORAL.....	31
Gráfico 4: FORMA DE INGRESO A LABORAR EN LA FÁBRICA.....	32
Gráfico 5: COMO SE RECIBEN LAS INSTRUCCIONES DE LOS SUPERIORES.....	33
Gráfico 6: ORDEN DE IMPORTANCIA PARA MEJORAR LA PRODUCCIÓN.....	34
Gráfico 7: NIVEL DE PARTICIPACIÓN EN LA PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN LABORAL.....	35
Gráfico 8: IDENTIFICACIÓN DEL CUADRO DE MANDO.....	36
Gráfico 9: DE QUIÉN SE RECIBEN LAS ORDENES.....	37
Gráfico 10: CONOCIMIENTO DE LOS PRODUCTOS POR PARTE DE LOS DISTRIBUIDORES.....	38
Gráfico 11: PRINCIPALES VARIABLES PARA ELEGIR PRODUCTOS..	39
Gráfico 12: PREFERENCIA DE LOS CLIENTES.....	40
Gráfico 13: TIPO DE MUEBLES PREFERIDO PARA LA EXPOSICIÓN AL CONNSUMIDOR.....	41
Gráfico 14: COMO CONOCIÓ LA FÁBRICA.....	42
Gráfico 15: CALIFICACIÓN DE LA VARIABLE PRECIO.....	43
Gráfico 16: NIVELES DE IMPORTANCIA DE LA RELACIÓN COMERCIAL CON LA FÁBRICA.....	44
Gráfico 17: SATISFACCIÓN DEL DISTRIBUIDOR CON SU RELACIÓN CON LA FÁBRICA.....	45
Gráfico 18: FACILIDAD DE PAGO.....	46
Gráfico 19: DEMANDA CREDITICIA DEL DISTRIBUIDOR.....	47
Gráfico 20: PROPUESTA LOGOTIPO.....	102
Gráfico 21: ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL.....	107

INTRODUCCIÓN

Este proyecto va dirigido a la fábrica “Muebles la Excelencia” ubicada en la parroquia de Caranqui de la ciudad de Ibarra, la misma que se encuentra afectada por una desorganización administrativa-financiera, esto se debe a la falta al desconocimiento empresarial por parte del dueño, la cual durante muchos años se lo manejo empíricamente.

En el desarrollo del proyecto se relazará primeramente una observación directa para determinar una muestra que sea objeto de investigación, a la cual se aplicará una encuesta debidamente formulada para recabar la información mediante encuestas al propietario

Seguido realizaremos una recopilación de la información necesaria en libros, folletos, internet, revistas, etc., para luego procesarlas e identificar las bases necesarias y las ideas principales sobre administración, procesos de control Interno y contabilidad financiera para la estructurar el marco teórico ajustadas a las necesidades de la fabrica “Muebles la Excelencia”.

Con toda esta información recopilada se podrá comenzar a estructurar los sistemas organizacionales, contables y financieros de la empresa para poder obtener conclusiones y recomendaciones al empresario dueño del negocio.

OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL

Diseñar un manual de procedimientos Administrativos-Financieros para la Fábrica “Muebles la Excelencia” de la ciudad de Ibarra.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Realizar un diagnóstico situacional de la fábrica “Muebles la excelencia”, para determinar fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.
- Estructurar las bases teóricas científicas mediante la investigación documental para la realización del proyecto.
- Diseñar un manual de procedimientos administrativos-financieros para la fabrica “Muebles la Excelencia”, de la ciudad de Ibarra.
- Establecer los principales impactos, socio-económicos, ambientales, tecnológicos y educativos que generara la implementación del proyecto.

JUSTIFICACIÓN

La fábrica de muebles “La Excelencia” pertenece al sector productivo micro empresarial; conocidos son los problemas que este tipo de organizaciones deben afrontar al disponer de poco capital de trabajo, bajos ingresos y por lo tanto la imposibilidad de contratar talento humano formado profesionalmente en distintos campos del conocimiento humano, sin embargo, lo anterior no es impedimento para que este importante sector generador de plazas de empleo, no puedan contar con procedimientos administrativos modernos que permitan a su personal trabajar eficientemente, ganado tiempo es sus labores y que la administración cuente con la información necesaria para ejercer un control preciso de sus recursos; la micro empresa en estudio, teniendo alrededor de 15 años en el negocio aún no ha conseguido diseñar sistemas eficientes que le permitan ser más competitivos en el negocio, las explicaciones pueden ser de variada índole, sin embargo la más recurrente es que sus administradores no consideran la necesidad de invertir tiempo en este tipo de gestión bajo la premisa que es una empresa pequeña y por lo tanto fácilmente controlable, nos encontramos entonces enfrentando un error profundamente arraigado en la mentalidad del micro empresario nacional.

Este trabajo intenta demostrar a los administradores de la micro empresa nacional, que invertir tiempo en el diseño de procedimientos, que permitan a todos los empleados conocer anticipadamente sus responsabilidades y funciones, la forma en que estas son evaluadas y el resultado que se espera no es una pérdida de tiempo sino todo lo contrario, un importante activo que se encuentra disponible para todo aquel que desee competir en mercados cada vez más complicados con el objetivo básico de sobrevivir.

CAPITULO I

DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

ANTECEDENTES

En la actualidad existen muchas pequeñas empresas formales e informales que se dedican a la elaboración de muebles, que por su magnitud están limitadas en su forma administrativa y financiera, siendo necesario que se brinde el apoyo por parte de los diferentes estamentos Estatales e inclusive se trate de fortalecer a este sector productivo del Ecuador.

A lo largo de la historia los artesanos han ocupado un papel preponderante en el desarrollo socio-económico del país, en vista que generan puestos de trabajo, brinda apoyo al sector productivo, con la creación de fábricas. En la provincia de Imbabura se ha destacado la elaboración de tallados y esculturas en madera, específicamente en (San Antonio de Ibarra) e inclusive en la fabricación y comercialización de muebles. Por estas y muchas otras razones es necesario apoyar con conocimientos administrativos financieros básicos para este sector.

Las Universidades juegan un papel preponderante en el fortalecimiento de la educación a nivel nacional, por consiguiente es menester que exista un apoyo en forma educativa a este tipo de micro empresarios, que por falta de conocimientos en lo administrativo y financiero pueden llegar a perder su inversión, en tal motivo se ha centrado la investigación en la fábrica “Muebles la Excelencia” para que sirva como un ejemplo al sector artesanal de la madera y fortalecer las áreas Administrativas, Financieras de este tipo de negocios.

“MUEBLES LA EXCELENCIA” nace hace 15 años atrás en el año 1995 con la idea de elaborar muebles para el hogar, oficina y negocios

ubicándose en la parroquia de Caranqui, comienza sus labores productivas con un mínimo personal para la elaboración de su producto, en miras a posesionarse en el mercado del cantón y la provincia.

Esta fábrica ha sido manejada por su propietario sin tener los conocimientos técnicos necesarios, esto es una buena organización administrativa y financiera, lo que permite que no se optimice al máximo los recursos materiales, económicos y humanos, obteniendo baja rentabilidad dado el nivel de la inversión, además no posee un control de las materias primas, horas hombre, horas maquina, energía, y otros costos. Así mismo no lleva un registro formal sobre los proveedores de materiales. Igualmente en todos los procesos de producción no existe un orden secuencial en la fabricación, lo que no permite establecer el costo real de producción e incide en la toma de decisiones.

El dueño de la fábrica Sr. Marco Díaz trabaja en la actualidad distribuyendo su producto en la mayoría de almacenes de muebles de San Antonio de Ibarra, cuenta en su taller con 15 trabajadores, 3 que se dedican a carpintería, 3 ayudantes, 1 maestro lacador, 1 tallador, 3 tapiceros y 4 costureras. Además la respectiva maquinaria esto es: tupí, caladoras, pulidoras, taladros, compresores, pistolas tanto para el lacado como tapizado y herramientas manuales.

OBJETIVOS DIAGNÓSTICOS

General

Realizar un diagnóstico situacional respecto de la situación administrativa y financiera de la fábrica “Muebles la Excelencia”, que me permita identificar los posibles aliados, oponentes, oportunidades, riesgos, para viabilizar la aplicación de un proceso administrativo y financiero.

Específicos

- Conocer el tipo de gestión administrativa y financiera que se desarrolla en la fábrica.
- Identificar al talento humano que labora en la fábrica “Muebles la Excelencia”
- Determinar si existen procedimientos de control interno en la fábrica “Muebles la Excelencia”
- Identificar puntos críticos en los diferentes procesos y procedimientos utilizados en cada área de trabajo.

VARIABLES DIAGNÓSTICAS

Con el propósito de facilitar la comprensión y análisis del tema partiendo de su diagnóstico, se consideró necesario identificar las principales variables y sus respectivos indicadores:

- Gestión administrativa y financiera.
- Funciones y tareas de empleados y trabajadores.
- Procedimientos de control interno.
- Estrategias de producción y comercialización.

INDICADORES DIAGNÓSTICOS

Gestión administrativa y financiera:

- Procedimientos de contratación, evaluación y capacitación de empleados y trabajadores.
- Satisfacción laboral de empleados y trabajadores.
- Distribución de tareas.
- Equilibrio de masas patrimoniales.
- Cumplimiento de obligaciones financieras.

Funciones y tareas de empleados y trabajadores:

- Duplicidad de funciones.
- Eficiencia en el cumplimiento de labores.
- Calidad del trabajo realizado.

Procedimientos de control interno:

- Control de desempeño financiero.
- Control de inventarios.
- Control de ingresos y egresos.
- Control de costos y gastos.
- Control de desempeño laboral.

Estrategias de producción y comercialización:

- Función de producción.
- Liderazgo de costos.
- Diferenciación de productos y servicios.

MATRIZ DE RELACIÓN DIAGNÓSTICA

OBJETIVOS	VARIABLES	INDICADORES	TÉCNICAS	DESTINATARIO
Conocer el tipo de gestión administrativa y financiera que se desarrolla en la fábrica.	Gestión administrativa y financiera	<ul style="list-style-type: none"> • Procedimientos de contratación, evaluación y capacitación de empleados y trabajadores • Satisfacción laboral de empleados y trabajadores • Distribución de tareas • Equilibrio de masas patrimoniales • Cumplimiento de obligaciones financieras 	Entrevista Encuesta Observación directa	Administrador Contador Empleados
Analizar las funciones y responsabilidades de empleados y trabajadores en la fábrica.	Funciones y responsabilidades de empleados y trabajadores	<ul style="list-style-type: none"> • Duplicidad de funciones • Eficiencia en el cumplimiento de labores • Calidad del trabajo realizado 	Entrevista Encuesta Observación directa	Administrador Empleados
Analizar los procedimientos de control interno utilizados en la fábrica "Muebles la Excelencia"	Procedimientos de control interno	<ul style="list-style-type: none"> • Control de desempeño financiero • Control de inventarios • Control de ingresos y egresos • Control de costos y gastos • Control de desempeño laboral 	Entrevista Encuesta Observación directa	Administrador
Identificar puntos críticos en los diferentes procesos y procedimientos utilizados en cada área de trabajo	Estrategias de producción y comercialización	<ul style="list-style-type: none"> • Función de producción • Liderazgo de costos • Diferenciación de productos y servicios 	Entrevista Encuesta Observación directa	Administrador

MECÁNICA OPERATIVA

Población

La población de análisis fue de 26 personas, conformadas por el gerente propietario, los trabajadores y distribuidores de “Muebles la Excelencia” y 9 distribuidores de los productos de la empresa:

Cuadro 1:

POBLACIÓN INVOLUCRADA EN EL PROYECTO

Población empresa	1 gerente 1 secretaria 3 carpinteros 3 tapiceros 1 tallador 1 lacador 4 costureras 3 ayudantes
Distribuidores	9 distribuidores
Total	26

Muestra

Por tratarse de una población pequeña (menor a 50) se trabajó con el total de esta, por lo tanto, se tomará como muestra el total de empleados y operarios de la fábrica y el gerente propietario de esta, así como los distribuidores de acuerdo a la tabla anterior (tabla 1).

Técnicas

Las técnicas utilizadas para el desarrollo del diagnóstico situacional fueron:

ENTREVISTA: Realizada al gerente propietario de la fábrica.

ENCUESTA: Realizado a empleados y operarios de la misma.

OBSERVACIÓN DIRECTA: Mediante esta técnica se pretende comprobar la existencia de procedimientos administrativos y financieros en la organización y la forma en que está rutinas son controladas, por otra parte esta técnica ayudará a conocer la estructura organizacional real, esto es, quien efectivamente da las instrucciones, como las da, como se reciben, si se respetan o no, último término, la observación directa ayudará a conocer el ambiente laboral que se vive dentro de la organización.

TABULACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

ENCUESTA DIRIGIDA A LOS EMPLEADOS Y OPERARIOS DE LA FÁBRICA “MUEBLES LA EXCELENCIA” DE LA CIUDAD DE IBARRA.

PREGUNTA 1

¿Conoce usted cual es la Misión, Visión y objetivos de la fábrica?

Cuadro 2:

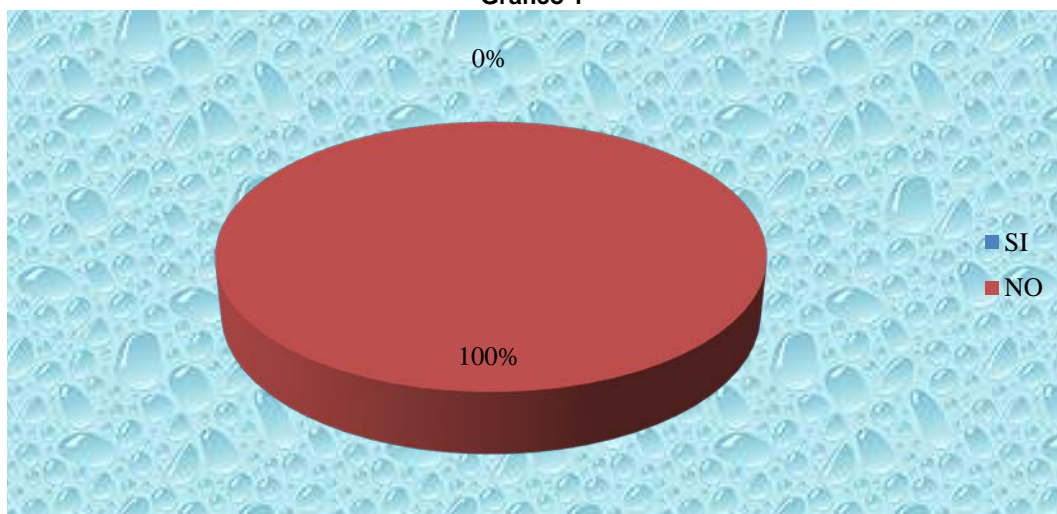
CONOCIMIENTO DE LA MISIÓN, VISIÓN Y OBJETIVOS

CUADROS DE RESULTADOS		
VARIABLES	FRECUENCIAS	PORCENTAJES
SI	0	0%
NO	16	100%
TOTAL	16	100%

Fuente: Encuesta empleados y operarios

Elaborado por: Los autores

Gráfico 1



Fuente: Encuesta empleados y operarios

Elaborado por: Los autores

Análisis: En la encuesta realizada a los empleados y operarios de la Fábrica de Muebles, la totalidad de los empleados y operarios expresaron que desconocían cual era la misión, visión y objetivos de la empresa.

PREGUNTA 2

¿Conoce las funciones y tareas de su puesto de trabajo?

Cuadro 3:

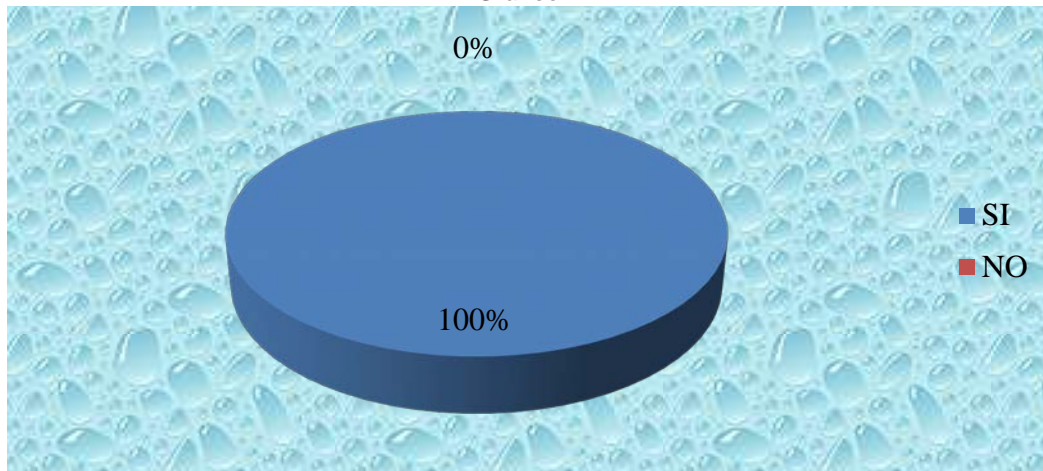
FUNCIONES Y TAREAS

CUADRO DE RESULTADOS		
VARIABLES	FRECUENCIAS	PORCENTAJES
SI	16	100%
NO	0	0%
TOTAL	16	100%

Fuente: Encuesta empleados y operarios

Elaborado por: Los autores

Gráfico 2



Fuente: Encuesta empleados y operarios

Elaborado por: Los autores

Análisis: La totalidad de los encuestados expresan que conocen las funciones y tareas de cada puesto de trabajo, pero que esto no se encuentra plasmado en ningún documento que defina todas estas actividades y obligaciones que ellos realizan, esta situación puede amparar a los funcionarios cuando ellos digan desconocer sus responsabilidades o tareas lo que tal vez puede obligar al responsable administrativo a formalizar una descripción de cargos.

PREGUNTA 3

¿Considera usted que el ambiente laboral es?

Cuadro 4:

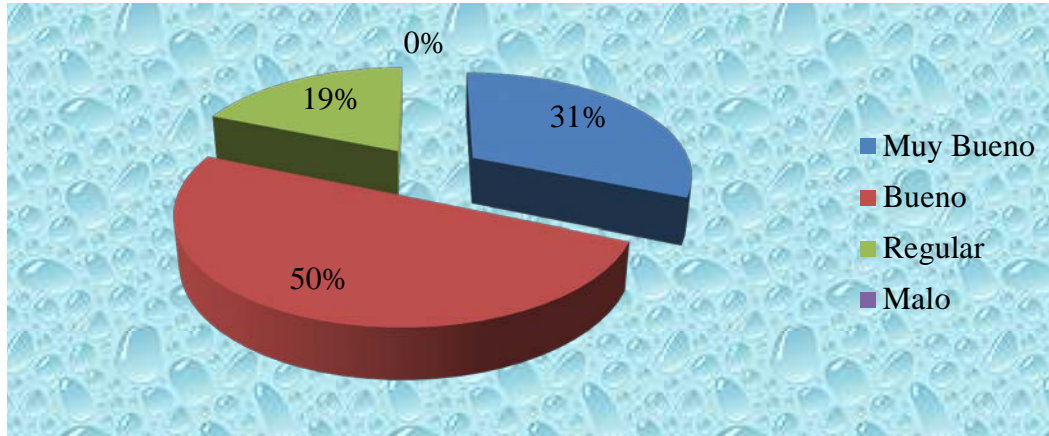
AMBIENTE LABORAL

CUADRO DE RESULTADOS		
VARIABLES	FRECUENCIAS	PORCENTAJES
Muy Bueno	5	31%
Bueno	8	50%
Regular	3	19%
Malo	0	0%
TOTAL	16	100%

Fuente: Encuesta empleados y operarios

Elaborado por: Los autores

Gráfico 3



Fuente: Encuesta empleados y operarios

Elaborado por: Los autores

Análisis: El resultado de esta pregunta indica que un bajo porcentaje de los trabajadores consideran regular el ambiente laboral en la fábrica, el resto, es decir la gran mayoría es de la opinión que es bueno o muy bueno, lo anterior implica que se trabaja con respecto a las normas impuestas.

PREGUNTA 4

¿Usted ingreso a trabajar a la fábrica por?

Cuadro 5:

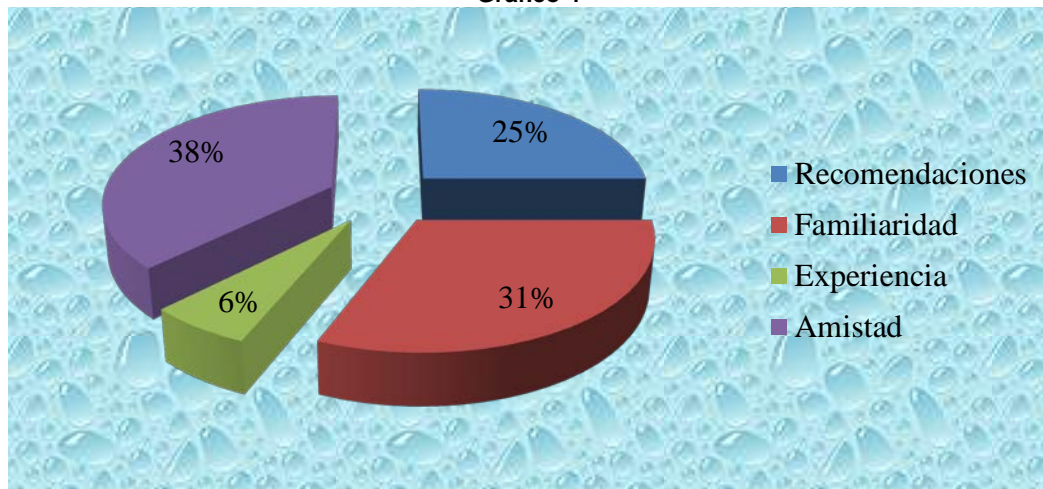
FORMA DE INGRESO A LABORAR EN LA FÁBRICA

CUADRO DE RESULTADOS		
VARIABLES	FRECUENCIAS	PORCENTAJES
Recomendaciones	4	25%
Familiaridad	5	31%
Experiencia	1	6%
Amistad	6	38%
TOTAL	16	100%

Fuente: Encuesta empleados y operarios

Elaborado por: Los autores

Gráfico 4



Fuente: Encuesta empleados y operarios

Elaborado por: Los autores

Análisis: La respuesta a esta pregunta presenta un problema en la forma de contratación que mantiene la fábrica, un alto porcentaje ingresó a prestar su colaboración gracias a la familiaridad con el dueño o por amistad, solo un pequeño porcentaje lo hizo gracias a su experiencia laboral o por recomendaciones por su desempeño laboral.

PREGUNTA 5

¿Cómo recibe instrucciones de sus superiores?

Cuadro 6:

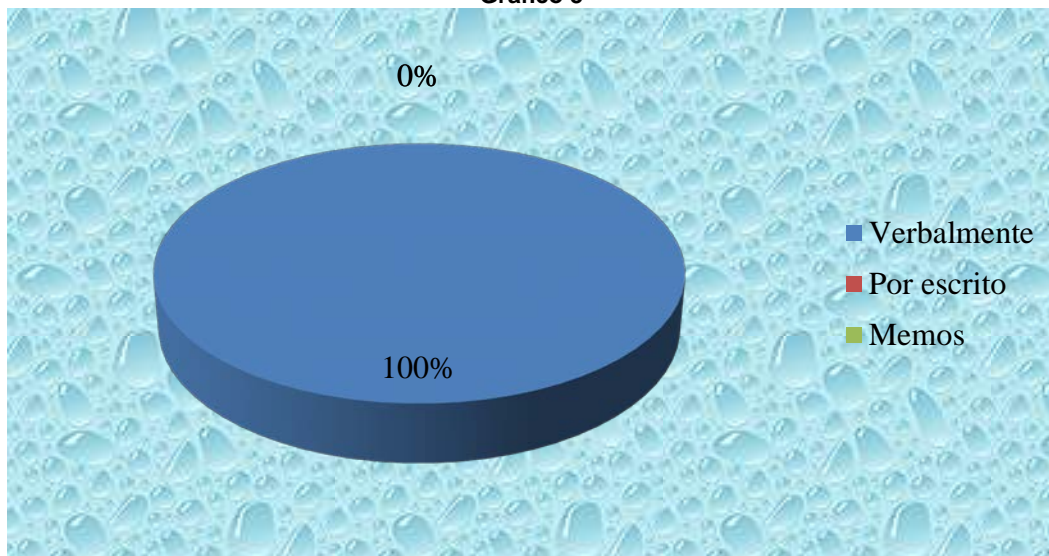
COMO SE RECIBEN LAS INSTRUCCIONES DE LOS SUPERIORES

CUADRO DE RESULTADOS		
VARIABLES	FRECUENCIAS	PORCENTAJES
Verbalmente	16	100%
Por escrito	0	0%
Memos	0	0%
TOTAL	16	100%

Fuente: Encuesta empleados y operarios

Elaborado por: Los autores

Gráfico 5



Fuente: Encuesta empleados y operarios

Elaborado por: Los autores

Análisis: En cuanto a las instrucciones que reciben de sus superiores, los trabajadores y empleados manifestaron que reciben en forma verbal, esto puede implicar un lado positivo y negativo, activo el sentido de que se minimiza la burocracia y negativo considerando que los trabajadores pueden desconocer una orden dada aduciendo desconocimiento.

PREGUNTA 6

¿Para el mejoramiento de la producción que considera usted que es de mayor importancia?

Cuadro 7:

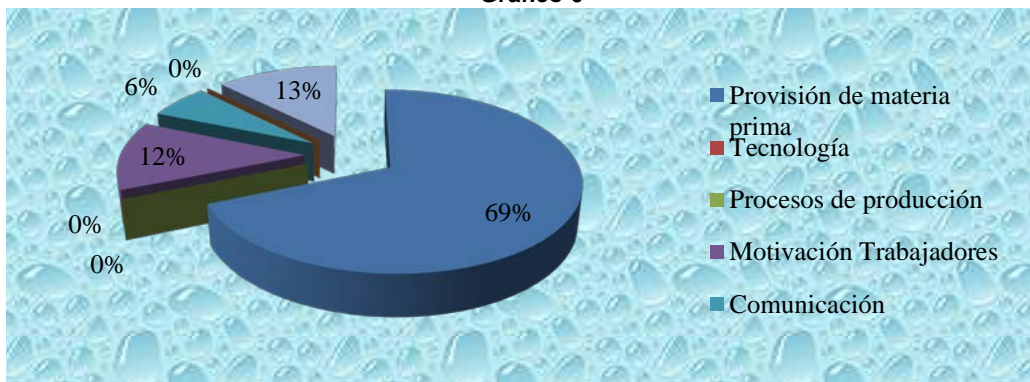
ORDEN DE IMPORTANCIA PARA MEJORAR LA PRODUCCIÓN

CUADRO DE RESULTADOS		
VARIABLES	FRECUENCIAS	PORCENTAJES
Provisión de materia prima	11	69%
Tecnología	0	0%
Procesos de producción	0	0%
Motivación Trabajadores	2	13%
Comunicación	1	6%
Capacitación	0	0%
Ambiente Adecuado de trabajo	2	13%
TOTAL	16	100%

Fuente: Encuesta empleados y operarios

Elaborado por: Los autores

Gráfico 6



Fuente: Encuesta empleados y operarios

Elaborado por: Los autores

Análisis: La constante provisión de materia prima es según los encuestados el principal factor que interviene para mejorar la producción, la parte ambiental y la motivación laboral también son consideradas importantes pero a una escala muy inferior, esta respuesta podría implicar períodos de desabastecimiento de materia prima lo que involucra algún nivel de desorden administrativo o financiero.

PREGUNTA 7

¿Participa en la planificación y organización en su área de trabajo?

Cuadro 8:

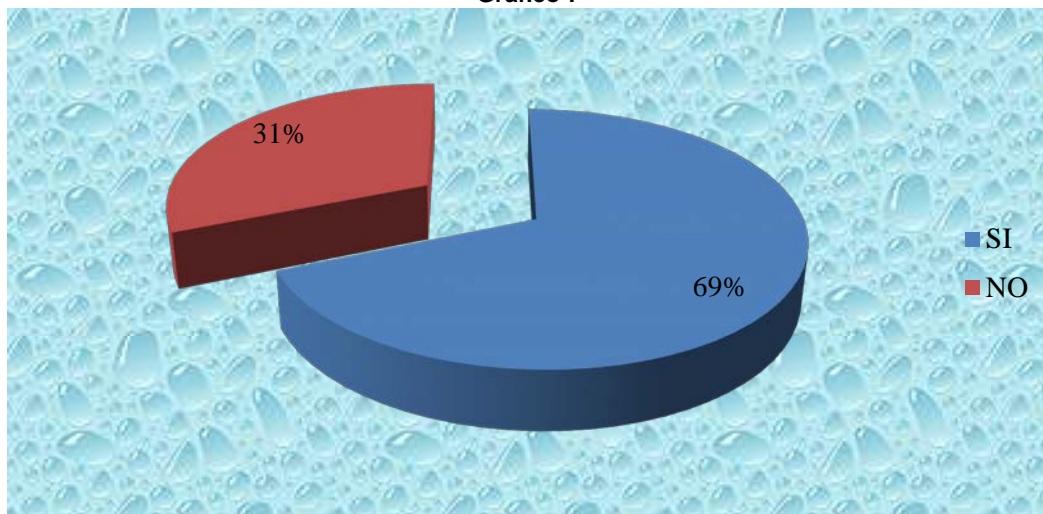
NIVEL DE PARTICIPACIÓN EN LA PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN LABORAL

CUADRO DE RESULTADOS		
VARIABLES	FRECUENCIAS	PORCENTAJES
SI	11	69%
NO	5	31%
TOTAL	16	100%

Fuente: Encuesta empleados y operarios

Elaborado por: Los autores

Gráfico 7



Fuente: Encuesta empleados y operarios

Elaborado por: Los autores

Análisis: En opinión de los encuestados a la mayoría se les considera su opinión para planificar u organizar el trabajo, una minoría opina que no son tomados en cuenta, ya algunos forma esta respuesta avalada la necesidad de establecer normas de capacitación y evaluación de resultados para asegurar la plena contribución de los trabajadores para lograr los objetivos propuestos.

PREGUNTA 8

¿Tiene claramente identificado quien es su jefe inmediato?

Cuadro 9:

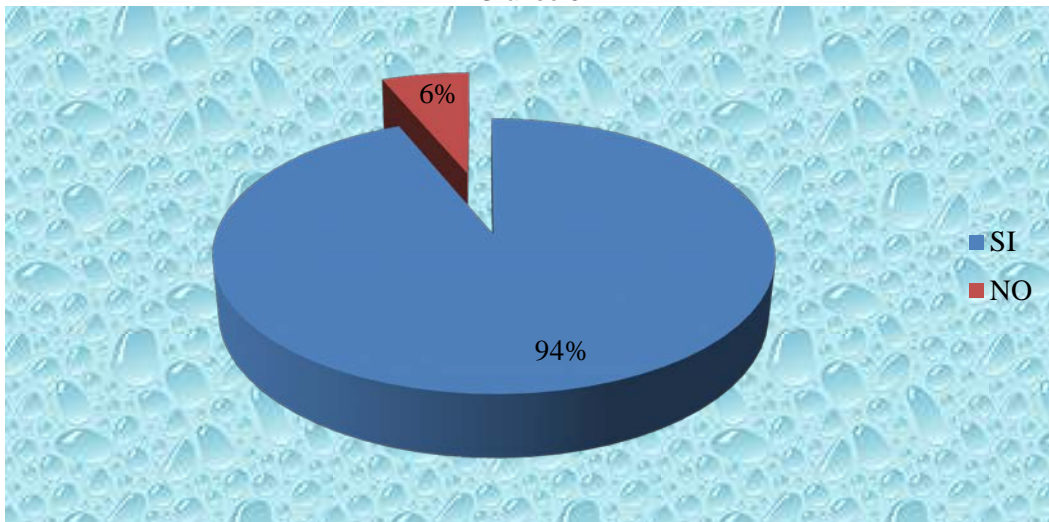
IDENTIFICACIÓN DEL CUADRO DE MANDO

CUADRO DE RESULTADOS		
VARIABLES	FRECUENCIAS	PORCENTAJES
SI	15	94%
NO	1	6%
TOTAL	16	100%

Fuente: Encuesta empleados y operario

Elaborado por: Los autores

Gráfico 8



Fuente: Encuesta empleados y operarios

Elaborado por: Los autores

Análisis: La inmensa mayoría de los operarios de la fábrica identifica claramente a su jefe inmediato, este hecho es producto del pequeño tamaño de la empresa.

PREGUNTA 9

¿Las ordenes de trabajo las recibe de?

Cuadro 10:

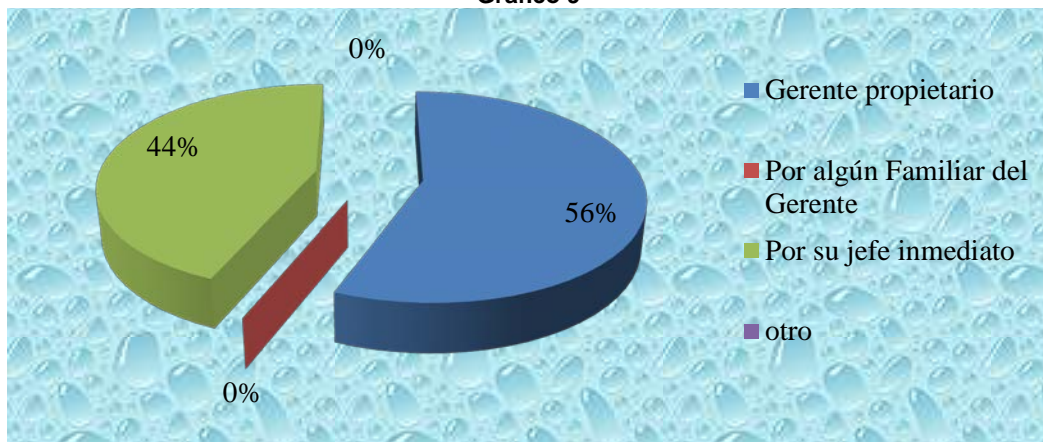
DE QUIEN SE RECIBEN LAS ÓRDENES

CUADRO DE RESULTADOS		
VARIABLES	FRECUENCIAS	PORCENTAJES
Gerente propietario	9	56%
Por algún Familiar del Gerente	0	0%
Por su jefe inmediato	7	44%
Otro	0	0%
TOTAL	16	100%

Fuente: Encuesta empleados y operarios

Elaborado por: Los autores

Gráfico 9



Fuente: Encuesta empleados y operarios

Elaborado por: Los autores

Análisis: Existe una duplicidad de mando en la fábrica ya que las órdenes son emitidas tanto por el gerente propietario como por el jefe inmediato en opinión de los encuestados, lo anterior implica desorden administrativo y puede crear confusión entre los trabajadores.

ENCUESTA DIRIGIDA A LOS DISTRIBUIDORES DE LA FÁBRICA “MUEBLES LA EXCELENCIA” DE LA CIUDAD DE IBARRA.

OBJETIVO: Conocer el nivel de aceptación que tienen los productos que ofrece la fábrica de muebles y la forma de financiamiento a sus intermediarios.

PREGUNTA 1

¿Conoce usted de la línea de productos que ofrece la fábrica de muebles?

Cuadro 11:

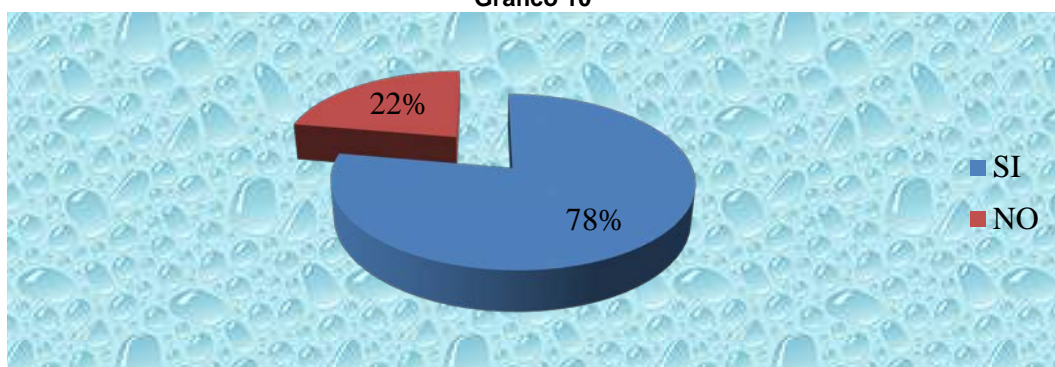
CONOCIMIENTO DE LOS PRODUCTOS POR PARTE DE LOS DISTRIBUIDORES

CUADRO DE RESULTADOS		
VARIABLES	FRECUENCIAS	PORCENTAJES
SI	7	78%
NO	2	22%
TOTAL	9	100%

Fuente: Encuesta distribuidores “Muebles la Excelencia”

Elaborado por: Los autores

Gráfico 10



Fuente: Encuesta distribuidores “Muebles la Excelencia”

Elaborado por: Los autores

Análisis: Un bajo porcentaje de los distribuidores dice no conocer completamente la línea de productos que ofrece la fábrica, situación obviamente que debe ser corregida mediante una mejor comunicación o mejor planificación de marketing, sin embargo, la mayoría dice conocerla.

PREGUNTA 2

¿Cuándo desea adquirir muebles para la venta, que es lo que considera primordial?

Cuadro 12:

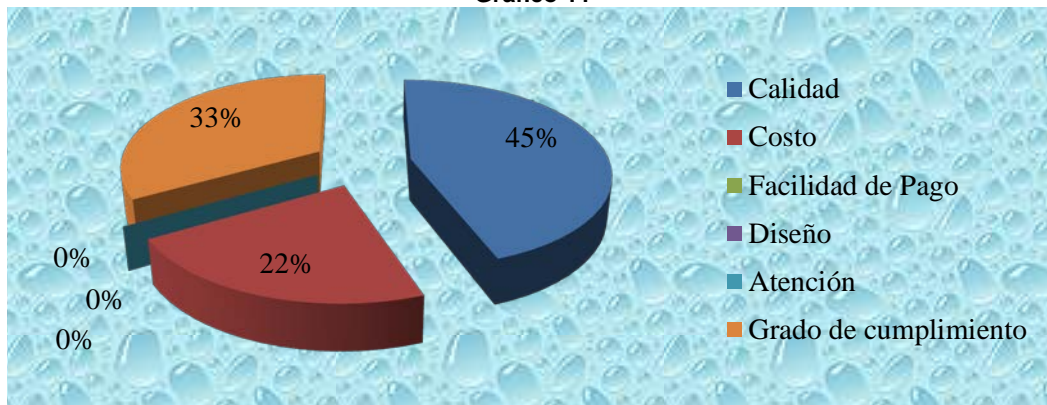
PRINCIPALES VARIABLES PARA ELEGIR PRODUCTOS

CUADRO DE RESULTADOS		
VARIABLES	FRECUENCIAS	PORCENTAJES
Calidad	4	45%
Costo	2	22%
Facilidad de Pago	0	0%
Diseño	0	0%
Atención	0	0%
Grado de cumplimiento	3	33%
TOTAL	9	100%

Fuente: Encuesta distribuidores "Muebles la Excelencia"

Elaborado por: Los autores

Gráfico 11



Fuente: Encuesta distribuidores "Muebles la Excelencia"

Elaborado por: Los autores

Análisis: La calidad es la principal variable que consideran los distribuidores a la hora de adquirir los productos, el grado de cumplimiento de sus proveedores también es un factor importante, en tercer término se considera el costo, lo anterior implica que el factor determinante para la producción es el control de calidad.

PREGUNTA 3

¿Qué tipo de muebles considera que son de mayor preferencia para sus clientes?

Cuadro 13:

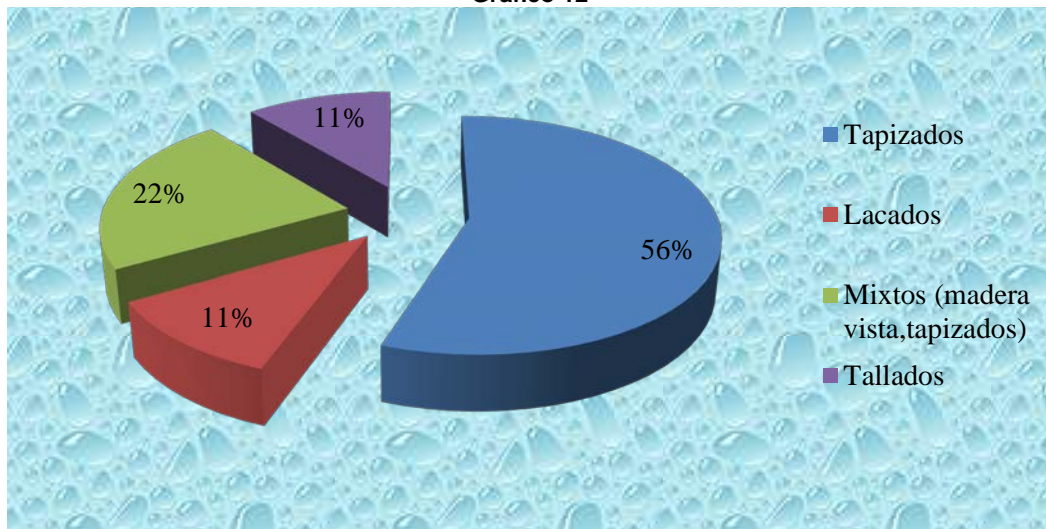
PREFERENCIA DE LOS CLIENTES

CUADRO DE RESULTADOS		
VARIABLES	FRECUENCIAS	PORCENTAJES
Tapizados	5	56%
Lacados	1	11%
Mixtos (madera vista, tapizados)	2	22%
Tallados	1	11%
Total	9	100%

Fuente: Encuesta distribuidores "Muebles la Excelencia"

Elaborado por: Los autores

Gráfico 12



Fuente: Encuesta distribuidores "Muebles la Excelencia"

Elaborado por: Los autores

Análisis: El mueble más demandado por el consumidor es el tapizado, seguido de lejos por el lacado, en última preferencia se encuentran los muebles lacados y mixtos, en todos los casos la empresa necesita mano de obra calificada para cumplir con la preferencia de los clientes.

PREGUNTA 4

¿Qué estilo de muebles prefiere exponer en su almacén para la venta?

Cuadro 14:

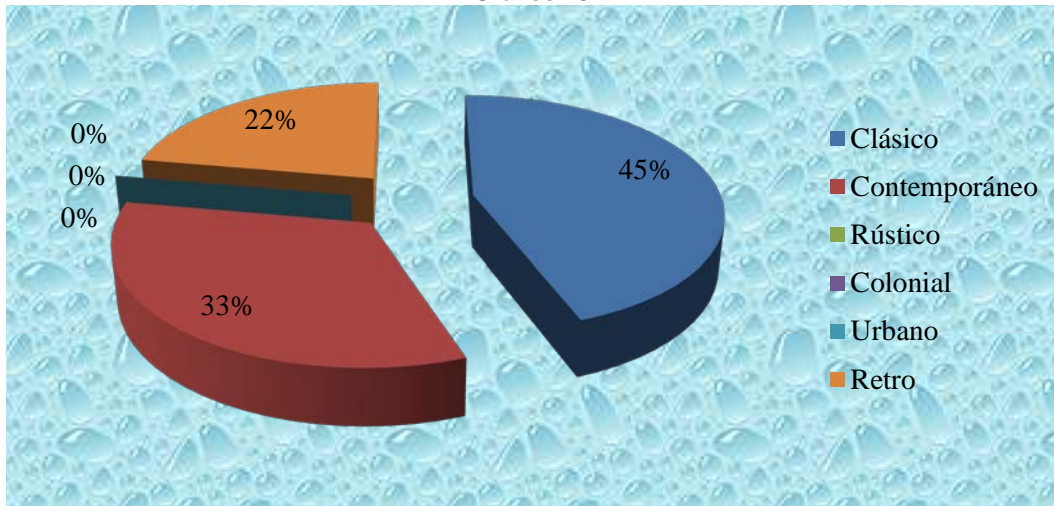
TIPO DE MUEBLE PREFERIDO PARA LA EXPOSICIÓN AL CONSUMIDOR

CUADRO DE RESULTADOS		
VARIABLES	FRECUENCIAS	PORCENTAJES
Clásico	4	44%
Contemporáneo	3	33%
Rústico	0	0%
Colonial	0	0%
Urbano	0	0%
Retro	2	22%
Total	9	100%

Fuente: Encuesta distribuidores "Muebles la Excelencia"

Elaborado por: Los autores

Gráfico 13



Fuente: Encuesta distribuidores "Muebles la Excelencia"

Elaborado por: Los autores

Análisis: De acuerdo a los distribuidores, el mueble clásico es el más apropiado para su exhibición al público, en segundo término se encuentra el mueble contemporáneo y en último término se considera el mueble retro.

PREGUNTA 5

¿A través de qué medio de información conoció la fábrica?

Cuadro 15:

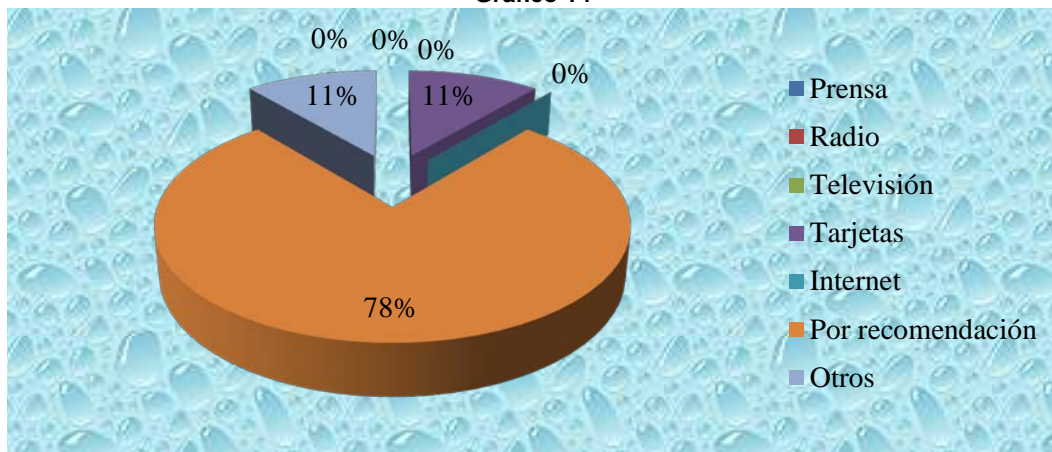
COMO CONOCIÓ LA FÁBRICA

CUADRO DE RESULTADOS		
VARIABLES	FRECUENCIAS	PORCENTAJES
Prensa	0	0%
Radio	0	0%
Televisión	0	0%
Tarjetas	1	11%
Internet	0	0%
Por recomendación	7	78%
Otros	1	11%
TOTAL	9	100%

Fuente: Encuesta distribuidores "Muebles la Excelencia"

Elaborado por: Los autores

Gráfico 14



Fuente: Encuesta distribuidores "Muebles la Excelencia"

Elaborado por: Los autores

Análisis: La recomendación, es decir, la información traspasada persona a persona es la principal forma por la cual los distribuidores conocen la fábrica, en segundo término, pero muy a distancia se encuentran las tarjetas de presentación y otros medios.

PREGUNTA 6

¿Cómo califica los precios de los muebles que adquiere en la fábrica “Muebles la Excelencia”?

Cuadro 16:

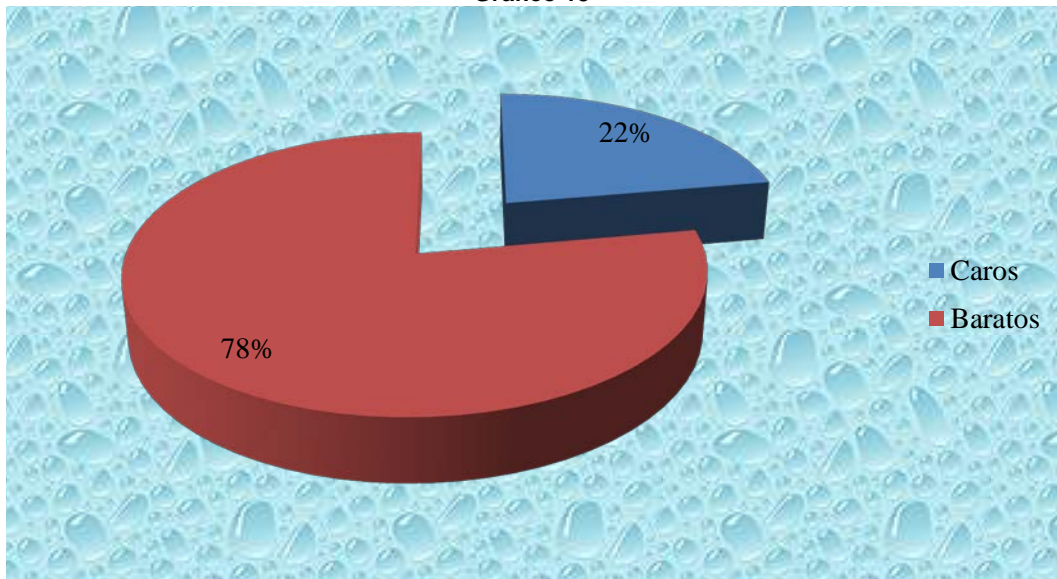
CALIFICACIÓN DE LA VARIABLE PRECIO

CUADRO DE RESULTADOS		
VARIABLES	FRECUENCIAS	PORCENTAJES
Caros	2	22%
Baratos	7	78%
Total	9	100%

Fuente: Encuesta distribuidores “Muebles la Excelencia”

Elaborado por: Los autores

Gráfico 15



Fuente: Encuesta distribuidores “Muebles la Excelencia”

Elaborado por: Los autores

ANÁLISIS: En términos generales, los distribuidores consideran favorablemente esta variable, sin embargo y de acuerdo a la pregunta número dos la variable más importante es la calidad.

PREGUNTA 7

¿Qué es lo que considera más importante en la relación comercial que tiene con la fábrica “Muebles La Excelencia”?

Cuadro 17:

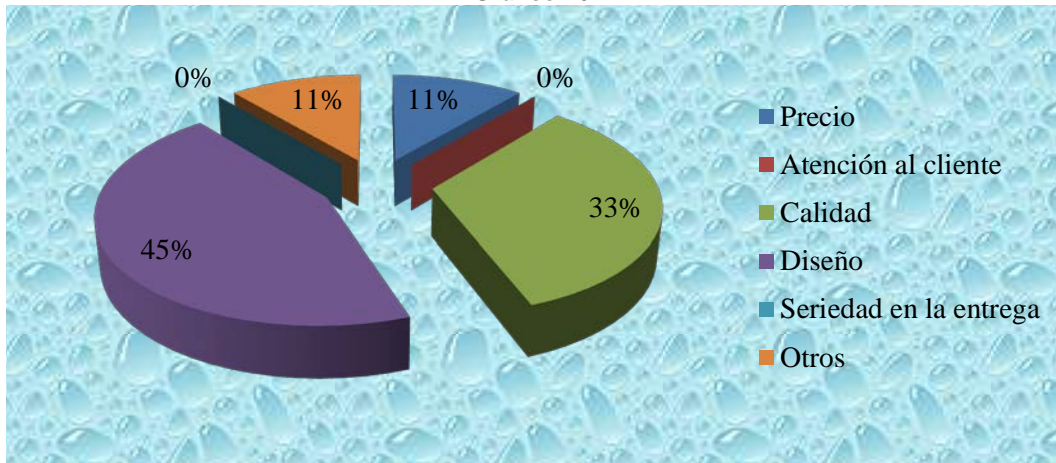
NIVELES DE IMPORTANCIA EN LA RELACIÓN COMERCIAL CON LA FÁBRICA

CUADRO DE RESULTADOS		
VARIABLES	FRECUENCIAS	PORCENTAJES
Precio	1	11%
Atención al cliente	0	0%
Calidad	3	33%
Diseño	4	45%
Seriedad en la entrega	0	0%
Otros	1	11%
TOTAL	9	100%

Fuente: Encuesta distribuidores “Muebles la Excelencia”

Elaborado por: Los autores

Gráfico 16



Fuente: Encuesta distribuidores “Muebles la Excelencia”

Elaborado por: Los autores

Análisis: El diseño del producto es la variable mejor calificada por el distribuidor, la calidad también es bien evaluada, por último el precio también es considerado sin embargo no es un factor tan relevante.

PREGUNTA 8

¿Recomendaría a otros intermediarios comprar muebles en la fábrica?

Cuadro 18:

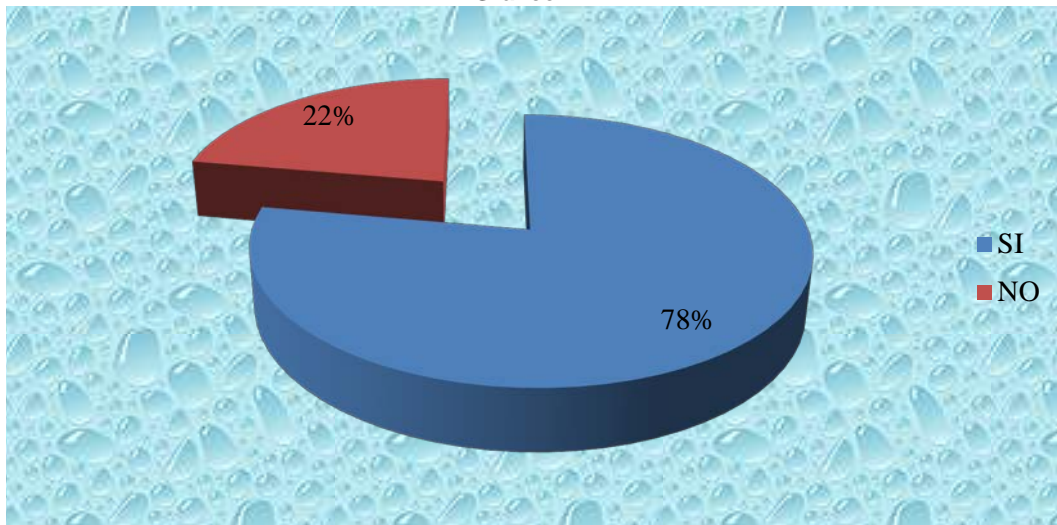
SATISFACCIÓN DEL DISTRIBUIDOR CON SU RELACIÓN CON LA FÁBRICA

CUADRO DE RESULTADOS		
VARIABLES	FRECUENCIAS	PORCENTAJES
SI	7	78%
NO	2	22%
TOTAL	9	100%

Fuente: Encuesta distribuidores "Muebles la Excelencia"

Elaborado por: Los autores

Gráfico 17



Fuente: Encuesta distribuidores "Muebles la Excelencia"

Elaborado por: Los autores

ANÁLISIS: La mayoría de los distribuidores están conformes con su relación comercial con la fábrica y están de acuerdo con recomendarla, solo un pequeño porcentaje no lo está, el motivo que llevaría a aquellos distribuidores a no recomendar la fábrica es por la falta de financiamiento que esta otorga.

PREGUNTA 9

¿Qué facilidad de pago le otorga la fábrica?

Cuadro 19:

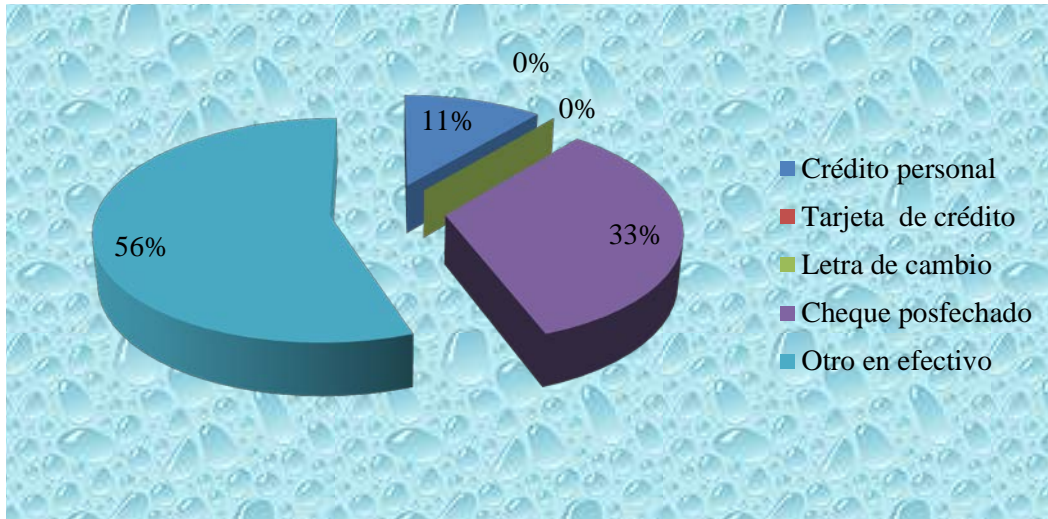
FACILIDAD DE PAGO

CUADRO DE RESULTADOS		
VARIABLES	FRECUENCIAS	PORCENTAJES
Crédito personal	1	11%
Tarjeta de crédito	0	0%
Letra de cambio	0	0%
Cheque posfechado	3	33%
Otro – Ninguno	5	56%
TOTAL	9	100%

Fuente: Encuesta distribuidores "Muebles la Excelencia"

Elaborado por: Los autores

Gráfico 18



Fuente: Encuesta distribuidores "Muebles la Excelencia"

Elaborado por: Los autores

Análisis: La mayoría de los distribuidores no reciben facilidades de pago otorgadas por la fábrica un pequeño porcentaje se le aceptan cheques pos fechados y a una minoría se le otorga un crédito personal, en general, la empresa no otorga financiamiento a distribuidores.

PREGUNTA 10

¿Qué tiempo del crédito le gustaría recibir de la Fábrica?

Cuadro 20:

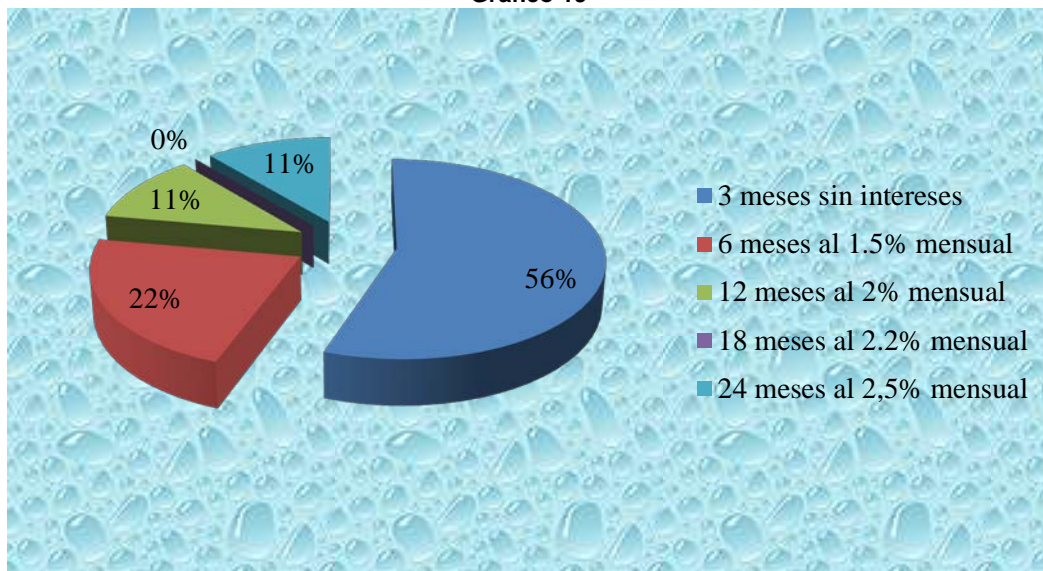
DEMANDA CREDITICIA DEL DISTRIBUIDOR

CUADRO DE RESULTADOS		
VARIABLES	FRECUENCIAS	PORCENTAJES
3 meses sin intereses	5	56%
6 meses al 1.5% mensual	2	22%
12 meses al 2% mensual	1	11%
18 meses al 2.2% mensual	0	0%
24 meses al 2,5% mensual	1	11%
TOTAL	9	100%

Fuente: Encuesta distribuidores "Muebles la Excelencia"

Elaborado por: Los autores

Gráfico 19



Fuente: Encuesta distribuidores "Muebles la Excelencia"

Elaborado por: Los autores

Análisis: La mayoría de los distribuidores requieren de financiamiento a corto plazo y sin el pago de intereses, el resto está dispuesto a pagar intereses por la compra a plazo pero sin extender mucho el plazo.

CONCLUSIONES

Concluidas las encuestas realizadas a los empleados de la fábrica “Muebles la Excelencia” se puede extraer como conclusión que es necesario el diseño de un manual de procedimientos administrativo y financiero considerando que existen severas falencias en lo relativo a la administración de personal tales como la inexistencia de un procedimiento de contratación, actualmente, la mayoría de los trabajadores han ingresado a la empresa por amistad con el dueño o alguno de los empleados, si bien está claramente definido el organigrama funcional existe duplicidad de mandos ya que las órdenes, aparte de ser dadas verbalmente son emitidas indistintamente por el jefe inmediato o el gerente; dentro de los puntos favorables del tipo de administración llevada a cabo en la empresa es que se ha logrado un buen ambiente laboral y que cada trabajador conoce las funciones y tareas de su cargo pero estos logros no son aprovechados en beneficio de la organización.

RESULTADO DE LA ENTREVISTA DIRIGIDA AL GERENTE PROPIETARIO DE LA FÁBRICA “MUEBLES LA EXCELENCIA” DE LA CIUDAD DE IBARRA.

OBJETIVO DE LA ENTREVISTA: Conocer el funcionamiento administrativos y financiero de la fábrica “MUEBLES LA EXCELENCIA” de la ciudad de Ibarra.

CONTENIDO:

PREGUNTA 1

¿Existe un documento formal donde conste la estructura organizacional de la fábrica por área de trabajo?

Nos respondió que no existía ningún documento escrito donde se describa la estructura organizacional de la empresa, pero nos informó que existían cinco áreas de trabajo: Carpintería, Tapizado, Costura, Tallado y Lacado.

PREGUNTA 2

¿Tiene un documento donde consten las funciones y responsabilidades de cada uno de los puestos de trabajo?

En esta parte nos respondió que no poseía ninguna documentación al respecto, pero que cada área y puesto de trabajo conoce sus deberes y obligaciones en las labores a ellos encomendadas.

PREGUNTA 3

¿Cuáles son los procedimientos que utiliza para la selección y contratación de sus empleados?

Para reclutar personal en la fábrica, se hace por medio de recomendación de los trabajadores actuales quienes deben conocer al aspirante. Luego de incorporarlo a la fábrica se le somete a un mes de prueba para conocer su capacidad técnica e inmediatamente se lo incorpora al equipo de trabajo.

PREGUNTA 4

¿Describe que información contable-financiera dispone la fábrica?

El Gerente manifestó que en la fábrica no existe ningún tipo de información contable respecto a compras, ventas, ingresos y egresos de efectivo. La declaración de impuestos al SRI lo hace por medio de un asesor contable.

PREGUNTA 5

¿Cuáles cree que son las áreas de apoyo que necesita mejorar?

En este aspecto nos respondió que todas las áreas de la empresa necesitan una estructura, para el manejo adecuado de los recursos materiales, humanos y económicos.

PREGUNTA 6

¿Para el cumplimiento de los objetivos planteados por la empresa se realizan controles (previo, posterior y concurrente)?

En lo que tiene que ver con los objetivos, que los tienen bien identificados a donde se quiere llegar con su fábrica pero desconoce que es un control previo, posterior y concurrente.

PREGUNTA 7

¿Según su criterio cuál sería el apoyo que espera recibir la fábrica con la elaboración del manual de procedimientos administrativos y financieros?

El apoyo que espero recibir con la elaboración del manual de procedimientos administrativos financieros, es que me ayude en la

organización de las distintas áreas de trabajo, como también a facilitar los procedimientos de ventas, compras, pago a trabajadores entre otras.

PREGUNTA 8

¿Qué criterio utiliza para pagar a sus trabajadores?

El microempresario manifiesta que utiliza criterios como la experiencia y el desempeño en las labores que realizan los trabajadores. En cuanto a la forma de pago se lo realiza por obra y por semana.

PREGUNTA 9

¿El manejo de efectivo quien lo realiza y si lleva algún registro de control?

El manejo de efectivo lo realiza el propietario y no lleva ningún registro, ni control, los pagos procede a realizar según la necesidad.

PREGUNTA 10

¿Con que tipos de registros contables dispone la empresa?

En este aspecto nos respondió que no poseía ningún tipo de registro contable y que sería necesario que le brindemos un apoyo en este aspecto.

PREGUNTA 11

¿Cuánto tiempo que trabaja en el rubro?

Alrededor de 15 años

ANÁLISIS DE LA ENTREVISTA.- De la entrevista realizada al gerente propietario podemos determinar que la fábrica “MUEBLES LA EXCELENCIA”, no cuenta con un buen manejo administrativo, este tipo de negocios necesitan encontrar un conjunto de técnicas y procesos que permitan el cumplimiento de objetivos planteados a corto y largo plazo.

En cuanto al manejo financiero se lo está realizando solo para cumplir con las obligaciones tributarias y no como una herramienta para la toma de decisiones, fundamental para el desarrollo y progreso de un negocio en general. Además cabe indicar que el propietario está muy consciente del desorden administrativo y financiero que existe internamente por lo que solicita un apoyo en estos campos.

MATRIZ FODA

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Basta experiencia de la gerencia en el rubro ✓ Los trabajadores conocen bien las funciones y tareas de su puesto. ✓ Existe un buen ambiente laboral en la fábrica. ✓ El personal participa en la planificación y organización de su área de trabajo. ✓ Se encuentra claramente definido el jefe inmediato ✓ El mercado percibe a la empresa como una organización que vende a precios bajos ✓ Lo mejor valorado de la oferta de productos de la empresa es su diseño 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Mejoramiento continuo de la calidad. posibilidad de mantener una constante actualización en lo referente a cursos de capacitación al personal otorgado por convenios con entidades particulares y fomentados por el estado. ✓ Mejoramiento de la Productividad para ser más competitivos en el mercado. ✓ Nuevos mercados.
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Desorden administrativo-financiero. ✓ Existencia de duplicidad de mandos. ✓ No existe un procedimiento definido para la contratación de personal. ✓ Las instrucciones son dictadas verbalmente. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Competencia de informales. ✓ Mala administración de los recursos naturales en la provincia (Materia Prima de la fábrica). ✓ Constante incremento de la demanda internacional por madera nativa. ✓ Posibilidad de nuevas fábricas al mercado.

ANÁLISIS ESTRATÉGICO

MATRIZ ESTRATÉGICA	
FO	FA
El buen ambiente laboral debe aprovecharse incentivando al personal a mantener una constante actualización y de esa forma se pueden implementar políticas de mejoramiento continuo.	Con la experiencia de la gerencia en la fabricación de muebles, se podrá disminuir la competencia informal.
Con personal capacitado y conocedor de su trabajo se podrá mejorar los procesos de producción, la productividad y la competitividad, aprovechando la oportunidad de capacitación que brinda el mercado.	Con infraestructura, maquinaria y personal capacitado, se podrá hacer uso más eficiente de la materia prima.
Con el mejoramiento de la calidad de los productos se podrá hacer más segmentación y acceder a mayor cobertura de mercado.	Con muebles de buena calidad, la empresa estará en capacidad de mejorar la competitividad de la empresa.
Como estrategia y aprovechando la fortaleza de la empresa de permitir a sus trabajadores participar en la planificación de sus tareas, utilizar este recurso para aumentar la cobertura de mercado usando las ideas proporcionadas por los empleados.	
DO	DA
Atiende la estructura administrativa –financiera, se podrá comenzar con el mejoramiento continuo de la calidad de los productos.	Ordenando el sistema administrativo-financiero se logrará posicionar la fábrica como una organización seria, lo que alentará al sector informal a cumplir con las leyes vigentes.
La oportunidad de capacitación enfocada a los mandos superiores en el aspecto administrativo de la empresa permitirá eliminar la duplicidad de mando.	Mejorando los procedimientos de contratación de personal de forma tal que permita elevar el nivel académico del trabajador se logrará posicionar de mejor forma la fábrica creando barreras de entrada al mercado.

MATRIZ RELACIÓN CAUSA EFECTO

CAUSA	EFEECTO
No tiene definido la misión, visión y objetivos en su fábrica	Al no tener definidos la misión, visión y objetivos provoca que la empresa no tenga la dirección o guía para llegar a un crecimiento continuo en el ámbito económico financiero y administrativo.
No tiene un plasmado en un documento el sistema organizacional de la empresa e inclusive funciones y responsabilidades de empleados y trabajadores.	La base de una empresa es su estructura organizacional. Al no tener establecido formalmente, sus trabajadores y empleados de la fábrica desconocerían sus obligaciones y responsabilidades en sus diferentes áreas de trabajo.
No dispone de registros de entradas y salidas de materiales	Al no tener registros de entradas y salidas de materiales, provoca pérdida y optimización de recursos.
No lleva registros contable-financiero, que les sirva como apoyo para el manejo y administración del efectivo.	La falta de registros contables, no permite una adecuada toma de decisiones para el cumplimiento de sus objetivos.
Falta de Controles de ingreso y salida del efectivo	La falta de controles de efectivo provoca un desorden en el pago y cumplimiento de obligaciones internas y externas.

IDENTIFICACIÓN PROBLEMA DIAGNÓSTICO

Una vez realizado el diagnóstico situacional de la empresa, se puede identificar el siguiente problema:

La ausencia de un manual de procedimientos administrativo financiero en la fábrica “Muebles la Excelencia”, le impide desarrollar todo su potencial productivo, puesto que en primer término se podría mejorar la contribución de su talento humano mediante sistemas modernos de contratación, evaluación y capacitación, por otra parte si bien el trabajador conoce las tareas y funciones propias de su cargo, existe un problema en los mandos medios y superiores de la organización que no hacen llegar en forma clara sus requerimientos; dentro del aspecto financiero la fábrica no tiene un control adecuado de sus ingresos, egresos, utilización de materia prima, etc. Lo que en definitiva le resta rentabilidad al negocio, esto puede incentivar en corto plazo la aparición de competidores con técnicas de administración más modernas y elaboradas y que en definitiva le resten participación de mercado a la fábrica.

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

Definiendo marco teórico como el grupo central de conceptos y teorías que se utiliza para formular y desarrollar un argumento (o tesis), es decir, se refiere a las ideas básicas que forman la base para los argumentos, mientras que la revisión de literatura se refiere a los artículos, estudios y libros específicos que se usa dentro de la estructura predefinida. Tanto el argumento global (el marco teórico) como la literatura que lo apoya (la revisión de literatura) son necesarios para desarrollar una tesis cohesiva y convincente.

LOS MANUALES

Según (HERNANDEZ, 2008) señala:

“Instrumento administrativo que contiene en forma explícita, ordenada y sistemática información sobre objetivos, políticas, atribuciones, organización y procedimientos de los órganos de una institución; así como las instrucciones o acuerdos que se consideren necesarios para la ejecución del trabajo asignado al personal, teniendo como marco de referencia los objetivos de la institución”

De lo anteriormente expuesto se puede deducir que los manuales son herramientas que facilita al administrador en forma escrita, en el cual se detallan todas las actividades cronológica y ordenada mente ya sean administrativas y financieras, para que exista un ordenado control y desempeño de cada puesto de trabajo.

El mismo autor (HERNANDEZ, 2008), señala la importancia, ventajas y desventajas y objetivos de los manuales:

Importancia

En la actualidad es necesario que las empresas elaboren manuales, para ser competitivos en el mercado, donde se establezcan en una forma clara y precisa políticas, procedimientos, normas, procesos, que permitan el cumplimiento de objetivos planteados.

En general los manuales explican de manera detallada procedimientos de la organización. Logrando evitar errores en las diferentes áreas funcionales. Además es necesario que contengan descripción actualizada y concisa de las actividades inmersas en cada proceso de la empresa. Por ello, un manual jamás se puede considerar como concluido y completo, ya que debe evolucionar con la misma, el mismo autor señala:

Ventajas

- Logra y mantiene un sólido plan de organización.
- Asegura que sea una fuente permanente de información sobre las prácticas generales y sectoriales de la empresa.
- Sirve como una herramienta de apoyo en el entrenamiento y capacitación de nuevos empleados.
- Logran y mantienen un sólido plan de organización.
- Facilita la solución de problemas organizacionales.
- Permite que todos los interesados tengan una adecuada comprensión del plan general y de sus propios papeles y relaciones pertinentes.

- Determinan la responsabilidad de cada puesto y su relación con otros puestos de la organización.
- Evitar conflictos jurisdiccionales y la yuxtaposición de funciones.
- Pone en claro las fuentes de aprobación y el grado de autoridad de los diversos niveles.

Desventajas

- Constituyen una herramienta, pero no la solución para todos los problemas administrativos que se puedan presentar.
- Si no se actualizan permanentemente, pierden vigencia con rapidez.
- Incluyen solo los aspectos formales de la organización dejando de lado los informales, cuya vigencia e importancia para la vida de la misma es notoria.
- Muchas compañías consideran que son demasiado pequeñas para necesitar un manual que describa asuntos que son conocidos por todos los integrantes.
- Algunas consideran que son demasiado caro, limitativo y laborioso preparar un manual y conservarlo al día.
- Existe el temor de que pueda conducir a una estricta reglamentación y rigidez.
- El costo de producción y actualización puede ser alto.
- Muy sintética carece de utilidad: muy detallado los convierte en complicados.

Objetivos de los manuales

- Fijar las políticas y establecer los sistemas administrativos de la organización.
- Facilitar la comprensión de los objetivos, políticas, estructuras y funciones de cada área integrante de la organización.
- Definir las funciones y responsabilidades de cada unidad administrativa, evitando desperdicio de recursos humanos y materiales.
- Asegurar y facilitar al personal la información necesaria para realizar las labores que les han sido encomendadas y lograr la uniformidad en los procedimientos de trabajo y la eficiencia y calidad esperada en los servicios
- Permitir el ahorro de tiempos y esfuerzos de los funcionarios, evitando funciones de control y supervisión innecesarias.
- Constituir una base para el análisis posterior del trabajo y el mejoramiento de los sistemas y procedimientos
- Servir de base para el adiestramiento y capacitación del personal
- Comprender el plan de organización por parte de todos sus integrantes, así como de sus propios papeles y relaciones pertinentes

Características de los manuales

Se pueden enunciar algunas de las características que básicamente deben cumplir:

- Una característica fundamental es satisfacer las necesidades de la empresa.

- Un manual debe contar con instrucciones básicas para su manejo, uso y conservación.
- Su redacción debe ser corta, simple y comprensible.
- Facilitar la localización de las orientaciones mediante una diagramación que corresponda a su verdadera necesidad.
- Gozar de adecuada flexibilidad para cubrir diversas situaciones y que permita una continua revisión y actualización.

Tipos de manuales

Existen diversas formas de clasificar a los manuales, pero podemos resumir de la siguiente manera:

Por su alcance:

1. Generales o de aplicación universal
2. Departamentales o de aplicación específica
3. De puestos o de aplicación individual

Por su contenido:

1. De Historia de la empresa o institución
2. De organización
3. De políticas
4. De procedimientos
5. De contenido múltiple (Manual de técnicas)

Por su función específica o área de actividad

1. De personal
2. De ventas
3. De producción o ingeniería
4. De finanzas
5. Generales, que se ocupen de dos o más funciones específicas

6. Otras funciones.

A continuación seleccionamos los más importantes de acuerdo a la necesidad de la empresa que estamos investigando.

Manual de políticas

Consiste en una descripción detallada de todas las actividades a seguir para la toma de decisiones y logro de objetivos planteados en la organización, por lo que se considera la guía principal en la que se basan todas las acciones.

Un adecuado establecimiento de políticas y su estructuración por escrito permitirá: Agilizar procesos en la toma de decisiones, facilitar la descentralización, al suministrar lineamientos de acción en los mandos medios. Existen manuales de políticas comerciales como: De Producción, Finanzas, de Personal, etc.

Manual de procedimientos

Este tipo de manuales por su característica, pueden ser muy diversas clasificándose en manuales de procedimientos de oficina y de fabrica en este tipo de manuales se presenta sistemas y técnicas precisas que se utilizan para lograr el trabajo deseado por un grupo de personas que realizan actividades y responsabilidades específicas.

Manual de producción

En este tipo de manuales se establecen las técnicas y procedimientos que se utilizan para alcanzar los niveles óptimos de producción con el uso mínimo de recursos, por eso este tipo de manuales se utilizan extensamente para coordinar el control de la producción.

Contenido del manual

El contenido del manual varía dependiendo de su tipo, pero por lo general contendrá básicamente lo siguiente:

- Tabla de contenido
- Introducción
- Instrucciones para el uso del manual
- Cuerpo del manual
- Flujo gramas
- Glosario de términos
- Conclusiones
- Recomendaciones
- Anexos

PROCEDIMIENTOS

(ALVAREZ & MACIAS, 2008), Pág. 31. Define:

“Proceso es la secuencia de pasos necesarios para realizar una actividad es decir el proceso es la recopilación de las instrucciones para realizar una actividad” .

Los procedimientos constituyen los pasos más adecuados para alcanzar los objetivos previstos por la organización, es decir un conjunto de pasos con una secuencia bien definida para realizar una actividad.

Importancia

Los procedimientos permiten establecer pautas para regular una buena gestión, evitando pérdidas de recursos en el cumplimiento de objetivos (a corto y largo plazo).

Ventajas

- Son guías de Trabajo que se desea realizar.
- Facilitan el control en actividades repetitivas.
- Son de fácil comprensión permitiendo agilidad en su evaluación.
- Permiten la coordinación entre ciertas actividades.
- Permiten que las personas tengan una visualización integral de un grupo de actividades.
- Reducir los costos al aumentar la eficiencia en general de ciertas actividades.

Desventajas

- Deben ser constantemente actualizados
- El costos administrativos puede ser muy alto
- La recolección de datos deben ser en forma detallada por lo que se requiere de tiempo para su elaboración provocando en algunos casos sean extemporáneos necesitando ser actualizados.

Naturaleza y clases de procedimientos

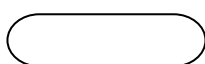
Naturaleza.- Los procedimientos se producen por la necesidad de que ciertas actividades o tareas tengan un conjunto de pasos relacionados para la ejecución de fines en común.

Clases de Procedimientos.- Los procedimientos administrativos se pueden clasificar de acuerdo a la responsabilidad de las unidades Administrativas para el desarrollo y emisión de los mismos en:

- A. **Generales.-** Son todos aquellos que contengan normas que deben ser observadas en todas las unidades administrativas o que afecten a dos o más direcciones o áreas homólogas de una dependencia o entidad.
- B. **Específicos.-** Se consideran a todos aquellos procedimientos que se requieren en las diferentes unidades administrativas o dependencias para el buen desarrollo de sus actividades.

Simbología de procedimientos

A continuación se detallan los símbolos más utilizados y su significado para la elaboración de los diagramas de flujo de procedimientos tomados de (PEREZ, 2009):



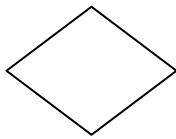
Inicio y Fin.- Con este símbolo se indica el inicio y fin del flujo además se utiliza para indicar la unidad o departamento que recibe o proporciona información.



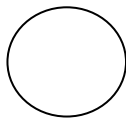
Operación.- Este símbolo representa la realización de una actividad u operación relativas a un procedimiento.



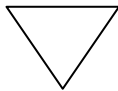
Documento.- Representa cualquier tipo de documento que ingrese, se utilice, se genere o salga de un determinado procedimiento.



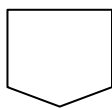
Decisión.- Este símbolo es utilizado cuando existen varios caminos alternativos, en un punto dentro del flujo.



Conector.- Representa una conexión o enlace dentro del flujo con una parte lejana del mismo.



Archivo.- Este símbolo representa un archivo de documentos común y corriente de oficina.



Conector de página.- Este símbolo se utiliza para conecta una página con otra siguiendo la secuencia del flujo.

Diferencia entre proceso y procedimiento

De acuerdo a los autores del presente trabajo, existen importantes diferencias entre un proceso y un procedimiento, por lo general los procedimientos se llevan a cabo para concretar los procesos por ejemplo: el proceso de ejecución de un mueble engloba todas las acciones que se necesitaron para realizarlo, mientras que los procedimientos son: conseguir la madera, cortar la tela, diseñar el mueble, etc.

- Los Procesos son dinámicos, mientras que los procedimientos son estáticos.
- Los procesos tienen como finalidad la obtención de un resultado, mientras que los procedimientos tienen como propósito la consecución de una tarea.
- Los procesos se operan y se gestionan, mientras que los procedimientos se implementan.
- Los procesos se centran en satisfacer las necesidades de los clientes. Los procedimientos se centran en el cumplimiento de normas.
- Los procesos contienen actividades de personas de algunos departamentos para el cumplimiento de objetivos comunes, los procedimientos recogen actividades que pueden realizar personas de varios departamentos con diferentes objetivos.

Relación entre procedimientos y políticas

Las políticas de la empresa son las directrices o guías generales de acción de una empresa u organización que se plantea para el cumplimiento de objetivos, mientras que los procedimientos son secuencias estipuladas de actos bien definidos no muy generales que delimitan el camino hacia el cumplimiento de los objetivos.

Según Reinoso Pág. (510) expresa “La política siempre determina un objetivo o delimita una zona de acción, en tanto que los procedimientos señalan un camino hacia el objetivo a través de esa zona. La secuencia es el sine qua non del procedimiento”

Con lo anteriormente expuesto daremos unos ejemplos para una mejor comprensión entre la relación existente entre procedimientos y políticas.

La fábrica de muebles tiene como política la creatividad e innovación continua en la elaboración de los muebles como un reto diario para el incremento de clientes en el mercado. Para esto se establecen procedimientos para la elaboración de nuevos modelos y estilos de muebles.

Procedimientos administrativos

Procedimientos para Fijar: Misión, Visión y Objetivos de la Empresa:

Antes de presentar los procedimientos básicos para plantearse la misión, visión y objetivos, se expondrán varios conceptos de los mismos:

La misión

HAROLD Koontz, HEINZ Weihrich, (2008) Séptima edición Pág. 79, aclara:

“La misión o el propósito (Los dos términos se usan indistintamente) identifican la función básica o tarea de una empresa o dependencia, o de cualquier parte de ella. Todo tipo de operación organizada tiene, o por lo

menos debería tener si ha de ser significativa propósito o misión. En todo sistema social, las empresas tienen una función o tarea básica que les ha sido asignada por la sociedad.”

De acuerdo al concepto anteriormente mencionado la misión constituye la labor fundamental y primordial de un negocio para la cual ha sido creado. Por tal motivo es necesario que toda organización deba tener bien definida cual es su misión y exponemos los procedimientos básicos para su elaboración.

A. Primeramente para determinar la misión en una empresa es necesario realizarse las siguientes preguntas:

- ¿Quiénes somos?, es decir identificar el tipo de negocio en el cual se desarrolla la empresa.
- ¿Qué buscamos? Propósitos
- ¿Por qué lo hacemos? = Valores, principios motivaciones
- ¿Para quienes trabajamos? = Clientes
- ¿Qué hacer? = Principales medios para lograr los propósitos

B. Como siguiente paso debe definir con cuidado el espacio y campo de acción del producto o servicio.

C. Se procederá a la redacción de la misión, la cual deberá ser clara y precisa sin confundir los fines y los medios que nos valemos para su materialización por Ej: La misión de una revista no es vender papeles sino impartir información a sus clientes.

Visión

De acuerdo a (RUIZ, GUZMAN, & DE LA ROZA, 2009) señala:

“Es visualizar el conjunto de metas comerciales como una pirámide, incluyen propósitos y deseos de alta dirección con respecto a la unión de varios negocios conducidos por varios códigos de comportamiento. Todo esto depende fuertemente de los valores, aspiraciones e intereses del ejecutivo”.

La visión es casi siempre pareja de la misión en la cual se visualiza el futuro del negocio, es decir a donde debe dirigirse o quiere llegar la organización. Los pasos básicos para establecer la misión de una empresa son los siguientes:

A. Primeramente se debe identificar y conocer los valores, principios y propósitos fundamentales por los cuales ha sido creada la empresa, es decir la razón básica de la existencia de la organización.

B. Luego se debe formular las siguientes preguntas:

- ¿cuál es la imagen futura que queremos proyectar de nuestra empresa?
- ¿cuáles son nuestros deseos o aspiraciones?
- ¿hacia dónde nos dirigimos?
- ¿hacia dónde queremos llegar?

C. A continuación analice e identifique los principales retos que enfrentará la empresa en el corto, medio y largo plazos en los ámbitos interno y externo. Aquí lo que se está tratando de encontrar son "ventanas de oportunidad de mejora" en el ámbito interno de la empresa, en relación a los recursos con los que dispone (materiales, financieros, tecnológicos) y los nuevos talentos y habilidades que deberá desarrollar entre el personal. De la misma manera, tratamos de identificar y definir la forma en que pensamos aprovechar las nuevas situaciones externas a las que nos enfrentamos dentro de nuestra área o zona de actuación en aspectos de mercado (globalización, contracción, expansión), desarrollo de nuevos productos (nuevos materiales, miniaturización, velocidad de acceso y disponibilidad para los clientes) y desarrollo de nuevas tecnologías (tiendas virtuales, nuevos enfoques y técnicas de ventas, etc.).

D. Como último paso se procederá a la redacción de la misma, la que deberá tener las siguientes características:

- debe ser positiva, atractiva, alentadora e inspiradora, debe promover el sentido de identificación y compromiso de todos los miembros de la empresa.
- debe estar alineada y ser coherente con los valores, principios y la cultura de la empresa.
- debe ser clara y comprensible para todos, debe ser entendible y fácil de seguir.
- no debe ser fácil de alcanzar, pero tampoco imposible.
- debe ser retadora.
- debe ser ambiciosa, pero factible.

- debe ser realista, deber ser una aspiración posible, teniendo en cuenta el entorno, los recursos de la empresa y sus reales posibilidades.

Metas

Concepto:

De acuerdo a (ANELLO & Eloy, 2008) las metas son:

Las metas son el resultado de las estrategias, para lograr un resultado a largo plazo de la administración.

Generalmente las metas de la organización cumplen tres funciones principales:

1. Establecen el estado futuro deseado que la organización quiere alcanzar, por lo que constituyen principios generales que deben ser seguidos por los miembros de la organización.
2. Proporcionan una lógica o razón fundamental para la existencia de la organización
3. Proporcionan un conjunto de estándares con los que se puede contrastar el rendimiento organizativo.

Las metas también se pueden clasificar de acuerdo a los niveles organizativos en tres clases así:

Metas Oficiales o Misiones: Son aquellas metas generales que hacen referencia al nivel más amplio general de la organización, por ejemplo introducción de nuevos productos, entrada a nuevos mercados.

Metas Operativas: Que son afirmaciones más específicas donde vienen definida la intención o finalidad tanto de la organización como de los distintos departamentos, divisiones o unidades, por ejemplo desarrollar productos concretos, identificar mercados específicos a acceder y emprender acciones para conseguir esta meta.

Metas específicas individuales: Son las más concretas y exponen lo que deben hacer los individuos en la organización (documentos como las descripciones de trabajo son ejemplo de estas).

Objetivos

ANELLO, Eloy 2007, pág. 47, define:

“El objetivo constituye la aspiración, finalidad o meta a la que se aspira, y, por consiguiente, del objetivo se derivan los componentes del plan, la consecución de los objetivos se evaluará en función de los resultados de las acciones llevadas a cabo en el proceso de gestión administrativa”.

Los objetivos son una guía de ejecución de las acciones y actividades de la empresa que deben estar claramente definidos y que deben ser evaluados para determinar la eficiencia de la organización. En su elaboración se deben seguir los siguientes pasos:

Los objetivos deben cumplir por lo menos con las siguientes características:

- Claros

- Precisos
- Ser susceptibles de medición
- Ser el resultado de la participación
- Ser realizables
- De apoyo a los objetivos generales de la empresa
- Significar reto razonable
- Ser jerarquizados de acuerdo con su importancia

Para la elaboración de los objetivos de la empresa se deben seguir por lo menos los siguientes pasos:

- A.** Se debe conocer donde se está, es decir la situación actual, basados en datos históricos de la empresa.
- B.** Visualizar la tendencia futura según los números y datos históricos.
- C.** En el siguiente paso se debe imaginar cual es el objetivo deseable, que sea representativo y realizable, en este paso es necesario que todos los participantes expongan y argumenten sus ideas para que a continuación se someta a votación y se determine el más idóneo.
- D.** Analizar las estrategias que serán las más adecuadas para el cumplimiento de los objetivos, los cuales deberán reflejar planes de acción, en los que se debe especificar acciones a emprender, personas responsables y plazos con fechas. De cada plan se generarán objetivos operativos que detallarán plazos, personas y costos necesarios para alcanzarlos.
- E.** Seguido se determinará entre todos los participantes si se puede mejorar algo más al resultado.
- F.** Y por último se debe establecer el objetivo a alcanzar, se debe definir el objetivo en aquel punto que no signifique lo máximo a que se pueda llegar. Deben quedar varios planes de reserva para poder sustituir a los que vayan faltando. (Harold Koontz "Elementos de la Administración " Mcgraw-Hill.)

Una vez descritos los aspectos básicos sobre la esencia del procedimiento administrativo, se puede exponer los requisitos mínimos que debe contener un manual tanto administrativo como financiero:

DISEÑO DE UN MANUAL ADMINISTRATIVO O FINANCIERO

IDENTIFICACIÓN

De acuerdo a (ALVAREZ & MACIAS, 2008), el documento debe incorporar la siguiente información:

- Logotipo de la organización.
- Nombre oficial de la organización.
- Denominación y extensión. De corresponder a una unidad en particular debe anotarse el nombre de la misma.
- Lugar y fecha de elaboración.
- Número de revisión (en su caso).
- Unidades responsables de su elaboración, revisión y/o autorización.
- Clave de la forma. En primer término, las siglas de la organización, en segundo lugar las siglas de la unidad administrativa donde se utiliza la forma y, por último, el número de la forma. Entre las siglas y el número debe colocarse un guión o diagonal.

A continuación se expone una explicación y ámbito de esfera de los contenidos de los manuales:

Índice o Contenido

Relación de los capítulos y páginas correspondientes que forman parte del documento.

Prólogo y/o Introducción

Exposición sobre el documento, su contenido, objeto, áreas de aplicación e importancia de su revisión y actualización. Puede incluir un mensaje de la máxima autoridad de las áreas comprendidas en el manual.

Objetivos De Los Procedimientos

Explicación del propósito que se pretende cumplir con los procedimientos. Los objetivos son uniformar y controlar el cumplimiento de las rutinas de trabajo y evitar su alteración arbitraria; simplificar la responsabilidad por fallas o errores; facilitar las labores de auditoría; facilitar las labores de auditoría, la evaluación del control interno y su vigilancia; que tanto los empleados como sus jefes conozcan si el trabajo se está realizando adecuadamente; reducir los costos al aumentar la eficiencia general, además de otras ventajas adicionales.

Aéreas De Aplicación y/o Alcance De Los Procedimientos

Esfera de acción que cubren los procedimientos.

Responsables

Unidades administrativas y/o puestos que intervienen en los procedimientos en cualquiera de sus fases.

Políticas o Normas De Operación

En esta sección se incluyen los criterios o lineamientos generales de acción que se determinan en forma explícita para facilitar la cobertura de responsabilidad de las distintas instancias que participaban en los procedimientos.

Además deberán contemplarse todas las normas de operación que precisan las situaciones alterativas que pudiesen presentarse en la operación de los procedimientos. A continuación se mencionan algunos lineamientos que deben considerarse en su planteamiento:

- Se definirán perfectamente las políticas y/o normas que circunscriben el marco general de actuación del personal, a efecto de que esté no incurra en fallas.
- Los lineamientos se elaboran clara y concisamente, a fin de que sean comprendidos incluso por personas no familiarizadas con los aspectos administrativos o con el procedimiento mismo.
- Deberán ser lo suficientemente explícitas para evitar la continua consulta a los niveles jerárquicos superiores.

Concepto (s)

Palabras o términos de carácter técnico que se emplean en el procedimiento, las cuales, por su significado o grado de especialización requieren de mayor información o ampliación de su significado, para hacer más accesible al usuario, la consulta del manual.

Procedimiento (descripción de las operaciones)

Presentación por escrito, en forma narrativa y secuencial, de cada una de las operaciones que se realizan en un procedimiento, explicando en qué consisten, cuándo, cómo, dónde, con qué, y cuánto tiempo se hacen, señalando los responsables de llevarlas a cabo. Cuando la descripción del procedimiento es general, y por lo mismo comprende varias áreas, debe anotarse la unidad administrativa que tiene a su cargo cada operación. Si se trata de una descripción detallada dentro de una unidad administrativa, tiene que indicarse el puesto responsable de cada operación. Es conveniente codificar las operaciones para simplificar su comprensión e identificación, aun en los casos de varias opciones en una misma operación.

Formulario De Impresos

Formas impresas que se utilizan en un procedimiento, las cuales se intercalan dentro del mismo o se adjuntan como apéndices. En la descripción de las operaciones que impliquen su uso, debe hacerse referencia específica de éstas, empleando para ello números indicadores que permitan asociarlas en forma concreta. También se pueden adicionar instructivos para su llenado.

Diagramas De Flujo

Representación gráfica de la sucesión en que se realizan las operaciones de un procedimiento y/o el recorrido de formas o materiales, en donde se muestran las unidades administrativas (procedimiento general), o los puestos que intervienen (procedimiento detallado), en cada operación descrita. Además, suelen hacer mención del equipo o recursos utilizados en cada caso. Los diagramas representados en forma sencilla y accesible en el manual, brinda una descripción clara de las operaciones, lo que facilita su comprensión. Para este efecto, es aconsejable el empleo de símbolos y/o gráficos simplificados.

Glosario De Términos

Lista de conceptos de carácter técnico relacionados con el contenido y técnicas de elaboración de los manuales de procedimientos, que sirven de apoyo para su uso o consulta. Procedimiento general para la elaboración de manuales administrativos.

Diseño Del Proyecto

La tarea de preparar manuales administrativos requiere de mucha precisión, toda vez que los datos tienen que asentarse con la mayor exactitud posible para no generar confusión en la interpretación de su contenido por parte de quien los consulta. Es por ello que se debe poner mucha atención en todas y cada una de sus etapas de integración,

delineando un proyecto en el que se consiguen todos los requerimientos, fases y procedimientos que fundamentan la ejecución del trabajo.

Responsables

Para iniciar los trabajos que conducen a la integración de un manual, es indispensable prever que no queda diluida la responsabilidad de la conducción de las acciones en diversas personas, sino que debe designarse a un coordinador, auxiliado por un equipo técnico, al que se le debe encomendar la conducción del proyecto en sus fases de diseño, implantación y actualización. De esta manera se logra homogeneidad en el contenido y presentación de la información.

Por lo que respecta a las características del equipo técnico, es conveniente que sea personal con un buen manejo de las relaciones humanas y que conozca a la organización en lo que concierne a sus objetivos, estructura, funciones y personal. Para este tipo de trabajo, una organización puede nombrar a la persona que tenga los conocimientos y la experiencia necesarios para llevarlo a cabo. Por la naturaleza de sus funciones puede encargarlo al titular de la unidad de mejoramiento administrativo (en caso de contar con este mecanismo). Asimismo, puede contratar los servicios de consultores externos.

LA INDUSTRIA DE LA MADERA

La madera

De acuerdo a (HOLZBEARBEITEN, 2008), explica

La madera es una sustancia dura y resistente que constituye el tronco de los árboles; se ha utilizado durante miles de años como combustible, materia prima para la fabricación de papel, mobiliario, construcción de viviendas y una gran variedad de utensilios para diversos usos. Este noble material, fabricado por la naturaleza con un elevado grado de especialización, debe sus atributos a la complejidad de su estructura

Composición y Estructura de la Madera.- Según la Revista el artesano, Pág. 24, la madera es el material que se obtiene de la parte del tronco que está debajo de la corteza de árboles y arbustos que presentan una estructura fibrilar. Durante miles de años la madera se ha utilizado como combustible y material de construcción.

La madera es un material blando cuya dureza es proporcional al cuadrado de la densidad, decayendo en proporción inversa con el grado de humedad. Ambas densidades unidas dan la densidad real de la madera.

La densidad aparente viene determinada por los poros que tiene la madera, ya que dependiendo de si están más o menos carentes de agua crece o disminuye la densidad. Depende pues del grado de humedad, de la época de apeo, de la zona vegetal, etc. (Revista el artesano, Pág. 28).

Resistencia y Propiedades de la Madera.- La misma fuente anterior, Revista el artesano, pág. 27, la madera es uno de los materiales más idóneos para su trabajo y de atracción, por su especial estructura direccional, su resistencia será máxima cuando la sollicitación sea paralela a la fibra y cuando sea perpendicular su resistencia disminuirá. En esta

solicitud juega un papel importante las fibras cortas o interrumpidas y los nudos, que minoran la resistencia.

El esfuerzo de flexión, origina uno de tracción y otro de compresión separados por una zona neutra, por lo cual la resistencia a flexión será máxima cuando la fuerza actuante sea perpendicular al hilo y mínima cuando ambos sean paralelos.

La madera posee una serie de propiedades características que hacen de ella un material peculiar. Su utilización es muy amplia, la madera posee ventajas por su docilidad para labrar, su escasa densidad, su belleza, su calidad, su resistencia mecánica, además de propiedades térmicas y acústicas especiales.

Entre los inconvenientes de su uso, se puede citar su alta combustibilidad, su inestabilidad volumétrica y su putrefacción.

Tipos de maderas

Existen 2 tipos de maderas, esto es: duras y blandas.

Maderas Duras: Proceden de árboles de crecimiento lento, por lo que su precio en el mercado aumenta, entre ellas se destacan:

- Roble.- Es de color pardo amarillento. Se utiliza para realizar muebles de calidad reconocida, también se utiliza para la elaboración de parquet.
- Nogal.- Es una de las maderas más nobles y apreciadas en todo el mundo. Se emplea en mueble y decoración de lujo.
- Cerezo.- Su madera es muy apreciada para la construcción de muebles. Es muy delicada porque es propensa a sufrir alteraciones y a la carcoma.

- Encina.- Es de color oscuro, tiene una gran dureza y es difícil de trabajar.
- Olivo.- Se usa para trabajos artísticos y en decoración, ya que su veta semeja dibujos muy vistosos.
- Castaño.- Se emplea, actualmente, en la construcción de puertas de muebles de cocina. Su madera es fuerte y elástica.
- Olmo.- Es resistente a la carcoma, antiguamente se utilizaba para construir carros.
- Eucalipto.- Se utiliza por lo general para hacer carrocerías, también para pisos y cubiertas de casas.

Maderas Blandas: Proceden básicamente de coníferas o de árboles de crecimiento rápido, son abundantes, por lo que su precio baja, estas maderas son:

- **Álamo.-** Es poco resistente a la humedad y a la carcoma. En España existen 2 especies, el álamo blanco y el álamo negro, más conocido con el nombre de chopo.
- **Laurel.-** Es una de las maderas más utilizadas en el mercado por su costo y por ser fina, que por sus vetas tiene un fino acabado, el más utilizado es el laurel del Oriente que el de San Lorenzo.
- **Cedro.-** Es de color rojizo, despide un olor agradable, se utiliza para muebles de lujo. Ha estado presente en los talleres durante un siglo.
- **Aliso.-** Su madera se emplea en ebanistería, tornería y en carpintería, así como en la fabricación de objetos de pequeño tamaño.
- **Abedul.-** De color amarillento o blanco rojizo. Su característica es la elasticidad, no es duradera, se usa en la fabricación de pipas,

cajas, zuecos, etc. Su corteza se emplea para fabricar calzados, cestas, cajas, etc.

- **Pino.**- Es una madera, que por su aceite que tiene se hace imposible que la carcoma penetre, se utiliza para muebles en donde su acabado es natural, se encuentra en lugares fríos, en los páramos.
- **El sauce.**- Es la madera más pobre, crece en lugares pantanosos y húmedos y su ciclo de maduración es más corto, su color es blanquecino y su fibra es suave.
- **El copal.**- Este tipo de madera es extraída del oriente y de San Lorenzo, se utiliza para la estructura de muebles de sala, así como también para los marcos de las puertas, se la utiliza para trabajos de menor calidad.

Derivados de la madera

La madera se puede encontrar gran variedad como:

- **Tableros Macizos.**- Pueden estar formados por una o varias piezas rectangulares encoladas por sus cantos.
- **Chapas y Laminas.**- Formadas por planchas rectangulares de poco espesor.
- **Listones y Tableros.**- Son prismas rectos de sección cuadrado o rectangular y gran longitud.
- **Molduras o Perfiles.**- Obtenidos a partir de listones a los que se les da una determinada sección.
- **Redondos.**- Son cilindros de maderas generalmente muy largos.
- **Tableros Contrachapados.**- Son piezas planas y finas que pueden trabajarse bien con herramientas manuales, como la

segueta. Están formados por láminas superpuestas perpendiculares entre si. Pág.28

- **Tableros Aglomerados.**- Se forman a partir de residuos de madera que se prensan y encolan. En algunos casos estos tableros se cubren con una lámina muy fina de 2 o 3 mm. de espesor, y pueden ser de una madera más vistosa como el cerezo, roble, etc. Pág. 30

LA CARPINTERÍA

De acuerdo a SOLER, Manuel (2008), pág. 12 sobre la definición de carpintería:

“Carpintería es el nombre del oficio y del taller o lugar donde se trabaja la madera y sus derivados con el objetivo de cambiar su forma física para crear objetos útiles al desarrollo humano, ya que es una actividad industrial humana más antigua que existe.”

Por lo tanto, de acuerdo a lo anterior, la carpintería es un oficio cuyo campo de acción es el trabajo con la madera y sus derivados.

El ebanista

Tomado de acuerdo a la página web:
<http://tecnicoenebanisteria2009.blogspot.com/2009/01/concepto-de-la-ebanisteria.html>

“Es un arte que tiene sus propias características y los trabajos que se efectúan en esta especialidad, son hechos para ser usados dentro de nuestros hogares, es decir, protegidos de la intemperie. Por eso es que posee su propia tecnología y emplea materiales adecuados a ella que satisfacen sus requerimientos.

De lo anterior se puede deducir que es el arte de utilizar el cerebro, músculo, habilidad, destreza, imaginación, creatividad, allí donde la máquina no puede llegar, está el trabajo del ebanista, que es el que hace los muebles en madera de distintos modelos, con hermosos acabados, desarrollando su actividad con paciencia y amor.

Equipos y herramientas

Entre las principales herramientas se cuentan las siguientes:

- **BANCO DE TRABAJO.-** Una buena mesa de trabajo para carpintería debe ser fuerte y estable, para poder manipular grandes tableros y trabajar sin problemas o servir de base para las herramientas fijas.



- **SOPORTE CORTADOR.-** Consiste en una tabla de 2 listones que nos sirve para apoyar piezas pequeñas de madera para cortarlas de forma guiada.



- **FLEXÓMETRO.-** Es una herramienta tradicional de medición para trabajos de carpintería.



- **FALSA ESCUADRA.-** Consta de 2 reglas unidas con 1 tornillo. A su alrededor puede girar otra regla. Se utiliza para trazar ángulos oblicuos.



- **GRAMIL.-** Se usa para trazar medidas y líneas paralelas en los cantos y caras de la pieza de madera, para trabajarlos hasta dichas marcas.



- **BARRENA.-** Es una herramienta que sirve para agujerear la madera. Cuando se quieren abrir agujeros con mayor perfección y el menor deterioro posible.



- **LIMA.-** Es una herramienta que consiste en una barra normalmente de acero templado que está labrada en forma de estría y que se utiliza para frotar las superficies de los metales.



- **FORMON.-** Es una herramienta con hojas de corte libre, su estructura recuerda al destornillador.



- **CEPILLO.-** Consta de un trozo de madera con una apertura inclinada, donde se coloca la cuchilla de corte, sujeta a su vez por una cuña. La cuchilla puede ser de una hoja (para desbastar) o bien de 2 hojas (para pulir).



- **SIERRA.-** Está compuesta por la hoja dentada de corte acoplada a un armazón con 2 mangos (empuñadura). En la actualidad ya no se utilizan, en su lugar se emplean las sierras mecánicas.



- **GUBIA.-** Se diferencia del formón por la hoja. En la gubia la hoja es curva, por lo que al cortar se ve un canal en forma de arco circunferencial. Típica de los talladores. Pág.33



- **DESTORNILLADOR.-** Es el instrumento utilizado para meter y sacar tornillos. Hay destornilladores fijos y automáticos.



- **BERBIQUI.-** Manubrio semicircular o en forma de doble codo, que puede girar si se ajusta con un puño uno de sus extremos, teniendo sujeta en la otra la espiga cualquier herramienta (barrena) propia para taladrar, que hará el agujero.



- **MARTILLO Y MAZA.-** Son 2 herramientas utilizadas para golpear. La maza es un martillo de madera para golpearlos mangos de formones, gubias o piezas de madera.



- **SERRUCHOS.-** Es una sierra de hoja ancha unida a la empuñadora.. Se distinguen varios tipos: serrucho ordinario, serrucho de costilla y serrucho de punta. El serrucho de costilla se usa para cortes de precisión. Pág. 34



- **BROCAS.-** Pieza metálica construida con forma espiral que se instala en el berbiquí o taladro, tiene gran capacidad de penetración.



- **CEPILLO ELECTRICO INTEGRAL.-** Herramienta con una cuchilla giratoria de profundidad de corte regulable.



- **ESCUADRA.-** Pieza normalmente metálica que forma ángulo recto, o con pieza móvil que permite modificar el ángulo, según el tipo.



- **SIERRA CIRCULAR.-** Máquina compuesta de una hoja circular de bordes cortantes y motor propio.



- **SIERRA DE CALAR.-** Máquina a la que se le acopla sierras de distinto calibre, según los cortes que se necesiten realizar.



- **TALADRO ELECTRICO.-** Herramienta eléctrica muy versátil con forma de pistola con gatillo que es el interruptor que lo acciona.



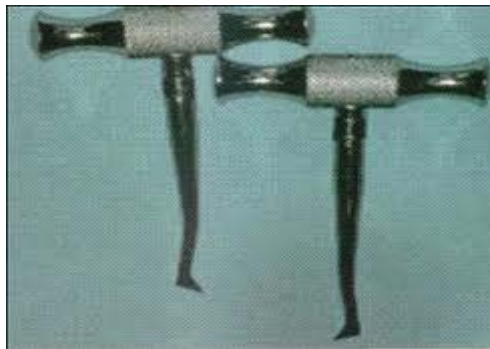
- **TENAZAS.-** Herramienta metálica con 2 piezas formando mandíbula por 1 lado y que por la palanca que ejerce su brazo sobre la misma resulta una herramienta polivalente.



- **LIJADORA ORBITAL.-** Placa con motor y mango que vibra cuando se acciona.



- **BOTADOR.-** Herramienta metálica en forma de punta para embutir las cabezas de puntas y clavos.



- **CAJA A INGLETES.-** Caja de madera, plásticos o metal, con cortes efectuados en ángulos de 90 y 45 grados.



ESTILOS DE MUEBLES.

Los estilos de muebles han surgido de diversos factores y en distintas épocas, algunos textos indican que no se sabe cuando fueron creados los primeros, pero la realidad es otra.

- **MUEBLES ANTIGUOS.**- Los muebles antiguos se dividen en cuatro secciones: rústico, pulido, elaborado y simple.

Los primeros son aquellos que se combinan con los sillones de grandes dimensiones; los pulidos son los que se hacen presentes en espejos biselados, los elaborados son los caracterizados de la época Victoriana y por último, los simples son aquellos que exhiben lo bello y añejo, como un ropero al estilo americano.

Los muebles antiguos son accesorios que suelen brindarle a una dependencia estilo y categoría media, imágenes antiguas o acabados de épocas victorianas; una pieza de mueblería antigua cuidadosamente seleccionada puede ser al mismo tiempo funcional y decorativo.

- **MUEBLES CLÁSICOS.**- Esta clase de mobiliario está íntimamente ligada al arte, esto se debe a que en ocasiones son incluso más observados que las propias viviendas; los muebles clásicos pertenecen a artistas y esto explica el por que de su valor.

Los muebles clásicos poseen hoy un auge que puede ser comparado con el mobiliario post modernista, en estos últimos 10 años se han multiplicado notablemente los mercados dedicados a

comercializarlos y en algunos casos ciertas imitaciones. El mundo de las copias de los muebles clásicos es un ciclo de nunca acabar.

- **MUEBLES COLONIALES.-** Los muebles coloniales son los preferidos de la alta sociedad para decorar grandes viviendas, generalmente, casas en campos o fincas, para su fabricación utilizan maderas de una dureza media, extraídas de árboles tales como: el nogal, la encina, el peral y el tilo.
- **MUEBLES MODERNOS.-** Aseguramos que los términos “diseño” y “muebles modernos” van de la mano, es casi imposible hablar de ellos sin relacionar imágenes y colores, la característica principal de los muebles modernos es la confección y sus acabados. La filosofía de los muebles modernos ecológicos se respeta como religión, la misma impide el daño al medio ambiente, apoya la repoblación controlada, la depuración y el reciclado de residuos, las compras de las maderas se realizan en aserraderos los cuales se dedican justamente a repoblar bosques.
- **MUEBLES DE DISEÑO MODERNO.-** El diseño es la clave del éxito en esta clase de producto, pero al mismo tiempo los materiales que se emplean en su confección poseen una duración que no encontraremos en ninguna otra parte. Siempre será necesario el asesoramiento de un profesor para que nos detalle tanto las dimensiones como las condiciones de uso y vida útil de cada pieza. Existen alternativas tales como: melanina, madera, tableros de partículas, acero inoxidable, etc.

- **MUEBLES MINIMALISTAS.-** En ocasiones los muebles minimalistas de líneas rectas pueden ser de gran utilidad en la decoración de nuestras habitaciones, pese a no tener un aspecto demasiado estético. Uno de los muebles minimalistas más populares entre la gente son aquellos que nos sirven para guardar las llaves, son como unos pequeños armarios de madera con ganchos de metal.
- **MUEBLES CONTEMPORÁNEOS.-** Los muebles contemporáneos pueden satisfacer cualquiera de nuestras necesidades, aunque su nacimiento no esté marcado en una época concreta; para aquellos que todavía no han comprado que son los muebles contemporáneos, decimos que es una clase de mobiliario el cual se utiliza en el tiempo actual: puede ser moderno, ornamental, de diversos colores y acabados, pero principalmente es un mueble del presente.
- **MUEBLES RÚSTICOS.-** No todos los muebles rústicos son antiguos, pero si todos los muebles antiguos tienen, de alguna manera, características rústicas; gran parte del mobiliario se confecciona actualmente y es por esto que decimos que no es antiguo, es probable que observemos algunas imitaciones de estilos renacentistas y barrocos, pero son meras reproducciones. Los muebles rústicos que datan de épocas muy antiguas suelen tener algunos daños o desperfectos lógicos que se presentan con el transcurso de los años, es por eso que la mayoría de los restauradores hacen hincapié en el reciclaje de los mismos.

- **MUEBLES MODULARES.**- Los muebles modulares son aquellos, como su nombre lo indica, formado por diferentes módulos, estos poseen una función práctica que es, habitualmente, conservar objetos; como gran ejemplo de mueble modular tenemos: la biblioteca, el armario algunas alacenas de cocina.
- **MUEBLES AUXILIARES.**- Los muebles auxiliares también incluyen las piezas que poseen cajones, los encontramos en distintas alturas, con o sin patas, con ruedas, etc; dentro de los productos más utilizados están las cómodas, solucionan de manera eficiente el problema de espacio, ya que las colocamos en pasillos o áreas de poco tamaño. Tenemos como ejemplo: mesas, las hay de madera, plástico, aluminio o incluso cristal; sirve de mesa de centro, rinconera o comodín.
- **MUEBLES A MEDIDA.**- Los muebles a medida son una de las opciones que ha copado el mercado del mobiliario en los últimos 10 años, su auge se debe gracias a la personalización de varios estilos y gustos, como también a la falta de espacio con que se cuenta en una dependencia determinada. El mobiliario fue mutando y avanzando con el progreso del hombre, es por eso que de las sillas, pasamos a los futones, de los sillones, a los sofás camas.

LA TAPICERÍA

Tomado de la página web:
 (www.definitionof.net/definicióndetapicería):

Es un arte, en el cual la labor fundamental del maestro es elaborar las estructuras en madera, corte y

confección de las telas así como también de todo lo que implica cubrir los exteriores del mueble, del coche o vehículo. Tela o tejido con el que se tapiza un mueble o parte de él.

De lo anterior se puede deducir que la tapicería es un arte para el cual el maestro elabora estructuras en madera, hierro, aluminio, etc. y se encarga del recubrimiento con tela o tejido total o parcial.

Maquinaria y equipo de tapicería

- **ENGRAPADORA O PISTOLA.**- Instrumento portátil que se utiliza principalmente en tapicería, pero también se puede usar en la colocación de cables. La pistola sencilla, operada manualmente, tiene un depósito que se carga con una tira de grapas de acero. Cuando se oprime la palanca del gatillo, se libera un mecanismo de percusión impulsado por un resorte que clava las grapas. Existen así mismo pistolas que funcionan con presión de aire impulsada por un compresor de aire.
- **ESMERIL DE BANCO.**- Se trata de un instrumento para afilar las herramientas y limpiar metales. Un esmeril de a banco puede hacer el filo de las herramientas en forma cuadrada y aguda. ([Html.rincondelvago.com/vocabulariodeherramientasindustriales.html](http://rincondelvago.com/vocabulariodeherramientasindustriales.html)).

Tipos de telas:

TAPICES Y COLORES.- Es un distribuidor de telas, esponjas y demás materiales de tapicería, al por mayor y menor, por lo que se encuentran variedades o tipos de telas como son: chenille, micro fibra llana y gaspeada, micro cuero, cuerinas, plásticos, corrosiles.

TELA TAPIZ.- Este tipo de tela se forma por chenille, que es algodón, e hilo poliéster, cada una de las telas tienen su propio nombre, podemos mencionar las siguientes de acuerdo a la calidad: Argelias, Arubas, Nepal, Antonellas. Entre otras existen: Doris, dusti, julianas, magalis, malvas, natalias, nepal, rafaelas, sabirah, tamaras, tamias, yumas, airas.

TELA MICRO FIBRA.- Esta tela es una especie de cuerina importada, hay una variedad de colores, ya sea en diseño modelos que es utilizada para el tapizado de muebles en general.

El artesano

Según la página web: <http://es.wikipedia.org/wiki/Artesano>):

Un artesano es una persona que realiza labores de artesanía. Contrariamente a los comerciantes, no se dedica a la reventa de artículos si no que los hace él mismo o les agrega algún valor. En varios países es considerado como pequeño empresario (PYME).

Entonces, se considera artesano a todo trabajador que, de acuerdo a su oficio, sentimiento e ingenios se dedique personalmente a la elaboración de un objeto utilizando la habilidad de sus manos o técnicas, materiales y herramientas que el medio provee.

Calificación artesanal

REQUISITOS PARA EL CURSO DE TITULACION ARTESANAL

- 1.- Dos copias de la cédula de identidad y de la última papeleta de votación (a color)
- 2.- Certificado del último año de estudios.
- 3.- Libreta militar o su equivalente (hombres).
- 4.- Dos fotografías tamaño carnet.
- 5.- Inscripción 10 dólares americanos.

Fuente: GREMIO DE CARPINTEROS PROFESIONALES DE IBARRA Y SU CENTRO DE CAPACITACIÓN PROFESIONAL “Carlos Efraín Gudiño E.” fundado el 13 de enero de 1935.

CAPÍTULO III

PROPUESTA

TÍTULO: Manual de procedimientos administrativos y financieros para la fábrica “Muebles la Excelencia”.

LOGOTIPO PROPUESTO FÁBRICA “MUEBLES LA EXCELENCIA”

Gráfico 20



El presente emblema, está conformado por una fotografía de muebles tapizados que representa a la fábrica como innovadora en el diseño de este tipo de muebles y el texto representa la marca que desde hace más de 15 años se encuentra elaborando muebles para el hogar y la oficina.

FILOSOFÍA EMPRESARIAL

Misión

“Diseñar y fabricar muebles en distintos materiales para el hogar, oficina y negocios en general, adoptando las últimas tecnologías disponibles en el mercado para ofertar un producto de calidad a precio accesible”.

Visión

“Lograr posicionarse en un plazo de cinco años en el mercado nacional como una empresa emprendedora, vanguardista, respetuosa de la naturaleza que oferta al mercado productos de gran calidad mediante el diseño de muebles de diseño creativo, mezclando materiales, fomentando el trabajo en equipo de los trabajadores y preocupándose de su bienestar y el de sus familias, con una actitud responsable en lo financiero y amigable con el medio ambiente”.

Valores

- Austeridad

Se refiere a utilizar eficientemente los recursos financieros satisfaciendo las necesidades de la organización detectadas tras la elaboración de la planificación estratégica y los programas operativos anuales.

- Pro actividad

Desarrollar una actitud en la que la empresa asuma el pleno control de su conducta de modo activo, esto implicará la toma de iniciativa en el

desarrollo de acciones creativas y audaces para generar mejoras y asumiendo la responsabilidad de hacer que las cosas sucedan.

- Creatividad

Diseñar propuestas novedosas para el desarrollo de las actividades normales de la organización.

- Optimismo

Importante valor, el de reflejar ante la sociedad y el mercado la alegría y optimismo de los resultados del trabajo realizado, así como la seguridad de aspirar a un futuro cada vez más prometedor.

- Honradez

Será la cualidad con la cual la empresa se muestra al mercado, tanto en su obrar como en su manera de planificar, como justa, recta e íntegra, respetando por sobre todas las cosas las normas que se consideran como correctas y adecuadas en la comunidad en la cual la organización desarrolla sus actividades.

Políticas

- Trabajar éticamente, esto es, dar el máximo de nuestras capacidades en la ejecución de cada una de las actividades que se realizan.
- Brindar trato justo y esmerado a todos los clientes, en sus solicitudes y reclamos.
- Definir por escrito, el tiempo máximo de respuesta de todo requerimiento interno o externo, es responsabilidad de cada una de las áreas.

- Atender al cliente es responsabilidad de todos los integrantes de la empresa, para lo cual deberán conocer los procedimientos a fin de orientarlos.
- Todos los integrantes de la empresa deben mantener un comportamiento ético.
- Los puestos de trabajo en la empresa son de carácter polifuncional; ningún trabajador podrá negarse a cumplir una actividad para la que esté debidamente capacitado.
- Impulsar el desarrollo de la capacidad y personalidad del talento humano mediante acciones sistemáticas de formación.
- Todas las actividades son susceptibles de delegación, tanto en la acción como en su responsabilidad implícita.
- Realizar evaluaciones periódicas, permanentes a todos los procesos de la organización.
- Mantener una sesión mensual documentada de trabajo de cada unidad, a fin de coordinar y evaluar planes y programas, definir prioridades y plantear soluciones.
- Presentar los presupuestos y planes operativos hasta el 31 de diciembre; los informes de actividades hasta el 28 de febrero de cada año.
- Preservar el entorno ambiental y la seguridad de la comunidad en todo trabajo.
- Mantener en la empresa un sistema de información sobre los trabajos realizados en cumplimiento de sus funciones, proyectos y planes operativos.
- Difundir permanentemente la gestión de la empresa en forma interna y externa.

OBJETIVOS

General

Posicionar la fábrica de muebles “La Excelencia” como la empresa líder por su manejo administrativo y financiero en el mercado de la provincia de Imbabura, mediante la aplicación del Manual de Procedimientos Administrativos y Financieros.

Específicos

- Elevar el nivel de la productividad de la fábrica.
- Lograr eficacia en la gestión financiera de la fábrica.
- Mejorar la rentabilidad de la fábrica.

Estrategias

- Disminuir la pérdida de material.
- Disminuir el nivel de endeudamiento en el mercado financiero.
- Disminuir el costo de capital.

Metas

- Adquirir la madera a los proveedores en cortes definidos por nuestros diseños
- Prepagar un 15% de la deuda bancaria durante el primer semestre del año 2013.

- Negociar una disminución de la tasa de interés con el banco Pichincha.

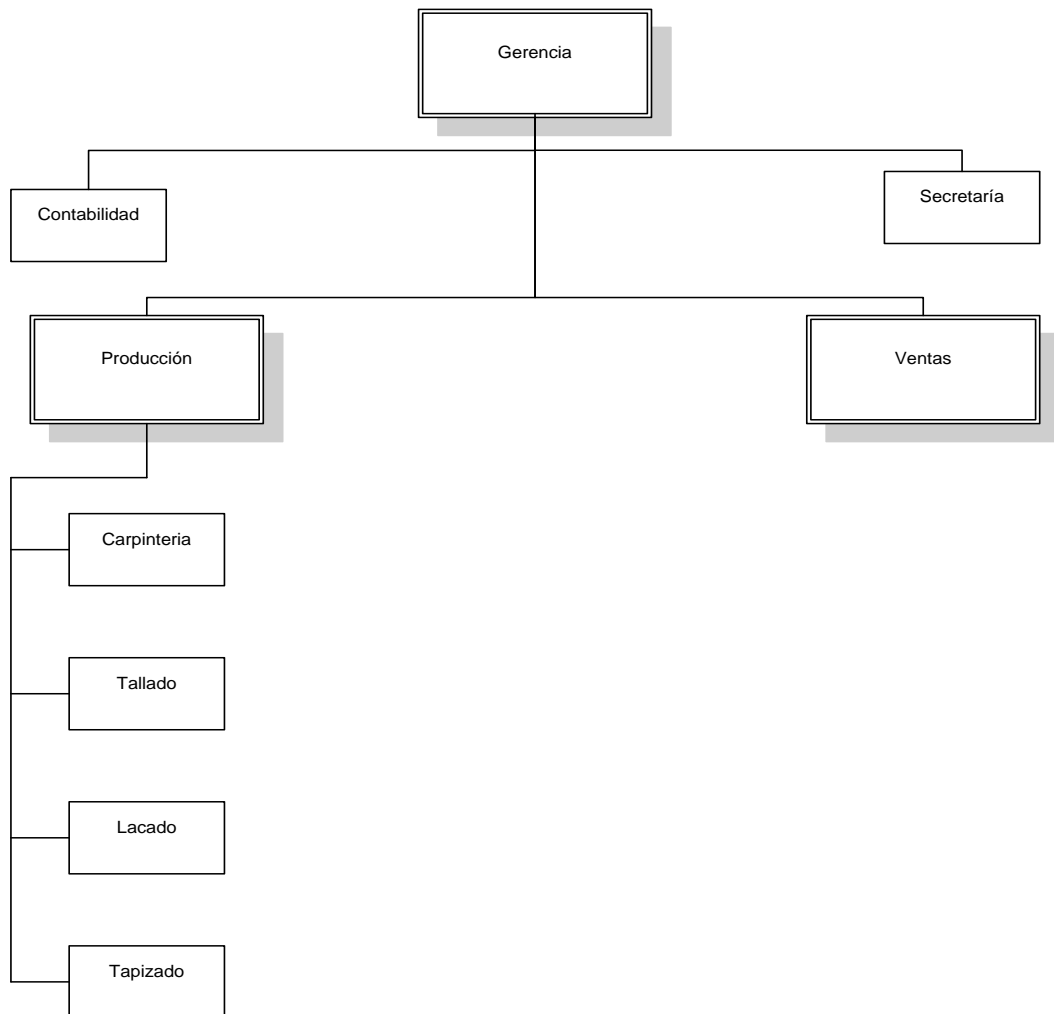
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Para elaborar el Manual de Procedimiento es necesario en primer lugar proponer el organigrama estructural de la empresa.

Fábrica “Muebles La Excelencia”

Organigrama Estructural

Gráfico 21



Elaborado por los autores

Para elaborar una propuesta de manual de procedimientos administrativos y financieros para la fábrica “Muebles la Excelencia”, es necesario realizar un breve análisis de la estructura organizacional, primero a nivel teórico y luego analizar la realidad de la organización, obviamente, el análisis será dirigido al diseño organizacional, la coordinación y la división del trabajo.

La estructura organizacional puede ser definida como las distintas maneras en que puede ser dividido el trabajo dentro de una organización para alcanzar luego la coordinación del mismo orientándolo al logro de los objetivos, sin embargo, si bien la sociedad moderna exige una división del trabajo ya que una persona individual “no puede con todo”, deben existir mecanismos coordinadores entre el trabajo desarrollado por cada persona, la comunicación entre ellas y el control necesario.

Normalmente se reconocen 6 mecanismos coordinadores:

1. Ajuste Mutuo: Logra la coordinación del trabajo por medio de la comunicación informal. El control y el poder de coordinación recaen sobre quien realiza las tareas. Es utilizado en las organizaciones más simples y en las organizaciones más complejas (equipo de trabajo interdisciplinario).
2. Supervisión directa: Logra la coordinación al tener una persona que toma la responsabilidad del trabajo de las otras, emitiendo instrucciones para ellas y supervisando sus acciones.
3. Estandarizado: La coordinación es lograda antes de comenzar el trabajo, principal diferencia con los otros mecanismos coordinadores.
4. Estandarización de procesos de trabajo: Consiste en regular mediante normas escritas los contenidos del trabajo (la secuencia de pasos para desarrollar las actividades).

5. Estandarización de producción o de resultados: Consiste en un conjunto de normas escritas que regulan el producto final de un trabajo o actividad.
6. Estandarización de destrezas o conocimientos: Consiste en preestablecer los conocimientos o habilidades que debe poseer quien se incorpora al puesto.

Considerando que de la determinación del problema diagnóstico, realizado en el capítulo primero se llegó a la conclusión que la organización tiene problemas en el manejo administrativo y financiero siendo las causas más importantes: la falta de un manual de Procedimientos, la inexistencia de un sistema de control de procedimientos administrativos, la falta de elaboración de presupuestos, se reconoce entonces la necesidad de plantear un mecanismo coordinador que estandarice el trabajo de acuerdo al numeral 4 anterior “regular mediante normas escritas los contenidos del trabajo (la secuencia de pasos para desarrollar las actividades)”

Para lograr lo anterior se debe comenzar por establecer criterios de agrupación de actividades, los más comunes son:

1. Criterio de mayor uso o uso más frecuente
2. Criterio de competencia
3. Criterio de no competencia
4. Criterio de separación de control

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS

Objetivo general


Establecer una definición, elaboración, registro y diagramación de los procedimientos administrativos de la empresa.

Objetivos específicos

- Controlar el cumplimiento de las rutinas de trabajo.
- Determinar en forma sencilla las responsabilidades
- Facilitar las labores de control, auditoria, evaluación y seguimiento
- Aumentar la eficiencia de los empleados
- Facilitar la coordinación de trabajo en la empresa
- Orientar la manera de realizar el trabajo
- Construir una base para el análisis posterior del trabajo y el mejoramiento de los sistemas, procedimientos y método.

Procedimientos administrativos

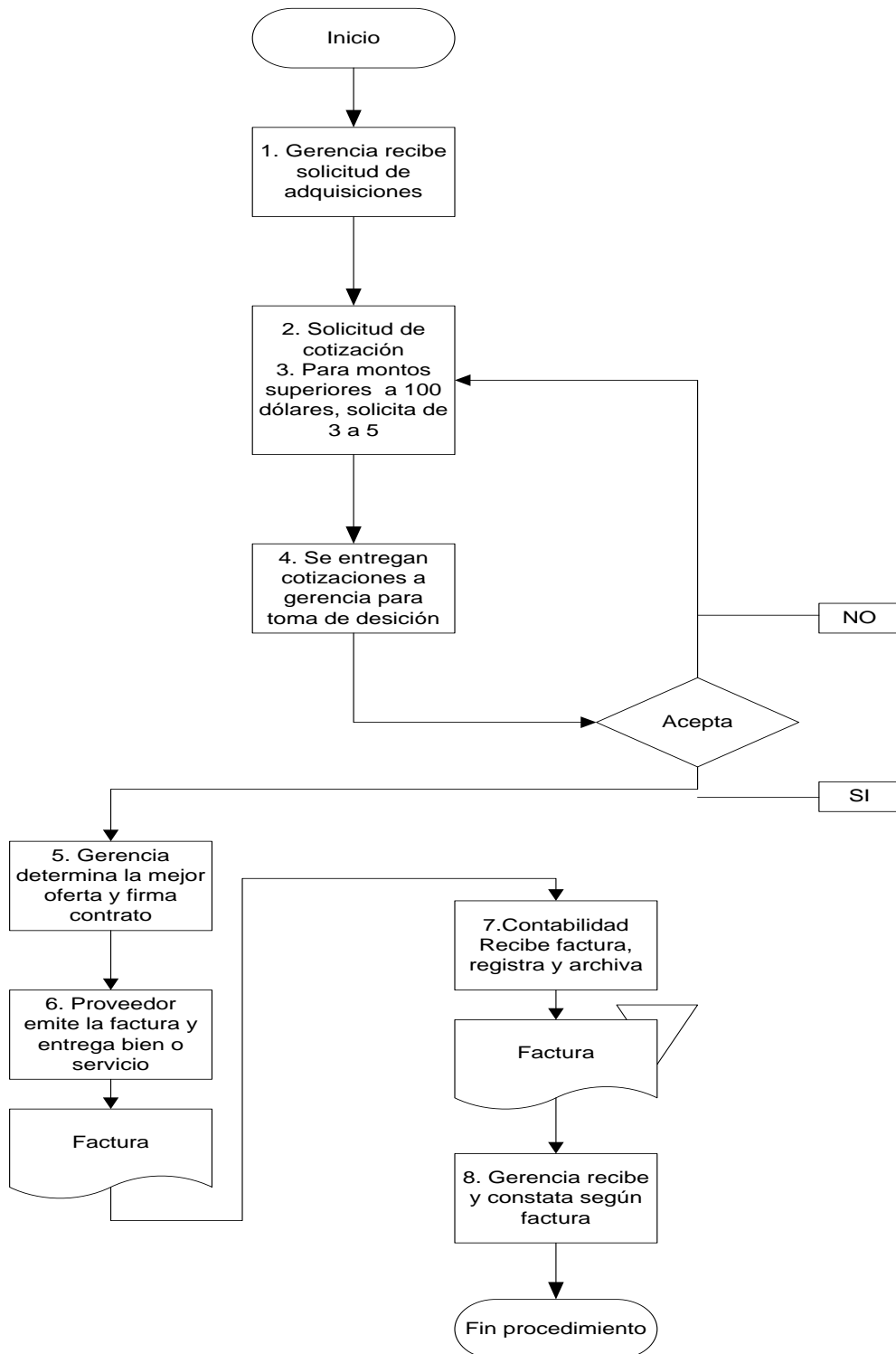
Adquisiciones de Bienes o Servicios

	“MUEBLES LA EXCELENCIA”	
	Manual de Procedimientos Administrativos Financieros	
ADQUISICIONES DE BIENES O SERVICIOS		
<p>OBJETIVO: Documentar el seguimiento de las actividades en la adquisición de bienes y servicios, delimitando las funciones y responsabilidades.</p>		
RESPONSABLE	ACCIÓN	REGISTRO
Gerencia	1. Requisición del bien o servicio.	Solicitud de compra
Secretaria	2. Solicitar cotizaciones telefónicas para montos inferiores a 100 dólares. 3. Para montos superiores solicitar proformas de tres a cinco Proveedores. 4. Entregar a la Gerencia la información para la toma de decisiones.	Cotización
Gerencia	5. Determina la mejor oferta Se firma el contrato de compra de bienes o servicios con el Proveedor.	Contrato
Proveedor	6. Emite factura y entrega bien o servicio.	Factura

Contabilidad	7. Recibe factura y registra la compra del bien o servicio	Factura
Gerencia	8. Recibe y constata de acuerdo a factura el bien o servicio.	
	Fin procedimiento.	


Elaborado por los autores

DIAGRAMA DE FLUJOS PROCEDIMIENTO DE ADQUISICIONES DE BIENES O SERVICIOS.



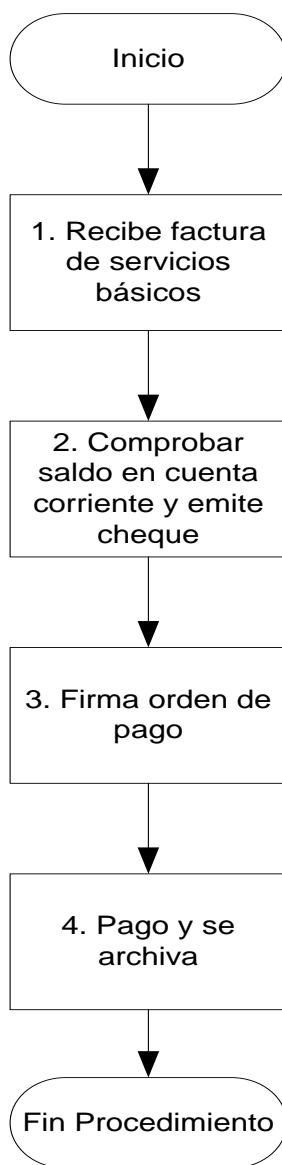
Elaborado por los autores

Pagos servicios generales

	“MUEBLES LA EXCELENCIA”	
Manual de Procedimientos Administrativos Financieros		
PAGO SERVICIOS GENERALES		
OBJETIVO: Documentar el seguimiento de las actividades en el pago de servicios generales, delimitando las funciones y responsabilidades.		
RESPONSABLE	ACCIÓN	REGISTRO
Secretaría	1. Recibe factura de servicios básicos. 2. Comprueba saldo en banco y emite cheque para pago solicita firma al Gerente.	Factura Cheque
Gerencia	3. Firma documento y ordena el pago.	Cheque
Secretaría	4. Paga y archiva factura cancelada	Factura cancelada
Fin procedimiento		

Elaborado por los autores

DIAGRAMA DE FLUJOS PROCEDIMIENTO DE PAGO DE SERVICIOS GENERALES.



Elaborado por los autores

Administración de talento humano

Reclutamiento y selección de personal

Personal de Nuevo Ingreso

- a. El personal debe reunir los requisitos que la empresa impone en cada de una de las áreas a las que pretenden ingresar.
- b. Se controlará que el personal aspirante a ingresar a la empresa cumplan con los procesos de una forma transparente y honesta para su admisión


Indicadores: Personal contratado /Personal solicitado

Formatos e Instructivos: Instructivo Registro de la Información del Personal

Responsabilidades:

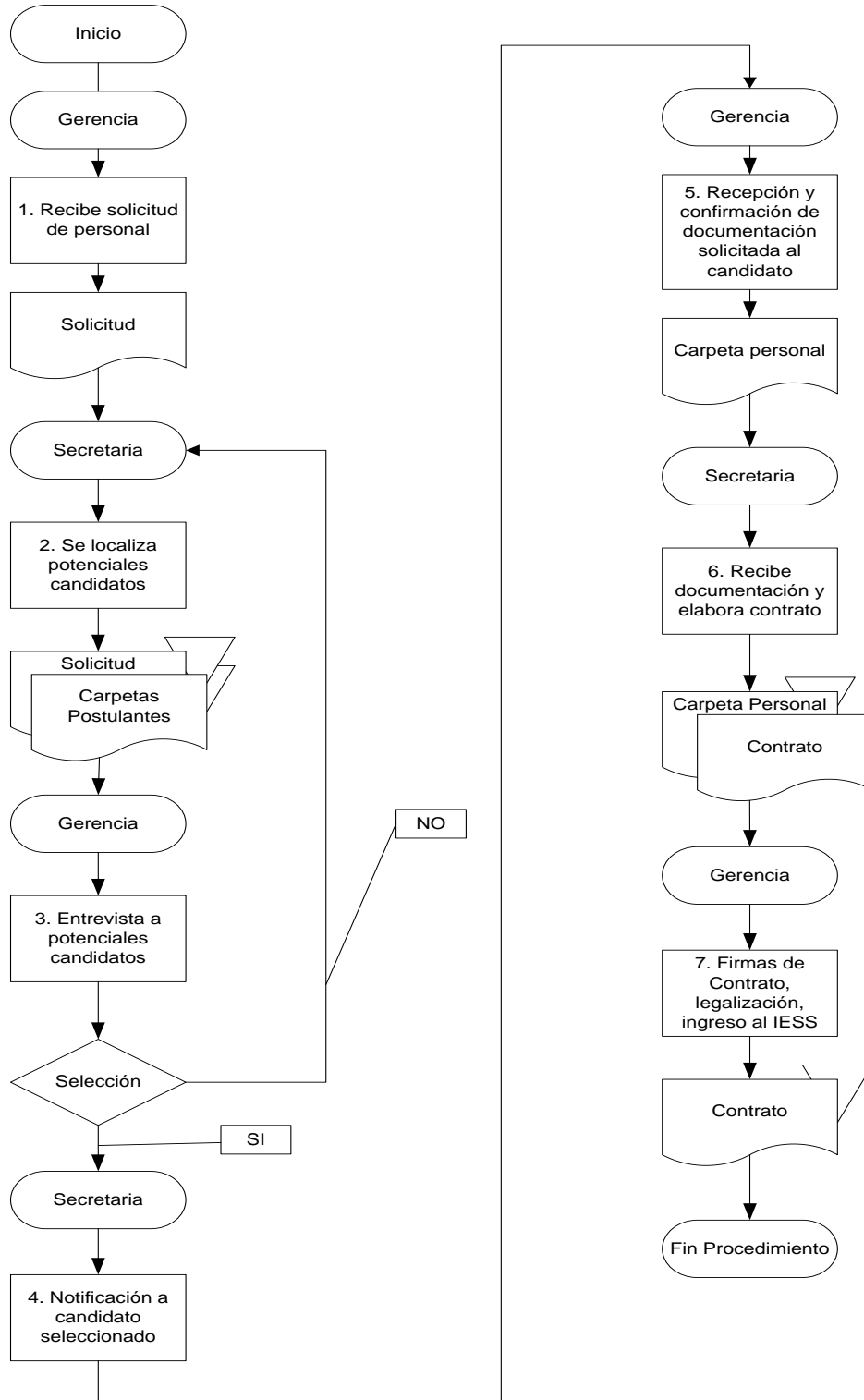
- Gerente: Solicitar personal necesario en coordinación con los jefes de área.
- Secretaria: Informar a los postulantes a ingresar en las diferentes áreas.
- Gerente: Aprobar solicitud de contratación.
- Secretaria:
 - Solicitar documentación para formar expediente
 - Elaborar contrato
 - Resguardo y archivo de la documentación

DESCRIPCIÓN DE LA OPERACIÓN DE PROCEDIMIENTO

	“MUEBLES LA EXCELENCIA”	
	Manual de Procedimientos Administrativos Financieros	
RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DE PERSONAL		
OBJETIVO: Reunir los requisitos que la empresa impone a los aspirantes en cada de una de las áreas a las que pretenden ingresar y que cumplan con los procesos de una forma transparente y honesta para su admisión.		
RESPONSABLE	ACCIÓN	REGISTRO
Gerencia	1. Solicitud de Contratación Recibe la solicitud del personal	Requerimiento de Personal
Secretaria	2. Localiza a los candidatos que cumplan con el requisito y perfil solicitado.	Memorandum
Gerencia	3. Entrevista al postulante Acepta o rechaza al postulante	Entrevista Documentación
Secretaria	4. Notificación al postulante, de su Aceptación para el cargo.	Memorandum
Gerencia	5. Recepción de Documentos de candidato seleccionado: <ul style="list-style-type: none"> • Cédula de Ciudadanía. • Papeleta de Votación. • Fotografía tamaño carnet. • Record Policial. • Certificado de Estudios (legalizado). • Referencias Personales. 	Documentación
Secretaria	6. Recibe documentación: <ul style="list-style-type: none"> • Crea expediente con documentos personales y entrega al Gerente Elaboración de contrato.	Expediente Contrato
Gerencia	7. Firma de las partes y legalización de contrato: <ul style="list-style-type: none"> • Registro de Información en el sistema personal de la empresa. • Ingreso de novedad, aviso de entrada a la página del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social. 	Contrato Sistema Aviso de Entrada
	Fin procedimiento	

Elaborado por los autores

DIAGRAMA DE FLUJOS PROCEDIMIENTO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL



Elaborado por los autores

CAPACITACIÓN DE PERSONAL

NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO: Capacitación y Desarrollo del Personal

1. OBJETIVO DEL PROCEDIMIENTO

Contribuir a que la empresa, cuente con recursos humanos formados, capacitados y motivados para lleve a cabo sus labores con eficiencia y eficacia.

2. APLICACIÓN

Gerencia

3. ALCANCE

Departamentos de la empresa

4. POLÍTICAS

- A. Se elabora un programa trimestral de capacitación, donde se señale el personal capacitado y el objetivo del curso.
- B. Los eventos de capacitación y desarrollo que se propongan fuera del programa de capacitación, deberán ser justificados suficientemente en razón del impacto que vayan a generar a favor de la organización y el servicio que presta.
- C. En caso de que el curso genere costo, es una situación esporádica, se elabora un contrato y se extiende una requisición, para que elabore una factura para su pago.
- D. Los asistentes que cumplan los requisitos de acreditación recibirán constancia que testimonie su participación.

5. PRODUCTOS

Personal Capacitado.

6. CLIENTE(S)

Personal de la empresa

1. INDICADORES


No. de personas capacitadas / Total de empleados

2. RESPONSABILIDADES

Gerencia

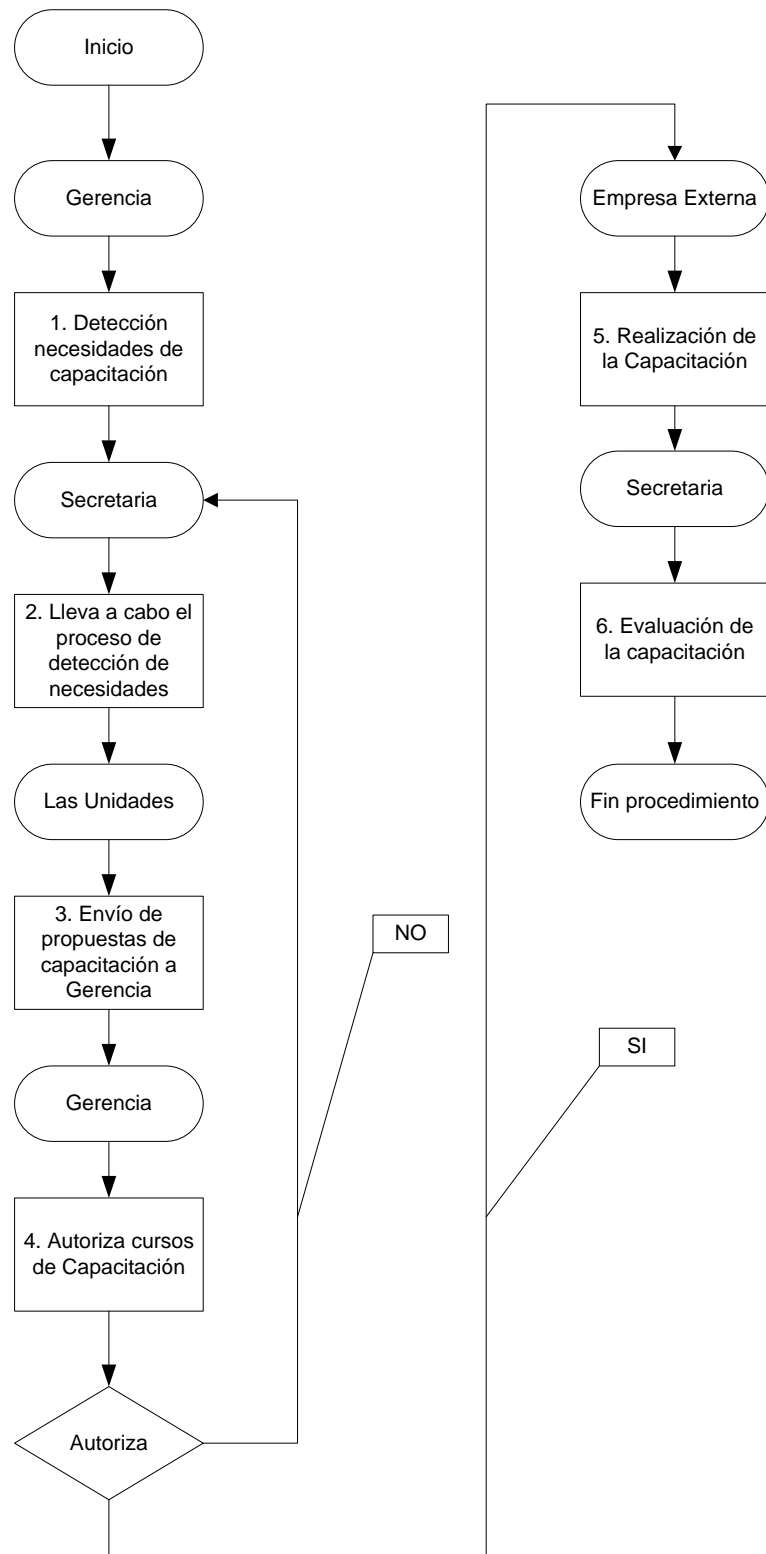
Es responsable de proporcionar al personal los elementos teóricos y herramientas prácticas que le faciliten desarrollar al máximo su potencial en el desempeño de sus funciones, a través de programas específicos, adiestramiento y desarrollo.

DESCRIPCIÓN DE LA OPERACIÓN DEL PROCEDIMIENTO

	“MUEBLES LA EXCELENCIA”	
	Manual de Procedimientos Administrativos Financieros	
CAPACITACIÓN Y DESARROLLO DEL PERSONAL		
OBJETIVO: Contribuir a que la empresa, cuente con recursos humanos formados, capacitados y motivados para lleve a cabo sus labores con eficiencia y eficacia.		
RESPONSABLE	ACCIÓN	REGISTRO
Gerencia	1. Detección de necesidad de capacitación.	
Secretaría	2. Lleva a cabo el proceso de detección de necesidades de capacitación solicitando información a las distintas áreas.	
Jefes de Unidad	3. Envía programas de capacitación a las áreas interesadas en caso de ser requeridas: <ul style="list-style-type: none"> • Recolección de Información de Capacitación. • Establece prioridades de capacitación. • Presenta al Gerente la temática del curso y el presupuesto respectivo. 	Programa de personal
Gerencia	4. Autoriza actividad de capacitación.	Oficio de autorización
Empresa externa	5. Realización de la capacitación.	Factura
Secretaría	6. Lleva control de asistencia y puntualidad: <ul style="list-style-type: none"> • Supervisa que el curso se cumpla. • Entrega reconocimientos y archiva copias en expediente personal. 	Certificado de aprobación de curso de capacitación
	Fin procedimiento.	

Elaborado por los autores

DIAGRAMA DE FLUJOS PROCEDIMIENTO DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO DE PERSONAL.




Elaborado por los autores

**VERIFICACIÓN DE LA EJECUCIÓN DEL PROCEDIMIENTO
CAPACITACIÓN Y DESARROLLO DEL PERSONAL**

Nº	DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDAD	SI	NO
1	¿Solicitó a los departamentos las necesidades de capacitación?		
2	¿Elaboró el programa de capacitación?		
3	¿Aprobó el Gerente el programa de capacitación?		
4	¿Envío información de cursos a todos los departamentos?		
5	¿Llevó a cabo el control de asistencia?		
6	¿Entregó constancia de capacitación al empleado?		
7	¿Archivó copia de constancia al expediente personal?		

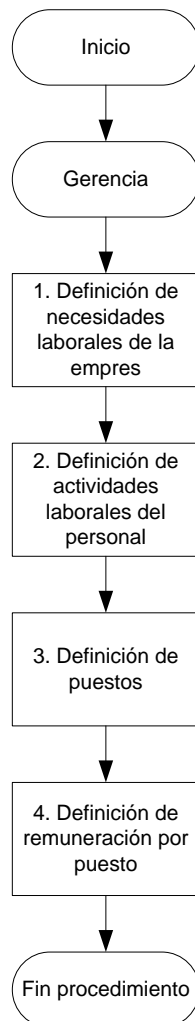
Elaborado por los autores

Clasificación y valoración de puestos

	<p align="center">"MUEBLES LA EXCELENCIA"</p>	
	<p align="center">Manual de Procedimientos Administrativos Financieros</p>	
<p align="center">CLASIFICACIÓN Y VALORACIÓN DE PUESTOS</p>		
<p>OBJETIVO: Clasificar y valorizar los puestos de la empresa "Muebles La Excelencia"</p>		
RESPONSABLE	ACCIÓN	REGISTRO
<p align="center">Gerencia</p>	<p>1. Define necesidades laborales de la empresa.</p>	<p>Registro de actividades</p>
	<p>2. Define actividades laborales de cada trabajador.</p>	<p>Manual de funciones</p>
	<p>3. Define puestos laborales.</p>	<p>Manual de funciones</p>
	<p>4. Define remuneraciones con sujeción a la ley vigente</p>	<p>Clasificación de remuneraciones</p>
	<p align="center">Fin procedimiento</p>	


Elaborado por los autores

DIAGRAMA DE FLUJOS PROCEDIMIENTO DE CLASIFICACIÓN Y VALORACIÓN DE PUESTOS



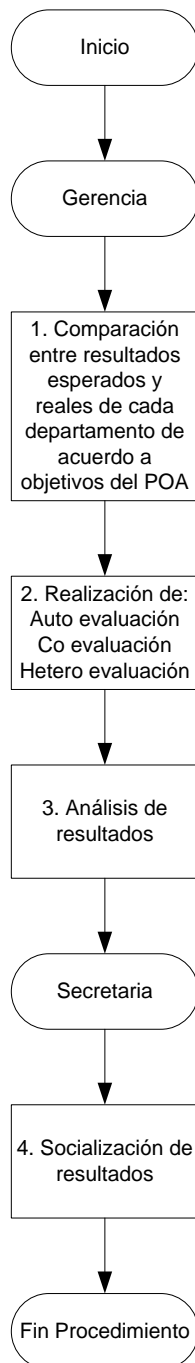
Elaborado por los autores

Evaluación de personal

	“MUEBLES LA EXCELENCIA”	
	Manual de Procedimientos Administrativos Financieros	
EVALUACIÓN DE PERSONAL		
OBJETIVO: Evaluar el desempeño laboral del personal de la empresa “Muebles La Excelencia”		
RESPONSABLE	ACCIÓN	REGISTRO
Gerencia	<ol style="list-style-type: none"> 1. Compara resultados reales anuales de cada área con los objetivos establecidos en el POA. 2. (Propone Auto evaluación, Sugiere la co-evaluación y Efectúa la hetero evaluación en base a formularios diseñados para el efecto). 3. Analiza resultados 	Tabla de control de resultados
Secretaria	<ol style="list-style-type: none"> 4. Socializa resultados 	
	Fin Procedimiento	

Elaborado por los autores

DIAGRAMA DE FLUJOS DE PROCEDIMIENTO DE EVALUACIÓN DE PERSONAL



Elaborado por los autores


Procedimientos de administración del talento humano

Solicitud de permisos

PROCEDIMIENTO: Solicitud de permiso

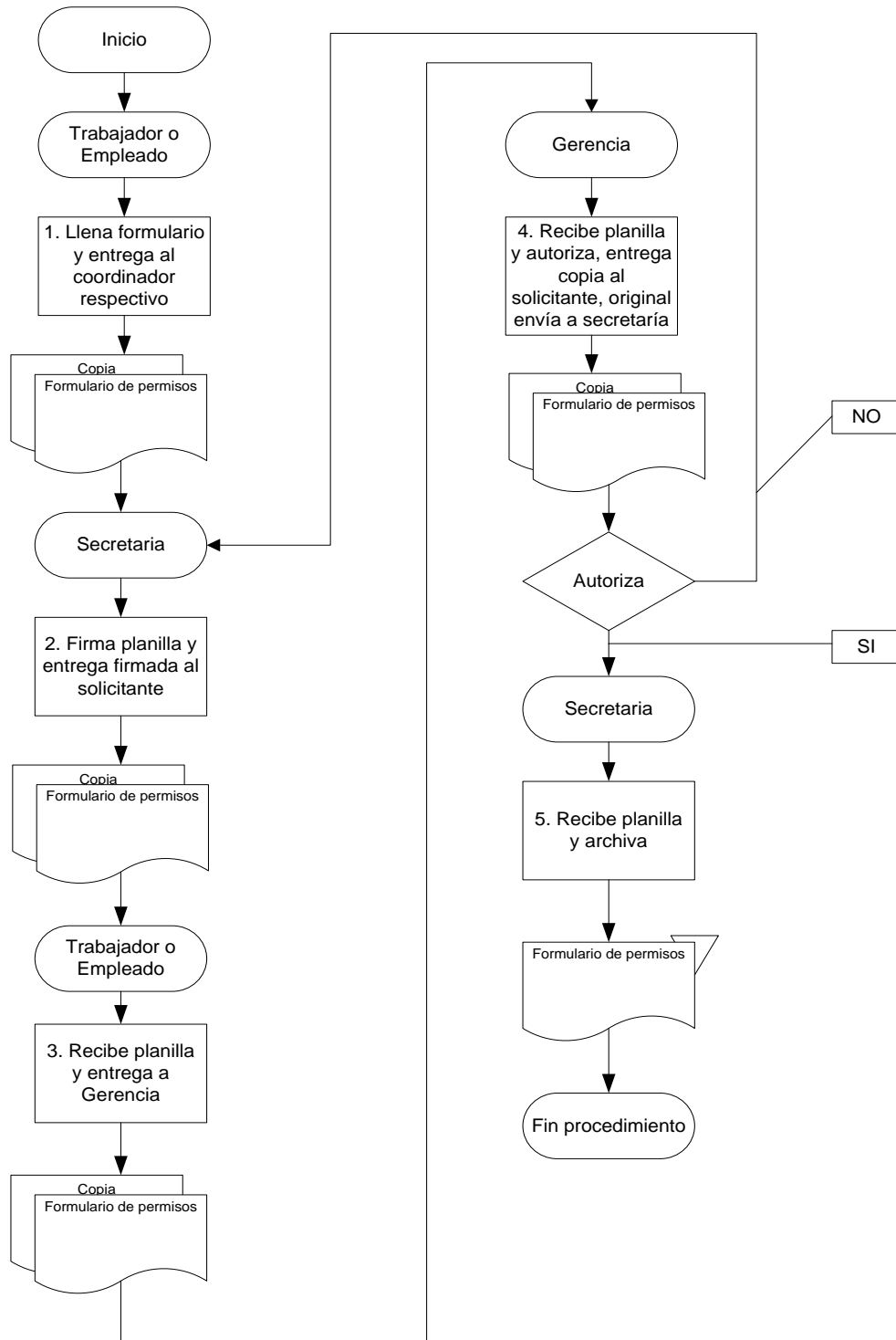
NORMA ESPECÍFICA

La gerencia otorga el permiso firmando la planilla del solicitante

			“MUEBLES LA EXCELENCIA”		
			Manual de Procedimientos Administrativos Financieros		
SOLICITUD DE PERMISOS					
OBJETIVO: Determinar los procedimientos a seguir en caso de solicitar permiso					
RESPONSABLE		ACCIÓN		REGISTRO	
Trabajador o Empleado		1. Llena planilla de solicitud de permiso y la firma. Entrega planilla llena al coordinador respectivo		Solicitud de permiso	
Secretaría		2. Firma planilla autorizando. Entrega planilla firmada al solicitante		Planilla	
Trabajador o Empleado		3. Recibe y Entrega planilla autorizada a la gerencia		Planilla	
Gerencia		4. Recibe y Firma planilla autorizando el permiso, copia de la planilla entrega al solicitante y la original a secretaria para archivo en expediente del empleado.		Planilla autorizada	
Secretaría		5. Archiva planilla en el expediente del solicitante			
		Fin procedimiento			


Elaborado por los autores

DIAGRAMA DE FLUJOS PROCEDIMIENTO DE SOLICITUD DE PERMISOS



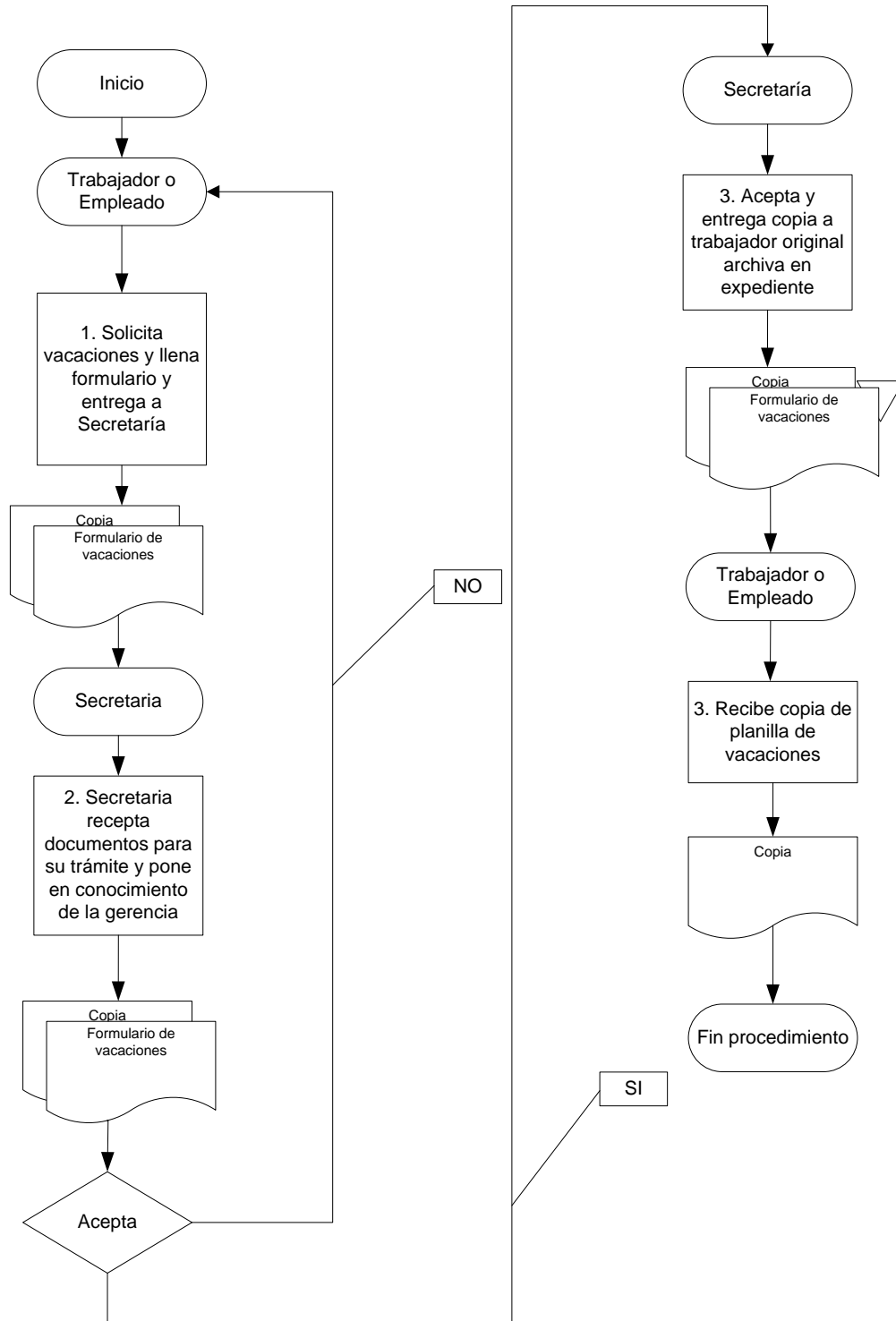
Elaborado por los autores

Solicitud de vacaciones

	“MUEBLES LA EXCELENCIA”	
Manual de Procedimientos Administrativos Financieros		
SOLICITUD DE VACACIONES		
OBJETIVO: Determinar el procedimiento a seguir para la solicitud de vacaciones.		
RESPONSABLE	ACCIÓN	REGISTRO
Trabajador	1. Llena la planilla de solicitud de vacaciones y la firma 2. Entrega planilla llena a la secretaría	Solicitud de Vacaciones
Secretaría	3. Aprueba solicitud 4. Entrega copia de solicitud firmada al solicitante 5. Entrega original de solicitud a la secretaría para su archivo 6. Archiva planilla en el expediente del solicitante	Solicitud de Vacaciones
Fin del procedimiento		


Elaborado por los autores

DIAGRAMA DE FLUJOS PROCEDIMIENTO SOLICITUD DE VACACIONES



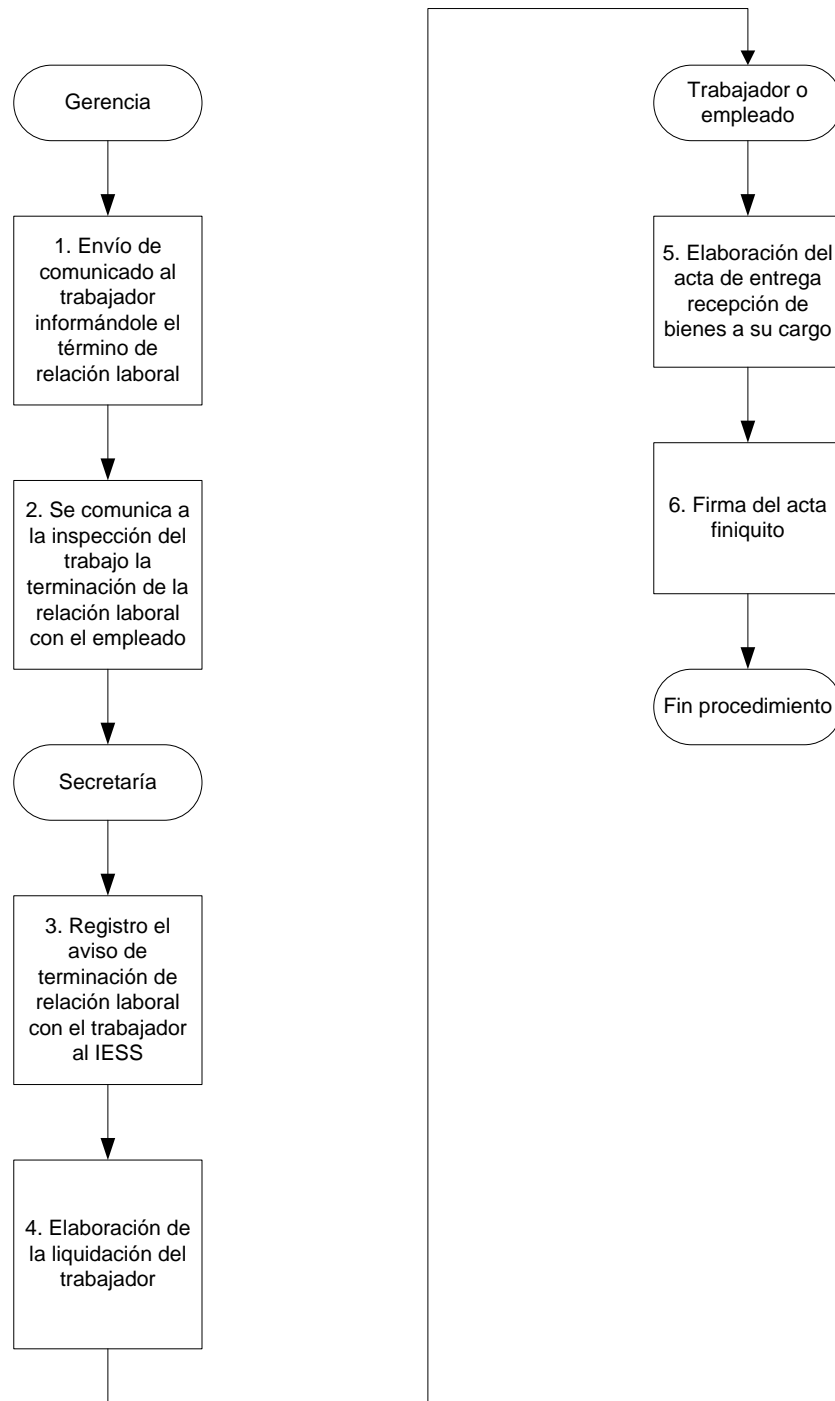
Elaborado por los autores

Término de relación laboral

			<p align="center">“MUEBLES LA EXCELENCIA”</p>		
			<p align="center">Manual de Procedimientos Administrativos Financieros</p>		
<p align="center">TERMINO DE RELACIÓN LABORAL</p>					
<p>OBJETIVO: Establecer el procedimiento para el término de relación laboral por terminación de contrato de trabajo.</p>					
RESPONSABLE		ACCIÓN		REGISTRO	
Gerencia		<ol style="list-style-type: none"> Envía una carta al trabajador un mes antes de la terminación del contrato indicando que no va a ser renovado el contrato de trabajo. Comunica a la Inspectora de Trabajo la decisión de terminación de la relación de trabajo con el empleado. 		<p>Carta finiquito</p> <p>Acta finiquito</p>	
Secretaría		<ol style="list-style-type: none"> Registra el aviso de salida en el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social. Realiza la liquidación del trabajador saliente. 		<p>Aviso de salida</p> <p>Liquidación</p>	
Empleado		<ol style="list-style-type: none"> Entrega acta entrega recepción de los bienes a su cargo al igual que de archivos. Firma el acta finiquito. 		<p>Acta entrega recepción</p> <p>Acta finiquito</p>	
		Fin del procedimiento			

Elaborado por los autores

DIAGRAMA DE FLUJOS PROCEDIMIENTO TÉRMINO DE RELACIÓN LABORAL



Elaborado por los autores

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS FINANCIEROS

Aspectos generales

Objetivos

Servir de instrumento de apoyo en el funcionamiento institucional, al integrar en forma ordenada, secuencial y detallada las operaciones.

Contempla la descripción de procedimientos, revisión, autorización de cada una de las fases que los componen, así como la documentación soporte que deben llevar; las políticas de operación que rigen las actividades y que permiten dar cumplimiento a la normatividad establecida; se incluye además los diagramas de flujo de la operación de los procedimientos.

Objetivos específicos

- Elaborar procedimientos para el diseño del presupuesto anual de la fábrica "Muebles la Excelencia".
- Elaborar procedimientos para establecer las fuentes de recursos.
- Elaborar procedimientos para establecer los usos de recursos.
- Proponer un plan de cuentas contable y modelo de estados financieros.

Evaluación uso de fondos

Proceso presupuestario

PROCEDIMIENTO: ELABORACIÓN DE PRESUPUESTO ANUAL

I. OBJETIVO DEL PROCEDIMIENTO

Definir y cuantificar los programas, metas y objetivos para el próximo ejercicio.

II. APLICACIÓN

Las diferentes áreas presentan a la administración sus requerimientos y necesidades a fin de que las integren en la programación y presupuesto.

III. ALCANCE

A todas las unidades administrativas y empleados.

IV. POLÍTICAS

- En la elaboración y preparación del presupuesto anual deben considerarse las medidas de austeridad y disciplina presupuestal.
- El presupuesto, programas anuales, metas y objetivos para cada ejercicio deben estar autorizados por el administrador, de igual forma las modificaciones o adecuaciones que estos pudieran tener durante el ejercicio fiscal.
- Las transferencias y adecuaciones presupuestales deben ser autorizadas por el administrador.
- La preparación de la información se deberá sujetar al clasificador por objeto del gasto.

V. PRODUCTOS

Programa operativo anual la Fábrica de “Muebles la Excelencia”, Presupuesto de Ingresos y de Egresos.

VI. CLIENTE(S)

Gerencia, Secretaría, Contabilidad.

VII. INDICADORES

Metas y objetivos alcanzados/Metas y objetivos programados

VIII. RESPONSABILIDADES


Gerencia:

- Establecer los programas, metas y objetivos para el ejercicio

Contabilidad:

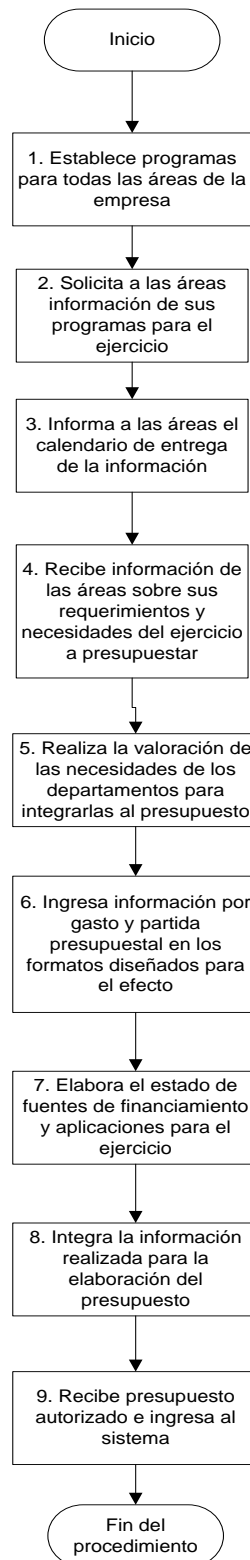
- Ingresar al sistema el presupuesto autorizado.

IX. DESCRIPCIÓN DE LA OPERACIÓN DE PROCEDIMIENTOS DE ELABORACIÓN DE PRESUPUESTO ANUAL

	“MUEBLES LA EXCELENCIA”	
	Manual de Procedimientos Administrativos Financieros	
PROCEDIMIENTOS DE ELABORACIÓN DE PRESUPUESTO ANUAL		
OBJETIVO: Cuantificar los programas, metas y objetivos para el próximo ejercicio.		
RESPONSABLE	ACCIÓN	REGISTRO
Gerencia	<ol style="list-style-type: none"> 1. Establece los programas para todas las áreas de la empresa. 2. Solicita a las áreas de la empresa la información de sus programas para el ejercicio. 3. Informa a los departamentos sobre el calendario de entrega de la información. 4. Recibe la información de los departamentos sobre sus requerimientos y necesidades del ejercicio a presupuestar. 5. Realiza la valoración de las necesidades de los departamentos para integrarlas al presupuesto. 6. Ingresar la información por gasto y partida presupuestal en los formatos diseñados para el efecto. 7. Elabora el estado de fuentes de financiamiento y aplicaciones para el ejercicio. 8. Integra la información realizada para la elaboración del presupuesto. 	<p>Programa operativo anual de “Muebles La Excelencia”</p> <p>Solicitud de información de programas para el ejercicio a cada área mediante memorándum.</p>
Contabilidad	<ol style="list-style-type: none"> 9. Recibe presupuesto autorizado e ingresa al sistema 	Presupuesto
	Fin del procedimiento	

Elaborado por los autores

DIAGRAMA DE FLUJOS PROCEDIMIENTO ELABORACIÓN PRESUPUESTO ANUAL



Elaborado por los autores

VERIFICACIÓN DE EJECUCIÓN DEL PROCEDIMIENTO

N°	Descripción de actividad	Si	No
1	¿Se establecieron los programas para la empresa?		
2	¿Se definió y establecieron las Fuentes de financiamiento?		
3	¿Se estableció la Inversión en Activos Fijos?		
4	¿Se estableció el programa de Pago de pasivos?		
5	¿Se solicitó a los departamentos la información de sus programas para el ejercicio?		
6	¿Se Informó a los departamentos del calendario de entrega de la información?		
7	¿Se recibió información de programas y requerimientos de los departamentos para el ejercicio a presupuestario?		
8	¿Se realizó la valoración monetaria de los programas y requerimientos de los departamentos?		
9	¿Se realizaron las modificaciones al presupuesto?		
10	¿Se notificó a Contabilidad la resolución de la administración para su ingreso al sistema?		

Elaborado por los autores

Manejo y control de pagaduría

I. OBJETIVOS:

Manejar y controlar adecuadamente los recursos de corto plazo de la empresa, verificar que los ingresos y egresos se obtengan y realicen en función de los programas, metas y objetivos que se tengan establecidos y registrar contablemente todas las operaciones realizadas de acuerdo a principios de las normas ecuatorianas de contabilidad.

II. APLICACIÓN

Gerencia, Secretaría, Contabilidad

III. ALCANCE

A todas las unidades administrativas de la empresa, proveedores.

IV. POLÍTICAS

- Los ingresos y egresos deben estar debidamente documentados y autorizados.
- Debe llevarse un control y seguimiento de los ingresos y egresos programados y realizados.
- Debe respetarse las reglas de autorización para el ejercicio del gasto y de adquisiciones.
- En el ejercicio del gasto debe atenderse a la normatividad vigente establecida.
- Para las inversiones bancarias debe revisarse que los instrumentos no sean de riesgo.
- Se debe establecer una fecha de recepción de facturas y una fecha programada de pago.

- La información de la empresa sujeta a registro contable, debe contar con el soporte documental especificado en cada uno de los registros.
- Las operaciones de registro contable deben firmarse por las personas que elaboran, revisan y autorizan los registros.
- Para la adquisición de bienes y servicios debe verificarse el proceso de adquisición según presupuesto.
- Para gastos menores de \$50 (importe a revisar cada seis meses) se tiene asignado un fondo fijo de caja chica, el cual para su uso debe seguir las reglas de soporte documental.
- Periódicamente debe realizar arquezos de caja chica.
- Los días martes se reciben las facturas de los proveedores para ser pagadas los viernes según el plazo de crédito otorgado.
- Toda adquisición debe contar con el soporte documental debidamente llenado, firmado y autorizado como son: requisición, oficios de comisión, contratos vigentes, facturas que cumplan con requisitos fiscales vigentes.
- Para la adquisición de activos fijos, debe revisarse si se encuentra presupuestado, de no encontrarse presupuestado, justificar ampliamente y solicitar autorización de la administración.
- Todas las adquisiciones de activo fijo, independientemente de su monto, deben contar con el visto bueno del Gerente.
- Para el trámite de las adquisiciones de activo fijo, el personal debe llenar un formato de requisición. El cual lo firma de solicitud el jefe del departamento, de visto bueno del Gerente.
- La revisión del inventario debe realizarse por lo menos una vez al año por el Gerente y contador.

V. PRODUCTOS

- Recursos financieros.
- Pago de compromisos establecidos.
- Registro de operaciones de la empresa.

VI. CLIENTE(S)

Proveedores, personal y gerente de la empresa.

VII. INDICADORES

- Compromisos cumplidos /compromisos establecidos.
- Ingresos obtenidos Ingresos programados.
- Egresos aplicados/egresos programados.
- Operación realizada/operación registrada.

VIII. RESPONSABILIDADES

La Gerencia es responsable de:

- Controlar los recursos financieros, buscando un manejo y rendimiento óptimo de los mismos.
- Planear para conocer anticipadamente las necesidades y disponibilidad de fondos a fin de establecer objetivos financieros, programas y fuentes de financiamientos.
- Programar y controlar las entradas y salidas de efectivo por concepto gastos de operación y de inversión, pago de acreedores, etc. buscando el óptimo aprovechamiento de los recursos.

- Realizar correctamente y de acuerdo a las políticas las adquisiciones de bienes y servicios, recibir y verificar la información de la comprobación de gastos.
- Determinar los procesos de adjudicación que deben celebrarse, participar en dichos proceso y dar el visto bueno a los requerimientos de equipo.
- Recibir y revisar la información entregada por las unidades administrativas, referente a su operación.


Contabilidad

- Realizar registros contables, cortes y verificación de depósitos contables, elaboración de nómina de personal.
- Realizar registros contables y en el sistema.
- Entregar la información necesaria para que se realicen los cortes y arqueos de caja.

Jefes de unidad

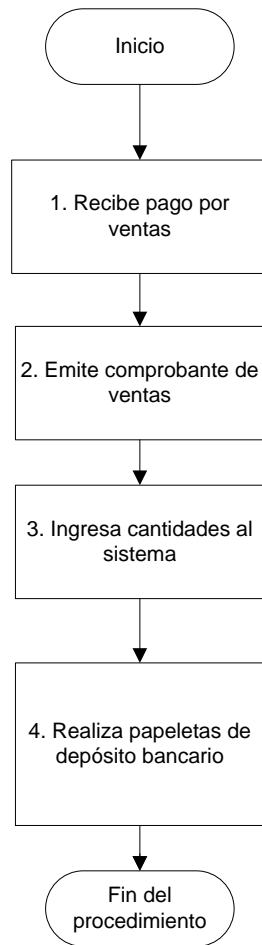
- Presentar las solicitudes mediante requisición debidamente llenadas y firmadas al solicitar adquisiciones de bienes y servicios.
- Al recibir gastos a comprobar es responsable de presentar su comprobación dentro de los plazos estipulados, entregar facturas que cumplan con requisitos fiscales vigentes y entregar su reporte de actividades autorizado por el jefe de área.
- Entregar a la Gerencia la información referente a la operación realizada ya sea diaria, semanal, mensual o trimestral.

IX. DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO DE MANEJO Y CONTROL DE PAGADURÍA


	“MUEBLES LA EXCELENCIA”	
	Manual de Procedimientos Administrativos Financieros	
PROCEDIMIENTO DE CAPTACIÓN DE RECURSOS POR VENTAS		
OBJETIVO: Controlar las entradas de efectivo.		
RESPONSABLE	ACCIÓN	REGISTRO
Vendedor	<ol style="list-style-type: none"> 1. Recibe pago por ventas 2. Emite comprobante de pago 3. Ingresa cantidades al sistema 4. Realiza papeletas de depósito al banco 	Copia comprobante de pago
	Fin del procedimiento	

Elaborado por los autores

DIAGRAMA DE FLUJOS CAPTACIÓN RECURSOS POR VENTAS

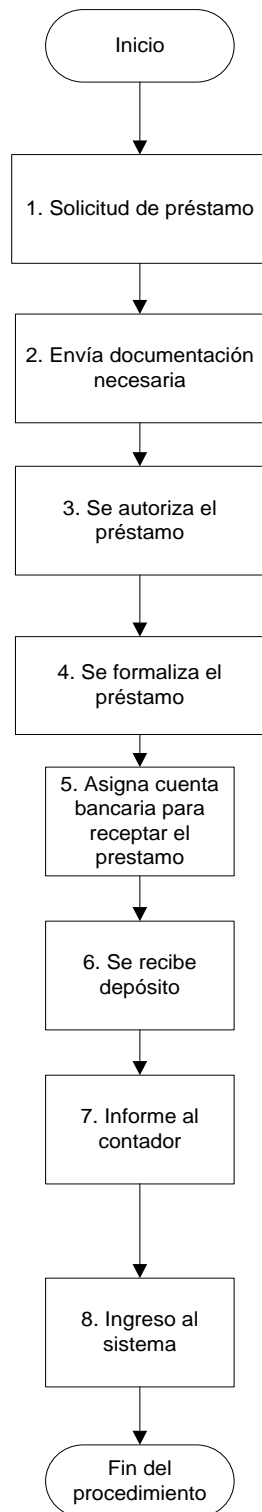


Elaborado por los autores


	<p align="center">“MUEBLES LA EXCELENCIA”</p>	
<p align="center">Manual de Procedimientos Administrativos Financieros</p>		
<p align="center">PROCEDIMIENTO DE CAPTACIÓN DE RECURSOS EXTERNOS</p>		
<p>OBJETIVO: Reglamentar el procedimiento para captar recursos externos.</p>		
RESPONSABLE	ACCIÓN	REGISTRO
<p align="center">Gerencia</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Hace la solicitud de préstamo a la Institución financiera u Organismo correspondiente. 2. Envía la documentación solicitada por la institución Financiera u Organismo, con los requisitos establecidos para su aprobación. 3. Recibe la autorización del préstamo con las condiciones del financiamiento. 4. Formaliza mediante la documentación correspondiente el préstamo autorizado con las condiciones de negociación que se acordaron. 5. Asigna una cuenta bancaria para que realicen el depósito respectivo. 6. Recibe el efectivo en el Banco. 7. Informa al contador del monto de crédito obtenido y las condiciones. 8. Ingreso al sistema. 	<p>Solicitud de préstamo</p> <p>Pagaré</p>
<p align="center">Fin procedimiento</p>		

Elaborado por los autores

DIAGRAMA DE FLUJOS PARA LA CAPTACIÓN DE RECURSOS EXTERNOS

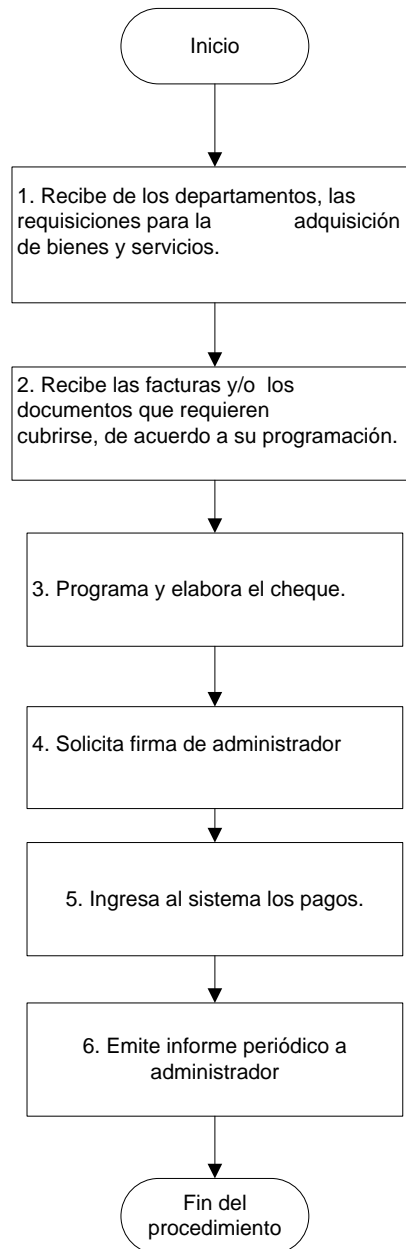


Elaborado por los autores


	<p align="center">"MUEBLES LA EXCELENCIA"</p>	
	<p align="center">Manual de Procedimientos Administrativos Financieros</p>	
<p align="center">PROCEDIMIENTO DE PAGO POR GASTOS DE OPERACIÓN</p>		
<p>OBJETIVO: Establecer el procedimiento de pago por gastos de operación.</p>		
RESPONSABLE	ACCIÓN	REGISTRO
<p align="center">Contador</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Recibe de los departamentos, las requisiciones para la adquisición de bienes y servicios. 2. Recibe las facturas y/o los documentos que requieren cubrirse, de acuerdo a su programación. 3. Programa y elabora el cheque. 4. Solicita firma de administrador 5. Ingresa al sistema los pagos. 	<p>Comprobante de pagos, facturas</p>
<p align="center">Contador</p>	<ol style="list-style-type: none"> 6. Emite informe periódico a administrador 	<p>Informe contable</p>
	<p align="center">Fin del procedimiento</p>	

Elaborado por los autores

DIAGRAMA DE FLUJOS POR PAGO DE GASTOS DE OPERACIÓN

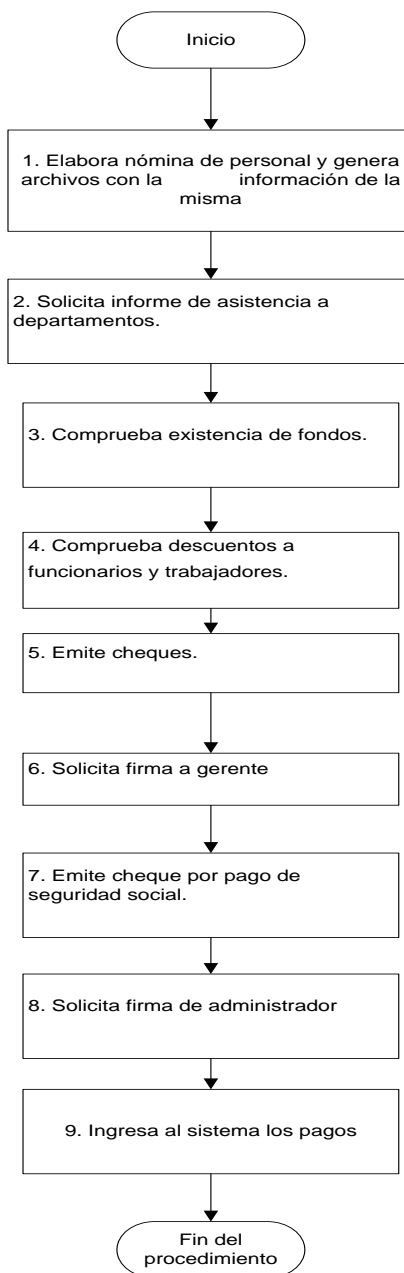


Elaborado por los autores

	“MUEBLES LA EXCELENCIA”	
	Manual de Procedimientos Administrativos Financieros	
PROCEDIMIENTO DE PAGO DE SUELDOS Y SALARIOS		
OBJETIVO: Establecer el procedimiento de pago de sueldos y salarios.		
RESPONSABLE	ACCIÓN	REGISTRO
Contador	<ol style="list-style-type: none"> 1. Elabora nómina de personal y genera archivos con la información de la misma. 2. Solicita informe de asistencia a departamentos. 3. Comprueba existencia de fondos. 4. Comprueba descuentos a funcionarios y trabajadores. 5. Emite cheques. 6. Solicita firma a gerente 7. Emite cheque por pago de seguridad social. 8. Solicita firma de administrador 9. Ingresar al sistema los pagos. 	Comprobante de pagos
	Fin procedimiento	

Elaborado por los autores


DIAGRAMA DE FLUJO POR PAGO DE SUELDOS Y SALARIOS



Elaborado por los autores

PLAN CONTABLE

Plan de cuentas

	“MUEBLES LA EXCELENCIA”
	Manual de Procedimientos Administrativos Financieros
PLAN DE CUENTAS	
1. ACTIVOS	
1.1. CORRIENTES	
1.1.1.	CAJA
1.1.2.	CAJA CHICA
1.1.3.	BANCOS
1.1.3.01.	Banco del Pichincha
1.1.4.	CUENTAS POR COBRAR
1.1.4.01.	Provisión Cuentas Incobrables
1.1.4.02.	Clientes
1.1.5.	DOCUMENTOS POR COBRAR
1.1.5.01.	Clientes
1.1.6.	ANTICIPO A EMPLEADOS Y TRABAJADORES
1.1.7.	INVENTARIOS
1.1.7.01.	Madera
1.1.7.02.	Telas
1.1.7.03.	Esponja
1.1.7.04.	Lacas
1.1.7.05.	Suministros y Materiales
1.1.8.	INVENTARIO DE PRODUCTOS EN PROCESO
1.1.8.01.	Materiales Directos
1.1.8.02.	Mano de Obra Directa
1.1.8.03.	Costos Generales de Fabricación
1.1.9.	INVENTARIO DE PRODUCTOS TERMINADOS

1.1.9.01.	Materiales Directos
1.1.9.02.	Mano de Obra Directa
1.1.9.03.	Costos Generales de Fabricación
1.1.10.	IMPUESTOS ANTICIPADOS
1.1.10.01.	Anticipos del Impuesto a la Renta
1.1.10.02.	1% Retención en la Fuente – Imp. A la Rta.
1.2.	FIJOS
1.2.1.	TERRENOS
1.2.2.	EDIFICIOS
1.2.3.	DEPRECIACIÓN ACUMULADA DE EDIFICIOS
1.2.4.	MAQUINARIA Y EQUIPO
1.2.5.	DEPRECIACIÓN ACUMULADA DE MAQUINARIA Y EQUIPO
1.2.6.	MOBILIARIO Y EQUIPO DE OFICINA
1.2.7.	DEPRECIACIÓN ACUMULADA DE MOBILIARIO Y EQUIPO DE OFICINA
1.2.8.	EQUIPO DE COMPUTACIÓN
1.2.9.	DEPRECIACIÓN ACUMULADA DE EQUIPO DE COMPUTACIÓN
1.2.10.	VEHÍCULOS
1.2.11.	DEPRECIACIÓN ACUMULADA DE VEHÍCULOS
1.3.	OTROS ACTIVOS
1.3.1.	MARCAS Y PATENTES
2.	PASIVOS
2.1.	PASIVO CIRCULANTE
2.1.1.	CUENTAS POR PAGAR
2.1.2.	DOCUMENTOS POR PAGAR
2.1.3.	IESS POR PAGAR
2.1.3.01.	Aporte Patronal
2.1.3.02.	Aporte Personal
2.1.4.	SUELDOS ACUMULADOS POR PAGAR
2.1.5.	IMPUESTOS POR PAGAR

2.1.5.01.	Impuesto a la Renta Causado
2.1.5.02.	Retención en la Fuente 1%
2.1.5.03.	Retención en la Fuente 0.1%
2.1.5.04.	Retención en la Fuente 5%
2.1.5.05.	Retención en la Fuente 8%
2.1.5.06.	Retención en la Fuente 25%
2.1.5.07.	Retención en la Fuente del IVA 30%
2.1.5.08.	Retención en la Fuente del IVA 70%
2.1.5.09.	Retención en la Fuente del IVA 100%
2.1.6.	IMPUESTO AL VALOR AGREGADO
2.1.6.1.	12% IVA
2.1.7.	ACREEDORES
2.1.7.01.	15% Participación Trabajadores
2.1.8.	ACREEDORES
2.1.8.01.	Décimo Tercer Sueldo
2.1.8.02.	Décimo Cuarto Sueldo
2.1.8.03.	Fondos de Reserva
2.1.8.04.	Vacaciones no Gozadas
2.2.	LARGO PLAZO
2.2.1.	HIPOTECAS POR PAGAR
2.2.1.01.	Préstamos Bancarios
2.2.2.	PROVISIÓN PARA JUBILACIÓN PATRONAL
3.	PATRIMONIO
3.1.	CAPITAL
3.1.1.	APORTE DE CAPITAL
3.1.1.01.	Sr. Marco Díaz
3.1.2.	APORTES PARA FUTURA CAPITALIZACIÓN
3.1.3.	UTILIDAD O PÉRDIDA DEL EJERCICIO
4.	INGRESOS
4.1.	VENTAS
4.1.1.	MUEBLES

4.1.1.01.	Muebles de sala
4.1.1.02.	Muebles de comedor
4.1.1.03.	Muebles de dormitorio
4.1.2.	ARREGLOS Y MANTENIMIENTO
4.1.3.	OTROS INGRESOS
5.	COSTOS
5.1.	COSTO DE FABRICACIÓN
5.1.1.	MATERIALES DIRECTOS
5.1.1.01.	Maderas
5.1.1.02.	Telas
5.1.1.03.	Esponjas
5.1.1.04.	Lacas
5.1.2.	MANO DE OBRA DIRECTA
5.1.2.01.	Sueldos y Salarios
5.1.2.02.	Horas Extras
5.1.2.03.	Décimo Tercer Sueldo
5.1.2.04.	Décimo Cuarto Sueldo
5.1.2.05.	Fondos de Reserva
5.1.2.06.	Aporte Patronal
5.1.2.07.	Vacaciones no Gozadas
5.2.	COSTO DE ARREGLO Y MANTENIMIENTO MUEBLES
5.2.1.	MATERIALES DIRECTOS DE MANTENIMIENTO
5.2.1.01.	Maderas
5.2.1.02.	Telas
5.2.1.03.	Esponjas
5.2.1.04.	Lacas
5.2.2.	MANO DE OBRA DIRECTA
5.2.2.01.	Sueldos y Salarios
5.2.2.02.	Horas Extras
5.2.2.03.	Décimo Tercer Sueldo
5.2.2.04.	Décimo Cuarto Sueldo
5.2.2.05.	Fondos de Reserva


5.2.2.06.	Aporte Patronal
5.2.2.07.	Vacaciones no Gozadas
5.3.	COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACIÓN Y MANTENIMIENTO
5.3.1.	COSTOS INDIRECTOS
5.3.1.01.	Energía Eléctrica
5.3.1.02.	Agua Potable
5.3.1.03.	Materiales Indirectos
5.3.1.04.	Mano de Obra Indirecta
5.3.1.05.	Mantenimiento Maquinaria y Equipo
5.3.1.06.	Pequeñas Herramientas
5.3.1.07.	Depreciación Maquinaria y Equipo
5.4.	COSTO DE VENTAS
5.4.1.	COSTO DE VENTAS
6.	EGRESOS
6.1.	GASTOS DE OPERACIÓN
6.1.1.	GASTOS DE ADMINISTRACIÓN
6.1.1.01.	Sueldos y Salarios
6.1.1.02.	Beneficios Sociales
6.1.1.03.	Servicios Administrativos
6.1.1.04.	Mantenimiento Vehículo
6.1.1.05.	Servicios Básicos
6.1.1.06.	Suministros de Aseo y Limpieza
6.1.1.07.	Impuestos
6.1.1.08.	Contribuciones
6.1.1.09.	Multas
6.1.1.10.	Servicios Bancarios
6.1.1.11.	Provisión Cuentas Incobrables
6.1.1.12.	Gasto Depreciación Edificios
6.1.1.13.	Gasto Depreciación Maquinaria y Equipo
6.1.1.14.	Gasto Depreciación Muebles y Enseres
6.1.1.15.	Gasto Depreciación Equipo de Computo

6.1.1.16.	Gasto Depreciación Vehículos
6.1.2.	GATOS DE VENTAS
6.1.2.01.	Sueldos y Salarios
6.1.2.02.	Beneficios Sociales
6.1.2.03.	Servicios Ocasionales
6.1.2.04.	Mantenimiento Vehículo
6.1.2.05.	Servicios Básicos
6.1.2.06.	Suministros de Aseo y Limpieza
6.1.2.07.	Impuestos
6.1.2.08.	Contribuciones
6.1.2.09.	Multas
6.1.2.10.	Publicidad y Propaganda
6.1.2.11.	Gasto Depreciación Edificios
6.1.2.12.	Gasto Depreciación Maquinaria y Equipo
6.1.1.13.	Gasto Depreciación Muebles y Enseres
6.1.1.14.	Gasto Depreciación Equipo de Computo
6.1.1.15.	Gasto Depreciación Vehículos
6.1.3.	GASTOS FINANCIEROS
6.1.3.01.	Intereses en Préstamos
6.1.3.02.	Intereses en Sobregiros
6.1.4.	OTROS EGRESOS
6.1.4.01.	Baja de Inventarios
6.1.4.02.	Pérdida en Venta de Activos Fijos

Elaborado por los autores

Funcionamiento de las cuentas

La siguiente sección describe el uso que se da a las principales cuentas que se considera las más importantes del Balance General y del Estado de Pérdidas y Ganancias:

	“MUEBLES LA EXCELENCIA”
Manual de Procedimientos Administrativos Financieros	
COMO FUNCIONA CADA CUENTA	
<p>1. ACTIVOS</p> <p>1.1.1. CAJA.- Son todos aquellos movimientos que se producen por ingreso y salidas de dinero en efectivo. Ejemplo: Pago en efectivo adquisición de materiales de pintura como lacas, masilla, lijás, etc.</p> <p>1.1.2. CAJA CHICA.- En esta cuenta se registrarán todos aquellos egresos de efectivo, que se consideren pequeños, de acuerdo con las políticas que considere necesarias la fábrica. Ejemplo: Compra de materiales de oficina en efectivo no mayores a 50 dólares como papel, clips, carpetas, etc.</p> <p>1.1.3. BANCOS.- Son todos aquellos giros y depósitos bancarios que se producen en la cuenta corriente del banco, así como sus movimientos por notas de debito y notas de crédito. Ejemplo: Compra de materias primas a los proveedores de madera, esponja, telas, etc. y se paga con cheque del banco pichincha.</p> <p>1.1.4. CUENTAS POR COBRAR.- Constituyen todas aquellas deudas pendientes de cobro, debiéndose efectivizarse a corto plazo.</p>	

Ejemplo: Crédito realizado al almacén de la Sra. Mireya Cruz de San Antonio.

1.1.5. DOCUMENTOS POR COBRAR.- En esta cuenta se registrarán todos aquellos valores por documentos, letras, pagares, hipotecas y otros de las mismas características. Ejemplo: Préstamo realizado al almacén de la Sra. Azucena de Suárez en San Antonio, con letra de cambio No. 24.

1.1.6. ANTICIPO A EMPLEADOS Y TRABAJADORES.- En esta cuenta se registrarán todos los anticipos que se realicen a los empleados es una cuenta transitoria. Ejemplo: Anticipo de Sueldos del mes de noviembre a la Secretaria por un valor de Ciento cincuenta dólares americanos(\$150,00 dólares).

1.1.7. INVENTARIOS.- Son aquellos activos de la empresa, pudiendo estar destinados para la venta o materiales que pueden ser utilizados para la producción, Un indicador financiero es la rotación de inventario que se produce en períodos menores a un año. Ejemplo: Las materias Primas que se encuentran en bodega (madera, esponja, telas, etc.).

1.1.8. INVENTARIO DE PRODUCTOS EN PROCESO.- Son todos los artículos que se utilizan en el proceso de producción, es decir son productos parcialmente terminados una de las características de este inventario es que va aumentando a medida que los productos se van terminando. Ejemplo: Las maderas transformadas en el esqueleto del mueble que pasarán al área de lacado.

1.1.9. INVENTARIO DE PRODUCTOS TERMINADOS.- En este inventario constaran todos los artículos que han sido terminados y transferidos del departamento de producción, al almacén de productos terminados. Ejemplo: El juego de dormitorio que pasará al almacén para la venta.

1.1.10. IMPUESTOS ANTICIPADOS.- Se registran los valores pagados por adelantado de impuestos en el transcurso de un período contable. También es una cuenta transitoria. Ejemplo: Cuando realizo la provisión del pago al Impuesto a la Renta del año 2011.

1.2.1. TERRENOS.- Aquí se registrarán todos aquellos valores que se pagaron por la compra de terrenos, además cuando se realiza la adquisición de un edificio se realizara la separación del costo del terreno por que este no sufre de depreciación si no plusvalía. Ejemplo: El costo del terreno donde se encuentra la fábrica de muebles.

1.2.2. EDIFICIOS.- En esta cuenta se registrarán todos aquellos valores pagados por edificaciones ya sean compradas o construidas. Ejemplo: El valor que se pago por la construcción donde se encuentra la fábrica desglosando el valor del terreno.

1.2.3. DEPRECIACIÓN ACUMULADA DE EDIFICIOS.- Aquí se registraran aquellos valores que de acuerdo a la política de la empresa se pagaran en porcentaje por año de desgaste de las edificaciones. Además servirán para la reposición futura del bien inmueble. Ejemplo: La depreciación del edificio de la fábrica que será en 10 años al 10% anual.

1.2.4. MAQUINARIA Y EQUIPO.- Constituyen todos aquellos valores pagados por la maquinaria y equipo requeridos para la productividad del negocio que tienen una vida útil. Ejemplo El valor que se pago por la compra del compresor, pulidoras, taladros, etc.

1.2.5. DEPRECIACIÓN ACUMULADA DE MAQUINARIA Y EQUIPO.- Es una cuenta que permitirá en el tiempo de vida útil de la maquinaria y equipo sea repuesto en tiempo futuro. En esta cuenta se registrarán valores de acuerdo a las políticas de reposición establecidas por la empresa. Ejemplo: Por el deterioro en el tiempo de la Maquinaria y equipo que se encuentra en la fábrica para la producción, que establece su reposición en 10 años, al 10% anual.

1.2.6. MOBILIARIO Y EQUIPO DE OFICINA.- En esta cuenta se registraran todos aquellos valores que se pagaron por los muebles y equipos de oficina que se encuentran en la empresa y que no son para la venta. Ejemplo: El escritorio, máquina de escribir, archivador, etc. Que se encuentran en el almacén de San Antonio.

1.2.7. DEPRECIACIÓN ACUMULADA DE MOBILIARIO Y EQUIPO DE OFICINA.- Es una cuenta que permitirá en el tiempo de vida útil del mobiliario y equipo de oficina, sea repuesto en tiempo futuro. En esta cuenta se registrarán valores de acuerdo a las políticas de reposición establecidas por la empresa.

1.2.8. EQUIPO DE COMPUTACIÓN.- En esta cuenta se registrarán todo aquellos valores que se realizan por la adquisición de todo tipo de

equipo de cómputo por ejemplo: Computadores, impresoras, escáner, etc.

1.2.9. DEPRECIACIÓN ACUMULADA DE EQUIPO DE COMPUTACIÓN.- Es una cuenta que permitirá en el tiempo de vida útil del equipo de cómputo, sea repuesto en tiempo futuro. En esta cuenta se registrarán valores de acuerdo a las políticas de reposición establecidas por la empresa.

1.2.10. VEHÍCULOS.- Constituyen aquellos valores que se realizan en compra de todo tipo de vehículos para la fábrica. Ejemplo la camioneta que se utiliza para transportar los muebles al almacén.

1.2.11. DEPRECIACIÓN ACUMULADA DE VEHÍCULOS.- Es una cuenta que permitirá en el tiempo de vida útil de los vehículos, sean repuestos en tiempo futuro. En esta cuenta se registrarán valores de acuerdo a las políticas de reposición establecidas por la empresa.

1.3. OTROS ACTIVOS.- Esta es un grupo de cuentas en donde se crearán cuentas temporalmente para amortizarlas, pero que con el tiempo pueden desaparecer, como por ejemplo: Gastos de Constitución, depósitos dados en garantía, Marcas y Patentes, etc.

2. PASIVOS

2.1.1. CUENTAS POR PAGAR.- Comprende los valores de obligaciones contraídas sin ningún documento que respalde la deuda a terceras personas, por ejemplo: los créditos realizados a familiares o amigos sin documentos.

2.1.2. DOCUMENTOS POR PAGAR.- Se registran todos aquellos valores nominales de las obligaciones contraídas a través de documentos. Por ejemplo Pagares, letras de cambio, etc.

2.1.3. IESS POR PAGAR.- En esta cuenta se registrarán todos los valores que se encuentran por pagar al Instituto Ecuatoriano de seguridad social, por ejemplo los pagos pendientes de los aportes, (personal y patronal) de los obreros y empleados.

2.1.4. SUELDOS ACUMULADOS POR PAGAR.- Se registrarán los sueldos pendientes de pagos a los empleados que se encuentran bajo la dependencia de la misma.

2.1.5. IMPUESTOS POR PAGAR.- Son todos aquellos valores pendientes de pago al Servicio de Rentas Internas (SRI), como por ejemplo el impuesto a la renta causado, retenciones, etc.

2.1.6. IMPUESTO AL VALOR AGREGADO.- En esta cuenta se registrarán todos los valores que aun no se han declarado, al SRI por concepto del impuesto al valor agregado.

2.1.7. ACREEDORES.- Es una cuenta que representa las obligaciones que se tiene con terceros y que no necesariamente son proveedores. Por ejemplo, las deudas que se tienen por concepto del décimo tercero, décimo cuarto a los trabajadores y empleados.

2.2.1. HIPOTECAS POR PAGAR.- Es una cuenta del pasivo a largo plazo que se crea cuando nosotros garantizamos en un contrato, un bien inmueble de propiedad de la empresa para un crédito. Por ejemplo Hipotecamos un terreno para la compra de maquinaria a la Cooperativa “XYZ”.

2.2.2. PROVISIÓN PARA JUBILACIÓN PATRONAL.- La jubilación patronal es una obligación que tiene el empleador hacia sus trabajadores, cuando han laborado 25 o más años en la empresa. Para cubrir estas contingencias es necesario calcular la reserva matemática que representa el monto, en valor actuarial presente. Que permitirá el pago de las pensiones mensuales.

3. PATRIMONIO

3.1.1. APORTE DE CAPITAL.- Es una cuenta de patrimonio de la fábrica que se crea cuando el Sr. Marco Díaz destina recursos, con bienes muebles, inmuebles, dinero, etc., en la empresa, para financiar inversiones.

3.1.2. APORTES PARA FUTURA CAPITALIZACIÓN.- Son fondos o recursos que a futuro, pasarán a formar parte del capital e incrementarán el patrimonio de la empresa.

3.1.3. UTILIDAD O PÉRDIDA DEL EJERCICIO.- Representa la ganancia o pérdida que la empresa a obtenido en un período determinado, que por lo general es de año.

4. INGRESOS

4.1.1. MUEBLES.- Es una cuenta de resultados que se producirá por la venta de muebles elaborados en la fábrica, ejemplos: venta de muebles de sala tapizados, venta de un juego de comedor.

4.1.2. ARREGLOS Y MANTENIMIENTO.- Esta cuenta se producirá en el momento en que un cliente nos envíe sus muebles ha arreglarlos o darles mantenimiento.

4.1.3. OTROS INGRESOS.- Son ingresos extraordinarios que no son producidos por las actividades mismas de la empresa, por ejemplo: ingresos por arrendamiento, ventas de materias primas, servicios prestados a los trabajadores, etc.

5. COSTOS

5.1. COSTO DE FABRICACIÓN.- Esta es una cuenta de grupo donde se contabilizaran los gastos directos de fabricación de los productos.

5.1.1. MATERIALES DIRECTOS.- En esta cuenta se contabilizarán todos aquellos materiales que son fácilmente identificables y cuantificables en los productos que realiza la empresa, por ejemplo, madera, telas, esponjas, etc.

5.1.2. MANO DE OBRA DIRECTA.- En esta cuenta se registraran todos aquellos valores que se cancelan por salarios a los trabajadores que están involucrados directamente en la elaboración de los productos.

5.2. COSTO DE ARREGLO Y MANTENIMIENTO MUEBLES.- Esta es una cuenta de grupo donde se contabilizaran los gastos directos de arreglo y mantenimiento de los productos.

5.2.1. MATERIALES DIRECTOS DE MANTENIMIENTO.- En esta cuenta se contabilizarán todos aquellos materiales que son fácilmente identificables y cuantificables en el arreglo y mantenimiento de productos que realiza la empresa, por ejemplo, madera, telas, esponjas, etc.

5.2.2. MANO DE OBRA DIRECTA.- En esta cuenta se registraran todos aquellos valores que se cancelan por salarios a los trabajadores que están involucrados directamente en la reparación y arreglo de los productos.

5.3. COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACIÓN Y MANTENIMIENTO

5.3.1. COSTOS INDIRECTOS.- Representan todos aquellos valores que se han cancelado en la manufacturación, arreglo y mantenimiento de los productos, los siguientes son costos indirectos de fabricación:

- Materiales y Mano de obra indirecta
- Gastos de energía eléctrica de la fábrica
- Depreciaciones de edificio y maquinaria de la fábrica
- Mantenimiento de maquinaria, equipo y edificio de la fábrica.
- Pago del Impuesto predial sobre la edificación de la fábrica, etc.

5.4.1. COSTO DE VENTAS.- Es el costo que posibilita el proceso de venta y comercialización de los productos terminados, servicios prestados, trabajos realizados, venta de mercaderías, etc.

6. EGRESOS

6.1.1. GASTOS DE ADMINISTRACIÓN.- Son todos aquellos gastos que se han producido en el funcionamiento de la empresa y que no son atribuibles a las funciones de producción, comercialización y financiación de bienes y servicios.

6.1.2. GASTOS DE VENTAS.- En esta cuenta se registrarán todos los egresos de dinero que se atribuyan en la venta y comercialización de los productos.


6.1.3. GASTOS FINANCIEROS.- Son todas aquellas erogaciones realizadas por concepto de: interés de obligación financiera, pagos al obtener un préstamo, capitales ajenos, etc.

6.1.4. OTROS EGRESOS.- Son todos aquellos gastos que se han producido por: pérdidas fortuitas en el ejercicio, y que no necesariamente son producto del giro del negocio.

Elaborado por los autores

Estados financieros


Balance general

	“MUEBLES LA EXCELENCIA”	
	Manual de Procedimientos Administrativos Financieros	
FABRICA “MUEBLES LA EXCELENCIA” BALANCE GENERAL AL xxx DE xxxx DE xxxx		
1.	ACTIVOS	XXXX
1.1.	ACTIVOS CORRIENTES	XXXX
1.1.1.	Caja	XXXX
1.1.3.	Bancos	XXXX
1.1.3.01	Pichincha	XXXX
1.1.3.02	Internacional	XXXX
1.1.4.	Cuentas por cobrar	XXXX
1.1.4.01.	(-)Prov. Cuentas incobrables (XXXX)	
1.1.4.02.	Cliente “A”	XXXX
1.1.5.	Documentos por cobrar	XXXX
1.1.5.01.	Cliente “B”	XXXX
1.1.7.	Inventario de mercaderías	XXXX
1.1.7.01.	Madera	XXXX
1.1.7.02.	Telas	XXXX
1.1.7.03.	Lacas	XXXX
1.1.10.	Impuestos anticipados	XXXX
1.1.10.01	Anticipos del imp. Renta	XXXX
1.2.	ACTIVOS FIJOS	XXXX
1.2.2.	Edificio	XXXX

1.2.3.	(-)Depreciación acumulada edificio		(XXXX)
1.2.4.	Maquinaria y Equipo		XXXX
1.2.5.	(-) Depreciación acumulada maquinaria y Eq.		(XXXX)
1.2.10.	Vehículo		XXXX
1.2.11.	(-)depreciación acumulada vehículo		(XXXX)
1.3.	OTROS ACTIVOS		XXXX
1.3.1.	Marcas y Patente		XXXX
TOTAL ACTIVOS			XXXX
2.	PASIVOS		
2.1.	PASIVO CIRCULANTE		
2.1.1.	Cuentas por pagar		XXXX
2.1.2.	Documentos por pagar		XXXX
2.1.3.	IESS por pagar		XXXX
2.1.3.01.	Aporte Personal	XXXX	
2.1.5.	Impuestos por pagar		XXXX
2.1.5.01.	Impuesto a la renta causado	XXXX	
2.1.5.05.	Retención en la fuente 8%	XXXX	
2.1.6.	Impuesto al Valor Agregado		XXXX
2.1.6.01.	12% IVA	XXXX	
2.2.	PASIVO LARGO PLAZO		
2.2.1.	Hipotecas por pagar		XXXX
2.2.1.01.	Préstamos por pagar	XXXX	
TOTAL PASIVOS			XXXX
PATRIMONIO			
CAPITAL SOCIAL			XXXX
SUPERAVIT DEL EJERCICIO 2012			XXXX
TOTAL PASIVOS + PATRIMONIO			XXXX

Elaborado por los autores


Estado de resultado

	<p>“MUEBLES LA EXCELENCIA”</p>	
	<p>Manual de Procedimientos Administrativos Financieros</p>	
<p>FABRICA “MUEBLES LA EXCELENCIA”</p>		
<p>ESTADO DE RESULTADOS</p>		
<p>AL xxx DE xxxx DE xxxx</p>		
<p>4. INGRESOS</p>		
<p>4.1 VENTAS</p>		XXXX
<p>4.1.1. MUEBLES</p>		
<p>4.1.1.01. Muebles de sala</p>	XXXX	
<p>4.1.1.02. Muebles de comedor</p>	XXXX	
<p>4.1.1.03. Muebles de dormitorio</p>	XXXX	
<p>4.1.2. ARREGLOS Y MANTENIMIENTO</p>	XXXX	
<p>4.1.3. OTROS INGRESOS</p>		XXXX
<p>5. COSTOS</p>		XXXX
<p>5.1. COSTO DE FABRICACIÓN</p>		XXXX
<p>5.1.1. MATERIALES DIRECTOS</p>		
<p>5.1.1.01. Maderas</p>	XXXX	
<p>5.1.1.02. Telas</p>	XXXX	
<p>5.1.1.03. Esponjas</p>	XXXX	
<p>5.1.1.04. Lacas</p>	XXXX	
<p>5.1.2. MANO DE OBRA DIRECTA</p>		
<p>5.1.2.01. Sueldos y Salarios</p>	XXXX	
<p>5.1.2.02. Horas Extras</p>	XXXX	
<p>5.1.2.03. Décimo Tercer Sueldo</p>	XXXX	
<p>5.1.2.04. Décimo Cuarto Sueldo</p>	XXXX	
<p>5.1.2.05. Fondos de Reserva</p>	XXXX	
<p>5.1.2.06. Aporte Patronal</p>	XXXX	
<p>5.1.2.07. Vacaciones no Gozadas</p>	XXXX	
<p>COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACIÓN Y</p>		
<p>5.3. MANTENIMIENTO</p>	XXXX	
<p>5.3.1. COSTOS INDIRECTOS</p>		
<p>5.3.1.01. Energía Eléctrica</p>	XXXX	
<p>5.3.1.02. Agua Potable</p>	XXXX	
<p>5.3.1.03. Materiales Indirectos</p>	XXXX	

5.3.1.04.	Mano de Obra Indirecta	XXXX	
5.3.1.05.	Mantenimiento Maquinaria y Equipo	XXXX	
5.3.1.06.	Pequeñas Herramientas	XXXX	
5.3.1.07.	Depreciación Maquinaria y Equipo	XXXX	
5.4.	COSTO DE VENTAS		
5.4.1.	COSTO DE VENTAS		XXXX
6.	EGRESOS		
6.1.	GASTOS DE OPERACIÓN		XXXX
6.1.1.	GASTOS DE ADMINISTRACIÓN		
6.1.1.01.	Sueldos y Salarios	XXXX	
6.1.1.02.	Beneficios Sociales	XXXX	
6.1.1.03.	Servicios Administrativos	XXXX	
6.1.1.04.	Mantenimiento Vehículo	XXXX	
6.1.1.05.	Servicios Básicos	XXXX	
6.1.1.06.	Suministros de Aseo y Limpieza	XXXX	
6.1.1.07.	Impuestos	XXXX	
6.1.1.08.	Contribuciones	XXXX	
6.1.1.09.	Multas	XXXX	
6.1.1.10.	Servicios Bancarios	XXXX	
6.1.1.11.	Provisión Cuentas Incobrables	XXXX	
6.1.1.12.	Gasto Depreciación Edificios	XXXX	
6.1.1.13.	Gasto Depreciación Maquinaria y Equipo	XXXX	
6.1.1.14.	Gasto Depreciación Muebles y Enseres	XXXX	
6.1.1.15.	Gasto Depreciación Equipo de Computo	XXXX	
6.1.1.16.	Gasto Depreciación Vehículos	XXXX	
6.1.2.	GATOS DE VENTAS		XXXX
6.1.2.01.	Sueldos y Salarios	XXXX	
6.1.2.02.	Beneficios Sociales	XXXX	
6.1.2.03.	Servicios Ocasionales	XXXX	
6.1.2.06.	Suministros de Aseo y Limpieza	XXXX	
6.1.2.07.	Impuestos	XXXX	
6.1.2.08.	Contribuciones	XXXX	
6.1.2.10.	Publicidad y Propaganda	XXXX	
6.1.2.11.	Gasto Depreciación Edificios	XXXX	
6.1.1.14.	Gasto Depreciación Equipo de Computo	XXXX	
6.1.1.15.	Gasto Depreciación Vehículos	XXXX	
6.1.3.	GASTOS FINANCIEROS		XXXX
6.1.3.01.	Intereses en Préstamos	XXXX	
6.1.3.02.	Intereses en Sobregiros	XXXX	
6.1.4.	OTROS EGRESOS		XXXX
6.1.4.01.	Baja de Inventarios	XXXX	
6.1.4.02.	Pérdida en Venta de Activos Fijos	XXXX	
3.1.3	UTILIDAD (PÉRDIDA) DEL EJERCICIO		XXXX

Elaborado por los autores

Estado de flujo de fondos

	“MUEBLES LA EXCELENCIA”		
	Manual de Procedimientos Administrativos Financieros		
FABRICA “MUEBLES LA EXCELENCIA”			
FLUJO DE CAJA			
AL xxx DE xxxx DE xxxx			
VARIACIÓN NETA DEL EFECTIVO			
(+)Efectivo al inicio del ejercicio	XXXX		
(+) Modificación ejercicios anteriores	XXXX		
(-)Efectivo modificado al inicio del ejercicio	XXXX		
Efectivo al cierre del ejercicio			XXXX
AUMENTO (DISMINUCIÓN) NETO DEL EFECTIVO	XXXX		XXXX
CAUSA DE LA VARIACIÓN DEL EFECTIVO			
Actividades operativas			
(+)Cobro por ventas	xxxx		
(-)Pagos por bienes o servicios		XXXX	
(-)Pagos al personal		XXXX	
(-)Pagos de intereses		XXXX	
Flujo neto de efectivo generado			XXXX
Actividades de inversión			
Pagos por compras de bienes de uso		XXXX	
Cobros por ventas de bienes de uso	xxxx		XXXX
Flujo neto de efectivo generado			
Actividades de financiación			
(+)Cobros de aportes en efectivo del propietario	xxxx		
(+)Cobros por préstamos tomados	xxxx		
(-)Pagos por reembolsos de préstamo		XXXX	
Flujo neto de Efectivo generado			XXXX

Elaborado por los autores

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS DE IMPACTOS

Para el desarrollo de este proyecto de tesis se ha tomado en cuenta los impactos más relevantes los mismos que se realizan a través de la matriz de Impactos.

ESCALA	INDICADORES
3	IMPACTO ALTO POSITIVO
2	IMPACTO MEDIO POSITIVO
1	IMPACTO BAJO POSITIVO
0	NO HAY IMPACTO
-3	IMPACTO ALTO NEGATIVO
-2	IMPACTO MEDIO NEGATIVO
-1	IMPACTO BAJO NEGATIVO

Para analizar los impactos, se deben sumar los niveles, dividiendo para el número total de indicadores obteniendo el nivel de impacto.

IMPACTO SOCIAL

INDICADORES	3	2	1	0	-1	-2	-3	TOTAL
Administración óptima de los recursos de la fábrica, respetando los derechos básicos de los habitantes del sector.	x							3
Ampliar la oferta laboral en el sector mediante la creación de plazas de trabajo.		X						2
Mejoramiento de la calidad de vida de los trabajadores y empleados de la fábrica.		X						2
Total	3	4						7

Impacto Social

IMPACTO ECONÓMICO

INDICADORES	3	2	1	0	-1	-2	-3	TOTAL
Instrumento técnico de evaluación y control en las áreas administrativas y financieras que evite mala gestión de los recursos de la fábrica.		X						2
Proporcionar las herramientas técnicas para mantener un sistema de mejoramiento continuo en el área financiera de la fábrica y su relación con terceros.		X						2
Toma de decisiones oportunas mediante el control y evaluación de las actividades administrativas y financieras, con la aplicación del manual.		X						2
Total		6						6

Impacto Económico

IMPACTO EDUCATIVO

INDICADORES	3	2	1	0	-1	-2	-3	TOTAL
Proporcionar una herramienta técnica para que los empleados desarrollen con eficacia sus labores en la fábrica.		X						2
Mejorar los conocimientos administrativos a los dueños de la fábrica "Muebles la Excelencia", a través del Manual.	X							3
Fuente de consulta y generador de nuevos conocimientos para empleados, trabajadores de la fábrica y público en general.	X							3
Total	6	2						8

Impacto Educativo

IMPACTO EMPRESARIAL

INDICADORES	3	2	1	0	-1	-2	-3	TOTAL
Ordenar la estructura organizacional para mejorar la gestión Administrativa y Financiera mediante la aplicación del Manual.		X						2
Mejorar la competitividad de la fábrica en el mercado con la aplicación del manual.		X						2
Administración óptima de los recursos de la fábrica.		X						2
Total		6						6

Impacto Empresarial

IMPACTO GENERAL

INDICADORES	TOTAL
Impacto Social	2,33
Impacto Económico	2
Impacto Educativo	2,66
Impacto Empresarial	2
Total	8.99

Impacto General

CONCLUSIONES

- 1) Al no contar con un Manual de Procedimientos Administrativos y Financieros, la fábrica “Muebles La Excelencia” evidencia ciertas debilidades en el manejo administrativo y financiero, no existe un adecuado manejo del talento humano, control de materia prima y no se conoce en forma confiable la situación financiera de la empresa de la misma forma, no se trabajan con eficiencia las fuentes y usos de recursos.
- 2) Se encuentra a disposición de cualquier interesado suficiente material científico y técnico, publicado en medios digitales o impreso, elaborado por estudiosos de la administración o finanzas y diseñado específicamente para micro empresarios de tal forma que estos puedan en cualquier momento consultar y resolver situaciones propias de su actividad económica, los Manuales de Procedimientos Administrativos y Financieros objeto de este trabajo son permanentemente actualizado de acuerdo a los constantes cambios del mercado.
- 3) La propuesta elaborada en este trabajo está diseñada para ser puesta en práctica de forma muy sencilla, sin embargo aborda y soluciona una serie de dificultades y carencias de procedimiento administrativos y financieros diagnosticados en la fábrica “Muebles la Excelencia”, estas sugerencias pueden también ser aplicadas en otras organizaciones de similares características ya que los problemas encontrados en la fábrica son comunes a la mayoría de las micro empresas nacionales.
- 4) En el aspecto administrativo, la empresa da serias ventajas a la competencia mejor organizada y estructurada, ya que el personal que trabaja en la misma desconoce la visión del negocio, su misión y desde luego sus objetivos y metas, el error

comienza desde que sus propietarios no los han definido; Desde otro punto de vista, al no existir objetivos y metas, el personal trabaja solo el día a día sin considerar horizontes de mediano o largo plazo.

- 5) En el aspecto financiero, el estudio detectó serias falencias e inexistencias de procedimientos en la fábrica, este hecho provoca que la administración de recursos financieros sea a lo menos ineficiente lo que involucra que el retorno sobre la inversión no sea lo que el negocio manejado en forma técnica puede dar.
- 6) Los impactos derivados de la puesta en práctica de la propuesta son altamente beneficiosos para la fábrica “Muebles la Excelencia”, su dueño, trabajadores, y entorno en general, dentro de la escala en la cual se formularon, todos tienen un efecto alto positivo.

RECOMENDACIONES

- 1) Se recomienda al dueño de la fábrica “Muebles la Excelencia” mejorar sus controles y procedimientos administrativos y financieros, en el aspecto administrativo se debe poner énfasis en la administración del talento humano ya que este es el pilar de toda organización, en el aspecto financiero, se sugiere mejorar sus relaciones con el mercado financiero disminuyendo su nivel de endeudamiento para mejorar la rentabilidad del negocio.
- 2) Se sugiere al dueño de la fábrica aprovechar el material técnico publicado en lo referido a los Manuales de procedimientos Administrativos y Financieros para mejorar sus conocimientos en los campos de la administración y manejo financiero y de esa forma dirigir de mejor forma el negocio logrando hacerlo más competitivo en el mercado.
- 3) Poner en práctica la propuesta elaborada para dar a la empresa la ventaja competitiva que necesita respecto de sus competidores, nunca debe olvidarse que el talento humano es el que marca la diferencia entre una organización y otra y la propuesta se enfoca justamente en eso, hacer más eficiente su productividad.
- 4) Socializar la base filosófica de la empresa a sus trabajadores, esto es su misión, visión, políticas, estrategias y metas de forma de incentivar el trabajo en equipo para lograr en conjunto los objetivos propuestos.
- 5) Mejorar la administración financiera de la fábrica haciendo énfasis en los aspectos técnicos sobre todo en la relación con el mercado financiero y la proporción de deuda capital propio, esto con el objeto de mejorar la rentabilidad del negocio.

- 6) Se recomienda implementar un enfoque de mejoramiento continuo en la fábrica de forma tal que los impactos que genere la puesta en práctica del Manual de Procedimientos Administrativos y Financieros propuesto puedan ser percibidos en toda la zona de influencia de la organización.

FUENTES BIBLIOGRÁFICAS

BIBLIOGRAFÍA

A. GORENS, M. G. (2005). *Enciclopedia Práctica de la Contabilidad*.

España: Grupo Oceano.

ALVAREZ, C., & MACIAS, J. (2008). *Manual de procedimientos*. España: Aran Editores.

ANELLO, & Eloy. (2008). *La evaluación de proyectos*. Santa Cruz: Joan Barstow Hernandez.

Angel, P. Y. (2006). *Metodología para el trabajo de grado*. Ibarra Ecuador: Nina Ediciones.

Arellano, E. I. (2005). *Investigación Científica*. Loja: Imprenta Cosmos.

ARELLANO, E. I. (2006). *Investigación Científica*. Quito: Imprenta Cosmos.

CODIFICACIÓN DE LA LEY DE COMPAÑÍAS ECUATORIANO. (2009).

CODIGO LABORAL ECUATORIANO . (2005).

CONSTITUCIÓN DE LA REPUBLICA DE ECUADOR. (2008).

COSO ERM II, declaraciones del Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión Nacional - Gestión de Riesgos Corporativos (Committee of Sponsoring Organizations Of the Treadway Commission and Enterprise RISC Management),. (2004).

DOWNES, J., & GOODMAN, J. E. (2008). *Economía y Negocios*. Nueva York: Corte Ingles.

Enciclopedia del Management. (2008). Barcelona: Grupo Océano.

FISHER, S., DORNBUSCH, R., & SCHMALENSEE, R. (2009). *Economía*. Madrid: Mc Graw Hill.

GARAY, J. (2008). *Filosofía del Mercado*. Madrid: Plaza y Valdés Editores.

HERNANDEZ, C. (2008). *Análisis y planeamiento*. San Jose: Editorial Universidad estatal a distancia.

HOLZBEARBEITEN, M. (2008). *La industria de la madera*. Madrid: Reverte.

HORN, J. C. (2007). *Fundamentos de Administración Financiera*. Mexico: Mc Graw Hill.

LEGISLACION SOCIETARIA ECUATORIANA. (2009).

OXENFELDT, A. R. (2006). *Análisis de Costo Beneficio para la toma de decisiones*. Cali: Editorial Norma.

PEREZ, J. A. (2009). *Gestión por procesos*. Madrid: Gráficas Dehon.

RAFAEL FRAGA, C. H. (2007). *Investigación Socioeducativa*. QUITO: Klendarios.

Revista el Artesano, 2010; Gremio carpinteros de Ciudad de Ibarra

RUIZ, R., GUZMAN, J., & DE LA ROZA, J. (2009). *Dirección empresarial asistida*. Madrid: Grupo corporativo Visionet.

SALLENAVE, J. P. (2008). *Gerencia y Planificación Estratégica*. Colombia: Editorial Norma.

ZEA, F. L. (2006). *Nociones de Metodología de Investigación Científica*. Quito: Cosmos.

LINCOGRAFÍA

<http://es.wikimedia.org/wiki/Artesano>

www.difinitionof.net/difinicióntapiceria

<http://www.papelnet.cl/madera/index.htm>

<http://tecnicoebanisteria> 2009.blogspot.com/2009/01/concepto-de-la-ebanisteria.html

ANENOS



Anexo No. 1

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

ENCUESTA DIRIGIDA A LOS EMPLEADOS Y OPERARIOS DE LA FABRICA
“MUEBLES LA EXCELENCIA” DE LA CIUDAD DE IBARRA

OBJETIVO:

Analizar los Procesos Administrativos, en las diferentes áreas de trabajo

Instrucciones:

- Lea detenidamente cada pregunta antes de contestarla.
- Marque con una sola (x) en los cuadros según corresponda la respuesta
- La encuesta es confidencial para garantizar la veracidad de la información.

1. ¿Conoce usted cual es la Misión, Visión y Objetivos de la fábrica?

Si
No

2. ¿Conoce las funciones y tareas de su puesto de trabajo?

Si
No

3. ¿Considera usted que el ambiente laboral es?

Muy Bueno
Bueno
Regular
Malo

4. ¿Usted ingreso a trabajar a la fábrica por?

Recomendaciones
Familiaridad
Experiencia
Amistad

5. ¿Cómo se recibe instrucciones de sus superiores?

Verbalmente
Por escrito
Memos

6. ¿Para el mejoramiento de la producción que considera usted que es de mayor importancia?

Provisión de materia prima
Tecnología
Procesos de producción
Motivación Trabajadores
Comunicación
Capacitación
Ambiente Adecuado de trabajo

7. ¿Participa en la planificación y organización en su área de trabajo?

Si
No

8. ¿Tiene claramente identificado quien es su jefe inmediato?

Si
No

9. ¿Las ordenes de trabajo las recibe de?

Gerente propietario
Por algún Familiar del Gerente
Por su jefe inmediato
otro

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN



Anexo No. 2

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

ENCUESTA DIRIGIDA A LOS INTERMEDIARIOS DE LA FABRICA “MUEBLES LA EXCELENCIA” DE LA CIUDAD DE IBARRA

OBJETIVO:

Conocer el nivel de aceptación que tienen los productos que ofrece la fábrica de muebles y la forma de financiamiento a sus intermediarios.

Instrucciones:

- Lea detenidamente cada pregunta antes de contestarla.
- Marque con una sola (x) en los cuadros según corresponda la respuesta
- La encuesta es confidencial para garantizar la veracidad de la información.

1. ¿Conoce usted de la línea de productos que ofrece la fábrica de muebles?

Si

No

2. ¿Cuándo desea adquirir muebles para la venta, que es lo que considera primordial?

Calidad	<input type="checkbox"/>
Costo	<input type="checkbox"/>
Facilidad de Pago	<input type="checkbox"/>
Diseño	<input type="checkbox"/>
Atención	<input type="checkbox"/>
Grado de cumplimiento	<input type="checkbox"/>

3. ¿Qué tipo de muebles considera que son de mayor preferencia para sus clientes?

Tapizados	<input type="checkbox"/>
Lacados	<input type="checkbox"/>
Mixtos (Madera vista y tapizado)	<input type="checkbox"/>
Tallados	<input type="checkbox"/>

4. ¿Qué estilo de muebles prefiere exponer en su almacén para la venta?

Clásico

Contemporáneo

Rústico

Colonial

Urbano

Retro

5. ¿A través de qué medio de información conoció la fábrica?

Prensa

Radio

Televisión

Tarjetas

Internet

Por recomendación

Otros

6. ¿Cómo califica los precios de los muebles que adquiere en la fábrica "Muebles la Excelencia"?

Caros

Baratos

7. ¿Qué es lo que considera más importante en la relación comercial que tiene con la fábrica "Muebles la Excelencia"?

Precio

Atención al cliente

Calidad

Diseño

Seriedad en la entrega

Otros

8. ¿Recomendaría a otros intermediarios comprar muebles en la fábrica?

Si

No

9. ¿Qué facilidad de pago le otorga la fábrica?

- Crédito personal
- Tarjeta de crédito
- Letra de cambio
- Cheque posfechado
- Otro - Ninguno

10. ¿Qué tiempo del crédito le gustaría recibir de la Fábrica?

- 3 meses sin intereses
- 6 meses al 1.5% mensual
- 12 meses al 2% mensual
- 18 meses al 2.2% mensual
- 24 meses al 2.5% mensual

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN



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

**ENTREVISTA DIRIGIDA AL GERENTE PROPIETARIO DE LA FÁBRICA
“MUEBLES LA EXCELENCIA” DE LA CIUDAD DE IBARRA.**

OBJETIVO:

Conocer el funcionamiento administrativos y financiero de la fábrica “MUEBLES LA EXCELENCIA” de la ciudad de Ibarra.

Instrucciones:

- Lea detenidamente cada pregunta antes de contestarla.
- Marque con una sola (x) en los cuadros según corresponda la respuesta
- La encuesta es confidencial para garantizar la veracidad de la información.

1. ¿Existe un documento formal donde conste la estructura organizacional de la fábrica por área de trabajo?
2. ¿Tiene un documento donde consten las funciones y responsabilidades de cada uno de los puestos de trabajo?
3. ¿Cuáles son los procedimientos que utiliza para la selección y contratación de sus empelados?
4. ¿Describa que información contable-financiera dispone la fábrica?
5. ¿Cuáles cree que son las áreas de apoyo que necesita mejorar?
6. ¿Para el cumplimiento de los objetivos planteados por la empresa se realizan controles (previo, posterior y concurrente)?
7. ¿Según su criterio cuál sería el apoyo que espera recibir la fábrica con la elaboración del manual de procedimientos administrativos y financieros?
8. ¿Qué criterio utiliza para pagar a sus trabajadores?

9. ¿El manejo de efectivo quien lo realiza y si lleva algún registro de control?
10. ¿Con que tipos de registros contables dispone la empresa?