



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

INFORME FINAL PARA TRABAJO DE GRADO

**“MANUAL ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO PARA LA EMPRESA
REPROAVI CIA. LTDA. DE LA PARROQUIA DE CARANQUI CIUDAD
DE IBARRA PROVINCIA DE IMBABURA”**

**PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
INGENIEROS EN CONTABILIDAD Y AUDITORIA, C.P.A**

**AUTORES: GOMEZ DE LA TORRE C. ANA
DEL ROCIO.
ESTACIO, CANGAS
EDGAR EDMUNDO**

TUTORA: DRA. MYRIAN CISNEROS

IBARRA, 2015

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo comprende la realización de un manual administrativo y financiero para la empresa Reproavi Cía. Ltda. De la parroquia de Caranqui ciudad de Ibarra, en el cual se detalla las necesidades y soluciones en cada área que tiene la entidad. Para solventar los requerimientos que se evidenció durante el diagnóstico que se realizó a la empresa, como no asignación de funciones, organización inapropiada en las áreas administrativas y financieras de la entidad, controles internos deficientes, se propone la elaboración de un manual administrativo y financiero que ayuden a la gerencia para la toma de decisiones y el adecuado manejo de los recursos de la organización; es así que se detalla claramente los procedimientos que cada uno de los empleados y trabajadores de la empresa deben seguir para una eficiente producción de los bienes que ofrece la entidad en el transcurso del presente proyecto se aplicara la metodología de la realización de un manual administrativo financiero considerando las diferentes necesidades que la empresa atraviesa con esto permitirá a que la misma mejore el buen funcionamiento de toda la organización. La aplicación del presente manual será de forma detallada, clara y muy precisa de fácil entendimiento para todo el personal que labora en la empresa, lo cual ayudará a definir las funciones y responsabilidades, además, se sugiere recomendaciones a seguir para una adecuada y eficiente administración de los recursos con que cuenta la organización.

EXECUTIVE SUMMARY

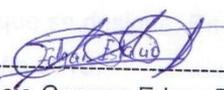
This work includes the completion of an administrative and financial handbook for the company Reproavi CIA. Ltd. Parish Caranqui city of Ibarra, where requirements and solutions in each area that the entity is detailed. To address the requirements that became evident during the diagnosis was made at the company, as assignment, improper organization in administrative and financial areas of the organization, poor internal controls, the development of an administrative and financial handbook is proposed that help to management for decision making and proper management of the resources of the organization; so that procedures that each of the employees and workers of the company should continue for efficient production of goods offered by the entity in the course of this project the methodology for conducting an administrative manual applied clearly detailing financial considering the different needs that the company goes through with this will allow that it improves the functioning of the entire organization. The application of this manual will provide detailed, clear and very precise easy to understand for all staff working in the company, which help define the roles and responsibilities also follow recommendations for proper and efficient administration suggested resources available to the organization.

AUTORÍA TRABAJO DE GRADO

Nosotros, Gómez de la Torre Castillo Ana del Rocío, portadora de la cédula de ciudadanía N° 100367912-1 y Estacio Cangas Edgar Edmundo, portador de la cédula de ciudadanía N° 040169256-1 declaramos que el presente trabajo de grado es de total responsabilidad de los autores y que se ha respetado las diferentes fuentes de información realizando las citas correspondientes:



Gómez de la Torre C. Ana del Rocío
C.C. 100367912-1



Estacio Cangas Edgar Edmundo
C.C. 040169256-1

Dr. Myrian Cisneros
DIRECTORA DE TRABAJO DE GRADO

ACEPTACIÓN DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DE GRADO

En mi calidad de Director del Trabajo de Grado presentado por los egresados; Gómez de la Torre Castillo Ana del Rocío y Estacio Cangas Edgar Edmundo para optar por el Título de Ingenieros en Contabilidad y Auditoría C.P.A cuyo tema es **“MANUAL ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO PARA LA EMPRESA REPROAVI CIA LTDA .DE LA PARROQUIA DE CARANQUI CIUDAD DE IBARRA PROVINCIA DE IMBABURA”**. Consideramos que el presente trabajo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del tribunal examinador que se designe. En la ciudad de Ibarra, a los 15 días del mes de abril del año 2015.



Dra. Myrian Cisneros

DIRECTORA DE TRABAJO DE GRADO



UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

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

Nosotros, **Gómez de la Torre Castillo Ana del Rocío**, portadora de la cédula de ciudadanía N° 100367912-1 y **Estacio Cangas Edgar Edmundo**, portador de la cédula de ciudadanía N° 040169256-1 manifestamos nuestra voluntad de ceder a la Universidad Técnica del Norte los derechos patrimoniales consagrados en la Ley de Propiedad Intelectual del Ecuador, artículos 4, 5 y 6, en calidad de autor del trabajo de grado denominado: **"MANUAL ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO PARA LA EMPRESA REPROAVI CIA.LTDA. DE LA PARROQUIA DE CARANQUI CIUDAD DE IBARRA PROVINCIA DE IMBABURA"**, que ha sido desarrollado para optar por el título de **INGENIEROS EN CONTABILIDAD Y AUDITORIA, C.P.A** 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 de la obra antes citada. En concordancia suscribimos este documento en el momento que hacemos la entrega del trabajo final en formato impreso y digital a la Biblioteca de la Universidad Técnica del Norte.

Gómez de la Torre C. Ana del Rocío
C.C. 100367912-1

Estacio Cangas Edgar Edmundo
C.C. 040169256-1

Ibarra, a los 15 días del mes de Abril del 2015.



FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS
UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE
BIBLIOTECA UNIVERSITARIA

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

1. IDENTIFICACIÓN DE LA OBRA

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

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

DATOS DE CONTACTO			
CÉDULA DE IDENTIDAD:	DE	100367912-1	040169256-1
APELLIDOS Y NOMBRES:	Y	Gómez de la Torre Castillo Ana del Rocío	Estacio Cangas Edgar Edmundo
DIRECCIÓN:		Juan Montalvo 2-51 y Atahualpa	Panamericana norte Mirador de la aduana
EMAIL:		gatys_2009@hotmail.com	edu198912@hotmail.com
TELÉFONO MÓVIL:		0990196678	TELÉFONO MÓVIL: 0959002600
DATOS DE LA OBRA			
TÍTULO:	"MANUAL ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO PARA LA EMPRESA REPROAVI CIA. LTDA. DE LA PARROQUIA DE CARANQUI CIUDAD DE IBARRA PROVINCIA DE IMBABURA".		
AUTORES:	Gómez de la Torre Castillo Ana del Rocío – Estacio Cangas Edgar Estacio.		
FECHA:	15/04/2015		
SOLO PARA TRABAJOS DE GRADO			
PROGRAMA:	<input checked="" type="checkbox"/> PREGRADO <input type="checkbox"/> POSGRADO		
TITULO POR EL QUE OPTA:	Ingenieros Contabilidad y Auditoria C.P.A		

ASESOR /DIRECTOR:	Dra. Myrian Cisneros
--------------------------	----------------------

2. AUTORIZACIÓN DE USO A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD

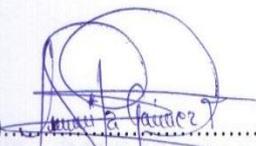
Nosotros, **Gómez de la Torre Castillo Ana del Rocío**, portadora de la cédula de ciudadanía N° 100367912-1 y **Estacio Cangas Edgar Edmundo**, portador de la cédula de ciudadanía N° 040169256-1 en calidad de autores y titulares de los derechos patrimoniales del trabajo de grado descrito anteriormente, hacemos 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 144.

3. CONSTANCIAS

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

Ibarra, a los 15 días del mes de abril del 2015

LOS AUTORES

(Firma) 
Gómez de la Torre C. Ana del Rocío
C.C. 100367912-1

(Firma) 
Estacio Cangas Edgar Edmundo
C.C. 040169256-1

DEDICATORIA

Esta tesis se la dedico a mi Dios quien supo guiarme por el buen camino, darme fuerzas para seguir adelante y no desmayar en los problemas que se presentaban.

A mis padres por su apoyo, consejos, comprensión, amor y por ayudarme con los recursos necesarios para estudiar, me han dado todo lo q yo soy como persona, mis valores, mis principios, mi carácter y mi coraje para conseguir mis objetivos.

A mis hermanos por estar siempre presentes, acompañándome para poderme realizar. A mi novio Marco quien ha sido y es una motivación, inspiración y felicidad.

Ana del Rocío Gómez de la Torre Castillo

DEDICATORIA

El presente trabajo está dedicado a mi familia, de manera especial a mis padres Aida y Edmundo que han sido el mayor apoyo en mi vida y mi educación, a mi hija Fernanda que es la fuerza que me impulsa a seguir adelante, superarme y ser cada día mejor, a mi esposa Raquel que es un pilar fundamental en todo momento, finalmente a todos quienes participaron directa o indirectamente en la elaboración del presente trabajo.

Edgar Estacio

AGRADECIMIENTO

Me complace de sobre manera a través de este trabajo expresar mis sinceros agradecimientos a la Universidad Técnica del Norte en la Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas, Escuela Administración de Empresas y en ella a los distinguidos docentes quienes con su profesionalismo y ética puesto de manifiesto en las aulas a cada uno de los que acudimos con sus conocimientos que nos sirvan para ser útiles a la sociedad.

A mi director de tesis Doctora Myrian Cisneros quien con su experiencia como docente ha sido guía idónea, durante el proceso que ha llevado el realizar esta tesis, me ha brindado el tiempo necesario, como la información para que este anhelo llegue a ser felizmente culminada.

Gracias también a mis queridos compañeros, amigos, familiares y hermanos que con sus palabras sinceras y llenas de amor hicieron que se origine la semilla de superación y éxito en la vida.

Y en especial quiero agradecer a Dios, quien me ha dado la vida y todas las cosas hermosas que me ha concedido llenando a cada paso mi vida de constante felicidad y gratificación

Gracias a todos.

Ana del Rocío Gómez de la Torre Castillo

AGRADECIMIENTO

Me complace de sobre manera a través de este trabajo exteriorizar mis sinceros agradecimientos a la Universidad Técnica del Norte en la Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas, Escuela Administración de Empresas y en ella a los distinguidos docentes quienes con su profesionalismo y ética puesto de manifiesto en las aulas nos enseñaron sus sabios conocimientos para hoy ser profesionales para la república del Ecuador.

A mi directora de tesis Doctora Myrian Cisneros quien con su experiencia como docente ha sido guía idónea, durante el proceso que ha llevado el realizar esta tesis, me ha brindado el tiempo necesario, como la información para que este anhelo llegue a ser felizmente culminada.

Y en especial quiero agradecer a Dios, quien me ha dado la vida y la fuerza de seguir cuando más necesitaba, pese a mis tropiezos me supe levantar y seguir con tan anhelado sueño.

Gracias a todos.

Edgar Edmundo Estacio Cangas

ÍNDICE GENERAL

RESUMEN EJECUTIVO	ii
EXECUTIVE SUMMARY	iii
AUTORÍA.....	iv
ACEPTACIÓN DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DE GRADO.....	v
CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR DEL TRABAJO DE GRADO A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE.....	vi
DEDICATORIA	x
AGRADECIMIENTO	xi
AGRADECIMIENTO	xii
ÍNDICE GENERAL.....	xiii
ÍNDICE DE CUADRO	xix
ÍNDICE DE GRÁFICOS	xxi
PRESENTACIÓN.....	xvii
CAPITULO I.....	1
1. DIAGNÓSTICO SITUACIONAL	1
1.1 Antecedentes.....	1
1.2 Objetivos del Diagnóstico.....	2
1.2.1 Objetivo General.....	2
1.2.2 Objetivos Específicos	3
1.2.3 Variables del Diagnóstico.....	3
1.3 Indicadores o sub aspectos que definen las variables.....	3
1.3.1 Variable: Gestión administrativa y financiera.....	3
1.3.2 Variable: Contabilidad.....	4
1.3.3 Variable: Talento Humano	4

1.3.4 Variable: Comercialización	4
1.3.5 Variable: Proceso operacional	5
1.4 Matriz de Relación Diagnóstica.....	6
1.4.1 Identificación de la población	7
1.4.2 Identificación de la muestra	7
1.4.3 Cálculo de la muestra	8
1.5 Diseño de Instrumentos de Investigación	8
1.5.2 Información Primaria.....	8
1.5.3 Información Secundaria	9
1.6 Resultado de la Investigación	10
1.6.1 Tabulación y análisis de los resultados de la encuesta aplicada al personal financiero de la empresa Reproavi Cía. Ltda. De la Ciudad de Ibarra.	13
1.6.2 Tabulación y análisis de los resultados de la encuesta aplicada a los proveedores de la empresa Reproavi Cía. Ltda. De la Ciudad de Ibarra. .	23
1.6.3 Tabulación y análisis de los resultados de la encuesta aplicada a los clientes de la empresa Reproavi Cía. Ltda. De la Ciudad de Ibarra.....	31
1.7 Análisis FODA de la empresa Reproavi Cía. Ltda. De la Ciudad de Ibarra.	40
1.7.1 FORTALEZAS	40
1.7.2 OPORTUNIDADES.....	40
1.7.3 DEBILIDAD.....	40
1.7.4 AMENAZAS.....	41
1.8 Estrategias FO-FA-DO-DA.....	42
1.8.1 Cruce estratégico FO: Fortalezas – Oportunidades	42
1.8.2 Cruce Estratégico FA: Fortalezas – Amenazas	42

1.8.3 Cruce Estratégico DO: Debilidades – Oportunidades.....	43
1.8.4 Cruce Estratégico DA: Debilidades – Amenazas.....	43
1.9 Identificación del problema diagnóstico	44
CAPITULO II.....	45
2. MARCO TEÓRICO	45
2.1 El Manual.....	45
2.1.1 Definición	45
2.1.2 Objetivos.....	46
2.1.3 Pasos para la elaboración de manuales	48
2.1.4 Tipos de manuales.....	49
2.1.4.1 Por su Área de Aplicación	50
2.1.4.2 Por su Contenido	50
2.1.5 Características de los manuales.....	51
2.1.5.1 Ventajas y desventajas del manual.....	52
2.1.5.2 Ventajas.....	52
2.1.5.3 Desventajas	53
2.1.6 El manual de procedimientos.....	54
2.1.6.1 Definición.....	54
2.1.6.2 Utilidad	54
2.1.7 Información que se incorpora en el manual de procedimientos	56
Gestión administrativa	60
2.1.8 Planificación.....	60
2.1.9 Organización.....	61
2.1.10 Integración de personal.....	61
2.1.11 Dirección	62

2.1.12 Control	62
2.2 Sistemas administrativos	63
2.2.1 Definición	63
2.2.2 Tipos de sistemas	63
2.3 Mapa de procesos	63
2.4 Control Interno	65
2.4.1 Característica del control interno	67
2.4.2 Requisitos de la documentación	68
2.4.3 Control de los documentos.	69
2.4.4 Control de los registros.....	70
2.5 Gestión financiera – contable.....	70
2.5.1 Determinación de costos.....	70
2.5.2 Control de cuentas	71
2.5.3 Estados financieros.....	71
2.5.4 Estado de situación financiera	72
2.5.5 Estado de resultados Integral.....	72
2.5.6 Estado de flujo de efectivo.....	73
2.5.7 Evolución de patrimonio	73
2.5.8 Análisis financiero	74
CAPITULO III.....	75
3. PROPUESTA ESTRATÉGICA.....	75
3.1 MANUAL ADMINISTRATIVO FINANCIERO	75
3.1.1 Información de la empresa	75
3.1.2 Alcance de la propuesta.....	76
3.1.3 Estructura organizativa.....	76

3.1.4 Estructura Funcional	77
3.1.4.1 Manual de funciones	77
3.5 Marco filosófico	95
3.5.1 Misión	95
3.5.2 Visión.....	95
3.6 Objetivos	95
3.6.1 Objetivo General.....	95
3.7 Principios y valores	96
3.7.1 Principios	96
3.7.2 Valores	96
3.8 Controles financieros	97
3.8.1 Sistema contable	97
3.9 Plan de cuentas de acuerdo con las NIIF´S.....	98
3.10 Instructivo del plan de cuentas.....	104
3.11 Registros contables	107
3.12 FORMULARIO N° 1 ESTADOS DE SITUACIÓN FINANCIERA	108
3.13 LIBRO MAYOR O MAYORIZACIÓN.....	110
3.14 FLUJO DE EFECTIVO.....	117
3.15 ESTADO DE RESULTADOS	117
3.16 ESTADO DE CAMBIOS EN EL PATRIMONIO.....	118
3.17 Inventario de repuestos	123
3.18 Normas nuevas y revisadas emitidas pero aún no efectivas	136
3.19 Indicadores financieros	139
3.19.1 Indicadores de liquidez.....	139
3.19.2 Indicadores de solvencia o endeudamiento	140

3.19.3 Indicadores de gestión	142
3.19.4 Indicadores de rentabilidad	142
3.20 Cadena de valor.....	143
3.21 Análisis financiero	144
CAPITULO IV.....	145
4. IMPACTOS	145
4.1.1 Impactos del proyecto.....	145
4.1.2 NIVEL DE IMPACTO	145
4.1.2.1 Impacto social.....	146
4.1.2.3 Impacto educativo.....	148
4.1.2.4 Impacto empresarial.....	149
4.1.2.5 Impacto económico.....	150
4.1.2.6 Impacto ambiental.....	151
4.1.2.7 Impacto nivel general	152
4.3 CONCLUSIONES	153
4.4 RECOMENDACIONES	154

ÍNDICE DE CUADRO

Cuadro No. 1. Matriz de relación diagnostica	6
Cuadro No. 2. Personal Financiero	7
Cuadro No. 3. Población	7
Cuadro No. 4. Estructura Organizacional	13
Cuadro No. 5. Actividades que emprenden	14
Cuadro No. 6. Máxima Autoridad.....	15
Cuadro No. 7. Accionistas trabajan en la entidad	16
Cuadro No. 8. Cuentan con manuales.....	17
Cuadro No. 9. Estaría de acuerdo	18
Cuadro No. 10. Funcional	19
Cuadro No. 11. Estados financieros	20
Cuadro No. 12. Aplican las NIFFS	21
Cuadro No. 13. Documento detallado.....	22
Cuadro No. 14. Personal	23
Cuadro No. 15. Controles	24
Cuadro No. 16. Departamento	25
Cuadro No. 17. Bodegas	26
Cuadro No. 18. Días de crédito.....	27
Cuadro No. 19. Forma de pago	28
Cuadro No. 20. Compras terceras personas	29
Cuadro No. 21. Producto adquirido.....	30
Cuadro No. 22. Tiempo de trabajo.....	31
Cuadro No. 23. Productos	32
Cuadro No. 24. Entrega de producto	33
Cuadro No. 25. Tiempo de anticipación.....	34
Cuadro No. 26. Calidad del producto.....	35
Cuadro No. 27. Atención brindada.....	36
Cuadro No. 28. Calificación de la empresa.....	37
Cuadro No. 29. Forma de pago	38
Cuadro No. 30. Nuevos productos.....	39

Cuadro No. 31. Matriz de impactos.....	145
Cuadro No. 32. Matriz De Impacto Social.....	146
Cuadro No. 33. Matriz De Impacto Educativo.....	148
Cuadro No. 34. Matriz de impacto empresarial.....	149
Cuadro No. 35. Matriz de impacto económico.....	150
Cuadro No. 36. Impacto Ambiental.....	151
Cuadro No. 37. Impacto General.....	152

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico No. 1. Estructura Organizacional.....	13
Gráfico No. 2. Actividades que emprenden	14
Gráfico No. 3. Máxima Autoridad.....	15
Gráfico No. 4. Accionistas trabajan en la entidad	16
Gráfico No. 5. Cuentan con manuales	17
Gráfico No. 6. Estaría de acuerdo.....	18
Gráfico No. 7. Funcional	19
Gráfico No. 8. Estados financieros.....	20
Gráfico No. 9. Aplican las NIFFS	21
Gráfico No. 10. Documento detallado	22
Gráfico No. 11. Personal.....	23
Gráfico No. 12. Controles	24
Gráfico No. 13. Departamento	25
Gráfico No. 14. Bodegas.....	26
Gráfico No. 15. Días de crédito.....	27
Gráfico No. 16. Forma de pago.....	28
Gráfico No. 17. Compras terceras personas.....	29
Gráfico No. 18. Producto adquirido	30
Gráfico No. 19. Tiempo de trabajo	31
Gráfico No. 20. Productos.....	32
Gráfico No. 21. Entrega de producto	33
Gráfico No. 22. Tiempo de anticipación	34
Gráfico No. 23. Calidad del producto	35
Gráfico No. 24. Atención brindada	36
Gráfico No. 25. Calificación de la empresa	37
Gráfico No. 26. Forma de pago.....	38
Gráfico No. 27. Nuevos productos	39
Gráfico No. 28. Aspectos implícitos de la definición de control interno...	65

PRESENTACIÓN

El presente trabajo lleva el nombre de Manual Administrativo y Financiero para la empresa Reproavi CIA. LTDA. De la parroquia de caranqui ciudad de Ibarra provincia de Imbabura, misma que se encuentra estructurado de cuatro capítulos los cuales se explican a continuación:

Capítulo I.- Diagnóstico Técnico Situacional.- En este capítulo se realiza una introducción al tema propuesto, donde plantea, formula y delimita el problema de la investigación, a la vez se exponen los objetivos, la justificación para desarrollar el trabajo así como se manifiestan cuáles podrían ser las limitaciones que se tenga en el desarrollo del mismo.

Capítulo II.- Marco Teórico.- En este capítulo del marco teórico se hace un análisis de la información la cual se obtuvo de libros, revistas páginas de internet especializadas mismo que ayudaron con el fundamento teórico científico de esta investigación.

Capítulo III.- Propuesta.- Es el capítulo más relevante de todos, porque en él se desarrollan todas las estrategias y planteamientos centrales de la estructura que manejará la empresa, se encuentra detallado los objetivos, misión, visión, políticas, principios y valores que persigue la compañía, así como también encontramos el organigrama estructural, el manual de funciones, el perfil de cada uno de los puestos de trabajo, el objetivo de cada área, las funciones y responsabilidades a la vez se detallarán el plan de cuentas que debe manejar la empresa al igual que se planteará los registros contables e indicadores financieros que será de fácil ayuda para analizar la rentabilidad de la empresa y con ello exista una buena toma de decisiones.

Capítulo IV.- Impactos.- Se encuentra formado por los diferentes impactos que producen la implantación del presente proyectos en la empresa y son: social, educativo, empresarial, económico, cada uno de ellos con sus respectivos indicadores que muestran claramente cómo se verá afectada la compañía en forma positiva o negativa, para que cada miembro que forma parte de ella se prepare para el cambio y apoye a esa transformación objetivo.

CAPITULO I

1. DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

1.1 Antecedentes

La producción avícola en el mundo ha sido una de las actividades agropecuarias caracterizado por un significativo crecimiento en la última década, cuyas causas pueden resumirse en dos factores esenciales: por un lado el incremento en la demanda de carne de ave, como alternativa de aporte proteico en la alimentación humana a escala mundial; y por otro lado el avance tecnológico en infraestructura, equipamiento, nutrición, sanidad y manejo, que han logrado parámetros productivos más eficientes en la producción intensiva de aves.

REPROAVI CIA. LTDA, conocida también por la marca GRAN POLLO Y POLLOS ANDY, es una de la empresa más importante en la producción y comercialización de pollo faenado apto para el consumo humano. REPROAVI CIA LTDA es una empresa que se constituyó como Compañía de Responsabilidad Limitada en la ciudad de Quito, Capital de la República del Ecuador mediante escritura pública otorgada el 26 de Julio de 1995, ante el Notario Dr. Edgar Terán Granda Notario 5 de la ciudad de Quito e inscrita en el Registro Mercantil partida 129 el 3 de Agosto de 1995.

La misma que se registró por las Leyes Ecuatorianas y especialmente por la Ley de Compañías así como por sus estatutos. Se encuentra ubicada en Yuyucocha en la ciudadela Municipal de la Ciudad de Ibarra provincia de Imbabura, con su sólido y firme propósito de comercializar dos

productos siendo el principal pollo faenado con la marca “Gran Pollo” y Pollo BB con la marca “Andy”.

En sus inicios la empresa empezó como un negocio familiar dirigido por el Dr. Patricio Andrade y Sra. Elina Jiménez, el cual con el pasar del tiempo fue creciendo y actualmente sus 4 hijas y su nieta son accionistas de esta gran empresa. Actualmente la empresa ha crecido en sus operaciones ya que cuenta con 22 empleados Administrativos y 215 operarios distribuidos en diferentes áreas de la empresa; las oficinas principales se encuentran ubicadas en las calles Hernán Gonzales de Saa 18-51, vía Yuyucocha; en la ciudad de Ibarra y en Quito, en la Av. 12 de octubre N26-97 y Abraham Lincoln edif. Torre 1492 se encuentran las oficinas de ventas.

Como se puede observar al no disponer de un documento o herramienta técnica administrativa, donde se especifique las funciones de cada miembro del talento humano, se desperdicia muchos recursos y se entorpece los procesos administrativos con lo cual la empresa se limita y su nivel de rentabilidad no crece; por lo que es necesario implantar el Manual Administrativo para mejorar el funcionamiento de la empresa.

1.2 Objetivos del Diagnóstico

1.2.1 Objetivo General

- Elaborar el diagnóstico situacional de la empresa REPROAVI CIA. LTDA. de la Ciudad de Ibarra, que permita identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas con la finalidad de sustentar las necesidades para la implementación del Manual Administrativo y Financiero.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Identificar la información organizacional y administrativa de la empresa Reproavi CIA. LTDA.
- Identificar la situación administrativa y financiera que maneja actualmente la empresa REPROAVI CIA. LTDA.
- Determinar la organización funcional de la empresa.

1.2.3 Variables del Diagnóstico

Para obtener la información del diagnóstico con un enfoque sistemático en los aspectos relevantes y sus diferentes relaciones se determinó las siguientes variables:

- Gestión Administrativa
- Gestión financiera
- Gestión operativa

1.3 Indicadores o sub aspectos que definen las variables

Las variables sujetas a diagnóstico están compuestas de los indicadores que a continuación se detallan con la finalidad de establecer valores cualitativos y cuantitativos de la información.

1.3.1 Variable: Gestión administrativa y financiera

- Organización
- Planificación
- Dirección

- Control
- Inversión
- Capital de trabajo
- Presupuesto

1.3.2 Variable: Contabilidad

- Plan de Cuentas
- Estados Financieros
- Inventarios
- Efectivo y equivalente de efectivo
- Políticas contables

1.3.3 Variable: Talento Humano

- Selección de personal
- Capacitación
- Asensos

1.3.4 Variable: Comercialización

- Ventas
- Precio
- Publicidad
- Crédito
- Promociones

1.3.5 Variable: Proceso operacional

- Organización
- Planificación
- Dirección
- Control

1.4 Matriz de Relación Diagnóstica

Cuadro No. 1. Matriz de relación diagnóstica

Objetivos	Variables	Indicadores	Tipo de Información	Técnica	Público
Identificar la información organizacional y administrativa de la empresa Reproavi CIA. LTDA.	Gestión Administrativa	Organización	Primaria	Entrevista	Gerente General
		Planificación	Primaria	Entrevista	Gerente General
		Dirección	Primaria	Entrevista	Gerente General
		Control	Primaria	Entrevista	Gerente General/ Auditor Interno
Identificar la situación administrativa y financiera que maneja actualmente la empresa REPROAVI CIA. LTDA.	Gestión Financiera	Inversión	Primaria	Entrevista	Gerente Administrativo y Financiero
		Capital de trabajo	Primaria	Encuesta	Gerente Administrativo y Financiero/ Contador
		Presupuesto	Primaria	Entrevista	Gerente/Administrativo
Determinar la organización funcional de la empresa.	Talento Humano	Selección de personal	Primaria	Entrevista	Gerente General/ R.R.H.H
		Capacitación	Primaria	Encuesta	R.R.H.H/ Empleados
		Asensos	Primaria	Encuesta	Gerente General/ R.R.H.H
	Contabilidad	Plan de Cuentas	Primaria	Entrevista	Contador
		Estados Financieros	Primaria	Encuesta	Gerente Administrativo y Financiero y Gerente General
		Políticas contables	Primaria	Encuesta	Contador
	Comercialización	Ventas	Primaria	Encuesta /Entrevistas	Jefe de Ventas
		Precio	Primaria	Entrevistas	Jefe de Ventas
		Publicidad	Primaria	Entrevistas	Jefe de Ventas
		Crédito	Primaria	Entrevistas	Jefe de Ventas
		Promociones	Primaria	Entrevistas	Jefe de Ventas
	Variable Operacional	Organización	Primaria	Entrevistas	Gerente Técnico
		Planificación	Primaria	Entrevistas	Gerente Técnico
		Dirección	Primaria	Entrevistas	Gerente Técnico
Control		Primaria	Entrevistas	Gerente Técnico	
Inventarios		Primaria	Entrevistas	Jefe de Bodega	

Elaboración: Los Autores

1.4.1 Identificación de la población

Para este diagnóstico se utilizó información suministrada por el departamento de recursos humanos, la misma que asciende a 22 integrantes que se distribuyen de la siguiente manera.

Cuadro No. 2. Personal Financiero

Cargo	Número de Trabajadores
Accionistas	5
Gerentes	3
Personal administrativo	7
Personal financiero	7
TOTAL	22

Fuente: Departamento de RRHH

La población o universo está conformada de la siguiente manera:

Cuadro No. 3. Población

Cargo	Número de Trabajadores
Personal Administrativo y Financiero de la empresa	22
Clientes fijos de la empresa	220
Clientes ocasionales	80
Proveedores de la empresa	180
TOTAL	502

Fuente: Departamento de Ventas y departamento de Compras

Se aplica encuestas y entrevistas al personal Administrativo y Financiero de la empresa. Para la población de los clientes y proveedores se aplicó el cálculo del tamaño de la muestra:

1.4.2 Identificación de la muestra

Para determinar la muestra se utilizó la siguiente fórmula, para un nivel de confianza del 95%

1.4.3 Cálculo de la muestra

Para el cálculo de la muestra se aplica la siguiente ecuación:

$$n \equiv \frac{N \times P^2 \times Q^2}{(N-1)E^2 + P^2Q^2}$$

Dónde:

n= Tamaño de la muestra

N= Población o Universo

δ2= Desviación típica de la población (0.5)

Z= valor crítico, corresponde a un valor dado del Nivel de confianza

(0.95% dos colas = 1.96)

e = Error la medida de la muestra. Nivel de error (5%; 0.05)

$$n \equiv \frac{0.5^2 \times 1.96^2 \times 145}{(145-1)0.05^2 + 0.5^2 1.96^2}$$

n= 104.

1.5 Diseño de Instrumentos de Investigación

1.5.2 Información Primaria

Para el desarrollo del diagnóstico situacional se aplicó la técnica de la entrevista y encuesta.

Entrevista.- Esta técnica se aplicó al Gerente y a los Accionistas de la empresa Reproavi Cía. Ltda. De la provincia de Imbabura en la ciudad de Ibarra.

Encuesta. La encuesta se aplicó a tres poblaciones, la primera a 22 miembros del departamento administrativo, la segunda a 40 clientes y la tercera a 42 proveedores de la empresa.

1.5.3 Información Secundaria

Para la obtención de información secundaria se utilizó información bibliográfica, documental de manuales, textos y páginas web, con la finalidad de tener fundamentos científicos de un modelo administrativo – financiero.

1.6 Resultado de la Investigación



UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL

Guía de entrevista dirigida al gerente general de la empresa REPROAVI. CIA. LTDA.

Objetivo: La presente entrevista tiene como fin conocer el criterio respecto a la elaboración de un manual administrativo financiero para la empresa REPROAVI CIA. LTDA.

1.- ¿Cuenta la empresa con una planificación estratégica para el cumplimiento de sus objetivos?

Nuestra empresa no tiene establecida una planificación debido a que no tenemos conocimiento para establecer la misma, es por eso que nosotros estamos prestos a dar información a los estudiantes que se encuentran realizando la investigación, para que puedan establecer una planificación para el buen desempeño de la misma.

2.- ¿Cómo toma las decisiones dentro de la empresa para sus actividades?

Cada trabajador tiene establecido sus actividades ya que por el tiempo que ellos tienen trabajando en la empresa saben las funciones que deben desempeñar y si existe algún cambio necesario se informa y se adapta a las nuevas decisiones y en caso de contratar un nuevo empleado este debe adaptarse a las decisiones que nosotros tenemos determinado.

3.- ¿El talento humano que labora en la empresa está apto para desempeñar las funciones requeridas por la empresa?

El personal tiene formación en el área que le corresponde también desempeña su rol en la entidad por la experiencia que ha obtenido en el tiempo que ha trabajado.

4.- ¿Cómo asigna las funciones a sus trabajadores?

Cada empleado se encarga de una sección según el conocimiento que posea y a la experiencia que diariamente va adquiriendo dentro de la empresa.

5.- ¿Cómo realiza el control financiero de sus operaciones de la empresa?

Las operaciones financieras son llevadas por un profesional contratado por nuestra empresa, además el mismo tiene muchos conocimientos en el ámbito financiero por lo que no hemos tenido ningún inconveniente con el control de las operaciones financieras, pero si es necesario establecer un esquema con el plan de cuentas actualizado para adaptar nuestra contabilidad esos aspectos.

6.- ¿Tiene conocimiento de todas las obligaciones, y derechos legales que tiene la compañía con el estado y los diferentes organismos que regulan la compañía?

Poseo el conocimiento necesario de todas las obligaciones y derechos que tiene la empresa, pero diariamente me preparo por algún cambio que pueda surgir.

7.- ¿Estaría de acuerdo en la creación y aplicación de un Manual de Funciones?

Si, ya que si la empresa cuenta con un manual de funciones se podría optimizar de forma positiva los recursos lo cual es de gran beneficio tanto para la empresa como para sus trabajadores, ya que obtendrían mayor rentabilidad.

8.- ¿La compañía dispone de normativas tales como políticas y reglamentos?

Cuenta con algunos pero la gran mayoría no han sido actualizados ni revisados hace 5 años por lo que sería necesario revisar detenidamente y realizar los respectivos cambios.

9.- ¿Cómo calificaría usted la coordinación que existe entre los socios al momento de la realización de actividades dentro la compañía?

Que no existe una coordinación por parte de ellos ya que hay momentos que se cruzan las órdenes, por lo cual no se sabe qué orden ejecutar lo que provoca gran confusión.

1.6.1 Tabulación y análisis de los resultados de la encuesta aplicada al personal financiero de la empresa Reproavi Cía. Ltda. De la Ciudad de Ibarra.

Objetivo: saber el nivel de conociendo que posee el personal financiero de la empresa.

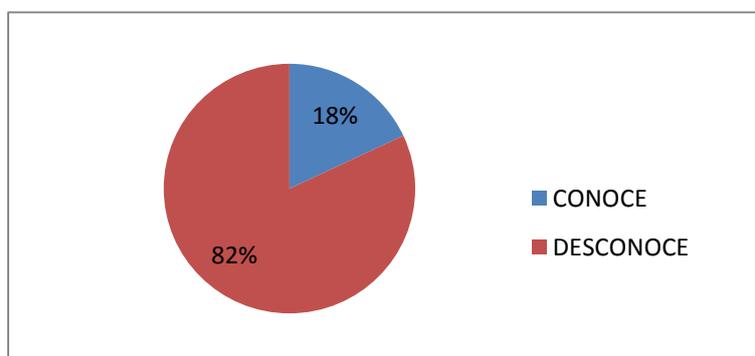
1. ¿Conoce usted la estructura organizacional?

Cuadro No. 4. Estructura Organizacional

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	%
CONOCE	6	27%
DESCONOCE	16	73%
TOTAL	22	100%

Fuente: Departamento Talento Humano
Elaborado por: Los autores

Gráfico No. 1. Estructura Organizacional



Fuente: Departamento Talento Humano
Elaborado por: Los autores

Análisis:

Luego de aplicar la encuesta se obtuvo que la mayoría de los encuestados desconocen una estructura organizacional, lo que significa una gran debilidad para la institución, pues a partir de esta se atribuye el éxito o el fracaso, ya que en ella se especifican detalladamente las funciones para todos los niveles con el propósito de establecer criterios que demuestren grados de superioridad o subordinación.

2. ¿Las actividades que se emprenden en la compañía se realizan a través de?

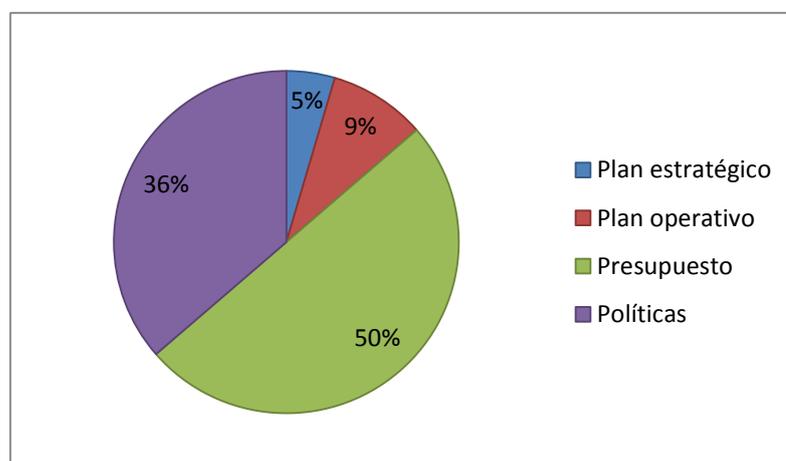
Cuadro No. 5. Actividades que emprenden

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	%
Plan estratégico	1	5%
Plan operativo	2	9%
Presupuesto	11	50%
Políticas	8	36%
TOTAL	22	100%

Fuente: Departamento Talento Humano

Elaborado por: Los autores

Gráfico No. 2. Actividades que emprenden



Fuente: Departamento Talento Humano

Elaborado por: Los autores

Análisis:

Luego de realizar la encuesta la mayoría manifestó que conocen las actividades que se emprende en la compañía, pues aquellas actividades que realiza cada miembro administrativo, en su mayoría son disposiciones dictadas por el gerente de la compañía REPROAVI, además cabe destacar que la mayoría de ellos manifestó que se desempeña por medio de políticas, mientras la minoría dijo que las actividades se emprenden por medio del plan estratégico.

3. ¿Cuál es la máxima autoridad de la entidad?

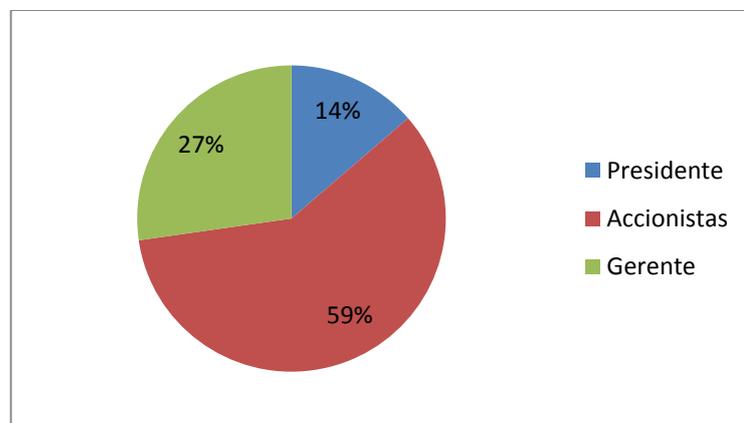
Cuadro No. 6. Máxima Autoridad

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	%
Presidente	3	14%
Accionistas	13	59%
Gerente	6	27%
TOTAL	22	100%

Fuente: Departamento Talento Humano

Elaborado por: Los autores

Gráfico No. 3. Máxima Autoridad



Fuente: Departamento Talento Humano

Elaborado por: Los autores

Análisis

La inmensa mayoría de los operarios del departamento de talento humano de la compañía, identifica claramente a su jefe inmediato, por lo tanto es de suma importancia tener en cuenta a la máxima autoridad, este hecho es producto del pequeño tamaño de la empresa.

4. ¿Los accionistas laboran en la entidad?

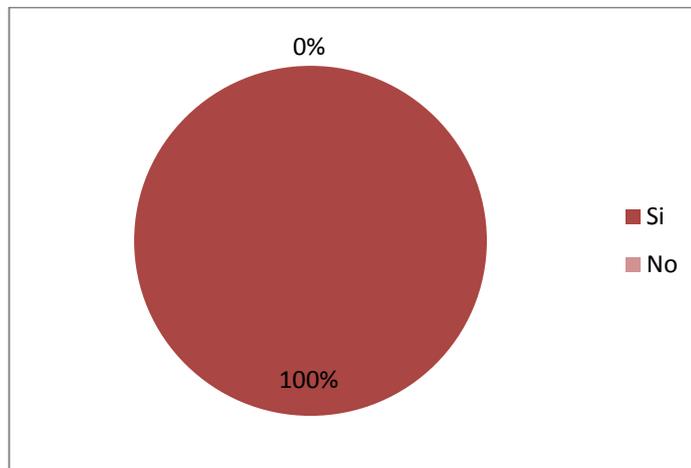
Cuadro No. 7. Accionistas trabajan en la entidad

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	%
Si	22	100%
No		
TOTAL	22	100%

Fuente: Departamento Talento Humano

Elaborado por: Los autores

Gráfico No. 4. Accionistas trabajan en la entidad



Fuente: Departamento Talento Humano

Elaborado por: Los autores

Análisis

La totalidad de trabajadores manifestó, que la mayor parte de los accionistas se encuentran laborando en la compañía, lo cual caben indicar que le es favorable para la misma empresa ya que conocen sobre la ejecución de sus funciones, para así llevar a cabo un mejor desarrollo de ella.

5. ¿La compañía cuenta con manuales por áreas?

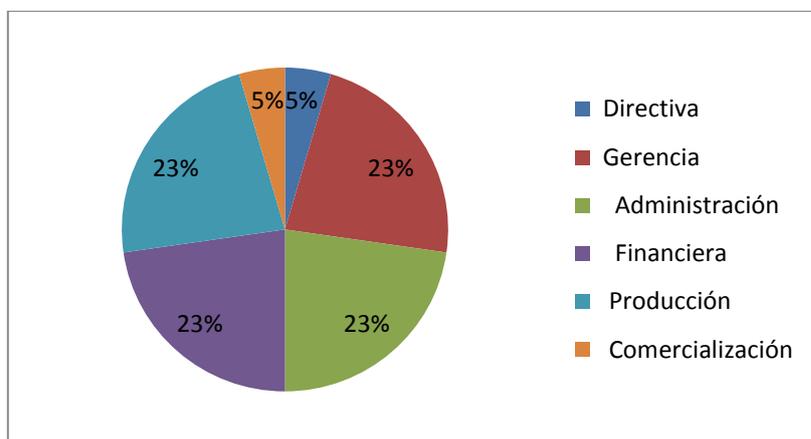
Cuadro No. 8. Cuentan con manuales

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	%
Directiva	1	5%
Gerencia	5	23%
Administración	5	23%
Financiera	5	23%
Producción	5	23%
Comercialización	1	5%
TOTAL	22	100%

Fuente: Departamento Talento Humano

Elaborado por: Los autores

Gráfico No. 5. Cuentan con manuales



Fuente: Departamento Talento Humano

Elaborado por: Los autores

Análisis

Los encuestados afirman conocer poco o nada acerca de la aplicación de los manuales en cada una de las áreas, en este caso se puede decir que el personal está socializado y capacitado respecto a este tema de gran importancia, todos el personal de talento humano dice conocer mucho

6. ¿En el caso de que la pregunta anterior sea negativa, estaría de acuerdo en la creación y aplicación de?

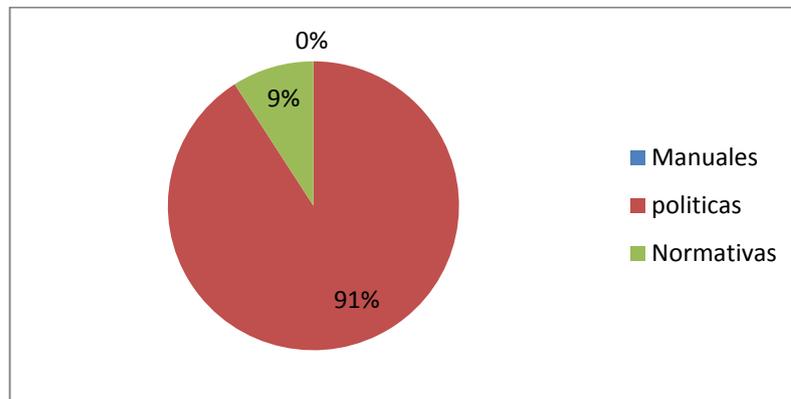
Cuadro No. 9. Estaría de acuerdo

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	%
Manuales		
Políticas	20	91%
Normativas	2	9%
TOTAL	22	100%

Fuente: Departamento Talento Humano

Elaborado por: Los autores

Gráfico No. 6. Estaría de acuerdo



Fuente: Departamento Talento Humano

Elaborado por: Los autores

Análisis

La gran mayoría de los encuestados saben que existen los manuales administrativos y financieros dentro de la empresa, ya que contribuye en gran medida el crecimiento de la empresa tan solo dos personas piensan de distinta manera el no tener conocimiento exacto sobre el tema.

7. ¿Conoce usted el organigrama institucional?

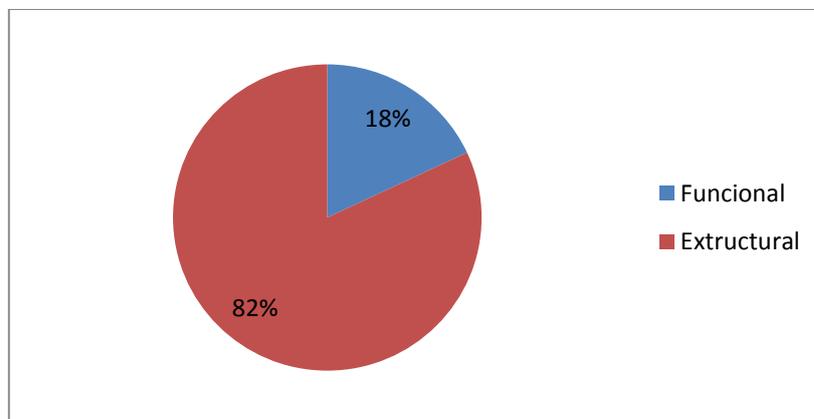
Cuadro No. 10. Funcional

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	%
Funcional	7	32%
Estructural	15	68%
TOTAL	22	100%

Fuente: Departamento Talento Humano

Elaborado por: Los autores

Gráfico No. 7. Funcional



Fuente: Departamento Talento Humano

Elaborado por: Los autores

Análisis

La mayoría de los miembros del departamento de talento humano tienen conocimiento del organigrama estructural, mientras que la minoría manifiesta la existencia del organigrama funcional, es necesario que todos los miembros tengan conocimiento del organigrama institucional que existe en la empresa.

8. ¿Cuáles son los estados financieros que cumple la entidad?

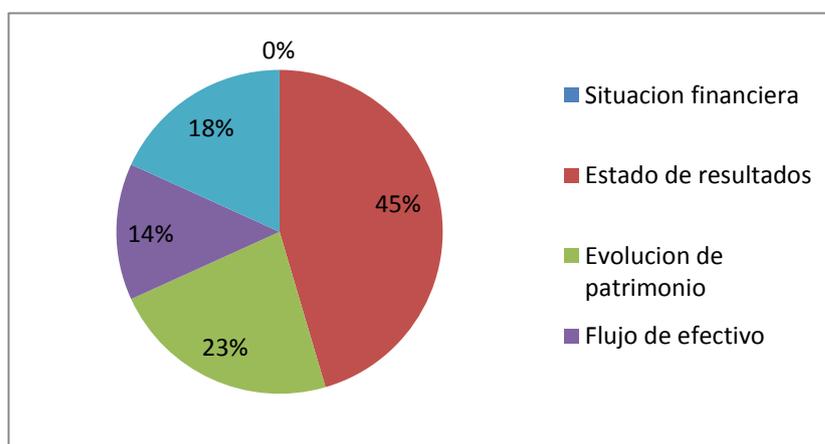
Cuadro No. 11. Estados financieros

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	%
Situación financiera		
Estado de resultados	10	45%
Evolución de patrimonio	5	23%
Flujo de efectivo	3	14%
Notas de los estados financieros	4	18%
TOTAL	22	100%

Fuente: Departamento Talento Humano

Elaborado por: Los autores

Gráfico No. 8. Estados financieros



Fuente: Departamento Talento Humano

Elaborado por: Los autores

Análisis

La investigación muestra que el 45% de los estados de resultados es mayormente más utilizado en la entidad generando mejores resultados dentro de la empresa, mientras que la evolución de patrimonio tiene un 23% la cual significa que la entidad no cumple mucho con el uso de este estado financiero, si tomamos en cuenta los tres restantes se puede observar un porcentaje bajo de los resultados obtenidos.

9. ¿Aplica la entidad las NIFFS para PYMES?

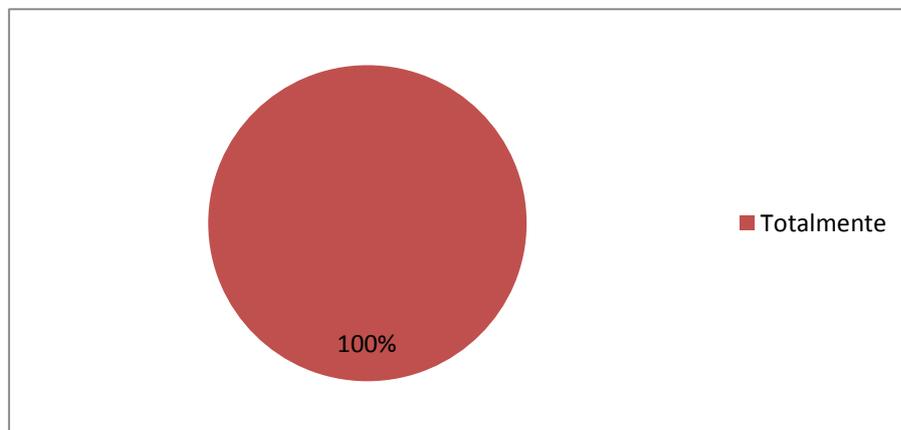
Cuadro No. 12. Aplican las NIFFS

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	%
Totalmente	22	100%
Parcialmente		
TOTAL	22	100%

Fuente: Departamento Talento Humano

Elaborado por: Los autores

Gráfico No. 9. Aplican las NIFFS



Fuente: Departamento Talento Humano

Elaborado por: Los autores

Análisis

Los resultados muestran una clara respuesta de la aplicación de las NIIF en la entidad, ya que el 100% de los encuestados respondieron que aplican totalmente las NIIF, porque es importante acoger la importancia y la necesidad que tiene la empresa.

10. ¿Todas las actividades que usted realiza se encuentran estipuladas en un documento que las detalle en forma clara?

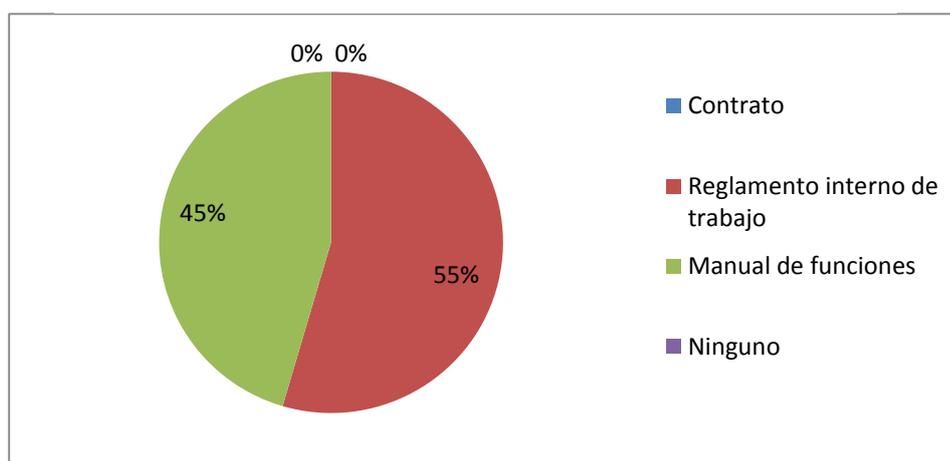
Cuadro No. 13. Documento detallado

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	%
Contrato		
Reglamento interno de trabajo	12	55%
Manual de funciones	10	45%
Ninguno		
TOTAL	22	100%

Fuente: Departamento Talento Humano

Elaborado por: Los autores

Gráfico No. 10. Documento detallado



Fuente: Departamento Talento Humano

Elaborado por: Los autores

Análisis

Existe mayor información en las actividades estipuladas en el reglamento interno del trabajador con un 55% seguido por el manual de funciones por un 45% criterios los cuales se determina que la empresa cuenta con las políticas ya mencionadas.

1.6.2 Tabulación y análisis de los resultados de la encuesta aplicada a los proveedores de la empresa Reproavi Cía. Ltda. De la Ciudad de Ibarra.

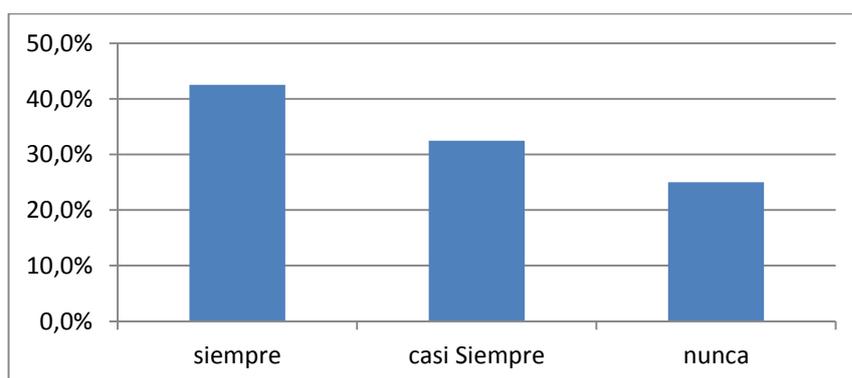
1. ¿Cuenta con personal que efectuó el control de calidad a los productos o servicios que ofrece?

Cuadro No. 14. Personal

ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	%
siempre	17	42%
casi Siempre	13	33%
nunca	10	25%
TOTAL	40	100%

Fuente: Departamento Talento Humano
Elaborado por: Los autores

Gráfico No. 11. Personal



Fuente: Departamento Talento Humano
Elaborado por: Los autores

Análisis

La empresa cuenta con buenos proveedores y que la gran mayoría realiza los controles adecuados de sus productos, lo cual le asegura a la empresa obtener productos de buena calidad.

2. ¿Efectúan controles o inspecciones al producto antes de su despacho al cliente?

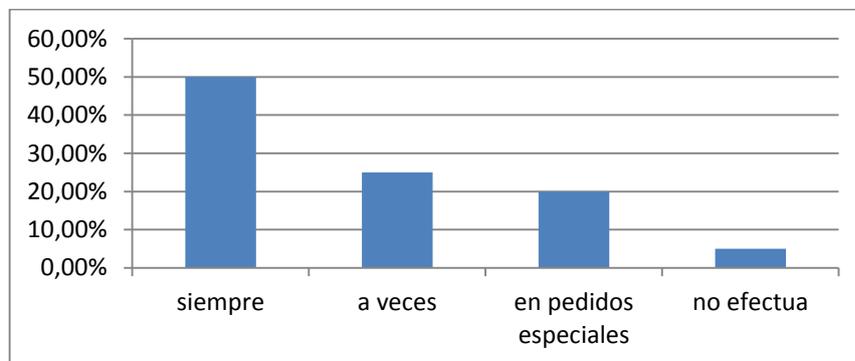
Cuadro No. 15. Controles

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	%
siempre	20	50%
a veces	10	25%
en pedidos especiales	8	20%
no efectúa	2	5%
TOTAL	40	100%

Fuente: Departamento Talento Humano

Elaborado por: Los autores

Gráfico No. 12. Controles



Fuente: Departamento Talento Humano

Elaborado por: Los autores

Análisis

La respuesta proporcionada por la mayor parte de los proveedores con los que trabaja la empresa, su gran mayoría realizan los respectivos controles de los productos que van hacer despachados a sus clientes. Esto ayuda en su gran crecimiento a la empresa, haciéndose acreedores de la confianza, obteniendo mayor clientela y un buen prestigio.

3. ¿Cuenta con un departamento de atención a clientes para sus sugerencias y reclamos?

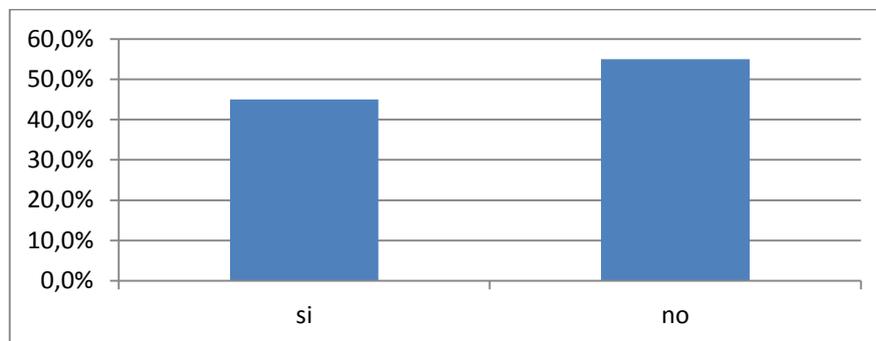
Cuadro No. 16. Departamento

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	%
si	18	45%
no	22	55%
TOTAL	40	100%

Fuente: Departamento Talento Humano

Elaborado por: Los autores

Gráfico No. 13. Departamento



Fuente: Departamento Talento Humano

Elaborado por: Los autores

Análisis

Como se puede observar en el gráfico realizado la mayoría de proveedores no tienen un departamento de quejas y reclamos por parte de sus clientes, lo cual no es de beneficio para la empresa ya que si sucede algo con lo recibido no existe una persona o departamento con el cual se pueda tratar directamente para llegar a una solución.

4. ¿Cuenta con bodegas adecuadas para el almacenamiento de los productos o servicio que ofrece?

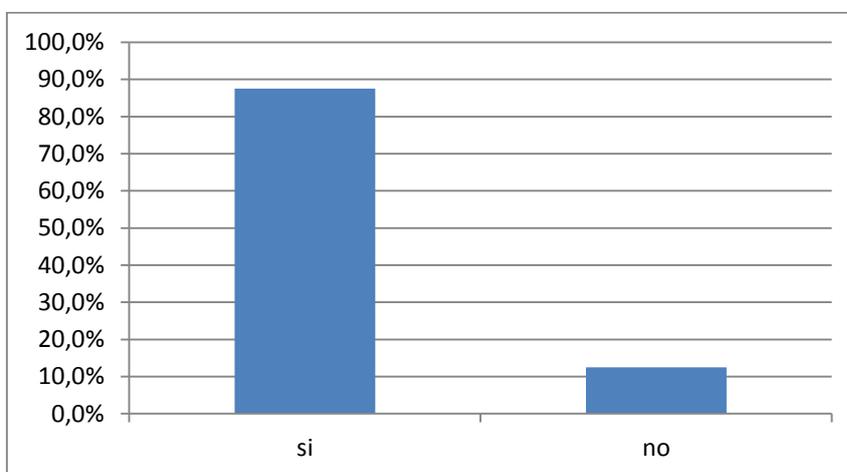
Cuadro No. 17. Bodegas

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	%
si	35	87%
no	5	13%
TOTAL	40	100%

Fuente: Departamento Talento Humano

Elaborado por: Los autores

Gráfico No. 14. Bodegas



Fuente: Departamento Talento Humano

Elaborado por: Los autores

Análisis

Según el resultado obtenido se puede apreciar que la mayoría de los proveedores si cuentan con las bodegas adecuadas para el almacenamiento del producto lo que le asegura a la empresa productos frescos y de alta calidad, es por esta razón que se considera importante brindar un mejor servicio ayudando a contribuir el progreso y crecimiento empresarial.

5. ¿Basándose en su propia experiencia, usted aumentaría los días de crédito que posee con Reproavi Cía. Ltda.?

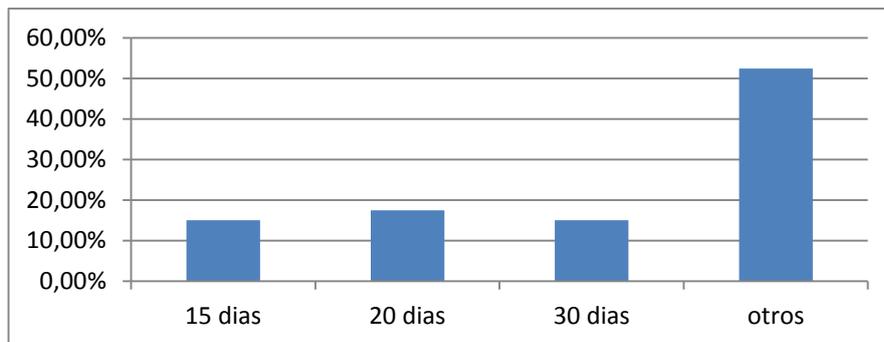
Cuadro No. 18. Días de crédito

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	%
15 días	6	15,00%
20 días	7	17,00%
30 días	6	15,00%
más de 30 días	21	53,00%
TOTAL	40	100%

Fuente: Departamento Talento Humano

Elaborado por: Los autores

Gráfico No. 15. Días de crédito



Fuente: Departamento Talento Humano

Elaborado por: Los autores

Análisis

Según los datos obtenidos podemos observar que la mayoría de los proveedores no están de acuerdo con conceder más días de crédito a la empresa lo que les perjudicaría ya que al no tener muchos días de crédito les toca hacer pagos inmediatos sin poder reutilizar el dinero.

6. ¿Cómo proveedor se encuentra de acuerdo con la forma de pago que realiza la empresa Reproavi Cía. Ltda.?

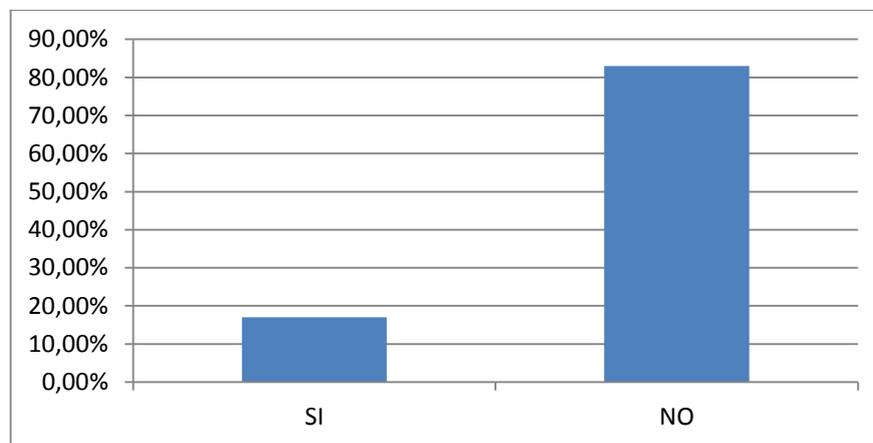
Cuadro No. 19. Forma de pago

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	%
si	7	17%
no	33	83%
TOTAL	40	100%

Fuente: Departamento Talento Humano

Elaborado por: Los autores

Gráfico No. 16. Forma de pago



Fuente: Departamento Talento Humano

Elaborado por: Los autores

Análisis

Una vez realizada esta investigación observamos que los proveedores no están de acuerdo con la forma de pago que realiza Reproavi con esto podemos darnos cuenta la desventaja que tendría la empresa, ya que puede perder dichos proveedores y en peores casos no tener a tiempo sus pedidos por falta de pagos.

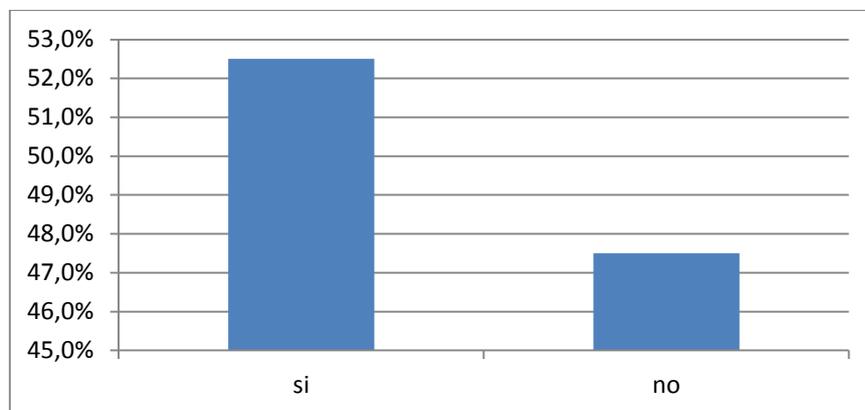
7. ¿Usted recomienda a “REPROAVI” como comprador a terceras personas?

Cuadro No. 20. Compras terceras personas

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	%
si	21	52%
no	19	48%
TOTAL	40	100%

Fuente: Departamento Talento Humano
Elaborado por: Los autores

Gráfico No. 17. Compras terceras personas



Fuente: Departamento Talento Humano
Elaborado por: Los autores

Análisis

Al revisar el gráfico podemos observar que Reproavi no se encuentra catalogado como buen cliente ya que tiene un 47.5% de proveedores que no recomendaría a la empresa como un buen comprador factor negativo que repercutiría en el mercado y en la estabilidad de la empresa.

8. ¿Cuándo ha existido algún problema con el producto adquirido, usted ha presentado las mejores propuestas?

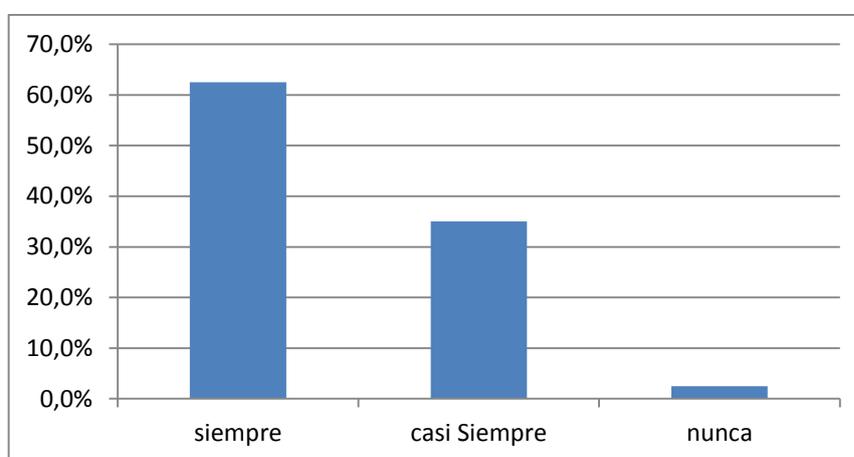
Cuadro No. 21. Producto adquirido

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	%
siempre	25	62%
casi Siempre	14	35%
nunca	1	3%
TOTAL	40	100%

Fuente: Departamento Talento Humano

Elaborado por: Los autores

Gráfico No. 18. Producto adquirido



Fuente: Departamento Talento Humano

Elaborado por: Los autores

Análisis

Como se puede apreciar la empresa trabaja con proveedores los cuales si existiera algún inconveniente en su mayoría presentaría una solución para arreglar el problema, planteando las mejores propuestas lo que garantiza la posibilidad de entrega y la reducción de riesgos que implica la centralización de proveedores en la producción.

1.6.3 Tabulación y análisis de los resultados de la encuesta aplicada a los clientes de la empresa Reproavi Cía. Ltda. De la Ciudad de Ibarra.

1. ¿Qué tiempo lleva usted trabajando con la Empresa REPROAVI CIA LTDA?

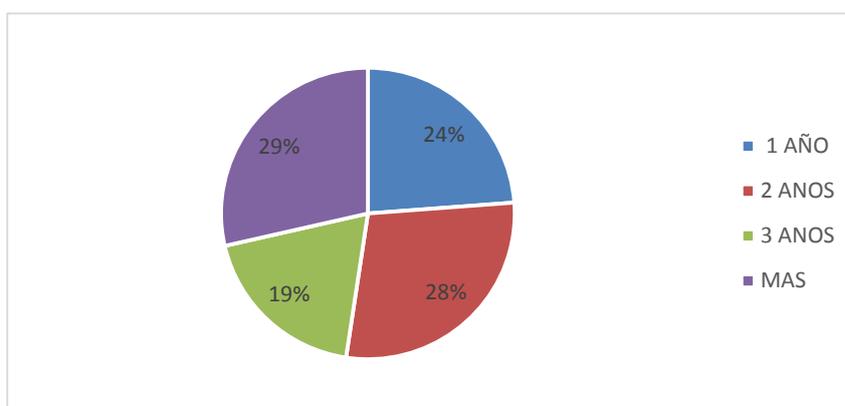
Cuadro No. 22. Tiempo de trabajo

ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	%
1 AÑO	10	23,81%
2 ANOS	12	28,57%
3 ANOS	8	19,05%
MAS	12	28,57%
TOTAL	42	100,00%

Fuente: Departamento Talento Humano

Elaborado por: Los autores

Gráfico No. 19. Tiempo de trabajo



Fuente: Departamento Talento Humano

Elaborado por: Los autores

Análisis

Los clientes encuestados manifestaron la mayoría que llevan laborando varios años con la empresa, resultados que demuestran de gran satisfacción para la empresa. Porque de esa manera se puede definir la calidad y el buen servicio que le brindan al cliente.

2. ¿Sabe usted que productos elabora y comercializa la empresa?

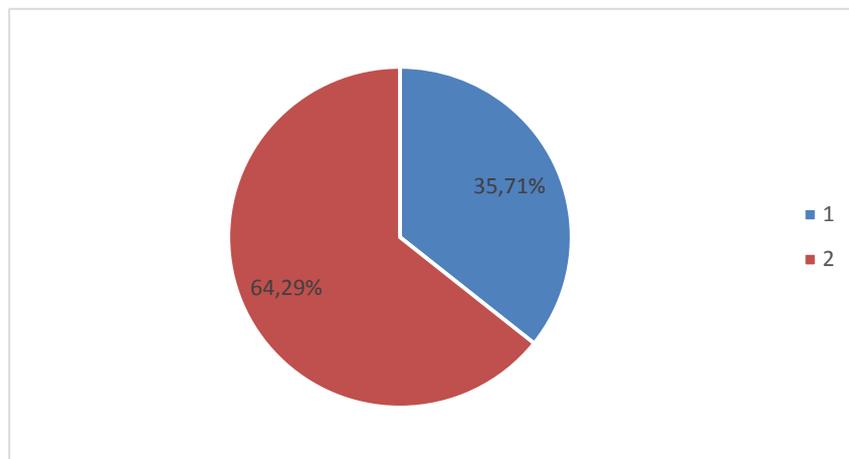
Cuadro No. 23. Productos

ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	%
SI	15	35,71%
NO	27	64,29%
TOTAL	42	100,00%

Fuente: Departamento Talento Humano

Elaborado por: Los autores

Gráfico No. 20. Productos



Fuente: Departamento Talento Humano

Elaborado por: Los autores

Análisis

Se puede evidenciar que la mayoría de los clientes no tienen mayor conocimiento de los productos que ofrece la empresa "REPROAVI" hay que tomar en cuenta que es muy importante que el propietario deba hacer una inversión en lo referente a la publicidad, de esta manera el cliente tendrá mayor conocimiento sobre los productos que elabora la empresa y así tenga mayor satisfacción, y por ende no cambie de empresa

3. ¿Está usted de acuerdo con los horarios de entrega de producto que realiza la empresa?

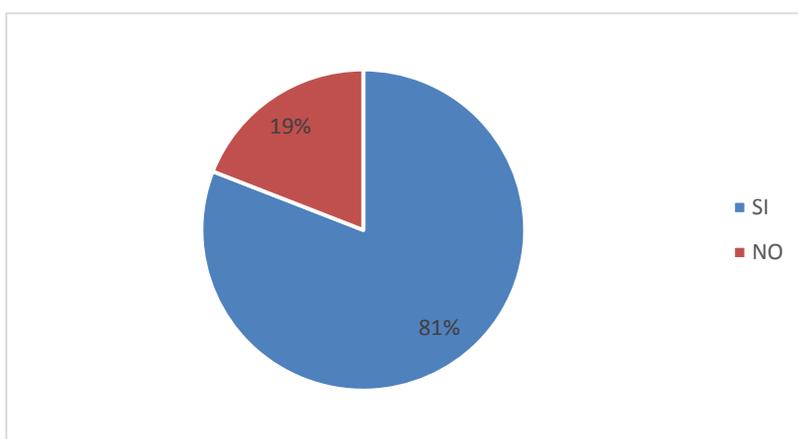
Cuadro No. 24. Entrega de producto

ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	%
SI	34	81%
NO	8	19%
TOTAL	42	100%

Fuente: Departamento Talento Humano

Elaborado por: Los autores

Gráfico No. 21. Entrega de producto



Fuente: Departamento Talento Humano

Elaborado por: Los autores

Análisis

Una vez realizadas las encuestas a los clientes de la empresa concluimos diciendo que referente a la entrega la mayoría de los clientes se encuentran de acuerdo con los horarios establecidos por la empresa, ya que dicen son oportunos para mantener la calidad de la atención brindada al cliente, criterios por los que se deduce que la empresa cuenta un buen personal para la atención y por ende genere mejores ventas.

4. ¿Con que tiempo de anticipación solicita su pedido?

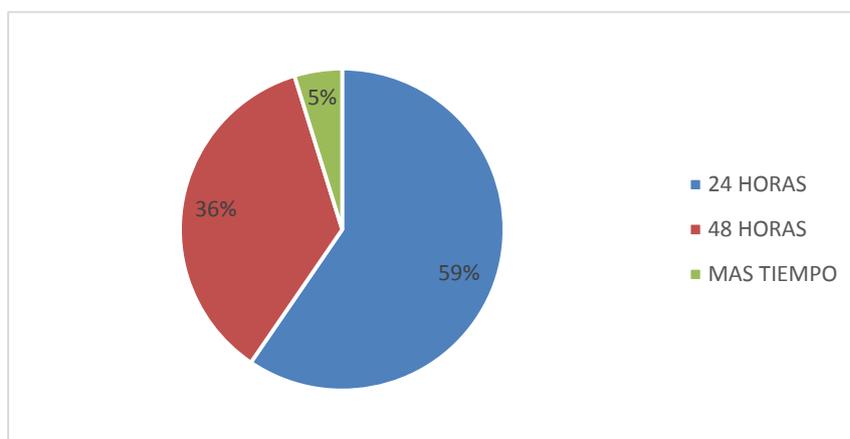
Cuadro No. 25. Tiempo de anticipación

FRECUENCIAS	ALTERNATIVAS	%
24 HORAS	25	60%
48 HORAS	15	36%
MAS DE 48 HORAS	2	5%
TOTAL	42	100%

Fuente: Departamento Talento Humano

Elaborado por: Los autores

Gráfico No. 22. Tiempo de anticipación



Fuente: Departamento Talento Humano

Elaborado por: Los autores

Análisis

En los resultados obtenidos se puede determinar que la mayoría de los clientes se encuentran de acuerdo con las 24 horas de anticipación para la entrega de su pedido, mientras que un 5% expresan realizar su pedido con anticipación de 48 horas, esto ayudaría a que la empresa llegue a un acuerdo con todos los clientes y fijen un tiempo exacto para realizar cada uno de sus pedidos y así cumplir con lo requerido del cliente.

5. ¿Está usted satisfecho con la calidad de producto que le brinda la empresa?

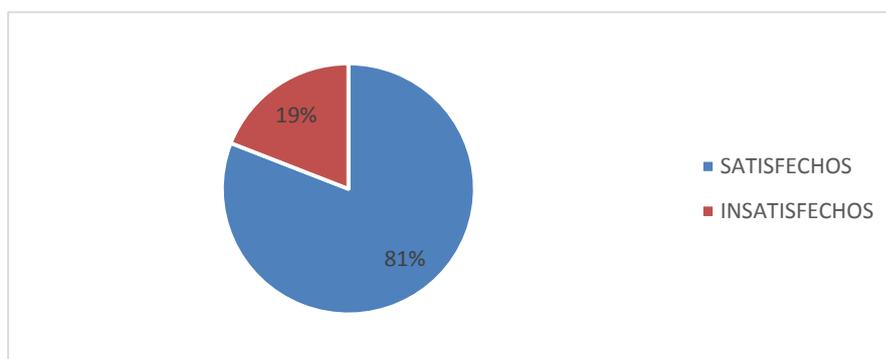
Cuadro No. 26. Calidad del producto

ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	%
SATISFECHOS	34	81%
INSATISFECHOS	8	19%
TOTAL	42	100%

Fuente: Departamento Talento Humano

Elaborado por: Los autores

Gráfico No. 23. Calidad del producto



Fuente: Departamento Talento Humano

Elaborado por: Los autores

Análisis

La mayor parte de los clientes se encuentran satisfechos con la calidad del producto que brinda “Reproavi” eso quiere decir que tienen confianza en los productos que la empresa ofrece, tomando en cuenta el precio, la calidad y la atención que le brindan el personal que labora. La minoría de los clientes se encuentran insatisfechos, es importante cumplir y brindar un producto más seguro, para que no se ocasione desigualdad en los criterios dados por los clientes, dar a conocer bien las garantías que ofrece la empresa en sus productos.

6. ¿Qué le parece la atención brindada por parte de los vendedores?

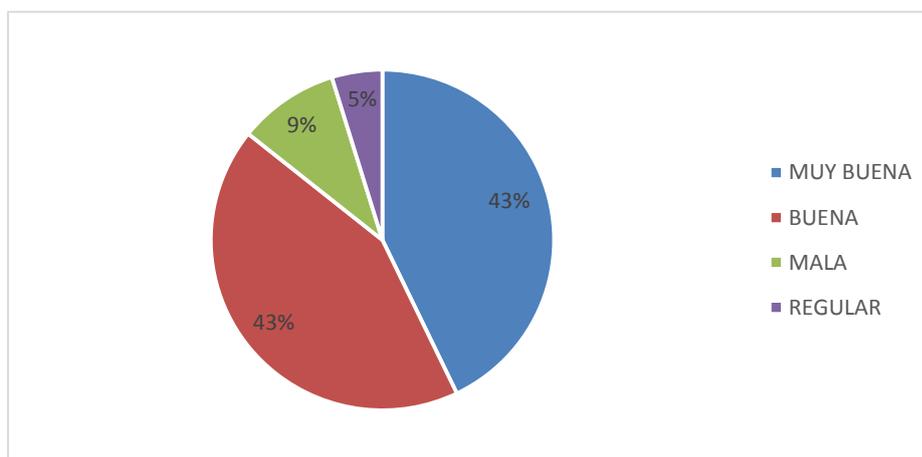
Cuadro No. 27. Atención brindada

ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	%
MUY BUENA	20	48%
BUENA	15	36%
MALA	5	12%
REGULAR	2	5%
TOTAL	42	100%

Fuente: Departamento Talento Humano

Elaborado por: Los autores

Gráfico No. 24. Atención brindada



Fuente: Departamento Talento Humano

Elaborado por: Los autores

Análisis

El personal de ventas según el criterio de los clientes lo califican de muy buena, esto quiere decir que los vendedores se encuentran aptos para el desempeño del puesto, y de esa manera la empresa seguirá creciendo a futuro por sus buenas técnicas de ventas y atención al cliente.

7. ¿Cómo le calificaría a la empresa en cuanto a la puntualidad de la entrega del producto?

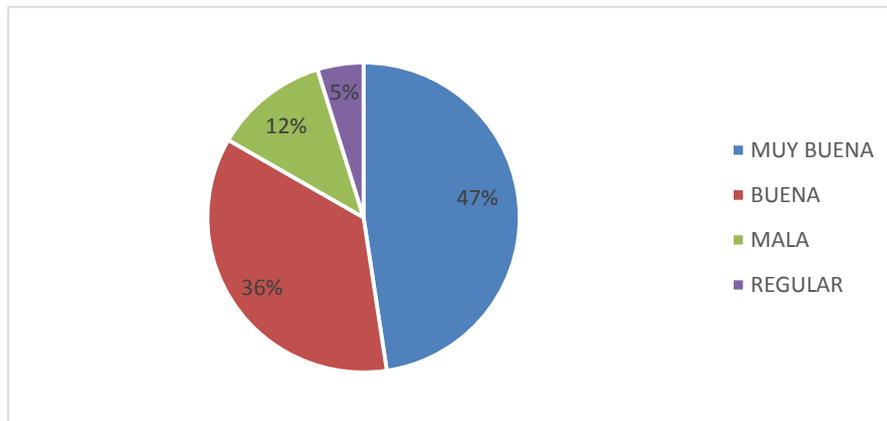
Cuadro No. 28. Calificación de la empresa

ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	%
MUY BUENA	18	43%
BUENA	18	43%
MALA	4	10%
REGULAR	2	5%
TOTAL	42	100%

Fuente: Departamento Talento Humano

Elaborado por: Los autores

Gráfico No. 25. Calificación de la empresa



Fuente: Departamento Talento Humano

Elaborado por: Los autores

Análisis

Según los clientes manifiestan que la puntualidad que mantiene la empresa para la entrega de los productos es de muy buena, lo que garantiza la satisfacción de la empresa determinando que “REPROAVI” si cumple con lo requerido del cliente, evitando de esta manera perder prestigio como empresa.

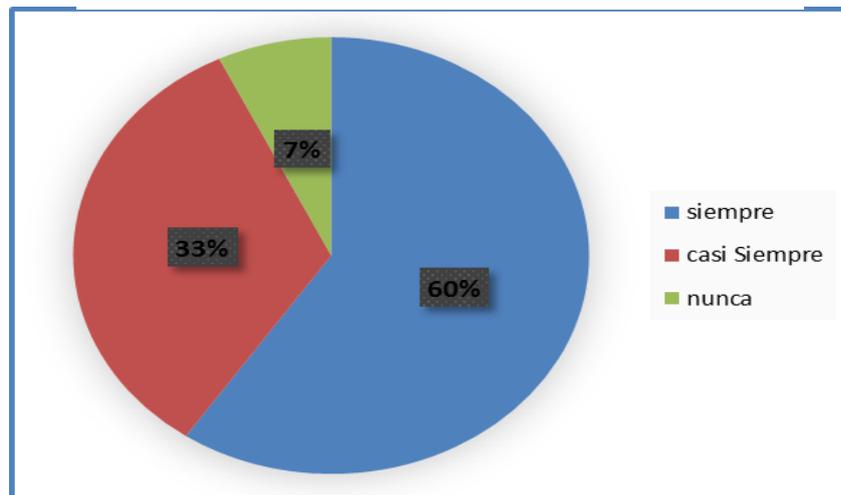
8. ¿La forma de pago con la que trabaja la empresa satisface su necesidad como cliente?

Cuadro No. 29. Forma de pago

ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	%
SIEMPRE	25	61%
CASI SIEMPRE	14	32%
NUNCA	3	7%
TOTAL	42	100%

Fuente: Departamento Talento Humano
Elaborado por: Los autores

Gráfico No. 26. Forma de pago



Fuente: Departamento Talento Humano
Elaborado por: Los autores

Análisis

Cierto porcentaje de clientes manifestaron que la forma de pago que realiza con la empresa suele siempre satisfacer sus necesidades como cliente. Ya que la facilidad de pago que brinda la empresa ayudan a sustentar diferentes egresos que mantienen ellos como clientes.

9. ¿Cómo cliente que nuevos productos le gustaría que elabore Reproavi?

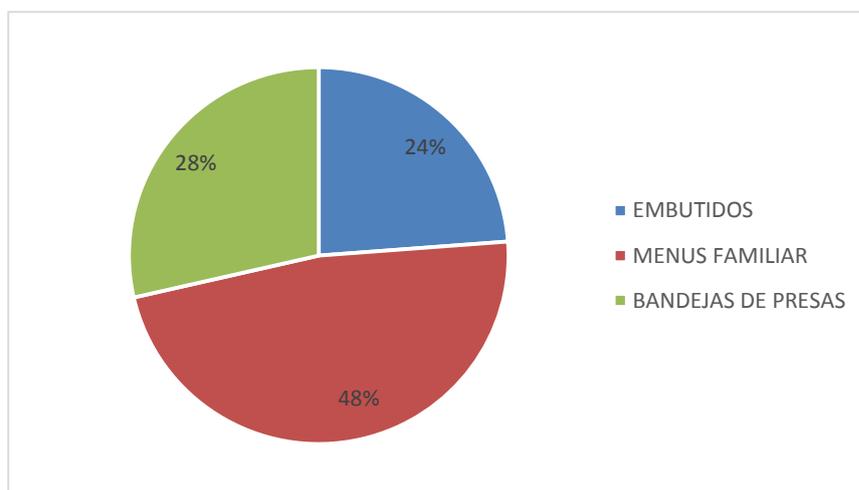
Cuadro No. 30. Nuevos productos

ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	%
EMBUTIDOS	10	24%
MENÚS FAMILIARES	20	48%
BANDEJAS DE PRESAS	12	29%
TOTAL	42	100%

Fuente: Departamento Talento Humano

Elaborado por: Los autores

Gráfico No. 27. Nuevos productos



Fuente: Departamento Talento Humano

Elaborado por: Los autores

Análisis

Se observa que la mayor parte de los clientes desean que la empresa elabore Menús familiares, esto da a notar que el cliente desea variedad de productos que extienda la empresa, esta recomendación será tomada en cuenta para una mejor productividad en la empresa.

1.7 Análisis FODA de la empresa Reproavi Cía. Ltda. De la Ciudad de Ibarra.

De acuerdo a la información obtenida de la entrevista con el gerente, las entrevistas realizadas al personal de la empresa, la encuesta aplicada a los clientes y la observación directa que se pudo observar se puede realizar la construcción y análisis de la matriz FODA de la empresa Reproavi. Cía. Ltda.

1.7.1 FORTALEZAS

- Producto de alta calidad
- Cuenta con maquinaria avanzada
- La empresa está bien posicionada en el mercado
- Ventas directas al cliente
- Experiencia y conocimiento en la comercialización del producto.
- Personal capacitado dentro de toda la empresa

1.7.2 OPORTUNIDADES

- Apertura de gerente y Accionistas para los cambios.
- Demanda creciente del producto
- Capacidad de obtener créditos en las instituciones financieras
- Distribución a varias provincias del país nuestro producto

1.7.3 DEBILIDAD

- Falta de promoción y publicidad

- Estructura organizacional no definida
- Deficiente capacitación del personal
- Ausencia de manual de funciones
- Carencia de un manual de control interno

1.7.4 AMENAZAS

- Inestabilidad económica y política del país
- Competencia directa
- Altos costos de financiamiento
- Personal no calificado al momento de contratar

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
F1 Producto de alta calidad F2 Cuenta con maquinaria avanzada F3 La empresa está bien posicionada en el mercado F4 Ventas directas al cliente F5 Experiencia y conocimiento en la comercialización del producto. F6 Personal capacitado dentro de toda la empresa	O1 Apertura de gerente y Accionistas para los cambios O2 Demanda creciente del producto O3 Capacidad de obtener créditos en las instituciones financieras O4 Distribución a varias provincias del país nuestro producto
DEBILIDADES	AMENAZAS
D1 Falta de promoción y publicidad D2 Estructura organizacional no definida D3 Deficiente capacitación del personal D4 Ausencia de manual de funciones D5 Carencia de un manual de control interno	A1 Inestabilidad económica y política del país A2 Competencia directa A3 Altos costos de financiamiento A4 Personal no calificado al momento de contratar

1.8 Estrategias FO-FA-DO-DA

1.8.1 Cruce estratégico FO: Fortalezas – Oportunidades

- Debido a la capacidad de producción y a la maquinaria avanzada que posee tienen la posibilidad de abrirse nuevos mercados, de esta manera aumentar sus clientes y mejorar la rentabilidad de la empresa.
- Por la capacidad de acceder a créditos, tiene la posibilidad de incrementar la una mayor producción con eficiencia y calidad comprobada.
- El personal está dispuesto a realizar cambios organizacionales entre ellos un manual administrativo financiero que ayudaran a administrar de mejor manera los tiempos en producción con eficiencia y eficacia.

1.8.2 Cruce Estratégico FA: Fortalezas – Amenazas

- Fidelidad de los trabajadores en la producción de producción de calidad generando confianza en los clientes y poder hacer frente a la mercadería competente que llega al mercado de otras empresas.
- La empresa cuenta con tecnología avanzada, con esto podemos neutralizar la amenaza de creación de nuevas empresas de tejido en el cantón.
- La empresa cuenta con personal muy capacitado, los cuales pueden capacitar al nuevo personal, con lo cual se minimizaría tiempo y costos.

1.8.3 Cruce Estratégico DO: Debilidades – Oportunidades

- Estableciendo las funciones y las líneas de autoridad el personal conocerá sus responsabilidades en el cumplimiento de sus tareas, esto ayudará que sean más comprometidos con la empresa y evitando la duplicidad de cargos.
- Aprovechando la apertura del personal, crear el manual administrativo financiero de esta manera poder tener una información objetiva y precisa de todas las actividades de la organización.
- Con la distribución del producto en diferentes provincias del país se puede facilitar la publicidad y promoción de los productos.

1.8.4 Cruce Estratégico DA: Debilidades – Amenazas

- Al definir claramente en los contratos de trabajo las funciones a realizar podemos evitar en un futuro problemas de índole legal y administrativo.
- Al no capacitar al personal de producción y de las otras áreas se encuentra limitado a la creación de nuevos productos, es por eso que al producto se debe mejorar innovando y ofreciendo nuevas tendencias para el mercado.
- Al existir duplicidad de funciones se deja campo abierto a la competencia y el crecimiento de nuevas empresas de tejidos en el cantón.

1.9 Identificación del problema diagnóstico

Al analizar la información del diagnóstico de la empresa Reproavi Cía. Ltda. De la provincia de Imbabura, ciudad de Ibarra y sistematizada en la matriz FODA, se establece que el problema central de esta empresa es la falta de un manual administrativo – financiero, lo que ocasiona actualmente dificultades en las funciones para el cumplimiento de sus objetivos a nivel corporativo, alcanzar metas de desempeño, dirigir y controlar sus actividades, la racionalidad, es decir la valoración de los medios de forma que se ajusten en el cumplimiento de sus metas.

Con este enfoque se propone el modelo administrativo – financiero que contribuya a favor del cumplimiento de metas organizacionales y del talento humano para garantizar una planificación y ambiente adecuado de acuerdo a las nuevas tendencias de administración, logrando indicadores de desempeño eficiente y eficaz.

CAPITULO II

2. MARCO TEÓRICO

2.1 El Manual

2.1.1 Definición

El manual presenta sistemas y técnicas específicas. Señala el procedimiento a seguir para lograr el trabajo de todo el personal de oficina o de cualquier otro grupo de trabajo que desempeña responsabilidades específicas en REPROAVI CIA. LTDA.

KOONTZ, Harold (2010) define que:

Los Manuales son los instrumentos normativos que contienen en forma breve, clara, descriptiva y explícita información referente a la historia, fundamento legal y administrativo, objetivos generales y/o específicos, atribuciones, funciones, políticas, normas generales y/o específicas de operación, estructura orgánica y organigrama, así como la descripción narrativa y gráfica de los procedimientos de una Dependencia, Unidad Administrativa, Órgano Desconcentrado, Órgano Político-Administrativo o Entidad.

La tarea de elaborar manuales se considera como una función de mantener informado al personal clave de los deseos y cambios en las actitudes de la dirección superior, al delinear la estructura organizacional y poner las políticas y procedimientos en forma escrita y permanente.

Un manual correctamente redactado puede ser un valioso instrumento administrativo. En esencia, los manuales representan un medio de comunicación de las decisiones, y por ello, que tiene como propósito señalar en forma sistemática la información de la empresa.

2.1.2 Objetivos

De acuerdo con la clasificación y grado de detalle, el manual permite cumplir con los siguientes objetivos:

- a) Instruir a la persona, acerca de aspectos tales como: objetivos, funciones, relaciones, políticas, procedimientos, normas de la empresa.
- b) Precisar las funciones y relaciones de cada unidad administrativa para deslindar responsabilidades, evitar duplicidad y detectar omisiones.
- c) Coadyuvar a la ejecución correcta de las labores asignadas al personal, y propiciar la uniformidad en el trabajo.
- d) Servir como medio de integración y orientación al personal de nuevo ingreso, facilitando su incorporación a las distintas funciones operacionales.
- e) Proporcionar información básica para la planeación e implementación de reformas administrativas.
- f) Permite conocer el funcionamiento interno por lo que respecta a descripción de tareas, ubicación, requerimientos y a los puestos responsables de su ejecución.

- g) Auxilia en la inducción del puesto, al adiestramiento y capacitación del personal ya que describen en forma detallada las respectivas actividades.
- h) Sirve para el análisis o revisión de los procedimientos de un sistema.
- i) Interviene en la consulta de todo el personal
- j) Que se desee emprender tareas de simplificación de trabajo como análisis de tiempos, delegación de autoridad.
- k) Para establecer un sistema de información o bien modificar el ya existente.
- l) Para uniformar y controlar el cumplimiento de las rutinas de trabajo y evitar su alteración arbitraria.
- m) Determinar en forma más sencilla las responsabilidades por fallas o errores.
- n) Facilita las labores de auditoría, evaluación del control interno.
- o) Aumenta la eficiencia de los empleados, indicándoles lo que deben hacer y cómo deben hacerlo.
- p) Ayuda a la coordinación de actividades y evitar duplicidades.
- q) Construye una base para el análisis posterior del trabajo y el mejoramiento de los sistemas, procedimientos y métodos.
- r) Construye una base para el análisis posterior del trabajo y el mejoramiento de los sistemas, procedimientos y métodos.

2.1.3 Pasos para la elaboración de manuales

Los pasos a seguir para la elaboración de un manual se reducen a los siguientes:

a) Recopilación de la información.

En esta fase se recopila las normas vigentes relativas a la organización de todos y cada uno de las unidades que integran la empresa de REPROAVI CIA. LTDA. La información se divide en básica (se obtiene de personas que se encuentran informadas de los problemas de la empresa) y complementaria (leyes, manuales generales o departamentales, organigramas, reglamentos.)

b) Estudio y análisis de la documentación recopilada

El especialista administrativo de manera objetiva e imparcial examina cuidadosamente las normas vigentes y especialmente aquellas que tienen utilidad práctica para cumplir con los objetivos del estudio, para conseguir idoneidad en los resultados del trabajo.

c) Elaboración del proyecto del Manual

En la propuesta inicial se considera la formulación del problema y la aplicación del análisis e interpretación de la información recogida. Se utiliza como elementos auxiliares los organigramas, mapas y gráficos.

d) Dictamen de autoridad competente.

Se somete al examen de los niveles jerárquicos involucrados en la aplicación del manual, procurando que éstos lo hagan conocer a sus colaboradores para que formulen las sugerencias que estimen oportunas,

procurando coordinación efectiva entre jefes y empleados que tiene participación con los cambios.

e) Propuesta definitiva del manual revisado.

Se pueden considerar dos situaciones, la primera, relacionada con las posibilidades de aplicación de la propuesta inicial y la segunda, comprende la elaboración del proyecto, considerando las sugerencias y recomendaciones de los funcionarios para cumplir con el objetivo que persigue el manual.

f) Aprobación por la más alta autoridad de la empresa

Una vez concluida la elaboración del manual, es de responsabilidad directa de la oficina de Organización y Métodos efectuar la explicación razonada al ejecutivo para su aplicación.

g) Publicación del manual y distribución

Es de responsabilidad directa de la Máxima Autoridad efectuar la publicidad y distribución del manual dentro de la Organización.

2.1.4 Tipos de manuales

Según REINOSO, Víctor (2012) manifiesta:

“La elaboración de los Manuales que puede realizar una empresa, es muy variable. Dependerá, por lo general, del grado de desarrollo administrativo y de la amplitud de los servicios que se proporcionen”. Existen sin embargo, una clasificación que los agrupa de la manera siguiente:

2.1.4.1 Por su Área de Aplicación

En la clasificación de los manuales, por su área de aplicación se encuentran los siguientes:

a) Generales

Cuando abarcan a dos o más organismos, o una o más unidades administrativas de una entidad. El primero de los casos, por ejemplo, sería el manual de organización de la empresa; en segundo término se tendría cuando hubiese manuales de contabilidad, compras, almacenes, administración de personal.

b) Particular

Cuando los manuales se refieren a la descripción específica de la organización y procedimientos de trabajo de una dependencia o de una de sus unidades administrativas en particular.

c) De Puesto o Individual

Cuando los manuales elaborados indican las actividades a realizar por una persona en un puesto determinado de la dependencia.

2.1.4.2 Por su Contenido

Mientras que los manuales por su contenido se clasifican en:

a) Manual de Políticas

Son aquellos manuales que dentro de un área determinan, señalan las normas que rigen el desempeño de una función. Constituyen un medio de expresar las actitudes de los directivos respecto al funcionamiento de su entidad.

b) Manual de Organización

Expone con detalle la estructura de la empresa y señalan los puestos y la relación que existe entre ellos. Explican la jerarquía, los grados de autoridad y responsabilidad, las funciones y actividades de los órganos de la dependencia. Generalmente incluyen organigramas, objetivos, políticas, descripción de funciones de cada unidad administrativa, además contiene información detallada referente a los antecedentes, marco legal, atribuciones y estructura.

c) Manuales de Procedimientos

Contienen los objetivos del procedimiento, a quienes está dirigido, campo de aplicación, Normas que lo rigen, descripción de las operaciones, diagramas, formas, enunciados de materiales y equipo que se utiliza.

d) Manuales de Contenidos Múltiples

Se considera de este tipo a los manuales que comprenden dos o más de los mencionados con anterioridad. De este modo, un manual de organización que incluya a un apartado de políticas de trabajo de la empresa, su historia, su marco jurídico, será un manual de contenido múltiple.

2.1.5 Características de los manuales

Entre las características que deben tener los manuales se puede enumerar las siguientes:

- a) Satisfacer las necesidades reales de la empresa
- b) Contar con instrucciones apropiadas de uso, manejo y conservación

- c) Facilitarla localización de las orientaciones y disposiciones específicas
- d) Redacción simple corta y comprensible
- e) Hacer uso racional y adecuado, por parte de los destinatarios
- f) Gozar de adecuada flexibilidad para cubrir diversas situaciones
- g) Tener un proceso continuo de revisión y actualización
- h) Facilitar a través del diseño, su uso, conversación y actualización
- i) Estar debidamente formalizado por la instancia correspondiente de la empresa.

2.1.5.1 Ventajas y desventajas del manual

2.1.5.2 Ventajas

Un manual debidamente creado tiene, entre otras las siguientes ventajas:

- a) Lograr y mantener un sólido plan de organización.
- b) Asegurar que todos los interesados tengan una adecuada comprensión del plan general y de sus propios papeles y relaciones pertinentes.
- c) Facilita el estudio de los problemas de organización
- d) Sistematiza la iniciación, aprobación y publicación de las modificaciones necesarias en la organización

- e) Sirve como guía eficaz para la preparación, clasificación y compensación del personal clave.
- f) Determinar la responsabilidad de cada puesto y su relación con los demás de la organización
- g) Evita conflictos jurisdiccionales y yuxtaposiciones de funciones.
- h) Pone en claro las fuentes de aprobación y el grado de autoridad de los diversos niveles.
- i) La información sobre funciones y puestos suelen servir como base para la valuación de puestos y como medio de comprobación del progreso de cada quien.
- j) Sirve como guía en el adiestramiento de personal nuevo.

2.1.5.3 Desventajas

Entre los pocos inconvenientes que suelen presentar los manuales se encuentran los siguientes:

- a) Muchas compañías creen que son demasiado pequeñas para necesitar de un manual que describa asuntos que son conocidos de todo el personal.
- b) Consideran que es demasiado caro, limitativo y laboriosos el preparar un manual y conservarlo al día.
- c) Existe el temor de que puede conducir a una excesiva reglamentación y rigidez.

2.1.6 El manual de procedimientos

2.1.6.1 Definición

Los manuales de procedimientos son un compendio de acciones documentadas que contienen en esencia, la descripción de las actividades que se realizan producto de las funciones de una unidad administrativa, dichas funciones se traducen en lo que denominamos procesos

KOONTZ, Harold (2010) define que:

Los Manuales de Procedimientos son medios escritos valiosos para la comunicación, y sirven para registrar y transmitir la información, respecto al funcionamiento de una organización; es decir, es un documento que contiene, en forma ordenada y sistemática, la información y/o las instrucciones de ejecución operativo-administrativa de la organización.

Dichos manuales incluyen además los puestos o unidades administrativas que intervienen así como los objetos y sistemas, precisando su nivel de participación. También Suelen contener en algunos casos formularios, autorizaciones o documentos necesarios como normativas y políticas particulares y cualquier otro dato que pueda auxiliar el correcto desarrollo de las actividades dentro de la empresa.

2.1.6.2 Utilidad

- a) Permite conocer el funcionamiento interno por lo que respecta a descripción de tareas, ubicación, requerimientos y a los puestos responsables de su ejecución.

- b) Auxilian en la inducción del puesto y al adiestramiento y capacitación del personal ya que describen en forma detallada las actividades de cada puesto.
- c) Sirve para el análisis o revisión de los procedimientos de un sistema. Interviene en la consulta de todo el personal.
- d) Que se desee emprender tareas de simplificación de trabajo como análisis de tiempos, delegación de autoridad.
- e) Para establecer un sistema de información o bien modificar el ya existente.
- f) Para uniformar y controlar el cumplimiento de las rutinas de trabajo y evitar su alteración arbitraria.
- g) Determina en forma más sencilla las responsabilidades por fallas o errores.
- h) Facilita las labores de auditoría, evaluación del control interno y su evaluación.
- i) Aumenta la eficiencia de los empleados, indicándoles lo que deben hacer y cómo deben hacerlo.
- j) Ayuda a la coordinación de actividades y evitar duplicidades.
- k) Construye una base para el análisis posterior del trabajo y el mejoramiento de los sistemas, procedimientos y métodos. Construye una base para el análisis posterior del trabajo y el mejoramiento de los sistemas, procedimientos y métodos.

2.1.7 Información que se incorpora en el manual de procedimientos

ENRÍQUEZ, Benjamín Franklin (2011), manifiesta que el Manual de Procedimientos debe contener la siguiente información:

a) Identificación

Este documento debe incorporar la siguiente información:

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

b) Índice o Contenido

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

c) 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.

d) 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.

e) Áreas de aplicación y/o alcance de los Procedimientos

Dentro de la administración pública federal los procedimientos han sido clasificados, atendiendo al ámbito de aplicación y a sus alcances, en: procedimientos macro administrativos y procedimientos meso administrativos o sectoriales.

f) Responsables

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

g) 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.

h) 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.

i) 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.

j) 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.

k) 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.

l) 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.

Gestión administrativa

“La gestión administrativa es un conjunto de acciones mediante las cuales el directivo desarrolla sus actividades a través del cumplimiento de las fases del proceso administrativo: planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar”. (Guzmán, R; 2012, pág. 52)

Por lo tanto la gestión administrativa se entiende en términos de cómo han resuelto las personas cuestiones de sus relaciones en momentos concretos de la historia, debido a que la administración y las organización son producto de su momento, contexto histórico y social.

2.1.8 Planificación

“La planificación es una metodología para la toma de decisiones. Toda decisión envuelve una elección de alternativas, por tanto se puede decir que se trata de una metodología para escoger alternativas”. (Ahumada, J; 2012, pág. 36)

“La planificación es una disciplina orientada a la selección de objetivos derivados de un fin previamente establecido y al logro de estos objetivos de una manera óptima”. (Contasti, M; 2011, pág. 29)

La planificación permite establecer procedimientos para la optimización de las relaciones entre medios y objetivos para proporcionar normas y pautas en la toma de decisiones de manera que sean coherentes, compatibles e integradas, que conduzcan a una acción sistemática, organizada y coordinada.

2.1.9 Organización

“Se trata de determinar que recurso y que actividades se requieren para alcanzar los objetivos de la organización. Luego se debe diseñar la forma de combinarla en grupo operativo, es decir crear la estructura departamental de la empresa”. (Naranjo, W; 2010, pág. 25)

De manera que la estructura de una organización debe estar diseñada de manera clara para quienes realizaran una determinada tarea y quien sea el responsable de determinados resultados.

2.1.10 Integración de personal

“Se define como cubrir y mantener cubiertos los puestos en la estructura organizacional. Requisitos – mantener un inventario de las personas disponibles, reclutar, seleccionar, emplear, ascender, evaluar, planear las carreras, remuneraciones, capacitar. Integrar, es obtener y articular los elementos materiales y humanos que la organización y la planeación señalan como necesarios para el adecuado funcionamiento de una organización”. (Galindo, M; 2010, pág. 27)

La integración de personal es la función mediante la cual el administrador elige y se allega de los recursos necesarios para poner en marcha las decisiones previamente establecidas para ejecutar los planes, comprende los recursos materiales y humanos.

La integración se refiere a la selección del personal competente para los puestos de la organización, reúne los elementos materiales, económicos, técnicos y humanos para alcanzar los objetivos, es importante poner énfasis en la selección del personal, adiestramiento y desarrollo para el logro de metas de la empresa.

2.1.11 Dirección

“La dirección es la acción o influencia interpersonal de la administración para lograr que sus subordinados obtengan los objetivos encomendados, mediante la toma de decisiones, la motivación, la comunicación y coordinación de esfuerzo”.(Arteaga, A; 2012, pág. 39)

La dirección implica conducir, guiar y supervisar los esfuerzos de los subordinados para ejecutar planes y lograr objetivos de un organismo social, mediante los siguientes elementos: ejecución de los planes de acuerdo con la estructura organizacional, motivación, comunicación, supervisión.

2.1.12 Control

Koontz, H; (2012, pág. 29) el control es una etapa primordial en la administración, pues aunque una empresa cuente con magníficos planes, una estructura organizacional adecuada y una dirección eficiente, el ejecutivo no podrá verificar cual es la situación real de la organización y no existe un mecanismo que se cerciore e informe si los hechos van de acuerdo con los objetivos.

El control es importante debido a que permite crear mejor calidad, enfrentar el cambio, producir ciclos más rápidos, agregar valor y facilitar la delegación y el trabajo en equipo. El control permite comparar los resultados con los planes generales, evaluar los resultados con los estándares de desempeño, idear los medios efectivos para medir las operaciones y comunicar cuales son los medios de medición.

2.2 Sistemas administrativos

2.2.1 Definición

Amat, J; (2010) los sistemas administrativos son herramientas fundamentales en el proceso de toma de decisiones para planear y controlar el esfuerzo de la organización, ya que son el medio donde las decisiones de las políticas que son adoptadas por los niveles superiores se dividen en múltiples decisiones que resuelven los problemas individuales que presentan los diferentes departamentos y habitualmente van conformando las actividades de cada organización con la finalidad de lograr sus objetivos centrales.

2.2.2 Tipos de sistemas

Amat, J; (2011) la empresa en su organización está integrada por los sistemas administrativos como:

- Sistema de planeación
- Sistema de organización
- Sistema de dirección
- Sistema de control
- Sistema de finanzas
- Sistema de producción

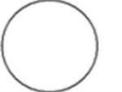
2.3 Mapa de procesos

“Es una descripción general de la estructura de un sistema de gestión por procesos”. Development, A; (2010, pág. 201)

En el mapa de procesos se deben incluir los siguientes elementos:

- Procesos gobernantes.
- Procesos de la cadena de valor (procesos de realización o agregados de valor).
- Procesos de apoyo.

✓ **SIMBOLOGÍA EMPLEADA EN LOS FLUJOGRAMAS**

SIMBOLO	SIGNIFICADO
	Inicio o fin del proceso
	Etapa del proceso (actividad a desarrollar)
	Entrada procedente de otro proceso del SGIC
	Salida del proceso (evidencia documental)
	Decisión
	Proceso preestablecido
	Elementos del entorno (normativas) a considerar para el desarrollo de una actividad
	Conector con otra etapa del proceso
	Conector con otra página de la descripción del proceso

Mapa de procesos



Fuente: Karla alvina 2010 pág. 203.)

Elaborado por: las autoras

El mapa de procesos que se estructurará bajo este enfoque permitirá identificar los macro procesos de la organización y describirá sus interrelaciones principales entre los procesos gobernantes, agregados de valor y los de apoyo.

Los procesos estratégicos proporcionaran directrices, lineamientos a los procesos claves. Los procesos agregados de valor serán la razón de ser de la empresa, ya que generan un impacto en los flujos operativos por los diagramas de flujos que se convertirán en herramientas claves de la operatividad de la empresa. Los procesos de apoyo serán aquellos que dan apoyo a los procesos fundamentales para que puedan ejecutarse.

2.4 Control Interno

Santillán, J; (2011) El control interno es el conjunto de planes, métodos y procedimientos adoptados por una empresa u organización, con el fin de asegurar que los activos estén debidamente protegidos, que los registros contables sean fidedignos y que la actividad de la entidad se desarrolla eficazmente de acuerdo con las políticas trazadas por la gerencia, en atención a las metas y los objetivos previstos.

Gráfico No. 28. Aspectos implícitos de la definición de control interno



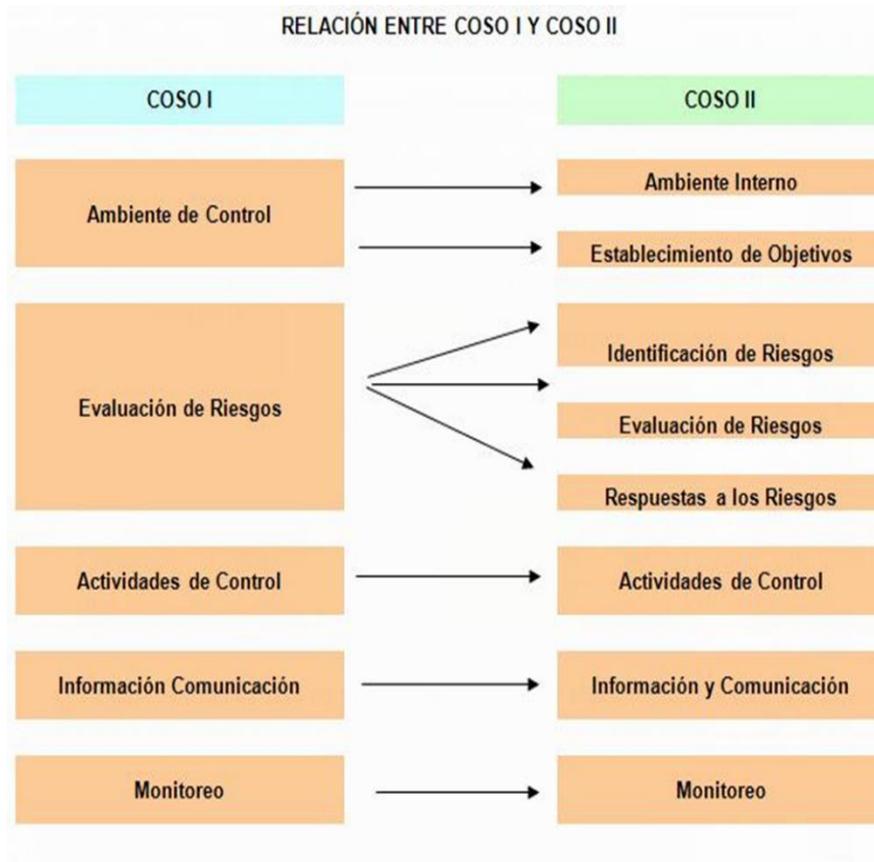
Fuente: (SANTILLAN 2010)

Elaborado por: Las autoras

El control interno es un proceso integral de la gestión financiera aplicado por la máxima autoridad, la dirección y el personal de cada entidad, que proporciona seguridad razonable para el logro de los objetivos institucionales.

Constituyen componentes del control interno el ambiente de control, la evaluación de riesgos, las actividades de control, los sistemas de información y comunicación y el seguimiento según el COSO I, y según el COSO II se debe tener en cuenta: establecimiento de los objetivos, identificación de eventos, evaluación de riesgos, respuesta de riesgos, actividades de control, información y comunicación y monitoreo los cuales deben ser efectuados por el director, la gerencia y los demás del personal de la empresa a lo largo de su organización.

Podemos observar la relación del COSO I Y COSO II en la siguiente imagen:



La aplicación del control interno contribuirá a ejercer actividades de inspección, y vigilancia para asegurar el cumplimiento de disposiciones legales y reglamentarias de las normativas de los estatutos que protejan los intereses económicos y financieros de la empresa, a la vez permitirá supervisar que exista una correcta aplicación de los recursos.

El proceso de supervisión y control permitirá dar seguridad de los sistemas que se utiliza en la empresa fijando y evaluando los procedimientos contables y financieros que ayudan que la empresa realice sus objetivos.

2.4.1 Característica del control interno

Las principales características son las siguientes:

- Está conformado por los sistemas contables, financieros, de planeación, verificación, información y operacionales de la respectiva organización.
- Corresponde a la máxima autoridad de la organización la responsabilidad de establecer, mantener y perfeccionar el Sistema de Control Interno, que debe adecuarse a la naturaleza, la estructura, las características y la misión de la organización.
- La auditoría interna, o a quien designe la máxima autoridad, es la encargada de evaluar de forma independiente la eficiencia, efectividad, aplicabilidad y actualidad del Sistema de Control Interno de la organización y proponer a la máxima autoridad de la empresa las recomendaciones para mejorarlo o actualizarlo.
- El control interno es inherente al desarrollo de las actividades de la organización (como la sal en la preparación de las comidas).
- Debe diseñarse para prevenir errores y fraudes.

- Los mecanismos de control se deben encontrar en la redacción de todas las normas de la organización.
- La ausencia del control interno es una de las causas de las desorientaciones en las organizaciones.

2.4.2 Requisitos de la documentación

La documentación del sistema de gestión debe incluir:

- Declaraciones documentadas de una política de gestión y sus objetivos.
- Un manual de gestión.
- Los procedimientos documentados requeridos en este documento o en los requisitos aplicables.
- Los documentos necesitados por la organización para asegurarse de la eficaz planificación, operación y control de sus procesos.
- Los registros requeridos por este documento o en otros requisitos de aplicación.
- El tamaño de la organización el tipo de actividades;
- La complejidad de los procesos y sus interacciones, y
- La competencia del personal.
- La legislación aplicable.

2.4.3 Control de los documentos.

“Los documentos requeridos por el sistema de gestión deben controlarse. Los registros son un tipo especial de documento y deben controlarse de acuerdo con los requisitos citados en este documento”. (Aldana, L; 2011, pág. 97)

Debe establecerse un procedimiento documentado que defina los controles necesarios para:

- Aprobar los documentos en cuanto a su adecuación antes de su emisión,
- Revisar y actualizar los documentos cuando sea necesario y aprobarlos nuevamente,
- Asegurarse de que se identifican los cambios y el estado de revisión actual de los documentos,
- Asegurarse de que las versiones pertinentes de los documentos aplicables se encuentran disponibles en los puntos de uso,
- Asegurarse de que los documentos permanecen legibles y fácilmente identificables. Se deben identificar adecuadamente los documentos y datos que se guarden con fines legales, para conservar el conocimiento.
- Asegurarse de que se identifican los documentos de origen externo y se controla su distribución y archivo.
- Prevenir el uso no intencionado de documentos obsoletos, y aplicarles una identificación adecuada en el caso de que se mantengan por cualquier razón.

2.4.4 Control de los registros

Duane, M; (2010, pág. 96), “Los registros deben establecerse y mantenerse para proporcionar evidencia de la conformidad con los requisitos así como de la operación eficaz del sistema de gestión. Los registros deben permanecer legibles, fácilmente identificables, trazables a las actividades involucradas, y recuperables en un formato legible y que estén protegidos contra daños, deterioro, pérdida y manipulación”.

Debe establecerse un procedimiento documentado para definir los controles necesarios para la identificación, el almacenamiento, la protección, la recuperación, la destrucción, el tiempo de retención y la disposición de los registros.

En cualquier caso, se requiere la elaboración de un procedimiento o procedimientos que establezcan las directrices del control de la documentación y de los registros, tanto de origen interno como externo (elaboración, revisión, aprobación, modificación, distribución, archivo, conservación, destrucción,).

En cualquier caso, se ha de cuidar especialmente la gestión y conservación de aquellos documentos y registros que puedan ser requeridos con fines legales o con fines de demostrar el cumplimiento con los requisitos de las normas de referencia, los cuales pueden ser objeto de revisión en las auditorías de tercera parte.

2.5 Gestión financiera – contable

2.5.1 Determinación de costos

Trujillo, O; (2011) los costos se determinan principalmente por su función básica que desempeñan en la empresa: costos de producción, gastos de administración y gastos de distribución o vende. Para

llevar a cabo una de estas tres funciones, la empresa tiene que efectuar ciertos desembolsos por pago de salarios, materias primas, luz, agua, arrendamientos y otros. Estas erogaciones reciben respectivamente el nombre de costos de producción, gastos de administración y gastos de ventas según la función a que pertenezcan.

2.5.2 Control de cuentas

Somarriba, J; (2010) un control de costos efectivo se caracteriza por la correcta observación de los siguientes aspectos:

- Delineación de los centros de responsabilidad
- Delegación de autoridad
- Estándares de costos
- Determinación de costos controlables
- Informe de costos
- Reducción de costos

El control de costos alcanza su máximo nivel de perfección cuando existe un plan formal para eliminar las desviaciones de las normas de costos.

2.5.3 Estados financieros

“Los estados financieros, también denominados estados contables, informes financieros o cuentas anuales, son informes que utilizan las instituciones para reportar la situación económica y financiera y los cambios que experimenta la misma a una fecha o periodo determinado. Esta información resulta útiles para la Administración, gestores, reguladores y otros

tipos de interesados como los accionistas, acreedores o propietarios". (Llera, C; 2011, pág. 38).

La mayoría de estos informes constituirán el producto final de la contabilidad y serán elaborados de acuerdo a principios de contabilidad generalmente aceptados, normas contables o normas de información financiera.

Los estados financieros serán la herramienta más importante de control, para establecer en lo referente a activos: los indicadores de monitoreo para establecer en donde se invierten los fondos: prestamos, inversiones financieras o no financieras. Esta información ayudará a la gerencia a usar los fondos en donde tendrán mayores rendimientos.

2.5.4 Estado de situación financiera

Según las NIIFS para PYMES señala: "El estado de situación financiera es el estado financiero de una empresa en un momento determinado. Para poder reflejar dicho estado, el balance muestra contablemente los activos (lo que la organización posee), los pasivos (sus deudas) y la diferencia entre estos (el patrimonio neto)".

El balance general permitirá tener un análisis de las inversiones liquidas en relación al total del activo, con el propósito de medir el porcentaje del activo total invertido en inversiones de corto o mediano plazo, establecer las inversiones financieras del total de activo y determinar los pasivos.

2.5.5 Estado de resultados Integral

Según las NIIFS para PYMES señala: "El estado del resultado integral incluirá todas las partidas de ingreso y gasto reconocidas en un periodo a menos que esta NIIF requiera otro tratamiento. Esta NIIF proporciona un tratamiento diferente para las siguientes circunstancias:".

El estado de resultados permitirá presentar la situación financiera de la empresa a una fecha determinada, tomando como parámetro los ingresos y gastos efectuados; proporcionara la utilidad neta de la empresa, para su presentación se acompañara a la hoja del Balance General.

2.5.6 Estado de flujo de efectivo

Según las NIIFS para PYMES señala: “El estado de flujos de efectivo proporciona información sobre los cambios en el efectivo y equivalentes al efectivo de una entidad durante el periodo sobre el que se informa, mostrando por separado los cambios según procedan de actividades de operación, actividades de inversión y actividades de financiación.

La aplicación de Superávit o el financiamiento de Déficit Bruto, según corresponda, se determinaran sumando al superávit o Déficit de financiamiento, resultado de la diferencia entre las fuentes y usos de financiamiento y de las variaciones en los flujos financieros no presupuestarios.

2.5.7 Evolución de patrimonio

Según las NIIF para PYMES señala:” El estado de cambios en el patrimonio presenta el resultado del periodo sobre el que se informa de una entidad, las partidas de ingresos y gastos reconocidas en el otro resultado integral para el periodo, los efectos de los cambios en políticas contables y las correcciones de errores reconocidos en el periodo, y los importes de las inversiones hechas, y los dividendos y otras distribuciones recibidas, durante el periodo por los inversores en patrimonio.”

El estado de evolución de patrimonio varía en el ejercicio contable por transacciones con los propietarios (aportes, retiros y dividendos con los accionistas y/o propietarios) y por el resultado del periodo o ganancia cuando aumenta el patrimonio y pérdida en el caso contrario, siendo este estado de evolución de patrimonio uno de los estados contables básicos.

2.5.8 Análisis financiero

“Las organizaciones disponen de sistemas contables que permiten registrar y manejar la documentación que integran el sistema operativo de contabilidad con idoneidad y precisión de sus transacciones que les permite preparar y elaborar los estados financieros, que contribuya al análisis mediante información de los periodos económicos de las transacciones que ha ejecutado la empresa. El análisis financiero es una técnica que permite llegar a conclusiones sobre la situación financiera a una fecha determinada y de los resultados operacionales en un ejercicio económico o periodo”. (Moreno, J; 2010, pág. 88)

En el modelo de gestión financiera se aplicara el proceso de análisis financiero con la finalidad de que permita determinar la posición financiera de la empresa en base a la información de los resultados operacionales o de los ejercicios económicos de forma que se constituya en un importante elemento para la toma de decisión gerencial.

Se aplicara las formulas generalmente aceptadas en la contabilidad, para establecer los índices o razones financieras que constituya en un instrumento importante para fijar políticas de gestión financiera.

CAPITULO III

3. PROPUESTA ESTRATÉGICA

3.1 MANUAL ADMINISTRATIVO FINANCIERO

3.1.1 Información de la empresa

Reproavi se encuentra funcionando desde hace diecinueve años, se dedica a la producción y comercialización de pollos faenado apto para el consumo humano. En la actualidad la empresa cuenta con sus propias granjas de engorde de pollo y su propia planta de faenamiento y su producto es distribuido a diferentes provincias del país, (Carchi, Imbabura, Pichincha y Latacunga); los productos que se distribuye son algunos derivados de pollos, brinda empleo a 253 personas ubicadas en las diferentes áreas.

Es una empresa familiar constituida por la aportación de varios socios. Una vez realizada la investigación, entrevistas y encuesta necesarias de la empresa se obtuvo información relevante que nos demuestre la situación actual de la entidad, así como el análisis de la información y matrices junto con los conceptos descritos en el marco teórico.

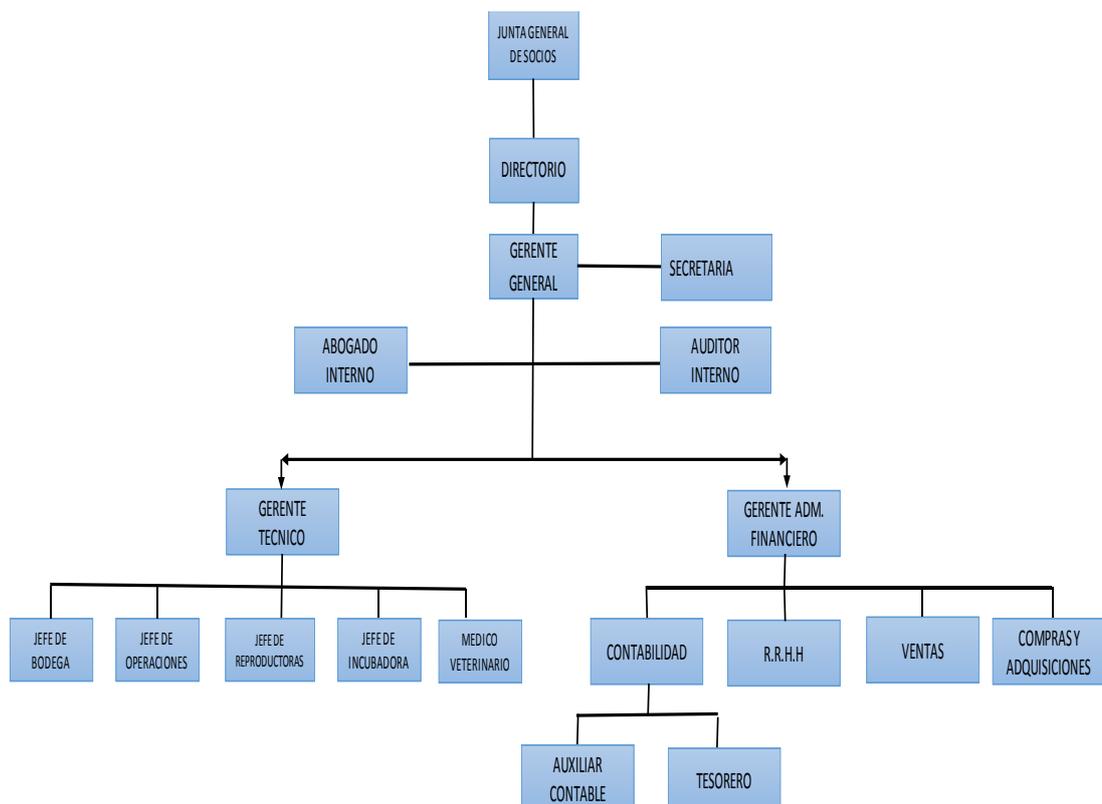
El presente trabajo se presenta para poder solucionar los problemas actuales en cuanto al manejo oportuno de los recursos con que cuenta y llegar a establecer políticas adecuadas en cuanto a sus procesos de producción y comercialización de su producto.

La finalidad de la presente propuesta es de ser una herramienta adecuada al momento de tomar decisiones tanto para gerencia como para todo el personal que labora en la empresa.

3.1.2 Alcance de la propuesta

El alcance del presente manual es establecer estrategias basadas en la administración actual, de esta manera la empresa tendrá mayor organización y planificación de sus recursos en sus procesos. Por tal razón el manual administrativo financiero que se propone está basado en bases legales y vigentes, principios, normas y reglamentos, con un estricto apego en las normas constitucionales, contables y laborales.

3.1.3 Estructura organizativa



Fuente: Investigación directa

3.1.4 Estructura Funcional

3.1.4.1 Manual de funciones

Es el siguiente instrumentos de trabajo contiene el conjunto de normas y tareas que desarrolla cada colaborador en sus actividades cotidianas y está elaborado técnicamente basándose en los respectivos procedimientos y normas que se desarrolla en las labores cotidianas, como para garantizar un adecuado desarrollo y calidad de la gestión.

 EMPRESA REPROAVI CIA. LTDA MANUAL DE FUNCIONES	
1.- IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
Nombre del cargo	Gerente general
Nivel	Ejecutivo
Departamento	Gerencia general
Jefe Inmediato	Accionistas
Personal a su mando	Gerente financiero – Gerente Operacional
Relaciones Internas	Especialmente con todas las áreas que conforman la estructura organizacional de la empresa.
Relaciones Externas	<ul style="list-style-type: none">➤ Clientes➤ Proveedores➤ Entidades financieras
2. OBJETIVO GENERAL DEL CARGO	
Representar legalmente a toda la empresa, siendo el responsable de la dirección interna de la misma, tanto en el ámbito administrativo como financiero generando desarrollo permanente por medio del manejo eficiente de los recursos disponibles y evaluando los resultados obtenidos.	
3. FUNCIONES:	

1. Representar legalmente a la empresa.
2. Planificar, organizar, dirigir y controlar la administración de la empresa.
3. Cumplir y hacer cumplir las disposiciones de la empresa.
4. Garantizar las sostenibilidad de la empresa en todos sus aspectos.
5. Establecer procedimientos y controles para el buen uso y mantenimiento de los activos de la empresa.
6. Planificar objetivos a corto y largo plazo.
7. Seleccionar, contratar, ascender, reubicar, remover y sancionar a los trabajadores y fijar su remuneración.
8. Aprobación de los presupuestos e inversiones.
9. Solicitar reportes periódicos de todo el personal para evaluar su rendimiento y conocer los resultados tanto de sus funciones como de los procedimientos.
10. Velar por la imagen de la empresa y el producto que brinda mismo que sea de calidad en forma oportuna y eficaz.
11. Autorizar y firmar la emisión de cheques previo análisis financiero.
12. Buscar negociaciones con nuevos mercados, proveedores, oportunidades de inversión y formas de financiamiento.
13. Establecer políticas de la empresa.
14. Establecer Manuales y reglamentos para la empresa.

4. PERFIL DEL CARGO

Sexo:	Indistinto
Formación académica:	Estudios profesionales en administración de empresas, ingeniería comercial o afines con alto conocimiento en producción y comercialización el tejidos y textiles.
Experiencia laboral:	4 años en adelante en cargos similares.
Competencias :	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Honradez ➤ Responsabilidad ➤ Ética profesional ➤ Moralidad ➤ Organización ➤ Liderazgo ➤ Amabilidad ➤ Disciplina ➤ Capacidad de negociación ➤ Dinámico que permita anticiparse a los hechos afrontando las amenazas y generando los cambios necesarios requeridos. ➤ Preparado para coordinar y evaluar personal a su cargo. ➤ Espíritu de lucha y perseverancia. ➤ Fortaleza mental y física.

5. ESFUERZO FÍSICO Y MENTAL.

Esfuerzo Físico	Moderado
Esfuerzo Mental	Alto

1.- IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

Nombre del cargo	Secretaria
Nivel	Apoyo
Departamento	Gerencia General
Jefe Inmediato	Gerente
Personal a su mando	No posee
Relaciones Internas	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Gerente ➤ Contador ➤ Comercialización ➤ Producción
Relaciones Externas	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Proveedores de bienes y servicios distintos a los de mercadería. ➤ Clientes.

2. OBJETIVO GENERAL DEL CARGO.

Ejecutar con diligencia y de forma apropiada la organización, coordinación y supervisión de labores administrativas que centralicen los asuntos relacionados con la gestión de la gerencia facilitando la comunicación con los diferentes niveles, además de archivar la documentación derivada de las operaciones del personal, clientes y proveedores, ordenándolos y manteniéndolos bajo su custodia.

3. FUNCIONES.

1. Recibir, revisar, contestar, enviar y archivar la correspondencia y documentos de la empresa.
2. Verificar la documentación de origen interno y externo para determinar si se ha cumplido los procedimientos.
3. Redactar correspondencia y textos.
4. Mantener actualizada la base de datos de la compañía.
5. Llevar la agenda del gerente y anunciar la personas que lo soliciten.
6. Contestar las líneas telefónicas y direccionar las llamadas hacia los diferentes departamentos.
7. Coordinar los eventos sociales, reuniones de la empresa, encargándose de todos los pormenores para su correcta realización.
8. Elaborar y presentar informes mensuales de gestión o desempeño y someterlo a consideración de la gerencia.
9. Notificar a los clientes y proveedores de cambios generados en la empresa.
10. Recibir denuncia o reclamos de los clientes y someterlas a conocimiento del gerente.
11. Prevenir oportunamente necesidades básicas de la empresa como.

4. PERFIL DEL CARGO

Sexo:	Femenino
Formación académica:	Estudios superiores en secretariado o contabilidad, formación en administración o carreras afines.
Experiencia laboral:	3 años en adelante en cargos similares.
Competencias:	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Honestidad ➤ Responsabilidad ➤ Respeto ➤ Tolerancia ➤ Puntualidad ➤ Orden ➤ Atención al cliente ➤ Fluidez verbal ➤ Relaciones interpersonales ➤ Capacidad de escuchar

5. ESFUERZO FÍSICO Y MENTAL

Esfuerzo Físico	Bajo
Esfuerzo Mental	Moderado



**EMPRESA REPROAVI CIA. LTDA
MANUAL DE FUNCIONES**

1.- IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

Nombre del cargo	Abogado Interno
Nivel	Directivo
Jefe Inmediato	Gerente General
Personal a su mando	Ninguno
Relaciones Internas	Auditor Interno – Gerentes
Relación Externa	Organismos de Control

1. OBJETIVO GENERAL DEL CARGO

Atender oportuna y eficientemente los asuntos jurídicos que en materia de normativa, peticiones, conceptos, estudios, sustanciación, sea puesto a su consideración por quien ejerza la supervisión directa del cargo.

3. FUNCIONES:

1. Apoyar a la empresa en todas las actividades relacionadas con los asuntos jurídicos en que intervenga la entidad y coordinar las actividades de la oficina de acuerdo con las orientaciones dadas por el jefe inmediato.
2. Aplicar los conocimientos propios de la profesión en los asuntos puestos a su consideración.
3. Representar judicial y extrajudicialmente a la entidad, cuando el Gerente General lo otorgue poder especial.
4. Estudiar los asuntos jurídicos sometidos a su consideración, proyectar los conceptos y las respuestas a las consultas.
5. Realizar los estudios de títulos y adelantar las actividades relacionadas con la legalización actualización y titularización de los bienes inmuebles de la entidad.
6. Llevar los procesos ejecutivos por jurisdicción coactiva que le sean asignados.
7. Adelantar las investigaciones de carácter jurídico que le sean asignadas.
8. Formar, actualizar los expedientes productos de las actuaciones administrativas o procesos judiciales, a su cargo.
9. Mantener actualizada la información relativa a las actuaciones administrativas o procesos judiciales a su cargo.
10. Estudiar y proyectar, revisar o actualizar las reglamentaciones de competencia de la entidad. Ejercer las demás funciones que le sean asignadas de acuerdo con la naturaleza de la dependencia.

4. PERFIL DEL CARGO

Sexo:	Indistinto
Formación académica:	Título profesional en derecho, título de postgrado en la modalidad de especialización en áreas relacionadas con las funciones del cargo.
Experiencia laboral:	3 años de experiencia laboral relacionadas
Competencias :	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Honradez ➤ Responsabilidad ➤ Ética profesional ➤ Moralidad ➤ Organización ➤ Liderazgo ➤ Amabilidad ➤ Capacidad de negociación ➤ Dinámico que permita anticiparse a los hechos afrontando las amenazas y generando los cambios necesarios requeridos. ➤ Preparado para coordinar y evaluar personal a su cargo.

5. ESFUERZO FÍSICO Y MENTAL.

Esfuerzo Físico	Moderado
Esfuerzo Mental	Alto

1.- IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

Nombre del cargo	Auditor interno
Nivel	Directivo
Departamento	Contabilidad
Jefe Inmediato	Gerente general
Personal a su mando	No posee
Relaciones Internas	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Gerente ➤ Contador
Relaciones Externas	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Proveedores de bienes y servicios distintos a los de mercadería.

2. OBJETIVO GENERAL DEL CARGO.

Emitir una opinión independiente respecto a los estados financieros de la empresa y Cautelar la integridad del patrimonio y el uso racional de los recursos, promoviendo la eficiencia en las operaciones y efectuando la evaluación y control de los mismos de acuerdo a las normas internas de control y disposiciones emanadas.

3. FUNCIONES.

1. Planear, dirigir y organizar la verificación y evaluación del sistema de control Interno;
2. Verificar que el Sistema de Control Interno esté formalmente establecido dentro de la organización y que su ejercicio sea intrínseco al desarrollo de las funciones de todos los cargos y, en particular, de aquellos que tengan responsabilidad de mando;
3. Verificar que los controles definidos para los procesos y actividades de la organización, se cumplan por los responsables de su ejecución y en especial, que las áreas o empleados encargados de la aplicación del régimen disciplinario ejerzan adecuadamente esta función;
4. Verificar que los controles asociados con todas y cada una de las actividades de la organización estén adecuadamente definidos, sean apropiados y se mejoren permanentemente, de acuerdo con la evolución de la entidad;
5. Velar por el cumplimiento de las leyes, normas, políticas, procedimientos, planes, programas, proyectos y metas de la organización y recomendar los ajustes necesarios;
6. Servir de apoyo a los directivos en el proceso de toma de decisiones, a fin que se obtengan los resultados esperados;
7. Verificar los procesos relacionados con el manejo de los recursos, bienes y los sistemas de información de la entidad y recomendar los correctivos que sean necesarios;
8. Fomentar en toda la organización la formación de una cultura de control que contribuya al mejoramiento continuo en el cumplimiento de la misión institucional;
9. Mantener permanentemente informados a los directivos acerca del estado del control interno dentro de la entidad, dando cuenta de las debilidades detectadas y de las fallas en su cumplimiento;
11. Verificar que se implanten las medidas respectivas recomendadas;
12. Las demás que le asigne el jefe del organismo o entidad, de acuerdo con el carácter de sus funciones.

4. PERFIL DEL CARGO

Sexo:	Indistinto
Formación académica:	Ingeniería en Contabilidad y Auditoría o carreras afines.
Experiencia laboral:	Experiencia relacionada de 3 años en asuntos de control interno
Competencias:	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Honestidad ➤ Responsabilidad ➤ Respeto ➤ Tolerancia ➤ Puntualidad ➤ Orden ➤ Atención al cliente ➤ Fluidez verbal ➤ Relaciones interpersonales ➤ Capacidad de escuchar

5. ESFUERZO FISICO Y MENTAL

Esfuerzo Físico	Moderado
Esfuerzo Mental	Alto



**EMPRESA REPROAVI CIA. LTDA
MANUAL DE FUNCIONES**

1.- IDENTIFICACION DEL CARGO

Nombre del cargo	Gerente Técnico
Nivel	Ejecutivo
Departamento	Gerencia general
Jefe Inmediato	Gerente general
Personal a su mando	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Jefe de operaciones ➤ Jefe de reproductora ➤ Jefe de incubadora ➤ Médicos veterinarios ➤ Jefe de bodega
Relaciones Internas	Gerente Administrativo Financiero
Relaciones Externas	Organismos de control

2. OBJETIVO GENERAL DEL CARGO

Brinda asistencia técnica en el diseño, desarrollo, aplicación, operación y mantenimiento de los procesos auxiliares e instrumentales de la gerencia general, sugiriendo alternativas de tratamiento y generación de nuevos procesos, teniendo en cuenta las políticas institucionales y la normativa vigente.

3. FUNCIONES:

1. Participar en el diseño, desarrollo y aplicación de los procesos auxiliares e instrumentales de la gerencia y sugerir alternativas de tratamiento y generación de nuevos procesos.
2. Participar en el diseño, desarrollo y aplicación de sistemas de información, clasificación actualización, manejo y conservación de recursos en los procesos relacionados con la gerencia general.
3. Brindar asistencia técnica, administrativa y operativa, de acuerdo con instrucciones recibidas y comprobar la eficacia de los métodos y procedimientos utilizados en el desarrollo de planes y programas.
4. Participar en el diseño y desarrollo de estudios y presentar informes de carácter técnico y estadístico sobre los procesos y procedimiento relacionados con la Gerencia general.
5. Instalar, reparar y responder por el mantenimiento de los equipos e instrumentos a cargo del área.
6. Participar en el diseño, desarrollo y presentación de informes sobre las actividades desarrolladas por el área de acuerdo con las instrucciones recibidas.
7. Adelantar y producir la consolidación de la información estadística sobre características de los clientes y productos del para para verificar el cumplimiento de las metas.
8. Apoyar la actualización de manuales de procesos y de procedimientos de esta área.
9. Las demás funciones que le sean asignadas de acuerdo con el nivel, la naturaleza y el área de desempeño del cargo.

4. PERFIL DEL CARGO

Sexo:	Indistinto
Formación académica:	Ing. Agroindustrial – Ing. Zootécnico
Experiencia laboral:	3 años de experiencia laboral relacionadas
Competencias :	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Honradez ➤ Responsabilidad ➤ Ética profesional ➤ Moralidad ➤ Organización ➤ Liderazgo ➤ Amabilidad ➤ Disciplina ➤ Capacidad de negociación ➤ Dinámico que permita anticiparse a los hechos afrontando las amenazas y generando los cambios necesarios requeridos. ➤ Preparado para coordinar y evaluar personal a su cargo. ➤ Espíritu de lucha y perseverancia. ➤ Fortaleza mental y física.

5. ESFUERZO FÍSICO Y MENTAL.

Esfuerzo Físico	Bajo
Esfuerzo Mental	Alto

 EMPRESA REPROAVI CIA. LTDA MANUAL DE FUNCIONES	
1.- IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
Nombre del cargo	Jefe de bodega
Nivel	Operario
Jefe Inmediato	Gerente técnico
Personal a su mando	Operarios
Relaciones Internas	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Jefe de operaciones ➤ Jefe de reproductora ➤ Jefe de incubadora ➤ Médicos veterinarios
Relaciones Externas	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Clientes ➤ Proveedores ➤ Entidades financieras
2. OBJETIVO GENERAL DEL CARGO	
<p>Debe tener control total de todas las actividades, responsabilizarse del control de la calidad de los productos que se encuentran en la bodega; saber en cualquier momento las existencias en bodega de todos y cada uno de los artículos que estén a su cargo y en que sitio exacto de la bodega se encuentra; debe velar de que el local cumpla y reúna las condiciones óptimas.</p>	
3. FUNCIONES:	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Revisar el adecuado almacenaje del producto en bodega interna. 2. Verificar que sean enviados diariamente los reportes de bodega al superintendente. 	
<ol style="list-style-type: none"> 3. Verificar que los documentos de despacho, ordenes de embarque y consolidados facturas de auto consumo y cualquier otro documento sea debidamente autorizado. 4. Verificar la atención adecuada a los transportistas de los productos nacionales e importados. 5. Verificar la rotación adecuada del producto por fecha de antigüedad. 6. Verificar la limpieza, trazo de medidas de seguridad, señalamientos de coordenadas, trazo de áreas de protección al producto. 7. Verificar el adecuado manejo del producto en la carga y descarga. 8. Distribuir adecuadamente el producto para lograr la eficiencia del espacio y hacer más ágil el despacho. 9. Resolver imprevistos en la atención al cliente, (transportistas). 	
4. PERFIL DEL CARGO	
Sexo:	Masculino
Formación académica:	Nivel superior en el área de Administración, contabilidad o computación.
Experiencia laboral:	4 años de experiencia profesional relacionada.
Competencias :	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Honradez ➤ Responsabilidad ➤ Ética profesional ➤ Moralidad ➤ Organización ➤ Liderazgo ➤ Amabilidad ➤ Disciplina ➤ Capacidad de negociación ➤ Dinámico que permita anticiparse a los hechos afrontando las amenazas y generando los cambios necesarios requeridos. ➤ Preparado para coordinar y evaluar personal a su cargo. ➤ Espíritu de lucha y perseverancia. ➤ Fortaleza mental y física.
5. ESFUERZO FÍSICO Y MENTAL.	
Esfuerzo Físico	Alto
Esfuerzo Mental	Moderado

 EMPRESA REPROAVI CIA. LTDA MANUAL DE FUNCIONES	
1.- IDENTIFICACION DEL CARGO	
Nombre del cargo	Jefe de Operaciones
Nivel	Administrativo
Departamento	Granjas
Jefe Inmediato	Gerente Técnico
Personal a su mando	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Jefe de faenadora ➤ Jefe planta molino ➤ Jefe de logística ➤ Jefe de mantenimiento
Relaciones Internas	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Jefe de reproductoras ➤ Jefe de incubadoras ➤ Médicos veterinarios ➤ Jefe de bodega
Relaciones Externas	Farmacéuticos
2. OBJETIVO GENERAL DEL CARGO	
<p>Colaborar en la realización de actividades de prevención, detección, control, monitoreo y erradicación de plagas y enfermedades en las especies vegetales y animales; en los servicios de supervisión de lotes de multiplicación de aves y en el manejo y conservación de las bases de datos concernientes a la información generada en el área, mediante el diseño e interpretación de cuadros, tablas e informes periódicos.</p>	
3. FUNCIONES:	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Desempeñar funciones de oficina y de asistencia administrativa encaminadas a facilitar el desarrollo y ejecución de las actividades de la área del desempeño. 2. Realizar la recepción telefónica y personal, a clientes internos y externos y brindar la información adecuada que solicite de conformidad con los procedimientos establecidos. 3. Recibir, revisar, clasificar, radicar, distribuir, archivar y controlar documentos, datos, elementos y correspondencias, relacionados con los asuntos de competencias de la dependencia y de la entidad. 4. Llevar el registro actualizado de la información de las entidades y organismos con los cuales se requiere comunicación e interrelación, y mantener actualizados los registros de carácter técnico, administrativo y financiero y responder por la exactitud de los mismos. 5. Responder por la seguridad de elementos, dineros o valores, recursos naturales, documentos y registros de carácter manual, y adoptar mecanismos para la conservación, el buen uso, evitar pérdidas, hurtos o el deterioro de los mismos. 6. Elaborar, de acuerdo con instrucciones del jefe inmediato, acta, registros y relaciones sencillas. 7. Colaborar con los procesos de sistematización y automatización de la oficina. 8. Manejar y controlar los documentos y archivos a su cargo. 9. Realizar la toma de muestras de material agropecuario para análisis de laboratorio. 	
4. PERFIL DEL CARGO	
Sexo:	Indistinto
Formación académica	Ing. Agroindustrial – Ing. Zootécnico
Experiencia laboral:	1 año de experiencia laboral relacionadas
Competencias :	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Honradez ➤ Responsabilidad ➤ Ética profesional ➤ Moralidad ➤ Organización ➤ Liderazgo ➤ Amabilidad ➤ Disciplina ➤ Capacidad de negociación ➤ Dinámico que permita anticiparse a los hechos afrontando las amenazas y generando los cambios necesarios requeridos. ➤ Preparado para coordinar y evaluar personal a su cargo. ➤ Espíritu de lucha y perseverancia. ➤ Fortaleza mental y física.
5. ESFUERZO FÍSICO Y MENTAL.	
Esfuerzo Físico	Alto
Esfuerzo Mental	Moderado



1.- IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

Nombre del cargo	Jefe de reproductoras
Nivel	Directivo
Departamento	Granja reproductora
Jefe Inmediato	Gerente Técnico
Personal a su mando	Operarios granjas
Relaciones Internas	<ul style="list-style-type: none">➤ Jefe de operaciones➤ Jefe de incubadoras➤ Médicos veterinarios➤ Jefe de bodegas
Relaciones Externas	

2. OBJETIVO GENERAL DEL CARGO.

Es el máximo responsable del correcto funcionamiento, coordinación y organización del área de reproducción de la empresa, tanto a nivel de producto, como a nivel de gestión del personal obrero, con el objetivo de cumplir la producción prevista en el tiempo y calidad del trabajo, mediante la eficiente administración del departamento a cargo.

3. FUNCIONES.

1. Gestionar y supervisar al personal a su cargo.
2. Organizar y planificar la producción de la empresa.
3. Organizar y planificar el aprovisionamiento de materia prima y la distribución y transporte del producto terminado de la empresa.
4. Coordinar con las diferentes áreas de comercialización, finanzas, recursos humanos una eficaz y eficiente comunicación y relación con el objetivo de cumplir con las metas de la empresa.
5. Optimizar los procesos de trabajo dentro la planta de producción.

4. PERFIL DEL CARGO

Sexo:	Indistinto
Formación académica:	Ing. Agrónomo
Experiencia laboral:	Por lo menos 4 años de experiencia en cargos similares.
Competencias:	<ul style="list-style-type: none">➤ Honestidad➤ Responsabilidad➤ Respeto➤ Tolerancia➤ Puntualidad➤ Manejo del personal➤ Atención al cliente➤ Buena capacidad de organización➤ Don de mando➤ Liderazgo

5. ESFUERZO FÍSICO Y MENTAL

Esfuerzo Físico	Alto
Esfuerzo Mental	Moderado

 EMPRESA REPROAVI CIA. LTDA MANUAL DE FUNCIONES	
1.- IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
Nombre del cargo	Jefe de Incubadora
Nivel	Administrativo
Departamento	Incubadora
Jefe Inmediato	Gerente Técnico
Personal a su mando	Personal de Incubadora
Relaciones Internas	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Jefe de reproductoras ➤ Jefe de operaciones ➤ Médicos veterinarios
Relaciones Externas	Proveedores de huevo fértil
2. OBJETIVO GENERAL DEL CARGO	
<p>Desarrollar actividades innovadoras y promover la transformación de ideas o proyectos en emprendimiento, garantizando el seguimiento continuo del crecimiento de la empresa en su fase inicial y a la convivencia estratégica de mejorar los servicios y productos brindados por REPROAVI.</p>	
3. FUNCIONES:	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Control de inventarios de huevo, pollito, almacén. 2. Control de cargas y transferencia de pollos. 3. Logística, limpieza y desinfección. 	
<ol style="list-style-type: none"> 4. Encasetado y embarque de pollitos. 5. Mantenimiento correctivo y preventivo de REPROAVI 6. Elaboración y seguimientos a reportes diarios. 7. Vacuna y sexado por ala competencias 8. Enfoque a resultados positivos del faenamiento. 9. Planificar y establecer tareas y procesos de producción para cumplir las metas. 10. Inspeccionar las maquinarias, materiales y equipos para detectar defectos o mal funcionamiento. 	
4. PERFIL DEL CARGO	
Sexo:	Indistinto
Formación académica:	Ing. Agrónomo, ing. En producción animal,
Experiencia laboral:	3 años de experiencia en producción avícola, manejo de incubadoras.
Competencias :	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Honradez ➤ Responsabilidad ➤ Ética profesional ➤ Moralidad ➤ Organización ➤ Liderazgo ➤ Amabilidad ➤ Capacidad de negociación ➤ Dinámico que permita anticiparse a los hechos afrontando las amenazas y generando los cambios necesarios requeridos. ➤ Preparado para coordinar y evaluar personal a su cargo.
5. ESFUERZO FÍSICO Y MENTAL.	
Esfuerzo Físico	Alto
Esfuerzo Mental	Moderado

EMPRESA REPROAVI CIA. LTDA MANUAL DE FUNCIONES	
	
1.- IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
Nombre del cargo	Médico veterinario
Nivel	Administrativo
Departamento	Granjas
Jefe Inmediato	Gerente Técnico
Personal a su mando	Personal de granjas
Relaciones Internas	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Jefe de reproductoras ➤ Jefe de incubadoras ➤ Jefe operacional ➤ Jefe de bodega
Relaciones Externas	Farmacéuticos
2. OBJETIVO GENERAL DEL CARGO	
Acompañar la subgerencia general correspondiente, en la formulación de políticas, medidas y procedimientos dirigidos a la eficaz y eficiente prestación de los servicios de la entidad, dentro de su área de desempeño.	
3. FUNCIONES:	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Ejecutar las medidas que se impartan relacionadas con los laboratorios veterinarios. 2. Identificar, caracterizar y confirmar la presencia de agentes patógenos y contaminantes. 3. Coordinar, establecer y vigilar la red de laboratorios privada y pública requerida para la producción, comercialización de insumo de animales. 4. Mantener la lista de laboratorios autorizados, acreditados, certificados por la entidad que pertenece la red. 5. Coordinar el sistema de acreditación de laboratorios de referencias para la sanidad animal. 6. Realizar pruebas de eficiencia y eficacia a los insumos de origen animal que se comercialice en el país a través de los laboratorios acreditados para ello. 7. Participar en la implementación, desarrollo y sostenimiento del sistema de gestión de la calidad y del modelo estándar del control interno. 8. Presentar a la subgerencia de análisis y diagnóstico los informes que les sean solicitados. 9. Ejercer las demás funciones que le sean asignadas de acuerdo con la naturaleza de la dependencia. 	
4. PERFIL DEL CARGO	
Sexo:	Indistinto
Formación académica:	Medicina veterinaria, medicina veterinaria y zootecnia, microbiología agrícola, microbiología con énfasis en alimentos, ing. Química.
Experiencia laboral:	5 años de experiencia laboral relacionadas
Competencias :	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Honradez ➤ Responsabilidad ➤ Ética profesional ➤ Moralidad ➤ Organización ➤ Liderazgo ➤ Amabilidad ➤ Disciplina ➤ Capacidad de negociación ➤ Dinámico que permita anticiparse a los hechos afrontando las amenazas y generando los cambios necesarios requeridos. ➤ Preparado para coordinar y evaluar personal a su cargo. ➤ Espíritu de lucha y perseverancia. ➤ Fortaleza mental y física.
5. ESFUERZO FÍSICO Y MENTAL.	
Esfuerzo Físico	Alto
Esfuerzo Mental	Alto



EMPRESA REPROAVI CIA. LTDA.
MANUAL DE FUNCIONES

1.- IDENTIFICACION DEL CARGO

Nombre del cargo	Gerente administrativo Financiero
Nivel	Directivo
Departamento	Área Administrativa
Jefe Inmediato	Gerente general
Personal a su mando	Asistente administrativa, contabilidad, asistente contable, bodeguero.
Relaciones Internas	<ul style="list-style-type: none">➤ Gerente➤ Contador
Relaciones Externas	<ul style="list-style-type: none">➤ Proveedores de bienes y servicios distintos a los de mercadería.

2. OBJETIVO GENERAL DEL CARGO.

La Gerencia Administrativa y Financiera es un área de primer nivel directivo, reporta directamente a la Gerencia General, y dadas las características de sus funciones debe garantizar la ejecución de los procesos y actividades de tipo administrativo y financiero propios de la Empresa.

3. FUNCIONES.

Administrar y autorizar préstamos para empleados.
Manejar la relación directa con Bancos (obtención y renovación de préstamos, transacciones)
Elaboración de reportes financieros, de ventas y producción para la Gerencia General.
El Gerente Administrativo Financiero deberá llevar a cabo cualquier otra actividad determinada por el Gerente General.

4. PERFIL DEL CARGO

Sexo:	Indistinto
Formación académica:	Administración de Empresas, Economía, Ingeniería, y aquellas relacionadas con el área Estudios de postgrado en Finanzas, Administración o afines.
Experiencia laboral:	Por lo menos 5 años de experiencia en cargos directivos en los que haya manejado recursos y áreas afines. Preferiblemente experiencia en contratación administrativa
Competencias:	<ul style="list-style-type: none">➤ Honestidad➤ Responsabilidad➤ Respeto➤ Tolerancia➤ Puntualidad➤ Manejo del personal➤ Atención al cliente➤ Buena capacidad de organización➤ Don de mando➤ Liderazgo

5. ESFUERZO FISICO Y MENTAL

Esfuerzo Físico	Moderado
Esfuerzo Mental	Alto

 EMPRESA REPROAVI CIA. LTDA. MANUAL DE FUNCIONES	
1.- IDENTIFICACION DEL CARGO.	
Nombre del cargo	Contador
Nivel	Financiero
Departamento	Contabilidad
Jefe Inmediato	Gerente
Personal a su mando	Auxiliar contable
Relaciones Internas	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Gerente ➤ Secretaria ➤ Cajera ➤ Bodeguero ➤ Personal de ventas
Relaciones Externas	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Proveedores ➤ Clientes. ➤ S.R.I.
1 OBJETIVO GENERAL DEL CARGO.	
<p>Estructura, dirigir, organizar, controlar y supervisar todo el ámbito financiero de la empresa, ,manteniendo actualizado el sistema contable para así conocer exactamente el estado económico de la misma, llevando un adecuado control de gastos optimizado recursos que garantice su continuo crecimiento apegado a los principios, normas, leyes vigentes.</p>	
3. FUNCIONES.	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Elaborar, analizar e interpretar los estados financieros para poder asesorar al gerente propietario para una adecuada toma de decisiones para el cumplimiento de los objetivos y metas propuestas. 2. Mantener la contabilidad de la empresa de manera organizada y actualizada. 3. Supervisar que la información contable sea archivada de manera correcta y ordenada. 4. Entregar información contable basada en las disposiciones legales que se establecen las entidades de control. 5. Evaluar y establecer los costos de producción. 6. Establecer las directrices contables necesarias para el adecuado uso de los recursos económicos y materiales que posee la empresa. 7. Solicitar a cada una de las áreas la información que crea pertinente para su adecuado registro y control. 8. Presentar permanentemente información contable y financiera a la gerencia. 9. Diseño y elaboración de documentos para el control de las actividades del personal de los registros contables. 10. Revisar los roles de pago del personal de la empresa. 11. Realizar los pagos de las aportaciones al IESS 12. Asesorar al gerente propietario en cuanto al aumento de sueldo y salarios de acuerdo a las disposiciones legales vigentes. 13. Revisar las conciliaciones y registros de los movimientos bancarios. 14. Capacitar al personal de ventas en cuanto al manejo adecuado de los comprobantes de venta y de los inventarios. 15. Supervisar las actividades realizadas por el auxiliar contable. 16. Realizar controles de forma sorpresiva a los inventarios de la empresa, caja chica, responsable de ventas y a quien considere necesario. 	
4. PERFIL DE CARGO.	
Sexo:	Indeterminado
Formación académica:	Ingeniero en contabilidad superior y auditoria CPA
Experiencia laboral:	3 años en adelante en cargos similares.
Competencias:	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Honestidad ➤ Responsabilidad ➤ Respeto ➤ Puntualidad ➤ Orden ➤ Discreción ➤ Compromiso ➤ Agilidad mental y destreza para los números ➤ Planear y organizar su trabajo hacia resultados
5. ESFUERZO FÍSICO MENTAL.	
Esfuerzo Físico	Bajo
Esfuerzo Mental	Permanente trabajo de responsabilidad.



EMPRESA REPROAVI CIA. LTDA.
MANUAL DE FUNCIONES

1.- IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

Nombre del cargo	Auxiliar Contable
Nivel	Financiero
Departamento	Contabilidad
Jefe Inmediato	Contador
Relaciones Internas	<ul style="list-style-type: none">➤ Gerente➤ Cajera➤ Contador
Relaciones Externas	<ul style="list-style-type: none">➤ S.R.I.

2. OBJETIVOS GENERAL DEL CARGO.

Es el encargado de registrar las actividades contables de los departamentos de la fábrica los cuales serán supervisados por el contador general para tener un adecuado control de los movimientos contables que realiza en la empresa.

3. FUNCIONES.

1. Cumplir y hacer cumplir las normas, leyes, reglamentos y disposiciones establecidas por el gerente.
2. Preparar diariamente los cierres de caja de las ventas diarias y entregarlas a su jefe inmediato.
3. Manejar de manera adecuada y oportuna la correspondencia adecuada.
4. Cumplir y hacer cumplir las normas, leyes, reglamentos y disposiciones establecidas por el gerente.
5. Preparar diariamente los cierres de caja de las ventas diarias y entregarlas a su jefe inmediato.
6. Manejar de manera adecuada y oportuna la correspondencia adecuada.
7. Preparar diariamente los cierres de caja de las ventas diarias y entregarlas a su jefe inmediato.
8. Manejar de manera adecuada y oportuna la correspondencia adecuada.
9. Registrar en el libro diario las actividades de entradas y salidas del efectivo.
10. Realizar arquezos de caja sorpresivos y permanentes y tener un control adecuado.
11. Hacer cumplir las disposiciones legales contables cuando lo crea conveniente.
12. Elaborar cheques a los proveedores de la materia prima e insumos.
13. Llevar un registro adecuado de los documentos comerciales y de retención para oportuna declaración de impuestos.

4. PERFIL DE CARGO.

Sexo:	Indistinto
Formación académica:	Estudios bachilleres en contabilidad.
Experiencia laboral:	1 años en adelante en cargos similares.
Competencias:	<ul style="list-style-type: none">➤ Honestidad➤ Responsabilidad➤ Respeto➤ Liderazgo➤ Puntualidad➤ Orden➤ Planear y organizar su trabajo hacia resultados➤ Trabajar en equipo de manera disciplinada➤ Calcular e interpretar cifras.

5. ESFUERZO FÍSICO Y MENTAL.

Esfuerzo Físico	Bajo
Esfuerzo Mental	Permanente trabajo de mucha responsabilidad.



**EMPRESA REPROAVI CIA. LTDA
MANUAL DE FUNCIONES**

1.- IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

Nombre del cargo	Tesorera
Nivel	Ejecutivo
Departamento	Contabilidad
Jefe Inmediato	Gerente Administrativo y Financiero
Personal a su mando	Ninguno
Relaciones Internas	➤ Secretaria
Relaciones Externas	➤ Clientes ➤ Proveedores ➤ Entidades financieras

2. OBJETIVO GENERAL DEL CARGO

Velar por el cumplimiento de las actividades o procesos que garanticen la recepción y control de los ingresos de la institución, una adecuada y correcta distribución, coordinando y supervisando la ejecución de los planes y programas de la unidad a su cargo, a fin de garantizar la cancelación de los compromisos de la empresa y apoyar a las autoridades en la colocación acertada de los recursos financieros.

3. FUNCIONES:

1. Recaudar todos los recursos que reciba el Fondos de empleados de asociados y de terceros.
2. Desembolsar los pagos por todo concepto que efectuó REPROAVI.
3. Registrar su firma en las instituciones bancarias.
4. Llevar el registro individual de aportes, ahorros y carteras de créditos asociados.
5. Custodiar el efectivo y los títulos valores propiedad de REPROAVI.
6. Diligenciar diariamente el libro auxiliar de caja.
7. Diligenciar el libro auxiliar de bancos cuando se presenten movimientos asociados a ellos.
8. Registrar las operaciones activas de crédito.
9. Efectuar las liquidaciones de ahorros, aportes y créditos de asociados y descontar todos los compromisos asociados con REPROAVI o terceros por conducto de este.
10. Acatar las decisiones de la Junta Directiva y el Gerente.

4. PERFIL DEL CARGO

Sexo:	Indistinto
Formación académica:	Profesional en áreas de contaduría, economía, administración de empresas o profesiones relacionadas con las ciencias económicas.
Experiencia laboral:	3 años de experiencia profesional relacionada.
Competencias :	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Honradez ➤ Responsabilidad ➤ Ética profesional ➤ Moralidad ➤ Organización ➤ Liderazgo ➤ Amabilidad ➤ Disciplina ➤ Capacidad de negociación ➤ Dinámico que permita anticiparse a los hechos afrontando las amenazas y generando los cambios necesarios requeridos. ➤ Preparado para coordinar y evaluar personal a su cargo. ➤ Espíritu de lucha y perseverancia. ➤ Fortaleza mental y física.

5. ESFUERZO FÍSICO Y MENTAL.

Esfuerzo Físico	Moderado
Esfuerzo Mental	Alto



EMPRESA REPROAVI CIA. LTDA.
MANUAL DE FUNCIONES

1.- IDENTIFICACION DEL CARGO

Nombre del cargo	Jefe de Talento Humano
Nivel	Administrativo
Departamento	Producción
Jefe Inmediato	Gerente General
Personal a su mando	Trabajadores
Relaciones Internas	<ul style="list-style-type: none">➤ Gerente➤ Trabajadores
Relaciones Externas	<ul style="list-style-type: none">➤ Clientes.

2. OBJETIVO DEL CARGO.

Se encargara de manera directa cumplir y hacer cumplir las disposiciones establecidas por el gerente propietario en cuanto al desempeño de las actividades a realizarse por parte de los departamentos de producción y de ventas, además tiene la obligación de fomentar y crear un buen ambiente de trabajo entre todo el personal de la empresa.

3. FUNCIONES.

1. Supervisar y controlar la asistencia, puntualidad y cumplimiento del horario de trabajo por parte del personal de la empresa.
2. Prepara un informe sobre las actividades y observaciones que se obtengan sobre el personal.
3. Tomar las decisiones necesarias para que el personal pueda cumplir con las tareas asignadas.
4. Establecer las políticas que crea conveniente en cuanto al manejo de personal capacitación y trabajo en equipo.
5. Capacitar e instruir al personal nuevo en cuanto a las actividades a realizar en la fabrica
6. Cumplir y hacer cumplir las obligaciones y los derechos que tiene el personal que está a su cargo.
7. Responsable de la entrega- recepción de los materiales de trabajo.
8. Otorgar los permisos que solicite el personal previa autorización del gerente.
9. Recibir las solicitudes o reclamos del personal y solucionarlos, si la situación lo amerita dar aviso inmediato al gerente para dar el aviso bueno o aceptación.
10. Elaborar los horarios de trabajo y reemplazarlos del personal de la fábrica.
11. Recibir y entregar los pedidos de mercadería de los clientes.

4. PERFIL DE CARGO.

Sexo:	Indistinto
Formación académica:	Estudios profesionales en administración de empresas, ingeniería comercial o afines
Experiencia laboral:	3 años en adelante en cargos similares.
Competencias:	<ul style="list-style-type: none">➤ Honestidad➤ Responsabilidad➤ Respeto➤ Don de Mando➤ Liderazgo➤ Tolerancia➤ Puntualidad➤ Orden➤ Relaciones interpersonales➤ Capacidad de escuchar

5. ESFUERZO FÍSICO Y METAL.

Esfuerzo Físico	Alto
Esfuerzo Mental	Moderado



1.- IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

Nombre del cargo	Jefe de Ventas
Nivel	Financiero
Departamento	Financiero
Jefe Inmediato	Gerente administrativo y financiero
Personal a su mando	Choferes y ayudantes
Relaciones Internas	<ul style="list-style-type: none">➤ Contabilidad➤ R.R.H.H➤ Compras y adquisiciones
Relaciones Externas	Clientes

2. OBJETIVO GENERAL DEL CARGO.

Captar nuevos clientes, retener a todos los clientes alcanzar los volúmenes de ventas planteados mensualmente y conquistar una mayor participación en el mercado de manera continua.

Desarrollar políticas comerciales de la comercializadora con el objetivo de incrementar la cuota de mercado, facturación y margen de contribución.

3. FUNCIONES.

1. Ejecutar y controlar los planes comerciales de la empresa.
2. Posicionar los productos de la comercializadora a nivel nacional.
3. Organizar y dirigir el equipo comercial, reclutando, formando y motivando el mismo.
4. Aplicar las políticas de precios y las condiciones de ventas a los clientes.
5. Negociar personalmente los contratos comerciales con grandes clientes.
6. Las demás funciones asignadas por la autoridad competente, de acuerdo con el nivel, la naturaleza y el área de desempeño del cargo.

4. PERFIL DEL CARGO

Sexo:	Masculino
Formación académica:	Tecnólogo en mercadotecnia
Experiencia laboral:	Por lo menos 2 años de experiencia en cargos similares.
Competencias:	<ul style="list-style-type: none">➤ Honestidad➤ Responsabilidad➤ Respeto➤ Tolerancia➤ Puntualidad➤ Manejo del personal➤ Atención al cliente➤ Buena capacidad de organización➤ Don de mando➤ Liderazgo

5. ESFUERZO FÍSICO Y MENTAL

Esfuerzo Físico	Moderado
Esfuerzo Mental	Moderado



1.- IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

Nombre del cargo	Jefe de Compras y Adquisiciones
Nivel	Financiero
Departamento	Contabilidad
Jefe Inmediato	Gerente Técnico
Relaciones Internas	<ul style="list-style-type: none">➤ Contabilidad➤ R.R.H.H➤ Ventas
Relaciones Externas	Proveedores

2. OBJETIVO GENERAL DEL CARGO.

Trabajo técnico consistente en realizar las compras de bienes y servicios de la dirección y apoyar en funciones secretariales relacionadas a recepción de correspondencia elaboración de correspondencias interna y externa

3. FUNCIONES.

1. Recibir y clasificar requerimientos para la compra y adquisición de bienes y servicios.
2. Verificar juntamente con la contadora la disponibilidad presupuestaria y financiera.
3. Verificar y codificar los gastos mediante la aplicación del manual de clasificación presupuestaria para el departamento financiero.
4. Concretar pedidos compras y adquisiciones de servicios.
5. Verificar que los documentos de soporte de pago cumpla con los requisitos legales correspondientes.
6. Coordinar el ingreso de proveedores a la empresa.
7. Reproduce documentos de soporte para su archivo
8. Atiende proveedores personalmente y telefónicamente,

4. PERFIL DEL CARGO

Sexo:	Indistinto
Formación académica:	Nivel superior, con conocimientos de leyes a fines al puesto.
Experiencia laboral:	Por lo menos 2 años de experiencia en tareas relacionados con lo mismo.
Competencias:	<ul style="list-style-type: none">➤ Honestidad➤ Responsabilidad➤ Respeto➤ Tolerancia➤ Puntualidad➤ Manejo del personal➤ Atención al cliente➤ Buena capacidad de organización➤ Don de mando➤ Liderazgo

5. ESFUERZO FÍSICO Y MENTAL

Esfuerzo Físico	Alta
Esfuerzo Mental	Moderado

3.5 Marco filosófico

3.5.1 Misión

La empresa “REPROAVI” ofrece productos de la más alta calidad, teniendo como premisa la satisfacción total de nuestros clientes, contribuyendo además a las necesidades del empleo y desarrollo de todas las zonas de donde distribuimos nuestros productos.

3.5.2 Visión

Lograr que “REPROAVI” obtenga reconocimiento de nuestros clientes y consumidores como un producto atractivo y saludable, además poseer nuestra marca del Ecuador como sinónimo de calidad, responsabilidad social y emprendimiento.

3.6 Objetivos

3.6.1 Objetivo General

Obtener un crecimiento gradual y sostenido de la empresa, estableciendo una estructura administrativa empresarial, sólida que se desarrolla constantemente mediante el trabajo continuo del talento humano que la integra, logrando el empoderamiento de sus funciones para la realización eficiente de sus procesos.

3.6.2 Objetivos Específicos

- Mejorar la calidad en los procesos para alcanzar la productividad continua y la optimización de plazos de entrega.

- Incrementar el rendimiento del talento humano mediante la correcta ejecución de sus funciones, obteniendo la reducción de costes y el aprovechamiento de los recursos disponibles que posee la empresa.
- Conseguir la fidelidad de los clientes actuales por medio de la vinculación constante con sus necesidades.
- Establecer un vínculo de empoderamiento del recurso humano con la empresa, por medio de una retribución justa y capacitación constante que permita linear sus objetivos con los de la entidad.
- Aumentar la base de clientes en un 100% en un tiempo determinado de 6 meses.

3.7 Principios y valores

3.7.1 Principios

- Puntualidad
- Trabajo en equipo
- Seguridad laboral
- Actitud positiva
- Remuneraciones a tiempo
- Auto superación

3.7.2 Valores

- Honestidad
- Amabilidad

- Compañerismos
- Respeto
- Responsabilidad
- Solidaridad

3.8 Controles financieros

3.8.1 Sistema contable

Cabe mencionar que la contabilidad constituye un pilar fundamental para toda organización que permite registrar ordenadamente todas las operaciones que se realizan diariamente, estableciendo resultados y facilitando la elaboración de los estados financieros , por lo que la propuesta está dirigida a diseñar una estructura contable que ayude a establecer parámetros que permita cuantificar la eficiencia de la empresa.

Reproavi es una sociedad pertenece al grupo de contribuyentes, el servicio de Rentas Internas lo determina como un ente obligado a llevar contabilidad y sus declaraciones lo debe realizar mensualmente. Sin embargo, para mantener un eficiente control de los recursos de la empresa la Señora Elina Jiménez, gerente propietaria de Reproavi mantiene un sistema contable eficaz, para la toma de decisiones la gerencia lo hace bajo Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF'S).

3.9 Plan de cuentas de acuerdo con las NIIF'S

PLAN DE CUENTAS								
CODIGO								DESCRIPCIÓN
1	2	3	4	5	6	7	8	
								ESTADO DE SITUACION FINANCIERA
1								ACTIVO
1	0	1						ACTIVO CORRIENTE
1	0	1	0	1				EFFECTIVO Y EQUIVALENTES AL EFFECTIVO
								Registra los recursos de alta liquidez de los cuales dispone la entidad para sus operaciones regulares y que no está restringido su uso, se registran en efectivo o equivalente de efectivo partidas como: caja, depósitos bancarios a la vista y de otras instituciones financieras, e inversiones a corto plazo de gran liquidez, que son fácilmente convertibles en importes determinados de efectivo, estando sujetos a un riesgo poco significativo de cambios en su valor.(menores a 3 meses)
1	0	1	0	2				ACTIVOS FINANCIEROS
								Es cualquier activo que posea un derecho contractual a recibir efectivo u otro activo financiero de otra entidad; o a intercambiar activos financieros o pasivos financieros con otra entidad, en condiciones que sean potencialmente favorables para la entidad; o un instrumento de patrimonio neto de otra entidad. Tales como: acciones y bonos de otras entidades, depósitos a plazo, derechos de cobro – saldos comerciales, otras cuentas por cobrar, etc..
1	0	1	0	2	0	1		ACTIVOS FINANCIEROS A VALOR RAZONABLE CON CAMBIOS EN RESULTADOS
								En este rubro deben incluirse los activos que son mantenidos para negociar, o que desde el reconocimiento inicial, han sido designados por la entidad para ser contabilizados al valor razonable o justo con cambios en resultados. Deberán incorporarse en este ítem los instrumentos financieros que no forman parte de la contabilidad de coberturas.
1	0	1	0	2	0	2		ACTIVOS FINANCIEROS DISPONIBLES PARA LA VENTA
								Son activos financieros que en un momento posterior a su adquisición u origen, fueron designados para la venta. Las diferencias en valor razonable, se llevan al patrimonio y se debe reconocer como un componente separado (ORISuperávit de Activos Financieros Disponibles para la Venta).
1	0	1	0	2	0	3		ACTIVOS FINANCIEROS MANTENIDOS HASTA SU VENCIMIENTO
								Son activos financieros no derivados con pagos fijos o vencimiento determinado, es decir que la entidad tenga la intención efectiva y la capacidad de conservarlos hasta su vencimiento. Las variaciones se afectan a resultados
1	0	1	0	2	0	4		(-) PROVISIÓN POR DETERIORO
								En cada fecha de balance, una entidad debe evaluar si existe evidencia objetiva de deterioro, el mismo que se mide cuando el valor en libros excede a su monto recuperable.
1	0	1	0	2	0	5		CUENTAS Y DOCUMENTOS POR COBRAR
								Se reconocerán inicialmente al costo. Después de su reconocimiento inicial, las cuentas por cobrar se medirán al costo amortizado, que es no es otra cosa que el cálculo de la tasa de interés efectiva, que iguala los flujos estimados con el importe neto en libros del activo financiero (VP).
1	0	1	0	2	0	5	1	(-) PROVISIÓN POR CUENTAS INCOBRABLES
								Cuando existe evidencia de deterioro de las cuentas por cobrar, el importe de esta cuenta se reducirá mediante una provisión, para efectos de su presentación en estados financieros. Se registrará la provisión por la diferencia entre el valor en libros de las cuentas por cobrar menos el importe recuperable de las mismas.

1	0	1	0	3			INVENTARIOS
							Inventarios son activos: (a) poseídos para ser vendidos en el curso normal de la operación; (b) en proceso de producción con vistas a esa venta; o (c) en forma de materiales o suministros, para ser consumidos en el proceso de producción, o en la prestación de servicios. Los inventarios se medirán al costo o al valor neto realizable, el menor.
1	0	1	0	3	1		(-) PROVISIÓN DE INVENTARIO POR VALOR NETO DE REALIZACION
							Las provisiones se calcularán para cubrir eventuales pérdidas al relacionar el costo con el valor neto de realización.
1	0	1	0	3	2		(-) PROVISIÓN DE INVENTARIO POR DETERIORO FISICO
							Esta provisión se puede dar por obsolescencia, como resultado del análisis efectuado a cada uno de los rubros que conforman el grupo inventarios. Es una cuenta de valuación del activo, de naturaleza crédito.
1	0	1	0	4			SERVICIOS Y OTROS PAGOS ANTICIPADOS
							Se registrarán los seguros, arriendos, anticipos a proveedores u otro tipo de pago realizado por anticipado, y que no haya sido devengado al cierre del ejercicio económico; así como la porción corriente de los beneficios a empleados diferidos de acuerdo a la disposición transitoria de la NIC 19.
1	0	1	0	5			ACTIVOS POR IMPUESTOS CORRIENTES
							Se registrará los créditos tributarios por Impuesto al valor agregado e impuesto a la renta, así como los anticipos entregados por concepto de impuesto a la renta que no han sido compensados a la fecha, y anticipos pagados del año que se declara.
1	0	1	0	6			ACTIVOS NO CORRIENTES DISPONIBLES PARA LA VENTA Y OPERACIONES DISCONTINUADAS
							Una entidad clasificará a un activo no corriente (o un grupo de activos para su disposición) como mantenido para la venta, si su importe en libros se recuperará fundamentalmente a través de una transacción de venta, en lugar de por su uso continuado.
1	0	1	0	7			OTROS ACTIVOS CORRIENTES
							Registra otros conceptos de activos corrientes que no hayan sido especificados en las categorías anteriores.
1	0	2					ACTIVO NO CORRIENTE
1	0	2	0	1			PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPO
							Se incluirán los activos de los cuales sea probable obtener beneficios futuros, se esperan utilicen por más de un período y que el costo pueda ser valorado con fiabilidad, se lo utilicen en la producción o suministro de bienes y servicios, o se utilicen para propósitos administrativos. Incluye bienes recibidos en arrendamiento financiero. Al comienzo del plazo del arrendamiento financiero, se reconocerá, en el estado de situación financiera del arrendatario, como un activo y un pasivo por el mismo importe.
1	0	2	0	1	1		(-) DEPRECIACIÓN ACUMULADA
							Es el saldo acumulado a la fecha, de la distribución sistemática del importe depreciable de un activo a lo largo de su vida útil, considerando para el efecto el periodo durante el cual se espera utilizar el activo por parte de la entidad; o el número de unidades de producción o similares que se espera obtener del mismo por parte de la entidad.
1	0	2	0	1	2		(-) DETERIORO ACUMULADO
							La provisión se calculará al evidenciarse una disminución en la cuantía de los beneficios económicos que cabría esperar de la utilización del activo, es decir es el exceso acumulado a la fecha del importe en libros de un activo sobre su importe recuperable.
1	0	2	0	2			PROPIEDADES DE INVERSIÓN
							En esta cuenta se registrarán las propiedades que se tienen para obtener rentas, plusvalías o ambas, en lugar de para: (a) su uso en la producción o suministro de bienes o servicios, o bien para fines administrativos; o (b) su venta en el curso ordinario de las operaciones.
1	0	2	0	2	0	4	DETERIORO ACUMULADO
							Cantidad en que el importe en libros de un activo excede a su importe recuperable.

1	0	2	0	3				ACTIVOS BIOLÓGICOS
								Se registran los animales vivos y las plantas en crecimiento, imputándose a este activo todos los costos hasta el punto de cosecha o recolección. Se registrarán a su costo o a su valor razonable. La determinación del valor razonable de un activo biológico, o de un producto agrícola, puede verse facilitada al agrupar los activos biológicos o los productos agrícolas de acuerdo con sus atributos más significativos, como por ejemplo, la edad o la calidad.
1	0	2	0	3	0	1		DETERIORO ACUMULADO
								Cantidad en que el importe en libros de un activo excede a su importe recuperable
1	0	2	0	4				ACTIVO INTANGIBLE
								Registra el monto de los activos identificables, de carácter no monetario y sin apariencia física tales como: el conocimiento científico o tecnológico, el diseño e implementación de nuevos procesos o nuevos sistemas, las licencias o concesiones, la propiedad intelectual, los conocimientos comerciales o marcas adquiridas, los programas informáticos, las patentes, los derechos de autor, las películas, las listas de clientes, los derechos por servicios hipotecarios, las licencias de pesca, las cuotas de importación, las franquicias, las relaciones comerciales con clientes o proveedores, la lealtad de los comerciales con clientes o proveedores, la lealtad de los clientes, las cuotas de mercado y los derechos de comercialización, entre otros. Cuando un activo no cumple la definición de activo intangible, el importe derivado de su adquisición o de su generación interna, por parte de la entidad, se reconocerá como un gasto del periodo en el que se haya incurrido. No obstante, si el elemento se hubiese adquirido dentro de una combinación de negocios, formará parte del plusvalía reconocida en la fecha de adquisición.
1	0	2	0	4	0	1		(-) AMORTIZACIÓN ACUMULADA
								Sólo se amortizarán aquellos activos cuya vida útil es finita y en función de dichos años. El importe amortizable de un activo intangible con una vida útil finita, se distribuirá sobre una base sistemática a lo largo de su vida útil. La amortización comenzará cuando el activo esté disponible para su utilización, es decir, cuando se encuentre en la ubicación y condiciones necesarias para que pueda operar de la forma prevista por la gerencia.
1	0	2	0	4	0	2		(-) DETERIORO ACUMULADO
								Es el exceso acumulado a la fecha del importe en libros de un activo sobre su importe recuperable.
1	0	2	0	5				ACTIVOS POR IMPUESTO A LA RENTA DIFERIDO
								Son las cantidades de impuestos sobre las ganancias a recuperar en periodos futuros, relacionadas con: (a) las diferencias temporarias deducibles; (b) la compensación de pérdidas obtenidas en periodos anteriores, que todavía no hayan sido objeto de deducción fiscal; y (c) la compensación de créditos no utilizados procedentes de periodos anteriores.
1	0	2	0	6				ACTIVO FINANCIEROS NO CORRIENTES
								Incluye otros activos no corrientes no incluidos en las cuentas anteriores
1	0	2	0	7	0	1		INVERSIONES EN SUBSIDIARIAS
								Una subsidiaria es una entidad, entre las que se incluyen entidades sin forma jurídica definida, tales como las fórmulas asociativas con fines empresariales, que es controlada por otra (conocida como controladora). 5 Una controladora o su subsidiaria puede ser un inversor en una asociada o un partícipe
1	0	2	0	7	0	2		INVERSIONES ASOCIADAS
								Un ente, sobre el cual el inversor ejerce influencia significativa y que no es una subsidiaria ni una participación en negocio conjunto.

1	0	2	0	7	0	3		INVERSIONES EN NEGOCIOS CONJUNTOS
								Esta Norma se aplicará al contabilizar las participaciones en negocios conjuntos y para informar en los estados financieros sobre los activos, pasivos, ingresos y gastos de los partícipes e inversores, con independencia de las estructuras o formas que adopten las actividades de los negocios conjuntos. No obstante, no será de aplicación en las participaciones en entidades controladas de forma conjunta mantenidas por: (a) entidades de capital riesgo, o (b) instituciones de inversión colectiva, fondos de inversión u otras entidades similares, entre las que se incluyen los fondos de seguro ligados a inversiones que se midan al valor razonable con cambios en resultados de acuerdo con la NIIF 9 Instrumentos Financieros y la NIC 39 Instrumentos Financieros: Reconocimiento y Medición. Una entidad medirá estas inversiones al valor razonable con cambios en resultados de acuerdo con la NIIF 9. Un partícipe que mantenga una inversión de esa naturaleza revelará la información requerida en los párrafos 55 y 56.
2								PASIVO
2	0	1						PASIVO CORRIENTE
2	0	1	0	1				PASIVOS FINANCIEROS A VALOR RAZONABLE CON CAMBIOS EN RESULTADO
								Se registran en esta categoría los pasivos financieros que son parte de una cartera de instrumentos financieros que han sido designados por la entidad para ser contabilizados con cambios en resultados.
2	0	1	0	2				PASIVOS POR CONTRATOS DE ARRENDAMIENTO FINANCIERO
								Parte corriente de la obligación producto del contrato de arrendamiento financiero.
2	0	1	0	3				CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR
								Obligaciones provenientes exclusivamente de las operaciones comerciales de la entidad en favor de terceros, así como los préstamos otorgados por bancos e instituciones financieras, con vencimientos corrientes y llevadas al costo amortizado.
2	0	1	0	4				OBLIGACIONES CON INSTITUCIONES FINANCIERAS
								En esta cuenta se registran las obligaciones con bancos y otras instituciones financieras, con plazos de vencimiento corriente, y llevados al costo amortizado utilizando tasas efectivas. En esta cuenta se incluirán los sobregiros bancarios.
2	0	1	0	5				PROVISIONES
								Se registra el importe estimado para cubrir obligaciones presentes como resultado de sucesos pasados, ante la posibilidad de que la empresa, a futuro, tenga que desprenderse de recursos.
2	0	1	0	6				PORCIÓN CORRIENTE OBLIGACIONES EMITIDAS
								Corresponde a la porción corriente de los saldos pendientes de pago a los inversionistas de emisiones de obligaciones autorizadas por la Institución.
2	0	1	0	7				OTRAS OBLIGACIONES CORRIENTES
								Incluyen las obligaciones presentes que resultan de hechos pasados, que deben ser asumidos por la empresa, tal el caso del pago del impuesto a la renta, de la retención en la fuente, participación a trabajadores, dividendos, etc..
2	0	1	0	8				CUENTAS POR PAGAR DIVERSAS / RELACIONADAS
								Obligaciones con entidades relacionadas, que no provienen de operaciones comerciales. Las obligaciones con entidades relacionadas se reconocerán inicialmente por el costo de la transacción, posteriormente se medirán a su costo amortizado, utilizando el método de la tasa de interés efectiva, menos los pagos realizados.
2	0	1	0	9				OTROS PASIVOS FINANCIEROS
								Incluye otras obligaciones financieras como comisiones u otros servicios que constituyen obligaciones actuales de la Compañía por efecto de eventos pasados.
2	0	2						PASIVO NO CORRIENTE
2	0	2	0	1				PASIVOS POR CONTRATOS DE ARRENDAMIENTO FINANCIERO
								Porción no corriente de las obligaciones por contratos de arrendamiento financiero.

2	0	2	0	2				CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR
								Porción no corriente de las obligaciones provenientes exclusivamente de las operaciones comerciales de la entidad a favor de terceros, así como los préstamos otorgados por bancos e instituciones financieras; llevadas al costo amortizado.
2	0	2	0	3				OBLIGACIONES CON INSTITUCIONES FINANCIERAS
								Porción no corriente de las obligaciones con bancos y otras instituciones
2	0	2	0	4				CUENTAS POR PAGAR DIVERSAS / RELACIONADAS
								Porción no corriente de las obligaciones con entidades relacionadas, que no provienen de operaciones comerciales. Las obligaciones con entidades relacionadas se reconocerán inicialmente por el costo de la transacción, posteriormente se medirán a su costo amortizado, utilizando el método de la tasa de interés efectiva, menos los pagos realizados.
2	0	2	0	5				OBLIGACIONES EMITIDAS
								Corresponde a la porción no corriente de los saldos pendientes de pago a los inversionistas de emisiones de obligaciones realizadas por la compañía, que fueron autorizadas por la Institución.
2	0	2	0	6				ANTICIPO DE CLIENTES
								Se registrará la porción no corriente de los fondos recibidos anticipadamente por parte de los clientes, en las cuales se debe medir el costo del dinero en el tiempo (interés implícito) de generar dicho efecto.
2	0	2	0	7				PROVISIONES POR BENEFICIOS A EMPLEADOS
								Incluye la porción no corriente de provisiones por beneficios a empleados, incluyendo los beneficios post-empleo, o aquellos generados por beneficios pactados durante la contratación del personal la compañía, así como los originados de contratos colectivos de trabajo
2	0	2	0	8				OTRAS PROVISIONES
								Se registra el importe no corriente estimado para cubrir otras obligaciones presentes como resultado de sucesos pasados, ante la posibilidad de que la empresa tenga que desprenderse de recursos que involucren recursos económicos, cuando se puede estimar fiablemente el importe.
2	0	2	0	9				PASIVO DIFERIDO
								Incluye pasivos diferidos que van a ser reconocidos en el tiempo como ingresos o como derechos de compensación tributaria.
2	0	2	0	9	0	1		INGRESOS DIFERIDOS
								Se incluye un importe específico por servicios subsiguientes que deben ser diferidos y reconocidos como ingreso de actividades ordinarias a lo largo del periodo durante el cual se ejecuta el servicio comprometido. El importe diferido es el que permite cubrir los costos esperados de los servicios a prestar según el acuerdo, junto con una porción razonable de beneficio por tales servicios.
3								PATRIMONIO NETO
3	0	1						CAPITAL
3	0	1	0	1				CAPITAL SUSCRITO O ASIGNADO
								En esta cuenta se registra el monto total del capital representado por acciones o participaciones en compañías nacionales, sean estas anónimas, limitadas o de economía mixta, independientemente del tipo de inversión y será el que conste en la respectiva escritura pública inscrita en el Registro Mercantil. También registra el capital asignado a sucursales de compañías extranjeras domiciliadas en el Ecuador.
3	0	1	0	2				(-) CAPITAL SUSCRITO NO PAGADO, ACCIONES EN TESORERÍA
								Se registrará el monto adeudado del capital, así como el valor de las acciones de propia emisión readquiridas por la entidad, para lo cual deberá haber cumplido con lo dispuesto en el artículo 192 de la Ley de Compañías. Estas cuentas son de naturaleza deudora.
3	0	2						APORTES DE SOCIOS O ACCIONISTAS PARA FUTURA CAPITALIZACION
								Comprende los aportes efectuados por socios o accionistas para futuras capitalizaciones que tienen un acuerdo formal de capitalización a corto plazo, y que por lo tanto califican como patrimonio.
3	0	3						RESERVAS
								Representan apropiaciones de utilidades, constituidas por Ley, por los estatutos, acuerdos de accionistas o socios para propósitos específicos de salvaguarda económica.

3	0	3	0	1			RESERVA LEGAL
							De conformidad con los artículos 109 y 297 de la Ley de Compañías, se reservará un 5 o 10 por ciento de las utilidades líquidas anuales que reporte la entidad.
3	0	3	0	2			RESERVA FACULTATIVA, ESTATUTARIA
							Se forman en cumplimiento del estatuto o por decisión voluntaria de los socios o accionistas.
3	0	3	0	3			RESERVA DE CAPITAL
							Saldo proveniente de la corrección monetaria y aplicación de la Norma Ecuatoriana de Contabilidad 17 (hasta año 2000), el mismo que puede ser utilizado en aumentar el capital o absorber pérdidas.
3	0	4					OTROS RESULTADOS INTEGRALES
							Reflejan el efecto neto por revaluaciones a valor de mercado de activos financieros disponibles para la venta; propiedades, planta y equipo; activos intangibles y otros (diferencia de cambio por conversión-moneda funcional
3	0	4	0	1			SUPERAVIT POR ACTIVOS FINANCIEROS DISPONIBLES PARA LA VENTA
							Registra la ganancia o pérdida ocasionada por un activo disponible para la venta se reconocerá en otro resultado integral, con excepción de las pérdidas por deterioro del valor y ganancias y pérdidas de diferencias de cambio en moneda extranjera.
3	0	4	0	2			RESERVA POR REVALUACIÓN DE PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO
							Registra para las propiedades, planta y equipo valoradas de acuerdo al modelo de revaluación, el efecto del aumento en el importe en libros sobre la medición basada en el costo. El saldo de la Reserva por revaluación de un elemento de propiedades, planta y equipo incluido en el patrimonio neto podrá ser transferido directamente a los resultados del ejercicio de acuerdo a la utilización del activo, o al momento de la baja del activo.
3	0	4	0	3			RESERVA POR REVALUACIÓN DE INTANGIBLES
							Cuando un activo intangible se contabiliza por su valor revaluado, se registra el efecto del aumento en el importe en libros del intangible con relación al valor de mercado del mismo.
3	0	4	0	4			OTROS SUPERAVIT POR REVALUACIÓN
							Otras revaluaciones
3	0	5					RESULTADOS ACUMULADOS
3	0	5	0	1			GANANCIAS ACUMULADAS
							Contiene las utilidades netas acumuladas, sobre las cuales los socios o accionistas no han dado un destino definitivo.
3	0	5	0	2			(-) PERDIDAS ACUMULADAS
							Se registran las pérdidas de ejercicios anteriores, que no han sido objeto de absorción por resolución de junta general de accionistas o socios.
3	0	5	0	3			RESULTADOS ACUMULADOS POR ADOPCION POR PRIMERA VEZ DE LAS NIIF
							Se registra el efecto neto de todos los ajustes realizados contra Resultados Acumulados, producto de la aplicación de las NIIF por primera vez, conforme establece cada una de las normas.
3	0	6					RESULTADO DEL EJERCICIO
3	0	6	0	1			GANANCIA NETA DEL PERÍODO
							Se registrará el saldo de las utilidades del ejercicio en curso después de las provisiones para participación a trabajadores e impuesto a la renta.
3	0	6	0	2			(-) PERDIDA NETA DEL EJERCICIO
							Registra las pérdidas provenientes del ejercicio en curso.

3.10 Instructivo del plan de cuentas

A continuación presentamos de una manera general un instructivo para la utilización del plan de cuentas:

Código	Nombre
1.1.1.01.	Efectivo y equivalente de efectivo
Naturaleza	<u>Efectivo</u> : comprende lo relacionado con los recursos que la empresa mantiene con una disponibilidad inmediata, tales como caja y saldos en entidades financieras. <u>Equivalentes al efectivo</u> : comprende las inversiones a corto plazo de gran liquidez, fácilmente convertibles en importes de efectivo, los cuales se encuentran sujetos a un riesgo poco significativo de cambios en su valor.
Se debita	Por las entradas de dinero en efectivo o cheques. Por el valor de sobrantes de caja.
Se acredita	Por el valor de las consignaciones diarias en cuenta corriente. Por pagos en efectivo.
Saldo	Deudor
Medio de Control	Arqueo de caja concurrente e inesperado.

Código	Nombre
1.1.2.01.	Cuentas por Cobrar
Naturaleza	Pertenece al Activo Corriente, está representado por el registro de las Ventas a crédito nacionales. En nuestro caso tenemos otras cuentas por cobrar ya sea empleados y pagos anticipados de impuestos.
Se debita	Ventas a Crédito Emisión de Préstamos y anticipo empleados. Pago de Anticipo Impuesto a la Renta y también por el registro de Retenciones en la Fuente Recibidas.
Se acredita	Cobro de las ventas a crédito Recuperación de préstamos y anticipo empleados Utilización de los valores registrados como impuestos pagados anticipadamente con los impuestos causados
Saldo	Deudor

Código	Nombre
1.1.3.01.	INVENTARIOS
Naturaleza	Pertenece al Activo Corriente, está representado por los equipos y materiales que posee la empresa. Se llevará bajo el sistema de inventario permanente por el método promedio ponderado o costo actual.
Se debita	Por las adquisiciones mediante notas de ingreso a la bodega. Devoluciones del Consumo Por ajustes de inventario
Se acredita	Notas de egreso por consumo de inventarios. Devoluciones de Compra Por ajustes de inventario
Saldo	Deudor
Medio de Control	Inventario Físicos concurrentes e inesperados.

Código	Nombre
1.2.1.	PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO
Naturaleza	Pertenece al Activo No Corriente, está representado por los bienes en los cuales la empresa goza de la propiedad, es decir mediante escritura, contratos y facturas. Los bienes deben tener una vida útil previsible más de un año. Deben generar beneficios económicos y no estar disponibles para la venta. Pueden ser depreciables como: muebles y enseres, equipos y maquinaria, edificios. No depreciables como terrenos.
Se debita	Por las adquisiciones Por activaciones de aquellas reparaciones que incrementan la vida útil del bien.
Se acredita	Por ventas de activos ocasionalmente Por bajas de activos
Saldo	Deudor
Medio de Control	Anexo de Activos Fijos y controles físicos.

Código	Nombre
2.1.1.01.	Proveedores
Naturaleza	Pertenece al Pasivo Corriente, está representado por las obligaciones con terceros normalmente por el giro económico de la empresa como proveedores.
Se debita	Por disminución o cancelación de obligaciones Por la facturación de clientes
Se acredita	Por las compras a crédito Por los anticipo clientes
Saldo	Acreedor
Medio de Control	Mantener un anexo de cuentas por pagar por antigüedad. Confirmación de saldos con proveedores.

Código	Nombre
2.1.2.	PRÉSTAMOS
Naturaleza	Pertenece al Pasivo Corriente y No Corriente, está representado por los préstamos bancarios y se dirigen a financiar ciertos programas de inversión. Pueden ser préstamos a accionistas.
Se debita	Por la cancelación del pago o abono Por el valor de notas de débito En el caso de préstamos a largo plazo al transferir la porción corriente
Se acredita	Por el incremento de deudas de este tipo Por el valor de notas de crédito
Saldo	Acreedor
Medio de Control	Confirmaciones de saldos.
Código	Nombre

3.3.	RESERVAS
Naturaleza	Pertenece al Patrimonio, constituye la reserva del capital ya sea legal, estatutaria o facultativas.
Se debita	No debe debitarse
Se acredita	Por el registro de la reserva genera en cada ejercicio económico.
Saldo	Acreedor
Medio de Control	Revisión de hoja de cálculo.

Código	Nombre
3.4.	RESULTADOS
Naturaleza	Pertenece al Patrimonio, constituye el resumen de la situación económica presente y pasada. Hasta que los accionistas decidan su destino.
Se debita	Por la repartición de dividendos Ajustes a resultados de años anteriores mediante un acta de junta de accionistas Por la generación de pérdidas del ejercicio.
Se acredita	Por la generación de utilidades.
Saldo	Acreedor o deudor
Medio de Control	Análisis del resultado.

Código	Nombre
4.1.	INGRESOS OPERACIONALES
Naturaleza	Pertenece al grupo de los Ingresos, representan las ventas del giro normal de la empresa como ventas por servicios prestados, ventas de repuestos, materiales y aceites.
Se debita	Por la emisión de notas de crédito
Se acredita	Por la facturación mensual o ingresos realizados pendientes de facturación
Saldo	Acreedor
Medio de Control	Conciliación de las facturas físicas con las registradas en el sistema contable

Código	Nombre
5.1.	COSTOS DE VENTAS
Naturaleza	Pertenece al grupo de los Gastos, representan los desembolsos presentes, pasados y futuros para adquirir bienes y servicios relacionados con el giro del negocio. Por ejemplo el consumo de inventarios (repuestos, materiales, mano de obra y otros costos.)
Se debita	Por la adquisición de bienes y servicios conocidos
Se acredita	Notas de Crédito
Saldo	Deudor
Medio de Control	Revisión del método de cálculo.

3.11 Registros contables

Los registros contables a aplicarse en la empresa REPROAVI CIA. LTDA.

Son las siguientes:

- Estado de Situación Financiera
- Libro Diario
- Libro Mayor
- Cierres
- Balance de Comprobación
- Hoja de Trabajo
- Balance General
- Flujo de Efectivo
- Estado de Resultados
- Notas a los Estados Financieros

a. ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA

Se lo elabora al iniciar las operaciones en Reproavi Cía. Ltda. Con la información que se obtenga para proceder a la Apertura de Libros. El balance de Situación Inicial se lo representa de la siguiente manera.

3.12 FORMULARIO N° 1 ESTADOS DE SITUACIÓN FINANCIERA

EMPRESA REPROAVI CIA. LTDA					
ESTADO DE SITUACION FINANCIERA					
AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2014					
(expreso en dólares estadounidenses)					
ACTIVO CORRIENTE			PASIVO CORRIENTE		
DISPONIBLE			Cuentas por pagar	815097.68	
Caja	1528.02		Documentos por pagar	13861.16	
Bancos	304705.53		Cuentas por pagar relacionadas	35449.11	
TOTAL DISPONIBLE		306233.55	Prestamos por pagar corto plazo	2902450.18	
			Interés por pagar	33192.48	
EXIGIBLE			RTE iva 30% por pagar	3806.54	
Cuentas por cobrar	674454.16		RTE iva 70% por pagar	3536.08	
Documentos por cobrar	443922.34		RTE iva 100% por pagar arriendo	1152.48	
Provisión cuentas incobrables	-73353.98		RTE iva 100% por pagar honorarios	2726.81	
TOTAL EXIGIBLE		1045022.52	RTE iva 100% liq. De comp.	541.01	
			Renta 10% honorarios 303	1455.54	
REALIZABLE			renta 8% Arriendos 320	2049.24	
Inv. Materia Prima	964585.59		Renta 2% mano de obra 307	611.71	
Inv. Productos en Proceso	936784.90		Renta 2% otros servicios 341	289.82	
Inv. Medicinas	65208.18		Renta 1% transporte privado 310	677.42	
Inv. Embalaje	26717.86		Renta 1% seguros 322	13.88	
Inv. Prod term y merc en almac prod x la Cia.	192828.92		Renta 1% transferencia de bienes 312	4527.91	
Inv. Repuestos	38525.90		Sueldos por pagar	128012.50	
Inv. Suministros	11310.48		Aporte IESS por pagar	28173.85	
TOTAL REALIZABLE		2235961.83	Prestamos IESS por pagar	6594.66	
			Fondos de reserva por pagar	3305.08	
OTROS ACTIVOS CORRIENTE			Dec tercero por pagar	10773.44	
Servicios y otros pagos anticipados	9415.12		Dec Cuarto por pagar	32124.76	
Importaciones en transito	6405.09		Desahucio empleados por pagar	71699.90	
Gastos diferidos	50662.94		TOTAL PASIVO CORRIENTE		4102123.24
Activos por impuestos	65542.94				
Impuestos por cobrar periodos anteriores	180615.50				
TOTAL OTROS ACTIVOS		312641.59			

ACTIVO NO CORRIENTE			PASIVO NO CORRIENTE		
Propiedad planta y equipo	771055.51		Prestamos por pagar largo plazo	992424.08	
Activo fijo depreciable	37683.52		Prevision por beneficios empleados L/P	167226.60	
Muebles y Enseres	14242.62		TOTAL PASIVO NO CORRIENTE		1159650.68
Equipo de Oficina	18124.70		PASIVO DIFERIDO		
Equipo de computaciòn	113223.45		Pasivo por impuesto diferidos	195381.30	
Vehiculos	640514.82		TOTAL PASIVO DIFERIDO		195381.30
Maquinariá y equipo	1024207.54				
Edificio	2401053.75		TOTAL PASIVO		5457155.22
Activos menores	307424.71				
Otros activos amortizables	54710.04		PATRIMONIO		
(Depreciaciones acumuladas	-1923566.11		Capital social	348790.51	
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE		3458674.55	Reserva legal	29897.47	
			Reserva de capital	19480.63	
ACTIVOS BIOLÓGICOS			Otras reservas	902041.44	
Reproductoras en produccion	323827.24		Ganancias y/o perdidas actuariales	792.00	
TOTAL ACTIVOS BIOLÓGICOS		323827.24	Utilidades acumuladas	431423.38	
			Resultados acumulados por adopcion primera vez NIIFs	149192.59	
ACTIVO DIFERIDO			Utilidad/perdida del ejercicio	368185.84	
Activos por impuestos diferidos	24597.80				
TOTAL ACTIVO DIFERIDO		24597.80	TOTAL PATRIMONIO		2249803.86
TOTAL ACTIVOS		7706959.08	TOTAL PASIVO +PATRIMONIO		7706959.08
F) GERENTE:					
F) EL CONTADOR:.....					

b. LIBRO DIARIO

En este diario anotara todas las operaciones que se realicen en la empresa Reproavi en forma de asientos, los mismos que se registran de acuerdo al orden en que vayan ocurriendo, de modo que cada partida manifiesta cual es el acreedor y quien es el deudor de la transacción a que se refiere.

El hecho de asentar las transacciones en los registros de entrada original se entiende por Jornalización, la misma que debe efectuarse en forma muy ordenada y clara.

FORMULARIO N° LIBRO DIARIO

				
EMPRESA REPROAVI CIA. LTDA. Av. Hernán Gonzales de Saa 18-51 vía Yuyucocha Teléfono:				
LIBRO DIARIO				
FOLIO N°				
ELABORADO POR :				
FECHA	DETALLE	PARCIAL	DEBE	HABER
	- PASA -			

3.13 LIBRO MAYOR O MAYORIZACIÓN

En este registro se anotara en forma separada e independiente todas y cada una de las cuentas que aparecen en los asientos jornalizados previamente en el Diario, como el propósito de conocer su movimiento y saldo en forma particular.

Los valores que registramos en el DEBE del Diario pasan al Debe de la cuenta de mayor y los valores que registramos en el haber pasan al HABER de una cuenta de mayor, este paso se denomina MAYORIZACIÓN.

Es importante anotar que la primera transacción que se registra en el Libro Diario es el Estado de Situación Financiera y a continuación se procede a mayorizar las transacciones que se haya realizado en la empresa.

Existen dos tipos de libro mayor:

Libro Mayor General.- Se ocupa del control de las cuentas principales, ejemplo: bancos

Libro Mayor Auxiliar o Subcuentas.- Ayuda al control de las cuentas auxiliares, ejemplo: Banco Pichincha, Banco Pacifico.

El contenido básico de una hoja mayor general, o auxiliar es el siguiente:

- Nombre de la empresa o Razón Social
- Descripción del Libro sea Mayor o Auxiliar
- Nombre de la Cuenta
- Número de la Cuenta
- Fecha del Registro
- Descripción del registro
- Referencia
- Columna de Movimiento (Debe)
- Columna de Movimiento (Haber)
- Columna de Saldos (Deudor o Acreedor)

c. BALANCE DE COMPROBACIÓN

Permite resumir la información contenida en los registros realizados en el Libro Diario y en el Libro Mayor, a la vez permite comprobar la exactitud del registro contable en los mencionados registros, igualando el débito y el crédito.

Si las dos columnas, es decir los débitos y los créditos suman iguales, esto indica que los registros del diario y del mayor están correctos.- En este caso de no existir las igualdades antes mencionadas, se revisa todo el proceso de registro hasta encontrar el error. En caso de no existir las igualdades antes mencionadas, se revisa todo el proceso de registro hasta encontrar el error.

El balance de comprobación se compone de dos partes:

ENCABEZADO:

- Nombre o razón social de la empresa
- Nombre del documento contable
- Periodo contable al que pertenece el Balance

CUERPO DEL BALANCE:

- Número de la cuenta
- Nombres de las cuentas
- Columna de sumas (debe)
- Columna de saldos (haber)
- Columna de saldos (debito)
- Columna de saldos (crédito)

FORMULARIO N° BALANCE DE COMPROBACIÓN

		EMPRESA REPROAVI CIA. LTDA. Av. Hernán Gonzales de Saa 18-51 vía Yuyucocha Teléfono:			
BALANCE DE COMPROBACIÓN					
Del 2 Al 31 de Enero del 2015					
Expresado en dólares americanos					
N°	NOMBRE DE LA CUENTA	SUMAS		SALDOS	
		DEBE	HABER	DEUDOR	ACREEDOR
	Caja chica				
	Bancos				
	Documentos por cobrar				
	Inv. Materia prima				
	Inv. Productos en proceso				
	Inv. Productos terminados				
	Equipos materia prima				
	Muebles y enseres				
	Equipos de oficina				
	Cuentas por pagar				
	Documentos por pagar				
	less por pagar				
	Hipotecas por pagar				
	Capital social				
	SUMAN				

ELABORADO POR: Los Autores

f.- HOJA DE TRABAJO

Es un procedimiento adicional en el procedimiento contable se lo efectúa antes de los estados financieros por ser un borrador que nos permite conocer los resultados finales, se parte de datos del balance de comprobación, los cuales se purifican mediante ajustes o reclasificaciones.

Posteriormente tenemos un balance ajustado del cual distribuiremos las cuentas según sean los gastos e ingresos al estado de resultado, activos pasivos, patrimonio y patrimonio al balance general.

FORMATO

Encabezado:

- Nombre del Negocio
- Documento
- Fecha

Cuerpo:

- Número de las cuentas
- Nombre de las cuentas
- Balance de comprobación (Saldo deudor y acreedor)
- Ajuste (Debe y Haber)
- Balance de comprobación ajustado (Deber y Haber)
- Estado de resultados (Gastos e Ingresos)
- Balance General (Activos, pasivos y patrimonio)

h. AJUSTES

En el proceso contable se filtran errores, omisiones, desactualizaciones y otras situaciones que afectan la razonabilidad de las cuentas.- Ante estos hechos la técnica contable ha desarrollado los ajustes reclasificaciones que son asientos sin necesidad de que nos digan, se efectúen al final del ejercicio contable reflejado.

Los ajustes permiten presentar razonables a través de la depuración oportuna y apropiada de todas las cuentas que por diversas causas, no presentan valores que pueden ser comprobados y por ende, no denotan la verdadera situación y estado actual de la empresa.

i. ESTADO DE FLUJO DEL EFECTIVO

Una vez determinado el estado de resultados se realizara un flujo de efectivo, con el cual podremos conocer como fluctúa nuestro efectivo y cuáles son los rubros que interviene en este flujo. El flujo de efectivo representa los ingresos que se realizan dentro de un ejercicio económico.

FORMULARIO N° ESTADO DE

 EMPRESA REPROAVI CIA. LTDA. Av. Hernán Gonzales de Saa 18-51 vía Yuyucocha ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO Por el año terminado al 31 de diciembre del 2014 (expreso en dólares estadounidenses)		
ACTIVIDADES DE OPERACIÓN METODO DIRECTO		
Recibido de clientes:		
Ventas	15068864.65	
(+/-) Cambios en cuentas por cobrar y otras cuentas por cobrar	251568.11	
(+/-) Cambios en cuentas por cobrar Reacionadas	-33500.00	
(+/-) Cambios en anticipos de clientes	-1837.19	
Total recibido de clientes:		15285095.57
Pagado a empleados y proveedores:		
Costo de ventas	-13161240.33	
Gastos de Administración, ventas y generales	-1308976.99	
(+/-) Cambios en inventarios	-268362.13	
(+/-) Cambios en pagos anticipados	30839.77	
(+/-) Cambios en cuentas por pagar comerciales	-25087.19	
(+/-) Cambios en Cuentas por pagar relacionados	-128695.47	
(+/-) Cambios en Cuenta de Activos Biológicos	234419.50	
(+/-) Cambios en Cuenta de Activos por impuestos	48989.95	
Total pagado a empleados y proveedores		-14578112.89
Intereses pagados:		
Gasto financiero	-338796.37	
(+/-) Cambios en intereses por pagar	1305.37	
Total interes pagado		-337491.00
Otros Ingresos		
Otros Ingresos	60288.32	
Otros Resultados Integrales	-18164.00	
Total Otros Ingresos		42124.32
Impuesto :		
(+/-) Cambios en impuesto obligaciones corrientes	-3861.71	
Total impuesto obligaciones corrientes		-3861.71
TOTAL ACTIVIDADES DE OPERACIÓN		407754.29
F) Gerente:..... F) CONTADOR:.....		

3.14 FLUJO DE EFECTIVO

El flujo de efectivo será realizado al final del ejercicio económico a fin de mantener un mayor control de los rubros que intervienen en el mismo para evaluar con mayor objetividad la liquidez o solvencia de la empresa.

3.15 ESTADO DE RESULTADOS

El estado de resultados o de pérdidas o ganancias ya que expresan en forma acumulativa las cifras de ingresos, costos y gastos resultantes en un periodo de tiempo determinado, es decir determinar la situación económica de la empresa.

FORMULARIO N° ESTADO DE RESULTADOS

 EMPRESA REPROAVICIA. LTDA. Av. Hernán Gonzales de Saa 18-51 vía Yuyucocha ESTADO DE RESULTADOS INTEGRAL Del 01 de enero Al 31 de Diciembre del 2014 (expreso en dólares estadounidenses)		
VENTAS	15,129,152.97	
(-) Costo de ventas	13,112,990.13	
(=) UTILIDAD BRUTA EN VENTAS		2,016,162.84
(-) GASTOS DE OPERACIÓN		
Gastos de Administración	1,582,344.80	
Gastos de Venta	336,012.22	
(=) TOTAL GASTO DE OPERACIÓN		1,918,357.02
(=) UTILIDAD DEL EJERCICIO		97,805.82
(-) 15% participacion trabajadores		14,670.87
(=) UTILIDAD DEL EJERCICIO ANTES DE IMP. A LA RENT.		83,134.95
(-) 22% Impuesto a la rentas		18,289.69
(=) UTILIDAD NETA DEL EJERCICIO		64,845.26
<div style="border: 1px solid black; padding: 2px; display: inline-block;">ELABORADO POR: Los Autores</div>		
F) Gerente:.....		
F) CONTADOR:.....		
<div style="border: 1px solid black; padding: 2px; display: inline-block;">ELABORADO POR: Los Autores</div>		

3.16 ESTADO DE CAMBIOS EN EL PATRIMONIO

En el estado de cambios en el patrimonio detallaremos y analizaremos las cuentas patrimoniales, su estructura, variaciones y efectos que se ha presentado en un periodo determinado.

Se denomina también estados financieros de evolución del patrimonio y según la NEC N° 1 debe contener:

1. Nombre o razón social de la empresa
2. Nombre del estado y fecha
3. La utilidad o pérdida neta del periodo
4. Cada pérdida de ingresos y gastos, ganancias o pérdida que, es reconocido por Normas, son reconocidas directamente en el patrimonio y el total de estas pérdidas.
5. El efecto acumulativo de los cambios en políticas contables y la corrección de errores (NEC N°8)
6. Transacción de capital con propietarios y distribuciones a propietarios.
7. El saldo de la utilidad o pérdida acumulada al inicio del período y la fecha del balance general y el movimiento del periodo.
8. Una conciliación entre el monto y registrado de cada clase de capital accionario, primas en emisión de acciones y de cada reserva al inicio y al final del período, por separado revelando cada movimiento.

FORMULARIO N° ESTADO DE CAMBIOS EN EL PATRIMONIO

	EMPRESA REPROAVI CIA. LTDA						
	ESTADO DE CAMBIOS EN PATRIMONIO						
AÑO TERMINADO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2014							
(expreso en dólares estadounidenses)							
	Capital	Reserva Legal	Reserva Capital	Reserva por Valuación	Acumulados por Adopción de NIIFS	Utilidades Acumuladas	Total
saldo al 31 de diciembre del 2013	348791.00	29897.00	19481.00	902041.00	149193.00	741941.00	2191344.00
Aprobacion de Reserva Legal		4891.00				-4891.00	0.00
Resultado integral del año						42227.00	42227.00
Otro resultado integral						792.00	792.00
saldo al 31 de diciembre del 2014	348791.00	34788.00	19481.00		149193.00	780069.00	2234363.00

REPROAVI CIA. LTDA. NOTA A LOS ESTADOS FINANCIEROS AL 31 DE DIDIEMBRE DEL 2014

NOTA 1 – OPERACIONES

REPROAVI CIA LTDA., es una sociedad de responsabilidad limitada radicada en el Ecuador, provincia de Pichincha, Cantón Quito. El domicilio de su sede social y principal centro del negocio es Av. 12 de octubre N2697 y Lincoln. Se constituyó por escritura pública otorgada el 20 de julio de 1995, ante el notario quinto del Distrito Metropolitano de Quito, e inscrita en el Registro Mercantil del cantón Ibarra, bajo la partida No. 129 el 17 de agosto de 1995.

El objeto social de la compañía es la de crianza y producción de aves reproductoras e incubación de huevos fértiles, crianza y explotación de pollos de engorde, comercialización de pollos en pie y faenados.

El detalle de los directores al 31 de diciembre del 2014, es como sigue:

<u>NOMBRE</u>	<u>CARGO</u>
Malena Andrade Jiménez	Presidente del Directorio
Inés Cumandá Andrade Jiménez	Directora Externa Patrimonial
Patricio Andrade Proaño	Directora Externa Patrimonial
Cristina Andrade	Directora Externa Patrimonial
Iván Germánico Báez Maya	Director Externo

NOTA 2 - RESUMEN DE LAS PRINCIPALES POLITICAS CONTABLES

a) Preparación de los estados financieros

a.1 Declaración de cumplimiento

Los estados financieros de la compañía se prepararon de conformidad con las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF) según las emitió el Consejo de Normas Internacionales de Contabilidad (IASB, por su sigla en inglés).

a.2 Moneda Funcional

La moneda funcional de la Compañía es el Dólar de los Estados Unidos de América (U.S. dólar), el cual es la moneda de circulación en el Ecuador.

a.3 Bases de preparación

Los estados financieros han sido preparados sobre las bases del costo histórico excepto por ciertas propiedades de propiedad planta y equipo que son medidos a sus valores razonables, tal como se explica en las políticas contables incluidas más abajo. El costo histórico está basado generalmente en el valor razonable de la contrapartida dada en el intercambio de los activos.

Los estados financieros de REPROAVI CIA. LTA. Comprenden los estados de situación financiera, los estados de resultado integral, de cambios en el patrimonio y de flujos de efectivo por los años terminados el 31 de diciembre del 2014.

La preparación de estados financieros conforme con la las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF) exige el uso de ciertas estimaciones. También exige a la dirección que ejerza su juicio en el proceso de aplicar las políticas contables.

A continuación se resumen las principales prácticas contables seguidas por la Empresa en la preparación de sus estados financieros:

b) Efectivo y equivalentes de efectivo

El efectivo y equivalentes de efectivo incluye aquellos activos financieros líquidos, depósitos o inversiones financieras líquidas, que se pueden transformar rápidamente en efectivo en un plazo inferior a tres meses y sobregiros bancarios. Los sobregiros bancarios son presentados como pasivos corrientes en el estado de situación financiera.

c) Cuentas por Cobrar

Las cuentas por cobrar comerciales y otras cuentas por cobrar son activos financieros no derivados con pagos fijos o determinables, que no cotizan en un mercado activo. Después del reconocimiento inicial, a valor razonable, se miden al costo amortizado utilizando el método de la tasa de interés efectiva, menos cualquier deterioro.

El período de crédito promedio es de 30 días. Las cuentas por cobrar comerciales y otras cuentas por cobrar se clasifican en activos corrientes. El valor razonable de las cuentas comerciales por cobrar y otras cuentas por cobrar se revelan en la Nota 8.

d) Inventarios

Los inventarios son presentados al costo de adquisición o valor neto realizable, el menor. Son valuados al costo promedio ponderado. El costo de los productos terminados comprende la materia prima, mano de obra directa, otros costos directos y gastos generales de fabricación y excluye los gastos de financiamiento.

Los inventarios incluyen una provisión para reconocer pérdidas por obsolescencia, la cual es determinada en función de un análisis de la posibilidad real de utilización en la producción o venta. El valor neto realizable representa el precio de venta estimado menos todos los costos de terminación y los costos necesarios para la venta.

De acuerdo a la política de la compañía el costo del inventario incluye: precio de compra, costo del transporte, costo de importación y costo de seguro. Adicionalmente se incluyen los costos de aduana y los impuestos no reembolsables. Esta política cumple con los requerimientos de la NIC 2 relacionados con el costo de los inventarios.

Todos los inventario de la Compañía, tienen un alto grado de rotación de inventario (la producción se vende a los dos días) de productos terminados y semielaborados, por lo que sus costos son razonables. Las técnicas utilizadas para la medición del costo de los inventarios de productos semielaborados y terminados, es el método del costo real, mostrando variaciones que son el resultado de los costos de las materias primas, medicinas, suministros consumos y conversión del alimento en las aves, mano de obra, eficiencia y utilización de la capacidad instalada.

En este caso, las condiciones de cálculo se revisan de forma regular con el presupuesto mantenido como referencia los estándares genéticos de la raza de las aves en cuanto a consumo de alimentos, conversión, mortalidad y tiempo de permanencia en centros de producción.

Reproavi Cia. Ltda., no aplica costos por desperdicios o mermas por materias primas, ya que, deben cumplir porcentajes de calidad mínimos, y existen estándares de mermas en el sector avícola, en la producción de alimento balanceado, porcentajes de nacimiento en incubación, porcentajes de mortalidad de granjas de pollo de engorde y porcentajes de producción de huevo fértil en granjas de gallinas reproductoras.

3.17 Inventario de repuestos

De acuerdo a la naturaleza del negocio y a la antigüedad de las maquinarias que posee la empresa, es imprescindible contar con un stock suficiente de repuestos que permita a la institución realizar sus mantenimientos en el momento que se presente una emergencia y no esperar a que se realice la compra o en su caso la fabricación del repuesto, ya que, por ser una planta industrial posee sus propias características algunos de los repuestos utilizados no existen en el mercado inmediatamente, y al no poseer inventario suficiente esto ocasionaría grandes pérdidas en la producción

Considerando esto, los inventario han sido clasificados como repuestas, los mismos que no han sido reconocidos como componentes de los activos ya que al momento de su utilización se atribuirán a una cuenta de resultados (mantenimiento de maquinaria planta) en la cual se procederá a acumular los costos incurridos en las reparaciones que la empresa realiza a sus maquinarias.

e) Propiedad planta y equipo

e.1 Medición en el momento del reconocimiento

Las partidas de propiedades, planta y equipo se medirán inicialmente por su costo.

El costo de propiedades, planta y equipo comprende su precio de adquisición más todos los costos directamente relacionados con la ubicación y la puesta en condiciones de funcionamiento y la estimación inicial de cualquier costo de desmantelamiento y retiro del elemento o de rehabilitación de la ubicación del activo.

Adicionalmente, se considerará como parte del costo de los activos, los costos por préstamos directamente atribuibles a la adquisición o construcción de activos calificados.

e.2 Medición posterior al reconocimiento: modelo del costo

Después del reconocimiento inicial, las propiedades, planta y equipo son registradas al costo menos la depreciación acumulada y el importe acumulado de las pérdidas de deterioro de valor. Los gastos de reparaciones y mantenimientos se imputan a resultados en el período en que se producen.

Cabe señalar, que algunas partidas de propiedades, planta y equipo de la Compañía, requieren revisiones periódicas. En este sentido, las partes objeto de sustitución son reconocidas separadamente del resto del activo y con un nivel de disgregación que permite depreciarlos en el período que medie entre la actual y hasta la siguiente reparación.

e.3 Medición posterior al reconocimiento: modelo de revaluación

Después del reconocimiento inicial, los activos medidos al valor razonable como costo atribuido son presentados a sus valores revaluados, que son sus valores razonables, en el momento de las revaluaciones, menos la depreciación acumulada y el importe acumulado de las pérdidas por deterioro de valor.

Las revaluaciones se efectúan con suficiente frecuencia, de tal manera que el valor en libros no difiera materialmente del que se habría calculado

utilizando los valores razonables al final de cada período. Cualquier aumento en la revaluación de los activos de propiedad planta y equipo se reconoce en otro resultado integral, y se acumula en el patrimonio bajo el encabezamiento de reserva de revaluación de propiedades, planta y equipo, excepto si revierte una disminución en la revaluación del mismo previamente reconocida en resultados, en cuyo caso el aumento se acredita a resultados en la medida en que se carga la disminución previa.

Una disminución del valor en libros de la revaluación de los activos de propiedad planta y equipo es registrada en resultados en la medida que excede el saldo, si existe alguno, mantenido en la reserva de revaluación relacionado con una revaluación anterior de dichos activos.

El saldo de revaluación de los activos medidos a valor razonable incluido en el patrimonio es transferido directamente a utilidades retenidas, cuando se produce la baja en cuentas del activo. No obstante, parte de la reserva se transfiere a medida que el activo es utilizado por La Compañía.

En ese caso, el importe de la reserva transferida es igual a la diferencia entre la depreciación calculada según el valor revaluado del activo y la calculada según su costo original. Las transferencias desde las cuentas de reserva de revaluación a utilidades retenidas no pasan por el resultado del período.

Los efectos de la revaluación de propiedades, planta y equipo sobre el impuesto a la renta diferido, se contabilizan y revelan de acuerdo con la NIC 12 Impuesto a las Ganancias.

e.4 Método de depreciación y vidas útiles

El costo o valor revaluado de propiedades, planta y equipo se deprecia de acuerdo con el método de línea recta. La vida útil estimada, valor residual y método de depreciación son revisados al final de cada año,

siendo el efecto de cualquier cambio en el estimado registrado sobre una base prospectiva. A continuación se presentan las principales partidas de propiedades, planta y equipo y las vidas útiles usadas en el cálculo de la depreciación:

ITEM	AÑOS DE VIDA UTIL	% VALOR RESIDUAL
Edificios e instalaciones	20-30-40 y 50	0% (*)
Muebles, enseres y equipos de oficina	10	0% (*)
Equipos de computo	3	0% (*)
Vehiculos	5	15%
Maquinaria y equipo	8-9-10-15	3% y 8%
Activos menores- equipo avicola granja	5	10% y 0%

(*) A criterio de la Administración de la Compañía, estos activos se van a mantener hasta el término operativo de los mismos y al no ser sujetos de venta a terceros el valor residual a ser designado es cero o nulo. El valor residual fu determinado en función de la mejor estimación de la Administración del valor a recuperar por los activos en el futuro.

REPROAVI CIA. LTDA., en relación a la provisión por desmantelamiento de la planta industrial ha decidido no aplicar dicha provisión en razón de que no existe intención alguna de dar por terminadas las operaciones de la empresa.

e.5 Pérdidas por deterioro de valor de los activos no financieros

La compañía evalúa periódicamente si existen indicadores que alguno de sus activos pudiese estar deteriorado. Si existe tales indicadores se realiza una estimación del monto recuperable del activo. El monto recuperable de un activo es el mayor valor entre el valor justo de un activo o unidad generadora de efectivo menos los costos de venta y su valor en uso, y es determinado para un activo individual a menos que el activo no genere entradas de efectivo que son claramente independientes de otros activos o grupos de activos.

Cuando el valor en libros de un activo excede su monto recuperable, el activo es considerado deteriorado y es disminuido hasta alcanzar su monto recuperable. Al evaluar el valor en uso, los flujos de efectivo futuros estimados son descontados cuando una tasa de descuento antes de impuestos que refleja las evaluaciones actuales de mercado, del valor tiempo del dinero y los riesgos específicos al activo.

Para determinar el valor justo menos costos de venta, se usa un modelo de valuación apropiado. Estos cálculos son corroborados por múltiplos de valuación, u otros indicadores de valor justo disponibles. Las pérdidas por deterioro de valor de activos no financieros son reconocidas con cargo a resultados en las categorías de gastos asociados a la función del activo deteriorado, excepto por propiedades anteriormente reevaluadas donde la reevaluación fue llevada al patrimonio.

En este caso el deterioro también es reconocido con cargo a patrimonio hasta el monto de cualquier reevaluación anterior. Para activos excluyendo los de valor inmaterial, se realiza una evaluación anual respecto de si existen indicadores que la pérdida por deterioro reconocida anteriormente podría ya no existir o podría haber disminuido. Si existe tal indicador, la compañía estima el monto nuevo recuperable.

Una pérdida por deterioro anteriormente reconocida es reversada solamente si ha habido un cambio en la estimación usadas para determinar el monto recuperable del activo desde la última vez que se reconoció una pérdida por deterioro. Si ese es el caso, el valor en libros del activo es aumentado hasta alcanzar su monto recuperable.

Este monto aumenta no puede exceder el valor en libros que habrían sido determinado, neto de depreciación, si no se hubiese reconocido una pérdida por deterioro del activo en años anteriores. Tal reverso es reconocido con abono a resultados a menos que un activo sea registrado al monto revaluado, caso en el cual el reverso es tratado como un aumento de reevaluación.

f) **Activos Biológicos -**

Los activos biológicos incluyen los siguientes activos:

- Activos en incubación
- Reproductoras
- Pollos de engorde

De acuerdo al resumen del proceso productivo establecido por la compañía, el tiempo que demora cada proceso es prácticamente de corto plazo, por lo que los activos tienen alta rotación. El ciclo operativo de cada uno de los activos que se han considerado como activos biológicos, se detalla a continuación:

Proceso de incubación 21 días (nace en pollo bebe y se transfiere a granja y otro se vende). Pollos de engorde 7 a 8 semanas (una vez que se recicle el pollo bebe se inicia la cría y engorde de las aves los mismo que se venden al culminar la séptima u octava semana)

Reproductoras en levante 24 semanas (incluye gallinas de 1 día de edad, este tipo de ave, no se comercializa en el mercado por ello la compañía importa) en este tiempo se alimenta y mientras dura su etapa de crecimiento, los costos se acumulan para devengarlos desde el momento que inicia su proceso de producción de huevos fértil)

Reproductoras en producción de la 24 a la 62 semana, constituyen las aves que una vez han alcanzado la edad suficiente, inicia con la producción de huevo fértil, producto que luego se trasfiere a la incubadora. En función de estos se determina que al tratarse de ciclos de producción muy cortos el costo de producción es muy cercano al valor razonable.

Adicionalmente la compañía estableció los mejores mecanismos para determinar el valor razonable para los pollos de engorde y las reproductoras, determinado un efecto en el estado de resultados de menos del 2% respecto al total de los ingresos operacionales.

g) Costos por interés.

Los costos por interés incurridos para la construcción de cualquier activo apto se capitalizan durante el periodo de tiempo que es necesario para completar y preparar el activo para uso que se pretende. Otros costos por intereses se llevan a gastos.

h) Costos por préstamos

El ingreso por intereses de las inversiones temporales en préstamos específicos pendientes para ser consumidos en activos calificados es deducido de los costos por préstamos aptos para su capitalización. Todos los otros costos por préstamos son reconocidos en resultados durante el período en que se incurren.

i) Impuestos

El gasto por impuestos a las ganancias representa la suma del impuesto corriente por pagar y del impuesto diferido. El impuesto corriente por pagar está basado en la ganancia fiscal del año. El impuesto diferido se reconoce a partir de las diferencias entre los importes en libros de los activos y pasivos en los estados financieros y sus bases fiscales correspondientes (conocidas como diferencias temporarias).

Los pasivos por impuestos diferidos se reconocen para todas las diferencias temporarias que se espere que incrementen la ganancia fiscal en el futuro. Los activos por impuestos diferidos se reconocen para todas las diferencias temporarias que se espere que reduzcan la ganancia fiscal en el futuro, y cualquier pérdida o crédito fiscal no utilizado.

j) Beneficios a empleados

Incluye las provisiones por beneficios a empleados, incluyendo los beneficios post-empleo, o aquellos generados por beneficios pactados durante la contratación del personal la compañía, así como los originados de contratos colectivos de trabajo.

El costo de los beneficios definidos (jubilación patronal y bonificación por desahucio) es determinado utilizando el Método de la Unidad de Crédito Proyectada, con valoraciones actuariales realizadas al final de cada período.

k) Participación a trabajadores

La compañía reconoce un pasivo y un gasto por la participación de los trabajadores en las utilidades de la Compañía. Este beneficio se calcula a la tasa del 15% de las utilidades líquidas de acuerdo con disposiciones legales.

l) De Reconocimiento de ingresos

Se reconocen cuando la Compañía transfiere los riesgos y beneficios, de tipo significativo, derivados de la venta de bienes; el importe de los ingresos y los costos incurridos, o por incurrir, en relación con la transacción pueden ser medidos con fiabilidad y es probable que la Compañía reciba los beneficios económicos asociados con la transacción.

Los ingresos de actividades ordinarias corresponden principalmente a la venta de pollo faenado, pollo en pie y pollo bb, se reconocen una vez efectuado el despacho físico de los mismos. Se registran en base a la emisión de las facturas a los clientes y a la entrega de la mercadería.

m) Costos y Gastos

Los costos y gastos se registran al costo histórico. Los costos y gastos se reconocen a medida que son incurridos, independientemente de la fecha en que se haya realizado el pago, y se registran en el período más cercano en el que se conocen.

Costos de venta: los costos de venta incluyen el costo de adquisición de los productos vendidos y otros costos incurridos para dejar las existencias en las ubicaciones y condiciones necesarias para su venta. Estos costos incluyen principalmente los costos de adquisición netos de descuentos obtenidos, los gastos e impuestos de internación no recuperables, los seguros y el transporte de los productos hasta los centros de distribución.

n) Segmentos Operacionales

Los segmentos operacionales están definidos como los componentes de una compañía sobre la cual la información de los estados financieros está disponible y es evaluada permanentemente por el Órgano principal de administración, quien toma las decisiones sobre la asignación de los recursos y evaluación del desempeño.

La compañía opera con un segmento único y no amerita su revelación por separado, el flujo operativo se resume de la siguiente manera:

Operación productiva de reproductoras.-

Incubadora, el mismo que abarca el proceso completo desde la importación de reproductoras, crecimiento y producción del huevo fértil, para transferir a la incubadora y obtener el producto final pollo BB

Operación de cría de pollo en pie.-

Este centro de producción abarca el proceso desde que las granjas reciben el pollito bebe, cuidado y mantenimiento hasta que alcanza el peso necesario para ser transferido hacia la faenadora, como materia

prima del proceso de pollo faenado. Una vez que se ha transferido el pollo en pie hacia la faenadora listo para ser pelado, se faena y se embala para entregar al cliente y/o distribuidor. Adicional la compañía arrienda una planta de procesamiento de alimento balanceado, el mismo que es el encargado de alimentar a todas las aves que se desarrollan en las granjas de la compañía.

o) Activos Financieros

Todos los activos financieros se reconocen y dan de baja a la fecha de negociación cuando se realiza una compra o venta de un activo financiero y son medidos inicialmente al valor razonable, más los costos de la transacción, excepto por aquellos activos financieros clasificados al valor razonable con cambios en resultados, los cuales son inicialmente medidos al valor razonable y cuyos costos de la transacción se reconocen en resultados.

Todos los activos financieros reconocidos son posteriormente medidos en su totalidad al costo amortizado o al valor razonable. La Compañía clasifica sus activos financieros en las siguientes categorías a valor razonable con cambios en resultados, activos financieros mantenidos hasta su vencimiento, cuentas por cobrar comerciales y otras cuentas por cobrar y activos financieros disponibles para la venta.

La clasificación depende del propósito con el que se adquirieron los instrumentos financieros. La administración determina la clasificación de sus instrumentos financieros en el momento del reconocimiento inicial como corrientes, excepto los vencimientos superiores a 12 meses desde la fecha del estado de situación financiera, que se clasifican como activos no corrientes.

La Administración ha adoptado como política de provisión para cuentas incobrables la evaluación al final del ejercicio económico de la probabilidad de recuperar de los saldo pendientes de cobro se realizara la

provisión financiera de acuerdo a la antigüedad de la cartera que supere los 360 días , por el valor del 100% de la cartera.

Garantías impacto ambiental.

Se establece la obligación de la compañía para obtener la licencia ambiental de entrega una garantía con el propósito de que se dé fiel cumplimiento al plan de manejo, la cual tendrá una renovación anual cuyo beneficiario es el Ministerio del Ambiente. Este valor se encuentra incluido en otras cuentas por cobrar.

p) Pasivos financieros e instrumentos de patrimonio

Los instrumentos de deuda y patrimonio son clasificados como pasivos financieros o como patrimonio de conformidad con la sustancia del acuerdo contractual. Los pasivos financieros se clasifican como pasivo corriente a menos que la Compañía tenga derecho incondicional de diferir el pago de la obligación por lo menos 12 meses después de la fecha del estado de situación financiera.

Préstamos

Representan pasivos financieros que se reconocen inicialmente a su valor razonable, neto de los costos de la transacción incurridos. Estos préstamos se registran subsecuentemente a su costo amortizado usando el método de interés efectivo.

Cuentas por pagar comerciales y otras cuentas por pagar

Correspondiente principalmente a cuentas por pagar propias del giro de negocio, las que son registradas a sus correspondientes valores nominales.

q) Normas nuevas y revisadas con efecto sobre los estados financieros

Durante el año en curso, la compañía ha aplicado una serie de normas nuevas y revisadas emitidas por el Consejo de Normas Internacionales de Contabilidad (IASB), efectivas a partir del 1 de enero del 2014.

Modificaciones a la NIC 1 – Presentación de partidas en otro resultado integral

Durante el año en curso, REPROAVI CIA LTDA. Ha aplicado por primera vez las modificaciones a la NIC 1- Presentación de Partidas en Otro Resultado Integral. Las enmiendas introducen una nueva terminología para el estado del resultado integral y estado de resultados, cuyo uso no es obligatorio.

En virtud de las modificaciones a la NIC 1, el estado del resultado integral cambia su nombre por el "estado del resultado del período y otro resultado integral" (y el "estado de resultados" pasa a denominarse como la "estado de utilidad o pérdida").

Las modificaciones de la NIC 1 conservan la opción de presentar el resultado del período y otro resultado integral en un único estado o en dos estados separados pero consecutivos. Sin embargo, las modificaciones a la NIC 1 requieren que las partidas de otro resultado integral sean agrupadas en dos categorías: (a) las partidas que no serán reclasificados posteriormente al resultado del ejercicio, y (b) las partidas que pueden ser reclasificadas posteriormente al resultado del período cuando se cumplen determinadas condiciones.

El impuesto sobre la renta de las partidas de otro resultado integral se asignarán sobre la misma base, y estas modificaciones no cambian la opción de presentar partidas de otro resultado integral antes de impuestos o después de impuestos. Las modificaciones se han aplicado de forma

retrospectiva, y por lo tanto, la presentación de partidas de otro resultado integral se ha modificado para reflejar los referidos cambios. Aparte de los cambios de presentación antes mencionados, la aplicación de las modificaciones a la NIC 1 no da lugar a ningún impacto en el resultado del período, la utilidad integral y el resultado integral total.

NIC 19 - Beneficios a los empleados (revisada en el 2012)

En el año en curso, la compañía ha aplicado la NIC 19 - Beneficios a los Empleados (revisada en el 2012) y las enmiendas consiguientes, por primera vez.

La NIC 19 (revisada en el 2012) cambia la contabilización de los planes de beneficios definidos y los beneficios por terminación. El cambio más importante se refiere a la contabilización de los cambios en las obligaciones por beneficios definidos y los activos del plan.

Las modificaciones requieren el reconocimiento de los cambios en las obligaciones por beneficios definidos y en el valor razonable de los activos del plan cuando se producen, y por lo tanto eliminan el método de la "banda de fluctuación" permitida por la versión previa de la NIC 19, y acelera el reconocimiento de los costos de servicios pasados. Adicionalmente, todas las ganancias y pérdidas actuariales (nuevas mediciones) se reconocen inmediatamente en otro resultado integral.

Por otra parte, el costo de interés y rendimiento esperado de los activos del plan utilizados en la versión previa de la NIC 19 se sustituyen por el enfoque del "interés neto", el cual según la NIC 19 (revisada en el 2012), se calcula aplicando la tasa de descuento neta sobre el pasivo o activo por beneficios definidos.

Estos cambios han tenido un impacto en los importes reconocidos en el resultado del período y otro resultado integral en años anteriores. Adicionalmente, la NIC 19 (revisada en el 2012) introduce algunos

cambios en la presentación del costo por beneficio definidos incluyendo extensas revelaciones adicionales. A partir del 1 de enero del 2013, la compañía ha aplicado las disposiciones transitorias pertinentes de la NIC 19 - Beneficios a los Empleados, y ha actualizado los importes comparativos en forma retrospectiva.

3.18 Normas nuevas y revisadas emitidas pero aún no efectivas

La compañía no ha aplicado las siguientes Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF), Normas Internacionales de Contabilidad (NIC) e Interpretaciones del Comité (CINIIF) nuevas y revisadas que han sido emitidas pero aún no son efectivas:

NIIF	Título	Efectiva a partir de períodos que inicien en o después de
NIIF 9	Instrumentos financieros	Enero 1, 2018
NIIF 15	Ingresos procedentes de contratos con clientes	Enero 1, 2017
Modificaciones a la NIIF 11	Contabilización de adquisiciones de intereses en Operaciones Conjuntas	Enero 1, 2016
Modificaciones a la NIC 16 y la NIC 38	Clarificación de los métodos aceptables de depreciación y amortización	Enero 1, 2016
Modificaciones a la NIC 16 y la NIC 41	Agricultura: Plantas productoras	Enero 1, 2016
Modificaciones a la NIC 19	Planes de beneficios definidos: Aportaciones de los empleados	Julio 1, 2014
Modificaciones a las NIIF	Mejoras anuales a las NIIF Ciclo 2010 - 2012	Julio 1, 2014 con excepciones limitadas
Modificaciones a las NIIF	Mejoras anuales a las NIIF Ciclo 2011 - 2013	Julio 1, 2014

La Administración anticipa que estas enmiendas que serán adoptadas en los estados financieros en los períodos futuros no tendrán un impacto sobre los importes de los activos y pasivos y las revelaciones de la compañía. Sin embargo, no es posible proporcionar una estimación razonable de ese efecto hasta que un examen detallado haya sido completado.

NOTA 3 - ESTIMACIONES Y JUICIOS CONTABLES CRÍTICOS

La preparación de los presentes estados financieros (no consolidados) en conformidad con NIIF requiere que la Administración realice ciertas estimaciones y establezca algunos supuestos inherentes a la actividad económica de la entidad, con el propósito de determinar la valuación y presentación de algunas partidas que forman parte de los estados financieros.

En opinión de la Administración, tales estimaciones y supuestos estuvieron basados en la mejor utilización de la información disponible al momento, los cuales podrían llegar a diferir de sus efectos finales. A continuación se presentan las estimaciones y juicios contables críticos que la administración de la Compañía ha utilizado en el proceso de aplicación de los criterios contables:

3.1 Deterioro de activos - A la fecha de cierre de cada período, o en aquella fecha que se considere necesario, se analiza el valor de los activos para determinar si existe algún indicio de que dichos activos hubieran sufrido una pérdida por deterioro.

En caso de que exista algún indicio se realiza una estimación del importe recuperable de dicho activo. Si se trata de activos identificables que no generan flujos de efectivo de forma independiente, se estima la recuperabilidad de la unidad generadora de efectivo a la que pertenece el activo.

Las pérdidas por deterioro reconocidas en un activo en períodos anteriores son revertidas cuando se produce un cambio en las estimaciones sobre su importe recuperable incrementando el valor del activo con abono a resultados con el límite del valor en libros que el activo hubiera tenido de no haberse reconocido la pérdida por deterioro.

3.2 Provisiones para obligaciones por beneficios definidos - El valor presente de las provisiones para obligaciones por beneficios definidos depende de varios factores que son determinados en función de un cálculo actuarial basados en varios supuestos. Estos supuestos utilizados para determinar el valor presente de estas obligaciones incluyen una tasa de descuento.

Cualquier cambio en los supuestos impacta en el valor en libros de las provisiones de estos beneficios. El actuario contratado por la Compañía para realizar el cálculo actuarial, utiliza la tasa de descuento, la tasa de mortalidad y de rotación al final de cada año reportado por la administración de la Compañía.

La tasa de descuento es la tasa de interés que debe ser utilizada para determinar el valor presente de los flujos futuros de caja estimados que se espera van a ser requeridos para cumplir con la obligación de estos beneficios. Las obligaciones por prestaciones definidas de la Compañía se descuentan a una tasa establecida por referencia a las tasas de mercado al final del período de referencia de los bonos del gobierno.

3.3 Estimación de vidas útiles de propiedades y equipos - La estimación de las vidas útiles y el valor residual se efectúan de acuerdo a lo mencionado en la Nota 2.5.3.

3.4 Impuesto a la renta diferido - La Compañía ha realizado la estimación de sus impuestos diferidos considerando que todas las diferencias entre el valor en libros y la base tributaria de los activos y pasivos se revertirán en el futuro.

3.5 Valuación de los instrumentos financieros - Algunos de los activos y pasivos de la Compañía se valoran a su valor razonable para propósitos de revelación. La Compañía ha establecido un mecanismo de valoración para determinar las técnicas y los datos de evaluación apropiados para las mediciones realizadas a valor razonable.

Al estimar el valor razonable de un activo o un pasivo, la Compañía utiliza datos observables en el mercado en la medida en que esté disponible. Cuando la información del nivel 1 no están disponibles, la Compañía desarrolla sus técnicas de valoración utilizando modelos internos.

3.19 Indicadores financieros

3.19.1 Indicadores de liquidez

Mide la capacidad de la empresa para el pago de sus obligaciones con los proveedores o créditos otorgados por instituciones financieras a corto plazo

➤ **CAPITAL DE TRABAJO**

CAPITAL DE TRABAJO= ACTIVOS CORRIENTES – PASIVOS CORRIENTES

Son los recursos a corto plazo que la empresa tiene para cumplir sus actividades en el presente periodo. Es el excedente que queda del activo corriente después de cumplir con el pasivo corriente.

• **LIQUIDEZ CORRIENTE**

$$\text{LIQUIDEZ CORRIENTE} = \frac{\text{ACTIVO CORRIENTE}}{\text{PASIVO CORRIENTE}}$$

Mientras más mayor sea el resultado la empresa tiene mayor posibilidad para cancelar sus obligaciones a corto plazo, si se realiza un análisis periódico la empresa puede prevenir la posibilidad de enfrentar una iliquidez.

- **LIQUIDEZ INMEDIATA O PRUEBA ACIDA**

$$\text{LIQUIDEZ CORRIENTE} = \frac{\text{CAJA BANCOS-CUENTAS X COBRAR}}{\text{TOTAL PASIVO CORRIENTE}}$$

Este índice constituye una medida más rígida de la solvencia de la empresa ya que considera dentro del activo corriente solamente a las cuentas más líquidas y fácilmente realizables.- Este indicador mide la capacidad que tiene la empresa de cumplir con sus obligaciones a corto plazo sin depender de la venta de sus productos, debido a que respalda el pago de sus deudas con el efectivo u otro activo que no sea los inventarios.

- **LIQUIDEZ EFECTIVA**

Este indicador mide la capacidad de la empresa para cubrir con efectivo un endeudamiento inmediato.

$$\text{LIQUIDEZ EFECTIVA} = \frac{\text{CAJA BANCOS}}{\text{PASIVO CORRIENTE}}$$

3.19.2 Indicadores de solvencia o endeudamiento

Estos indicadores tienen de medir el nivel de importancia que tienen los acreedores para el financiamiento de la entidad.

- **ENDEUDAMIENTO DEL ACTIVO TOTAL**

Se le define como a parte de los activos circulares que son financiados con fondos a largo plazo.

$$\text{ENDEUDAMIENTO ACTIVO TOTAL} = \frac{\text{PASIVO TOTAL}}{\text{ACTIVO TOTAL}}$$

Este indicador nos permite medir el nivel de autofinanciamiento, si el resultado es elevado demuestra que la empresa depende de sus acreedores y que no tiene una amplia capacidad de endeudamiento, la empresa debe establecer estrategias para lograr tener autonomía financiera ante sus acreedores.

- **DEUDA A PATRIMONIO**

$$\text{PATRIMONIO PATRIMONIAL} = \frac{\text{PASIVO TOTAL}}{\text{PATRIMONIO}}$$

Este indicador permite conocer el grado de compromiso que tiene el patrimonio como respaldo para el pago a sus acreedores.

- **DEUDA TOTAL DEL ACTIVO FIJO**

$$\text{DEUDA TOTAL DEL ACTIVO FIJO} = \frac{\text{PATRIMONIO}}{\text{ACTIVO FIJO NETO TANGIBLE}}$$

Si el resultado es mayor o igual a 1 quiere decir que la empresa habría financiado la totalidad del activo fijo sin necesidad de préstamos.

- **APALANCAMIENTO FINANCIERO (A.F)**

$$\text{APALACAMIENTO FINANCIERO} = \frac{\text{PASIVO TOTAL}}{\text{PATRIMONIO TOTAL}}$$

Destaca la estructura del capital de la empresa y su nivel de endeudamiento, así como también el de conocer los efectos que tienen los gastos financieros frente a las utilidades.

3.19.3 Indicadores de gestión

Los indicadores de gestión miden la habilidad que tiene la empresa para el manejo adecuado de los recursos con que cuenta.

- **ROTACIÓN DE ACTIVOS TOTALES**

$$\text{ROTACIÓN DE ACTIVOS TOTALES} = \frac{\text{VENTAS}}{\text{ACTIVO TOTAL}}$$

Este indicador nos muestra la eficiencia con que la empresa utiliza sus activos para hacer optimizar las ventas.

- **ROTACIÓN DE MERCADERÍAS**

$$\text{ROTACIÓN DE MERCADERÍAS} = \frac{\text{VENTAS ACUMULADAS}}{\text{INVENTARIO PROMEDIO}} \times 100$$

Permite medir la rotación de las mercaderías y conocer la capacidad que tiene la empresa a ventas durante un periodo determinado.

3.19.4 Indicadores de rentabilidad

Estos indicadores nos dan una visión sobre la eficiencia de la toma de decisiones en cuanto al manejo adecuado de los costos y gastos para incrementar los niveles de ventas generando así utilidades que ayudarán al crecimiento de la entidad y fortaleciendo la necesidad de realizar inversiones.

- **MARGEN BRUTO**

$$\text{MARGEN BRUTO} = \frac{\text{UTILIDAD BRUTA}}{\text{VENTAS NETAS}} \times 100$$

Nos establecen el porcentaje que queda sobre las ventas después que la empresa ha pagado todas sus obligaciones.

- **MARGEN OPERACIONAL**

$$\text{MARGEN OPERACIONAL} = \frac{\text{UTILIDAD OPERACIONAL}}{\text{VENTAS NETAS}} \times 100$$

El margen de utilidad operativa nos indica si el negocio genera beneficios o no, sin importar la forma en que se ha financiado para la realización de sus operaciones.

- **MARGEN NETO**

$$\text{MARGEN NETO} = \frac{\text{UTILIDAD NETA}}{\text{VENTAS NETAS}} \times 100$$

Permite medir la eficiencia de la empresa en cuanto a la utilidad sobre las ventas, ya que nos determina el porcentaje que queda en cada venta después de haber restado todos los costos y gastos incluyendo los impuestos, mientras más alto sea este es mejor.

3.20 Cadena de valor

La cadena de valor empresarial, o cadena de valor es un modelo teórico que permite describir el desarrollo de las actividades de una organización empresarial generando valor al cliente final.

3.21 Análisis financiero

En este aspecto muy importante cabe señalar que solo hemos propuesto el plan de cuentas como los esquemas del sistema contable que debe aplicar la organización en el aspecto financiero, es por ello que no se ha realizado un análisis financiero ya que no contamos con ningún dato real debido a que la propietaria de la empresa no nos autorizó aplicar ningún tipo de indagación en el área contable debido a que la información que posee la entidad es de carácter confidencial.

Pero nos ha dado a conocer datos leves, de que la empresa se conforma como unipersonal, que está obligada a llevar contabilidad y cumple con el reglamento del Servicio de Rentas Internas, nuestra sugerencia para la entidad es que su control financiero lo adapten a nuestra propuesta establecida para que de esta manera lleve un control ordenado y su información sea eficaz y precisa.

CAPITULO IV

4. IMPACTOS

4.1.1 Impactos del proyecto

La elaboración y aplicación del presente Manual Administrativo Financiero generara los siguientes impactos.

- Social.
- Educativo.
- Empresarial.
- Económico.
- Ambiental.

4.1.2 NIVEL DE IMPACTO

Para analizar los impactos que se generaran por el presente proyecto se lo utilizará la matriz de impactos en la cual se da valores a cada uno de sus indicadores de los impactos a presentarse. Este análisis pretende que se conozca la incidencia, razones y causas del porqué suscitan cada uno de los indicadores asignados un valor de acuerdo a los niveles de impacto que son los siguientes criterios:

Cuadro No. 31. Matriz de impactos.

VALOR	INTERPRETACIÓN
3	Impacto Positivo Alto
2	Impacto Positivo Medio
1	Impacto positivo Bajo
0	No hay impacto
-1	Impacto Negativo Bajo
-2	Impacto Negativo Medio
-3	Impacto Negativo Alto

Fuente: Investigación Directa

Elaboración: Los autores.

Una vez que se asigne los niveles de impactos a cada indicador se realizará la sumatoria de determinados vectores. Para determinar el nivel de cada tipo de impacto se dividirá la sumatoria total para el número de indicadores.

A continuación se realiza la matriz para cada tipo de impactos y luego su respectivos análisis. Para determinar los impactos lo hacemos aplicando la siguiente fórmula.

$$NI = \sum/n \text{ donde:}$$

NI = Nivel de impacto.

\sum = Sumatoria de calificaciones.

n = Numero de indicadores.

4.1.2.1 Impacto social.

Cuadro No. 32. Matriz De Impacto Social

INDICADORES	NIVELES DE IMPACTO							
	-3	-2	.1	0	1	2	3	TOTAL
Mejor servicio en la atención al cliente							x	3
Reconocimiento de la marca							x	3
Ambiente de trabajo agradable						x		2
Disminución de desempleo						x		2
TOTAL.						4	6	10

Elaborado por: Los autores

$$NIVEL DE IMPACTOS = \frac{SUMATORIA DE IMPACTOS}{NUMERO DE IDICADORES}$$

NIVEL DE IMPACTO SOCIAL= 10/4 =2,5 IMPACTO POSITIVO ALTO.

Mejor servicio en la atención al cliente.- Es indudable que el servicio que se brinda en la empresa se mejorará, ya que con la aplicación del presente manual, se pretende que cada trabajador conozca sus funciones responsabilidades, y por ende nos permita mejorar los procesos de atención al cliente satisfaciendo las necesidades y expectativas en la visita y adquisición del producto que se elabora en la empresa por ello el personal recibirá capacitaciones permanentes en atención al cliente.

Reconocimiento de la marca.- El cliente al estar en un ambiente adecuado y a la vez le agrado el servicio que se le ofreció, al momento de una nueva visita a la empresa, adquirirá nueva mercadería porque la marca será también sinónimo de calidad y prestigio, así consiguiendo un buen posicionamiento en el mercado.

Ambiente de trabajo agradable.- La aplicación de un diseño estructural más flexible al cambio permitirá fortalecer a la organización ya que producirá cambios en el aprendizaje de los miembros, pues implica generar valor al trabajo, conocer procesos y procedimientos que permitan de una manera aplicar sus competencias y de esta forma mejorar la eficiencia y eficacia del talento humano y alcanzar metas fijadas en la planeación.

Por lo tanto una organización bien estructurada conlleva a obtener un ambiente laboral agradable, gracias a la determinación de sus funciones y responsabilidades. **Disminución de desempleo.-** Al existir una adecuada implementación de funciones será necesario la contratación de un nuevo personal administrativo y operativo, teniendo así las personas que rodean la empresa, la oportunidad de un trabajo estable y mejorar la calidad de vida de los trabajadores.

4.1.2.3 Impacto educativo.

Cuadro No. 33. Matriz De Impacto Educativo

INDICADORES	NIVELES DE IMPACTO							TOTAL
	-3	-2	.1	0	1	2	3	
Motivación empresarial.						x		2
Aprendizaje y responsabilidad.							x	3
Conocimiento y cumplimiento de los procesos de la empresa.							x	3
TOTAL.						2	6	8

Elaborado por: Los autores

$$NIVEL DE IMPACTOS = \frac{SUMATORIA DE IMPACTOS}{NUMERO DE IDICADORES}$$

NIVEL DE IMPACTO SOCIAL= 8/3 =2,67 IMPACTO POSITIVO ALTO.

Motivación empresarial.- La falta de un manual dentro de la organización ha permitido no cumplir con un desarrollo eficaz en la misma, además en su producción ha tenido demora lo que podría disminuir sus ventas y no cumpliría con sus metas establecidas.

Aprendizaje y responsabilidad.- Ayudará a conocer sus diferentes necesidad por las que atraviesa la empresa, será responsabilidad de la propietaria en caso de no aplica el manual.

Conocimiento y cumplimiento de los procesos de la empresa.- El manual servirá para que el departamento de talento humano y demás personal que requiera saber de las aplicaciones y mejoras tanto en los procesos y procedimientos, en la realización de sus actividades y en la situación financiera que tiene la empresa.

4.1.2.4 Impacto empresarial.

Cuadro No. 34. Matriz de impacto empresarial.

INDICADORES	NIVELES DE IMPACTO							
	-3	-2	.1	0	1	2	3	TOTAL
Innovación administrativa de gerencia.							x	3
Adquisición de software para una mejor calibración de pesos de última generación.							x	3
Capacidad de renovar la maquinaria a mejores tecnologías.							x	3
Apertura para el aprendizaje de nuevas tecnologías						x		2
TOTAL.						2	9	11

Elaborado por: Los autores

$$NIVEL DE IMPACTOS = \frac{SUMATORIA DE IMPACTOS}{NUMERO DE IDICADORES}$$

NIVEL DE IMPACTO EMPRESARIAL= 11/4 =2,75 IMPACTO POSITIVO ALTO.

Innovación administrativa de gerencia.- La alta gerencia deberá estar constantemente creando niveles de innovación, en toda la organización manteniendo una administración responsable, actualizada en todos sus aspectos de dirección estará preparada para el crecimiento de la empresa.

Adquisición de software para una mejor calibración de pesos de última generación.- La implementación de un nuevo software de última generación en la empresa, será de gran ayuda para el desempeño y cuidado de los recursos de la misma, a la vez permitirá el mejoramiento de los procesos de producción.

Apertura para el aprendizaje de nuevas tecnologías textiles.- Al fomentar el aprendizaje de nuevas tecnologías permite mayor innovación empresarial, a la vez permite conseguir los objetivos deseados y metas trazadas en la empresa.

4.1.2.5 Impacto económico

Cuadro No. 35. Matriz de impacto económico

INDICADOR	NIVELES DE IMPACTO							
	-3	-2	-1	0	1	2	3	TOLTAL
Incremento de las utilidades de la entidad						X		2
Determinación de costo real del producto							X	2
Eficiente cuidado de los recursos económicos de la empresa						X		2
Recursos Humanos						X		2
TOTAL						6	3	9

Elaborado por: Los autores

$$\text{NIVEL DE IMPACTOS} = \frac{\text{SUMATORIA DE IMPACTOS}}{\text{NUMERO DE INDICADORES}}$$

$$\text{NIVEL DE IMPACTO} = 9/4 = \mathbf{2.25 \text{ IMPACTO POSITIVO MEDIO}}$$

- 1. Incremento de las utilidades de la entidad.-** La entidad al ser organizada en sus procedimientos, incrementara sus utilidades reflejándose un eficiente manejo administrativo financiero de sus recursos.
- 2. Determinación de costo real del producto.-** Se lograra establecer los costos reales del producto en cada proceso que realice el área de producción transformándose en un instrumento importante para gerencia al momento de tomar decisiones.

3. **Eficiente cuidado de los recursos económicos de la empresa.-** La empresa al estar bien organizada incentiva a que recursos humanos ayuda al cuidado eficiente de la misma.
4. **Recursos Humanos.-** La administración actual propende a la mejora continua de los procesos cuidado y manejo eficiente de los recursos humanos de la organización siendo este último el recurso más valioso de toda empresa.

4.1.2.6 Impacto ambiental

Cuadro No. 36. Impacto Ambiental

INDICADOR	NIVELES DE IMPACTO							TOLTAL
	-3	-2	-1	0	1	2	3	
Eliminación proporcionada de los desperdicios						X		2
Optimización de la materia prima e insumos de la empresa							X	3
Reutilización de los desperdicios						X		2
TOTAL						4	3	7

Elaborado por: Los autores

$$\text{NIVEL DE IMPACTOS} = \frac{\text{SUMATORIA DE IMPACTOS}}{\text{NUMERO DE INDICADORES}}$$

$$\text{NIVEL DE IMPACTO} = 7/3 = 2.33 \text{ IMPACTO POSITIVO MEDIO}$$

1. **Eliminación proporcionada de los desperdicios.-** Para que haya una adecuada eliminación de los desperdicios será necesario crear plantas de tratamiento que ayuden al medio ambiente.
2. **Optimización de la materia prima e insumos de la empresa.-** La utilización eficiente de los materiales ayudara a que reduzca los

desperdicios producidos en la producción, ayudando de esta manera a un mejor cuidado de nuestro medio.

- 3. Reutilización de los desperdicios.-** Para controlar que no surja muchos desperdicios se debe capacitar al personal con el uso de maquinaria.

4.1.2.7 Impacto nivel general

Cuadro No. 37. Impacto General

INDICADOR	NIVELES DE IMPACTO							TOLTAL
	-3	-2	-1	0	1	2	3	
Impacto social							x	3
Impacto Educativo							x	3
Impacto Empresarial							x	3
Impacto Económico						x		2
Impacto Ambiental						x		2
TOTAL						4	9	13

Elaborado por: Los autores

$$\text{NIVEL DE IMPACTOS} = \frac{\text{SUMATORIA DE IMPACTOS}}{\text{NUMERO DE INDICADORES}}$$

$$\text{NIVEL DE IMPACTO} = 13/5 = \mathbf{2.60 \text{ IMPACTO POSITIVO ALTO}}$$

En resumen el nivel de impacto general es de 2.60 que corresponde al Impacto Positivo Alto, lo que significa que la implantación de un manual administrativo y financiero para la empresa proporcionará beneficios en el desarrollo eficiente y apoyo a gerencia para la toma de decisiones.

4.3 CONCLUSIONES

1. Una vez concluida la investigación, se determinará que actualmente la Reproavi, del Cantón Ibarra, no cuenta con un Manual Administrativo Financiero, dentro de su organización administrativa, que facilite la realización de las actividades en cada una de sus áreas de manera concreta, minimizando costo y tiempos.
2. Actualmente los niveles jerárquicos no se encuentran bien definidos, por lo que se ve afectado la comunicación en los niveles de mando, retrasando los procesos y las tareas asignadas al personal de producción, de esta forma se verá afectado los costos operacionales de producción.
3. No cuenta con el personal idóneo para el cuidado y mantenimiento de la maquinaria, perdiendo tiempo y agilidad en el compromiso de entrega de producto. De esta manera se ve afectado ya que no permite contar con tiempos de entrega exactos por lo que la maquinaria puede en cualquier momento sufrir daños por falta de realización de controles preventivos.
4. Una de las deficiencias que se analizó es la falta de capacitación a los trabajadores, lo que no permite realizar sus tareas y funciones de una manera técnica y profesional, afectando de esta forma la calidad e imagen del servicio
5. La estructura del proceso administrativo y financiero, constituye una debilidad de la institución, para buscar niveles de calidad de servicio y optimización de recursos, que permita que la empresa Reproavi tenga niveles de desarrollo a mediano y largo plazo y en el proceso financiero no se ha logrado dar un análisis financiero ya que la empresa no proporciona datos por confidencialidad pero se ha propuesto un plan de cuentas claro para que esta lo pueda aplicar.

4.4 RECOMENDACIONES

1. Se recomienda difundir el nivel jerárquico presentado en el organigrama institucional y funcional de la empresa en el cual se detallan la jerarquía de los puestos y funciones dentro de la entidad optimizando de esta manera la productividad de la misma.
2. Se recomienda emplear el presente manual administrativo financiero, el mismo que permitirá determinar las funciones específicas asignadas a cada uno del personal que labora en la empresa así también efectuar un control adecuado de las actividades que deben desempeñar y mejorar el sistema de control interno.
3. Capacitar constantemente Recursos Humanos y transmitir al personal el uso y aplicación de los documentos para establecer un apropiado control de costos de los productos que se elaboran en la empresa, mismos que se expresan en el presente manual y de esta forma cumplir con la misión y visión de la entidad.
4. Participar en ferias y eventos de exposición para dar a conocer de mejor manera el producto que elabora la empresa, de esta manera conseguir más clientes potenciales, y esto tendrá como resultado el mejoramiento de los ingresos de la entidad.
5. Contratación de un técnico especializado en mantenimiento, reparaciones preventivo como correctivo de la maquinaria, equipos de trabajo, evitando se suspenda la producción por periodos indeterminados de tiempo, ocasionado, que los pedidos se entreguen a destiempo y que los clientes no se sientan cómodos y traten de cambiarnos con la nueva competencia, esto se logrará a través de la innovación del producto, maquinaria y tecnología avanzada.