



# **UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y**

**ECONÓMICAS**

**CARRERA DE INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y**

**AUDITORÍA**

**TRABAJO DE GRADO**

**TEMA:**

**“MANUAL ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO PARA LA FÁBRICA DE MUEBLES ARTEFÉR UBICADA EN LA CIUDAD DE IBARRA, PROVINCIA DE IMBABURA”**

**PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERA EN CONTABILIDAD**

**Y AUDITORÍA CPA**

**AUTORA:** Chicaiza M. Gladys .

**TUTOR (E):** Dr. Benito Scacco

**IBARRA 2016**

## RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo tiene como finalidad establecer lineamientos estratégicos para la empresa MUEBLES ARTEFER, que le permitan mejorar su eficiencia y eficacia en el desarrollo de sus actividades diarias; así como, la optimización de sus recursos humanos y materiales de una manera práctica y sencilla. La empresa posee como actividad principal la fabricación y distribución de todo tipo de muebles.

En el primer capítulo se detalla el diagnóstico situacional de la empresa, realizada mediante una investigación de campo aplicando los instrumentos de investigación necesarios; con lo cual se logró establecer el problema diagnóstico que en síntesis es la carencia de una estructura orgánico-funcional y políticas administrativas financieras, realidad que se da por la falta de conocimiento en el manejo adecuado de una organización.

El segundo capítulo describe las bases teóricas y científicas de temas de interés relacionados con la empresa, la Administración, el Proceso Administrativo, Análisis Financiero y demás contenidos referentes a la temática del presente estudio.

En el tercer capítulo consta el Plan de trabajo denominado Manual Administrativo y Financiero para la fábrica MUEBLES ARTEFER; dicho Manual contiene lineamientos, normas y planes estratégicos esenciales a ser desarrollados por la empresa.

Finalmente en el cuarto capítulo se detalla los impactos generados por el Plan de Trabajo, que consiste en un análisis prospectivo de los impactos Organizacional, Económicos y Sociales tras la aplicación del proyecto en la empresa.

## SUMMARY

The present grade work takes as a purpose (finality) to establish strategic lineaments for the company "MUEBLES ARTEFER" that allow him to improve its efficiency and efficacy in the development of its daily activities; as well as, the optimization of its human resources and materials of a practical and simple way. The textile company possesses like main activity the T-shirts distribution type sport.

In the first chapter there is detailed the situational diagnosis of the company, realized by means of a field investigation applying the necessary investigation instruments; with which one managed to establish the diagnostic problem that in synthesis is the lack of an organic - functional structure and financial administrative politics, reality that happens (exists) for the absence of knowledge in the suitable handling of an organization.

The second chapter describes the theoretical and scientific bases of topics of interest related to the company, the Administration, the Administrative Process, Financial Analysis and other contents regarding the subject-matter of the present study.

In the third chapter there consists the Plan of Administrative and Financial Manual named work for the company "MUEBLES ARTEFER"; the above mentioned Manual contains lineaments, norms and essential strategic plans to be developed by the company.

Finally in the fourth chapter there are detailed the impacts generated by the Plan of Work, which consists of a pilot analysis of the impacts Organizational, Economic (Economical) and Social after the application of the project in the company.

**AUTORÍA**

Yo, Gladys Marlene Chicaiza Mejía, portadora de la cédula de identidad 1003558234, declaro bajo juramento que el trabajo desarrollado es de mi autoría: MANUAL ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO PARA LA FÁBRICA DE MUEBLES ARTEFER UBICADA EN LA CIUDAD DE IBARRA, PROVINCIA DE IMBABURA, que no ha sido previamente presentado para ningún grado, ni calificación profesional; y, se ha respetado las diferentes fuentes y referencias bibliográficas tomadas en cuenta en este documento.

Considero que el presente trabajo reúne 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 16 días del mes de Julio del 2015.



Srta. Gladys Marlene Chicaiza Mejía

Dr. Demilo Escobar  
C.I. 100355823-4

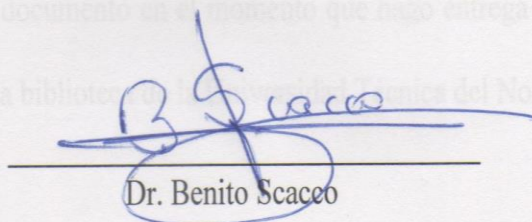
DIRECTOR ENCARGADO

## CERTIFICACIÓN

En mi calidad de Director del Trabajo de Grado presentado por la egresada CHICAIZA MEJÍA GLADYS MARLENE, para optar por el título de **INGENIERA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA C.P.A.**, cuyo tema es “MANUAL ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO PARA LA FÁBRICA DE MUEBLES ARTEFER UBICADA EN LA CIUDAD DE IBARRA, PROVINCIA DE IMBABURA”.

Considero que el presente trabajo reúne 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 16 días del mes de Julio del 2015.




Dr. Benito Scaceo

DIRECTOR ENCARGADO

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

Yo, Gladys Marlene Chicaiza Mejía con Cédula de Ciudadanía N° 100355823-4, manifiesto mi voluntad de ceder a la Universidad Técnica del Norte los derechos patrimoniales consagrados en la Ley de Propiedad Intelectual del Ecuador, artículos 4,5, y 6, en calidad de autora del Trabajo de Grado denominado “MANUAL ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO PARA LA FÁBRICA DE MUEBLES ARTEFER”, que ha sido desarrollado para optar el título de Ingeniera en Contabilidad y Auditoría, CPA., en la Universidad Técnica del Norte, quedando la Universidad facultada para ejercer plenamente los derechos cedidos anteriormente.

En mi condición de autor no reservado los derechos morales de la obra antes citada. En concordancia suscribo este documento en el momento que hago entrega del trabajo final en formato impreso y digital a la biblioteca de la Universidad Técnica del Norte.

  
 .....  
**GLADYS MARLENE CHICAIZA MEJÍA**

C.I 100355823-4

Ibarra, a los 04 días del mes de Febrero del 2016.

**AUTORIZACIÓN DE USO Y PUBLICACIÓN A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD  
TÉCNICA DE L 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 dejo sentada mi voluntad de participar en este proyecto, para lo cual pongo a disposición la siguiente información:

<b>DATOS DE CONTACTO</b>		
<b>CÉDULA DE IDENTIDAD:</b>	<b>100355823-4</b>	
<b>APELLIDOS Y NOMBRES:</b>	<b>CHICAIZA MEJÍA GLADYS MARLENE</b>	
<b>DIRECCIÓN:</b>	Barrio La Primavera	
<b>TELÉFONO FIJO:</b>	<b>TELÉFONO MÓVIL:</b>	0968234308
<b>DATOS DE LA OBRA</b>		
<b>TÍTULO:</b>	MANUAL ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO PARA LA FÁBRICA DE MUEBLES ARTEFER UBICADA EN LA CIUDAD DE IBARRA, PROVINCIA DE IMBABURA.	
<b>AUTORA:</b>	GLADYS MARLENE CHICAIZA MEJIA	
<b>FECHA:</b>	2016-02-04	
<b>SOLO PARA TRABAJOS DE GRADO</b>		
<b>PROGRAMA:</b>	<input checked="" type="checkbox"/> Pregrado <input type="checkbox"/> Posgrado	
<b>TÍTULO POR EL QUE OPTA:</b>	Ingeniera en Contabilidad y Auditoría C.P.A.	
<b>ASESOR /DIRECTOR(E)</b>	Dr. Benito Scacco	

## 2) AUTORIZACIÓN DE USO A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

Yo, Gladys Marlene Chicaiza Mejía con Cédula de Ciudadanía N° 100355823-4, en calidad de autora y titular de los derechos patrimoniales de obra y trabajo de grado descrito anteriormente, hago la entrega del ejemplar respectivo en formato digital y autorizo a la Universidad Técnica del Norte, la publicación de la obra en el Repositorio Digital Institucional y uso del archivo digital en la Biblioteca de la Universidad con fines académicos. Para ampliar la disponibilidad del material y como apoyo a la educación, investigación y extensión; en concordancia con la Ley de Educación Superior Artículo 144.

### 3) CONSTANCIAS

Yo como autora manifiesto 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 soy el titular de los derechos patrimoniales, por lo que asumo la responsabilidad sobre el contenido de la misma y saldré en defensa de la Universidad en caso de reclamación por parte de terceros.

Ibarra, a los 04 días del mes de Febrero del 2016.

LA AUTORA



.....

Gladys Marlene Chicaiza Mejía

C.I. 100343438-6

Facultado por resolución de Consejo Universitario \_\_\_\_\_



## **DEDICATORIA**

Quiero dedicar el presente trabajo a Dios por ser el amigo fiel que me ha acompañado a lo largo de mi vida profesional y por mostrarme día a día que con humildad, paciencia y sabiduría todo es posible.

A mi familia con todo mi cariño y mi amor, quienes con nobleza y entusiasmo depositaron en mí su entera confianza, por motivarme y apoyarme en la culminación de esta nueva etapa de mi vida profesional.

Gladys.

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a Dios porque es quien tiene la preeminencia sobre todas las cosas y que sustenta con la palabra de su poder, permitiéndome cumplir una meta en mi vida profesional.

Al Ing. Pablo Alarcón quien me guió en la tutoría y corrección del Trabajo de grado, brindándome su tiempo y amplio conocimiento.

A la Universidad Técnica del Norte y en especial a todos mis maestros de la Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas que me formaron con conocimientos científicos y valores morales para ser una profesional.

Gladys.

## ÍNDICE GENERAL

RESUMEN EJECUTIVO .....	ii
SUMMARY .....	iii
AUTORÍA.....	iv
CERTIFICACIÓN .....	v
CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR DEL TRABAJO DE GRADO A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE.....	vi
AUTORIZACIÓN DE USO Y PUBLICACIÓN A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DE L NORTE .....	vii
DEDICATORIA .....	ix
AGRADECIMIENTO .....	x
ÍNDICE DE ILUSTRACIONES .....	xv
ÍNDICE DE TABLAS .....	xvi
OBJETIVOS .....	xviii
General.....	xviii
Específicos .....	xviii
JUSTIFICACIÓN .....	xix
CAPÍTULO I .....	20
DIAGNÓSTICO SITUACIONAL .....	20
ANTECEDENTES .....	20
OBJETIVOS .....	21
General.....	21
Específico.....	21
VARIABLES DIAGNÓSTICAS .....	22
INDICADORES DIAGNÓSTICOS .....	22
MATRIZ DE INFORMACIÓN DIAGNÓSTICA. ....	24
IDENTIFICACIÓN DE LA POBLACIÓN.....	28
Mecánica Operativa .....	28
Población o universo.....	28
Información primaria .....	30
Información secundaria.....	30
TABULACIÓN, ANÁLISIS, EVALUACIÓN DE INFORMACIÓN OBTENIDA DE LA ENCUESTA DIRIGIDA A LOS TRABAJADORES DE MUEBLES ARTEFER. ....	31

ENTREVISTAS APLICADA AL GERENTE – PROPIETARIO DE MUEBLES ARTEFER. .....	40
Análisis de la entrevista aplicada al gerente de la empresa. ....	41
Análisis de la ficha de observación.....	42
MATRÍZ FODA .....	44
CRUCES ESTRATEGICOS. ....	44
IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA DE LA FÁBRICA DE MUEBLES ARTEFER. ....	45
CAPÍTULO II.....	47
MARCO TEÓRICO.....	47
MANUALES .....	47
CONCEPTO .....	47
IMPORTANCIA.....	47
TIPOS DE MANUAL.....	47
ADMINISTRACIÓN.....	48
ORGANIGRAMAS .....	50
PLANEACION ESTRATEGICA.....	51
DIAGRAMAS DE FLUJO .....	53
CONTABILIDAD .....	54
Concepto .....	54
Importancia .....	55
Normas que rigen la Contabilidad .....	55
Plan de Cuentas.....	56
Estados Financieros .....	56
FINANZAS.....	57
ANÁLISIS FINANCIERO .....	58
MÉTODOS DE ANÁLISIS FINANCIERO .....	59
CAPÍTULO III.....	61
PROPUESTA ESTRATÉGICA .....	61
PLAN ESTRATÉGICO.....	61
Organigrama General.....	63
MANUAL DE FUNCIONES .....	65
Funciones del gerente propietario .....	65
Funciones de Asesoría Jurídica.....	67
Funciones de la Contador(a).....	68

Funciones del Vendedor. ....	69
Funciones del Distribuidor.....	70
Funciones del Técnico Carpintero. ....	71
Funciones del Técnico Tapicero. ....	72
Funciones del Técnico Pintor.....	73
Funciones del Bodeguero.....	74
FLUJOGRAMAS DE PROCESOS.....	75
Flujograma de proceso de producción. ....	75
Flujograma de proceso de ventas. ....	77
Flujograma de procesos de contratación de personal. ....	78
PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS.....	79
RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DEL PERSONAL.....	79
VALORACIÓN Y PONDERACIÓN PARA LA CALIFICACIÓN DEL PERSONAL A INGRESAR A LA EMPRESA.....	83
CONTRATACIÓN DEL PERSONAL.....	83
ADQUISICIÓN DE LA MATERIA PRIMA.....	86
DESARROLLO DEL PROCEDIMIENTO: PAGO DE SUELDOS Y SALARIOS.....	88
DESARROLLO DEL PROCEDIMIENTO: VENTAS.....	88
DESARROLLO DEL PROCEDIMIENTO: RECEPCIÓN Y ENTREGA DE PEDIDOS A CLIENTES AL POR MAYOR.....	89
MANUAL DE POLÍTICAS.....	90
POLÍTICAS PARA EL DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO.....	90
POLÍTICAS PARA EL DEPARTAMENTO CONTABLE.....	95
POLÍTICAS PARA EL DEPARTAMENTO DE VENTAS.....	98
PROCEDIMIENTOS CONTABLES.....	99
CODIFICACIÓN DEL PLAN DE CUENTAS DE “MUEBLES ARTEFER”.....	99
DESCRIPCIÓN DE CUENTAS.....	102
DOCUMENTACIÓN INTERNA.....	110
MANUAL FINANCIERO.....	130
CAPÍTULO IV.....	134
IMPACTOS.....	134
IMPACTOS DEL PROYECTO.....	134
IMPACTO ECONÓMICO.....	135
IMPACTO ORGANIZACIONAL.....	137

IMPACTO EDUCATIVO.....	139
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	141
CONCLUSIONES:.....	141
RECOMENDACIONES:.....	143
BIBLIOGRAFÍA .....	144

**ÍNDICE DE ILUSTRACIONES**

Ilustración 1. Estructura Organizacional.....	31
Ilustración 2. Misión y Visión. ....	32
Ilustración 3. Orden Jerárquico.....	33
Ilustración 4. Proceso Productivo. ....	34
Ilustración 5. Orden de las Tareas.....	35
Ilustración 6. Ambiente Laboral .....	36
Ilustración 7. Necesidad de Manual de Funciones.....	39

**ÍNDICE DE TABLAS**

Tabla 1. Matriz diagnóstica.....	24
Tabla 2. Población Universo.....	28
Tabla 3. Estructura Organizacional.....	31
Tabla 4. Misión y Visión .....	32
Tabla 5. Orden Jerárquico.....	33
Tabla 6. Proceso Productivo. ....	34
Tabla 7. Orden de las Tareas.....	35
Tabla 8. Ambiente Laborar. ....	36
Tabla 9. Beneficios del Trabajador .....	38
Tabla 10. Beneficios del Trabajador.....	38
Tabla 11. Necesidad de Manual de Funciones.....	39



## ANTECEDENTES

La fábrica de muebles ARTEFER es una empresa creada en la ciudad de Ibarra en 1998 por el Sr. Mesias Chicaiza, comenzando con un pequeño taller. A partir del año 2002 se convirtió en un punto de distribución de esta manera ha tenido gran crecimiento llegando a formar una fábrica, en la línea de artículos para el hogar y oficina.

En los años comprendidos entre 2006 y 2008 se fue incrementando maquinaria y personal creando más fuentes de trabajo y a la vez mejorando la calidad y capacidad de producción para satisfacer las necesidades de los clientes.

En la actualidad MUEBLES ARTEFER cuenta con una amplia infraestructura, dividido por áreas como: carpintería, tallado, tapizado, lacado y bodega.

Es importante destacar que la fábrica, cuenta con personal capacitado, experiencia y conocimiento en todas las áreas, siendo así que laboran 13 personas por lo que se ha planteado grandes metas como es la implantación de su propio almacén y proyecciones de crecimiento dentro de la provincia.

## **OBJETIVOS**

### **General**

- Realizar un manual administrativo y financiero para la fábrica de muebles ARTEFER ubicada en la ciudad de Ibarra, provincia de Imbabura.

### **Específicos**

- Realizar un diagnóstico situacional de la empresa para detectar sus fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidad mediante la investigación realizada.
- Elaborar un marco teórico que permita sustentar el proyecto mediante la investigación bibliográfica y documental.
- Diseñar un manual administrativo y financiero para la fábrica “MUEBLES ARTEFER” con la finalidad de mejorar la organización actual de la empresa.
- Determinar los principales impactos que implicara el proyecto, mediante la investigación de campo para potencializar los posibles efectos que pudieran presentarse en la implementación del manual y mitigar los negativos.

## JUSTIFICACIÓN

La presente investigación se la realiza:

- Debido a que no existe planificación administrativa y financiera, por lo cual se presentan muchas deficiencias en los procesos como es; no contar con un presupuesto para realizar los trabajos al igual que no mantiene un control del personal, provocando una ineficiencia en la optimización de recursos y un retraso en la entrega de los productos.
- Los procesos administrativos son llevados empíricamente más no técnicamente reflejándose ineficiencia en la toma de decisiones.
- Hace falta controles al personal así como también al talento humano que se dedica a una sola actividad de acuerdo con sus capacidades.
- El propietario es quien se enfoca en todos los procesos de la organización desde la administración hasta el operativo, por falta de asignación de responsabilidades a cada uno de los trabajadores.

Los beneficiarios directos serán, los propietarios y trabajadores ya que este proyecto servirá como una herramienta útil para realizar las actividades de manera eficaz y eficiente mejorando sus procesos y su rentabilidad.

Los beneficiarios indirectos serán los clientes, quienes tendrán un mejor producto y de calidad de una manera ágil y oportuna.

## **CAPÍTULO I**

### **1. DIAGNÓSTICO SITUACIONAL**

#### **1.1. ANTECEDENTES**

En la actualidad existen una gran cantidad de pequeñas empresas que se dedican a la fabricación de muebles, las cuales se encuentran creadas de manera empírica, careciendo de una adecuada administración.

A lo largo de los tiempos los artesanos han ocupado un papel importante en el desarrollo socio-económico del país, principalmente en la generación de fuentes de empleo y brindando apoyo al sector productivo, con la creación de fábricas. La provincia de Imbabura cuenta con una gran variedad de trabajos artesanales como es la madera, específicamente en San Antonio con la fabricación y comercialización de muebles. Por estas y varias razones más es indispensable aportar con conocimientos de manejo administrativo y financiero para este sector.

Por consiguiente es importante fortalecer a este tipo de microempresarios, que por falta de conocimiento en lo administrativo y financiero no logran ser competitivos en el mercado y más aún llegar a perder su inversión, es por tal razón que se realiza la investigación en la fábrica de “Muebles Artefer” partiendo de ésta, como una referencia, que sea de utilidad para todo el sector artesanal de madera, fortaleciendo en las áreas administrativa y financiera para este tipo de negocios.

En este marco artesanal se constituye la fábrica “Muebles Artefer” que se encuentra ubicada en Caranqui Av. Atahualpa y Nazacota Puento, La empresa esta dedica a fabricar todo tipo de muebles para el hogar y oficina con una gran variedad de modelos únicos, modernos y de la mejor calidad con el fin de satisfacer la necesidad del cliente y así dejar satisfecho con el trabajo que se realiza.

En la actualidad dispone de la siguiente infraestructura; cuenta con dos grandes áreas como es la de carpintería y lacado, la carpintería cuenta con un amplio galpón que se encuentra dividido en el área de trazado donde se encuentra una gran variedad de plantillas de diferentes modelos, el área de cortado, ensamblaje, pulido y tallado. El área de lacado está dividido por secciones como es el lijado y el acabado, en cuanto a recurso humano dispone de una contadora, de tres maestros de carpintería con tres ayudantes y un maestro de lacado con tres ayudantes, un bodeguero y un distribuidor, además dependiendo de las temporadas altas se contrata casi el doble de personal.

Esta fábrica es manejada por su propietario sin tener los conocimientos técnicos necesarios en el manejo administrativo y financiero, además de no mantener un control de materia prima, inventarios, horas hombre, horas maquina entre otros costos. Al igual que no mantiene un registro de costos y gastos incurridos lo cual no permite establecer el costo real de producción.

## **1.2. OBJETIVOS**

### **1.2.1. General**

- Realizar un diagnóstico situacional de la fábrica de “Muebles Artefer”, que permita identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas para establecer la situación actual de la empresa.

### **1.2.2. Específico**

- Conocer el nivel de organización que posee la empresa.
- Determinar la gestión administrativa aplicada por la entidad.
- Verificar el proceso contable de los recursos económicos y financieros de la microempresa.
- Identificar las funciones y niveles de cumplimiento de las responsabilidades de cada miembro de la empresa.

- Conocer la normativa legal vigente que rige la industria textil para su gestión administrativa y contable.

### 1.3. VARIABLES DIAGNÓSTICAS

- Estructura Organizacional
- Gestión Administrativa
- Proceso Contable
- Talento Humano
- Normativa Legal

### 1.4. INDICADORES DIAGNÓSTICOS

**Tabla 1.Indicadores**

<b>Estructura Organizacional</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organigrama Estructural</li> <li>• Organigrama Funcional</li> <li>• Plan estratégico</li> <li>• Reglamento interno</li> </ul>
<b>Gestión Administrativa</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planificación</li> <li>• Organización</li> <li>• Dirección</li> <li>• Control</li> </ul>
<b>Proceso Contable</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Control de ingresos y salidas del efectivo</li> <li>• Manejo de inventarios</li> <li>• Archivo de documentos</li> <li>• Registro de costos de producción</li> <li>• Conocimiento de leyes contables y tributarias</li> </ul>
<b>Talento Humano</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Selección y evaluación del personal</li> <li>• Capacitaciones</li> <li>• Ambiente Laboral</li> <li>• Trabajo en Equipo</li> </ul>

<b>Normativa Legal</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Leyes</li><li>• Reglamentos</li><li>• Normas</li><li>• Políticas</li><li>• Estatutos</li></ul>
------------------------	--

**ELABORADO POR:** LA AUTORA

### 1.5. MATRIZ DE INFORMACIÓN DIAGNÓSTICA.

Tabla 2. Matriz diagnóstica

OBJETIVO ESPECÍFICO	VARIABLE	INDICADOR	TÉCNICA	INFORMACIÓN
Conocer el nivel de organización que posee la empresa.	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	Organigrama Estructural	Observación Directa, Entrevista / Encuesta	Primaria – propietario y empleados
		Organigrama Funcional	Entrevista / Encuesta	Primaria – propietario y empleados
		Plan estratégico	Entrevista / Encuesta	Primaria – propietario y empleados
		Reglamento interno	Entrevista / Encuesta	Primaria – propietario y empleados



Analizar la gestión administrativa y financiera aplicada por la entidad.	GESTIÓN ADMINISTRATIVA	Planificación	Entrevista	Primaria – propietario
		Organización	Entrevista	Primaria – propietario
		Dirección	Entrevista	Primaria – propietario
		Control	Entrevista / Encuesta	Primaria – propietario y empleados
Verificar el proceso contable de los recursos económicos y financieros de la microempresa.	PROCESO CONTABLE	Control de ingresos y salidas del efectivo	Observación Directa, Entrevista / Encuesta	Primaria – propietario y empleados
		Manejo de inventarios	Observación Directa, Entrevista / Encuesta	Primaria – propietario y empleados

		Archivo de documentos	Observación Directa / Entrevista	Primaria – propietario
		Registro de costos de producción	Entrevista	Primaria – propietario
		Conocimiento de leyes contables y tributarias	Entrevista	Primaria – propietario
Identificar las funciones y niveles de cumplimiento de las responsabilidades de cada miembro de la empresa.	TALENTO HUMANO	Selección y evaluación del personal	Entrevista / Encuesta	Primaria – propietario y empleados
		Capacitaciones	Entrevista / Encuesta	Primaria – propietario y empleados
		Ambiente Laboral	Encuesta	Primaria – empleados
		Trabajo en Equipo	Encuesta	Primaria – empleados

Conocer la normativa legal vigente que se rige la industria textil.	NORMATIVA LEGAL	Leyes	Entrevista	Primaria – propietario
		Reglamentos	Entrevista	Primaria – propietario
		Normas	Entrevista	Primaria – propietario
		Políticas	Entrevista	Primaria – propietario
		Estatutos	Entrevista	Primaria – propietario

**ELABORADO POR:** LA AUTORA

## **1.6. IDENTIFICACIÓN DE LA POBLACIÓN.**

### **1.6.1. Mecánica Operativa**

Para la recopilación de información en el diagnóstico se realizará una visita a la microempresa para analizar su estructura física y organizacional, adicionalmente se presenciará todo el proceso productivo para identificar las actividades principales que intervendrán en el desarrollo de la investigación así como las ocupaciones de cada trabajador.

Se aplicará una entrevista al dueño de la microempresa para conocer aspectos claves de la organización, su línea de producción, su infraestructura, su equipamiento de maquinaria, etc.

Adicionalmente se aplican cuestionarios a los trabajadores para conocer sus principales funciones y cómo ellos aportan al desarrollo de la entidad.

### **1.6.2. Población o universo**

La población involucrada en la presente investigación es todo el personal que labora en la fábrica como es en la administración, operación y venta.

A continuación se detallara el personal que labora en la empresa.

**Tabla 3. Población Universo**

#### **PERSONAL ADMINISTRATIVO**

	Nombres y Apellidos	CARGO
1	Manuel Mesias Chicaiza Gualavisi	Gerente – propietario
2	Jimena Rosero	Contadora

## PERSONAL OPERATIVO

<b>N°</b>	<b>NOMBRES Y APELLIDOS</b>	<b>CARGO</b>
3	Alvaro Jose Chicaiza	Técnico carpintero
4	Juan Carlos Vizcaino	Técnico carpintero
5	Cristian de la Torres	Técnico carpintero
6	Victor Chicaiza	Ayudante de carpintería
7	Kevin Chicaiza	Ayudante de carpintería
8	Milton Chamorro	Ayudante de carpintería
9	Javier Torres	Técnico lacador
10	Cristian Franco	Ayudante de lacado
11	Jefferson Enríquez	Ayudante de lacado
12	Kevin Cabas	Ayudante de lacado
13	Alfonso Palacios	Bodeguero
14	Luis Moreno	Distribuidor

ELABORADO POR: La Autora.

FUENTE: Investigación Directa

Debido a que el número de personas que laboran dentro de la empresa es pequeña no se realizó el cálculo de la muestra, sino que se aplicó directamente la técnica del censo con la finalidad de recopilar toda la información necesaria.

### **1.6.3. Información primaria**

#### **Encuesta.**

La encuesta está dirigida a todo el personal de la empresa para recopilar información necesaria para el presente análisis. Esta técnica se utilizó a través de un cuestionario, diseñado en base a los indicadores de diagnóstico planteados.

#### **Entrevista.**

La entrevista fue aplicada al Sr. Mesias Chicaiza gerente – propietario de la fábrica MUEBLES ARTEFER mediante un cuestionario previamente preparado y aplicado en forma personal, con objetivo de recopilar la mayor y mejor información idónea para el presente estudio.

#### **Observación Directa.**

Esta técnica permite realizar un análisis completo de los procesos, competencias y funciones asignadas a cada trabajador. Esta observación se realizó mediante una planificación, en todas y cada una de las áreas de la empresa.

### **1.6.4. Información secundaria**

La información secundaria fue recopilada de documentos bibliográficos técnicos e internet, mismo que servirá de guía para la elaboración del presente proyecto.

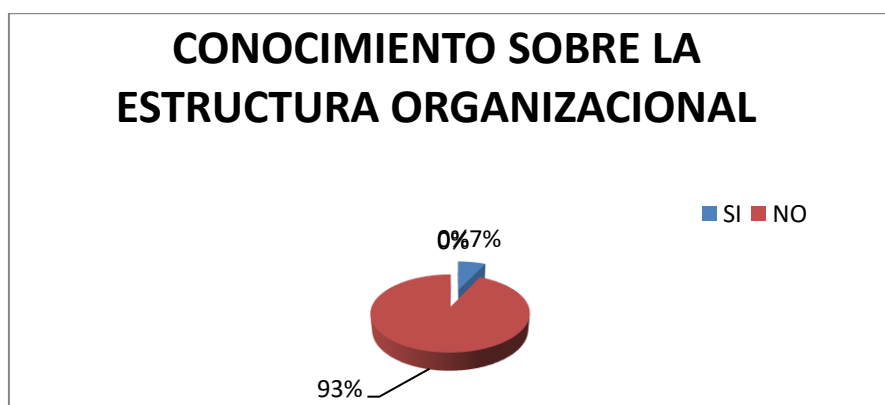
## 1.7. TABULACIÓN, ANÁLISIS, EVALUACIÓN DE INFORMACIÓN OBTENIDA DE LA ENCUESTA DIRIGIDA A LOS TRABAJADORES DE MUEBLES ARTEFER.

1. ¿Conoce si la empresa dispone de una estructura organizacional?

**Tabla 4. Estructura Organizacional**

OPCIÓN	N	%
SI	1	7%
NO	13	93%
<b>TOTAL</b>	<b>14</b>	<b>100%</b>

**Ilustración 1. Estructura Organizacional**



ELABORADO POR: LA AUTORA.  
FUENTE: ENCUESTA AL PERSONAL.

### **Análisis:**

De acuerdo a la investigación realizada se puede determinar que la gran mayoría del personal no conoce si existe una estructura organizacional establecida en muchos caso no saben de lo que se trata esto se debe a la falta de organización provocando una deficiencia en coordinación.

## 2. ¿Sabe si la empresa cuenta con misión y visión?

**Tabla 5. Misión y Visión**

OPCIÓN	N	%
SI	2	14%
NO	12	86%
<b>TOTAL</b>	<b>14</b>	<b>100%</b>

**Ilustración 2. Misión y Visión.**

ELABORADO POR: LA AUTORA.  
FUENTE: ENCUESTA AL PERSONAL.

**Análisis:**

El resultado de la investigación nos indica que más de la mitad del personal desconoce de la existencia de la misión y visión empresarial, siendo ese un gran problema, ya que los trabajadores no saben cuál es el propósito fundamental de su existencia como objetivo en común.

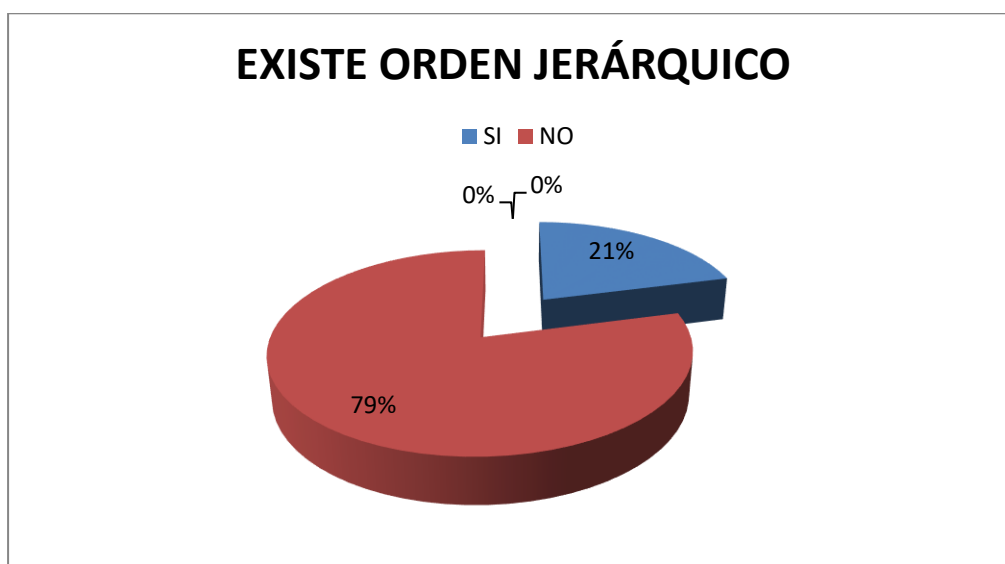


3. ¿Cree Ud. que existe un orden jerárquico en la empresa?

**Tabla 6. Orden Jerárquico**

<b>OPCIÓN</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
SI	3	21%
NO	11	79%
<b>TOTAL</b>	<b>14</b>	<b>100%</b>

**Ilustración 3. Orden Jerárquico**



ELABORADO POR: LA AUTORA.

FUENTE: ENCUESTA AL PERSONAL.

### **Análisis:**

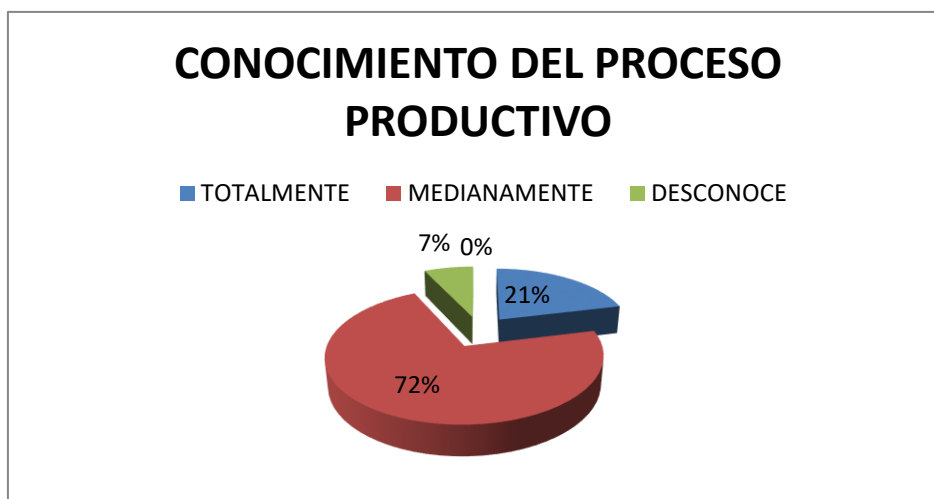
Más de la mitad del personal desconoce el orden jerárquico por falta de difusión por parte de la gerencia, esto provoca una deficiencia en el cumplimiento de las órdenes adquiridas, afectando los procedimientos de cada área de trabajo.

4. ¿Conoce usted el proceso productivo que tiene la fábrica?

**Tabla 7. Proceso Productivo.**

OPCIÓN	N	%
TOTALMENTE	3	21%
MEDIANAMENTE	10	71%
DESCONOCE	1	7%
<b>TOTAL</b>	<b>14</b>	<b>100%</b>

**Ilustración 4. Proceso Productivo.**



ELABORADO POR: LA AUTORA.

FUENTE: ENCUESTA AL PERSONAL.

### **Análisis:**

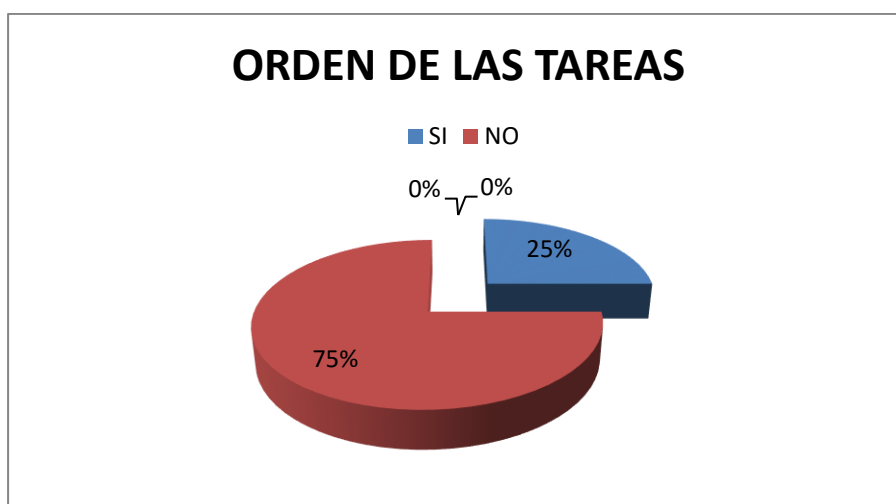
Podemos observar que un alto porcentaje conocen cual es el proceso productivo que se desarrolla la fábrica, mientras el resto lo conoce medianamente y el resto lo desconoce, esto se debe a la falta de inducción antes de ingresar al puesto de trabajo.

5. ¿Considera usted que las tareas que realiza cada persona se desarrollan de forma ordenada?

**Tabla 8. Orden de las Tareas.**

OPCIÓN	N	%
SI	4	29%
NO	10	71%
<b>TOTAL</b>	<b>14</b>	<b>100%</b>

**Ilustración 5. Orden de las Tareas**



ELABORADO POR: LA AUTORA.

FUENTE: ENCUESTA AL PERSONAL.

### **Análisis:**

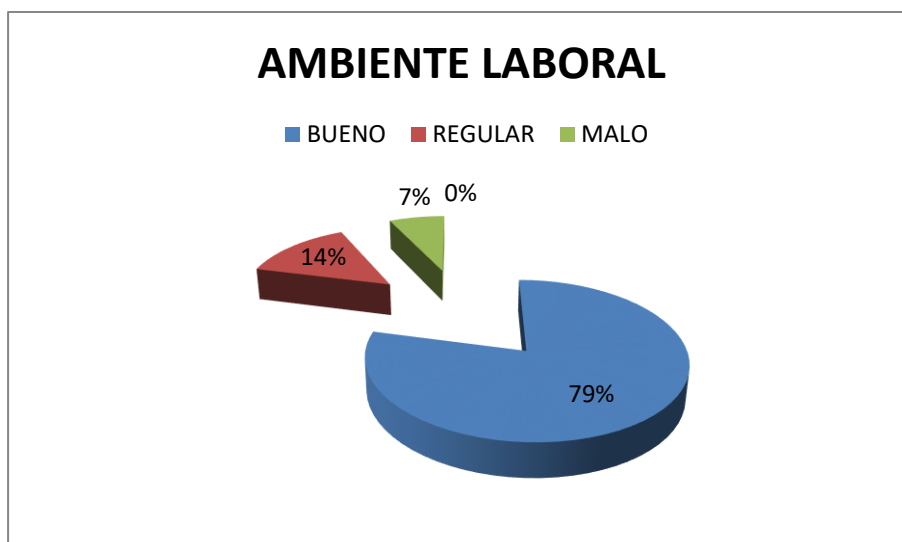
Podemos determinar que un gran porcentaje del personal desconoce el orden de desarrollo de las tareas, esto se debe a que los trabajadores deben realizar varias actividades al mismo tiempo sin tener un orden en el proceso productivo, provocando duplicidad en las tareas.

6. ¿Cómo considera usted el ambiente laboral interno de la empresa actualmente?

**Tabla 9. Ambiente Laborar.**

<b>OPCIÓN</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
BUENO	11	79%
REGULAR	2	14%
MALO	1	7%
<b>TOTAL</b>	<b>14</b>	<b>100%</b>

**Ilustración 6. Ambiente Laboral**



ELABORADO POR: LA AUTORA.

FUENTE: ENCUESTA AL PERSONAL.

### **Análisis:**

El cuadro nos muestra que la gran mayoría de trabajadores considera que el ambiente laboral dentro de la empresa es agradable, ya que existe un gran compañerismo y respeto entre todo el personal.

7. ¿En qué grado conoce las funciones que conlleva su actividad profesional?

OPCIÓN	N	%
ALTO	3	22%
MEDIO	9	64%
BAJO	2	14%
<b>TOTAL</b>	<b>14</b>	<b>100%</b>



ELABORADO POR: LA AUTORA.

FUENTE: ENCUESTA AL PERSONAL.

### **Análisis:**

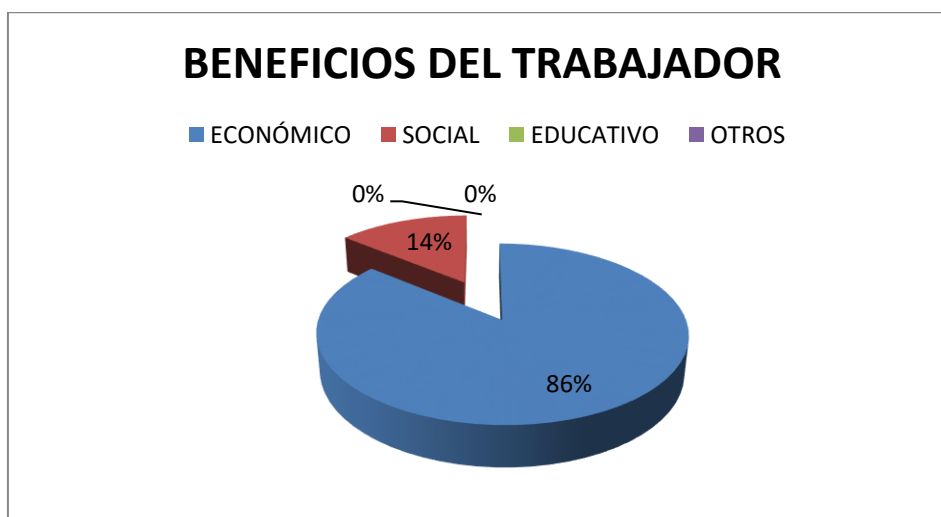
Un alto porcentaje del personal considera que tiene un conocimiento medio obtenido de la experiencia por más de 10 años realizando estas funciones, pero no cuentan con capacitaciones técnicas que permitan mejorar los procesos y tener un adecuado manejo de la maquinaria.

8. ¿Qué beneficios ha recibido Ud. como trabajador de la empresa?

**Tabla 10. Beneficios del Trabajador**

<b>OPCIÓN</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
ECONOMICO	12	86%
SOCIAL	2	14%
EDUCATIVO		
OTROS		
<b>TOTAL</b>	<b>14</b>	<b>100%</b>

**Tabla 11. Beneficios del Trabajador.**



ELABORADO POR: LA AUTORA.

FUENTE: ENCUESTA AL PERSONAL.

### **Análisis:**

La gran mayoría del personal recibe beneficios económicos, ya que la gran parte de los trabajadores son de nivel medio bajo y lo consideran mejor incentivo sin tomar en cuenta que es necesario recibir otro tipo de beneficios.

9. ¿Cree usted que es necesario que exista un manual de funciones para cada puesto de trabajo?

**Tabla 12. Necesidad de Manual de Funciones**

OPCIÓN	N	%
SI	14	100%
NO	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>14</b>	<b>100%</b>

**Ilustración 7. Necesidad de Manual de Funciones**



ELABORADO POR: LA AUTORA.

FUENTE: ENCUESTA AL PERSONAL.

### **Análisis:**

El resultado de la investigación muestra que todo el personal que trabaja en la fábrica considera que es necesario que exista un manual de funciones para cada puesto ya que permitirá realizar las actividades de una manera ordenada, apoyando al logro de los objetivos, optimizando recursos en beneficio de la empresa y todos los trabajadores.

## **1.8. ENTREVISTAS APLICADA AL GERENTE – PROPIETARIO DE MUEBLES ARTEFER.**

Entrevista al Gerente

Nombre: Sr. Manuel Mesias Chicaiza

Cargo: Gerente – Propietario

Fecha: Mayo 2014

PREGUNTA: Cual es la visión y misión de la empresa.

RESPUESTA: Nosotros no hemos establecido una misión y visión claramente por el rápido crecimiento que ha tenido la empresa, pero creemos que es un punto muy importante, sin embargo podemos definir que “Somos una empresa productora y comercializadora de muebles con las más alta calidad, modernidad y sobre todo innovación en todos nuestro productos, logrando así convertirnos en los mejores fabricantes de toda clase de muebles a nivel nacional”.

PREGUNTA: ¿La empresa cuenta con una estructura organizacional?

RESPUESTA: Si, a pesar de que la administración no es muy grande porque es manejada por el propietario, no contamos con un documento donde se establezcan las niveles de mando ni los cargos de cada persona, pero considero que es muy importante.

PREGUNTA: ¿Cómo define la situación actual de la empresa desde el punto de vista administrativo, financiero y contable?

RESPUESTA: La administración que posee la empresa se la mantiene de manera empírica, existiendo ciertos desfases en la coordinación de los proceso, considero que es primordial mantener una normativa para que se desarrollen de mejor manera el manejo administrativo, financiero y contable, ya que una empresa organizada es más competitiva.



PREGUNTA: ¿Cuáles son las fortalezas y debilidades de la empresa que usted considera?

RESPUESTA: Como fortalezas puedo manifestar que existe un mejoramiento continuo en innovación, manteniendo creatividad en los diseños, mientras en las debilidades podemos mencionar que la empresa no mantiene un control adecuado de la producción y en los procesos, el manejo administrativo es empírico, estos aspectos son los que se consideran mas importantes.

PREGUNTA: ¿Considera importante que la empresa cuente con un manual administrativo y financiero?

RESPUESTA: Si, es muy importante, ya que es una herramienta que permite mantener los procesos de manera ordenada de cada una de las actividades

PREGUNTA: ¿Qué beneficios considera que podría tener la implementación de un manual administrativo y financiero?

RESPUESTA: Mantener un correcto desempeño en los procesos y mejoramiento continuo con el fin de lograr los objetivos que se plantee la empresa.

### **1.8.1. Análisis de la entrevista aplicada al gerente de la empresa.**

De la entrevista realizada podemos determinar que la fábrica no cuenta con una estructura administrativa de manera técnica donde se reflejen por escrito los procesos de la empresa, sino más bien se lo lleva de manera empírica basado en la experiencia.

Otro aspecto que se pudo determinar es la toma de malas decisiones por la falta de un estudio técnico que permita evaluar los diferentes aspectos.

Por tales razones el gerente considera que es importante que se realice un cambio en la estructura de la empresa por con una base sólida de administración con el propósito de ser competitivo en el entorno.

### **1.9. Análisis de la ficha de observación**

#### **Aspecto observado: Área Administrativa**

- Carece de un organigrama estructural
- Ausencia de un Plan Estratégico
- Existe duplicación de funciones por la falta de un Manual de Funciones.
- Desarrollo de funciones no competentes de acuerdo al perfil profesional.
- Indicaciones de obligaciones, responsabilidades y tareas laborales de manera verbal.
- Falta de un Manual de procedimientos que guíen las actividades diarias de todos los miembros de la microempresa.

#### **Aspecto observado: Área Contable**

- Ineficiencia en el manejo y control de inventarios.
- No existe documentación de soporte para la supervisión de las unidades terminadas.
- Predomina una administración empírica y con sustento básico sobre el control de los ingresos y egresos de la empresa.
- No se realiza un manejo y control adecuado de la información y documentación de carácter importante para la empresa.
- Deficiencia en el orden y compilación de la documentación.
- Ingreso reciente de la contadora a la empresa.

**Aspecto observado: Conocimiento Legal**

- Conocimiento medio sobre la normativa legal que le rige.
- Escasa instrucción en aspecto normativo legal

**Aspecto observado: Ambiente de Laboral**

- Ambiente Laboral agradable.
- Existe buena comunicación entre la administración y su personal operativo.
- No se realiza un control riguroso en la asistencia del personal.
- Poca coordinación en el trabajo en equipo cuando surge un imprevisto.

**Aspecto observado: Área física**

- Ubicación adecuada
- Mantenimiento en el área operativa de acuerdo a los requerimientos del personal
- Espacio físico poco amplio para el desarrollo de las actividades laborales.
- Inspección poco frecuente de la maquinaria que opera su personal.

## 2. MATRÍZ FODA

<p><b>FORTALEZAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Experiencia más de 15 años en el mercado.</li> <li>✓ Creatividad en los diseños.</li> <li>✓ Precios de fábrica cómodos.</li> <li>✓ Predisposición del gerente para mejorar la estructura administrativa y financiera para llevar una adecuada gestión.</li> </ul>	<p><b>OPORTUNIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Contratos con aliados estratégicos.</li> <li>✓ Aceptación de los clientes por fabricar productos innovadores y modernos.</li> <li>✓ Mejoramiento de la productividad para ser más competitivos en el mercado.</li> <li>✓ Nuevos mercados.</li> </ul>
<p><b>DEBILIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Manejo administrativo empírico.</li> <li>✓ Inestabilidad de las políticas de ventas.</li> <li>✓ No existe un control en los inventarios de productos terminados.</li> <li>✓ Las instrucciones son dictadas verbalmente.</li> <li>✓ Escasa publicidad.</li> </ul>	<p><b>AMENAZAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Competencia desleal.</li> <li>✓ Mejor organización por parte de la competencia.</li> <li>✓ El crecimiento de la industria artesanal.</li> <li>✓ Otras empresas brindan una mejor atención al cliente.</li> <li>✓ No se cuenta con presupuesto operativo para realizar las actividades.</li> </ul>

### 1.10. CRUCES ESTRATEGICOS.

#### Fortalezas – Oportunidades

- Elaborar un manual de funciones para la fábrica apoyado en los conocimientos por experiencia laboral y posicionamiento.
- Potencializar la creatividad del diseñador para crear un producto que el cliente necesite con calidad y variedad.
- Fortalecer los lazos con aliados a fin de mejorar propuestas estratégicas.

### **Debilidades – Oportunidades**

- Utilizar los medios tecnológicos actuales para crear páginas web con toda la información de la empresa que permitan captar clientes potenciales.
- Aprovechar a los clientes que mantiene la empresa para fortalecer la publicidad ofertando y mostrando promociones del artículo.

### **Fortalezas – Amenazas**

- Aprovechar la experiencia del personal para mejorar el producto, satisfaciendo la necesidad de los clientes.
- Demostrar a la competencia que existe una organización y planificación con nuevas proyecciones.

### **Debilidades – Amenazas**

- Elaborar organigramas en base a los niveles jerárquicos existentes en la empresa.
- Capacitar al personal de la empresa en cuanto al uso del manual a realizarse con el propósito de mostrar organización al personal de la fabrica

## **1.11. IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA DE LA FÁBRICA DE MUEBLES**

### **ARTEFER.**

Concluido el análisis de la información recopilada, se demuestra que uno de los principales problemas diagnosticados en la fábrica, es la ausencia de la normativa interna escrita; detallada para cada puesto de trabajo; limitando la existencia de información oportuna, real y confiable, que impide desarrollar todo su potencial productivo. Puesto que en primer término se podría mejorar la contribución de su talento humano mediante sistemas modernos de contratación, evaluación y capacitación. Existe problemas en los mandos medios y superiores de la organización que no hacen llegar en forma clara sus requerimientos; dentro del aspecto

contable, la empresa no tiene un control adecuado de sus ingresos, egresos, inventarios, etc. Que afecta la rentabilidad al negocio, esto puede incentivar en corto plazo la aparición de competidores con técnicas de administración más modernas y elaboradas y que en definitiva le resten participación de mercado a la fábrica.

Además, es importante mencionar que la empresa cuenta con lineamientos generales expuestos de manera verbal, limitando el registro, seguimiento y cumplimiento de los mismos, dichos aspectos se evidencian en el escaso control de funciones a cumplir por los trabajadores.

Es conveniente también mencionar, que existe aspectos de importancia como la publicidad, administración del recurso humano, plan estratégico, establecimiento de valores, misión, visión y distribución de procesos que son manejados de forma empírica, limitando la gestión de todos los procesos de la fábrica.

Por lo manifestado anteriormente, se concluye que es importante ejecutar el proyecto:  
**“MANUAL ADMINISTRATIVO, FINANCIERO Y CONTABLE PARA LA FÁBRICA DE MUEBLES ARTEFER UBICADO EN LA CIUDAD DE IBARRA, PROVINCIA DE IMBABURA.**

## **CAPÍTULO II**

### **2. MARCO TEÓRICO**

#### **2.1. MANUALES**

##### **2.1.1. CONCEPTO**

(Gilli, Arostegui, & Doval, 2009) “Los manuales, por su parte, son cuerpos integrados de normas donde se establecen las instrucciones necesarias para la realización de tareas; en el caso de la formalización de los sistemas administrativos se utiliza el manual de procedimientos o de normas y procedimientos, como también se lo denomina”. (P. 207)

##### **2.1.2. IMPORTANCIA**

“El manual en cualquiera de sus formatos, si es consultado y actualizado periódicamente, proporciona el hilo conductor de la gestión de la empresa.

Su principal función deriva justamente de su función unificadora,... Por lo dicho, constituyen un importante instrumento para el entrenamiento del personal, pueden contribuir a solucionar problemas de asignación de responsabilidades y proporcionan una base para la evaluación del desempeño”. (P. 208)

##### **2.1.3. TIPOS DE MANUAL**

#### **MANUAL ADMINISTRATIVO**

El Manual Administrativo es una guía sistemática para una adecuada toma de decisiones dentro del proceso cotidiano de la empresa, además nos ayudan a entender y a mejorar un sistema.

La aplicación de estos manuales permitirá a la empresa cambiar y mejorar la forma de desempeño del recurso humano, a través de las herramientas aplicadas.

## **Manual financiero**

### **Definición**

Según ([www.wisis.ufg.edu.sv](http://www.wisis.ufg.edu.sv)) menciona: “Es una representación dinámica del balance que permite conocer la estructura financiera de la empresa en razón del volumen y su estrategia comercial, de compras, cobranza, capitalización y endeudamiento”.

Un modelo financiero es un instrumento donde se establecen los lineamientos fundamentales para llevar a cabo un buen manejo financiero con el fin de tomar las mejores decisiones de la empresa para el crecimiento de la misma.

## **2.1. ADMINISTRACIÓN**

### **Definición.**

Según (Coulter, 2010, pág. 6) menciona: “La administración involucra la coordinación y supervisión de las actividades de otros, de tal forma que éstas se lleven a cabo de forma eficiente y eficaz.”

La administración es el arte de planificar, organizar, direccionar y controlar las actividades que realiza todo el personal de la empresa al igual que los recursos que posee, con el propósito de alcanzar los objetivos establecidos.

### **Importancia.**

Según ([www.virtual.unal.edu](http://www.virtual.unal.edu))(18 abril) indica:

La administración brinda el éxito a cualquier organismo social ya que estos dependen directa o indirectamente de esta, porque necesitan administrar debidamente los recursos humanos y materiales que poseen.



Una adecuada administración hace que se mejore el nivel de productividad.

La administración se mantiene al frente de las condiciones cambiantes del medio, ante esta situación proporciona previsión y creatividad.

Indudablemente su gran emblema es el mejoramiento constante.

La eficiente técnica administrativa promueve y orienta al desarrollo de cualquier organismo social.

En la pequeña y mediana empresa la única posibilidad de competir, es aplicando una efectiva administración.

La administración es de suma importancia porque es de ahí donde parte un correcto funcionamiento de la empresa mejorando su competitividad en su entorno para conseguir el éxito que se espera.

### **Planeación**

Según (Coulter, 2010, pág. 144)manifiesta: “la planeación implica definir los objetivos de la organización, establecer estrategias para lograr dichos objetivos y desarrollar planes para integrar y coordinar actividades de trabajo”.

La planeación es la base del proceso administrativo en donde se establecen los objetivos y los diferentes medios para alcanzarlos.

### **Organización**

Según (STANFORD, 2010, pág. 40) dice: “Es el resultado de conformar y alinear todos los componentes de una empresa para el logro de una misión acordada; implica que hay cualidades inherentes y adaptables al entorno”.

La organización es el eje principal para alcanzar las metas establecidas a través de una adecuada distribución ya sea de recursos, funciones y responsabilidades con cierto grado de compromiso de todos los que conforman la empresa.

### **Dirección**

Según (STANFORD, 2010, pág. 43), indica:

La dirección es la ejecución de todas las etapas del proceso administrativo mediante la conducción y orientación del factor humano, y el ejercicio del liderazgo hacia el logro de la misión y la visión de la empresa.

Dirección es saber guiar, dirigir a un grupo de trabajo en todas sus actividades para que se logren cumplir con los objetivos planteados.

### **Control**

Según (STANFORD, 2010, pág. 45) indica:

Es el establecimiento de los estándares para evaluar los resultados obtenidos, con el objetivo de comparar, corregir desviaciones, prevenirlas y mejorarlas continuamente.

El control responde a la pregunta ¿Cómo se ha hecho? Evaluando todas las etapas del proceso administrativo para identificar los cambios que se han realizado así como corregir lo necesario y mejorar lo que sea prudente.

## **2.2. ORGANIGRAMAS**

### **Definición**

Según ([www.euroamericano.edu.ec/](http://www.euroamericano.edu.ec/)), (18 abril 2014) menciona: “El organigrama es una representación gráfica de la estructura organizacional de una institución, donde se refleja en forma esquemática las unidades que las componen, su relación orgánica, sus niveles jerárquicos y canales formales de comunicación y asesoría”.

Los organigramas son representaciones gráficas donde se muestra la relación que existe entre las diversas áreas de una organización, en ellos se indica los canales de autoridad de acuerdo al cargo que desempeña.

### **Importancia**

Según (MUÑIZ, 2010, pág. 98) menciona: “es un instrumento de análisis que sirve para:

Mostrar fallos estructurales, ya que representa gráficamente las unidades y relaciones y éstas se pueden observar en cualquier unidad o relación de negocio que corresponda con el tipo de actividad, función o autoridad que desempeña la unidad en sí.

### **Tipos**

Según (HERNÁNDEZ, pág. 88) menciona:

Existen varias clases de organigramas, pero solo nos referimos a los más empleados en el medio público y privado.

Por su aspecto, los organigramas pueden ser verticales o plano, es decir, tienen forma de pirámide, pero los primeros son más acentuados en lo vertical, mientras que los segundos lo hacen hacia lo horizontal. Los verticales son más centralizadores y poseen muchos niveles jerárquicos, mientras que los horizontales son menos centralizados, desconcentran más y poseen pocos niveles jerárquicos.

## **2.3. PLANEACION ESTRATEGICA**

### **Misión**

Según (MATILLA, 2011, pág. 78) menciona: “La misión explicaría a la propia organización y a su entorno para qué se ha creado la organización y para qué trabajan los que colaboran con y en ella”.

La misión es propósito para el cual la empresa fue creada y funciona como tal, siendo la razón de ser de la misma.

### **Visión**

Según (MATILLA, 2011, pág. 75)menciona: “La visión de una organización es una imagen de lo que los miembros de la empresa quieren que éste sea, o llegue a ser y para que sea válida, debe basarse en tres elementos:

Un concepto enfocado, que proporcione valores y que las personas perciban como real.

Una sensación de propósito noble, de algo que impulse a las personas a comprometerse con ello.

Una probabilidad de verosímil de éxito, que se perciba posible y alcanzable, de modo que las personas luchan por alcanzar su logro.

La visión es el marco de referencia hacia donde se proyecta la empresa a un largo plazo para lograr ser lo que se propone ser en un tiempo determinado.

### **Valores**

Según (MATILLA, 2011, pág. 76)menciona: “los valores están conformados de las actitudes, pero también son prescriptores del comportamiento de los seres humanos, toda vez que configuran una estructura de tipo cognitivo que les permite interpretar y orientarse en su entorno social”.

Valor es el comportamiento que mantiene una persona dentro de un entorno con el fin de distinguir lo correcto de lo incorrecto, ya que es fundamental para llevar una adecuada convivencia.

## 2.4. DIAGRAMAS DE FLUJO

### Definición

Según ([www.virtual.unal.edu](http://www.virtual.unal.edu)), (18 abril 2014) indica:

Es una técnica que permite representar gráficamente las operaciones y estructuras que se van a realizar; por medio de la representación de los pasos de un proceso. Este puede ser un producto, un servicio, o bien una combinación de ambos.

### Importancia

Según ([www.virtual.unal.edu](http://www.virtual.unal.edu)) (18 abril 2014) indica:

Sirven para aclarar cómo funcionan las cosas y como pueden mejorarse.

- Ayudan a buscar los elementos claves de un proceso.
- Facilita el conocimiento general del proceso.
- Sirve para identificar los responsables del proceso.
- Permite establecer áreas importantes para la observación o recopilación de datos.
- Facilita la identificación de áreas a mejorar.
- Facilita la generación de hipótesis sobre las causas de los problemas del proceso.

### Tipos

Según ([www.virtual.unal.edu](http://www.virtual.unal.edu)) (18 abril 2014) indica:

Los flujogramas más comunes son:

- Flujo grama de primer nivel: muestra los pasos principales de un proceso y puede incluir también los resultados intermedios de cada paso (el producto o servicio que se produce) y los subpasos correspondientes.

- Flujo rama de segundo nivel: indica los pasos o actividades de un proceso, incluye además: puntos de decisión, periodos de espera, insumos y resultados. Se utiliza para examinar áreas del proceso en forma detallada y para buscar problemas o aspectos ineficientes.
- Flujo grama de ejecución o matriz: representa en forma gráfica el proceso en términos de quien se ocupa de realizar los pasos.

Tiene forma de matriz e ilustra los diversos participantes y el flujo de pasos entre esos participantes.

Es muy útil para identificar quién proporciona los insumos o servicios a quien, así como aquellas áreas en las que algunas personas pueden estar ocupándose de las mismas tareas.

## **2.5.CONTABILIDAD**

### **2.5.1. Concepto**

(Wals, 2009). “Es la técnica por medio de la cual se realizan los registros en forma ordenada y sistematizada de las operaciones económicas que modifican el patrimonio de los comerciantes, las empresas o cualquier persona física o moral que tenga actividades industriales, comerciales o de servicio”. (p. 14)

### 2.5.2. Importancia

“La contabilidad es una serie de registros ordenados y sistematizados su importancia radica en lo siguiente:

- Que se puede comprobar la información asentada en los registros por medio de la observación.
- Los datos que se asentaron como registros contables son una fuente de información que sirve de base a los ejecutivos para tomar decisiones, por ejemplo se consulta con el almacenista qué productos le faltan y él recurre a sus auxiliares en donde tiene apuntados los materiales que entran y los que salen del almacén y ya con el reporte del almacenista se tendrán elementos para realizar su trabajo.
- Las autoridades fiscales, también lo toman como fuente de información, partiendo de las declaraciones que se le presentan en forma sistemática, pasando por los registros hasta llegar a los documentos originales que le dieron origen a cada una de las operaciones.” (p. 15)

### 2.5.3. Normas que rigen la Contabilidad

Las Normas que rigen la contabilidad antes, durante y después del proceso contable son las siguientes:

- **Normas Internacionales de Contabilidad.-** “son un conjunto de estándares creados en Londres, por el IASB que establecen la información que deben presentarse en los estados financieros y la forma en que esa información debe aparecer, en dichos estados.”
- **Normas Internacionales de Información Financiera.-** (Gómez Valls & Moya , 2012)  
“son unas normas que se ordenan correlativamente y cada una de ellas regula un aspecto

concreto de la información financiera de las empresas o de los grupos de empresas. “  
(p. 15)

Las NIIF son un conjunto de normas e interpretaciones de carácter técnico, aprobadas y emitidas por el Consejo de Normas Internacionales de Contabilidad (IASB).

- **Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados.-** (Espejo Jaramillo, 2013)  
“son las normas y reglas que se aplican en el tratamiento de las diferentes transacciones que realiza una empresa, con el propósito de obtener información confiable”. (p. 23)

#### 2.5.4. Plan de Cuentas

Según (Bravo, 2009) define: “también Catálogo de Cuentas, es la numeración de cuentas ordenadas sistemáticamente, aplicable a un negocio concreto, que proporciona los nombres y el código de una de las cuentas.” (p. 23)

Es un listado de cuentas necesarias para registrar los hechos contables generados por el giro del negocio de una empresa.

#### 2.5.5. Estados Financieros

Los estados financieros constituyen una representación financiera estructurada de la situación financiera y de las transacciones llevadas a cabo por la empresa. (NIC 1.9)

El conjunto completo de estados financieros debe incluir los siguientes componentes:

- ✓ Estado de Situación Financiera.
- ✓ Estado de Resultados Integral
- ✓ Estado de Cambio en el Patrimonio
- ✓ Estado de Flujo de Efectivo
- ✓ Notas, incluye las políticas contables y las demás notas explicativas.



## **2.6. FINANZAS**

### **Concepto**

Según (BAENA, 2010, pág. 2) menciona: “Las finanzas se define como el arte y la ciencia de administrar el dinero. Casi todos los individuos y organizaciones ganan o recaudan dinero, y, así mismo, lo gastan o lo invierten.

Las finanzas es una materia fundamental hoy en día, ya que nos permite evaluar, analizar y tomar la mejor decisión con respecto al patrimonio que se posee con el fin de maximizarlo.

### **Objetivo**

Según(BAENA, 2010, pág. 3)menciona: “El objetivo básico financiero de toda empresa es el de maximizar el valor de la empresa; en otras palabras, significa incrementar el valor de riqueza o de su misma inversión, de los accionistas, propietarios o inversionista”.

### **Liquidez**

#### **Concepto**

Según (BAENA, 2010, pág. 21)menciona: “Defina como la capacidad financiera de la empresa para generar flujos de fondos y así responder por sus compromisos en el corto plazo, tanto operativo como financiero. El problema inmediato que debe resolver el administrador, gerente o analista financiero, es la deficiencia o el exceso de liquidez”.

La liquidez es la capacidad que mantiene la empresa de poseer dinero en efectivo para resolver compromisos con terceros a corto plazo.

## **Rentabilidad**

### **Concepto**

Según(BAENA, 2010, pág. 22)menciona: “Es la utilidad, comparada con la inversión u otro rubro de los estados financieros”

Según (www.eumed.net)(18 abril 2014) indica:

“La rentabilidad es la relación que existe entre la utilidad y la inversión necesaria para lograrla, ya que mide tanto la efectividad de la gerencia de una empresa, demostrada por las utilidades obtenidas de las ventas realizadas y utilización de inversiones, su categoría y regularidad es la tendencia de las utilidades. Estas utilidades a su vez, son la conclusión de una administración competente, una planeación integral de costos y gastos y en general de la observancia de cualquier medida tendiente a la obtención de utilidades. La rentabilidad también es entendida como una noción que se aplica a toda acción económica en la que se movilizan los medios, materiales, humanos y financieros con el fin de obtener los resultados esperados”.

La rentabilidad es la utilidad generada por las ventas realizadas ya sea de un producto o servicio, y los beneficios obtenidos de una inversión.

## **2.7. ANÁLISIS FINANCIERO**

### **Definición**

Según (BAENA, 2010, pág. 12) menciona: “El análisis financiero es un proceso de recopilación, interpretación y comparación de datos cualitativos y cuantitativos, y de hechos históricos y actuales de una empresa. Su propósito es el de obtener un diagnóstico sobre el estado real de la compañía, permitiéndole con ello una adecuada toma de decisiones.

El análisis financiero permite conocer y evaluar la situación actual de la empresa a través de varios instrumentos y técnicas que permitan desarrollar varias alternativas de solución.

### **Objetivo**

Según (BAENA, 2010, pág. 17) menciona: los principales objetivos del análisis financiero:

Analizar las tendencias de las diferentes cuentas que constituyen el balance general y el estado de resultados.

Mostrar la participación de cada cuenta, o subgrupo de cuentas, con relación al total de partidas que conforman los estados financieros.

Calcular y utilizar los diferentes índices financieros para el análisis de la información contable.

Evaluar la situación financiera de la organización; es decir, su solvencia y liquidez, así como su capacidad para generar recursos.

## **2.8. MÉTODOS DE ANÁLISIS FINANCIERO**

Según (BRAVO, 2009) menciona: “No existe una metodología única para el análisis financiero, esta varía de acuerdo al criterio de los diferentes autores, sin embargo, los métodos más conocidos y aplicados son:

### **Análisis vertical**

Se refiere al estudio de los estados financieros a determinada fecha o periodo sin relacionarlos o compararlos con otros, ejemplo: balance general a una fecha determinada o estado de resultados de un periodo específico.

**Análisis comparativo u horizontal**

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

**Diagnostico financiero**

Es el método más profundo y completo del análisis financiero, utiliza varios métodos con el objetivo de conocer la situación financiera a una fecha determinada y los resultados de un ejercicio, correlacionados con aspectos y variables de gestión, es decir observar e investigar la causa – efecto de las decisiones gerenciales de producción, comercialización, administración, recurso humano, tecnología, etc. Con el fin de tomar medidas correctivas en estricto orden de prioridades y aprovechar las bondades de la variables analizadas

## **CAPÍTULO III**

### **PROPUESTA**

#### **3. PROPUESTA ESTRATÉGICA**

Las empresas que se orientan a un crecimiento organizacional, deben tomar en cuenta el talento humano, para lo cual es necesaria una estructura establecida del trabajo que permite tener una percepción de las condiciones laborales y el rendimiento profesional del trabajador.

La estructura organizativa incluye una cadena de mando y de control que facilitan el trabajo en equipo. Es fundamental que la empresa se oriente bajo reglas, procedimientos y políticas que los trabajadores deberán regirse para el desarrollo de su trabajo.

La planificación podrá aplicarse en “Muebles Artefer” con el fin de proporcionar estrategias empresariales como base técnica para su planificación y toma de decisiones.

A continuación se detalla la propuesta estratégica que contiene el diseño técnico

#### **3.1. PLAN ESTRATÉGICO.**

##### **Misión**

“MUEBLES ARTEFER” es una empresa productora y comercializadora de muebles para el hogar y oficina con la más alta calidad y sobre todo innovación en todos nuestros productos con precios accesibles.

##### **Visión**

“Lograr posicionaras en un plazo de 5 años en el mercado nacional como una empresa innovadora y respetuosa con el medio ambiente que oferta en el mercado productos de gran calidad adoptando las últimas tecnologías disponibles, preocupándose por satisfacer la necesidad del cliente”.

## **Valores**

Colaboración.- El logro de los objetivos de la empresa requiere de la participación de todo el personal de manera individual y en equipo en la realización y mejora de los procesos.

Respeto.- por todos los bienes de la empresa, el personal y sus clientes.

Responsabilidad.- en toda la ejecución de las labores encomendadas.

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

Compromiso.- con el logro de los objetivos de la empresa, mediante el cumplimiento de las labores asignadas a cada miembro de la empresa, para la satisfacción del cliente.

Honestidad.- con todos los miembros de la empresa así como con los clientes de la misma.

## **Principios**

Puntualidad.- en todos los horarios y en el cumplimiento de tareas asignadas.

Trabajo en equipo.- para obtener un resultado satisfactorio en las tareas encomendadas mediante la cooperación y apoyo mutuo.

Ética.- Es importante actuar dentro de las actividades de la empresa con ética, pues esto se reflejará en el mejoramiento de la empresa.

Servicio de calidad a los clientes.- Es la prioridad, por lo que es importante satisfacer los gustos y necesidades de los clientes, siempre enfocados en sus preferencias.

## **Objetivos Estratégicos.**

- Mejorar la eficiencia y productivo en variedades.

- Maximizar el valor de la empresa y mejorar la posición competitiva de la empresa.
- Mejorar la calidad de los procesos.
- Mejorar la atención a los clientes y optimizar los plazos de entrega del producto.
- Lograr la mayor eficacia y eficiencia administrativa de los recursos.
- Maximizar la rentabilidad a través de la reducción de costos de producción.
- Establecer funciones específicas para cada integrante que labora en la fábrica.
- Establecer un reglamento interno para todo el personal.
- Determinar normas generales de control interno.

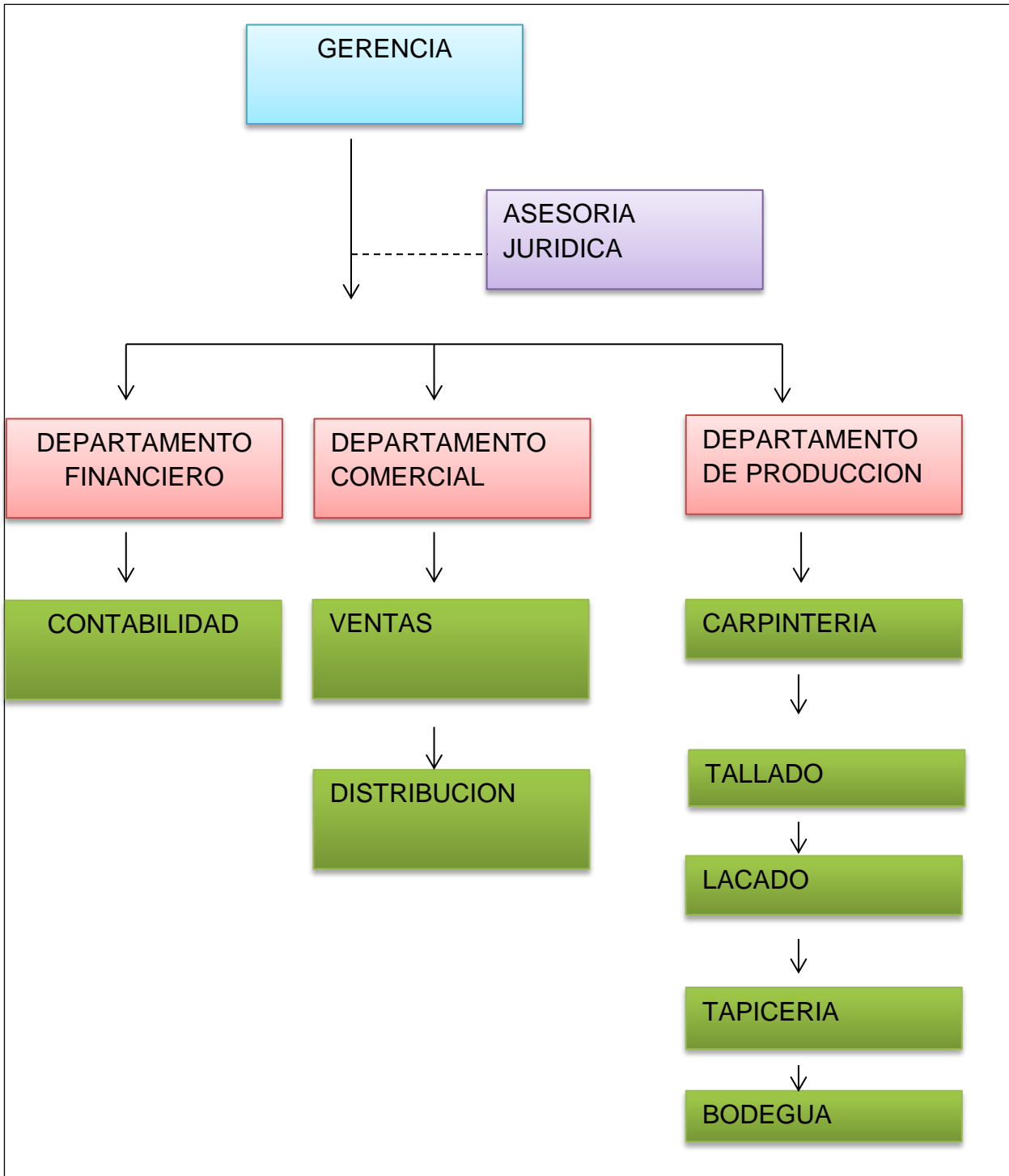
### **3.2. Organigrama General.**

La organización estructural en la empresa es un elemento fundamental, ya que permite a los integrantes de la empresa adquirir ciertas responsabilidades y conductas. Esto encamina a las organizaciones hacia el éxito.

Al realizar el diagnóstico situacional se determinó que la fábrica no cuenta con esta herramienta indispensable, por lo cual se propone un organigrama estructural de acuerdo a sus actividades y necesidades para resolver esta problemática siendo una empresa natural.

**“MUEBLES ARTEFER”**

Organigrama Estructural

**Gráfico N° 12**

ELABORADO POR: La Autora.



### 3.2. MANUAL DE FUNCIONES

El presente manual está orientado para facilitar el desarrollo de las operaciones requeridas en cada puesto de trabajo, brindando seguridad a cada persona para la ejecución de sus funciones.

El manual contendrá información respecto a las funciones y responsabilidad que debe cumplir cada puesto de trabajo, además del perfil que deberá tener cada uno de los trabajadores.

Finalmente la correcta organización dentro de la empresa permite que se cuente con una guía clara de actividades permitiendo el direccionamiento de las mismas hacia el logro de objetivo que persigue la empresa.

#### 3.2.1. Funciones del gerente propietario

##### “MUEBLES ARTEFER”

Funciones del Gerente

##### Gráfico N°

	FÁBRICA DE “MUEBLES ARTEFER” MANUAL DE FUNCIONES	
	GERENTE GENERAL	
	GERENCIA	ELABORADO POR: La Autora
		APROBADO POR:
<b>OBJETIVO</b> Vigilar que los todos los trabajadores cumplan con las disposiciones y reglamentos internos, así como leyes y demás disposiciones externas, con el propósito de cumplir con los objetivos planteados de la empresa, con una adecuada optimización de los recursos humanos, económicos y financieros.		
ÁREA:	Administrativa.	
UNIDAD:	Gerencia	
JEFE INMEDIATO;	N/A	

SUBORDINADO DIRECTOS.	Todas las áreas de la fábrica.	
PERFIL PROFESIONAL.	El gerente general es el primero en la cadena de mando siendo un puesto del nivel directivo que se encuentra ocupado por el propietario.	
EXPERIENCIA	De 6 meses a 1 año en cargos similares.	
CARACTERISTICAS DEL CARGO	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Independencia.</li> <li>• Planificar, organizar, coordinar y dirigir a través de sus subordinados, las acciones de la actividad empresarial.</li> <li>• Controlar que los procedimientos y políticas operativas establecidas se ejecuten por todos los empleados.</li> <li>• Contribuir al establecimiento de relaciones armoniosas entre empleados y con su superior.</li> <li>• Requiere iniciativa, don de mando y liderazgo.</li> <li>• Contar con conocimientos suficientes y actualización permanente</li> </ul>	
FUNCIONES	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaborar planes y desarrollar metas a corto y largo plazo junto con objetivos anuales y estrategias correspondientes para el cumplimiento de los mismos.</li> <li>• Asignar tareas a sus subordinados de acuerdo a sus capacidades.</li> <li>• Realizar evaluaciones periódicas del cumplimiento de funciones y estableciendo mecanismos de control sobre las tareas encomendadas.</li> <li>• Proporcionar la capacitación necesaria para la correcta ejecución de las actividades de sus trabajadores.</li> <li>• Crear y mantener buenas relaciones con los clientes, trabajadores y proveedores para mantener el buen funcionamiento de la empresa.</li> <li>• Representar legalmente a la empresa.</li> <li>• Efectuar el correspondiente análisis de los informes financieros para una oportuna y eficiente toma de decisiones.</li> <li>• Establecer las fuentes de financiamiento de mayor conveniencia.</li> <li>• Determinar el uso de los recursos para su optimización y productividad.</li> </ul>	
ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:

### 3.2.2. Funciones de Asesoría Jurídica.

**“MUEBLES ARTEFER”**  
Funciones de Asesoría Jurídica.  
**Gráfico N°13**

		FÁBRICA DE “MUEBLES ARTEFER” MANUAL DE FUNCIONES	
		Asesoría Jurídica.	
		ELABORADO POR: La Autora.	APROBADOR POR:
<b>OBJETIVO</b> El asesor jurídico es quien brinda servicio profesional en cuanto a la solución de conflictos legales, en la mayoría de los casos son conflictos laborales o tributarios. Es contratado por la empresa ocasionalmente.			
<b>ÁREA:</b>	Asesoría Jurídica.		
<b>UNIDAD:</b>	Administrativa.		
<b>JEFE INMEDIATO</b>	Gerente Propietario.		
<b>SUBORDINADO DIRECTOS.</b>	N/A		
<b>PERFIL PROFESIONAL.</b>	Doctor en leyes o carreras en afines.		
<b>EXPERIENCIA</b>	Más de 4 años en cargos similares.		
<b>COMPETENCIAS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tener ética profesional.</li> <li>• Conocimientos de todas las leyes vigentes en el país y capacitación permanente.</li> </ul>		
<b>FUNCIONES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asesorar a la empresa en asuntos jurídicos y legales.</li> <li>• Cumplir y hacer cumplir las leyes, reglamentos, políticas y demás disposiciones legales tanto laborales como tributarias.</li> <li>• Realizar los trámites necesarios para la solución de los conflictos legales.</li> <li>• Diseñar los documentos pertinentes en cuanto a la contratación de personal de acuerdo a las disposiciones establecidas en el código de trabajo.</li> <li>• Tener un adecuado control sobre los contratos de trabajo, así como también los celebrados con los proveedores y los clientes.</li> </ul>		
<b>ELABORADO POR:</b>	<b>REVISADO POR:</b>	<b>APROBADO POR:</b>	

### 3.2.3. Funciones de la Contador(a).

#### “MUEBLES ARTEFER”

Funciones de la Contadora

#### Gráfico N°14

FÁBRICA DE “MUEBLES ARTEFER” MANUAL DE FUNCIONES	
CONTADOR(A)	
ELABORADO POR: La Autora	APROBADO POR:
<b>OBJETIVO</b> Establecer parámetros que sirvan de guía al contador en cuanto a las actividades que debe realizar para cumplir con las metas establecidas.	
<b>ÁREA:</b>	Financiera
<b>UNIDAD:</b>	Contabilidad
<b>JEFE INMEDIATO</b>	Gerente general
<b>SUBORDINADO DIRECTOS.</b>	Vendedora
<b>PERFIL PROFESIONAL.</b>	Título de profesional en Contabilidad y Auditoría CPA.
<b>EXPERIENCIA</b>	Más de 2 o 3 año en cargos similares.
<b>COMPETENCIAS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Orientación al Cliente.</li> <li>• Organización de la Información.</li> <li>• Trabajo en Equipo.</li> <li>• Objetividad.</li> <li>• Independencia.</li> <li>• Toma de decisiones.</li> <li>• Pensamiento analítico.</li> <li>• Integridad.</li> </ul>
<b>FUNCIONES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cumplir con todas las obligaciones tributarias, presentando las declaraciones de los impuestos en los plazos establecidos y efectuar la cancelación de los mismos.</li> <li>• Llevar los registros de las transacciones efectuadas para el proceso contable.</li> <li>• Elaborar y presentar los Estados Financieros oportunamente.</li> <li>• Recibir y legalizar la documentación de respaldo.</li> <li>• Participar en la toma física de inventarios, entrega- recepción de bienes, arqueos de caja, fondo de caja chica.</li> <li>• Cancelar nómina.</li> <li>• Planificar la administración del efectivo para pagos.</li> <li>• Brindar asesoría financiera a la gerencia.</li> <li>• Elaborar presupuestos para contribuir en la formulación de proyectos.</li> </ul>
<b>ELABORADO POR:</b>	<b>REVISADO POR:</b>
	<b>APROBADO POR:</b>

### 3.2.4. Funciones del Vendedor.

#### “MUEBLES ARTEFER”

Funciones del Vendedor

#### Gráfico N°16

	FÁBRICA DE “MUEBLES ARTEFER” MANUAL DE FUNCIONES	
	VENDEDOR(A)	
	ELABORADO POR: La Autora	APROBADO POR:
<b>OBJETIVO</b> Establecer parámetro que sirvan de guía al vendedor en todas las actividades ya sean de ventas a crédito como al contado con el fin de cumplir con las metas establecidas.		
ÁREA:	Administrativa	
UNIDAD:	Ventas	
JEFE INMEDIATO	Gerente General	
SUBORDINADO DIRECTOS.	N/A	
PERFIL PROFESIONAL.	Bachiller o Egresada en Contabilidad y Auditoría CPA, Marketing, Administración o afines.	
EXPERIENCIA	De 6 meses a 1 año en cargos similares.	
COMPETENCIAS	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Amigable.</li> <li>• Buena presencia.</li> <li>• Trabajo en Equipo.</li> <li>• Orientación al Servicio.</li> <li>• Conocimiento de computación</li> </ul>	
FUNCIONES	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Brindar asesoría y toda la información solicitada por el cliente.</li> <li>• Cerrar las operaciones de venta en las condiciones determinadas por la empresa.</li> <li>• Mantener buenas relaciones con clientes internos y externos.</li> <li>• Tomar el pedido de contrato de fábrica por parte del cliente.</li> <li>• Coordinar las entregas con el responsable de bodega.</li> <li>• Cumplir con las normas de seguridad establecidas por la empresa.</li> <li>• Recepción de pagos de las ventas efectuadas.</li> <li>• Ingresar las operaciones diarias de ingreso, egreso, control de cierre de caja.</li> <li>• Digital y grabar todas las transacciones.</li> </ul>	
ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:

### 3.2.5. Funciones del Distribuidor

#### “MUEBLES ARTEFER”

Funciones del Distribuidor

#### Gráfico N°17

		FÁBRICA DE “MUEBLES ARTEFER” MANUAL DE FUNCIONES	
		DISTRIBUIDOR	
		ELABORADO POR: La Autora	APROBADO POR:
ÁREA:	Comercial		
UNIDAD:	Distribuidor		
JEFE INMEDIATO	Gerente General		
SUBORDINADO DIRECTOS.	N/A		
PERFIL PROFESIONAL.	Bachiller en cualquier especialidad. Licencia profesional.		
EXPERIENCIA	De 6 meses a 1 año en cargos similares.		
COMPETENCIAS	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Relaciones interpersonales.</li> <li>• Buena presencia.</li> <li>• Orientación de servicio.</li> <li>• Conocimiento geográfico.</li> </ul>		
FUNCIONES	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coordinar las entregas con el vendedor.</li> <li>• Realizar las entregas de manera ágil.</li> <li>• Mantener el cuidado necesario de la mercadería a entregar.</li> <li>• Ser muy cordial con los clientes.</li> <li>• Estar pendiente de los mantenimientos periódicos mecánicos del vehículo.</li> </ul>		
ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:	

### 3.2.6. Funciones del Técnico Carpintero.

**“MUEBLES ARTEFER”**  
Funciones del Técnico Carpintero  
**Gráfico N°18**

		FÁBRICA DE “MUEBLES ARTEFER” MANUAL DE FUNCIONES	
		TÉCNICO CARPINTERO	
		ELABORADO POR: La Autora	APROBADO POR:
DENOMINACION DEL PUESTO.	Técnico Carpintero.		
JEFE INMEDIATO	Jefe de Producción		
SUBORDINADO DIRECTOS.			
PERFIL PROFESIONAL.	Experiencia en labores de carpintería.		
EXPERIENCIA	Más de 3 años en cargos similares.		
COMPETENCIAS	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trabajo en equipo.</li> <li>• Orientación de servicio.</li> <li>• Conocimientos en manejo de maquinaria de carpintería.</li> <li>• Manejo de todo tipo de herramientas de carpintería.</li> </ul>		
FUNCIONES	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verificar el mueble a construir.</li> <li>• Selección de madera.</li> <li>• Cumplir con los estándares de calidad.</li> <li>• Cumplir con las normas y procedimientos en materia de seguridad, establecidos por la organización.</li> <li>• Mantener en orden todos los equipos de trabajo.</li> </ul>		
ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:	

### 3.2.7. Funciones del Técnico Tapicero.

**“MUEBLES ARTEFER”**  
Funciones del Técnico Tapicero  
**Gráfico N°19**

		FÁBRICA DE “MUEBLES ARTEFER” MANUAL DE FUNCIONES	
		TÉCNICO TAPICERO	
		ELABORADO POR: La Autora	APROBADO POR:
DENOMINACION DEL PUESTO.	Técnico Tapicero.		
JEFE INMEDIATO	Jefe de Producción		
SUBORDINADO DIRECTOS.	N/A		
PERFIL PROFESIONAL.	Experiencia en labores de tapizado. Conocimiento de manejo de maquinarias.		
EXPERIENCIA	Más de 3 años en cargos similares.		
COMPETENCIAS	Trabajo en equipo. Orientación de servicio.		
FUNCIONES	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cumplir con los estándares de calidad.</li> <li>• Marcar y cortar las piezas y los elementos de relleno, optimizando en lo posible los materiales.</li> <li>• Coser las piezas utilizando las maquinas.</li> <li>• Rellenar el mueble obteniendo la forma deseada.</li> <li>• Cumplir con las normas de seguridad.</li> </ul>		
ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:	



### 3.2.8. Funciones del Técnico Pintor.

**“MUEBLES ARTEFER”**  
Funciones del Técnico Pintor.  
**Gráfico N°20**

		FÁBRICA DE “MUEBLES ARTEFER” MANUAL DE FUNCIONES	
		TÉCNICO PINTOR	
		ELABORADO POR: La Autora	APROBADO POR:
DENOMINACION DEL PUESTO.	Técnico Pintor		
JEFE INMEDIATO	Jefe de Producción		
SUBORDINADO DIRECTOS.	Ayudantes.		
PERFIL PROFESIONAL.	Experiencia en labores de lacado acabados . Conocimiento de manejo de maquinarias.		
EXPERIENCIA	Más de 3 años en cargos similares.		
COMPETENCIAS	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trabajo en equipo.</li> <li>• Orientación de servicio.</li> </ul>		
FUNCIONES	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cumplir con los estándares de calidad.</li> <li>• Utilizar los materiales de manera correcta.</li> <li>• Verificar que no exista falencias en el acabado.</li> <li>• Cumplir con las normas de seguridad, establecidas por la empresa.</li> </ul>		
ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:	

### 3.2.9. Funciones del Bodeguero.

#### “MUEBLES ARTEFER”

Funciones del Bodeguero

#### Gráfico N°21

		FÁBRICA DE “MUEBLES ARTEFER” MANUAL DE FUNCIONES	
		BODEGUERO	
		ELABORADO POR: La Autora	APROBADO POR:
DENOMINACION DEL PUESTO.	Bodeguero.		
JEFE INMEDIATO	Gerente General		
SUBORDINADO DIRECTOS.	N/A		
PERFIL PROFESIONAL.	Bachiller en cualquier especialidad. Licencia profesional.		
EXPERIENCIA	De 6 meses a 1 año en cargos similares.		
COMPETENCIAS	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocimiento sobre manejo de kardex.</li> <li>• Conocimiento del negocio.</li> <li>• Buenas relaciones personales.</li> <li>• Ser responsable, organizada honrada.</li> <li>• Esfuerzo físico indispensable.</li> </ul>		
FUNCIONES	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mantener registro de existencias.</li> <li>• Efectuar los despachos de pedidos.</li> <li>• Contribuir con la ejecución de inventarios.</li> <li>• Participar en la constatación física de inventarios.</li> <li>• Custodiar el inventario.</li> <li>• Mantener limpia y organizada la bodega.</li> </ul>		
ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:	

### 3.3. FLUJOGRAMAS DE PROCESOS

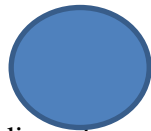
#### 3.3.1. Flujograma de proceso de producción.

El siguiente Flujograma detalla el proceso de producción de los muebles, optimizando recursos y manteniendo un tratamiento adecuado de los desechos con el fin de cuidar el medio ambiente.

##### 3.3.1.1. SIMBOLOGIA DEL FLUJOGRAMA.

Para representar gráficamente un proceso se recurre, habitualmente a los siguientes símbolos:

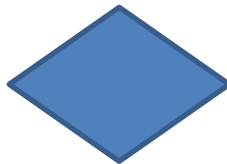
**OPERACIÓN.-** Cualquier paso que agrega valor al proceso.



**DIRECCION DE FLUJO.-** Indica el movimiento de un símbolo a otra, la flecha indica dirección ascendente, descendente o lateral.



**DECISIÓN.-** Cualquier tiempo utilizado en tomar una decisión.



**DATOS.-** Representa todos los oficios o documentación que tenga trayectoria.



**DOCUMENTOS.-** representa cualquier tarea o actividad.



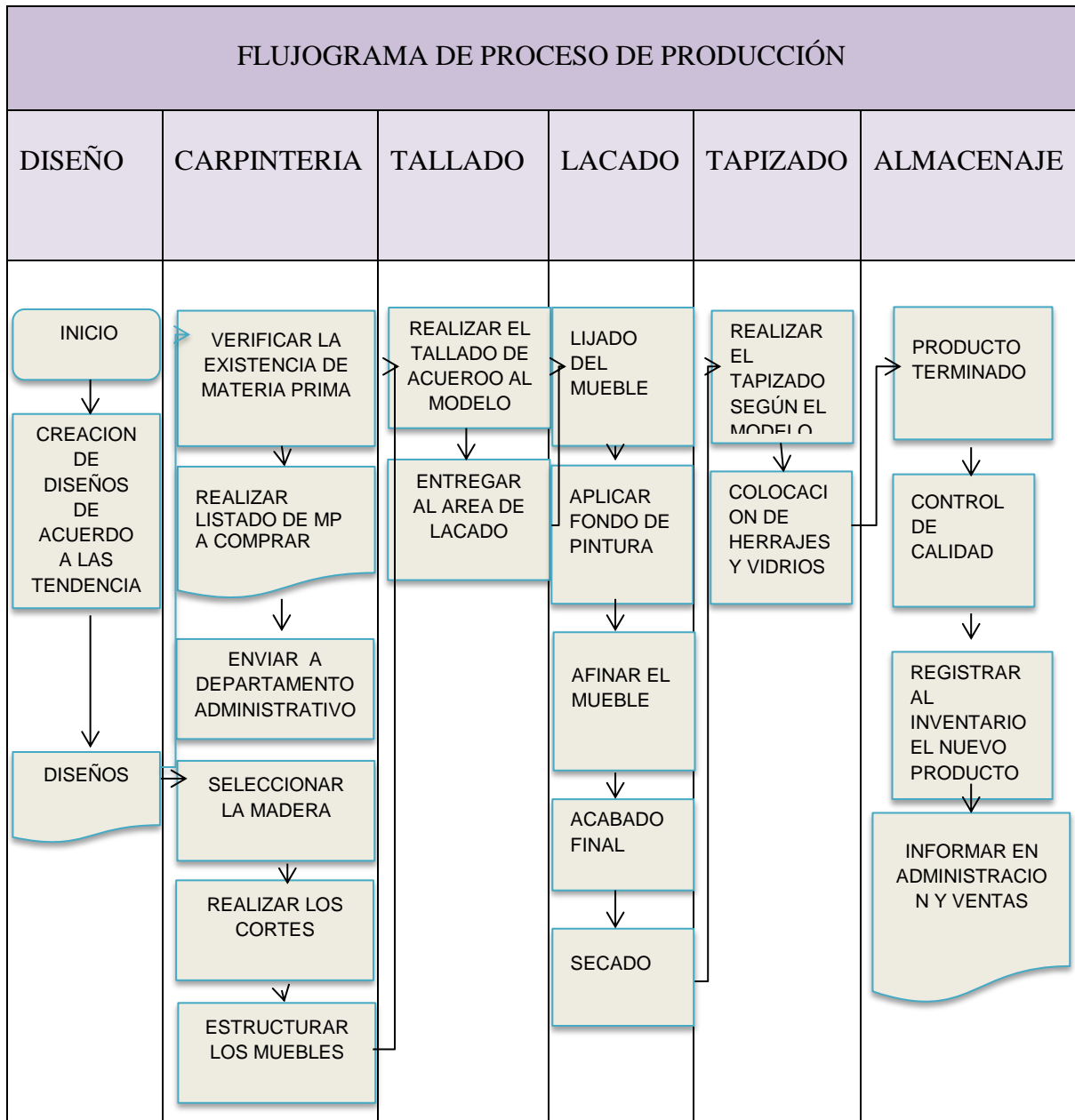
**LIMITES.-** indica el inicio y el fin del proceso.



## “MUEBLES ARTEFER”

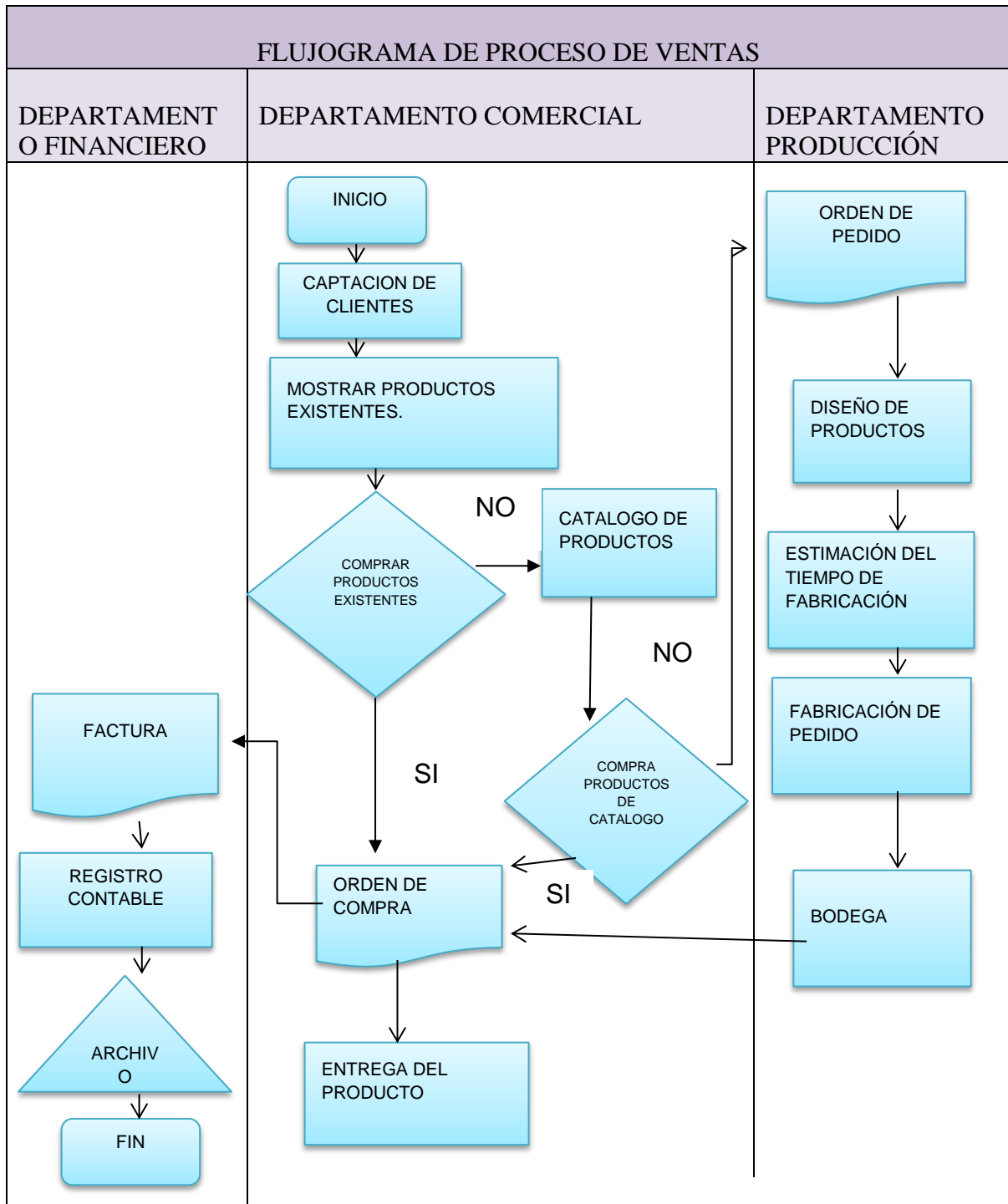
Proceso de Producción.

Gráfico N°.



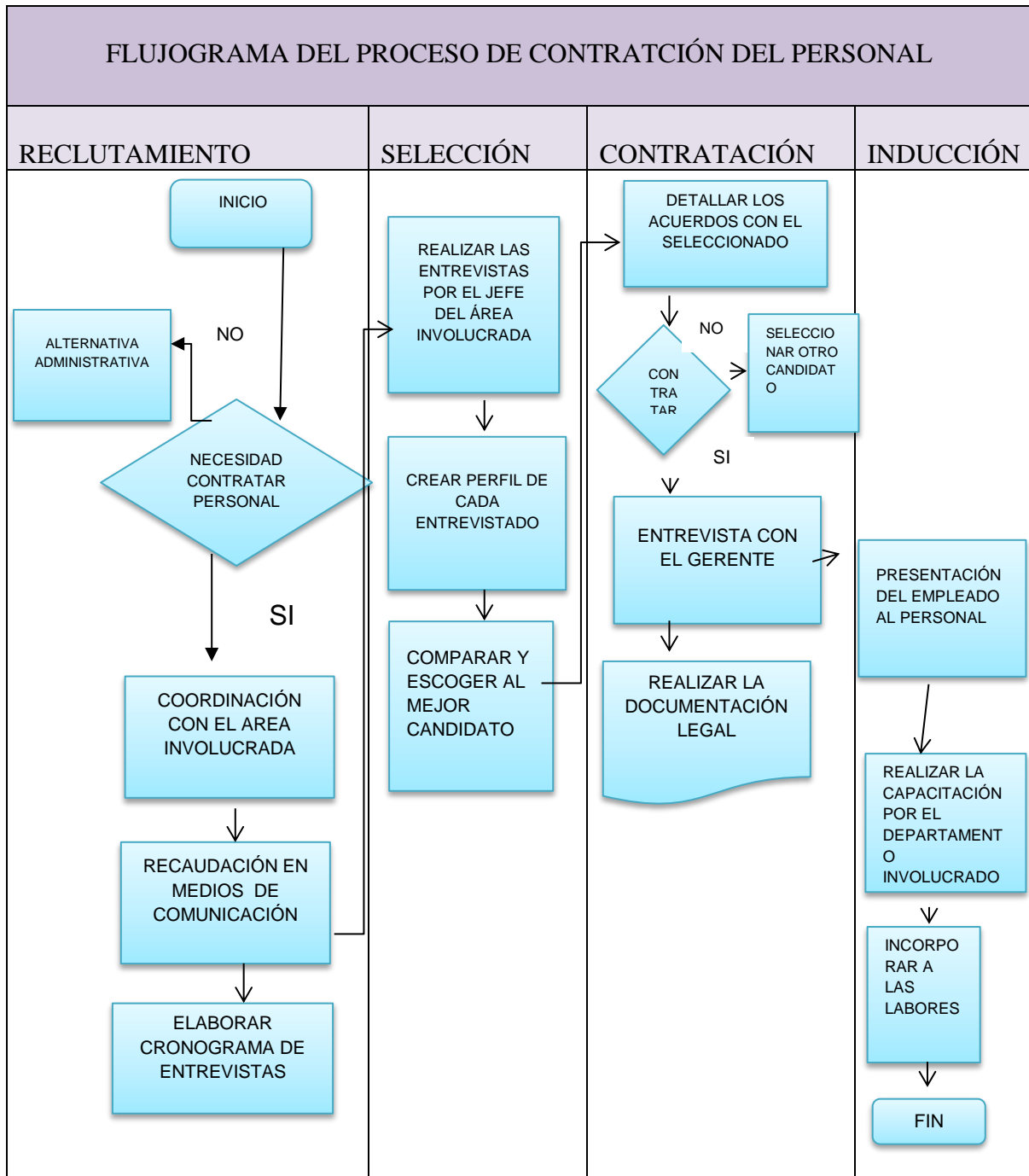
### 3.3.2. Flujoograma de proceso de ventas.

El siguiente flujoograma detalla el proceso de ventas al igual que los departamentos que intervienen en este proceso.



### 3.3.3. Flujoograma de procesos de contratación de personal.

La contratación del personal dependerá de la necesidad que mantenga la empresa, para lo cual se ubicaran avisos en todos los medios de comunicación o en cualquier parte visible del local para conocimiento del público en general indicando el puesto y el área al que va aplicar.



### **3.4. PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS**

Dentro de la gestión estratégica para la fábrica MUEBLES ARTEFER, es importante mencionar que la adecuada administración del talento humano produce impactos profundos en las personas y las organizaciones y esto a su vez permite tener una empresa productiva, eficiente y eficaz en el mercado.

#### **3.4.1. RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DEL PERSONAL**

##### **OBJETIVO:**

Efectuar un procedimiento adecuado de reclutamiento y selección del personal, con el fin de proveer del recurso humano competente, con los conocimientos, aptitudes y habilidades acorde al perfil de la vacante, establecidos en los manuales.

##### **ALCANCE:**

Aplica para todas las actividades de reclutamiento y selección del personal ejercidas por todos los Jefes Departamentales de la empresa que deseen llenar una vacante.

##### **RESPONSABLES:**

- ✓ Auxiliar Administrativo
- ✓ Jefe departamental que solicita la vacante
- ✓ Gerente General

##### **REFERENCIAS Y NORMATIVAS:**

- ✓ Objetivos y políticas de la empresa
- ✓ Plan Estratégico
- ✓ Constitución de la República del Ecuador

- ✓ Código de Trabajo
- ✓ Ley de Seguridad Social

**TIEMPO ESTIMADO: 6 Días máximos.**

## DOCUMENTACIÓN

A continuación se presenta los documentos que se propone la utilización en la fábrica dentro del proceso de reclutamiento y selección del talento humano.

DEP. ADMINISTRATIVO	FECHA: HORA:
<b>FORMATO DE REQUISICIÓN DEL PERSONAL N° 001</b>	
DEPARTAMENTO SOLICITANTE:..... PUESTO VACANTE:..... ORIGEN DE LA VACANTE: ..... RAZONES DE LA SOLICITUD:..... ..... CARACTERÍSTICAS DEL PERSONAL SOLICITADO: ..... ..... .....	
Ing.: ..... Jefe Departamento: .....	Aprobación De Administración:



Departamento Administrativo	FECHA: HORA DE LA ENTREVISTA:
<p><b>HOJA DE EVALUACIÓN DE CANDIDATOS</b></p> <p><b>INFORMACIÓN PERSONAL</b>  Nombres y Apellidos: .....  Edad: .....  Nacionalidad: .....  Estado Civil: .....</p> <p>Observaciones de la Información Académica: .....  .....  .....</p> <p>Observaciones de la Experiencia Laboral:.....  .....  .....</p> <p>Evaluación de las habilidades Comunicativas:.....  Impactos e impresiones personales:.....  Compromiso laboral del candidato:.....  Evaluación de la iniciativa Laboral:.....  Grado de interés del postulante por el cargo:.....  Metas laborales del Candidato:.....  Nota de pruebas del conocimiento teórico-práctico:.....</p> <p>Ing.:.....  Jefe del departamento Administrativo.  .....</p>	

## **DESARROLLO DEL PROCEDIMIENTO: RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DEL PERSONAL**

<b>N°</b>	<b>ACTIVIDAD</b>	<b>RESPONSABLE</b>
1.	Identifica la necesidad de cubrir el puesto o vacante y emite el documento de Requisición de Personal.	Jefe Dpto. Vacante
2.	Recibe y revisa el documento de Requisición de Personal y envía a Gerencia para que sea aprobado.	Auxiliar Administrativo
3.	Recibe y revisa el documento de Requisición de Personal y solicita al Auxiliar Administrativo un informe de recursos económicos disponibles para llenar la vacante.	Gerente General
4.	Elaborar un informe de recursos económicos disponibles para llenar la vacante solicitada.	Contador

5.	Recibe el informe y aprueba la contratación e indica el sueldo disponible para ofertar.	Gerente General
6.	Define la fuente de reclutamiento de personal idóneo para la vacante.	Auxiliar Administrativo
7.	Establece el perfil de la vacante o puesto de trabajo y análisis del mismo.	Jefe Dpto. Vacante
8.	Realiza la promoción interna de la vacante, analiza si un empleado está capacitado y solicita autorización para el ascenso.	Auxiliar Administrativo
9.	Autoriza el ascenso y se llena la vacante automáticamente, caso contrario;	Gerente General
10.	Redacta el anuncio para hacer promoción externa de la vacante, y solicita la cancelación.	Auxiliar Administrativo
11.	Realiza el pago del anuncio e informa al Auxiliar Administrativo para que continúe con el proceso.	Contador
12.	Recibe los currículos y solicitudes de empleo de los diferentes candidatos interesados en cubrir dicha vacante.	Auxiliar Administrativo
13.	Concluido el reclutamiento del personal, se inicia la selección de los aspirantes, determinando a los más idóneos para cubrir la vacante.	Auxiliar Administrativo
14.	Realiza un análisis de las hojas de vida de cada uno de los aspirantes y preselecciona aquellos que cumplan con los requisitos principales para cubrir la vacante.	Auxiliar Administrativo
15.	Convoca a una entrevista preliminar a los aspirantes, en la que se recopila información apropiada del candidato en la hoja de Evaluación del Candidato.	Jefe Dpto. Vacante
16.	Toma y califica las pruebas técnicas y de conocimiento a los aspirantes que han pasado la primera evaluación.	Jefe Dpto. Vacante
17.	Selecciona 4 aspirantes de acuerdo a las mejores notas y desempeño, los resultados son entregados mediante informe al Gerente General para posterior entrevista.	Gerente General
18.	Entrevista a los aspirantes preseleccionados, realiza la evaluación y selecciona al candidato más idóneo.	Gerente General
19.	Informa la decisión al Auxiliar Administrativo mediante comunicado escrito, para iniciar el proceso de contratación, inducción y capacitación.	Gerente General

### 3.4.2. VALORACIÓN Y PONDERACIÓN PARA LA CALIFICACIÓN DEL PERSONAL A INGRESAR A LA EMPRESA.

TIPO DE PUESTO	FORMACIÓN PROFESIONAL	EXPERIENCIA LABORAL	PERSONALIDAD	TOTAL
Dirección o conducción.	30%	40%	30%	100%
De ejecución con atención al público.	15%	40%	45%	100%
Personal de producción.	15%	60%	25%	100%
Personal administrativo	40%	30%	30%	100%

### 3.4.3. CONTRATACIÓN DEL PERSONAL

#### OBJETIVO:

Contratar al personal idóneo para cubrir las vacantes presentadas, en cada área que amerite la empresa.

#### ALCANCE:

Aplica para todas las actividades de contratación del personal en todos los niveles organizacionales.

#### RESPONSABLES:

- ✓ Auxiliar Administrativo

- ✓ Jefe departamental donde se requiere la vacante
- ✓ Gerente General

**TIEMPO ESTIMADO: 10 Días máximos.**

**CONTROL DE HORARIO Y PERMANENCIA**

<b>FÁBRICA MUEBLES ARTEFER CONTROL DE ASISTENCIA</b>				
<b>Nombre:</b> .....				
<b>Departamento:</b> .....				
<b>Cargo:</b> .....				
<b>Mes:</b> .....				
<b>DÍA</b>	<b>HORA DE ENTRADA</b>	<b>HORA DE SALIDA</b>	<b>FIRMA</b>	<b>OBSERVACIONES</b>
<b>TOTAL DÍAS A PAGAR</b>				

**DESARROLLO DEL PROCEDIMIENTO: CONTRATACIÓN DEL PERSONAL**

N°	ACTIVIDAD	RESPONSABLE
1.	Informa al candidato seleccionado las condiciones del contrato y el compromiso que tiene la empresa con sus trabajadores.	Auxiliar Administrativo
2.	Realiza la entrevista final previa a la firma del contrato.	Gerente General
3.	Solicita al nuevo empleado la documentación necesaria para la contratación y entrega el formulario de recolección de datos.	Auxiliar Administrativo
4.	Realiza la verificación de los documentos de contratación.	Auxiliar Administrativo
5.	Contacta al abogado para que elabore el nuevo contrato de trabajo.	Auxiliar Administrativo
6.	Revisa y firma tres ejemplares del contrato de trabajo.	Gerente General
7.	Llama al nuevo empleado para la firma del contrato.	Auxiliar Administrativo
8.	Legaliza los contratos en el Ministerio de Relaciones Laborales y entrega una copia al empleado, y otra archiva en el expediente del mismo.	Auxiliar Administrativo

### 3.4.4. ADQUISICIÓN DE LA MATERIA PRIMA

#### OBJETIVO:

Establecer lineamientos para realizar adquisiciones de materia prima y asegurar que éstas se cumplan con las especificaciones requeridas, para cubrir la necesidad del cliente y mantener un óptimo nivel de stock.

#### ALCANCE:

Implantar lineamientos para realizar las adquisiciones de la fábrica y asegurar que éstas se cumplan con las especificaciones requeridas.

#### RESPONSABLES:

- ✓ Contadora
- ✓ Bodeguero

**TIEMPO ESTIMADO: 4 Días máximos**

**DESARROLLO DEL PROCEDIMIENTO: ADQUISICIÓN DE MATERIA PRIMA.**

N°	ACTIVIDAD	RESPONSABLE
1.	Revisa el stock de materia prima e insumos.	Jefe de Producción
2.	Envía la orden de requisición para comprar los bienes o servicios que se necesite adquirir.	Jefe de Producción
3.	Revisa y recibe la orden de requisición. Analiza si existen los recursos económicos para realizar ésta compra, y si ésta es justificable y necesaria.	Contadora
4.	Se contacta con tres proveedores del bien o servicio requerido y les solicita una cotización.	Bodeguero

5.	Elabora un cuadro comparativo de las cotizaciones a fin de establecer cuál ofrece mejor calidad mejor precio, descuentos, en fin.	Bodeguero
6.	Analiza el cuadro comparativo y elige la mejor opción de compra.	Contador.
7.	Da la aprobación final a la compra, una vez que analice la decisión tomada por el Auxiliar Contable.	Gerente General.
8.	Elabore la orden de compra, una vez que analice la decisión.	Bodeguero.
9.	Establece la fecha de recepción de los productos o servicios, confirmado por el proveedor, y da seguimiento para que el plazo de entrega se cumpla.	Bodeguero
10.	Recibe la compra, si son bienes coteja uno a uno con la orden de compra enviada al proveedor, y solicita la factura original de la compra realizada.	Jefe de producción
11.	Realiza un documento de recepción de los bienes y servicios, indicando cualquier inconsistencia o faltante.	Jefe de producción
12.	Examina que la factura emitida por el proveedor esté de acuerdo a lo que se presenta en el informe de recepción de la compra.	Contador.
13.	Contabiliza la factura, elabora la respectiva retención de ser el caso, y emite el egreso.	Contador
14.	Revisa la factura ya procesada contablemente, firma el cheque o realiza la transferencia bancaria.	Gerente General
15.	Comunica al proveedor que su pago está listo	Contador.
16.	Archiva la documentación	Contador.

### 3.4.5. DESARROLLO DEL PROCEDIMIENTO: PAGO DE SUELDOS Y SALARIOS

N°	ACTIVIDAD	RESPONSABLE
1.	Realizar un reporte mensual para efectuar el pago de nómina, en dónde se identifican las unidades producidas, la puntualidad, los permisos y faltas, el desglose de rubros por anticipos o préstamos entregados.	Auxiliar Administrativo.
2.	Enviar los informes a Contabilidad.	Auxiliar Administrativo.
3.	Recibir los informes del persona y revisar la información	Contador.
4.	Efectúa los cálculos y descuentos respectivos, según sea el caso.	Contador.
5.	Elaborar los Roles de pago de cada trabajador con sus respectivos detalles.	Contador.
6.	Enviar la información al Gerente Propietario para la revisión y aprobación.	Contador.
7.	Recibir y revisar los informes del personal y roles de pago.	Gerente- Propietario
8.	Aprobar el pago de los roles de pago de los trabajadores.	Gerente- Propietario
9.	Imprime los boletines de pago.	Contador.
10.	Certifica la existencia de dinero para el pago; de no cubrir con el monto estimado, se paga con cheque.	Contador.
11.	Efectúa el debido registro contable de las transacciones realizadas.	Contador.
12.	Cancelación de sueldos y salarios o Acreditación del dinero en las cuentas bancarias personales.	Auxiliar Administrativo.

### 3.4.6. DESARROLLO DEL PROCEDIMIENTO: VENTAS

N°	ACTIVIDAD	RESPONSABLE
1.	Escoge y solicita el producto.	Cliente
2.	Verifica si existe stock de mercadería.	Bodega
3.	Recibe el pedido del cliente	Ventas
4.	Emite la factura	Ventas
5.	Cobrar el valor de la factura.	Ventas



6.	Entrega de la factura original al cliente con ello de cancelación.	Ventas
7.	Envía la factura a bodega para proceder a preparar el pedido.	Ventas
8.	Alista el pedido	Bodega
9.	Entrega la mercadería al cliente verificando con la factura.	Bodega
10.	Actualiza el kardex	Bodega
11.	Envía la factura a contabilidad	Ventas
12.	Se realiza la contabilización de la venta	Contador
13.	Archiva la factura correspondiente.	Contador

### 3.4.7. DESARROLLO DEL PROCEDIMIENTO: RECEPCIÓN Y ENTREGA DE PEDIDOS A CLIENTES AL POR MAYOR

N°	ACTIVIDAD	RESPONSABLE
1.	Realizar el pedido de los productos que desea adquirir.	Cliente
2.	Recibir el pedido de los productos que necesita el cliente y enviar dicha petición al Jefe de producción.	Ventas
3.	Enviar el pedido al Contador para la realización de la proforma.	Ventas
4.	Elaborar la proforma de los productos solicitados por el cliente y enviarla al Auxiliar Administrativo o Jefe de ventas.	Contador.
5.	Receptar el pedido del cliente. Verificar si hay en existencias, caso contrario solicitar su confección mediante una nueva orden de producción.	Jefe de Producción
6.	Receptar la proforma y comunicar al cliente el valor que deberá cancelar por la mercadería solicitada.	Ventas

7.	Recibe la información acerca del valor a cancelar y procede a efectuar el pago en efectivo o mediante depósito bancario.	Cliente
8.	Emitir la factura original y copia. Enviar la factura original al Jefe de producción para preparar la mercadería.	Contador
9.	Recibir la factura original y preparar la mercadería para entregar al cliente.	Jefe de Producción
10.	Entregar la mercadería y factura original al cliente.	Jefe de Producción
11.	Contabilizar la transacción y archivar la factura correspondiente.	Contador.

### 3.5. MANUAL DE POLÍTICAS

#### 3.5.1. POLÍTICAS PARA EL DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO

MUEBLES ARTEFER	POLÍTICAS ADMINISTRATIVAS
<p><b><i>DE LA SELECCIÓN</i></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Las vacantes serán ocupadas prioritariamente con el personal interno de la Empresa, impulsando su línea de carrera, siempre que cumpla con los requisitos y exigencias de las posiciones.</li> <li>• El reclutamiento de los postulantes para la selección se realizará mediante promoción interna o externa: <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Promoción Interna</b></li> </ul> </li> </ul> <p>✓ El Administrativo promocionará internamente la vacante enviando un e-mail a cada uno de los trabajadores o mediante aviso expuesto en la empresa.</p>	

- ✓ Una vez comunicado a los trabajadores, el Administrativo analizará si alguno de ellos está capacitado para ocupar el cargo.

- **Promoción Externa**

- ✓ Publicar la oferta laboral en medios publicitarios, para que conozca la ciudadanía en general, entre ellos: Internet, Periódicos, Radio, etc.
- ✓ Las entrevistas realizadas a los aspirantes deben profundizar y/o aclarar las dudas que surgen del análisis de la hoja de vida y sobre todo lograr un acercamiento más directo entre el aspirante y la Empresa.
- ✓ El perfil ocupacional del puesto vacante constituye la base técnica sobre la cual se desarrollará la selección. Contiene las funciones del puesto, sus requisitos de instrucción, experiencia y conocimientos, así como las aptitudes y características de responsabilidad requeridas.
- ✓ El proceso selectivo comprenderá el análisis de las calificaciones de los postulantes, la aplicación de pruebas, entrevistas y la verificación de sus condiciones de actitud, aptitud, personalidad y salud.

### ***DE LA CONTRATACIÓN***

- ✓ El Administrativo en un plazo no mayor a 4 días después de realizada la selección del personal debe remitir toda la información necesaria al abogado de la empresa para la elaboración del contrato de trabajo.
- ✓ La fecha de contrato y afiliación serán desde el primer día que el trabajador empiece a laborar en la empresa.
- ✓ Todos los contratos de trabajo tendrán un periodo de prueba de 90 días.

- ✓ El Auxiliar Administrativo es el encargado de solicitar y abrir un nuevo archivo por cada empleado con toda la documentación requerida para la contratación, cada carpeta deberá contener por lo menos lo siguiente:
  - ✓ Hoja de vida con dos fotografías tamaño carnet actualizadas.
  - ✓ Copias de cedula y papeleta de votación a color.
  - ✓ Certificados de trabajos anteriores.
  - ✓ Record Policial.
  - ✓ Copias de títulos académicos (De acuerdo al perfil del puesto de trabajo).
  - ✓ Planilla de agua, luz o teléfono del domicilio actual.
  - ✓ Copia de la partida de matrimonio y partida de nacimiento de los hijos menores de 18 años (DE SER EL CASO).
- Las sanciones por incumplimiento u omisión de las funciones, políticas y procedimientos establecidos para el personal de cada área por parte de la empresa será de \$10,00 USD por falta.
- Programar capacitaciones constantes al personal acorde a las necesidades que se presenten para lograr una eficiencia y eficacia en el desempeño de sus funciones.
- Se realizaran exámenes médicos cada año para garantizar la buena salud de sus trabajadores.
- Se establecerá las remuneraciones conforme a lo estipulado en la ley, el pago se lo realizará de manera mensual de acuerdo a los informes emitidos por el auxiliar administrativo.
- El cálculo de las remuneraciones por obra se lo realizará en base a las unidades producidas en la semana

- Todos los miembros de la empresa deberán cumplir un horario de trabajo e ingresar de manera puntual, los atrasos serán registrados y cada minuto tendrá un costo de 0,30 USD; se omitirá el atraso de 15 minutos a la semana por una vez al mes, pero si el atraso persiste se procederá a descontar sin excepción alguna.
- Para la solicitud de permisos de ausentismo se lo deberá hacer con un día de anticipación al auxiliar administrativo personalmente, si la licencia es por calamidad doméstica, por capacitaciones referentes a su área de trabajo o por la realización de trámites legales requeridos no serán descontados.
- Se reconocerá las horas extras y pago de días feriados conforme a lo establecido en la ley.
- Solo el personal administrativo y operativo gozará de los días feriados, mientras que el personal de ventas deberá trabajar normalmente y tendrá un incentivo adicional del 5% del total de las ventas realizadas en el día.
- El horario de trabajo será de lunes a viernes de 08h00 a 12h00 y de 14h00 a 18h00.
- El horario de trabajo del personal de ventas será lunes a sábado de 08h00 a 19h00 retiraran las llaves de la fábrica e irán al local. Para realizar el aseo y arreglo del local deberán hacerlo antes de abrirlo al público. El domingo se presentarán en la fábrica a las 08h30 para retirar las llaves y abrir el local, se cerrara a las 18h00. En caso de días feriados se extenderá el horario.
- El personal de ventas se alternará para recibir caja y reflejará su existencia de acuerdo al cierre de caja y al valor registrado en el documento a ser utilizado para el siguiente día.

- El auxiliad contable junto con el encargado de caja tienen la obligación de solucionar los problemas encontrados en cuanto al movimiento del efectivo.
- La empresa costeará la alimentación del personal de ventas, así como los materiales e insumos necesarios para el cumplimiento de sus funciones designadas. El horario de comida será de media hora por turnos, sin cerrar el local.
- El personal de ventas tendrá únicamente un día libre en la semana, si faltare injustificadamente deberá reponer con su día libre. El día libre lo establecerá la administración y de manera alternada entre el personal de ventas.
- La administración dotará del uniforme apropiado tanto al personal operativo como al de ventas.
- El personal de ventas deberá estar uniformados para que el cliente pueda identificarlo por seguridad y control.
- El uso del teléfono celular será moderado y controlado ya que ocasiona distracción en el desempeño de sus funciones.

### 3.5.2. POLÍTICAS PARA EL DEPARTAMENTO CONTABLE

MUEBLES ARTEFER	POLÍTICAS CONTABLES
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Clasificar en el efectivo y equivalentes del efectivo aquellos activos financieros líquidos, como el dinero líquido en caja o bancos, depósitos o inversiones financieras liquidas que se puedan transformar en una cantidad conocida del efectivo en un plazo inferior a tres meses y cuyo riesgo de cambio, en su valor, es poco significativo o de ningún valor en los Estados Financieros.</li> <li>• Los cierres de caja se lo realizará de manera diaria una vez finalizado el horario de trabajo, se imprimirá el informe de ventas de sistema de facturación y se procederá a llenar el documento respectivo de cierre de caja, también se registrarán los pagos y gastos realizados con los respectivos respaldos. Se establecerá el valor de caja para el siguiente día y el gerente será quien retire el efectivo en sobre cerrado.</li> <li>• Únicamente el gerente será la persona autorizada de retirar el efectivo, previa firma en el documento de cierre de caja para sustentar el retiro. Salvo disposición gerencial firmada y autorizada será el contador la persona de retirar el efectivo del cierre de caja y entregará oportunamente al día siguiente al gerente.</li> <li>• Se crea un fondo de caja chica de \$200,00 USD su custodio será el Personal de venta a cargo; dicho fondo será utilizado únicamente para la compra de insumos y materiales de oficina, gastos de movilidad, tarjetas de almuerzo al personal u otro imprevisto que surja de acuerdo al giro del negocio con su</li> </ul>

respectivo respaldo y su desglose no deberá ser mayor a \$20,00 US en el día.

La reposición de caja chica se lo realizará oportunamente, cuando este gastado un 60% o cuando el custodio lo determine necesario. Realizar un cuadro resumen de todos los gastos efectuados por el fondo, con el cual solicita el reembolso al contador.

- Una vez al mes se realizará Inventario Físico de los productos y se analizará el movimiento de cada producto.
- En los Estados de Situación, los sobregiros se clasificarán como recursos ajenos y se ubican en el pasivo corriente al cierre de balances periódicos o anuales.
- Para el otorgamiento de crédito se deberá realizar una solicitud, misma que deberá estar debidamente autorizada por gerencia.
- Se otorgará crédito al personal de la empresa por la compra de los productos terminados que posee la fábrica, el precio de venta será el mismo que se oferta a los clientes mayoristas sin importar el valor de compra. Se emitirá una factura normalmente y la copia se entregará a contabilidad junto con los cierres de caja para su respectivo registro en libros. El crédito se descontará de manera mensual o mediante acuerdo mutuo.
- Personas ajenas a la empresa serán sujeto de crédito por disposición gerencial, una vez que se analice si el deudor cumple con los requisitos necesarios para ser sujeto a dicho crédito.
- Los créditos a los clientes serán concebidos hasta un máximo de 30 días.
- Efectuar un análisis mensual de los clientes y aquellos que son leales y cumplidores en los pagos se les brindará un crédito especial.



- Se realizará una evaluación mensual a los deudores de manera individual referida al vencimiento, saldo deudor y garantías recibidas.
- Para el cálculo de la provisión de cuentas incobrables se considerará el 2% sobre las cuentas y documentos incobrables.
- Se diseñará y cumplirá las fechas establecidas en el cronograma para pagos a proveedores.
- El pago de sueldos y salarios se lo hará de manera mensual y efectiva.
- Se otorgará anticipos salariales, no mayores al 50% del salario, una vez al mes. Se emitirá una factura de consumo que respalde dicho anticipo y para su futuro descuento salarial.
- Los desembolsos o pagos que realice el contador deberán estar formalmente autorizadas por el gerente y bien sustentados. Los documentos de soporte habrán de estar cronológicamente archivados.
- Todas las compras deberán seguir todo su proceso normal y establecido por más pequeñas que estén sean, y deberán estar legalmente documentadas.
- Para realizar una compra se deberá reunir como mínimo tres cotizaciones del producto a adquirirse para hacer un análisis de precios.
- El Departamento Contable es el único responsable de efectuar todas las operaciones de pago por concepto de requisiciones de compra. Cualquier pago tramitado fuera de este proceso será rechazado automáticamente.
- El pago de las compras altamente significantes siempre y en todo caso se realizarán con cheque o transferencia bancaria.
- La información Contable se elaborará y presentará de acuerdo a las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF) para PYMES, Principios

de Contabilidad Generalmente Aceptados (PCGA), Ley de Régimen Tributario Interno, Código Laboral y demás disposiciones legales vigentes en el Ecuador.

- La elaboración y presentación de la información Financiera se hará en forma trimestral para la oportuna toma de decisiones.
- La presentación y pago de la declaración de impuestos se lo realizará dos días antes de la fecha de vencimiento de la obligación.

### 3.5.3. POLÍTICAS PARA EL DEPARTAMENTO DE VENTAS

MUEBLES ARTEFER	POLÍTICAS DE VENTA
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Las ventas por menor serán de contado.</li> <li>• En ventas al contado y cuando su volumen sea considerable, se aplicará al total del costo un descuento del 15%.</li> <li>• Se diseñará un cronograma de promociones y descuentos por temporada: Navidad, Fin de Año, entre otros de acuerdo lo establezca la Gerencia.</li> <li>• Diseñar materiales que ayuden a fortalecer la imagen de la empresa.</li> <li>• Se realizará dos veces al año una evaluación del desempeño del personal de ventas.</li> <li>• La comunicación del personal de ventas con el cliente será en forma constante para conocer los requerimientos que puedan tener.</li> <li>• Mantener actualizado en el sistema el stock de productos del almacén.</li> <li>• Los pagos a las agencias publicitarias deberán efectuarse en un plazo máximo de cinco días, una vez efectuado el contrato.</li> </ul>	

### 3.6. PROCEDIMIENTOS CONTABLES

#### 3.6.1. CODIFICACIÓN DEL PLAN DE CUENTAS DE “MUEBLES ARTEFER”

Analizando las normas vigentes de contabilidad NIIF's, se elabora el presente esquema de cuentas con su codificación respectiva.

<b>CÓDIGO</b>	<b>NOMBRE DE LA CUENTA</b>
<b>1.</b>	<b><u>ACTIVO</u></b>
<b>1.01</b>	<b>ACTIVO CORRIENTE</b>
<b>1.01.01</b>	<b>EFFECTIVO Y EQUIVALENTES DEL EFFECTIVO</b>
<b>1.01.01.01</b>	<b>CAJA</b>
<b>1.01.01.01.01</b>	Caja Chica
<b>1.01.01.02</b>	<b>BANCOS</b>
<b>1.01.01.02.01</b>	Banco del Pichicha
<b>1.01.02</b>	<b>ACTIVOS FINANCIEROS</b>
<b>1.01.02.05</b>	<b>DOCUMENTOS Y CUENTAS POR COBRAR</b>
<b>1.01.02.05.01</b>	Cuentas por cobrar Clientes
<b>1.01.02.09</b>	<b>(-) PROVISIÓN CUENTAS INCOBRABLES</b>
<b>1.01.03</b>	<b>INVENTARIOS</b>
<b>1.01.03.01</b>	Inventarios De Materia Prima
<b>1.01.03.02</b>	Inventarios De Productos En Proceso
<b>1.01.03.03</b>	Inventarios De Suministros O Materiales A Ser Consumidos En El Proceso De Producción.
<b>1.01.03.05</b>	Inventarios De Productos Terminados Y Mercadería En Almacén – Producido Por La Empresa.
<b>1.01.04</b>	<b>SERVICIOS Y OTROS PAGOS ANTICIPADOS</b>
<b>1.01.04.03</b>	<b>ANTICIPO A PROVEEDORES</b>
<b>1.01.04.04</b>	<b>OTROS ANTICIPOS ENTREGADOS</b>
<b>1.01.04.04.01</b>	Anticipo Empleados
<b>1.01.05</b>	<b>ACTIVOS POR IMPUESTOS CORRIENTES</b>
<b>1.01.05.01</b>	Crédito Tributario A Favor De La Empresa (IVA)
<b>1.01.05.02</b>	Crédito Tributario A Favor De La Empresa (I.R)
<b>1.01.05.03</b>	Anticipo De Impuesto A La Renta
<b>1.02</b>	<b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>
<b>1.02.01</b>	<b>PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO</b>
<b>1.02.01.01</b>	Muebles Y Enceres
<b>1.02.01.02</b>	Maquinaria Y Equipo
<b>1.02.01.02.01</b>	Equipo Instalado De Producción
<b>1.02.01.03</b>	Equipo De Computación
<b>1.02.01.04</b>	Vehículos, Equipos De Transporte Y Equipo Caminero Móvil

1.02.01.04.01	Vehículos
1.02.01.05	Repuestos Y Herramientas
1.02.01.12	<b>(-) DEPRECIACIÓN ACUMULADA PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO.</b>
2.	<b>PASIVO</b>
2.01	<b>PASIVO CORRIENTE</b>
2.01.03	<b>CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR</b>
2.01.03.01	Locales – Proveedores
2.01.04	<b>OBLIGACIONES CON INSTITUCIONES FINANCIERAS</b>
2.01.04.01	Locales
<b>CÓDIGO</b>	<b>NOMBRE DE LA CUENTA</b>
2.01.07	<b>OTRAS OBLIGACIONES CORRIENTES</b>
2.01.07.01	<b>CON LA ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA</b>
2.01.07.01.01	Retención IVA
2.01.07.02	<b>IMPUESTO A LA RENTA POR PAGAR DEL EJERCICIO</b>
2.01.07.02.01	Retención Impuesto a la Renta por pagar
2.01.07.03	<b>CON EL IESS</b>
2.01.07.03.01	Aporte personal IESS por pagar
2.01.07.03.02	Aporte patronal IESS por pagar
2.01.07.04	<b>POR BENEFICIOS DE LEY A EMPLEADOS</b>
2.01.07.04.01	Décimo Tercero por Pagar
2.01.07.04.02	Décimo Cuarto por Pagar
2.01.07.04.03	Vacaciones por Pagar
2.01.10	<b>ANTICIPOS DE CLIENTES</b>
2.01.12	<b>PORCIÓN CORRIENTE DE PROVISIONES POR BENEFICIOS A EMPLEADOS.</b>
2.01.12.01	<b>JUBALACIÓN PATRONAL</b>
2.01.12.01.01	Fondos de Reserva
3.	<b>PATRIMONIO NETO</b>
3.0	<b>PATRIMONIO ATRIBUIBLE A LOS PROPIETARIOS DE LA CONTROLADORA</b>
3.01	<b>CAPITAL</b>
3.01.01	Capital Suscrito O Asignado
3.06	<b>RESULTADOS ACUMULDOS</b>
3.06.01	Ganancias Acumuladas
3.06.02	(-) Pérdidas Acumuladas
4.1	<b>INGRESOS DE ACTIVIDADES ORDINARIAS</b>
4.1.01	<b>VENTA DE BIENES</b>
4.1.06	<b>INTERESES</b>
4.1.06.01	Intereses Generados Por Ventas A Crédito.
4.1.09	<b>OTROS INGRESOS DE ACTIVIDADES ORDINARIAS</b>
4.1.10	<b>(-) DESCUENTO EN VENTAS</b>

4.1.11	<b>(-) DEVOLUCIONES EN VENTAS</b>
4.1.13	<b>(-) OTRAS REBAJAS COMERCIALES</b>
4.2	<b>GANANCIA BRUTA</b>
5.1	<b>COSTO DE VENTAS Y PRODUCCIÓN</b>
5.1.01	<b>MATERIALES UTILIZADOS O PRODUCTOS VENDIDOS</b>
5.1.01.05	(+) Inventario inicial de materia prima
5.1.01.06	(+) Compras netas locales de materia prima
5.1.01.08	( - ) Inventario final de materia prima
5.1.01.09	(+) Inventario inicial de productos en proceso
5.1.01.10	( - ) Inventario final de productos en proceso
5.1.01.11	(+) Inventario inicial de productos terminados
5.1.01.12	(+) Inventario inicial de productos terminados
5.1.02	<b>(+) MANO DE OBRA DIRECTA</b>
5.1.02.01	Sueldos y Beneficios Sociales
5.1.03	<b>(+) MANO DE OBRA INDIRECTA</b>
5.1.03.01	Sueldos y Beneficios Sociales
5.1.04	<b>(+) OTROS COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACIÓN</b>
5.1.04.01	Depreciación Propiedades, planta y equipo
5.1.04.06	Mantenimiento y reparaciones
5.1.04.07	Suministros, materiales y repuestos
5.1.04.08	Otros costos de producción
<b>CÓDIGO</b>	<b>NOMBRE DE LA CUENTA</b>
5.2	<b>GASTOS</b>
5.2.01	<b>GASTOS ADMINISTRATIVOS</b>
5.2.01.01	Sueldos, salarios y demás remuneraciones
5.2.01.02	Aportes a la Seguridad Social
5.2.01.03	Beneficios sociales e indemnizaciones
5.2.01.08	Mantenimiento y Reparaciones
5.2.01.15	Transporte
5.2.01.17	Gastos de viaje
5.2.01.18	Agua, energía, luz y telecomunicaciones
5.2.01.21	Depreciaciones
5.2.01.21.01	Propiedades, planta y equipo
5.2.02	<b>GASTOS VENTAS</b>
5.2.02.01	Sueldos, salarios y demás remuneraciones
5.2.02.02	Aportes a la Seguridad Social
5.2.02.03	Beneficios sociales e indemnizaciones
5.2.02.08	Mantenimiento y Reparaciones
5.2.02.15	Transporte
5.2.02.17	Gastos de viaje

<b>5.2.02.18</b>	Agua, energía, luz y telecomunicaciones
<b>5.2.02.21</b>	Depreciaciones
<b>5.2.02.21.01</b>	Propiedades, planta y equipo
<b>6.0</b>	<b>GANACIA (PÉRDIDA) ANTES DE 15% A TRABAJADORES E IMPUESTO A LA RENTA DE OPERACIONES CONTINUADAS</b>
<b>6.1</b>	15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES
<b>6.2</b>	GANACIA ( PÉRDIDA ) ANTES DE IMPUESTOS
<b>6.3</b>	IMPUESTO A LA RENTA CAUSADO
<b>7.9</b>	GANACIA ( PÉRDIDA ) NETA DEL PERIODO

### 3.6.1.1. DESCRIPCIÓN DE CUENTAS.

El plan general de cuentas será de aplicación obligatoria para el registro, clasificación e información de todas las operaciones contables efectuadas por el negocio, que consisten en un listado lógico y ordenado de los activos, pasivos, patrimonio, ingresos y gastos necesarios para el control de los recursos de la empresa.

### 3.6.1.2 Descripción General de Cuentas.

<b>CUENTAS</b>	<b>CONCEPTO</b>	<b>DÉBITO</b>	<b>CRÉDITO</b>
ACTIVO DISPONIBLE	Son los rubros que representan la liquidez de la organización y que permiten realizar las operaciones diarias de la empresa.	Por el valor inicial de la cuenta. Por entradas de efectivo. Por aumentos	Por salidas Por disminuciones
CAJA	Contabiliza todos los valores que la empresa realiza a través de monedas, billetes.	Por entradas de efectivo. Por cobro de o abono de cuentas por cobrar. Por cobro de créditos.	Por depósitos en los bancos. Por giros de cheque en contra de las cuentas corrientes. Por retiro de ahorros.

		Por depósito en las cuentas de ahorros	Por notas de débito emitidas por los bancos
CAJA CHICA	Es un valor limitado, creado para cubrir gastos pequeños de la organización, que no ameriten la emisión de cheques, como en el caso de costo por copias.	Por valor inicial Por aumento del fondo	Por gastos realizados con el fondo
BANCOS	Son los valores depositados en las cuentas corrientes de la microempresa	Apertura de la cuenta. Depósitos de efectivo o cheques Notas de Crédito por intereses	Emisión de cheque Notas de débito por servicios bancarios
CUENTAS POR COBRAR (CLIENTES )	Se refieren a valores que la empresa debe cobrar, por concepto de ventas a crédito.  Los créditos se otorgan con un plazo máximo de un mes y están respaldados por una letra de cambio.	Por La entrega del crédito Por aumentos	Por pagos parciales o en su totalidad Por castigo de los créditos incobrables

INVENTARIO	Artículos que dispone la empresa para ser vendidos.	Adquisición, devolución ventas	Venta al costo, devolución compras
IVA PAGADO	El IVA pagado se genera por la compra de bienes y/o servicios, se convierte en un derecho que la organización tiene frente al SRI. De acuerdo a la Ley, el IVA está gravado con la tarifa del 12%, valor que se aplica a la base imponible de la factura y las retenciones de acuerdo a lo estipulado en la Ley de Régimen Tributario Interno	La compra de bienes y servicios	La declaración, contabilización y pago del IVA
RETENCIÓN EN LA FUENTE DEL IVA	Son valores que los clientes autorizados por el Servicio de Rentas Internas, retienen a la organización por la venta de bienes. La retención del IVA pasa a ser un pago anticipado del	Los valores retenidos Los aumentos	La declaración del impuestos La contabilización y pago



	<p>mismo al momento de la declaración.</p> <p>Los porcentajes de retención están establecidos en la Ley de Régimen Tributario Interno:</p> <p>Por la prestación de servicios, el 70% y por bienes, el 30%.</p>		
<p>RETENCIÓN EN LA FUENTE IMPUESTO A LA RENTA</p>	<p>La retención del impuesto a la renta por parte de los clientes es un pago anticipado del Impuesto a la Renta.</p> <p>Los porcentajes de retención están estipulados en la Ley de Régimen Tributario Interno:</p> <p>Para la prestación de servicios, el 8% y por la compra de bienes, el 1%.</p>	<p>La compra de un bien o un servicio</p>	<p>La declaración y pago del impuesto</p>
<p>ACTIVO FIJO (PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO)</p>	<p>Se refiere al rubro generado por todos los bienes materiales de la empresa, incluyéndose las remodelaciones,</p>	<p>La compra de un bien, incluidos los gastos legales y de escrituras.</p> <p>Mejoras que se realicen y que</p>	<p>La venta o enajenación de un bien.</p> <p>Bajas, disminuciones, que se dan por el</p>

	<p>adecuaciones y construcciones que se utilicen en la operación del negocio, el tiempo de uso de estos activos es mayor a un año.</p>	<p>valoricen el valor de la propiedad. Reajustes en el valor de los bienes</p>	<p>deterioro de los bienes.</p>
EDIFICIOS	Bienes inmuebles de la empresa	Compra, donación, revalorización.	Venta, canje, donación, desvalorización.
DEPRECIACION ACUMULADA EDIFICIOS	Pérdida del valor del activo por uso, abuso, desuso o avance tecnológico.	Error en registro, regulación por ventas.	Incremento en desgaste del activo.
VEHICULOS Y EQUIPOS DE TRANSPORTE.	Bienes de transportación y movilización de la empresa.	Compra, donación, revalorización.	Venta, donación, desvalorización.
DEPRECIACION ACUMULADA VEHICULOS	Pérdida del valor del activo por uso, abuso, desuso o avance tecnológico.	Error en registro, regulación y por venta.	Incremento en desgaste del activo.
MUEBLES Y ENSERES	Escritorio, mostradores, etc. Para uso de la empresa.	Compra, donación, revalorización.	Venta, donación, desvalorización.
DEPRECIACION ACUMULADA MUEBLES Y ENSERES	Pérdida del valor del activo por uso, abuso, desuso o avance tecnológico.	Erros en registro, regulación y por venta.	Incremento en desgaste del activo.
MAQUINARIA	Cortadora, pulidora, compresor, etc.	Compra, donación, revalorización.	Venta, donación, desvalorización.

DEPRECIACIÓN ACUMULADA MAQUINARIA	Pérdida del valor del activo por uso, abuso, desuso o avance tecnológico.	Error en registro, regulación y por venta.	Incremento en desgaste del activo.
PASIVO CORRIENTE	Constituido por deudas de la empresa cuyo vencimiento es menor de un año.	El pago total de las obligaciones Disminuciones o pagos parciales de la deuda	El valor inicial en libros. Entradas o créditos nuevos. Aumentos
CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR PROVEEDORES.	Obligaciones que la empresa tiene que pagar a terceros.	Cancelación o abono deuda a proveedores con promesa de pago.	Incremento obligaciones con proveedores.
OBLIGACIONES CON INSTITUCIONES FINANCIERAS.	Dinero recibido como préstamo.	Pago de obligaciones	Recepción de préstamos bancarios.
CAPITAL	Valor inicial en efectivo, mercaderías, bienes, etc.		Aportes capital suscrito.
VENTAS	Registra mercadería vendidas a precio de venta.	Regulación y cierre	Incremento de ventas.
GASTOS SUELDOS	Valores que paga la empresa por servicios prestados.	Incurrir en los gastos.	Error y cierre gastos.
IESS POR PAGAR	Son valores que la empresa debe pagar por aportes patronales y personales, en forma mensual, al	El pago total de la obligación. Disminuciones o pagos parciales	Obligaciones adquiridas con los empleados Aumentos de las obligaciones Atraso de las obligaciones

	<p>Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social.</p> <p>Los porcentajes que se cancela a este organismo es el 12.15% como aporte patronal y el 9.35% por aporte personal.</p>		
DÉCIMO TERCER SUELDO.	Remuneración a pagarse en diciembre.	Incurrir en los gastos.	Error y cierre gastos.
DÉCIMO CUARTO SUELDO.	Remuneración a pagarse en agosto	Incurrir en los gastos.	Error y cierre gastos.
FONDOS DE RESERVA	Trabajo capitalizado que cada trabajador acumula.	Incurrir en los gastos.	Error y cierre gastos.
VACACIONES	Valor correspondiente al periodo de descanso.	Incurrir en los gastos.	Error y cierre gastos.
RESULTADOS	Registra las utilidades obtenidas en el período contable, así como utilidades no distribuidas de períodos anteriores, estos valores permitirán cubrir posibles pérdidas	Reducciones	Aumentos

EXCEDENTE O PÉRDIDA DEL PERÍODO	Es la diferencia entre la venta de los bienes y el costo de los mismos, en un período determinado.	La capitalización de las Reservas. El pago de utilidades El pago del Impuesto a la Renta	La utilidad obtenida en el período
EXCEDENTE O PÉRDIDA ACUMULADA DE PERÍODOS ANTERIORES	Es el resultado de pérdidas o ganancias acumuladas de años anteriores (como su nombre lo señala)	La capitalización de las Reservas	La utilidad obtenida en el período Aumentos
RESUMEN DE INGRESOS Y GASTOS	En esta cuenta se registra los ingresos y gastos que ha generado la empresa el período contable y permite determinar si la organización obtuvo utilidad o pérdida.	Registro de los ingresos Determinar la pérdida con el cierre de la cuenta	Registro de los gastos. Determinar la pérdida y cierre de la cuenta
GASTOS	Corresponden a una cuenta que registra todos los egresos por compra de artículos y otros adicionales. Por su naturaleza, estas cuentas mantienen saldos deudores.	Los pagos o egresos realizados	El saldo final. El cierre de la Cuenta
GASTOS ADMINISTRATIVOS	Son los desembolsos que se relacionan en forma	Los pagos o egresos realizados	El cierre de la cuenta

	directa con el área administrativa de la organización.		
<b>GASTOS GENERALES</b>	Se refieren a los rubros utilizados por la empresa para cubrir sus gastos de operación en las actividades principales que ésta realiza diariamente.	El pago de los gastos	El saldo final. Cierre de la cuenta
<b>SERVICIOS BÁSICOS</b>	Corresponde al pago por servicios tales como energía eléctrica, agua potable, teléfono, internet, etc.	El pago de los servicios	El saldo final Y el cierre de la cuenta
<b>VENTAS</b>	Son ingresos que percibe la organización por la venta de mercaderías a precio de venta.	Las devoluciones en ventas. Los descuentos en ventas. Las ventas netas.	La venta de mercaderías a contado y a crédito. La venta de servicios en el período.

### 3.6.2. DOCUMENTACIÓN INTERNA

Son comprobantes que dan origen a los registros contables y se constituyen en una prueba escrita y proporcionan validez a las transacciones y a los registros contables que se realiza la organización. Los documentos fuente no deben tener tachones o enmendaduras, ya que pueden ser invalidados. Estos documentos deben ser archivados en forma lógica y

secuencial por un plazo no menor a siete años de acuerdo a lo que dicta el Servicio de Rentas Internas. Entre los documentos fuente se puede citar:

- Facturas (de compra y venta)
- Liquidaciones de Compra y Servicios
- Comprobantes de Retención
- Pagarés (solamente en casos especiales)
- Comprobante de pago
- Comprobante de ingreso.

Los documentos internos, utilizados en operaciones y trámites administrativos son:

- Órdenes de requisición
- Órdenes de Compra
- Guías de Remisión
- Recibos de Caja
- Comprobantes de Ingreso a bodega
- Hojas de Reclamo
- Comprobantes de egreso
- Comprobantes de pago
- Informe de Caja Chica
- Arqueo de Caja Chica
- Registro de Anticipo
- Registros de Asistencia
- Memorandos

Entre los documentos que permiten un ejercicio legalizado de una actividad comercial, se encuentran: la factura de venta y la factura de compra (que se refiere al detalle de los materiales e insumos que ha adquirido la empresa).

### Tarjeta de tiempo

Las tarjetas de tiempo detallan variables que se pueden considerar muy importantes para la empresa como son controlar la presencia de los trabajadores y sobre todo las horas que son dedicadas específicamente al trabajo, el tiempo que se ha tomado en cada actividad de la producción.

<b>MUEBLES ARTEFER</b>					N°.....
<b>TARJETA TIEMPO</b>					
<b>NOMBRE:</b>				<b>ORDEN DE PRODUCCION</b>	
				<b>No</b>	
<b>FECHA INICIO TRABAJO</b>				<b>UNIDADES TERMINADAS</b>	
<b>:</b>					
<b>PROCESO</b>	<b>HORA INICIACIÓN</b>	<b>HORA DE TERMINACIÓN</b>	<b>HORAS PRODUCIDAS</b>	<b>CONTRATIEMPOS</b>	
<b>SUPERVISOR DE PRODUCCION</b>					

### Requisición de material

El responsable de analizar este documento en una empresa textil es el supervisor de producción. Para conocer la cantidad y tipo de materia prima que necesitan deben tener un control de la entrada y salida de materiales e insumos que puede ser un documento denominado Kardex. Además puede utilizar el siguiente documento luego de verificar la existencia de materiales.



MUEBLES ARTEFER					N°..... ...
<b>ORDEN DE REQUISICION DE MATERIAL E INSUMO</b>					
PRODUCTO:..... FECHA: ..... ELABORADO POR: ..... APROVADO POR: ..... .....					
DETALLE	PROVEEDOR	COLOR	UNIDADES	DEVOLUCIÓN	MATERIAL USADO
OBSERVACIONES: .....					
.....					
..					

MUEBLES ARTEFER										
KARDEX										
PRODUCTO								EXISTENCIA MINIMA		
CANTIDAD			FECHA DE TERMINACION					EXISTENCIA MAXIMA		
FECHA DE INICIO										
FECHA	DETALLE	ENTRADAS			SALIDAS			EXISTENCIAS		
		CANT	V.UNIT	V.TOTAL	CANT	V.UNIT	V.TOTAL	CANT	V.UNIT	V.TOTAL

Con este control se pueden identificar si es necesario realizar la compra de los ítems que tengan poca cantidad en el inventario.

### Orden de Compra

Una orden de compra es una solicitud escrita enviada a un proveedor, originada por una requisición o necesidad de materiales y suministros. La orden de compra se envía cuando se ha

convenido un precio, especificaciones de los términos de pagos y entrega; la orden de compra autoriza al proveedor a entregar los materiales o suministros y a emitir la factura.

Todos los materiales o suministros comprados deben soportarse con las órdenes de compra debidamente pre-numeradas con el fin de garantizar el control sobre su uso. La orden de compra original se envía al proveedor, una copia es entregada al contador para su debido registro.

<b>MUEBLES ARTEFER</b>				No:.....		
<b>ORDEN DE COMPRA</b>						
Proveedor:.....						
Fecha de pedido: .....						
Fecha de pago:.....						
Términos de entrega:.....						
<b>Sírvase por este medio suministrarnos los siguientes materiales:</b>						
NO	ARTICULO	CANTIDAD	ESPECIFICACIONES	PRECIO UNIT	PRECIO TOTAL	
					<b>COSTO TOTAL</b>	
<b>Elaborado por</b>		<b>Revisado por</b>		<b>Aprobado por</b>		<b>Recibido por</b>

### Orden de producción

Es el documento que pone en conocimiento a las demás unidades de la organización para dar comienzo a la producción. A penas se ha concretado el pedido realizado por el cliente el documento es emitido por el supervisor de producción y se lo considera como una autorización para que los departamentos de producción inicien la elaboración del producto, en el cual se encuentra detallado el artículo solicitado.

<b>MUEBLES ARTEFER</b>				N°:.....
<b>ORDEN DE PRODUCCIÓN</b>				
<b>LUGAR Y FECHA:.....</b>			<b>ELABORADO POR:</b> .....	
<b>CLIENTE:</b> .....			<b>APROBADO POR:</b> .....	
<b>PRODUCTO</b>	<b>COLORES</b>	<b>TALLAS</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>TOTAL</b>
<b>INFORMACIÓN ADICIONAL</b>				
<b>FECHA DE INICIO</b>			<b>FECHA TERMINACION</b>	
<b>FECHA DE ENTREGA</b>				
<b>OBSERVACIONES</b>				
		<b>JEFE DE PRODUCCION</b>		

**Registro Unidades en material crudo**

Se debe tener un registro de las unidades en material crudo para poder supervisar con el total de las unidades terminadas e ingresadas a la bodega de fábrica.

<b>MUEBLES ARTEFER</b>		N°:.....	
<b>REGISTRO DE UNIDADES CORTADAS</b>			
<b>LUGAR Y</b>		<b>ELABORADO POR:</b>	
FECHA:.....		.....	
<b>PRODUCTO:</b>		<b>APROBADO POR:</b>	
.....		.....	
DETALLE	CANTIDAD	TOTAL	
<b>INFORMACIÓN ADICIONAL</b>			
FECHA DE INICIO		FECHA TERMINACIÓN	
FECHA DE ENTREGA			
OBSERVACIONES			
	SUPERVISOR DE PRODUCCIÓN		

### Nota de ingreso de artículos terminados

Este documento es el que ayuda a la liquidación de la orden de producción, es decir que cuando la planta ha indicado que el proceso ha terminado, hay que detallar los productos terminados en la misma para que pueda ser ingresada a los artículos disponibles para la venta.

MUEBLES ARTEFER			N°: .....	
NOTA DE INGRESO DE ARTICULOS TERMINADOS				
CORRESPONDIENTE A LA ORDEN DE PRODUCCION				
FECHA:				
PRODUCTO:				
DETALLE	CANTIDAD	REF.	COSTOS	
			V UNIT	V/TOTAL
<b>RECIBE</b>		<b>ENTREGA</b>		

### Hoja de costos

Se denomina una hoja de costos al documento que registra individualmente los costos de producción de cada una de las órdenes de producción, la misma que puede variar en su diseño de acuerdo a las necesidades de la empresa. Es el documento donde se transforma todo lo que sucede en la producción a valores monetarios.



## CONTROL VENTAS DIARIAS ALMACÉN

El gerente y el jefe de ventas deberán realizar los cierres de caja diariamente del almacén para conocer los valores monetarios de las ventas y gastos incurridos en el día, para lograr determinar el valor del efectivo a retirar por el gerente. A continuación se propone un modelo para el cierre de caja:

MUEBLES ARTEFER							
CIERRE DE CAJA							
FECHA: .....							
FACTURA INICIO:				FACTURA FIN:			
INGRESOS		VALOR	GASTOS		DETALLE	FACT. N°	VALOR
	VENTAS		(-)	GASTOS VARIOS			
(+)	CAJA ANTERIOR		(-)	PAGO PERSONAL			
(+)	OTROS INGRESOS						
(=)	TOTAL INGRESOS		(=)	TOTAL GASTOS			
			(=)	TOTAL EFECTIVO			
DETALLE DE INGRESOS							
BILLETES	N°	TOTAL	MONEDAS	N°		TOTAL	
\$ 50,00			\$ 1,00				
\$ 20,00			\$ 0,50				
\$ 10,00			\$ 0,25				
\$ 5,00			\$ 0,10				
\$ 1,00			\$ 0,05				
			\$ 0,01				
SUMA TOTAL			SUMA TOTAL				
CHEQUES	N°	TOTAL	TOTAL EFECTIVO:				
			(-) TOTAL GASTOS				
			(=) TOTAL EFECTIVO A DEPOSITAR:				
FACTURAS ANULADAS	N°		OBSERVACIONES				
RESPONSABLE (f)			ADMINISTRADOR (f)				

## **PROCESO CONTABLE**

### **Reconocimiento de la operación**

En este proceso se realiza la revisión y análisis de la documentación que cumplan con todas las normas y reglamentos para que sean documentos legales para ser procesados contablemente, se los archiva cronológicamente.

### **Jornalización**

Se la realiza en el Libro Diario este es el registro inicial para lo cual se requiera de criterio y orden ya que se los presenta como asientos contables y van en orden cronológicos estos registros se los realiza siempre bajo el principio de la partida doble.

## **LIBROS PRINCIPALES DE CONTABILIDAD**

### **Libro Diario**

El primer asiento contable que se realiza en un libro diario cuando una empresa inicia sus operaciones, será el correspondiente al asiento de constitución; pero, si la empresa ya viene funcionando y si se trata de un nuevo ejercicio económico, el primer asiento contable será el referente a las cuentas con sus respectivos saldos del último Balance General o Situación Final, los que constituyen los saldos iniciales para el nuevo ejercicio económico, conocido como Balance General o Estado de Situación Inicial; y, si se trata del inicio de una empresa personal, el primer asiento contable será el correspondiente a los valores con los que se inicia dicho negocio, lo que equivale a decir Balance o Estado de Situación Inicial.



MUEBLES ARTEFER		“FÁBRICA MUEBLES ARTEFER” LIBRO DIARIO			PAG No
FECHA	CODIGO	DETALLE	PARCIAL	DEBE	HABER
			<b>TOTAL PASAN</b>		
<b>ELABORADO POR:</b>			<b>REVISADO POR:</b>		

### Libro Mayor

Es un resumen de todas las transacciones comerciales que aparecen en el libro diario, el que generalmente se lleva en tarjetas individuales, es decir por separado todas y cada una de las cuentas.

### Mayor General

Se encarga del control de todas las cuentas principales, con la finalidad de agrupar y verificar los valores de las cuentas que aparecen en el libro diario. Se abrirán los mayores para las cuentas que sean necesarias, es decir una tarjeta por cada cuenta y en el orden que van apareciendo en el libro diario.

En la práctica se agrupa los mayores en orden, es decir las cuentas de Activo, Pasivo, Patrimonio, Ingresos y Gastos; esto facilita la formulación de los estados financieros.

Al mayorizar en las tarjetas, los valores que se encuentran en la columna del debe del diario se pasan al debe del mayor, exactamente con su mismo valor, de igual forma, los valores que se encuentran en la columna del haber del diario se pasan al haber del mayor, exactamente con su mismo valor. En síntesis mayorizar o pasar al libro mayor, no es más que copiar por separado los valores de las cuentas que constan en el libro diario.

<b>MUEBLES ARTEFER</b>					
<b>MAYOR</b>					
<b>GENERAL</b>					
CODIGO:				AÑO:	
CUENTA:				No:	
FECHA	REF	CONCEPTO	DEBE	HABER	SALDO
		SUMAN			

### **Balance de Comprobación**

Es un listado o resumen de todas las cuentas que han intervenido en un ejercicio económico, con la sumatoria de sus respectivos movimientos económicos.

### **Procedimiento**

Se pasan las cuentas con sus respectivas sumas y saldos en el orden que aparecen en el libro mayor al finalizar un ejercicio contable; el que en la práctica se presenta mensualmente, ya que nos da la pauta para verificar si se han registrado bien las diferentes transacciones comerciales.

Por norma general, la sumatoria de las cuentas del debe como las del haber deben ser exactamente iguales “esto por el principio de la partida doble”. Consecuentemente la sumatoria de los saldos deudor y acreedor, también serán iguales, desde luego diferentes a los de las sumas. Caso de no cuadrar dichas cantidades entre sí, debemos revisar hasta encontrar su error.

<b>MUEBLES ARTEFER</b>						
<b>BALANCE DE COMPROBACIÓN</b>						
<b>NO</b>	<b>CODIGO</b>	<b>CUENTAS</b>	<b>SUMAS</b>		<b>SALDOS</b>	
			<b>DEBE</b>	<b>HABER</b>	<b>DEUDOR</b>	<b>ACREEDOR</b>
		<b>TOTAL</b>				

### **Ajustes y Reclasificación de las Cuentas**

Se elabora al término del periodo contable, permiten presentar saldos razonables a través de la depuración oportuna y apropiada de todas las cuentas que se ha utilizado en la contabilidad de la empresa.

Los ajustes que con más frecuencia se los realiza son depreciaciones, provisiones, acumulaciones, etc. Se los registra en el diario general y se realiza las respectivas mayorizaciones.

## **Cierre de Libros**

Estos registros se realizan al terminar el ejercicio económico o periodo contable con el fin de agrupar las cuentas de egresos o gastos y de ingresos o rentas para determinar el resultado final que puede ser utilidad, superávit o pérdida, déficit.

Las cuentas de costos o gastos de saldo deudor se deben cerrar contra Resumen de pérdidas y ganancias, la misma que puede reflejar saldo acreedor, utilidad o deudor, pérdida. La utilidad concluirá en el origen de obligaciones empresariales con trabajadores, reservas y el SRI.

## **Estados Financieros**

Se los realiza al finalizar un periodo económico con el fin de proporcionar información económica y financiera de la empresa, esta información permita analizar los resultados obtenidos y evaluar la situación económica de la empresa para tomar decisiones.

- Los estados financieros que miden la situación económica son el Estado de Resultados Integral.
- Los que miden la situación financiera son el Estado de Situación Financiera, Estado de Flujo de Efectivo y el Estado de Cambios en el Patrimonio.

Los estados financieros se preparan con el fin de presentar una revisión periódica o informe acerca del progreso de la administración y los resultados obtenidos durante el periodo que se estudia. En la contabilidad de costos se presentan los siguientes estados financieros fundamentales:

## ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA

Llamado también Balance General es un informe contable que refleja los activos, pasivos y patrimonio, permitiendo determinar la posición financiera de la empresa en un momento determinado.

**MUEBLES ARTEFER**  
**ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA**  
**AL 31 DE DICIEMBRE DE 20XX**  
**EXPRESADO EN DÓLARES DE LOS ESTADOS UNIDOS DE AMÉRICA**

CÓDIGO	CUENTA					
<b>1.</b>	<b><u>ACTIVO</u></b>					<b><u>XX</u></b> <b><u>X</u></b>
<b>1.01</b>	<b>ACTIVO CORRIENTE</b>				<b><u>XX</u></b> <b><u>X</u></b>	
<b>1.01.01</b>	<b>EFFECTIVO Y EQUIVALENTES DEL EFFECTIVO</b>			<b><u>XX</u></b> <b><u>X</u></b>		
<b>1.01.01.01</b>	CAJA		XX X			
<b>1.01.01.01.01</b>	Caja Chica	XX X				
<b>1.01.01.02</b>	BANCOS		XX X			
<b>1.01.01.02.01</b>	Banco del Pichicha	XX X				
<b>1.01.02</b>	<b>ACTIVOS FINANCIEROS</b>			<b><u>XX</u></b> <b><u>X</u></b>		
<b>1.01.02.05</b>	<b>DOCUMENTOS Y CUENTAS POR COBRAR</b>		XX X			
<b>1.01.02.05.01</b>	Cuentas por cobrar Clientes	XX X				
<b>1.01.02.09</b>	<b>(-) PROVISIÓN CUENTAS INCOBRABLES</b>			<b><u>XX</u></b> <b><u>X</u></b>		
<b>1.01.03</b>	<b>INVENTARIOS</b>			<b><u>XX</u></b> <b><u>X</u></b>		
<b>1.01.03.01</b>	Inventarios De Materia Prima		XX X			
<b>1.01.03.02</b>	Inventarios De Productos En Proceso		XX X			

<b>1.01.03.03</b>	Inventarios De Suministros O Materiales A Ser Consumidos En El Proceso De Producción.		XX X			
<b>1.01.03.05</b>	Inventarios De Productos Terminados Y Mercadería En Almacén – Producido Por La Empresa.		XX X			
<b>1.01.04</b>	<b>SERVICIOS Y OTROS PAGOS ANTICIPADOS</b>			<u>XX</u> <u>X</u>		
<b>1.01.04.03</b>	<b>ANTICIPO A PROVEEDORES</b>		XX X			
<b>1.01.04.04</b>	<b>OTROS ANTICIPOS ENTREGADOS</b>		XX X			
<b>1.01.04.04.01</b>	Anticipo Empleados	XX X				
<b>1.01.05</b>	<b>ACTIVOS POR IMPUESTOS CORRIENTES</b>			<u>XX</u> <u>X</u>		
<b>1.01.05.01</b>	Crédito Tributario A Favor De La Empresa (IVA)		XX X			
<b>1.01.05.02</b>	Crédito Tributario A Favor De La Empresa (I.R)		XX X			
<b>1.01.05.03</b>	Anticipo De Impuesto A La Renta		XX X			
<b>1.02</b>	<b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>				<u>XX</u> <u>X</u>	
<b>1.02.01</b>	<b>PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO</b>			<u>XX</u> <u>X</u>		
<b>1.02.01.01</b>	Muebles Y Enceres		XX X			
<b>1.02.01.02</b>	Maquinaria Y Equipo		XX X			
<b>1.02.01.02.01</b>	Equipo Instalado De Producción	XX X				
<b>1.02.01.03</b>	Equipo De Computación		XX X			
<b>1.02.01.04</b>	Vehículos, Equipos De Transporte Y Equipo Caminero Móvil		XX X			
<b>1.02.01.04.01</b>	Vehículos	XX X				
<b>1.02.01.05</b>	Repuestos Y Herramientas		XX X			
<b>1.02.01.12</b>	<b>(-) DEPRECIACIÓN ACUMULADA PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO.</b>		XX X			
<b>CÓDIGO</b>	<b>CUENTA</b>					

2.	<b>PASIVO</b>					<u><del>XX</del></u> <u>X</u>
2.01	<b>PASIVO CORRIENTE</b>					<u><del>XX</del></u> <u>X</u>
2.01.03	<b>CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR</b>				<u><del>XX</del></u> <u>X</u>	
2.01.03.01	Locales – Proveedores		XX X			
2.01.04	<b>OBLIGACIONES CON INSTITUCIONES FINANCIERAS</b>				<u><del>XX</del></u> <u>X</u>	
2.01.04.01	Locales		XX X			
2.01.07	<b>OTRAS OBLIGACIONES CORRIENTES</b>				<u><del>XX</del></u> <u>X</u>	
2.01.07.01	<b>CON LA ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA</b>		XX X			
2.01.07.01.01	Retención IVA	XX X				
2.01.07.02	<b>IMPUESTO A LA RENTA POR PAGAR DEL EJERCICIO</b>		XX X			
2.01.07.02.01	Retención Impuesto a la Renta por pagar	XX X				
2.01.07.03	<b>CON EL IEES</b>		XX X			
2.01.07.03.01	Aporte personal IEES por pagar	XX X				
2.01.07.03.02	Aporte patronal IEES por pagar	XX X				
2.01.07.04	<b>POR BENEFICIOS DE LEY A EMPLEADOS</b>		XX X			
2.01.07.04.01	Décimo Tercero por Pagar	XX X				
2.01.07.04.02	Décimo Cuarto por Pagar	XX X				
2.01.07.04.03	Vacaciones por Pagar	XX X				
2.01.10	<b>ANTICIPOS DE CLIENTES</b>				<u><del>XX</del></u> <u>X</u>	
2.01.12	<b>PORCIÓN CORRIENTE DE PROVISIONES POR BENEFICIOS A EMPLEADOS.</b>				<u><del>XX</del></u> <u>X</u>	
2.01.12.01	<b>JUBALACIÓN PATRONAL</b>		XX X			

2.01.12.01.01	Fondos de Reserva	XX X				
3.	<b>PATRIMONIO NETO</b>					<u>XX</u> <u>X</u>
3.0	<b>PATRIMONIO ATRIBUIBLE A LOS PROPIETARIOS DE LA CONTROLADORA</b>				<u>XX</u> <u>X</u>	
3.01	<b>CAPITAL</b>			<u>XX</u> <u>X</u>		
3.01.01	Capital Suscrito O Asignado		XX X			
3.06	<b>RESULTADOS ACUMULDOS</b>			<u>XX</u> <u>X</u>		
3.06.01	Ganancias Acumuladas		XX X			
3.06.02	(-) Pérdidas Acumuladas		XX X			

### ESTADO DE COSTOS DE PRODUCTOS VENDIDOS

Presenta en forma analítica y detallada los costos que se han incurrido en el proceso de producción esto es: materia prima, mano de obra y costos indirectos de fabricación.



<b>MUEBLES ARTEFER</b>	
ESTADO DE COSTOS DE PRODUCTOS VENDIDOS	
Materia Prima Directa	Xxx
+ Mano de Obra Directa	Xxx
+ Costos Generales de Fabricación	Xxx
<b>=Costo de Fabricación</b>	<b>Xxx</b>
+ Inventario Inicial de Productos en Proceso	Xxx
<b>= Costos de Productos en Proceso</b>	<b>Xxx</b>
- Inventario Final De Productos en Proceso	Xxx
<b>= Costos de Productos Terminados</b>	<b>Xxx</b>
+Inventario Inicial de Productos Terminados	Xxx
<b>= Costos de Productos Disponibles para la</b>	
<b>venta</b>	<b>Xxx</b>
- Inventario Final de Productos Terminados	Xxx
<b>=Costos de Productos Vendidos</b>	<b>Xxx</b>
- Variación	Xxx
<b>=Costos de Producto Vendido</b>	<b>Xxx</b>

## ESTADO DE RESULTADOS

Se detalla los ingresos y los gastos para obtener la utilidad o pérdida del período.

<b>MUEBLES ARTEFER</b>	
<b>ESTADO DE RESULTADOS</b>	
<b>DEL..... AL ..... DEL 2014</b>	
Ventas	xxx
(-) Costo de Producto Vendido	xxx
(=) Ganancia Bruta en Ventas	<hr style="width: 50px; margin-left: auto; margin-right: 0;"/> Xxx
(+) Otros Ingresos	Xxx
<b>TOTAL DE INGRESOS</b>	<b>Xxx</b>
<hr style="border-top: 3px double black;"/>	
Gastos	
(-) Gastos de Administración	xxx
(-) Gastos de Ventas	xxx
(-) Gastos Financieros	xxx
<b>TOTAL GASTOS</b>	<hr style="width: 50px; margin-left: auto; margin-right: 0;"/> <b>Xxx</b>
<b>UTILIDAD DEL EJERCICIO</b>	<hr style="border-top: 3px double black;"/> <b>Xxx</b>

### 3.7. MANUAL FINANCIERO

Se basa en la recolección, análisis y entendimiento de los estados financieros y aspectos operativos de la empresa. Este análisis comprende cálculos y razonamiento de los porcentajes, tasa, tendencias e indicadores que sirven para medir la eficacia y eficiencia de la empresa en cuanto a toma oportuna de decisiones.

## Políticas Financieras.

- El contador será el único que tiene la autorización de realizar de manera objetiva y a juicio profesional los análisis financieros para poder entregarlos y explicarlos al gerente para la tomar las acciones correctivas.
- Se realizara de manera mensual análisis financiero para poder conocer la situación real de la empresa para una correcta toma de decisiones en cuanto a contratación de personal, ampliación de fábrica, adquisición de nueva mercadería, etc.

### 3.8.1. INDICADORE FINANCIEROS

#### INDICADORES DE LIQUIDEZ

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

- **Capital Neto de Trabajo**

CAPITAL NETO DE TRABAJO = ACTIVO CORRIENTE - PASIVO CORRIENTE

Representa el valor que tendrá la empresa luego de haber pagado todas sus deudas. El resultado de este permite tomar decisiones y aso aprovechar al máximo los recursos existentes en la empresa.

- **Razón Corriente**

$$\text{RAZÓN CORRIENTE} = \frac{\text{TOTAL ACTIVO CORRIENTE}}{\text{TOTAL PASIVO CORRIENTE}}$$

Es al relación entre el activo corriente y el pasivo corriente, para un periodo contable; es decir la cantidad de dinero que posee la empresa para cubrir cada dólar de obligación.

- **Prueba Ácida**

ACTIVO CORRIENTE - INVENTARIOS

PRUEBA ÁCIDA= \_\_\_\_\_

PASIVO CORRIENTE

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.

### 3.8.2. INDICADORES DE SOLVENCIA O ENDEUDAMIENTO

Estos indicadores tienen la función de medir el nivel de importancia que tienen los acreedores para el financiamiento de la entidad. En el caso de “MUEBLES ARTEFER” no se los aplicaría, porque cancela sus deudas en efectivo.

- **Endeudamiento del Activo Total**

PASIVO TOTAL

ENDEUDAMIENTO DEL ACTIVO TOTAL= \_\_\_\_\_

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**

PASIVO TOTAL

ENDEUDAMIENTO PATRIMONIAL = \_\_\_\_\_

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 (AF)**

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

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.

## CAPÍTULO IV

### 4. IMPACTOS

#### 4.1. IMPACTOS DEL PROYECTO

La elaboración y a aplicación del Manual Administrativo Contable y Financiero generará los siguientes impactos.

- Social
- Económico
- Organizacional
- Educativo.

El análisis de impactos tiene como propósito representar los niveles de efectos en las diferentes áreas que posee la estructura del proyecto. La clasificación para los siguientes cuadros se ha determinado con los valores de 1,2 y 3 para los aspectos positivos así como -1, -2 y -3 para los aspectos negativos y 0 como un valor indiferente.

VALORACIÓN CUALITATIVA	VALORACIÓN CUANTITATIVA
Muy Alto	3
Alto	2
Medio	1
Indiferente	0
Bajo	-1
Muy bajo	-2
Extremadamente Bajo	-3

ELABORADO POR: La Autora

## 4.2. IMPACTO ECONÓMICO.

### Matriz de Impacto Económico

INDICADORES	POSITIVO			INDIFERENTE	NEGATIVO			TOTAL
	-3	-2	-1		0	3	2	
Control de producción						X		2
Análisis financiero					X			3
Rentabilidad					X			3
Incremento de ventas					X			3
<b>TOTAL</b>					9	2		11

ELABORADO POR: La Autora

11

NIVEL DE IMPACTO= ~~4~~

NIVEL DE IMPACTO= 2,75

El manual propuesto tendrá un impacto económico positivo alto, la administración podrá controlar y optimizar el uso de los recursos humanos, materiales a fin de incrementar la demanda y utilidades de acuerdo al siguiente análisis:

#### 4.2.1. Control de producción

Al contar con formularios contables administrativos se logra controlar de forma eficiente los pedidos de los clientes y el stock de manera que se produce lo necesario.

#### 4.2.1. Análisis financiero.

El análisis financiero en la fábrica, permitirá al departamento administrativo a tomar decisiones estratégicas de inversión ya que estarán respaldadas con un estudio técnico.

#### 4.2.3. Rentabilidad.

El modelo propuesto mejorara notablemente la rentabilidad de la empresa, ya que tendrá una reestructuración administrativa más ágil.

#### 4.2.1. Incremento de ventas.

Los procedimientos ordenados de la fábrica permiten obtener con agilidad y calidad el producto; además permitirá posicionarse y sobresalir entre la competencia utilizando como estrategia la elaboración de bienes de acuerdo a las especificaciones de los clientes, generando mayor impacto en los compradores y por ende incremento en el nivel de ventas.



### 4.3. IMPACTO ORGANIZACIONAL

#### Matriz de Impacto Organizacional

INDICADORES	POSITIVO			INDIFERENTE	NEGATIVO			TOTAL
	-1	-2	-3		0	3	2	
Ambiente laboral					X			3
Trabajo en equipo					X			3
Grado de comunicación						X		2
<b>TOTAL</b>					6	2		8

ELABORADO POR: La Autora

$$\text{NIVEL DE IMPACTO} = \frac{8}{3}$$

$$\text{NIVEL DE IMPACTO} = 2,67$$

El manual propuesto tendrá un impacto organizacional positivo alto, ya que mediante el establecimiento de documentos y procedimientos normativos el personal que desempeña los diferentes cargos dentro de la fábrica, se beneficiará al conocer las normas, políticas a seguir, para el normal y correcto desempeño de sus actividades.

#### 4.3.1. Ambiente laboral.

Los procedimientos, controles y normatividad establecidos fomentan un ambiente armonioso, de respeto mutuo, de confianza, en donde las relaciones interpersonales contribuyen a alcanzar los objetivos personales y desarrollo profesional ya que se desarrollaran sistemáticamente.

#### 4.3.2. Trabajo en equipo.

El presente trabajo fundamentalmente permitirá que en la implementación de los diferentes controles en el que participará todo el talento humano se cumplirá con los procesos con una correcta coordinación de cada una de las etapas de producción y comercialización.

#### 4.3.4. Grado de comunicación

La incorporación de procesos ordenados permitirá que el personal mantenga una comunicación muy fluida para la efectividad de las actividades de la empresa.

#### 4.4. IMPACTO EDUCATIVO.

##### Matriz de Impacto Educativo

INDICADORES	POSITIVO			INDIFERENTE	NEGATIVO			TOTAL
	-1	-2	-3		0	3	2	
Adecuada segregación de funciones.						x		2
Referencia para el cumplimiento de las metas y objetivos.						x		2
Sólidos conocimientos y cumplimiento de los procesos dentro de la empresa.					x			3
<b>TOTAL</b>					3	4		7

ELABORADO POR: La Autora

$$\text{NIVEL DE IMPACTO} = \frac{7}{3}$$

$$\text{NIVEL DE IMPACTO} = 2,33$$

##### 4.4.1. Segregación de funciones

Al establecer las funciones para cada una de las personas que conforman la empresa existe mayor fluidez de los procesos y un adecuado control de los mismos, además de una adecuada utilización del recurso humano con que cuenta la entidad.

#### 4.4.2. Cumplimiento de metas y objetivos.

La elaboración y ejecución del manual ayudará a guiar al personal en el cumplimiento de la misión y visión que tiene la empresa para realizar sus objetivos, optimizando así los recursos que posee la entidad y mejorar la productividad.

#### 4.4.3. Conocimientos y cumplimiento de los procesos dentro de las empresas.

El presente manual amplía los conocimientos del personal en la realización de sus actividades, convirtiéndose en una fuente e consulta.

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### CONCLUSIONES:

- a) Del diagnóstico situacional desarrollado en el presente trabajo, se concluye que “MUEBLES ARTEFER”, es un icono dentro del sector artesanal en la producción de todo tipo de muebles de madera, que ha mostrado gran crecimiento; sin embargo al no contar con un Manual Administrativo y Financiero, no existe un adecuado manejo del talento humano, control de materia prima y no se conoce de manera confiable la situación financiera de la empresa, de la misma forma no se trabaja con eficiencia las fuentes y usos de recursos.
- b) Se encuentra a disposición de cualquier interesado suficientes material científico y técnico, publicado en medios digitales o impresos, elaborados por estudiosos de la administración, contable o financiera y diseñado específicamente para micro empresarios, de tal forma que estos puedan en cualquier momento consultar y resolver situaciones propias de su actividad económica, el Manual Administrativo y Financieros objeto de este trabajo será permanentemente actualizado de acuerdo a los constantes cambios en el mercado.
- c) La propuesta elaborada en este trabajo está diseñada para ser puesta en práctica de forma muy sencilla, sin embargo aborda y soluciona una serie de dificultades y carencias de procedimiento administrativo, contable y financiero diagnosticados en la fábrica “MUEBLES ARTEFER”, estas sugerencias pueden también ser aplicada en otras organizaciones de similares características ya que los problemas encontrados en la fábrica son comunes a la mayoría de las micro empresas.
- d) En el aspecto administrativo, la empresa da serias ventajas a la competencia mejor organizada y estructurada, ya que la empresa no cuenta con una filosofía empresarial;

dentro de este punto de vista, al no existir filosofía empresarial el personal trabaja solo el día a día sin considerar horizontes de mediano o largo plazo.

- e) En el aspecto financiero, el estudio detecto serias falencias e inexistencias de procedimientos en la fábrica, este hecho provoca que la administración de recursos financieros sea ineficiente lo que involucra que el retorno sobre la inversión no sea lo que el negocio manejado en forma técnica pueda dar.
- f) Los impactos derivados de la puesta en práctica de la propuesta son altamente beneficiosos para la fábrica “MUEBLES ARTEFER”, el propietario, trabajadores y entorno en general, dentro de la escala en la cual se formularon, todos tienen un efecto alto positivos.

**RECOMENDACIONES:**

- a) Poner en practica la propuesta elaborada para dar a la empresa la ventaja competitiva que necesita respecto de sus competidores, nunca debe olvidarse que el talento humano es el que marca la diferencia entre una organización y otra y la propuesta se enfoca justamente en eso, hacer más eficiente su productividad.
- b) Se recomienda al propietario de la fábrica mejorar los controles y procedimientos administrativos, contables y financieros, en el aspecto administrativo se debe poner énfasis en la administración del talento humano ya que este es el pilar de toda organización, en el aspecto contable se sugiere mejorar sus controles en los registros de ingreso, egreso y control de inventarios y en el aspecto financiero se sugiere mejorar sus relaciones financieras disminuyendo su nivel de endeudamiento para mejorar la rentabilidad.
- c) Se sugiere al propietario de la fábrica aprovechar el material técnico publicado en lo referido a los manuales de procedimientos administrativos y financieros para mejorar sus conocimientos en los campos de la administración y manejo financiero y de esa forma dirigir de mejor manera el negocio logrando hacerlo más competitivo en el mercado.
- d) Socializar la base filosófica de la empresa a sus trabajadores, esto es su misión, valores, políticas, metas de forma de incentivar el trabajo en equipo para lograr en conjunto los objetivos propuestos.
- e) Mejorar la administración financiera de la fábrica haciendo énfasis en los aspectos técnicos sobre todo en relación con el mercado financiero y la proporción de deuda capital propio, esto con el objetivo de mejorar la rentabilidad del negocio

**BIBLIOGRAFÍA**

ASOCIACIÓN DE INDUSTRIAS TEXTILES DEL ECUADOR. (2012). *Industria Textil*.

Recuperado el 17 de ABRIL de 2014, de <http://www.aite.com.ec>

Bravo, M. (2009). *Contabilidad General* (Novena ed.). Quito , Ecuador: NUEVO DÍA.

Carrasco Fernández, S. (2013). *Gestión de la Atención al Cliente/Consumidor*. España:

PARANINFO.

ECOL. (s.f.). *Curso de Dirección Estratégica*. Recuperado el 17 (12:39) de Abril de 2014, de

<http://www.ecol.edu.es/>

Espejo Jaramillo, D. B. (Octubre de 2013). *Universidad Técnica Particular de Loja*. (E. C.

Ltda., Ed.) Recuperado el 24 de Septiembre de 2014, de Contabilidad:

<http://rsa.utpl.edu.ec/material/226/G18210.pdf>

Gilli, J. J., Arostegui, Á. O., & Doval, I. M. (2009). *Diseño organizativo: estructura y procesos*.

Argentina: Ediciones Granica.

Gómez Valls, F., & Moya , G. S. (2012). *Consolidación de los Estados Financieros*.

Barcelona: Editorial UOC.

Griffin, R. W. (2011). *Administración* (Décima ed.). (M. E. Treviño Rosales, Trad.) Mexico:

Cengage Learning.

Heredia Viveros, N. L. (2013). *Gerencia de compras: La nueva estrategia competitiva*

(Segunda ed.). Bogotá: ECOE.



Herrera López, J. (2012). *Productividad*. Estados Unidos de América: PALIBRIO.

Herrscher, E. G., Rébora, A., & D'Annunzio, C. (2009). *Administración. Aprender y Actuar: Management Sistémico para PyMEs*. Buenos Aires: GRANICA.

Junta Nacional de Defensa del Artesano. (Agosto de 2010). *Ley de Defensa del Artesano* . Recuperado el 17 de Abril de 2014, de <http://www.jnda.gob.ec/>

Martinez Pedros, D., & Milla Gutiérrez, A. (2012). *Introducción al Plan Estratégico* . Madrid: Diaz de Santos .

MINISTERIO COORDINADOR DE PRODUCCIÓN, EMPLEO Y COMPETITIVIDAD. (2013). *INVESTECUADOR*. Recuperado el 17 de Abril de 2014, de Guía Legal para Inversiones: <http://www.investecuator.ec>

Negreira de Río, F., Negreira del Río, J., & Nogueira de Costa , A. (2013). *50 Preguntas Importantes sobre la Empresa Familiar*. Vida Económica.

Reyes, O. P. (2012). *Planeación Estratégica para Alta Dirección*. Estados Unidos: PALIBRIO.

Wals, S. (2009). *Contabilidad I*. México: Instituto Politécnico Nacional.

# **ANEXOS**



## UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

### FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS

#### INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA CPA

### FORMATO DE LA ENTREVISTA APLICADA AL GERENTE DE LA FÁBRICA DE MUEBLES “ARTEFER”

- 1.Cuál es la visión y la misión de la empresa.
2. ¿La empresa cuenta con una estructura organizacional?
3. ¿Cómo define la situación actual de la empresa desde el punto de vista administrativo, financiero y contable?
4. ¿Cuáles son las fortalezas y debilidades de la empresa que usted considera?
5. ¿Considera importante que la empresa cuente con un manual administrativo y financiero?
6. ¿Qué beneficios considera que podría tener la implementación de un manual administrativo y financiero?



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

**OBJETIVO:** Conocer la situación actual de la fábrica de MUEBLES ARTEFÉR.

**INSTRUCCIONES:** Marque con una x la respuesta correcta

1. ¿Conoce si la empresa dispone de una estructura organizacional?  
 SI ( )  
 NO ( )
  
2. ¿Sabe si la empresa cuenta con misión y visión?  
 SI ( )  
 NO ( )
  
3. ¿Cree Ud. que existe un orden jerárquico en la empresa?  
 SI ( )  
 NO ( )
  
4. ¿Conoce usted el proceso productivo que tiene la fábrica?  
 EN GRAN MEDIDA ( )  
 MEDIANAMENTE ( )  
 DESCONOCE ( )
  
5. ¿Considera usted que las tareas que realiza cada persona se desarrollan de forma ordenada?  
 SI ( )  
 NO ( )

6. ¿Cómo considera usted el ambiente laboral interno de la empresa actualmente?

BUENO ( )

REGULAR ( )

MALO ( )

7. ¿En qué grado conoce las funciones que conlleva su actividad profesional?

ALTO ( )

MEDIO ( )

BAJO ( )

8. ¿Qué beneficios ha recibido Ud. como trabajador de la empresa?

ECONÓMICO ( )

SOCIAL ( )

EDUCATIVO ( )

OTRO ( ) \_\_\_\_\_

9. ¿Cree usted que es necesario que exista un manual de funciones para cada puesto de trabajo?

SI ( )

NO ( )

DATOS GENERALES:

ÁREA: COMERCIAL ( )

PRODUCCIÓN ( )

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS  
INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA CPA**

**FICHA DE OBSERVACIÓN**

<b>LUGAR : Fabrica MUEBLES ARTEFER</b>		<b>TITULO : Diagnóstico</b>				<b>FICHA 1</b>
<b>SECTOR : Caranqui</b>		<b>FUENTE : Observación</b>				
<b>FECHA : 15 de Noviembre del 2014</b>		<b>INFORMANTE : Mesias Chicaiza</b>				
<b>ASPECTOS</b>	<b>OBSERVCIÓN</b>		<b>CRITERIOS DE OPINÓN</b>			
	<b>EXISTE</b>	<b>NO EXISTE</b>	<b>MUY BUENO</b>	<b>BUENO</b>	<b>REGULAR</b>	<b>DEFICIENTE</b>
Plan Estratégico						
Desarrollo de Funciones						
Organigramas						
Manual de Procedimientos						
Eficiencia en el Manejo de Inventarios						
Control de ingresos y egresos del efectivo						
Manejo de la Información Y/O Documentación						
Conocimiento de leyes contables y tributarias						
Ambiente Laboral						
<b>INVESTIGADOR :</b>			<b>INSTITUCIÓN : UTN</b>			