

**UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA
SEDE QUITO**

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS

CARRERA: DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

**Tesis previa a la obtención del Título de: INGENIERO COMERCIAL CON
ESPECIALIZACIÓN EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

TEMA

**IMPLEMENTACIÓN DE LA UNIDAD DE CONTABILIDAD Y DISEÑO DE
PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS Y CONTABLES EN LA
EMPRESA MILENO SC**

AUTORA:

GABRIELA FERNANDA FUSTILLOS PARRA

DIRECTOR:

DR. ULISES ÁLVAREZ

Quito, julio de 2010

DECLARATORIA

Los conceptos desarrollados, análisis realizados y las conclusiones del presente trabajo, son de exclusiva responsabilidad de la autora.

Quito, Junio 17 2010

Gabriela Fustillos

171966913-5

DEDICATORIA

A Dios, por las bendiciones diarias que me da;
A mis padres, por el infinito amor que me regalan día a día;

A mi esposo, por su amor y apoyo incondicional; y,
A mis hermanas, por alegrar mis días con su compañía.

AGRADECIMIENTO

Al finalizar una labor tan ardua y minuciosa como es el desarrollo de una tesis, que requiere de una profunda investigación, se me hace imperioso agradecer a aquellas personas que con su apoyo, sus conocimientos y experiencia, han contribuido a la culminación de este trabajo.

Un agradecimiento con todo mi corazón a Dios, por su infinita sabiduría y por llenar mi vida de dicha y bendiciones.

Con profunda gratitud, a mis padres, Julio y Sonia, por ser mi fuerza, mi fuente de inspiración y porque sin su amor y apoyo no hubiera culminado mis estudios. Gracias por ser un ejemplo de lucha y honestidad.

A mi esposo, Javier, por su paciencia y el amor incondicional que me ha demostrado cada día, exhortándome a no desmayar ni un segundo durante los años de estudio y en la elaboración de esta tesis.

A mis hermanas, Cristina y Adriana, por su ayuda, por estar a mi lado durante el transcurso de mi carrera apoyándome siempre y sobretodo por su cariño. Sé que siempre podré contar con ustedes.

Debo agradecer de manera especial y sincera al Dr. Ulises Álvarez por su acertada dirección para realizar esta tesis. Su apoyo y sus conocimientos han sido fundamentales, no solo en el desarrollo de la investigación sino también en mi formación como profesional.

ÍNDICE GENERAL

DECLARATORIA.....	i
DEDICATORIA.....	ii
AGRADECIMIENTO.....	iii
ÍNDICE GENERAL.....	iv
ÍNDICE DE CUADROS.....	vii
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	viii
ÍNDICE DE ANEXOS.....	viii
INTRODUCCIÓN.....	ix

CAPÍTULO I

1. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA SOBRE EL DISEÑO DE MANUALES DE PROCEDIMIENTOS CONTABLES Y ADMINISTRATIVOS.....1

1.1 INTRODUCCIÓN A LOS MANUALES CONTABLES Y ADMINISTRATIVOS.....	2
1.2 CLASIFICACIÓN DE LOS MANUALES CONTABLES Y ADMINISTRATIVOS.....	4
1.3 OBJETIVOS DE LOS MANUALES CONTABLES Y ADMINISTRATIVOS.....	9
1.4 TIPOS DE MANUALES.....	15
1.5 MANUALES DE PROCEDIMIENTOS CONTABLES Y ADMINISTRATIVOS.....	16
1.6 CONTENIDO DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS CONTABLES Y ADMINISTRATIVOS.....	17
1.7 METODOLOGÍA PARA LA ELABORACIÓN DE MANUALES DE PROCEDIMIENTOS CONTABLES Y ADMINISTRATIVOS.....	22
1.7.1 Delimitación del procedimiento.....	23
1.7.2 Recolección de la Información.....	24
1.7.3 Análisis de la información y diseño del procedimiento.....	25
1.7.4 Análisis del procedimiento.....	27
1.7.5 Elaboración del proyecto preliminar.....	28
1.7.6 Revisión y corrección.....	30
1.7.7 Presentación y autorización del proyecto.....	30
1.7.8 Instrumentación.....	30
1.7.9 Distribución y control del manual.....	31
1.7.10 Revisiones y actualizaciones.....	31
1.7.11 Gráfica de Gantt.....	33

1.8 DISEÑO Y ANÁLISIS DE LAS FORMAS DE MANUALES DE PROCEDIMIENTOS CONTABLES Y ADMINISTRATIVOS.....	34
1.9 EL POR QUÉ UTILIZAR EL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS CONTABLES Y ADMINISTRATIVOS.....	36

CÁPITULO II

2. ANÁLISIS SITUACIONAL DE LA ORGANIZACIÓN.....	38
2.1 ANTECEDENTES DE LA ORGANIZACIÓN.....	49
2.2 MARCO JURÍDICO DE LA EMPRESA.....	50
2.2.1 Base Legal de Creación y Funcionamiento.....	51
2.3 CULTURA ORGANIZACIONAL.....	53
2.3.1 Misión.....	53
2.3.2 Visión.....	54
2.3.3 Valores.....	54
2.4 ANÁLISIS DE LOS ELEMENTOS SISTÉMICOS DE LA EMPRESA.....	55
2.4.1 Finalidad.....	56
2.4.2 Funciones.....	56
2.4.3 Objetivos.....	58
2.4.4 Estrategias.....	59
2.4.5 Políticas.....	61
2.4.6 Recursos.....	62
2.4.6.1 Materiales.....	62
2.4.6.2 Tecnológicos.....	63
2.4.6.3 Económicos.....	64
2.4.6.4 Humanos.....	65
2.4.7 Normatividad.....	65
2.4.8 Sistemas.....	67
2.4.9 Procedimientos.....	68
2.4.10 Estructura.....	71
2.4.11 Clima organizacional.....	73
2.5 ANÁLISIS FODA DE LA ORGANIZACIÓN.....	74

CAPÍTULO III

3. PROPUESTA DE CREACIÓN DE LA UNIDAD DE CONTABILIDAD...81

3.1 ANTECEDENTES.....	83
3.2 DETERMINACIÓN DE LOS ELEMENTOS SISTÉMICOS PARA LA UNIDAD DE CONTABILIDAD.....	84
3.2.1 Finalidad.....	84
3.2.2 Funciones.....	85
3.2.3 Objetivos.....	86
3.2.4 Estrategias.....	87
3.2.5 Políticas.....	87
3.2.6 Recursos.....	89
3.2.6.1 Materiales.....	89
3.2.6.2 Tecnológicos.....	89
3.2.6.3 Humanos.....	90
3.2.7 Normatividad.....	90
3.2.8 Sistemas.....	98
3.2.9 Estructura.....	104
3.2.10 Clima organizacional.....	104

CAPÍTULO IV

4. DISEÑO DE LOS MANUALES DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS CONTABLES Y ADMINISTRATIVOS.....106

4.1 DESARROLLO DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS.....	107
4.2 MANUALES DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS CONTABLES Y ADMINISTRATIVOS.....	113
4.2.1 Políticas y Procedimientos para Caja.....	114
4.2.2 Políticas y Procedimientos para Bancos.....	119
4.2.3 Políticas y Procedimientos para Clientes.....	125
4.2.4 Políticas y Procedimientos para Activos Fijos.....	130
4.2.5 Políticas y Procedimientos para Proveedores.....	138
4.2.6 Políticas y Procedimientos para Nómina.....	143
4.2.7 Políticas y Procedimientos para Impuestos.....	148
4.2.8 Políticas y Procedimientos para Ventas.....	154
4.2.9 Políticas y Procedimientos para Compras.....	160
4.3 EVALUACIÓN COSTO-BENEFICIO.....	165

CAPÍTULO V

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	171
5.1 CONCLUSIONES.....	171
5.2 RECOMENDACIONES.....	173
BIBLIOGRAFÍA.....	175
NETGRAFÍA.....	176

ÍNDICE DE CUADROS

CUADRO 1: ESTRUCTURA DEL CAPITAL.....	51
CUADRO 2: CARACTERÍSTICAS BÁSICAS SOBRE LAS ESTRATEGIAS EMPRESARIALES.....	59
CUADRO 3: COMPONENTES DEL ANÁLISIS FODA.....	75
CUADRO 4: MATRIZ DE ESTRATEGIAS.....	77
CUADRO 5: MATRIZ ESTRATÉGICA PARA LA EMPRESA MILENIO SC... 	80
CUADRO 6: IMPORTANCIA DE LA CONTABILIDAD EN LA TOMA DE DECISIONES.....	83
CUADRO 7: ELEMENTOS QUE COMPONEN EL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS.....	110
CUADRO 8: SIMBOLOGÍA UTILIZADA EN LOS DIAGRAMAS DE FLUJO.....	112
CUADRO 9: RELACIÓN COSTO-BENEFICIO DE LA PROPUESTA PLANTEADA.....	166
CUADRO 10: CONTADOR INTERNO vs. CONTADOR EXTERNO.....	167

CUADRO 11: VENTAS DE LA EMPRESA MILENIO SC.....	168
CUADRO 12: HONORARIOS DEL CONTADOR EXTERNO.....	168
CUADRO 13: REGISTRO DE OPERACIONES DIARIAS.....	169
CUADRO 14: DECLARACIONES Y PAGOS DE IMPUESTOS.....	170
CUADRO 15: INDICADOR DE CALIDAD DE FACTURACIÓN SEMANAL	170

ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1: GRÁFICA DE GANTT PARA LA ELABORACIÓN MANUAL.....	33
GRÁFICO 2: ELEMENTOS SISTÉMICOS.....	55
GRÁFICO 3: OBJETIVOS EMPRESARIALES DE MILENIO SC.....	59
GRÁFICO 4: ESTRUCTURA DE UN SISTEMA.....	68
GRÁFICO 5: ESTRUCTURA ORGÁNICA DE LA EMPRESA MILENIO SC...	73
GRÁFICO 6: ESTRUCTURA ORGÁNICA DE LA UNIDAD DE CONTABILIDAD DE LA EMPRESA MILENIO SC.....	104
GRÁFICO 7: FORMATO DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE LA EMPRESA MILENIO SC.....	109

ÍNDICE DE ANEXOS

FIGURA 1.1: MANUAL DE ORGANIZACIÓN.....	178
FIGURA 1.2: MANUAL DE PROCEDIMIENTOS.....	179
FIGURA 1.3: MANUAL DE CALIDAD.....	180
FIGURA 2.1: ENTREVISTA.....	182
FIGURA 4.1: RECIBO DE CAJA.....	184
FIGURA 4.2: SOLICITUD DE CREDITO.....	185
FIGURA 4.3: ORDEN DE COMPRA.....	186
FIGURA 4.4: BASE DE DATOS INICIAL DE ACTIVOS FIJOS.....	187

INTRODUCCIÓN

La presente tesis titulada “Implementación de la unidad de contabilidad y diseño de procedimientos administrativos y contables en la Empresa Milenio SC” se elaboro con el objetivo de contribuir a un mejor desarrollo en las actividades de la empresa, procurando generar información clara, precisa y objetiva que permita tomar decisiones adecuadas en base a la situación real de la empresa.

Se ha realizado un análisis situacional a la Empresa Milenio SC, para conocer su situación actual, identificar errores de control, evaluar sus fortalezas y oportunidades, determinar sus posibles amenazas y debilidades, así como cualquier deficiencia que presente en el transcurso de los procesos diarios.

El objetivo principal del análisis situacional es establecer posibles soluciones a las deficiencias que se hayan encontrado, soluciones que permitan alcanzar los objetivos planteados por la gerencia.

Para realizar este estudio se ha utilizado la metodología necesaria para obtener un diagnóstico organizacional claro y preciso, que nos genere resultados reales para que las soluciones planteadas puedan ponerse en práctica.

En el capítulo I, se ha expuesto toda la información teórica necesaria para un mejor entendimiento sobre manuales de procedimientos, este marco teórico abarca una introducción de los manuales, clasificación y objetivos de los mismos, sus distintos tipos, el contenido que deben tener, la metodología a seguir para elaborarlos, el diseño y análisis de las formas que se utilizan y los motivos para utilizar dichos manuales.

En el capítulo II, se realizó un análisis situacional completo de la Empresa Milenio SC, se registraron los principales antecedentes de la organización, la base jurídica para su creación, la cultura organizacional con la cual se maneja el negocio y se identificaron cada uno de los elementos sistémicos que componen una organización; es decir, la finalidad, funciones, objetivos, políticas, recursos (materiales, tecnológicos, económicos y humanos), normatividad, sistemas, procedimientos, estructura y el clima organizacional. También se realizó un análisis FODA a la organización gracias a este se estableció una Matriz de Estrategias para la empresa.

En el capítulo III, se propuso la creación de la unidad de contabilidad para la empresa, para el desarrollo de dicha propuesta se identificaron cada uno de los elementos sistémicos (especificados en el capítulo II) necesarios para el funcionamiento de la unidad.

En el capítulo IV, se diseñaron los manuales de procedimientos contables y administrativos necesarios para el desarrollo de los procesos de: caja, bancos, clientes, activos fijos, proveedores, nomina, impuestos, ventas, compras. Cada proceso tiene una descripción, políticas, procedimientos, movimientos de las cuentas y control interno. Los manuales de procedimientos elaborados son descriptivos y gráficos. Además, en este capítulo se realizó una evaluación financiera para conocer el costo-beneficio de la propuesta.

En el capítulo V, se detallaron las conclusiones y recomendaciones obtenidas luego del desarrollo de esta tesis. Las conclusiones son los análisis que se han realizado y las recomendaciones son soluciones o sugerencias planteadas para efectivizar el desarrollo de las procesos de la empresa.

También se elaboraron cuadros, gráficos y anexos que nos dan una visión más clara de ciertos aspectos encontrados o planteados durante el trabajo realizado.

CAPÍTULO I

1. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA SOBRE EL DISEÑO DE MANUALES DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS Y CONTABLES

Los fundamentos teóricos constituyen la base del trabajo de investigación. Una buena base teórica formará la plataforma, sobre la cual, se construye el análisis de los resultados obtenidos en el trabajo; sin ella no podrían ser analizados.

Presenta una estructura sobre la cual se diseña el estudio, sin ésta no se sabe cuáles elementos se pueden tomar en cuenta, y cuáles no; sino es adecuada todo instrumento diseñado, seleccionado o técnica empleada en el estudio, carecerá de validez.

En general, el marco teórico es el capítulo del trabajo, en el cual se encuentran los antecedentes y las bases teóricas o la fundamentación teórica. Debe ser una búsqueda detallada y concreta donde el tema a investigar tenga un soporte teórico que se pueda debatir, ampliar, conceptualizar y concluir. Ninguna investigación debe privarse de un fundamento, marco teórico o de referencia¹.

De este modo, el fin que tiene el marco teórico es el de situar el problema que se está estudiando dentro de un conjunto de conocimientos, que permita orientar la búsqueda y ofrezca una conceptualización adecuada de los términos que se utilizarán en el trabajo.

En general, se podría afirmar que el marco teórico tiene como funciones²:

- ✚ Orientar hacia la organización de datos y hechos significativos, para descubrir las relaciones de un problema con las teorías ya existentes.

¹ Sitio de Internet: www.rena.edu.ve/cuartaEtapa/metodologia/fundamentacionTeorica.html

² Ídem. Sitio de Internet

- ✚ Evitar que el investigador aborde temáticas que, dado el estado de conocimiento, ya han sido investigadas o carecen de importancia científica.
- ✚ Guiar en la selección de factores y variables, que serán estudiadas en la investigación, así como sus estrategias de medición, su validez y confiabilidad.
- ✚ Prevenir los posibles factores de confusión o variables extrañas, que potencialmente podrían generar sesgos no deseados.

1.1 INTRODUCCIÓN A LOS MANUALES CONTABLES Y ADMINISTRATIVOS

Los manuales fueron utilizados durante el período de la Segunda Guerra Mundial, aunque se tiene conocimiento de que ya existían algunas publicaciones en las que se proporcionaba información e instrucciones al personal para el desempeño de sus actividades, por ejemplo: circulares, memorándum, instrucciones internas, etc.

La necesidad de tener personal capacitado durante la guerra llevo a elaborar manuales más detallados.

En el transcurso del tiempo estos instrumentos han mejorado; son más técnicos, claros, concisos y prácticos. Comenzaron a aplicarse en las distintas unidades que tiene una empresa (ventas, contabilidad, administración, etc.).

Con la aparición de estos manuales se logró llevar un control tanto del personal como de las políticas, la estructura funcional, los procedimientos y otras prácticas de la empresa de manera más sencilla, directa, uniforme y autorizada.

Un manual de procedimientos es el documento que contiene la descripción de actividades que deben seguirse en la realización de las funciones en cualquier unidad de una empresa. El manual representa un medio de comunicación de las decisiones de la administración concerniente a políticas, organización y procedimientos³.

³ RODRIGUEZ, Valencia Joaquín, *Estudio de sistemas y procedimientos administrativos*. Tercera Edición, Editorial Thomson, México, 2002, p. 244

Para el autor Duhalt K.M define al manual así:

“Es un documento que contiene en forma ordenada y sistemática información y/o instrucciones sobre historia, política, procedimientos, organización de un organismo social, que se considera necesario para la mejor ejecución del trabajo ”⁴.

Otro concepto de manuales administrativos es: Constituyen medios valiosos para la comunicación y han sido concebidos para registrar y transmitir la información respecto a la organización y al funcionamiento de la unidad⁵.

El Manual de Procedimientos es por tanto, un instrumento de apoyo administrativo, que agrupa procedimientos precisos con un objetivo común, que describe en su secuencia lógica las distintas actividades de que se compone cada uno de los procedimientos que lo integran, señalando generalmente quién, cómo, dónde, cuándo y para qué han de realizarse⁶.

Entenderemos por procedimiento, la sucesión cronológica o secuencial de actividades relacionadas, que precisan de manera sistemática la forma de realizar una función o un aspecto de ella⁷.

En ellos, además, se describen los diferentes puestos de trabajo, responsabilidades y participación; suelen contener las políticas y procedimientos a seguir en la ejecución del trabajo, con ilustraciones a base de símbolos y diagramas para aclarar los datos, así como un instructivo para ser llenado.

Deben servir para explicar las normas más generales con un lenguaje apropiado para que lo entiendan todos los empleados en los distintos niveles, poniendo énfasis a la información de los procesos y procedimientos tanto contables como administrativos.

Los manuales administrativos y contables son indispensables en las organizaciones debido a la complejidad de sus estructuras, el volumen de las operaciones, los

⁴ K.M Duhalt, “*Los manuales de procedimientos en las oficinas publicas*”. UNAM, México, p.20

⁵ RODRIGUEZ, Valencia Joaquín. Op. Cit. p. 245

⁶ Secretaria de la Presidencia de México. *Guía técnica para la elaboración de manuales de procedimiento*, Volumen 9, 1980, p. 7

⁷ Sitio de Internet : www.sre.gob.mx/normateca/doc/guia_elab_manu_proc

recursos que se le asignan, la demanda de productos, servicios o ambos y la adopción de tecnología avanzada para atender adecuadamente la dinámica organizacional⁸.

Estas situaciones obligan a utilizar instrumentos que apoyen las funciones diarias, brindando elementos para hacer más eficiente la comunicación, coordinación, dirección y evaluación administrativa.

1.2 CLASIFICACIÓN DE LOS MANUALES CONTABLES Y ADMINISTRATIVOS⁹

Dentro de las técnicas para documentar una empresa se pueden encontrar distintas clases de manuales, cada uno para un determinado fin. Una clasificación de los manuales en el contexto de la organización es la siguiente:

Por su naturaleza o área de aplicación

- ✚ *Manuales Microadministrativos.*- Son documentos que corresponden a una sola organización. Pueden referirse a ella en forma general o ajustarse a alguna de sus áreas en forma específica. Por ejemplo: Manuales de ventas.
- ✚ *Manuales Macroadministrativos.*- Son documentos que contienen información de más de una organización o de una sola organización en su conjunto. Por ejemplo: Manuales de políticas.

Por su contenido

- ✚ *Manuales de Organización.*- Estos manuales contienen información detallada referente a los antecedentes, legislación, atribuciones, estructura, organigrama, misión y explican la jerarquía, los grados de autoridad y funciones organizacionales. Cuando corresponden a un área específica incluyen la

⁸ FRANKLIN, Enrique Benjamin. *Organización de Empresas*, Segunda Edición, McGrawHill, México, 2004, p. 170

⁹ Ídem., p. 171-174

descripción de puestos; de manera opcional, pueden presentar el directorio de la organización. (ver figura 1.1).

✚ *Manuales de Procedimientos.*- Constituyen un instrumento técnico que incorpora información sobre la sucesión cronológica y secuencial de operaciones enlazadas entre sí para realizar una función, actividad o tarea específica en una organización.

Todo procedimiento incluye la determinación de tiempo de ejecución y el uso de recursos materiales y tecnológicos, así como la aplicación de métodos de trabajo y control para desarrollar las operaciones de modo oportuno y eficiente.

La descripción de los procedimientos permite entender de mejor manera el desarrollo de las actividades de rutina en todos los niveles jerárquicos, lo que propicia la disminución de fallas u omisiones, y el incremento de la productividad. (Ver figura 1.2).

✚ *Manuales de Calidad.*- Son documentos que consignan y describen los elementos del sistema de calidad, el cual incluye información sobre el alcance, políticas, objetivos generales, estructura, responsabilidades, normas aplicables, definiciones, lista de distribución y codificación de procedimientos. (Ver figura 1.3).

✚ *Manuales de Historia de la Organización.*- Según George Terry es importante darle a los empleados información sobre la historia de la compañía, sus comienzos, crecimiento, logros, etc., ya que esto les da una imagen de la tradición y le motiva a sentirse parte de la empresa.

Estos manuales son documentos que refieren la historia de la organización, es decir, su creación, su crecimiento, logros, evolución, situación y composición.

La información histórica puede enriquecer otros manuales, como los de organización, políticas, contenido múltiple, etc.

✚ *Manuales de Políticas.*- También denominado de normas, estos manuales incluyen guías básicas que sirven como marco de actuación para realizar acciones, diseñar sistemas e implantar estrategias en una organización. Las políticas escritas son un medio de transmitir las actitudes de la dirección.

Se enuncian en forma declarativa y deben guiar la pauta de acción de los empleados para cada una de las áreas que se desee documentar.

✚ *Manuales de Contenido Múltiple.*- Estos manuales concentran información relativa a diferentes tópicos o aspectos de una organización. Contienen información presentada en más de uno de los tipos de manuales ya señalados.

Este tipo de manuales pueden elaborarse cuando la información correspondiente sea breve y resulte más económica su concentración en un solo documento o bien, cuando la metodología de elaboración del manual implique la presentación de los datos en forma unitaria.

✚ *Manuales de Puestos.*- Conocido también como manual individual o instructivo de trabajo, precisa la identificación y las relaciones, funciones y responsabilidades asignadas a los puestos de una organización. Describe las labores y explica cómo deben ejecutarse.

✚ *Manuales de Técnicas.*- Este documento detalla los principios y criterios necesarios para emplear las herramientas técnicas que apoyan la ejecución de procesos o funciones. Se consideran como especializados, ya que los datos e información son de áreas exclusivas.

✚ *Manuales de Operación.*- Estos manuales se utilizan para orientar el uso de equipos y apoyar funciones altamente especializadas o cuyo desarrollo demanda un conocimiento muy específico.

✚ *Manuales de Sistemas.*- Instrumento de apoyo que permite el funcionamiento óptimo de sistemas de información, administrativos, informáticos, etc., de una organización.

Por su función específica o su área de actividad

- ✚ *Manuales de Producción.*- Este manual es de vital importancia pues es un elemento de soporte que dirige y coordina procesos de producción en todas sus fases. Constituye un auxiliar muy valioso para uniformar criterios y sistematizar líneas de trabajo en áreas de fabricación.

- ✚ *Manuales de Finanzas.*- Manuales que respalda el manejo y la distribución de los recursos económicos en todos los niveles de una organización, en particular en las áreas responsables de su captación, aplicación, resguardo y control.

- ✚ *Manuales de Contabilidad.*- Tratan sobre los principios de contabilidad generalmente aceptados y contienen aspectos tales como: la estructura orgánica de la unidad administrativa, la descripción del sistema contable, las operaciones internas del personal, el manejo de los registros y el control de la información financiera.

- ✚ *Manuales de Compras:* Estos comprenden el proceso de las adquisiciones, definen su alcance, la función de compras, los métodos a utilizar y las normas correspondientes.

- ✚ *Manuales de Ventas.*- Es un resumen de información específica para apoyar la función de ventas, por ejemplo:
 - Definición de estrategias.
 - Descripción de productos y/o servicios.
 - Mecanismos para llevar a cabo.
 - Políticas de funcionamiento.
 - Estructura del equipo de trabajo.
 - Análisis ambiental.
 - División territorial.
 - Medición del trabajo.

✚ *Manuales de Personal.*- Identificados también como manuales de relaciones industriales, de reglas de los empleados o de empleo, básicamente incluye información sobre:

- Condiciones de trabajo.
- Organización y control de personal.
- Lineamientos para: el análisis y evaluación de puestos; y, reclutamientos, selección, contratación e inducción de personal.
- Capacitación y desarrollo.
- Higiene y seguridad.
- Prestaciones.

Por su ámbito

✚ *Manuales Generales.*- Son documentos que contienen información global de una organización según su estructura, funcionamiento y personal.

En el sector público pueden abarcar hasta el nivel de dirección general o su equivalente, mientras que en el sector privado suelen hacerlo hasta el nivel de departamento.

✚ *Manuales Específicos.*- Estos manuales concentran información de un área o unidad administrativa en particular y en general, por conveniencia, incluyen la descripción de puestos.

Este documento contiene información detallada de los manuales de organización, procedimientos y calidad, que son los de uso más generalizado en las organizaciones por lo cual sirve como base para preparar toda clase de manuales administrativos.

1.3 OBJETIVOS DE LOS MANUALES CONTABLES Y ADMINISTRATIVOS

Por su naturaleza o área de aplicación

Manuales Microadministrativos

El principal objetivo de este manual es brindar a los usuarios información general de una organización específica o una sola área de aplicación.

Manuales Macroadministrativos

Este tipo de manuales tienen como objetivo presentar información de varias organizaciones en un solo documento resumido, lo cual permite tener un conocimiento más claro y preciso de las organizaciones relacionadas.

Por su contenido

Manuales de Organización

Los objetivos por los que se elabora este manual son:

- Contribuir a crear y formular la organización, así como el análisis de esta, con la finalidad de hacer evaluaciones parciales o totales.
- Describir los puestos y unidades de la organización así como la relación que existe entre ellos.
- Facilitar el conocimiento de los objetivos de la empresa o institución.
- Suministrar información sobre las relaciones de las distintas unidades y especifican la autoridad.
- Servir como medio eficaz de la dirección de personal para la preparación de cuadros de directivos y empleados.
- Lograr y mantener un sólido plan de organización.

Manuales de Procedimientos

Los objetivos de este manual son:

- Guiar y conducir en forma ordenada el desarrollo de las operaciones de la empresa.

- Proporcionar información básica para orientar al personal respecto de la dinámica funcional de la empresa, describiendo las operaciones y las actividades de manera narrativa o gráfica.
- Evitar la duplicidad en los procedimientos con la finalidad de optimizar el uso de los recursos.
- Ahorrar tiempo en las actividades de la empresa o de una unidad específica.
- Corregir errores en los procedimientos que ejecutan los empleados.
- Eliminar el riesgo que se crea al realizar los procedimientos de forma desordenada.
- Cooperar para una correcta realización y uniformidad de las labores encomendadas al personal.

Manuales de Calidad

Este manual se elabora para lograr:

- Una adecuada atención al cliente.
- Rentabilidad.
- La mejora de procesos.
- El liderazgo en el mercado.
- El desarrollo del capital humano.

Manuales de Historia de la Organización

Los objetivos que persigue este manual son:

- Brindar un conocimiento claro y sencillo, a los usuarios internos de la información, sobre el origen de la organización.
- Dar a conocer la cultura organizacional de la empresa.
- Proporcionar al personal una visión de la organización y su cultura, lo que facilita su adaptación y ambientación laboral.
- Servir como mecanismo de enlace y contacto con otras organizaciones, autoridades, proveedores, clientes y usuarios.

Manuales de Políticas

Los objetivos de este manual son:

- Facilitar la ejecución, seguimiento y evaluación del desempeño organizacional.
- Proporcionar información básica para la planeación e implementación de reformas administrativas.
- Uniformar y controlar el cumplimiento de las rutinas de trabajo y evitar su alteración arbitraria.
- Describir los lineamientos a seguir en la toma de decisiones para el logro de los objetivos de las áreas de trabajo.

Manuales de Contenido Múltiple

El objeto de agrupar la información en un solo documento obedece básicamente a las razones siguientes:

- Que se considere más accesible a su consulta.
- Que resulte más viable económicamente.
- Que técnicamente se estime integrar más de un tipo de información.
- Que sea una instrucción específica del nivel directivo.

Manuales de Puestos

Sus objetivos son:

- Precisar las funciones y relaciones de cada unidad administrativa para deslindar responsabilidades, evitar duplicaciones y detectar omisiones.
- Conocer el funcionamiento interno con respecto a la descripción de tareas, ubicación, requerimientos y a los puestos responsables de su ejecución.
- Determinar la responsabilidad de cada unidad y puesto respecto a la organización y su relación con los demás.
- Evitar yuxtaposición de funciones.
- Poner en claro las fuentes de aprobación y el grado de autoridad de los diversos niveles.

Manuales de Técnicas

Los objetivos de este manual son:

- Facilitar las labores de auditoría y evaluación del control interno.
- Construir una base para el análisis posterior del trabajo y el mejoramiento de los sistemas, procedimientos y métodos.
- Establecer las pautas, pasos o procedimientos que deben seguirse para aplicar una técnica específica.

Manuales de Operación

Los objetivos de este manual son:

- Constituir un instrumento ágil que apoye el proceso de actualización y mejora, mediante la simplificación de operaciones que permitan el desempeño adecuado y eficiente de las funciones asignadas.
- Ahorrar tiempo y esfuerzo en la realización de operaciones al evitar la repetición de instrucciones y directrices.

Manuales de Sistemas

Los objetivos de este manual son:

- Servir para el análisis o revisión de los procedimientos de un sistema.
- Establecer un sistema de información o bien modificar el ya existente.

Por función específica o área de actividad

Manuales de Producción

Los objetivos de este manual son:

- Definir las medidas de higiene y seguridad industrial.
- Especificar las formas de medición del trabajo.
- Administrar efectivamente los salarios.
- Controlar la producción y los inventarios.
- Mejorar el control de calidad.
- Determinar la secuencia de las operaciones, las inspecciones y métodos.
- Reducir al mínimo el tiempo muerto o improductivo de las instalaciones, debido a daños y reparaciones no previstas.

Manuales de Finanzas

Los objetivos de este manual son:

- Especificar la fuente principal para obtener y administrar los recursos monetarios de la empresa.
- Describir las fuentes de financiamiento útiles para la empresa.
- Determinar las inversiones más óptimas que se pueden realizar.
- Guiar en el análisis de las inversiones y financiamientos más óptimos.
- Fijar las pautas básicas para elegir la mejor opción.

Manuales de Contabilidad

Los objetivos de este manual son:

- Describir claramente el funcionamiento del sistema contable.
- Especificar las funciones internas del personal de dicha unidad contable.
- Controlar el uso de la información.
- Manejar adecuadamente los registros contables.
- Mantener el proceso contable actualizado y en orden cronológico.

Manuales de Compras

Los objetivos de este manual son:

- Establecer claramente el proceso que se debe seguir en las adquisiciones que realiza la empresa.
- Especificar los métodos que se pueden utilizar para realizar cualquier compra.
- Establecer pautas para el manejo de conflictos con los proveedores.
- Evitar la pérdida de tiempo y recursos de la empresa en el proceso de compra.
- Dar a conocer las políticas de compra de la organización.

Manuales de Ventas

Los objetivos de este manual son:

- Agilizar los trámites que realiza el cliente con relación a los servicios que se le proporcionan.
- Establecer las pautas a seguir para el manejo de conflictos con los clientes.
- Evitar la pérdida de recursos, tanto económicos como materiales, incluyendo el tiempo, en el proceso de venta.

- Dar a conocer las políticas de ventas que tienen la empresa, tanto a los clientes como a los empleados.

Manuales de Personal

Los objetivos de este manual son:

- Instruir al personal acerca de ciertos aspectos, tales como: objetivos, funciones, relaciones, políticas, procedimientos, normas, etc.
- Propiciar la uniformidad del trabajo.
- Servir como medio de integración u orientación al personal de nuevo ingreso, facilitando su incorporación a las distintas funciones operacionales.
- Facilitar el reclutamiento, selección e integración del personal.
- Auxiliar en la inducción del puesto, adiestramiento y capacitación del personal.
- Establecer lineamiento para el manejo de conflictos personales.
- Servir como guía eficaz para la preparación, clasificación y compensación del personal clave.

Por su ámbito

Manuales Generales

El principal objetivo de este manual es brindar a todos los usuarios de la información, datos necesarios sobre el conocimiento general de la organización, tales como: políticas, estructura organizativa, sistemas, funciones, puestos, responsabilidades, etc., es decir, presentar una visión en conjunto de la organización.

Manuales Específicos

El objetivo principal de este manual, es brindar información específica sobre una determinada actividad de una unidad administrativa, dicha información servirá para conocer los procedimientos que se deben llevar a cabo para cumplir con los objetivos planteados en dicha unidad.

1.4 TIPOS DE MANUALES¹⁰

Los principales tipos de manuales que se utilizan en la organización son:

- ✚ *Manuales Descriptivos.*- Estos manuales sirven para dar una explicación, en forma detallada y ordenada, de cómo las personas deben llevar a cabo sus actividades. Esta descripción equivale a un retrato escrito de un proceso.

- ✚ *Manuales Narrativos.*- Todo manual requiere que las informaciones o instrucciones que contengan se expresen en palabras. En estos manuales se narran paso a paso cada uno de los procedimientos que se deben llevar a cabo en la organización o en una unidad administrativa específica, dicha narración es bastante detallada y ordenada. Sin embargo, el exceso de palabras pueden crear confusión en los empleados o falta de tiempo.

- ✚ *Manuales Gráficos.*- A nivel de procedimientos en el área contable, la técnica de mayor uso en las empresas, son los flujogramas.

Un flujograma es una herramienta y técnica para la representación de los procedimientos en forma gráfica. Podemos distinguir los siguientes tipos de flujogramas:

- *Secuenciales.*- Se caracterizan porque los mismos no separan a las personas y/o departamentos que llevan a cabo las tareas, de tal forma que el flujo de la información es presentado en forma totalmente secuencial de izquierda a derecha.

- *Columnares.*- Son los más utilizados en las empresas y se diferencian de los secuenciales por la separación que se realiza de cada una de las tareas, responsabilidades de las personas y departamentos dentro de un procedimiento.

¹⁰ TAMAYO, Jorge. *Modelación de Procesos Contables*, Noveno Semestre, Universidad Politécnica Salesiana, 2008.

- *Analíticos.*- La última variable que se puede identificar en diagramas son los analíticos, los cuales se caracterizan por poseer una columna adicional para comentarios o sencillamente con una hoja adicional donde se detalla cualquier aspecto.

1.5 MANUALES DE PROCEDIMIENTOS CONTABLES Y ADMINISTRATIVOS

Toda empresa tiene la necesidad en algún momento de documentar todo el trabajo que realizan los empleados. Para llevar a cabo esta tarea, los gerentes disponen de herramientas organizacionales denominadas “manuales”. Mediante el proceso de documentación, todas las actividades son plasmadas de tal forma que cualquier empleado debidamente autorizado puede tener acceso y conocer dicha información.

Manual de Procedimientos¹¹

El manual de procedimientos es un componente del sistema de control interno, el cual se crea para obtener una información detallada, ordenada, sistemática e integral que contiene todas las instrucciones, responsabilidades e información sobre políticas, funciones, sistemas y procedimientos de las distintas operaciones o actividades que se realizan en una organización.

Las empresas en el proceso de diseñar e implementar el sistema de control interno, tiene que preparar los procedimientos, los cuales forman el pilar para poder desarrollar adecuadamente sus actividades, estableciendo responsabilidades a los encargados de las todas las áreas, generando información útil y necesaria, definiendo medidas de seguridad, control y autocontrol; así como, objetivos que participen en el cumplimiento con la función empresarial.

¹¹ GOMEZ, Giovanni, *Manuales de Procedimientos y su aplicación dentro del Control Interno*, Primera Edición, Editorial Ecoediciones. México, 2001, p. 45

Manual de Procedimientos Contables¹²

El manual de procedimientos contables, determina cómo, cuándo y por qué, aplicar determinada cuenta contable en una transacción de la organización. Este manual es una descripción detallada de la naturaleza de cada cuenta existente en el catálogo de cuentas.

Manuales de Procedimientos Administrativos¹³

Son documentos que sirven como medios de comunicación y coordinación que permiten registrar y transmitir en forma ordenada y sistemática información de una organización (antecedentes, legislación, estructura, objetivos, políticas, sistemas, procedimientos, etc.). Así como las instrucciones y lineamientos que se consideren necesarios para el mejor desempeño de sus tareas.

1.6 CONTENIDO DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS CONTABLES Y ADMINISTRATIVOS¹⁴

Un manual de procedimientos no debe estar sobrecargado de elementos irrelevantes que reduzcan considerablemente su valor operativo, al contrario deben ser sencillos y profundos, ya que, es mínima la cantidad de información necesaria para identificar los criterios de acción y los mecanismos de control que identifican las operaciones más complejas.

De la misma manera una cantidad relativamente escasa de información puede permitir describir en forma satisfactoria las operaciones y los procedimientos existentes en una pequeña empresa.

No existe un patrón universal definido para la preparación del manual, sin embargo los siguientes puntos se encuentran casi siempre en todos los manuales:

¹² Sitio de Internet: www.infomipyme.com/Docs/GT/Offline/Empresarios/IRIS/conceptos

¹³ FRANKLIN, Enrique Benjamín. Op. Cit. p. 170

¹⁴ RODRIGUEZ, Valencia Joaquín, *Cómo elaborar y usar los manuales administrativos*, Tercera Edición, Thomson, México, 2002, p. 103

- Logotipo de la organización.
- Nombre oficial de la organización.
- Denominación del documento.
- Nombre de la unidad.
- Lugar y fecha de elaboración.
- Numero de revisión.
- Unidades responsables de su elaboración, revisión y/o autorización.

1. Índice

2. Introducción

- a) Objetivo del manual
- b) Alcance
- c) Cómo usar el manual

3. Organigrama

- a) Estructura básica de la organización, en la cual se explican aspectos como:
 - Sistema de organización
 - Tipo de departamentalización
 - Amplitud o tramo de control
 - Relación entre personal con autoridad de líneas y asesoría

4. Gráficas

- a) Diagramas de flujo

5. Estructura procedimental

- a) Descripción en forma narrativa de los procedimientos

6. Formas

- a) Rediseñadas y planeadas
- b) Instructivo de las formas

7. Políticas de organización relacionadas con aspectos fundamentales de la dirección, tales como:

- a) Planeación
- b) Comunicaciones
- c) Control
- d) Desarrollo del personal

Índice

Relación de los capítulos que forman parte del documento. Puede ser numérico o alfabético. Por ejemplo:

Índice numérico

1. Índice
2. Introducción
 - a. Objetivo del manual
 - b. Alcance
 - c. Cómo usar el manual
3. Organigrama
 - a. Interpretación de la estructura orgánica
4. Gráficas
 - a. Diagramas de Flujo
5. Forma e instructivos

Índice alfabético – numérico

1. Índice
2. Introducción
 - a. Objetivo del manual
 - b. Alcance
 - c. Cómo usar el manual
 - d. Revisiones y recomendaciones
3. Organigrama
 - a. Interpretación de la estructura orgánica
4. Gráficas
 - a. Diagramas de Flujo
5. Forma e instructivos

Introducción

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

Objetivos del manual: Debe contener una explicación del propósito que se pretende cumplir con el manual. Ej. Sistematizar las operaciones repetitivas garantizando uniformidad.

Alcance: Es una explicación breve de lo que abarca el manual de procedimientos.

Cómo usar el manual: Es la parte más importante de la introducción, indican al usuario todo cuanto tiene que saber para realizar el manual.

Organigrama

Representa gráficamente la estructura orgánica. Debe indicar aspectos como: sistemas de organización, tipo de departamentalización, de centralización y descentralización, relación entre personal con autoridad de líneas y asesoría.

Sistemas de organización: Descripción del tipo de estructura organizacional que el organismo social o la unidad administrativa adoptado. Ej. El departamento A cuenta con un sistema de organización de tipo funcional.

Método de departamentalización: Tipo de departamentalización. Ej. El departamento A adopto el tipo de departamentalización por funciones.

Tipo de centralización y descentralización: Muestra detalles sobre la prolongación de la delegación. Ej. El departamento A adopta el tipo de centralización funcional.

Relación entre personal con autoridad de línea y asesoría: Es aquí donde conviene indicar que la organización de línea está cubierta por la fuente primaria de autoridad y el personal asesor que ayuda y apoya al de línea. Ej. El departamento A se pondrá en contacto con la unidad de sistemas y procedimientos en todo lo referente a revisiones y actualizaciones de los manuales administrativos.

Gráficas

Se representan los procedimientos de manera gráfica, siguiendo la secuencia en que se realizan las operaciones de un determinado procedimiento y el recorrido de las formas o los materiales.

Diagramas de Flujo: Representación gráfica de la sucesión en que se realizan las operaciones de un procedimiento y/o recorrido de formas o materiales, en donde se muestran las unidades administrativas (procedimiento general), o los puestos que intervienen (procedimiento detallado) en cada operación o paso descrito así como el equipo que se utilice en cada caso.

Los diagramas presentados en forma sencilla y accesible en el manual, proporcionan una descripción clara de las operaciones lo que facilita su comprensión. Es aconsejable el uso de la menor cantidad posible de símbolos.

Estructura procedimental

Se deberán presentar por escrito, de manera narrativa y secuencial, cada uno de los pasos que hay que realizar dentro de un procedimiento, explicando en qué consisten, cuándo, cómo, con qué, dónde y en qué tiempo se llevan a cabo, e indicando las unidades administrativas responsables de su ejecución.

Descripción narrativa de los procedimientos: Cuando la descripción del procedimiento sea de tipo general debe indicarse para cada paso las unidades administrativas responsable de la ejecución.

Si se trata de un procedimiento detallado, dentro de una unidad administrativa, debe indicarse el puesto responsable de la ejecución de cada operación. Se recomienda codificar los distintos pasos para facilitar su comprensión e identificación aun en los casos en que una operación se pueda realizar de varias formas.

La redacción de los procedimientos es muy importante. Los manuales no son obras literarias deben ser directos, concisos y claros. Los usuarios no deben verse obligados a interpretar los temas y no obtener conclusiones; solo deben hacer lo que indica el manual.

Formas

Formas impresas que se utilizan en un procedimiento, las cuales se intercalan dentro del mismo o se adjuntan como apéndices.

En la descripción de las operaciones que impliquen su uso, debe hacerse referencia específica de éstas, empleando para ello números indicadores que permitan asociarlas en forma concreta.

Instructivo: Contiene las instrucciones para llenar una forma. Estas deben seguir un cierto lineamiento para ser eficaces. (Ver figura 1.4).

Los procedimientos deben ser escritos de acuerdo con el esquema responsable/acción, y cada procedimiento de tener anexo su correspondiente flujograma, de tal forma que cualquier usuario puede comprender en forma grafica cada procedimiento descrito.

El contenido del manual depende de los procedimientos de que se trate, del usuario, de la preferencia y experiencia de quien lo elabora.

El lenguaje también puede variar, los procedimientos pueden ser redactados de manera narrativas, a través de diagramas o formas, etc.

1.7 METODOLOGÍA PARA LA ELABORACIÓN DE MANUALES DE PROCEDIMIENTOS CONTABLES Y ADMINISTRATIVOS¹⁵

A través del conocimiento de los procedimientos puede tenerse una concepción clara y sistemática de las operaciones que se realizan en la unidad administrativa; es importante que se aplique una metodología que garantice la descripción de los procedimientos, de acuerdo con la realidad operativa y los ordenamientos jurídicos establecidos para la empresa.

La dirección de la empresa puede asignar a un equipo de trabajo especializado para la elaboración de manuales de procedimientos necesarios para la organización, dicho equipo debe ser dirigido por un experto en la materia y que este consciente del objetivo a alcanzar, o por asesores externos cuya capacidad sea comprobada.

Debe establecerse una metodología que permita elaborar el presente documento de manera más eficiente y eficaz.

Para iniciar formalmente las operaciones, necesitaremos desarrollar un plan de trabajo, el mismo que permitirá que cada una de las actividades que se requieran para la realización del manual puedan ser de fácil ejecución; por lo que debe ser correcta, sin pérdida o desfase de tiempo, desperdicio de material o duplicidad de funciones.

¹⁵ RODRIGUEZ, Valencia Joaquín, *Estudio de sistemas y procedimientos administrativos*. Tercera Edición, Thomson, México, 2002, p. 250

Para elaborar un manual de procedimientos se debe determinar lo que se desea lograr. Para ello se deberá hacer las siguientes preguntas¹⁶:

✚ *Cuál es el objetivo al crear el manual de procedimientos?* El objetivo se establece para satisfacer algunas necesidades fundamentales como:

- Garantizar la uniformidad de tratamiento de las actividades periódicas.
- Reducir los errores operativos al máximo posible.
- Facilitar la introducción de los empleados en los nuevos trabajos.
- Reducir el periodo de capacitación de los nuevos empleados.
- Evitar que se produzcan cambios del sistema debido a decisiones tomadas con demasiada rapidez.
- Mantener un buen nivel organizacional.

✚ *¿Qué beneficios proporcionará el manual de procedimientos?*

- Utilizar nuevos sistemas con rapidez y facilidad.
- Servir como guía para aclarar dudas del personal.
- Elaborado correctamente, es un valioso instrumento directivo.

✚ *¿Qué se espera lograr con el manual de procedimientos?*

- Alcanzar los objetivos del organismo social
- Que las operaciones repetitivas se realicen siempre en la misma forma, para que cada uno de los departamentos funcione de manera eficiente.

El primer punto que debe fijarse cuando se investigan uno o varios procedimientos, ya sea para describirlos, implantarlos, mejorarlos o sustituirlos, es el definir con la mayor precisión posible los siguientes aspectos¹⁷:

1.7.1 Delimitación del procedimiento

¿Cuál es el procedimiento que se va a analizar?

¿Dónde se inicia?

¹⁶ RODRIGUEZ, Valencia Joaquín, *Como elaborar y usar los manuales administrativos*, Tercera Edición, Thomson, México, 2002, p. 102

¹⁷ Secretaria de la Presidencia de México. Op. Cit. p.10-13

¿Dónde termina?

Una vez contestadas las preguntas anteriores, se podrá fijar el objetivo del estudio; éste servirá de guía para la investigación, el análisis y la propuesta del procedimiento o procedimientos en estudio.

1.7.2 Recolección de la Información

Representa la actividad más importante en la elaboración del documento, esto por ser la base fundamental del manual, y de ella depende la veracidad de la información.

“Consiste en recabar los documentos y los datos, que una vez organizados, analizados y sistematizados, permitan conocer los procesos tal y como operan en el momento, y posteriormente proponer los ajustes que se consideren convenientes”¹⁸.

Para recabar la información, es necesario acudir a diversas fuentes, entre las que destacan los archivos documentales, en los que se localizan las bases jurídico-administrativas que rigen el funcionamiento y actividades; los funcionarios y empleados quienes pueden aportar información adicional para el análisis, diseño e implantación de procedimientos; y las áreas de trabajo que sirven para tener la visión real de las condiciones, medios y personal que operan los procedimientos.

Las técnicas que usualmente se utilizan para recabar la información necesaria son:

-  Investigación documental.
-  Entrevista directa.
-  Cuestionario.
-  Observación de campo.

Investigación documental: Consiste en la selección y el análisis de los documentos que contienen datos importantes relacionados con las funciones y objetivos, entre otros.

¹⁸ Sitio de internet: www.scribd.com/.../Ejemplo-Manual-de-Operación-o-Procedimientos

Entrevista: Consiste básicamente en reunirse con una o varias personas, y cuestionarlas orientadamente para obtener información. Este medio permite adquirir información más completa, puesto que el entrevistador, al tener una relación directa con el entrevistado puede, además de recibir respuestas, percibir actitudes.

Para que la entrevista se desarrolle con éxito es conveniente observar los lineamientos siguientes:

- Tener claro el objetivo de la misma.
- Concertar previamente la cita.
- Aclarar todas las dudas que existan.
- Saber escuchar.
- No hay que criticar, sugerir cambios o aconsejar durante ella.

Cuestionario: Se define como una de las formas clásicas de recopilación de datos. Su contenido tiene por objeto descubrir las aptitudes, opiniones o conocimientos de las personas, reunir datos y objetivos cuantitativos.

La aplicación de esta técnica sólo se justifica cuando: el tiempo para la observación directa o la entrevista es demasiado corto, la información se encuentra dispersa entre diferentes grupos, las fuentes son muy variadas o cuando los datos deseados exigen una larga búsqueda.

Observación directa: La observación directa es una técnica que ayuda a obtener información de la realidad administrativa, debido a que se efectúa precisamente en el lugar o en la oficina donde se ejecuta la acción.

1.7.3 Análisis de la información y diseño del procedimiento

Consiste en estudiar cada uno de los elementos de información que se obtuvieron durante la recolección de información, con el propósito de obtener un diagnóstico que refleje la realidad operativa actual.

Dentro de este análisis procedemos a realizar los siguientes pasos previos¹⁹:

- Conocer el hecho o la situación que va a ser analizado.
- Describir este hecho o la situación.
- Descomponer el hecho con el fin de conocer todos sus detalles y aspectos.
- Examinar críticamente y comprender cada uno de los elementos que componen el hecho.
- Observar cada elemento de acuerdo con el criterio de clasificación elegido, haciendo comparaciones y buscando analogías y discrepancias entre los hechos o las situaciones.
- Definir las relaciones que operan entre cada elemento, considerados individualmente y en conjunto, a partir del razonamiento de que los sucesos administrativos no se manifiestan en forma aislada y por sí solos, sino que son también producto de las circunstancias prevalecientes en el medio circundante.
- Identificar y explicar las deficiencias y sus causas con el fin de resolverlas; esto es, formular un diagnóstico de la situación.

Ahora es conveniente responder lo siguiente:

¿Qué trabajo se hace?

Se cuestiona el tipo de actividades que se realizan en la unidad administrativa y los resultados que se obtienen de éstas.

¿Quién lo hace?

Son las unidades que intervienen en el procedimiento y el factor humano, ya sea como individuos o como grupos, para la realización del trabajo.

¿Cómo se hace?

Se refiere a la secuencia de actividades que se realizan para cumplir con un trabajo o servicio determinado.

¿Cuándo se hace?

Es la periodicidad con la que se realiza el trabajo, así como los horarios y tiempos requeridos para obtener resultados o terminar una actividad.

¹⁹ RODRIGUEZ, Valencia Joaquín, *Cómo elaborar y usar los manuales administrativos*, Tercera Edición, Thomson, México, 2002, p. 70

¿Dónde se hace?

Se refiere a la ubicación geográfica y al domicilio de las oficinas.

¿Por qué se hace?

Busca la justificación de la existencia de ese trabajo o de su procedimiento; también se pretende conocer los objetivos de las actividades que integran el procedimiento.

La descripción de cualquier procedimiento deberá hacerse “a detalle”, sin obviar elementos que posteriormente pudieran repercutir en el análisis de la información e implique la realización de nuevas consultas y/o mayores distracciones al personal en función.

La contestación a estos cuestionamientos requiere disponibilidad de tiempo y además es indispensable dirigir principalmente la investigación a:

- ✚ La distribución que se hace de los documentos.
- ✚ El tipo de registros empleados.
- ✚ Los tipos de archivos (permanentemente o provisional).
- ✚ Las probables causas de demora.
- ✚ Los formatos o cédulas que se utilizan, su contenido, así como que parte o partes de las mismas se llenan y en qué área lo hacen.
- ✚ Las claves de los formatos, cédulas u otros.
- ✚ La determinación que se requiere.
- ✚ Las firmas o autorizaciones necesarias.

Es importante resaltar que, antes de iniciar el análisis, se agrupe la información; es decir, que se clasifique por áreas, objetivos, funciones, etc.

1.7.4 Análisis del procedimiento

Una vez que se ha realizado este análisis preliminar y se considera que es necesario mejorar o rediseñar un procedimiento, se deberá utilizar la técnica de los cinco puntos que se presenta a continuación:

a) Eliminar: Lo primero y más importante es eliminar todo lo que no sea absolutamente necesario. Cualquier operación, paso o detalle que no sea indispensable, deben ser eliminados.

b) Combinar: Si no puede eliminar algo, entonces se debe combinar algún paso del procedimiento con otro, a efecto de simplificar el trámite. Cuando se combina, generalmente se eliminan algunos detalles, como un registro, una operación, etc.

c) Cambiar: Debe revisarse si algún cambio que pueda hacerse en el orden, el lugar o la persona que realiza una actividad, puede simplificar el trabajo. Los procedimientos pueden simplificarse cambiando la secuencia de las operaciones, modificando o cambiando el lugar, o sustituyendo a la persona que realiza determinada actividad.

d) Mejorar: Algunas veces es imposible eliminar, combinar o cambiar; en estas circunstancias se mejora el procedimiento; rediseñando una forma, un registro o un informe; haciendo alguna mejoría al instrumento o equipo empleado, o encontrando un método mejor. Por ejemplo: un sistema de archivo puede ser mejorado, no solamente si se eliminan, combinan o cambian actividades de los procesos actuales, sino al sustituir el sistema actual de archivo de documentos originales por un archivo en medio magnético, cuando el problema básico es el espacio requerido o la seguridad de los originales.

e) Mantener: Consiste en conservar las actividades que como resultado del análisis, no fueron idóneos para eliminar, combinar, cambiar o mejorar. Para aplicar esta técnica, es recomendable contar con un bosquejo de las actividades que componen el procedimiento.

1.7.5 Elaboración del proyecto preliminar

Se debe considerar cubrir la estructura básica del manual, lo cual se considera los siguientes pasos:

✚ La redacción.

✚ El formato.

La Redacción: Se debe tomar en cuenta el universo al que va dirigido el manual, de manera que el vocabulario utilizado sea claro, sencillo, preciso y comprensible.

El Formato: El formato que debe presentar cada manual es fundamental, debe procurarse que el manual sea fácil de leer, consultar, estudiar y conservar; además, de inspirar confianza por su apariencia y orden.

El formato depende de la finalidad que éstos persigan, así como del tipo de información que contengan y de las limitaciones que se impongan o dispongan. El método de numeración puede ser de dos formas: numérico (1,2,3, etc.) o Alfanumérico (1A, 1a, 2B, 2b, etc.).

Numeración de páginas: existen tres métodos para numerar las páginas:

- ✚ Numeración consecutiva de páginas es un método sencillo, pero también el menos flexible, aquí las páginas se numeran en orden consecutivo a partir del número 1.

- ✚ Numeración de páginas por secciones, esto quiere decir que las páginas de cada una de las secciones se numeran consecutivamente y cada número de página va precedido por el de la sección y un guión. Por ejemplo: 1 – 10 (Página 10 de la Sec. 1) o 2 – 4 (Página 4 de la Sec. 2).

- ✚ Numeración de las páginas por documento donde se compagina individualmente cada procedimiento; pueden separarse los números de las páginas de los números del formato.

Encabezamiento de páginas: Es el establecer una zona especialmente ubicada en la parte superior de cada página para incluir cierta información básica, como el título del procedimiento, el número de página o fecha de publicación. Estos encabezados proporcionan información en un espacio pequeño y dan al usuario la posibilidad de realizar consultas rápidas.

1.7.6 Revisión y corrección

Este punto debe realizarlo cada una de las áreas administrativas involucradas, así como la unidad administrativa responsable de su formulación, con el propósito de obtener los comentarios y observaciones que permitan mejorar el contenido, y así concluiremos con un documento definitivo.

1.7.7 Presentación y autorización del proyecto

Constituye en la versión final del manual que se procederá a su validación y aprobación por parte del personal correspondiente y líder a cargo.

La autorización y su respectiva indicación puede ser realizada solo con la constancia de las firmas de autorización y por escrito, este es un paso importante ya que ayuda a facilitar su implantación y es recomendado que sea autorizado por las partes que intervienen en su elaboración.

Debe ser autorizado por:

- ✚ La dirección superior para darle la formalidad y apoyo necesario.
- ✚ El responsable de la unidad administrativa que intervino en el proceso tratado para asegurar su conformidad con la exactitud de su contenido.
- ✚ El grupo de técnicos o la unidad responsable de la elaboración de manuales administrativos.
- ✚ El consultor externo en su caso.

1.7.8 Instrumentación

Consiste en la implantación misma de las disposiciones contenidas en el documento; representa la acción básica para alcanzar los objetivos establecidos y para ello es necesario, en primer término, convocar y llevar a cabo reuniones internas donde el propósito principal, sea dar a conocer el manual al personal implicado en la ejecución u operación del contenido del documento.

1.7.9 Distribución y control del manual²⁰

Luego de finalizado el manual se procede a su distribución, conociendo directamente a los involucrados, es suficiente con que el personal subalterno reciba las instrucciones relacionadas con los procedimientos en los que participan; únicamente los directivos, ejecutivos y jefes de departamento pueden recibir las ediciones completas.

Es necesario que las personas directamente involucradas en el uso de los manuales conozcan con detalle su contenido para poder consultarlos, ya que el personal al que están destinados no acostumbra utilizarlos con la frecuencia requerida.

Para el control del manual se debe saber los nombres de los destinatarios para poder organizar convenientemente la distribución y asegurarse de que cada interesado ha recibido el ejemplar que le corresponde, facilitando el control y proporcionando, en forma permanente la información necesaria para mantener actualizados los ejemplares distribuidos, en el caso de que el formato de éstos sea del tipo de hojas intercambiables.

1.7.10 Revisiones y actualizaciones²¹

Puesto que los factores y circunstancias de una organización son cambiantes, se hace necesario observar la dinámica de los manuales, revisándolos y actualizándolos constantemente.

El valor de un manual depende de la validez de la información que contiene. A un año de su distribución e implantación el manual perderá valor, cuando menos un 15% o 20% de la información será inexacta, sucesivamente hasta que su contenido será inexacto y nadie sabrá de qué parte se trata y se perderá la confianza en él.

²⁰ RODRIGUEZ, Valencia Joaquín, *Cómo elaborar y usar los manuales administrativos*, Tercera Edición, Thomson, México, 2002, p. 104

²¹Ídem., p. 105

Para evitar este inconveniente se deberá planear revisiones y actualizaciones por parte de la unidad administrativa responsable, las actualizaciones se dividen en dos categorías:

- ✚ *Actualizaciones irregulares:* Son las actualizaciones que se realizan conforme sean necesarias en cualquier circunstancia, la responsabilidad del encargado del manual es hacer llegar lo más pronto posible el nuevo material a los usuarios.
- ✚ *Actualizaciones regulares:* Son las actualizaciones que se realizan en forma periódica, se realizan revisiones constantes de todos los manuales, esta revisión se hace cuando menos una vez al año pero dependiendo de las circunstancias, es necesario revisarlos dos veces al año.

Cuando se van a realizar las actualizaciones, es necesaria una buena comunicación y es conveniente llevar registros de los cambios efectuados con sumo cuidado además de llevar registros de todos los cambios, aceptados o no, que se hayan propuesto, y las razones para ello, tener copias de todas las páginas del manual que se han publicado, junto con notas que indiquen las fechas en que estuvieron vigentes.

Recomendaciones para revisar y actualizar los manuales:

- ✚ La unidad administrativa responsable deberá establecer los programas periódicos de revisión y actualización del contenido de los manuales para mantenerlos apegados a la realidad.
- ✚ Cuando una unidad administrativa necesite hacer modificaciones o adiciones, deberá presentar los proyectos correspondientes a la unidad responsable para que ésta se encargue de verificar que las propuestas no difieran de las políticas generales de la empresa y con el fin de prever posibles efectos en otras unidades, así como para mantener la uniformidad de contenido y presentación.
- ✚ La elaboración de las actualizaciones de la unidad administrativa pasarán por los mismos trámites de autorización y distribución, necesarios e indispensables en el momento de la elaboración del original.

Las acciones para mantener actualizados los manuales son:

- ✚ Incluir una revisión de los manuales en los procedimientos de auditoría interna es decir que los auditores verifican los ejemplares de los usuarios a fin de determinar si se han incluido adecuadamente las actualizaciones y registran sus hallazgos en sus informes de auditoría.

- ✚ Incluir una verificación de los manuales como parte del proceso de evaluación del rendimiento de los usuarios para asegurar que éstos soliciten su actualización.

1.7.11 Gráfica de Gantt²²

El Diagrama de Gantt, Gráfica de Gantt o carta Gantt es una popular herramienta gráfica cuyo objetivo es mostrar el tiempo de dedicación previsto para diferentes tareas o actividades a lo largo de un tiempo total determinado. A pesar de que, en principio, el diagrama de Gantt no indica las relaciones existentes entre actividades, la posición de cada tarea a lo largo del tiempo hace que se puedan identificar dichas relaciones e interdependencias.

Gráfico No. 1

Gráfica de Gantt para la Elaboración del Manual

ACTIVIDAD	TIEMPO EN SEMANAS				
	1	2	3	4	5
Delimitación del procedimiento					
Recolección de la Información					
Análisis de la información y diseño del procedimiento					
Análisis del procedimiento					
Revisión y corrección					
Presentación del proyecto					
Instrumentación					

Fuente: La autora

Elaborado por: La autora

²² Sitio de Internet: es.wikipedia.org/wiki/Diagrama_de_Gantt

1.8 DISEÑO Y ANÁLISIS DE LAS FORMAS DE MANUALES DE PROCEDIMIENTOS CONTABLES Y ADMINISTRATIVOS

Actualmente las formas han llegado a ser un medio común para la transmisión de datos; las formas impresas, al igual que las partes intercambiables, contribuyeron a impulsar la revolución industrial²³.

La expansión de la imprenta y la especialización de las labores, fueron dos factores que motivaron el mejoramiento y desarrollo de las formas administrativas, la segunda con motivo de la especialización del trabajo, las hizo necesarias.

Sin embargo en la actualidad, la mayoría de formas son difíciles de leer, comprender y llenar; así, como ineficientes para el correcto desarrollo de las actividades rutinarias de la empresa, ya que no todo el personal las utiliza, ya sea por desconocimiento o por falta de comprensión.

Las personal que están involucradas directamente con los sistemas de información de la empresa, debe desempeñar un papel importante en el análisis, diseño y control de las formas, debido a que se interesan por el mejoramiento en la eficiencia general del sistema de información de la empresa.

Tienen también la preparación necesaria para utilizar los métodos mejorados y la simplificación del trabajo y, por lo tanto, pueden utilizar su capacidad de análisis en el desarrollo de las formas para contribuir directamente al alcance de los objetivos del manual.

Únicamente pueden obtenerse formas eficientes mediante un análisis lógico y un diseño cuidadoso. La fase del análisis se enfoca en tres áreas específicas:

1. Evaluación de la necesidad de información.
2. Determinación del método más eficiente para obtener la información necesaria en la forma.
3. Especificaciones de la secuencia.

²³ RODRIGUEZ, Valencia Joaquín, *Estudio de sistemas y procedimientos administrativos*. Tercera Edición, Thomson, México, 2002, p. 255

VENTAJAS

Un correcto diseño de las formas de manuales de procedimientos tiene las siguientes ventajas:

- ✚ Lograr mantener un sólido plan de organización.
- ✚ Asegurar que todos los interesados tengan una adecuada comprensión del manual.
- ✚ Identificar problemas que pudieran existir en la organización.
- ✚ Sistematizar la iniciación, aprobación y publicación de las modificaciones necesarias que se pueden realizar en la organización o unidad específica.
- ✚ Servir como una guía eficaz para la preparación del personal antes de desempeñar sus funciones en la empresa.
- ✚ Especificar claramente las responsabilidades de cada puesto así como su relación con los demás, de tal manera que cualquiera pueda entender, y sirva como medio de comprobación del progreso de los empleados.
- ✚ Poner en claro las fuentes de aprobación y el grado de autoridad de los diversos niveles.
- ✚ Constituir una fuente permanente de información sobre el trabajo a ejecutar.
- ✚ Enfocarse en los objetivos que persigue cada manual, para alcanzarlos con el uso de la menor cantidad de recursos y en un tiempo adecuado.
- ✚ Evitar discusiones y mal entendidos en el desarrollo de las operaciones.
- ✚ Asegurar la continuidad y coherencia en los procedimientos y normas a través del tiempo.
- ✚ Promover la coordinación en la realización del trabajo.
- ✚ Posibilitar una delegación efectiva, ya que al existir instrucciones escritas, el seguimiento del supervisor se puede ajustar al control por irregularidad.

DESVENTAJAS

Un mal diseño de las formas para los manuales de procedimientos puede generar las siguientes desventajas:

- ✚ Las formas pueden ser demasiado complejas para el tipo de actividades que se realizan en la empresa.

- ✚ Empresas demasiado pequeñas consideran utilizar manuales, lo que provoca una pérdida de tiempo y recursos, si el caso no lo amerita.
- ✚ Puede resultar demasiado caro, limitativo y laborioso preparar el manual y conservarlo actualizado.
- ✚ Puede conducir a una estricta reglamentación y rigidez.
- ✚ Su deficiente elaboración provoca serios inconvenientes en el desarrollo de las operaciones.
- ✚ Si no se actualiza periódicamente pierde efectividad.
- ✚ Incluye solo aspectos formales de la organización, dejando de lado los informales, cuya vigencia e importancia sea notoria.
- ✚ Si es muy sintética la forma, carece de utilidad, si es muy detallada los convierte en complicados.
- ✚ Si el lenguaje utilizado no es claro y sencillo, los usuarios difícilmente seguirán las instrucciones establecidas y no cumplirán con los procedimientos adecuados.

1.9 EL POR QUÉ UTILIZAR EL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS CONTABLES Y ADMINISTRATIVOS

La presentación de un procedimiento aislado, no permite conocer la operación de una dependencia o unidad administrativa, por lo que surge la necesidad de que todos los procedimientos se agrupen, en forma ordenada, en un solo documento, denominado “Manual de Procedimientos”.

La utilidad de los manuales de procedimientos radica en la veracidad de la información que contienen, por lo que es necesario mantenerlos permanentemente actualizados, a través de revisiones periódicas.

La utilización de los manuales de procedimientos en las organizaciones es importante por las siguientes ventajas:

- ✚ Conocer el funcionamiento interno, con lo relacionada a la descripción de tareas, ubicación, requerimientos y a los puestos responsables de su ejecución.
- ✚ Auxiliar en la inducción del puesto, preparación y capacitación del personal ya que describen en forma detallada las actividades de cada puesto.

- ✚ Intervenir en la consulta de todo el personal que se desee emprender tareas de simplificación de trabajo como análisis de tiempos, delegación de autoridad, etc.
- ✚ Uniformar y controlar el cumplimiento de las rutinas de trabajo y evitar su alteración arbitraria.
- ✚ Determinar en forma más sencilla las responsabilidades por omisiones o errores.
- ✚ Facilitar las labores de auditoría y evaluación del control interno.
- ✚ Aumentar la eficiencia de los empleados, indicándoles lo que deben hacer y cómo deben hacerlo.
- ✚ Ayudar a la coordinación de actividades y evitar duplicidades.
- ✚ Construir una base para el análisis posterior del trabajo y el mejoramiento de los sistemas, procedimientos y métodos.
- ✚ Sistematizar las relaciones entre los integrantes de una organización.
- ✚ Servir de guía para la evaluación de la eficiencia operacional.
- ✚ Coordinar los procedimientos que se emplean en la empresa.

CAPÍTULO II

2. ANÁLISIS SITUACIONAL DE LA ORGANIZACIÓN

En la actualidad, las empresas u organizaciones constituyen el pilar fundamental y esencial en el desarrollo económico del país, sin éstas sería imposible el avance y este progreso de la sociedad.

Los diferentes entornos, tanto económicos, políticos, sociales y tecnológicos, en los que vivimos hacen necesario que toda empresa u organización lleve a cabo las funciones de planeación, organización, dirección y control para cumplir con éxito los objetivos que se han trazado.

Diagnóstico organizacional o análisis situacional no es más que un estudio procesal donde se examinan todas las áreas que contempla una empresa en particular para llegar a conocerlas a profundidad, para resolver situaciones que ponen en peligro el buen funcionamiento de la misma²⁴.

El análisis situacional permite tener una visión general de la empresa con el propósito de conocer más a fondo sus factores internos y externos, así como los aspectos positivos o negativos que existan para encontrar posibles problemas y buscar sus soluciones o encontrar ventajas comparativas y fortalecerlas.

Con la información que este análisis nos brinda, podemos plantear nuevos objetivos y estrategias para fortalecer el desarrollo de la empresa.

²⁴ VIDAL, Elizabeth. *Diagnóstico Organizacional*, Primera Edición, Editorial Angular Ltda. Colombia, 2004, p. 7

Condiciones para llevar a cabo el diagnóstico organizacional²⁵

Para poder llevar a cabo con éxito un diagnóstico organizacional se deben cumplir algunos requisitos básicos:

Antes de iniciar el proceso de diagnóstico es indispensable contar con la intención de cambio y el compromiso de respaldo por parte del "cliente"²⁶. Es decir, que esté dispuesto a realizar los cambios resultantes del diagnóstico.

El "cliente" debe dar amplias facilidades al consultor (interno o externo) para la obtención de información y no entorpecer el proceso de diagnóstico.

El encargado del análisis de la empresa manejará la información que se obtenga del proceso en forma confidencial, entregando los resultados generales, sin mencionar a las personas que proporcionaron la información. También debe proporcionar retroalimentación acerca de los resultados del diagnóstico a las fuentes de las que se obtuvo la información. El éxito o fracaso del diagnóstico depende en gran medida del cliente y del cumplimiento de los acuerdos que haga.

METODOLOGÍA²⁷

Determinación del factor de estudio

Para realizar el diagnóstico organizacional, primero identificamos los elementos que deben estudiarse para que la organización pueda cumplir con su función.

Este procedimiento fija los cimientos para determinar el objetivo del estudio y llevar a cabo una exploración o investigación preliminar que proporcione la información fundamental para integrar un proyecto de estudio sólido y completo.

²⁵ GUIJAR, Rafael. *Desarrollo Organizacional*, Segunda Edición, Editorial McGrawHill, México, 1998, p. 30

²⁶ Término usado en *Desarrollo Organizacional* para designar a la persona o grupo directamente interesado en que se lleve a cabo una transformación en el sistema y con la suficiente autoridad para promoverla.

²⁷ FRANKLIN, Enrique Benjamin. *Organización de Empresas*, Segunda Edición, Editorial McGrawHill, México, 2004, p. 5-25

Fuentes de estudio

Fuentes internas

- ✚ *Organismos de gobierno:* Representa la mayor jerarquía de la organización, por lo que conoce con más exactitud las condiciones generales de operación, esto les permite definir directrices adecuadas para hacerla más competitiva.

- ✚ *Nivel directivo:* Encargado de definir las normas generales de acción y estrategias, por lo que dispone de información idónea para conocer el comportamiento de la organización y su entorno.

- ✚ *Nivel medio:* Responsable de prepara los planes y programas de la empresa, tienen la función de supervisión, que le permite detectar cambios en las condiciones de trabajo y proponer acciones correctivas.

- ✚ *Área afectada:* Unidad de trabajo donde se cree que algo no funciona bien, se detecta por retrasos en el trabajo, dispersión de esfuerzos, elevación de costos, incremento del personal, etc.; factores que determinan la necesidad de hacer ajustes organizacionales.

- ✚ *Otras unidades administrativas:* Áreas que por su naturaleza o jerarquía están vinculadas o en contacto con la unidad que origina problemas afectando al funcionamiento de la organización; de éstas surgen las sugerencias.

- ✚ *Unidades de mejoramiento administrativo:* Órganos de asistencia técnica incorporados específicamente a la organización para proponer e implantar medidas de racionalización administrativa; por sus conocimientos, experiencias, habilidades y destrezas.

- ✚ *Comisiones, comités o grupos de trabajo:* Normalmente interdisciplinarios que se establecen con el objeto de elevar los niveles de desempeño y calidad del trabajo, elaborar proyectos, atender problemas o desarrollar estudios especiales.

✚ *Recursos de información:* Herramientas informáticas que permiten el acceso y la revisión tanto de aspectos administrativos como de elementos que fluyen por los canales de comunicación y sistemas de información que sirven de soporte al estudio.

Fuentes externas

✚ *Normativas:* Son aquellas que emiten criterios o normas de aplicación general en la organización. Entre las más representativas tenemos:

- Organismos internacionales que formulan pautas para estandarizar acciones y orientar aspectos de competitividad.
- Instituciones oficiales que dictan lineamientos jurídicos y políticas de funcionamiento para enmarcar acciones.
- Instituciones que actúan como grupos de filiación, corporativos o sectoriales que interrelacionan las acciones de sus integrantes.

✚ *Competidores:* Instituciones que interactúan en el medio ambiente con la organización; por su estructura u objeto, tienen funciones y propósitos similares, de ahí que sus experiencias constituyen un factor decisivo para lograr resultados.

✚ *Proveedores:* Generadores de bienes o servicios que suministran insumos a la organización, por lo que la conocen operativamente.

✚ *Clientes:* Aportan elementos de juicio representativos sobre el comportamiento de la organización, pues son quienes reciben los productos o servicios que genera.

Investigación preliminar

Se requiere una investigación preliminar o reconocimiento para determinar la situación administrativa de la organización. Esto implica revisar el inicio de la compañía como los aspectos técnicos y legales, además de establecer el primer contacto con la realidad de que se va a analizar.

Este inicio puede darnos una idea de la magnitud de la tarea por realizar, perfilar algunos problemas que podrían surgir, así como brindar otras perspectivas o consideraciones.

Se requiere de mucha claridad y precisión para seleccionar los datos con la mayor exactitud posible para evitar confusiones en la interpretación del contenido. La responsabilidad de recabar información puede asignársele a un equipo piloto que más adelante conformará el equipo de trabajo que conducirá el estudio.

Lineamientos para orientar la investigación

Para realizar esta tarea en forma adecuada es conveniente tomar en cuenta los siguientes criterios:

- ✚ Determinación de las necesidades específicas para el estudio e identificación de los factores que requieren atención.
- ✚ Jerarquización de prioridades en función del fin que se persigue.
- ✚ Descripción detallada de la ubicación, naturaleza y extensión del factor de estudio.
- ✚ Interrelación de las unidades administrativas y su vínculo con el entorno.
- ✚ Especificación del tipo de conocimientos técnicos y/o habilidades que se requieren para aportar elementos de apoyo al estudio.
- ✚ Estimación del tiempo y de los recursos humanos, materiales y tecnológicos necesarios para cumplir el objetivo del estudio.

Contenido de la investigación

La investigación preliminar exige que se examinen por lo menos los siguientes puntos:

- ✚ Información referente a leyes, decretos, reglamentos, tratados, acuerdos, circulares y disposiciones normativas de la organización.
- ✚ Información sobre el campo de trabajo, como organigramas, manuales, catálogos de formas, estudios técnicos anteriores, estadísticas, condiciones de trabajo que incluyan espacio, mobiliario y equipo, estados financieros, estudios económicos y de mercado, inversiones, desarrollo de estudios organizacionales y, en general, toda documentación relacionada con los factores de estudio.
- ✚ Información de otras organizaciones.

Preparación del proyecto de estudio

Luego de recabar la información preliminar para llevar a cabo el estudio, hay que preparar un documento a fin de ponerlo en práctica; debe quedar integrado por los elementos siguientes:

- ✚ *Naturaleza*: Tipo de estudio que se pretende realizar
- ✚ *Alcance*: Área de aplicación que cubre el estudio en términos de ubicación de la estructura orgánica y/o territorial.
- ✚ *Justificación*: Demostración de la necesidad de efectuarlo en función de las ventajas que reportará a la organización.
- ✚ *Antecedentes*: Recuento de todos los estudios preparados con anterioridad.
- ✚ *Objetivos*: Logros que se pretende alcanzar.
- ✚ *Estrategia*: Ruta fundamental para orientar los cursos de acción y asignación de recursos.
- ✚ *Acciones*: Iniciativas o actividades necesarias para su implantación.
- ✚ *Recursos*: Todo requerimiento humano, materiales y tecnológicos necesarios para su desarrollo.
- ✚ *Costo*: Estimación global y específica de recursos financieros que demanda su ejecución.
- ✚ *Resultados*: Beneficios que se espera obtener para mejorar el funcionamiento de la organización, sus productos y/o servicios, el clima organizacional y las relaciones y el entorno.
- ✚ *Información complementaria*: Material e investigaciones que puede servir como elementos de apoyo.

Autorización para realizar el estudio

Se debe presentar el proyecto al titular de la organización o de la unidad administrativa responsable de su ejecución, para su aprobación. Una vez autorizado, se informa al resto de niveles jerárquicos, resaltando los beneficios que se obtendrán de este esfuerzo a fin de que todos brinden su apoyo. Sin esto, el trabajo puede tomar más tiempo o se podría dificultar.

Recopilación de datos

Luego de concluir la fase preparatoria, se inicia la recopilación de datos, que debe dirigirse a los hechos que permiten reconocer la realidad de la organización, de lo contrario se incurriría en interpretaciones erróneas.

Requisitos básicos que deben reunir los datos:

Para que los datos estén acorde a la realidad y se eviten desperdicios de recursos, tienen que ser:

- ✚ Específicos.
- ✚ Completos.
- ✚ Correctos.
- ✚ Pertinentes.
- ✚ Congruentes.
- ✚ Susceptibles de validarse.

Técnicas de recopilación de datos

La elección de la técnica a utilizar depende de las características del estudio que se pretende realizar. Para recabar la información en forma ágil y ordenada puede usarse una o la combinación de las siguientes técnicas:

- ✚ *Investigación documental:* Se debe seleccionar y analizar los escritos que contienen datos de interés relacionados con el estudio, para lo cual hay que revisar estudios previos, información técnica, normas nacionales o internacionales, bases jurídico administrativas, actas, circulares, oficios y documentos que aporten información relevante.
- ✚ *Observación directa:* Esta técnica es útil para el o los responsables de la investigación, pues le permite conocer no sólo la manera en la que operan las unidades administrativas, sino la cultura organizacional. Es recomendable conversar con algunas personas que prestan sus servicios en estas áreas para afinar los datos.

- ✚ *Cuestionarios:* Conformadas por formularios diseñados con casillas y espacios que facilitan la recolección de datos para su revisión y análisis, además que amplían el rango de respuesta. Es preciso definir el objetivo que debe cumplir, el área a la cual se dirige, el tipo de información que debe tener, la forma de llenado, el procedimiento para aplicarlo y los resultados que se esperan obtener.

Integración de la información

Una vez que se haya obtenido toda la información necesaria de las áreas estudiadas, deben ordenarse y sistematizarse los datos a efectos de preparar su análisis.

Clasificación de la información

Para facilitar su análisis, la información puede dividirse en dos grandes rubros:

- ✚ *Antecedentes:* Se toma en cuenta la reglamentación jurídico-administrativa que regula el trabajo, cómo ha sido aplicada por las unidades administrativas y que efectos han tenido en otras unidades, organizaciones, clientes y/o usuarios. También se considera el desarrollo de las estructuras organizacionales anteriores, así como los resultados y las condiciones en las que se obtuvieron, lo cual permite tener una referencia histórica para comprender mejor la situación actual.
- ✚ *Situación actual:* En este punto se consideran los siguientes aspectos; objetivos, estructura orgánica, recursos presupuestarios asignados, normas y políticas administrativas, funciones, procedimientos, procesos, equipo, instrumentos jurídico administrativos, infraestructura tecnológica, condiciones de trabajo, ambiente laboral, relaciones con el entorno.

Análisis de datos

Una vez recopilados y registrados los datos, deben someterse a un proceso de análisis que permita precisar las causas del estudio y ponderar las opciones de acción para su efectiva atención.

El propósito de este análisis es establecer los fundamentos para desarrollar soluciones posibles al factor que se estudia, a fin de introducir las medidas de mejoramiento administrativo.

Formulación del diagnóstico

Se debe tener en cuenta la relación existente entre el origen del estudio y sus consecuencias, ya que si se identifica la relación causa-efecto, se logrará determinar más fácil los cursos de acción para darles solución.

Mediante el diagnóstico, la organización se abre al cambio y se vuelve receptiva a las recomendaciones para alcanzar la adaptación a la nueva propuesta y lograr el desarrollo de la empresa.

Formulación de recomendaciones

Luego del análisis de los datos y la formulación del diagnóstico, es posible plantear acciones concretas, evaluar sus ventajas y desventajas, y presentarlas a manera de recomendaciones.

Aquí se inicia la fase constructiva del estudio, los elementos se combinan a través de una síntesis formando nuevas unidades, integradas en forma tal que proporcione respuestas adecuadas a las dudas generadas a lo largo de la investigación.

Preparación de recomendaciones

El siguiente paso es redactar las recomendaciones en un documento, utilizando la imaginación y habilidad creativa para concentrar la atención en la propuesta. Debe seleccionar luego la más viable, evaluando las ventajas y desventajas de cada una de ellas.

La recomendación debe acompañarse de una estimación de los requerimientos humanos, materiales, financieros y tecnológicos necesarios para su implantación.

Tipo de recomendaciones

- ✚ *De mantenimiento:* Conservar sin modificaciones el ambiente de trabajo o que los cambios sean elementales y se mantenga la empresa tal como está, etc.
- ✚ *De eliminación:* Suprimir sistema o registros; reemplazar o eliminar procesos y procedimientos; excluir formas, despedir personal o desaparecer unidades, etc.

- ✚ *De adición:* Introducir procesos o sistemas; incrementar operaciones en los procedimientos, o todo un procedimiento; incorporar nuevas unidades administrativas, incrementar personal, etc.
- ✚ *De combinación:* Intercalar programas de trabajo, alternar fases u operaciones de los procesos y procedimientos; aplicación de sistemas, etc.
- ✚ *De fusión:* Redistribuir funciones unificando áreas administrativas; agrupar al personal bajo un mismo mando; unificar formas, registros e informes, etc.
- ✚ *De modificación:* Cambiar procesos, procedimiento u operaciones; reubicar al personal, equipos o instalaciones, redistribuir trabajo, etc.
- ✚ *De simplificación:* Reducir fases y pasos de procesos y procedimientos; mejoras en los métodos de trabajo; agilizar sistemas; disminuir formas o registros, etc.
- ✚ *De intercambio:* Permutar sistemas de apoyo e información; interacción de procesos; redireccionamiento de funciones, racionalización de recursos, optimización del personal, etc.

Elaboración del informe

Para entregar los resultados es necesario redactar un informe que, expongan razones que los fundamenten y facilite la toma de decisiones. Debe contener como mínimo:

- ✚ *Introducción:* Breve descripción de la investigación realizada.
- ✚ *Análisis de la estructura organizacional:* Exposición de la evolución completa de la organización.
- ✚ *Análisis de la competitividad:* Aspectos que inciden en el aprovechamiento de las oportunidades del negocio y la mejora continua.
- ✚ *Diagnóstico de la situación actual:* Definición de las causas y consecuencias del estudio que justifican cambios o modificaciones posibles.
- ✚ *Propuesta para el mejoramiento de la organización:* Presentación de acciones, ventajas y desventajas, implicaciones en los cambios y los resultados.
- ✚ *Estrategia de implantación:* Pasos o etapas previstas para poner en práctica la propuesta. Como se efectuarán los cambios, recursos a utilizar y las expectativas.
- ✚ *Seguimiento, control y evaluación:* Determinación de los mecanismos de información, control y evaluación, para evitar desviaciones y hacer correcciones.
- ✚ *Apéndices o anexos:* Gráficos, cuadros y demás instrumentos considerados auxiliares para la presentación del estudio.

Presentación de resultados

Una vez estructurado el informe, el equipo de trabajo lo revisa, se puede realizar ajustes necesarios en caso de necesitarlo. Finalizada la revisión, el documento definitivo se enviará al titular de la organización, al órgano de gobierno, a los niveles directivos, otros niveles jerárquicos y a grupos de filiación, corporativo o sectorial.

Análisis situacional de la Empresa Milenio SC

En el caso del estudio de la empresa Milenio SC, se utilizó la técnica de *desarrollo organizacional*, para el análisis de los datos. Esta técnica es “un proceso planeado para aplicar modificaciones culturales y estructurales en una organización en forma sistemática para mejorar su funcionamiento en todos los niveles”²⁸.

Para realizar el análisis de la empresa, se cuenta con el apoyo del gerente general de la misma, el cual mantiene una visión de cambio para el desarrollo exitoso de su organización.

Los elementos de estudio determinados son los factores microambientales que afectan a la organización de manera directa y sobre los cuales se puede ejercer control, es decir, el estudio está basado en un análisis interno de la empresa.

Las fuentes internas de información serán los siguientes empleados: gerente general, contador, asistente contable y capataz. Además se utilizarán todos documentos que contengan información indispensable para el análisis.

Las fuentes externas de información que se utilizarán son: normatividad vigente, clientes, proveedores y competencia.

El gerente general autorizará la investigación de la organización, una vez obtenida dicha autorización se informa al resto del personal que se realizará un diagnóstico sobre la situación actual de la organización.

²⁸ FRANKLIN, Enrique Benjamín. Op. Cit. p. 19

Cuando el personal esté al tanto del diagnóstico que se llevará a cabo, se comenzará con la recopilación de toda la información que se considere necesaria y relevante para determinar los elementos sistémicos de la organización. Dicha recopilación será a través de la revisión de documentos y una encuesta al contador (*ver figura 2.1*).

Cuando se hayan analizado los datos, se realizará el análisis FODA que reflejará el diagnóstico de la empresa, se plantearán las estrategias posibles a través de una Matriz de Estrategias y luego se expondrán las debidas recomendaciones.

2.1 ANTECEDENTES DE LA ORGANIZACIÓN

Milenio SC. Es una empresa joven que inicia sus operaciones el 28 de julio de 1999 en la ciudad de Quito; como una empresa dedicada a la comercialización de productos nacionales y extranjeros, especialmente la compra y venta de bienes muebles e inmuebles, equipos, maquinaria, herramientas, la prestación de servicios, la intermediación comercial, el comercio de importación y exportación en especial de madera y derivados de madera.

Las oficinas están ubicadas en la Reina Victoria E12-20 y Colón y la fábrica se ubica en la Provincia de Cotopaxi en el sector de la Reserva “El Boliche”.

Esta empresa surge de la necesidad de conseguir participación en el olvidado mercado agrícola especializado en la explotación, reforestación y deforestación de bosques que se encuentran dentro del territorio nacional de propiedad de la familia Salvador.

Milenio SC es una empresa que tiene concesión con el gobierno para la deforestación y reforestación de árboles en la Provincia del Cotopaxi en la zona de El Boliche.

La empresa trabaja por ciclos de producción, es decir, tala y siembra árboles constantemente, siempre están renovando el terreno para incrementar su fertilidad, cuando este deja de ser útil se sigue con otros campos cercanos previa autorización del Estado.

La empresa en un principio se creó para satisfacer los requerimientos del mercado nacional, pero actualmente, están interesados en incrementar sus perspectivas al ingresar al mercado internacional en un futuro no muy lejano.

A través de su historia han vivido un gran número de transformaciones, siempre con proyectos de vanguardia y vocación de servicio. Mantiene firme su filosofía: “*mirar hacia el futuro, trabajar más cada día y dar siempre lo mejor de nosotros.*”

2.2 MARCO JURÍDICO DE LA EMPRESA

Precisa los principales ordenamientos jurídicos que norman las actividades de la organización y definen sus derechos y obligaciones.

Es recomendable colocar las disposiciones legales en orden jerárquico: constitución, tratados, leyes, convenios, reglamentos, decretos, acuerdos y circulares. En cada caso debe respetarse la secuencia cronológica de su expedición.

2.2.1 Base Legal de Creación y Funcionamiento

Milenio SC. Se constituye como una sociedad civil, el 28 de julio de 1999, en la notaría cuadragésima del cantón Quito, ante el Doctor Oswaldo Mejía Espinosa, donde reposan los archivos societarios de la empresa, con un capital social valorado en 20'000.000,00 de sucres dividido en doscientas participaciones de cien mil sucres cada una ciento diez participaciones corresponden al Licenciado Miguel Salvador Luque y noventa aportaciones para la Ingeniera Naila Samara Narváez.

Cuadro No.1

Estructura del capital

Nombre	Participaciones	Valor (en sucres)
Lic. Miguel Salvador	110	\$11'000.000
Ing. Naila Narváez	90	\$9'000.000

Fuente: Escritura de constitución, Julio 28 de 1999

Elaborado por: La autora

Los comparecientes son: el Licenciado Miguel Salvador Luque, casado, ecuatoriano; y, la Ingeniera Comercial Naila Samara Narváez Mosquera, domiciliados en Quito. Convienen en constituir la Sociedad Civil denominada “MILENIO”, que se registrará por lo establecido en el Título XXVI del Libro Cuarto del Código Civil y por la escritura de constitución correspondiente.

La sociedad tiene como finalidad principal la comercialización de productos nacionales y extranjeros, especialmente la compra y venta de bienes muebles e inmuebles, equipos, maquinarias, herramientas, la prestación de servicios, la intermediación comercial, el comercio de importación y exportación, el establecimiento de agencias y sucursales; y, en general toda clase de actos y contratos civiles y mercantiles permitidos por la Ley²⁹.

El plazo de duración de la Sociedad es de treinta (30) años, contados a partir de la fecha de su inscripción en el Registro Mercantil del Cantón Quito³⁰.

Disposiciones generales

Esta sociedad se rige a lo que determina el Código Civil Ecuatoriano en el Título XXVI, de las sociedades, así tenemos³¹:

✚ *Art. 1957:* Sociedad o compañía es un contrato en que dos o más personas estipulan poner algo en común, con el fin de dividir entre sí los beneficios que de ello provengan. La sociedad forma una persona jurídica, distinta de los socios individualmente considerados.

✚ *Art. 1959:* No hay sociedad, si cada uno de los socios no pone alguna cosa en común, ya consista en dinero o efectos, ya en una industria, servicio o trabajo apreciable en dinero. Tampoco hay sociedad sin participación de beneficios. No se entiende por beneficio el puramente moral, no apreciable en dinero.

²⁹ Escritura de Constitución de la Sociedad Civil denominada “MILENIO”, Julio 28 de 1999, p. 2

³⁰ Ídem., p. 3

³¹ Código Civil, Ediciones y Publicaciones Ecuatorianas, 2002

✚ *Art. 1963:* La sociedad puede ser civil o comercial. Son sociedades comerciales las que se forman para negocios que la ley califica de actos de comercio. Las otras son sociedades civiles.

✚ *Art. 1964:* Podrá estipularse que la sociedad que se contrae, aunque no comercial por su naturaleza, se sujete a las reglas de la sociedad comercial.

✚ *Art. 1965:* La sociedad, sea civil o comercial, puede ser colectiva, en comandita, o anónima.

- Es sociedad colectiva aquella en que todos los socios administran por sí o por un mandatario elegido de común acuerdo.
- Es sociedad en comandita aquella en que uno o más de los socios se obligan solamente hasta el valor de sus aportes.
- Sociedad anónima es aquella en que el fondo social es suministrado por accionistas que sólo son responsables por el valor de sus acciones

Una vez que conocemos esta información, se puede exponer que la Empresa Milenio SC es una sociedad civil colectiva.

2.3 CULTURA ORGANIZACIONAL

La cultura organizacional, a veces llamada atmósfera o ambiente de trabajo, es el conjunto de suposiciones, creencias, valores y normas que comparten sus miembros³².

Una cultura puede existir en una organización entera o bien referirse a una sola unidad o departamento. Esta idea de cultura organizacional tiene algo de intangible, puesto que no podemos verla ni tocarla, pero siempre está presente en todas partes.

³² Sitio de Internet: www.losrecursoshumanos.com/contenidos/296-cultura-organizacional-concepto

2.3.1 Misión

La misión es el propósito de la empresa, sirve como marco de referencia para orientar sus acciones y enlazar lo deseado con lo posible. Responde las preguntas³³:

- ✚ Quiénes somos?
- ✚ Qué hacemos?
- ✚ Hacia dónde nos dirigimos?
- ✚ Qué se satisface?
- ✚ A quién se satisface?
- ✚ Cómo se satisface?
- ✚ Bajo que valores pretendemos operar?

Luego de entender este concepto, la misión de la Empresa Milenio SC es:

“Somos una sociedad civil con fines de lucro, cuyo objetivo central es contribuir al desarrollo y explotación adecuada de bosques y minas, logrando la satisfacción de nuestros clientes así como el manejo sustentable de los bosques a nuestro cuidado.”

2.3.2 Visión

La visión define la situación futura a la que desea llegar la empresa, o cómo se ve en el futuro; esta visión sólo se podrá plantear si la organización reconoce el lugar que ocupa en el presente, y de ahí proponer las metas que quiere lograr.³⁴

La visión de la empresa debe responder dos pregunta claves:

- ✚ ¿Qué quiere llegar a ser o hasta dónde quiere llegar la empresa en los próximos años?
- ✚ ¿Cuál es la posición que desea ocupar en el mercado?

Siendo así la visión de la Empresa Milenio SC es:

“Ser generadores de cambios para el desarrollo adecuado del área agrícola forestal de nuestro país”.

³³ SOLA, Nelly. *Administración II*, Universidad Politécnica Salesiana, Cuarto Semestre, 2006.

³⁴ REMUZGO, Fernando. Op.Cit. p.13

Para esto, Milenio SC se apoya en el cumplimiento de modelos de desarrollo organizacional con la participación del personal en el proceso productivo, satisfaciendo las expectativas establecidas para todos y operando bajo las premisas establecidas del desarrollo sustentable como actividad económica del sector.

2.3.3 Valores Corporativos

Los valores son convicciones y principios que establece la directiva, encargada de conducir el negocio hacia un recorrido exitoso³⁵.

Los valores de la empresa describen su cultura y la imagen que desean ofrecer, se los considera fundamentales para impulsar a la empresa en la dirección adecuada y responden a la pregunta: ¿En qué creemos y cómo somos?

Los valores que guían a la empresa Milenio SC son:

- ✚ Integridad.
- ✚ Profesionalismo.
- ✚ Comunicación abierta.
- ✚ Proactividad.
- ✚ Respeto interpersonal.
- ✚ Eficiencia operativa.
- ✚ Compromiso social.
- ✚ Confiabilidad.

2.4 ANÁLISIS DE LOS ELEMENTOS SISTÉMICOS DE LA EMPRESA

Los elementos sistémicos son un conjunto de componentes interrelacionados e interdependiente que forman un todo, la empresa³⁶.

³⁵ REMUZGO, Fernando. Op.Cit. p.10

³⁶ SOLA, Nelly. Op. Cit.

Gráfico No. 2
Elementos sistémicos



Fuente: Msc. Nelly Sola

Elaborado por: La autora

2.4.1 Finalidad

Es la razón de ser de la empresa, nace y muere con ella; es lo más sensible porque cualquier turbulencia ambiental puede provocar cambios³⁷.

La sociedad se creó con la siguiente finalidad principal: comercialización de productos nacionales y extranjeros, especialmente la compra y venta de bienes muebles e inmuebles, equipos, maquinaria, herramientas, la prestación de servicios, la intermediación comercial, el comercio de importación y exportación, el establecimiento de agencias y sucursales; y, en general, toda clase de actos y contratos, civiles y mercantiles permitidos por la Ley.

2.4.2 Funciones

Especificaciones de las tareas inherentes, a cada una de las unidades administrativas, necesarias para cumplir las atribuciones de la organización³⁸.

³⁷ SOLA, Nelly. Op. Cit.

³⁸ Sitio de internet: rincondelvago.com/documentos-y-manuales-administrativos

Para establecer las funciones deben tomarse en cuenta los aspectos siguientes:

- ✚ Que los títulos de las unidades correspondan a los utilizados en la estructura orgánica.
- ✚ Que se siga el orden establecido en la estructura.
- ✚ Que la redacción se inicie con verbo en infinitivo.

Es importante detectar hasta qué grado el personal sabe cuáles son sus funciones y que puestos las realizan.

En la empresa Milenio SC, no existe un registro o un manual donde estén claramente definidas las funciones y responsabilidades de cada empleado o de los diferentes departamentos.

Mediante un análisis realizado se pueden especificar las siguientes funciones de los empleados:

✚ Gerente General:

- Representar legalmente a la organización.
- Designar las posiciones de los empleados.
- Realizar evaluaciones periódicas acerca del cumplimiento de las funciones de los diferentes puestos de trabajo.
- Coordinar con la oficina y la planta para asegurar que los registros se estén llevando correctamente.
- Crear y mantener buenas relaciones con los clientes y proveedores para mantener el buen funcionamiento de la empresa.
- Lograr que las personas quieran hacer lo que tienen que hacer y no hacer lo que ellos quieren.
- Contratar y despedir a empleados.

✚ Contador Externo:

- Estudio y análisis de los estados financieros.
- Certificación de los formularios para la declaración de impuestos.
- Elaboración de reportes financieros para la toma de decisiones.
- Declaración anual del Impuesto a la Renta.

- Calculo del 15% de utilidades a trabajadores y su presentación en el Ministerio de Relaciones Laborales.

Secretaria:

- Tramitar la entrada y salida de correspondencia.
- Recibir y archivar los documentos.
- Atender llamadas telefónicas.
- Informar al gerente cualquier acontecimiento que se presente en las oficinas o en la planta.
- Tener actualizada la agenda, tanto telefónica como de direcciones y de reuniones.
- Atender a clientes y proveedores cuando acudan a las oficinas.
- Elaborar solicitudes, cartas o cualquier documento necesario para cumplir con alguna actividad de la empresa.

Asistente Contable:

- Llevar los movimientos de bancos actualizados y realizar las conciliaciones bancarias respectivas.
- Llevar los registros contables correctamente en orden cronológico y actualizado.
- Llevar un control de gastos e ingresos.
- Elaborar los comprobantes de ingresos y egresos.
- Controlar diariamente la cancelación de facturas.
- Archivar correctamente toda la documentación contable.
- Preparar las declaraciones de impuestos y planillas del IESS.
- Elaborar los roles de pago.
- Mantener actualizados los registros de propiedad, planta y equipo.
- Elaborar el informe de cartera de clientes y proveedores.

Mensajero-Cobrador:

- Llevar y traer encomiendas relacionadas con el giro normal del negocio.
- Realizar depósitos en los bancos.
- Pagar los servicios básicos: luz, agua, teléfono e Internet.

- Realizar pagos de impuestos y contribuciones.

✚ Operarios:

- Cumplir con los horarios de trabajo y los grupos designados
- Deforestar y reforestar los bosques

2.4.3 Objetivos

Los objetivos son posiciones futuras que deseamos lograr, lo que queremos tener o llegar a ser en el corto, mediano o largo plazo; pueden ser generales o específicos.

Es importante que los objetivos brinden resultados medrables, específicos, verificables o cuantificables que puedan ser alcanzados en un determinado periodo de tiempo, donde sea posible determinar si se cumplieron o no³⁹.

La Empresa Milenio SC tiene los siguientes objetivos empresariales:



Fuente: Contador Externo

Elaborado por: La autora

³⁹ KOONTZ, Harold y WEIHRICH, Heinz. *Administración una perspectiva global*, 12ª Edición, Editorial McGraw-Hill, México, 2004, p.135

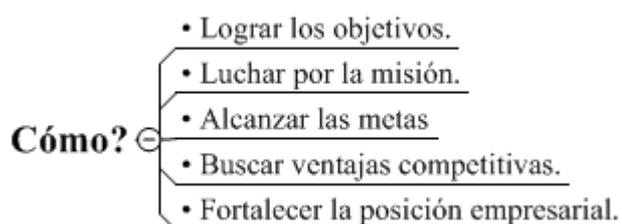
2.4.4 Estrategias

La estrategia es la determinación de los objetivos básicos a largo plazo de una empresa y la adopción de los cursos de acción y la asignación de los recursos necesarios para su cumplimiento⁴⁰.

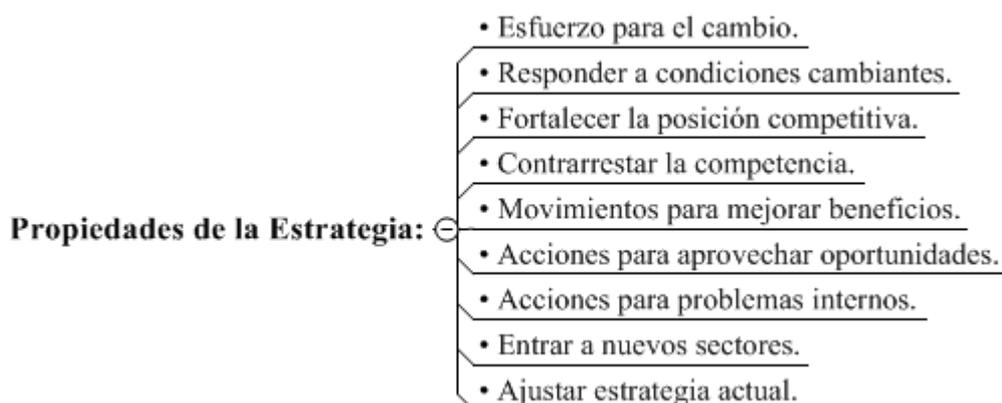
Las estrategias responden a las siguientes preguntas básicas⁴¹:

Cuadro No.3

Características Básicas sobre las Estrategias Empresariales



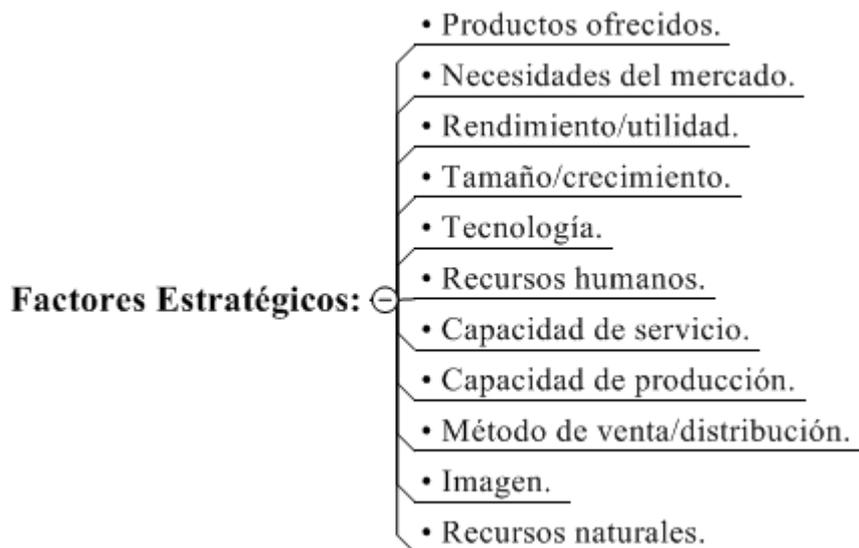
Elaborado por: La autora



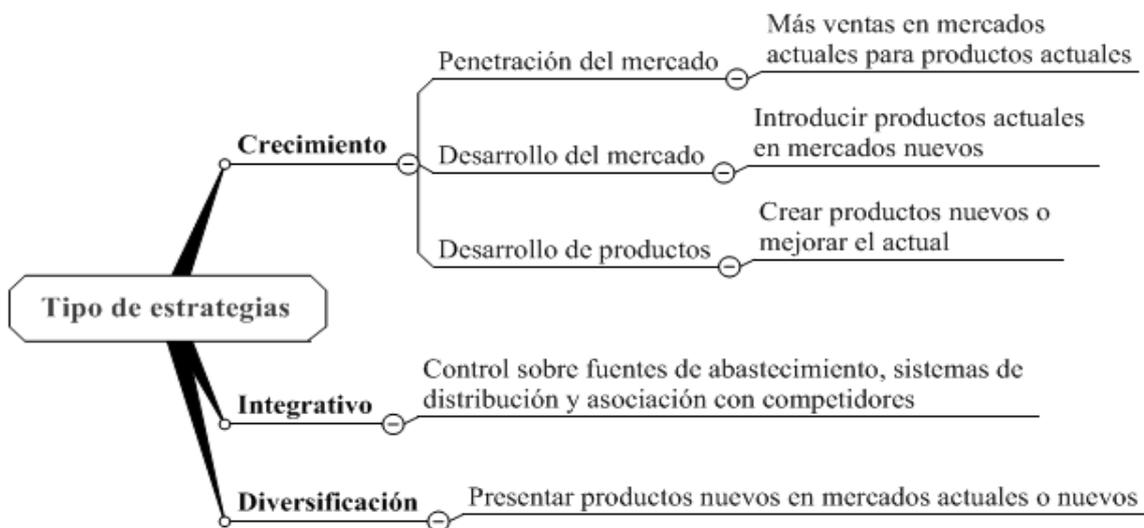
Elaborado por: La autora

⁴⁰ KOONTZ, Harold y WEHRICH, Heinz. Op. Cit. p.126

⁴¹ REMUZGO, Fernando. Op. Cit. p.21



Elaborado por: La autora



Elaborado por: La autora

Aunque la empresa no cuenta con estrategias planeadas y establecidas para el desarrollo de sus actividades y que estén en concordancia con sus objetivos, se pueden notar las siguientes estrategias utilizadas por los directivos:

- ✚ Vender a precios más bajos que los del mercado.
- ✚ Alianzas estratégicas con empresas del mismo giro del negocio.
- ✚ Trabajar bajo la Ley de Protección Ambiental del país.
- ✚ Elaboración de un plan de contingencia para la prevención de accidentes.
- ✚ Utilizar los recursos de la empresa de manera consciente y adecuada.

2.4.5 Políticas

Las políticas son enunciados o criterios generales formales que orientan o encausan el pensamiento en la toma de decisiones. Ayudan a decidir asuntos antes de que se conviertan en problemas permitiendo así delegar autoridad sin perder el control de las acciones de los subordinados⁴². Es importante que las políticas sean redactadas en documentos que sean accesibles a todo el personal, para que sean conocidas por todos los empleados.

La empresa no ha establecido por escrito ninguna clase de políticas, pero como conocimiento general, las políticas que se siguen son:

- ✚ Contratación exclusiva de personal con algún grado universitario para la parte administrativa.
- ✚ Alentar las sugerencias de los empleados para elevar la cooperación.
- ✚ Estricto apego a un elevado estándar de ética empresarial.
- ✚ Fijación de precios competitivos.
- ✚ Comprometerse con las normas de calidad.
- ✚ Evitar los desperdicios de recursos.
- ✚ Amabilidad en el servicio.
- ✚ Trabajar con proactividad.
- ✚ Puntualidad y cumplimiento con las tareas encomendadas.
- ✚ Mantener limpia el área de trabajo.
- ✚ Los empleados trabajarán de lunes a viernes en el horario de 8:00 a 17:00, tendrán su horario de almuerzo de 13:00 a 14:00.
- ✚ Si el cumplimiento de las actividades lo requieren se trabajaran los sábados.
- ✚ Los pagos de sueldo se harán de acuerdo a lo establecido en la ley y de manera mensual.
- ✚ Las vacaciones serán tomadas por los empleados cuando hayan cumplido un año de trabajo, y serán solicitadas con un mes de anticipación.
- ✚ Puntualidad y asistencia al lugar de trabajo.

⁴² KOONTZ, Harold y WEHRICH, Heinz. Op. Cit. p.126

2.4.6 Recursos

Un recurso es un medio de cualquier clase que permite satisfacer una necesidad o conseguir aquello que se pretende⁴³.

Son bienes materiales, tecnológicos, económicos o humanos indispensables y claves para el desarrollo de todas las actividades de la empresa.

Es importante tomar en cuenta los recursos que se utilizan para realizar las actividades, su uso y condiciones, así como evaluar si es suficiente, apropiado y estén bien distribuidos.

2.4.6.1 Materiales

Los recursos materiales son los bienes tangibles que la organización puede utilizar para el logro de sus objetivos⁴⁴.

Los recursos materiales con los que cuenta la empresa provienen de:

- ✚ Deforestación y reforestación de árboles.
- ✚ Madera en pie.

En los recursos materiales podemos encontrar los siguientes elementos:

- ✚ Cortadoras.
- ✚ Sierras eléctricas.
- ✚ Maquinarias.
- ✚ Bienes inmuebles
- ✚ Productos terminados: Madera en pie.
- ✚ Instrumentos y herramientas.
- ✚ Removedores de tierra.
- ✚ Insumos.
- ✚ Equipos de computación.
- ✚ Equipos de oficina.

⁴³ Sitio de internet: definicion.de/recurso

⁴⁴ Ídem., Sitio de Internet

- ✚ Muebles y enseres.
- ✚ Suministros y materiales de oficina.

2.4.6.2 Tecnológicos

Un recurso tecnológico es un medio que se vale de la tecnología para cumplir con su propósito. Los recursos tecnológicos pueden ser tangibles (como una computadora, una impresora u otra máquina) o intangibles (un sistema, una aplicación virtual)⁴⁵.

Milenio SC, cuenta con una tecnología de primera línea, lo que la hace ganar competitividad ante las demás empresas del medio. Este es un punto fundamental en el mercado en que se encuentra la empresa, teniendo en cuenta que nos encontramos en un mundo globalizado y competitivo.

La empresa cuenta con equipos de computación para cada uno de los empleados administrativos y con un computador para la planta.

Asimismo dichos equipos de computación y sistemas informáticos son actualizados y se encuentran a la vanguardia de la tecnología actual, capaz de satisfacer las necesidades del personal administrativo en el cumplimiento de sus actividades.

Estos equipos de computación y sus sistemas son capaces de procesar información confiable, clara y oportuna, adecuada para la toma de decisiones correctas. También se cuenta con un equipo servidor para dar respaldo a la información.

Además, cuenta con maquinaria innovada y que cumple con los requerimientos para la deforestación y reforestación de los árboles y sobretodo que protegen el medio ambiente, en especial a la reserva forestal que se encuentra en la zona.

⁴⁵ Sitio de Internet: definicion.de/recursos-tecnologicos/

2.4.6.3 Económicos

Los recursos económicos son los recursos monetarios propios y ajenos con los que cuenta la empresa, indispensables para el buen funcionamiento y desarrollo. Pueden estar compuestos por⁴⁶:

- ✚ Dinero en efectivo
- ✚ Depósitos en entidades financieras
- ✚ Aportaciones de socios
- ✚ Utilidades
- ✚ Préstamos a terceros, proveedores, instituciones financieras, etc.
- ✚ Tenencias de bonos

Las fuentes de estos recursos pueden ser varias, entre las cuales podemos mencionar:

- ✚ *La principal actividad de la organización*: La venta de los productos o servicios que provee la organización al mercado.
- ✚ *Inversores*: Socios, tenedores de acciones, tenedores de bonos, etc. Estos entregan capital o efectivo a cambio de unos rendimientos futuros.
- ✚ *Préstamos de entidades financieras*: Las entidades financieras pueden otorgar préstamos a cambio de un interés.
- ✚ *Subsidios del gobierno*

El capital de la empresa Milenio SC, está conformado de la siguiente manera:

- ✚ El 90% proviene del aporte del Lic. Miguel Salvador
- ✚ El 10% proviene del aporte de la Ing. Naila Narváez.

El principal recurso económico proviene de los ingresos propios generados por las actividades de la empresa.

2.4.6.4 Humanos

El recurso humano es el personal con el que cuenta la empresa para ejercer las funciones necesarias para la gestión exitosa de la organización. Este recurso es

⁴⁶ Sitio de Internet: www.zonaeconomica.com/recursos/financieros

indispensable, ya que de este depende el correcto manejo y funcionamiento de los demás recursos.

El recurso humano posee las siguientes características:

- ✚ Ambiciones de superación.
- ✚ Creatividad.
- ✚ Habilidades.
- ✚ Sentimientos.
- ✚ Experiencia y conocimientos.

La empresa Milenio SC cuenta con personal calificado y especializado en las funciones encomendadas, capaces de ofrecer servicios y bienes de calidad.

2.4.7 Normatividad

La norma jurídica es una regla u ordenación del comportamiento humano de carácter obligatorio dictado por la autoridad competente del caso, con un criterio de valor y cuyo incumplimiento conlleva a una sanción. Generalmente, impone deberes y confiere derechos. Tiene por objeto regular las relaciones sociales, o la conducta del hombre que vive en sociedad busca cumplir con las finalidades concretas del ordenamiento jurídico, la paz, el orden y la seguridad⁴⁷

La empresa debe cumplir con lo estipulado en la legislación ecuatoriana, según la cual toda compañía que se haya constituido legalmente está sujeta a cumplir con las políticas, reglamentos y leyes establecidas, en donde se especifica claramente las obligaciones y derechos que tiene el negocio.

La fundamentación legal que controla a esta empresa es:

- ✚ Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno.
- ✚ Ley Reformativa para la Equidad Tributaria con su respectivo reglamento.
- ✚ Ley General del Medio Ambiente.
- ✚ Ley de Gestión Ambiental.

⁴⁷ Sitio de Internet: es.wikipedia.org/wiki/Norma_juridica

- ✚ Código Laboral.
- ✚ Código Civil.
- ✚ Normas de Calidad.
- ✚ Resoluciones para la protección del medio ambiente dictadas por el Municipio de Quito.

Además, la compañía en cumplimiento de las disposiciones legales y tributarias, de acuerdo al objeto económico, que exigen la legislación ecuatoriana debes presentar anualmente los siguientes informes a:

✚ *Servicio de Rentas Internas (SRI)*

- Anexo Transaccional Simplificado mensual.
- Anexo de Retenciones en la Fuente del Impuesto a la Renta por Otros Conceptos (REOC) de forma mensual.
- Anexo de Relación de Dependencia anual.
- Declaración Anual del Impuesto a la Renta.
- Declaración mensual de Retención en la Fuente del Impuesto a la Renta.
- Declaraciones mensuales del I.V.A.
- Declaraciones mensuales de Retención del I.V.A.
- Anticipo del Impuesto a la Renta.

✚ *Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS)*

- Realizar el aviso correspondiente a la entrada y salida del personal.
- Afiliación del personal en relación de dependencia desde el primer día de trabajo.
- Aportes personales y patronales según las fechas establecidas y al sector perteneciente.
- Pagar el monto correspondiente por fondos de reserva después del año de trabajo.

✚ *Ministerio de Relaciones Laborales*

- Pago de utilidades, en el caso en el que la compañía las haya obtenido al final del período contable.

- Cancelación de los bonos: estudiantil (décimo cuarto) y navideño (décimo tercero).
- Sellar los contratos de trabajo y actas de finiquito del personal en relación de dependencia.

Municipio de Quito

- Pago de la Patente Municipal (cada año).
- Pago del Impuesto Predial.
- Pago del Impuesto 1,5 por Mil sobre los Activos Totales.

2.4.8 Sistemas

Un sistema suele definirse como un conjunto de elementos, entidades o componentes que se caracterizan por ciertos atributos identificables que tienen relación entre sí, y que funcionan para lograr un objetivo común⁴⁸.

Un sistema contable es un conjunto específico de métodos y procedimientos aplicables a las transacciones de una organización y relacionados entre sí por una serie de principios generales que le dan la fisonomía de sistema para hacer contabilidad⁴⁹.

Los sistemas contables deben ser sumamente flexibles y fundamentarse en principios básicos.

Se estructuran dependiendo de sus condiciones y necesidades, así⁵⁰:

-  La actividad específica
-  El tamaño de la empresa
-  El volumen de los registros necesarios
-  Los mecanismos de registros disponibles

⁴⁸ CATA CORA, Carpio Fernando. *Sistemas y Procedimientos Contables*, Editorial: McGrawHill, Venezuela, 1999, p. 25

⁴⁹ Lcda. Iris Villalobos B. M.B.A, Guatemala, 2000.

⁵⁰ CATA CORA, Carpio Fernando. Op. Cit. p.73

Un sistema informático es la unión de diversos elementos, como son el hardware, software y humanware (soporte humano).

Gráfico No. 4

Estructura de un sistema



Fuente: Dr. Ulises Álvarez

Elaborado por: La autora

La empresa cuenta con un sistema de contabilidad que no cubre el total de necesidades de la misma, el mismo que no es actual y retrasa el trabajo.

El sistema contable emite: mayores contables, balance de comprobación, balance general, estado de resultados. La limitante del sistema es no contar con módulos en línea que permitan tener otros reportes como: auxiliares de clientes, proveedores, conciliaciones bancarias, etc.

Los comprobantes que emite son: diarios, comprobantes de egreso e ingreso. Por la limitante antes expuesta la impresión de las facturas se elabora en forma independiente al igual que comprobantes de retención y demás reportes que son necesarios elaborar como anexos que deben ser entregados a los organismos de control.

También se cuenta con los sistemas informáticos más actualizados del mercado. Cada equipo de computación funciona con el sistema de Windows Vista.

2.4.9 Procedimientos

Los procedimientos consisten en secuencias cronológicas de las acciones requeridas para el desarrollo de las actividades empresariales.⁵¹

Ejemplos de procedimientos: *Case Western University*, bosqueja pasos para el proceso de evaluación: primero, fijar los objetivos de desempeño; segundo, efectuar una revisión de los objetivos a medio año y tercero, hacer un análisis de desempeño final del periodo⁵².

En una compañía fabricante, el procedimiento para manejar los pedidos puede requerir la participación del departamento de ventas (para el pedido original), el departamento de finanzas (para reconocer la recepción de fondos y para la aprobación de crédito al cliente), el departamento de contabilidad (para registrar la transacción), el departamento de producción (para ejecutar la orden de producir bienes o ejercer la autoridad de permitir que se saquen éstos de los almacenes) y el departamento de envíos (para la determinación de los medios y ruta de envío).

Al realizar el diagnóstico de la empresa se debe verificar su existencia, características, aplicación y resultados obtenidos mediante su uso.

La empresa no cuenta con procedimientos establecidos para sus actividades sin embargo, el trabajo básico que realiza la empresa es el siguiente:

Procedimientos para el manejo Caja:

La gerencia se encarga de cuadrar el dinero que se ha recibido, así como el que se ha gastado durante la semana. El dinero que ingresa a la empresa es depositado diariamente por el mensajero y la asistente contable elabora los comprobantes de ingreso respectivo.

⁵¹ KOONTZ, Harold y WEHRICH, Heinz. Op. Cit. p.127

⁵² Sitio de Internet: www.cwu.edu/finadmin/humres/policies/III-2a. (30 de marzo de 2002)

Procedimientos para el manejo Bancos:

El control de bancos se lo hace a través de las conciliaciones bancarias, las mismas que se realizan a final de cada mes, cuando se reciben los estados de cuenta de los bancos donde la empresa tiene su cuenta. El contador es el encargado de realizar dichas conciliaciones.

Procedimientos para el manejo de Clientes:

El encargado de realizar la cobranza y depósitos es el asistente contable. Cuando se reciben los pagos totales o abonos, se elabora el respectivo comprobante de ingreso y se registra en el anexo de clientes.

Las solicitudes de crédito son aprobadas o rechazadas por el gerente general, en base a referencias comerciales y bancarias.

Procedimientos para el manejo de Activos Fijos:

Para la compra o construcción de cualquier activo fijo se requiere la aprobación del gerente general, quien solicita tres proformas para tomar su decisión.

Luego el asistente contable realiza el registro contable respectivo de los activos fijos adquiridos o dados de baja. Utiliza el método de depreciación de línea recta.

Procedimientos para el manejo de Proveedores:

Los pagos a proveedores se realizan bajo la política de pagos quincenales, la encargada es la secretaria, una vez recibida la factura en un plazo de 15 a 30 días se procede a la cancelación.

El asistente contable registra los pagos realizados tanto en el sistema contable como en el anexo de proveedores.

Procedimientos para el manejo de Nómina:

El asistente contable elabora el rol de pagos, tanto de la parte administrativa como la de planta para posteriormente presentarlos al contador para su aprobación.

Una vez realizados los pagos en cheque, se lleva a cabo la contabilización de cada uno de los rubros involucrados en el pago de sueldos y provisión beneficios sociales.

Procedimientos para el manejo de Impuestos

La asistente contable prepara los anexos extracontables relacionados con las declaraciones de los impuestos exigidos por la ley, luego llena el formulario borrador para la respectiva declaración del impuesto; el contador revisa el formulario y lo firma. El mensajero lleva el formulario al banco para declararlo el 16 de cada mes.

Procedimientos para Ventas:

Las ventas las realiza el capataz, el vigila el despacho del producto y ese momento emite la factura, estas son enviadas al fin de mes a oficinas, en el caso de ventas fuertes a proveedores identificados en oficina, se recibe las órdenes de despacho entregadas, y se procede a facturar en oficinas. La mayoría de las ventas son en efectivo y el dinero es recolectado por un operario responsable.

Procedimientos para Compras:

Compras para la oficina

La secretaria, realiza las compras con proveedores ya establecidos, si la compra es alta se debe solicitar autorización a gerencia en base a cotizaciones.

Compras para la planta

En el caso de las compras de planta si los valores son pequeños el operario responsable realiza las compras, con las retenciones debidas y envía semanalmente los gastos a la oficina en Quito una vez que sean aprobadas por el gerente, son canceladas con el dinero recolectado en la mina.

Si la compra es de un valor alto el operario responsable solicita a la oficina que realice las cotizaciones necesarias y el gerente toma la decisión

2.4.10 Estructura

Física

La estructura es el albergue de los recursos⁵³.

Milenio SC posee una infraestructura adecuada para el desarrollo de las actividades diarias de los operarios. La fábrica es un galpón amplio donde se ha instalado las maquinarias y equipos necesarios para cumplir con la finalidad de la empresa.

La oficina administrativa se encuentra en uno de los sectores económicos importantes de Quito, está dividida en gerencia general, secretaria de gerencia y asistencia contable.

Orgánica

La estructura orgánica es una descripción ordenada de las unidades administrativas de una organización según sus relaciones de jerarquía⁵⁴.

Esta descripción de la estructura orgánica debe corresponder con el organigrama, tanto en lo referente al título de las unidades administrativas como a su nivel jerárquico. Es conveniente codificarla para una mayor claridad, por ejemplo:

1.0 Director General

1.0.1 Asesoría

1.0.2 Auditoría Interna

1.1 Gerencia General

1.1.1 Gerente Divisional A

1.1.2 Gerente Divisional B

“El *organigrama* es la representación gráfica de la estructura orgánica de una institución o de una de sus áreas, muestra que unidades administrativas la integran y sus respectivas relaciones, niveles jerárquicos, canales formales de comunicación, líneas de autoridad, supervisión”⁵⁵.

⁵³ SOLA, Nelly. Op. Cit.

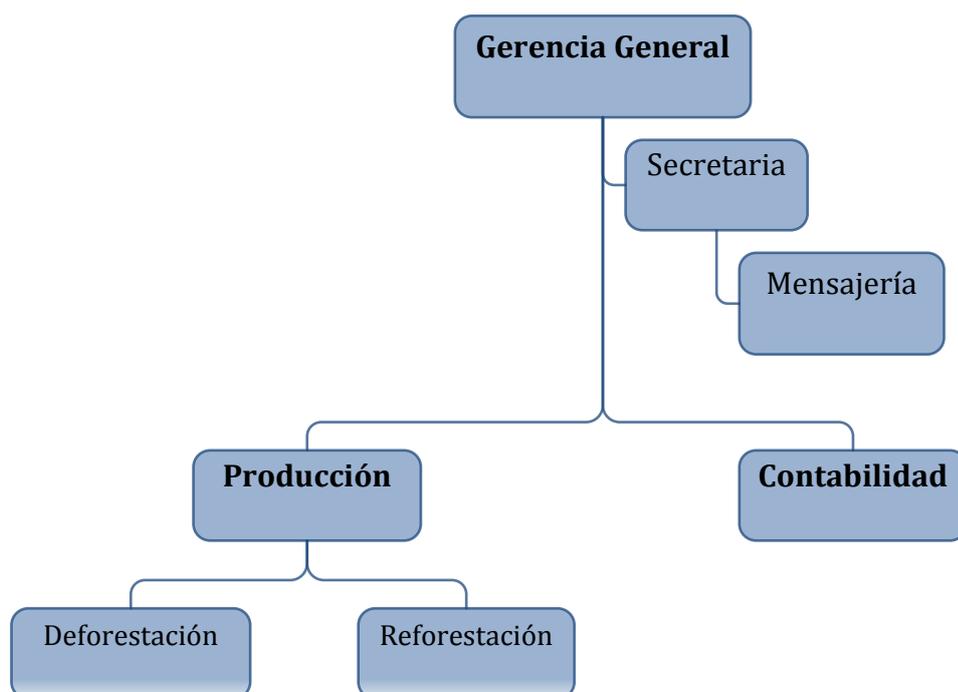
⁵⁴ FRANKLIN, Enrique Benjamin. Op. Cit. p.176

⁵⁵ Ídem., p.176

Conviene revisarla con detalle para establecer si responde en forma adecuada a las necesidades del trabajo.

La empresa no cuenta con una estructura orgánica claramente definida, pero el contador externo ha establecido la siguiente estructura orgánica:

Gráfico No. 5
Estructura orgánica de la Empresa Milenio SC



Fuente: Contador externo

Elaborado por: La autora

2.4.11 Clima Organizacional

Resulta de suma importancia conocer las relaciones humanas existentes para determinar el clima organizacional. Este factor será de utilidad para desarrollar el estudio y permitirá atenuar la resistencia al cambio y conseguir la colaboración del personal⁵⁶.

⁵⁶ FRANKLIN, Enrique Benjamin. Op. Cit. p.15

Otros aspectos importantes son conocer el tipo de liderazgo de la empresa, así como el flujo de la comunicación formal e informal. Compuesto por el grado de participación, confianza, recompensas y contribuciones.

En esta empresa se presenta un liderazgo participativo, es decir, el gerente general utiliza la consulta para practicar el liderazgo. No delega su derecho de tomar decisiones finales y señala directrices específicas a los subalternos pero consulta sus ideas y opiniones sobre muchas decisiones que le incumben.

Se utiliza la comunicación formal, en donde el mensaje se origina en el nivel jerárquico superior y se dirige a los siguientes niveles, siguiendo los canales establecidos por la empresa como son: cartelera, intercomunicadores, teléfonos, Internet, circulares, memorandos, cartas, informes, reportes, charlas, reuniones, etc.

Tanto en la planta como en las oficinas no se ha presentado ningún problema laboral o diferencias personales, al contrario, todos los empleados trabajan en equipo para alcanzar sus objetivos personales y cumplir con la finalidad de la empresa.

La empresa cuenta con contingentes de trabajo debido a los riesgos laborales que existen por el giro normal del negocio.

2.5 ANÁLISIS FODA DE LA ORGANIZACIÓN

El análisis FODA es una herramienta que permite conocer la situación actual de la empresa con el objetivo de convertir los datos que se obtienen en información procesada y lista para la toma de decisiones acordes a los objetivos planteados⁵⁷.

Para realizar el análisis FODA de la organización debemos tomar en cuenta que existen dos ambientes: macroambiente y microambiente. Los aspectos que afectan al macroambiente, se los pueden definir a través del análisis externo de la empresa, lo que a su vez nos permite identificar las oportunidades y amenazas de la organización, pero éstas al ser externas no pueden ser modificadas.

⁵⁷Sitio de internet: www.monografias.com/trabajos10/foda/foda

En cuanto a los aspectos del microambiente, se definen mediante el análisis interno de la organización, y así podemos también identificar las fortalezas y debilidades que tiene, éstas al ser internas se puede actuar directamente sobre ellas.

Cuadro No. 3
Componentes del Análisis FODA

Factores que favorecen el logro de los objetivos	Factores que obstaculizan el logro de los objetivos
FORTALEZAS	DEBILIDADES
OPORTUNIDADES	AMENAZAS

Fuente: El plan de negocios

Elabora por: La autora

Para iniciar el análisis debemos tomar en cuenta tres preguntas, conociendo el tipo de negocio y todas sus características básicas:

1. Lo que se analiza es relevante o no?
2. Está fuera o dentro de la empresa?
3. Es bueno o malo para la empresa?

En resumen, para la correcta identificación de estos factores no debemos tomar en cuenta su disposición física sino el control que podemos ejercer sobre ellos. Lo que afecta a la empresa y se puede controlar es interno, lo que afecta pero no se puede controlar es el ambiente externo.

🚦 Análisis Externo⁵⁸:

- *Oportunidades*: Son aquellas situaciones que resultan positivas y favorables para la empresa y que estén presentes en el entorno en el que actúa la empresa y permite obtener ventajas competitivas y alcanzar los objetivos.

⁵⁸ Sitio de Internet: www.monografias.com/trabajos10/foda/foda

- *Amenazas:* Son aquellas situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a atentar contra la permanencia de la organización y el alcance de objetivos.

Análisis Interno:

- *Fortalezas:* Son las capacidades especiales con que cuenta la empresa y mantiene una posición privilegiada frente a la competencia.
- *Debilidades:* Son aquellos factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia, recursos de los que carece, habilidades que no se poseen y actividades que no se desarrollan positivamente.

MATRIZ ESTRATÉGICA DEL FODA (TOWS⁵⁹): Moderna herramienta para el análisis de situaciones

Es un marco de análisis sistemático que nos permite el apareamiento del FODA que es un proceso común dentro de la administración, considerándose detector que requiere la combinación de diferentes factores como soluciones estratégicas y toma de decisiones⁶⁰.

Propósito

Identificar un conjunto de factores internos y externos relacionados con la empresa y que inciden en el desarrollo del negocio; de esta forma se podrán definir y diseñar objetivos y estrategias de carácter competitivo para favorecer los niveles de productividad y rentabilidad de la organización durante un período determinado de tiempo⁶¹.

Otro objetivo al elaborar esta Matriz Estratégica es convertir las amenazas en oportunidades y las debilidades en fortalezas. Por ejemplo: asociarse con la

⁵⁹ Por sus siglas en inglés: Threats, Opportunities, Weaknesses, Strengths)

⁶⁰ SOLA, Nelly. Op. Cit.

⁶¹ REMUZGO, Fernando. Op. Cit. p.5

competencia para enfrentar a otro competidor más fuerte o pasar a un empleado extrovertido de una tarea organizativa que hace mal, a atención al público.

Cuatro estrategias alternativas

1. La **estrategia DA (WT)**, busca reducir al mínimo tanto debilidades como amenazas y puede llamarse *estrategia mini-mini*. Por ejemplo: puede implicar la formación de una sociedad en participación o la liquidación de la empresa.
2. La **estrategia DO (WO)**, pretende reducir al mínimo las debilidades y la optimización de las oportunidades y puede llamarse *estrategia mini-maxi*. Por ejemplo: se puede contratar a una persona especializada en sistemas de información para manejar el área de informática, si ésta presenta problemas.
3. La **estrategia FA (ST)**, se basa en las fortalezas de la organización para enfrentar las amenazas en su entorno. Su propósito es maximizar las fortalezas y minimizar las amenazas y se puede llamar *estrategia maxi-mini*. Por ejemplo: La compañía puede utilizar su fortaleza en tecnología para enfrentar la amenaza de la introducción de un nuevo producto de su competidor.
4. La **estrategia FO (SO)**, la compañía utiliza sus fortalezas para aprovechar sus oportunidades y se puede llamar *estrategia maxi-maxi*. Por ejemplo: la empresa tiene una excelente aceptación de su producto, puede aprovechar la oportunidad de venderlo donde no hay productos igual al suyo.

Cuadro No. 4

Matriz de estrategias

<u>Factores internos</u> <u>Factores externos</u>	Fortalezas (F) , por ejemplo: cualidades administrativas, operativas, financieras, de comercialización, investigación y desarrollo.	Debilidades (D) , por ejemplo: debilidades en las aéreas incluidas en las (F)
Oportunidades (O) , por ejemplo: condiciones económicas presentes y futuras, cambios políticos y sociales, nuevos productos, servicios y tecnología.	Estrategia FO: maxi-maxi La estrategia más exitosa	Estrategia DO: mini-maxi Superar debilidades a fin de aprovechar oportunidades
Amenazas (A) , por ejemplo: escasez de energéticos, competencia y áreas similares al de las (O).	Estrategia FA: maxi-mini Uso de fortalezas para enfrentar o evitar amenazas	Estrategia DA: mini-mini Reducir las debilidades y amenazas

Fuente: KOONTZ, Harold y WEIHRICH, Heinz. "Administración una perspectiva global",

Elaborado por: La autora

Análisis FODA de la empresa Milenio SC:

Para realizar el análisis FODA de la empresa, se realizó una entrevista al contador externo, además de una investigación personal para determinar los factores externos que afectan al negocio y nos dan como resultado las oportunidades y amenazas. Así podemos determinar lo siguiente:

FORTALEZAS

- ✚ Excelentes relaciones comerciales para un crecimiento importante dentro de las exportaciones ecuatorianas de madera.
- ✚ Excelente calidad en los productos madereros destinados al mercado nacional, en comparación con los principales competidores.
- ✚ Adecuada comunicación entre el gerente y el resto del personal.
- ✚ Buenas relaciones comerciales con los clientes.

- ✚ Los operarios son capacitados constantemente para ejercer sus labores bajo normas de seguridad adecuadas, proteger el medio ambiente y obtener madera de excelente calidad.
- ✚ La empresa mantiene planes de contingencia apropiados para poder sobrellevar cualquier accidente que pudiera ocurrir.

DEBILIDADES

- ✚ Inexistencia de una unidad contable que controle eficazmente el proceso contable en la empresa.
- ✚ Carencia de manuales de políticas y procedimientos para los distintos procesos contables de la compañía.
- ✚ No se evalúa constantemente el desempeño del personal.
- ✚ Falta de compromiso de los empleados por el desconocimiento de las metas, objetivos y estrategias de la empresa; lo que provoca desmotivación y desorientación.
- ✚ A pesar de las capacitaciones a los obreros, aún existen deficiencias en la tala de los árboles, lo que conlleva a un gran desperdicio de este recurso.
- ✚ Problemas tecnológicos en el tratamiento y secado de la madera.
- ✚ Deficiente infraestructura vial para acceder a los bosques.
- ✚ Mayoritaria participación de intermediarios en la comercialización de la madera.

OPORTUNIDADES

- ✚ Tendencia gubernamental a la descentralización y modernización del Estado.
- ✚ Amplias zonas del país adecuadas para la actividad forestal.
- ✚ Demanda creciente, a nivel nacional e internacional, de madera y productos madereros.
- ✚ Superficies óptimas y disponibles sin explotar para futuras producciones.
- ✚ Fácil acceso a mercados regionales.
- ✚ Diversificación en la producción maderera y forestal del país.
- ✚ Importante demanda de madera en pie con mayor valor agregado, que permitirá obtener un mayor margen de rentabilidad y transformación en el mercado.

- ✚ Aumento de los precios de la madera y sus derivados, tanto en el mercado nacional como en el internacional.
- ✚ Demanda insatisfecha de madera terciada en Perú y Colombia.
- ✚ Mayor acceso a los mercados asiáticos como Japón, Corea y Taiwán.

AMENAZAS

- ✚ Inestabilidad política y económica actual del país, lo que no permite desarrollar las actividades del negocio con tranquilidad, seguridad y confianza.
- ✚ Si las empresas del sector y el Estado Ecuatoriano no procuran desarrollar ventajas competitivas sostenibles, la regulación de la ITTO para impedir desde el año 2000 la exportación de madera no proveniente de bosques manejados de forma sustentable y la corriente ecologista que promueve la no destrucción de los bosques, afectarán a las exportaciones ecuatorianas.
- ✚ Problemas financieros para llevar a cabo el Plan de Acción forestal.
- ✚ Destrucción de áreas forestales para emprender labores agrícolas.
- ✚ Gran cantidad de empresas pequeñas y medianas que se dedican a la actividad forestal sin tomar en cuenta la calidad y estandarización.
- ✚ Limitada integración de las empresas del sector para lograr afrontar mercados internacionales que requieren volúmenes importantes de productos madereros.
- ✚ La época invernal, provoca dificultades en la explotación forestal en la Costa, lo que resta competitividad a las exportaciones ecuatorianas por la necesidad de mantener altos niveles de stock.

Cuadro No. 5

Matriz Estratégica de la Empresa Milenio SC

<p><i><u>Factores</u></i> <i><u>internos</u></i></p> <p><i><u>Factores</u></i> <i><u>externos</u></i></p>	<p>Fortaleza: Excelentes relaciones comerciales para alcanzar un crecimiento importante dentro de las exportaciones ecuatorianas de madera.</p>	<p>Debilidad: Inexistencia de una unidad contable que controle y lleve de manera eficaz el proceso contable en la empresa.</p>
<p>Oportunidad: Superficies óptimas y disponibles sin utilizar, indispensables para la actividad forestal.</p>	<p>Estrategia FO: Aprovechar el crecimiento del mercado de exportación, utilizando las superficies disponibles para la reforestación y deforestación de árboles, tomando en cuenta las normas de calidad y control del medio ambiente.</p>	<p>Estrategia DO: Mejorar el sistema contable de la empresa para desarrollar planes estratégicos de producción que logren mejorar las utilidades de la empresa al aprovechar las superficies disponibles.</p>
<p>Amenaza: Destrucción de áreas forestales para iniciar labores agrícolas.</p>	<p>Estrategia FA: Recurrir a las relaciones comerciales importantes que tiene para conseguir ayuda para controlar la destrucción de terrenos óptimos para el cultivo de árboles, a través de la creación de asociaciones madereras y forestales.</p>	<p>Estrategia DA: Corregir el sistema contable actual para elaborar proyecciones de ventas que pueden utilizarse para conseguir más campos forestales y controlar la agricultura</p>

Fuente: La autora

Elaborado por: La autora

Luego de elaborar la matriz estratégica y conociendo que los aspectos internos de la empresa se pueden controlar. Tomaremos la **Estrategia DO** para minimizar las debilidades y maximizar las oportunidades.

La implementación de una unidad contable y el diseño de los manuales de procedimientos contables y administrativos sería la mejor estrategia de la empresa, ya que el sistema contable es un pilar fundamental en el desarrollo de las actividades del negocio, en vista de que da la información necesaria para conocer la realidad de la organización y la toma de decisiones basadas en datos específicos y confiables.

CAPÍTULO III

3. PROPUESTA DE CREACIÓN DE LA UNIDAD DE CONTABILIDAD

En una empresa, las distintas unidades que la componen juegan papeles fundamentales para el desarrollo y gestión de sus actividades, buscando cumplir con éxito el objetivo principal de la empresa.

Es por ello que se considera vital la creación de una unidad de contabilidad en la Empresa Milenio SC, ya que la inexistencia de ésta ha causado falencias en la información contable y financiera que se genera como consecuencia de las transacciones que existen a diario, como resultado de esto, se han tomado decisiones erróneas por la falta de datos actuales y verídicos.

Importancia

La importancia de la unidad de contabilidad es:

- ✚ Identificar, medir, clasificar, registrar, analizar y evaluar todas las operaciones y actividades de la empresa.
- ✚ Mantener un control adecuado de las operaciones.
- ✚ Llevar los registros contables en orden cronológico y actualizado.
- ✚ Generar información clara y precisa de los distintos procedimientos contables que se llevan a cabo para realizar evaluaciones a la entidad.
- ✚ Dar a conocer los recursos, obligaciones y resultados de las operaciones de la empresa.
- ✚ Evaluar la gestión de los administradores.
- ✚ Tomar decisiones de corto y largo plazo.

Es fundamental conocer el concepto de contabilidad para entender la importancia de tener una unidad contable dentro de la empresa, así tenemos: “La contabilidad debe reflejar con claridad y veracidad lo sucedido en un negocio, ya que su misión es facilitar la comprensión de los registros y de los informes contables a todas las personas o sectores interesados en saber cuál es el progreso y la situación del mismo, cualquiera que sea su volumen”⁶².

Los interesados en conocer la contabilidad de un negocio son:

- ✚ Los propietarios.
- ✚ Los administradores o gerentes.
- ✚ Los acreedores.
- ✚ Los trabajadores.
- ✚ El gobierno.
- ✚ Los inversionistas.

En la contabilidad, como en cualquier otra actividad humana, los esfuerzos deben canalizarse a obtener métodos simplificados con el fin de obtener más habilidad y mejor rendimiento.

La unidad de contabilidad es importante ya que tiene íntima relación con todas las demás unidades de la empresa, (es interdependiente e interrelacionada) recibiendo datos que los procesa y luego los entrega en forma resumido y ordenada, para que los niveles directivos y ejecutivos pueden tomar las decisiones más correctas y oportunas.

Existe una estrecha relación entre⁶³:

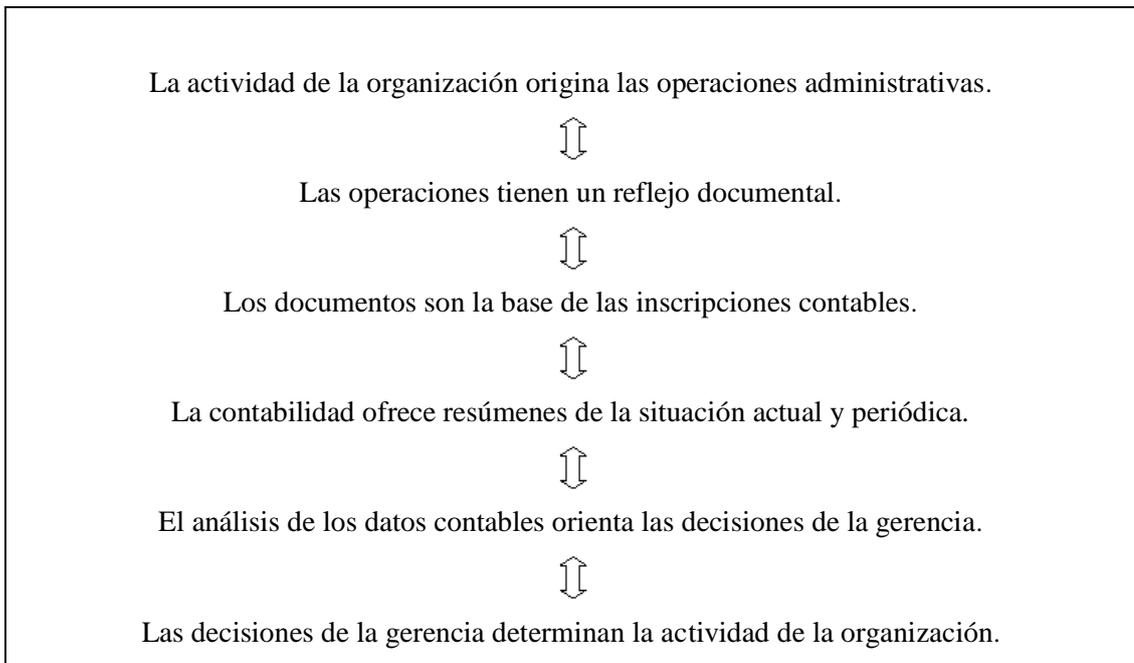
- ✚ La operación de la organización.
- ✚ La contabilidad.
- ✚ La toma de decisiones.

⁶² MOLINA, Antonio. *Contabilidad General Básica*, Tercera Edición, Impretec, Quito, 2003, p. 17

⁶³ Sitio de Internet: www.infomipyme.com/Docs/GT/Offline/Empresarios/IRIS/conceptos

Cuadro No. 6

Importancia de la contabilidad en la toma de decisiones⁶⁴



Fuente: www.infomipyme.com

Elaborado por: La autora

3.1 ANTECEDENTES

La empresa Milenio SC, no cuenta con una unidad de contabilidad para el debido registro y análisis de las transacciones contables que permitan, más adelante, realizar una evaluación de la información contable; por lo que recurre a los servicios externos de contabilidad para cumplir con lo antes mencionado y acatar con los requerimientos de la ley, así como conocer los resultados económicos de la empresa.

Por tal motivo, el presente trabajo de tesis está enfocado a la creación de dicha unidad, con el propósito de reducir costos a la empresa y que la información requerida se mantenga actualizada y accesible en cualquier momento, sirviendo de base para la toma adecuada de decisiones.

Es importante también que la empresa se divida, en departamentos o unidades, para cubrir la necesidad de agrupar actividades en sectores especializados y bajo la

⁶⁴ Sitio de Internet: www.infomipyme.com/Docs/GT/Offline/Empresarios/IRIS/conceptos

responsabilidad de un ejecutivo, con el propósito de mantener un control más eficiente sobre las actividades desarrolladas en la empresa.

En el caso de la empresa Milenio SC, se utiliza la departamentalización funcional, es decir, se hace la división funcional de la empresa en la unidad de contabilidad la cual estará presente en la estructura organizacional.

Para la creación de la unidad contable en la empresa se han definido todos los elementos sistémicos necesarios para su funcionamiento; también, se han diseñado manuales de procedimientos contables y administrativos, los mismos que serán microadministrativos y específicos, porque se enfocan a una sola unidad y con un solo propósito.

Estos manuales servirán de base para que la dirección de la empresa cree otros manuales para el resto de actividades que realiza.

3.2 DETERMINACIÓN DE LOS ELEMENTOS SISTÉMICOS PARA LA UNIDAD DE CONTABILIDAD

3.2.1 Finalidad

La finalidad que tiene la unidad contable es:

Presentar y mantener la información contable actualizada para contribuir con los altos mandos en la toma de decisiones y con la finalidad de la empresa; así como, fomentar un correcto manejo de los recursos del negocio incrementando la productividad y disminuir los costos operativos.

Para alcanzar la finalidad, el personal de la unidad de contabilidad laborará bajo un comportamiento ético hacia el resto de empleados, clientes y proveedores.

3.2.2 Funciones

Las funciones que deben cumplirse en la unidad contable de la empresa son:

Administración y Finanzas

- ✚ Llevar un sistema contable adecuado en el que se detallen todas las operaciones de ingresos y egresos de la empresa de manera cronológica y ordenada.
- ✚ Registrar y controlar las transacciones de la organización con exactitud y rapidez.
- ✚ Cumplir con los requerimientos que la ley vigente estipula.
- ✚ Emitir documentos contables necesarios para el buen desarrollo de las operaciones de la empresa.
- ✚ Ordenar y archivar la documentación que respalda las operaciones contables.
- ✚ Informar sobre los resultados obtenidos en las transacciones de la organización en un período determinado para hacer recomendaciones sobre la marcha de las actividades contables.
- ✚ Realizar presupuestos de compras, ventas, gastos, etc.
- ✚ Proteger los activos de la organización mediante mecanismos que presenten en forma automática y oportuna la malversación de fondos o sustracción de activos.
- ✚ Elaborar los estados financieros indispensables para la adecuada toma de decisiones de acuerdo a las NIC's y NIIF's.
- ✚ Determinar las utilidades o pérdidas obtenidas al finalizar el ciclo económico.
- ✚ El contador deberá dirigir las reuniones con el personal de la unidad con la finalidad de fomentar el trabajo en equipo y optimizar los recursos utilizados en los procesos.
- ✚ Planificar, coordinar, controlar y ejecutar anualmente un inventario general de los activos de la empresa; comprobando sus costos, existencia física y su localización.
- ✚ Establecer en términos monetarios, la información pasada o futura; así como, la cuantía de los bienes, deudas y el patrimonio que dispone la empresa.
- ✚ Proporcionar, en cualquier momento, una imagen clara de la situación financiera del negocio.
- ✚ Prever con anticipación las probabilidades futuras del negocio.

Ventas

- ✚ Facturar y contabilizar las ventas que se generen.
- ✚ Mantener un estricto control de clientes, a través de un anexo donde conste la fecha de venta, el nombre del cliente, el monto total de la venta, las condiciones del crédito, los abonos o pagos totales que se realicen y el saldo.

- ✚ Verificar que se recauden a tiempo los montones correspondientes que cada cliente debe cancelar en el plazo establecido.
- ✚ Controlar que se cumpla con la entrega oportuna de la mercadería, en concordancia con el capataz.
- ✚ Realizar el procedimiento respectivo para la concesión de crédito a los clientes.
- ✚ Sostener excelentes relaciones con los clientes.
- ✚ Mantener informados a los clientes, la existencia de madera en pie disponible para la venta.

3.3.3 Objetivos

Objetivo General

Contar con una estructura administrativa con funciones, líneas de coordinación, comunicación y jerarquía; la misma que cuenta con profesionales capacitados logrando en cada período contable generar información precisa para la toma de decisiones y facilitar la elaboración de reportes.

Objetivos específicos

- ✚ Constituir un elemento de apoyo y asesoría para tomar decisiones sobre inversiones, financiamientos, presupuestos, etc.
- ✚ Coordinar actividades tendientes a la utilización consciente de recursos financieros, materiales y tecnológicos.
- ✚ Contar con un sistema de información integrado para registrar las operaciones de manera oportuna en forma clara y precisa.
- ✚ Obtener en cualquier momento información ordenada y sistemática sobre el movimiento económico y financiero del negocio.
- ✚ Suministrar información requerida para las operaciones de planeación, evaluación y control; salvaguardar los activos de la institución y comunicarse con las partes interesadas y ajenas a la empresa.
- ✚ Participar en la toma de decisiones estratégicas, tácticas y operacionales, y ayudar a coordinar los efectos en toda la organización.
- ✚ Analizar posibles variaciones en los estados financieros y el patrimonio para proponer una planificación adecuada de las acciones a seguir.

3.3.4 Estrategias

Para llevar a cabo la finalidad y los objetivos de la unidad de contabilidad, se proponen las siguientes estrategias:

- ✚ Utilizar nuevas técnicas de motivación para el personal.
- ✚ Capacitación constante a los empleados, en materia de legislación tributaria y laboral, así como principios y normas de contabilidad vigentes.
- ✚ Modernizar el sistema contable de la unidad.
- ✚ Utilizar un sistema informático actualizado y acorde a las exigencias del medio, creando claves de acceso para salvaguardar el uso de la información.
- ✚ Retroalimentar periódicamente al personal de la unidad sobre cuáles son sus funciones y responsabilidades, de manera escrita.

3.3.5 Políticas

Para el personal de la unidad contable, las políticas que se han planteado son:

Dentro de la unidad de contabilidad la principal política que se aplica es una *política de Puertas Abiertas*, esto quiere decir, que la gerencia procura enfatizar lo suficiente su necesidad de querer saber lo que piensan los empleados y si están siendo tratados con justicia, de igual manera asegurarse que las normas y políticas generales de la empresa están aplicándose correctamente.

La mayoría de los problemas surgen de malos entendidos y la mejor manera de aclararlos es hablando con las personas que tienen la suficiente autoridad para resolver cualquier controversia, es por esto que se maneja la política de Puertas Abiertas.

Evaluación de Desempeño, esta política permitirá tener al empleado y a su jefe inmediato la oportunidad de: discutir sobre sus tareas de trabajo, identificar y corregir sus debilidades, alentar y reconocer sus fortalezas, y discutir sobre los métodos para mejorar su rendimiento.

Esta evaluación también se la realizará de manera escrita para medir los conocimientos actualizados que maneje el personal sobre las actividades que desempeña en cumplimiento con lo establecido en la ley y en los reglamentos de la empresa. Dichas evaluaciones serán semestrales.

Conocimientos de asuntos laborales, esta política se establece porque el profesional contable, a más de conocer muy bien lo referente a los impuestos fiscales, debe también poder resolver problemas laborales. Sobre todo porque el contador deberá regular la estabilidad del trabajador.

Período de Prueba, esta política intenta dar a los nuevos empleados la oportunidad de demostrar sus habilidades para alcanzar un nivel de desempeño satisfactorio y determinar si la nueva posición cumple sus expectativas. Milenio SC, usa este período, que comprende tres meses a partir del primer día de trabajo, para evaluar las capacidades del empleado, sus hábitos de trabajo y todo su desempeño.

Puntualidad y asistencia, esta política establece que todos los empleados deberán mantener satisfactoriamente su puntualidad y asistencia al trabajo todos los días laborables. El personal debe trabajar su jornada completa, si se requiere algún permiso especial justificado para ausentarse del trabajo o no asistir se lo debe comunicar al jefe inmediato.

Conflicto de intereses, ningún empleado deberá tener otro empleo con cualquier persona, firma u organización que mantenga cualquier clase de vínculo con Milenio SC, menos con la competencia.

Resolución de problemas, Milenio SC, se compromete a proveer las mejores condiciones de trabajo posibles para sus empleados. Parte de este compromiso es alentar una abierta y franca atmósfera en donde cada problema, denuncia, sugerencia o pregunta reciba una respuesta oportuna de la alta gerencia, directores y jefes. Siempre y cuando el empleado se dirija de manera respetuosa.

Teléfonos y celulares, mientras el empleado está en el trabajo, debe llevar a cabo sus deberes laborales y responsabilidades. Las llamadas personales deben mantenerse en

un mínimo y no deben interferir con las tareas diarias, no se podrá utilizar el teléfono de la compañía para realizar llamadas personales, más allá de diez minutos.

Además de estas políticas, se deben cumplir con las ya establecidas por la compañía.

3.3.6 Recursos

Los recursos que serán utilizados por el personal de la unidad de contabilidad en la empresa Milenio SC son:

3.3.6.1 Materiales

Se requieren los siguientes recursos materiales:

-  Escritorios.
-  Sillas.
-  Computadores.
-  Impresoras.
-  Fax.
-  Materiales de oficina.
-  Suministros de oficina.
-  Teléfonos.

3.3.6.2 Tecnológicos

Los recursos tecnológicos que se utilizarán serán:

-  Sistema contable integrado.
-  Sistemas informáticos actualizados.
-  Redes de acceso.
-  Internet.

3.3.6.3 Económicos

Los recursos necesarios provendrán de los ingresos de las ventas y aportes de socios.

3.3.6.4 Humanos

El talento humano de la unidad contable estará conformado por:

- ✚ Contador General.
- ✚ Asistente Contable.

El talento humano de la unidad contable debe estar altamente calificado para desarrollar sus actividades y motivado para alcanzar los objetivos.

Debe tener educación en materias afines a las funciones que se desarrollan en la unidad como: finanzas, economía, contabilidad, etc. Además, debe tener experiencia laboral en actividades similares.

Los requisitos que debe poseer el talento humano son:

- ✚ Conocer técnicas administrativas.
- ✚ Manejar sistemas contables.
- ✚ Elaborar estados financieros.
- ✚ Estar al tanto de leyes y reglamentos vigentes

Sus habilidades y destrezas deben ser:

- ✚ Trabajo en equipo.
- ✚ Toma de decisiones acertadas.
- ✚ Solución oportuna de problemas.
- ✚ Verificación de información contable.
- ✚ Agilidad para realizar cálculos numéricos.
- ✚ Manejo del computador.
- ✚ Conocimiento total del sistema contable de la unidad.
- ✚ Planificación y liderazgo.

3.3.7 Normatividad

La fundamentación legal para la ejecución de los procesos contables que se llevan a cabo en la empresa, son las NIC's (Normas Internacionales de Contabilidad) y las NIIF's (Normas Internacionales de Información Financiera).

Las NIC's y las NIIF's son un conjunto de normas, leyes y principios que establecen la información que deben presentarse en los estados financieros y la forma en que esa información debe aparecer en dichos estados⁶⁵.

Las NIC's a tomarse en cuenta para el desarrollo de las actividades son:

- ✚ NIC 1: Presentación de los Estados Financieros.
- ✚ NIC 16: Inmovilizado Material (Propiedad, Planta y Equipo).
- ✚ NIC 18: Reconocimiento de Ingresos.
- ✚ NIC 36: Deterioro del valor de los Activos.
- ✚ NIC 38: Activos Intangibles
- ✚ NIC 41: Agricultura.

NIC 1: Presentación de los Estados Financieros

Establece las bases para la presentación de los Estados Financieros con propósitos de información general, con el fin de asegurar la comparabilidad de los mismos tanto con estados financieros de períodos anteriores de la empresa como con respecto a los estados financieros de otras.

Esta norma establece, en primer lugar, consideraciones generales para la presentación de los Estados Financieros, y a continuación guías para determinar su estructura, a la vez que fija los requisitos mínimos sobre su contenido para la correspondiente publicación por parte de las empresas.

NIC 16: Inmovilizado Material (Propiedad, Planta y Equipo)

Prescribe el tratamiento contable del inmovilizado material, de forma que los usuarios de los estados financieros puedan conocer la información acerca de la inversión que la entidad tiene en éstos, así como los cambios que se hayan producido en dicha inversión. Los principales problemas que presenta el reconocimiento contable del inmovilizado material son la contabilización de los activos, la determinación de su importe en libros y los cargos por amortización y pérdidas por deterioro que deben reconocerse con relación a los mismos.

⁶⁵ Sitio de Internet: www.normasinternacionalesdecontabilidad.es/nic-niif

Esta Norma no será de aplicación a:

- a. El inmovilizado material clasificado como mantenido para la venta (NIIF 5: Activos no corrientes mantenidos para la venta y actividades interrumpidas).
- b. Los activos biológicos relacionados con la actividad agrícola (NIC 41: Agricultura).
- c. El reconocimiento y valoración de activos para exploración y evaluación (NIIF 6: Exploración y evaluación de recursos minerales).
- d. Los derechos mineros y reservas minerales tales como petróleo, gas natural y recursos no renovables similares.

No obstante, esta Norma será de aplicación a los elementos de inmovilizado material utilizados para desarrollar o mantener los activos descritos en (b) y (d).

NIC 18: Ingresos Ordinarios

Los ingresos son definidos como incrementos en los beneficios económicos, producidos a lo largo del período contable, en forma de entradas o incrementos de valor de los activos, o bien como disminuciones de los pasivos, que dan como resultado aumentos del patrimonio neto y no están relacionados con las aportaciones de los propietarios de la empresa.

El concepto de ingreso comprende tanto los ingresos en sí como las ganancias. Los ingresos propiamente dichos surgen en el curso de las actividades ordinarias de las empresas y adoptan una gran variedad de nombres, tales como ventas, comisiones, intereses, dividendos y regalías.

El ingreso es reconocido cuando es probable que los beneficios económicos futuros fluyan a la empresa y estos beneficios puedan ser medidos con fiabilidad.

Esta norma identifica las circunstancias en las cuales se cumplen estos criterios para que los ingresos sean reconocidos. También provee guías prácticas para la aplicación de estos criterios.

NIC 36: Deterioro del valor de los Activos

Establece los procedimientos que una entidad aplicará para asegurarse de que sus activos están contabilizados por un importe que no sea superior a su importe recuperable. Un activo estará contabilizado por encima de su importe recuperable cuando su importe en libros exceda del importe que se pueda recuperar del mismo a través de su utilización o de su venta. Si este fuera el caso, el activo se presentaría como deteriorado, y la Norma exige que la entidad reconozca una pérdida por deterioro del valor de ese activo.

Esta norma no se aplica a:

- a. Existencias (NIC 2).
- b. Activos surgidos de los contratos de construcción (NIC 11).
- c. Activos por impuestos diferidos (NIC 12).
- d. Activos procedentes de costos de beneficios a empleados (NIC 19).
- e. Activos financieros (NIC 32, Instrumentos Financieros).
- f. Propiedades de inversión que se midan a su valor razonable (NIC 40)
- g. Activos biológicos relacionados con la actividad agrícola (NIC 41).

NIC 38: Activos Intangibles

Un activo intangible es un activo identificable, de carácter no monetario y sin apariencia física.

El objetivo de esta Norma es prescribir el tratamiento contable que debe darse a los activos intangibles, que no estén contemplados específicamente en otra NIC.

Esta Norma se aplicará por todas las entidades al contabilizar los activos intangibles, excepto en los siguientes casos:

- a. Activos intangibles mantenidos por la entidad para su venta en el curso ordinario de sus actividades (NIC 2, Existencias, y la NIC 11 Contratos de construcción).
- b. Activos por impuestos diferidos (NIC 12, Impuesto sobre las ganancias).
- c. Arrendamientos que se incluyan en el alcance de la NIC 17, Arrendamientos.
- d. Activos que surjan por las remuneraciones de los empleados, (NIC 19, Retribuciones a los empleados).
- e. Activos financieros, según se definen en la NIC 39.

- f. Fondo de comercio surgido de las combinaciones de negocios (NIIF 3: Combinaciones de negocios).
- g. Costos de adquisición diferidos, y activos intangibles, surgidos de los derechos contractuales de una entidad aseguradora en los contratos de seguro que están dentro del alcance de la NIIF 4 Contratos de seguro (no para los activos intangibles).
- h. Activos intangibles no corrientes que se haya clasificado como mantenidos para la venta (o incluidos en un grupo enajenable de elementos clasificado como mantenido para la venta), de acuerdo con la NIIF 5: Activos no corrientes mantenidos para la venta y actividades interrumpidas

Un activo intangible se reconocerá si, y sólo si:

- a. Es probable que los beneficios económicos futuros que se han atribuido al mismo fluyan a la entidad; y
- b. El costo del activo puede ser valorado de forma fiable.

Control:

Una entidad controlará un determinado activo siempre que tenga el poder de obtener los beneficios económicos futuros que procedan del mismo, y además pueda restringir el acceso de terceras personas a tales beneficios.

La capacidad que la entidad tiene para controlar dichos beneficios económicos un activo intangible tiene su justificación, normalmente, en derechos de tipo legal que son exigibles ante los tribunales. En ausencia de tales derechos, será más difícil demostrar que existe control. No obstante, la exigibilidad legal de un derecho sobre el activo no es una condición necesaria para la existencia de control, puesto que la entidad puede ejercer el control de alguna otra manera.

Los conocimientos técnicos y de mercado pueden dar lugar a beneficios económicos futuros. La entidad controlará esos beneficios si, por ejemplo, tiene protegidos tales conocimientos por derechos legales como la propiedad intelectual o el derecho de copia, la restricción de los acuerdos comerciales (si estuvieran permitidos), o bien por una obligación legal de los empleados de mantener la confidencialidad.

NIC 41: Agricultura

Esta Norma se aplica a los productos agrícolas, que son los productos obtenidos de los activos biológicos de la empresa, pero sólo en el punto de su cosecha o recolección. A partir de entonces será de aplicación la NIC 2, Existencias, u otras Normas Internacionales de Contabilidad relacionadas con los productos obtenidos.

De acuerdo con ello, esta Norma no trata del procesamiento de los productos agrícolas tras la cosecha o recolección; por ejemplo, el que tiene lugar con las uvas para su transformación en vino por parte del viticultor que las ha cultivado. Aunque tal procesamiento pueda constituir una extensión lógica y natural de la actividad agrícola y los eventos que tienen lugar guardan alguna similitud con la transformación biológica, tales procesamientos no están incluidos en la definición de actividad agrícola empleada en esta Norma.

La empresa debe proceder a reconocer un activo biológico o un producto agrícola cuando, y sólo cuando:

- a. La empresa controla el activo como resultado de sucesos pasados,
- b. Es probable que fluyan a la empresa beneficios económicos futuros asociados con el activo; y,
- c. El valor razonable o el coste del activo puedan ser valorados de forma fiable.

Un activo biológico debe ser valorado, tanto en el momento de su reconocimiento inicial como en la fecha de cada balance, según su valor razonable menos los costos estimados en el punto de venta, excepto en el caso de que el valor razonable no pueda ser determinado con fiabilidad.

Los productos agrícolas cosechados o recolectados de los activos biológicos de una empresa deben ser valorados, en el punto de cosecha o recolección, según su valor razonable menos los costos estimados en el punto de venta. Tal valoración es el costo en esa fecha, cuando se aplique la NIC 2 Existencias, u otra Norma Internacional de Contabilidad que sea de aplicación.

Las NIIF's vigentes que se tomarán en cuenta para el desarrollo de las actividades empresariales son:

- ✚ NIIF-1: Adopción por primera vez de las NIIF
- ✚ NIIF-5: Activos No Corrientes mantenidos para la venta y actividades interrumpidas
- ✚ NIIF-9: PYMES

NIIF-1: Adopción por primera vez de las NIIF's

Esta norma se estableció en junio del 2003 teniendo por objeto facilitar la transición de las NIIF's a nivel mundial. Se aplican a los estados financieros correspondientes al período que inició en o después del 1 de enero del 2004.

El principio general de esta norma es que las NIIF's aplicadas a la fecha del informe (fecha del cierre del balance) deben aplicarse con carácter retroactivo a la hoja de apertura del balance, el período comparado con el reportado, pero con ciertas excepciones y exenciones.

Por ejemplo, si la empresa empieza la transición en el 2008, tendría que cumplir con todas las NIIF's hasta el 31 de diciembre de 2008.

El objetivo de esta NIIF es garantizar que los estados financieros contengan información de alta calidad, transparente y comparable con otros periodos presentados, además que puedan ser generados a un costo que no exceda los beneficios para los usuarios.

NIIF-5: Activos no corrientes mantenidos para la venta y actividades interrumpidas

El objetivo de esta NIIF es especificar el tratamiento contable de los activos mantenidos para la venta, así como revelar la información sobre las actividades interrumpidas. Esta norma exige que, los activos que cumplan los requisitos necesarios para clasificarse como mantenidos para la venta:

- a. Sean valorados al menor valor entre su importe en libros y su valor razonable menos los costos de venta, así como que cese la amortización de dichos activos, y
- b. Se presenten de forma separada en el balance, y que los resultados de las actividades interrumpidas se presenten por separado en la cuenta de resultados.

Una entidad clasificará como activo no corriente mantenido para la venta, si su importe en libros se recuperará a través de la venta, en lugar de por uso continuado.

NIIF-9: PYMES

Esta NIIF está destinada a ser utilizada por las pequeñas y medianas empresas, que no tienen responsabilidad pública y que deban o escojan publicar los estados financieros de propósito general para usuarios externos.

Una entidad tiene responsabilidad pública si:

- a. Sus instrumentos de deuda o patrimonio se negocian públicamente; o
- b. Es una institución financiera u otra entidad, que como parte de su negocio primario, tiene activos en una capacidad fiduciaria para un amplio grupo de personas externas. Si éstos son tenidos por razones ocasionales para el negocio, no tendrán responsabilidad pública, por ejemplo: servicios públicos, agencias de viaje e inmobiliarios, así como entidades sin ánimo de lucro.

El alcance de esta norma describe el objetivo de los estados financieros, el cual es proveer información sobre la posición financiera, el desempeño y los flujos de efectivo de las PYMES, que sea útil para los usuarios.

Esta norma establece las pautas que deben seguirse para el registro, uso, reconocimiento, valoración y presentación de:

- Estados financieros.
- Instrumentos financieros.
- Inventarios.
- Inversiones en asociadas y negocios conjuntos.
- Propiedad para inversión.
- Propiedad, Planta y Equipo.
- Activos intangibles diferentes a la plusvalía.
- Combinaciones de negocios y plusvalía.
- Arrendamientos.
- Provisiones y contingencias.
- Pasivos y patrimonio.
- Ingresos ordinarios.

- Subvenciones gubernamentales.
- Costos por préstamos.
- Pagos basados en acciones.
- Deterioro del valor de los activos
- Beneficios para empleados
- Impuestos a los ingresos
- Conversión de moneda extranjera
- Hiperinflación
- Eventos ocurridos después de la presentación del reporte
- Revelaciones de partidas necesarias
- Actividades especializadas

3.3.8 Sistemas

Los sistemas propuestos son flexibles y uniformes de manera que permiten cubrir las necesidades que tiene la empresa, nos sirven para mantener un orden de las actividades económicas y financieras que realiza, con el objetivo de emitir estados financieros que constituyen la base para la toma de decisiones por parte de la gerencia.

Condiciones del sistema contable

Las condiciones más importantes que debe reunir el sistema de contabilidad son:

-  Mínimo costo.
-  Información oportuna.
-  Formularios y procedimientos propios.
-  Flexibilidad.
-  Claridad.

Elementos del sistema contable⁶⁶

Los elementos que conforman el sistema son:

-  Los documentos fuente.
-  El plan de cuentas.

⁶⁶ MOLINA, Antonio, Op. Cit., p. 25

- ✚ Los libros contables.
- ✚ El manual de políticas y procedimientos.
- ✚ Los formularios contables.
- ✚ Los estados financieros.

Los documentos fuente

Constituyen la base de la contabilidad, “son documentos que capturan los datos claves de cada transacción comercial que se produce”⁶⁷. Incluye todos los datos básicos del movimiento como la fecha, descripción, propósito, quiénes intervienen y su cuantía. Además, todo documento fuente debe contener los requisitos exigidos por la Ley según el Reglamento de Facturación vigente.

Algunos ejemplos de documentos fuentes son: facturas, notas de venta, recibos, requisiciones de compra, notas de crédito o débito, comprobantes de egreso, de ingreso, de caja chica, de depósito, cheques, letras de cambio, pagarés, etc.

El plan de cuentas

“Es un listado de cuentas que utiliza la empresa para el desarrollo de los procesos contables”⁶⁸, este dependerá de la naturaleza del negocio. El plan de cuentas debe estar debidamente codificado por cada cuenta y, además, debe ser: ordenado, completo, claro y flexible. (Se usará el plan de cuentas ya establecido en la empresa).

Los libros contables

Son los libros que debe llevar obligatoriamente la unidad de contabilidad y en los cuales se registran “en forma sintética y cronológica las operaciones mercantiles”⁶⁹ que se realizan durante un lapso de tiempo determinado con el objeto de proporcionar elementos necesarios para elaborar los estados financieros

Los principales libros contables son:

⁶⁷ MOLINA, Antonio, Op. Cit., p. 28

⁶⁸ Sitio de Internet: definicion.de/plan-de-cuentas/

⁶⁹ CATAFORA, Fernando. Op. Cit., p.225

✚ **Libro diario:** En este libro se registran de manera cronológica cada transacción de la empresa, los montos que se registran luego serán trasladados al libro mayor, a cada cuenta correspondiente; aquí se registra:

- Fecha de la operación.
- Descripción de la operación.
- Cuentas que intervienen.
- Movimientos de débito y crédito de cada cuenta.

✚ **Libro mayor:** Este libro registra los “movimientos mensuales de cada cuenta de manera sistemática”⁷⁰, para obtener el saldo final de las cuentas y trasladarlas al balance de comprobación. La información se toma del libro diario y contiene los siguiente datos:

- La cuenta y su respectivo código (código según el plan de cuentas).
- El saldo anterior de cada cuenta que lo tengan.
- Movimientos de débito y crédito de cada cuenta.
- Los saldos finales para la elaboración del balance de comprobación.

✚ **Balance de comprobación:** “Es un instrumento que se utiliza para visualizar los saldos finales de cada cuenta tomados del libro mayor”⁷¹; de esta forma, permite establecer un resumen básico de los estados financieros de la empresa. Las principales funciones son:

- Verificar que las sumas de los saldos deudores y acreedores sean iguales, de modo que exista un balance o equilibrio.
- Brindar a la administración una idea de la situación actual de la empresa.

El manual de políticas y procedimientos

Detalla cada uno de los procedimientos que deben realizarse en los distintos procesos contables de la empresa y las políticas que deben tomarse en cuenta para el registro de las transacciones. (En el siguiente capítulo se desarrollan los manuales de políticas y procedimientos contables para la Empresa Milenio SC)

⁷⁰ CATACORA, Fernando. Op. Cit., p 225

⁷¹ Ídem., p.229

Los formularios contables

“Son formas impresas que están prediseñadas con la finalidad de recaudar información en las diferentes operaciones que lleva a cabo la empresa”⁷². Constituye un elemento que, debidamente autorizado podrá servir como comprobante para garantizar una operación.

Su misión es: establecer la relación jurídica entre las partes que intervienen en una determinada operación, así como demostrar la realización de alguna acción comercial.

Los estados financieros

“Los estados financieros son el resultado final del cumplimiento de las políticas y procedimientos contables establecidos”⁷³. Estos deben reflejar de manera razonable las cifras de la situación financiera y de resultados de la empresa, para que sirva de base para la toma de decisiones por parte de la gerencia.

Los cuatro estados básicos para la empresa son:

- ✚ **Balance General:** Muestra la situación financiera de la entidad a una fecha determinada. Esta constituido de tres partes:
 - *Activos:* Representan los recursos con los que cuenta la empresa, es decir, sus bienes y derechos, para poder realizar sus actividades.
 - *Pasivos:* Son las obligaciones que tiene la empresa con terceros.
 - *Capital:* Son las obligaciones que tiene la empresa con los propietarios.

- ✚ **Estado de Resultados:** Refleja todos los ingresos, costos y gastos que corresponden a un período determinado, estableciendo la utilidad o pérdida del ejercicio contable.

- ✚ **Estado de Flujo de Caja:** Tiene por objeto de proporcionar la información referente a los ingresos y desembolsos de efectivo relacionados a la empresa en un periodo determinado. Se divide en tres actividades: operacionales, de financiamiento y de inversión.

⁷² Sitio de Internet: www.fundacite-merida.gob.ve/manual_normas

⁷³ CATACTORA, Fernando. Op. Cit., p. 90

✚ **Estado de Cambios en el Patrimonio:** Tiene como finalidad mostrar las variaciones que sufren los diferentes elementos que componen el patrimonio, en un período determinado. además, busca explicar y analizar cada una de las variaciones, sus causas y consecuencias dentro de la estructura financiera de la empresa.

Los sistemas dentro de la unidad de contabilidad

Dentro del análisis que se realiza a la empresa se identifican los siguientes sistemas:

- ✚ Sistema de Producción
- ✚ Sistema de Ventas
- ✚ Sistema de Contabilidad
- ✚ Sistema Administrativo – Financiero
- ✚ Sistema de Remuneraciones
- ✚ Sistema Judicial

En el presente trabajo sólo nos referiremos a los sistemas de producción y de contabilidad que son la base para el desarrollo de los procesos de la empresa.

Sistema de Producción: “Se encarga del manejo y control de todas las operaciones que se realizan en el proceso productivo de la empresa”⁷⁴.

La empresa cumple con un ciclo de 10 años de deforestación y reforestación de árboles durante este ciclo se van renovando el suelo para cumplir con la protección del medio ambiente. Una vez que el suelo deja de servir, se continúa el proceso en otro campo siempre y cuando se cumpla la concesión con el Estado para realizar esto en la zona forestal reservada.

Sistema de Contabilidad: “Es un conjunto de métodos, procedimientos y mecanismos que utiliza la empresa para registrar todas las actividades financieras que realiza con el fin de mantener la información actualizada para la toma de decisiones”⁷⁵.

⁷⁴ CATAFORA, Fernando. Op. Cit., p.28

⁷⁵ Ídem., p.30

El sistema de contabilidad de la empresa cubre las siguientes funciones:

- Facturación y cobranzas.
- Cuentas por pagar.
- Compras.
- Propiedad, Planta y Equipo.
- Bancos.
- Contabilidad en general.

El sistema de contabilidad que se va a utilizar se llama Decision/Win, que es un software diseñado para facilitar el manejo de la contabilidad, la facturación, cuentas por cobrar, cuentas por pagar, preparación de roles de pago; así como la toma de decisiones.

Este software está considerado como un “sistema de administración empresarial” ya que permite que la información ingresada colabore en la mayor medida posible en la administración de la empresa y convertirse en apoyo imprescindible para la toma de decisiones.

Se ha elegido este sistema porque permite elaborar los comprobantes directamente en el computador, con todos los datos necesarios, incluyendo su contabilización; luego, el sistema los imprime y están listos para los registros. La contabilización también queda realizada y no se necesita de ningún proceso adicional, de esta manera la unidad contable se mantiene automatizada.

Dispone de cinco módulos diseñados para trabajar en conjunto alrededor de la contabilidad, creando un sólo módulo que almacena en última instancia todos los datos formales de la empresa.

En la contabilidad se reflejan los movimientos de inventarios, ingresos y egresos; así como la emisión de facturas, sean al contado o a crédito, se generan directamente del sistema, ya no se las hace manualmente. Los roles de pago también se elaboran de manera automática.

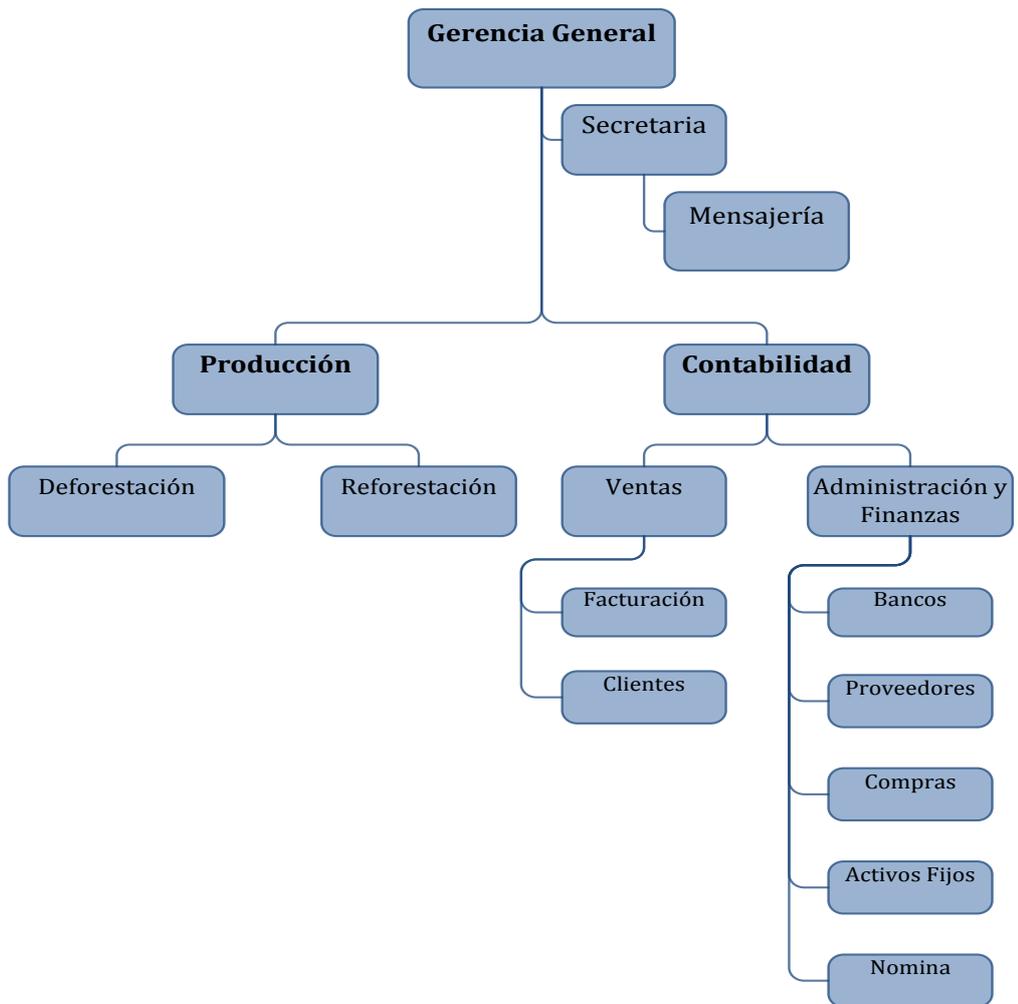
Finalmente los comprobantes que se hacen en el modulo de contabilidad, sirven para actualizar los saldos contables y generar movimientos en otros módulos como abonos a cuentas por cobrar, cuentas por pagar y las anulaciones.

3.3.9 Estructura

La estructura orgánica de la empresa quedaría de la siguiente manera:

Gráfico No. 6

Estructura orgánica de la Empresa Milenio SC



Elaborado por: La autora

3.3.10 Clima Organizacional

La unidad de contabilidad de la empresa Milenio SC, debe tomar en cuenta las siguientes sugerencias para que existan cambios positivos en la gestión empresarial:

- ✚ La alta gerencia debe convertirse en un modelo positivo a seguir.
- ✚ Apoyar y promover a los empleados que adopten los valores de la empresa.
- ✚ Diseñar los procesos de socialización con base en los valores.
- ✚ Mejorar el sistema de recompensas para incentivar el desempeño eficaz.
- ✚ Reemplazar las normas o políticas no escritas con normas o políticas formales que deben cumplirse rigurosamente.
- ✚ Trabajar en equipo impulsando la participación de los empleados para crear un clima con un alto nivel de confianza.

CAPÍTULO IV

4. DISEÑO DE LOS MANUALES DE PROCEDIMIENTOS CONTABLES Y ADMINISTRATIVOS

Luego de haber realizado el diagnóstico de la empresa, se puede exponer que la misma no cuenta con manuales de procedimientos adecuados que contribuyan al mejoramiento continuo y sostenido de la empresa.

Por tal motivo, a continuación, se presenta los manuales de procedimientos de las cuentas más importantes para la actividad contable, como una herramienta de apoyo para realizar las actividades diarias y que se obtengan resultados óptimos y precisos en el manejo de la contabilidad.

El objetivo principal de este manual es el de normar el manejo de la Empresa Milenio SC en la parte contable, financiera y administrativa para el fortalecimiento general de la organización.

Dichos procedimientos estarán a cargo de el/la asistente contable y el/la contador(a) general de la empresa. El software contable que se utiliza en la propuesta planteada está de acuerdo a las necesidades de la compañía.

4.1 DESARROLLO DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS⁷⁶

Identificación

Este manual debe incluir los siguientes datos:

- ✚ Logotipo de la organización.
- ✚ Nombre de la organización.
- ✚ Denominación del manual, si corresponde a una unidad en particular, se anota el nombre de la misma.
- ✚ Lugar y fecha de elaboración.
- ✚ Número de páginas.
- ✚ Sustitución de páginas (actualización de la información).
- ✚ Unidades responsables de su elaboración, revisión y/o autorización.

Índice o contenido

Es la relación de los capítulos o apartados que constituyen el cuerpo del documento.

Prólogo y/o introducción

Explicación de lo que es el manual, su estructura, propósitos, ámbito de aplicación y necesidad de mantenerlo vigente. Contiene el mensaje de alguna autoridad de la organización, del nivel jerárquico más alto.

Objetivos de los procedimientos

Explicar el propósito que se pretende cumplir con los procedimientos.

Áreas de aplicación o alcance de los procedimientos

Se refiere a la esfera de acción que cubren los procedimientos.

Responsables

Son las áreas, unidades administrativas y/o puestos que intervienen en los procedimientos en cualquiera de sus fases.

⁷⁶ FRANKLIN, Enrique Benjamin. Op. Cit. p. 181

Políticas o normas de operación

Criterios o lineamientos generales de acción que se formulan de manera explícita para orientar y facilitar las operaciones que llevan a cabo las distintas instancias que participan en los procedimientos.

A continuación se mencionan algunos lineamientos que deben considerarse en su planteamiento:

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

Procedimientos

Presentación por escrito, en forma narrativa y secuencial, cada una de las operaciones dentro de un procedimiento; además se explican en qué consisten, cómo, dónde y con qué se hacen, señala los responsables de efectuarlas.

Cuando la descripción es general y comprende varias áreas, debe anotarse la unidad administrativa encargada de cada operación; si es una descripción detallada de una unidad, tiene que indicarse el puesto responsable de cada operación.

Formularios, impresos e instructivos

Son las formas impresas que se utilizan en un procedimiento; se intercalan dentro del mismo o se ajuntan como apéndices.

Cuando los impresos no incluyen instrucciones de llenado, es conveniente colocar en cada espacio donde se requieran datos específicos, un número consecutivo encerrado en un círculo, para explicarlo luego en un anexo.

Se debe utilizar un formato para el manual que claramente identifique los procedimientos de la empresa y que de exclusividad al documento. El formato utilizado para la empresa Milenio SC es:

Gráfico No.7

Formato del Manual de Procedimientos de la Empresa Milenio SC

 <p><u>EMPRESA MILENIO SC (1)</u></p>		
<p>MILENIO SC</p> <p><u>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS CONTABLES</u></p> <p>Proceso (2):</p>		
<p>Fecha de emision (3):</p>	<p>Codigo (4): Hoja: de (5)</p>	
<p><u>EMPRESA MILENIO SC</u></p>  <p>MILENIO SC</p> <p>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS CONTABLES</p>		
<p>Elaborado por (6):</p> <p>Fecha:</p>	<p>Revisado por (7):</p> <p>Fecha:</p>	<p>Aprobado por (8):</p> <p>Fecha:</p>
<p>Este manual es propiedad intelectual de la Empresa Milenio SC, no podra ser duplicada o reproducida sin autorizacion del autor</p>		

Fuente: La autora

Elaborado por: La autora

A continuación se detallan los elementos que componen el manual a utilizarse:

Cuadro No. 7

Elementos que componen el manual

No.	Nombre	descripción
1	Logotipo	Se refiere al logotipo que identifica a la empresa.
2	Proceso	Nombre del proceso del cual se identifican los procedimientos
3	Fecha de emisión	Fecha en la que se elabora el manual.
4	Código	Identificación, mediante número o letras, del proceso.
5	Hojas	Número de páginas y de secuencia.
6	Elaborado	Nombre de la persona que elabora el manual.
7	Revisado	Nombre de la persona que revisa el manual.
8	Aprobado	Nombre de la persona que autoriza el manual.
9	Registro	Registro de los derechos del autor.

Fuente: La autora

Elaborado por: La autora

Diagramas de flujo

“Es la representación grafica de la sucesión en que se realizan las operaciones de un procedimiento y/o el recorrido de las formas o materiales; mostrando las unidades administrativas (general) o los puestos que intervienen (detallado) en cada operación. Además, se mencionan los recursos o equipos utilizados en cada caso.⁷⁷”

Los diagramas que presentan al manual de forma sencilla y accesible describen claramente las operaciones, lo que facilita su comprensión. Se aconseja el empleo de símbolos, gráficos o ambos simplificados.

Glosario de términos

Es una lista explicativa de conceptos técnicos relacionados con el contenido y las técnicas de elaboración de los manuales de procedimientos. Sirve de apoyo para su uso o consulta.

⁷⁷ FRANKLIN, Enrique Benjamin. Op. Cit. p. 184

DIAGRAMACION⁷⁸

Diagramar es “representar gráficamente hechos, situaciones, movimientos, relaciones o fenómenos de todo tipo por medio de símbolos que clarifican la interrelación de diferentes factores y/o unidades administrativas, así como la relación causa-efecto que prevalece entre ellos.”

Símbolos usados en los diagramas de flujo

Si el diagrama tiene un lenguaje incoherente transmite un mensaje diferente, aquí nace la necesidad de usar símbolos con un significado preciso.

Los símbolos de diagramación que se emplean internacionalmente son elaborados por las siguientes instituciones:

- ✚ *American Society of Mechanical Engineers (ASME)*, ha desarrollado símbolos para el área de producción.
- ✚ *American National Standard Institute (ANSI)*, preparó una simbología para flujos de información del procesamiento electrónico de datos y se han utilizados algunos para diagramas administrativos.
- ✚ *Internacional Organization for Standardization (ISO)*, elabora simbología para apoyar la garantía de calidad a consumidores y clientes de acuerdo con las normas del grupo ISO-9000.
- ✚ *Deutsches Institut fur Normung e. V., DIN* (Instituto Alemán de Estandarización) desarrollo una simbología para la norma del proceso de información similar a la norma internacional ISO-5807).
- ✚ Otras opciones son: flujograma de ingeniería de operaciones y de administración y mejora de la calidad del proceso (DO), así como los diagramas integrados de flujo (DIF).

La utilización de una norma u otra, o bien una combinación, depende de las necesidades por satisfacer al desarrollar el trabajo de diagramación administrativa.

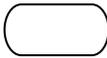
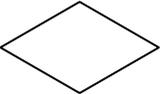
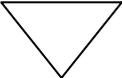
⁷⁸ FRANKLIN, Enrique Benjamin. Op. Cit. p. 212

La redacción en los símbolos debe ser clara y breve, el tamaño deben ser uniforme, las líneas a utilizarse deben ser rectas. Lo más importante es la claridad total en la elaboración del diagrama.

Las formas más utilizadas para elaborar los diagramas son:

Cuadro No. 8

Simbología

<i>Símbolo</i>	<i>Significado</i>	<i>Aplicación</i>
	Inicio o fin de un procedimiento	Se usa siempre para indicar el inicio o término del procedimiento.
	Actividad u operación	Describe, en una frase breve, en tiempo presente y tercer persona del singular, las funciones que desempeñan las personas involucradas en el procedimiento.
	Generación de documento	Representa cualquier documento que se genere en el procedimiento. Se debe anotar el título del documento en la redacción.
	Decisión o alternativa	Indica un punto dentro del flujo en donde se debe tomar una decisión entre dos o más opciones.
	Archivo	Indica que se guarde un documento en forma temporal o permanente.
	Flechas de flujo	Seleccionando un sentido, indica la secuencia de actividades en el procedimiento.
	Conector de operaciones en la misma página	Representa una conexión o enlace de una parte del diagrama de flujo con otra parte del mismo
	Conector fuera de página	Representa una conexión o enlace con otra hoja diferente, en la que continua el diagrama.

Fuente: FRANKLIN, Enrique Benjamín, Op. Cit., p.184

Elaborado por: La autora

Ventajas que ofrece la técnica de diagramación

- ✚ *De uso:* Facilita el llenado y la lectura del formato en cualquier nivel jerárquico.
- ✚ *De destino:* Permite al personal que interviene en los procedimientos identificar y realizar correctamente actividades.
- ✚ *De aplicación:* Por la sencillez de su representación, hace accesible poner en práctica las operaciones.
- ✚ *De comprensión e interpretación:* Puede comprenderla todo el personal de la organización o de otras organizaciones.
- ✚ *De interacción:* Permite mas acercamiento y mayor coordinación entre diferentes unidades, áreas u organizaciones.
- ✚ *De simbología:* Disminuye la complejidad gráfica, por lo que los empleados pueden proponer ajustes o simplificar procedimientos.
- ✚ *De diagramación:* Se elabora en el menor tiempo posible y no se requieren técnicas ni plantillas o recursos de dibujo.

4.2 MANUALES DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS CONTABLES Y ADMINISTRATIVOS

A continuación se presentan los manuales de políticas y procedimientos contables para la Empresa Milenio SC:

4.2.1 Políticas y Procedimientos para Caja



EMPRESA MILENIO SC
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS
DESCRIPTIVOS

NOMBRE: Caja

Fecha de emisión: 01 de junio de 2010

Hoja: 1 de: 2

Descripción:

Caja es un activo disponible, el de mayor liquidez con el que cuenta la empresa para el desarrollo de sus actividades y cubrir sus obligaciones inmediatas.

Políticas:

- El/la contador(a) será quien realice los arqueos periódicos al fondo de caja.
- La persona responsable del fondo de caja firmará un recibo que avale el importe del cual es responsable.
- Solamente el personal autorizado tiene acceso al efectivo.
- El responsable de establecer y mantener el control sobre depósitos en efectivo, firma de cheques y autorizaciones para realizar operaciones de efectivo es el gerente general.
- Si se recibe efectivo mediante cheques, éstos deben estar a nombre de la empresa.
- En las transacciones contables que involucren a caja, debe constar el nombre y firma del responsable.
- Antes de girar un cheque, debe verificar la validez del ingreso y el valor de cada gasto. Para firmar cada cheque, el funcionario autorizado debe revisar los documentos que justifiquen su emisión.

Procedimientos:

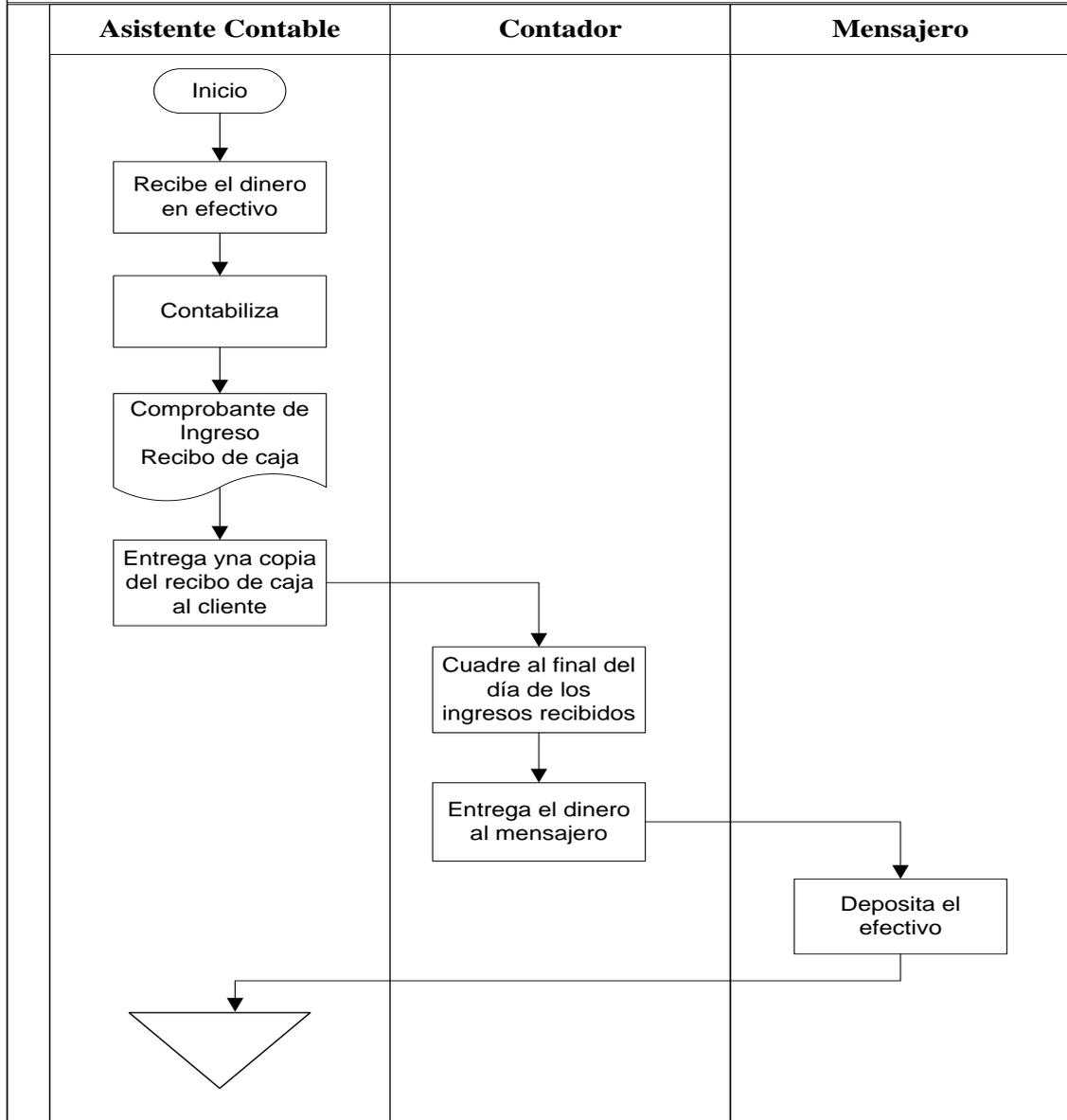
No.	Responsable	Actividad	Ref.
1	Asistente contable	<u>Ingresos en efectivo</u> Recibe el dinero en efectivo de los clientes por abonos o cancelaciones de deuda.	
2		Registra contablemente la información recopilada, así como en el anexo de clientes. Emite el comprobante de ingreso y un recibo de caja para el cliente.	Comprobante de ingreso Recibo de caja (ver pág. 184)
3		Entrega una copia del recibo de caja al cliente.	Copia del recibo de caja

4	Contador	Realiza un cuadro al final del día de los ingresos recibidos, y entrega al mensajero para que sean depositados en el banco donde la empresa tiene la cuenta.	Hoja: 2 de 2 Arqueo de caja
5	Mensajero	Deposita el total del efectivo recibido	Papeleta de depósito
6	Asistente Contable	Archiva todos los documentos generados <u>Egresos en efectivo</u> Se siguen los procedimientos establecidos para compras.	
Elaborado por: Gabriela Fustillos Fecha: 01 de junio de 2010		Aprobado por: Javier Domínguez Fecha: 05 de junio de 2010	



EMPRESA MILENIO SC
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS
GRAFICO

NOMBRE: Caja



Elaborado por: Gabriela Fustillos
Fecha: 01 de junio de 2010

Aprobado por: Javier Domínguez
Fecha: 05 de junio de 2010



EMPRESA MILENIO SC
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS CONTABLES

NOMBRE: Caja

Fecha de emisión: 01 de junio de 2010

Hoja: 1 de: 2

Movimientos:

- **Debe:** Se registra en el debe el monto total de los valores en efectivo que haya recibido el/la asistente contable de la empresa durante el día.
- **Haber:** Se acredita por el valor de los comprobantes de los depósitos realizados en las cuentas bancarias de la empresa.
- **Saldo:** Tiene un saldo deudor, representa el valor de los ingresos que no fueron depositados en las cuentas bancarias a una fecha específica y que tiene que cuadrar con el arqueo de caja. Son valores de responsabilidad del asistente contable.

Contabilización:

Ejemplos:

El 01 de junio, se recibe \$1000.00 por concepto de abono a la deuda de Maderesa

Fecha	Código	Detalle	Ref	Debe	Haber
2010 01.06	1.1.1.01 1.1.2.01. 1.1.2.01.01	Caja Clientes Maderesa v/ abono de deuda		1.000	1.000

Se deposita el dinero en efectivo recibido durante el día.

Fecha	Código	Detalle	Ref	Debe	Haber
2010 01.06	1.1.1.02 1.1.1.01	Bancos Caja v/ deposito #123456		950.00	950.00

Control interno:

Se requieren controles para evitar fraudes o disposiciones no autorizadas. Para controlar el efectivo se dividen en dos operaciones:

- Ingresos de efectivo
- Egresos de efectivo

Los documentos utilizados para el control son:

- Vales de caja.
- Recibos de caja chica.
- Reposición del fondo.
- Orden de pago.
- Arqueo de fondo.
- Papeletas de depósito.
- Avisos de cheques devueltos.
- Movimiento diario de caja.

Para el control interno de Caja se utilizan los arqueos de caja, los cuales deben realizarse diariamente y se mantiene un archivo exclusivo para dichos arqueos.

Elaborado por: Gabriela Fustillos

Fecha: 01 de junio de 2010

Aprobado por: Javier Domínguez

Fecha: 05 de junio de 2010

4.2.2 Políticas y Procedimientos para Bancos



EMPRESA MILENIO SC
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS
DESCRIPTIVO

NOMBRE: Bancos

Fecha de emisión: 01 de junio de 2010

Hoja: 1 de: 2

Descripción:

Bancos es un activo disponible, que cumple con la misma finalidad de caja pero la diferencia es que, mientras en caja se contabiliza el dinero que está físicamente en la empresa, en bancos se contabiliza el dinero que está depositado en las cuentas de la empresa.

Políticas:

- La apertura o cierre de cuentas bancarias debe ser debidamente autorizada y aprobada por el gerente general
- La única firma autorizada en los cheques que se giren para el desarrollo de operaciones de la empresa, será la del gerente general.
- El/la contador(a) tendrá el control de la chequera.
- En la cuenta Bancos se registran los depósitos de los clientes y los cobros por ventas.
- Mensualmente se realizarán las conciliaciones bancarias respectivas, utilizando los estados de cuenta que se emiten por Internet.
- Los cheques que se han girados y no han sido cobrados deberán estar en circulación por un lapso no mayor a tres meses. Al termino de este plazo se notificará a la institución bancaria la cancelación del mismo y deberá constar como anulado.
- Sólo el personal autorizado tiene acceso a los cheques.
- Los talonarios de cheques utilizados deben ser archivados.
- Todo cheque emitido debe contener: Beneficiario (no se aprobarán cheques al portador), valor a pagar en números y en letras, fecha de día girado (no se aprobarán cheques posfechados).
- Los cheques se emitirán los jueves y los pagos se realizarán los viernes de cada semana.
- Los cheques que se giren por anticipos a proveedores deberán estar respaldados con la respectiva requisición de compra o del servicio, la cual debe señalar el costo y tiempo de entrega.
- Se llevará un registro extra contable de los retiros y depósitos de la cuenta bancaria de la empresa, así como las notas de debito y crédito.

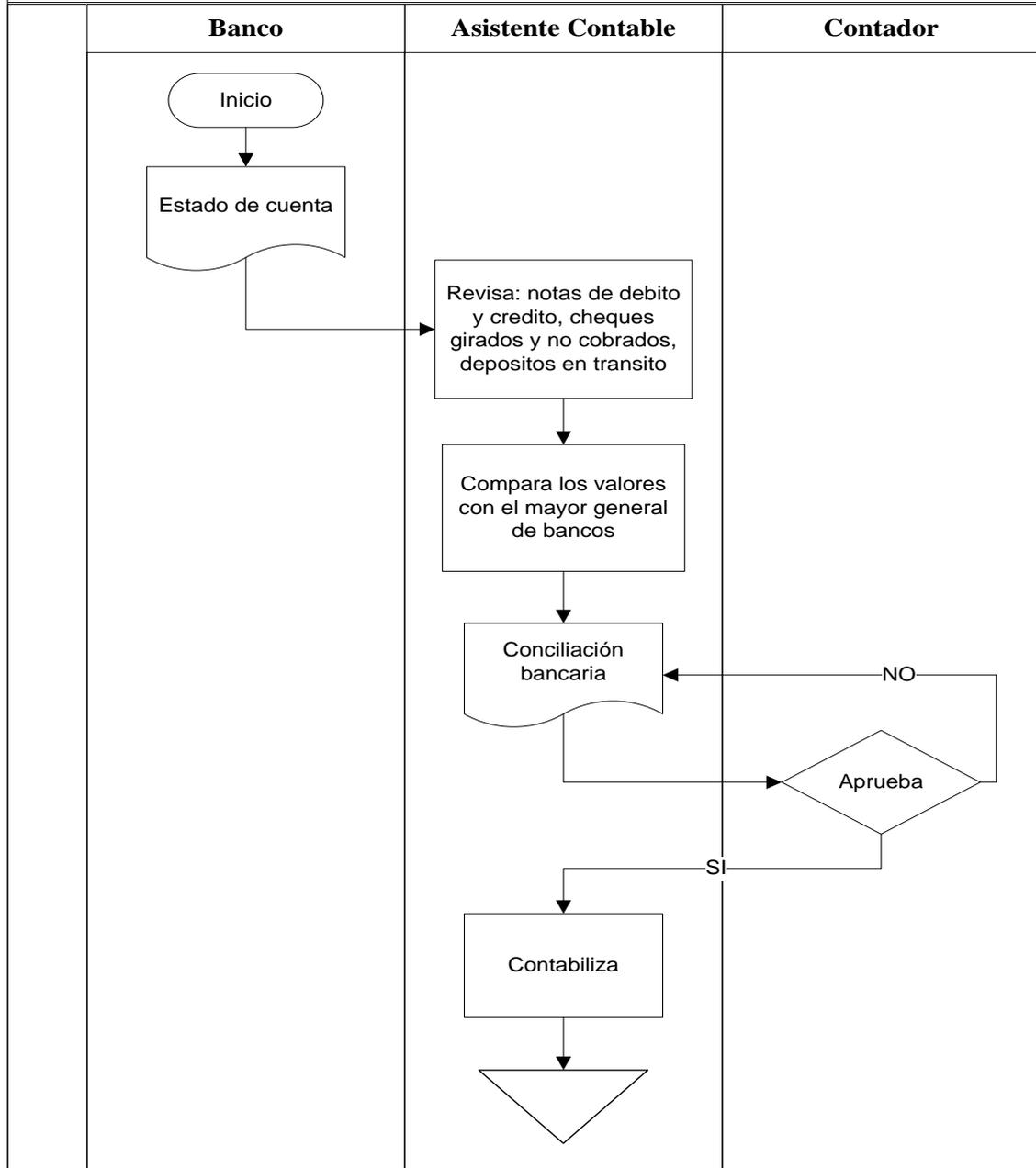
No.	Responsable	Actividad	Ref.
1	Asistente Contable	<p><u>Manejo de bancos</u> Los registros se realizarán de la siguiente manera:</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Los ingresos inmediatamente después de elaborar la papeleta de depósito. b. Los egresos una vez elaborados los cheques, antes de pasar a las firmas. c. Todo registro debe contener: fecha, concepto, beneficiario, número de cheque y valor. d. Una vez generado el estado de cuenta en la página de internet del banco, se procederá a realizar las conciliaciones bancarias. 	<p>Papeleta de depósito Cheques</p> <p>Conciliaciones bancarias</p>
2	Asistente Contable	<p><u>Conciliaciones Bancarias</u> Mensualmente se procederá a realizar las conciliaciones bancarias tomando en cuenta los siguientes pasos:</p>	
3		<p>Se obtiene a través del internet el o los estados de cuenta bancarias y del sistema contable, el mayor de bancos.</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Identifica en el estado de cuenta lo siguiente: <ul style="list-style-type: none"> - Notas de debito y de crédito. - Cheques girados por la empresa pero aún no cobrados por el banco, se reconocen como cheques girados y no cobrados. - Los depósitos efectuados por la empresa y no registrados por el banco, se reconocen como depósitos en tránsito. b) Si existen otras partidas que afecten a los saldos, deben verificarse. c) Registra en un comprobante de diario los ajustes y/o reclasificaciones respectivos y lo entrega al contador. 	<p>Estado de cuenta</p> <p>Comprobante de diario</p>
4	Contador General	<p>Revisa y analiza las conciliaciones bancarias.</p>	<p>Conciliaciones bancarias</p>
5		<p>Si está de acuerdo con las diferencias establecidas, las aprueba; caso contrario, le devuelve al asistente contable para su corrección.</p>	

6	Asistente Contable	Recibe las conciliaciones no aprobadas y las corrige.	Hoja: 2 de 2
7		Archiva las conciliaciones	
Elaborado por: Gabriela Fustillos		Aprobado por: Javier Domínguez	
Fecha: 01 de junio de 2010		Fecha: 05 de junio de 2010	



EMPRESA MILENIO SC
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS
GRAFICO

NOMBRE: Conciliación bancaria



Elaborado por: Gabriela Fustillos
Fecha: 01 de junio de 2010

Aprobado por: Javier Domínguez
Fecha: 05 de junio de 2010



EMPRESA MILENIO SC
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS CONTABLES

NOMBRE: Bancos

Fecha de emisión: 01 de junio de 2010

Hoja: 1 de: 2

Movimientos:

- **Debe:** Se debita esta cuenta por los depósitos en las cuentas bancarias y por las notas de crédito emitidas por el banco.
- **Haber:** Se acredita por el valor de cada cheque girado por concepto de pagos y por las notas de debito que emita el banco.
- **Saldo:** Tiene un saldo deudor, el saldo representa el monto de fondos disponibles en las cuentas bancarias de la empresa

Contabilización:

Ejemplo:

El 01 de abril, se registra el depósito del efectivo recaudado en el día.

Fecha	Código	Detalle	Ref	Debe	Haber
2010 01.04	1.1.1.02 1.1.1.01	Bancos Caja v/deposito No. 789123		350.00	350.00

El 01 de abril, se cancela a la Sra. Esperanza Calle, el valor de \$20.00 por concepto de limpieza de las oficinas.

Fecha	Código	Detalle	Ref	Debe	Haber
2010 01.04	5.1.10 1.1.1.02	Gastos Limpieza Bancos v/deposito No. 789123		20.00	20.00

El 03 de abril, se compra un archivador por un valor de \$120.00, a almacenes ATU con Factura No. 78.

Fecha	Código	Detalle	Ref	Debe	Haber
2010 03.04	1.2.1.01 1.1.2.03 1.1.1.02 2.1.0	Muebles y enseres IVA en Compras Bancos Retención en la Fuente v/deposito No. 789123		120.00 14.40	133.20 1.20

El 07 de abril, se recibe un cheque por concepto de pago por una venta de tablonos realizada al Sr. Francisco Yáñez, por un valor de \$800.00

Fecha	Código	Detalle	Ref	Debe	Haber
2010 07.04	1.1.1.02 4.1.01 2.1.0	Bancos Ventas IVA en Ventas v/deposito No. 789123		896.00	800.00 96.00

Control interno:

Para realizar el control interno de Bancos, se analizan las conciliaciones bancarias con los siguiente objetivos:

- Para comprobar si los saldos de cada una de las cuentas bancarias de la empresa son correctos y se ubican bien en el balance, esto es, en el activo corriente si el saldo es deudor o en el pasivo corriente si el saldo es acreedor.
- Para verificar si las conciliaciones se realizan cada mes de manera sistemática y en los formatos predefinidos, además, deben contener las firmas de responsabilidad.
- Todas las conciliaciones deben estar archivadas en orden cronológico, junto con los documentos de respaldo.
- En el mes siguiente a la conciliación se revisa que aparezcan los cheques que se colocaron en la conciliación como “cheques girados y no cobrados”.
- Se verifica en el siguiente estado de cuenta, el registro de los depósitos que fueron establecidos en la anterior conciliación como “depósitos en tránsito”.
- Se hacen requerimientos de confirmación bancarias para verificar los saldos de bancos.
- Al final del ejercicio contable, se seleccionan las últimas conciliaciones y se verifican los cálculos matemáticos, se comprueba que en la conciliación coincida el valor registrado como “saldo en libros” con el último saldo que aparece en el mayor de la cuenta contable; y, el valor registrado como “saldo en bancos” con el último saldo registrado en la fecha de cierre en el estado de cuenta entregado por el banco.

Elaborado por: Gabriela Fustillos
Fecha: 01 de junio de 2010

Aprobado por: Javier Domínguez
Fecha: 05 de junio de 2010

4.2.3 Políticas y Procedimientos para Clientes

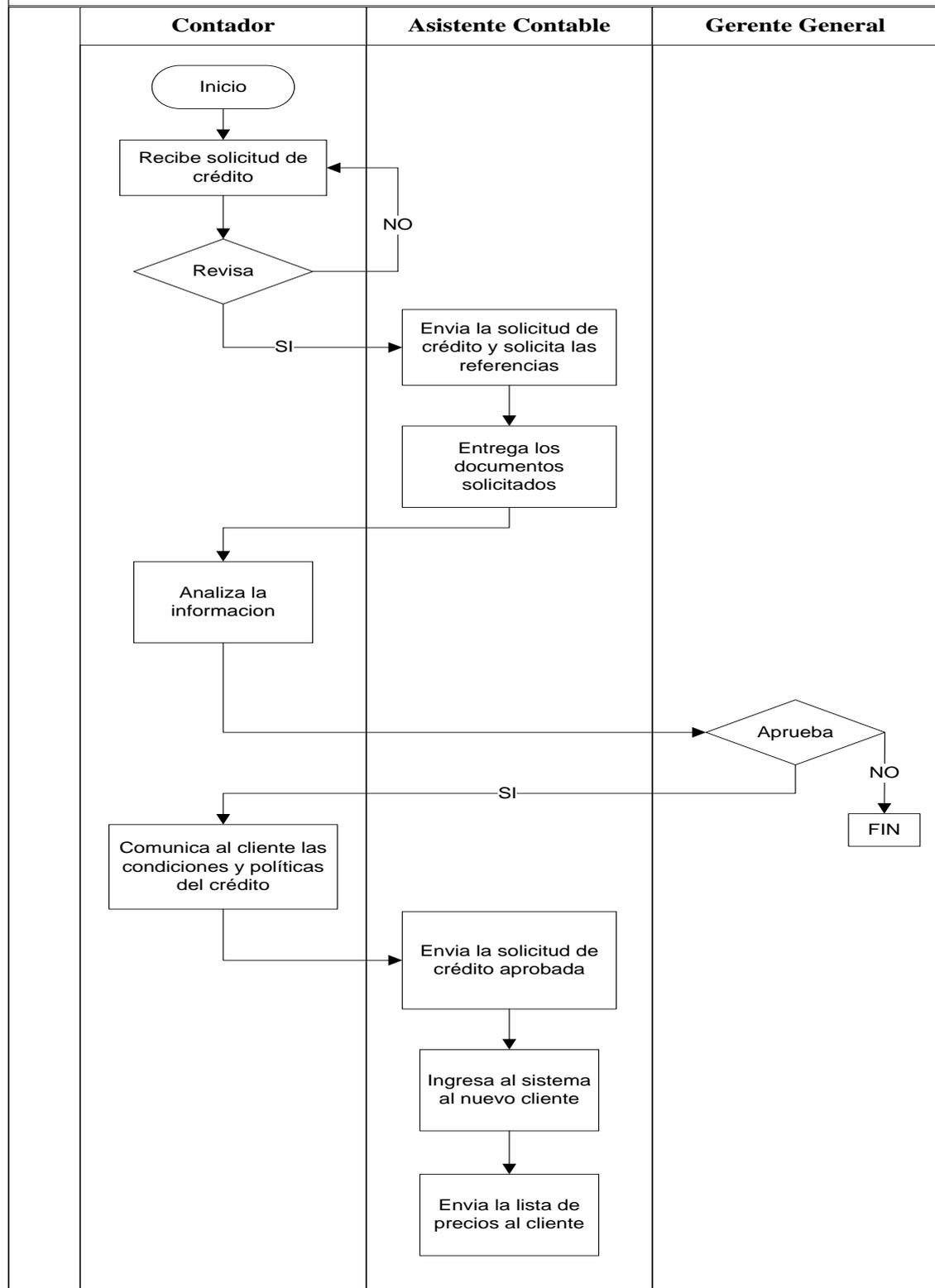
 <p style="text-align: center;">EMPRESA MILENIO SC MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS DESCRIPTIVOS</p> <p style="text-align: center;">NOMBRE: Clientes</p>			
Fecha de emisión: 01 de junio de 2010		Hoja: 1 de: 2	
<p>Descripción:</p> <p>Clientes es un activo exigible, constituido por créditos a favor de terceras personas por concepto de ventas o prestación de servicios.</p> <p>Políticas:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Es responsabilidad del (la) contador(a) general realizar un “Cronograma de Cobros”, de acuerdo a las fechas establecidas en cada uno de los documentos que se generan en la venta. ▪ Si se recibe un cheque como medio de pago, este debe estar girado a nombre de la empresa y con la fecha actual. ▪ Las cuentas pendientes de cobro se mantendrán en el anexo de clientes por 90 días, después de este lapso se notificará al deudor que se iniciará un proceso legal en su contra, si no se cancelan las facturas lo antes posible. ▪ La baja de cuentas por cobrar deben ser autorizadas por el gerente general. ▪ El/la asistente contable debe realizar periódicamente una conciliación de cartera. <p>Procedimientos:</p>			
No.	Responsable	Actividad	Ref.
1	Contador General	<u>Crédito para clientes nuevos</u> Si recibe una petición de crédito de un cliente nuevo, se pedirán referencias para aprobar o no el crédito.	Petición de crédito
2		Notifica el pedido al asistente contable.	
3	Asistente Contable	Envía el formulario de solicitud de crédito y solicita las referencias necesarias.	Solicitud de crédito (ver pág. 185)
4		Una vez recibido los documentos solicitados, los entrega al contador para el análisis respectivo.	
5	Contador General	Entrega al gerente general los documentos recibidos y analizados, para la aprobación o negación del crédito.	

			Hoja: 2 de 2
6	Gerente General	Recibe la documentación, la analiza y aprueba o niega la solicitud de crédito del cliente.	
7	Contador General	Confirma la aceptación o negación del crédito al cliente, condiciones y políticas establecidas.	
8	Asistente Contable	Envía al cliente la copia de la solicitud aprobada.	Copia de la solicitud del crédito
9		Ingresa los datos del nuevo cliente y le crea un código para el registro contable. Envía al cliente la lista de los precios vigentes.	Anexo de clientes
10	Contador General	<u>Recepción de pagos o abonos</u> Verifica los valores que deben cancelarse según la factura y el anexo del cliente.	Factura de ventas
11		Si la factura está vencida, debe calcular los intereses respectivos.	
12	Asistente Contable	Recauda los valores totales que deben ser pagados por parte del cliente.	
13		Entrega al cliente una copia del recibo de caja.	Recibo de caja
14		Realiza las papeletas de depósito y el respectivo comprobante de ingreso, el mismo que es pre numerado.	Comprobante de ingreso
15		Entrega la papeleta de depósito al mensajero quien debe endosar el cheque para depositarlo.	Papeleta de depósito
16	Mensajero	Deposita el cheque.	
17	Asistente Contable	Recibe el comprobante de depósito y realiza el registro contable respectivo utilizando el número del depósito.	
18		Archiva el comprobante de ingreso con la respectiva papeleta de depósito y la copia del recibo de caja en orden cronológico.	
Elaborado por: Gabriela Fustillos		Aprobado por: Javier Domínguez	
Fecha: 01 de junio de 2010		Fecha: 05 de junio de 2010	



EMPRESA MILENIO SC
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS
GRAFICO

NOMBRE: Concesion de crédito para clientes nuevos



Elaborado por: Gabriela Fustillos
Fecha: 01 de junio de 2010

Aprobado por: Javier Domínguez
Fecha: 05 de junio de 2010



EMPRESA MILENIO SC
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS CONTABLES

NOMBRE: Clientes

Fecha de emisión: 01 de junio de 2010

Hoja: 1 de: 2

Movimientos:

- **Debe:** Se debita por las ventas realizadas a crédito durante el periodo contable.
- **Haber:** Se acredita por pagos totales o parciales de las deudas que mantienen los clientes por ventas a crédito.
- **Saldo:** Tiene saldo deudor, representa el valor por cobrar a los clientes en una fecha determinada.

Contabilización:

Ejemplos:

El 12 de abril, se realiza una venta a crédito, de \$500.00 en madera en pie.

Fecha	Código	Detalle	Ref	Debe	Haber
2010 12.04	1.1.2.01 4.1.01	Clientes Ventas v/ venta a Plywood		500.00	500.00

El 14 de abril, Maderesa realiza un abono de \$200.00 a su deuda.

Fecha	Código	Detalle	Ref	Debe	Haber
2010 14.04	1.1.1.02 1.1.2.01	Caja Clientes v/abono a la cuenta de Maderesa		200.00	200.00

Fecha	Código	Detalle	Ref	Debe	Haber
2010 14.04	5.1.0 2.1.	Cuentas Incobrables Provisión Cuentas Incobrables v/provisión de cuentas incobrables		90.00	90.00

El 30 de abril se dan de baja a unas cuentas incobrables

Fecha	Código	Detalle	Ref	Debe	Haber
2010 30.04	2.1.	Provisión Cuentas Incobrables		100.00	
	1.1.2.01	Clientes			100.00
	1.1.2.01.05	Nelson Martínez v/baja de cuenta incobrable			

Control interno:

Verificar que cada cliente esté registrado en el anexo de Clientes y los respectivos auxiliares contables.

Verificar la cancelación de las cuentas incobrables.

Comprobar la corrección aritmética de las sumas de las deudas de los clientes, según el anexo y confrontar los totales contra los saldos de las cuentas de mayor correspondientes.

Seleccionar un número determinado de clientes y solicitar una confirmación de saldos por escrito.

Discutir con el gerente la cobrabilidad de las cuenta de Clientes para determinar la suficiencia de la estimación para cuentas dudosas. Con respecto a los saldos más importantes, se anota las cobranzas recibidas con posterioridad a la fecha del balance.

Asegurarse que se cumple la política de plazos para el crédito a los clientes, y los abonos o pagos de deuda se hacen en el tiempo establecido.

Conciliación de Clientes

En los primeros quince días de cada mes, se genera un informe contable de clientes, el cual es conciliado con las facturas correspondientes y se determina que cada cliente este al día y cual no.

Si un Cliente no está al día, es decir, no ha cancelado sus facturas vencidas, es contactado para fijar la fecha de pago.

La conciliación se archiva en la carpeta de Conciliación de Clientes.

Elaborado por: Gabriela Fustillos
Fecha: 01 de junio de 2010

Aprobado por: Javier Domínguez
Fecha: 05 de junio de 2010

4.2.4 Políticas y Procedimientos para Activos Fijos



EMPRESA MILENIO SC
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS
DESCRIPTIVOS

NOMBRE: Activos Fijos

Fecha de emisión: 01 de junio de 2010

Hoja: 1 de: 3

Descripción:

Se definen como los bienes que utiliza la empresa de manera continua en el curso normal de sus operaciones; representa el conjunto de servicios que se recibirán en el futuro a lo largo de la vida útil del bien adquirido.

Para que un bien sea considerado como un activo fijo debe tener las siguientes características:

- Ser físicamente tangible.
- Tener una vida útil de al menos un año o un ciclo normal de operaciones.
- Sus beneficios deben extenderse, por lo menos, más de un año o un ciclo normal de operaciones, el que sea mayor.
- Ser utilizado en la producción o comercialización de bienes y servicios, o para fines administrativos. Es decir, que el bien no esté destinado a la venta sino al uso en el giro normal del negocio.

Políticas:

- El gerente general debe aprobar la compra y construcción de activos fijos.
- Para adquirir activos fijos se debe solicitar al menos tres cotizaciones, sin importar el monto del activo.
- La compra de activos fijos debe estar sustentada por una factura que cumpla con el Reglamento de facturación vigente.
- Si se va a construir un activo fijo mediante la contratación de terceros, es necesario suscribir un contrato que avale la transacción.
- Se registrará como equipo de cómputo las siguientes adquisiciones: computadores, impresoras, scanners, teclados y cualquier otro componente que incremente el valor del equipo (no programas).
- Se registran como vehículos, aquellos que se utilicen para el giro normal del negocio. Los vehículos nuevos deberán estar soportados con la factura original, en caso de vehículos usados comprados a entidades comerciales deberán expedir una nueva factura, no se endosará la factura inicial; si se compra a una persona sin actividad comercial, ésta deberá endosar la factura original a nombre de la empresa, las facturas debe contener todos los requisitos de ley.
- Se reconocerán como equipos de oficina, aquellos bienes que facilitan las actividades administrativas.

- El/la asistente contable debe llevar un archivo de los activos claramente identificados, anexando la factura correspondiente, lugar donde se encuentran y el nombre del responsable de su cuidado.
- El registro de los activos debe contener su valor de adquisición y la tabla de depreciación respectiva, utilizando el método de línea recta.
- Para verificar la existencia, localización y estado de los activos fijos, se efectuarán inventarios periódicos.
- Para la venta o enajenación de activos que hayan finalizado su vida contable o útil, será el gerente general quien emita la autorización pertinente.
- Es responsabilidad del contador y del gerente analizar y autorizar la baja de un bien. Dicho bien debe presentar deficiencias en el desarrollo de las actividades de la empresa.
- Cuando se realice el inventario físico de los bienes, se debe señalar en un reporte, aquellos activos que deben ser dados de baja.
- Los activos fijos se reconocen como deteriorados cuando el valor que produce es menor al valor en libros.
- Los gastos de mantenimiento, así como las reparaciones para mantener al activo en óptimas condiciones de funcionamiento, deberán contabilizarse como gastos del período en el que se incurra.
- Los activos en desuso se almacenan en la bodega, y se recuperan las partes que puedan ser utilizadas.

Procedimientos:

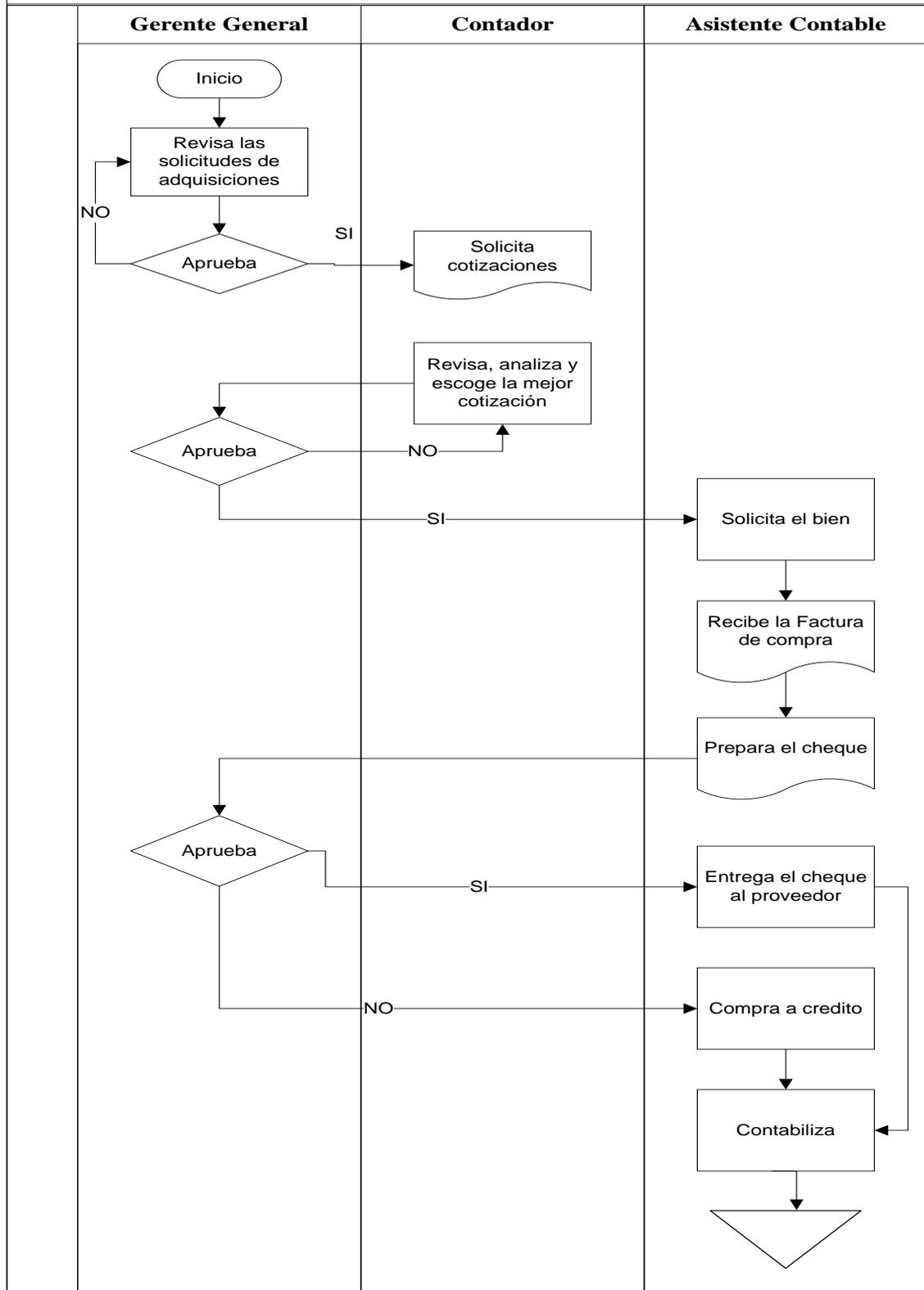
No.	Responsable	Actividad	Ref.
1	Gerente General	<u>Adquisición de activos fijos</u> Revisa las solicitudes de adquisiciones de activos fijos y decide aprobarlas o no.	Solicitud de adquisiciones
2	Contador General	Solicita las cotizaciones a proveedores calificados, las revisa y analiza. Escoge a la mejor oferta.	Cotizaciones
3	Gerente General	Revisa y aprueba o no, la oferta escogida.	
4	Asistente Contable	Solicita el bien al proveedor y recibe la factura de compra.	Factura de compra
5		Emite el cheque si el pago es inmediato o se registra en la cuenta proveedores si es a crédito.	Cheque
6		Contabiliza la compra del bien	Comprobante de egreso

7		Archiva la factura de la compra con la solicitud de adquisición y la cotización correspondiente.	Hoja: 3 de 3
8	Asistente Contable	<u>Baja de activos fijos</u> Mantiene un reporte de daños o desuso de los activos fijos y elabora un pedido para dar de baja a dichos bienes.	Reporte de activos para dar de baja
9	Contador General	Revisa los reportes y el pedido de dada de baja del bien	
10	Gerente y Contador	Aprueba o no la dada de baja del bien	
11		Dan de baja al bien, lo retiran y se envía al bodegaje	Acta de dada de baja
12	Asistente Contable	Contabiliza la baja del bien	Comprobante de diario
13		Archiva los documentos generados	
14	Contador General	<u>Venta de activos fijos</u> Realiza un inventario de activos fijos para la venta	Reporte de activos para la venta
15	Gerente General	Revisa el inventario y aprueba o no las ventas	
16	Bodeguero	Si se aprueba, el bodeguero entrega el bien	Acta de entrega
17	Asistente Contable	Contacta al comprador, recibe la factura y registra contablemente la operación	Factura de venta
Elaborado por: Gabriela Fustillos		Aprobado por: Javier Domínguez	
Fecha: 01 de junio de 2010		Fecha: 05 de junio de 2010	



EMPRESA MILENIO SC
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS
GRAFICO

NOMBRE: Alta de Activos Fijos



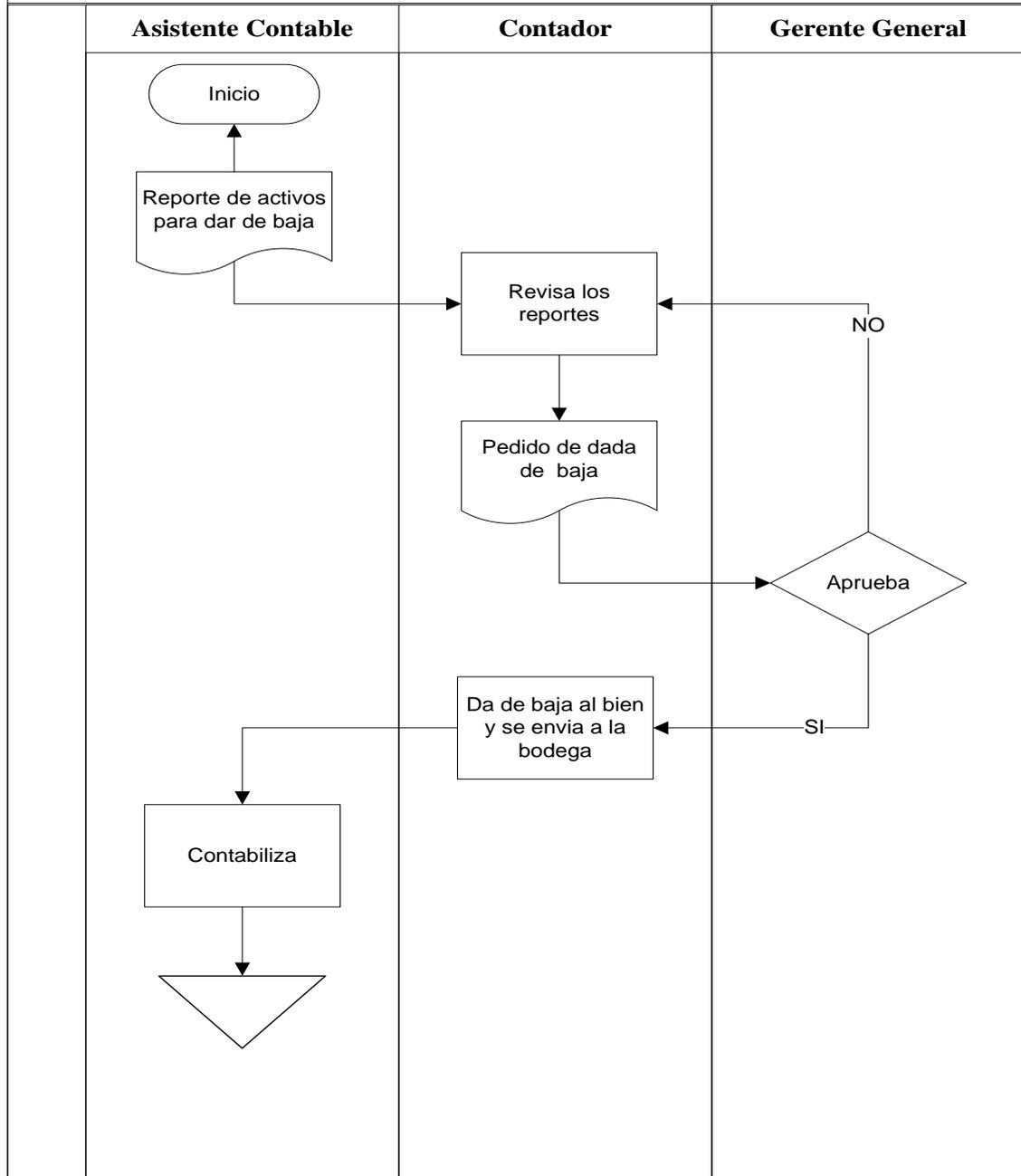
Elaborado por: Gabriela Fustillos
Fecha: 01 de junio de 2010

Aprobado por: Javier Domínguez
Fecha: 05 de junio de 2010



EMPRESA MILENIO SC
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS
GRAFICO

NOMBRE: Baja de Activos Fijos



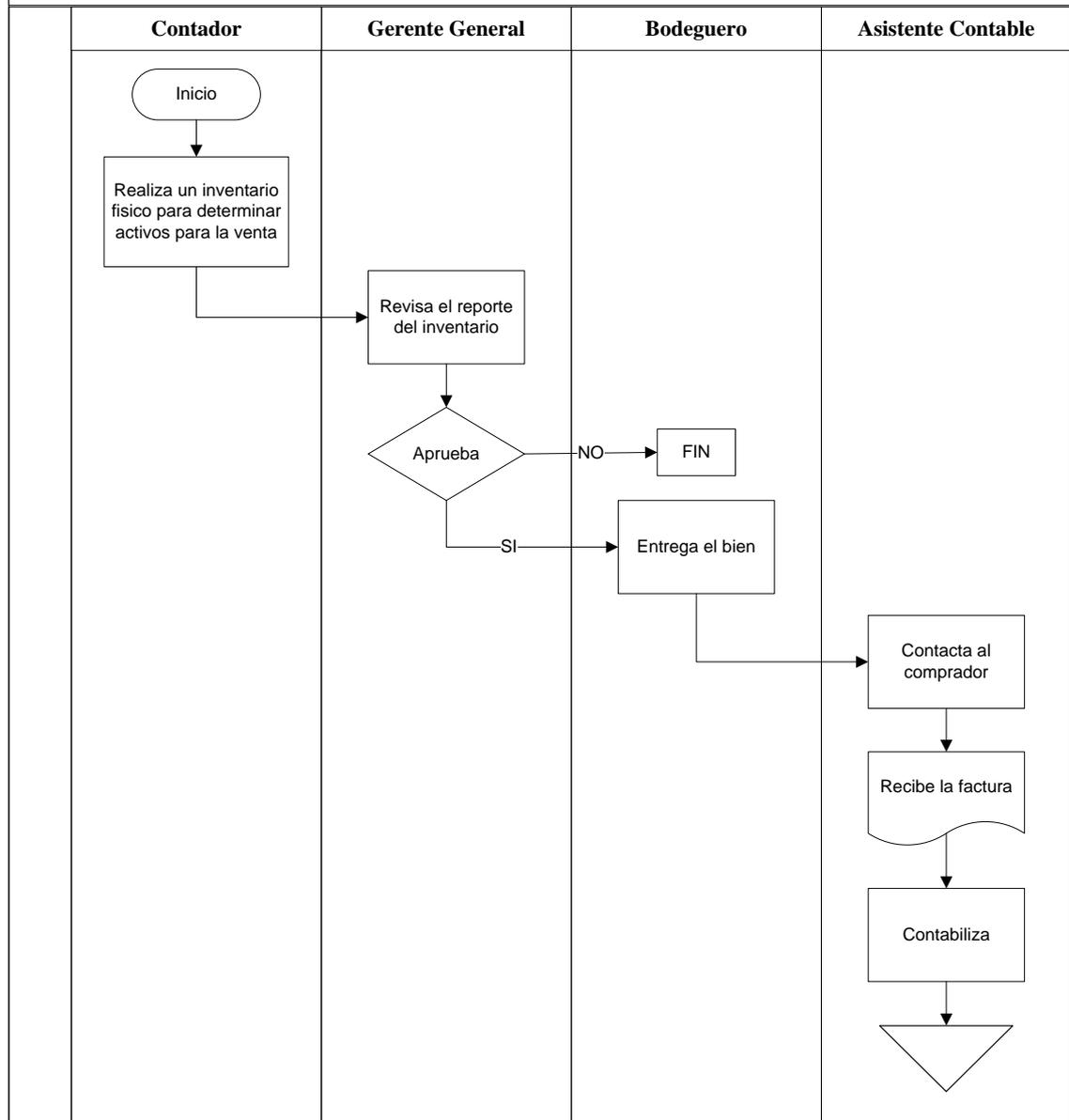
Elaborado por: Gabriela Fustillos
Fecha: 01 de junio de 2010

Aprobado por: Javier Domínguez
Fecha: 05 de junio de 2010



EMPRESA MILENIO SC
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS
GRAFICO

NOMBRE: Venta de Activos Fijos



Elaborado por: Gabriela Fustillos
Fecha: 01 de junio de 2010

Aprobado por: Javier Domínguez
Fecha: 05 de junio de 2010



EMPRESA MILENIO SC
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS CONTABLES

NOMBRE: Activos Fijos

Fecha de emisión: 01 de junio de 2010

Hoja: 1 de: 2

Movimientos:

- **Debe:** Se registra todas las compras de activos fijos, que se utilizaran en el desarrollo del giro normal del negocio.
- **Haber:** Se registra las ventas, donaciones o dadas de bajas de los activos de la empresa.
- **Saldo:** Tiene un saldo deudor, correspondiente a los activos fijos que posee la empresa.

Contabilización:

Ejemplos:

El 01 de junio se compra una computadora para la nueva unidad contable de la empresa, a un valor de \$1500.00, al contado. Factura No. 001-100 de Computron.

Fecha	Código	Detalle	Ref	Debe	Haber
01.06.10	1.2.1.03	Equipo de computación		1500.00	
	1.1.2.03	IVA en compras		180.00	
	1.1.1.02	Bancos			1680.00
		v/compra de un escritorio según f/001-100			

El 30 de mayo, se vende un vehículo de la empresa que a la fecha mantiene los siguientes datos:

Valor de adquisición: \$10.000.00

Vida útil: 5 años

Valor residual: \$1000.00

El método de depreciación es línea recta

$$\frac{10.000 - 1.000}{5} = 1800 \text{ gasto de depreciación anual}$$

Fecha	Código	Detalle	Ref	Debe	Haber
2010 30.05	1.1.1.01	Caja		8.200	
	2.1.	Deprec. Acum. Vehículos		1.800	
	1.2.1.04	Vehículos			10.000
		v/venta al costo			

Fecha	Código	Detalle	Ref	Debe	Haber
2010 30.05	1.1.1.01 2.1 1.2.1.04 3.	Caja Deprec Acum. Vehículos Vehículos Utilidad en Venta de Activos Fijos		11.000 1.800	10.000 2.800
		v/venta con utilidad			

Fecha	Código	Detalle	Ref	Debe	Haber
2010 30.05	1.1.1.01 2.1 3. 1.2.1.04	Caja Deprec Acum. Vehículos Perdida en Venta de Activos Fijos Vehículos		7.200 1.800 1.000	10.000
		v/venta con utilidad			

Control interno:

El control de los Activos Fijos se inicia a partir de un inventario físico, durante el cual se identifica físicamente cada bien con una etiqueta que será su identificación definitiva. La identificación se hace en el lugar donde se encuentre el activo, asignándole de este modo un responsable del bien. Adicionalmente se consignará también el estado físico en que se encuentra cada activo fijo.

Este primer inventario servirá para la elaboración de la Base de Datos Inicial de los activos fijos existentes en la empresa. (Ver Figura 4.1)

Luego se realiza una conciliación entre la Base de Datos y los registros contables de los activos fijos, respaldados por los documentos fuentes correspondientes.

Cada seis meses, el contador y el gerente, debe revisar la validez del control de Activos Fijos, mediante:

- Inventarios periódicos rotativos parciales
- Inventarios totales

Elaborado por: Gabriela Fustillos
Fecha: 01 de junio de 2010

Aprobado por: Javier Domínguez
Fecha: 05 de junio de 2010

4.2.5 Políticas y Procedimientos para Proveedores

No.	Responsable	Actividad	Ref.
1	Contador General	<i>Pago a proveedores</i> Analiza los pagos y evalúa la capacidad de pago y da un informe de esto al gerente general.	Anexo de proveedores
2	Gerente General	Revisa el informe y aprueba los pagos a realizarse y entrega la autorización de pago con todos los documentos de respaldo a la asistente contable.	
3			
4	Asistente Contable	Emite el cheque respectivo.	Cheque
5	Gerente General	Firma el cheque.	



EMPRESA MILENIO SC
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS
DESCRIPTIVOS

NOMBRE: Proveedores

Fecha de emisión: 01 de junio de 2010

Hoja: 1 de: 2

Descripción:

Proveedores, es una cuenta del pasivo. Se originan por la necesidad de financiamiento que tiene la empresa para la adquisición de bienes y/o servicios necesarios, que le permitan llevar a cabo el proceso de producción o mantener operativamente las funciones de apoyo a las distintas unidades de la empresa.

Políticas:

- Las facturas se recibirán los días lunes y martes de cada semana.
- El gerente general será quien discuta las condiciones de pago con los proveedores.
- Los cheques girados para realizar los pagos deben contener la firma autorizada del gerente general y estar a nombre del respectivo proveedor.
- El/la asistente contable debe realizar una conciliación de proveedores de manera periódica.
- Los anticipos a proveedores no excederá el valor 3 cuotas mensuales.
- Se mantendrán control adecuado a los anticipos a proveedores, así como abonos y pagos, estos egresos deben constar en el anexo de proveedores.

Procedimientos:

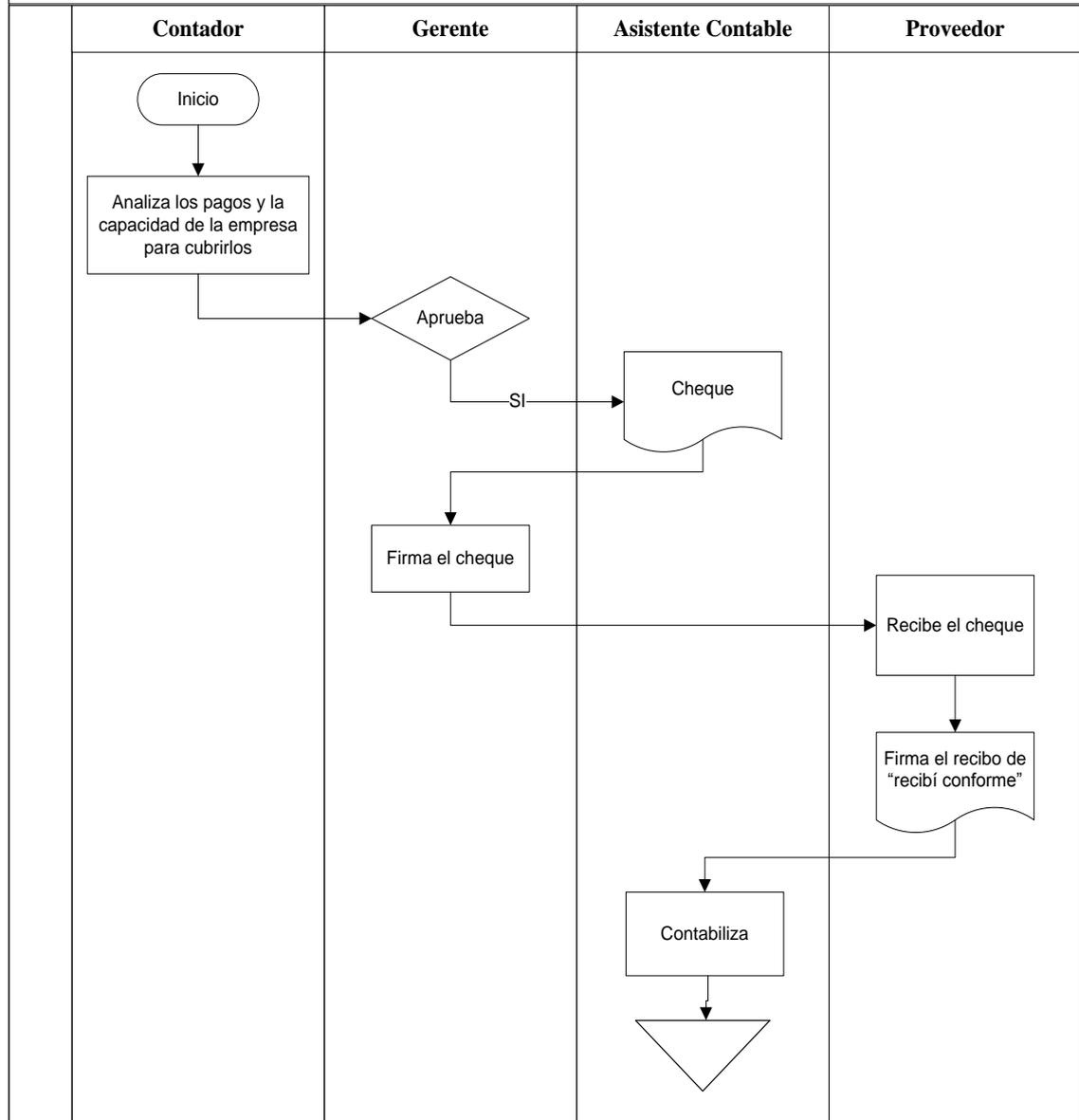
No.	Responsable	Actividad	Ref.
1	Contador General	<i>Pago a proveedores</i> Analiza los pagos y evalúa la capacidad de pago y da un informe de esto al gerente general.	Anexo de proveedores
2	Gerente General	Revisa el informe y aprueba los pagos a realizarse y entrega la autorización de pago con todos los documentos de respaldo a la asistente contable.	
3			
4	Asistente Contable	Emite el cheque respectivo.	Cheque
5	Gerente General	Firma el cheque.	

6	Asistente Contable	Entrega el cheque al beneficiario y le hace firmar el comprobante en el “recibí conforme”.	Hoja: 2 de 2 Recibo
7		Registra contablemente el pago o abono de la deuda con el proveedor.	
8		Archiva en la carpeta correspondiente, el comprobante de egreso, junto con los documentos de soporte.	
Elaborado por: Gabriela Fustillos Fecha: 01 de junio de 2010		Aprobado por: Javier Domínguez Fecha: 05 de junio de 2010	



EMPRESA MILENIO SC
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS
GRAFICO

NOMBRE: Pago a Proveedores



Elaborado por: Gabriela Fustillos
Fecha: 01 de junio de 2010

Aprobado por: Javier Domínguez
Fecha: 05 de junio de 2010



EMPRESA MILENIO SC
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS CONTABLES

PROCESO: Proveedores

Fecha de emisión: 01 de junio de 2010

Hoja: 1 de: 2

Movimientos:

- **Debe:** Se debita por pagos totales o parciales a los proveedores por concepto de compras, para el giro del negocio, a crédito.
- **Haber:** Se acreditan por adquisiciones, para el giro normal del negocio, pendientes de pago.
- **Saldo:** Tiene saldo acreedor, representa el valor por pagar a los proveedores a una fecha determinada.

Contabilización:

Ejemplos:

El 12 de abril, se realiza una compra a crédito a almacenes PICCA, por un valor de \$45.00. Factura No. 70

Fecha	Código	Detalle	Ref	Debe	Haber
2010 12.04	5.1.01 1.1.2.03 2.1.01	Compras IVA en Compras Proveedores Retención en la Fuente v/compra de una silla para escritorio		45.00 5.40	49.95 0.45

El 12 de mayo, se realiza un abono al proveedor PICCA, un valor de \$25.00.

Fecha	Código	Detalle	Ref	Debe	Haber
2010 12.05	2.1.01 1.1.1.01	Proveedores Bancos v/compra de una silla para escritorio		25.00	25.00

Control interno:

Se debe obtener confirmaciones de los proveedores. Si se reciben contestaciones inconformes se deberán investigar y proponer lo ajustes necesarios.

Si no se reciben confirmaciones, se debe tomar en cuenta las siguientes alternativas:

- Revisar pagos posteriores, verificando comprobantes de egreso, facturas canceladas, señalando las fechas y valores.
- Revisar las facturas de los proveedores, ingresos a la bodega o a las oficinas, contabilización respectiva.

Corroborar que las obligaciones han sido registradas en la fecha correspondiente y con el monto exacto, según los documentos de compra. Además, dichas adquisiciones de bienes o servicios deben corresponder a las operaciones de la compañía.

Verificar las sumas de los proveedores y compararlas con las del mayor, cotejar la relación con el auxiliar de proveedores.

Revise los pagos posteriores a proveedores y determinar si se han liquidado pasivos no registrados o por cantidades diferentes a los que se muestran en los libros.

Preparar una conciliación de los proveedores al final del año y examinar los comprobantes de las cuentas más importantes asegurándose que representan un pasivo real contra la compañía a esa fecha.

Conciliación de Proveedores

El 20 de cada mes, genera un informe contable de proveedores con pagos pendientes, el cual es comparado con las facturas y el anexo de proveedores; si se encuentra alguna diferencia (facturas o abonos sin cancelar o descuentos no efectuados, etc.) se procede a realizar el respectivo ajuste en el sistema contable.

La Conciliación se archiva en la carpeta de Conciliación de Proveedores.

Elaborado por: Gabriela Fustillos

Fecha: 01 de junio de 2010

Aprobado por: Javier Domínguez

Fecha: 05 de junio de 2010

4.2.6 Políticas y Procedimientos para Nómina

	<p style="text-align: center;">EMPRESA MILENIO SC MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS DESCRIPTIVOS</p> <p style="text-align: center;">NOMBRE: Nómina</p>
Fecha de emisión: 01 de junio de 2010	Hoja: 1 de: 2
<p>Descripción:</p> <p>Es un documento en el que se consignan los días trabajados y los sueldos que perciben los trabajadores y se registran otros conceptos de deducción o acreditación a cada uno de ellos, en un período determinando.</p> <p>La nomina se realiza mensualmente, e incluye:</p> <ul style="list-style-type: none">▪ Gratificaciones.▪ Provisiones sociales.▪ Vacaciones.▪ Comisiones.▪ Liquidaciones. <p>Las obligaciones patronales son adicionales a los sueldos o salarios y deben contabilizarse en el mismo momento que se contabilizan los roles de pago de los trabajadores.</p> <p>Políticas:</p> <ul style="list-style-type: none">▪ Se llevará un registro de todos los empleados de la empresa, el mismo que debe contener los siguientes datos: nombres y apellidos, número de cedula, teléfono, fecha de entrada, cargo que ocupa, sueldo básico que percibe.▪ Los anticipos de sueldos, vacaciones y días de permiso serán autorizados por el gerente general.▪ Se llevará un control de las vacaciones por empleado. Estas no serán canceladas si el empleado no hace uso de las mismas.▪ El/la asistente contable deberá elaborar un registro con los anticipos por concepto de sueldos entregados a los empleados.▪ En el caso de aguinaldos navideños, serán cancelados a los empleados con un cheque en la primera quincena del mes de diciembre.▪ Para trabajar horas extras, el empleado debe pedir autorización al gerente general, si son aprobadas se le comunicará al contador(a) para el cálculo respectivo y su cancelación en rol de pagos.▪ El pago de viáticos dependerá del lugar hacia donde tenga que dirigirse el empleado, este valor quedara a criterio del gerente general, con una base de \$30 USD.▪ El/la contador(a) será el responsable de calcular y emitir las liquidaciones de empleados.	

- En caso de necesidad urgente de préstamos personales, el gerente general será quien autorice dicho préstamo con las siguientes condiciones:
 - El máximo valor a prestar corresponderá a un mes de sueldo del empleado que haga una solicitud.
 - El pago del préstamo deberá hacerse dentro de los seis meses siguientes a la entrega del préstamo.
 - No se prestará dinero al empleado que tenga algún otro préstamo vigente.
- Los préstamos a empleados se registran en Cuentas por Cobrar Empleados.

Procedimientos:

No.	Responsable	Actividad	Ref.
1	Asistente Contable	Registra en el sistema contable, las deducciones, horas extras, y cualquier otro rubro que afecte al rol de pagos	Comprobante de diario
2	Contador General	Revisa el rol de pagos y aprueba	Rol de pagos
3	Asistente Contable	Emite los cheques a cada empleado por el pago de su sueldo.	Cheques
4	Gerente General	Firma el cheque.	
5	Asistente Contable	Registra contablemente dicho pago	Comprobante de egreso
6		Archiva toda la documentación soporte	

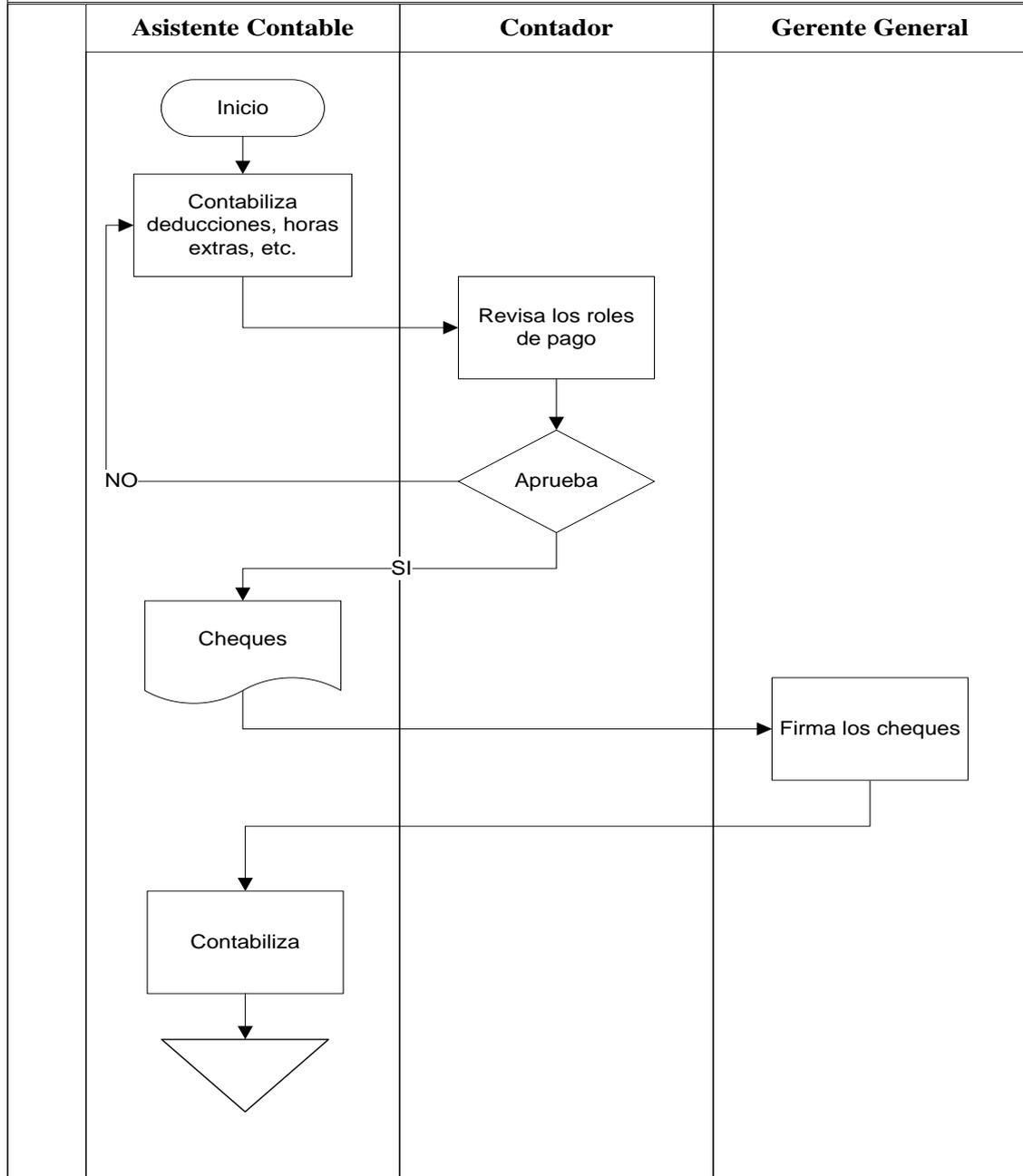
Elaborado por: Gabriela Fustillos
Fecha: 01 de junio de 2010

Aprobado por: Javier Domínguez
Fecha: 05 de junio de 2010



EMPRESA MILENIO SC
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS
GRAFICO

NOMBRE: Nomina



Elaborado por: Gabriela Fustillos
Fecha: 01 de junio de 2010

Aprobado por: Javier Domínguez
Fecha: 05 de junio de 2010



EMPRESA MILENIO SC
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS CONTABLES

NOMBRE: Nómina

Fecha de emisión: 01 de junio de 2010

Hoja: 1 de: 2

Movimientos:

- **Debe:** Se debita por concepto de pago de sueldos mensuales a los empleados de la empresa.
- **Haber:** Se acredita por concepto de sueldos pendientes de pago.
- **Saldo:** Tiene saldo acreedor, representa el valor que la empresa debe pagar a los empleados por concepto de sueldos.

Contabilización:

Ejemplos:

Se pagan los sueldos a los empleados de la compañía, siendo los salarios básicos:
Contador \$1100.00, Asistente Contable \$360.00, Secretaria \$350

Fecha	Código	Detalle	Ref	Debe	Haber
2010					
30.05	5.1.01	Sueldo Básico		1.810.00	
	5.1.02	Aporte Patronal		251.30	
	5.1.03	Provisiones Sociales		228.53	
	1.1.1.02	Bancos			1.603.28
	2.1.0	IESS por Pagar			444.69
	2.1.0	Imp. a la Renta por Pagar			13.33
	2.1.0	Provisiones Sociales por Pagar			228.53
		v/rol de pagos del mes de mayo			

Control interno:

Verificar que las políticas contables establecidas para el manejo de nómina se lleven a cabo.

Examinar si existen variaciones importantes en los sueldos del personal, y si dichas variaciones corresponden a aumentos de sueldos, debe existir la autorización correspondiente para dicho incremento.

Reconocer si los saldos están conciliados con el rol de pagos y comparar el movimiento con períodos anteriores.

Obtener un reporte detallado de los sueldos por pagar a la fecha de verificación, sumar dicho reporte y revisar que el total concuerde con el rol de pagos y el mayor general.

Verificar los aumentos o disminuciones en la cuenta durante el período, mediante un examen a los documentos fuente, cheques, y siguiendo los asientos hasta los registros.

Confirmar, aritméticamente, el cálculo de vacaciones, beneficios sociales, horas extras, bonos, comisiones, etc.

Determinar que el tiempo extra se registro de acuerdo con lo establecido en las políticas de la empresa, convenios laborales y regulaciones del gobierno.

Los documentos que se utilizan para el control de nómina son:

- Solicitud de empleo.
- Ficha del trabajador.
- Recibo de pago.
- Planificación de vacaciones.
- Contrato de trabajo.
- Evaluación del personal.
- Liquidación de prestaciones.
- Control de asistencia.

Elaborado por: Gabriela Fustillos
Fecha: 01 de junio de 2010

Aprobado por: Javier Domínguez
Fecha: 05 de junio de 2010

4.2.7 Políticas y Procedimientos para Impuestos



EMPRESA MILENIO SC
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS
DESCRIPTIVOS

NOMBRE: Impuestos

Fecha de emisión: 01 de junio de 2010

Hoja: 1 de: 2

Descripción:

Los impuestos son tributos (obligaciones a favor del acreedor tributario) de carácter obligatorio establecidos en la Ley. Se caracteriza por no requerir contraprestaciones directas o determinadas por parte del Estado (acreedor tributario).

Sirven para financiar los servicios y obras de carácter general que debe proporcionar el Estado a la sociedad.

Los impuestos que debe pagar la empresa son:

- Impuesto a los Consumos Especiales.
- Impuesto a la Renta.
- Impuesto al Valor Agregado.
- Retención en la Fuente.
- Anticipo de Impuesto a la Renta.

Políticas:

- Para el pago de cualquier obligación tributaria, la preparación y declaración respectiva debe hacerse dos días antes del plazo establecido para la presentación. El vencimiento para la declaración de los impuestos es el dieciséis (16) de cada mes.
- Para la cancelación de las obligaciones tributarias, se utilizarán los fondos de la cuenta bancaria de la empresa.
- Las retenciones se realizarán de acuerdo a los porcentajes establecidos en la LORTI, deberá reflejarse dicha retención en el comprobante de egreso.
- El comprobante de retención original debe archivarse en contabilidad y la copia se entrega al beneficiario.
- El día 30 de cada mes se procederá a realizar la liquidación de los valores retenidos en la fuente y se llena el respectivo formulario.

Procedimientos:

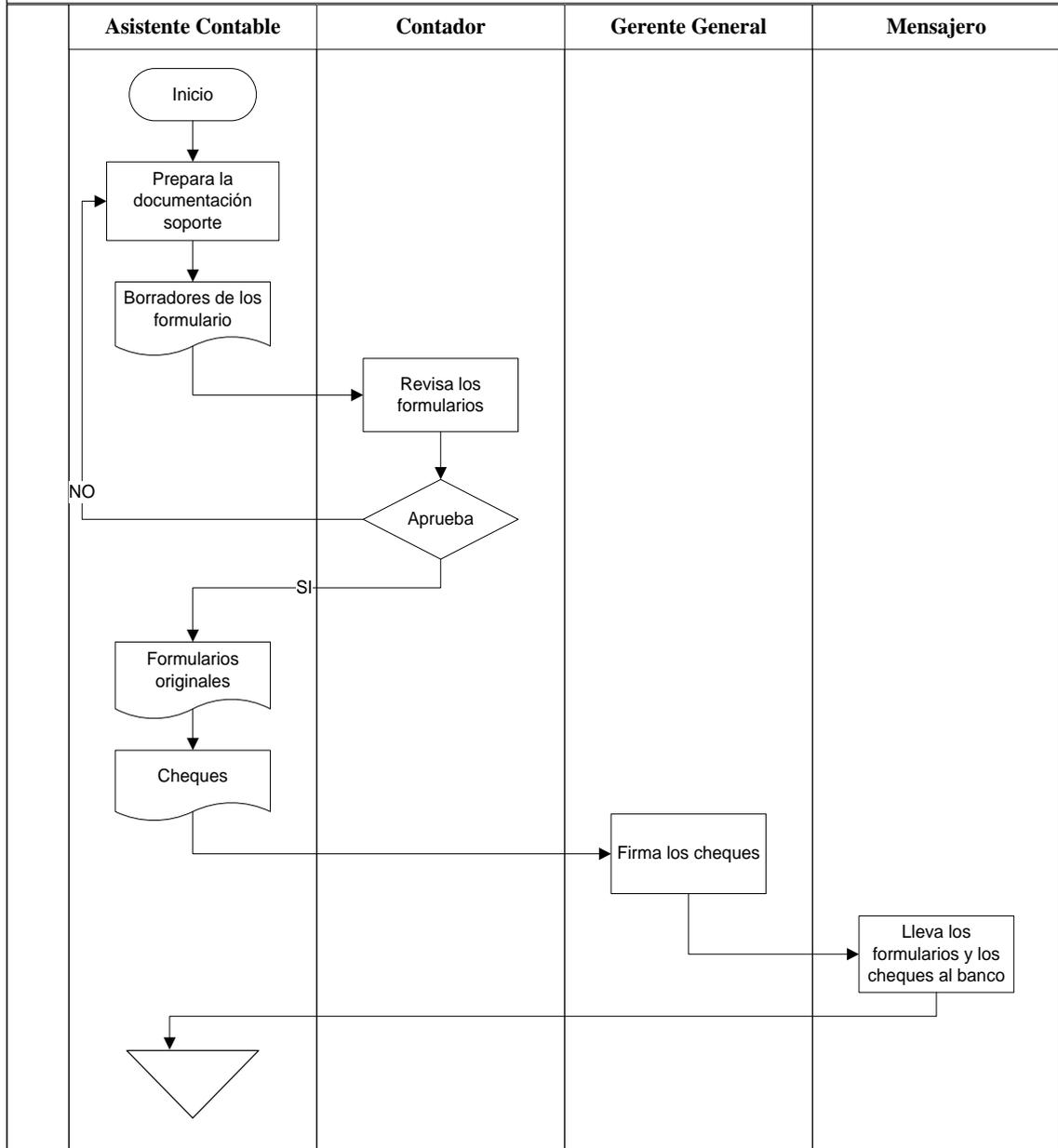
No.	Responsable	Actividad	Ref.
1	Asistente Contable	Prepara la documentación soporte para la declaración de los impuestos	Anexos de impuestos

			Hoja: 2 de 2
2		Llena los borradores de los formularios para su revisión.	Borradores de formularios
3	Contador General	Revisa los formularios y los aprueba.	
4	Asistente Contable	Llena los formularios originales para la declaración.	Formularios originales
5		Emite los cheques para los pagos respectivos, y entrega los formularios al mensajero para llevarlos al banco.	Cheques
6	Gerente General	Firma los cheques.	
7	Mensajero	Lleva al banco los formularios y los cheques respectivos para la declaración.	
8	Asistente contable	Archiva los documentos generados.	
Elaborado por: Gabriela Fustillos Fecha: 01 de junio de 2010		Aprobado por: Javier Domínguez Fecha: 05 de junio de 2010	



EMPRESA MILENIO SC
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS
GRAFICO

NOMBRE: Declaración y Pago de los Impuestos



Elaborado por: Gabriela Fustillos
Fecha: 01 de junio de 2010

Aprobado por: Javier Domínguez
Fecha: 05 de junio de 2010



EMPRESA MILENIO SC
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS CONTABLES

NOMBRE: Impuestos

Fecha de emisión: 01 de junio de 2010

Hoja: 1 de: 3

Movimientos:

- **Debe:** Se debita por los pagos que se realicen a las instituciones correspondientes por concepto de impuestos retenidos.
- **Haber:** Se acredita por el valor de los impuestos retenidos, de acuerdo con las disposiciones legales del país.
- **Saldo:** Tiene un saldo acreedor, representa el valor de los impuestos pendientes de pago.

Contabilización:

Ejemplos:

El 05 de abril, se compra una impresora a \$95.00 a Tecnomega. La compra es a crédito, Factura No. 085.

Fecha	Código	Detalle	Ref	Debe	Haber
2010 05.04	1.2.1.02 1.1.2.03 2.1.01 2.1.0	Equipo de Oficina IVA en Compras Proveedores Retención en la Fuente v/compra de una impresora a Tecnomega F/085		95.00 11.40	105.45 0.95

El 10 de abril, se venden a Maderesa, 50 troncos de madera en pies a \$20.00 c/u. La venta es a crédito.

Fecha	Código	Detalle	Ref	Debe	Haber
2010 10.04	1.1.2.01 4.1.01 2.1.0	Clientes Ventas IVA en Ventas 0% v/venta de 50 troncos de madera a Maderesa		1.000.00	1.000.00

El 30 de abril, se liquida el Impuesto al Valor Agregado. Primero, tenemos el ejemplo con una IVA en Ventas superior al IVA en Compras, el segundo ejemplo es al contrario.

Fecha	Código	Detalle	Ref	Debe	Haber
2010 30.04	2.1.0	IVA en Ventas		130.00	
	1.1.2.03	IVA en Compras			95.00
	2.1.0	IVA por pagar v/liquidación del IVA			35.00

Fecha	Código	Detalle	Ref	Debe	Haber
2010 30.04	2.1.0	IVA en Ventas		50.00	
		Crédito Tributario		10.00	
		IVA en Compras v/liquidación del IVA			60.00

Control interno:

Verificar que la compañía se encuentra en la lista blanca del SRI.

Comprobar la existencia de los anexos extracontables y verificar que los cálculos realizados son los correctos.

Deben estar archivados los formularios borrador para la declaración de impuestos, como base para la corroboración de la información en el formulario original declarado, y detectar cualquier error de digitación.

Revisar que todas las transacciones que realiza la unidad contable, estén respaldadas con documentos fuentes que cumplan con los requisitos del Reglamento de Facturación Vigente.

Verificar la oportuna presentación de los formularios 103 y 104, anexos transaccionales. En caso, de incumplimiento de la presentación, se debe efectuar el cálculo de multas e intereses si el caso lo amerita.

Revisar que las guías de remisión se encuentran debidamente archivadas.

Inspeccionar si existen trámites y comunicaciones con el SRI (reclamos, revisiones, devoluciones, etc.) y elaborar un resumen.

Impuesto a la Renta

Cotejar la utilidad del ejercicio según la declaración, con el valor según los balances de la compañía.

Revisar cuidadosamente los gastos deducibles y los ingresos exentos.

Realizar la conciliación tributaria.

Retenciones en la Fuente

Verificar si los porcentajes para la retención están de acuerdo a las disposiciones legales actuales.

Confirmar si las retenciones se realizan en el momento en que se produce el derecho de cobro o la obligación de pago, y si los comprobantes están según lo estipulado por la Ley.

Investigar si los comprobantes de retención son entregados inmediatamente.

Comprobantes de Retención expedida a la compañía

Se debe llevar un registro de todos los comprobantes de retención que la compañía ha recibido.

Declaración y pago mensual de Retenciones en la Fuente

Se concilian los valores incluidos en la declaración mensual con las retenciones efectuadas según el mayor general y el registro de las retenciones.

Revisar los cálculos aritméticos, valores por cada concepto de retención y demás datos del formulario.

Retenciones sobre nóminas

Realizar los cálculos del Impuesto a la Renta mediante el sistema computarizado tomando en cuenta la totalidad de los ingresos.

Revisar las retenciones que se les hace a los empleados, a tiempo.

Conciliar los valores de las declaraciones con el rol, el mayor general y el formulario.

Impuesto al Valor Agregado

Revisar que todas las facturas contengan los requisitos establecidos por el Reglamento de Facturación Vigente.

Coteja las declaraciones con cada valor del mayor general correspondiente.

Revisar las declaraciones mensuales del IVA, en cuanto a conceptos y cálculos.

Elaborado por: Gabriela Fustillos
Fecha: 01 de junio de 2010

Aprobado por: Javier Domínguez
Fecha: 05 de junio de 2010

4.2.8 Políticas y Procedimientos para Ventas

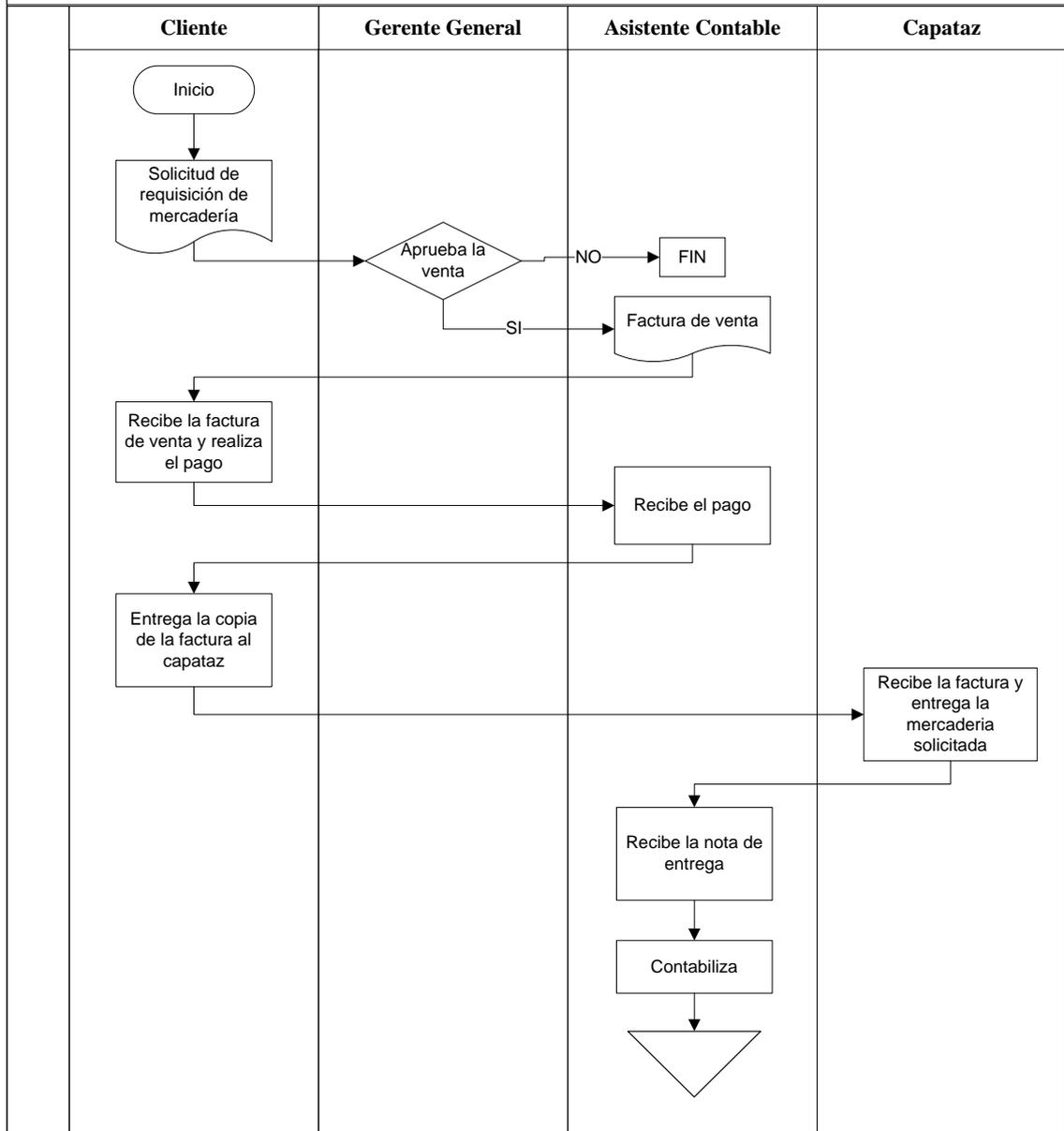
 EMPRESA MILENIO SC MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS DESCRIPTIVOS PROCESO: Ventas			
Fecha de emisión: 01 de junio de 2010		Hoja: 1 de: 2	
Descripción: <p>La venta es la transferencia del producto o servicio que ofrece la empresa a un comprador mediante el pago de un precio convenido o el otorgamiento de un crédito autorizado.</p>			
Políticas: <ul style="list-style-type: none">▪ Las ventas deben ser aprobadas por el gerente general.▪ Se enviará un reporte de madera disponible sólo a clientes que se encuentren al día con sus obligaciones.▪ Se facturará según la lista de precios autorizada por el gerente general y que se encuentre vigente.▪ Las condiciones de pago serán autorizadas únicamente por el gerente general.▪ Las ventas deben estar respaldadas por un comprobante de venta, los mismos que están sujetos a las disposiciones del Reglamento de facturación vigente.▪ La emisión de la factura debe estar debidamente soportada con la guía de remisión y una nota de entrega.▪ Los descuentos en ventas serán aprobados por el gerente general.▪ Al salir la mercancía, ésta debe ser revisada por la persona encargada.▪ El dinero en efectivo que se recibe de la venta debe ser depositado inmediatamente para evitar el desvío de fondos.▪ Para recibir cheques por el pago de la venta, se debe solicitar la autorización del contador. El cheque debe estar girado a nombre de la empresa y se depositará el mismo día en que se recibe.▪ Los ingresos por las ventas se reconocerán contablemente cuando hayan sido efectivamente cobrados.▪ Las notas de débito y crédito deben ser aprobadas por el gerente general y se registran en el módulo de cuentas por cobrar, estos documentos deben estar sujetos al Reglamento de facturación vigente.			
Procedimientos:			
No.	Responsable	Actividad	Ref.
1	Cliente	<u>Ventas al contado</u> Cliente entrega una solicitud de requisición de mercadería.	Solicitud de Requisición de mercadería

			Hoja: 2 de 2
2	Gerente General	Aprueba o no la venta, según las existencias en bodega de mercadería.	
3	Asistente Contable	Emita la factura de venta, con la descripción específica del pedido del cliente.	Factura de venta
4		Entrega la copia de la factura al cliente para retirar la mercadería.	Copia de la Factura de venta
5		Recibe el pago en efectivo por parte del cliente, y le entrega el recibo de caja.	
6	Cliente	Entrega la copia de la factura al capataz para retirar la mercadería.	
7	Capataz	Entrega la mercadería solicitada por el cliente, verificando que los datos sean correctos.	Recibo de mercadería
8	Asistente Contable	Contabiliza la transacción de venta.	Comprobante de Ingreso
9		Archiva los documentos generados.	
10	Cliente	<u>Ventas a crédito</u> Cliente entrega una solicitud de requisición de mercadería a crédito.	Solicitud de Requisición de mercadería
11	Gerente General	Aprueba o no el otorgamiento del crédito.	
12		Se repiten los pasos 3 y 4.	
13		Registra el crédito en el anexo de clientes y le entrega la factura al cliente.	
14		Se repiten los pasos desde el 6 hasta el 9.	
Elaborado por: Gabriela Fustillos Fecha: 01 de junio de 2010		Aprobado por: Javier Domínguez Fecha: 05 de junio de 2010	



EMPRESA MILENIO SC
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS
GRAFICO

NOMBRE: Ventas al contado



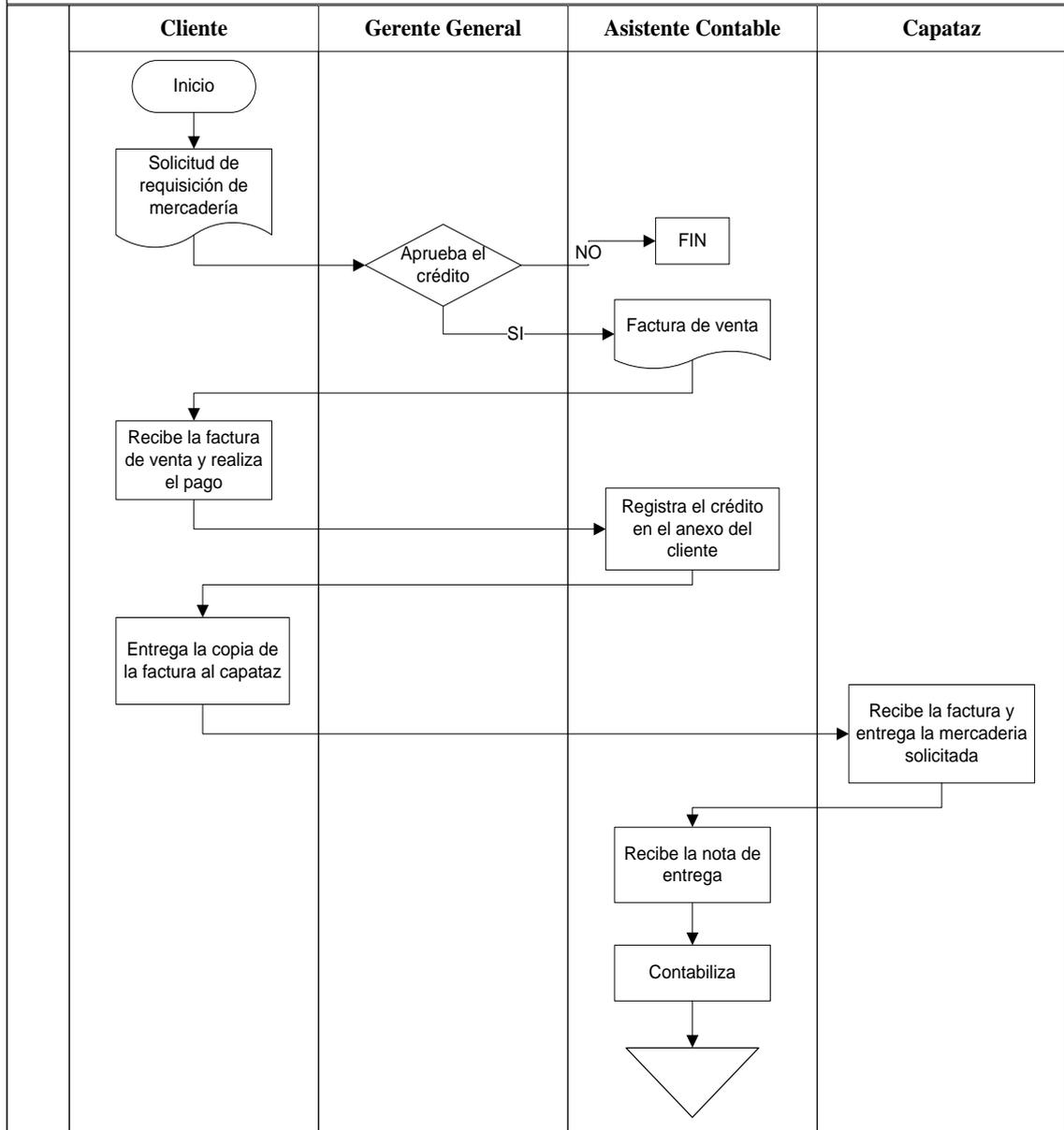
Elaborado por: Gabriela Fustillos
Fecha: 01 de junio de 2010

Aprobado por: Javier Domínguez
Fecha: 05 de junio de 2010



EMPRESA MILENIO SC
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS
GRAFICO

NOMBRE: Ventas a crédito



Elaborado por: Gabriela Fustillos
Fecha: 01 de junio de 2010

Aprobado por: Javier Domínguez
Fecha: 05 de junio de 2010



EMPRESA MILENIO SC
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS CONTABLES

PROCESO: Ventas

Fecha de emisión: 01 de junio de 2010

Hoja: 1 de: 2

Movimientos:

- **Debe:** Se debita por el saldo que arroje al final del año el crédito de esta misma cuenta y se trasladara a la cuenta de resultados.
- **Haber:** Se acredita esta cuenta por el valor de las ventas de madera que comercializa la empresa.
- **Saldo:** Tiene un saldo acreedor, significara el valor de las ventas desde el comienzo del período contable.

Contabilización:

El 09 de abril, se realiza una venta de tablonos a Maderesa, por un valor de 450.00, Factura No. 12. La venta se realiza al contado.

Fecha	Código	Detalle	Ref	Debe	Haber
2010 09.04	1.1.1.01 4.1.01	Caja Ventas IVA en ventas v/ venta a Maderesa F/25		450.00	450.00

El 10 de abril, Maderesa hace una devolución en ventas de 150.00.

Fecha	Código	Detalle	Ref	Debe	Haber
2010 10.04	5.1.09 1.1.1.01	Devolución en Ventas Bancos v/ venta a Maderesa F/25		150.00	150.00

Control interno:

Seleccionar un mes para efectuar el control interno a las ventas.

Comprobar las ventas del mes seleccionado, examinando las facturas, pedidos de clientes, u otros documentos de soporte.

Cotejar las facturas seleccionadas con el mayor de ventas del mes correspondiente y comprobar sus sumas.

Con respecto a los cargos a las cuentas por concepto de devoluciones, descuentos, rebajas, etc., comprobar estos cargos con las notas de crédito a clientes debidamente autorizadas por el gerente y, en el caso de devoluciones asegurarse que las mercancías devueltas han sido recibidas en la bodega, inspeccionando los informes de recepción.

Verificar que las transacciones hayan sido registradas en el período correspondiente para evitar subestimaciones o sobreestimaciones en las cifras de ventas.

Todas las facturas deben estar debidamente numeradas, para evitar errores u omisión de los registros.

Las notas de entrega deben estar acompañadas por la factura de venta.

Elaborado por: Gabriela Fustillos

Fecha: 01 de junio de 2010

Aprobado por: Javier Domínguez

Fecha: 05 de junio de 2010

4.2.9 Políticas y Procedimientos para Compras

No.	Responsable	Actividad	Ref.
1	Contador General	Revisa las requisiciones de compras y solicita las cotizaciones a proveedores calificados.	Requisición de compras
2		Revisa las proformas y aprueba la mejor analizando la calidad y precios.	Cotizaciones de proveedores
3	Gerente General	Analiza y aprueba la mejor opción. Establece las formas de pago.	
4	Asistente Contable	Elabora la orden de compra.	Orden de compra

EMPRESA MILENIO SC
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS
DESCRIPTIVOS

NOMBRE: Compras

Fecha de emisión: 01 de junio de 2010 **Hoja: 1 de: 2**

Descripción:

Compras, es la acción de adquirir bienes, productos o servicios de buena calidad y a un precio razonable, para uso exclusivo en las actividades normales del negocio; es decir, para la producción o funcionamiento administrativo de la empresa.

Políticas:

- Todo egreso debe estar estrictamente apegado al presupuesto de compras de la empresa previamente establecido.
- Para compras a partir de \$500 a \$1000, se requerirán dos proformas; a partir de \$1001, serán tres proformas (flexibles según convenios con la contraparte).
- Toda factura o recibo de pago debe tener los requisitos establecidos por la ley según el Reglamento de Facturación vigente, y deben estar a nombre de la empresa y detallado la descripción de la compra y el pago realizado.
- Se abrirá una carpeta exclusiva para los comprobantes de egreso que tendrán anexados a las facturas o recibos de compras respectivos.

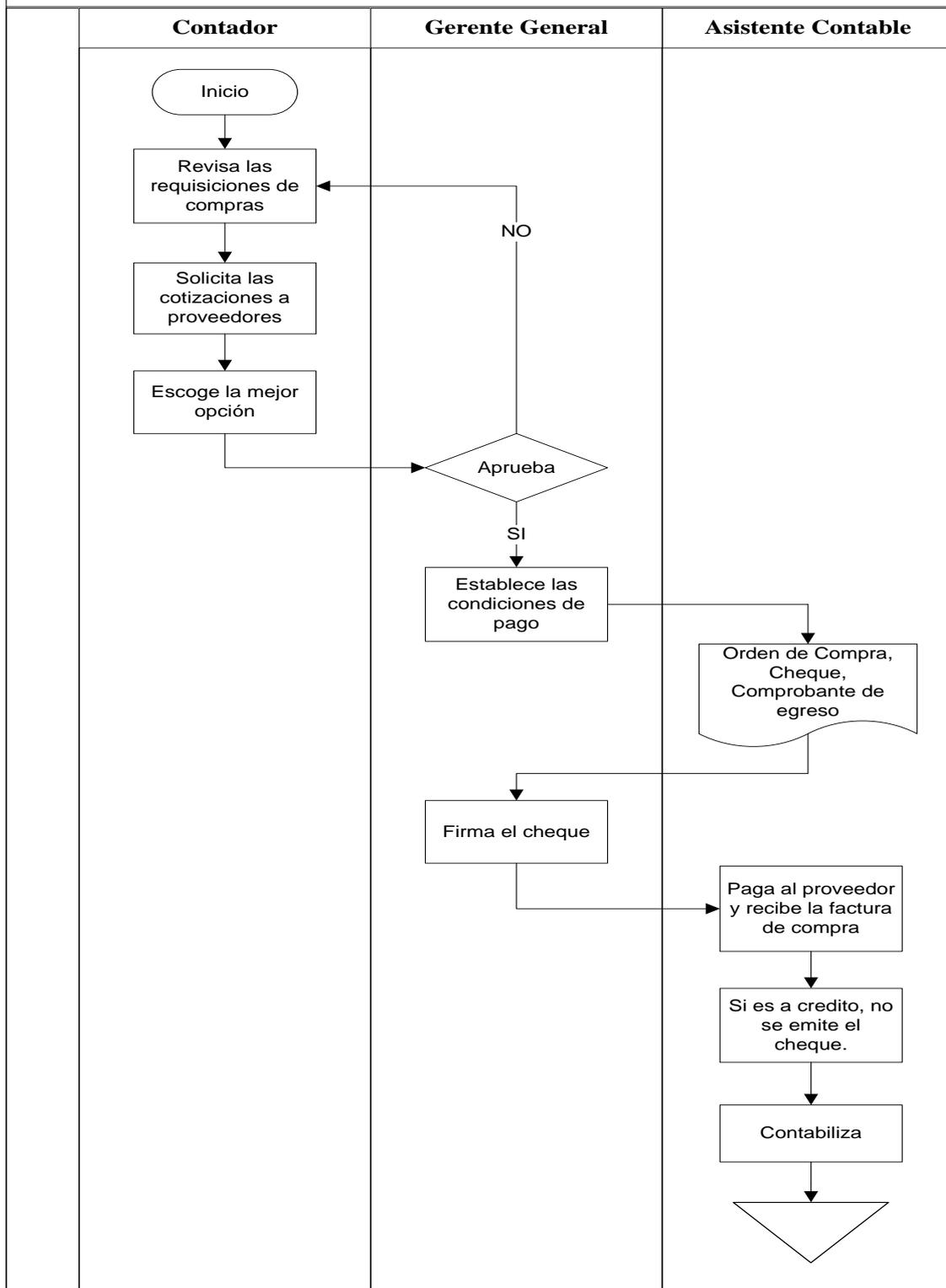
Procedimientos:

			Hoja: 2 de 2
5	Asistente Contable	Si es en efectivo: emite el cheque junto con el comprobante de egreso y la retención; le entrega al gerente general para firmar el cheque.	Cheque Comprobante de egreso
6	Gerente General	Firma el cheque y se lo entrega a la asistente contable para que proceda al pago.	
7	Asistente Contable	Paga al proveedor y recibe la factura de compra.	Factura de compra
8		Contabiliza la transacción.	Comprobante de diario
9		Archiva el comprobante de egreso con la factura, la requisición de compra y la orden de compra respectiva.	
10		Si la compra es a crédito: se registra en el anexo de proveedores y se establecen el calendario de pagos.	Anexo de Proveedores
Elaborado por: Gabriela Fustillos Fecha: 01 de junio de 2010		Aprobado por: Javier Domínguez Fecha: 05 de junio de 2010	



EMPRESA MILENIO SC
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS
GRAFICO

NOMBRE: Compras



Elaborado por: Gabriela Fustillos
Fecha: 01 de junio de 2010

Aprobado por: Javier Domínguez
Fecha: 05 de junio de 2010



EMPRESA MILENIO SC
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS CONTABLES

NOMBRE: Compras

Fecha de emisión: 01 de junio de 2010

Hoja: 1 de: 2

Movimientos:

- **Debe:** Se debita por las compras necesarias para el desarrollo de las actividades que realiza la empresa.
- **Haber:** Se acredita por el saldo que arroje al final del año el crédito de esta misma cuenta y se trasladara a la cuenta de resultados.
- **Saldo:** Tiene saldo deudor, representa el total de las compras realizadas durante el ejercicio contable.

Contabilización:

EL 15 de abril, se compra una cafetera, para la oficina, a un valor de \$30.00

Fecha	Código	Detalle	Ref	Debe	Haber
2010 15.04	5.1.01 1.1.2.03 1.1.1.02	Compras IVA en Compras Bancos Retención en la Fuente v/compra de cafetera		30.00 3.60	30.60 3.00

El 17 de abril, se realiza una devolución de compra de suministros de oficina, por un valor de \$25.00

Fecha	Código	Detalle	Ref	Debe	Haber
2010 17.04	1.1.1.02 4.1.0 1.1.2.03	Bancos Devolución en Compras IVA en Compras v/devolución de suministros de oficina		28.00	25.00 3.00

Control interno:

La empresa debe estar en la capacidad de poder determinar cuánto, cuándo, a quién y en qué condiciones se deben efectuar las adquisiciones.

Los objetivos del control de las compras son:

- Asegurarse que las compras se realicen en las cantidades necesarias.

- No realizar compras en exceso.
- Tomar en cuenta los descuentos que se pueden obtener de los proveedores.

Los documentos utilizados son:

- Requisiciones de materiales.
- Órdenes de compra.

Revisar las solicitudes de requisiciones y cotejar con las facturas de compras y el informe de recepción de la unidad solicitante.

Verificar que las solicitudes contengan las firmas de autorización.

Cotejar las facturas de compras con el respectivo mayor general.

Todos los documentos deben estar debidamente pre numerados.

Una copia de la orden de compra emitida debe ser enviada al responsable de la solicitud de requisición, este control permite recibir únicamente los bienes o servicios autorizados.

Una vez que se han recibido los bienes o servicios se genera la conformidad de recepción, este debe ser comparado con la orden de compra que corresponda, para asegurarse que el bien o servicio este acorde con lo solicitado

Elaborado por: Gabriela Fustillos
Fecha: 01 de junio de 2010

Aprobado por: Javier Domínguez
Fecha: 05 de junio de 2010

4.3 EVALUACION COSTO – BENEFICIO

El análisis o evolución costo – beneficio, es el proceso de colocar las cifras en dólares en los diferentes costos y beneficios de una actividad. Al utilizarlo, podemos estimar el impacto financiero acumulado de lo que queremos lograr.⁷⁹

Esta evaluación se realiza para comparar los costos y beneficios de las diferentes decisiones. Un análisis costo – beneficio por sí solo no siempre es una guía clara para tomar una buena decisión, es decir, se deben tomar en cuenta otros puntos que no pueden ser expresados en dólares, como por ejemplo: la moral de los empleados, la seguridad, las obligaciones legales y la satisfacción del cliente.

El análisis involucra los siguientes seis pasos:

1. Plantear los datos provenientes de factores más importantes relacionados con cada decisión.
2. Determinar los costos relacionados con cada factor. Algunos de estos pueden ser estimados.
3. Sumar los costos totales para cada decisión propuesta.
4. Determinar los beneficios en dólares para cada decisión.
5. Colocar las cifras de los costos – beneficios en forma de una relación, donde los beneficios son el numerador y los costos son el denominador, así:

$$\frac{\text{BENEFICIOS}}{\text{COSTOS}}$$

6. Comparar las relaciones para las diferentes decisiones propuestas. La mejor solución, en términos financieros es aquella con la relación más alta beneficios/costos.

No debemos olvidar que los factores económicos no siempre garantizan tomar la mejor decisión, otros factores como los sociales son indispensables en la toma de decisiones.

⁷⁹ Sitio de internet: www.gestionescolar.cl

Propuesta planteada a la Empresa Milenio SC

La propuesta que se ha planteado a la Empresa Milenio SC, es la implementación de una unidad contable y el diseño de los manuales de procedimientos contables y administrativos.

Esta propuesta se presenta, en vista de que la empresa carece de una unidad contable y tiene que contratar los servicios de un contador externo.

El análisis costo – beneficio de esta propuesta para es el siguiente:

Cuadro No. 9

Relación Costo – Beneficio de la propuesta planteada

INVERSIÓN		BENEFICIOS	
- Muebles y Enseres	\$ 270.00	- Cancelación del contrato con el contador externo	\$2,000.00
- Equipo de Computación	600.00	- Ahorro en impresiones	300.00
- Sistema contable	2,000.00*		
- Depreciación Muebles y Enseres	2.25		
- Depreciación Equipo de Computación	17.00		
- Amortización Soft	33.00		
COSTOS			
- Sueldo y Beneficios del contador	\$1,000.00		
- Materiales de Oficina	20.00		
- Servicios Básicos	20.00		
- Depreciación Muebles y Enseres	2.25		
- Depreciación Equipo de Computación	17.00		
- Amortización Soft	33.00		
Costos Totales:	\$3,910.00	Beneficios Totales:	\$2,300.00

* Incluye el costo de capacitación del personal

$\frac{2,300}{3,910}$	0,59
-----------------------	------

Elaborado por: La autora

Este análisis nos brinda una visión sobre los beneficios o perjuicios de la nueva propuesta, la relación de beneficios a costos es de \$0,59 de retorno por cada dólar gastado en la inversión inicial. Este sería un retorno positivo, y aun, se pueden examinar otros factores que brindan beneficios y conllevan a la pregunta: vale la pena el esfuerzo que este cambio implica para la empresa?

Cuadro No. 10

Análisis mensual de los Costos - Beneficios de la propuesta

<u>COSTOS</u>					
Rubros	Tiempo:				
	1	2	3	4	5
Sueldo y Beneficios	\$1,000.00	\$1,000.00	\$1,000.00	\$1,000.00	\$1,000.00
Materiales de Oficina	20.00	20.00	20.00	20.00	20.00
Depreciación Muebles Y Enseres	2.25	2.25	2.25	2.25	2.25
Depreciación Equipo de Computación	17.00	17.00	17.00	17.00	17.00
Amortización Soft	33.00	33.00	33.00	33.00	33.00
Servicios básicos	20.00	20.00	20.00	20.00	20.00
Costos totales	\$1,092.25	\$1,092.25	\$1,092.25	\$1,092.25	\$1,092.25

<u>Inversión Inicial:</u> \$ 3,910.00
--

<u>BENEFICIOS</u>					
Rubros	Tiempo:				
	1	2	3	4	5
Sueldo del contador externo	\$2,000.00	\$2,000.00	\$2,000.00	\$2,000.00	\$2,000.00
Ahorro en impresiones	300.00	300.00	300.00	300.00	300.00
Beneficios Totales	\$2,300.00	\$2,300.00	\$2,300.00	\$2,300.00	\$2,300.00

<u>Relación Beneficio/Costo</u>	$\frac{2,300}{1,092.25}$	2,11
--	--------------------------	------

Aunque es deseable que los beneficios sean más grandes que los costos, no existe una respuesta única de cuál es la relación ideal de beneficio a costo.

Los siguientes beneficios y costos, pueden no ser evidentes en el análisis original:

- ✚ La demanda de las ventas ha aumentado en un 18% del año 2008 al 2009; y en comparación con el primer trimestre del 2009 y el 2010, ya se registra un incremento del 7%, por lo que el gerente requiere mantener la información contable al día. Las decisiones que deben tomarse no pueden esperar un mes, que es el tiempo en el que el contador externo brinda la información necesaria.

Cuadro No. 11

Ventas de la Empresa Milenio SC

Tiempo	Ventas 2008	Ventas 2009
Primer Trimestre:	\$ 49,933.43	\$ 59,920.12
Segundo Trimestre:	51,733.44	70,040.78
Tercer Trimestre:	59,870.33	59,259.17
Cuarto Trimestre:	55,445.74	66,819.80
Total	\$216,982.94	\$256,039.87
<i>Incremento en el 2009 del 18%</i>		

Tiempo	Ventas 2009	Ventas 2010
Primer Trimestre:	\$ 59,920.12	\$ 64,114.53
<i>Incremento en el 2010 del 7%</i>		

Fuente: Asistente Contable

Elaborado por: La autora

- ✚ Los honorarios del contador externo han aumentado en el primer trimestre del año 2010, y dicho incremento no genera al beneficio en la información que presenta. Tampoco está en concordancia con el incremento en ventas.

Cuadro No.12

Honorarios del Contador externo

Primer Trimestre	
2009	2010
\$5,400.00	\$6000.00
<i>Incremento en el 2010 del 11%</i>	

- ✚ La presencia de un contador en la empresa, brinda seguridad y confianza a la gerencia, sobre la información contable que se va elaborando, dicha datos son reales y actualizados. Asegurándose tomar decisiones adecuadas.
- ✚ El nuevo sistema de contabilidad, genera toda la información sistematizada e integrada, los anexos de clientes y proveedores que son tan importantes, ya no necesitan hacerse de manera extracontables, ya que el sistema ofrece módulos para el manejo de estas cuentas y los datos necesarios de clientes y proveedores.
- ✚ Además, el sistema contable propuesto, genera directamente facturas y comprobantes, lo que ahorra a la empresa, la impresión de los mismos y evitar el desperdicio mensual que se da.
- ✚ Con la sistematización e integración del nuevo sistema, se previenen errores en la digitalización u omisión de datos, que en la actualidad se están dando por las deficiencias del sistema contable que maneja la empresa.
- ✚ Se ahorra tiempo por la utilización de los módulos que tiene el sistema, dichos módulos generan información básica de las actividades de la empresa de manera más rápida.

Cuadro No.13

Registro de operaciones diarias

	Sistema Actual	Sistema Nuevo
En un mes laborable se registran:	155 operaciones	250 operaciones
<i>El nuevo sistema registra 95 transacciones mas, lo que representa una eficacia del 61%</i>		

- ✚ La empresa ha tenido problemas con las declaraciones de los impuestos, tanto en errores como en el retraso de la declaración y pago de los mismos. Al tener un contador interno, la información sobre impuestos será actual y se declararán y pagarán a tiempo los mismos.

Cuadro No.14

Declaraciones y pagos de Impuestos

	Sistema Actual	Sistema Nuevo
En 5 declaraciones:	1 aclaratorias 1 multas 1 pago indebido	1 aclaratoria 0 multas 0 pago indebido
<i>El nuevo sistema disminuyó las aclaratorias, las declaraciones con multas y los pagos indebidos</i>		

✚ También es importante la opinión del cliente en el servicio que se le da, de tal forma que utilizaremos un indicador para evaluar la calidad de la facturación.

Este indicador nos sirve para notar el impacto en el servicio al cliente y poder determinar retrasos en los cobros, que imagen se da al cliente, de un mal o buen servicio, lo que nos da como resultado perdida o aumento en las ventas.

Se utiliza la siguiente relación:

$\frac{\text{Facturas emitidas con errores}}{\text{Total de Facturas Emitidas}}$
--

Cuadro No. 15

Indicador de Calidad de Facturación semanal

Sistema Actual	Sistema Nuevo
$\frac{5}{12}$ 0,42	$\frac{1}{12}$ 0,08
<i>El 42% de las facturas emitidas en la semana tuvieron errores</i>	<i>El 25% de las facturas emitidas en la semana tuvieron errores.</i>

Los errores del sistema actual, dan una mala imagen del servicio y, además, provoca pérdida de tiempo y de recursos materiales.

CAPÍTULO 5

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones

- ✚ El desarrollo de la industria maderera y forestal en el Ecuador ha tenido repercusiones positivas en las actividades económicas del país, sobretodo, por la generación de empleos utilizando mano de obra poco calificada perteneciente al sector rural, donde se encuentran las plantaciones.
- ✚ Las excelentes condiciones naturales que ofrece el país para la siembra de árboles, le ofrece a esta industria su principal ventaja competitiva. De esta manera se consigue madera de óptima calidad. Otra ventaja para esta industria la obtiene de la mano de obra no calificada a bajo costo lo que le permite mantener el precio del producto bajo.
- ✚ Las principales debilidades de la industria maderera y forestal son: la falta de representatividad como gremio internacional, lo que no permite contar con la adecuada promoción para ingresar a mercados potenciales; y, carencia de políticas conjuntas con el Gobierno y el sector privado, lo que impide el desarrollo del sector a niveles más importantes.
- ✚ La Empresa Milenio SC está controlada por la Familia Salvador sin una administración adecuada que realice manejos técnicos y planificados, reduciendo la capacidad de gestión y de desarrollo de la empresa.

- ✚ Las decisiones que toma la gerencia son arbitrarias, no existe control sobre el desarrollo de las operaciones y el uso de los recursos, esto se da como resultado de una falta de auditoría interna y control por una instancia superior.
- ✚ Las principales debilidades de la Empresa Milenio SC identificadas en la realización de este trabajo son: falta de control en las operaciones que se realizan tanto en la planta como en la oficina, esto se debe a una inadecuada segregación de funciones lo que no permite contar con las unidades requeridas para el correcto funcionamiento de la organización; no existen políticas claramente definidas, lo que perjudica al ambiente laboral y el desempeño de las funciones de los empleados.
- ✚ La empresa no cuenta con una estructura orgánica y funcional por lo que no se han definido funciones específicas ni departamentos y existe descoordinación del trabajo, al no haber responsable por actividades se origina la pérdida de recursos tanto económicos como materiales así como tiempo, perdiendo productividad.
- ✚ No existen manuales de políticas y procedimientos contables y administrativos como una herramienta para agilizar las actividades diarias de la organización y propiciar un ambiente de control. Debido a esto se generan problemas de manejo y control propiedad, planta y equipo, así como costos, y demás transacciones; falta de un análisis financiero que permita prevenir y corregir errores que afecten a la rentabilidad del negocio.
- ✚ Según el diagnóstico realizado a la Empresa Milenio SC, se puede concluir que la propuesta de implementación de la unidad de contabilidad y diseño de los manuales de políticas y procedimientos, facilitan el desarrollo de procesos importantes dentro de la empresa; lo cual facilita la toma de decisiones y la evaluación del desempeño.
- ✚ La inexistencia del manual ha provocado desorientación por parte de quienes manejan la información contable y la pérdida de tiempo innecesaria, puesto que tienen que recurrir al responsable superior para poder llevar a cabo la función que le corresponde.

- ✚ Además, la falta del manual ha hecho que se realicen trabajos incompletos en algunos casos; y en otros, doble trabajo, debido a errores que se cometen en el desempeño de funciones; por lo tanto, se pierden recursos y se generan retrasos en el trabajo.
- ✚ El manual proveerá una serie de normas y procedimientos claros y precisos para que el personal encargado de la parte contable de la empresa, desarrollen sus actividades con agilidad y eficiencia. Es vital para incrementar y aprovechar los conocimientos y experiencias de las personas.
- ✚ Por los resultados obtenidos en el estudio realizado a la Empresa Milenio SC, se concluye que el objetivo primordial que es “implementación de una unidad de contabilidad y el diseño de los manuales correspondientes para obtener la información contable y tributaria necesaria para cumplir con las expectativas de mejora de la empresa”, ha sido cumplido satisfactoriamente, brindando a la dirección de la empresa una guía para el manejo técnico y toma de decisiones adecuadas en la organización.

5.2 Recomendaciones

- ✚ Es recomendable la supervisión del jefe departamental en la implementación de los procesos, y conseguir la colaboración de todo el personal para lograr un eficiente trabajo en equipo y dar soluciones a los distintos problemas que se presenten.
- ✚ Para la aplicación de las políticas y procedimientos, es indispensable el conocimiento sobre las bases legales vigentes en el Ecuador.
- ✚ Preparación a todos los involucrados en los procesos identificados, sobre la teoría y práctica de los manuales.
- ✚ Plantearse el logro de un trabajo eficiente y efectivo a través de reuniones frecuentes con el personal para aclarar dudas sobre errores cometidos y prevención de los mismos.

- ✚ Mantener un orden adecuado en los archivos de la unidad para encontrar fácilmente las fuentes necesarias de la información; caso contrario, pueden extraviarse documentos importantes lo que impide culminar el trabajo satisfactoriamente.

- ✚ Actualizar el manual de procedimientos al menos cada dos años o cuando se realicen cambios importantes en los procesos y en las leyes vigentes; para que dicho manual siga rindiendo buenos resultados en la gestión.

- ✚ Una vez que se actualice el manual, se debe comunicar al personal, los cambios que se dieron para la toma correcta de decisiones basadas en la realidad de la empresa.

- ✚ Se recomienda el uso de estos manuales, ya que son considerados como una herramienta clave para el cumplimiento de los objetivos de la organización.

BIBLIOGRAFIA

- ✚ CATACTORA, Fernando. “*Sistemas y Procedimientos Contables*”. McGraw-Hill. 1999
- ✚ CHIAVENATO, Idalberto. “*Administración en los nuevos tiempos*”. Bogotá: McGraw-Hill 2002
- ✚ Código Civil, Ediciones y Publicaciones Ecuatorianas. 2002
- ✚ FRANKLIN, Enrique Benjamín. “*Organización de Empresas*”. Segunda edición. Editorial McGraw-Hill. México 2004
- ✚ GOMEZ, Giovanni. “*Manuales de Procedimientos y su aplicación dentro del Control Interno*”. Primera Edición. Editorial Ecoediciones. México. 2001
- ✚ GUIJAR, Rafael. “*Desarrollo Organizacional*”. Segunda Edición. Editorial McGraw-Hill. México. 1998
- ✚ K.M, Duhalt. “*Los manuales de procedimientos en las oficinas públicas*”. UNAM, México. 2002
- ✚ KOONTZ, Harol y WEIHRICH, Heinz. “*Administración: Una perspectiva global*”. 12a. edición. Editorial McGraw-Hill. México. 2004
- ✚ MERCADO, Salvador. “*Administración Aplicada: Teoría y Práctica*”. Primera Parte. Editorial Limusa. México. 2004
- ✚ MOLINA, Antonio F. “*Contabilidad General Básica*”. Tercera edición. 2003
- ✚ RODRÍGUEZ, Valencia Joaquín. “*Como elaborar y usar los manuales administrativos*”. Tercera edición. México: Thompson, 2002
- ✚ RODRÍGUEZ, Valencia, Joaquín. “*Organización contable y administración de empresas*”. Tercera edición. México: Thompson, 2002.
- ✚ RODRÍGUEZ, Valencia Joaquín. “*Estudio de sistemas y procedimientos administrativos*”. Tercera Edición, Editorial Thompson, México, 2002
- ✚ Secretaria de la Presidencia de México. “*Guía técnica para la elaboración de manuales de procedimientos*” Volumen 9. 1980
- ✚ SOLA, Nelly. “*Administración II*”. Cuarto Semestre. Universidad Politécnica Salesiana. 2006
- ✚ TAMAYO, Jorge. “*Modelación de Procesos Contables*”. Noveno Semestre. Universidad Politécnica Salesiana. 2008
- ✚ VIDAL, Elizabeth. “*Diagnostico Organizacional*”. Primera Edición. Editorial Angular Ltda. Colombia. 2004

NETGRAFIA

-  www.cwu.edu/finadmin/humres/policies/III-2a
-  www.definicion.de/recursos-tecnologicos
-  www.fundacite-merida.gob.ve/manual_normas
-  www.infomipyme.com/Docs/GT/Offline/Empresarios/IRIS/conceptos
-  www.losrecursoshumanos.com/contenidos/296-cultura-organizacional-concepto
-  www.monografias.com/trabajos10/foda
-  www.normasinternacionalesdecontabilidad.es/nic
-  www.rena.edu.ve/cuartaEtapa/metodologia/fundamentacionTeorica
-  www.sre.gob.mx/normateca/doc/guia_elab_manu_proc
-  www.wikipedia.org/wiki/Diagrama_de_Gantt
-  www.wikipedia.org/wiki/Norma_juridica
-  www.wikipedia.org/wiki/Organizacion
-  www.zonaeconomica.com/recursos/financieros

ANEXOS

FIGURA 1.1: MANUAL DE ORGANIZACIÓN

Logotipo de la empresa	Nombre de la organización	Fecha			
		Página		De	
	Manual de organización (general o específico)	Sustituye a			
		Página		De	
		De fecha			

Nombre del apartado específico

Elaborado	Revisado	Autorizado
------------------	-----------------	-------------------

Fuente: FRANKLIN, Enrique Benjamín. *Organización de Empresas*, Segunda Edición, McGraw-Hill, México, 2004, p. 175

FIGURA 1.2: MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

Logotipo de la empresa	Nombre de la organización	Lugar y Fecha		
		Página	De	
	Sustituye a			
	Manual de Procedimientos	Página	De	
		De fecha		

Nombre del procedimiento		
No. de operación	Responsables	Descripción

Elaborado	Revisado	Autorizado
------------------	-----------------	-------------------

Fuente: FRANKLIN, Enrique Benjamín. *Organización de Empresas*, Segunda Edición, McGraw-Hill, México, 2004, p. 181

FIGURA 1.3: MANUAL DE CALIDAD

Logotipo	Nombre de la organización Nombre del manual	No. de procedimiento:	Nivel
Título:		Fecha de revisión:	Calidad
Fecha de elaboración	Elaborado	Revisado	Autorizado
			Núm. de página
			De:

Fuente: FRANKLIN, Enrique Benjamín. *Organización de Empresas*, Segunda Edición, McGraw-Hill, México, 2004, p. 185

FIGURA 2.1: ENTREVISTA

<u>ENTREVISTA</u>	
<u>Objetivo:</u>	La presente entrevista tiene como objetivo principal obtener la suficiente información para realizar un adecuado diagnóstico organizacional de la empresa.
<u>Instrucciones:</u>	<ul style="list-style-type: none">- Se solicita al entrevistado, responder cada pregunta con la mayor veracidad posible.- Las respuestas dadas son confidenciales- Las preguntas abiertas deben ser respondidas con una razón concreta.
<u>Preguntas:</u>	
1. Cuál es la finalidad de la empresa?	_____ _____
2. Se ha definido la cultura organizacional de la empresa? () SI () NO Si la respuesta es SI, cual es su misión, visión y valores corporativos? _____	_____ _____
3. Cuáles son las funciones que desempeñan los miembros de la organización?	_____ _____
4. La empresa ha establecido claramente objetivos y estrategias para alcanzarlos? () SI () NO Por qué _____	_____ _____
5. Cuáles son los objetivos y estrategias establecidas?	_____ _____
6. La organización ha definido políticas que guían sus acciones? () SI () NO Cuáles son? _____	_____ _____
7. Especifique cuales son los recursos que se utilizan en la empresa para cumplir con las actividades? Materiales: _____ Humanos: _____ Tecnológicos: _____ Económicos: _____	_____ _____ _____ _____
8. Identifique los sistemas que se utilizan y sus características: _____	_____ _____

9. Explique qué procedimientos contables, se siguen para las siguientes cuentas:

Caja: _____

Bancos: _____

Clientes: _____

Activos Fijos: _____

Proveedores: _____

Nómina: _____

Impuestos: _____

Ventas: _____

Compras: _____

10. La empresa ha determinado su estructura organizacional? () SI () NO

Si la respuesta es SI, identifíquela _____

11. El clima organizacional de la empresa es el adecuado para cumplir con las actividades diarias de la misma? () SI () NO

Por qué _____

12. Cómo son las relaciones laborales entre compañeros de trabajo y jefes superiores?

() Regular

() Buena

() Muy Buena

() Excelente

Por qué _____

13. Cuales considera Ud. que serían las mejoras más provechosas para la empresa?

14. Los usuarios de la información contable han sugerido que la forma para hacer más eficiente el proceso de generación de datos, es implementar una unidad contable en la empresa?

15. Considera que el sistema contable que se utiliza es eficiente? () SI () NO

Por qué _____

16. Piensa Ud. que el diseño de manuales de procedimientos contables y administrativos para la empresa, beneficiará al desempeño de la organización?

() SI () NO

Por qué _____

FIGURA 4.1: RECIBO DE CAJA

		RECIBO DE CAJA COBRO A CLIENTES		No.
FECHA :				
PROVEEDOR :				
FORMA DE PAGO :		EFFECTIVO:	CHEQUE:	
DATOS BANCARIOS :		BANCO:	CHEQUE N°:	
		CUENTA:	VALOR:	
DETALLE DEL PAGO				
CONCEPTO				VALOR
TOTAL:				
<hr/> RECIBI CONFORME		<hr/> FIRMA DEL CLIENTE		

FIGURA 4.2 : SOLICITUD DE CRÉDITO

 MILENIO SC		<u>SOLICITUD DE CREDITO</u>		No.
FECHA:			APROBADO POR:	
MONTO DEL CREDITO:				
CONVENIO:				
DATOS DEL DEUDOR				
NOMBRE O RAZON SOCIAL:				
DIRECCION:				
TELEFONO:				
DESCRIPCION DE LA COMPRA				
FECHA	CONCEPTO	CANTIDAD	VALOR	
			TOTAL	
NOMBRE:				
FIRMA:				
No. DE CEDULA:				
Con la firma de la presente solicitud de credito se acepta el convenio pactado				

FIGURA 4.3 : ORDEN DE COMPRA

 MILENIO SC		<u>ORDEN DE COMPRA</u>			No.
DEPARTAMENTO QUE SOLICITA:					
FECHA DE PEDIDO:					
PROVEEDOR:					
FECHA DE ENTREGA:					
DESCRIPCION DEL PEDIDO					
No.	ARTICULO	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	VALOR TOTAL	
TOTAL					
CONDICIONES DE ENTREGA					
TIEMPO DE ENTREGA:					
FORMA DE PAGO:					
ENTREGA:					
ELABORADO		REVISADO		APROBADO	

FIGURA 4.4

BASE DE DATOS DE ACTIVOS FIJOS											
Código	Descripción	Fecha de Adquisición	Documento Contable	Responsable	Costo de Adquisición	Vida Útil Estimada	Valor Residual	Depreciación		Valor Neto	Estado Actual
								Anual	Acum.		