

**UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA
SEDE QUITO**

CARRERA: CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

**Tesis previa a la obtención del título de:
INGENIERA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA.**

**TEMA
DISEÑO DE UN SISTEMA DE COORDINACIÓN DE PROCESOS DEL
AREA CONTABLE, FINANCIERA Y ADMINISTRATIVA PARA LA
EMPRESA AVESCA C.A.**

**AUTORA:
SUSAN JOHANNA LÓPEZ PÉREZ**

**DIRECTOR:
RÓMULO MENA CAMPAÑA**

Quito, febrero del 2014

**DECLARATORIA DE RESPONSABILIDAD Y AUTORIZACION DE
USO DEL TRABAJO DE TITULACION.**

Yo Susan Johanna López Pérez autorizamos a la Universidad Politécnica Salesiana la publicación total o parcial de este trabajo de grado y su reproducción sin fines de lucro.

Además declaro que los conceptos y análisis desarrollados y las conclusiones del presente trabajo son de exclusiva responsabilidad del autor.

Quito, febrero del 2014

Susan Johanna López Pérez

CI. 1714890298

DEDICATORIA

Esta tesis va dedicada a todas las personas importantes en mi vida ya que gracias a la semilla que sembraron en mí, hoy va a rendir sus frutos para lograr alcanzar mi éxito profesional y familiar.

Agradezco a Dios y a mis padres por haberme dado la vida y por su apoyo, consejos, comprensión, amor, ayuda en los momentos difíciles y por ayudarme con los recursos necesarios para estudiar. Me han dado todo lo que soy como persona, mis valores, mis principios, mi carácter, mi empeño, mi perseverancia, mi coraje para conseguir mis objetivos, gracias a sus sabios consejos para que nunca decaiga y culmine mi carrera que tantos esfuerzos les costó.

A mi esposo Paúl, mis hijos Jostin, Jeremi y Elián porque son el motor que me mueve para conseguir este nuevo objetivo que me lleve a obtener una vida llena de paz y bendiciones.

AGRADECIMIENTO

Agradezco a la Universidad Politécnica Salesiana por permitirme realizar profesionalmente y emprender mi camino al éxito.

Agradezco muy sinceramente a mi tutor Lcdo. Rómulo Mena por su esfuerzo y dedicación, sus conocimientos, sus orientaciones, su manera de trabajar, su persistencia, su paciencia y su motivación que han sido fundamentales para mi formación.

Agradezco a todos mis docentes por haberme impartido sus conocimientos que me han ayudado a crecer profesionalmente.

Agradezco a la empresa Avesca Avícola Ecuatoriana por permitirme realizar mi tesis gracias al apoyo brindado en mi investigación.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I.....	3
FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.....	3
1.1 Antecedentes de la investigación	3
1.2 Procesos.....	5
1.2.1. Definición de la coordinación de procesos y sus características más importantes.....	5
1.2.2. Procesos contables	7
1.2.3. Procesos administrativos.....	11
1.2.4. Procesos financieros.....	25
1.3 Sistema de procesos	26
1.3.1. Formato	28
1.3.2. Flujogramas.....	29
1.3.2.1. Flujograma de procesos administrativos, contables y financieros	33
1.3.3. Políticas.....	33
1.3.3.1 El control interno	35
1.3.3.2 Componentes del control interno.....	39
1.3.3.3 Monitoreo de actividades.....	42
1.3.3.4 Misión del control interno.....	43
1.3.3.5 Visión del control interno	43
1.3.3.6 El control interno en las empresas	43
1.3.3.7 Método de evaluación organizacional	45
1.3.3.7.1 Organigramas	45

CAPÍTULO II	47
DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA	47
2.1 Aspectos generales de la empresa	47
2.1.1. Antecedentes	47
2.1.2 Base legal de la empresa	56
2.1.3. Organigramas	63
2.1.3.1. Estructural	63
2.1.3.2 Funcional	65
2.1.3.3 Funcional	66
2.2 Análisis situacional de la empresa	71
2.2.1. Análisis interno	71
2.2.1.1 Área de contabilidad	72
2.2.1.2 Área financiera.....	72
2.2.1.3 Área administrativa.....	72
2.2.2 Análisis externo.....	73
2.2.2.1 Factor político	73
2.2.2.2 Factor económico.....	73
2.2.2.3 Factor social.....	75
2.2.3. Aplicación de cuestionarios	76
2.2.4. Flujo funcional	88
2.2.5. Flujo estructural	89
2.2.6. Análisis FODA.....	90
CAPÍTULO III	104
PROPUESTA DEL SISTEMA DE COORDINACIÓN DE PROCESOS DEL ÁREA CONTABLE, FINANCIERO Y ADMINISTRATIVO.....	104
3.1. Objetivos de la propuesta	104
3.2. Desarrollo de la propuesta.....	104

3.3	Sistema de coordinación de proceso del área contable	105
3.4.	Sistema de coordinación de proceso del área financiero	117
3.5	Sistema de coordinación de proceso del área administrativo.....	120
CAPÍTULO IV		125
APLICACIÓN		125
4.1	Sistema de coordinación del proceso del área contable	125
4.2	Sistema de coordinación del proceso del área financiera.....	149
4.3	Sistema de coordinación del proceso del área administrativa.....	158
4.3.1	Sistema de coordinación del proceso del área administrativa de activos	178
CONCLUSIONES		189
RECOMENDACIONES		190
LISTA DE REFERENCIAS		191

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N° 1: Controles utilizados con más frecuencia	24
Tabla N° 2: Liquidación del impuesto a la renta	61
Tabla N° 3: Frecuencia de funciones que realizan los colaboradores	79
Tabla N° 4: Frecuencia sobre el detalle escrito de funciones.....	80
Tabla N° 5: Frecuencia sobre el conocimiento de los empleados de un documento de funciones	81
Tabla N° 6: Frecuencia sobre las opiniones de la aplicación de diagramas de procesos	82
Tabla N° 7: Frecuencia sobre las opiniones del diagrama de actividades y funciones en forma de medida.....	83
Tabla N° 8: Frecuencia de desempeño laboral de las actividades.....	84
Tabla N° 9: Frecuencia sobre el periodo de tiempo de actividades de la empresa	85
Tabla N° 10: Frecuencia de medición sobre la actividad que la supervisa	86
Tabla N° 11: Frecuencia del control de procesos por parte del auditor	87
Tabla N° 12: Matriz FODA.....	93
Tabla N° 13: Matriz de impacto interna	94
Tabla N° 14: Matriz de impacto externa	95
Tabla N° 15: Matriz de aprovechamiento	98
Tabla N° 16: Matriz de estrategias FODA	102
Tabla N° 17: Identificación del proceso	108
Tabla N° 18: Identificación del proceso	110
Tabla N° 19: Identificación de proceso	112
Tabla N° 20: Identificación del proceso:.....	114
Tabla N° 21: Tiempos de los procesos actuales	116
Tabla N° 22: Tiempos de los procesos propuestos.....	116
Tabla N° 23: Tiempo de los procesos de las cuentas contables	148
Tabla N° 24: Tiempo de los procesos de las cuentas contables	157
Tabla N° 25: Tiempo de los procesos de las cuentas administrativas.....	179
Tabla N° 26: Ingresos totales sin propuesta	183
Tabla N° 27: Ingresos totales con propuesta	184
Tabla N° 28: Gastos sin Propuesta	185
Tabla N° 29: Gastos con propuesta	185

Tabla N° 30: Cálculo del costo promedio ponderado TMAR.....	186
Tabla N° 31: Relación costo / beneficio sin propuesta	187
Tabla N° 32: Relación costo /beneficio con propuesta	188

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico N° 1: Fases del proceso contable	9
Gráfico N° 2: Granja de Santo Domingo	49
Gráfico N° 3: Pollos tricolor	51
Gráfico N° 4: Sales minerales	54
Gráfico N° 5: Huevos AVESCA	55
Gráfico N° 6: Material orgánico.....	55
Gráfico N° 7: Línea aves viejas.....	56
Gráfico N° 8: Organigrama estructural	64
Gráfico N° 9: Organigrama estructural departamento gerencia financiera administrativa.....	65
Gráfico N° 10: Organigrama funcional.....	66
Gráfico N° 11: Opinión de un diagrama de procesos que permita visualizar las diferentes actividades y funciones	79
Gráfico N° 12: Opinión de un diagrama de procesos del detalle escrito de funciones en la empresa.....	80
Gráfico N° 13: Opinión de un diagrama de procesos del conocimiento y aplique de una guía de actividades	81
Gráfico N° 14: Opinión de un diagrama de procesos para la implementación de diagramas de procesos.....	82
Gráfico N° 15: Opinión de un diagrama de procesos que le permita realizar las actividades y funciones a los empleados.....	83
Gráfico N° 16: Opinión de un diagrama de procesos de la medición del desempeño laboral.....	84
Gráfico N° 17: Opinión de un gráfico de procesos sobre el tiempo de las actividades.	85
Gráfico N° 18: Opinión de un diagrama de procesos sobre las actividades que supervisan a los empleados.	86
Gráfico N° 19: Opinión de un diagrama de procesos del control permanente de las actividades.....	87
Gráfico N° 20: Flujo funcional.....	88
Gráfico N° 21: Flujo estructural.....	89
Gráfico N° 22: Proceso contable de coordinación actual.....	108

Gráfico N° 23: Proceso contable de coordinación de presupuesto.....	109
Gráfico N° 24: Proceso área contable de coordinación actual	112
Gráfico N° 25: Proceso contable de coordinación propuesto.....	113
Gráfico N° 26: Descripción de productos de la empresa	127
Gráfico N° 27: Flujograma procedimiento cuenta caja chica	129
Gráfico N° 28: Flujograma procedimiento cuenta bancos	131
Gráfico N° 29: Flujograma procedimiento cuenta inventarios.....	133
Gráfico N° 30: Flujograma de cuenta productos terminados	134
Gráfico N° 31: Flujograma Procedimiento cuentas por obrar en cartera vencida....	135
Gráfico N° 32: Flujograma procedimiento cuenta activos fijos: adquisición	137
Gráfico N° 33: Flujograma procedimiento cuenta activos fijos: depreciación	138
Gráfico N° 34: Flujograma procedimiento cuenta activos fijos: baja	139
Gráfico N° 35: Flujograma procedimiento cuenta proveedores.....	140
Gráfico N° 36: Flujograma procedimiento cuenta importaciones: control y contabilidad.....	142
Gráfico N° 37: Flujograma procedimiento cuenta impuestos	144
Gráfico N° 38: Flujograma procedimiento control de documentación	145
Gráfico N° 39: Flujograma procedimiento manejo y entrega documentos financieros	147
Gráfico N° 40: Flujograma procedimiento financiamiento.....	150
Gráfico N° 41: Flujograma procedimiento gestión cobranzas	152
Gráfico N° 42: Flujograma procedimiento cuenta retención fuente	154
Gráfico N° 43: Flujograma procedimiento cuenta I.V.A	156
Gráfico N° 44: Flujograma procedimiento cuenta presupuestos.....	171
Gráfico N° 45: Flujograma procedimiento cuenta evaluación del desempeño	172
Gráfico N° 46: Flujograma del proceso de la cuenta sueldos y salarios	173
Gráfico N° 47: Flujograma del proceso de cuenta obligaciones patronales.....	175
Gráfico N° 48: Flujograma del proceso de cuenta décimo cuarto.....	176
Gráfico N° 49: Flujograma del proceso de cuenta décimo tercero	177
Gráfico N° 50: Flujograma del proceso de cuenta administración de activos	178
Gráfico N° 51: Comparación de ingresos.....	184
Gráfico N° 52: Comparación de gastos	186

RESUMEN

Con la presente investigación se pretende realizar un diseño de sistema de coordinación de procesos del área contable, financiera y administrativa de la empresa AVESCA, utilizando información suministrada por los departamentos involucrados en la investigación.

Se debe tener en cuenta que un sistema de coordinación es un elemento eficaz, el mismo que permite plasmar información de manera clara y concreta, llegando a convertirse en una herramienta que orienta y facilita la comunicación interna en cada departamento, esto ayudará a determinar ciertos errores que se han venido presentando en la empresa, los mismos que han causado que no se cumplan las metas y objetivos establecidos a corto y largo plazo.

La investigación inicial con una fundamentación teórica que servirá de ayuda para el mejor entendimiento de los procedimientos contables, financieros y administrativos.

Los principales indicadores del problema están: las actividades contables, administrativas y financieras, la necesidad de actualizar y ejecutar los procesos; los efectos que genera dichos problemas son demora, confusión y costos innecesarios en los procesos, es por eso que se está implementando dicho sistema de coordinación de procesos para el mejoramiento a futuro de la empresa Avesca Avícola Ecuatoriana C.A.

Seguidamente se realiza un diagnóstico situacional en donde se determinará como se encuentra actualmente la empresa AVESCA mediante un análisis FODA.

Posteriormente se realiza una propuesta de Sistema de Coordinación de procesos del Área Contable, Financiera y Administrativa, aplicando un caso práctico en donde se llegará a medir con indicadores el beneficio obtenido hacia de la empresa por medio de la presente investigación.

ABSTRACT

With the present investigation is try to make a design of system of coordination of processes of the Countable, Financial and Administrative area of the AVESCA, Company using the provided information by the departments involved in the investigation.

It's must to bear in mind that a System of Coordination is am effective element, the same that allows to shape information of clear and specify way, getting to become in a tool that guides and provides the internal communication in each department, this will help have come presenting in the company, the same that they have caused that is not fulfilled the goals and objectives established in a short and long term.

The initial investigation with a theoretical reasons that will serve as aid for the best understanding of the Countable Financial and Administrative procedures.

The main indicators of the problem are: the Countable, Administrative and Financial activities, the necessity to update and to execute the processes; the effects that cause these problems are delay, confusion and unnecessary costs in the processes, for that reason is that is being implemented this system of coordination of the processes, for the improvement to a future of the company Bird-raising Avesca Ecuatoriana C.A. Immediately a situation place is made in where it will determine. How at this moment the Avesca Company is by means of a FODA analysis.

Later a proposal of system of Coordination of processes of the Countable, Financial and Administrative is made, applying an almost practical in where it will be gotten to measure with indicators the benefit obtained towards from the company by means of the present investigation.

INTRODUCCIÓN

La necesidad de elaborar guías, o también llamadas manuales, sobre la actuación individual o por funciones dentro de la empresa AVESCA S.A, se hace cada día más notoria; ya que si bien es cierto la entidad ha crecido, justamente por una buena administración, pero no ha documentado los procedimientos y políticas que de alguna manera se realizan cada día en las áreas: contable, financiera y administrativa.

La empresa está encaminada a la consecución de unas metas en específico, por lo que es importante el empleo de los manuales, como auxiliares para obtener el control deseado del personal que labora en estas tres áreas, y que las actividades se cumplan de acuerdo a lineamientos, sin perder la sintonía o concordancia con las demás funciones dentro de la entidad.

Los principales indicadores del problema están: las actividades Contables, Administrativas y Financieras, es actualizar y ejecutar los procesos para los efectos que genera dichos problemas son demora, confusión y costos innecesarios en los procesos, por lo que planteamos un Sistema de Coordinación con la finalidad que la empresa se encuentra todo en regla.

Se analizará las actuales funciones y tareas que desempeñan cada uno de los colaboradores de las áreas contables, financieras y administrativas, para poder determinar un sistema de coordinación que ayude a cumplir los objetivos planteados por la entidad.

El presente trabajo de investigación, se basará en la aplicación de flujogramas que ayudarán a determinar las funciones y actividades específicas de cada área a estudiarse, con el propósito de minimizar costos y aumentar la productividad; se demostrará con la aplicación del costo beneficio que la presente propuesta es factible para su aplicación.

Objetivo: diseñar un manual de coordinación de procesos para las áreas contable, financiera y administrativa para la empresa AVESCA S.A, que permita a esta

organización documentar los procesos contables, administrativos y financieros que se llevan en estas áreas.

Ayudará a proporcionar a la empresa una herramienta de control para la mejora administrativa, contable y financiera, que le permita cumplir y perfeccionar la productividad de cada departamento.

CAPÍTULO I

FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

1.1 Antecedentes de la investigación

En la temática del diseño de sistemas de coordinación de procesos de las áreas contable, financiera y administrativa, existe un gran número de estudios e investigaciones realizadas desde una u otra óptica. Sobre lo cual delinearé algunas referencias investigativas importantes:

Yungán Lourdes, en su investigación titulada “Diseño de un Sistema Administrativo, Contable y Financiero para el “Hostal Restaurante la Colina” del Cantón Alausí. Provincia de Chimborazo; resalta aspectos importantes como son:

- El objetivo principal de la investigación realizada por la autora es, crear dentro de la Hostería una organización sólida, emprendedora, capaz de hacer frente a las innovaciones que día a día se presentan en la prestación de servicios, mediante la aplicación de un diseño en el sistema administrativo, contable y financiero encaminado a mantener eficiencia y efectividad para la Hostería. (Azocar, 2006)
- La elaboración del plan se lo realizará con el propósito de buscar soluciones y estrategias tendientes a mejorar la calidad en el servicio, y desarrollar una imagen turística orientada en forma eficiente y competitiva. (Azocar, 2006)

Manuel López, en su investigación titulada “Elaboración de un sistema de coordinación de normas y procedimientos en las actividades contables, realizadas por el personal que labora en el departamento de contabilidad de la empresa “Dulce Azúcar”, resalta aspectos de importancia como:

- Los costos de la empresa son altos por operar sin manuales de procedimientos que guíen los procesos; esto significa pérdidas para cualquier empresa que se maneje sin este instrumento.

- Es de significativa importancia cada una de las partes que conforman la empresa. Su ámbito de acción no sólo se limita a la parte contable, sino que abarca todas las demás secciones de la empresa; se entiende con esto que la parte administrativa no está desligada del área contable, porque juntas integran a las organizaciones. (Azocar, 2006)

Balcázar Diego, Herrera Jaime, en su investigación titulada “Sistema de procedimientos administrativos para el Colegio Nacional Ibarra, de la ciudad de Ibarra, provincia de Imbabura”, resalta los siguientes aspectos importantes:

- Aplicar un manual de procedimientos administrativos para el colegio, el mismo que será de mucha utilidad para el desarrollo de la institución, puesto que detalla las funciones que cada empleado y trabajador debe desempeñar en su respectivo departamento; y además, los procesos que se deben seguir para el cumplimiento de las mismas, logrando con ello que se ahorren recursos ya que se evita la pérdida de tiempo y en muchas ocasiones la duplicidad de funciones en el personal.
- Mediante la aplicación de encuestas al personal administrativo, padres de familia y estudiantes, utilizando la fórmula estadística, se logra tener una buena información para el desarrollo del trabajo y proponiendo las soluciones más acertadas que se plasma en la investigación. (Benalcazar, 2010)

Fernanda Vinuesa, en su investigación titulada “Sistema de procedimientos para el área financiera de la empresa florícola Rose Connection Cía. Ltda., en la parroquia Tupigachi, cantón Pedro Moncayo de la provincia de Pichincha”, destaca lo siguiente:

- El objetivo de elaborar un manual de procedimientos para el área financiera de la empresa Rose Connection Cía. Ltda., es contribuir a solucionar las necesidades que tienen relación con la ejecución de las actividades financieras, mejorar la eficiencia, delimitar funciones y responsabilidades, así

como disponer de una herramienta de apoyo que permita controlar el funcionamiento adecuado del proceso. (Vinueza, 2012)

Ximena Alexandra Salas, en su investigación titulada “Sistema de Coordinación contable, para la empresa G.N.A. Representaciones S.A. asesora de servicios de migración”, resalta los aspectos más importantes:

- La falta de información dentro de una empresa origina retrasos, pérdidas y en muchas ocasiones la quiebra. Para realizar una correcta verificación y control de los recursos económicos administrativos y financieros, se necesita realizar una investigación sobre los procedimientos que actualmente maneja la empresa.
- Elaborar un manual de coordinación ayudará a establecer procesos claros que faciliten a los trabajadores de la empresa realizar de manera adecuada sus funciones (Salas, 2006)

Como se puede observar, un manual de procesos o procedimientos es una importante herramienta que permite organizar a una empresa, disminuir costos; evita la repetición o duplicación de las funciones de un área y delimita funciones. Además, un manual permite mantener relación entre todas las áreas de una organización al tiempo que posibilita medir el cumplimiento de las diferentes funciones de las personas de una organización a través de indicadores.

1.2 Procesos

1.2.1. Definición de la coordinación de procesos y sus características más importantes

“La coordinación en equipos de trabajo es un proceso que implica el uso de estrategias y patrones de comportamiento dirigidos a integrar acciones, conocimientos y objetivos de miembros interdependientes, con el objetivo de alcanzar unas metas comunes. La coordinación garantiza que un equipo funcione como un todo unitario y es identificado como un proceso clave para entender la efectividad de los equipos de trabajo” (Rico & Sánchez, 2011)

Se entiende coordinación a la acción de coordinar, de poner a trabajar en conjunto diferentes elementos, con el propósito de tener un resultado específico y cumplir con los objetivos planteados.

Toda aquella persona u objeto que cumple el rol de coordinador en una ambiente determinado, tiene como tarea principal la de planificar, organizar y ordenar las diversas tareas de quienes formarán parte de un proceso con el fin de generar ciertos resultados y, consiguientemente, triunfar en las metas establecidas.

Un proceso no es más que el cumplimiento de la secuencia de actividades relacionadas entre sí. Quienes cumplen con esta tarea constituyen un equipo de trabajo coordinado que permite la consecución de los objetivos de una organización.

Los procesos permiten a una institución u organización encaminarse y direccionarse hacia los objetivos generales y en especial hacia el cumplimiento de la visión de la empresa.

La coordinación puede manifestarse de manera conceptuada y planificada, como así también de modo inesperado y espontáneo de acuerdo a cada situación específica que se manifieste dentro de la empresa.

“Coordinación espontánea.- es indiscutible que los fines que la empresa busca, no sólo pueden coordinarse con los que el trabajador desea, sino que en la mayor parte de las ocasiones, esa coordinación es espontánea; así ya hemos señalado que no puede lograrse la colaboración de quien no ve resueltos por su trabajo en la empresa sus intereses básicos; esto se puede demostrar, en las técnicas de sueldos y salarios, que no sólo buscan dar al trabajador el salario más justo y adecuado según el trabajo que realiza, sino también lograr con ello su máxima colaboración. La capacitación que la empresa da a un trabajador para provecho de la empresa, es también para beneficio del mismo trabajador” (Reyes, 1992)

En muchas de las ocasiones hablar de la coordinación espontánea dentro de la empresa, significa lo que el trabajador busca al momento de formar parte de ella, por ejemplo una alza en los sueldos y salarios, capacitaciones, bonos, entre otros.

Coordinación inesperada.- A veces, suelen encontrarse en la acción empresarial ejemplos de coordinación aparentemente “inesperada”. Son aquellos casos en que el resultado, pese a que no parece que haya sido previsto, soluciona perfectamente un problema existente de coordinación dimensional.

Si presta atención a esos casos y tomamos nota de todo ello, los ejemplos aislados pueden convertirse en soluciones de coordinación modular perfectamente previstas en obras futuras.

1.2.2. Procesos contables

“Proceso contable es el conjunto de fases a través de las cuáles se obtiene y se comprueba la información financiera” (López, 2006)

La información contable que presenta una empresa es elaborada a través de lo que llamamos proceso contable.

El proceso contable es el ciclo mediante el cual las transacciones de una empresa son registradas y resumidas para la obtención de los estados financieros.

A continuación se menciona los pasos que forman parte del ciclo contable:

- a) Registrar las transacciones en el diario
- b) Pasar la información del diario general al mayor general.
- c) Obtener el alance de comprobación.
- d) Registrar los asientos de ajustes.
- e) Obtener el alance de comprobación justado
- f) Formular los estados financieros
- g) Realizar los asientos de cierre
- h) Obtener el alance de comprobación después del cierre.

Origen del proceso contable

El proceso contable surge en contabilidad como consecuencia de reconocer una serie de funciones o actividades eslabonadas entre sí, que desembocan en el objetivo de la propia contabilidad, esto es, la obtención de información financiera.

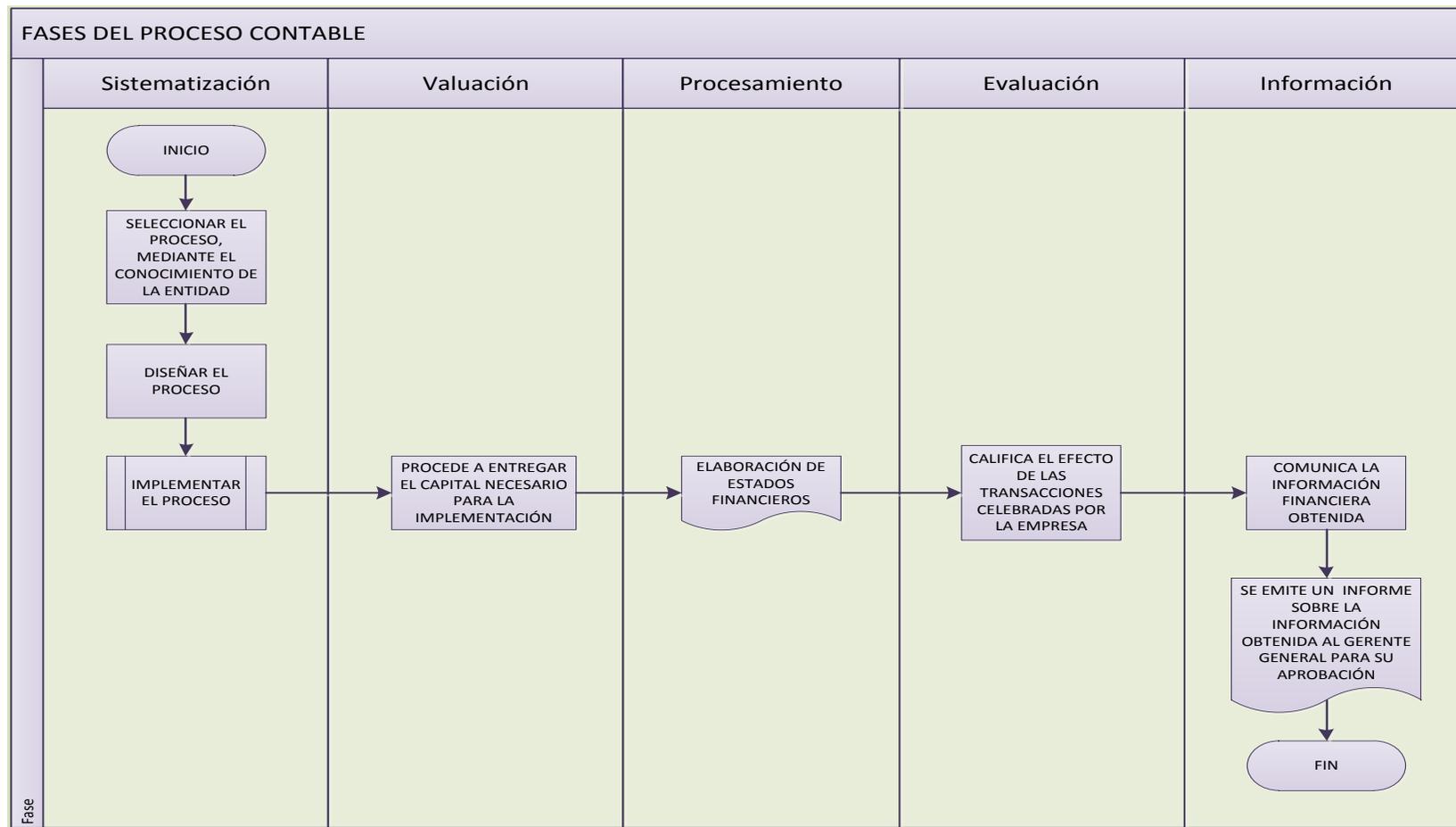
- a) Para obtener dicha información, es preciso inicialmente, establecer el sistema por medio del cual sea posible el tratamiento de los datos, desde su obtención hasta su presentación en términos de información acabada; dicha fase inicial del proceso se la conoce como sistematización.
- b) Posteriormente se requiere cuantificar los elementos que intervienen en las transacciones financieras en términos de unidades monetarias, de acuerdo con reglas de cuantificación contenidas en la teoría contable.
- c) Una vez valuados los datos financieros, es necesario someterlos a un tratamiento por medio de instrumentos específicos, con el fin de captarlos, clasificarlos, registrarlos, calcularlos y sintetizarlos de manera accesible para sus lectores. Esta fase del proceso contable recibe el nombre de procesamiento.
- d) La información plasmada en estados financieros debe analizarse e interpretarse, con el objeto de conocer la influencia que las transacciones celebradas por la entidad económica tuvieron sobre su situación financiera.
- e) Como consecuencia de dicho análisis e interpretación, se emite una calificación sobre el efecto que las transacciones celebradas por la entidad económica, consignadas en estados financieros, tuvieron sobre la situación financiera de dichas entidades, con el fin de darla a conocer a los responsables de tomar decisiones. A dicha etapa la hemos denominado evaluación.

Finalmente, el proceso se cierra con la fase de información a través de la cual se comunica a los interesados en la marcha de la entidad económica, la información financiera obtenida, como consecuencia de las transacciones celebradas por la propia entidad.

Organigrama sobre el proceso contable

A continuación se presenta un organigrama con el proceso contable antes mencionado

Gráfico N° 1: Fases del proceso contable



Fases del proceso contable

(López, 2006), Nos indica que las fases del proceso consiste en:

- 1) **Sistematización.-** Fase del proceso contable que establece el sistema de información financiera de las entidades económicas.
- 2) **Valuación.-** Fase del proceso contable que cuantifica en unidades monetarias las obligaciones y recursos que adquieren las entidades económicas durante la celebración de transferencias bancarias.
- 3) **Procesamiento.-** Tercera parte del proceso contable, en ella se elaboran los estados financieros resultantes de las transacciones celebradas por una entidad económica.
- 4) **Evaluación.-** Cuarta fase del proceso contable en la cual se califica el efecto de las transacciones celebradas por la entidad económica sobre su situación financiera.
- 5) **Información.-** Quinta fase del proceso contable, necesario para comunicar la información financiera obtenida por la contabilidad.

Período contable

Los resultados de las operaciones efectuadas por un negocio se resumen y presentan a los dueños, al final de un periodo determinado que se conoce como periodo contable.

El balance general se presenta para efectos administrativos y toma de decisiones en periodos mensuales, y también debe de presentarse en ejercicios anuales para efectos fiscales y toma de decisiones. Debemos de distinguir el periodo como la fracción de un ejercicio (un mes) y un ejercicio (actualmente un año natural) compuesto de doce periodos mensuales.

Los procesos contables están direccionados a las áreas financieras contables. El fin de los mismos es comprobar la información, cuyo objetivo es el de la contabilidad. El objetivo general del proceso contable es llegar al resultado de las operaciones en un tiempo determinado.

1.2.3. Procesos administrativos

“Es el conjunto de fases o etapas sucesivas, a través de las cuales se hace efectiva la administración, mismas que se interrelacionan y forman un proceso integral.” (Rodríguez, 2003)

Es un proceso cuya intención es operar mediante grupos organizados de personas o colaboradores, mediante los cuales se hace efectiva la administración; operaciones que se interrelacionan y forman un proceso integral.

Un proceso administrativo es un conjunto de pasos o etapas necesarias para llevar a cabo una actividad. La administración comprende varias fases, etapas o funciones, cuyo conocimiento exhaustivo es indispensable a fin de aplicar el método, los principios y las técnicas de esta disciplina.

En su concepción más sencilla se puede definir el proceso administrativo como la administración en acción; o como ya se mencionó, el conjunto de fases sucesivas e interrelacionadas que convergen en un proceso integral.

Cuando se administra cualquier empresa, existen dos fases: una estructural, en la que a partir de uno o más fines se determina la mejor forma de obtenerlos; y, otra operativa, en la que se ejecutan todas las actividades necesarias para lograr lo establecido durante el periodo de estructuración.

Fases del proceso administrativo

(Bustos, 2011), Nos indica que las fases del proceso está compuesto por la fase mecánica, dinámica y de control en donde se expone lo siguiente:

- 1) Fase Mecánica.- Comprende a la planeación. Trata de esquematizar qué cosas se van a realizar en la empresa. Se realizan planes, programas, presupuestos, etc., y

la organización de cómo se van a realizar y se cuenta con los organigramas, recursos, funciones.

- 2) Fase Dinámica.- La dirección propiamente que se encarga de ver que se realicen las tareas y para ello cuenta con la supervisión, liderazgo, comunicación y motivación;
- 3) Por último, la fase del control que es la encargada de decir cómo se ha realizado, qué se hizo, cómo se lo hizo y se compara los estudios y los resultados.

Proceso administrativo en detalle:

Fase Mecánica:

- 1) **Planeación:** propósitos, objetivos, estrategias, políticas, programas, presupuestos, procedimientos.
- 2) **Organización:** División del trabajo y de la coordinación; jerarquización, departamentación, descripción de funciones.
- 3) **Dirección:** toma de decisiones, integración, motivación, comunicación y supervisión.
- 4) **Control:** establecimiento de estándares, medición, retroalimentación y corrección.

Bases de la naturaleza del proceso administrativo.

(Bustos, 2011) Indica que el proceso administrativo se basa en los siguientes pasos:

Un proceso es el conjunto de pasos o etapas necesarios para llevar a cabo una actividad o lograr un objetivo.

Proceso administrativo.- es el conjunto de fases o etapas sucesivas a través de las cuales se efectúa la administración, mismas que se interrelacionan y forman un proceso integral.

1) **Planeación:**

Implica que los administradores piensan con antelación en sus metas y acciones. Y basan sus actos en algún método, plan o lógica, y no corazonadas. Los planes presentan los objetivos de la organización y establecen los procedimientos idóneos para alcanzarlos, además, los planes son una guía para que:

- La organización obtenga y comprometa los recursos que se requieren para alcanzar sus objetivos.
- Los miembros de la organización desempeñen actividades congruentes con los objetivos y los procedimientos elegidos.
- El avance hacia los objetivos pueda ser controlado y medido de tal manera que, cuando no sea satisfecho, se puedan tomar medidas correctivas.

Las relaciones y el tiempo son fundamentales para las actividades de planificación. La planificación produce una imagen de las circunstancias futuras deseables, dados los recursos disponibles y las experiencias pasadas.

Los planes preparados por la alta dirección, que cargan con la responsabilidad de las organizaciones entera, pueden abarcar de entre cinco a diez años.

- a) **Contribución de los objetivos.-** Diseñamos y proponemos la práctica de habilidades para mejorar el enfoque profesional, adecuando las acciones de nuestros clientes a la dinámica del mercado. Tenemos desplegada una metodología de consejo orientada en el logro de soluciones existentes, razonables y cuantificables para nuestros clientes. Diferenciamos lo principal de lo accesorio, para localizar los esfuerzos sobre aquellos aspectos determinantes del cambio que se desea producir en la organización. Para competir y mejorar debemos imaginarnos una empresa con esa óptica, con esa orientación hacia el mercado, con énfasis en la calidad productiva. Nuestros servicios compatibilizan soluciones dentro y fuera del negocio, buscando acoplar la empresa a su ambiente, mejorando su posicionamiento competitivo y sus consecuencias.

Realizamos cada proyecto de acuerdo a las necesidades del cliente y a su capacidad de realizar las permutas sobre ellas. Planificamos nuestros proyectos en fases cortas, aportando soluciones a corto plazo. Nos ocupamos de cada fase conjuntamente con la gerencia del cliente, creando una ligazón consistente y perpetua.

b) **Extensión de la planeación.**- Los diferentes planes se pueden ejecutar apropiadamente en los siguientes períodos:

1. **A corto plazo.**- También llamada planificación operativa; se lleva a efecto en cada planta y almacén. Es una extensión de la planificación a mediano plazo, con gran énfasis en los presupuestos flexibles, los relacionados con los niveles de producción específicos durante el período no mayor a un año.

Incluye el uso de pronósticos trimestrales de ventas suministrados por mercadotecnia.

2. **Mediano plazo.**- Es un subconjunto de la planificación a largo plazo. Se centra en las mismas áreas que la planificación a largo plazo, pero dentro de un marco de tiempo menor (de dos a cinco años).

Los estados financieros proforma, en este período, son más detallados que aquellos para la planificación a largo plazo. En definitiva se refinan los planes estratégicos a largo plazo de la organización al desarrollar planes financieros más específicos. El resultado de este nivel de planeación sirve como entrada para la planeación a largo plazo.

Se relaciona primordialmente con la planificación financiera, de manera que pueda colocar a la organización en la mejor postura financiera para materializar las oportunidades descubiertas por la planificación a largo plazo.

3. **Largo plazo.**- Su parte central está formada por las consideraciones estratégicas en cuanto a oportunidades futuras de mercado y a productos nuevos para satisfacerlas. Una característica distintiva de este tipo de

planificación es el descubrir oportunidades, y después desarrollar estrategias y programas efectivos para capitalizar dichas oportunidades.

Se concentra en la extrapolación de datos recopilados de fuentes externas e internas para proyectar la información relacionada con la comercialización y distribución, técnica y de instalaciones, financiera, de recursos humanos y otros aspectos. Comienza con un entendimiento realista de los mercados, productos, plantas, almacenes, márgenes, utilidades, retorno sobre la inversión, flujo de efectivo, disponibilidad de capital, capacidades de ingeniería y habilidades y capacidades del personal

c) **Eficacia de los planes.-** En los momentos actuales, la mayor parte de las organizaciones reconocen la importancia de la planificación para su crecimiento y bienestar a largo plazo. Se ha demostrado que si los gerentes definen eficientemente la misión de su organización estarán en mejores condiciones de dar dirección y orientación a sus actividades. Las organizaciones funcionan mejor gracias a ello y se tornan más sensibles ante un ambiente de constante cambio.

Supone un marco temporal de tiempo más largo que otros tipos de planificación. Ayuda a orientar las energías y recursos hacia las características de alta prioridad.

Es una actividad de alto nivel en el sentido que la alta gerencia debe participar activamente, ya que ella desde su punto de vista más amplio, tiene la visión necesaria para considerar todos los aspectos de la organización. Además se requiere adhesión de la alta dirección para obtener y apoyar la aceptación en niveles más bajos.

Propicia el desarrollo de la empresa al establecer métodos de utilización racional de los recursos. Reduce los niveles de incertidumbre que se pueden presentar en el futuro, mas no los elimina. Prepara a la empresa para hacer frente a las contingencias que se presenten, con las mayores garantías de éxito.

Mantiene una mentalidad futurista teniendo más visión del porvenir y un afán de lograr y mejorar las cosas. Reduce al mínimo los riesgos y aprovecha al máximo las

oportunidades. Promueve la eficiencia al eliminar la improvisación. Minimiza el trabajo no productivo y se obtiene una identificación constructiva de los problemas y las potencialidades de la empresa.

Por último, cabe destacar que la planificación es la primera función del proceso administrativo, por tanto, realizar una buena planificación conlleva a tener una buena organización, dirección y control de la empresa lo cual se traduce en una administración cien por ciento efectiva.

2) Organización

Es el proceso para ordenar y distribuir el trabajo, la autoridad y los recursos entre los miembros de una organización de tal manera que estos puedan alcanzar las metas de la organización.

Después de que la dirección y el formato de las acciones futuras ya hayan sido determinadas, el paso siguiente, para cumplir con el trabajo, será distribuir o señalar las actividades de trabajar entre los miembros del grupo e identificar la participación de cada uno.

Esta distribución del trabajo está guiada por la consideración de puntos tales como la naturaleza de las actividades componentes, las personas del grupo y las instalaciones físicas disponibles.

Existen una serie de principios en cualquier organización que deben ser considerados como parte fundamental para garantizar el éxito de la misma. A continuación se representan estos principios:

1. La organización debe ser una expresión de los objetivos.
2. La especialización individual, el desarrollo de funciones particulares debe ser requerida en lo posible.
3. La coordinación de personas, actividades y la unidad de esfuerzos, son propósito básico de toda organización.
4. La máxima autoridad debe descansar en el ejecutivo, el jefe más alto, con líneas claras de autoridad para cada uno dentro del grupo.

5. La definición de cada puesto, sus diferencias, autoridad, responsabilidad y relaciones debe ser establecida por escrito y puesta en conocimiento de todos los miembros del grupo.
 6. La responsabilidad del superior, en lo que respecta a la actuación de sus subordinados, es absoluta.
 7. La autoridad debe tener una responsabilidad correspondiente.
 8. Por lo que respecta a la capacidad de control, ninguna persona debe supervisar más de cinco unidades administrativas con funciones entre sí.
 9. Es esencial que las distintas unidades de la organización se mantengan en proporción a su autoridad y responsabilidad.
 10. Toda organización exige una continuidad en su proceso y estudio en nuevas o aplicaciones.
- a) **Objetivos cuantificables.-** Los objetivos deben ser mensurables, es decir, deben ser cuantitativos y estar ligados a un límite de tiempo. Por ejemplo, en vez del objetivo: “aumentar las ventas”, un objetivo medible sería: “aumentar las ventas en un 20% para el próximo mes”. Sin embargo, es posible utilizar objetivos genéricos, pero siempre y cuando éstos estén acompañados de objetivos específicos o medibles que en conjunto, permitan alcanzar los genéricos.

Los objetivos deben tener una definición clara, entendible y precisa, no deben prestarse a confusiones ni dejar demasiados márgenes de interpretación.

Los objetivos deben ser posibles de alcanzar, deben estar dentro de las posibilidades de la empresa, teniendo en cuenta la capacidad o recursos (humanos, financieros, tecnológicos, etc.) que ésta posea. Se debe tener en cuenta también la disponibilidad de tiempo necesario para cumplirlos.

Deben ser retadores, pero realistas. No deben ser algo que de todas maneras sucederá, sino algo que signifique un desafío o un reto.

Objetivos poco ambiciosos no son de mucha utilidad, aunque objetivos fáciles al principio pueden servir de estímulo para no abandonar el camino apenas éste se haya iniciado.

Deben tener en cuenta las condiciones y circunstancias del entorno en donde se pretenden cumplir, por ejemplo, un objetivo poco realista sería aumentar de 10 a 1000 empleados en un mes.

Los objetivos deben ser razonables, teniendo en cuenta el entorno, la capacidad y los recursos de la empresa.

Deben estar alineados y ser coherentes con otros objetivos, con la visión, la misión, las políticas, la cultura organizacional y valores de la empresa.

b) Claro concepto de actividades involucradas

- Subdividir el trabajo en unidades operativas.
- Agrupar las obligaciones operativas en puestos.
- Reunir los puestos operativos en unidades manejables y relacionadas.
- Aclarar los requisitos del puesto.
- Seleccionar y colocar a los individuos en el puesto adecuado.
- Utilizar y acordar la autoridad adecuada para cada miembro de la administración.
- Proporcionar facilidades personales y otros recursos.
- Ajustar la organización a la luz de los resultados del control.

c) Área clara y concisa de la autoridad o de la decisión

- Poner en práctica la filosofía de participación por todos los afectados por la decisión.
- Conducir y retar a otros para que hagan su mejor esfuerzo.
- Motivar a los miembros.
- Comunicar con efectividad.
- Capacitar a los miembros para que desarrollen todo su potencial.
- Recompensar con reconocimiento y buena paga por un trabajo bien hecho.
- Satisfacer las necesidades de los empleados a través de compensaciones por el trabajo.
- Revisar los esfuerzos de la ejecución a la luz de los resultados del control.

3) Dirección

Implica mandar, influir y motivar a los empleados para que realicen tareas esenciales. Las relaciones y el tiempo son fundamentales para las actividades de la dirección; para que la dirección llegue al fondo de las relaciones de los Gerentes con cada uno de las personas que trabajan con ellos. Los gerentes dirigen tratando de convencer a los demás de que se les unan para lograr el futuro que surge de los pasos de la planificación y la organización.

Los Gerentes, al establecer el ambiente adecuado, ayudan a sus empleados a hacer su mejor esfuerzo.

- a) **Propósito de la empresa.**- El propósito fundamental de una empresa es crear y mantener a los clientes; una empresa refleja el éxito en sus negocios cuando los trabajadores de la misma se sienten bien laboralmente; no podemos fingir que una empresa es exitosa si los empleados son mediocres o insatisfechos laboralmente.

Emilio Cruz señala que "la mediocridad es un estado de justificación personal de las personas, encuentran comodidad en sus trabajos y se acostumbran, no tienen ganas de superarse, tampoco aprovechan las oportunidades para sobresalir y ser cada día mejores".

¿Qué hacer para que la empresa no tenga trabajadores mediocres?

La empresa debe invertir en capacitar constantemente a los trabajadores, invertir en motivación personal, hacer que las personas concreten sus ideas en hechos reales, darles oportunidades de superación.

En estos tiempos la competencia entre empresas es muy dura, lo que los diferencia a cada uno es la atención y el buen servicio que dan a sus clientes. Los tiempos han cambiado, ahora los clientes están más informados, ellos desean un mejor servicio por el que pagan.

El éxito o el fracaso recaen al 100% en las personas y en la empresa.

b) **Factores productivos.**- La empresa toma decisiones en dos tipos de mercados: el de productos y el de factores.

En el primer tipo actúa como oferente y ajusta su producción a la demanda de sus clientes; en el segundo, la empresa figura como demandante y compra los factores o los servicios que éstos ofrecen procurando minimizar los costos totales en los que incurre al producir.

La retribución de los diferentes factores productivos se concreta en los correspondientes mercados determinándose también la forma en que se distribuye el producto total, esto es, el ingreso.

Los servicios que prestan el trabajo, el capital y la tierra, por acción de la actividad empresarial se incorporan a los bienes económicos en los procesos productivos en forma de valor agregado.

El valor agregado es la diferencia entre el valor de los bienes producidos y el costo de las materias primas y los bienes intermedios que se utilizan para su obtención.

En este proceso el sistema económico obedece a un principio básico según el cual los propietarios de los factores obtienen una remuneración por su uso igual al valor que crean éstos cuando prestan servicios productivos.

Desde esta perspectiva dichos factores se pueden considerar como una fuente de riqueza en dos sentidos: como generadores de valor agregado y como origen de ingresos para sus propietarios.

c) **Naturaleza del factor humano.** Durante mucho tiempo se han estudiado todos los factores relevantes para el buen funcionamiento de la empresa. Sin embargo, dada la importancia que ha cobrado el factor humano en la actualidad, es preciso realizar un estudio de cómo se está comportando para ver de qué manera influye en la empresa, y de esta forma poder darles su lugar correspondiente en la misma.

Es por eso que este trabajo tiene como objeto de estudio al factor humano en el contexto empresarial actual. Para ello se analizan las características del recurso humano, el nuevo papel del área de recursos humanos, para luego desembocar en la importancia que ha cobrado el hombre como elemento dinamizador de la competitividad empresarial.

4) Control

Es la función que permite la supervisión y comparación de los resultados obtenidos contra los resultados esperados originalmente, asegurando además que la acción dirigida se esté llevando a cabo de acuerdo con los planes de la organización y dentro de los límites de la estructura organizacional.

- Relación con lo planeado. El control siempre existe para verificar el logro de los objetivos que se establecen en la planeación. Como se deja entrever, muchas de las técnicas de planeación, lo son también de control.
- Medición. Para controlar es imprescindible medir y cuantificar los resultados.
- Detectar desviaciones. Una de las funciones inherentes al control, es descubrir las diferencias que se presentan entre la ejecución y la planeación.
- Establecer medidas correctivas. El objeto del control es prever y corregir los errores.

Con base en estos elementos, se puede definir al control como:

La evaluación y medición de la ejecución de los planes, con el fin de detectar y prever desviaciones, para establecer las medidas correctivas necesarias.

- Establece medidas para corregir las actividades, de tal forma que se alcancen los planes exitosamente.
- Se aplica a todas las cosas, a las personas y a los actos.
- Determina y analiza rápidamente las causas que pueden originar desviaciones, para que no se vuelvan a presentar en el futuro.
- Localiza los sectores responsables de la administración, desde el momento en que se establecen medidas correctivas.

- Proporciona información acerca de la situación de la ejecución de los planes, sirviendo como fundamento al reiniciarse el proceso de planeación.
- Reduce costos y ahorra tiempo al evitar errores.

Su aplicación incide directamente en la racionalización de la administración y consecuentemente, en el logro de la productividad de todos los recursos de la empresa.

- a) **Establecer estándares.**- Un estándar puede ser definido como una unidad de medida que sirve como modelo, guía o patrón con base en la cual se efectúa el control. Los estándares representan el estado de ejecución deseado, de hecho, no son más que los objetivos definidos de la organización.

Los estándares no deben limitarse a establecer niveles operativos de los trabajadores, sino que, preferentemente, deben abarcar las funciones básicas y áreas clave de resultados:

- **Rendimiento de beneficios.** es la expresión de los beneficios obtenidos por la empresa, que resulta de la comparación o relación entre las unidades y el capital empleado en cada una de las funciones. Las tasas de rendimiento sirven, también para seleccionar alternativas de operación financiera futuras.
- **Posición en el mercado.** Estándares utilizados para determinar la aceptación de algún producto en el mercado, y la efectividad de las técnicas mercadológicas.
- **Productividad.** Este tipo de modelo debe establecerse no sólo para el área de producción, sino para todas las áreas de la empresa. Se determina con base en medidas, tales como horas-máquina, horas-hombre, etc.
- **Calidad del producto.** Este estándar se establece para determinar la primacía en cuanto a calidad del producto, en relación con la competencia.

- **Desarrollo del personal.** Su objeto es medir los programas de desarrollo de la gerencia, y su efectividad.
- **Evaluación de la actuación.** Establece las condiciones que deben existir para que el trabajo se desempeñe satisfactoriamente; sirve para determinar, objetivamente, los límites de productividad del personal de la empresa.

b) **Medición.-** Existen cuatro factores que deben ser considerados al aplicar el proceso de control.

- Cantidad
- Tiempo
- Costo
- Calidad

Los tres primeros son de carácter cuantitativo y el último es eminentemente cualitativo.

El factor cantidad se aplica a actividades en la que el volumen es importante. A través del factor tiempo se controlan las fechas programadas. El costo es utilizado como un indicador de la eficiencia administrativa, ya que por medio de él se determinan las erogaciones de ciertas actividades. La calidad se refiere a las especificaciones que deben reunir un cierto producto o ciertas funciones de la empresa.

Tabla N° 1: Controles utilizados con más frecuencia

Cantidad	Tiempo	Costo	Calidad
Presupuestos	Estudios de tiempos	Presupuestos	Evaluación de la actuación
Estimaciones	Fechas límite	Costo por metro cuadrado	Pruebas psicológicas
Productos terminados	Programas	Costos estándar	Inspecciones visuales
Unidades vendidas	Tiempo - máquina	Pronósticos	Coefficientes
Unidades rechazadas	Medición del trabajo	Contabilidad	Rendimiento del personal
Inventarios de personal	Procedimientos	Productividad	Informes
Medición del trabajo	Estándares	Rendimiento s/inversión	Procedimientos
Pronósticos			Estándares
Control de inventarios			Calificación de méritos

Fuente: (López, 2006)

- c) **Corrección.**- La utilidad concreta y tangible del control está en la acción correctiva para integral las desviaciones en relación con los estándares. El tomar acción correctiva es función de carácter netamente ejecutivo; no obstante, antes de iniciarla, es de vital importancia reconocer si la desviación es un síntoma o una causa.

Un ejemplo frecuente de esta situación sucede cuando existe una baja en las ventas, lo que indica que algo no se ha ejecutado de acuerdo con lo planeado, pero antes de incrementar vendedores o entrenarlos, es conveniente analizar si esta baja no es causa de una mala calidad en el producto o de una publicidad muy pobre.

El establecimiento de medidas correctivas da lugar a la retroalimentación; es aquí en donde se encuentra la relación más estrecha entre la planeación y el control.

Retroalimentación.- Es básica en el proceso de control, ya que a través de la retroalimentación, la información obtenida se ajusta al sistema administrativo al correr el tiempo. De la calidad de la información, dependerá el grado y rapidez con que se retroalimiente el sistema. Las funciones del administrador, es decir el proceso administrativo no solo conforman una secuencia cíclica, pues se encuentran relacionadas en una interacción dinámica, por lo tanto. El proceso administrativo es cíclico, dinámico e interactivo.

Universalidad del proceso administrativo

El proceso tiene aplicación universal y los gerentes lo pueden aplicar sin importar el tipo de empresa que se trata; es utilizado donde varias personas trabajan juntas para el logro de los objetivos comunes.

Este proceso lo puede utilizar un gerente de cualquier empresa, no importa a la actividad a la que se dediquen.

La gestión de una empresa, obtendrá resultados favorables en la medida que sistemáticamente use e implemente el proceso administrativo, puesto que este considera a la administración como la ejecución de ciertas actividades llamadas funciones administrativas.

Un proceso administrativo no es más que una serie de pasos relacionados entre sí que tienen como fin direccionar a la empresa a la consecución de los objetivos. Todo proceso tiene un inicio en la planeación, dirección y control, estas fases permiten que el mismo pueda ser retroalimentado y especialmente satisfagan una necesidad.

1.2.4. Procesos financieros

(López, 2006) “El proceso financiero surge como consecuencia de reconocer una serie de funciones o actividades establecidas entre sí, que desembocan en el objetivo de la contabilidad, de la cual se obtiene información financiera.

Para ello es necesario, seleccionar, diseñar e implementar el sistema financiero apropiado del cual se obtienen todos los datos necesarios para elaborar estados financieros; una vez evaluados los estados financieros, es necesario someterlos a un tratamiento por medio de indicadores de gestión”.

“La planeación financiera estudia la realización de proyecciones de ventas, ingresos y activos tomando como base estrategias alternativas de producción y de mercadotecnia, a fin de decidir posteriormente la forma de satisfacer los requerimientos financieros.” (Díaz, 2008)

También, si los resultados iniciales proyectados no son satisfactorios, el proceso de planeación financiera debe tratar de identificar los cambios potenciales en las operaciones que producirán resultados satisfactorios.

El control financiero continúa hasta la fase de implementación, y trata del proceso de retroalimentación y de ajuste que se requerirá para asegurarse de la adherencia a los planes para modificarlos, como consecuencia de cambios imprevistos en el ambiente operativo.

La totalidad del proceso implica la decisión sobre un amplio conjunto de metas corporativas, y la elaboración posterior de una serie de presupuestos y pronósticos para cada área significativa de las actividades de la empresa.

El análisis de pronósticos financieros empieza con las proyecciones de los ingresos de ventas y de los costos de producción. En términos estándar de negocios, un presupuesto es un plan que expone los gastos proyectados para una cierta actividad y explica de donde provendrán estos fondos.

1.3 Sistema de procesos

“Los manuales de procedimientos son un compendio de acciones documentadas que contienen en esencia, la descripción de las actividades que se realizan producto de las funciones de una unidad administrativa, dichas funciones se traducen en lo que se denomina procesos y que entregan como resultado un producto o servicio específico.

Dichos manuales incluyen además los puestos o unidades administrativas que intervienen además incluyen objetos y sistemas, precisando su nivel de participación. También suelen contener, en algunos casos, ejemplos de formularios, autorizaciones o documentos necesarios como normativas y políticas particulares de cómo se aplican dichos límites o lineamientos de actuación, máquinas o equipo de oficina a utilizar y cualquier otro dato que pueda auxiliar el correcto desarrollo de las actividades dentro de la empresa.

En él se encuentra registrada y transmitida sin distorsión la información básica referente al funcionamiento de todas las unidades administrativas, facilita las labores de auditoría, la evaluación y control interno y su vigilancia”. (Villarueli, 2011)

Objetivos de los manuales de procesos

- Determinar las actividades que se deben realizar dentro de la empresa para la consecución de los objetivos para los cuáles fue creada y a su vez detectar cuales se requieren implementar, modificar o desechar tomando como base las actividades que se desean implementar y ponerlas en práctica.
- Definir si es que no existe la estructura organizacional de la empresa de acuerdo a los puestos existentes y/o en su caso validar la importancia estructural del puesto para definir de manera eficiente la reestructura organizacional pertinente a fin de mejorar la productividad y reducir cargas financieras para la Empresa.
- Poder evaluar el valor de las actividades realizadas en el mercado abierto y mantener dentro de parámetros competitivos a la empresa.
- Proporcionar información que sirva de base para evaluar la eficiencia del sistema en el cumplimiento de sus funciones específicas, una vez finalizada la identificación y desarrollo de cada uno de los procesos y procedimientos.
- Incorporar a los sistemas y procedimientos administrativos, la utilización de herramientas que ayuden a agilizar el flujo de información y de esta manera

facilitar el entendimiento, para ayudar a la toma de decisiones (Impactando la gestión departamental y producto de la sumatoria de los mismos mejorar la gestión institucional).

- Proporcionar una herramienta que facilite el proceso de inducción y capacitación del personal nuevo e incentivar la polifuncionalidad al interior de cada área, departamento, sección, oficina, etc.

Utilidad

(Rodríguez, 2002), El sistema de coordinación de procesos y procedimientos tiene como propósito fundamental servir de soporte para el desarrollo de las acciones, que en forma cotidiana la entidad debe realizar, a fin de cumplir con cada competencia particular asignadas por mando constitucional o legal, con la misión fijada y lograr la visión trazada.

El manual se basa en un modelo de operación por procesos, lo que permite administrar la entidad pública como un todo, definir las actividades que agregan valor, trabajar en equipo y disponer de los recursos necesarios para su realización.

1.3.1. Formato

“Un formato estándar es un conjunto de campos organizados de una manera predeterminada y que contienen notas de alcance específicas. Un formato estándar que ha sido completado se convierte en un registro.” (Dueck, 2007)

Se le llama formato a la colección de aspectos de forma y apariencia que se emplean para distinguir a una entidad de otra, en escenarios analógicos y digitales, en publicaciones gráficas y en archivos web y en todo tipo de ámbitos.

El término formato puede referir a diversos campos de trabajo, por ejemplo, en las publicaciones gráficas se le llama formato a la modalidad de impresión que la misma comporta.

Un manual de procesos no es más que un documento donde se describen las actividades a realizarse o llevarse a cabo en una organización, además detalla las

funciones de un colaborador así como el responsable del proceso. Una manual también proporciona información general de las actividades de la empresa, permite evaluar la eficiencia y la utilización de herramientas.

Ejemplo

Para aplicar un formato para un sistema de coordinación, se sigue el siguiente orden:

- 1) Presentación
- 2) Índice de Contenido
- 3) Antecedentes de la empresa
- 4) Marco normativo de la empresa
- 5) Objetivos de la empresa
- 6) Presentación de los diagramas de flujo
- 7) Conclusiones
- 8) Recomendaciones

1.3.2. Flujogramas

Es un método para describir gráficamente un proceso, mediante la utilización de símbolos. Líneas y palabras similares. Permite conocer y comprender los procesos a través de los diferentes pasos, documentos y unidades administrativas comprometidas. (Mejía, 2006)

Consiste en representar gráficamente hechos, situaciones o relaciones de todo tipo, mediante la aplicación de símbolos. Señala por medio de cuadros y gráficas el flujo de las operaciones a través de los puestos o lugares donde se encontrarán establecidas las medidas de control.

El Flujograma utiliza conjunto de símbolos para representar las etapas del proceso, entre los símbolos, entre los símbolos que se utilizarán tenemos:



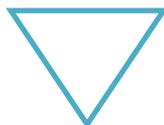
Documento: cualquier documento de papel.



Proceso manual: cualquier operación manual



Proceso: Cualquier proceso ya sea manual, a computadora o mecánico.



Almacenamiento fuera de línea: un archivo u otra ayuda de almacenamiento para documentos o registros.



Inicio: Identifica el inicio y el final de un proceso.



Decisión: representa el punto del proceso donde se debe tomar decisiones.

Estos son los símbolos mínimos que se requieren para diagramar adecuadamente un proceso. A medida que se requieran nuevos símbolos de flujo grama se deberán introducir con base en necesidades propias.

Ventajas del flujograma

(Mejía, 2006) El uso de flujogramas representa innumerables ventajas para la institución:

- Facilita ejecutar los trabajos
- Describe los diferentes pasos del proceso
- Impide las improvisaciones
- Permite visualizar todos los procesos
- Identifica las debilidades y fortalezas del proceso
- Permite un equilibrio de las cargas laborales
- Genera un sentido de responsabilidad
- Establece los límites del proceso

- Plantea la diferencia de lo que se hace contra lo que debería hacerse Generalidad y productividad.

Tipos de flujogramas

A continuación se mencionará los flujogramas más utilizados para los trabajos de investigación

- 1) **Flujograma pictográfico:** Refleja el flujo del proceso en forma gráfica simple, mediante dibujos que muestran los diferentes elementos del proceso, está dirigido a público general, no hay elementos de índole técnico.
- 2) **Flujograma de bloques:** Es una forma sencilla de diseñar un proceso mediante la utilización de bloques que muestran paso a paso el desarrollo del proceso. Al lado de cada bloque se coloca el nombre del encargado de la actividad.
- 3) **Flujograma vertical:** Se desarrolla de arriba a abajo utilizando la simbología ya anotada o simplemente los bloques, los textos se pueden anotar en los mismos símbolos.
- 4) **Flujograma horizontal:** Se hace en sentido horizontal. No se recomienda cuando el proceso tiene demasiados pasos pues se complicaría su lectura y comprensión. Se puede hacer por bloques o con la simbología conocida.
- 5) **Flujograma geográfico:** Es el diagrama de flujo de un plano geográfico o físico, muestra el movimiento del cliente interno o externo en la organización, a través de una serie de pasos secuenciales.

Diseño de un Flujograma

Para la correcta elaboración del Flujograma se deben tener en cuenta los siguientes aspectos:

- Emplear el mínimo de símbolos, para simplificar el Flujograma.
- En lo posible se debe utilizar una sola hoja con el fin de facilitar su manejo.

- El tamaño de los símbolos debe ser uniforme
- Las líneas de unión se representan por líneas rectas.
- El texto dentro del símbolo debe ser breve y explicando el proceso específico.

Elaboración del flujograma

(Viquez, 2001), La computadora puede producir diagramas de flujo en forma automática, los que permiten al administrador del plan, proyecto o programa de que se trate, tener a mano el auxilio inmediato de tal instrumento para su trabajo de dirección, supervisión, coordinación y control.

Claro está que también los podemos hacer en forma más sencilla y mecánicamente, cuando carecemos de la computadora o cuando, por la sencillez del proyecto o programa en desarrollo, se permita tal procedimiento.

En este tipo de procedimientos se recomienda aplicar las siguientes sugerencias:

- Emplear líneas rectas verticales y horizontales solamente. Las líneas diagonales y curvas deben evitarse.
- Las líneas no deben cruzarse, para esto se emplean líneas de conexión o conectores debidamente identificados con el número de su aparición: 1. 2. 3... n.
- Cada línea conduce a un símbolo solamente y a cada símbolo llega solo una línea. Si así no fuera el caso se hace uso de los conectores.
- Toda línea tiene su principio y su fin, es decir, que todas las líneas terminan en algún tipo de símbolo sin quedar líneas sin conexión.
- La dirección que se aplica para hacer los diagramas de flujo es siempre de arriba hacia abajo o de izquierda a derecha.
- Las leyendas o explicaciones que se escriben dentro de los símbolos deben ser cortas, claras y precisas.
- Cuando se hace un diagrama de flujo deben tomarse en cuenta todas las posibilidades y situaciones existentes.

- El diagrama debe ser completo y representar una solución clara y precisa del problema.
- Los códigos que se empleen al hacer un diagrama de flujo deben ser universales, esto es, que permitan la lectura por cualquier tipo de computadora y su aplicación por cualquier programador.
- Se usan diagrama de flujo generales para representar el proceso en su conjunto y detallados o específicos para representar las partes en que se compone el proceso. Así se recomienda para cuando estamos ante situaciones sumamente complejas cuya comprensión se dificulta.
- Los programas detallados incluyen todas las especificaciones por lo tanto cuando se hace un diagrama de flujo específico no es necesario incluir hasta el último detalle.

1.3.2.1. Flujograma de procesos administrativos, contables y financieros

Los diagramas de flujos son considerados un esquema en el que, por medio de figuras geométricas conectadas mediante flechas, se inicia el trámite de documentos, procesos contables y trámites financieros que maneje dicha entidad, en un período específico.

Los flujogramas son importantes en los procesos administrativos, contables y financieros, puesto que permiten la visualización de las actividades y verifica la distribución del trabajo en forma equilibrada o bien distribuida, sin sobrecargo para otros trabajadores de la empresa. Un flujograma representa gráficamente los pasos o actividades a seguir para llegar al objetivo planteado.

1.3.3. Políticas

“La política comprende el conjunto de decisiones relativas al modelo de retribución de los accionistas por su aportación de recursos de capital a la empresa” (Miro, 2004)

La política es aquella práctica que se ocupa de gestionar, de resolver los conflictos colectivos y de crear coherencia social y su resultado son decisiones obligatorias para todos.

Es el proceso y actividad, orientada ideológicamente, de toma de decisión de un grupo para la consecución de unos objetivos. La ciencia política estudia dicha conducta. El nacimiento del término fue en el siglo V antes de Cristo, en Atenas.

La política empresarial es una de las vías para hacer operativa la estrategia. Supone un compromiso de la empresa. Al desplegarla a través de los niveles jerárquicos de la empresa, se refuerza el compromiso y la participación del personal.

La política empresarial suele afectar a más de un área funcional, contribuyendo a cohesionar verticalmente la organización para el cumplimiento de los objetivos estratégicos.

Al igual que la estrategia, la política empresarial proporciona la orientación precisa para que los ejecutivos y mandos intermedios elaboren planes concretos de acción que permitan alcanzar los objetivos

Clases de políticas

Las políticas administrativas son aquellas que canalizan el pensamiento o la acción al momento de realizar una toma de decisiones, las mismas siempre ayudan al crecimiento de la empresa.

Las políticas contables ayudan a orientar a las actividades en cuanto a la elaboración y presentación de los estados financieros, con los cuáles se estimar estar al día en cuanto a la parte económica que actualmente tiene una empresa.

Las políticas financieras ayudan a determinar las percepciones que poseen los acreedores, los inversionistas y todas las fases que tienen que ver con la parte financiera, acentuando el perfil de riesgo de sus clientes y la adecuada garantía que proporcionan a la institución.

Por cuestiones de didáctica e ilustración por medio de esta propuesta, se pueden establecer dos clases de políticas: las dictaminadas por el estado como obligación en cuanto a cumplimiento. Las otras, las establecidas por la empresa y cualquier forma organizativa privada, con la finalidad de orientar los procedimientos y actividades planificadas.

Políticas contables

Son los principios específicos, bases, acuerdos, reglas y procedimientos adoptados por una entidad en la elaboración y presentación de los estados financieros.

¿Cuándo cambia una empresa su política contable?

La empresa únicamente cambiará la política contable, cuando sea requerido por una norma o lleve el cambio a que los estados financieros suministren información más fiable y relevante sobre los efectos de las transacciones.

Sabemos que la implementación de las Normas Internacionales de Información Financiera, NIIF'S, supondrá un cambio de política contable en ciertas cuentas contables.

Es necesario conocer cómo se contabilizará dicho cambio y cuál será el tratamiento contable en este caso.

Las políticas son normas o lineamientos para el cumplimiento de una actividad, toda política permite normar una empresa u organización, son establecidas conforme a la necesidad de la institución.

1.3.3.1 El control interno

Control interno, es una expresión que utilizamos con el fin de describir las acciones adoptadas por los directores de entidades, gerentes o administradores, para evaluar y monitorear las operaciones en sus entidades. El sistema de control interno comprende el plan de la organización y todos los métodos coordinados y medidas adoptadas dentro de una empresa con el fin de salvaguardar sus activos y verificar la confiabilidad de los datos contables.

Por lo tanto, el control interno se define: como el plan coordinado entre la contabilidad, las funciones de los empleados y los procedimientos establecidos, de tal manera que la administración de un negocio pueda depender de estos elementos para obtener una información segura, proteger adecuadamente los bienes de la empresa, así como promover la eficiencia de las operaciones y la adhesión a las políticas prescritas por la administración.

El control interno comprende el plan de organizaciones, todos los métodos coordinados y las medidas adoptadas para proteger los activos, verificar la exactitud y confiabilidad de los datos contables, promover la eficiencia en las operaciones y estimular la adhesión a las prácticas ordenadas por la gerencia en una organización.

El control interno es diseñado e implementado por la administración para tratar los riesgos de las empresas para evitar el fraude identificando cuales son las amenazas para el logro de los objetivos establecidos, tales como la confiabilidad de la información financiera.

Importancia del control interno

“La importancia del control interno para el éxito de una entidad ha sido reconocida no solo por sus responsabilidades sino también por un gran número de terceros; algunos han acudido al control interno para resolver temas que iban más allá de aquellos que los empresarios consideraban, a priori, relevantes para todas sus necesidades”. (Lybrand, 1998)

El Control Interno contribuye a la seguridad del sistema contable que se utiliza en la empresa, fijando y evaluando los procedimientos administrativos, contables y financieros que ayudan a que la empresa realice su objeto. Detecta las irregularidades y errores y propugna por la solución factible evaluando todos los niveles de autoridad, la administración del personal, los métodos y sistemas contables para que el auditor pueda dar cuenta veraz de las transacciones y manejos empresariales.

Con las organizaciones de tipo multinacional, los directivos imparten órdenes hacia sus filiales en distintos países, pero el cumplimiento de las mismas no puede ser

controlado con su participación frecuente. Pero si así fuese su presencia no asegura que se eviten los fraudes.

“Entonces cuanto más se alejan los propietarios de las operaciones, más necesario se hace la existencia de un sistema de control interno adecuadamente estructurado” (Huilca, 2009).

Los controles son relativamente más importantes porque deben probarse de manera más intensiva. Por ejemplo, algunos controles pueden direccionar múltiples aserciones de los estados financieros. Ciertos controles detectives de final de periodos se pueden considerar más importantes que los controles preventivos relacionados. El auditor debe probar más operaciones de tales controles o, si tales controles operan de manera poco frecuente. El auditor debe probar más operaciones de tales controles o, si tales controles operan de manera poco frecuente, el auditor debe evaluar más extensivamente cada operación del control. (Mantilla, 2005)

El Control Interno contribuye a la seguridad del sistema contable que se utiliza en la empresa, fijando, evaluando los procedimientos administrativos, contables y financieros que ayudan a que la empresa realice su objeto. Detecta las irregularidades, errores y protege la solución factible evaluando todos los niveles de autoridad, administración del personal, los métodos y sistemas contables para que el auditor pueda darse cuenta de las transacciones y manejos empresariales.

Objetivos del control interno

- Promover la efectividad, eficiencia y economía en las operaciones que se realicen con la calidad de los servicios.
- Proteger y conservar el recurso contra cualquier pérdida, uso indebido, irregularidad o acto ilegal.
- Cumplir las leyes, reglamentos y otras normas gubernamentales.
- Elaborar información financiera válida y confiable, presentada con oportunidad.
- Promover la efectividad, eficiencia y economía en las operaciones y la calidad en los servicios que se prestan.

Principios del control interno

Aquellas políticas y procedimientos además del ambiente de control que la administración ha establecido para lograr los objetivos específicos de la entidad. Los procedimientos específicos de control incluyen:

- Reportar, revisar y aprobar conciliaciones
- Verificar la exactitud aritmética de los registros
- Controlar las aplicaciones y ambiente de los sistemas de información por computadora, por ejemplo, cambios a programas de computadora.
- Acceso a archivos de datos.
- Mantener y revisar las cuentas de control y los balances de comprobación.
- Aprobar y controlar documentos
- Comparar datos internos con fuentes externas de información.
- Comparar los resultados de cuentas de efectivo, valores e inventario con los registros contables.
- Limitar el acceso físico directo de los activos y registros.
- Comparar y analizar los resultados financieros con las cantidades presupuestadas.

Clasificación

- a) Control interno contable.- “son los controles y métodos establecidos para garantizar la protección de los activos y la habilidad y validez de los registros y sistemas contables.” (Aguirre, 1997)
- b) El control interno contable.- “comprende el plan de la organización y los registros que conciernen a la salvaguarda de los activos y a la confiabilidad de los registros contables.” (Huilca, 2009)
- c) El control interno contable son todos los procedimientos que tienen las empresas para asegurar el cumplimiento de normas y reglas que se relacionan con los procesos intercambiando la eficiencia y eficacia de los trabajadores.

- d) Control interno administrativo.- “son los procedimientos existentes en la empresa para asegurar la eficiencia operativa y el cumplimiento de las directrices definidas por la Dirección.” (Aguirre, 1997)
- e) El control interno administrativo.-”no está limitado al plan de la organización y procedimientos que se relaciona con el proceso de decisión que lleva a la autorización de intercambios, sino que se relaciona con la eficiencia en las operaciones establecidas por el por el ente. (Huilca, 2009).
- f) El control interno administrativo es el encargado de realizar planes y procedimientos que estén relacionados para la toma de decisiones de la empresa, relacionándose a la eficiencia y eficacia de las actividades que se realizan en la institución.

1.3.3.2 Componentes del control interno

(Mantilla, 2005), Los componentes del control interno pueden considerarse como un conjunto de normas que son utilizadas para medirlo y determinar su efectividad. Para operar la estructura (también denominado sistema) de control interno se requiere de los siguientes componentes:

- **Ambiente de control interno.**- La esencia de cualquier negocio es se gente, sus atributos, incluyendo la integridad, los valores éticos y la competencia.
- **Valoración de riesgo.**- la entidad debe ser consciente de los riesgos y enfrentarlo; se deben señalar objetivos, integrados con ventas, producción, mercadeo, finanzas y otras actividades.
- **Actividades de control gerencial.**- se debe establecer y ejecutar políticas y procedimientos para ayudar a asegurar que se están aplicando efectivamente las acciones identificadas por la administración de la empresa.
- **Información y comunicación.**- los sistemas de información y comunicación se interrelacionan. Ayuda al personal de la entidad a capturar e intercambiar

la información necesaria para llegar a conducir, administrar y controlar sus operaciones.

- **Monitoreo.**- debe llegar a monitorearse el proceso total y considerarse como necesario hacer modificaciones; de esta manera el sistema puede reaccionar dinámicamente, cambiando a medida que las condiciones lo justifiquen.

1. Evaluación de riesgos

El riesgo se define como la probabilidad que un evento o acción afecte adversamente a la entidad. Su evaluación implica la identificación, análisis y manejo de los riesgos relacionados con la elaboración de estados financieros y que pueden incidir en el logro de los objetivos del control interno en la entidad.

Estos riesgos incluyen eventos o circunstancias que pueden afectar el registro, procesamiento y reporte de información financiera, así como las representaciones de la gerencia en los estados financieros.

Esta actividad de auto-evaluación que practica la dirección debe ser revisada por los auditores internos o externos para asegurar que los objetivos, enfoques, alcances y procedimientos hayan sido apropiadamente ejecutados.

Los elementos que forman parte de la evaluación del riesgo son:

- Los objetivos deben ser establecidos y comunicados
- Identificación de los riesgos internos y externos
- Los planes deben incluir objetivos e indicadores de rendimiento.
- Evaluación del medio interno y externo.

Para que cualquier entidad tenga controles efectivos debe establecer sus objetivos. Estos deben estar sustentados en planes y presupuestos. El establecimiento de los objetivos representa el camino adecuado para identificar factores críticos de éxito y establecer criterios para medirlos, como condición previa para la evaluación del riesgo.

Los objetivos pueden categorizarse desde el siguiente punto de vista:

- a) **Objetivos de operación.** Son aquellos relacionados con la efectividad y eficiencia de las operaciones de la entidad.
- b) **Objetivos de información financiera.** Están referidos a la obtención de información financiera confiable.
- c) **Objetivos de cumplimiento.** Están dirigidos al cumplimiento de leyes y regulaciones, así como también a políticas dictadas por la gerencia.
- d) **Identificación de los riesgos internos y externos.** Los riesgos internos y externos significativos encarados por una organización que tienen incidencia en el logro de sus objetivos deben ser identificados y evaluados.

La identificación de los factores de riesgo más importantes y su evaluación, pueden involucrar por ejemplo: los errores en decisiones por utilizar información incorrecta o desactualizada, registros contables no confiables, negligencia en la protección de activos, desinterés por el cumplimiento de planes, políticas y procedimientos establecidos, adquisición de recursos en base a prácticas anti-económicas o utilizarlos en forma ineficiente, así como actitudes manifiestas de incumplimiento de leyes y regulaciones.

2. Actividades de control gerencial

Se refieren a las acciones que realizan la gerencia y demás personal de la entidad para cumplir diariamente con las funciones asignadas. Son importantes porque en sí mismas implican la forma correcta de hacer las cosas, así como también porque el dictado de políticas y procedimientos y la evaluación de su cumplimiento, constituyen el medio más idóneo para asegurar el logro de objetivos de la entidad.

Las actividades de control pueden dividirse en tres categorías

- Controles de operación
- Controles de información financiera
- Controles de cumplimiento

3. Sistema de información contable

Está constituido por los métodos y registros establecidos para registrar, procesar, resumir e informar sobre las operaciones de una entidad.

La calidad de la información que brinda el sistema afecta la capacidad de la gerencia para adoptar decisiones adecuadas que permitan controlar las actividades de la entidad y elaborar informes financieros confiables.

Los elementos que conforman el sistema de información contable son:

- Identificación de información suficiente.
- Información suficiente y relevante debe ser identificada y comunicada en forma oportuna para permitir al personal ejecutar sus responsabilidades asignadas.
- Re-evaluación de los sistemas de información. Las necesidades de información y los sistemas de información deben ser reevaluados cuando existan cambios en los objetivos o cuando se producen deficiencias significativas en los procesos de formulación de información.

1.3.3.3 Monitoreo de actividades

Es el proceso que evalúa la calidad del funcionamiento del control interno en el tiempo y permite al sistema reaccionar en forma dinámica, cambiando cuando las circunstancias así lo requieran. Debe orientarse a la identificación de controles débiles, insuficientes o necesarios para promover su reforzamiento.

El monitoreo se lleva a cabo de tres formas:

- Durante la realización de las actividades diarias en los distintos niveles de la entidad
- De manera separada, por personal que no es el responsable directo de la ejecución de las actividades (incluidas las de control); o,
- Mediante la combinación de ambas modalidades.

Los elementos que conforman el monitoreo de actividades son:

- Monitoreo del rendimiento;
- Revisión de los supuestos que soportan los objetivos del control interno;
- Aplicación de procedimientos de seguimiento; y,
- Evaluación de la calidad del control interno

1.3.3.4 Misión del control interno

Lo esencial es evitar que una organización sea una de las que desconoce qué es, hacia dónde va y qué medios utilizarán en el camino, que marche a la deriva y con pocas posibilidades de éxito. En esta condición el control interno carecería de sus más importantes fundamentos y tan sólo se limitaría a la verificación del cumplimiento de ciertos aspectos formales.

La Misión indica: ¿Qué somos? ¿Para qué estamos? ¿Qué necesidades servimos?

Generalmente está fijada en las Leyes, Decretos, Cartas Orgánicas o Estatutos.

La Misión tiene vocación de permanencia; los Objetivos se ajustan a la realidad cambiante; las políticas, en general, también tienen permanencia, aun cuando pueden modificarse o sustituirse al cambiar los objetivos.

1.3.3.5 Visión del control interno

(INTERNET, Control Interno de una empresa, 2010), Es una organización que el área de Control de Interno promoverá la aplicación del ejercicio de la cultura del autocontrol en los productos y servicios que presta la entidad, buscando el mejoramiento sostenible en la definición y ejecución de las políticas y estrategias corporativas.

1.3.3.6 El control interno en las empresas

El sistema de control interno comprende el plan de la organización y todos los métodos coordinados y medidas adoptadas dentro de una empresa con el fin de salvaguardar sus activos y verificara la confiabilidad de los datos contables.

Contra mayor y compleja sea una empresa, mayor será la importancia de un adecuado sistema de control interno, entonces podemos mencionar que en el caso de una empresa unipersonal no necesita de un sistema de control complejo.

Pero cuando tenemos empresas que tienen más de un dueño, muchos empleados, y muchas tareas delegadas, son más amplias y complejas que deben ser tomadas muy en cuenta. Por lo tanto los dueños pierden control y es necesario un mecanismo de control interno.

Este sistema deberá ser sofisticado y complejo según se requiera en función de la complejidad de la organización.

El control interno en las empresas se ha convertido últimamente en uno de los fundamentos principales, que permiten observar con claridad la eficiencia y la eficacia de las operaciones y la confiabilidad de los registros y cumplimiento de las leyes y regulaciones que se apliquen.

Importancia y aplicación del control interno en la empresa

- Establecer normas, metas u objetivos
- Analizar el rendimiento y evaluar los resultados
- Tomar acciones correctivas

Como se puede deducir a lo largo de este punto, el control interno es importante ya que permite proteger los activos de una empresa y confiar en los datos contables, permite además la efectividad en las operaciones y proteger los recursos.

El control interno ayuda y facilita a una organización evitar riesgos ya que estos son eventos fortuitos pero pueden ser prevenidos ya que la toma de decisiones podrá ser más exacta.

1.3.3.7 Método de evaluación organizacional

1.3.3.7.1 Organigramas

“El organigrama consiste en una forma diagramática que muestra las principales funciones y sus respectivas relaciones, los canales de la autoridad formal, y la autoridad relativa de cada uno de los miembros de la administración a cargo de las respectivas funciones.” (Díaz, 2008)

Organigrama es un esquema de la empresa, el mismo que sirve para representar gráficamente las operaciones y funciones a las cuáles están destinados los trabajadores de dicha empresa.

Un organigrama permite analizar la estructura de la organización y verificar si cumple con el rol informativo, al ofrecer datos sobre las características de la empresa.

Hay organigramas en los que se puede incluir el nombre de las personas que dirigen cada departamento o división de la entidad, para poder explicar las relaciones jerárquicas y las competencias vigentes. De esta manera, los organigramas deben representar de forma gráfica o esquemática los distintos niveles de jerarquía y la relación existente entre ellos. No tienen que abundar en detalles, sino que su misión es ofrecer información fácil de comprender y sencilla de utilizar; a continuación se podrá ver una clasificación de los organigramas.

- 1) **Organigrama horizontal.**- Emplea el sistema normal de lectura de izquierda a derecha; reduce al mínimo la idea de nivel jerárquico y de relación de inferior a subordinado.
- 2) **Organigrama vertical.**- Es aquel que más destaca los niveles jerárquicos. Es el tipo de organigrama más empleado.
- 3) **Organigrama estructural.**- (Vasquez, 2002), Representa el esquema básico de una organización, lo cual permite conocer de una manera objetiva sus partes integrantes es decir, sus unidades administrativas y la relación de dependencia que existe entre ellas.

- 4) **Organigrama funcional.-** (Vasquez, 2002) Detalla las funciones principales básicas. Al detallar las funciones se inicia por las más importantes y luego se registran las de menor trascendencia. En este tipo de organigrama se determina qué es lo que se hace pero no cómo se hace.

Los organigramas son una representación gráfica de la estructura de la empresa, una descripción básica de lo que realiza cada área.

Un organigrama permite conocer en un inicio cómo es la empresa, cómo está organizada y quién comanda cada departamento.

CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA

2.1 Aspectos generales de la empresa

2.1.1. Antecedentes

AVESCA Avícola Ecuatoriana C.A. fue fundada en el año 1972 por los Sres. Rubén y Miguel Chiriboga Calisto.

Actualmente AVESCA está integrada por valiosos colaboradores, a los mismos que se les provee entrenamiento y capacitación permanente que redundará en su desarrollo profesional, personal, familiar y empresarial.

Actualmente la empresa cuenta con una certificación ISO 9001:2008 en dos de sus líneas de negocio GIGO'S e INCUBESA

Durante estos años la empresa se ha desarrollado exitosamente y está conformada por 12 granjas entre producción, crianza y 5 líneas de negocios:

Las granjas de producción son:

- 1) **Granja Pasochoa.-** Se encuentra ubicada en sector de La Malvina, parroquia de Amaguaña, cuenta con área de bodega de 477.87mtrs. y área disponible por 13,553.49 Mrs., tiene 12 galpones con tipo de pollito Broiler, Isa y Redbro.
- 2) **Granja Tucuso.-** Se encuentra ubicada en el sector de Tucuso, Cantón Mejía, conserva 5 galpones con las razas Isa Brown y Redbro.
- 3) **Granja la Esperanza.-** Está ubicada en la hacienda Miraflores Bajo, parroquia Tambillo, con un área de 11.398,29 mtrs, Tiene 8 galpones con las razas Broiler, Isa y Redbro.
- 4) **Granja Cuendina.-** Se encuentra en La Victoria, autopista a sangolquí, con una área de 11.318.56, tiene 8 galpones con las razas Broiler, Isa y Redbro.

- 5) **Granja Amador.-** Está ubicada en la parroquia de Tambillo sector La Remonta, cuenta con 3 galpones de raza Isa comercial.
- 6) **Granja Atahualpa.-** Está ubicada en la provincia de Santa Elena, tiene 9 galpones con la raza Broiler.
- 7) **Granja Miraflores.-** se encuentra ubicada en el barrio 20 de julio sector Tambillo Viejo, con una área total de 8602.11 mtrs, posee 9 galpones con raza Isa comercial.

Las granjas de crianza son:

- 8) **Granja San Francisco.-** Está ubicada en La Remonta, sector Tambillo, posee 2 galpones, con comederos automáticos, raza Isa comercial.
- 9) **Granja Villacuca.-** Se encuentra ubicada en sector de La Malvina, parroquia de Amaguaña, con una área de 7.215.45 mtrs, posee 7 galpones de raza Broiler.
- 10) **Granja Casiganda.-** Se encuentra y ubicada en la vía uyumbicho sector tambillo, posee una área de 4.998.06mtrs, con raza isa y broiler.
- 11) **Granja Las Marías.-** Se encuentra ubicada en la parroquia de Amaguaña con una área de 5.736.96 mtrs, tiene 5 galpones con raza Broiler.
- 12) **Granja Santo Domingo.-** Se encuentra ubicada en la parroquia de Amaguaña con una área de 5.834.55 mtrs, tiene 6 galpones con raza Broiler.

Gráfico N° 2: Granja de Santo Domingo



Fuente: Imágenes google

Las 5 líneas de negocio son:

- 1) **Línea Incubesa:** para tener un mejor control en la calidad del producto que se entrega, cuenta con una propia planta incubadora, INCUBESA, la misma que funciona en la ciudad de Guayaquil desde el año 1981; es la única planta incubadora del país que cuenta con certificación ISO 9001-2008, lo que nos permite cumplir y mejorar los estándares y exigencias de los clientes y el mercado.

La evolución de la genética y los requerimientos del mercado nos impulsaron a remplazar e incrementar nuevas razas como ISABROWN en pollitas de postura, ROSS y COBB en pollitos de engorde.

Siendo nuestro interés el mantenernos como líderes en la venta de pollitos y pollitas bebés en el mercado libre nacional, nuestra empresa ha actualizado los sistemas de incubación de acuerdo a las alternativas técnicas existentes en el mercado

Los tipos de raza son:

1. **Pollos ross.-** Es un pollo de engorde robusto, de crecimiento rápido y fácil alimentación con buen rendimiento de carne. Está diseñado para satisfacer las exigencias de los clientes.
2. **Pollos cobb.-** Es una línea de reproductoras pesadas, el color de su plumaje es blanco, proporciona huevos para obtener pollos de engorde; el temperamento de éstas aves es muy tranquilo y tienen alta conversión alimenticia; el color del huevo es de color rosado pálido; son aves que se adaptan a cualquier clima.
3. **Pollas isa brown.-** Son de plumaje rojo con sub plumaje blanco, la calidad de la cáscara del huevo es excelente; la adaptabilidad de estas aves es notable, son ampliamente exitosas ya sea en jaulas, en suelo o al aire libre. El comportamiento de la Isa Brown garantiza una productividad máxima de huevos.
4. **Pollas isa reproductoras.-** Las aves hembras de esta raza son de color blanco y los machos son de color rojo; producen huevos para reproducir pollitos de postura, el huevo es de color marrón de cáscara dura.
5. **Pollos redbro.-** Es una línea de reproductora pesada. Por lo general son aves de distintos colores, las aves hembras son de color rojo y en cuanto a las aves machos son de dos tipos: los machos pesados y semipesados entre estos existen: aves de cuello desnudo, barrado o saratano, entero y carioco.
6. **Pollos tricolor.-** Son aves de la línea reproductora pesada. Son pollos de engorde similares a los pollos de campo.

Gráfico N° 3: Pollos tricolor



Fuente: Imágenes google

- 2) **Línea nutravan:** enfocados en complementar el giro del negocio, la empresa decide modernizar la planta de alimentos con tecnología de última generación, que les permite no solo abastecer nuestras granjas sino incursionar en el mercado externo; es así, que nace nuestra marca Nutravan en el año 2006.

Esta línea se dedica también a la compra y venta de materias primas como son maíz, nacional, maíz importado, pasta de soya importada.

Es una división nutricional animal produce alimentos balanceados elaborados con materias primas estrictamente seleccionadas en nuestra moderna planta de producción bajo un rigurosos control de calidad.

Los tipos de alimento que se distribuyen a la venta son:

Alimento porcino.- Es un alimento formulado con base en los más recientes avances en nutrición animal; y dirigido al desarrollo óptimo del cerdo.

1. **Cerdos crecimiento.-** En esta etapa en que los cerdos se encuentran en el mayor desarrollo muscular (carne) se debe administrar desde los 71 a los 91 días de

edad este alimento contiene nutrientes necesarios para preparar el cerdo de engorde.

2. **Cerdos engorde.**- Este alimento se suministra a los cerdos de 92 a los 150 días de edad, en esta etapa los cerdos empiezan a depositar grasa, se encuentra formulado para alta ganancia en peso, logrando así conversiones alimenticias que mejoran la relación costo beneficio.
3. **Cerdos gestación.**- Esta dieta se encuentra diseñada para madres cerdas, nos garantiza que está recibiendo los nutrientes necesarios, pensando en una implantación de embriones, buen desarrollo de fetos y por consiguiente camadas con alto número de lechones.
4. **Cerdos lactancia.**- Ofrece a la cerda nutriciones necesarias para garantizar una alta producción de leche, logrando de esta forma mayor peso y tamaño de la camada.
5. **Cerdos iniciadores.**- Este alimento se debe suministrar desde los 43 días hasta los 70 días de edad, la dieta tiene alto nivel de energía, aminoácidos y minerales.
6. **Cerdos pre iniciador.**- Los lechones, para poder enfrentar el destete necesitan de un alimento fácil de digerir y que lo acepten rápido para que ganen peso, este alimento se debe ofrecer desde los 7 días en pocas cantidades y varias veces.

Alimento para aves

1. **Codorniz.**- este alimento tiene proteína más concentrado que sirve para aves de postura que nos dan mayor productividad con el huevo de codorniz.
2. **Pollo engorde inicial sierra y costa.**- Es para pollitos desde el 1 hasta 21 días de edad. El uso de este alimento es importante ya que beneficia el desarrollo de los órganos internos, fortalece el corazón y obtiene peso,

3. **Pollo engorde crecimiento sierra y costa.-** Este alimento debe ser utilizado como ración única desde los 22 días hasta los 42 días de edad. Este alimento contiene mayores niveles de pigmentos naturales que dará coloración al pollo.
4. **Pollo engorde.-** Debe ser utilización como ración única para los pollos desde los 43 días hasta alcanzar el peso deseado. Con este alimento logramos ganancia de peso.

Alimento para ganado

1. **Leche 20.-** Es un alimento balanceado para vacas con producción hasta 20 litros de leche diaria.
2. **Leche 20-30.-** Este alimento es para suministrar a las vacas que producen 30 litros diarios de leche.
3. **Leche 30-40.-** Es para cumplir con los requerimientos nutricionales de vacas has 40 litros diarios de leche, la densidad energética y el alto nivel de sobrepaso de proteína.
4. **Leche campo.-** Es un producto que suministra a las vacas en producción de leche, ideal para mantener la condición corporal y una buena reproducción.
5. **Ternera.-** Es un producto para suministrar en fase inicial de la cría hasta 12 meses de edad.
6. **Vaconas.-** Es un producto que se suministra desde los 12 meses de edad hasta 2 meses antes del parto.

Sales minerales

1. Sal lactancia
2. Sal producción
3. Sal parto
4. Sal seco

Gráfico N° 4: Sales minerales



Fuente: imágenes google

- 3) **Línea Gigo's:** En 1999, nace la idea de comercializar huevos a través de la cadena de Supermercados “La Favorita S.A.”, a finales de mismo año empiezan las conversaciones con los directivos de AVESCA para proveer a GIGO'S los huevos requeridos y posteriormente empacarlos en estuches de 12 unidades.

Este proyecto se materializó el 16 de diciembre de 1999 cuando AVESCA hace la primera entrega de los huevos a la GIGOS y posteriormente la entrega del primer pedido a supermaxi el 17 de diciembre.

La aceptación de los clientes no tardó en consolidarse y los pedidos crecieron rápidamente. Es así que en diciembre del 2002 huevos GIGO'S es adquirido por Avesca.

Avesca, cuenta con una tecnología de punta completamente automatizada, tiene certificación de ISO 9001:2008, constituyéndonos en la primera empresa avícola del país con dicha certificación.

Gráfico N° 5: Huevos AVESCA



Fuente: imágenes google

- 4) **Línea abono organik:** para proceder a dar un uso adecuado a la gallinaza que proviene de las gallinas ponedoras se creó en el año 2007 Abono Orgánico, que es considerado un abono que brinda las materias orgánicas necesarias, los micro y macro nutrientes esenciales para los diferentes cultivos.

Gráfico N° 6: Material orgánico



Fuente: imágenes google

- 5) **Línea de aves viejas.-** Esta línea se dedica a la venta de aves que se encuentra en la culminación de producción. Se vende pasada las 90 semanas.

Gráfico N° 7: Línea aves viejas



Fuente: imágenes google

2.1.2 Base legal de la empresa

El marco legal se encuentra respaldado en las siguientes normas:

1. Ley de Compañías (Superintendencia de Compañías)
2. Código del Trabajo
3. Ley de Seguridad Social
4. Ley de Régimen Tributario Interno
5. Leyes y Ordenanzas Municipales
6. Entre otras

1.- Ley de Compañías (Superintendencia)

La Superintendencia de Compañías es un organismo técnico y con autonomía administrativa, económica, presupuestaria y financiera, que vigila y controla la organización, actividades, funcionamiento, disolución y liquidación de las compañías, en las circunstancias y condiciones establecidas en la Ley de Compañías que emite el congreso nacional, para lo cual todas las empresas deben regirse a dicha ley.

La Superintendencia de Compañías ejercerá control y vigilancia en:

- De las compañías nacionales anónimas, en comandita por acciones y de economía mixta.
- De las compañías extranjeras que ejerzan sus actividades en el Ecuador.
- De las compañías de responsabilidad limitada
- De la bolsa de valores, sus agentes y apoderados, siempre y cuando se rijan en los términos de la Ley de Mercado de Valores

2.- Código de trabajo

Toda empresa que mantenga empleados bajo relación de dependencia tendrá relación directa con el Ministerio de Trabajo y su normativa legal y deberá cumplir con las siguientes obligaciones:

1. Registrar los contratos de trabajo de sus empleados e inscribirlos en el SENRES (Secretaría Nacional Técnica de Desarrollo de Recursos Humanos y Remuneraciones del Sector Público).
2. Presentar el formulario del pago de las utilidades a los empleados.
3. Presentar el formulario del pago de la décima tercera y cuarta remuneración.

3.- Ley de seguridad social

Entre las obligaciones que toda empresa deberá cumplir ante el Instituto de Seguridad Social (IESS) tenemos las siguientes:

- **Inscripción patronal**

Deberá solicitar al IESS el número patronal dicho número es la identificación de empresas públicas y privadas, empleadores domésticos, artesanos autónomos. Mediante este número se puede afiliar a sus empleados y realizar cualquier trámite en el IESS.

- **Inscripción del trabajador**

El patrono está en la obligación de inscribir a sus trabajadores desde el primer día de sus labores por medio del aviso de entrada y cuando el trabajador ha dejado de prestar sus servicios en forma definitiva se deberá informar al IESS por medio del aviso de salida.

- **Modificaciones de sueldos y salarios a los empleados**

De igual manera deberá hacer conocer al IESS si el empleado ha sufrido alzas en su sueldo.

- **Accidentes de trabajo**

Cuando el empleado haya sufrido un accidente el patrono tiene la obligación de dar aviso al IESS quien pagará mediante un subsidio el tiempo que se recupere como si estuviese laborando normalmente.

- **Maternidad**

Se comunicará la salida de las personas que se encuentren de maternidad a fin de que el IESS mediante el subsidio de maternidad cancele el valor que le correspondería recibir si estuviese trabajando normalmente.

Mediante el nuevo sistema informático que se encuentra en el internet adoptado por el Instituto de Seguridad Social denominado **Historia Laboral** el patrono puede acceder de una manera más ágil para realizar trámites como es el caso de: solicitud de números patronales, enviar avisos de entrada y salida de trabajadores, reportar cambios en los sueldos de los empleados, horas extras, días laborados, licencias por enfermedad, maternidad, pagar las planillas de aportación y prestamos realizados al IESS, consultar datos y solicitar convenios para los pagos que se encuentren en mora.

Para poder acceder a este servicio deberá cumplir con ciertos requisitos como son:

- Solicitud de entrega de la clave firmada
- Copia del pago de teléfono o luz
- Copia del RUC

- **Pago de aportes**

Cuando el trabajador haya cumplido un mes de trabajo la empresa tendrá la obligación de remitir:

- Los aportes patronales 11.15 %
- Los aportes de sus trabajadores 9.35%
- La contribución al IECE y SECAP 1.00%

4.- Ley de Régimen tributario interno (Servicio de Rentas Internas)

Objeto.- Establecerse el Impuesto a la renta global que obtengan las personas naturales, las sucesiones indivisas y las sociedades nacionales o extranjeras, de acuerdo con las disposiciones de la presente Ley.

Los ingresos obtenidos en el exterior por personas naturales domiciliadas en el país o por sociedades nacionales, de conformidad con lo dispuesto en el artículo 98 de esta Ley.

Sujeto activo.- El sujeto activo de este impuesto es el estado. Lo administrará a través del Servicio de Rentas Internas.

Sujetos pasivos.- Son sujetos pasivos del impuesto a la renta las personas naturales, las sucesiones indivisas y las sociedades, nacionales o extranjeras, domiciliadas o no en el país, que obtengan ingresos gravados de conformidad con las disposiciones de esta Ley.

Los sujetos pasivos obligados a llevar contabilidad, pagarán el impuesto a la renta en base de los resultados que arroje la misma.

Se considerarán partes relacionadas, los que se encuentran inmersos en la definición del inciso primero de este artículo, entre otros casos los siguientes:

- 1) La sociedad matriz y sus sociedades filiales, subsidiarias o establecimientos permanentes.

- 2) Las sociedades filiales, subsidiarias o establecimientos permanentes, entre si.
 - 3) Las partes en las que una misma persona natural o sociedad, participe indistintamente, directa o indirectamente en la dirección, administración, control o capital de tales partes.
 - 4) Las partes en las que las decisiones sean tomadas por órganos directivos integrados en su mayoría por los mismos miembros.
 - 5) Las partes, en las que un mismo grupo de miembros, socios o accionistas, participe indistintamente, directa o indirectamente en la dirección, administración, control o capital de éstas.
 - 6) Los miembros de los órganos directivos de la sociedad con respecto a la misma, siempre que se establezcan entre éstos relaciones no inherentes a su cargo.
 - 7) Los administradores y comisarios de la sociedad con respecto a la misma, siempre que se establezcan entre éstos relaciones no inherentes a su cargo.
 - 8) Una sociedad respecto de los cónyuges, parientes hasta el cuarto grado de consanguinidad o segundo de afinidad de los directivos; administradores; o comisarios de la sociedad.
 - 9) Una persona natural o sociedad y los fideicomisos en los que tenga derechos.
- Para establecer la existencia de algún tipo de relación o vinculación entre contribuyentes, la Administración Tributaria atenderá de forma general a la participación accionaria u otros derechos societarios sobre el patrimonio de las sociedades, los tenedores de capital, la administración efectiva del negocio, la distribución de utilidades, la proporción de las transacciones entre tales contribuyentes, los mecanismos de predios usados en tales operaciones.
- También se considerarán partes relacionadas a sujetos pasivos que realicen transacciones con sociedades domiciliadas, constituidas o ubicadas en una jurisdicción fiscal de menor imposición, o en Paraísos Fiscales.

Así mismo, la administración tributaria podrá establecer partes relacionadas por presunción cuando las transacciones que se realicen no se ajusten al principio de plena competencia. Podrá considerar también partes relacionadas por presunción a los sujetos pasivos y a la persona natural, sociedad, o grupo económico con quien realice ventas o compras de bienes, servicios u otro tipo de operaciones, en los porcentajes definidos en el reglamento.

Liquidación del impuesto a la renta

Para liquidar el impuesto a la renta de las personas naturales y de las sucesiones indivisas, se aplicarán a la base imponible las tarifas contenidas en la siguiente tabla de ingresos:

Tabla N° 2: Liquidación del impuesto a la renta

AÑO 2013			
Fracción Básica	Exceso Hasta	Impuesto Fracción Básica	Impuesto Fracción Excedente
-	10.180	0	0%
10.180	12.970	0	5%
12.970	16.220	140	10%
16.220	19.470	465	12%
19.470	38.930	855	15%
38.930	58.390	3.774	20%
58.390	77.870	7.666	25%
77.870	103.810	12.536	30%
103.810	En adelante	20.318	35%

Fuente: SRI

Impuesto al valor agregado

Art. 52.- Objeto del impuesto.- Se establece el Impuesto al Valor Agregado (IVA), que grava al valor de la transferencia de dominio o a la importación de bienes muebles de naturaleza corporal, en todas sus etapas de comercialización, así como a los derechos de autor, de propiedad industrial y derechos conexos; y al valor de los servicios prestados, en la forma y en las condiciones que prevé esta Ley.

5.- Leyes y Ordenanzas municipales

Todas las empresas industriales y comercializadoras que realicen actividades económicas están obligadas a obtener la patente municipal cada año. Previa a la obtención de la inscripción en el registro de cada municipalidad, está obligada a llevar y por ende deben pagar el impuesto por la patente estén, o no obligadas a llevar contabilidad.

- **Patente municipal**

Es un permiso obligatorio que otorgan los municipios para el desarrollo de las actividades comerciales o industriales, mediante el pago de un derecho o impuesto anual, este impuesto es recaudado en la municipalidad del cantón en el cual el contribuyente lleva a cabo sus funciones.

- **Impuesto predial**

Se considera impuesto predial al impuesto que grava al dominio sobre las propiedades inmuebles ubicadas dentro de los límites del Distrito Metropolitano de Quito.

Para el correspondiente pago el contribuyente debe acudir a la administración de la zona más cercana, llevando la última carta de pago o la cédula de ciudadanía del propietario a partir del 2 de enero de cada año.

- **Impuesto del 1.5% por mil sobre los activos**

Impuesto del 1.5 por mil sobre los activos totales del año

De acuerdo al Art. 34 de la Ley de Control Tributario y Financiero, se detalla el plazo de declaración del impuesto del 1.5 por mil sobre los activos totales, en base a los estados financieros del ejercicio económico del año 2005, los mismo que serán recibidos en las administraciones zonales.

La investigación del tema, objeto de estudio, se encuentra apoyada en normas jurídicas:

Objetivos de la empresa

Producir y comercializar productos agroindustriales de alta calidad, con el propósito de satisfacer las necesidades de los clientes, con gente comprometida, motivada, con espíritu de superación, practicando los valores de la empresa, otorgando un beneficio a la comunidad y a sus accionistas.

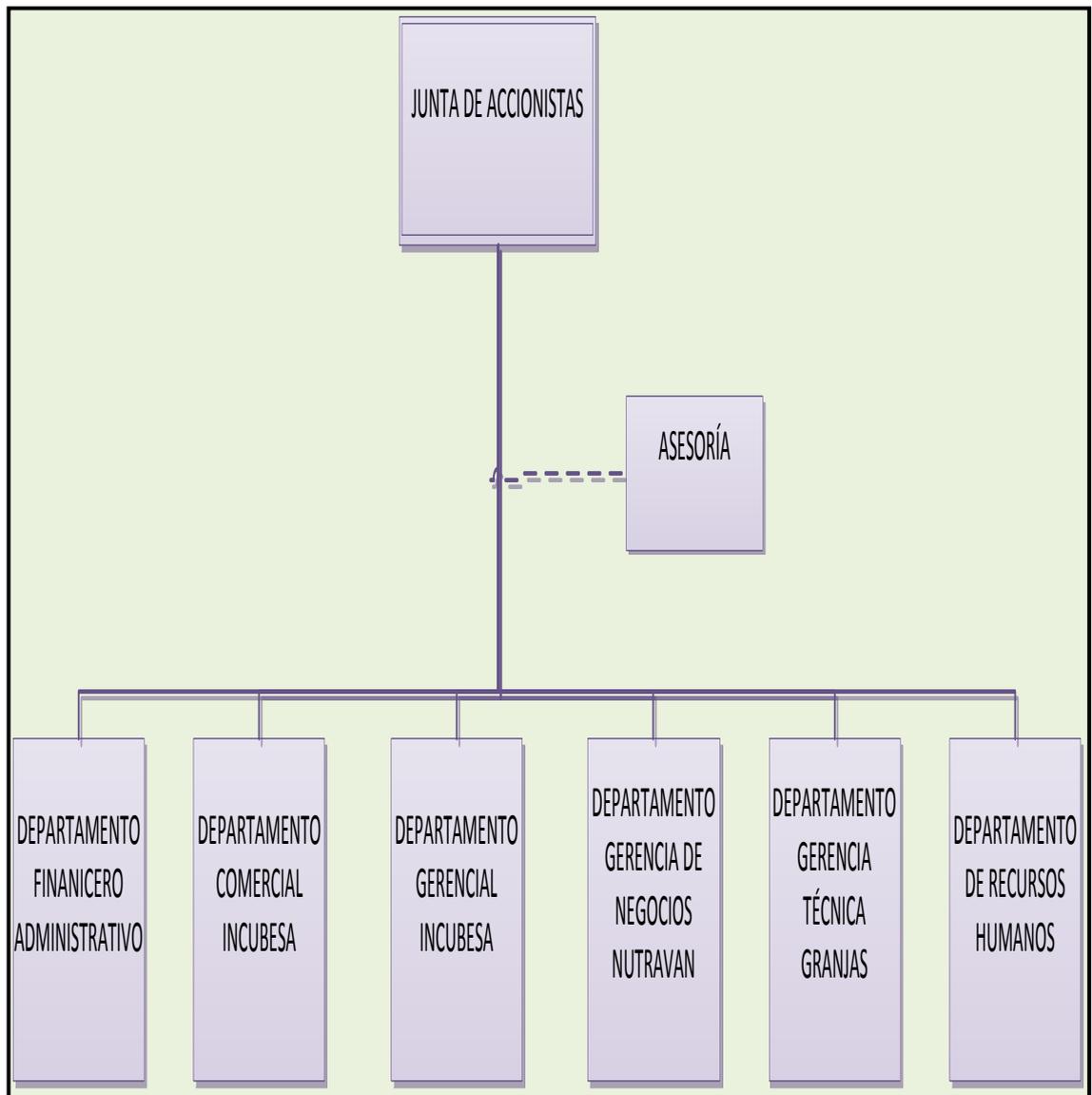
2.1.3. Organigramas

Los organigramas son considerados una iniciativa empresarial, teniendo en cuenta que una empresa es un conjunto organizado de recursos físicos, humanos, tecnológicos y financieros que se orienta hacia la consecución de uno o varios objetivos previamente establecidos.

2.1.3.1. Estructural

A continuación se presenta el organigrama estructural que maneja actualmente la empresa Avesca. Se observa en la página siguiente:

Gráfico N° 8: Organigrama estructural

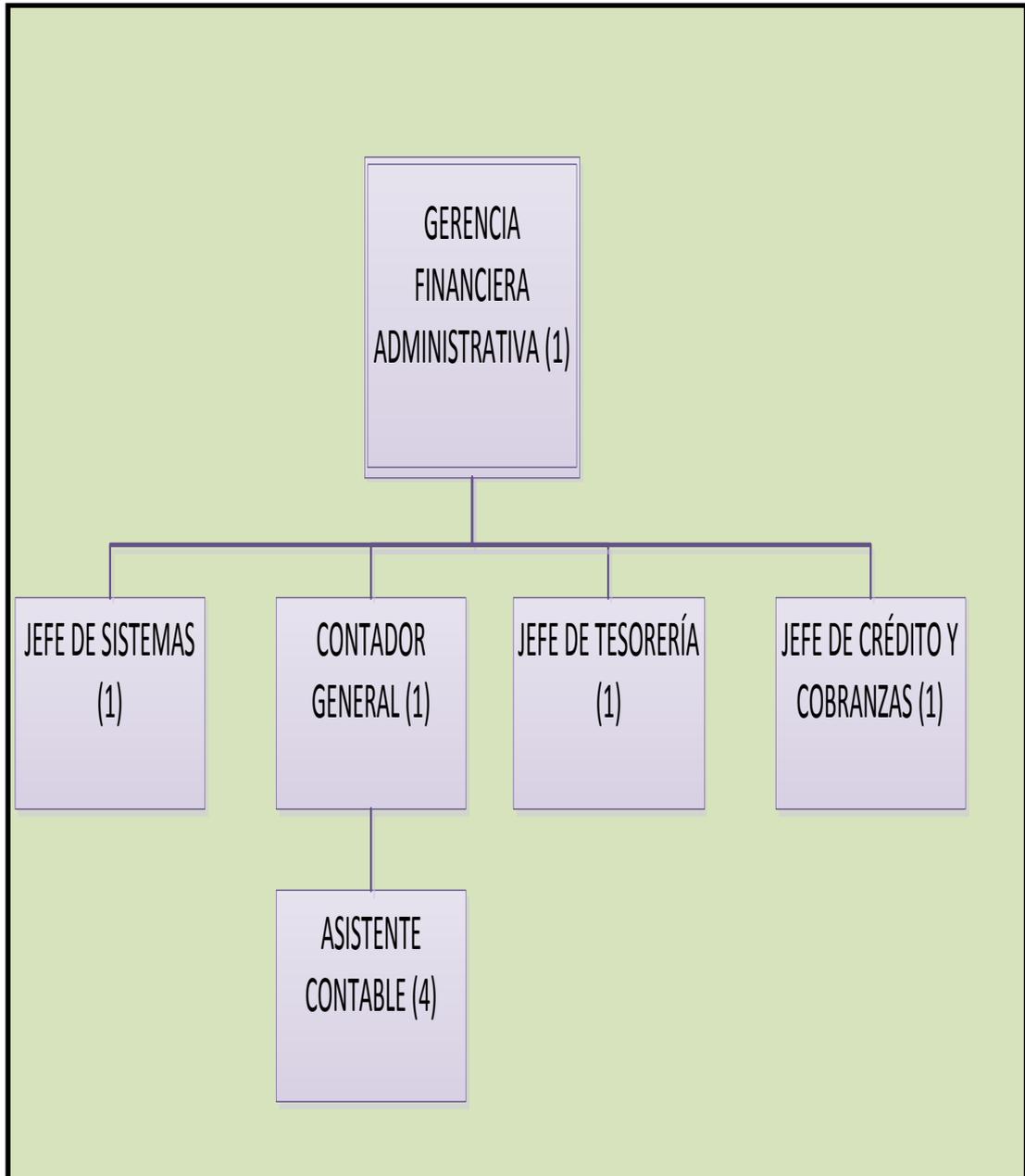


Fuente: Empresa AVESCA

A continuación se presenta el organigrama estructural del departamento de gerencia financiera administrativa.

2.1.3.2 Funcional

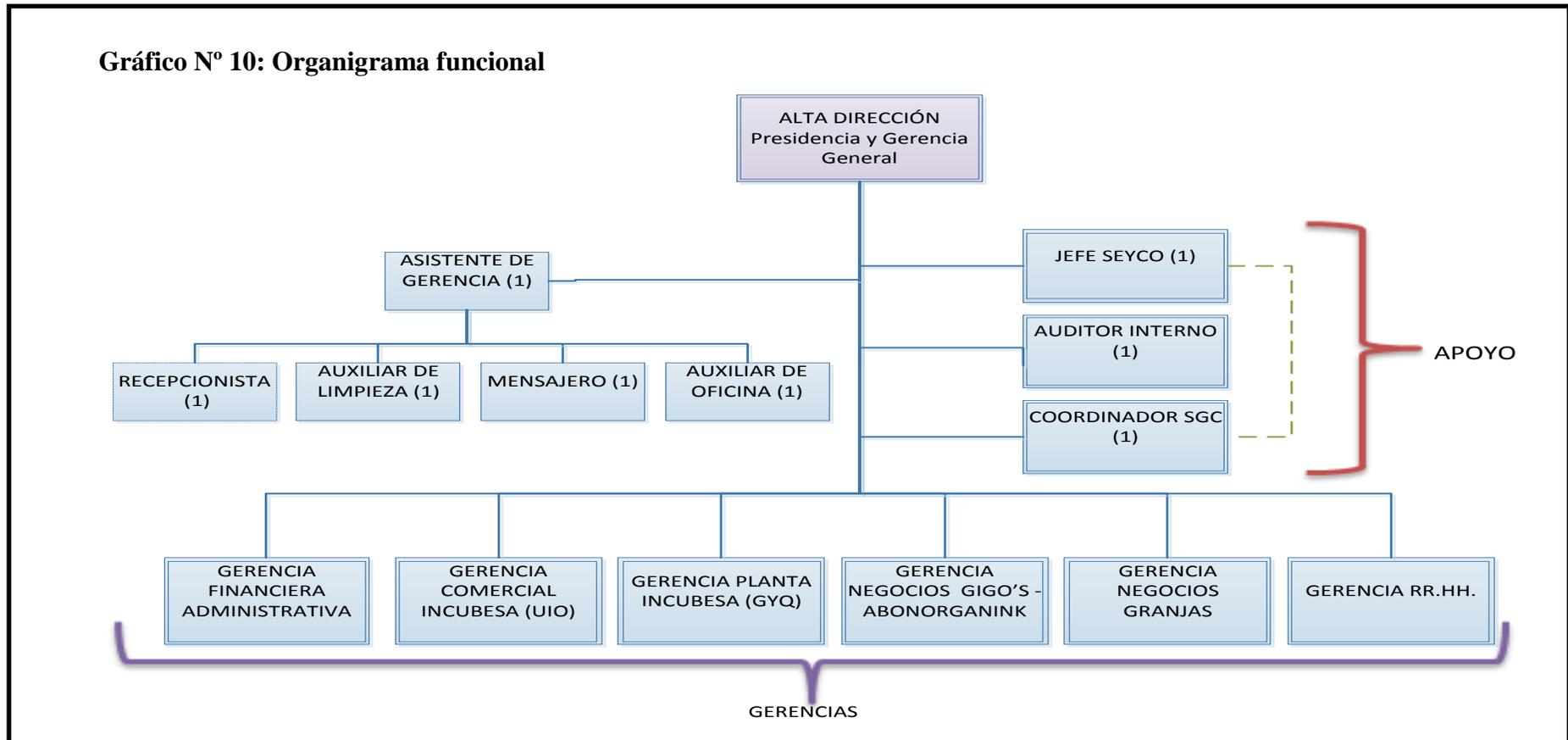
Gráfico N° 9: Organigrama estructural departamento gerencia financiera administrativa



Fuente: Empresa AVESCA

2.1.3.3 Funcional

Gráfico N° 10: Organigrama funcional



Fuente: Empresa AVESCA

Funciones

Las funciones no están determinadas de acuerdo a un manual interno para lo cual se está realizando el debido proceso de adjudicación de funciones para cada una de las respectivas áreas de la empresa.

1. Funciones del gerente general

- Representante legal de la empresa
- Liderar el proceso de planeación estratégica de la empresa, determinando los factores de éxito, estableciendo los objetivos y metas específicas de la empresa.
- Desarrollar estrategias generales para alcanzar los objetivos.
- Crear un ambiente en el que las personas puedan lograr las metas de grupo en el menor tiempo posible, dinero, optimizando recursos.
- Implementar una estructura administrativa que contenga los elementos necesarios para el desarrollo de todos los planes de acción.
- Define necesidades del personal.

2. Funciones de gerente financiero administrativo

- Análisis de los aspectos financieros.
- Análisis de la cantidad de inversión necesaria para alcanzar las ventas esperadas.
- Análisis de las cuentas específicas e individuales del balance general con el objeto de obtener información valiosa de la posición financiera de la empresa.
- Análisis de las cuentas individuales del estado de resultados: ingresos y costos.
- Análisis de los flujos de efectivo producidos en la operación del negocio.
- El gerente financiero interactúa con las otras gerencias funcionales para que la organización opere de manera eficiente, todas las decisiones de negocios que tengan implicaciones financieras deberán ser consideradas.
- Encargado de la negociación con proveedores.

- Control completo de las bodegas, monitoreo y arqueos que aseguren que no existan faltantes.
- Manejo del archivo administrativo y contable

3. Funciones de gerente comercial

- Sirve para organizar las acciones y tareas del equipo comercial de la empresa.
- Coordina y supervisa responsabilidades de sus vendedores.
- Responsabilidad máxima en todas las actividades de ventas de la empresa. Se responsabiliza también de la dirección del marketing.
- Su función principal incluye también las actividades de promoción y distribución.
- Define y propone a la gerencia general los objetivos y políticas comerciales de la empresa y controla su implantación y sus resultados.
- Planifica las ventas, las organiza y determina los canales de distribución, asignando objetivos de venta por productos
- Dirige y supervisa el buen funcionamiento de la red comercial a su cargo.

4. Funciones del gerente de negocios

- Analizar y estudiar la factibilidad de rentabilidad del negocio para garantizar el retorno de la inversión a mediano plazo, mediante un seguimiento a los proveedores que forman parte de la empresa.
- Levantar y organizar la cartera de clientes y proveedores.
- Diseñar nuevos proyectos, con la finalidad de conocer las necesidades de los clientes.
- Participar en la búsqueda del establecimiento, medición y evaluación de objetivos, planes de ventas y estrategias de las unidades de negocios, a fin de garantizar el aprovechamiento de las oportunidades de desarrollo y crecimiento económico.

5. Funciones de gerente técnico granjas

- Controlar las especies que se manejan en la granja.
- Presentar el presupuesto anual, destinado para la granja.
- Mantener adecuadamente las instalaciones y demás materiales disponibles en la granja.
- Dirigir actividades labores del personal de granja.
- Ejecutar las directrices y políticas encomendadas por el gerente general de la empresa

6. Funciones del jefe de desarrollo humano.

- Proveer y desarrollar el personal adecuado para cada puesto de trabajo.
- Mantener la integración y socialización de la empresa, con el objetivo de mantener canales de comunicación y liderazgo.
- Proporcionar al personal un ambiente motivador de trabajo, mediante un sistema que se evalúe y mejore su desempeño, con el fin de que sea eficaz y eficiente, desarrollándose dentro de la empresa.
- Establecer y actualizar el reclutamiento y selección en función de los requerimientos del departamento de desarrollo humano, con el fin de cubrir todas las vacantes.
- Dar seguimiento a los procesos de reclutamiento y selección de personal a nivel nacional

7. Funciones del asistente de gerencia

- Ayuda directa a gerencia.
- Brindar atención a los clientes que se comuniquen a la empresa o que visiten a la misma
- Redactar y presentar correctamente los informes.
- Manejo de suministro de oficina y cafetería.
- Ayudar a impulsar las acciones de la empresa.
- Penetrar y conocer la cultura de su organización.

- Manejo de caja chica.
- Coordinación de las compras que solicita la gerencia para los demás departamentos.

8. Funciones de auditor externo

- Revisar la fiabilidad e integridad de la información financiera, operativa y los procedimientos aplicados para identificar, medir, clasificar y difundir dicha información.
- Revisar los sistemas establecidos con el fin de asegurar el cumplimiento de las políticas, planes, procedimientos, leyes, etc. que afecten las operaciones de la organización.
- Analizar si las operaciones, determinando si los resultados son coherentes con los objetivos y metas previamente establecidas.
- Examinar los medios utilizados para la salvaguarda de los activos, verificando además su existencia física.
- Revisar los sistemas de contabilidad y de control interno, recomendando las mejoras consecuentes.
- Revisar la información financiera y de operación.
- Revisar el cumplimiento de leyes, reglamentos y otros requerimientos externos y las políticas y directrices de la administración y otros requisitos internos.

9. Funciones de la recepcionista

- Adoptar llamadas amablemente, dar información puntual y tomar el respectivo mensaje para quien se encuentre ausente
- Facilitar información clara y exacta.
- Provee al público que solicita información dándole la orientación requerida.
- Registra en libros de control diario las llamadas efectuadas y recibidas por el personal y el tiempo empleado.
- Mantiene el control de llamadas locales y a larga distancia mediante registro de número de llamadas y tiempo empleado.

- Recibe la correspondencia y mensajes dirigidos a la unidad.
- Anota los mensajes dirigidos a las diferentes personas y secciones de la unidad.
- Traspasa la correspondencia recibida a las diferentes personas y secciones, así como también los mensajes recibidos.

10. Funciones del auxiliar de limpieza

- Realiza la limpieza de toda la empresa.
- Entrega un informe diario a su supervisor de todas las áreas en qué estado se encontró.
- Preparar, transportar y recoger los materiales y productos necesarios para la limpieza y mantenimiento de los departamentos.
- Preparar la sala de reuniones.
- Servicio de cafetería a en comités de gerencia y clientes que visitan la empresa.

2.2 Análisis situacional de la empresa

Realizar un análisis situaciones de la empresa, permite fijar un FODA, con la finalidad de conservar y desarrollar una ventaja competitiva; este tipo de análisis representa un esfuerzo para examinar la interacción entre las características particulares del negocio y del entorno en el cuál éste compite mediante el diseño de estrategias adecuadas, sobre la base del análisis del ambiente interno y externo que es inherente a cada empresa.

2.2.1. Análisis interno

El análisis interno permite fijar las fortalezas y debilidades de la empresa, realizando un estudio que permita conocer la cantidad y calidad de los recursos y procesos con los que cuenta la empresa.

Con estos antecedentes podemos determinar las tareas asignadas a las diferentes áreas como son:

2.2.1.1 Área de contabilidad

El área de contabilidad está conformada por el gerente administrativo financiero, contador general y asistentes contable, los mismos que colaboran en el desarrollo y registro oportuno de las operaciones presupuestarias y contables que inciden en la elaboración de los estados financieros de cada ejercicio, balances generales, cuadros estadísticos, con el propósito de que la alta directiva tome decisiones oportunas.

En la actualidad, se considera como una ciencia de información de los fenómenos económicos que suceden en la empresa. Permite captar información, procesarla y emitirla para su utilización por parte de infinidad de usuarios, directivos de la empresa, inversores, empleados, clientes, proveedores, etc.

Igualmente es necesario establecer quién es el destinatario de la información elaborada por la Contabilidad, así si el interesado por ella es la propia dirección de la empresa al objeto de elaborar políticas de producción y comercialización, estaremos hablando de contabilidad interna, también llamada, en algunos estamentos, como contabilidad de costos.

2.2.1.2 Área financiera

El área financiera está formada por el gerente administrativo financiero, tesorería y cartera, los que se encuentran relacionados directamente con la parte económica de la empresa realizando un conjunto de actividades tendientes a lograr los objetivos de custodiar e invertir los valores y recursos de la empresa, a mantener los sistemas de información adecuados para el control de activos y operaciones de dicha empresa y a proteger el capital invertido.

2.2.1.3 Área administrativa

El área administrativa, parte de la empresa Avesca está conformada de un gerente general, presidente, gerente de las líneas y desarrollo humano; los mismos que son considerados áreas de soporte y apoyo, lo cual les convierte en un órgano fundamental para el cumplimiento de los objetivos y la toma de decisiones oportunas para la alta gerencia.

2.2.2 Análisis externo

2.2.2.1 Factor político

El actual estado ecuatoriano está conformado por cinco poderes estatales: el poder ejecutivo, el poder legislativo, el poder judicial, el poder electoral y el poder de transparencia y control ciudadano.

La función ejecutiva está delegada al Presidente de la República, actualmente ejercida por Rafael Correa, elegido para un periodo de cuatro años (con la capacidad de ser reelecto una sola vez). Es el jefe de estado y de gobierno, es responsable de la administración pública. Nombra a ministros de estado y servidores públicos. Define la política exterior, designa al canciller de la república, así como también embajadores y cónsules. Ejerce la máxima autoridad sobre las Fuerzas Armadas del Ecuador y la Policía Nacional del Ecuador, nombrando a sus autoridades.

Connotación.- la política se considera una **Amenaza**, puesto que si existe inestabilidad política genera desconfianza a nivel internacional que la misma podría generar falta de inversión y esto afectaría de manera directa a los empresarios.

2.2.2.2 Factor económico

Inflación

“La tasa de inflación es el aumento porcentual en un índice de precios; con relación a una moneda en un período determinado, cuando en un país la inflación tiende a incrementar el precio de los productos tiene la misma consecución.” (Díaz, 1999)

Connotación.- La tasa de Inflación para la empresa Avesca se considerada una **Amenaza**; puesto que se ve afectada en el volumen de ventas y prestación de servicios ya que se está perdiendo el poder adquisitivo por parte de los clientes, de tal manera que no puedan contar con producto de calidad o busquen lugares que cuenten con el mismo producto pero a menores costos.

Tasa de interés activa

Las tasas de interés activas representan un balance entre el riesgo y la posible ganancia de la utilización de un determinado monto de dinero en una situación y tiempo establecido.

Connotación.- se considera una **Oportunidad** para la empresa; porque cuando bajan las tasas de interés activas, los intereses que se pagan por los créditos adquiridos son más bajos, permitiendo así una mayor rentabilidad; accede realizar créditos que ayuden al crecimiento de la empresa.

Tasas de interés pasivas

Se considera a las tasas de interés pasivas porque las mismas permiten tener una utilidad en ganancias financieras que emite el Banco Central del Ecuador.

Connotación.- Las tasas de interés pasivas se han considerado una **Oportunidad**, para la empresa Avesca, puesto que si se mantiene recursos económicos en el banco se está generando intereses aumentando así los recursos económicos de la empresa, tomando en cuenta que se considerará una oportunidad siempre y cuando los intereses generados sean mayores a los que se obtuviera, si se invirtiera en otra actividad que contribuya al crecimiento del negocio.

Ingreso per cápita

“Conjunto de remuneraciones promedio obtenidas por los habitantes de un país en un periodo determinado, que generalmente en un año.” (Sanfuentes, 2007)

Connotación: El producto interno bruto se considera una **Oportunidad**, para la empresa Avesca, puesto que los ingresos de los ecuatorianos se incrementan según el poder adquisitivo que generan mejor rentabilidad para la empresa.

Riesgo país

“El riesgo país es un concepto económico que ha sido abordado académica y empíricamente mediante la aplicación de metodologías de la más variada índole: desde la utilización de índices de mercado como el índice EMBI de países emergentes de Chase-JPmorgan hasta sistemas que incorpora variables económicas,

políticas y financieras. El Embi se define como un índice de bonos de mercados emergentes, el cual refleja el movimiento en los precios de sus títulos negociados en moneda extranjera. Se la expresa como un índice o como un margen de rentabilidad sobre aquella implícita en bonos del tesoro de los Estados Unidos” (Gómez, 2011).

Según la Cámara de Industrias y Producción (CIP), el riesgo país (EMBI) del Ecuador es el segundo más alto de América Latina, superado sólo por el de Venezuela.

Connotación.- El riesgo país para la empresa es considerado una **Oportunidad;** puesto que si el mismo está en una tasa alta se analizará que los inversionistas podrían realizar desembolsos en el sistema económico del país, se verían disminuir esas inversiones ya que estos tendrían la percepción de que con el 8% del riesgo país, es decir una percepción de inestabilidad en lo económico, social, político y consecuentemente la empresa Avesca tendría menos competidores en su mercado actual.

2.2.2.3 Factor social

“La sociedad es cuando los principales medios o empresas que producen bienes o servicios para el mercado, que requieren de un trabajo asociado con un número de trabajadores se socializan de la manera idónea y se relacionan entre sí, para que dicha empresa cumpla sus objetivos y alcance su rentabilidad” (Solar, 2009)

Connotación: el factor social comprende los potenciales clientes que actualmente maneja la empresa Avesca, que a través de la compra del producto generan ingresos para la empresa, por lo que se considera una **Oportunidad.**

Desempleo

Se entiende por desempleo a la desocupación de los asalariados que pueden y quieren trabajar pero no encuentran un puesto de trabajo.

Connotación.- se considera una **Amenaza**, porque si las personas no tienen un empleo estable no generan recursos económicos, lo que provoca una baja en la demanda del producto en el mercado.

2.2.3. Aplicación de cuestionarios

A continuación se presenta el cuestionario a aplicar a las personas que trabajan en las áreas de contabilidad, administración y financiero, para la empresa Avesca; para lo cual se toma como muestra un total de 50 empleados.

ENCUESTA PARA LA EMPRESA AVESCA.

DISEÑO DE UN SISTEMA DE COORDINACIÓN DE PROCESOS DEL AREA CONTABLE, FINANCIERA Y ADMINISTRATIVA PARA LA EMPRESA AVESCA C.A.

Marque con una x la respuesta y responda según su criterio.

1. **¿Detalle las funciones que realiza en su cargo?**

.....

2. **¿Si las actividades que señala anteriormente tiene por escrito (funciones)?**

Si.....

No.....

No conoce.....

3. **¿El proceso del departamento es claro capaz de que permita realizar las actividades con la guía del documento?**

Si.....

No.....

No conoce.....

4. **¿En su opinión cree usted que le sería útil que determine un diagrama de procesos?**

Si.....

No.....

No conoce.....

5. **¿En su opinión un diagrama de procesos que le permite realizar las actividades y funciones le serviría de:**

- Mucha ayuda.....
- Media ayuda.....
- Poca ayuda.....
- Ninguna.....

6. ¿Las actividades que desempeña usted son supervisadas y evaluadas?

Si

No

Porque

7. ¿La supervisión que practican en la empresa es?

Semanal

Mensual

Diario

Trimestral

8. ¿Cuáles son las actividades que le supervisan?

.....
.....

9. ¿La supervisión del cumplimiento de los procesos administrativos, contables y financieros se lleva a cabo por parte de un auditor?

Si.....

No.....

No conoce.....

Porque.....
.....

Tabulación de la encuesta aplicada a la empresa AVESCA

A continuación se presenta la tabulación de la encuesta que se aplicó a las personas que trabajan en las áreas de contabilidad, administración y financiero, para la empresa Avesca; para lo cual se tomó como muestra un total de 50 empleados.

Pregunta N° 1:

Tabla N° 3: Frecuencia de funciones que realizan los colaboradores

DETALLE	REFERENCIA	PORCENTAJE
Registro contable	20	40%
Control	10	20%
Delegación de funciones	20	40%
TOTAL	50	100%

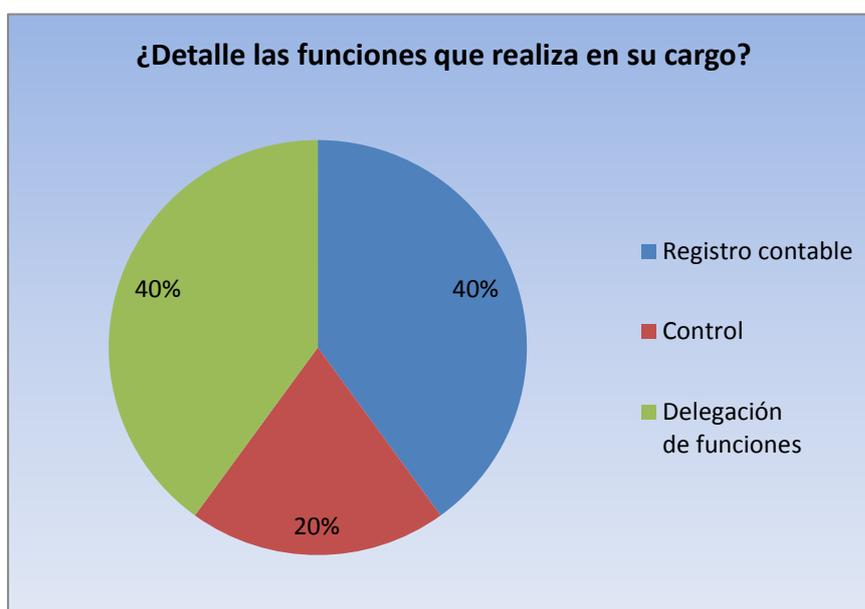


Gráfico N° 11: Opinión de un diagrama de procesos que permita visualizar las diferentes actividades y funciones

Análisis

Como se puede observar en el gráfico los encuestados respondieron que las funciones que realizan dentro de la empresa son en un 40% registro contable y asumen delegaciones de funciones emitidas por sus superiores y un 20% realizan funciones de control de calidad, control de procesos, control financieros, entre otros.

Pregunta N° 2:

Tabla N° 4: Frecuencia sobre el detalle escrito de funciones

DETALLE	REFERENCIA	PORCENTAJE
SI	10	20%
NO	10	20%
No Conoce	30	60%
TOTAL	50	100%



Gráfico N° 12: Opinión de un diagrama de procesos del detalle escrito de funciones en la empresa.

Análisis

Los encuestados respondieron que las actividades que realizan las tienen por escrito el 60% mencionó que no conoce que se tenga escrito, puesto que trabajan empíricamente; el 20% si conocen y otro 20% no lo conoce.

Pregunta N° 3:

Tabla N° 5: Frecuencia sobre el conocimiento de los empleados de un documento de funciones

DETALLE	REFERENCIA	PORCENTAJE
SI	10	20%
NO	10	20%
No Conoce	30	60%
TOTAL	50	100%

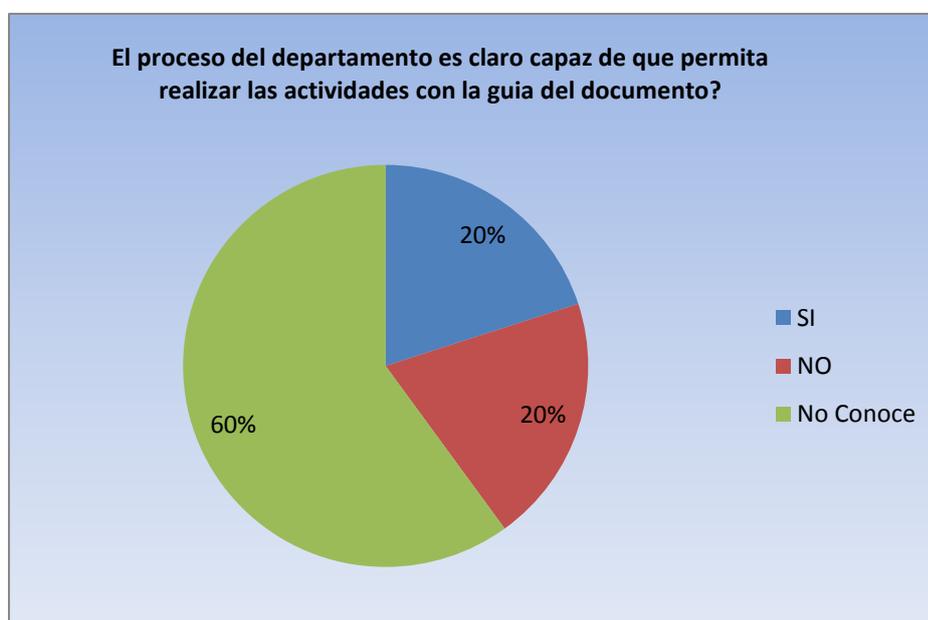


Gráfico N° 13: Opinión de un diagrama de procesos del conocimiento y aplique de una guía de actividades

Análisis

Por los datos obtenidos en esta pregunta, podemos mencionar que los trabajadores de la empresa en un 60% afirman que no conocen claramente las actividades que deben realizar, mientras que un 20% les parece que el proceso no es claro y el otro 20% afirman que si es claro el proceso.

Pregunta N° 4:

Tabla N° 6: Frecuencia sobre las opiniones de la aplicación de diagramas de procesos

DETALLE	REFERENCIA	PORCENTAJE
SI	50	100%
NO	0	0%
No Conoce	0	0%
TOTAL	50	100%

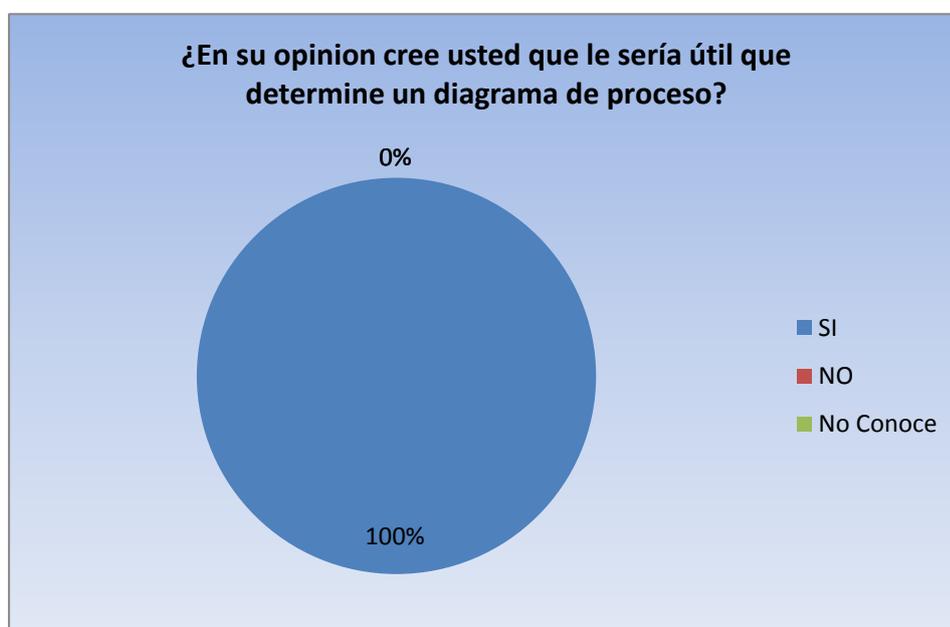


Gráfico N° 14: Opinión de un diagrama de procesos para la implementación de diagramas de procesos

Análisis

Los encuestados respondieron en un 100% que les parece que si sería útil el contar con flujogramas de procesos que ayuden a determinar funciones y actividades específicas para cada uno.

Pregunta N° 5:

Tabla N° 7: Frecuencia sobre las opiniones del diagrama de actividades y funciones en forma de medida

DETALLE	REFERENCIA	PORCENTAJE
Mucha ayuda	40	80%
Media ayuda	10	20%
Poca ayuda	0	0%
Ninguna	0	0%
TOTAL	50	100%

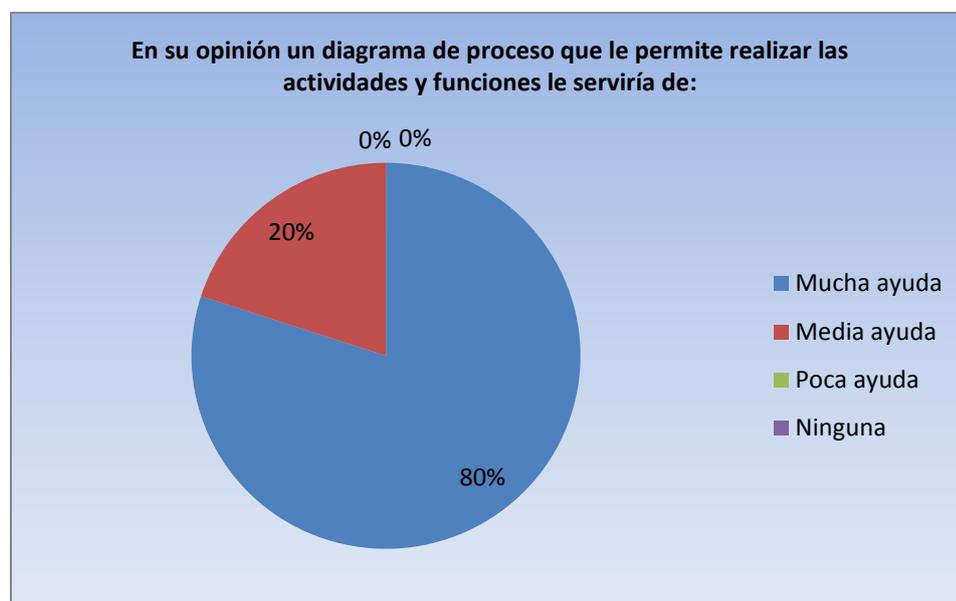


Gráfico N° 15: Opinión de un diagrama de procesos que le permita realizar las actividades y funciones a los empleados

Análisis

Los encuestados respondieron el 80% que consideran que un diagrama de procesos en la empresa sería de mucha ayuda para realizar funciones y actividades; el 20% de los encuestados afirman que sería de media ayuda puesto que las actividades que realizan ya las conocen y no necesitan de un diagrama.

Pregunta N° 6:

Tabla N° 8: Frecuencia de desempeño laboral de las actividades

DETALLE	REFERENCIA	PORCENTAJE
SI	20	40%
NO	30	60%
TOTAL	50	100%



Gráfico N° 16: Opinión de un diagrama de procesos de la medición del desempeño laboral.

Análisis

Como podemos observar en el gráfico anterior el 60% del personal que respondió afirma que las actividades que realizan no son supervisadas; mientras que el 40% menciona que si son supervisadas rara vez.

Pregunta N° 7:

Tabla N° 9: Frecuencia sobre el periodo de tiempo de actividades de la empresa

DETALLE	REFERENCIA	PORCENTAJE
Semanal	0	0%
Mensual	10	20%
Diario	0	0%
Trimestral	40	80%
TOTAL	50	100%



Gráfico N° 17: Opinión de un gráfico de procesos sobre el tiempo de las actividades.

Análisis

Los datos obtenidos en esta pregunta afirman que la supervisión que realiza la empresa es trimestral en un 80%, mientras que un 20% dicen que es mensual; lo que indica que la empresa posee una debilidad al no mantener controles más seguidos.

Pregunta N° 8:

Tabla N° 10: Frecuencia de medición sobre la actividad que la supervisa

DETALLE	REFERENCIA	PORCENTAJE
Administración de presupuesto y flujos de capital	20	40%
Control de Inventarios	10	20%
Control de calidad de producto	20	40%
TOTAL	50	100%

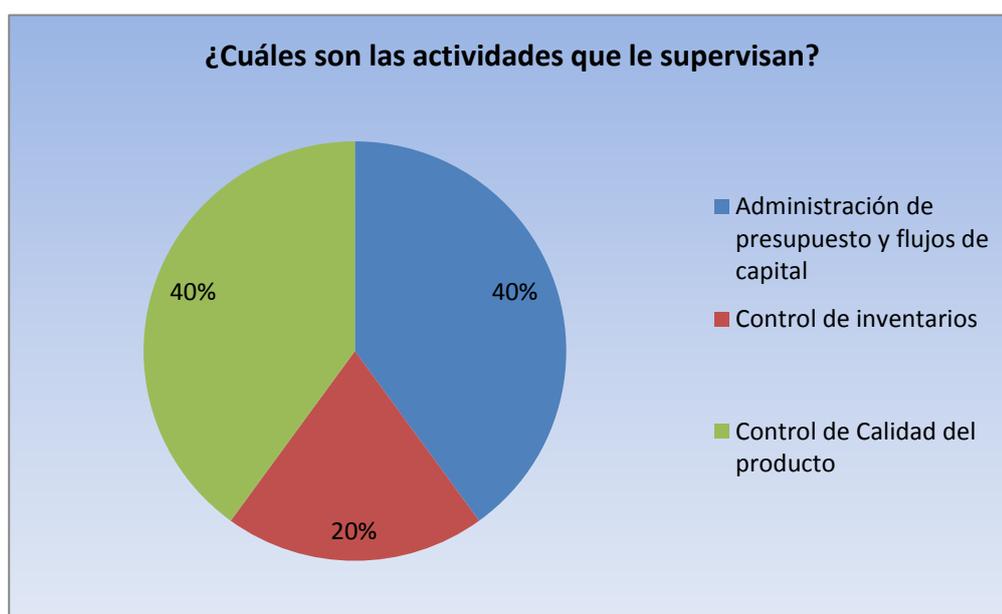


Gráfico N° 18: Opinión de un diagrama de procesos sobre las actividades que supervisan a los empleados.

Análisis

Como se puede observar en el gráfico, los encuestados respondieron que dentro de las actividades que más les supervisan están: el 40% manejo de maquinaria y control de calidad del producto y un 20% control de inventarios de la empresa.

Pregunta N° 9:

Tabla N° 11: Frecuencia del control de procesos por parte del auditor

DETALLE	REFERENCIA	PORCENTAJE
SI	10	20%
NO	0	0%
NO CONOCE	40	80%
TOTAL	50	100%

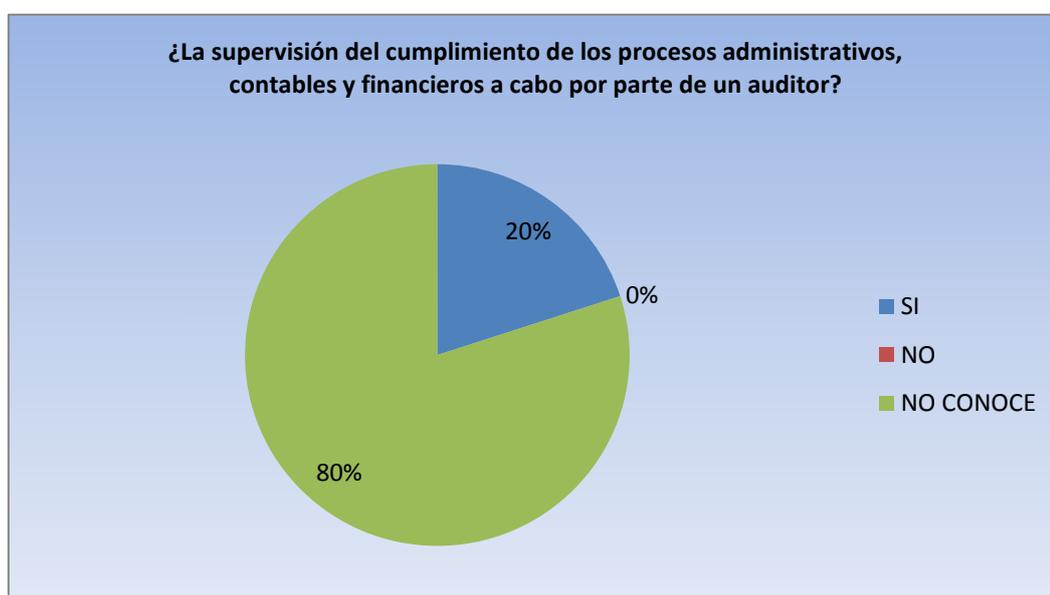


Gráfico N° 19: Opinión de un diagrama de procesos del control permanente de las actividades

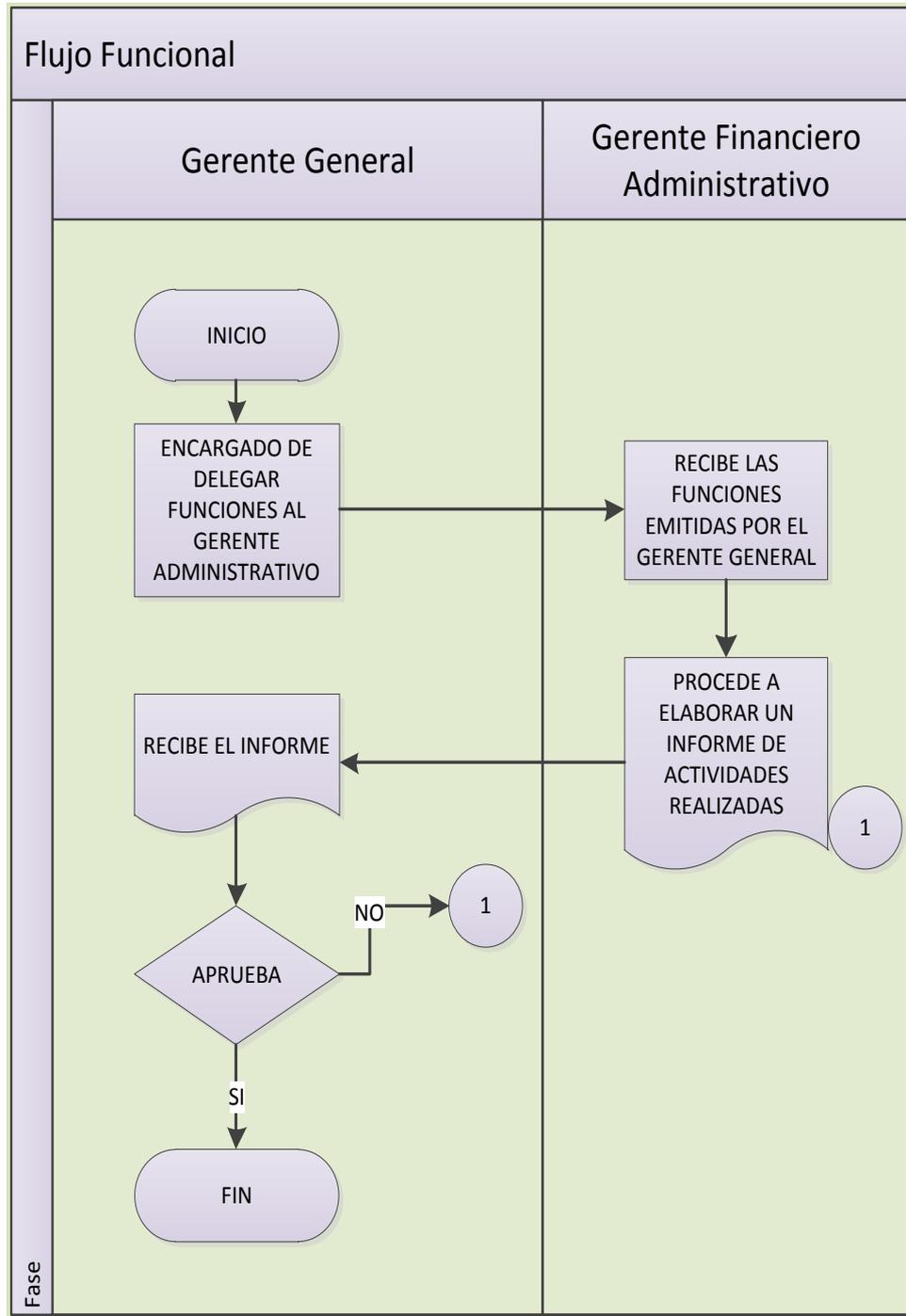
Análisis

Los encuestados respondieron que la supervisión del cumplimiento de los procesos administrativos, contables y financieros son realizados por un auditor, el 80% no conoce sobre este tema, mientras que el 20% si conoce que un auditor realice dicha función

2.2.4. Flujo funcional

Se debe tener en cuenta que la descripción de los siguientes flujos corresponde al proceso Administrativo, Financiero de la empresa AVESCA.

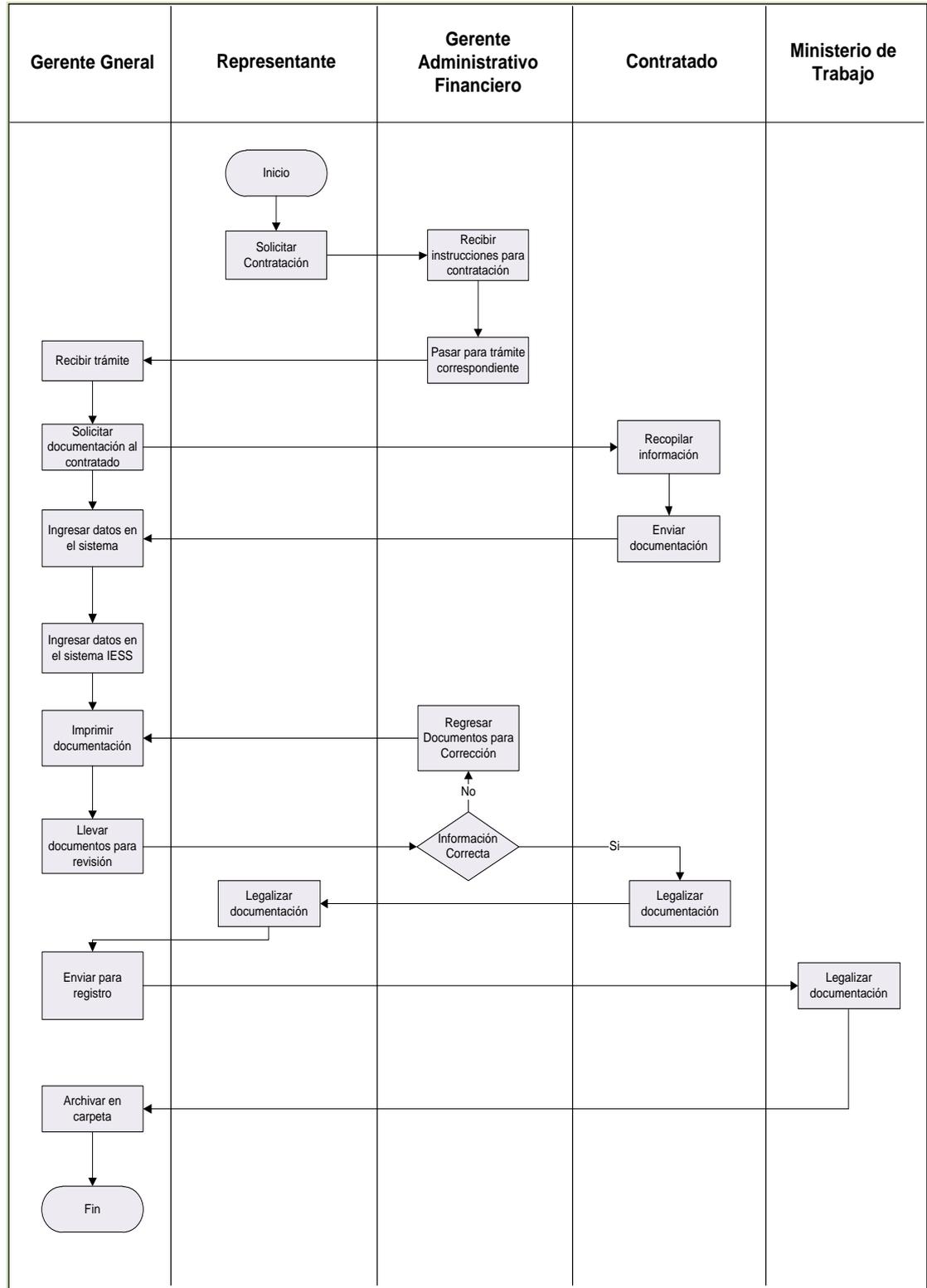
Gráfico N° 20: Flujo funcional



2.2.5. Flujo estructural

Gestión de recursos humanos

Gráfico N° 21: Flujo estructural



2.2.6. Análisis FODA

Una de las aplicaciones del análisis FODA es la de determinar los factores que pueden favorecer (fortalezas y oportunidades) u obstaculizar (debilidades y amenazas) el logro de los objetivos establecidos con anterioridad para la empresa.

Realizar un análisis FODA, permite:

- Determinar las verdaderas posibilidades que tiene la empresa para alcanzar los objetivos.
- Concienciar a la empresa sobre la dimensión de los obstáculos que deberá afrontar.
- Permite explotar más eficazmente los factores positivos y neutralizar o eliminar el efecto de los factores negativos.

El nombre FODA, le viene a este práctico mecanismo de análisis de las 4 iniciales antes mencionadas que intervienen en su aplicación, es decir:

Las Fortalezas son las características y capacidades internas de la organización que le han permitido llegar al nivel actual de éxito y lo que le distingue de la competencia.

Las Debilidades son las características y capacidades internas de la organización que no están en el punto de contribuir al éxito de la empresa, más bien provocan situaciones desfavorables.

Las Oportunidades son aquellos factores externos a la organización, las mismas que se puede aprovechar para obtener ventajas competitivas. La organización no los controla y no dependen de estas pero puede obtener ventajas de tales hechos relevantes.

Las Amenazas factor externos que la institución no puede controlar que puede afectar desfavorablemente a la empresa.

Fortalezas de la empresa Avesca

- Experiencia y capacitación del personal de la empresa
- Acuerdos estratégicos con los proveedores
- Precios y productos competitivos.
- Infraestructura adecuada
- Utiliza tecnología de punta para la crianza de los pollos.
- Utiliza productos de calidad para el engorde de los animales.

Debilidades de la empresa Avesca

- No existe un Sistema de coordinación en los procesos
- No poseen un direccionamiento estratégico adecuado para el manejo de funciones
- Falta de conocimiento en los procesos.
- Plazo para tiempos de crédito.
- Falta de gestión en la recopilación de retención con los clientes.

Oportunidades de la empresa Avesca

- Continuo crecimiento de los consumidores del producto.
- Tasas de interés activas bajas, lo que ayuda a incentivar a realizar nuevos créditos.
- Se mantiene recursos económicos en el banco, los mismos generan intereses e ingresos para la empresa.
- Captar el mercado de personas insatisfechas con el producto de otras marcas.
- Cuando bajan las tasas de interés activa, los intereses que se pagan por los créditos adquiridos son más bajos, permitiendo una mejor rentabilidad para la empresa.
- Las tasas de interés Pasivas ayudan a la empresa, dado que facilita que se incremente los recursos económicos, por los intereses que se generan el banco.

- El Producto Interno Bruto, genera ingreso en los ecuatorianos, puesto que aumenta su poder adquisitivo y ello conlleva a que la empresa genera mayor rentabilidad.
- El riesgo país cuando se encuentra en una tasa alta, los inversionistas proceden a realizar desembolsos en el sistema económico del país.
- El factor social genera potenciales clientes, que a través de la compra del producto generan ingresos para la empresa.

Amenazas de la empresa Avesca

- Incremento en los precios del producto.
- La competencia ofrece precios bajos, por el mismo producto.
- Existen problemas cuando el proveedor se retrasa en la entrega de los productos.
- Existen en el mercado ecuatoriano varias marcas, que ofrecen el mismo producto.
- Si existe inestabilidad política, la misma genera desconfianza a nivel internacional y no permite que se puede generar inversiones.
- La tasa de inflación afecta al volumen de ventas y prestación de servicios por parte de los clientes.
- El desempleo en el país genera la baja en los recursos económicos, lo que provoca una baja en la demanda del producto en el mercado.

Matriz FODA de la empresa Avesca

Tabla N° 12: Matriz FODA

		FORTALEZAS	DEBILIDADES	
INTERIOR	F1	Experiencia y capacitación del personal de la empresa	D1	No existe un Sistema de coordinación en los procesos
	F2	Acuerdos estratégicos con los proveedores	D2	No poseen un direccionamiento estratégico adecuado para el manejo de funciones
	F3	Precios y productos competitivos.	D3	No existen capacitaciones para los empleados
	F4	Infraestructura adecuada	D4	Inadecuada distribución en las áreas financieras, contables y administrativas.
	F5	Utiliza tecnología de punta para la crianza de los pollos.	D5	Falta de conocimiento en los procesos
	F6	Utiliza productos de calidad para el engorde de los animales.		
		OPORTUNIDADES	AMENAZAS	
EXTERIOR	O1	Continuo crecimiento de los consumidores del producto.	A1	Incremento en los precios del producto.
	O2	Tasas de interés activas bajas, lo que ayuda a incentivar a realizar nuevos créditos.	A2	La competencia ofrece precios bajos, por el mismo producto.
	O3	Se mantiene recursos económicos en el banco, los mismos generan intereses e ingresos para la empresa.	A3	Existen problemas cuando el proveedor se retrasa en la entrega de los productos.
	O4	Captar el mercado de personas insatisfechas con el producto de otras marcas.	A4	Existen en el mercado ecuatoriano varias marcas, que ofrecen el mismo producto
	O5	Cuando bajan las tasas de interés Activa, los intereses que se pagan por los créditos adquiridos son más bajos, permitiendo una mejor rentabilidad para la empresa.	A5	Si existe inestabilidad política, la misma genera desconfianza a nivel internacional y no permite que se pueda generar inversiones.
	O6	Las tasas de interés Pasivas ayudan a la empresa, dado que facilita que se incremente los recursos económicos, por los intereses que se generan el banco.	A6	La tasa de inflación afecta al volumen de ventas y prestación de servicios por parte de los clientes.
	O7	El Producto Interno Bruto, genera ingreso en los ecuatorianos, puesto que aumenta su poder adquisitivo y ello conlleva a que la empresa genera mayor rentabilidad.	A7	El desempleo en el país genera la baja en los recursos económicos, lo que provoca una baja en la demanda del producto en el mercado.
	O8	El riesgo país cuando se encuentra en una tasa alta, los inversionistas proceden a realizar desembolsos en el sistema económico del país.		
	O9	El factor social genera potenciales clientes, que a través de la compra del producto generan ingresos para la empresa.		

Elaborado por: Susan López

Matriz impacto interno

Esta matriz se utiliza para analizar el ambiente interno de la empresa aquí se detallan las fortalezas y debilidades; de acuerdo al beneficio (fortaleza), peligro (debilidad) que influyen directamente en la actividad de la organización.

Al igual que en la matriz de impacto externo a cada una de los factores se le da una calificación de acuerdo al impacto que este tienen de la siguiente manera:

Alta = 5

Media = 3

Bajo = 1

Tabla N° 13: Matriz de impacto interna

N°	FACTORES	FORTALEZAS			DEBILIDADES			IMPACTOS		
		A	M	B	A	M	B	A	M	B
1	Experiencia y capacitación del personal de la empresa	X						5F		
2	Acuerdos estratégicos con los proveedores	X						5F		
3	Precios y productos competitivos.		X						3F	
4	Infraestructura adecuada		X						3F	
5	Utiliza tecnología de punta para la crianza de los pollos.	X						5F		
6	Utiliza productos de calidad para el engorde de los animales.		X						3F	
7	No existe un Sistema de coordinación en los procesos				X			5D		
8	No poseen un direccionamiento estratégico adecuado para el manejo de funciones				X			5D		
9	No existen capacitaciones para los empleados.				X			5D		
10	Inadecuada distribución en las áreas financieras, contables y administrativas.					X			3D	
11	Falta de conocimiento en los procesos						X			1D

Elaborado por: Susan López

Análisis

Con los datos obtenidos en la matriz de impacto interna, se puede observar que existen debilidades o puntos débiles a aquellas características que constituyen un obstáculo interno para el logro de los objetivos, que deben ser tomados muy en cuenta; y las fortalezas o denominados puntos fuertes a aquellas características propias de la empresa que facilitan o favorecen el logro de los objetivos y las cuáles día a día deben seguirse reforzando.

Matriz impacto externo.

Esta matriz se utiliza para analizar el ambiente externo de la empresa donde se detalla información de las oportunidades y amenazas; de acuerdo al beneficio (oportunidad), peligro (amenaza) que pueden influir en la actividad de la organización.

La calificación será:

Alta = 5

Media = 3

Bajo = 1

Tabla N° 14: Matriz de impacto externa

N°	Factores	OPORTUNIDADES			AMENAZAS			IMPACTOS		
		A	M	B	A	M	B	A	M	B
1	Continuo crecimiento de los consumidores del producto.	X						50		
2	Tasas de interés activas bajas, lo que ayuda a incentivar a realizar nuevos créditos.		X						30	
3	Se mantiene recursos económicos en el banco, los mismos generan intereses e ingresos para la empresa.	X						50		
4	Captar el mercado de personas insatisfechas con el producto de otras marcas.		X						30	

5	Cuando bajan las tasas de interés Activa, los intereses que se pagan por los créditos adquiridos son más bajos, permitiendo una mejor rentabilidad para la empresa.			X				30	
6	Las tasas de interés Pasivas ayudan a la empresa, dado que facilita que se incremente los recursos económicos, por los intereses que se generan el banco.	X					50		
7	El Producto Interno Bruto, genera ingreso en los ecuatorianos, puesto que aumenta su poder adquisitivo y ello conlleva a que la empresa genera mayor rentabilidad.		X					30	
8	El riesgo país cuando se encuentra en una tasa alta, los inversionistas proceden a realizar desembolsos en el sistema económico del país.		X					30	
9	El factor social genera potenciales clientes, que a través de la compra del producto generan ingresos para la empresa.			X					10
10	Incremento en los precios del producto.				X			3A	
11	La competencia ofrece precios bajos, por el mismo producto.				X		5A		
12	Existen problemas cuando el proveedor se retrasa en la entrega de los productos.				X		5A		
13	Existen en el mercado ecuatoriano varias marcas, que ofrecen el mismo producto.					X		3A	
14	Si existe inestabilidad política, la misma genera desconfianza a nivel internacional y no permite que se pueda generar inversiones.					X		3A	
15	La tasa de inflación afecta al volumen de ventas y prestación de servicios por parte de los clientes.				X		5A		
16	El desempleo en el país genera la baja en los recursos económicos, lo que provoca una baja en la demanda del producto en el mercado.					X		3A	

Elaborado por: Susán López

ANÁLISIS

La empresa Avesca cuenta con un número alto de oportunidades que se presentan en el entorno de la empresa y que favorecen positivamente a la misma; que si son aprovechados adecuadamente permitirán un crecimiento y expansión en el mercado.

Matriz de aprovechamiento

La matriz de vulnerabilidad indica la manera cómo influye la amenaza en sobre cada una de las debilidades, la misma que se elabora listando en columnas de izquierda a derecha las amenazas y en las filas de arriba hacia abajo las respectivas debilidades, a las respuestas se las designa una escala que va de acuerdo al nivel de impacto y puede ser:

ALTA = 5

MEDIA = 3

BAJA = 1

Tabla N° 15: Matriz de aprovechamiento

AMENAZA DEBILIDAD	Incremento en los precios del producto.	La competencia ofrece precios bajos, por el mismo producto.	Existen problemas cuando el proveedor se retrasa en la entrega de los productos.	Existen en el mercado Ecuatoriano varias marcas, que ofrecen el mismo producto.	Si existe inestabilidad política, la misma genera desconfianza a nivel internacional y no permite que se pueda generar inversiones.	La tasa de inflación afecta al volumen de ventas y prestación de servicios por parte de los clientes.	El desempleo en el país genera la baja en los recursos económicos, lo que provoca una baja en la demanda del producto en el mercado.	TOTAL
No existe un Sistema de coordinación en los procesos	5	3	3	3	3	1	1	19
No poseen un direccionamiento estratégico adecuado para el manejo de funciones	3	3	3	1	3	1	1	15
No existen capacitaciones para los empleados	1	5	1	5	1	3	5	21
Inadecuada distribución en las áreas financieras, contables y administrativas.	1	1	5	3	1	1	5	17
Falta de conocimiento en los procesos	3	1	3	3	3	3	1	17
TOTAL	13	13	15	15	11	9	13	89

ANÁLISIS

Al haber realizado la matriz de vulnerabilidad, se puede definir las principales debilidades y amenazas que influyen con mayor fuerza en la empresa Avesca.

La principal debilidad que se ha tomado con mayor valoración es la ausencia de un manual de coordinación en las áreas contable, financiera y administrativa de la empresa

Matriz de vulnerabilidad

La Matriz de aprovechabilidad trata de realizar una confrontación de los impactos positivo externos (**oportunidades**) e internos (**fortalezas**) para lograr equilibrar cuantitativamente las de mayor atención para la descripción de las estrategias, de manera que no se desperdicien recursos tratando de aprovechar todas las oportunidades que posee la nueva empresa y se debe tratar de conservar y afianzar más las fortalezas que poco apoyan a la consecución de oportunidades importantes.

ALTA = 5

MEDIA = 3

BAJA = 1

Tabla N° 15: Matriz de vulnerabilidad

OPORTUNIDAD FORTALEZA	Continuo crecimiento de los consumidores del producto.	Tasas de interés activas bajas, lo que ayuda a incentivar a realizar nuevos créditos.	Se mantiene recursos económicos en el banco, los mismos generan intereses e ingresos para la empresa.	Captar el mercado de personas insatisfechas con el producto de otras marcas.	Cuando bajan las tasas de interés Activa, los intereses que se pagan por los créditos adquiridos son más bajos, permitiendo una mejor rentabilidad para la empresa.	Las tasas de interés Pasivas ayudan a la empresa, dado que facilita que se incrementen los recursos económicos, por los intereses que se generan el banco.	El Producto Interno Bruto, genera ingreso en los ecuatorianos, puesto que aumenta su poder adquisitivo y ello conlleva a que la empresa genera mayor rentabilidad.	El riesgo país cuando se encuentra en una tasa alta, los inversionistas proceden a realizar desembolsos en el sistema económico del país.	El factor social genera potenciales clientes, que a través de la compra del producto generan ingresos para la empresa.	TOTAL
Experiencia y capacitación del personal de la empresa	5	3	3	3	1	5	1	5	3	39
Acuerdos estratégicos con los proveedores	5	3	3	5	1	3	3	5	3	31
Precios y productos competitivos.	5	5	5	3	5	3	3	5	3	37
Infraestructura adecuada	3	5	5	5	5	5	3	3	5	36
Utiliza tecnología de punta para la crianza de los pollos.	1	3	3	5	5	1	5	3	3	29
Utiliza productos de calidad para el engorde de los animales.	3	5	3	5	5	5	5	1	5	37
TOTAL	22	24	22	27	22	23	20	22	22	209

Análisis

La matriz de aprovechabilidad presenta varios factores positivos que influyen en la empresa interna y externamente, como son las fortalezas y las oportunidades las mismas que permiten lograr una ventaja competitiva.

Matriz de estrategias FODA

La matriz de estrategias FODA, ayuda a determinar estrategias FO, (Fortalezas, Oportunidades), estrategias DO (Debilidades, Oportunidades), estrategias FA (Fortalezas, Amenazas) y estrategias DA (Debilidades, Amenazas); que ayuden a la consecución de los objetivos propuestos por la empresa.

Tabla N° 16: Matriz de estrategias FODA

INTERNO		FORTALEZAS	DEBILIDADES
		EXTERNO	
Acuerdos estratégicos con los proveedores	No poseen un direccionamiento estratégico adecuado para el manejo de funciones		
Precios y productos competitivos.	No existen capacitaciones para los empleados		
Infraestructura adecuada	Inadecuada distribución en las áreas financieras, contables y administrativas.		
Utiliza tecnología de punta para la crianza de los pollos.	Falta de conocimiento en los procesos		
Utiliza productos de calidad para el engorde de los animales.			
OPORTUNIDADES		ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS DO
Continuo crecimiento de los consumidores del producto.		Establecer precios con un porcentaje un poco más bajo que la competencia. Mantener precios en los productos Según las normas, leyes y reglamentos del Gobierno ecuatoriano, se debe estar al día en cuanto a las tasas de interés, para saber si es la oportunidad adecuada de poder realizar un financiamiento que ayude al incremento de los ingresos de la empresa AVESCA. Adquirir nueva tecnología de punta, que ayude a incrementar el número de demanda del producto. Llevar un cronograma de entrega del producto.	Realizar promociones del producto que se ofrece mensualmente. Incrementar el Capital de la empresa, con el propósito de realizar incentivos, capacitaciones a los trabajadores de la empresa. Motivar al personal de la empresa con incentivos por méritos.
Tasas de interés activas bajas, lo que ayuda a incentivar a realizar nuevos créditos.			
Se mantiene recursos económicos en el banco, los mismos generan intereses e ingresos para la empresa.			
Captar el mercado de personas insatisfechas con el producto de otras marcas.			
Cuando bajan las tasas de interés Activa, los intereses que se pagan por los créditos adquiridos son más bajos, permitiendo una mejor rentabilidad para la empresa.		ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS DA
Las tasas de interés Pasivas ayudan a la empresa, dado que facilita que se incremente los recursos económicos, por los intereses que se generan el banco.		Consecución de nuevos proveedores con alianzas estratégicas adecuadas para la obtención de los objetivos. Mantener precios similares a los de la competencia.	Generar en los clientes una imagen positiva de la empresa y del producto que se brinda. Realizar un adecuado control de inventarios.

El Producto Interno Bruto, genera ingreso en los ecuatorianos, puesto que aumenta su poder adquisitivo y ello conlleva a que la empresa genera mayor rentabilidad.		
El riesgo país cuando se encuentra en una tasa alta, los inversionistas proceden a realizar desembolsos en el sistema económico del país.		
El factor social genera potenciales clientes, que a través de la compra del producto generan ingresos para la empresa.		
AMENAZAS		
Incremento en los precios del producto.		
La competencia ofrece precios bajos, por el mismo producto.		
Existen problemas cuando el proveedor se retrasa en la entrega de los productos.		
Existen en el mercado ecuatoriano varias marcas, que ofrecen el mismo producto.		
Si existe inestabilidad política, la misma genera desconfianza a nivel internacional y no permite que se pueda generar inversiones		
La tasa de inflación afecta al volumen de ventas y prestación de servicios por parte de los clientes		
El desempleo en el país genera la baja en los recursos económicos, lo que provoca una baja en la demanda del producto en el mercado.		

CAPÍTULO III

PROPUESTA DEL SISTEMA DE COORDINACIÓN DE PROCESOS DEL ÁREA CONTABLE, FINANCIERO Y ADMINISTRATIVO

Este capítulo se presenta como uno de los resultados fundamentales del presente trabajo, la propuesta del sistema de coordinación, el objetivo principal es servir como modelo de coordinación en las áreas contables, financiero y administrativo, con el propósito de tomar decisiones oportunas para los altos mandos de la empresa AVESCA.

3.1. Objetivos de la propuesta

- Presentar una visión en conjunto de la propuesta del sistema de coordinación de procesos.
- Precisar las funciones asignadas a cada miembro que forma parte del área contable, financiero y administrativo.
- Analizar los procedimientos contables, financieros y administrativos de la empresa Avesca.
- Planificar, dirigir y controlar las actividades de las áreas de estudio.
- Generar un sistema de coordinación del área contable.
- Elaborar un manual de coordinación de proceso del área financiera
- Generar un sistema de coordinación de proceso del área administrativa.

3.2. Desarrollo de la propuesta

A continuación se presenta el desarrollo de la propuesta de un diseño de un sistema de coordinación de procesos del área contable, financiera y administrativa para la empresa “AVESCA”; en donde se mencionará flujogramas de los procesos de cada área con su respectiva coordinación, con el propósito de llegar a optimizar costos, tiempo y personal para la organización.

3.3 Sistema de coordinación de proceso del área contable

Introducción

El área de contabilidad de la empresa AVESCA, se encarga de operar los procedimientos necesarios y oportunos para establecer la correcta captación y registro de las operaciones financieras, presupuestales para la consecución de las metas y objetivos de la entidad; siempre se deberá tener el cuidado necesario cuando se realice el proceso contable, con los documentos comprobatorios y justificativos originales, verificando la debida aplicación de las leyes y normas actuales en el Ecuador.

Objetivos

- Promover la efectividad, eficiencia y la respectiva economía en las actividades de las operaciones del proceso contable.
- Resguardar toda la información contable obtenida dentro de un período, con la finalidad de mantener respaldos oportunos para la toma de decisiones.
- Cumplir, leyes, reglamentos y políticas establecidas en la empresa.
- Presentar información contable válida y confiable para los altos mandos de la empresa.

Principios

- Igualdad
- Moralidad
- Economía
- Eficiencia
- Valoración de costos

Políticas

- Los encargados del área contable, están en la responsabilidad de emitir informes diarios para el respectivo control.
- Respalda con documentos toda la información de manera oportuna.
- Antes de aprobar algún presupuesto, se debe realizar la verificación necesaria de toda la documentación.

- Cada fin de mes, se elaborará los balances de comprobación para la respectiva toma de decisiones por parte de la alta gerencia.
- Instruir al personal del área contable con la implementación

Funciones del encargado del proceso contable

Contador General

- Establecer y coordinar las medidas necesarias para lograr garantizar que el sistema contable se encuentre debidamente diseñado para su operación y el mismo ayude y facilite la fiscalización de los activos, pasivos, patrimonios, ingresos y gastos.
- Verificar que el sistema contable cuente con todas las modificaciones y autorizaciones legales necesarias para su correcto manejo y operación dentro de la empresa.
- Evaluar por parte del encargado el correcto manejo del sistema de coordinación.
- Emitir por escrito al gerente general de la empresa sobre las principales políticas necesarias para asegurar que el plan de cuentas opere bajo las bases y fundamentos necesarios eficientes, con el propósito de delegar funciones pertinentes a los empleados encargados de dicha actividad.
- Mantener semestralmente actualizado el catálogo de cuentas y la guía contabilizadora, de forma que los mismos estén al día y a futuro no se presente problemas y estos puedan satisfacer las necesidades de la empresa
- Llevar a cabo la correcta contabilización, desde el ingreso de las transacciones en el libro diario, mayor, balance de comprobación, establecer los respectivos ajustes, estado de resultados, alance general de la empresa.

- Elaborar, analizar y consolidar los estados financieros anualmente de la empresa AVESCA.
- Vigilar y controlar todas aquellas disponibilidades de las cuentas de los activos corrientes como por ejemplo caja, caja chica, bancos; con el propósito de garantizar la exactitud en el registro de las cuentas, apoyando a la toma de decisiones.
- Depurar diariamente los registros contables y presupuestales de la entidad, aprobar oportunamente los balances de resultados y situación general. Dar a conocer a los empleados de la empresa los resultados obtenidos en el periodo anual contable de la empresa.
- A continuación se presenta el flujograma del sistema de coordinación del proceso contable de la empresa AVESCA, el actual y el propuesto; en la cual se muestra la forma o manera de seguir el cumplimiento y coordinación del proceso.

Proceso contable de coordinación actual

Gráfico N° 22: Proceso contable de coordinación actual

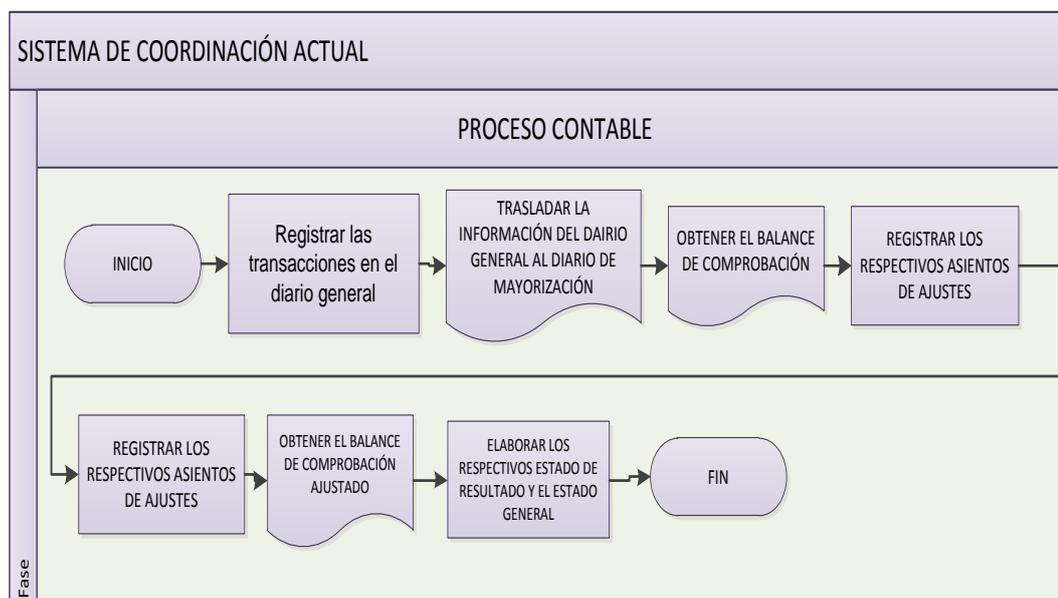


Tabla N° 17: Identificación del proceso

Proceso: Contable				Fecha:					
				Departamento: Contable					
N°	RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN	TIPO DE ACTIVIDAD				TIEMPO (Minutos)		
			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	TA	NTA	TOTAL
1	Empresa (Encargado)	Registrar las transacciones en el Diario General	X				10	8	18
2	Empresa (Encargado)	Trasladar la información del diario general al diario mayor		X			30	20	50
3	Empresa (Encargado)	Obtener el Balance de Comprobación		X			20	15	35
4	Empresa (Encargado)	Registrar los respectivos asientos de ajustes		X			30	22	52
5	Empresa (Encargado)	Obtener el Balance de Comprobación Ajustado	X				30	20	50
6	Empresa (Encargado)	Elaborar los respectivos Estado de Resultado y el Estado General		X			60	50	1.10
TOTAL							180	135	315

TA= Tiempo Actual

NTA = Nuevo tiempo actual

Secuencia de ejecución

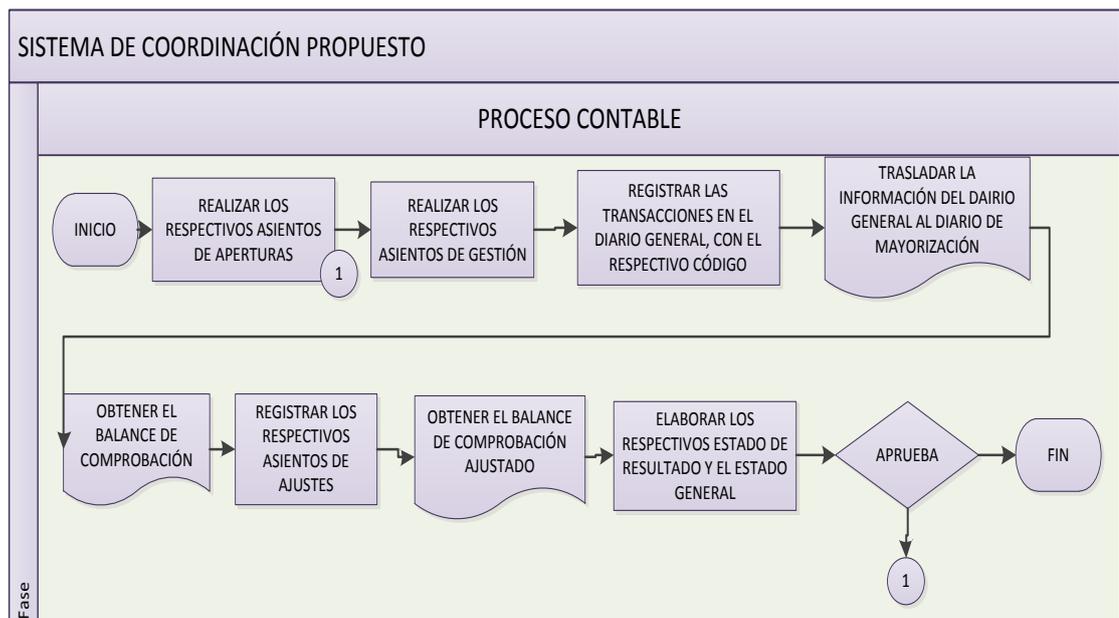
1. Se registra las transacciones correspondientes de apertura en el libro diario General.
2. Luego se procede a trasladar la información al diario mayor general.
3. Después de obtener la mayorización, se procederá a trasladar al balance de comprobación.
4. Luego se procede a registrar los respectivos asientos de ajustes en el balance de comprobación ajustado.
5. Se procede a elaborar el respectivo estado de resultados y el estado de situación general, para el respectivo análisis y toma de decisiones.

Observaciones relevantes

Como se puede observar en la matriz de identificación del proceso contable de la empresa, se puede medir en minutos el tiempo actual de 180 minutos en realizar todo el proceso, y se espera que con el propuesto se disminuya en 135 minutos; con el objetivo de optimizar recursos y tiempo en el personal de la entidad.

Proceso contable de coordinación propuesto

Gráfico N° 23: Proceso contable de coordinación de presupuesto



Identificación del proceso

Tabla N° 18: Identificación del proceso

Proceso: Contable							Fecha:		
							Departamento: Contable		
N°	RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN	TIPO DE ACTIVIDAD				TIEMPO (Minutos)		
							VA	NTA	TOTAL
1	Empresa (Encargado)	Realizar los respectivos asientos de apertura	X				10	5	15
2	Empresa (Encargado)	Realizar los respectivos asientos de gestión	X				10	5	15
3	Empresa (Encargado)	Registrar las transacciones en el diario general, con el respectivo código	X				20	15	35
4	Empresa (Encargado)	Trasladar la información del Diario General al diario mayor		X			20	15	35
5	Empresa (Encargado)	Obtener el Balance de Comprobación		X			15	10	25
6	Empresa (Encargado)	Registrar los respectivos asientos de ajustes	X				20	10	30
7	Empresa (Encargado)	Obtener el Balance de Comprobación Ajustado		X			15	10	25
8	Empresa (Encargado)	Elaborar los respectivos Estado de Resultados y Balance General	X				30	25	55
TOTAL							140	95	235

1. Se procede a realizar los respectivos asientos de apertura, dichos asientos también son conocidos como teneduría de libros, con el objetivo de anotar las transacciones en los libros u otros elementos que proporcione la contabilidad.
2. Se procede a realizar los respectivos asientos de gestión, con los se da inicio el nuevo periodo contable.

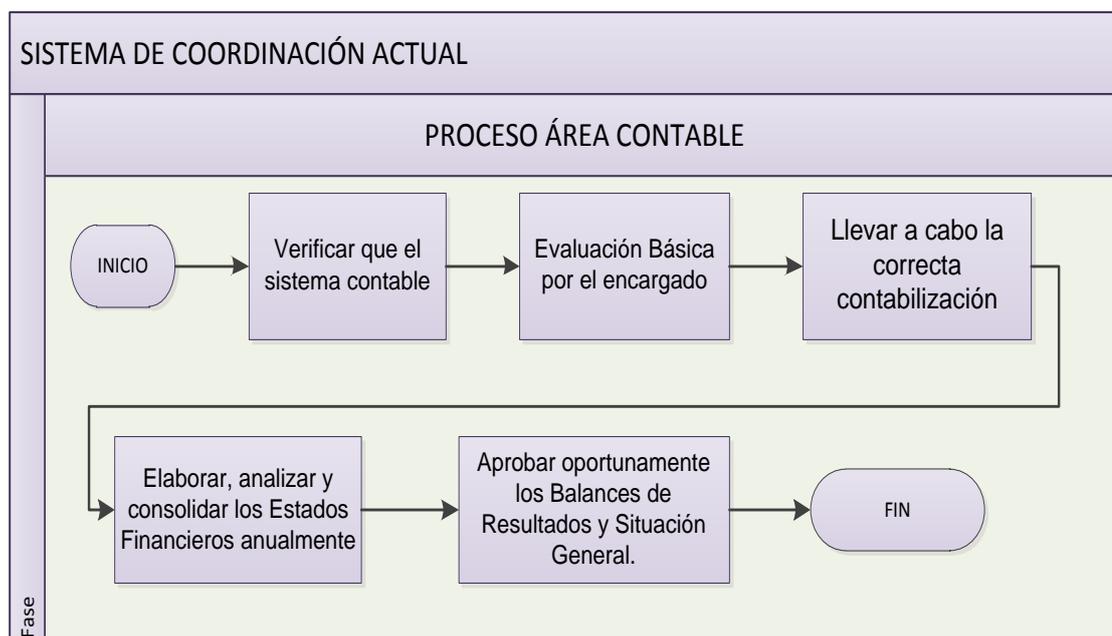
3. Se procede a registrar las transacciones en el libro general, tomando en cuenta que se registrará con el número del código y la referencia de porque se realiza dicha transacción.
4. Luego se traslada las transacciones realizadas al libro mayor, cada valor en su respectiva cuenta.
5. Una vez que se ha terminado de trasladar al diario mayor se procede a registrar las cuentas con sus totales al balance general, con el propósito de analizar si se encuentran bien los registros realizados.
6. Realizar los asientos de ajustes en caso de haberlos.
7. Una vez que se registren los asientos de ajustes, se procede a pasarlos al balance de comprobación ajustado.
8. Terminado todo este proceso, se realiza la estructura de los estados tanto de resultados como el general; con el propósito de que la contabilidad pueda cumplir con sus objetivos de información y de control, no se debe olvidar que cada componente del balance general se divide en rubros o grupos hasta encontrar un cuadro para ambas partes, tanto para activos como para pasivos.

Observaciones relevantes

Como se puede analizar el nuevo proceso contable cuenta con las especificaciones más detalladas, con el objetivo de que el personal del departamento contable realice específicamente en orden las actividades numeradas, con ello tratar de optimizar tiempo como se puede mirar en la matriz.

Proceso área contable de coordinación actual

Gráfico N° 24: Proceso área contable de coordinación actual



Identificación del proceso:

Tabla N° 19: Identificación de proceso

Proceso: Contable							Fecha:		
							Departamento: Contable		
N°	RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN	TIPO DE ACTIVIDAD				TIEMPO (Minutos)		
							VA	NTA	TOTAL
1	Empresa (Encargado)	Verificar el sistema contable	X				30	25	55
2	Empresa (Encargado)	Evaluación básica por el encargado	X				45	35	80
3	Empresa (Encargado)	Llevar a cabo la correcta contabilización	X				30	22	52
4	Empresa (Encargado)	Elaborar, analizar y consolidar los Estados Financieros anualmente	X				40	30	70
5	Empresa (Encargado)	Aprobar oportunamente los Balances	X				30	25	55
TOTAL							175	137	312

1. Se comienza el proceso del área contable con la verificación del sistema contable que maneja actualmente la empresa.
2. Luego se procede a realizar la evaluación básica de la persona encargada del manejo del sistema contable.
3. Se controla la contabilidad visualmente
4. Después de controlar se procede a elaborar, analizar y consolidar los estados financieros y generales anualmente.
5. Después de analizarlos el gerente general de la empresa los aprueba y da a conocer para la toma de decisiones oportunas.

Observaciones relevantes

En el proceso del área contable actual que maneja la empresa posee un tiempo de 175 minutos, y lo que se pretende es disminuir el tiempo a 137 minutos con la nueva propuesta del manual de coordinación.

Proceso área contable de coordinación propuesta

Gráfico N° 25: Proceso contable de coordinación propuesto



Identificación del proceso:

Tabla N° 20: Identificación del proceso:

Proceso: Contable							Fecha:		
							Departamento: Contable		
N°	RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN	TIPO DE ACTIVIDAD				TIEMPO (Minutos)		
							VA	NTA	TOTAL
1	Empresa (Encargado)	Establecer, coordinar las medidas necesarias para lograr garantizar que el sistema contable se encuentre debidamente diseñado para su operación.	X				10	5	15
2	Empresa (Encargado)	Verificar que el sistema contable cuente con todas las modificaciones y autorizaciones legales necesarias	X				10	8	18
3	Empresa (Encargado)	Evaluar por parte del encargado el correcto manejo del sistema de coordinación	X				10	8	18
4	Empresa (Encargado)	Emitir por escrito al Gerente General de la empresa sobre las principales políticas necesarias	X				25	20	45
5	Empresa (Encargado)	Mantener semestralmente actualizado el catálogo de cuentas	X				30	25	55
6	Empresa (Encargado)	Llevar a cabo la correcta contabilización	X				20	15	35
7	Empresa (Encargado)	Elaborar, analizar y consolidar los Estados Financieros anualmente	X				30	25	55
8	Empresa (Encargado)	Dar a conocer a los empleados de la empresa los resultados obtenidos en el periodo anual contable de la empresa	X				20	15	35
TOTAL							155	121	276

1. Para el área de contabilidad propuesto primero se establece, coordina las medidas necesarias para lograr garantizar que el sistema contable se encuentre debidamente diseñado para su operación
2. Luego se debe verificar que el sistema contable cuente con todas las modificaciones y autorizaciones legales necesarias para su puesta en marcha.
3. Se debe evaluar por parte del encargado el correcto manejo del sistema de coordinación, para que no exista errores.
4. Luego se debe Emitir por escrito al gerente general de la empresa sobre las principales políticas necesarias.
5. Se debe mantener semestralmente actualizado el catálogo de cuentas, con el objetivo de tener en claro las cuentas que manejan la empresa.
6. Se debe llevar a cabo la correcta contabilidad con el respectivo análisis para su operación.
7. Elaborar, analizar y consolidar los estados financieros anualmente, con el propósito de tener claro los análisis y la toma de decisiones que se deben realizar oportunamente.
8. Cómo último proceso se debe dar a conocer a los empleados de la empresa los resultados obtenidos en el periodo anual contable de la empresa.

Observaciones relevantes

Mediante la aplicación del sistema de coordinación en los procesos contables con la ayuda de las matrices, se logrará establecer que a la empresa puede optimizar recursos y tiempo significativos como lo comprobamos a continuación.

Resumen de los tiempos del proceso contable

Tiempos de los procesos actuales

Tabla N° 21: Tiempos de los procesos actuales

PROCESO	TIEMPO		
	VA	NVA	TOTAL
Contable	180	135	315
Área contable	175	137	312
TOTAL	355	272	627

Elaborado por: Susan López

$$\text{Eficiencia en tiempo} = \frac{355}{627}$$

$$\text{Eficiencia en tiempo} = 56\%$$

Tiempos de los procesos propuestos

Tabla N° 22: Tiempos de los procesos propuestos

PROCESO	TIEMPO		
	VA	NVA	TOTAL
Contable	140	95	235
Área contable	155	121	276
TOTAL	295	216	511

Elaborado por: Susan López

$$\text{Eficiencia en tiempo} = \frac{295}{511}$$

$$\text{Eficiencia en tiempo} = 58\%$$

Observaciones relevantes

Como se puede apreciar en los cuadros de resumen de los tiempos, se puede analizar que se ha mejorado los procesos gracias a la coordinación de los mismos, por lo cual

se puede mencionar que la empresa AVESCA será más eficiente, puesto que conocerá los pasos a seguir para la correcta aplicación del diseño de coordinación.

3.4. Sistema de coordinación de proceso del área financiero

Introducción

Cabe recalcar que dentro del área financiera de deberá cumplir a cabalidad los procesos de inversión, financiamiento y decisiones sobre los aportes y dividendos de la empresa y facilitar la toma de decisiones en cuanto a rentabilidad y liquidez, lo que indica que el proceso financiero genera a priori utilidad y liquidez de la empresa; con el propósito de poder invertir los recursos financieros obtenidos en adquisición de bienes, entre otros.

Efectuar un manual de coordinación del proceso del área financiero, sirve de ayuda puesto que son considerados documentos para impartir comunicación que permite registrar y transmitir de manera ordena y sistemática, la información del área financiera.

Objetivos

- Obtener recursos financieros que la empresa necesita para seguir creciendo en el mercado.
- Optimizar tiempo y recursos financieros
- Determinar la estructura financiera más conveniente para la empresa.
- Buscar fuentes de financiamiento para la empresa, tales como préstamos, créditos, emisión de títulos de valores, entre otros.
- Manejar de manera correcta las actividades de control, fondos, estados financieros, patrimonios y registros contables.

Políticas

- Cada semana el personal encargado del área financiera debe realizar un análisis de los datos emitidos por el contador.
- Realizar cada fin de mes la determinación de la estructura de la empresa.
- El gerente financiero tiene la obligación de realizar constantemente análisis financieros de la empresa.
- El gerente financiero cada fin de mes deberá controlar las diferentes inversiones que manifiesta la empresa.
- Instruir al personal del área financiera con la implementación

Clasificación y estructura de dos sistemas de procedimientos del área financiera

Clasificación

El sistema de procedimientos se clasifican de acuerdo a la estructura orgánica de la empresa, y estos pueden ser de:

- Cuentas financieras
- Gestión de cobranza.
- Retenciones en la fuente

Los procedimientos deben realizarse de acuerdo a las necesidades de cada empresa cubriendo las áreas específicas de la misma, y la rapidez con la que se realice los manuales dependerá de urgencia de la empresa.

En la presente investigación el manual que se requiere es para mejorar el funcionamiento del área financiera de la empresa.

Estructura del sistema de coordinación para el área financiera

El manual que se elaborará debe contener la siguiente estructura:

Encabezado

- Logotipo de la empresa
- Nombre oficial de la empresa
- Denominación y extensión (general o específico)
- Lugar y fecha de elaboración
- Unidades responsables de su elaboración, revisión y /o autorización

Cuerpo

- Índice o contenido: debe ir acorde a los capítulos que forman parte del documento.
- Prólogo y/o introducción: Exposición sobre el documento, su contenido, objeto, importancia de su revisión y actualización.
- Objetivos de los procedimientos
- Áreas de aplicación o alcance de los procedimientos
- Responsables
- Conceptos: Palabras o términos de carácter técnico que se emplean en el procedimiento, las cuales, por su significado o grado de especialización requieren de mayor información o ampliación de su significado, para hacer más accesible al usuario la consulta del manual.
- Procedimiento (descripción de las actividades): Es la presentación por escrito de cada una de las operaciones, en forma narrativa y secuencial que se realiza en un procedimiento.
- Flujogramas: Consisten en la representación gráfica de la sucesión en que se realizan las operaciones de un procedimiento y/o el recorrido de formas o materiales.
- Cada uno de los símbolos utilizados para las rutinas de procedimientos cumple determinadas funciones en el diagrama, a la vez que tienen su propio significado.

Los símbolos pueden clasificarse en dos clases:

1. De tipo tradicional: Operación - inspección – transporte - espera y almacenamiento.
2. Modernos: son más utilizados en rutinas de procedimientos ya que el número de símbolos es mucho mayor, lo que facilita la identificación específica de las actividades que tiene lugar en un procedimiento.

Cabe recalcar que no existe una normativa sobre el uso de símbolos, por lo que, las organizaciones y administrativos, para conocer el significado de los símbolos, deben dar una definición de cada uno de ellos.

3.5 Sistema de coordinación de proceso del área administrativo

Introducción

La coordinación en el proceso administrativo, ayuda a que las partes se encuentren integradas entre sí, lo que indica que funcionen armónicamente, con el propósito de satisfacer los objetivos institucionales.

Es de vital importancia la administración dentro de la empresa AVESCA, puesto que coordina un conjunto sistemático para lograr la eficiencia y eficacia; la administración como proceso ayuda a la empresa a mantener y diseñar un entorno externo e interno que facilite el trabajo en equipo, para que los miembros de la organización cumplan satisfactoriamente los objetivos.

Objetivo

- Administrar y manejar de la manera correcta los recursos que posee la empresa.
- Controlar que se cumpla la toma de decisiones por parte de los altos mandos de la empresa.

Políticas

- El Director administrativo debe interactuar permanentemente con la Alta gerencia de la empresa.
- Cumplir y hacer cumplir todos los procesos administrativos de la empresa.
- Dotar y entregar a todos los colaboradores lo necesario, para el correcto funcionamiento.
- Instruir al personal del área administrativa con la implementación.

Principios de coordinación de los procesos administrativos

Contacto directo.- se deberá buscar un ambiente adecuado entre el personal que labora en la empresa y los clientes, teniendo en cuenta que la primera impresión es la más importante para el usuario del servicio.

De la coordinación en las tareas y planificación.- el área administrativa debe estar en estrecha relación con la coordinación de las tareas asignadas, para que con ello se cumpla a cabalidad los objetivos planteados para dicha área.

Comunicación.- es importante tener claro que la comunicación siempre deberá ser directa, para que no exista mal información y de esta manera llegar a optimizar tiempos en los procesos.

Herramientas administrativas

Las herramientas administrativas para un adecuado sistema de coordinación del proceso del área administrativa, se consideran parte de ella a documentos que sirven como medios de comunicación y coordinación para informar directamente a los altos mandos las actividades que deben realizar, para ello se presenta flujogramas de actividades, procesos, estableciendo tiempos de relación entre las coordinaciones nuevas que se desea asignar.

Importancia del sistema de coordinación

Lo importante dentro de los sistemas de coordinación en el área administrativa, es que facilita la toma de decisiones, mediante el aprendizaje y la orientación que requieren los colaboradores de la empresa en el área administrativa de la empresa AVESCA, especialmente al nivel operativo puesto que son considerados el motor de la entidad.

Como tareas básicas de la coordinación, se destacan las siguientes:

- Observar los problemas tanto internos como externos de la empresa
- Determinación de objetivos para cumplir metas a corto y largo plazo
- Determinación de organigramas tanto estructural, funcional y personal
- Toma de decisiones oportunas
- Creatividad e innovación

Planificación: planificar hace referencia a seleccionar todas aquellas acciones que se van a llevar a cabo en el área administrativa de la empresa y se las evalúa dependiendo de los objetivos y metas establecidos.

Previsión: es aquella que conlleva una reducción de los posibles riesgos que se lleguen a detectar en el área administrativa.

Organización: es importante aprender a definir la estructura organizativa de la entidad, para conseguir los objetivos propuestos.

Control: esta función es importante puesto que de ella depende que se verifique todo el proceso.

La función del área administrativa

Las funciones básicas del área Administrativa son las siguientes:

- Gestionar de forma organizada y efectiva todas las tareas Administrativas, con el propósito de cumplir objetivos propuestos por la empresa.

- Realizar una correcta planificación, organización y control dentro de la empresa.
- Establecer resultados cualitativos, para la adecuada toma de decisiones.
- El trabajo conjunto que realizan los involucrados en el área administrativa, deben seguir un adecuado plan guiado.
- Dirigir actividades financieras y contables

Objetivos

- Realizar una coordinación adecuada en el área administrativa.
- Precisar y delegar funciones de cada persona del área administrativa para que las actividades sean correctamente empleados.
- Permitir el optimizar tiempo y recurso humano en la ejecución del trabajo, evitando repetición de instrucciones y directrices.
- Proporcionar todo aquella información necesaria para la implementación del sistema de coordinación.
- Facilitar como medio de integración a los nuevos empleados.
- Ayudar al mejor aprovechamiento de los recursos humanos y materiales.

Estructura básica que debe contener un sistema de coordinación para el área administrativa de la empresa AVESCA

A continuación se detalla lo que debe incluir el sistema de coordinación para el área administrativa:

1. Identificación: aquí se presentará de forma muy básica los siguientes puntos:
 - Razón Social
 - Nombre del sistema de coordinación
 - Lugar y año de elaboración del sistema de coordinación
 - Nombre de las unidades o personas responsables del área administrativa.

2. Introducción: dentro de la introducción se procede a realizar una exposición acerca del sistema de coordinación
3. Objetivos: en este elemento se explica el propósito o fin que se tiene al momento de realizar un sistema de coordinación y lo que se desean alcanzar.
4. Funciones del área administrativa: detalle de las funciones específicas que realizará el área administrativa.
5. Presentación del flujo grama del área de administración.
6. Descripción de funciones de los procesos.
7. Descripción de las actividades con tiempos.
8. Establecimiento de manual de funciones para los colaboradores del área administrativa.
9. Evaluación del entorno
10. Organización y administración de la empresa.
11. Establecimiento de manual de funciones para los colaboradores del área administrativa.
12. Vocabulario.

CAPÍTULO IV

APLICACIÓN

4.1 Sistema de coordinación del proceso del área contable

❖ Identificación

Razón social: Empresa AVESCA C.A.

Nombre del sistema de coordinación: SISTEMA DE COORDINACIÓN DE PROCESOS.

Lugar y año de elaboración del sistema de coordinación: Tambillo-2012

Nombre de las unidades o personas responsables del área administrativa: área contable, administrativa y financiera

A continuación se presenta la aplicación tanto del sistema de coordinación de procesos del área contable, el manual de coordinación del proceso del área financiera y el sistema de coordinación del proceso del área administrativa.

❖ Introducción

El departamento financiero es una unidad de soporte que proporciona un apoyo directo al desarrollo de la empresa aunque no participe directamente en la entrega de servicios o productos. Motivo por el cual se ha decidido la normalización de todos los procesos y actividades del área, que aseguren una excelencia operacional en el cumplimiento de sus funciones, una gestión adecuada de las relaciones con los grupos de interés externos e internos y una labor de colaboración para la elaboración de planes estratégicos.

Por lo tanto, debe asegurar el correcto control de las transacciones, la comunicación y cumplimiento de las normas externas y la planificación y soporte a las decisiones. Para este cumplimiento, debe existir una relación basada en los indicadores de

servicio que permitan medir el buen funcionamiento y evaluar de forma continúa los costos y beneficios.

Por lo tanto el presente manual que está desarrollado para el área financiera de la empresa, en base al conocimiento de las actividades, determinando políticas de control y procedimientos para las principales cuentas permitirá mejorar el funcionamiento del área brindando mayor información que facilite la toma de decisiones a los directivos de la empresa.

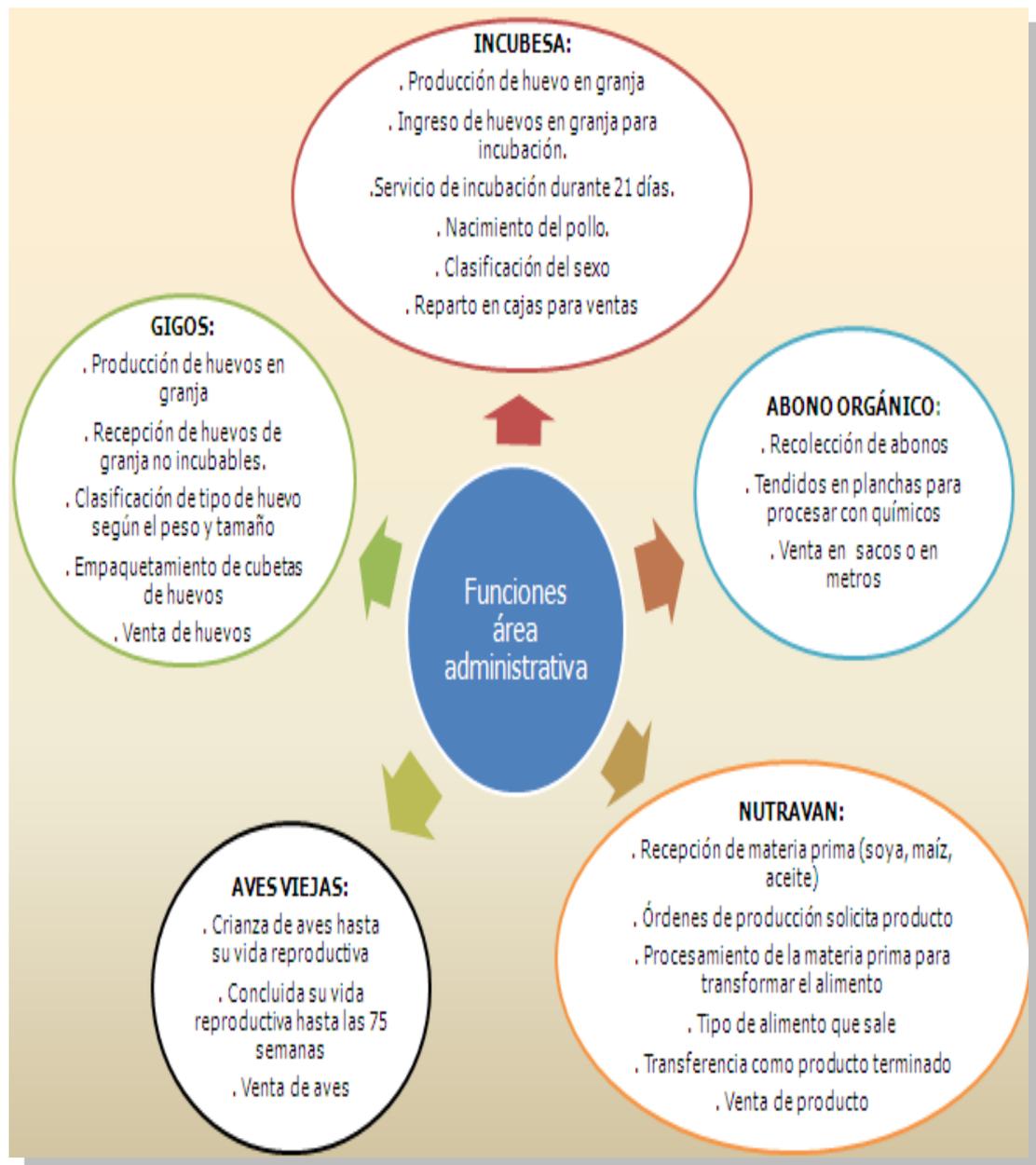
❖ **Objetivos de los procedimientos**

- El área financiera desarrolla varios procedimientos o actividades que permitan velar por la seguridad económica de la empresa, es decir que este departamento deberá ofrecer información importante que defina la toma de decisiones de los directivos.
- Dentro de los objetivos básicos del área están:
- Maximizar el valor económico de la empresa
- Analizar los estados financieros de la empresa para conocer la rentabilidad que dejaría al final de un periodo determinado.
- Ofrecer a la empresa la solución para resolver el dilema entre rentabilidad y liquidez.

❖ **Descripción de actividades de los diferentes productos de la empresa**

En el siguiente gráfico se detalla las actividades de los diferentes productos que ofrece la empresa AVESCA

Gráfico N° 26: Descripción de productos de la empresa



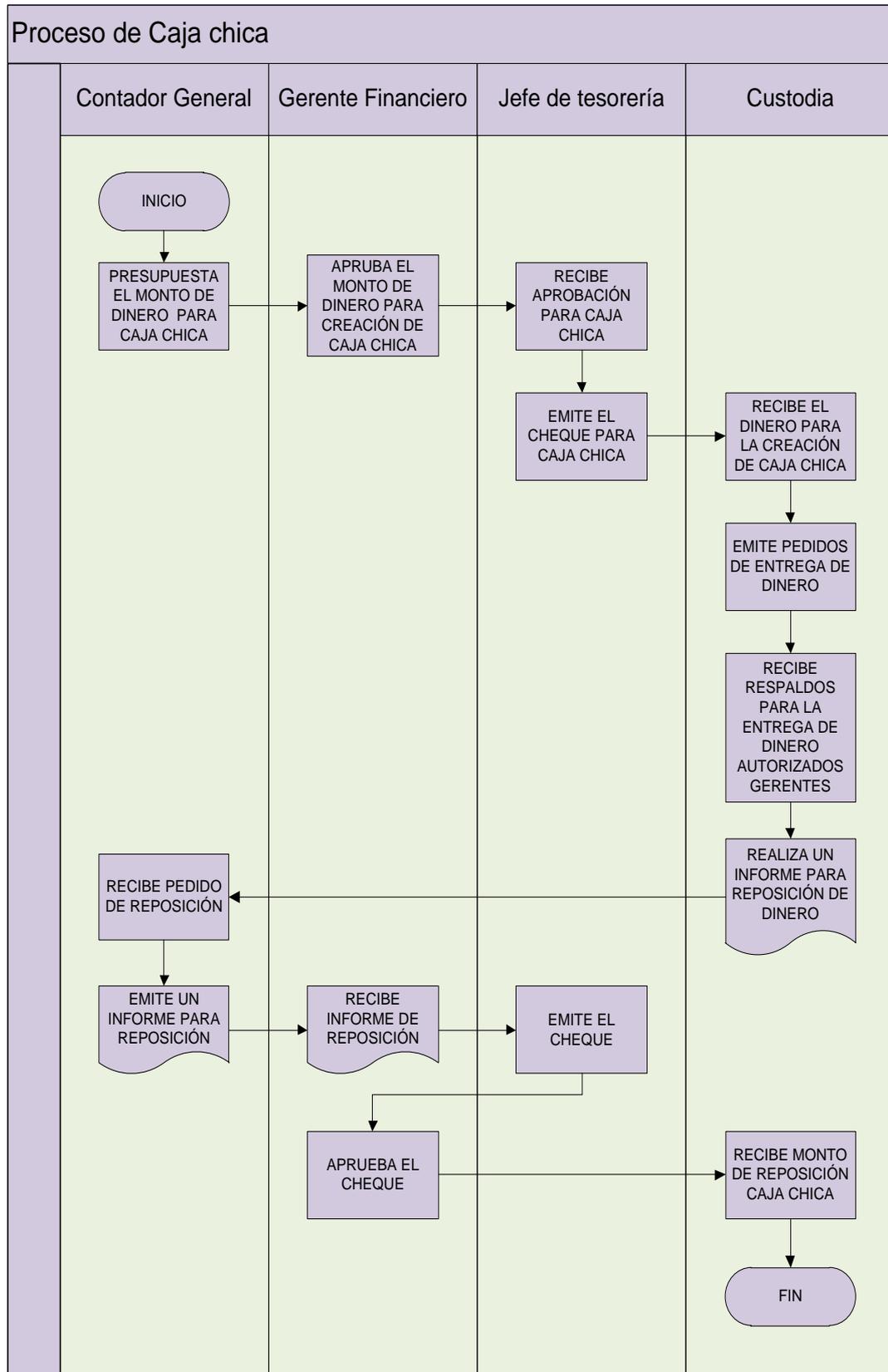
Fuente: Empresa AVESCA

- ❖ **Presentación del flujo grama del área de administración: a continuación se detalla el flujo gramas de las tres áreas.** El sistema de coordinación propuesto para el área contable, presentará flujo gramas de cada procedimiento con su respectiva descripción de procesos.

- ❖ **Descripción de funciones de los procesos:** se detalla después de cada flujo grama.

Flujograma procedimiento cuenta caja chica

Gráfico N° 27: Flujograma procedimiento cuenta caja chica

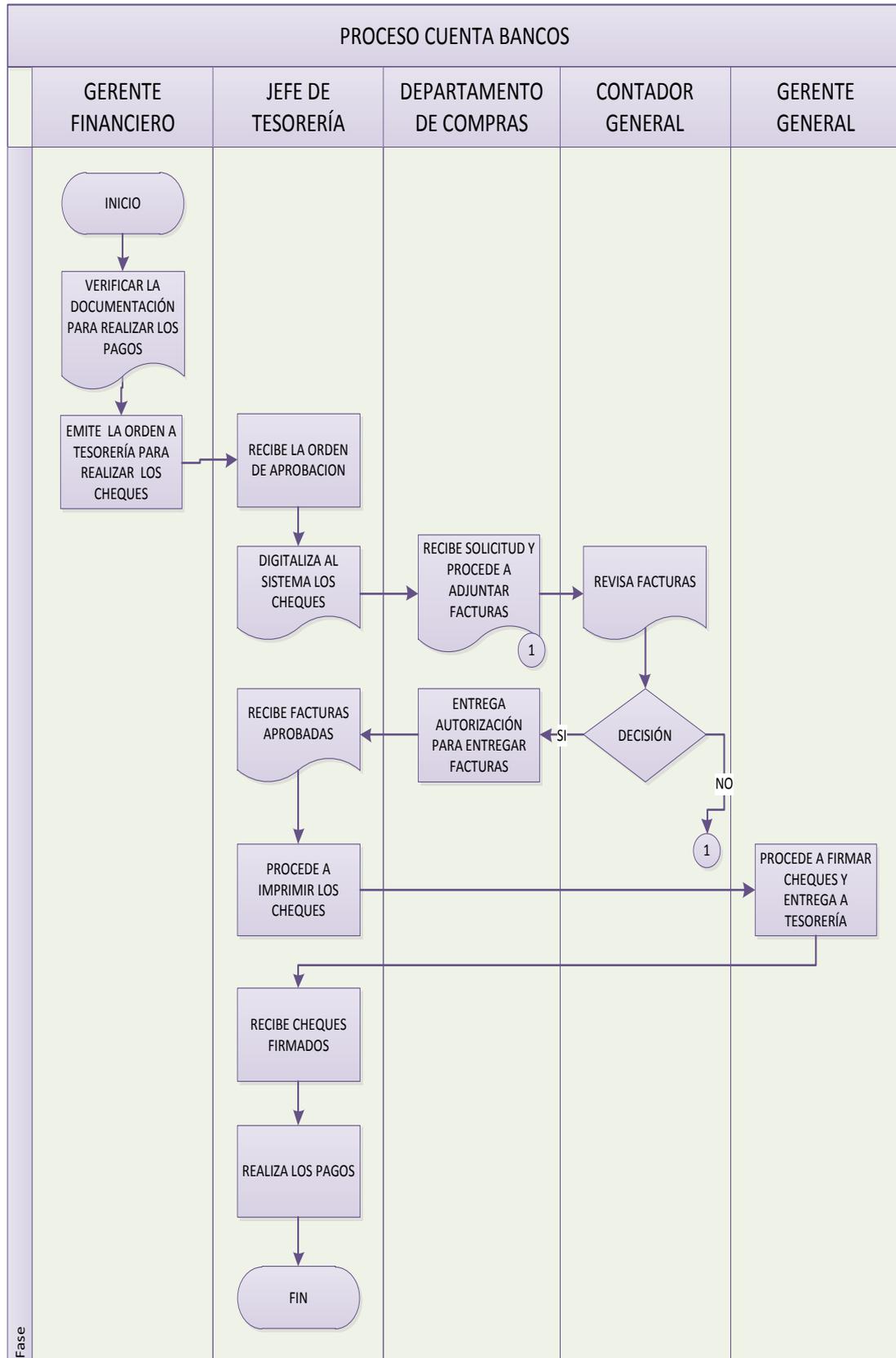


Secuencia de ejecución del proceso de la cuenta caja chica

1. El Contador general procede a realizar el presupuesto general del monto del dinero para la creación de caja chica.
2. Una vez recibido el presupuesto el Gerente Financiero aprueba para la creación del fondo de caja chica para la empresa.
3. El Jefe de tesorería recibe la aprobación de la caja chica con las respectivas autorizaciones.
4. Tesorería recibe la autorización, luego emite el cheque con la aprobación para la caja chica.
5. La persona que custodia la caja chica recibe el dinero para la creación de la caja. Procede a emitir pedidos de entrega de dinero.
6. Recibe respaldos para la caja chica sea recibos, facturas, etc. autorizadas por cada gerente de línea, con la finalidad que todo lo que se va a cargar al gastos sean puesto a consideración de las gerencias.
7. El custodio realiza un informe con los respaldos necesarios para la reposición de la caja chica.
8. El contador general recibe pedidos de reposición para realizar el desembolso.
9. Emite informe de reposición y emite el informe al gerente financiero.
10. El gerente financiero recibe el informe de reposición y toma de la decisión., al momento de negar se regresa el proceso al contador general que revise informe y aprueba el valor reposición de caja chica.
11. El contador general entrega el monto al jefe de tesorería con su respectiva autorización.
12. El jefe de tesorería recibe el monto de y procede a elaborar el cheque
13. El custodio recibe el monto de la reposición de la caja chica.

Flujograma procedimiento cuenta bancos

Gráfico N° 28: Flujograma procedimiento cuenta bancos

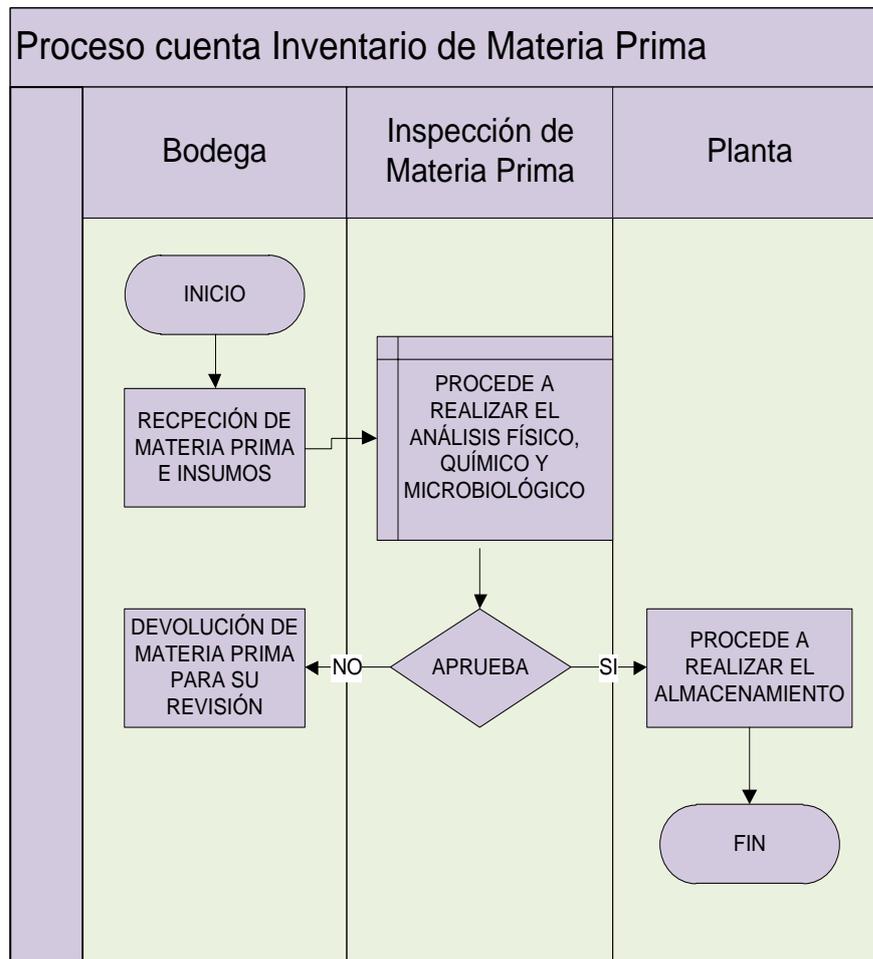


Secuencia de ejecución del proceso de la cuenta bancos

1. El Gerente Financiero verifica la documentación para poder realizar los pagos es decir manejan con un análisis de antigüedad para pagos a proveedores.
2. Procede a dar orden al Jefe de Tesorería para que emita cheques.
3. El jefe de Tesorería recibe órdenes.
4. Digitaliza al sistema los cheques.
5. Luego solicita facturas para emitir cheques.
6. El departamento de compras recibe solicitud y procede a adjuntar facturas.
7. Luego el contador general recibe facturas y toma la decisión de revisar la información emita y procede a entregar al departamento de compras la autorización.
8. El departamento de compras recibe autorización para poder entregar facturas al Jefe de Tesorería.
9. El jefe de tesorería recibe las facturas aprobadas y procede a imprimir los cheques para entregar a gerencia.
10. El gerente general procede a firmar los cheques y entrega a tesorería.
11. El jefe de tesorería recibe cheques firmados y procede a realizar los pagos respectivos.

Flujograma procedimiento cuenta inventarios

Gráfico N° 29: Flujograma procedimiento cuenta inventarios

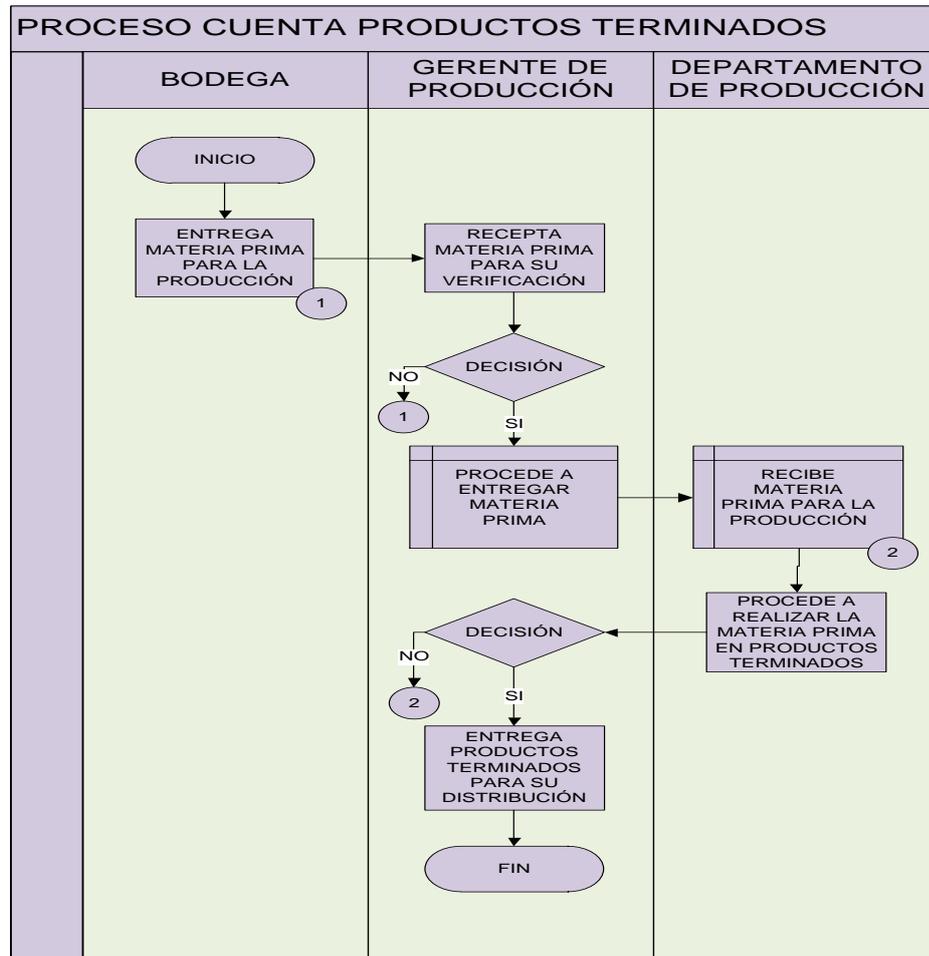


Secuencia de ejecución del proceso de la cuenta inventarios

1. En bodega se realiza la recepción de materia prima e insumos.
2. Luego en la inspección de materia prima se procede a realizar el análisis físico, químico y microbiológico para proceder a aprobar, si la aprobación es SI, se realiza el almacenamiento y si es NO se realiza la devolución de la materia prima para su revisión.

Flujograma de cuenta productos terminados

Gráfico N° 30: Flujograma de cuenta productos terminados

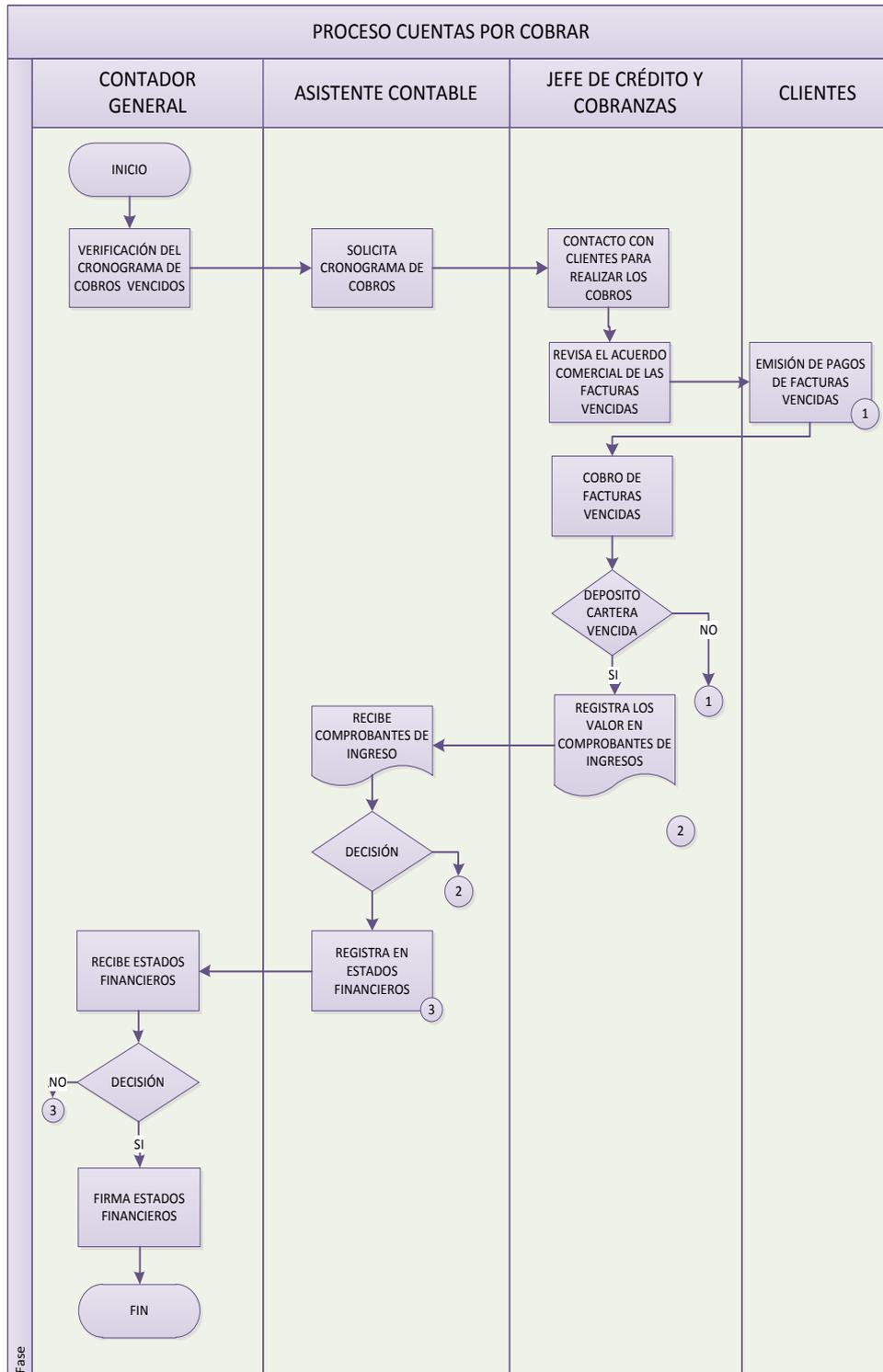


Secuencia de ejecución del proceso de la cuenta productos terminado

1. Bodega entrega materia prima al Gerente de producción.
2. El Gerente de producción verifica la materia prima entregada para aprobar si es factible realizar y revisar la producción con la finalidad de que el producto sea de buena calidad.
3. Luego procede a entregar la materia prima al departamento de producción.
4. El departamento de producción se encarga de convertir la materia prima en productos terminados.
5. El Gerente de producción es el encargado de verificar los productos terminados y probar los mismos o desecharlos.

Flujograma Procedimiento cuentas por obrar en cartera vencida

Gráfico N° 31: Flujograma Procedimiento cuentas por obrar en cartera vencida



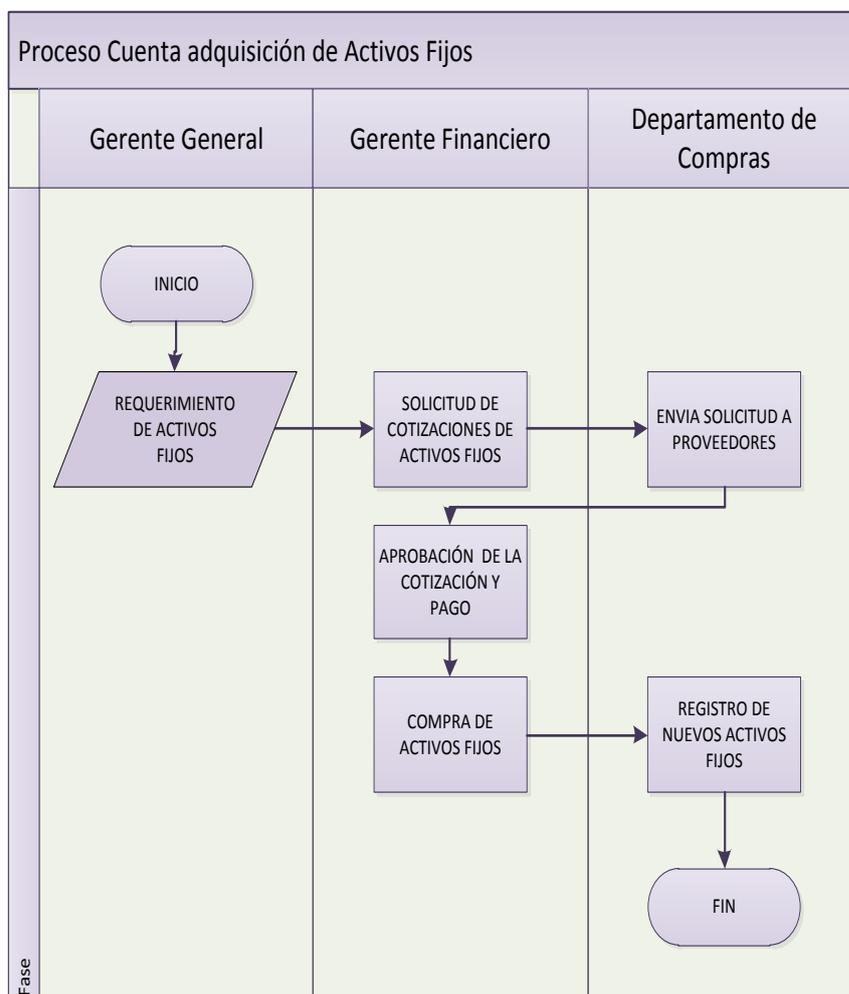
Nota: 1 Para aquellos depósitos o pagos que no cubren el valor de la cartera vencida

Secuencia de ejecución del proceso de la cuentas por cobrar

1. El contador general de la empresa procede a realizar la verificación del cronograma de cobros de cuentas por cobrar de la cartera vencida.
2. El asistente contable solicita cronograma de cobros al jefe de crédito y cobranzas.
3. El jefe de crédito y cobranzas procede a contactarse con los clientes para manifestar que el acuerdo comercial se a vencido, y poder realizar los cobros.
4. Coordina fechas de pago de facturas vencidas y da aviso a los clientes de dichos pagos.
5. Los clientes proceden a recibir a la información y a realizar el pago respectivo.
6. El jefe de crédito y cobranzas hace la recepción del pago y verifica valores para registrar en los comprobantes de ingresos.
7. El asistente contable recibe comprobantes de ingreso y toma la decisión si están de acuerdo al monto solicitado de pago de facturas vencidas y luego registra y actualiza estados financieros.
8. El contador general recibe estados financieros y verifica los datos con el cronograma de cobros.

Flujograma Procedimiento cuenta activos fijos: adquisición.

Gráfico N° 32: Flujograma procedimiento cuenta activos fijos: adquisición

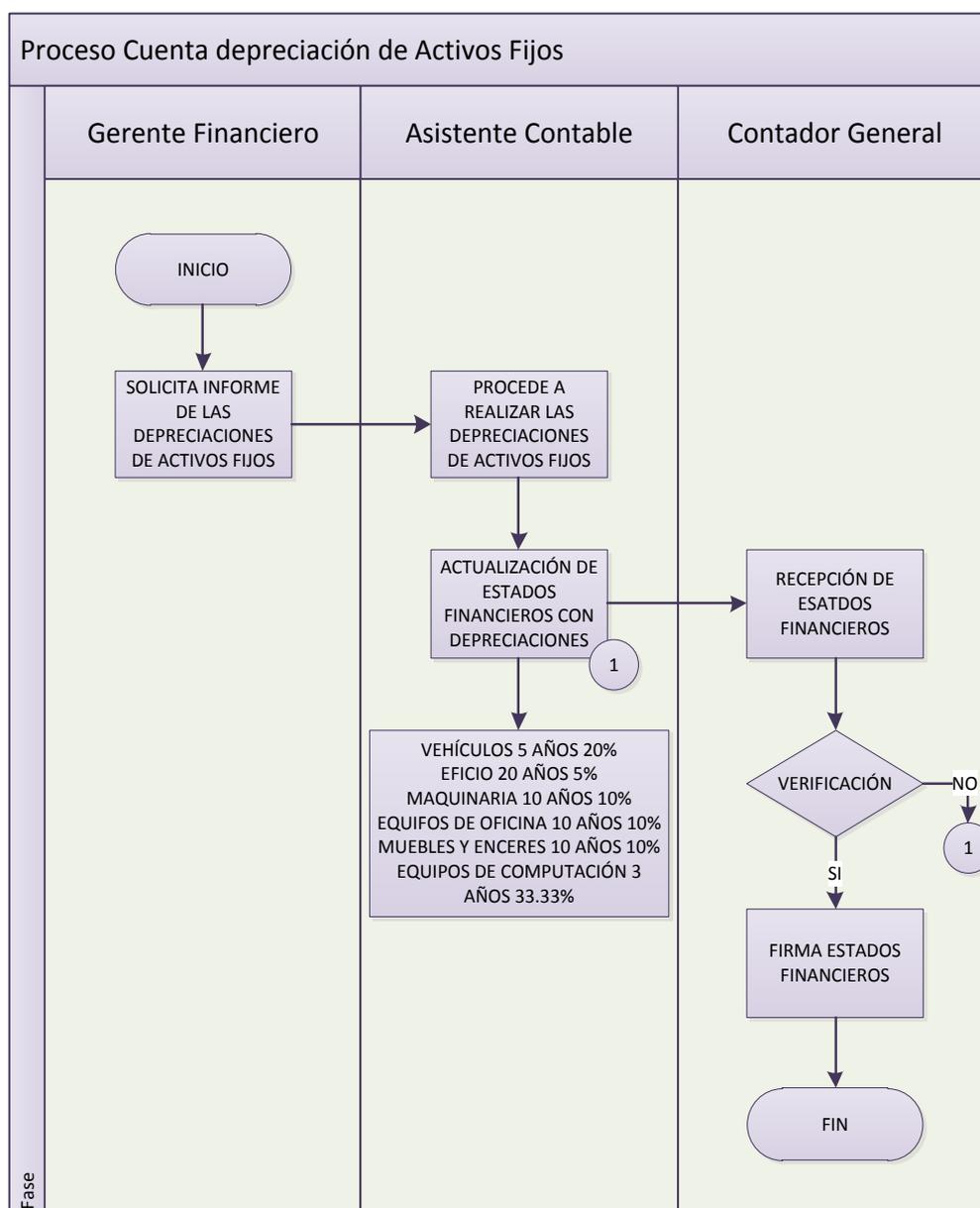


Secuencia de ejecución del proceso de la cuenta activos fijos: adquisición.

1. El gerente general de la empresa solicita el requerimiento de activos fijos.
2. El gerente financiero solicita cotizaciones de activos fijos para su adquisición.
3. El departamento de compras envía solicitud a proveedores para que el gerente financiero de su aprobación.
4. El gerente financiero realiza la verificación de cotizaciones y su aprobación y emite el pago
5. El departamento de compras registra la nueva adquisición de activos fijos.

Flujograma procedimiento cuenta activos fijos: depreciación

Gráfico N° 33: Flujograma procedimiento cuenta activos fijos: depreciación

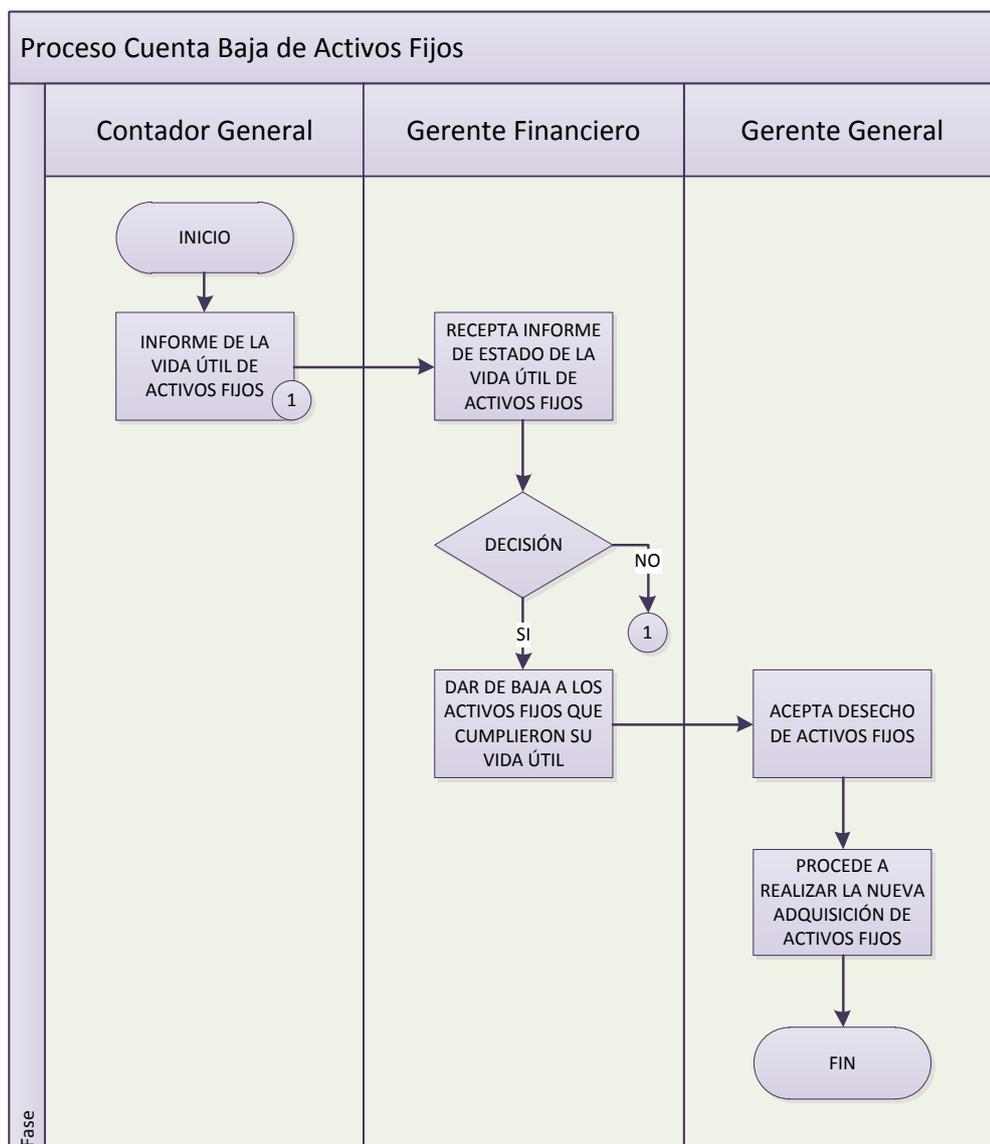


Secuencia de ejecución del proceso de la cuenta activos fijos: depreciación

1. El gerente financiero de la empresa solicita el informe de las depreciaciones de activos fijos.
2. El asistente contable procede a realizar las depreciaciones de activos fijos, procede a actualizar los estados financieros.
3. El contador general de la empresa procede a realizar la recepción de los estados financieros para su verificación y firma de los mismos.

Flujograma procedimiento cuenta activos fijos: baja

Gráfico N° 34: Flujograma procedimiento cuenta activos fijos: baja

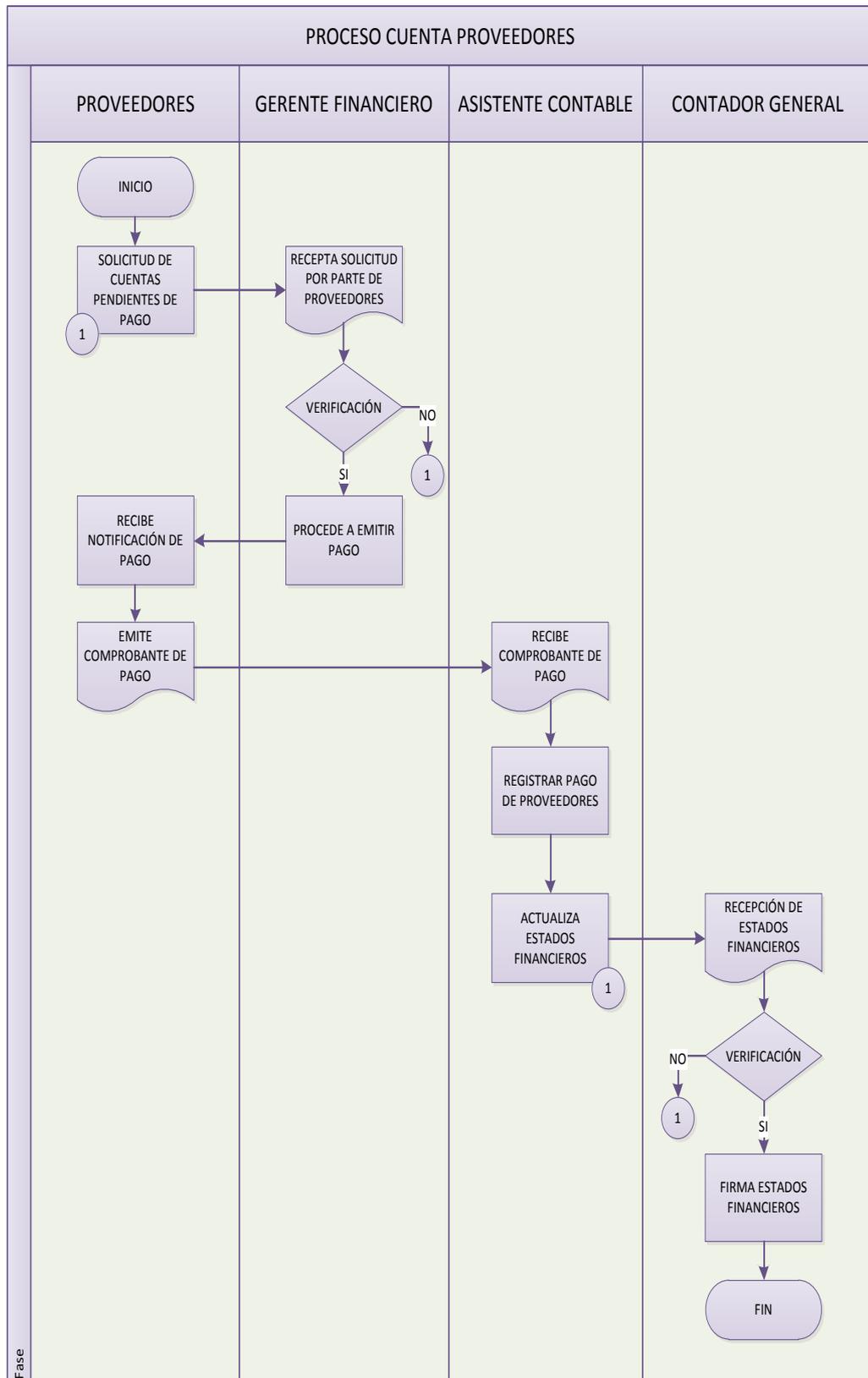


Secuencia de ejecución del proceso de la cuenta activos fijos: baja

1. El contador general de la empresa informa al gerente financiero de la situación actual de los activos fijos de la empresa.
2. El gerente financiero receipta informe del estado actual de los activos fijos de la empresa y toma la decisión de dar de baja a los activos que cumplieron su vida útil.
3. El gerente general acepta el desecho de activos fijos y procede a realizar la nueva adquisición de activos fijos.

Flujograma Procedimiento cuenta proveedores

Gráfico N° 35: Flujograma procedimiento cuenta proveedores

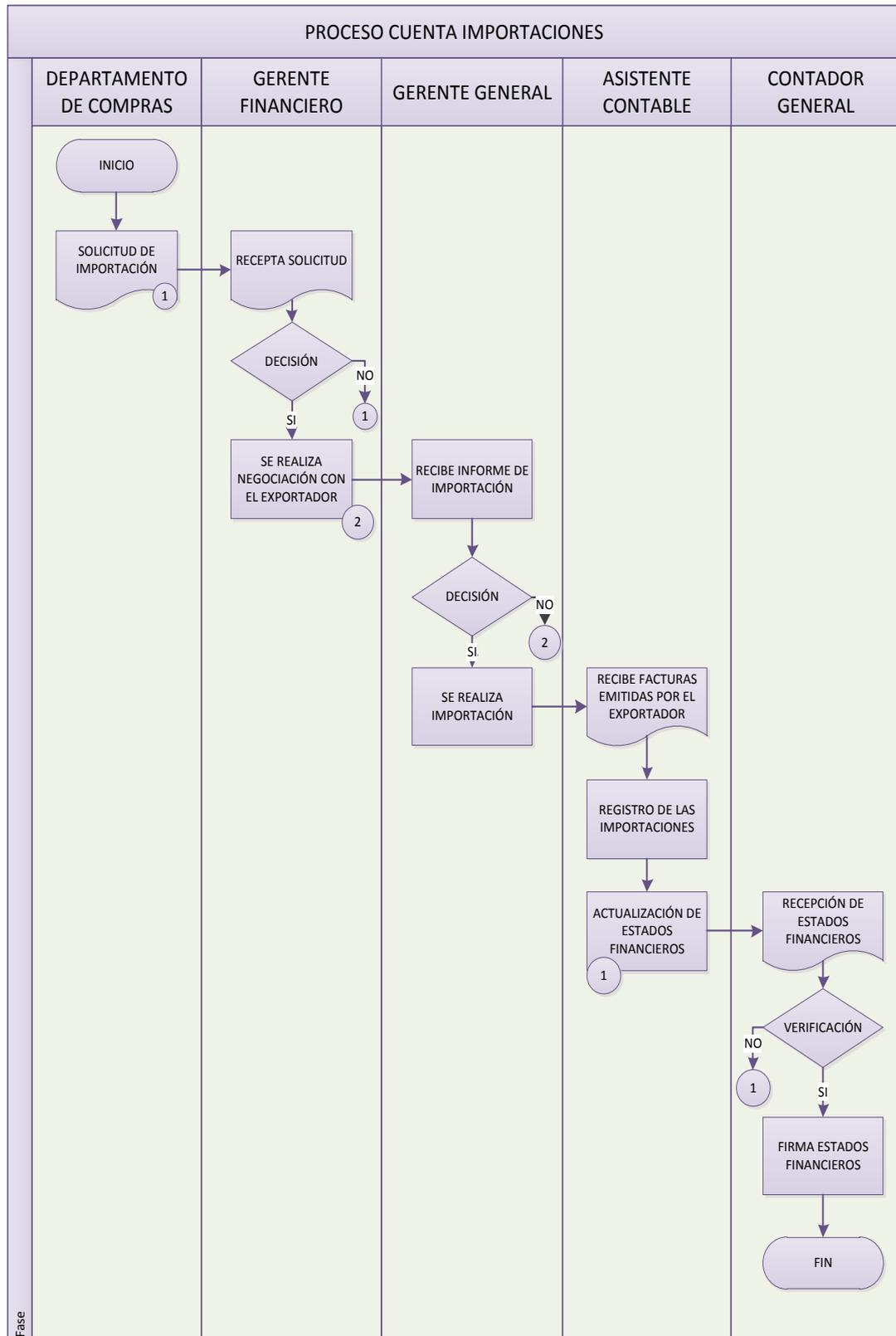


Secuencia de ejecución del proceso de la cuenta proveedores

1. Los proveedores que actualmente cuenta la empresa realizan la solicitud de cuentas pendientes de pago.
2. El gerente financiero acepta la solicitud de proveedores y procede a realizar la verificación para realizar el pago
3. Los pagos a proveedores no se realiza a contado existe una negociación de plazo por lo menos 15 días.
4. Los proveedores reciben la notificación telefónicamente que el pago está establecido para la fecha indicada.
5. El asistente contable recibe comprobante de pago y registra en libros.
6. Actualiza estados financieros.
7. El contador general acepta la actualización de estados financieros.
8. Procede a realizar la decisión para firmar estado y entregar el gerente financiero para la toma de decisiones.

Flujograma procedimiento cuenta importaciones: control y contabilidad

Gráfico N° 36: Flujograma procedimiento cuenta importaciones: control y contabilidad

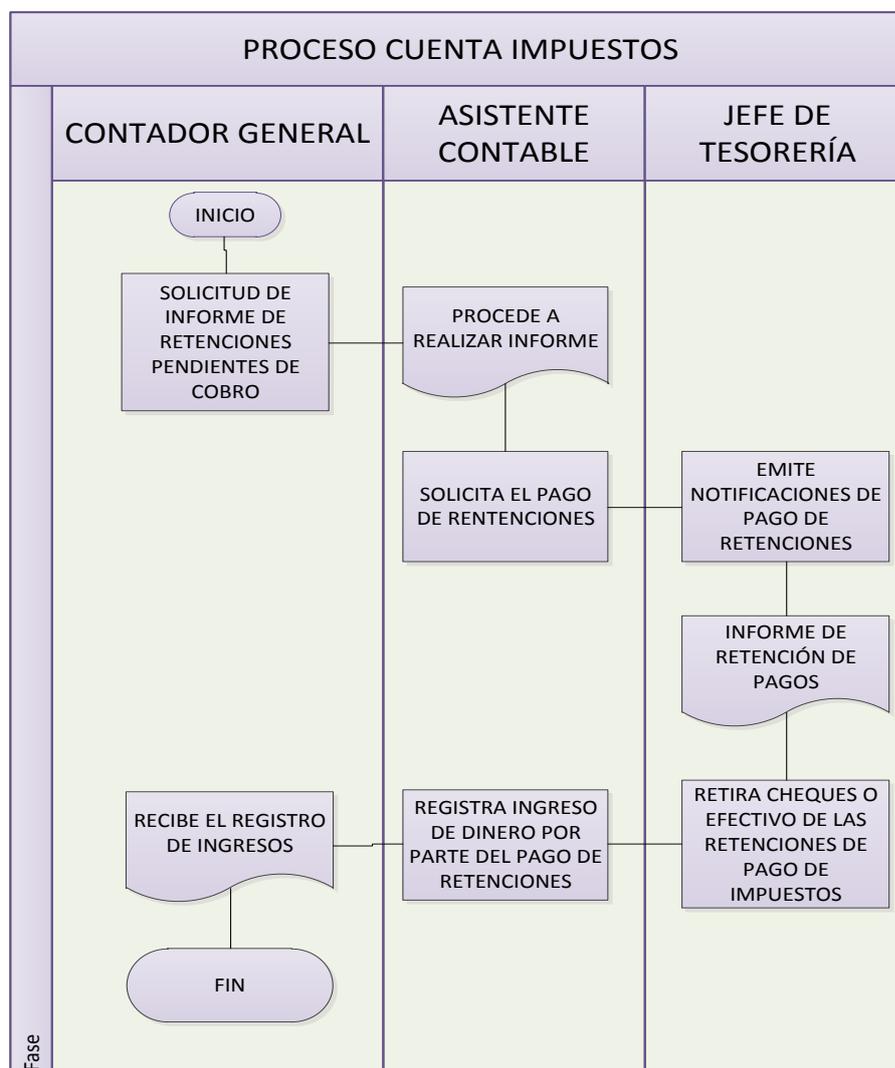


Secuencia de ejecución del proceso de la cuenta importaciones: control y contabilidad

1. El departamento de compras solicita la importación al gerente financiero.
2. El gerente financiero receipta la solicitud de importación y toma la decisión de realizar la negociación con el exportador.
3. El gerente general recibe el informe de importación y toma la decisión de aprobar la importación.
4. El asistente contable recibe las facturas emitidas por el exportador, realiza el registro de las importaciones y procede a realizar la actualización de los estados financieros.
5. El contador general recibe los estados financieros para su aprobación y firma.

Flujograma Procedimiento cuenta impuestos

Gráfico N° 37: Flujograma procedimiento cuenta impuestos

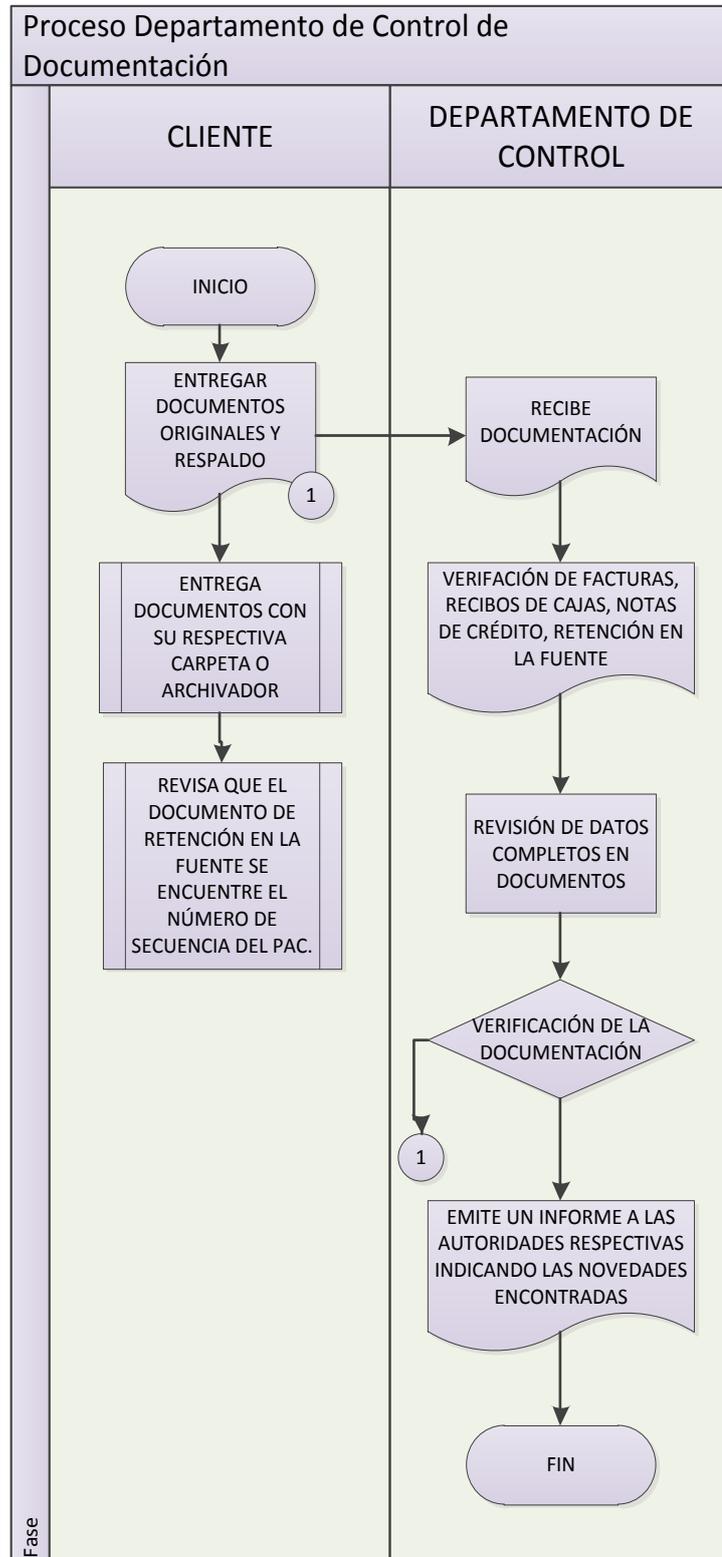


Secuencia de ejecución del proceso de la cuenta impuestos

1. El contador general solicita informe de retenciones que se encuentren pendientes de cobro
2. El asistente contable procede a realizar informe de pendientes de cobro y solicita el pago de retenciones.
3. El jefe de tesorería emite notificaciones de pagos de retenciones y realiza un informe de retenciones de pago, luego procede a retirar cheques o efectivos de las retenciones de pago de impuestos.
4. El asistente contable registra el ingreso de dinero por retenciones
5. Actualiza estados financieros para el contador general apruebe y firme.

Flujograma procedimiento control de documentación

Gráfico N° 38: Flujograma procedimiento control de documentación

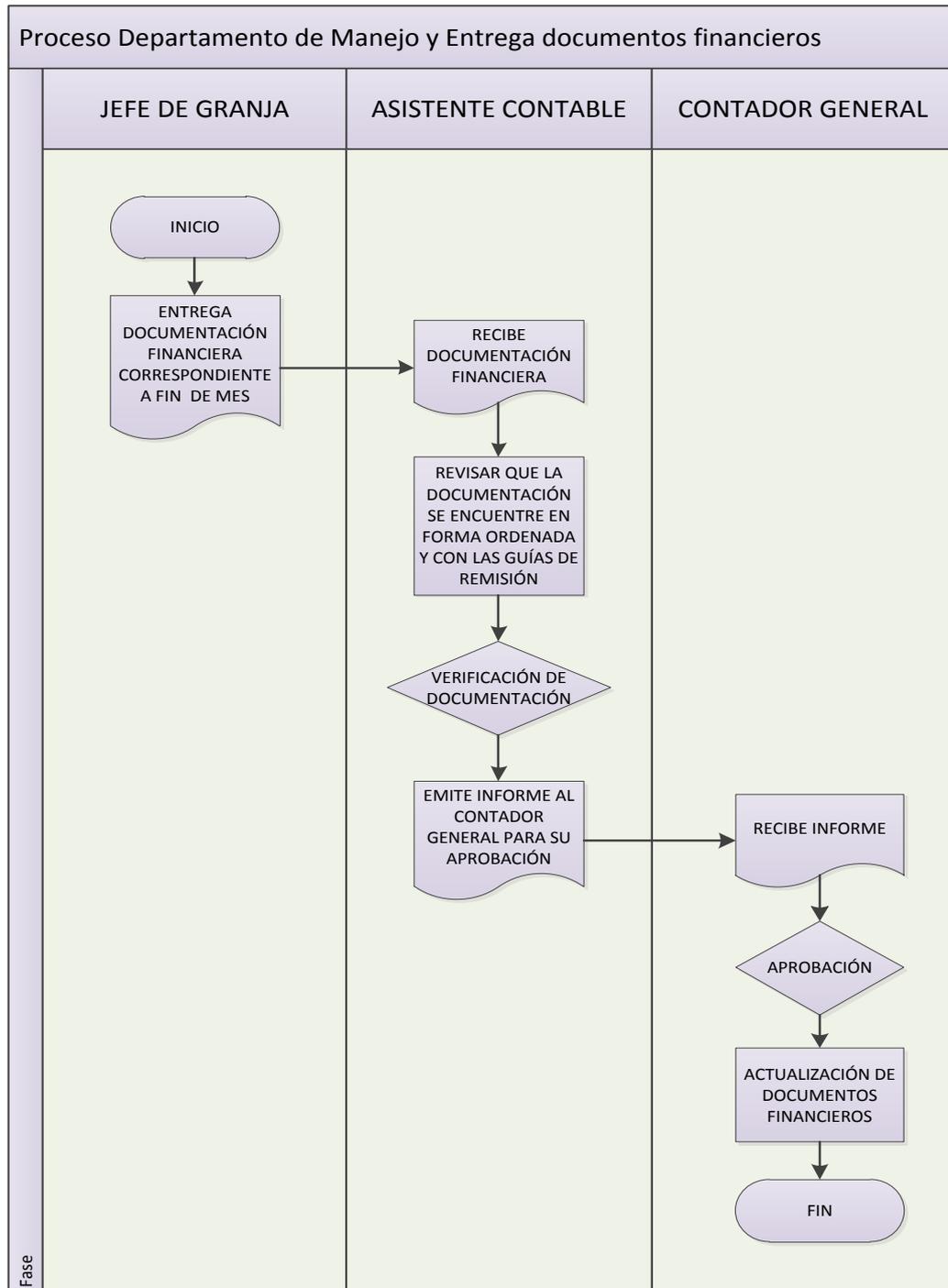


Secuencia de ejecución del proceso control de documentación

1. El cliente entregará al departamento de control de documentación el segundo día hábil del siguiente mes, los documentos originales emitidos el mes anterior con la documentación de respaldo adjunta.
2. El cliente deberá presentar la documentación respectiva en una carpeta o archivador, entregando por separado el tipo de documentación en forma ordenada, también entregará el documento de la retención en la fuente se encuentre el número de secuencia del PAC.
3. El departamento de control de documentación procederá a receptor la documentación emitida por el cliente, en el cuál verificará que los documentos contengan: fecha de entrega, detalle y número de documentos y firmas de responsabilidad de la documentación entregada.
4. Los documentos deben estar completos y siguiendo el secuencial del mes anterior, puesto que se puede llegar a perder la documentación y se enviará un mail notificando dichos cambios.
5. El departamento de control de documentos debe verificar la firma de elaborado y el recibido.
6. Se revisara que los ingresos de Caja cuenten con su respectiva papeleta de depósito o copia del estado de cuenta para certificar el cobro.
7. Por ninguna razón se receptara los documentos en fotocopias.
8. Los documentos sean estos facturas, notas de venta, retenciones, notas de crédito, recibos de caja, que no correspondan al mes de control deberán ser entregadas por separado con los mismos requisitos de entrega recepción.
9. Con toda la documentación revisada el departamento de control procede a realizar un informe con las novedades encontradas.

Flujograma procedimiento manejo y entrega documentos financieros

Gráfico N° 39: Flujograma procedimiento manejo y entrega documentos financieros



Secuencia de ejecución del proceso control de documentación

1. El jefe de granja entregará toda la documentación al asistente contable para su verificación, dicha documentación debe contener informes diarios, informes semanales y guías de remisión.
2. Cabe aclarar que los documentos a entregarse deberán estar completos pre numerados y siguiendo el secuencial incluidos los documentos anulados, caso contrario se notificara y solicitara una respuesta inmediata.
3. Toda la documentación deberá tener la firma de elaboración del Jefe de granja o persona encargada de realizar el informe ya que quien firma es responsable de la información detallada y da fe de veracidad de la misma.
4. De no ser realizado el informe por el jefe de granja y lo haga su delegado las dos personas son solidariamente responsables de la información detallada.
5. El asistente contable es el encargado de realizar la revisión de toda la documentación para aprobarla.
6. Una vez realizado la aprobación emite in informe de conocimiento al contador general.
7. El contador general recibe el informe, apruebe y procede a actualizar datos financieros.

❖ Descripción de las actividades con tiempos.

Tiempo de los procesos de las cuentas contables

Tabla N° 23: Tiempo de los procesos de las cuentas contables

PROCESO	TIEMPO (minutos)		
	TA	NVA	TOTAL
Caja chica	45	40	85
Bancos	89	74	163
Inventarios	47	39	86
Cuentas por cobrar	147	130	277
Activos fijos	400	200	600
Proveedores	250	150	400
Importaciones	158	150	308
Impuestos	325	310	635
TOTAL	1461	1093	2554

Fuente: Propia

$$\textit{Eficiencia en tiempo actual} = \frac{1461}{2554}$$

$$\textit{Eficiencia en tiempo actual} = 57\%$$

$$\textit{Eficiencia en tiempo propuesto} = \frac{1093}{2554}$$

$$\textit{Eficiencia en tiempo propuesto} = 43\%$$

Como se puede observar con el sistema de coordinación se pretende optimizar tiempos y por ende recursos económicos en un 43% de lo que actualmente esta del 57%.

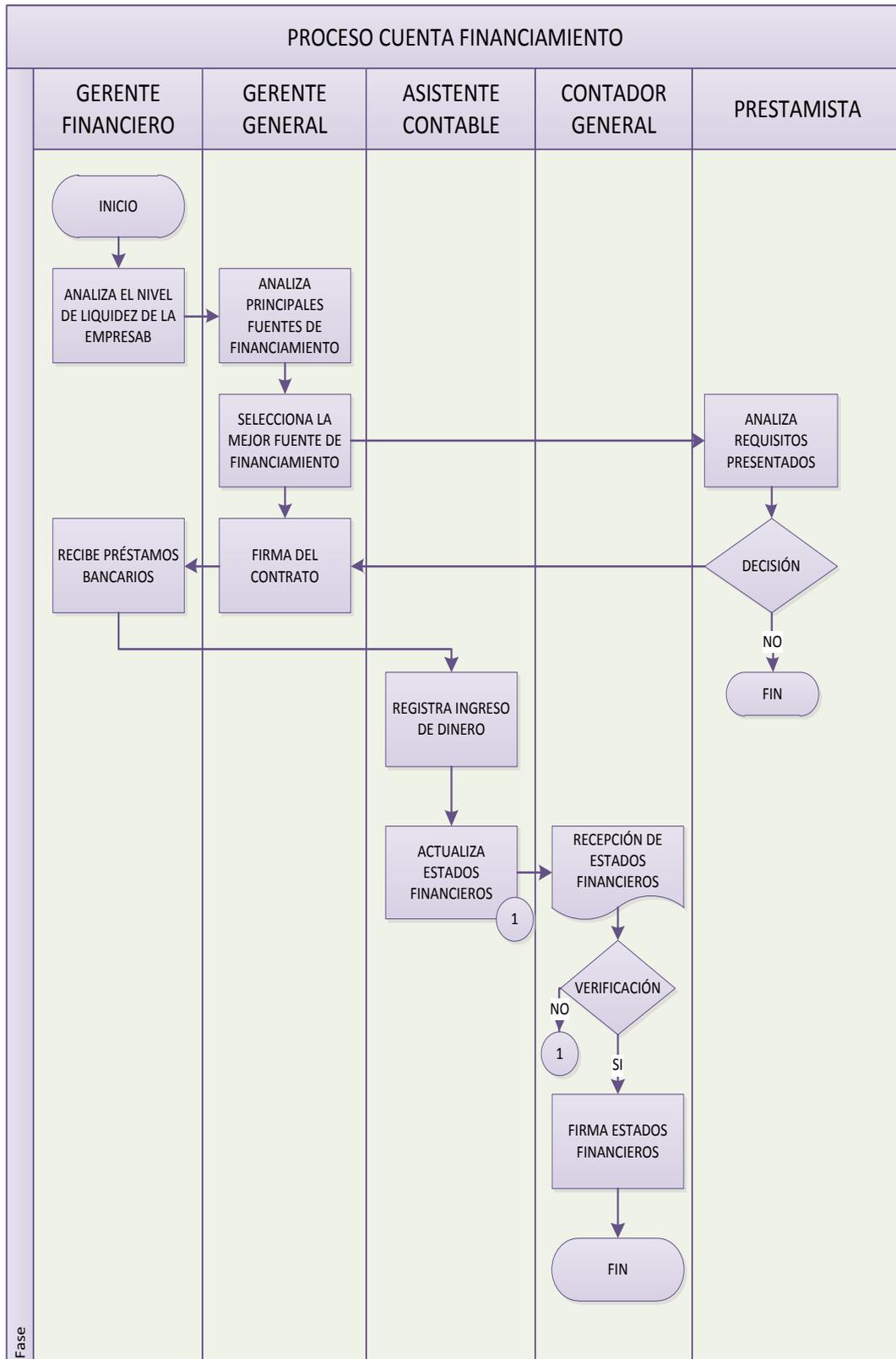
4.2 Sistema de coordinación del proceso del área financiera

El sistema de coordinación para el área financiera ayuda a relacionar los aspectos con la financiación de la empresa, las inversiones, gestión de cobranzas para la empresa AVESCA.

Para el cuál se presentará flujogramas de los procesos respectivos con la descripción del proceso.

Flujograma procedimiento financiamiento

Gráfico N° 40: Flujograma procedimiento financiamiento

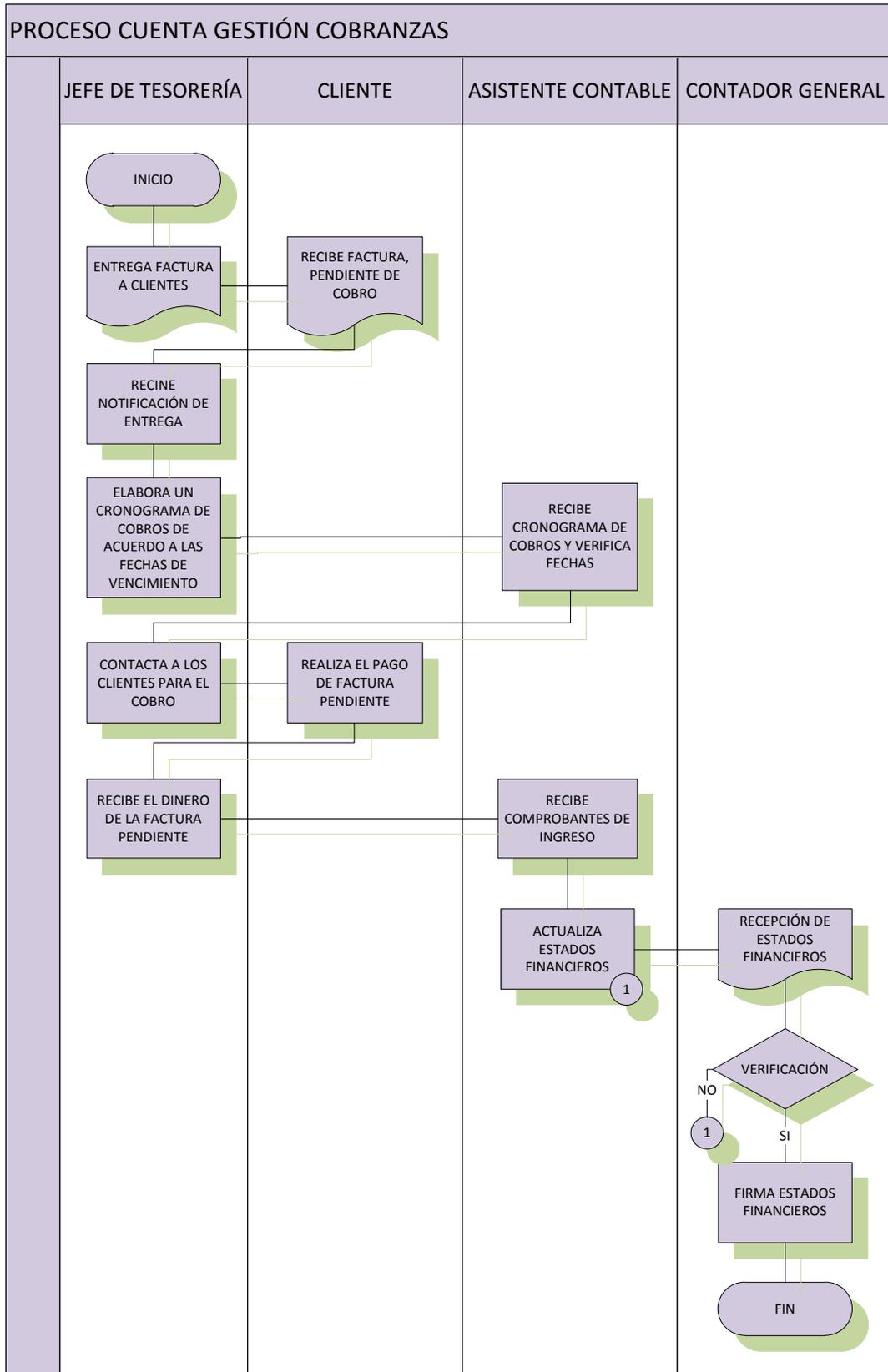


Secuencia de ejecución del proceso financiamiento

1. El gerente financiero analiza el nivel de liquidez de la empresa.
2. El gerente general analiza las principales fuentes de financiamiento y procede a realizar la mejor alternativa de inversión.
3. El prestamista analiza los requisitos presentados por la empresa y toma la decisión para firmar el contrato con el Gerente general de la empresa.
4. El gerente general firma el contrato y recibe el préstamo, el cuál entrega al gerente financiero
5. El gerente financiero recibe préstamo y envía comprobante de ingreso al asistente contable para que registre el ingreso del dinero y proceda a actualizar estados financieros
6. El contador general revisa y supervisa los estados financieros, para poder realizar las firmas respectivas.

Flujograma procedimiento gestión cobranzas

Gráfico N° 41: Flujograma procedimiento gestión cobranzas

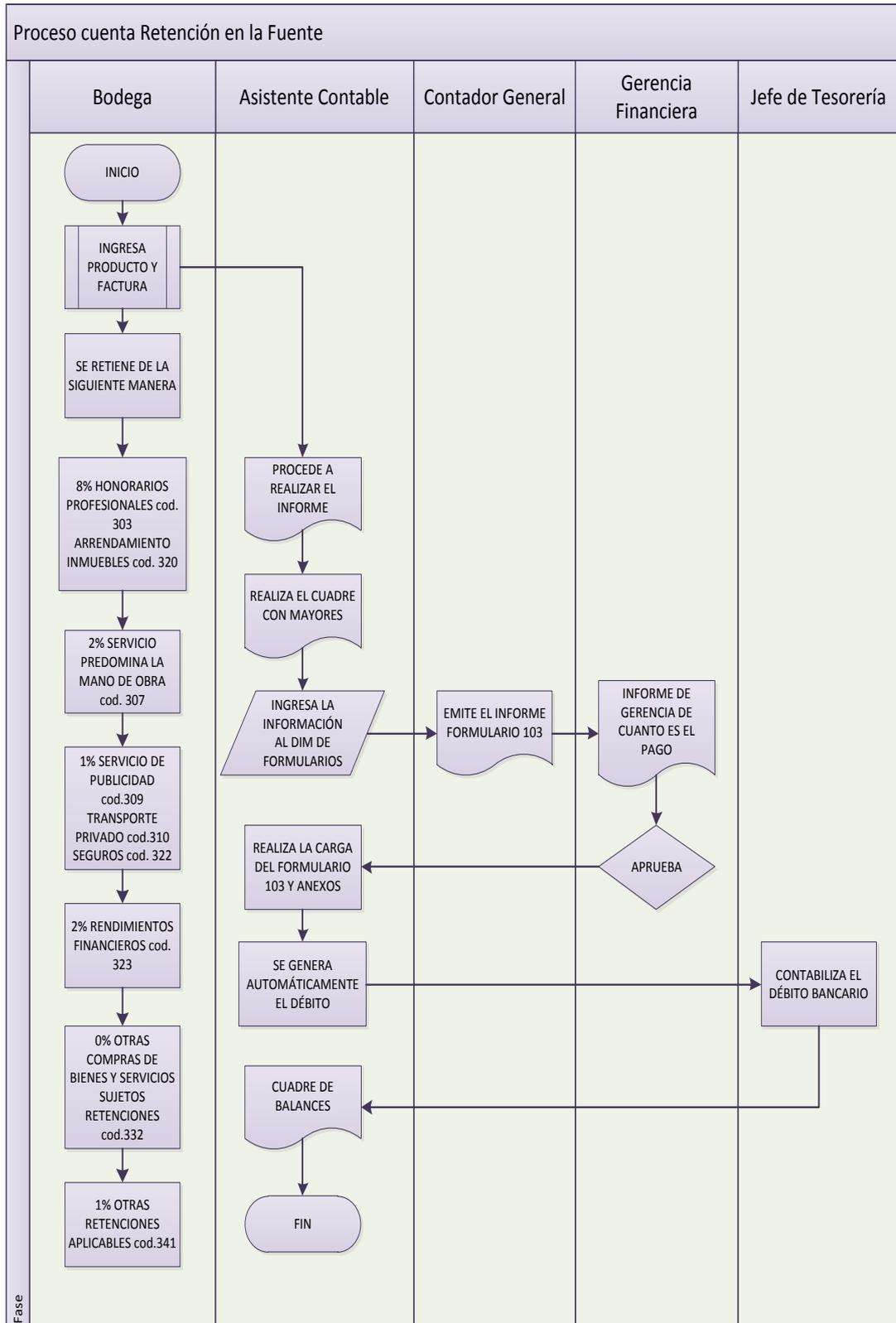


Secuencia de ejecución del proceso de gestión cobranzas

1. La jefe de tesorería entrega facturas a los clientes para el cobro.
2. Los clientes reciben la factura que se encuentre pendiente de cobro.
3. El jefe de tesorería recibe notificación de entrega y elabora cronograma de cobros de acuerdo a las fechas de vencimiento
4. El asistente contable recibe el cronograma de cobros y verifica fechas
5. El jefe de tesorería contacta a los clientes para realizar el cobro
6. Los clientes realizan el pago de factura pendiente
7. El jefe de tesorería recibe el dinero de la factura y entrega al asistente contable.
8. El asistente contable recibe comprobantes de ingreso, procede a actualizar estados financieros
9. El contador general receipta los estados financieros actualizados y procede a realizar la verificación para la firma respectiva

Flujograma procedimiento cuenta retención fuente

Gráfico N° 42: Flujograma procedimiento cuenta retención fuente

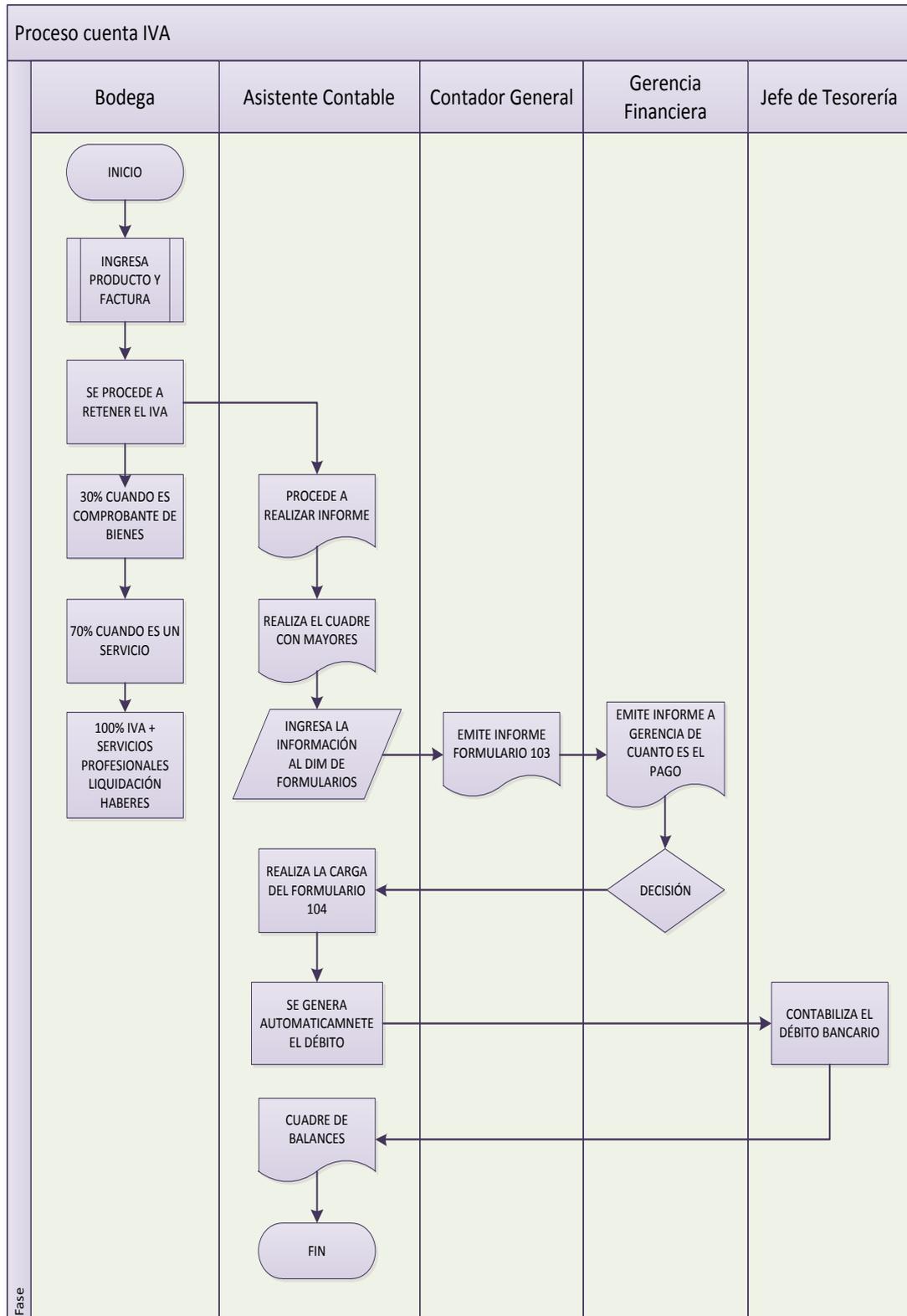


Secuencia de ejecución del proceso de la retención fuente

1. Bodega inicia el proceso de la cuenta retención en la fuente, en donde ingresa el producto y factura y se procede a realizar la retención en la fuente respectiva.
2. Cuando se ingresa la compra se debe verificar cual de los códigos de retenciones se debe aplicar sea por compra de un bien, sea por un servicio, sea por arrendamiento etc. depende de la compra para poder aplicar dicho código.
3. El asistente contable procede a realizar un informe, realiza el cuadro de mayores, ingresa la información al dim de formularios.
4. Luego el contador general de la empresa emite el informe dl formulario 103.
5. La gerencia financiera aprueba el pago.
6. El asistente contable realiza la carga del formulario 103 y anexos, después de genera automáticamente el débito.
7. El Jefe de tesorería contabiliza el débito bancario, para que el contador general realiza el cuadro de balances.

Flujograma procedimiento cuenta I.V.A

Gráfico N° 43: Flujograma procedimiento cuenta I.V.A



Secuencia de ejecución del proceso de la cuenta IVA

1. En bodega se ingresa el producto y factura, se retiene el IVA según corresponda, puede ser 30% bienes, 70% por servicio y 100% por servicios profesionales y liquidación de haberes.
2. El asistente contable procede a realizar el informe del cuadro de mayores, ingresa la información al dim de formularios.
3. El contador general emite el formulario 103, para que el gerente financiero apruebe el pago.
4. El asistente contable realiza la carga del formulario 104, se genera automáticamente el débito.
5. El jefe de tesorería contabiliza el débito bancario para que el asistente contable cuadre con balances.

Tiempo de los procesos de las cuentas contables

Tabla N° 24: Tiempo de los procesos de las cuentas contables

PROCESO	TIEMPO (minutos)		
	TA	NVA	TOTAL
Financiamiento	150	100	250
Gestión de Cobranza	258	215	473
TOTAL	408	315	723

Fuente: Propia

Elaborado por: Susán López

$$\text{Eficiencia en tiempo actual} = \frac{408}{723}$$

$$\text{Eficiencia en tiempo actual} = 56\%$$

$$\text{Eficiencia en tiempo propuesto} = \frac{315}{723}$$

$$\text{Eficiencia en tiempo propuesto} = 44\%$$

Como se puede observar con el sistema de coordinación se pretende optimizar tiempos y por ende recursos económicos en un 44% de lo que actualmente esta del 56%.

4.3 Sistema de coordinación del proceso del área administrativa

Introducción

El sistema de coordinación para los procesos del área administrativa, son documentos que ayudan y sirven como medios de comunicación y coordinación para poder lograr transmitir ordenada y sistemáticamente toda la información de cada procesos que se ejecuta en dicha área.

Dichos sistemas de coordinación son herramientas empresariales que permiten mantener una adecuada sistematización de los procesos administrativos.

Objetivos:

- Elaborar un sistema de coordinación, que ayude a los empleados de la empresa a área a realizar funciones específicas.
- Coordinar procesos de manera ordenada, para poder lograr optimizar tiempo y recursos para la empresa.

❖ **Establecimiento de manual de funciones para los colaboradores del Área Administrativa**

Funciones y responsabilidades que deberán cumplir el contador general, el contador y el auxiliar de contabilidad del área contable.

FUNCIONES DEL CONTADOR GENERAL:

AVESCA S.A.		
	MANUAL DE FUNCIONES POR COMPETENCIAS	REVISIÓN: 01 PÁGINA: 001
DESCRIPCIÓN, COMPETENCIAS Y OBJETIVOS DEL CARGO		
ELABORADO POR: AVESCA	REVISADO POR: RECURSOS HUMANOS	APROBADO POR:
FECHA:		
CARGO: CONTADOR GENERAL	ÁREA: CONTABLE	SECCIÓN:
REPORTA A: GERENTE GENERAL		SUPERVISA A:

I. Perfil profesional del cargo

Educación:

- Profesional en contabilidad y auditoría
- Título de tercer nivel.

Experiencia

- Experiencia mínima de 3 años en puestos similares.

Formación adicional

- Conocimientos en computación.
- Manejo de buenas relaciones interpersonales, buena presencia, mayor de 28 años.
- Conocimiento de contabilidad.

Competencias requeridas por el cargo

Competencias Conductuales	NIVEL REQUERIDO				
	I	II	III	IV	V
Orientación/servicio al cliente					
Iniciativa			*		
Comprensión interpersonal				*	
Construcción de Relaciones					*
Experiencia Técnica					*
Autocontrol				*	
Liderazgo				*	
Compromiso organizacional					*

Competencias Técnicas	NIVEL REQUERIDO				
	I	II	III	IV	V
Conocimiento de productos de la empresa					*
Conocimiento de la ciudad				*	
Estrategias de Venta					*

Competencias Motivacionales	NIVEL REQUERIDO				
	I	II	III	IV	V
Logro				*	

Aspectos organizativos

Horario: Ocho horas base

Viajes: El cargo requiere realizar viajes cuando la situación lo amerita

Remuneración: Variable en un 100%

Edad: De 28 años en adelante

Estado Civil: Indiferente

Nacionalidad: Indiferente

Funciones relevante:

- Organiza, planifica y se encarga de coordinar todas las actividades de manera semanal para el área de contabilidad.
- Organiza, registra y verifica los asientos contables diarios.
- Realiza el control previo del traslado de las transacciones al diario mayor y al balance de comprobación.
- Distribuye a los auxiliares según sus labores asignadas y sus funciones específicas.
- Revisa de manera consecutiva que todas las cuentas presenten saldos razonables y reales.
- Prepara mensualmente informes para los demás departamentos que requieren de información.

Objetivos del cargo, metas y periodo

Objetivo	Meta	Periodo
Direccionar a la empresa a cumplir con sus objetivos	Superar la competencia	Anual.

II. Relación organizacional:

Cargos con los que se relaciona y función principal

Cargo	Función Principal
Jefe Financiero	Solicita autorización

FUNCIONES DEL CONTADOR

AVESCA S.A.		
	MANUAL DE FUNCIONES POR COMPETENCIAS	REVISIÓN: 02 PÁGINA: 002
DESCRIPCIÓN, COMPETENCIAS Y OBJETIVOS DEL CARGO		
ELABORADO POR: AVESCA	REVISADO POR: RECURSOS HUMANOS	APROBADO POR:
FECHA:		
CARGO: CONTADOR	ÁREA: CONTABLE	SECCIÓN:
REPORTA A: CONTADOR GENERAL		SUPERVISA A:

I. Perfil profesional del cargo

Educación:

- Profesional en contabilidad y auditoría
- Egresado de contabilidad y auditoría

Experiencia

- Experiencia mínima de 3 años en puestos similares.

Formación adicional

- Conocimientos en computación.
- Manejo de buenas relaciones interpersonales, buena presencia, mayor de 28 años.
- Conocimiento de contabilidad.

Competencias requeridas por el cargo

Competencias Conductuales	NIVEL REQUERIDO				
	I	II	III	IV	V
Orientación/servicio al cliente	*				
Iniciativa			*		
Comprensión interpersonal		*			

Construcción de Relaciones			*		
Experiencia Técnica				*	
Autocontrol				*	
Liderazgo					*
Compromiso organizacional					*

Competencias Técnicas	NIVEL REQUERIDO				
	I	II	III	IV	V
Conocimiento de productos de la empresa				*	
Conocimiento de la ciudad					*
Estrategias de Venta					*

Competencias Motivacionales	NIVEL REQUERIDO				
	I	II	III	IV	V
Logro				*	

Aspectos organizativos

Horario: Ocho horas base
Viajes: El cargo requiere realizar viajes cuando la situación lo amerita
Remuneración: Variable en un 100%
Edad: De 28 años en adelante
Estado Civil: Indiferente
Nacionalidad: Indiferente

II. Funciones relevantes:

- Registro de compra – venta de insumos para la empresa y para la producción en general.
- Responsabilidad de crear la documentación necesaria que justifique todas las transacciones realizadas.
- Realiza depreciaciones y amortizaciones
- Revisa y registra asientos diarios, bajo la supervisión del Contador General.
- Realiza registro de los asientos del diario general al Diario Mayor, bajo la supervisión del Contador General de la empresa.

- Presenta informe al Contador General de algún problema que se presente al momento del registro de los asientos.

Objetivos del cargo, metas y periodo

Objetivo	Meta	Periodo
Direccionar a la empresa a cumplir con sus objetivos	Superar la competencia	Anual.

III. Relación organizacional:

Cargos con los que se relaciona y función principal

Cargo	Función Principal
Contador General	Solicita autorización

FUNCIONES DEL CONTADOR AUXILIAR

AVESCA S.A.		
	MANUAL DE FUNCIONES POR COMPETENCIAS	REVISIÓN: 03 PÁGINA: 003
DESCRIPCIÓN, COMPETENCIAS Y OBJETIVOS DEL CARGO		
ELABORADO POR: AVESCA	REVISADO POR: RECURSOS HUMANOS	APROBADO POR:
FECHA:		
CARGO: CONTADOR AUXILIAR	ÁREA: CONTABLE	SECCIÓN:
REPORTA A: CONTADOR GENERAL		SUPERVISA A:

I. Perfil profesional del cargo

Educación:

- Conocimientos en Contabilidad y Auditoría
- Egresado o estar estudiando Contabilidad y Auditoría

Experiencia

- Experiencia mínima de 3 años en puestos similares.

Formación adicional

- Conocimientos en computación.
- Manejo de buenas relaciones interpersonales, buena presencia, mayor de 28 años.
- Conocimiento de contabilidad.

Competencias requeridas por el cargo

Competencias Conductuales	NIVEL REQUERIDO				
	I	II	III	IV	V
Orientación/servicio al cliente				*	
Iniciativa					*
Comprensión interpersonal				*	

Construcción de Relaciones			*		
Experiencia Técnica				*	
Autocontrol					*
Liderazgo					*
Compromiso organizacional				*	

Competencias Técnicas	NIVEL REQUERIDO				
	I	II	III	IV	V
Conocimiento de productos de la empresa			*		
Conocimiento de la ciudad				*	
Estrategias de Venta				*	

Competencias Motivacionales	NIVEL REQUERIDO				
	I	II	III	IV	V
Logro					*

Aspectos organizativos

Horario: Ocho horas base
Viajes: El cargo requiere realizar viajes cuando la situación lo amerita
Remuneración: Variable en un 100%
Edad: De 28 años en adelante
Estado Civil: Indiferente
Nacionalidad: Indiferente

II. Funciones relevantes:

- Recibe facturas, comprobantes de retención, recaudación, comprobantes de ingresos, cheques, para la correspondiente verificación de los documentos que el Contador debe ingresar.
- Registra asientos de recaudación, devolución, ajustes, entre otros.
- Registra el registro de la cuenta de bancos, es decir todas aquellas transacciones que generen movimientos bancarios.
- Registra roles de pago, para que el Contador General firme y apruebe el pago de las remuneraciones.

- Llevar a cargo la actualización de la cuenta bodega, donde mantenga un registro de los ingresos y egresos.
- Revisar el costo de la materia prima para la producción.

Objetivos del cargo, metas y periodo

Objetivo	Meta	Periodo
Direccionar a la empresa a cumplir con sus objetivos.	Superar la competencia.	Anual.

III. Relación organizacional:

Cargos con los que se relaciona y función principal

Cargo	Función Principal
Contador General	Solicita autorización

FUNCIONES DEL GERENTE GENERAL:

AVESCA S.A.		
	MANUAL DE FUNCIONES POR COMPETENCIAS	REVISIÓN: 04 PÁGINA: 004
DESCRIPCIÓN, COMPETENCIAS Y OBJETIVOS DEL CARGO		
ELABORADO POR: AVESCA	REVISADO POR: RECURSOS HUMANOS	APROBADO POR:
FECHA:		

CARGO: GERENTE GENERAL	ÁREA: ADMINISTRATIVA	SECCIÓN:
REPORTA A: GERENTE GENERAL	SUPERVISA A:	

I. Perfil profesional del cargo

Educación:

- Profesional en Administración de empresas o carreras afines
- Título de tercer nivel.

Experiencia

- Experiencia mínima de 3 años en puestos similares.

Formación adicional

- Conocimientos en computación.
- Manejo de buenas relaciones interpersonales, buena presencia, mayor de 30 años.
- Conocimiento de contabilidad.

Competencias requeridas por el cargo

Competencias Conductuales	NIVEL REQUERIDO				
	I	II	III	IV	V
Orientación/servicio al cliente			*		
Iniciativa			*		
Comprensión interpersonal				*	

Construcción de Relaciones					*
Experiencia Técnica					*
Autocontrol				*	
Liderazgo				*	
Compromiso organizacional					*

Competencias Técnicas	NIVEL REQUERIDO				
	I	II	III	IV	V
Conocimiento de productos de la empresa					*
Conocimiento de la ciudad				*	
Estrategias de Venta					*

Competencias Motivacionales	NIVEL REQUERIDO				
	I	II	III	IV	V
Logro				*	

Aspectos organizativos

Horario: Ocho horas base

Viajes: El cargo requiere realizar viajes cuando la situación lo amerita

Remuneración: Variable en un 100%

Edad: De 30 años en adelante

Estado Civil: Indiferente

Nacionalidad: Indiferente

II. Funciones relevantes:

- Representante legal de la empresa
- Liderar el proceso de planeación estratégica de la empresa, determinando los factores de éxito, estableciendo los objetivos y metas específicas de la empresa.
- Desarrollar estrategias generales para alcanzar los objetivos.
- Crear un ambiente en el que las personas puedan lograr las metas de grupo en el menor tiempo posible, dinero, optimizando recursos.
- Implementar una estructura administrativa que contenga los elementos necesarios para el desarrollo de todos los planes de acción.
- Define necesidades del personal.

- Velar por las necesidades del personal
- Aprobar estatutos, políticas y presupuestos de la empresa.

Objetivos del cargo, metas y periodo

Objetivo	Meta	Periodo
Direccionar a la empresa a cumplir con sus objetivos	Superar la competencia	Anual.

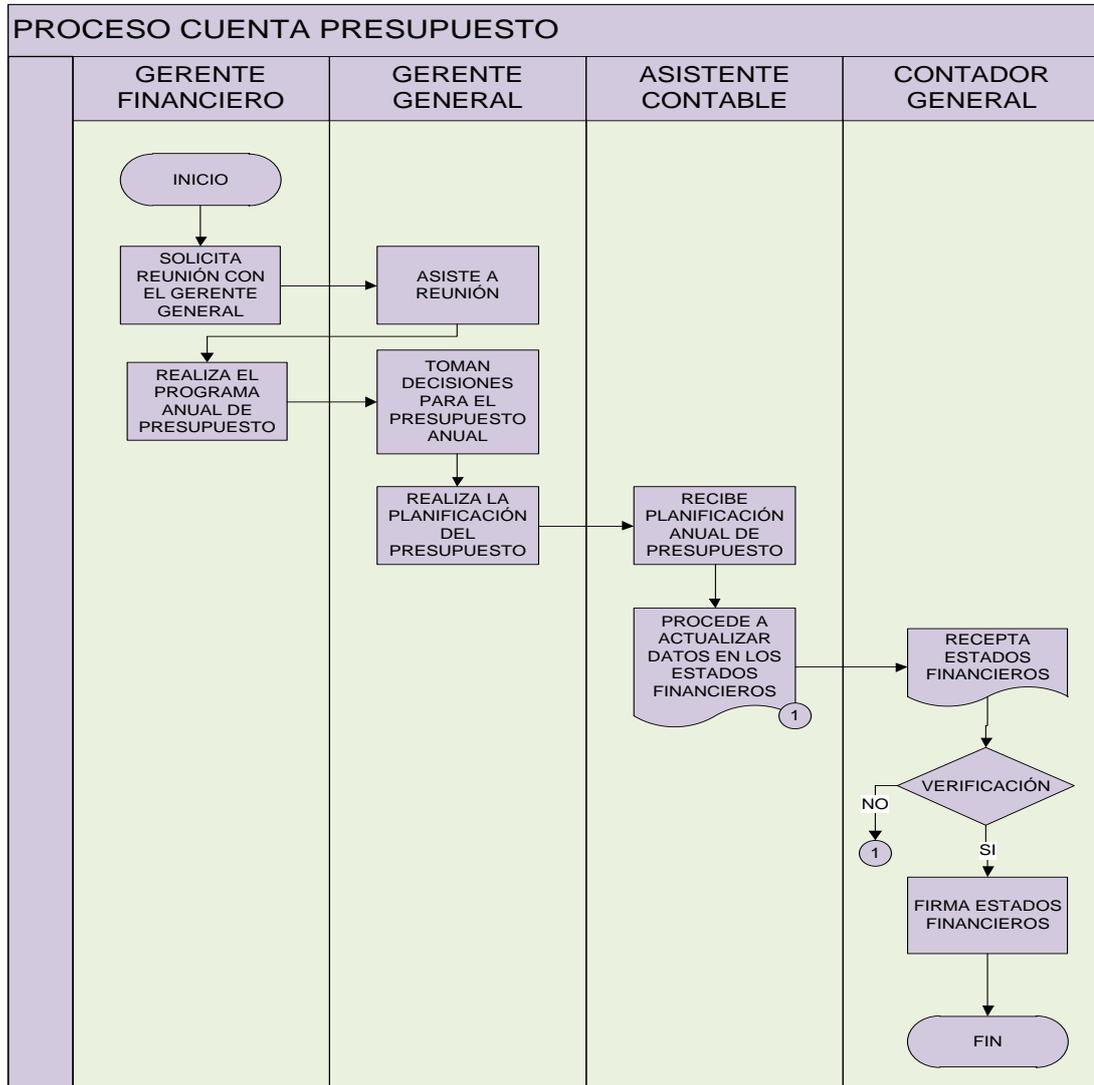
III. Relación organizacional:

Cargos con los que se relaciona y función principal

Cargo	Función Principal
Junta de Accionistas	Solicita autorización

Flujograma procedimiento cuenta presupuestos

Gráfico N° 44: Flujograma procedimiento cuenta presupuestos

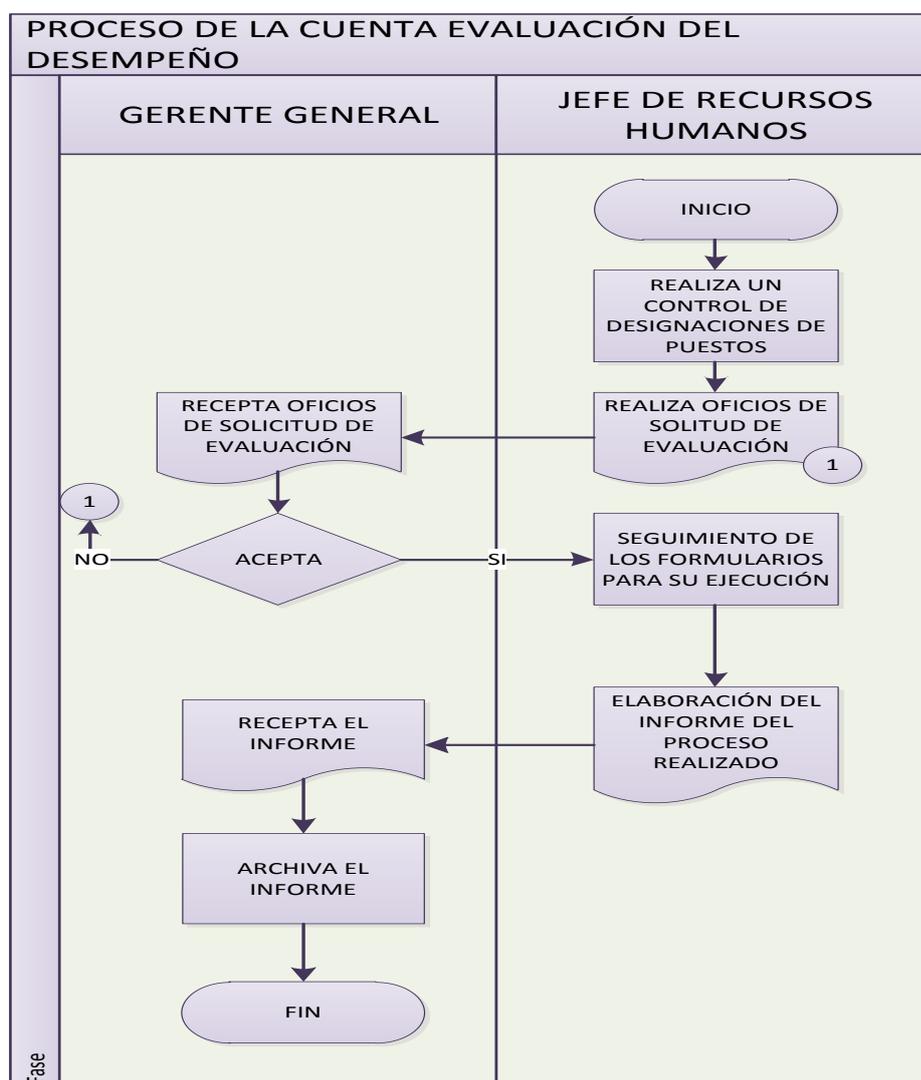


Secuencia de ejecución del proceso de la cuenta presupuestos

1. El gerente financiero realiza el programa de presupuesto.
2. El gerente general analiza el puesto y toma la decisión para proceder al realizar la planificación anual de la empresa
3. Una vez realizado el presupuesto y la planificación se procede a realizar un POA
4. El asistente de contabilidad actualiza estados financieros
5. El contador general realiza la recepción de estados financieros y hace la verificación de los mismos.
6. Procede a firmar los estados financieros y entregar al gerente general para que toma las decisiones respectivas,

Flujograma procedimiento cuenta evaluación del desempeño

Gráfico N° 45: Flujograma procedimiento cuenta evaluación del desempeño

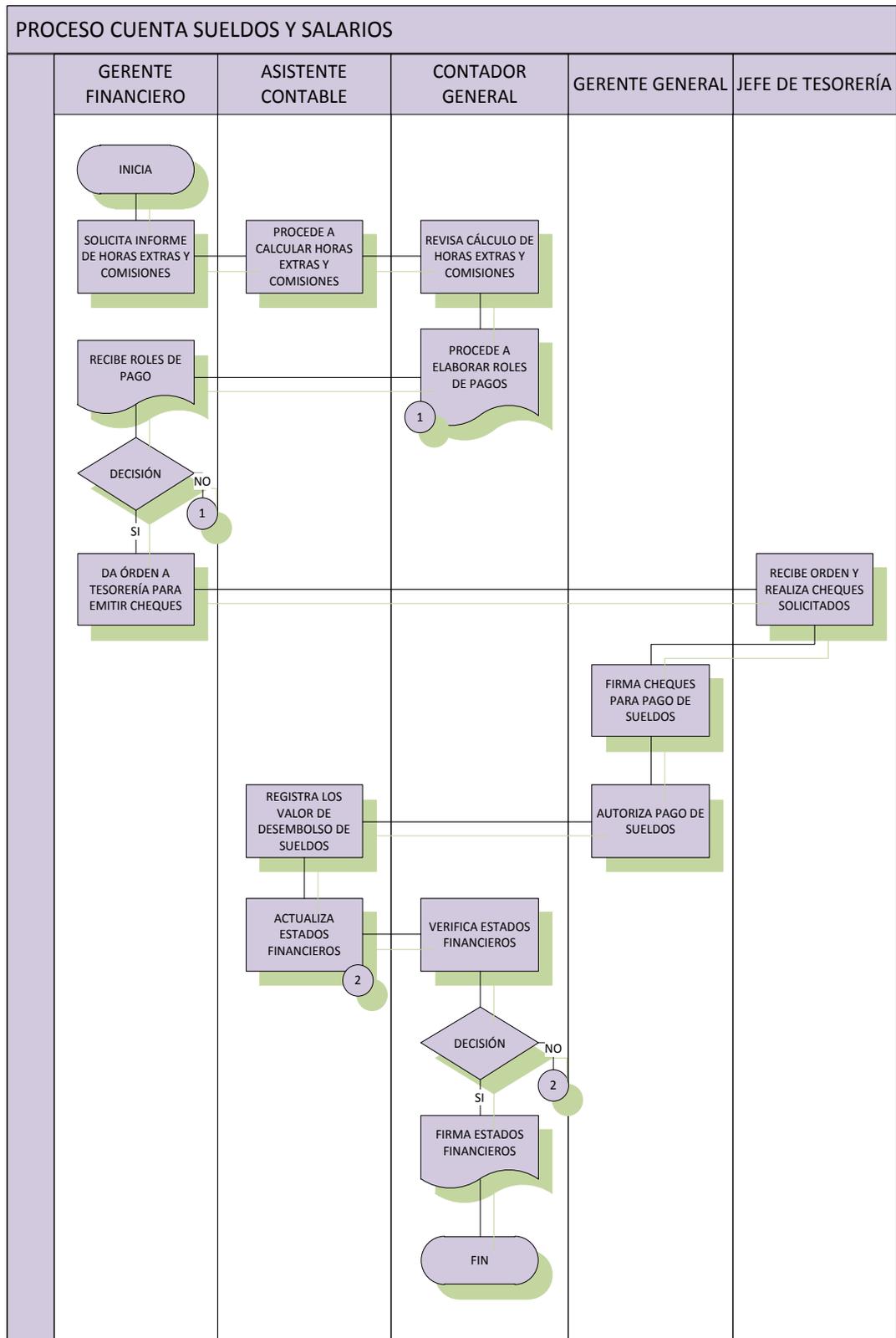


Secuencia de ejecución del proceso de la cuenta de evaluación del desempeño

1. El jefe de recursos humanos realiza un control de designaciones de puestos, puesto que elabora una relación de empleados con detalles como: cargo, fecha de ingreso, nombres, estado civil, entre otras.
2. Luego elabora oficios de solicitud de evaluación que los entrega al Gerente General de la empresa.
3. El Gerente General aprueba o niega el oficio
4. Una vez aprobado el oficio el Jefe de Recursos Humanos da seguimiento con los formularios respectivos para su ejecución.
5. Luego presenta un informa general al director de la empresa, con todo la información del proceso realizado

Flujograma del proceso de la cuenta sueldos y salarios

Gráfico N° 46: Flujograma del proceso de la cuenta sueldos y salarios

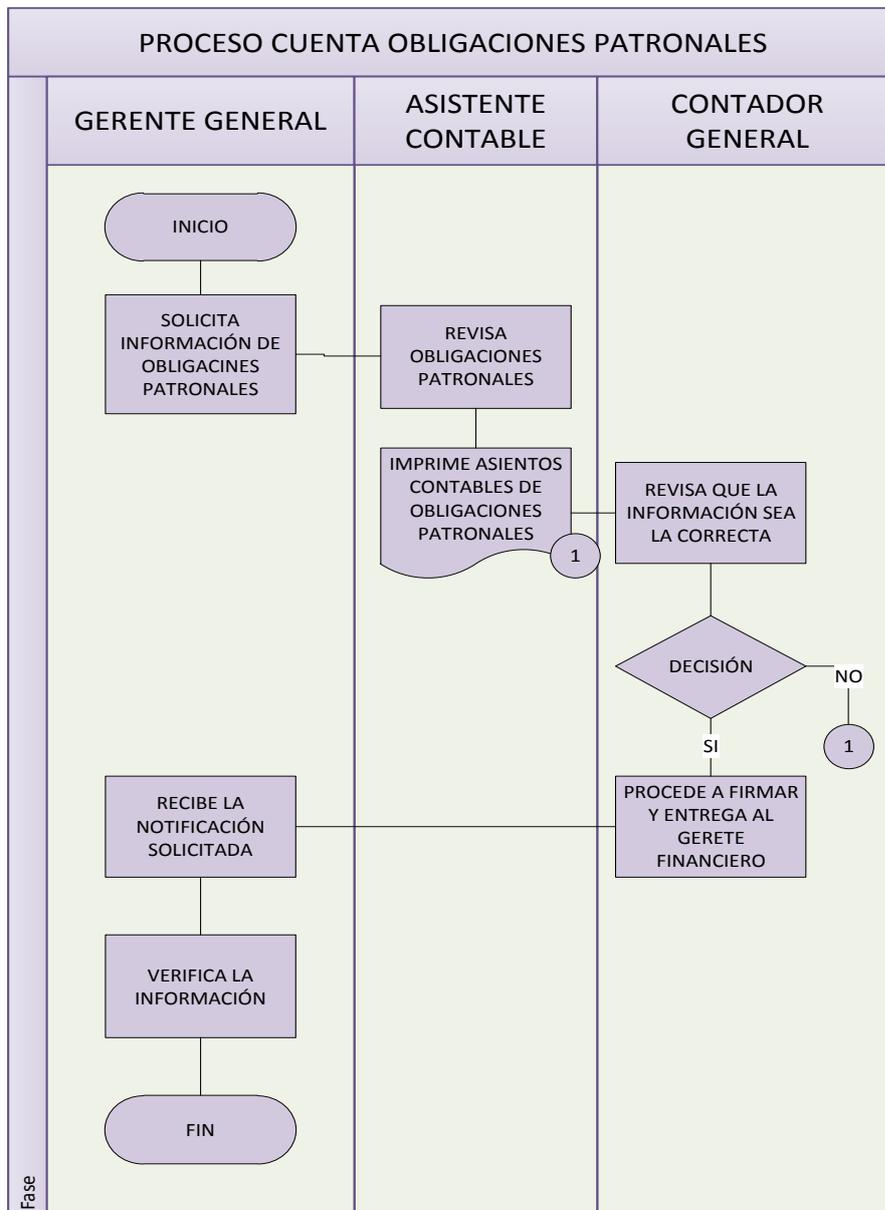


Secuencia de ejecución de la cuenta sueldos y salarios

1. El gerente financiero solicita informe de horas extras y comisiones.
2. El asistente contable procede a calcular las horas extras y comisiones
3. El contador general revisa cálculo de horas extras y comisiones y procede a elaborar roles de pagos.
4. El gerente financiero recibe roles de pagos y aprueba para dar orden a tesorería emitir cheques
5. El jefe de tesorería realiza los cheques, el gerente general procede a firmar cheques para el pago de los sueldos y autoriza el pago.
6. El asistente contable registra los valores de desembolso de sueldos, procede a realizar la actualización de datos.
7. El contador general verifica datos y firma estados financieros.

Flujograma del proceso de cuenta obligaciones patronales

Gráfico N° 47: Flujograma del proceso de cuenta obligaciones patronales

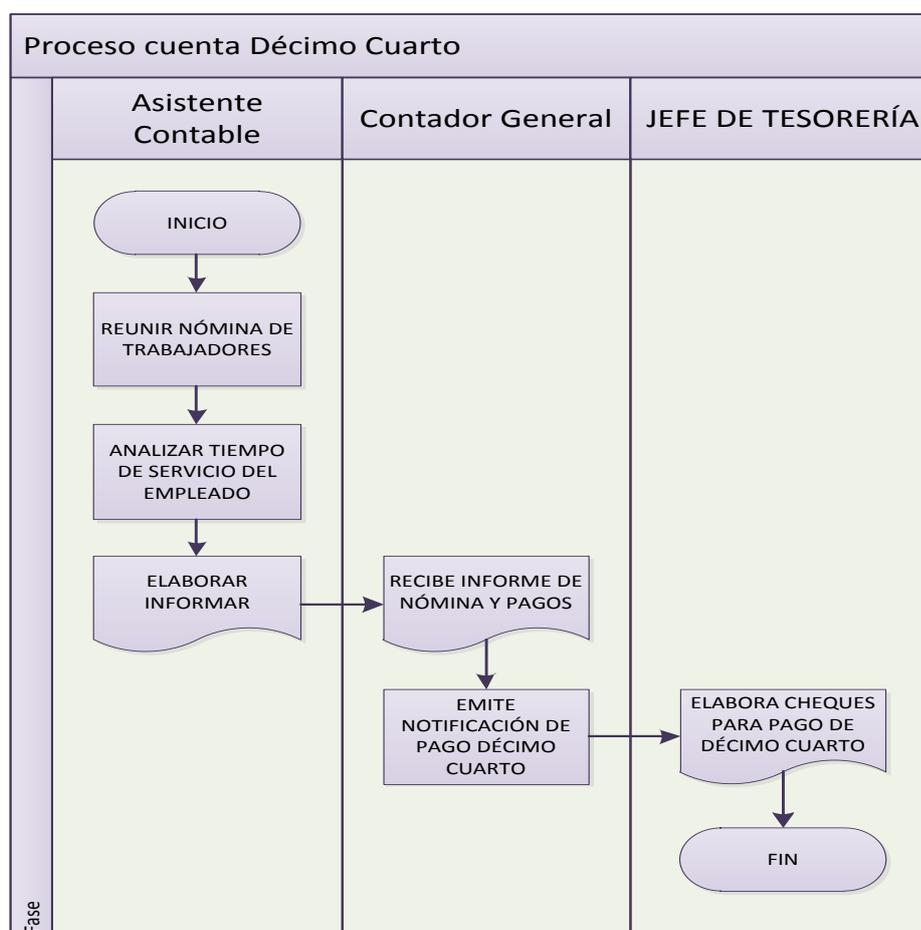


Secuencia de ejecución del procedimiento de la cuenta obligaciones laborales

1. El gerente general solicita información de las obligaciones patronales.
2. El asistente de contable revisa las obligaciones laborales y procede a imprimir los asientos contables de las obligaciones patronales.
3. El contador general revisa que la información sea la correcta y toma la decisión, firma y entrega al gerente financiero
4. El gerente general recibe la notificación solicitada y verifica información

Flujograma del proceso de cuenta décimo cuarto

Gráfico N° 48: Flujograma del proceso de cuenta décimo cuarto

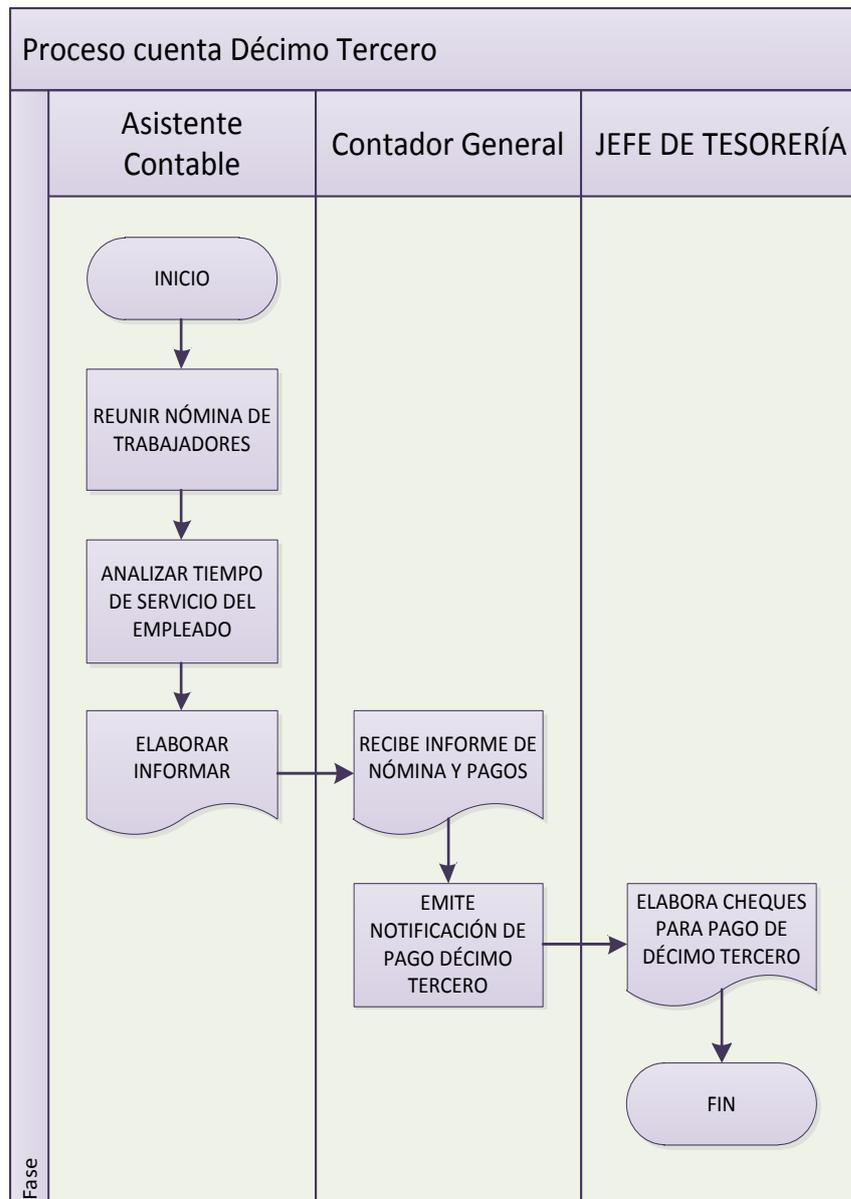


Secuencia de ejecución del procedimiento de la cuenta décimo cuarto sueldo

1. El asistente contable reúne la nómina de trabajadores de la empresa y analiza el tiempo de trabajo de los empleados, en el caso de que sea menos de un año se realiza un cálculo, aquellos empleados que cumplen más de un año el décimo equivale a un sueldo básico.
2. El asistente de contable elabora un informe para que el Contador General apruebe los pagos.
3. El Jefe de tesorería emite cheques para el pago del décimo.

Flujograma del proceso de cuenta décimo tercero

Gráfico N° 49: Flujograma del proceso de cuenta décimo tercero



Secuencia de ejecución del procedimiento de la cuenta décimo cuarto sueldo

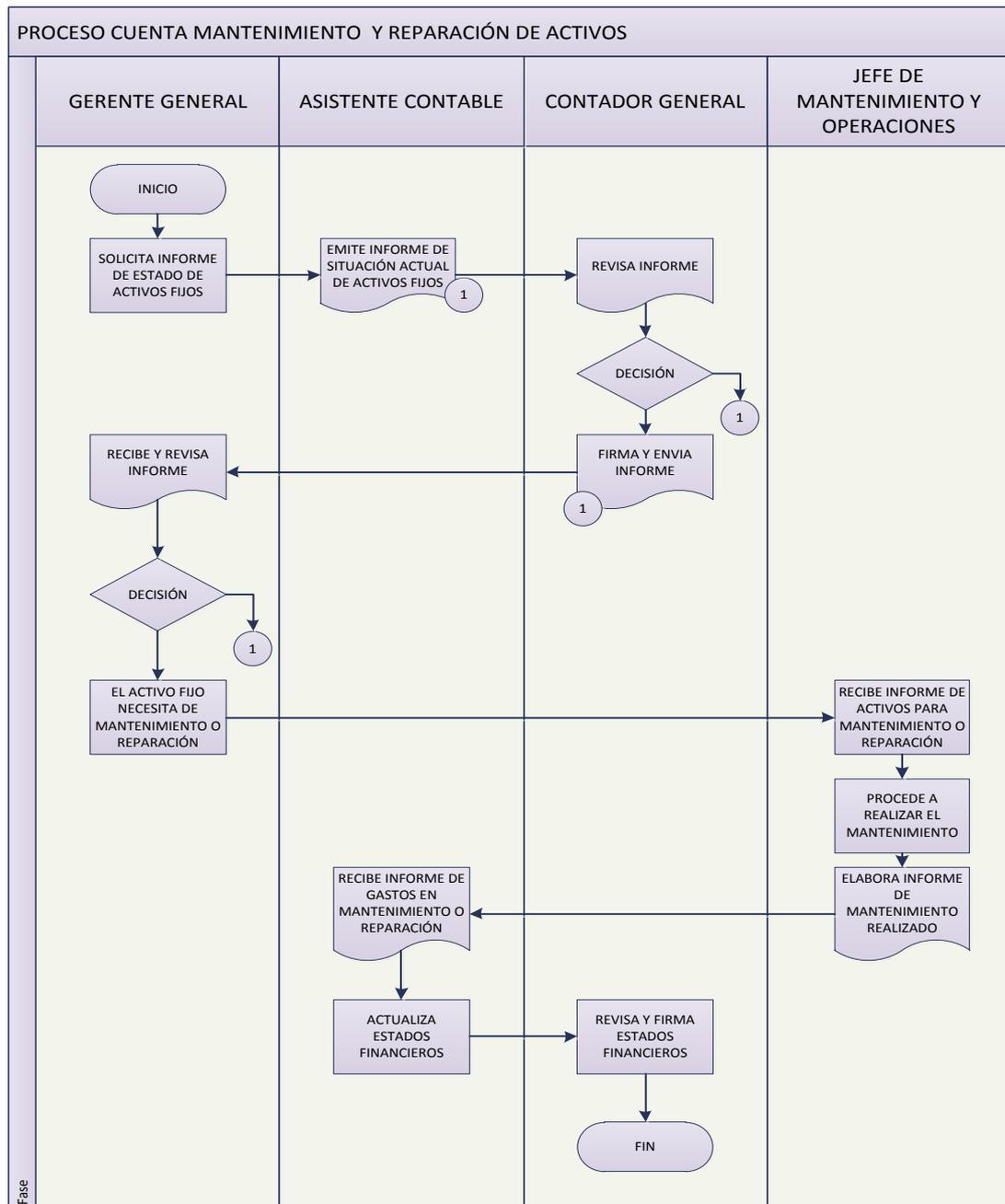
1. El asistente contable reúne la nómina de trabajadores de la empresa y analiza el tiempo de trabajo de los empleados, el cálculo del décimo tercero es la sumatoria de todo lo percibido en el año dividido para 12.
2. El Jefe de tesorería emite cheques para pago de décimo.

4.3.1 Sistema de coordinación del proceso del área administrativa de activos

A continuación se presenta el sistema de coordinación del proceso del área administrativa de activos para la empresa AVESCA.

Flujograma del proceso de cuenta administración de activos

Gráfico N° 50: Flujograma del proceso de cuenta administración de activos



Secuencia de ejecución del procedimiento de la cuenta administración de activos

1. El gerente general solicita informe de estado de activos fijos
2. El asistente contable emite informe de situación actual de activos fijos
3. El contador general revisa el informe y toma la decisión y firma y envía el informe
4. El gerente general recibe el informe y toma la decisión de aprobar que el activo fijo que requiere mantenimiento y reparación.
5. El jefe de mantenimiento y operaciones recibe el informe de activos para el mantenimiento y reparación, procede a realizar el mantenimiento o reparación, elabora el informe de mantenimiento realizado.
6. El asistente de contabilidad recibe el informe de gastos de mantenimiento y reparación y actualiza estados financieros.
7. El contador general revisa y firma los estados financieros.

Tiempo de los procesos de las cuentas administrativas

Tabla N° 25: Tiempo de los procesos de las cuentas administrativas

PROCESO	TIEMPO (minutos)		
	TA	NVA	TOTAL
Selección del personal	100	80	180
Evaluación del desempeño	96	85	181
Liquidación	150	100	250
Sueldos y salarios	200	150	350
Obligaciones patronales	80	75	155
Administración de Activos	350	200	550
TOTAL	976	690	1666

Fuente: Propia

$$\textit{Eficiencia en tiempo actual} = \frac{976}{1666}$$

$$\textit{Eficiencia en tiempo actual} = 59\%$$

$$\textit{Eficiencia en tiempo actual} = 59\%$$

$$\textit{Eficiencia en tiempo propuesto} = \frac{690}{1666}$$

$$\textit{Eficiencia en tiempo propuesto} = 42\%$$

Como se puede observar con el sistema de coordinación se pretende optimizar tiempos y por ende recursos económicos en un 42% de lo que actualmente esta del 59%.

Control interno

“Plan de organización entre la contabilidad, funciones de empleados y procedimientos coordinados que adopta una empresa pública, privada o mixta, para obtener información confiable, salvaguardar sus bienes, promover la eficiencia de sus operaciones y adhesión a su política administrativa” (PERDOMO Moreno, 2000)
El control interno es de vital importancia dentro de toda empresa, puesto que permite que todos los procesos sean realizados de manera eficiente y de acuerdo a las políticas establecidas por los altos mandos, con el único objetivo de que la empresa AVESCA sea más competitiva en el mercado y promocióne información veraz, confiable y oportuna.

❖ Evaluación del entorno

Una vez establecido el sistema de coordinación para los procesos del área administrativa, financiera y contable de la empresa Avesca, se evaluó que la propuesta de implementación generará la optimización de los recursos y tiempo, para el cual se estima un incremento en las ventas y utilidades de la empresa.

❖ Organización y administración de la empresa.

Mediante la evaluación realizada a la empresa se detectó que la administración actual no era la más adecuada, puesto que los procesos en dicha área no se encontraban relacionadas a las funciones; por ende con la propuesta del sistema de coordinación se espera que el personal se acople a sus nuevas funciones específicas y que los mismos no trabajen solamente por experiencia o simple conocimiento.

❖ **Vocabulario técnico**

- **Área financiera**

El Área Financiera está constituida por un conjunto de actividades tendientes a lograr los objetivos de custodiar e invertir los valores y recursos de una empresa, a mantener los sistemas de información adecuados para el control de activos y operaciones de dicha empresa ya proteger el capital invertido.

- **Financiamiento**

Es el conjunto de recursos monetarios financieros para llevar a cabo una actividad económica, con la característica de que generalmente se trata de sumas tomadas a préstamo que complementan los recursos propios.

- **Inversión**

Es la aplicación de recursos financieros destinados a incrementar los activos fijos o financieros de una entidad. Comprende la formación bruta de capital fijo y la variación de existencias de bienes generados en el interior de una economía.

- **Liquidez**

Disposición inmediata de fondos financieros y monetarios para hacer frente a todo tipo de compromisos. En los títulos de crédito, valores o documentos bancarios, la liquidez significa la propiedad de ser fácilmente convertibles en efectivo.

- **Política económica**

Directrices y lineamientos mediante los cuales se regula y orienta el proceso económico del país, define los criterios generales que sustentan, de acuerdo a la estrategia general de desarrollo, los ámbitos fundamentales e instrumentos correspondientes al sistema financiero nacional, al gasto público, a las empresas públicas, a la vinculación con la economía mundial y a la capacitación y la productividad. Todo ello pretende crear las condiciones adecuadas y el marco global para el desenvolvimiento de la política social, la política sectorial y la política regional.

- **Proceso**

Es una serie de pasos o actividades que toman un insumo o materia prima la transformación y se obtiene como resultado un producto o servicio que será utilizado por un cliente (interno o externo).

- **Procedimiento**

Es la forma de hacer las cosas, es un conjunto de instrucciones o pasos que se deben cumplir en cada etapa de un proceso.

- **Proceso contable**

La información contable que presenta una empresa es elaborada a través de lo que se llama proceso contable. El proceso contable es el ciclo mediante el cual las transacciones de una empresa son registradas y resumidas para la obtención de los Estados Financieros.

- **Rentabilidad**

Capacidad de producir o generar un beneficio adicional por sobre la inversión o esfuerzo realizado.

- **Rubro**

Frase descriptiva o explicativa que encabeza un escrito; Conjunto de empresas o negocios que constituyen un área diferenciada dentro de la actividad económica.

- **Solvencia**

Análisis de la situación financiera de una empresa con el objeto de establecer su capacidad de cubrir deudas y obligaciones a corto plazo o largo plazo. Estas calificaciones de solvencia generalmente son hechas por firmas especializadas, nacionales o extranjeras.

COMPARACIÓN DE INGRESOS Y GASTOS SIN Y CON PROPUESTA

Ingresos totales sin propuesta

Para realizar los respectivos análisis de comparación de los ingresos, se tomará como año base al 2012, puesto que se cuenta con la información obtenida del Balance de Resultados Acumulado de la empresa AVESCA.

Cómo se puede observar en la siguiente tabla los ingresos para el año 2012 fueron de \$ 1'302.642 dólares, para proceder a realizar la proyección respectiva se tomará el porcentaje de la tasa de inflación que es del 4,16% para el año 2012, según datos emitidos por el Banco Central del Ecuador.

Tabla N° 26: Ingresos totales sin propuesta

AÑOS	INGRESOS TOTALES
2012	1.302.642
2013	1.356.832
2014	1.413.276
2015	1.472.068
2016	1.533.306

Fuente: Empresa AVESCA

Ingresos totales con propuesta

Para proceder a realizar la proyección de los Ingresos con la propuesta presentada para la empresa AVESCA, se planteó que con la ejecución las ventas se incrementarán en un 5% para el año 2013, después de dicho año su aumento será del 1% respectivamente.

Tabla N° 27: Ingresos totales con propuesta

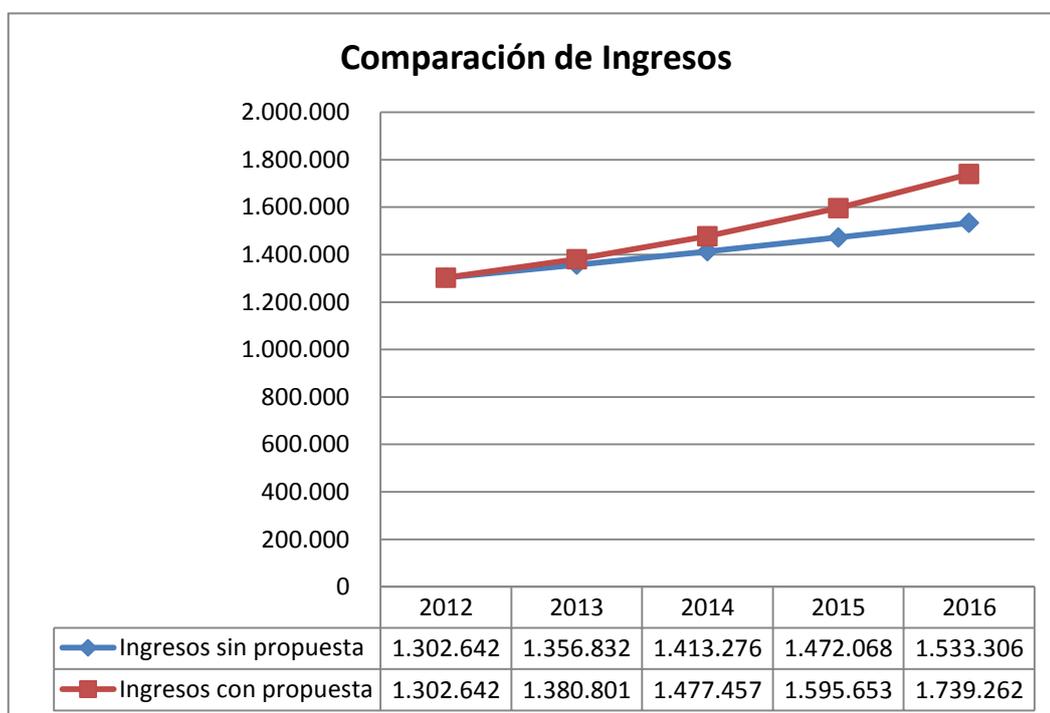
AÑOS	INGRESOS TOTALES
2012	1.302.642
2013	1.380.801
2014	1.477.457
2015	1.595.653
2016	1.739.262

Fuente: Empresa AVESCA

Comparación de ingresos

En el siguiente gráfico se puede demostrar que en el año 2012 no existe variación, dado que no se está aplicando la propuesta, pero para los siguientes años se puede observar el incremento que tendrá la empresa AVESCA en sus ingresos gracias a la presente propuesta.

Gráfico N° 51: Comparación de ingresos



Fuente: propia

Gastos sin propuesta

Para realizar el respectivo análisis de los gastos de la empresa AVESCA, se tomó valores del Balance General del año 2012, que arroja un valor de \$1'051.708 dólares; para realizar la proyección de los siguientes años se tomará la tasa de inflación que es del 4,16% para el año 2012, según datos emitidos por el Banco Central del Ecuador.

Tabla N° 28: Gastos sin Propuesta

AÑOS	GASTOS TOTALES
2012	1.051.708
2013	1.095.459
2014	1.141.030
2015	1.188.497
2016	1.237.938

Fuente: Empresa AVESCA

Gastos con propuesta

Para los gastos con propuesta, se tomará los gastos emitidos por el Balance General de la empresa AVESCA del año 2012 y se aumentará el valor del costo de la capacitación al personal para la nueva implementación del Sistema de Coordinación por un valor promedio de \$1.000 dólares; para la proyección de los siguientes años, se tomó el valor del 5% de la disminución en gastos que se pretende tener con la nueva propuesta, como lo demuestra la siguiente tabla:

Tabla N° 29: Gastos con propuesta

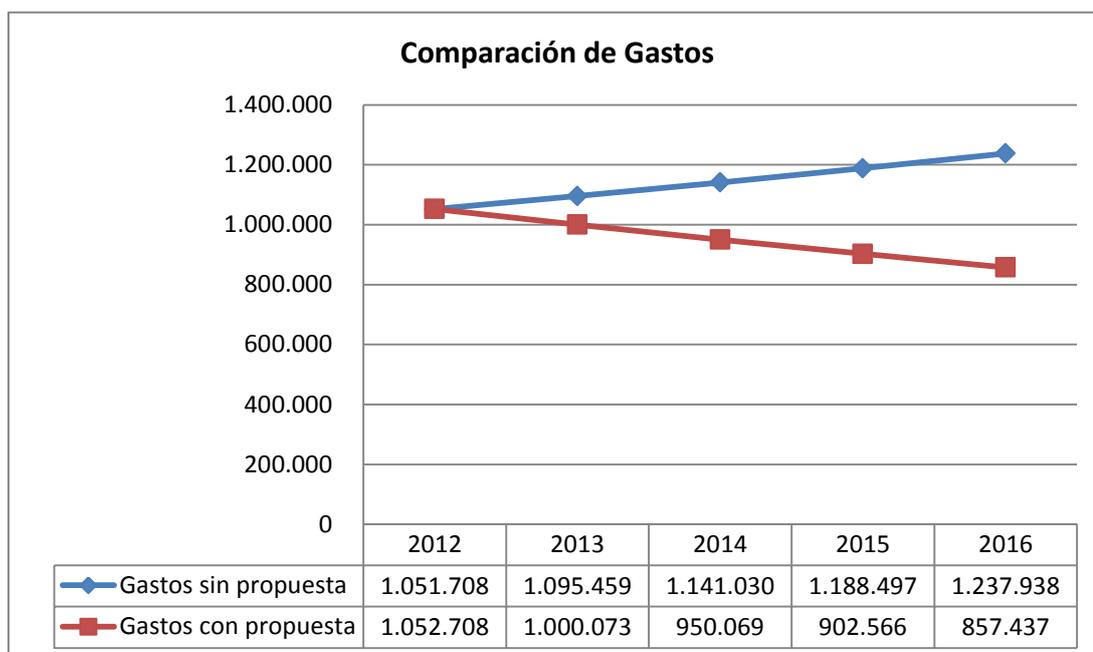
AÑOS	GASTOS TOTALES
2012	1.052.708
2013	1.000.073
2014	950.069
2015	902.566
2016	857.437

Fuente: Empresa AVESCA

Comparación de gastos

Cómo se puede observar en el siguiente gráfico, lo que se pretende es la disminución en los gastos con la nueva propuesta del Sistema de Coordinación.

Gráfico N° 52: Comparación de gastos



Fuente: propia

Relación costo beneficio

Para poder determinar el Costo Beneficio de la presente propuesta, se establecerá la TMAR, o cómo también se la conoce Costo Promedio Ponderado, que se detalla en la siguiente tabla:

Tabla N° 30: Cálculo del Costo Promedio Ponderado TMAR

Aportaciones	% Participación	Tasa de Interés	Ponderación
Recursos Propios	100,00%	4,53%	4,53%
Subtotal	100,00%	4,53%	4,53%
Riesgo País			8,73%
Inflación			4,16%
Costo Promedio Ponderado			17,42%

Fuente: propia

La tasa de descuento será utilizada para realizar los beneficios y costos actualizados, los mismos que deben ser calculados con la siguiente fórmula:

$$\frac{B}{C} \text{ actualizado} = \frac{\text{Valor}}{(1 + i)^n}$$

Detalle:

i= TMAR

n= Periodos

El beneficio costo sin la propuesta es la siguiente:

Relación costo beneficio sin la propuesta

Tabla N° 31: Relación costo / beneficio sin propuesta

Año	Tasas (0,2490)	Beneficios	Costos	Beneficios Actualizados	Costos Actualizados
1	0,851643672	\$ 1.302.642,00	\$ 1.051.708,00	\$ 1.109.386,82	\$ 895.680,46
2	0,725296945	\$ 1.356.831,91	\$ 1.051.708,00	\$ 984.106,04	\$ 762.800,60
3	0,617694553	\$ 1.413.276,11	\$ 1.051.708,00	\$ 872.972,96	\$ 649.634,30
4	0,526055658	\$ 1.472.068,40	\$ 1.051.708,00	\$ 774.389,91	\$ 553.256,94
5	0,448011972	\$ 1.533.306,45	\$ 1.051.708,00	\$ 686.939,65	\$ 471.177,78
TOTAL				\$ 4.427.795,37	\$ 3.332.550,08

Fuente: propia

$$\frac{B}{C} = \frac{4427795,37}{3332550,08}$$

$$\frac{B}{C} = 1,33$$

Cómo podemos observar el Costo Beneficio sin la propuesta arroja un resultado de 1,33 lo que indica que por cada dólar invertido se obtiene una ganancia de \$0,33 centavos.

Relación costo beneficio con la propuesta

Tabla N° 32: Relación costo /beneficio con propuesta

Año	Tasas (0,2490)	Beneficios	Costos	Beneficios Actualizados	Costos Actualizados
1	0,851643672	\$ 1.302.642,00	\$ 1.052.708,00	\$ 1.109.386,82	\$ 896.532,11
2	0,725296945	\$ 1.380.800,52	\$ 1.052.708,00	\$ 1.001.490,40	\$ 763.525,90
3	0,617694553	\$ 1.477.456,56	\$ 1.052.708,00	\$ 912.616,87	\$ 650.252,00
4	0,526055658	\$ 1.595.653,08	\$ 1.052.708,00	\$ 839.402,33	\$ 553.783,00
5	0,448011972	\$ 1.739.261,86	\$ 1.052.708,00	\$ 779.210,14	\$ 471.625,79
TOTAL				\$ 4.642.106,55	\$ 3.335.718,79

Fuente: propia

Elaborado por: Susan López

$$\frac{B}{C} = \frac{4642106,55}{3335718,79}$$

$$\frac{B}{C} = 1,39$$

Cómo podemos observar el costo beneficio con la propuesta arroja un resultado de 1,39 lo que indica que por cada dólar invertido se obtiene una ganancia de \$0,39 centavos.

Cómo conclusión podemos afirmar que es factible la implementación de un sistema de coordinación en las áreas administrativas, contables y financieras de la empresa AVESCA.

CONCLUSIONES

- La aplicación de un sistema de coordinación de procesos del área contable, financiera y administrativa de la empresa AVESCA, permitió determinar las incidencias en los procesos actuales y propuestos, tomando en consideración que las áreas se encuentran relacionadas entre sí.
- El sistema de coordinación facilita la interpretación de los tiempos de procesos de la empresa y ayuda a identificar errores existentes.
- La empresa no cuenta con herramientas básicas de control, como los manuales financieros, es por ello que los empleados de dicha área no realizan de manera correcta sus funciones.
- El gerente general de la empresa quien es el encargado de planificar, organizar, dirigir y controlar no cumple a cabalidad sus funciones, por ello en muchos casos existe el retraso en la comunicación o el mal empleo de las funciones por parte del personal
- Mediante el análisis FODA, se determinó la inexistencia de un sistema de coordinación, lo que ayudará a la empresa a incrementar sus ingresos con los manuales de funciones propuestos.
- En muchos casos la empresa no cuenta con diagramas de procesos que faciliten su ejecución.
- Como conclusión podemos afirmar que es factible la implementación de un sistema de coordinación en las áreas administrativas, contables y financieras de la empresa AVESCA.

RECOMENDACIONES

- Es importante que la alta gerencia de la empresa se acoja al sistema de coordinación propuesto, para con ello optimizar tiempo y recursos dentro de la misma.
- Aplicar procesos de control interno, como una normativa de mejora en los registros de los procesos de la organización.
- Es importante que se aplique un proceso de capacitación al personal del área administrativa, financiera y contable de la empresa AVESCA, para optar por una mejor adaptación al sistema de coordinación.
- Distribuir a todos los empleados de la empresa una copia del sistema de coordinación para que se guíen al momento de la capacitación.
- Aplicar nuevos procedimientos de control.

LISTA DE REFERENCIAS

- Aguirre, Juan. 1997. Auditoría III. 1997, págs. 7-8.
- Azocar, Manuel. 2006. TESIS. [En línea] 2006. http://ri.biblioteca.udo.edu.ve/bitstream/123456789/431/1/TESIS-658.1511_A996_01.pdf.
- Benalcazar, Diego. 2010. Tesis. [En línea] 2010. [Citado el: 20 de 07 de 2012.] <http://repositorio.utn.edu.ec/bitstream/123456789/369/1/02%20ICO%20186%20TESIS.pdf>.
- Bustos, Eduardo. 2011. PROCESO ADMINISTRATIVO. [En línea] 2011. http://www.angelfire.com/ak6/proceso_escom/unidad_2.pdf.
- Díaz, Javier. 1999. Macroeconomía Ecuador. 1999, pág. 293.
- Díaz, Mosto. 2008. Conceptos Administrativos. s.l. : Prentice Hall, 2008, pág. 258.
- Dueck, Judith. 2007. Formatos estándares de Eventos de HURIDOCS. s.l. : Grand Montheury, 2007, pág. 26.
- Gómez, Diego. 2011. Riesgo País. [aut. libro] Riesgos Financieros y Operaciones Internacionales. Madrid : ESIC, 2011, pág. 103.
- Huilca, Sofía. 2009. Fundamentos de Control Interno. Colombia : Prentice Hall, 2009, pág. 10.
- INTERNET. 2010. Control Interno de una empresa. [En línea] 2010. <http://auditoria3.obolog.com/control-interno-empresa-877183>.
- López, Arturo. 2006. Proceso Contable: Contabilidad del Capital. s.l. : Cengage Learning Editores, 2006.
- . 2006. Proceso Contable: Contabilidad del Capital. s.l. : Cengage Learning Editores, 2006.
- Lybrand, Coopers &. 1998. Los nuevos conceptos del control interno. s.l. : Díaz de Santo , 1998, pág. 127.
- Mantilla, Carlos. 2005. Fundamentos de Control Internos. s.l. : PrGrew, 2005, pág. 148.
- Mejía, Braulio. 2006. Gerencia de procesos para la organización y el control interno. s.l. : ECOE, 2006, pág. 51.
- Miro, Jaime. 2004. La Gestión Financiera. s.l. : Deusto, 2004, pág. 175.
- Reyes, Agustín. 1992. "Administración Moderna". s.l. : Limusa, 1992, pág. 356.

- Rico, Ramón y Sánchez, Miriam. 2011. Proceso de Coordinación en Equipos de Trabajos. [En línea] 2011. <http://www.papelesdelpsicologo.es/pdf/1919.pdf>.
- Rodríguez, Joaquín. 2002. Estudio de sistemas y procedimientos administrativos. Valencia : Thomson Learning, 2002, pág. 253.
- Rodríguez, Manuel. 2003. "Proceso Administrativo". s.l. : Prentice Hall, 2003.
- Salas, Ximena. 2006. Repositorio Universidad tecnológica Equinoccial. [En línea] 2006. [Citado el: 25 de 07 de 2012.] http://repositorio.ute.edu.ec/bitstream/123456789/11196/1/26927_1.pdf.
- Sanfuentes, Andrés. 2007. Manual de Economía. Santiago de Chile : Editorial Andrés Bello, 2007, pág. 168.
- Solar, Silvia. 2009. El desarrollo de la nueva sociedad en América Latina. s.l. : Grew, 2009, pág. 20.
2006. TESIS. [En línea] 2006. Recuperado el 25 de 07 de 2012, de http://ri.biblioteca.udo.edu.ve/bitstream/123456789/431/1/TESIS-658.1511_A996_01.pdf.
- Vasquez, Víctor Hugo. 2002. Organización Aplicada. s.l. : Gráficas Vasquez, 2002, pág. 196.
- Villarueli, Patricio. 2011. Manual de Procesos y Procedimientos. [En línea] 2011. <http://ticss.bligoo.com/content/view/511291/Manual-de-Procesos-y-procedimientos-Guia-basica.html>.
- Vinueza, Fernanda. 2012. Manual de procedimientos para el área financiera de la empresa florícola Conection Cia. Ltda. Repositorio Universidad Particular *de Loja*. [En línea] 2012. [Citado el: 05 de 07 de 2012.] <http://cepra.utpl.edu.ec/bitstream/123456789/2909/1/Tesis%20de%20Vinueza%20Andrango%20Fernanda%20Jhanine.pdf>.
- Viquez, Jesús. 2001. Programación de Operaciones. s.l. : Prentice, 2001, pág. 113.