

**UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA**

**SEDE: QUITO**

**CARRERA: CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

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

**TEMA:**

**METODOLOGÍA PARA LA APLICACIÓN DE UN MANUAL DE  
PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS, FINANCIEROS Y  
CONTABLES EN LA EMPRESA “EMSYS SERVICIOS Y  
SOLUCIONES EMPRESARIALES CIA. LTDA.” DE LA CIUDAD DE  
QUITO.**

**AUTOR:**

**WILFRIDO PAÚL NÚÑEZ GÓMEZ**

**DIRECTORA DE TESIS:**

**Lic. MÓNICA ANDRADE**

Quito – Ecuador

2012

## **DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD**

Los conceptos desarrollados, análisis realizados, los resultados obtenidos, las conclusiones y recomendaciones emitidas sobre el trabajo de tesis, **METODOLOGÍA PARA LA APLICACIÓN DE UN MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS, FINANCIEROS Y CONTABLES EN LA EMPRESA “EMSYS SERVICIOS Y SOLUCIONES EMPRESARIALES CIA. LTDA.”**, son de exclusiva responsabilidad del autor.

Wilfrido Paúl Núñez Gómez

## **DEDICATORIA**

Dedico este trabajo de tesis a Dios por estar presente en todos los momentos de mi vida, a través de la fe y la perseverancia para conseguir mis propósitos y alcanzar mis sueños; a mis padres y hermanos, por ser lo más valioso que poseo y por brindarme su amor, confianza y ayuda incondicional.

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco en primer lugar a Dios, por darme salud y vida para poder luchar y alcanzar importantes metas en mi capacitación profesional; en segundo lugar a mis padres y hermanos, por ser un pilar fundamental en mi vida e inculcarme valores para ser una persona de bien al servicio de la sociedad y en tercer lugar a los docentes de la UPS, los mismos que impartieron sus conocimientos en procura de mi realización como profesional.

## ÍNDICE GENERAL

<b>CARÁTULA</b> .....	<b>I</b>
<b>DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD</b> .....	<b>II</b>
<b>DEDICATORIA</b> .....	<b>III</b>
<b>AGRADECIMIENTO</b> .....	<b>IV</b>

Introducción.....	1
-------------------	---

### CAPÍTULO I

1. <b>HERRAMIENTAS ADMINISTRATIVAS</b> .....	2
1.1. Manuales administrativos.....	2
1.1.1 Concepto.....	2
1.1.2 Importancia de los manuales administrativos.....	3
1.1.3 Objetivos de los manuales administrativos.....	3
1.1.4 Ventajas y desventajas de los manuales administrativos.....	4
1.1.5 Clasificación de los manuales administrativos.....	5
1.1.6 Información básica que debe contener un manual administrativo.....	8
1.2. Manual de procedimientos.....	9
1.2.1 Concepto.....	9
1.2.2 Importancia de los manuales de procedimientos.....	10
1.2.3 Objetivos de los manuales de procedimientos.....	11
1.2.4 Estructura de un manual de procedimientos.....	12
1.3. La administración de una empresa.....	17
1.3.1 Concepto.....	17
1.3.2 Importancia de la administración.....	18
1.3.3 Características de la administración.....	18
1.3.4. Principales funciones de la administración.....	19
1.3.4.1 La función administrativa.....	19
a) Planeación.....	22
b) Organización.....	24
c) Integración.....	26

d)	Dirección.....	27
e)	Control.....	27
1.3.4.2	La función operacional.....	30
a)	La función de comercialización.....	31
b)	La función de producción.....	31
c)	La función financiera.....	32
d)	La función de personal.....	36
e)	La función de compras.....	36
f)	Administración del trabajo de oficina.....	36
g)	La función de las relaciones públicas.....	37
1.4.	Control interno.....	37
1.4.1	Concepto.....	37
1.4.2	Importancia del control interno.....	39
1.4.3	Objetivos del control interno.....	39
1.4.4	Clasificación general del control interno.....	40
1.4.5	Informe COSO.....	40
1.4.6	Elementos del control interno.....	42
a)	Ambiente de control.....	43
b)	Evaluación de riesgos.....	44
c)	Actividades de control.....	44
d)	Información y comunicación.....	45
e)	Supervisión.....	47

## CAPÍTULO II

<b>2.</b>	<b>ESTUDIO SITUACIONAL.....</b>	<b>48</b>
	“EMSYS SERVICIOS Y SOLUCIONES EMPRESARIALES CIA.	
2.1.	LTDA.”.....	48
2.1.1	Historia.....	48
2.1.2	Productos y servicios.....	49
2.1.3.	Cultura organizacional.....	52
2.1.3.1	Visión.....	52
2.1.3.2	Misión.....	52
2.1.3.3	Valores.....	52

2.1.3.4	Logotipo.....	53
2.1.4	Objetivos.....	53
2.1.5	Estructura organizacional.....	54
2.1.6	Análisis y elaboración de la matriz F.O.D.A.....	55
	a) Evaluación de los factores internos.....	57
	b) Evaluación de los factores externos.....	59
	c) Matriz estratégica del F.O.D.A.....	61

### **CAPÍTULO III**

<b>3.</b>	<b>METODOLOGÍA DE APLICACIÓN.....</b>	<b>63</b>
3.1.	Diseño del manual de procedimientos.....	63
3.1.1	Responsables.....	63
3.1.2	Universo de estudio.....	63
3.1.3	Alcance del manual.....	63
3.1.4	Identificación de procesos críticos.....	63
3.1.5	Fuentes de información.....	65
3.1.6.	Preparación del proyecto.....	65
3.1.6.1	Propuesta técnica.....	65
3.1.6.2	Programa de trabajo.....	69
3.2.	Captación de la información.....	71
3.2.1	Levantamiento de la información.....	71
	a) Gerente.....	71
	b) Recepcionista.....	87
	c) Contador.....	99
	d) Técnicos.....	112
3.3.	Integración de la información.....	118
3.2.2	Caracterización de los procesos.....	118
	a) Compra de mercadería.....	119
	b) Compra de materiales, suministros o servicios.....	121
	c) Compra de activos fijos.....	123
	d) Pago a proveedores.....	125
	e) Venta de mercadería.....	127
	f) Prestación de servicios.....	129

g) Cobro a clientes.....	131
h) Obtención de financiamiento.....	133
i) Contratación de personal.....	135
j) Elaboración de roles y pago de sueldos a empleados.....	137
k) Administración del fondo de caja chica.....	139
l) Registro de las operaciones.....	141

## CAPÍTULO IV

<b>4. MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS, FINANCIEROS Y CONTABLES DE LA EMPRESA “EMSYS SERVICIOS Y SOLUCIONES EMPRESARIALES CIA. LTDA.”.....</b>	<b>144</b>
Manual de procedimientos administrativos, financieros y contables de la empresa “EMSYS SERVICIOS Y SOLUCIONES EMPRESARIALES	
4.1 CIA. LTDA.”.....	144

## CAPÍTULO V

<b>5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....</b>	<b>145</b>
5.1 Conclusiones.....	145
5.2 Recomendaciones.....	147

## ÍNDICE DE CUADROS Y GRÁFICOS

### CUADROS:

<b>Cuadro N° 1:</b> Tipos de manuales administrativos.....	<b>6</b>
<b>Cuadro N° 2:</b> Símbolos utilizados en los diagramas de flujo administrativos.....	<b>16</b>
<b>Cuadro N° 3:</b> Funciones fundamentales de la administración.....	<b>21</b>
<b>Cuadro N° 4:</b> Actividad administrativa.....	<b>30</b>
<b>Cuadro N° 5:</b> Cómo se estructura la función financiera.....	<b>33</b>
<b>Cuadro N° 6:</b> Matriz F.O.D.A. de la empresa “EMSYS SERVICIOS Y SOLUCIONES EMPRESARIALES CIA. LTDA.”.....	<b>56</b>
<b>Cuadro N° 7:</b> Matriz de evaluación de los factores internos.....	<b>58</b>
<b>Cuadro N° 8:</b> Matriz de evaluación de los factores externos.....	<b>60</b>

<b>Cuadro N° 9:</b> Matriz estratégica del F.O.D.A.....	62
<b>Cuadro N° 10:</b> Programa de trabajo.....	69

## **GRÁFICOS:**

<b>Gráfico N° 1:</b> Esquema de la estructura de un procedimiento.....	23
<b>Gráfico N° 2:</b> Elementos del control interno.....	42
<b>Gráfico N° 3:</b> Organigrama estructural de la empresa “EMSYS SERVICIOS Y SOLUCIONES EMPRESARIALES CIA. LTDA.” .....	54
<b>Gráfico N° 4:</b> Organigrama funcional de la empresa “EMSYS SERVICIOS Y SOLUCIONES EMPRESARIALES CIA. LTDA.” .....	55
<b>Gráfico N° 5:</b> Procedimiento para comprar mercadería.....	74
<b>Gráfico N° 6:</b> Procedimiento para comprar suministros, materiales y servicios...	75
<b>Gráfico N° 7:</b> Procedimiento para comprar activos fijos.....	77
<b>Gráfico N° 8:</b> Procedimiento para autorizar desembolsos de dinero.....	79
<b>Gráfico N° 9:</b> Procedimiento para vender mercadería.....	80
<b>Gráfico N° 10:</b> Procedimiento para la venta servicios.....	82
<b>Gráfico N° 11:</b> Procedimiento para reclutar, seleccionar y contratar personal.....	84
<b>Gráfico N° 12:</b> Procedimiento para obtener financiamiento.....	86
<b>Gráfico N° 13:</b> Procedimiento para facturar la venta de mercadería.....	89
<b>Gráfico N° 14:</b> Procedimiento para facturar la prestación de servicios.....	90
<b>Gráfico N° 15:</b> Procedimiento para llevar el control del inventario en el KARDEX.....	91
<b>Gráfico N° 16:</b> Procedimiento para entregar cheques o efectivo y comprobantes de retención a los proveedores.....	92
<b>Gráfico N° 17:</b> Procedimiento para cobrar y solicitar comprobantes de retención a los clientes.....	93
<b>Gráfico N° 18:</b> Procedimiento para los desembolsos de caja chica.....	95
<b>Gráfico N° 19:</b> Procedimiento para la reposición de caja chica.....	96
<b>Gráfico N° 20:</b> Procedimiento para realizar el arqueo de caja chica.....	98
<b>Gráfico N° 21:</b> Procedimiento para registrar las operaciones de la empresa.....	102
<b>Gráfico N° 22:</b> Procedimiento de elaboración de cheques para el pago a proveedores.....	104

<b>Gráfico N° 23:</b> Procedimiento para elaborar el informe de cuentas por cobrar y cuentas por pagar.....	105
<b>Gráfico N° 24:</b> Procedimiento para elaborar los roles de pagos.....	107
<b>Gráfico N° 25:</b> Procedimiento para elaborar el rol de provisiones.....	109
<b>Gráfico N° 26:</b> Procedimiento para conciliar bancos.....	111
<b>Gráfico N° 27:</b> Procedimiento para ingresar mercadería a bodega.....	114
<b>Gráfico N° 28:</b> Procedimiento para el egreso de mercadería de bodega.....	116
<b>Gráfico N° 29:</b> Procedimiento para prestar los servicios ofrecidos.....	117

## ÍNDICE DE ANEXOS

<b>Anexo N° 1:</b> Formato del cuestionario utilizado para el levantamiento de la información.....	148
<b>Anexo N°2:</b> Formato de solicitud de cotización.....	151
<b>Anexo N°3:</b> Formato de orden de compra.....	152
<b>Anexo N°4:</b> Formato de requerimiento de mercadería.....	153
<b>Anexo N°5:</b> Formato de requerimiento de compra.....	154
<b>Anexo N°6:</b> Formato para la evaluación a proveedores.....	155
<b>Anexo N°7:</b> Formato del comprobante de retención.....	158
<b>Anexo N°8:</b> Formato del comprobante de egreso.....	159
<b>Anexo N°9:</b> Formato de la factura de venta.....	160
<b>Anexo N°10:</b> Formato de la proforma de venta.....	161
<b>Anexo N°11:</b> Formato del comprobante de ingreso.....	162
<b>Anexo N°12:</b> Formato de la nota de entrega – recepción.....	163
<b>Anexo N°13:</b> Formato para la evaluación a clientes.....	164
<b>Anexo N°14:</b> Formato del registro de trabajo.....	167
<b>Anexo N°15:</b> Formato del requerimiento de personal.....	168
<b>Anexo N°16:</b> Formato del vale de caja chica.....	169
<b>Anexo N°17:</b> Procedimiento para efectuar el arqueo de caja chica.....	170
<b>Anexo N°18:</b> Procedimiento para realizar la conciliación bancaria.....	172
<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	174

**UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA**  
**SEDE: QUITO**

**CARRERA: CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

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

**TEMA:**  
METODOLOGÍA PARA LA APLICACIÓN DE UN MANUAL DE  
PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS, FINANCIEROS Y  
CONTABLES EN LA EMPRESA “EMSYS SERVICIOS Y  
SOLUCIONES EMPRESARIALES CIA. LTDA.” DE LA CIUDAD DE  
QUITO.

**AUTOR:**  
WILFRIDO PAÚL NÚÑEZ GÓMEZ

**DIRECTORA DE TESIS:**  
Lic. MÓNICA ANDRADE

Quito – Ecuador  
2012

## **RESUMEN TÉCNICO**

### **TEMA DE TESIS:**

#### **METODOLOGÍA PARA LA APLICACIÓN DE UN MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS, FINANCIEROS Y CONTABLES EN LA EMPRESA “EMSYS SERVICIOS Y SOLUCIONES EMPRESARIALES CIA. LTDA.” DE LA CIUDAD DE QUITO.**

El presente trabajo de investigación tiene como propósito central, dar solución a uno de los problemas más comunes que ha venido afectando por lo general a las pequeñas y medianas empresas en nuestro país, debido a que tienen menores posibilidades económicas y sobre todo, porque la mayoría desconoce la importancia de la administración y la aplicación de sus herramientas dentro de sus organizaciones. Este problema es, la falta de eficiencia y eficacia que tienen las empresas para desarrollar sus actividades y alcanzar sus metas y objetivos propuestos, ya que no cuentan con herramientas adecuadas, como son los manuales de procedimientos, los mismos que, a través de la documentación, les permiten conocer cuáles son las funciones de cada uno de sus empleados y su relación con otros puestos, su nivel de autoridad, responsabilidad y obligación; así como también, la manera correcta de realizar cada una de sus actividad y optimizar el tiempo y los recursos necesarios, en base al establecimiento de políticas y sobre todo, al aplicar controles antes, durante y después de cada actividad.

En el caso de la empresa objeto de estudio, se determinó que la misma realiza sus actividades basándose en la costumbre y experiencia que ha adquirido a través de sus años de operación, y aunque sus dueños y empleados han contribuido con el buen cumplimiento de dichas actividades, su principal problema es el de no contar con la documentación apropiada que respalde e indique cuáles son las actividades del personal administrativo, financiero y contable; qué documentos están a su cargo y cuál es el procedimiento a seguir en cada una de las actividades que desarrollan.

Se estima que la elaboración e implementación de un manual de procedimientos administrativos, financieros y contables dentro de esta empresa, mejorará su operatividad, comercialización y ambiente organizacional; facilitará la implementación de un sistema de control interno y le permitirá alcanzar eficiente y eficazmente sus metas y objetivos deseados.

Este trabajo de investigación está conformado por 5 capítulos, los cuales presentan la información pertinente de la siguiente manera:

El primer capítulo, básicamente, da a conocer conceptos fundamentales en cuanto a los manuales administrativos, en especial de los manuales de procedimientos, incurriendo en temas tales como: su importancia, objetivos, ventajas y desventajas, clasificación, contenido y la forma como estos se involucran y contribuyen a la eficiente aplicación de la función administrativa dentro de una empresa. Otro punto que se trata en este capítulo es el de la administración de una empresa, el cual nos da a conocer su concepto, sus principales funciones, lo imprescindible y la importancia que tiene esta para que una empresa pueda alcanzar sus objetivos; y por último, este capítulo también involucra el control interno, su concepto, importancia, objetivos, clasificación y su concepción según el informe C.O.S.O., el cual nos da a conocer sus elementos.

El segundo capítulo está compuesto por toda la información referente al punto central de investigación, es decir, por la historia, visión, misión, valores, logotipo, estructura organizacional, objetivos, productos y servicios que ofrece la empresa “EMSYS SERVICIOS Y SOLUCIONES EMPRESARIALES CIA. LTDA.”. Dentro de este capítulo también se presenta el análisis F.O.D.A. realizado a la empresa en cuestión y específicamente a la gerencia y al departamento contable, mediante el cual se establece las posibles estrategias que podría adoptar la misma.

El tercer capítulo involucra la metodología de aplicación, es decir, presenta el diseño del manual de procedimientos (los responsables de su elaboración, el universo de estudio, el alcance del manual, identificación de procesos críticos, fuentes de información y

preparación del proyecto), la captación de la información y el análisis de dicha información, a través de la caracterización de los procesos.

El cuarto capítulo contiene el resultado de todo el proceso de investigación y análisis realizado en el tercer capítulo, es decir, el manual de procedimientos administrativos financieros y contables de la empresa “EMSYS SERVICIOS Y SOLUCIONES EMPRESARIALES CIA. LTDA.” de la ciudad de Quito.

Y por último, el quinto capítulo presenta las conclusiones y recomendaciones emitidas en base a todo el trabajo de investigación realizado.

## INTRODUCCIÓN.

El presente trabajo de investigación tiene como propósito central, dar solución a uno de los problemas más comunes que ha venido afectando, por lo general, a las pequeñas y medianas empresas en nuestro país, debido a que tienen menores posibilidades económicas y sobre todo, porque la mayoría desconoce la importancia de la administración y la aplicación de sus herramientas dentro de sus organizaciones. Este problema es, la falta de eficiencia y eficacia que tienen las empresas para desarrollar sus actividades y alcanzar sus metas y objetivos propuestos, ya que no cuentan con herramientas adecuadas, como son los manuales administrativos, los mismos que, a través de la documentación, les permiten conocer cuáles son las funciones de cada uno de sus empleados y su relación con otros puestos, su nivel de autoridad, responsabilidad y obligación; así como también, la manera correcta de realizar cada una de sus actividades y optimizar el tiempo y los recursos necesarios, en base al establecimiento de políticas y sobre todo, al aplicar controles antes, durante y después de cada actividad.

En el caso de la empresa objeto de estudio, se determinó que la misma realiza sus actividades basándose en la costumbre y experiencia que ha adquirido a través de sus años de operación, y aunque sus dueños y empleados han contribuido con un adecuado cumplimiento de dichas actividades, su principal problema es el de no contar con la documentación apropiada que respalde e indique claramente cuáles son las funciones del personal administrativo, financiero y contable; qué documentos están a su cargo, cómo utilizar los recursos necesarios eficientemente y cuál es el procedimiento a seguir en cada una de las actividades que desarrollan.

Se estima que la elaboración e implementación de un manual de procedimientos administrativos, financieros y contables dentro de esta empresa, mejorará su operatividad, su comercialización y ambiente organizacional; facilitará la implementación de un sistema de control interno y le permitirá alcanzar eficiente y eficazmente sus metas y objetivos deseados.

## **CAPÍTULO I.**

### **1. HERRAMIENTAS ADMINISTRATIVAS.**

#### **1.1. MANUALES ADMINISTRATIVOS.**

##### **1.1.1 Concepto.**

“Los manuales administrativos son documentos que sirven como medios de comunicación y coordinación para registrar y transmitir ordenada y sistemáticamente tanto la información de una organización (antecedentes, legislación, estructura, objetivos, políticas, sistemas, procedimientos, elementos de calidad, etc.) como las instrucciones y lineamientos necesarios para que desempeñe mejor sus tareas.”<sup>1</sup>

“Es un documento que contiene en forma ordenada y sistemática información y/o instrucciones sobre historia, políticas, procedimientos, organización de un organismo social, que se consideran necesarios para la mejor ejecución del trabajo.”<sup>2</sup>

“Son documentos que presentan con detalle la estructura de la empresa y señalan los puestos y las relaciones que existen entre ellos, explican la estructura funcional, los grados de autoridad y responsabilidad, los canales de comunicación, coordinación y las actividades de los órganos de las empresas.”<sup>3</sup>

En conclusión, los manuales administrativos son una herramienta empresarial que permite mantener una adecuada sistematización de los procesos administrativos de una empresa, mediante la documentación de sus funciones, antecedentes, legislación, estructura, objetivos, políticas, sistemas y procedimientos, con el fin de orientar y uniformar la conducta y operatividad del personal en cada uno de sus departamentos.

---

<sup>1</sup> FRANKLIN, Enrique, *Organización de empresas*, 2da. Edición, Editorial McGraw-Hill, México D.F. - México, 2003, p.170.

<sup>2</sup> RODRÍGUEZ, Joaquín, *Estudio de sistemas y procedimientos administrativos*, 3ra. Edición, Editorial Thomson Learning, México D.F. - México, 2002, p. 244.

<sup>3</sup> RODRÍGUEZ, Joaquín, *Cómo administrar pequeñas y medianas empresas*, 5ta Edición, Editorial Thomson, México D.F. - México, 1993, p.243.

### **1.1.2 Importancia de los manuales administrativos.**

*La necesidad de contar con manuales administrativos se ha hecho imperativo no solo por un ordenamiento o por la moda, sino debido al creciente volumen de las operaciones, al incremento del personal, a la adopción de técnicas modernas y la complejidad misma de las estructuras administrativas. Todo ello hace imprescindible el uso de instrumentos administrativos que faciliten la actuación de los elementos humanos que colaboran en la obtención de los objetivos y el desarrollo de las funciones de la empresa, así como para proporcionar la información que requieren los administradores en el cumplimiento de sus obligaciones y deberes principales.<sup>4</sup>*

En esencia, la importancia de los manuales administrativos radica en que, facilita la toma de decisiones en la administración a través del aprendizaje y la orientación precisa que requiere la acción humana en cada una de las unidades administrativas que conforman a la empresa, fundamentalmente a nivel operativo o de ejecución, pues son una fuente de información que trata de orientar y mejorar los esfuerzos de cada uno de los empleados para lograr la adecuada realización de sus actividades.

### **1.1.3 Objetivos de los manuales administrativos.**

“Según su clasificación y grado de detalle, los manuales permiten cumplir con los siguientes objetivos:”<sup>5</sup>

- ✓ Presentar una visión de conjunto del organismo social.
- ✓ Precisar las funciones de cada unidad administrativa para deslindar responsabilidades, evitar duplicaciones y detectar omisiones.
- ✓ Coadyuvar a la ejecución correcta de las labores encomendadas al personal y propiciar la uniformidad en el trabajo.
- ✓ Permitir el ahorro de esfuerzos en la ejecución del trabajo, evitando la repetición de instrucciones y directrices.

---

<sup>4</sup> RODRÍGUEZ, Joaquín, Op. Cit. p. 245.

<sup>5</sup> RODRÍGUEZ, Joaquín, Op. Cit. p. 245.

- ✓ Proporcionar información básica para la planeación e implementación de reformas.
- ✓ Facilitar el reclutamiento y la selección de personal.
- ✓ Servir de medio de integración y orientación al personal de nuevo ingreso, facilitando su incorporación a las distintas áreas.
- ✓ Propiciar el mejor aprovechamiento de los recursos humanos y materiales.

#### **1.1.4 Ventajas y desventajas de los manuales administrativos.**

“Los manuales administrativos ofrecen una serie de posibilidades que reflejan la importancia de éstos. Sin embargo, tienen ciertas limitaciones, las mismas que de ninguna manera les restan importancia.”<sup>6</sup>

##### **Ventajas:**

Las principales ventajas que presentan los manuales administrativos son:

- ✓ Facilitan el estudio y solución de los problemas organizacionales.
- ✓ Determinan la responsabilidad de cada puesto y su relación con los demás de la organización.
- ✓ Permiten determinar y comunicar a todo el personal los objetivos, las políticas, los procedimientos y las funciones; y al mismo tiempo, hacerlos efectivos.
- ✓ Sirven como una guía eficaz para la preparación, clasificación y compensación del personal clave.
- ✓ Dejan en claro el grado de autoridad y aprobación de los diversos niveles organizacionales.
- ✓ Permiten la evaluación de puestos y comprobación del progreso de cada uno de ellos, mediante la presentación de información sobre funciones y puestos.

---

<sup>6</sup> CARRETO, Julio, Marzo - 2007 *Manuales administrativos*, <http://uploadmon.blogspot.com/2007/03/manuales-administrativos.html>.

- ✓ Ayudan a conservar la eficiente experiencia administrativa del personal más antiguo.
- ✓ Sirven como guía en el adiestramiento del personal nuevo.
- ✓ Son una fuente permanente de información sobre el trabajo que debe ejecutar diariamente el personal.
- ✓ Son instrumentos útiles en la capacitación del personal.
- ✓ Incrementan la coordinación en la realización del trabajo.

### **Desventajas:**

- ✓ Muchas compañías consideran que son demasiado pequeñas para necesitar un manual que describa asuntos que son conocidos por todos sus integrantes.
- ✓ Algunas consideran que es demasiado caro, limitativo y laborioso preparar un manual y conservarlo al día.
- ✓ Existe el temor de que pueda conducir a una estricta reglamentación y rigidez dentro de la empresa.
- ✓ Su deficiente elaboración provoca serios inconvenientes en el desarrollo de las operaciones.
- ✓ El costo de elaboración y actualización puede ser alto.
- ✓ Si no se actualiza periódicamente, pierde efectividad.
- ✓ Incluye solo aspectos formales de la organización, dejando de lado los informales, cuya vigencia e importancia es notorio para la misma.
- ✓ Muy sencillos carecen de utilidad; pero muy detallados los convierte en complicados.

### **1.1.5 Clasificación de los manuales administrativos.**

El tipo de manual administrativo se lo determina dependiendo de las necesidades de cada empresa, es decir dando respuesta a los objetivos que se desean alcanzar. De acuerdo a los diferentes autores, los manuales administrativos se pueden clasificar de muchas maneras e incluso pueden tomar diferentes nombres, sin embargo para un mejor entendimiento, este trabajo de investigación los presenta de la siguiente manera:

## CUADRO N° 1.

### TIPOS DE MANUALES ADMINISTRATIVOS.

Por su alcance.	Por su contenido.	Por su función específica o área de actividad.
a) Generales o de aplicación universal. b) Departamentales o de aplicación específica. c) De puestos o de aplicación individual.	a) De organización. b) De Políticas. c) De procedimientos. d) De contenido múltiple.	a) De talento humano. b) De ventas. c) De compras. d) De producción. e) De finanzas. f) De otras funciones.

**FUENTE:** FRANKLIN, Enrique, y otros, *Organización de empresas*, 2da. Edición, Editorial McGraw-Hill, México D.F. - México, 2003, p.171.

**ELABORADO POR:** Wilfrido Paúl Núñez Gómez.

#### Por su alcance.

- a) **Generales o de aplicación universal:** este tipo de manuales como su nombre lo indica, abarcan a la empresa en general, es decir, contienen información global de una organización según su estructura, funcionamiento y personal.
- b) **Departamentales o de aplicación específica:** este tipo de manuales abarcan áreas o departamentos específicos de la empresa, contienen información detallada de los manuales de organización, procedimientos y calidad, que son los que más se usan en las organizaciones, por lo cual sirve como base para preparar toda clase de manuales administrativos.
- c) **De puestos o de aplicación individual:** este tipo de manuales abarcan a un puesto (persona) en particular, es decir, contienen información relativa a las funciones que realiza una persona dentro de la organización.

#### Por su contenido.

- a) **De organización:** Estos manuales exponen con detalle la estructura de la empresa y señalan los puestos y la relación que existe entre ellos para el

logro de sus objetivos. Explican la jerarquía, los grados de autoridad y responsabilidad; las funciones y actividades de los órganos de la empresa.

- b) **De políticas:** este tipo de manuales, describen detalladamente los lineamientos, normas o reglas que se deben seguir en la toma de decisiones para alcanzar los objetivos trazados por la dirección superior.
- c) **De procedimientos:** se los llama también manuales de operación, ya que describen en forma precisa la manera como el personal debe realizar su trabajo en cada uno de sus puestos o unidades administrativas, precisando su responsabilidad y participación, con el propósito de que cada actividad sea cumplida a cabalidad y con eficiencia.
- d) **De contenido múltiple:** este tipo de manuales se los puede elaborar cuando el volumen de actividades del personal o simplicidad de la estructura organizacional, no justifique la elaboración y utilización de distintos manuales, es decir que pueden involucrar información de todas las categorías antes mencionadas. El objetivo de agrupar diferentes temas e información de la empresa en un solo documento, es con el fin de que sea más accesible para su consulta y resulte más viable económicamente.

**Por su función específica o área de actividad.**

- a) **De talento humano:** contienen información sobre las actividades y políticas establecidas por la dirección superior referentes a todo el personal de la empresa, en cuanto a su selección, reclutamiento, administración, manejo de conflictos personales, políticas de personal, uso de servicios, prestaciones, capacitación, entre otros.
- b) **De ventas:** debido a que el personal de ventas por lo general necesita un marco de referencia para tomar decisiones cotidianas, este tipo de manual presenta información sobre los aspectos esenciales del trabajo y las rutinas

de información comprendidas en el trabajo de ventas, como por ejemplo: políticas de ventas, procedimientos, controles, etc.

- c) **De compras:** contiene información sobre el proceso de compras dentro de la empresa, en el cual se define su alcance, responsables, su función y sus métodos.
- d) **De producción:** este tipo de manual presenta información sobre el proceso productivo de una empresa, en cuanto a la fabricación, inspección, ingeniería industrial, control de producción, entre otros.
- e) **De finanzas:** son aquellos que contienen información que respalda el manejo y la distribución de los recursos económicos en todos los niveles de la organización, en particular en las áreas responsables de su captación, aplicación, resguardo y control.
- f) **De otras funciones:** dependiendo de la naturaleza de la empresa y de la importancia que representa esta para la misma, este tipo de manuales contienen información sobre funciones o áreas de apoyo para las principales áreas de la empresa como por ejemplo: correspondencia, conserjería, mensajería, limpieza, entre otras.

#### **1.1.6 Información básica que debe contener un manual administrativo.**

La información básica que debe contener un manual administrativo es la siguiente:

- ✓ Tabla de contenido. (Índice del manual con referencia a las páginas en las cuales se encuentra la información)
- ✓ Introducción. (Un breve enunciado sobre el objetivo, alcance y aplicación del manual)
- ✓ Instrucciones para el uso del manual.
- ✓ Glosario de términos. (Siglas, abreviaturas y definiciones de términos usados en el manual)

- ✓ Cuerpo del manual. (Contenido y organización del cuerpo del manual en función a su temática)
- ✓ Diagramas de flujo. (Descripción gráfica del contenido y organización del cuerpo del manual)
- ✓ Anexos.
- ✓ Fecha de elaboración o actualización.
- ✓ Firmas de responsabilidad.

## **1.2. MANUALES DE PROCEDIMIENTOS.**

Sin restar importancia a la diversidad de manuales administrativos que pueden existir dentro de las empresas, para efectos de este trabajo de investigación se hará énfasis en los manuales de procedimientos, los cuales son los que ofrecen mayor aporte para la comprensión del tema central objeto de estudio.

### **1.2.1 Concepto.**

*Documento que contiene la descripción de las actividades que deben seguirse en la realización de las funciones de una unidad administrativa, o de dos o más de ellas. Incluye además los puestos o unidades administrativas que intervienen, precisando su responsabilidad y participación. Suelen contener información y ejemplos de formularios, autorizaciones o documentos necesarios, máquinas o equipo de oficina a utilizar y cualquier otro dato que pueda auxiliar al correcto desarrollo de las actividades.<sup>7</sup>*

“Los manuales de procedimientos son por excelencia los documentos organizativos y herramientas gerenciales utilizados para comunicar y documentar las actividades contables y no contables. Consiste en la organización lógica y ordenada de todos los procedimientos identificados bajo el esquema de una especie de libro actualizable.”<sup>8</sup>

---

<sup>7</sup> GÓMEZ CEJA, Guillermo, *Sistemas administrativos, Diseño y análisis*, 1ra. Edición, Mc Graw-Hill, México D.F. – México, 1997, p.125

<sup>8</sup> CATACORA CARPIO, Fernando, *Sistemas y procedimientos contables*, MC Graw-Hill, Caracas - Venezuela, S.A. 1996, p.74

“Constituyen un instrumento técnico que incorpora información sobre la sucesión cronológica y secuencial de operaciones concatenadas entre si para realizar una función, actividad o tarea específica en una organización.”<sup>9</sup>

Básicamente, un manual de procedimientos es un documento en el cual constan en forma secuencial las actividades rutinarias que deben realizar las personas que trabajan en la empresa, así como también sus tiempos de ejecución, el uso de recursos materiales y tecnológicos y el método de trabajo y control que se utiliza para desarrollar las operaciones de modo oportuno y eficiente. Por lo general en este tipo de manuales se debe reconocer la responsabilidad y participación de los diferentes departamentos o unidades administrativas que conforman la organización.

### **1.2.2 Importancia de los manuales de procedimientos.**

Los manuales de procedimientos son de suma importancia para cualquier tipo de empresa, debido a que:

- ✓ Constituyen una fuente formal y permanente de información y orientación acerca de la manera de ejecutar un trabajo determinado.
- ✓ Establecen los lineamientos y mecanismos para la correcta ejecución de un trabajo determinado.
- ✓ Contribuyen a dar continuidad y coherencia a las actividades que describen.
- ✓ Delimitan responsabilidades y evitan malos entendidos en la ejecución de un trabajo determinado.
- ✓ Facilitan la supervisión del trabajo y proporcionan a los jefes los elementos necesarios para verificar el cumplimiento de las actividades de sus subordinados.
- ✓ Son una herramienta para capacitar al personal en el desempeño de sus funciones.

---

<sup>9</sup> FRANKLIN, Enrique, Op. Cit., p.171.

- ✓ Sirven como base para la realización de estudios de métodos y sistemas, con la finalidad de lograr la agilización, simplificación, automatización o desconcentración de las actividades que se llevan a cabo en las empresas.
- ✓ Auxilian en las labores de auditoría operativa.

### **1.2.3 Objetivos de los manuales de procedimientos.**

“Los principales objetivos de los manuales de procedimientos son los siguientes:”<sup>10</sup>

- ✓ Determinar las actividades que se deben realizar dentro de la empresa para la consecución de los objetivos para los cuales fue creada y a su vez detectar cuales se requieren implementar, modificar o desechar tomando como base de análisis las actividades de los puestos creados para la consecución de dicho objetivo.
- ✓ Validar de acuerdo a las actividades realizadas por el personal si el puesto justifica su existencia dentro de la estructura organizacional, si esta correctamente definido en cuanto a puestos de trabajo, especialización y responsabilidad.
- ✓ Mejorar la productividad de la empresa mediante el análisis de la forma en que se realizan las actividades, autorizaciones, tiempos, necesidades de capacitación o desarrollo de habilidades, buscando en todo momento la eficiencia y modificación de las actividades del puesto para la consecución de mejorar la productividad.
- ✓ Guiar la inducción de nuevo personal en cuanto a las obligaciones y actividades a realizar.
- ✓ Evaluar la productividad y efectividad del empleado en el puesto designado.
- ✓ Facilitar las auditorías operativas para detectar desviaciones de manera fácil y ágil en cuanto al desarrollo de las actividades.

---

<sup>10</sup> GONZALES, Víctor, *Empresa. Elaboración de manuales de métodos y procedimientos*, 03 – Noviembre – 2008, <http://www.mailxmail.com/curso-empresa-metodos-procedimientos/objetivo-manuales-metodos-procedimientos>.

- ✓ Definir el puesto y necesidades de capacitación o desarrollo de habilidades que se requiere para el desarrollo de las actividades del puesto y facilitar la búsqueda de candidatos internos o externos para ocupar el puesto.
- ✓ Evaluar el salario del empleado en cuanto a las actividades a realizar, dentro de parámetros competitivos a la empresa, esto es, estabilidad laboral del personal y posicionamiento laboral de la empresa.

Es pertinente mencionar que la globalización económica hace que los procesos productivos estén estandarizados, y que cualquier compañía que necesite crecer debe cumplir con estándares internacionales y estar certificado con el cumplimiento de una o varias normas ISO, estas certificaciones ayudarán a las entidades a mantener un prestigio, sin embargo también exige un trabajo exhaustivo al direccionar sus actividades mediante procesos diseñados e implementados de forma adecuada y eficiente. En este sentido los profesionales administradores, auditores, y asesores gerenciales deben conocerlas y estudiarlas a profundidad, pues se constituyen en el punto de partida para las estrategias de calidad, por lo que este trabajo de investigación procurará establecer también los lineamientos para el diseño de procesos administrativos, financieros y contables como parte habilitante en los manuales de procedimientos.

#### **1.2.4 Estructura de un manual de procedimientos.**

“Los principales elementos que deben integrar un manual de procedimientos son los siguientes:”<sup>11</sup>

##### **a) Identificación.**

En este primer elemento se presentará en forma clara la información de la empresa en estudio, así:

---

<sup>11</sup> PALMA, José, *Manual de procedimientos*, Abril – 2003, <http://www.monografias.com/trabajos13/mapro/mapro.shtml>

- ✓ Logotipo.
- ✓ Razón social.
- ✓ Nombre del manual de procedimientos.
- ✓ Estructura organizacional de la unidad analizada.
- ✓ Lugar y fecha de elaboración del manual de procedimientos.
- ✓ Número de revisión, en caso de que el manual ya existiera.
- ✓ Nombre de las unidades y personas responsables de su elaboración, revisión y autorización.
- ✓ Código del manual de procedimientos.

**b) Índice.**

Aquí se presenta la relación de los capítulos, temas, procedimientos y páginas correspondientes que conforman el manual.

**c) Introducción.**

En la introducción se expone información acerca del manual en cuanto a su contenido, objeto, áreas de aplicación e importancia de su revisión y actualización.

**d) Objetivos de los procedimientos.**

En este elemento se explica el propósito que se desea alcanzar con el desarrollo de los procedimientos.

**e) Áreas de aplicación.**

Aquí se establece el campo de acción del manual de procedimientos, es decir que áreas o departamentos se beneficiaran con la aplicación del mismo.

**f) Responsables.**

Las unidades administrativas y puestos que intervienen en los procedimientos, en cualquier momento de su desarrollo.

**g) Políticas y normas de operación.**

En esta sección se establece en forma explícita los criterios o lineamientos generales de acción que permiten tener un mayor entendimiento del nivel de responsabilidad en cada una de las instancias que se presentan en los procedimientos.

**h) Conceptos técnicos.**

Son 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, con el fin de hacer más accesible la consulta del manual para el usuario.

**i) Procedimiento.**

En esta parte se presenta en forma narrativa y secuencial cada una de las actividades que se realizan en un procedimiento, explicando en qué consisten, cuándo, cómo, dónde, con qué, y en cuánto tiempo se hacen; así como también las unidades administrativas y puestos responsables de llevarlas a cabo.

**j) Diagramas de flujo.**

“Diagramar, es representar gráficamente hechos, situaciones, movimientos, relaciones o fenómenos de todo tipo por medio de símbolos que clarifican la

interrelación de diferentes factores y/o unidades administrativas, así como también la relación causa-efecto que prevalece entre ellos.”<sup>12</sup>

Un diagrama de flujo es la representación gráfica y secuencial de las actividades que se realizan en un proceso. En el campo empresarial uno de los principales objetivos de los diagramas de flujo es el de presentar información sobre los procedimientos o procesos de una organización en forma clara, ordenada y concisa, con el fin de que cualquier persona que trabaje en la empresa pueda comprender la información que se presenta en el diagrama.

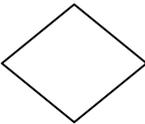
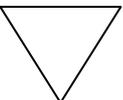
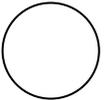
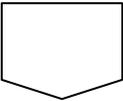
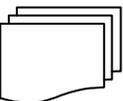
La creación del diagrama de flujo es una actividad que agrega valor, pues el proceso que representa, está ahora disponible para ser analizado, no sólo por quienes lo llevan a cabo, sino también por todas las partes interesadas, las mismas que aportarán nuevas ideas para cambiarlo y mejorarlo.

A continuación se presenta los símbolos más utilizados en la creación de un diagrama de flujo administrativo establecidos por el (ANSI)-American National Standard Institute - Instituto Nacional Americano de Estándares:

---

<sup>12</sup> FRANKLIN, Enrique, Op. Cit., p.212.

**CUADRO N° 2**  
**SÍMBOLOS UTILIZADOS EN LOS DIAGRAMAS DE FLUJO**  
**ADMINISTRATIVOS.**

SÍMBOLO	NOMBRE	APLICACIÓN
	TERMINADOR	Indica el inicio y el fin del procedimiento.
	PROCESO	Lugar donde se describe una actividad del procedimiento.
	DECISIÓN	Indica un momento del procedimiento, en el cual se debe tomar una decisión entre dos opciones (SI o NO)
	DOCUMENTO	Es la representación de cualquier documento que pueda intervenir en el procedimiento.
	ARCHIVO	Representa un archivo de oficina, en el cual se guarda un documento en forma temporal o permanente.
	CONECTOR	Indica la conexión de una parte del diagrama de flujo con otra parte lejana del mismo.
	CONECTOR DE PÁGINA.	Indica la conexión de una página con otra.
	MULTIDOCUMENTO	Representan varios documentos o copias de un documento que puedan intervenir en el procedimiento.
	BASE DE DATOS	Representa el almacenamiento electrónico de la información que interviene en el procedimiento.

**FUENTE:** (ANSI) American National Standard Institute - Instituto Nacional Americano de Estándares, 1918.

**ELABORADO POR:** Wilfrido Paúl Núñez Gómez.

### **k) Anexos.**

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

## **1.3. LA ADMINISTRACIÓN DE UNA EMPRESA.**

### **1.3.1 Concepto.**

Con el fin de presentar con mayor claridad el concepto de administración, a continuación se exponen algunas de las definiciones más relevantes que nos pueden servir como punto de partida para comprender esta disciplina.

“Ciencia compuesta de principios, técnicas y prácticas, cuya aplicación a conjuntos humanos permite establecer sistemas racionales de esfuerzo cooperativo, por medio de los cuales se puede alcanzar propósitos comunes que individualmente no se puede lograr en los organismos sociales.”<sup>13</sup>

“Es un proceso integral para planear, integrar, dirigir, controlar y coordinar una actividad o relación de trabajo, la que se fundamenta en la utilización de recursos, para alcanzar un fin determinado.”<sup>14</sup>

En conclusión, la administración de una empresa es el proceso mediante el cual se realiza las actividades de planeación, organización, integración, dirección y control de las actividades, recursos humanos, económicos, tecnológicos; ambiente y

---

<sup>13</sup> HERNÁNDEZ, Sergio, *Administración, teoría, proceso, áreas funcionales y estrategias para la competitividad*, 2da Edición, Editorial Mc Graw Hill, México D.F. – México, 2008, p. 7.

<sup>14</sup> RODRÍGUEZ, Joaquín, Op. Cit. p. 188.

estructura de una organización con el fin de alcanzar los objetivos propuestos por la misma, sin desviarse de su misión, ni perder el rumbo de su visión. Una eficiente administración es simplemente la forma correcta de hacer las cosas dentro de la empresa.

### **1.3.2 Importancia de la administración.**

A través del tiempo, la aplicación de la función administrativa en cualquier tipo de empresa se ha convertido en algo imprescindible ya que, estas necesitan administrar los recursos humanos y materiales que poseen, con el fin de alcanzar los objetivos propuestos por sus directivos, promoviendo de esta manera una eficiente productividad.

“La importancia de la administración se la puede observar en los hechos que lo demuestran objetivamente, los mismos que se presentan a continuación:”<sup>15</sup>

- ✓ La administración se aplica a todo tipo de empresa.
- ✓ El éxito de un organismo depende directa e indirectamente de su buena administración.
- ✓ Una adecuada administración eleva la productividad.
- ✓ La eficiencia técnica administrativa promueve y orienta el desarrollo.
- ✓ En los organismos grandes la administración es indispensable y esencial.
- ✓ En la pequeña y mediana empresa la única posibilidad de competir es aplicando la administración.

### **1.3.3 Características de la administración.**

El autor G.R. Terry, en su obra “Principios de la administración”, expone las características de la administración, las mismas que resumimos a continuación:

---

<sup>15</sup> RODRÍGUEZ, Joaquín, Op. Cit. p. 190.

- ✓ La administración sigue un propósito. Una condición de la administración es un objetivo, sea este implícito o enunciado específicamente.
- ✓ Es un medio para ejercer impacto en la vida humana, es decir, la administración influye en su medio ambiente.
- ✓ Está asociada generalmente con los esfuerzos de un grupo. Todo organismo acciona para alcanzar determinados objetivos, los que se logran más fácilmente por medio de un grupo y no por una sola persona.
- ✓ Se logra por, con y mediante los esfuerzos. Para participar en la administración se requiere dejar la tendencia a ejecutar todo por uno mismo y hacer que las tareas se cumplan con y mediante los esfuerzos de otros.
- ✓ Es una actividad, no una persona o grupo de personas. La administración no es gente, es una actividad.
- ✓ Requiere del uso de ciertos conocimientos, aptitudes y prácticas. La habilidad técnica es importante para cumplir con un trabajo asignado.
- ✓ La administración es intangible, su presencia queda evidenciada por el resultado de sus esfuerzos.
- ✓ Los que la practican no son necesariamente los propietarios de la empresa. Es decir administrador y propietario no son sinónimos.

#### **1.3.4. Principales funciones de la administración.**

Según Rodríguez Joaquín en su libro “Como administrar pequeñas y medianas empresas”, la administración de una empresa está formada realmente por dos tipos diferentes de funciones, la función administrativa y la función operacional, las mismas que se detalla a continuación:

##### **1.3.4.1. La función administrativa.**

Está conformada por la propia función básica de manejar una empresa de acuerdo a ciertos principios de la administración. Esto es, la dirección o manejo de una empresa estableciendo una manera constante y eficiente de hacer las cosas y tomar decisiones, es decir, que las cosas se realicen siguiendo un plan y no de una manera improvisada.

La teoría administrativa cubre una amplia gama de ideas y conceptos, algunas teorías se preocupan de la eficiencia a corto plazo y otras se concentran en la efectividad a largo plazo. Hay otras que hacen énfasis en las estructuras de individuos, los grupos y la sociedad como explicaciones del por qué las empresas están sujetas a ciclos de vida y crecimiento. Pero cualquiera que sean las premisas que tomen, todas las teorías normalmente están ligadas a las funciones básicas de la administración, es por esto que se ha presentado a la administración como un proceso de acción que comprende una sucesión de actividades interdependientes.

El propósito de este tema, es tratar las funciones administrativas básicas, es decir, establecer la estructura fundamental del proceso administrativo con un enfoque moderno, por tal motivo a continuación se presenta un esquema de las principales funciones que constituyen los medios por los cuales se lleva a cabo la acción de administrar:

### CUADRO N° 3.

#### FUNCIONES FUNDAMENTALES DE LA ADMINISTRACIÓN.

PREGUNTAS.	FUNCIONES FUNDAMENTALES.	RESULTADOS.
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Qué objetivos se van alcanzar?</li> <li>• ¿Qué cursos de acción deben adoptarse?</li> </ul>	PLANEACIÓN.	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Estrategia.</li> <li>➤ Objetivos.</li> <li>➤ Metas.</li> <li>➤ Políticas.</li> <li>➤ Procedimientos.</li> <li>➤ Programas.</li> <li>➤ Presupuestos.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Cuándo deben tener lugar las acciones?</li> <li>• ¿Quién debe hacer ese trabajo?</li> </ul>	ORGANIZACIÓN.	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Especialización y división del trabajo.</li> <li>➤ Jerarquías.</li> <li>➤ Funciones.</li> <li>➤ Autoridad, obligación y responsabilidad.</li> <li>➤ Tramo de control.</li> <li>➤ Delegación.</li> <li>➤ Estructura organizacional.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Qué recursos humanos y materiales son necesarios?</li> <li>• ¿Qué cantidad de recursos financieros se requieren?</li> </ul>	INTEGRACIÓN.	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Reclutamiento y selección de personal.</li> <li>➤ Presupuestos.</li> <li>➤ Instalaciones.</li> <li>➤ Equipo y suministros.</li> <li>➤ Almacén.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Qué tareas se van a ejecutar?</li> <li>• ¿Cómo se van a ejecutar?</li> </ul>	DIRECCIÓN.	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Supervisión.</li> <li>➤ Liderazgo / Autoridad.</li> <li>➤ Comunicación.</li> <li>➤ Motivación.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Cómo están siendo ejecutadas las acciones?</li> <li>• ¿Son ejecutadas de acuerdo con los planes?</li> </ul>	CONTROL.	<p>Informes. Comparaciones. Costos. Presupuestos, entre otros.</p>

FUENTE: RODRÍGUEZ, Joaquín, *Cómo administrar pequeñas y medianas empresas*, 5ta Edición, Editorial Thomson, México, 1993, p. 193.

ELABORADO POR: Wilfrido Paúl Núñez Gómez.

## a) Planeación.

*Proceso de conceptualizar a la organización en el futuro, presenta las bases sólidas para la toma de decisiones, para proyectar las acciones por medio de un plan rector de largo plazo que determina y define objetivos, estrategias, políticas, programas y procedimientos con sus normas de operación; así como orientar la prioridad con que deben utilizarse los recursos económicos a partir de presupuestos y/o proyectos de inversión.<sup>16</sup>*

Según Hernández Sergio en su libro “Administración, teoría, proceso, áreas funcionales y estrategias para la competitividad”, presenta los principales componentes técnicos de la planeación:

- ✓ **Estrategia:** es la conceptualización del plan global rector que determina los grandes objetivos y la dirección hacia el segmento de mercado que se pretende, así como la táctica para lograrlo a un plazo determinado.
- ✓ **Objetivos:** son propósitos de la organización en función al tiempo, se refiere a un resultado concreto que se desea o se necesita lograr dentro de un periodo específico, ya sea a corto, mediano o largo plazo. Los objetivos sirven para el desarrollo de metas y definición de acciones.
- ✓ **Metas:** son los resultados parciales cuantificables del logro de los objetivos que espera alcanzar una organización en el corto o mediano plazo. En caso de existir desviaciones en las metas, estas deberán corregirse en razón del objetivo.
- ✓ **Políticas:** son decisiones preestablecidas que orientan la acción de los mandos medios y operativos. Su propósito es unificar la acción y la

---

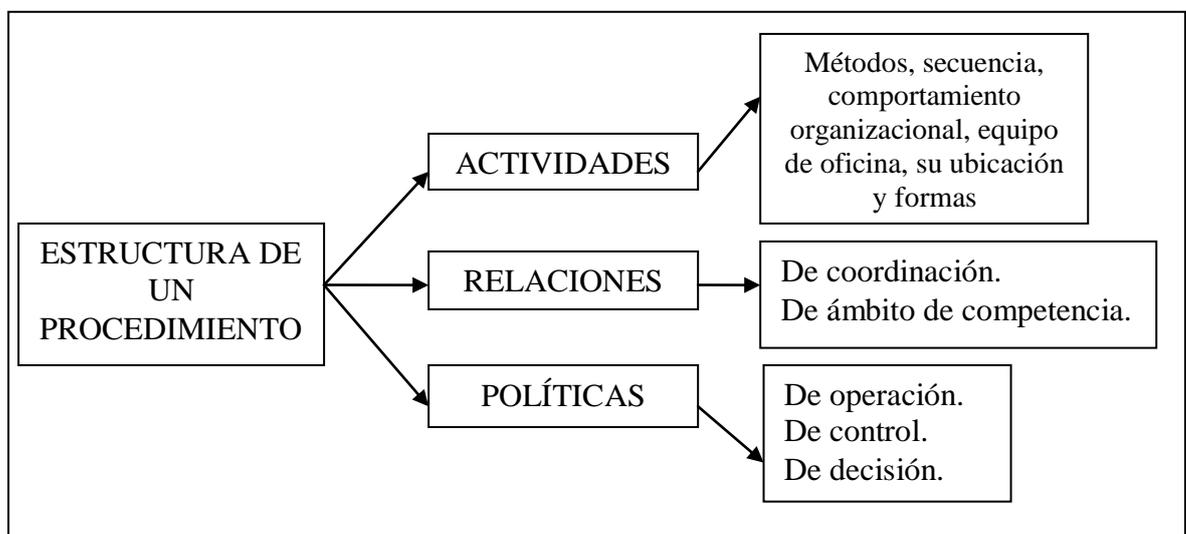
<sup>16</sup> HERNÁNDEZ, Sergio, Op. Cit. p. 142.

interpretación de situaciones relativamente previstas. Una empresa sin políticas obligaría a su personal a preguntar continuamente como hacer las cosas, o bien, interpretar a su conveniencia lo que se debe hacer.

- ✓ **Procedimientos o procesos:** las organizaciones tienen necesidad de definir sus procesos productivos en todas las áreas: comercialización, compras, producción, almacenaje, contabilización, contratación, capacitación, etc. Estos procesos son repetitivos, son operaciones continuas o periódicas y siguen una secuencia preestablecida. Los procedimientos son el **know how** (el saber hacer) de la empresa. Es tan importante su correcta formulación que un error en un movimiento (operación) puede afectar la productividad y, por ende, la competitividad de la empresa, ya que muchas de estas operaciones, por su frecuencia, tienen un alto costo.

De lo anteriormente expuesto, deducimos que los procedimientos tienen una estructura, la misma que se la ve representada en el siguiente esquema:

**GRÁFICO N° 1**  
**ESQUEMA DE LA ESTRUCTURA DE UN PROCEDIMIENTO.**



**FUENTE:** RODRÍGUEZ, Joaquín, *Cómo administrar pequeñas y medianas empresas*, 5ta Edición, Editorial Thomson, México, 1993, p.216.

**ELABORADO POR:** Wilfrido Paúl Núñez Gómez.

- ✓ **Programas:** es la calendarización de las operaciones con cronogramas que señalan la secuencia de las actividades en fechas de inicio y terminación, así como el tiempo que requiere cada operación, con estimación de costos, gastos e inversión, calculados en términos económico-presupuestales.
  
- ✓ **Presupuesto:** las organizaciones requieren hacer sus presupuestos y sus estados financieros proforma anticipadamente a la acción, que incluyan los cálculos de la inversión y las necesidades de inversión para calcular sus costos de operación, para fijar los precios de venta de sus productos o servicios, pronosticando flujos de ingresos y egresos de dinero conforme a un calendario financiero.

#### **b) Organización.**

*Elemento del proceso administrativo que orienta la acción técnica para dividir las funciones por áreas, departamentos y puestos; establece las jerarquías; fija las responsabilidades de cada unidad de trabajo y define la comunicación formal por medio de un organigrama. Como en el caso de la planeación son muchos los principios que guían el trabajo técnico para organizar una empresa:<sup>17</sup>*

- ✓ **Especialización y división del trabajo:** esto es, dividir el trabajo entre las actividades fundamentales que realiza una empresa, como por ejemplo: compras, ventas, producción, crédito y cobranzas entre otras, de tal forma que haya la posibilidad de asignarlas al personal idóneo, delegándoles y dotándoles con toda claridad y precisión la responsabilidad y autoridad correspondiente para su ejecución.

---

<sup>17</sup> HERNÁNDEZ, Sergio, Op. Cit. p. 163.

- ✓ **Jerarquías:** se refiere a la división vertical de autoridad y responsabilidad, y a la asignación de distintas obligaciones a lo largo de la cadena jerárquica. Se resalta las relaciones existentes entre los niveles superiores y los subordinados.
  
- ✓ **Funciones:** las funciones son el agrupamiento de las unidades de trabajo de una empresa, es decir, la reunión lógica y armónica de actividades afines, las mismas que se desarrollan en forma dinámica, debido a que cubren trabajo humano.
  
- ✓ **Autoridad, obligación y responsabilidad:** la autoridad es el derecho que tienen los gerentes, jefes, supervisores de exigir a los subordinados a cumplir con su trabajo en función a su puesto formal y al control sobre las recompensas y castigos. La obligación muestra el trabajo asignado a cada puesto, los mismos que pueden ser mentales o físicos para desempeñar una tarea. La responsabilidad se relaciona con el flujo de autoridad y obligaciones, es decir, el subordinado tiene la obligación de realizar su trabajo para cumplir con su responsabilidad y ejercer la autoridad en función a las políticas establecidas.
  
- ✓ **Tramo de control:** se refiere al número de subordinados que pueda manejar un supervisor de manera eficaz, y se relaciona de manera estrecha con la estructura jerárquica y la departamentalización.
  
- ✓ **Delegación:** es básicamente conferir deberes y responsabilidades a un subalterno y darle la autoridad que necesita para desempeñar las funciones de su jefe jerárquico.
  
- ✓ **Estructura organizacional:** son las diversas combinaciones de la división de funciones y la autoridad, a través de las cuales se realiza la organización en una empresa. Se expresan en gráficas de relaciones de personal u organigramas tales como: organigramas

estructurales, funcionales, de cargos, entre otros; y se complementan con los análisis de puestos. Las estructuras organizacionales básicas son tres: lineal, funcional y de línea y asesoría. En **la lineal**, se centra la autoridad en una sola persona, es decir el jefe toma todas las funciones y todas las responsabilidades del mando. **La funcional**, se organiza por departamentos o secciones, basándose en los principios de la división del trabajo y aprovecha la preparación y las aptitudes profesionales del personal. Y por último, **la de línea y asesoría**, esta se deriva de la lineal en cuanto a que cada uno de los trabajadores rinden cuentas a un solo supervisor, pero con la modalidad de que en esta existen especialistas que hacen las veces de asesores de la dirección en aspectos concretos y determinados.

### c) Integración.

*En esta función del proceso administrativo se realiza todo aquello que se ha planeado y organizado, por ejemplo, si en la planeación se determino lo que se debe hacer y en la organización, quienes y donde deben realizarlo, la integración o ejecución determina en qué realizarlo, a través de la obtención y armonización de los elementos materiales y humanos necesarios para el adecuado funcionamiento de la empresa.<sup>18</sup>*

En otras palabras, si existe un objetivo común, es necesario planear una estructura organizacional por mínima que esta sea, y para que funcione será necesario dotarla de personal, dinero y bienes materiales. Sin embargo, todo esto no es suficiente para alcanzar los objetivos, también se debe establecer procesos de planeación, toma de decisiones o dirección; de coordinación para utilizar todos los recursos de manera optima y de control para verificar que los objetivos se alcancen de acuerdo a lo establecido

---

<sup>18</sup> RODRÍGUEZ, Joaquín, Op. Cit. p. 245.

#### **d) Dirección.**

*Es la acción ejecutiva para hacer realidad los planes, mediante estrategias efectivas que permitan el desarrollo de la organización en el medio donde opera. Es la parte cerebral, creativa, que actúa, sintetizando y conceptualizando racionalmente las situaciones de la empresa y su medio, así como contagiar de entusiasmo a la acción colectiva para el logro de los objetivos.*<sup>19</sup>

La dirección es una de las herramientas más efectivas de la ejecución, ya que pone en acción la voluntad de hacer algo. La dirección es el segundo escalón en el orden de mando, pero por regla general es el elemento más decisivo, pues es el que conduce a la empresa, como un capitán conduce su barco, es decir, el capitán es el responsable de llevar el barco a un buen término, y tiene plena autoridad para adoptar las decisiones que crea conveniente durante el viaje, las mismas que después rendirá cuentas a sus superiores.

#### **e) Control.**

“Consiste en medir el desempeño de lo ejecutado, comparándolo con los objetivos y metas fijados, destacando los desvíos y tomando las medidas necesarias para corregirlos.”<sup>20</sup>

“De lo anterior se deduce que los principales objetivos del sistema de control son los siguientes.”<sup>21</sup>

- ✓ Comparar los resultados de la actividad con los objetivos asignados a los responsables de obtener tales resultados.

---

<sup>19</sup> HERNÁNDEZ, Sergio, Op. Cit. p. 204.

<sup>20</sup> HERNÁNDEZ, Sergio, Op. Cit. p. 238.

<sup>21</sup> RODRÍGUEZ, Joaquín, Op. Cit. p. 272.

- ✓ Suministrar información sobre el tipo y tamaño de las desviaciones, que pueden presentarse entre lo planeado y los resultados.
- ✓ Proporcionar políticas, reglas y medios para evaluar dichas desviaciones, concediéndoles su verdadera importancia dentro del contexto de la empresa.
- ✓ Suministrar a los responsables los antecedentes e informes de valoración para efectuar la toma de decisiones, cuyo producto son las medidas correctivas.
- ✓ Conocer las causas que producen las desviaciones, para modificarlas favorablemente en lo posible, actuando sobre los factores internos y externos.
- ✓ Mantener informados a los administradores sobre el desarrollo de las operaciones, para sacar conclusiones que eviten futuras desviaciones y permitan mejorar la planeación.
- ✓ Apoyar y guiar la actuación de los trabajadores manteniendo sus esfuerzos en línea con los objetivos y metas perseguidos.
- ✓ Verificar que todos los recursos y medios de la empresa sean utilizados en la cuantía prevista en el cumplimiento de los objetivos de la misma.

### **Elementos del control.**

*Los elementos o partes del control son: 1) El **parámetro**, 2) la **evaluación o medición de la información** y 3) la **corrección de desviación**, en su caso. Los 3 elementos anteriores deben complementarse con el **propósito u objeto del control**, además de un sistema de registro de datos conocido como **sistema de información**, el cual deja constancia de lo sucedido y comunica oportunamente a los usuarios pertinentes el cuánto (cantidad y costo), cuándo (tiempo y momento), quién, el grado de avance y el cumplimiento del estándar, es*

*decir, la norma de calidad que fija la empresa para que las operaciones sean consideradas correctas o no.*<sup>22</sup>

- ✓ **Objeto del control:** antes de diseñar un control, es importante saber con precisión qué se desea controlar, evaluar o conocer, y también para qué, cuándo y quién utilizará la información.
- ✓ **Parámetros:** es la referencia contra la que se compara, y es la unidad de medida (cantidad en dinero, kilogramos, litros, metros, horas, días, etc.). Los parámetros están compuestos por una unidad de medida y la cantidad o calidad deseada de lo que vamos a medir.
- ✓ **Registro y sistema de información:** los controles funcionan debido a los datos que se generan al operar un plan o proceso. Al organizar los datos se convierten en información, y la información direccionada por un proceso con parámetros o estándares a su vez se convierten en sistema de información.
- ✓ **Medición, evaluación y análisis técnico de la información:** los parámetros y la información generada por los registros y el sistema deben medirse, observando los resultados para evaluarlos y conocer el grado de eficiencia de la ejecución de un plan. En caso de desviaciones, la información debe analizarse para conocer las brechas (grado de variación) y las posibles causas y las consecuencias.
- ✓ **Corrección de desviaciones:** cada situación requiere de correcciones diferentes en tiempo y profundidad. Las correcciones se pueden llevar a cabo al aplicar una serie de medidas correctivas previas, esto es, preestablecidas, a manera de escenarios de las posibles fallas. No toda desviación se corrige por medio de medidas correctivas previas, sobre todo cuando al aplicar el análisis de la información se detecta una falla no imprevista, o bien se llega a la

---

<sup>22</sup> HERNÁNDEZ, Sergio, Op. Cit. p. 239.

conclusión de que se requiere un cambio en el método o sistema productivo, o en el producto o servicio.

### 1.3.4.2 La función operacional.

Como expusimos anteriormente, la administración abarca en realidad dos tipos diferentes de funciones, la propia administrativa, que se trato en el anterior punto (1.3.4.1), y la operacional, que abarca la operación diaria de la empresa y comprende funciones de compras, promoción, publicidad, control de inventarios, crédito y cobranzas, registro de transacciones, relaciones con los empleados, entre otras.

La administración está atada a todo el resto de las operaciones de una empresa, es decir, el trabajo de un gerente administrativo puede dividirse en funciones operacionales como: comercialización, compras, finanzas, personal, entre otras; pero así mismo pueden dividirse en procesos administrativos tales como: planeación, organización, integración, dirección y control. Con el fin de presentar con mayor claridad lo expuesto anteriormente, a continuación se lo ilustra en el siguiente cuadro:

**CUADRO N° 4.  
ACTIVIDAD ADMINISTRATIVA.**

<div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <span>FUNCIONES ADMINISTRATIVAS.</span> <span>FUNCIONES OPERACIONALES.</span> </div>	PLANEAR.	ORGANIZAR.	INTEGRAR.	DIRIGIR.	CONTROLAR.
<b>F. COMERCIALIZACIÓN.</b>					
<b>F. PRODUCCIÓN.</b>		<b>ÁREA DE LA ACTIVIDAD ADMINISTRATIVA.</b>			
<b>F. FINANCIERA.</b>					
<b>F. DE PERSONAL.</b>					
<b>F. DE COMPRAS.</b>					
<b>ADM. TRABAJO DE OFICINA</b>					
<b>F. DE LAS RELACIONES PÚBLICAS</b>					

**FUENTE:** RODRÍGUEZ, Joaquín, *Cómo administrar pequeñas y medianas empresas*, 5ta Edición, Editorial Thomson, México, 1993, p. 290.

**ELABORADO POR:** Wilfrido Paúl Núñez Gómez.

En el cuadro anterior observamos que un gerente de finanzas tiene que planear, organizar, integrar, dirigir y controlar, al igual que cualquier otro ejecutivo de la empresa, por lo tanto la administración es una parte necesaria y está implícita en el trabajo que se encuentra en cualquier grupo de actividades, variando solo en grado, proporción del tiempo o importancia que cada administrador aplica a su actividad específica. Existe desde luego el nivel de alta administración que tiene que ver con toda la administración en conjunto, y no únicamente con un campo específico de la misma, pero, por lo general, la naturaleza de la administración es similar en todos los niveles, y por lo tanto desde el punto de vista teórico, no se puede trazar una línea divisora entre las funciones de la dirección superior y los niveles inferiores.

A continuación se presenta las principales funciones operacionales que necesita desarrollar una empresa para alcanzar los objetivos esperados:

**a) La función de comercialización.**

*Esta función consiste en colocar los productos en el mercado de consumo con el fin de obtener utilidades y satisfacer las necesidades de los consumidores. La comercialización comprende dos tipos importantes de actividades, la de comprar y vender, la primera hace referencia a la obtención de todos los materiales necesarios y la segunda a la salida del producto.<sup>23</sup>*

**b) La función de producción.**

*Comprende todo el proceso productivo que se realiza en la empresa, es decir, desde que entran todos los insumos (materia prima y auxiliar, maquinaria, herramientas, tecnología, personal, entre otros); hasta que,*

---

<sup>23</sup> RODRÍGUEZ, Joaquín, Op. Cit. p. 291.

*mediante la transformación adecuada de todos ellos, se obtiene el bien o servicio listo para ser ofertado al cliente.*<sup>24</sup>

### **c) La función financiera.**

La función financiera es la encargada de realizar las actividades de obtener, planificar, organizar, dirigir y controlar los recursos financieros que posee una empresa. En este punto es importante indicar que la función financiera puede ser desempeñada, ya sea por varias personas dentro de la empresa que realizan actividades específicas o por una sola persona que cumple varias actividades a la vez, esto sucede por lo general en empresas pequeñas.

La administración financiera está vinculada con la actividad de lograr y mantener la liquidez y las ganancias de una empresa, ya que es necesario obtener financiamiento adecuado para poder cubrir las obligaciones y obtener utilidades. Además la administración financiera contribuye a planear el futuro y a tomar decisiones amplias, las mismas que afectan a la empresa.

Las principales actividades y estructura de la función financiera según el autor Joaquín Rodríguez Valencia en su libro “¿Cómo administrar pequeñas y medianas empresas?”, p309 son las siguientes:

- ✓ Mayor participación en la planeación a largo plazo.
- ✓ Elaboración de presupuestos a largo plazo.
- ✓ Elaboración de presupuestos de caja.
- ✓ Determinación de los gastos para activos fijos.
- ✓ Manejo de crédito y cobranzas.
- ✓ Supervisión de las adquisiciones de capital.
- ✓ Desempeño de las funciones contables.

---

<sup>24</sup> RODRÍGUEZ, Joaquín, Op. Cit. p. 301.

## CUADRO N° 5.

### CÓMO SE ESTRUCTURA LA FUNCIÓN FINANCIERA.

	<b>Funciones básicas</b>	<b>Descripción</b>	<b>Subdivisión por unidades compatibles</b>	<b>Puestos asignados</b>	
Obtención y aplicación racional de los recursos monetarios de la empresa.	Obtención del financiamiento.	Consiste en conseguir recursos: <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Financiamiento interno.</li> <li>✓ Financiamiento externo.</li> </ul>		Gerente de finanzas.	
	Presupuestos.	Consiste en formular un programa de lo que se asigna en efectivo a cada unidad administrativa.			
	Costos.	Consiste en determinar los gastos ocasionados al producir y administrar.	Sección de obtención de financiamientos y planeación de su uso. Sección de contaduría.		
	Contabilidad.	Consiste en llevar registros contables, que permitan formular información financiera.			
	Crédito.	Se estudia el tipo de personas a quienes se puede otorgar crédito, los plazos de este, entre otros.			
	Cobranzas.	Se distribuye la cartera de clientes y se controla los archivos de tarjetas y letras.			
	Facturación.	Se elaboran y revisan facturas.			
	Nómina.	Determina los pagos de sueldos e impuestos y es un control presupuestal.	Sección de aplicación de los financiamientos		Encargado de la administración de recursos financieros.
	Caja.	Es el manejo adecuado del efectivo, de realización de pagos, recepción de cobros y manejo de cuentas de cheques.			
Archivo.	Se archivan todas las facturas, pagarés, letras y demás documentos.				

**FUENTE:** RODRÍGUEZ, Joaquín, *Cómo administrar pequeñas y medianas empresas*, 5ta Edición, Editorial Thomson, México, 1993, p. 309.

**ELABORADO POR:** Wilfrido Paúl Núñez Gómez.

Es importante recalcar que, cuando la empresa es pequeña, todas las funciones de finanzas pueden recaer en una misma persona. Inclusive, no existe departamento como sección separado, centrándose estas funciones en el gerente o propietario de la empresa.

- i. Obtención del financiamiento:** esta actividad la debe realizar el propietario o gerente de finanzas de la empresa, y consiste básicamente en determinar las fuentes de financiamiento que requiere la empresa para alcanzar sus objetivos, ya sean estas internas (venta de activos fijos de la empresa, reinversión de utilidades, aportaciones del propietario o socios, reservas de capital, entre otros.) o externas (a través de bancos, crédito comercial, arrendamientos mercantiles, emisión de obligaciones, entre otras).
- ii. Presupuestos:** esto es, establecer un plan de acción dirigido a cumplir una meta prevista, expresada en valores y términos financieros que deben cumplirse en determinado tiempo y bajo ciertas condiciones, este concepto se aplica a cada unidad administrativa de la empresa. Un sistema presupuestal, es el cálculo anticipado de los ingresos, costos y gastos de la actividad económica de una empresa, durante un periodo determinado.
- iii. Costos:** Los costos tienen una gran influencia en la vida de una empresa, y afectan a casi todas las áreas de la misma. Son de gran importancia principalmente en el departamento de ventas, debido a que constituyen el elemento base para la fijación de precios. Por lo tanto es fundamental entender bien los costos y los factores que los afectan y crean variables favorables y desfavorables.
- iv. Contabilidad:** consiste en registrar, clasificar, interpretar y comunicar hechos financieros, económicos y sociales de una empresa, con el fin de que esta información sea utilizada por los gerentes, inversionistas, autoridades gubernamentales y otras personas, como ayuda para tomar

decisiones en cuanto a la asignación y utilización de recursos. Esta unidad administrativa, es indispensable en cualquier empresa, encargándose de informar a la gerencia general, todo lo relacionado con los ingresos y egresos efectuados por las operaciones realizadas, dando así oportunidad de efectuar los pagos y cobros correspondientes a su debido tiempo. En conclusión, esta metodología ofrece una oportunidad de conocer la información sobre la situación financiera de la empresa, por medio de registros contables que permiten formular estados financieros; tal información marca la pauta en la toma de decisiones sobre las futuras inversiones y operaciones de la empresa.

Un sistema contable debe satisfacer las necesidades de información y decisión de la empresa con eficacia y economía. Por medio de la información de resultados, el sistema debe proporcionar los datos que necesitan los administradores en todos los niveles para proyectar y controlar sus operaciones. Una responsabilidad del departamento de contabilidad consiste en observar principios de contabilidad correctos y en que la administración obtenga la información que necesita. Los informes del departamento de contabilidad deben ser precisos, puntuales, imparciales y consistentes para tener verdadera utilidad.

### **Funciones de la contabilidad.**

- ✓ Registrar las relaciones y operaciones externas de la empresa, mediante cuentas deudoras y acreedoras.
- ✓ Realizar un control de las operaciones internas de la empresa.
- ✓ Planear numéricamente los procedimientos de la empresa, a través de presupuestos de ventas, compras, producción, entre otros.
- ✓ Llevar registros de nómina (ROLES DE PAGO), seguridad social (IESS), obligaciones tributarias (SRI), obligaciones municipales, contribuciones, entre otros.

**d) La función de personal.**

*Es la encargada de regular de manera justa las diferentes fases de las relaciones de trabajo en una organización, con el fin de promover al máximo el mejoramiento de los servicios y bienes que produce una empresa, es decir, la administración de personal hace referencia al reclutamiento, selección, contratación, capacitación, desarrollo, promociones, motivaciones, control de asistencia, sueldos y deducciones del personal.<sup>25</sup>*

**e) La función de compras.**

*Para comprar se requiere seleccionar las mejores fuentes de abastecimiento, establecer adecuadas relaciones con los proveedores, preparar y adecuar las especificaciones de los materiales adquiridos, comprar razonablemente al precio, hacer pedidos a su debido tiempo, recibir los embarques e inspeccionarlos con detenimiento, procurar llegar a un acuerdo en las diferencias que surgen con los proveedores, comprobar y aprobar las facturas, entre otros; por lo tanto, el éxito de cualquier organización dependerá básicamente de las adquisiciones que realice, ya que las compras demandan una adecuada administración.<sup>26</sup>*

**f) Administración del trabajo de oficina.**

*Administrar el trabajo de oficina, consiste en reunir, procesar, registrar y transmitir información en una forma, tiempo y lugar adecuados para que la gente involucrada reciba dicha información oportuna y precisa cuando sea necesaria. Es decir, ayudar a otros departamentos de la empresa en cuanto al envío y contestación de la correspondencia, el*

---

<sup>25</sup> RODRÍGUEZ, Joaquín, Op. Cit. p. 318.

<sup>26</sup> RODRÍGUEZ, Joaquín, Op. Cit. p. 326.

*archivo, fotocopiado y reproducción, las llamadas telefónicas y fax, elaboración de informes, entre otros.*<sup>27</sup>

#### **g) La función de las relaciones publicas.**

*Son el conjunto de acciones destinadas a crear y mantener una buena imagen de la empresa, tanto con el cliente interno como externo. Dentro de la función de relaciones públicas de una empresa, existen dos actividades muy importantes, la comunicación y el envío de información referente a la misma; estas actividades deben tener un adecuado control, ya que cierta información es de carácter confidencial y no puede ser comunicada a cualquier persona. En este sentido, es importante que la empresa establezca un análisis de la información que puede ser o no comunicada a otras personas, así como también reestructurar sus canales de comunicación.*<sup>28</sup>

### **1.4. Control interno.**

#### **1.4.1 Concepto.**

“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”.<sup>29</sup>

“El control interno comprende la estructura, las políticas, los procedimientos y las cualidades del personal de una empresa, con el objetivo de proteger sus activos, asegurar la validez de la información, promover la eficiencia en las operaciones, y

---

<sup>27</sup> RODRÍGUEZ, Joaquín, Op. Cit. p. 332.

<sup>28</sup> RODRÍGUEZ, Joaquín, Op. Cit. p. 338.

<sup>29</sup> PERDOMO MORENO, Abraham, *Fundamentos de control interno*, 7ma. Edición, Editorial Thomson Learning, México D.F. – México, 2000, p.3.

estimular y asegurar el cumplimiento de las políticas y directrices emanadas de la dirección”.<sup>30</sup>

“El control interno comprende el plan de organización y el conjunto coordinado de los métodos y medidas adoptados dentro de una empresa para salvaguardar sus activos, verificar la exactitud y confiabilidad de su información contable, promover la eficiencia operativa y alentar la adhesión a las políticas prescritas por la gerencia”.<sup>31</sup>

En conclusión, el control interno es un proceso realizado por todas las personas que conforman una empresa, el cual permite que todas sus operaciones sean realizadas de forma eficiente y de acuerdo a las políticas establecidas por los directivos, con el fin de que cada elemento de la empresa sea más competitivo y proporcione información veraz, confiable y oportuna.

La función del control interno es aplicable a todas las áreas de operación de la empresa, de su efectividad depende que la administración obtenga la información necesaria para seleccionar las mejores alternativas que convengan a los intereses de la empresa. El control interno debe establecer un estudio previo de las necesidades y condiciones de cada empresa.

Lo anterior pone de manifiesto que el control interno no es competencia de determinada oficina o grupo de personas, sino que por el contrario, nace en la actitud de las personas y se manifiesta a través de las diferentes actuaciones de los seres humanos, en los distintos escenarios o espacios que ocupan, tanto a nivel familiar, social o laboral.

---

<sup>30</sup> MIRA NAVARRO, Juan, *Apuntes de auditoría*, 2006, Edición electrónica gratuita. <http://www.eumed.net/libros/2006a/jcmn/indice.htm>, p.11.

<sup>31</sup> FOWLER NEWTON, Enrique, *Tratado de Auditoria (Tomo 2)*, 3ra. Edición, Editorial La Ley, Buenos aires - Argentina, 2003 p. 498

### **1.4.2 Importancia del control interno.**

“Un buen sistema de control interno es importante, desde el punto de vista de la integridad física y numérica de bienes, valores y demás activos de la empresa, tales como el efectivo en caja y bancos, mercaderías, cuentas y documentos por cobrar, equipos de oficina, maquinaria, entre otros, es decir dificulta la colusión de empleados, fraudes y robos.”<sup>32</sup>

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 alcance su objetivo. Además, detecta las irregularidades y errores; y propicia la solución factible evaluando todos los niveles de autoridad, la administración del personal, los métodos y sistemas contables para que de esta manera el auditor pueda dar el visto bueno sobre las transacciones y manejos empresariales.

### **1.4.3 Objetivos del control interno.**

Según Abraham Perdomo Moreno, autor del libro “Fundamentos de control interno” 7ma Edición, p. 5, los principales objetivos del control interno son:

- ✓ Prevenir fraudes.
- ✓ Descubrir robos y malversaciones.
- ✓ Obtener información veraz y confiable.
- ✓ Localizar errores administrativos, contables y financieros.
- ✓ Proteger y salvaguardar los bienes, valores, propiedades y demás activos de la empresa.
- ✓ Promover la eficiencia del personal.
- ✓ Detectar desperdicios innecesarios tanto de material como de tiempo.

---

<sup>32</sup> PERDOMO, Abraham, Op. Cit. p. 5.

#### **1.4.4 Clasificación general del control interno.**

Según Abraham Perdomo en su libro “Fundamentos de control interno” 7ma Edición, p. 6, un sistema de control interno se clasifica básicamente en:

- ✓ Control interno administrativo.
- ✓ Control interno contable.

**Control interno administrativo:** este es implementado dentro de la empresa con el fin de promover la eficiencia en sus operaciones y que la ejecución de las mismas, se adhieran a las políticas establecidas por la administración de la empresa.

**Control interno contable:** este control es implementado con el objeto de proteger los activos de la empresa y obtener información financiera veraz, confiable y oportuna. También se encarga de suministrar seguridad razonable en cuanto a la realización de las operaciones de acuerdo con las autorizaciones generales y específicas de la administración, al registro adecuado de las operaciones para la preparación de los estados financieros en conformidad con los principios de contabilidad generalmente aceptados y mantener datos relativos a la custodia de los activos y al acceso a los activos únicamente con autorización de la administración de la empresa.

Cabe recalcar que cualquiera de estos tipos de control interno debe estar sujeto a una vigilancia periódica y metódica por parte del gerente general, contador, auditores internos y externos, entre otros, con el fin de que este sistema no decaiga ni pierda eficiencia.

#### **1.4.5 Informe COSO.**

Debido a las exigencias empresariales en el mundo económico globalizado de hoy en día y con el fin de establecer una definición común de control interno y proporcionar un estándar mediante el cual las organizaciones puedan evaluar y mejorar sus sistemas de control, en 1992 surge el denominado informe COSO

(COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS), que en español significa “COMITÉ DE ORGANIZACIONES PATROCINADORAS”.

Para presentar en forma clara la evolución que ha tenido el concepto de control interno a través del tiempo, desde su concepción tradicional hasta la establecida por el informe COSO, es fundamental citar que, el control interno nace como una expresión usada por los auditores, ya que necesitaban ser más eficientes para cubrir los crecientes mercados y ser más accesibles económicamente para las empresas, es decir, las firmas auditoras buscaban formas de realizar el trabajo en menos tiempo sin aumentar la posibilidad de no detectar errores en la información auditada, y una de estas maneras consistía en depositar confianza en los controles de la propia empresa auditada. En consecuencia los auditores empezaron a promover la aplicación de controles idóneos y confiables, a los que denominaron controles internos, manifestando que no eran controles efectuados por ellos, sino al interior de la entidad auditada.

El primer concepto de control interno se lo presento como un (INTERNAL CHECK) o revisión interna, en el cual se establecía que, era un sistema apropiado de comprobación interna, el cual disminuía la necesidad de una auditoría detallada. En 1948 aparece la primera definición oficial de control interno, la cual decía: es un plan de organización y todos los métodos y medidas coordinadas, adoptadas por un negocio con el fin de proteger sus bienes, comprobar la exactitud y veracidad de sus datos contables, promover la eficacia y estimular la adhesión a las políticas establecidas por los directivos.

El informe COSO define al control interno como: “Proceso efectuado en una organización por el consejo de accionistas, las gerencias y demás personal designado, para proporcionar una seguridad razonable con respecto al logro de los objetivos en las siguientes categorías: Eficacia y eficiencia de la operaciones, confiabilidad de la información financiera y cumplimiento de leyes, políticas y normas.

#### 1.4.6 Elementos del control interno.

La estructura del control interno que plantea el informe COSO consta de cinco elementos interrelacionados, derivados del estilo de la dirección e integrados al proceso de gestión, y son los siguientes:

- a) Ambiente de control.
- b) Evaluación de riesgos.
- c) Actividades de control.
- d) Información y comunicación.
- e) Supervisión.

En este punto, es importante dar a conocer que, no se trata de un proceso en serie, en el que un componente incide exclusivamente sobre el siguiente, sino que es interactivo y multidireccional, por lo tanto que, cualquier componente puede influir, y de hecho lo hace, en cualquier otro. A continuación se presenta gráficamente la interacción de estos cinco elementos dentro de una empresa:

**GRÁFICO N° 2.**  
**ELEMENTOS DEL CONTROL INTERNO.**



**FUENTE:** <http://www.monografias.com/trabajos69/control-nterno-ejecutivo/control-nterno-ejecutivo2.shtml>.

**ELABORADO POR:** Wilfrido Paúl Núñez Gómez.

**a) Ambiente de control.**

“El ambiente de control se encuentra en función de la integridad y competencia del personal de una organización, por lo que tener una ética sólida también es esencial en los negocios. Los valores éticos son elementos esenciales en el ambiente de control, que afectan a otros componentes del mismo.”<sup>33</sup>

El ambiente de control refleja el espíritu ético vigente en una empresa respecto al comportamiento de los directivos y empleados, la responsabilidad con que encarar sus actividades, y la importancia que le asignan al control interno. Sirve de base de los otros componentes, ya que es dentro del ambiente reinante donde se evalúan los riesgos y se definen las actividades de control tendientes a neutralizarlos. Simultáneamente se capta la información relevante y se realizan las comunicaciones pertinentes, dentro de un proceso supervisado y corregido de acuerdo con las circunstancias.

La calidad del ambiente de control de una empresa es determinada por sus principales factores, y estos son:

- ✓ La filosofía y el estilo de la gerencia.
- ✓ La estructura y el plan organizacional, los reglamentos y los manuales de procedimientos.
- ✓ La integridad, los valores éticos, la competencia profesional y el compromiso de todos los componentes de la organización, así como su apego a las políticas y objetivos establecidos.
- ✓ La forma de asignación de responsabilidades, administración y desarrollo del personal.
- ✓ El grado de documentación de políticas y decisiones, y de formulación de programas que contengan metas, objetivos e indicadores de rendimiento.

---

<sup>33</sup> PERDOMO, Abraham, Op. Cit. p. 319.

## **b) Evaluación de riesgos.**

*La evaluación de riesgos es la identificación y análisis de aquellos riesgos que se relacionan con el logro de los objetivos, formando una base para determinar la forma en que se deben manejar los riesgos. Aunque tomar riesgos prudentes es necesario para crecer, la administración debe identificar y analizar los riesgos, cuantificar su magnitud, y proyectar su probabilidad y sus posibles consecuencias.<sup>34</sup>*

## **c) Actividades de control.**

*Las actividades de control no son más que procedimientos específicos, orientados al cumplimiento de los objetivos, en cuanto a la prevención y neutralización de los riesgos. Estas actividades se las ejecutan en todos los niveles de la organización y a cada una de sus actividades, partiendo de la elaboración de un mapa de riesgos según lo expresado en el punto anterior, es decir, conociendo los riesgos, se puede establecer controles destinados a evitarlos o minimizarlos. Entre los principales tipos de control, están los siguientes:<sup>35</sup>*

- ✓ **Controles preventivos:** son aquellos que intentan prevenir o disminuir la probabilidad de ocurrencia de los problemas que se puedan presentar a futuro, es decir, es emprender acciones administrativas antes de que se presenten los problemas, por ejemplo: las políticas, reglamentos, normas, procedimientos o presupuestos funcionan principalmente como controles preventivos.
  
- ✓ **Controles concurrentes:** permiten que el administrador pueda corregir los problemas antes de que el costo de estos llegue a ser demasiado alto, es decir, se los realiza durante la acción. Para hacer este tipo de control

---

<sup>34</sup> PERDOMO, Abraham, Op. Cit. p. 320.

<sup>35</sup> PERDOMO, Abraham, Op. Cit. p. 321.

se puede recurrir a la supervisión directa debido a que con esta se pueden corregir los problemas a medida que estos surgen.

- ✓ **Controles correctivos:** son mecanismos que tienen la intención de reducir o eliminar comportamientos o resultados indeseables y de ese modo lograr un adecuado apego con las regulaciones y estándares de la organización, por ejemplo: cambiar las políticas de reclutamiento para atraer personal calificado, disciplinar a un empleado por violar las leyes de seguridad de un área peligrosa, eliminar o reestructurar procedimientos, entre otros.

Las actividades de control se respaldan en dos elementos importantes: políticas y procedimientos. Las políticas determinan que es lo que se debería hacer, y los procedimientos determinan las acciones a llevar a cabo para cumplir las políticas.

#### **d) Información y comunicación.**

“Las bases en la estructura de control es la calidad de la información y de las comunicaciones. Se debe desarrollar la información relevante, y se debe comunicar oportunamente de tal forma que permita a las personas entender y realizar sus responsabilidades.”<sup>36</sup>

#### **Información.**

Para que una organización pueda alcanzar sus objetivos, es necesario que cuente con información tanto interna como externa, ya que si esta es obtenida de manera oportuna, precisa y fiable, la dirección puede tomar decisiones precisas y conformes a los objetivos planteados.

---

<sup>36</sup> PERDOMO, Abraham, Op. Cit. p. 323.

Los sistemas de información permiten identificar, recoger, procesar y difundir los datos útiles para la empresa. Estos sistemas de información pueden ser informáticos, manuales o una combinación de ambos. Por otra parte es importante dar a conocer que los sistemas de información, además de organizar, procesar y brindar información útil, funcionan como herramientas de supervisión.

### **Comunicación.**

Debido a que los sistemas de información deben proporcionar información a las personas adecuadas, podemos decir que lógicamente la comunicación es inherente a los sistemas de información. La información no comunicada a las personas adecuadas pierde efecto y sentido, dado que ésta debe servir para que puedan cumplir con sus responsabilidades operacionales, de información financiera o de cumplimiento.

En las pequeñas y medianas empresas los sistemas de información resultan ser menos formales, pero son de igual importancia, pues con la tecnología actual resulta posible el procesamiento eficaz de la información generada.

Para evaluar un sistema de información y comunicación, es importante tomar en cuenta los siguientes aspectos:

- ✓ Obtención de la información interna y externa; y cómo se suministran los informes sobre la actuación de la empresa en relación a sus objetivos.
- ✓ Suministro de la información a personas adecuadas.
- ✓ Desarrollo o revisión de los sistemas de información, con el fin de alcanzar los objetivos de la empresa como los de cada actividad.
- ✓ Apoyo de la dirección al desarrollo de los sistemas de información necesarios.
- ✓ La comunicación eficaz al personal sobre sus funciones y responsabilidades de control.
- ✓ Establecimiento de líneas de comunicación para denunciar actos indebidos.

- ✓ Escucha activa y responsable por parte de la dirección.
- ✓ Nivel de apertura y eficacia en las líneas de comunicación con los clientes, proveedores y otros terceros.

**e) Supervisión.**

*Este elemento asegura que el control interno de una empresa continúe funcionando adecuadamente, ya que los sistemas de control interno evolucionan con el tiempo, es decir que, un sistema de control puede ser eficaz en un tiempo dado pero no en otro y es importante que la dirección lo analice y actualice periódicamente con el fin de adecuarlo a la nueva realidad y a los nuevos riesgos eventuales.*<sup>37</sup>

Debido a la amplia variedad de maneras que existen para supervisar el funcionamiento del control interno de una empresa, a continuación se presentan las más comunes:

- ✓ Comunicaciones recibidas por terceras personas, las mismas que podrían determinar problemas internos.
- ✓ Actividades comunes de gestión que permiten la comunicación interdisciplinaria y cuestionar cualquier discrepancia.
- ✓ Supervisión rutinaria de las tareas administrativas, permitiendo comprobar las funciones de control e identificar las deficiencias existentes.
- ✓ Comprobación física de los datos registrados en el sistema de información.
- ✓ Recomendaciones efectuadas por los auditores internos y externos para mejorar los controles internos.

---

<sup>37</sup> PERDOMO, Abraham, Op. Cit. p. 324.

## **CAPÍTULO II.**

### **2. ESTUDIO SITUACIONAL.**

#### **2.1. “EMSYS SERVICIOS Y SOLUCIONES EMPRESARIALES CIA. LTDA.”.**

##### **2.1.1 Historia.**

En 1999, un ingeniero recién graduado de la universidad, en la especialidad de sistemas informáticos y con grandes aspiraciones, inicia una actividad comercial en una oficina adaptada dentro de su hogar, en la cual realizaba el mantenimiento y reparación de computadores, tanto a nivel de software como de hardware. Desde entonces empezó a adquirir experiencia, ampliar sus conocimientos en su campo de estudio y a dar a conocer sus habilidades a sus familiares, amigos y conocidos, e incluso a nivel empresarial.

Transcurrido el tiempo, y gracias al excelente resultado de su profesionalismo y capacidad de negociación, este ingeniero adquirió sus propios equipos y materiales de trabajo, se asoció con otros profesionales, quienes además se convirtieron en sus empleados, se preocupó también por la eficiencia financiera con el fin de constituir legalmente su compañía, en la que él desempeñaría el cargo de gerente general; estrategias que le permitieron crecer en aspectos financieros y de negocios.

Es así como, la compañía “EMSYS SERVICIOS Y SOLUCIONES EMPRESARIALES CIA. LTDA.” se constituyó por escritura pública el 3 de septiembre del 2007 y fue aprobada por la Superintendencia de Compañías el 11 de septiembre del 2007. Su presidente y gerente general fueron elegidos por la Junta General Extraordinaria Universal de Socios de la Compañía el 19 de septiembre del 2007.

Su capital suscrito es de \$400.00, dividido en 400 participaciones de \$1.00 cada una, y distribuida entre los socios de la siguiente manera: SOCIO 1: 392 participaciones,

SOCIO 2: 4 participaciones y SOCIO 3: 4 participaciones. Se encuentra ubicada en el Distrito Metropolitano de Quito, provincia de Pichincha; exactamente en la Av. Atahualpa E1-172 e Iñaquito.

El objeto de la compañía es la compra, venta, comercialización e instalación y mantenimiento de sistemas y equipos eléctricos y electrónicos tales como computadoras, equipos y redes de teleproceso, sistemas de cableado, equipos y redes de comunicación e internet, sistemas de distribución, entre otros.

Es de suma importancia mencionar que EMSYS CIA. LTDA., contrata los servicios de la empresa BALAN SERVICES COUNTING CIA. LTDA., para que realice todas las funciones propias del departamento contable.

### **2.1.2 Productos y servicios.**

Entre los principales productos y servicios que ofrece “EMSYS SERVICIOS Y SOLUCIONES EMPRESARIALES CIA. LTDA.” están los siguientes:

#### **Soporte técnico visita personal.**

Este servicio, consiste en la visita de un asesor de la empresa a las instalaciones de sus clientes y los ayuda a solucionar los inconvenientes técnicos en el funcionamiento del hardware y software.

#### **Soporte técnico remoto.**

Solo si el cliente lo permite, la empresa toma el control de su computador de forma remota y en tiempo real, y lo ayudan a solucionar sus problemas de software y hardware. Por cada sesión de soporte, los técnicos toman la hora de inicio y término de la sesión, al haber concluido la sesión de soporte, la empresa envía un correo electrónico con el resumen de la sesión de soporte y el tiempo que duro el mismo.

### **Respaldo de información.**

Asegura la continuidad de un negocio mediante un software que permite respaldar y recuperar información (correo electrónico, contactos, citas, documentos, fotos, imágenes, presentaciones, entre otros) de una manera segura, rápida y confiable. No demanda atención del usuario para el respaldo, pues éste es automático, continuo, transparente y de fácil administración. También provee hardware para todo lo referente a respaldos de información para pequeñas, medianas y grandes empresas.

### **Soluciones integrales.**

Cuenta con un producto “Todo en Uno”, que permite que una empresa tenga un sistema completo de correo electrónico, internet, antivirus y servicio de fax, a través de una conexión dedicada o una sola cuenta contratada con cualquier proveedor de internet. Cualquier empresa tendrá presencia corporativa en Internet de manera que pueda ser contactada mundialmente.

### **Recuperación de datos.**

Recupera información de cualquier disco duro dañado, tanto si el daño es de software (perdida de partición, virus, borrado accidental, formateo accidental, entre otros.) como de hardware, de una manera rápida, sencilla y económica.

### **Redes**

Brinda soluciones para desarrollar redes de área local, que fortalezcan el trabajo al interior de una organización, soluciones de redes extendidas e inalámbricas, a través de la instalación de antenas y dispositivos para conectar puntos remotos, haciendo posible la comunicación desde y hacia el exterior de una organización, así como también el análisis, diseño, instalación, mantenimiento y certificación de cableado estructurado, utilizando componentes que cumplen con los mejores estándares de calidad.

## **Antivirus.**

Proporciona productos que aseguran la protección de una empresa contra ataques inesperados de virus, programas espías y maliciosos, entre otros, así como también le permiten implementar políticas de prevención contra ataques de correos basura (mensajes no deseados), fugas de información confidencial, administración de vulnerabilidades, entre otros.

## **Soporte técnico y mantenimiento.**

Extiende la vida útil de los equipos de una empresa o persona, dándoles mantenimiento preventivo y correctivo, ejecutando rutinas de diagnóstico y reparando computadores, laptops, monitores e impresoras. Entrega además reportes gráficos actualizados del software y hardware instalado en los equipos.

Así también provee a las empresas de equipos, partes y piezas de respaldo inmediato en caso de alguna emergencia para que no se detenga en el trabajo.

## **Venta de equipos y suministros.**

Ofrece una amplia gama de servidores, equipos de escritorio, equipos portátiles en las mejores marcas. También tiene y distribuye impresoras, equipos y periféricos para cableado estructurado y un gran stock en piezas y partes para equipos de cómputo, y todo tipo de suministros relacionados.

## **Varios servicios:**

- ✓ Brinda asesoramiento en cualquier tema relacionado con tecnología, sea de hardware o software. Ofrece a sus clientes un levantamiento completo de información de su centro de cómputo, entregándoles recomendaciones que podrán implementar según sus necesidades específicas.
- ✓ Se dedica al arrendamiento de equipos tales como: computadores, impresoras, proyectores, servidores, entre otros.

- ✓ Maximiza el rendimiento del personal de una empresa a través de la enseñanza de utilitarios de oficina Microsoft, herramientas para Internet, correo electrónico, manejadores de imágenes, sistemas operativos, entre otros.
- ✓ Cuenta con personal altamente calificado para la instalación y configuración de centrales telefónicas.
- ✓ Mejora el control de gastos en telefonía, mediante un paquete que le genera reportes de llamadas internas, externas, personales o de trabajo, estadísticas de utilización de líneas y extensiones, así como tarificación de llamadas.

### **2.1.3. Cultura organizacional.**

#### **2.1.3.1 Visión.**

Liderar el mercado de asesoría y soluciones integrales en el campo de la tecnología informática y telecomunicaciones en Ecuador y Latinoamérica.

#### **2.1.3.2 Misión.**

Brindar a sus clientes asesoría y soluciones tecnológicas integrales de alta calidad que satisfagan sus necesidades, les permitan optimizar costos en su negocio y diferenciarse de la competencia, contando a la vez con tecnología de punta.

#### **2.1.3.3 Valores.**

Los principales valores que el gerente fomenta dentro de la empresa son:

**De organización:** transparencia y veracidad.

**De los empleados:** puntualidad, responsabilidad, cooperación, lealtad, respeto, orden y honestidad.

#### **2.1.3.4 Logotipo.**



#### **2.1.4 Objetivos.**

La empresa en estudio ha desarrollado únicamente objetivos a corto plazo más no objetivos de largo y mediano plazo, debido a que no realiza una adecuada planificación para el desarrollo de sus actividades, es decir que, se basa únicamente en la costumbre y experiencia adquirida durante todos sus años de operación.

##### **General.**

Incrementar sus ventas gradualmente, con el fin de generar mayor utilidad y rentabilidad, y de esta manera, llegar a ser líder del mercado en el cual opera.

##### **Específicos.**

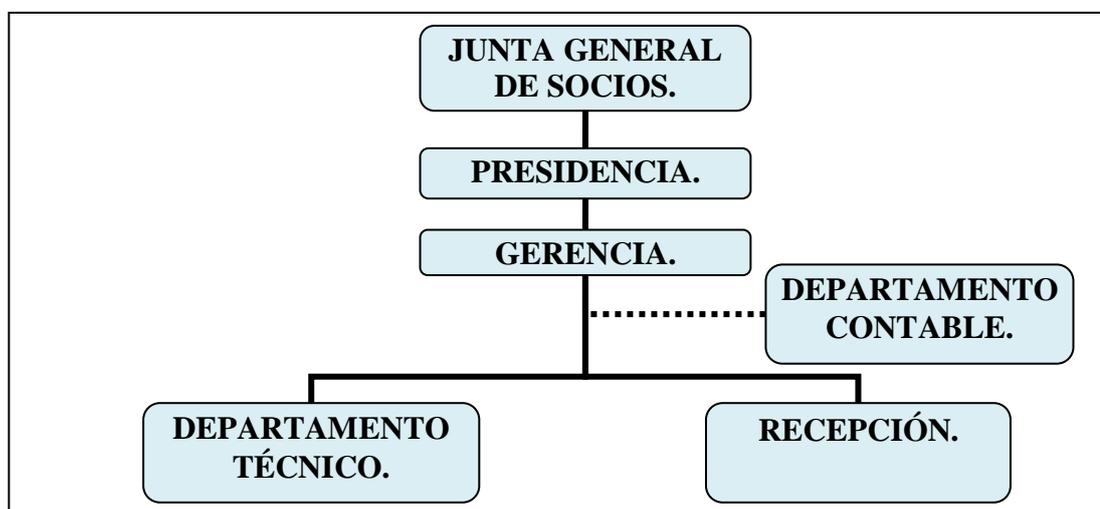
- ✓ Incrementar sus ventas en un 10% cada mes y un 50% en aquellos meses que, debido a la naturaleza de su actividad comercial existen mayores posibilidades de venta.
- ✓ Aumentar su participación en el mercado en un 20% para el próximo semestre.
- ✓ Generar una utilidad mensual de por lo menos \$15.000, a partir del próximo año.
- ✓ Capacitar anualmente a su personal, tanto en el aspecto profesional como humano.

### 2.1.5 Estructura Organizacional.

La estructura organizacional de la empresa “EMSYS SERVICIOS Y SOLUCIONES EMPRESARIALES CIA. LTDA.”, es una estructura de tipo lineal, ya que la autoridad se concentra en una sola persona, en este caso el gerente, quien asume la dirección y toma de decisiones en las diferentes actividades de la entidad. Es así que el gerente organiza y distribuye el trabajo a todos los empleados.

Debido a que la empresa no cuenta con un documento que dé a conocer en forma clara y explícita su organigrama estructural y funcional; y en base a la información proporcionada por el gerente, a continuación se los representa de esta manera:

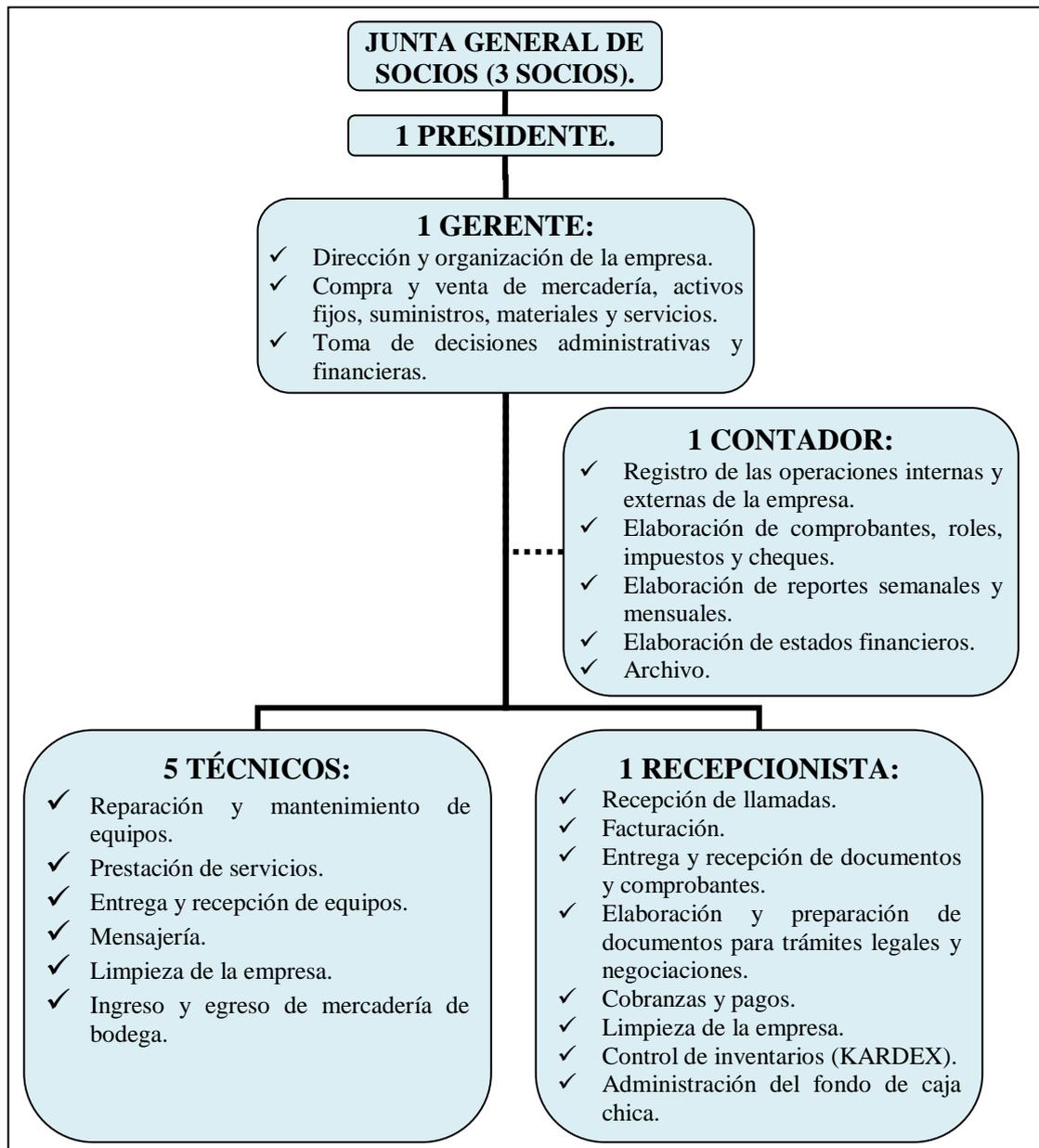
**GRÁFICO N° 3.**  
**ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DE LA EMPRESA “EMSYS SERVICIOS Y SOLUCIONES EMPRESARIALES CIA. LTDA.”.**



**FUENTE:** EMSYS SERVICIOS Y SOLUCIONES EMPRESARIALES CÍA. LTDA.

**ELABORADO POR:** Wilfrido Paúl Núñez Gómez.

**GRÁFICO N° 4.**  
**ORGANIGRAMA FUNCIONAL DE LA EMPRESA “EMSYS SERVICIOS Y SOLUCIONES EMPRESARIALES CIA. LTDA.”.**



**FUENTE:** EMSYS SERVICIOS Y SOLUCIONES EMPRESARIALES CIA. LTDA.

**ELABORADO POR:** Wilfrido Paúl Núñez Gómez.

### 2.1.6 Análisis y elaboración de la matriz F.O.D.A.

El análisis F.O.D.A. es una herramienta administrativa que permite obtener información en los ámbitos internos y externos de una empresa con fin de conocer de mejor manera su situación actual dentro del mercado operativo y establecer

estrategias que permitan alcanzar eficaz y eficientemente los objetivos propuestos por la misma. Por tal motivo a continuación se realiza el análisis F.O.D.A. de “EMSYS SERVICIOS Y SOLUCIONES EMPRESARIALES CIA. LTDA.”:

**CUADRO N° 6.**  
**MATRIZ F.O.D.A. DE LA EMPRESA “EMSYS SERVICIOS Y SOLUCIONES EMPRESARIALES CIA. LTDA.”.**

	(F) FORTALEZAS.	(D) DEBILIDADES.
<b>FACTORES INTERNOS.</b>	<p><b>F1:</b> Cuenta con tecnología de punta.</p> <p><b>F2:</b> Amplia experiencia y conocimiento en la selección de proveedores.</p> <p><b>F3:</b> Estabilidad en el mercado operativo.</p> <p><b>F4:</b> Mantiene buenas relaciones y disponibilidad con la mayoría de sus clientes y proveedores.</p> <p><b>F5:</b> La gerencia presenta una gran apertura al cambio.</p> <p><b>F6:</b> Existen prácticas sanas respecto al uso de los recursos económicos.</p> <p><b>F7:</b> Cumplimiento oportuno con sus obligaciones fiscales, patronales y municipales.</p> <p><b>F8:</b> Buena capacidad de recuperación de cartera.</p> <p><b>F9:</b> Utiliza un buen sistema contable.</p> <p><b>F10:</b> Ahorro económico mediante la contratación de servicios contables externos.</p>	<p><b>D1:</b> No cuenta con manuales administrativos.</p> <p><b>D2:</b> No cuenta con planes de acción para la consecución de los objetivos propuestos.</p> <p><b>D3:</b> Cultura organizacional no socializada a toda la entidad.</p> <p><b>D4:</b> No existen políticas y normas diseñadas y socializadas a los miembros de la entidad.</p> <p><b>D5:</b> No cuenta con un adecuado canal de comunicación e información dentro y fuera de la empresa.</p> <p><b>D6:</b> Asignación de funciones a los empleados, no relativas a sus actividades normales y sin la debida capacitación.</p> <p><b>D7:</b> Toma de decisiones centralizadas en la gerencia, no existe delegación de autoridad y responsabilidad.</p> <p><b>D8:</b> No cuenta con un sistema de control interno.</p> <p><b>D9:</b> No se presentan los estados financieros de manera oportuna y mensual.</p> <p><b>D10:</b> El contador no lleva el control del inventario, por falta de especialización en tecnología.</p>

	(O) OPORTUNIDADES.	(A) AMENAZAS.
<b>FACTORES EXTERNOS</b>	<p><b>O1:</b> La tecnología tiene una excelente apertura a cualquier tipo de mercado.</p> <p><b>O2:</b> Cambios tecnológicos permanentes que aumentan la demanda de los productos y servicios.</p> <p><b>O3:</b> Implementación de políticas de desarrollo tecnológico en el país.</p> <p><b>O4:</b> La renovación e inversión en tecnología por parte de las entidades del sector público para la mejor prestación de sus servicios.</p> <p><b>O5:</b> Incremento de la demanda de productos y servicios tecnológicos al sur de la ciudad.</p> <p><b>O6:</b> Mayor demanda de empresas certificadas en el uso de equipos y sistemas de seguridad informática por parte del estado.</p>	<p><b>A1:</b> El excesivo aumento del número de empresas con mayor capacidad económica que ofrecen los mismos productos y servicios.</p> <p><b>A2:</b> Gran cantidad de corporaciones interesadas en invertir en la industria de alta tecnología en el mercado extranjero.</p> <p><b>A3:</b> Disminución de la capacidad económica de los ciudadanos para adquirir productos y servicios tecnológicos.</p> <p><b>A4:</b> Aumento en los costos de importación.</p> <p><b>A5:</b> Las pequeñas y medianas empresas no tienen el suficiente apoyo del estado.</p> <p><b>A6:</b> Implementación y reestructuración de procesos eficientes en las empresas competidoras.</p>

**FUENTE:** EMSYS SERVICIOS Y SOLUCIONES EMPRESARIALES CIA. LTDA.

**ELABORADO POR:** Wilfrido Paúl Núñez Gómez.

Debido a que la matriz F.O.D.A. es considerada como el punto fundamental de partida para el establecimiento de estrategias, es importante complementarla y profundizar el análisis realizado a la empresa en estudio a través de la ponderación y calificación de los factores, tanto internos como externos, que influyen en el desempeño de la organización. Es por esto que, a continuación se presenta las siguientes matrices de evaluación:

**a) Evaluación de los factores internos.**

El objetivo de la evaluación de los factores internos, es comparar el peso ponderado total de las fortalezas contra el peso ponderado total de las debilidades, determinando si las fuerzas internas de la organización en su conjunto son favorables o desfavorables, o si lo es su medio ambiente interno. Para evaluar los factores internos

de la empresa, es importante asignar a cada factor un peso y una calificación, los mismos que están dentro de los siguientes parámetros:

**Parámetros:**

- ✓ El peso asignado a cada uno de los factores, estará entre 0,0 (no importante) y 1,00 (muy importante), en el cual la suma de todos los pesos debe dar 1,00
- ✓ La calificación asignada a cada factor, oscilará entre 1 y 5, en el cual 1 es irrelevante y 5 es relevante.

**CUADRO N° 7.  
MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LOS FACTORES INTERNOS.**

<b>FACTOR</b>	<b>PESO</b>	<b>CALIFICACIÓN</b>	<b>PESO PONDERADO</b>
<b>FORTALEZAS.</b>			
1. Cuenta con tecnología de punta.	<b>0.10</b>	<b>5</b>	<b>0.50</b>
2. Amplia experiencia y conocimiento en la selección de proveedores.	<b>0.06</b>	<b>3</b>	<b>0.18</b>
3. Estabilidad en el mercado operativo.	<b>0.07</b>	<b>2</b>	<b>0.14</b>
4. Mantiene buenas relaciones y disponibilidad con la mayoría de sus clientes y proveedores.	<b>0.04</b>	<b>3</b>	<b>0.12</b>
5. La gerencia presenta una gran apertura al cambio.	<b>0.02</b>	<b>1</b>	<b>0.02</b>
6. Existen prácticas sanas respecto al uso de los recursos económicos.	<b>0.02</b>	<b>1</b>	<b>0.02</b>
7. Cumplimiento oportuno con sus obligaciones fiscales, patronales y municipales.	<b>0.05</b>	<b>4</b>	<b>0.20</b>
8. Buena capacidad de recuperación de cartera.	<b>0.04</b>	<b>2</b>	<b>0.08</b>
9. Utiliza un buen sistema contable.	<b>0.03</b>	<b>1</b>	<b>0.03</b>
10. Ahorro económico mediante la contratación de servicios contables externos.	<b>0.06</b>	<b>2</b>	<b>0.12</b>
<b>SUBTOTAL:</b>	<b>0.49</b>		<b>1.41</b>
<b>DEBILIDADES.</b>			
1. No cuenta con manuales administrativos.	<b>0.03</b>	<b>2</b>	<b>0.06</b>
2. No cuenta con planes de acción para la consecución de los objetivos propuestos.	<b>0.05</b>	<b>3</b>	<b>0.15</b>
3. Cultura organizacional no socializada a toda la entidad.	<b>0.04</b>	<b>4</b>	<b>0.16</b>
4. No existen políticas y normas diseñadas y socializadas a los miembros de la entidad.	<b>0.02</b>	<b>2</b>	<b>0.04</b>

5. No cuenta con un adecuado canal de comunicación e información dentro y fuera de la empresa.	<b>0.07</b>	<b>4</b>	<b>0.28</b>
6. Asignaciones de funciones a los empleados no relativas a sus actividades normales sin la debida capacitación.	<b>0.02</b>	<b>4</b>	<b>0.08</b>
7. Toma de decisiones centralizadas en la gerencia, no existe delegación de autoridad y responsabilidad.	<b>0.10</b>	<b>5</b>	<b>0.50</b>
8. No cuenta con un sistema de control interno.	<b>0.07</b>	<b>4</b>	<b>0.28</b>
9. No se presentan los estados financieros de manera oportuna y mensual.	<b>0.06</b>	<b>2</b>	<b>0.12</b>
10. El contador no lleva el control del inventario.	<b>0.05</b>	<b>2</b>	<b>0.10</b>
<b>SUBTOTAL:</b>	<b>0.51</b>		<b>1.77</b>
<b>TOTAL:</b>	<b>1.00</b>		<b>3.18</b>

**FUENTE:** EMSYS SERVICIOS Y SOLUCIONES EMPRESARIALES CIA. LTDA.

**ELABORADO POR:** Wilfrido Paúl Núñez Gómez.

En este caso, las fuerzas internas son desfavorables para la empresa EMSYS CIA. LTDA., ya que las debilidades tienen un peso ponderado total de 1.77, contra 1.41 en fortalezas.

#### **b) Evaluación de los factores externos.**

Con el fin de enriquecer el análisis estratégico, a continuación se realiza la evaluación de los factores externos de la empresa en estudio. De igual forma, esta evaluación tiene por objeto, determinar si el ambiente externo de la empresa es favorable o desfavorable y si las estrategias actuales de la empresa, son realmente eficaces para el éxito de la misma. A continuación se presentan los parámetros para la asignación del peso y calificación de los factores externos.

#### **Parámetros:**

- ✓ El peso asignado a cada uno de los factores, estará entre 0,0 (no importante) y 1,0 (muy importante), en el cual la suma de todos los pesos debe dar 1,0.
- ✓ La calificación asignada a cada factor externo, oscilará entre 1 y 5, en el cual, 1 es considerada como inferior, 2 inferior a la media, 3 término medio, 4 superior a la media y 5 superior

**CUADRO N° 8.**

**MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LOS FACTORES EXTERNOS.**

<b>FACTOR</b>	<b>PESO</b>	<b>CALIFICACIÓN</b>	<b>PESO PONDERADO</b>
<b>OPORTUNIDADES.</b>			
1. La tecnología tiene una excelente apertura a cualquier tipo de mercado.	<b>0.15</b>	<b>5</b>	<b>0.75</b>
2. Cambios tecnológicos permanentes que aumentan la demanda de los productos y servicios.	<b>0.06</b>	<b>2</b>	<b>0.12</b>
3. Implementación de políticas de desarrollo tecnológico en el país.	<b>0.03</b>	<b>1</b>	<b>0.03</b>
4. La renovación e inversión en tecnología por parte de las entidades del sector público para la mejor prestación de sus servicios.	<b>0.09</b>	<b>3</b>	<b>0.27</b>
5. Incremento de la demanda de productos y servicios tecnológicos al sur de la ciudad.	<b>0.07</b>	<b>3</b>	<b>0.21</b>
6. Mayor demanda de empresas certificadas en el uso de equipos y sistemas de seguridad informática por parte del estado.	<b>0.11</b>	<b>4</b>	<b>0.44</b>
<b>SUBTOTAL:</b>	<b>0.51</b>		<b>1.82</b>
<b>AMENAZAS.</b>			
1. El excesivo aumento del número de empresas con mayor capacidad económica que ofrecen los mismos productos y servicios.	<b>0.14</b>	<b>5</b>	<b>0.70</b>
2. Gran cantidad de corporaciones interesadas en invertir en la industria de alta tecnología en el mercado extranjero.	<b>0.07</b>	<b>3</b>	<b>0.21</b>
3. Disminución de la capacidad económica de los ciudadanos para adquirir productos y servicios tecnológicos.	<b>0.06</b>	<b>2</b>	<b>0.12</b>
4. Aumento en los costos de importación.	<b>0.07</b>	<b>3</b>	<b>0.21</b>
5. Las pequeñas y medianas empresas no tienen el suficiente apoyo del estado.	<b>0.11</b>	<b>4</b>	<b>0.44</b>
6. Implementación y reestructuración de procesos eficientes en las empresas competidoras.	<b>0.04</b>	<b>1</b>	<b>0.04</b>
<b>SUBTOTAL:</b>	<b>0.49</b>		<b>1.72</b>
<b>TOTAL:</b>	<b>1.00</b>		<b>3.54</b>

**FUENTE:** EMSYS SERVICIOS Y SOLUCIONES EMPRESARIALES CIA. LTDA.

**ELABORADO POR:** Wilfrido Paúl Núñez Gómez.

Según la evaluación realizada a los factores externos de la empresa EMSYS CIA. LTDA., podemos observar que la matriz presenta un ambiente externo favorable para la misma, ya que el peso ponderado total de las oportunidades es de 1.82 y el de las amenazas es de 1.72.

### **c) Matriz estratégica del F.O.D.A.**

Una vez establecidas las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la empresa EMSYS CIA. LTDA., y realizada la evaluación de estos factores determinantes para su desempeño y desarrollo en el mercado operativo, a continuación se presentan las posibles estrategias que le permitirán alcanzar un adecuado nivel competitivo y por ende su éxito empresarial, a través de la matriz estratégica del F.O.D.A.:

**CUADRO N° 9.  
MATRIZ ESTRATÉGICA DEL F.O.D.A.**

<h1>MATRIZ F.O.D.A.</h1>		FACTORES EXTERNOS	
		OPORTUNIDADES (1,82)	AMENAZAS (1,72)
		<p><b>O1:</b> La tecnología - gran apertura a cualquier tipo de mercado.  <b>O2:</b> Cambios tecnológicos permanentes.  <b>O3:</b> Implementación de políticas de desarrollo tecnológico en el país.  <b>O4:</b> Renovación e inversión tecnológica del sector público.  <b>O5:</b> Incremento de la demanda de tecnología al sur de la ciudad.  <b>O6:</b> Mayor demanda de empresas certificadas - equipos de seguridad.</p>	<p><b>A1:</b> Aumento de empresas con mayor capacidad económica.  <b>A2:</b> Corporaciones interesadas en invertir en el mercado extranjero.  <b>A3:</b> Disminución de la capacidad económica de los ciudadanos.  <b>A4:</b> Aumento en los costos de importación.  <b>A5:</b> Las PYMES no tienen el suficiente apoyo del estado.  <b>A6:</b> Implementación y reestructuración de procesos eficientes en las empresas competidoras.</p>
FORTALEZAS (1,41)	ESTRATEGIA FO (Ofensivas)	ESTRATEGIA FA (Orientación)	
<b>FACTORES INTERNOS</b>	<p><b>F1:</b> Cuenta con tecnología de punta.  <b>F2:</b> Experiencia y conocimiento en la selección de proveedores.  <b>F3:</b> Estabilidad en el mercado operativo.  <b>F4:</b> Buenas relaciones y disponibilidad - clientes y proveedores.  <b>F5:</b> La gerencia presenta una gran apertura al cambio.  <b>F6:</b> Prácticas sanas en el uso de los recursos económicos.  <b>F7:</b> Cumplimiento oportuno con sus obligaciones fiscales, patronales y municipales.  <b>F8:</b> Buena capacidad de recuperación de cartera.  <b>F9:</b> Utiliza un buen sistema contable.  <b>F10:</b> Contratación de servicios contables externos.</p>	<p><b>E1:</b> Crear una sucursal al sur de la ciudad, con el fin de cubrir una mayor demanda de sus productos y servicios.  <b>E2:</b> Realizar una amplia investigación sobre los nuevos productos que aparecieron en el mercado y el aumento en su calidad.  <b>E3:</b> Atender la demanda del sector público, con el fin de mejorar su capacidad instalada.  <b>E4:</b> Elaborar nuevas propuestas tecnológicas que a futuro les represente un aumento económico de la empresa.  <b>E5:</b> Capacitar al personal en el uso de equipos y sistemas de seguridad informática.</p>	<p><b>E1:</b> Hacer presupuestos sobre sus ingresos, costos y gastos.  <b>E2:</b> Buscar nuevas y mejores fuentes de financiamiento.  <b>E3:</b> Investigar las preferencias y conocimientos tecnológicos de los clientes.  <b>E4:</b> Optimizar los recursos económicos y financieros, a través de la implementación de políticas.  <b>E5:</b> Desarrollar un plan de incentivos laborales.</p>
DEBILIDADES (1,77)	ESTRATEGIA DO (Defensivas)	ESTRATEGIA DA (Sobrevivencia)	
<p><b>D1:</b> No cuenta con manuales administrativos.  <b>D2:</b> No cuenta con planes de acción para alcanzar objetivos.  <b>D3:</b> Cultura organizacional no socializada a toda la entidad.  <b>D4:</b> No existen políticas y normas diseñadas y socializadas.  <b>D5:</b> No tiene un adecuado canal de comunicación e información.  <b>D6:</b> Asignaciones de funciones sin la debida capacitación.  <b>D7:</b> Toma de decisiones centralizadas en la gerencia.  <b>D8:</b> No cuenta con un sistema de control interno.  <b>D9:</b> No se presentan los estados financieros de manera oportuna y mensual.  <b>D10:</b> El contador no lleva el control del inventario.</p>	<p><b>E1:</b> Elaborar e implementar manuales de procedimientos y funciones.  <b>E2:</b> Difundir la misión, visión y objetivos de la empresa a todo su personal.  <b>E3:</b> Preparar y presentar mensualmente los estados financieros al gerente.  <b>E4:</b> Establecer eficientes canales de comunicación e información.  <b>E5:</b> Establecer eficientes controles en el manejo del inventario.</p>	<p><b>E1:</b> Capacitar a todo el personal en la toma de decisiones.  <b>E2:</b> Cambiar su estructura organizacional de tipo lineal a una de tipo funcional.  <b>E3:</b> Establecer alianzas con empresas locales y extranjeras de mayor poder económico.  <b>E4:</b> Crear y fomentar la aplicación de un sistema de control interno.</p>	

FUENTE: EMSYS SERVICIOS Y SOLUCIONES EMPRESARIALES CIA. LTDA.  
 ELABORADO POR: Wilfrido Paúl Núñez Gómez.

## **CAPÍTULO III.**

### **3. METODOLOGÍA DE APLICACIÓN.**

#### **3.1. Diseño del manual de procedimientos.**

##### **3.1.1 Responsables.**

La elaboración del manual en todas sus etapas estará a cargo del departamento de contabilidad, coordinado por el contador (Autor de este trabajo de investigación), apoyado por las demás unidades administrativas y aprobado por la gerencia.

##### **3.1.2 Universo de estudio.**

El universo de estudio para la elaboración del manual de procedimientos es la empresa en su totalidad.

##### **3.1.3 Alcance del manual.**

El manual de procedimientos será aplicado en la empresa a corto plazo, principalmente en las áreas que desempeñan funciones administrativas, financieras y contables, pero también estará a disposición de cualquier persona que pertenezca a la entidad.

##### **3.1.4 Identificación de procesos críticos.**

En forma general, a continuación se presenta los principales procesos administrativos, financieros y contables que realiza la empresa para alcanzar sus objetivos y que servirán de base para la elaboración del manual de procedimientos.

Para un mayor entendimiento, dichos procesos serán clasificados y presentados como, **procesos gerenciales** (Son aquellos que determinan la dirección de la empresa), **operativos** (Son los que permiten elaborar los productos y/o servicios que

van a enfocarse hacia el cliente) y de **apoyo** (Son aquellos que apoyan los procesos gerenciales y operativos):

### **PROCESOS GERENCIALES:**

- ✓ Organización y dirección.
- ✓ Autorización de desembolsos de dinero.

### **PROCESOS OPERATIVOS:**

- ✓ Venta de mercadería y servicios.
  - Prestación de servicios que ofrece la empresa.
  - Cobro a clientes.
- ✓ Compra de mercadería, materiales, suministros y servicios.
- ✓ Compra de activos fijos.
  - Pago a proveedores.
- ✓ Control del ingreso y egreso físico de bodega.
  - Control y valoración de inventarios (KARDEX).

### **PROCESOS DE APOYO:**

- ✓ Facturación de la venta de mercadería y servicios.
- ✓ Obtención de financiamiento.
- ✓ Administración del movimiento de caja chica.
- ✓ Contratación de personal.
- ✓ Elaboración de roles y pago a empleados.
- ✓ Entrega y recepción de documentos y comprobantes.
- ✓ Registro de las operaciones internas y externas de la empresa.
- ✓ Elaboración de reportes de clientes y proveedores.
- ✓ Elaboración de Estados financieros.

### **3.1.5 Fuentes de información.**

Para elaborar un manual de procedimientos es importante definir y conocer aquellos lugares, recursos o documentos en los que se pueden obtener datos e información preliminar necesaria para satisfacer una determinada demanda de información y conocimiento, es por este motivo que a continuación se presentan las principales fuentes de información que nos permitirán alcanzar nuestro objetivo:

**Recurso humano:** El gerente, el contador, la recepcionista y los técnicos.

**Gestión documental de archivo:** Archivo general y documentos legales.

**Tecnologías de la información y comunicación (TIC):** Tecnológica y documental.

**Clientes:** Novatech S.A., Metrocar S.A., Workcomputer S.A., Capellat S.A., Banco Promerica S.A. y Aldir Cia. Ltda.

**Proveedores:** Siglo 21, Tencomega C.A., Grumanher S.A., Isacnet S.A., Tecompartes S.A. y Enlace Digital S.A.

### **3.1.6. Preparación del proyecto.**

Una vez obtenida la información preliminar necesaria para la elaboración del manual de procedimientos administrativos, financieros y contables, a continuación elaboramos un documento base, el mismo que está integrado de la siguiente manera:

#### **3.1.6.1 Propuesta técnica:**

##### **a) Tipo de manual.**

**Por su alcance:** General.

**Por su contenido:** De procedimientos.

##### **b) Funciones.**

Las funciones que involucra el manual son: las administrativas, financieras y contables.

**c) Área de aplicación.**

Toda la empresa.

**d) Objetivo.**

Conocer la manera adecuada de realizar y coordinar las actividades administrativas, financieras y contables de la empresa en estudio, así como también los responsables de su dirección, autorización y ejecución, con el fin de alcanzar eficientemente todos los objetivos propuestos por la empresa.

**e) Estrategia.**

1. Obtener información sobre las principales actividades administrativas, financieras y contables que realiza la empresa, así como de los recursos necesarios para su desarrollo.
2. Analizar, clasificar, organizar e integrar dicha información.
3. Elaborar el manual y someterlo a su aprobación.

**f) Técnicas para obtener información.**

Las técnicas que se van a utilizar para obtener la información preliminar para la elaboración del manual de procedimientos son:

1. Cuestionario.
2. Diagramas de flujo.
3. Observación directa.

**g) Justificación.**

La necesidad de elaborar un manual de procedimientos para la empresa en estudio nace con el objeto de lograr mayor eficiencia en la ejecución de las actividades administrativas, financieras y contables, establecer claramente los responsables de su ejecución y autorización, así como también definir los

recursos, normas y políticas necesarias para su control, coordinación y comunicación.

#### **h) Recursos.**

Los recursos necesarios para la elaboración del manual son los siguientes:

**Recursos humanos: Responsables directos** (El gerente general, encargado de la administración de la empresa y el contador) y los **responsables indirectos** (Todo el personal restante de la empresa en estudio).

**Recursos materiales:** Escritorio, silla y equipo de oficina (Teléfono, fax, archivador, perforadora, grapadora, saca grapas entre otros).

**Recursos tecnológicos: Hardware** (Computador, impresora y escáner), **Software** (Microsoft Office 2010) y **Redes** (Internet e intranet).

**Recursos económicos:** En el caso de este proyecto, los recursos económicos que demandará, serán únicamente la adquisición de suministros de oficina, cartuchos de tinta para la impresora y el anillado o empastado del documento. En términos monetarios se estima:

#### ✓ **Suministros de oficina: \$ 22,65**

- 3 Esferográficos de color negro, azul y rojo: **\$ 0,90**
- 1 Lápiz: **\$ 0,50**
- 1 Borrador: **\$ 0,20**
- 1 Corrector: **\$ 0,50**
- 3 Resmas de papel Bond A4: **\$ 12,00**
- 1 Regla: **\$ 1,00**
- 10 Carpetas: **\$ 2,50**
- 1 Caja de Clips: **\$ 0,50**
- 1 Caja de grapas: **\$ 1,00**
- 1 Resaltador: **\$ 0,30**
- 1 Libreta: **\$ 0,50**
- 1 Cuaderno: **\$ 0,75**
- 1 Tijera: **\$ 1,00**
- 1 Barra de goma: **\$ 1,00**

✓ **Cartuchos para impresora: \$75.00**

- 1 Cartucho de color negro: \$ 35,00
- 1 Cartucho a colores: \$ 40,00

✓ **Reproducción del documento: \$45.00**

- Empastado (3 ejemplares): \$ 15 c/u

**TOTA: \$ 142,65**

**i)Beneficios esperados.**

Los principales beneficios que se espera obtener con la implementación de este manual de procedimientos son:

- ✓ Mejorar la cultura y el ambiente organizacional.
- ✓ Mejorar la eficiencia en la ejecución del trabajo.
- ✓ Mejorar el proceso de venta de los productos y servicios.
- ✓ Mejorar las relaciones con los proveedores y clientes.
- ✓ Obtener mayores oportunidades de crecimiento.
- ✓ Facilitar la implementación de un sistema de control interno.

**3.1.6.2 Programa de trabajo:**

**CUADRO N° 10.**

**PROGRAMA DE TRABAJO.**

<b>EMSYS SERVICIOS Y SOLUCIONES EMPRESARIALES CIA. LTDA.</b>														
<b>PROYECTO: ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS, FINANCIEROS Y CONTABLES.</b>														
<b>RESPONSABLE DIRECTO: EL GERENTE GENERAL Y EL CONTADOR. RESPONSABLE INDIRECTO: TODO EL PERSONAL DE LA EMPRESA.</b>														
N°	ACTIVIDAD.	Semanas												
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
<b>I. CAPTACIÓN DE LA INFORMACIÓN.</b>														
1	Elaborar los documentos necesarios (técnicas) para recopilar la información de las áreas de estudio.													
2	Aplicar las técnicas establecidas en cada una de las áreas.													
3	Conocer y registrar los principales procesos administrativos, financieros y contables que realizan actualmente la empresa.													
4	Determinar y registrar los recursos, documentos y políticas que necesita la empresa para realizar los procesos administrativos, financieros y contables.													
5	Registrar el procedimiento que realizan las áreas en estudio para llevar a cabo los procesos administrativos, financieros y contables.													
6	Determinar y registrar el objetivo o los beneficios que se obtiene al realizar estos procesos.													
7	Elaborar el reporte de avances e informar al gerente sobre el mismo.	El reporte de avances será entregado e informado al gerente cada 4 semanas de trabajo.												
<b>II. INTEGRACIÓN DE LA INFORMACIÓN.</b>														
8	Clasificar por área, funciones y procesos la información recopilada.													
9	Salvaguardar la información previamente clasificada en medios electromagnéticos y en carpetas con apartados específicos para resumirla.													

N°	ACTIVIDAD.	Semanas												
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
10	A través de la caracterización de los procesos, analizar los procesos y establecer las correspondientes sugerencias en cuanto a la realización del trabajo en cada uno de ellos.													
11	Depurar la información recopilada mediante retroalimentación con el personal responsable.													
12	Elaborar el reporte de avances e informar al gerente sobre el mismo.	El reporte de avances será entregado e informado al gerente cada 4 semanas de trabajo.												
<b>III. PREPARACIÓN DEL MANUAL.</b>														
13	Realizar una reunión de trabajo y presentar al personal interesado la información definitiva para asegurarse que es completa y comprensible, así como también, percibir y registrar sus observaciones.													
14	Diseñar la estructura del manual, en cuanto a su forma y presentación.													
15	Elaborar el manual de procedimientos.													
16	Presentar el manual ya elaborado a los diferentes niveles directivos y de decisión de la empresa para su aprobación.													
17	Integrar las recomendaciones de los directivos en el manual.													
18	Reproducir el manual definitivo.													
<b>IV. IMPLEMENTACIÓN DEL MANUAL.</b>														
19	Divulgar el manual a todos los empleados de la empresa y fomentar su revisión y estudio periódico.													

## **3.2. Captación de la información.**

### **3.2.1 Levantamiento de la información.**

Como se estableció anteriormente, el levantamiento u obtención de la información se lo realizó a través de cuestionarios (ANEXO N°1), diagramas de flujo y observación directa aplicada a cada uno de los empleados de la empresa y sus actividades, por tal motivo, a continuación se detalla los resultados obtenidos:

- a) Gerente.
- b) Recepcionista.
- c) Contador.
- d) Técnicos.

#### **a) GERENTE.**

**Formatos prediseñados:** el gerente utiliza los siguientes formatos prediseñados:

- Solicitud de cotizaciones.
- Proformas de venta.
- Otros oficios.

**Informes que emite:** el gerente presenta los siguientes informes:

- ✓ **A la Junta general de socios:** Estados Financieros.
- ✓ **Al presidente:** Estados Financieros.
- ✓ **A la Superintendencia de compañías:** Estados Financieros, Informe de responsabilidades del gerente, formulario de actualización de datos de la empresa, formulario de administradores y personal ocupado; y formulario de nómina de socios o accionista.

**Controles que aplica:** el gerente no aplica ningún control en sus actividades rutinarias.

**Facultad de autorizar la ejecución de actividades:** el gerente es el encargado de autorizar:

- El desembolso del dinero.
- La reposición del fondo de caja chica.
- La adquisición de activos fijos.
- La compra de suministros, materiales o servicios.

**Solicitud de autorización:** el gerente no solicita autorización para ejecutar sus actividades.

**Personas con las que trabaja directamente:** el gerente trabaja directamente con todo el personal de la empresa.

**Personas bajo su responsabilidad:** el gerente tiene bajo su responsabilidad todo el personal de la empresa.

**Ley, política, norma o reglamento que aplica:** el gerente no aplica ninguna ley, política, norma o reglamento al momento de ejecutar sus actividades comerciales rutinarias.

**Principales procedimientos:** los principales procedimientos que realiza el gerente son:

- Comprar mercadería.
- Comprar materiales, suministros y servicios.
- Comprar activos fijos.
- Autorizar desembolsos de dinero.
- Vender mercadería.
- Vender servicios ofrecidos.
- Contratar personal.
- Obtener financiamiento.

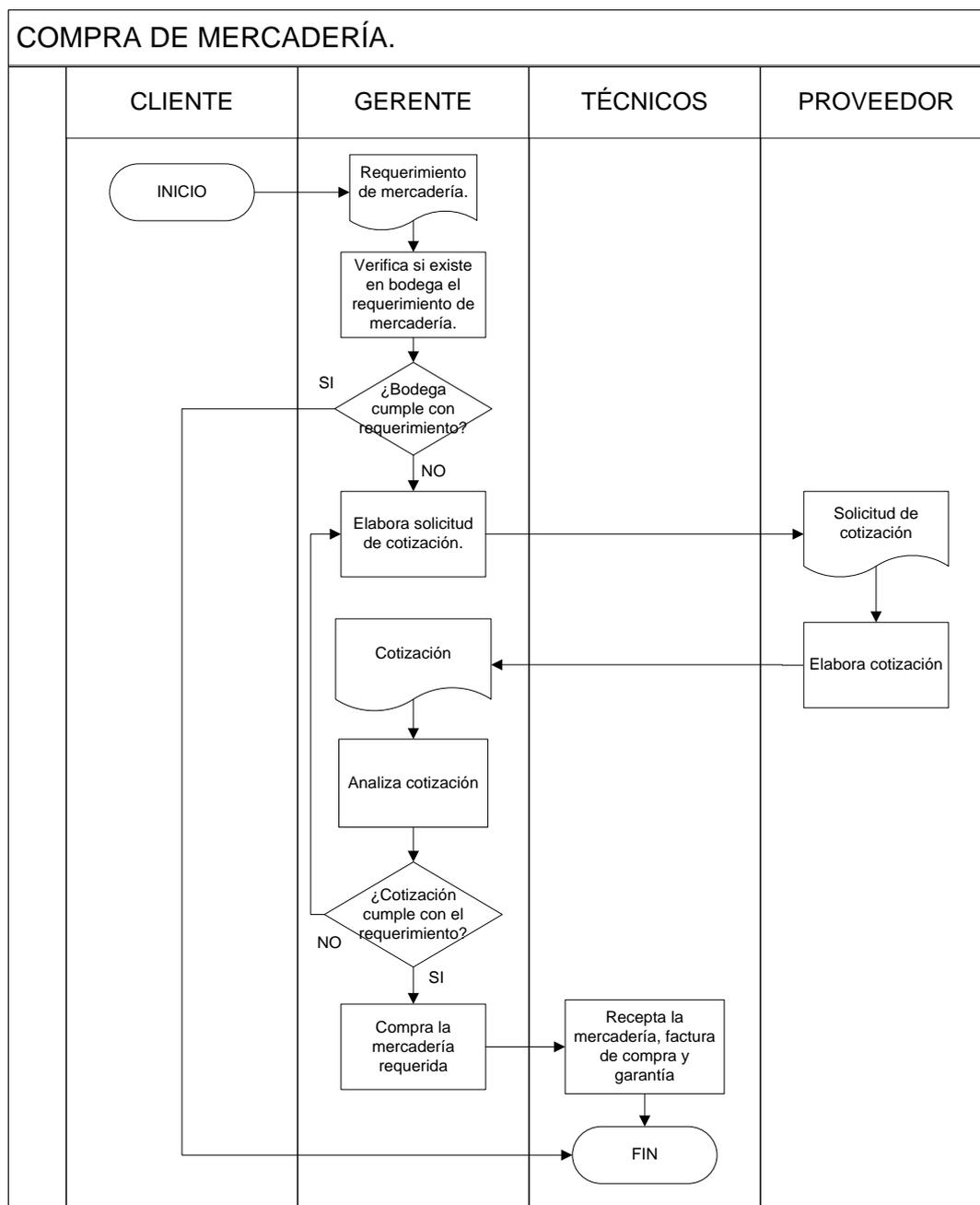
## **COMPRA DE MERCADERÍA.**

### **Descripción del procedimiento:**

1. Recibir el requerimiento de mercadería por parte del cliente.
2. Verificar si la mercadería requerida se encuentra en bodega.
3. Si no se cuenta parcial o totalmente con la mercadería requerida en bodega, ir al paso 4, caso contrario fin del proceso.
4. Elaborar y enviar las solicitudes de cotización a los principales proveedores.
5. Analizar las cotizaciones de los proveedores.
6. Si una de las cotizaciones cumple con el requerimiento, ir al paso 7, caso contrario ir al paso 4.
7. Realizar la compra.
8. Solicitar a los técnicos, que receipten la mercadería, la factura de compra y la garantía.

### **Diagrama de flujo:**

**GRÁFICO N° 5.**  
**PROCEDIMIENTO PARA COMPRAR MERCADERÍA.**



**COMPRA DE MATERIALES, SUMINISTROS O SERVICIOS.**

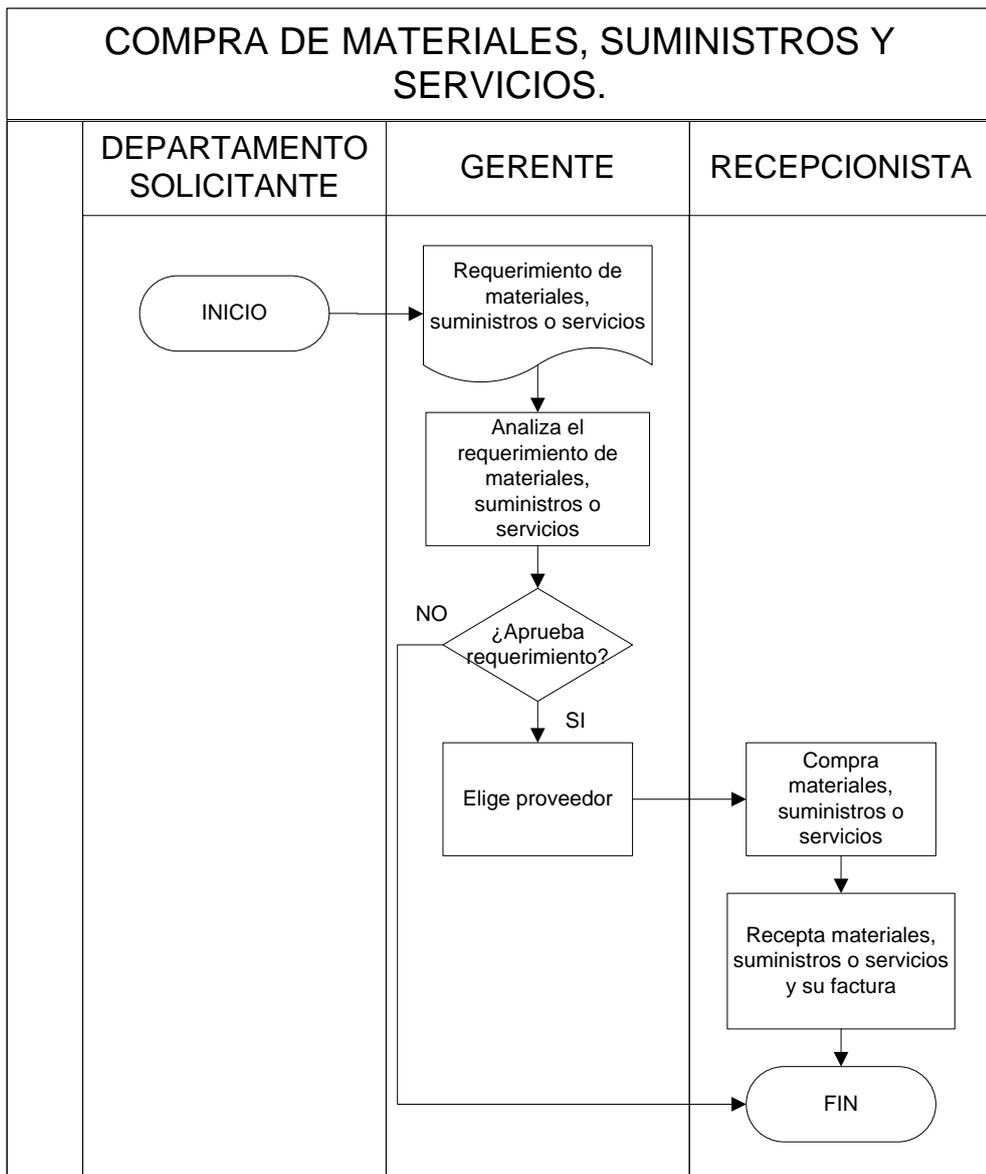
**Descripción del procedimiento:**

1. Recibir el requerimiento de compra de suministros, materiales o servicios por parte de algún departamento de la empresa.
2. Analizar el requerimiento de compra de suministros, materiales o servicios.

3. Si aprueba el requerimiento, ir al paso 4, caso contrario fin del proceso.
4. Elegir al mejor proveedor de los suministros, materiales o servicios, en función a su experiencia, condiciones de pago y rápida disponibilidad.
5. Solicitar a la recepcionista que realice la compra y recepción de los suministros, materiales o servicios con su respectiva factura.

**Diagrama de flujo:**

**GRÁFICO N° 6.  
PROCEDIMIENTO PARA COMPRAR SUMINISTROS, MATERIALES O SERVICIOS.**



## **COMPRA DE ACTIVOS FIJOS.**

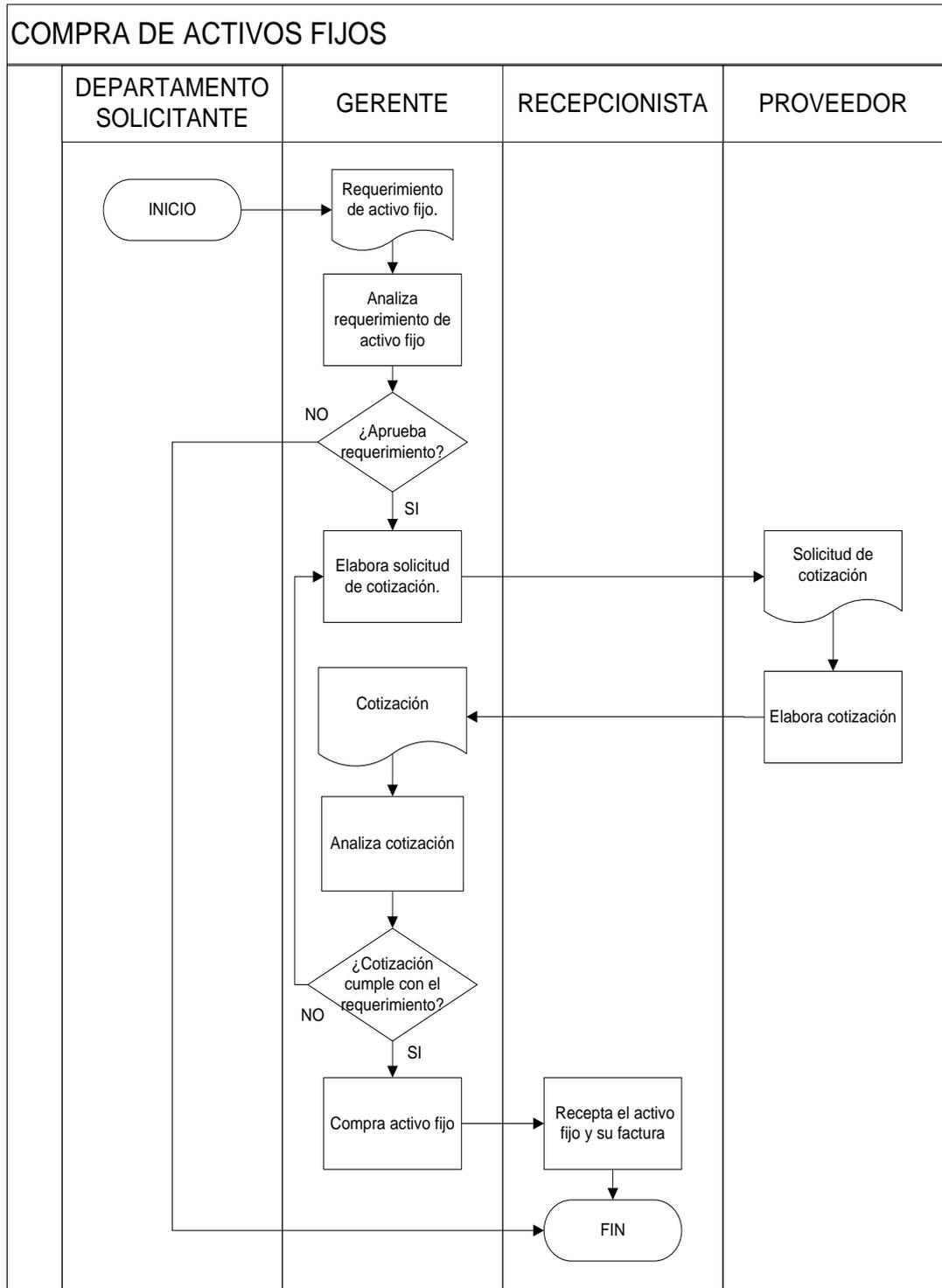
### **Descripción del procedimiento:**

1. Conocer el requerimiento de adquirir un activo fijo, por parte de algún departamento de la empresa.
2. Analizar la necesidad de adquirir un activo fijo.
3. Si aprueba el requerimiento de la compra del activo fijo, ir al paso 4, caso contrario fin del proceso.
4. Solicitar cotizaciones a los principales proveedores.
5. Analizar las cotizaciones.
6. Si una de las cotizaciones cumple con el requerimiento, ir al paso 7, caso contrario ir al paso 4.
7. Realizar la compra.
8. Informar a la recepcionista sobre la adquisición del activo fijo, para que proceda con la recepción del mismo y su respectiva factura.

### **Diagrama de flujo:**

## GRÁFICO N° 7.

### PROCEDIMIENTO PARA COMPRAR ACTIVOS FIJOS.



## **AUTORIZACIÓN DE DESEMBOLSOS DE DINERO.**

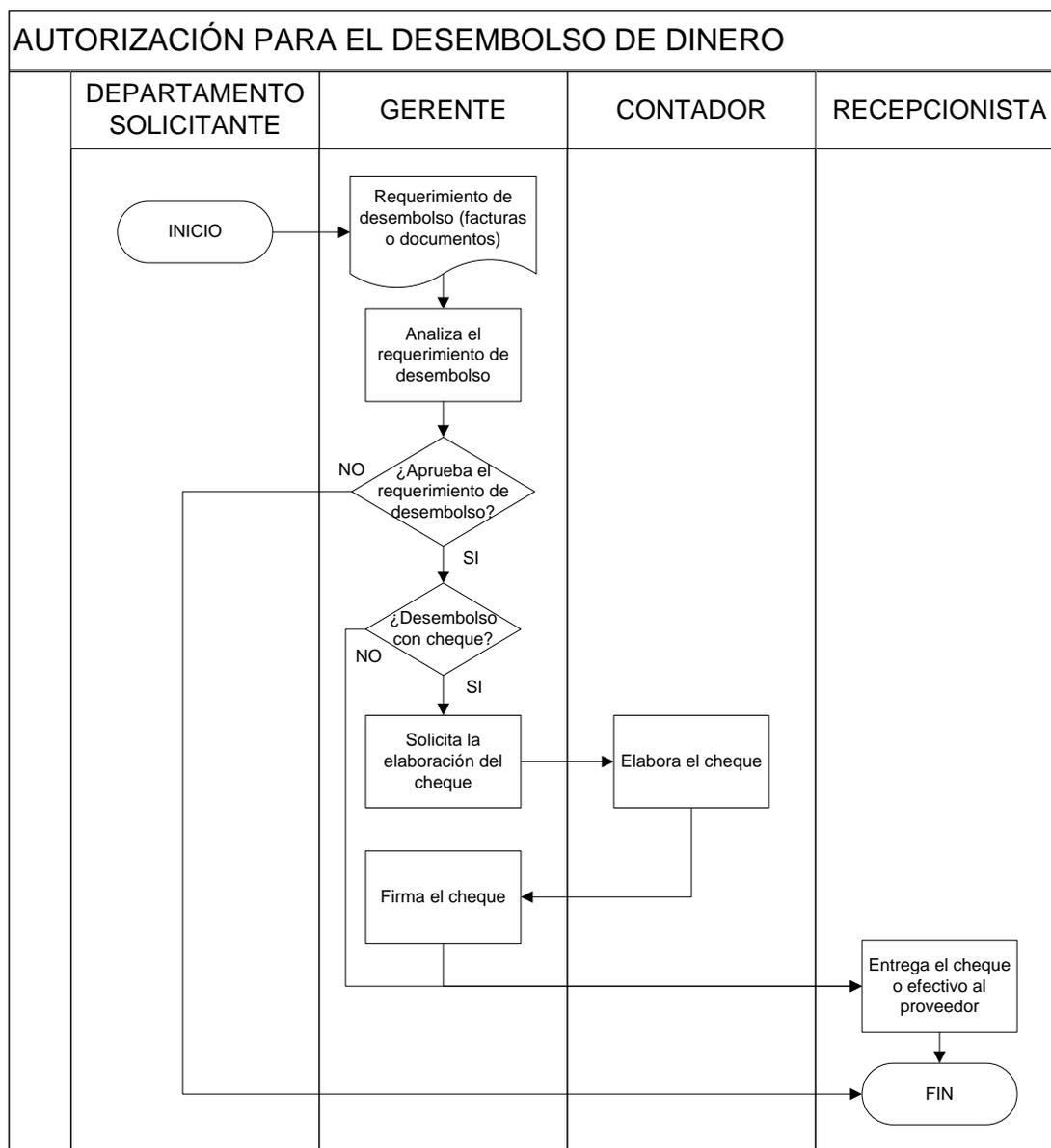
### **Descripción del procedimiento:**

1. Recibir el requerimiento de desembolso de dinero con sus respectivas facturas o documentos.
2. Analizar el requerimiento de desembolso de dinero.
3. Si autoriza el desembolso del dinero, ir al paso 4, caso contrario fin del proceso.
4. Determinar si el desembolso es con cheque o en efectivo.
5. Si el desembolso de dinero se lo va a realizar con cheque, ir al paso 6, caso contrario ir al paso 8.
6. Solicitar al contador la elaboración del cheque.
7. Firmar el cheque.
8. Solicitar a la recepcionista la entrega del cheque o el efectivo.

### **Diagrama de flujo:**

## GRÁFICO N° 8.

### PROCEDIMIENTO PARA AUTORIZAR DESEMBOLSOS DE DINERO.



### VENTA DE MERCADERÍA.

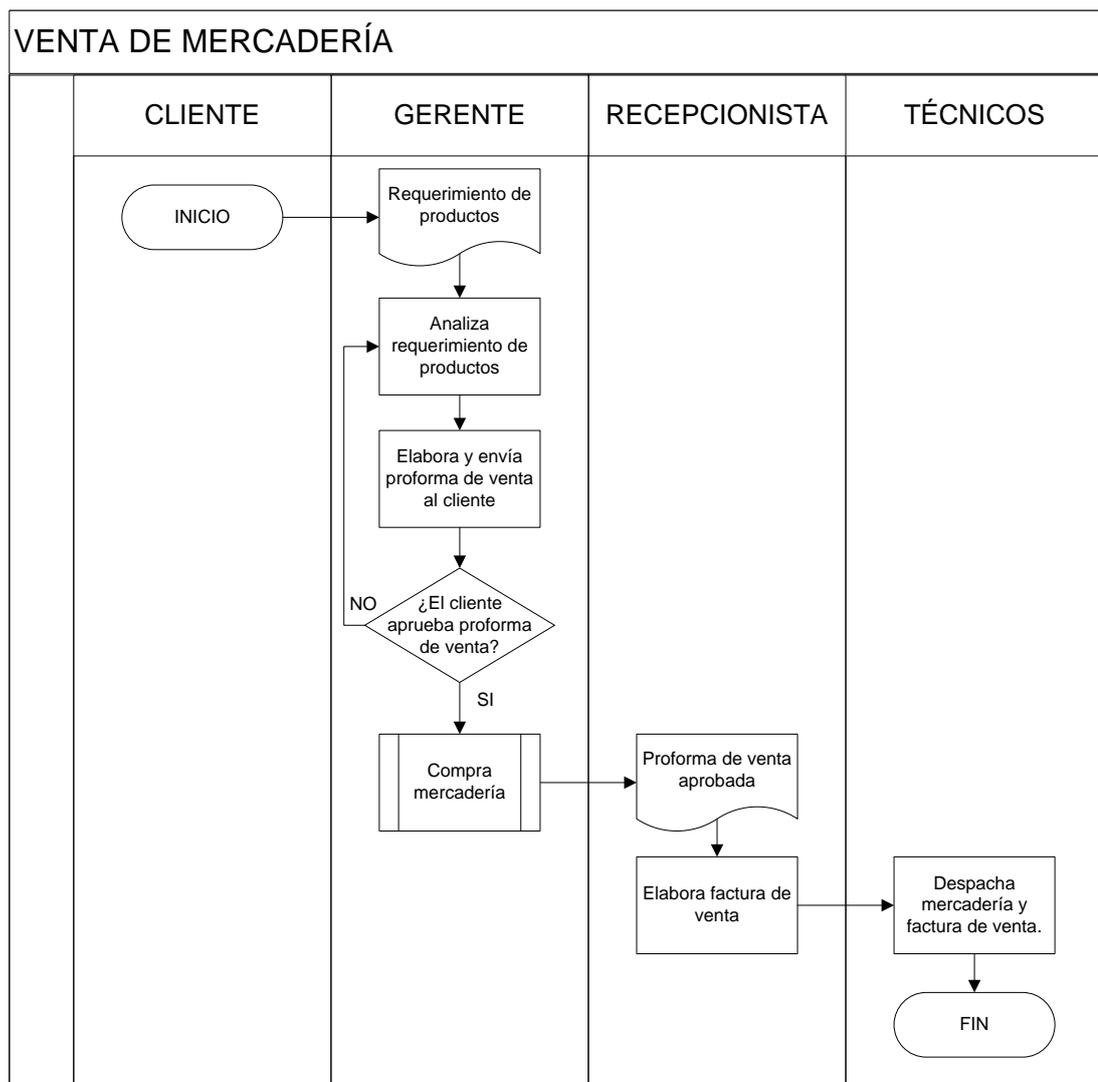
#### Descripción del procedimiento:

1. Recibir el requerimiento de productos por parte del cliente.
2. Analizar el requerimiento de productos.
3. Elaborar la proforma de venta y enviarla al cliente.
4. Recibir la aprobación de la proforma de venta por parte del cliente, si el cliente aprueba la proforma de venta, ir al paso 5, caso contrario ir al paso 2.

5. Comprar la mercadería para la venta.
6. Enviar a la recepcionista la proforma de venta aprobada.
7. Solicitar a la recepcionista la elaboración de la factura de venta.
8. Informar a los técnicos sobre la venta de los productos, para que procedan con la entrega de los mismos y su respectiva factura.

**Diagrama de flujo:**

**GRÁFICO N° 9.  
PROCEDIMIENTO PARA VENDER MERCADERÍA.**



## **VENTA DE SERVICIOS.**

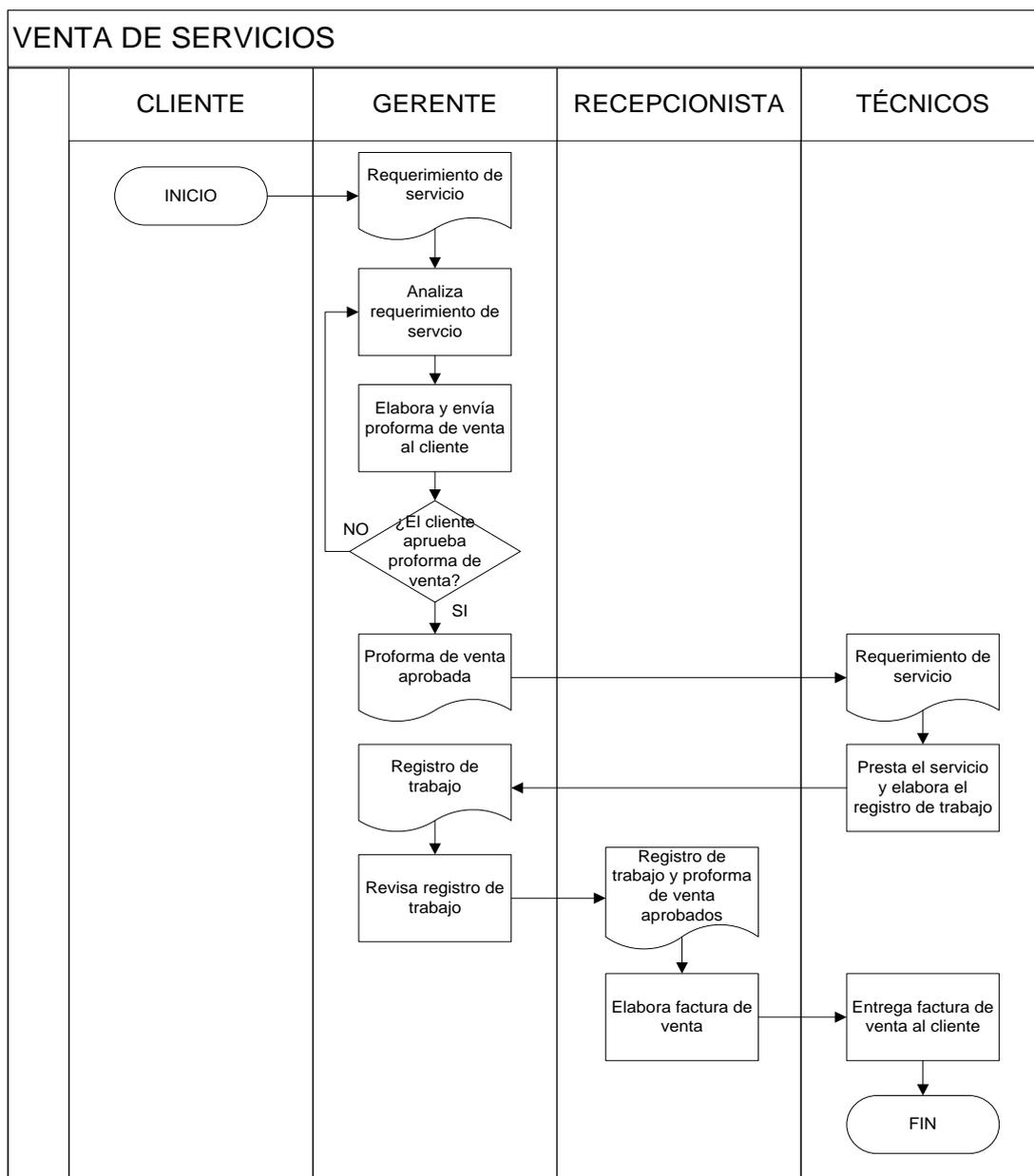
### **Descripción del procedimiento:**

1. Recibir el requerimiento del servicio por parte del cliente.
2. Analizar el requerimiento del servicio.
3. Elaborar proforma de venta y enviarla al cliente.
4. Si el cliente aprueba la proforma de venta, ir al paso 5, caso contrario ir al paso 2.
5. Recibir la aprobación de la proforma de venta por parte del cliente.
6. Entregar a los técnicos el requerimiento del servicio.
7. Solicitar a los técnicos que realicen el trabajo.
8. Solicitar a los técnicos el registro de trabajo realizado para revisarlo.
9. Entregar los registros de trabajo y la proforma aprobada a la recepcionista.
10. Solicitar a la recepcionista que elabore la factura de venta.
11. Solicitar a los técnicos la entrega de la factura de venta al cliente.

### **Diagrama de flujo:**

## GRÁFICO N° 10.

### PROCEDIMIENTO PARA LA VENTA SERVICIOS.



### RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DE PERSONAL.

#### Descripción del procedimiento:

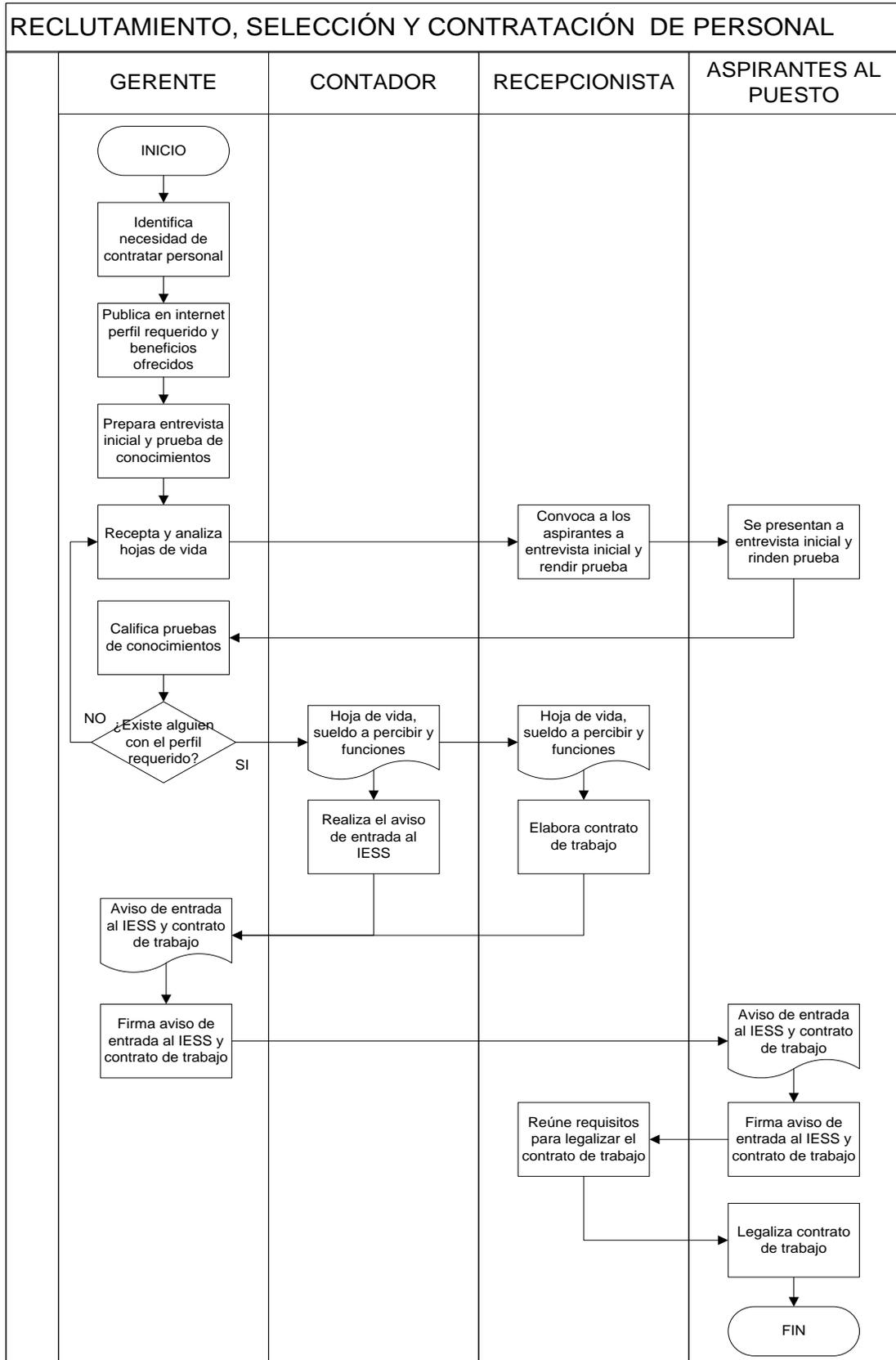
1. Identificar la necesidad de contratar personal.
2. Publicar en internet el perfil requerido de la persona a contratar y los beneficios que ofrece como empleador.
3. Preparar la entrevista inicial y la prueba de conocimientos.

4. Recepar, analizar y preseleccionar las hojas de vida de los aspirantes al puesto.
5. Solicitar a la recepcionista que convoque a los aspirantes preseleccionados a la entrevista inicial y a rendir la prueba.
6. Someter a los aspirantes elegidos a la entrevista inicial y a la prueba de conocimientos.
7. Calificar las pruebas de conocimiento.
8. Seleccionar a la persona más apta para cubrir el puesto vacante, si existe alguien que cumpla con el perfil, ir al paso 9, caso contrario ir al paso 4.
9. Proporcionar a la recepcionista y el contador los datos personales de la persona elegida, el sueldo a percibir y las funciones que va a desempeñar dentro de la empresa para que procedan con la elaboración del contrato de trabajo y el aviso de entrada al IESS.
10. Firmar el contrato de trabajo y el aviso de entrada al IESS en conjunto con la persona contratada.
11. Solicitar a la recepcionista que reúna todos los requisitos para legalizar el contrato de trabajo en el Ministerio de Relaciones Laborales.
12. Enviar a la persona contratada a legalizar su contrato de trabajo.

**Diagrama de flujo:**

## GRÁFICO N° 11.

### PROCEDIMIENTO PARA RECLUTAR, SELECCIONAR Y CONTRATAR PERSONAL.



## **OBTENCIÓN DE FINANCIAMIENTO.**

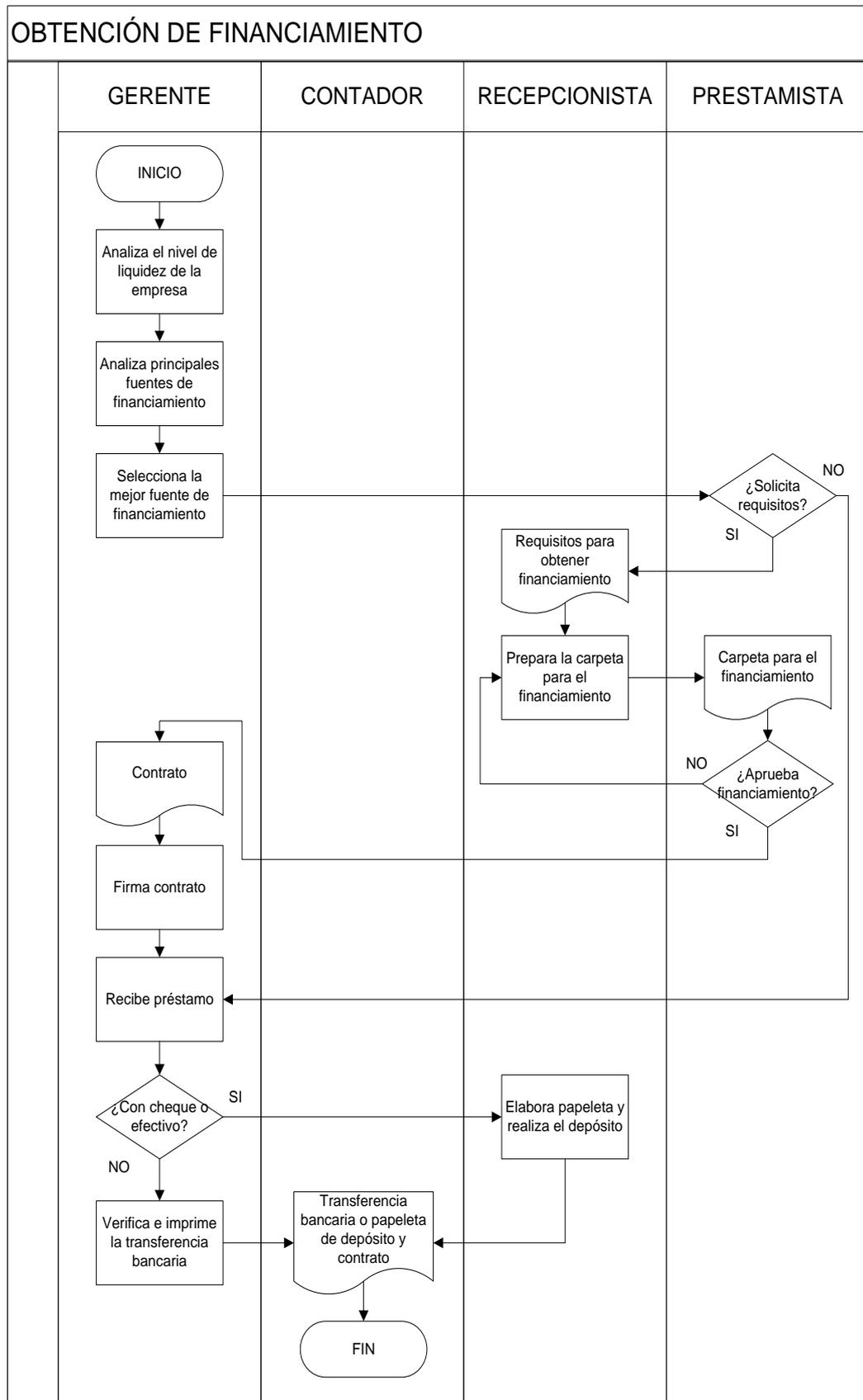
### **Descripción del procedimiento:**

1. Conocer y analizar el nivel de liquidez de la empresa. Si la empresa necesita obtener un financiamiento ir al paso 2 caso contrario fin del proceso.
2. Analizar y seleccionar al mejor prestamista, en función a la tasa de interés y las condiciones de pago.
3. Conocer si el prestamista solicita requisitos para el financiamiento, si el prestamista solicita requisitos, ir al paso 4, caso contrario ir al paso 8.
4. Recibir requisitos y solicitar a la recepcionista que prepare la carpeta y la envíe al prestamista.
5. Si el financiamiento es aprobado, ir al paso 6, caso contrario ir al paso 4
6. Recibir la aprobación del financiamiento y el contrato por parte del prestamista.
7. Firmar el contrato que avale la obligación.
8. Recibir el préstamo, si es con cheque o efectivo, ir al paso 9, y si es a través de transferencia bancaria, ir al paso 10
9. Solicitar a la recepcionista que elabore la papeleta de depósito y realice el depósito.
10. Verificar e imprimir la transferencia bancaria.
11. Entregar al contador el depósito o la transferencia bancaria y el contrato que avala la obligación.

### **Diagrama de flujo:**

**GRÁFICO N° 12.**

**PROCEDIMIENTO PARA OBTENER FINANCIAMIENTO.**



## **b) RECEPCIONISTA.**

**Formatos prediseñados:** la recepcionista utiliza los siguientes formatos prediseñados:

- Facturas de venta.
- Formato de arqueo de caja chica.
- Formato de los contratos de trabajo.
- Formato del Kardex.

**Informes que emite:** la recepcionista emite los siguientes informes:

- **Al gerente:** Informe de caja chica y el reporte de cheques y comprobantes de retención por retirar.
- **Al contador:** Informe de caja chica.
- **A los técnicos:** Reporte de cheques y comprobantes de retención por retirar.

**Controles que aplica:** los controles que aplica la recepcionista son los siguientes:

- El arqueo de caja chica.
- El control y valoración de inventarios por el método promedio (KARDEX).

**Facultad de autorizar la ejecución de actividades:** la recepcionista no tiene la facultad de autorizar la ejecución de alguna actividad dentro de la empresa.

**Solicitud de autorización:** La recepcionista solicita autorización al gerente para:

- La reposición del fondo de caja chica.

**Personas con las que trabaja directamente:** la recepcionista trabaja directamente con todo el personal de la empresa.

**Personas bajo su responsabilidad:** la recepcionista no tiene bajo su responsabilidad a ninguna persona dentro de la empresa.

**Ley, política, norma o reglamento que aplica:** se apega a las siguientes:

- Reglamento de comprobantes de venta y retención.

**Principales procedimientos:** los principales procedimientos que realiza la recepcionista son:

- Facturar la venta de mercadería
- Facturar la prestación de servicios.
- Llevar el control del inventario en el Kardex.
- Entregar los cheques y comprobantes de retención a los proveedores.
- Cobrar y solicitar comprobantes de retención a los clientes.
- Administrar el movimiento del fondo de caja chica (Desembolsos y reposición)
- Realizar el arqueo de caja chica.

### **FACTURACIÓN DE VENTA DE MERCADERÍA:**

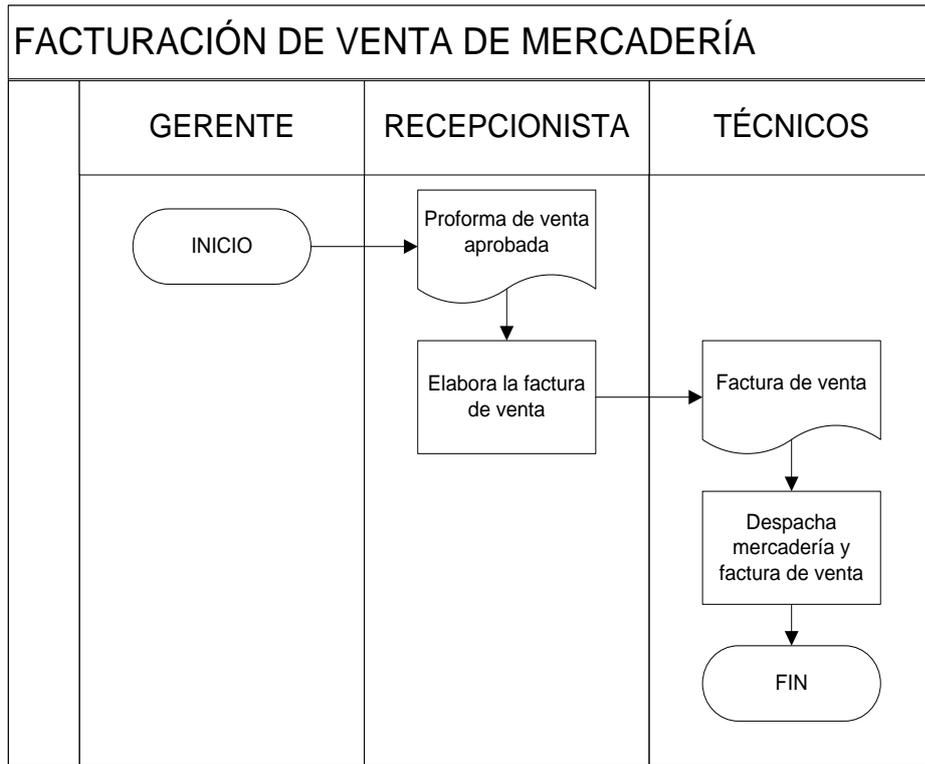
#### **Descripción del procedimiento:**

1. Recibir del gerente la proforma de venta aprobada por el cliente.
2. Recibir del gerente la orden de facturación.
3. Elaborar la factura de venta.
4. Entregar la factura de venta a los técnicos para que la entreguen al cliente con la mercadería.

#### **Diagrama de flujo:**

### GRÁFICO N° 13.

#### PROCEDIMIENTO PARA FACTURAR LA VENTA DE MERCADERÍA.



#### FACTURACIÓN DE LA PRESTACIÓN DE SERVICIOS:

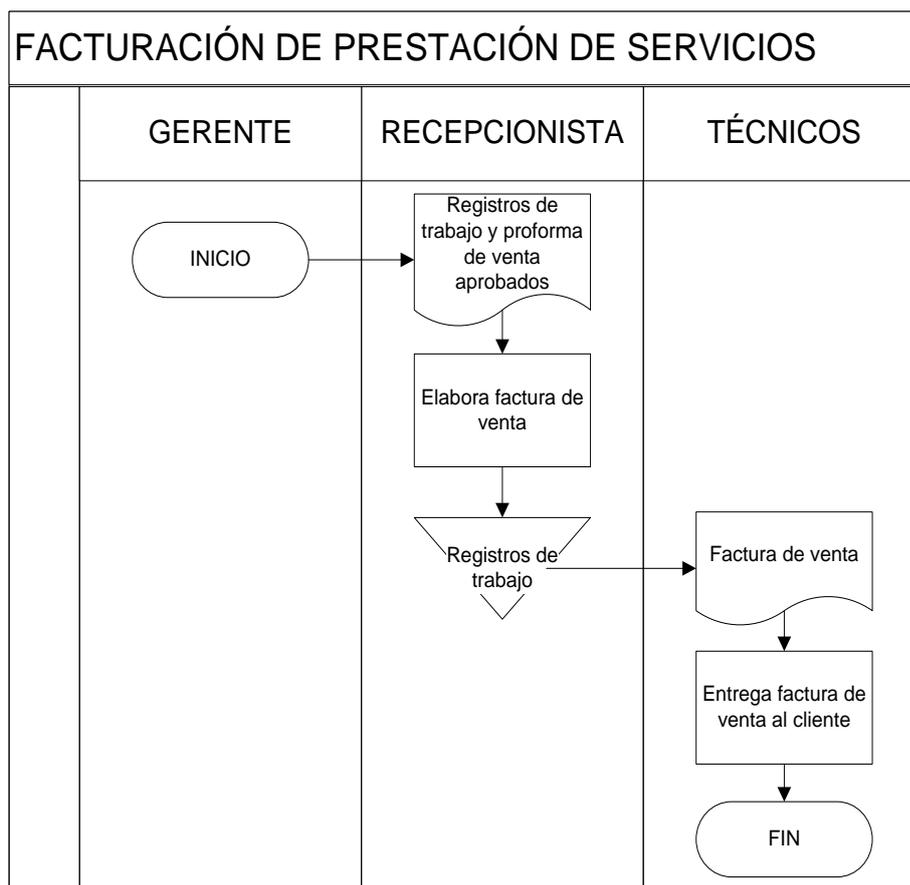
##### Descripción del procedimiento:

1. Recibir del gerente, los registros de trabajo y la proforma de venta aprobada.
2. Recibir la orden de facturación del servicio.
3. Elaborar la factura de venta.
4. Archivar los registros de trabajo.
5. Entregar la factura de venta a los técnicos para que procedan con la entrega al cliente.

##### Diagrama de flujo:

## GRÁFICO N° 14.

### PROCEDIMIENTO PARA FACTURAR LA PRESTACIÓN DE SERVICIOS.



### CONTROL DEL INVENTARIO EN EL KARDEX:

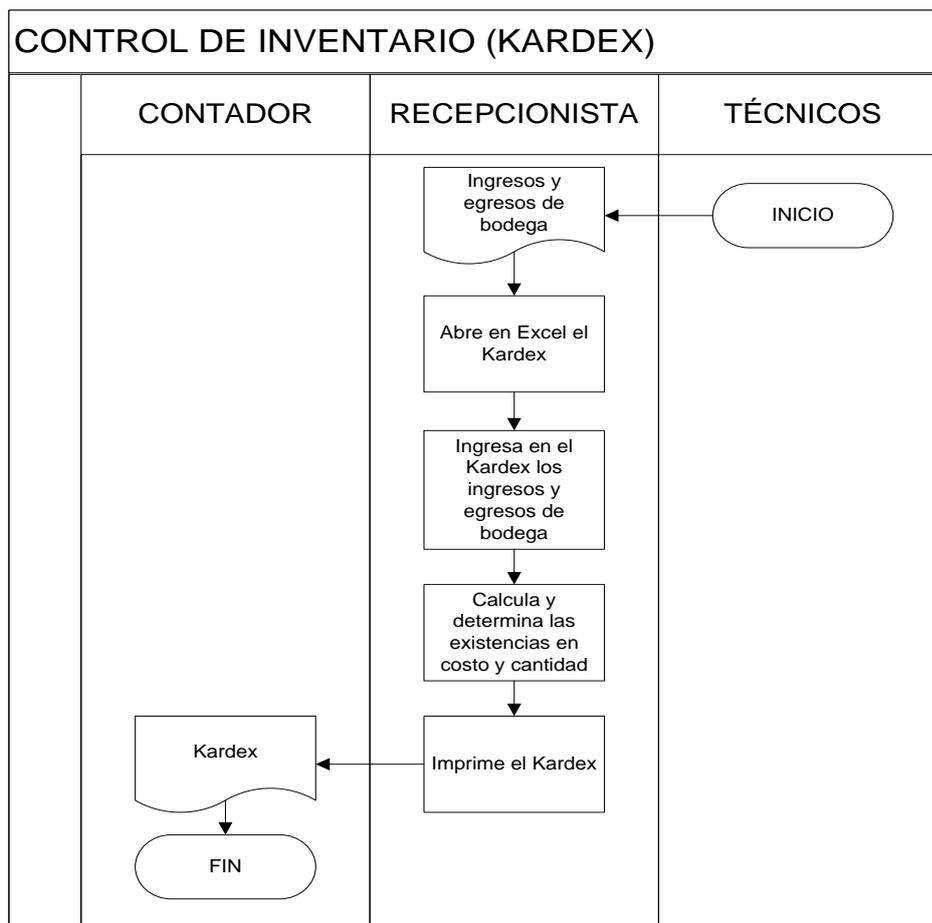
#### **Descripción del procedimiento:**

1. Recibir de los técnicos las copia de los ingresos y egresos de bodega que se realizó en la semana.
2. Abrir en Excel el control del inventario (KARDEX).
3. Ingresar en el Kardex los ingresos y egresos de mercadería.
4. Realizar los cálculos correspondientes para determinar el inventario final en costo y cantidad de cada artículo.
5. Imprimir el Kardex.
6. Entregar el Kardex al contador.

#### **Diagrama de flujo:**

## GRÁFICO N° 15.

### PROCEDIMIENTO PARA LLEVAR EL CONTROL DEL INVENTARIO EN EL KARDEX.



### ENTREGA DE CHEQUES O EFECTIVO Y COMPROBANTES DE RETENCIÓN A LOS PROVEEDORES:

#### Descripción del procedimiento:

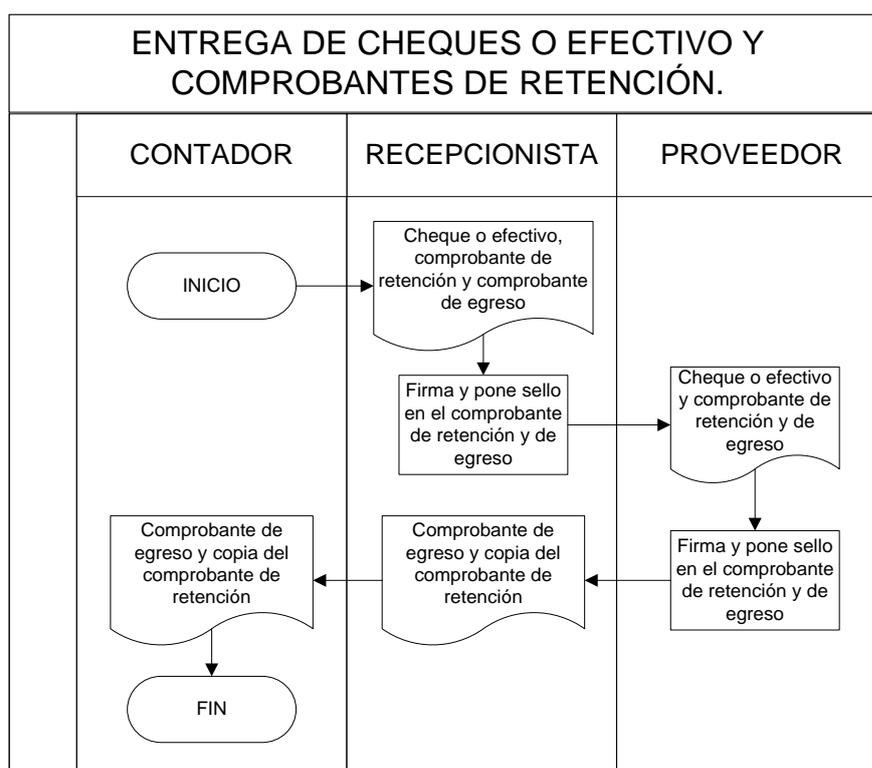
1. Recibir del contador, los cheques y retenciones de cada uno de los proveedores que solicitaron el pago con sus respectivos comprobantes de egresos.
2. Firmar y pone el sello en el comprobante de retención y de egreso.
3. Entregar al proveedor el cheque o efectivo y el comprobante de retención y de egreso.
4. Solicita al proveedor que firme y ponga el sello en la copia de la retención y en el comprobante de egreso.

5. Receptar debidamente firmados, la copia del comprobante de retención y el comprobante de egreso.
6. Entregar al contador, debidamente firmados, el comprobante de egreso y la copia del comprobante de retención.

**Diagrama de flujo:**

**GRÁFICO N° 16.**

**PROCEDIMIENTO PARA ENTREGAR CHEQUES O EFECTIVO Y COMPROBANTES DE RETENCIÓN A LOS PROVEEDORES.**



**COBRO Y SOLICITUD DE COMPROBANTES DE RETENCIÓN A LOS CLIENTES:**

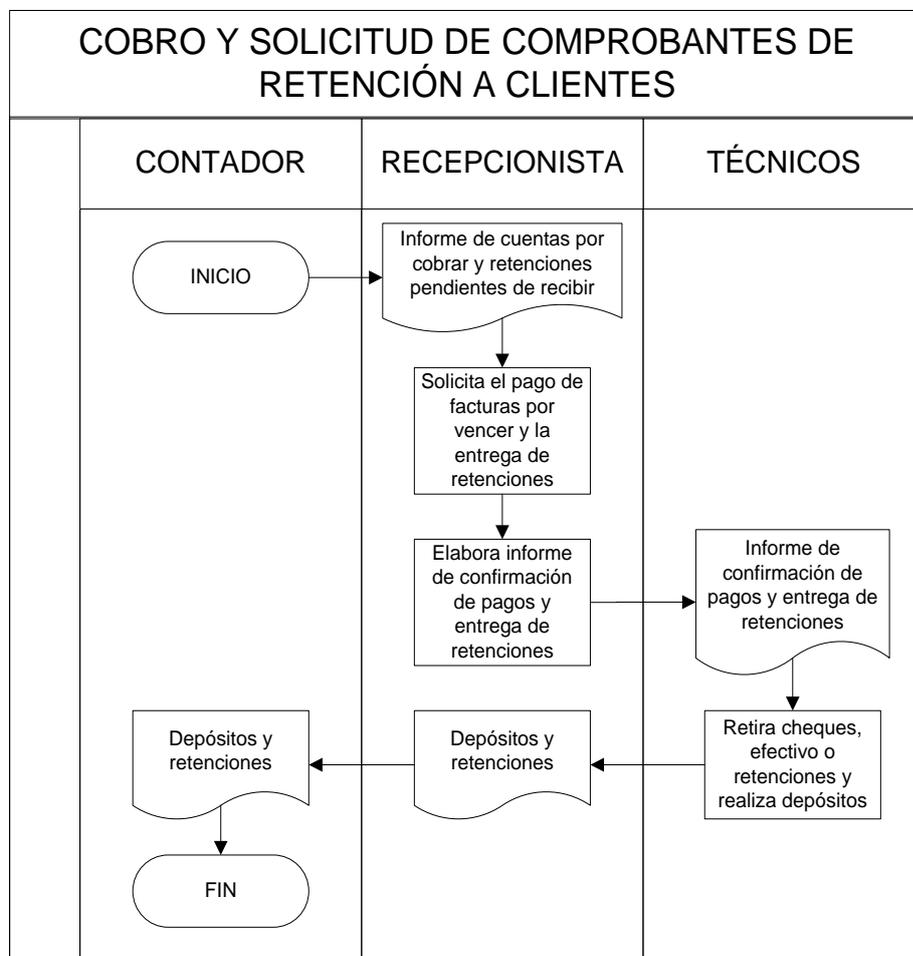
**Descripción del procedimiento:**

1. Recibir del contador, el informe de cuentas por cobrar.
2. Solicitar a los clientes el pago de las facturas por vencer y la entrega de retenciones.

3. Realizar un informe de aquellos clientes que tienen listo el pago de la factura y la entrega de la retención, en el cual constará el día y la hora de retiro.
4. Entregar al técnico asignado el informe de confirmación de pago y entrega de retención.
5. Recibir de los técnicos los depósitos de los cobros y las retenciones recibidas.
6. Entregar los depósitos y las retenciones recibidas a contabilidad para el registro y archivo respectivo.

**Diagrama de flujo:**

**GRÁFICO N° 17.  
PROCEDIMIENTO PARA COBRAR Y SOLICITAR LOS  
COMPROBANTES DE RETENCIÓN A LOS CLIENTES.**



## **ADMINISTRACIÓN DEL MOVIMIENTO DE CAJA CHICA:**

### **DESEMBOLSOS CON FONDO DE CAJA CHICA:**

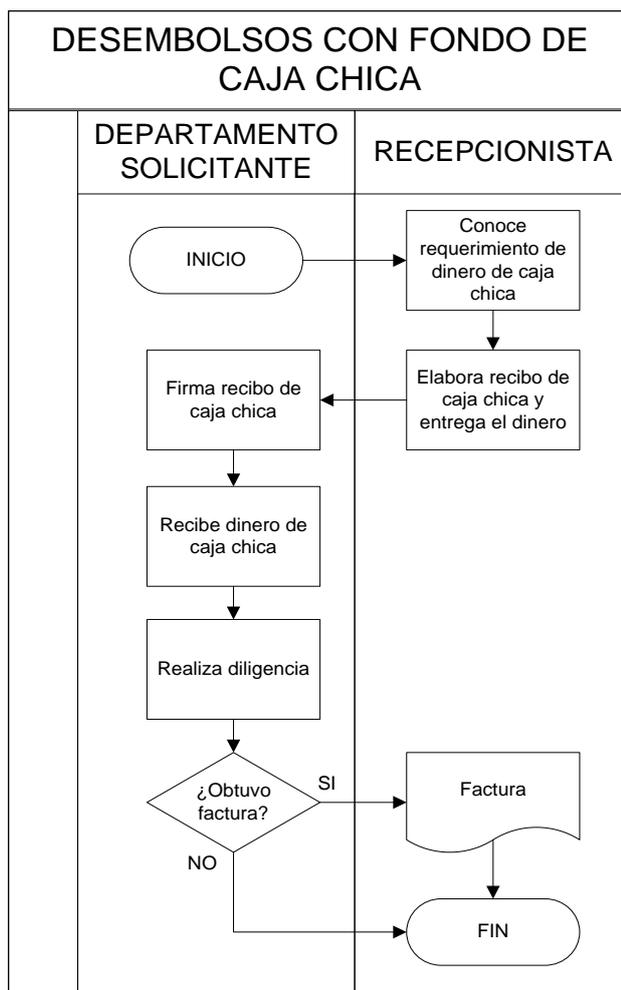
#### **Descripción del procedimiento:**

1. Conocer el requerimiento de dinero de caja chica por parte de algún empleado de la empresa.
2. Llenar el recibo en base al requerimiento del empleado solicitante y entregar el dinero.
3. Hacer firmar el recibo al empleado solicitante.
4. Una vez realizada la diligencia, si el empleado obtuvo factura que sustenta el uso del dinero de caja chica entregado, ir al paso 5, caso contrario fin del procedimiento.
5. Recibir la factura que sustente el uso del dinero de caja chica entregado.

#### **Diagrama de flujo:**

## GRÁFICO N° 18.

### PROCEDIMIENTO PARA LOS DESEMBOLSOS DE CAJA CHICA.



### REPOSICIÓN:

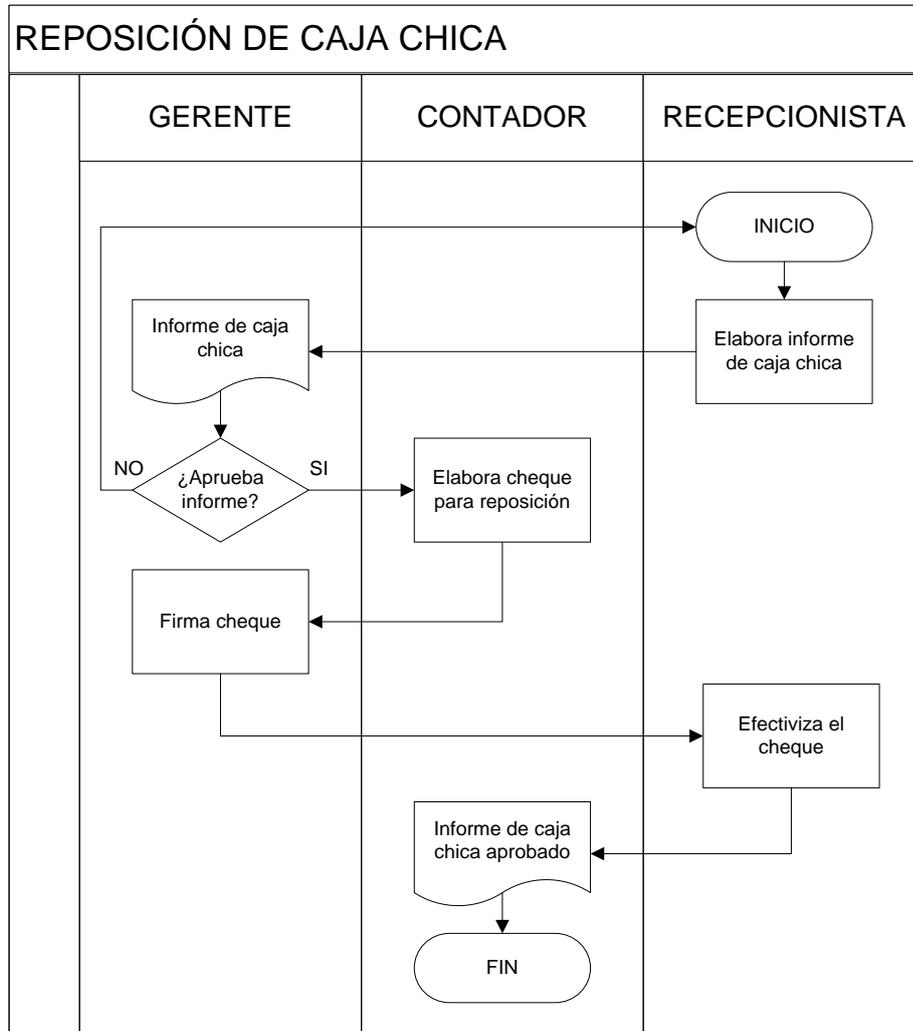
#### Descripción del procedimiento:

1. Elaborar el informe de caja chica, en el cual se refleja la necesidad de su reposición.
2. Entregar al gerente el informe de caja chica para que lo apruebe, si el gerente aprueba el informe de caja chica, ir al paso 3, caso contrario ir al paso 1.
3. Solicitar al contador que elabore el cheque.
4. Entregar el cheque al gerente para que lo firme.
5. Efectivizar el cheque.
6. Entregar al contador el informe de caja chica aprobado.

**Diagrama de flujo:**

**GRÁFICO N° 19.**

**PROCEDIMIENTO PARA LA REPOSICIÓN DE CAJA CHICA.**



**ARQUEO DE CAJA CHICA:**

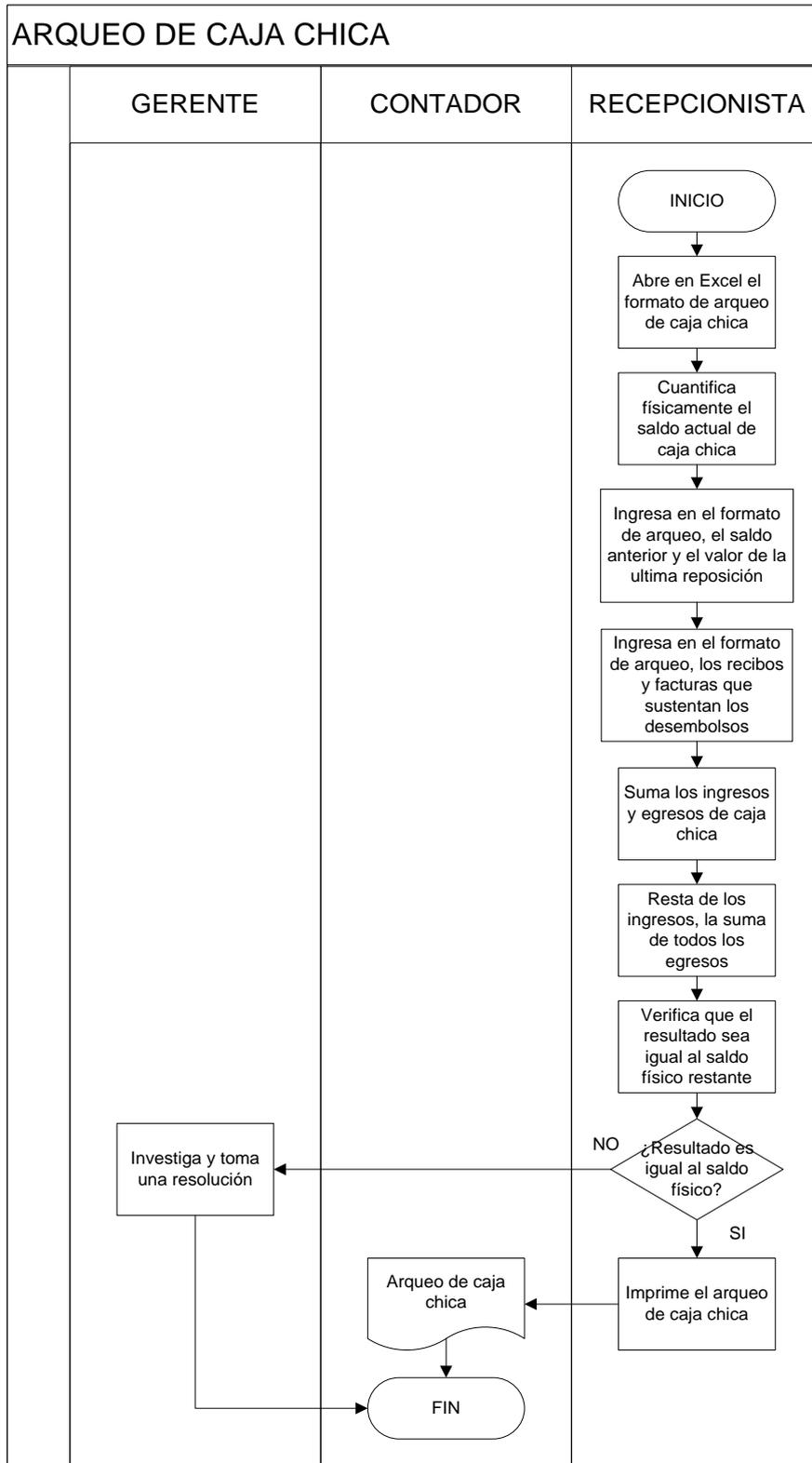
**Descripción del procedimiento:**

1. Abrir en Excel el formato de arqueo de caja chica.
2. Cuantificar físicamente el saldo de caja chica al momento.
3. Identificar e ingresar en el formato de arqueo de caja chica, el valor del saldo anterior y el valor de la última reposición.
4. Ingresar uno por uno los recibos y las facturas que sustentan los desembolsos de caja chica.

5. Sumar todos los egresos e ingresos de caja chica.
6. Restar de los ingresos de caja chica la suma de todos los egresos.
7. Verificar que la diferencia concuerde con el saldo físico restante, si la diferencia no es igual al saldo físico, ir al paso 8, caso contrario, ir al paso 9.
8. Comunicar al gerente para que analice y tome una resolución.
9. Imprimir el arqueo de caja chica y entregar al contador.

**Diagrama de flujo:**

**GRÁFICO N° 20.**  
**PROCEDIMIENTO PARA REALIZAR EL ARQUEO DE CAJA CHICA.**



**c) CONTADOR.**

**Formatos prediseñados:** el contador utiliza los siguientes formatos prediseñados:

- Comprobantes de egreso.
- Comprobantes de ingreso.
- Comprobantes de retención.
- Notas de crédito.
- Liquidaciones de compra de bienes y servicios.
- Formato del rol de pago.
- Formato del rol de provisiones.
- Formato de conciliación bancaria.
- Formato del informe de retenciones pendientes de recibir.

**Informes que emite:** el contador emite los siguientes informes:

- **Al gerente:** Informes de cuentas por pagar y por cobrar, roles de pagos, declaraciones de impuestos, planillas del IESS y estados financieros.
- **A la recepcionista:** Informe de cuentas por cobrar.

**Controles que aplica:** los controles que aplica el contador son los siguientes:

- El proceso contable.
- La conciliación bancaria.

**Facultad de autorizar la ejecución de actividades:** el contador no tiene la facultad de autorizar la ejecución de alguna actividad dentro de la empresa.

**Solicitud de autorización:** el contador solicita autorización al gerente para:

- Pago a proveedores.
- Pago mensual de impuestos.

- Pago de planillas de aportes, fondos de reserva y préstamos quirografarios del IESS.

**Personas con las que trabaja directamente:** el contador trabaja directamente con todo el personal de la empresa.

**Personas bajo su responsabilidad:** el contador no tiene bajo su responsabilidad a ninguna persona dentro de la empresa.

**Ley, política, norma o reglamento que aplica:** se apega a las siguientes:

- Ley de régimen tributario interno.
- Reglamento de comprobantes de venta y retención.
- Normas técnicas internacionales de contabilidad.
- Código de trabajo.
- Ley de compañías.
- Entre otras.

**Principales procedimientos:** los principales procedimientos que realiza el contador son:

- Registrar las operaciones de la empresa.
- Elaborar cheques para el pago a proveedores.
- Elaborar el informe de cuentas por cobrar y cuentas por pagar.
- Elaborar el rol de pagos y de provisiones
- Conciliar bancos.

### **REGISTRO DE OPERACIONES DE LA EMPRESA:**

#### **Descripción del procedimiento:**

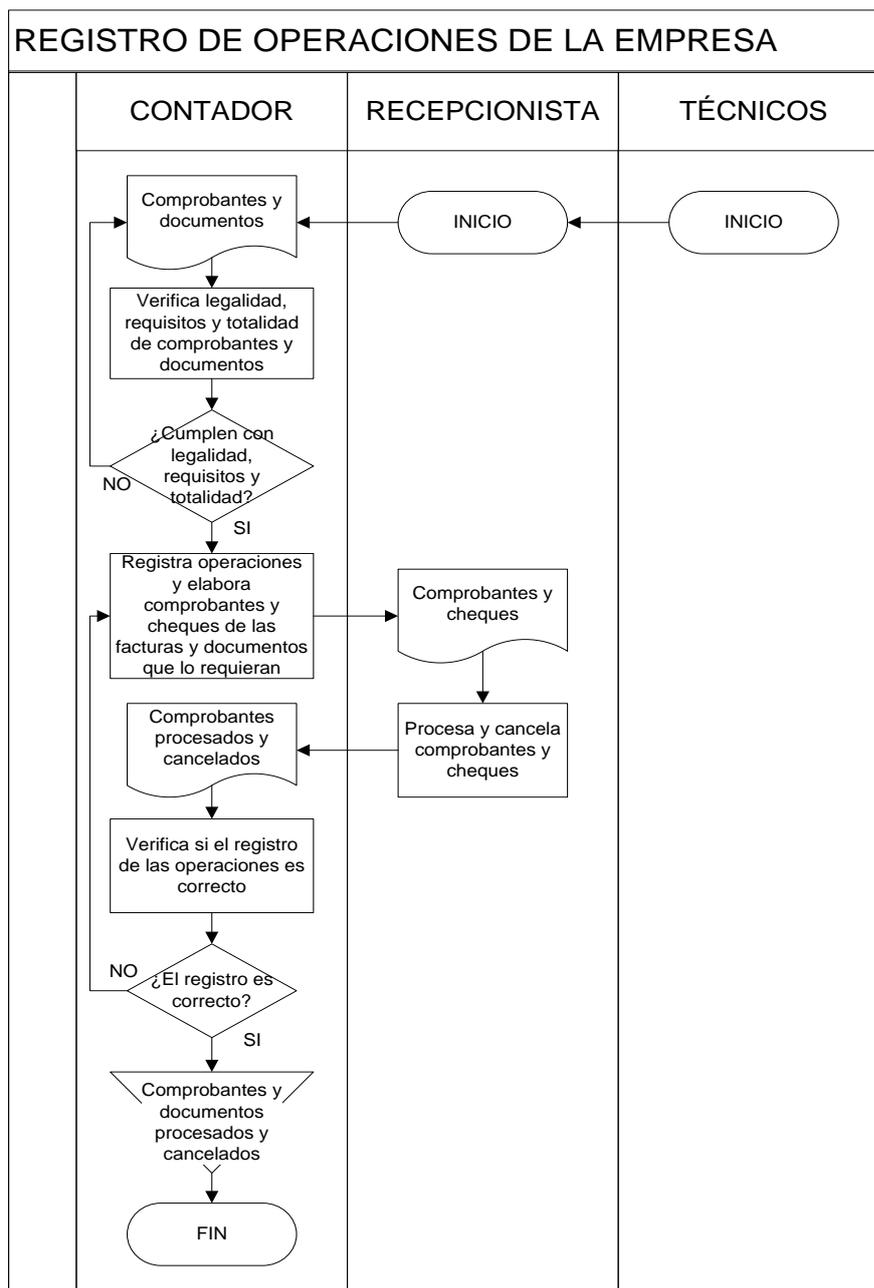
1. Recibir de la recepcionista y los técnicos todos los comprobantes y documentos que sustenten las operaciones que ha realizado la empresa.
2. Verificar la legalidad, cumplimiento de requisitos y la totalidad de dichos documentos y comprobantes.

3. Si los documentos y comprobantes cumplen con la legalidad, requisitos y totalidad ir al paso 4, caso contrario ir al paso 1.
4. Registrar contablemente cada una de las operaciones y elaborar los comprobantes y cheques de las facturas y documentos que lo requieran.
5. Entregar dichos comprobantes y cheques a la recepcionista para que continúe con su procesamiento y cancelación.
6. Recibir los comprobantes ya procesados y cancelados.
7. Realizar las verificaciones pertinentes en cuanto al registro y procesamiento de dichas operaciones. Si las operaciones están registradas correctamente, ir al paso 8, caso contrario ir al paso 4.
8. Archivar dichos comprobantes.

**Diagrama de flujo:**

## GRÁFICO N° 21.

### PROCEDIMIENTO PARA REGISTRAR LAS OPERACIONES DE LA EMPRESA.



### ELABORACIÓN DE CHEQUES PARA EL PAGO A PROVEEDORES:

#### Descripción del procedimiento:

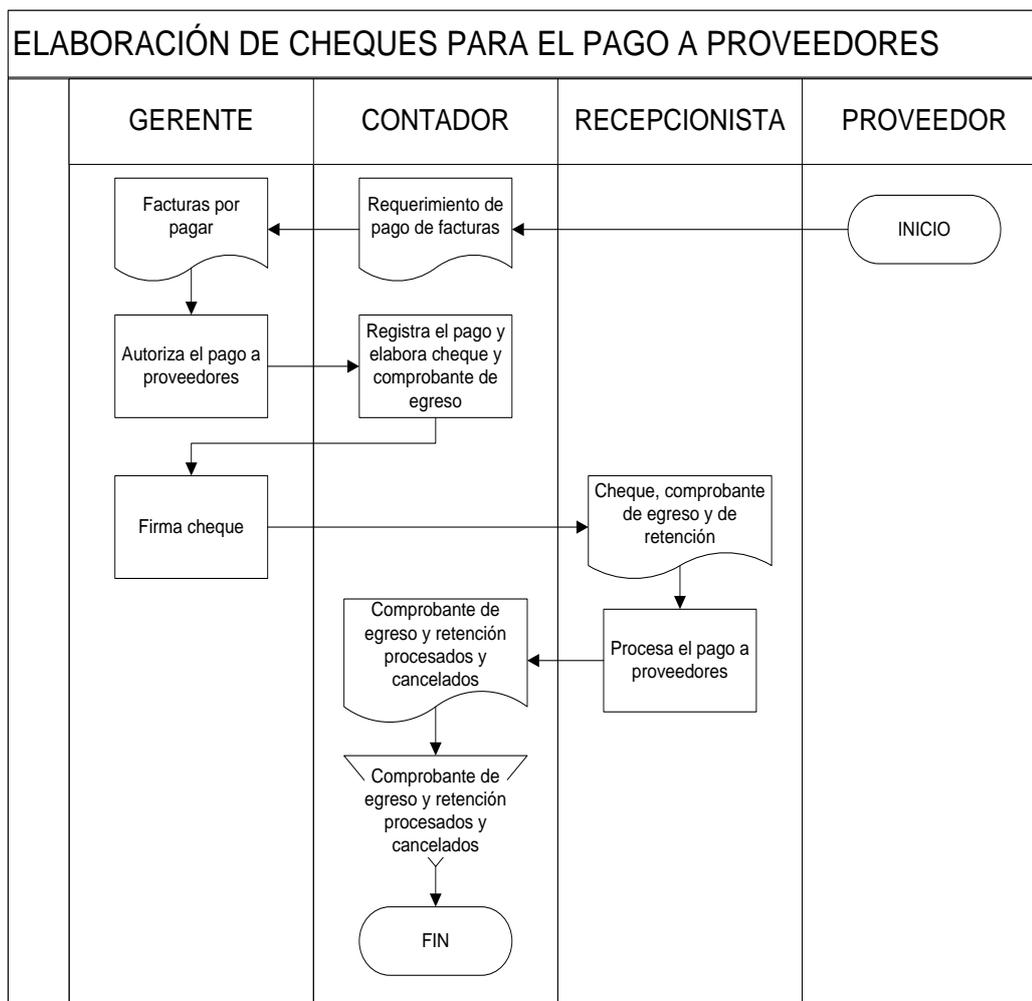
1. Recibir del proveedor, el requerimiento de pago de facturas.
2. Informar y entregar al gerente las facturas por pagar.
3. Recibir la autorización del gerente para la elaboración del cheque.

4. Registrar el pago a proveedores y elaborar el cheque y el comprobante de egreso.
5. Hacer firmar al gerente el cheque.
6. Entregar a la recepcionista el cheque y el comprobante de retención con su respectivo comprobante de egreso.
7. Recibir de la recepcionista el comprobante de retención y de egreso procesado y cancelado.
8. Archivar dichos documentos.

**Diagrama de flujo:**

## GRÁFICO N° 22.

### PROCEDIMIENTO DE ELABORACIÓN DE CHEQUES PARA EL PAGO A PROVEEDORES.



### ELABORACIÓN DEL INFORME DE CUENTAS POR COBRAR Y CUENTAS POR PAGAR:

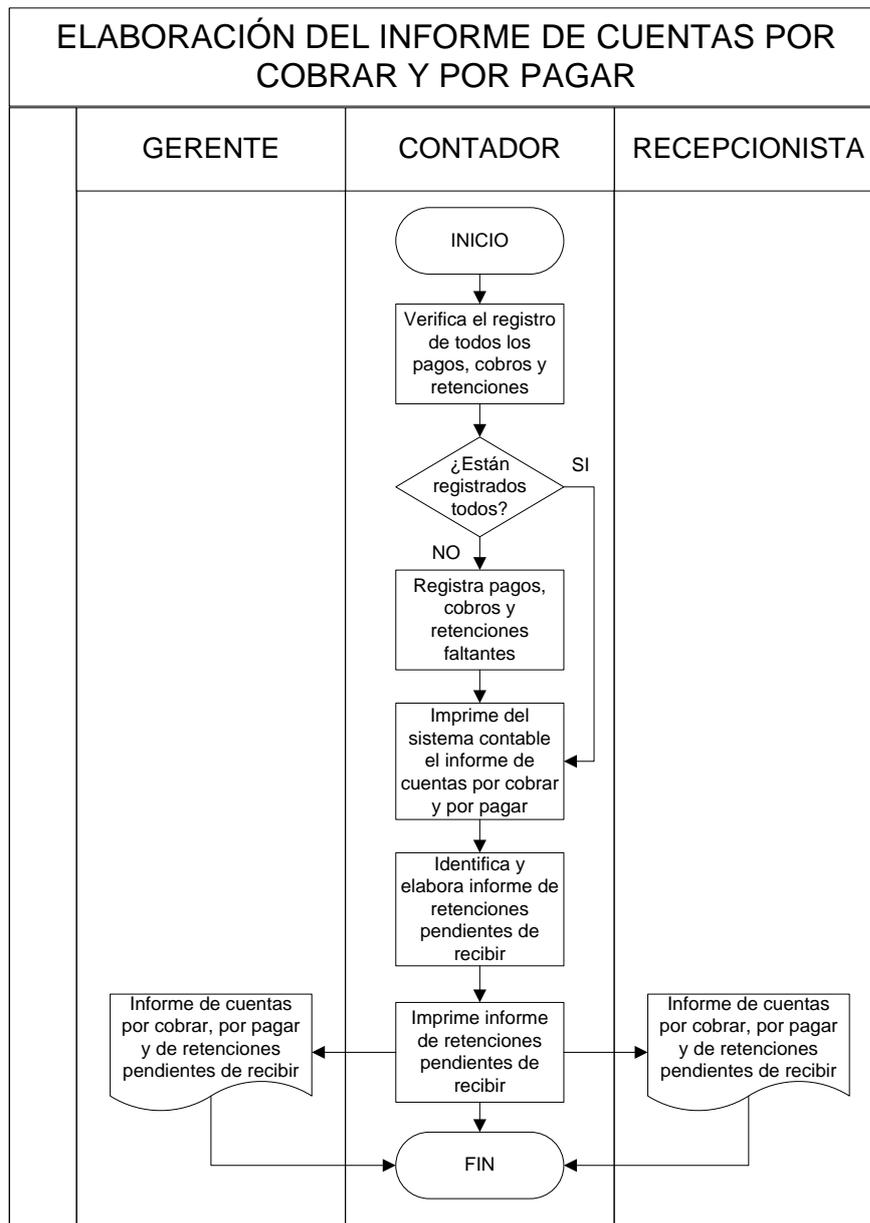
#### Descripción del procedimiento:

1. Verificar que estén registrados todos los pagos a proveedores y cobros a clientes con sus respectivas retenciones.
2. En el caso de que falte registrar algún pago, cobro o retención, ir al paso 3, caso contrario ir al paso 4.
3. Registrar los pagos, cobros y retenciones no ingresados a la contabilidad.
4. Imprimir del sistema contable el informe de cuentas por cobrar y cuentas por pagar.

5. Identificar y elaborar un informe en el cual se especifique las retenciones pendientes de recibir.
6. Imprimir el informe de retenciones pendientes de recibir.
7. Entregar al gerente y a la recepcionista el informe de cuentas por cobrar, por pagar y de retenciones pendientes de recibir.

**Diagrama de flujo:**

**GRÁFICO N° 23.  
PROCEDIMIENTO PARA ELABORAR EL INFORME DE CUENTAS POR  
COBRAR Y CUENTAS POR PAGAR.**



## **ELABORACIÓN DE ROLES:**

### **ROL DE PAGOS:**

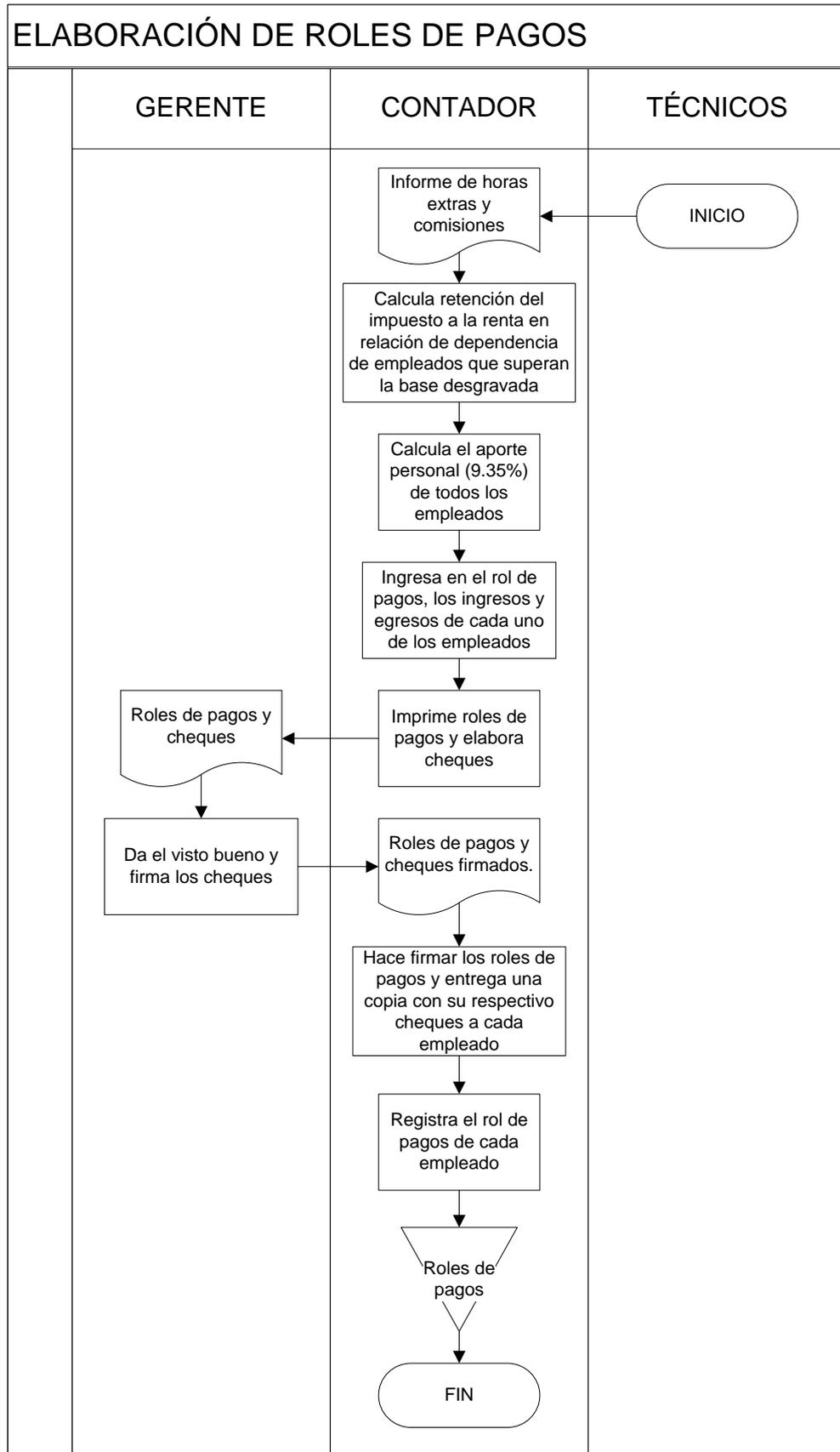
#### **Descripción del procedimiento:**

1. Recibir de los técnicos, el informe de horas extras y comisiones realizadas en el mes.
2. Calcular el importe retenido por impuesto a la renta de aquellos empleados que superen la base desgravada.
3. Calcular el valor del aporte personal (9,35%) de cada empleado.
4. Ingresar en el formato de rol de pagos todos los ingresos y egresos de cada uno de los empleados.
5. Imprimir el rol de pagos de cada uno de los empleados y elaborar cheques.
6. Entregar los roles de pagos y los cheques al gerente para que dé el visto bueno y firme los cheques.
7. Hacer firmar los roles de pago a cada uno de los empleados y entregar una copia con su respectivo cheque.
8. Registrar contablemente el rol de pagos de cada uno de los empleados.
9. Archivar los roles de pagos.

#### **Diagrama de flujo:**

**GRÁFICO N° 24.**

**PROCEDIMIENTO PARA ELABORAR LOS ROLES DE PAGOS.**



## **ROL DE PROVISIONES:**

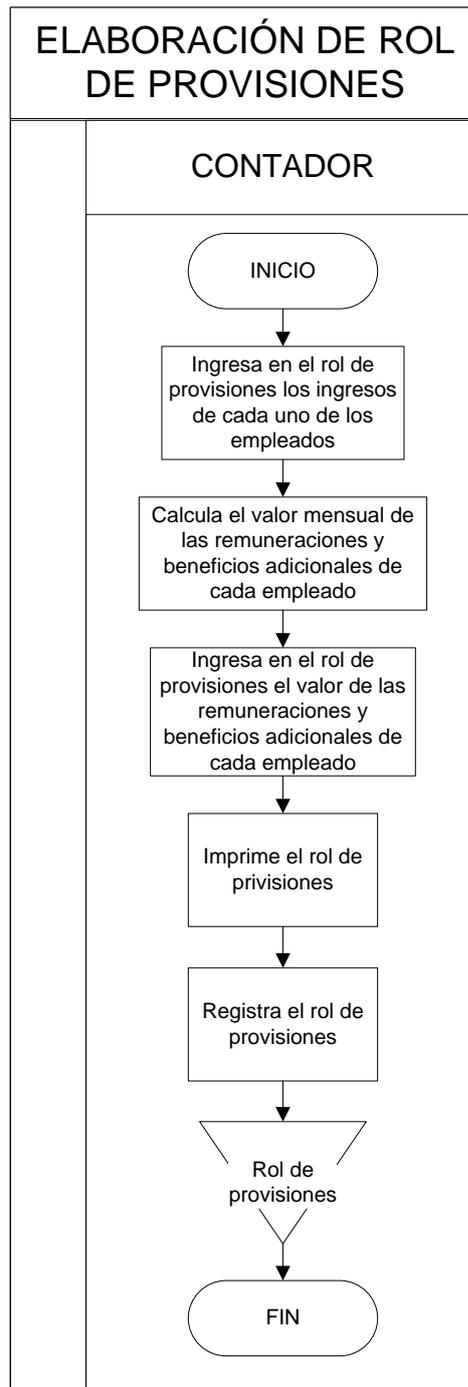
### **Descripción del procedimiento:**

1. Ingresar en el formato de rol de provisiones el total de ingresos de cada uno de los empleados.
2. Realizar los cálculos y obtener el valor de las remuneraciones adicionales y beneficios adicionales de cada empleado.
3. Ingresar en el formato de rol de provisiones el valor de las remuneraciones y beneficios adicionales de cada empleado.
4. Imprimir el rol de provisiones.
5. Registrar contablemente el rol de provisiones.
6. Archivar el rol de provisiones.

### **Diagrama de flujo:**

### GRÁFICO N° 25.

### PROCEDIMIENTO PARA ELABORAR EL ROL DE PROVISIONES.



## **CONCILIACIÓN BANCARIA:**

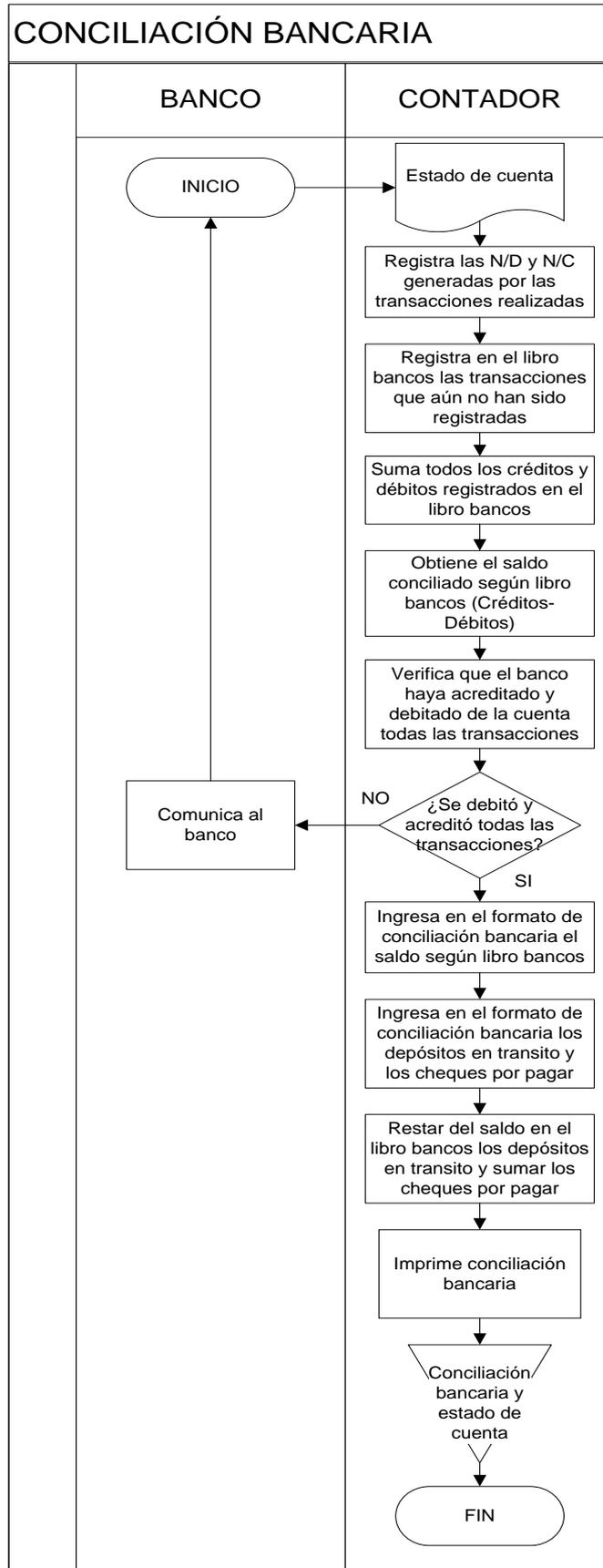
### **Descripción del procedimiento:**

1. Recibir del banco el estado de cuenta del mes correspondiente.
2. Extraer del estado de cuenta del banco y registrar, todas las notas de débito y crédito generados por intereses ganados, comisiones, transferencias, servicios, entre otros.
3. Registrar en el libro bancos de la empresa todas aquellas transacciones que hasta el momento no habían sido tomadas en cuenta.
4. Sumar todos los créditos y débitos registrados en el libro bancos de la empresa.
5. Obtener el saldo conciliado según el libro bancos de la empresa, a través de la siguiente operación: (Créditos – Débitos).
6. Verificar que el banco haya acreditado y debitado en la cuenta todas las transacciones realizadas por la empresa, mediante el cotejo del estado de cuenta del banco con los documentos que sustentan dichas transacciones. Si el banco no acreditó y debitó todas las transacciones que realizó la empresa, ir al paso 7, caso contrario ir al paso 8.
7. Comunicar al banco dichas falencias.
8. Identificar e ingresar en el formato de conciliación bancaria el saldo conciliado según el libro bancos de la empresa.
9. Identificar e ingresar en el formato de conciliación bancaria los depósitos en tránsito y los cheques por pagar que se encuentran registrados en el libro bancos de la empresa.
10. Del saldo en libro bancos de la empresa, restar los depósitos en tránsito y sumar los cheques por pagar, lo que dará como resultado el saldo conciliado según el estado de cuenta del banco.
11. Imprimir la conciliación bancaria.
12. Archivar la conciliación bancaria junto con el estado de cuenta del banco.

### **Diagrama de flujo:**

## GRÁFICO N° 26.

### PROCEDIMIENTO PARA CONCILIAR BANCOS.



#### **d) TÉCNICOS.**

**Formatos prediseñados:** los técnicos utilizan los siguientes formatos prediseñados:

- Ingresos de bodega.
- Egresos de bodega.
- Registros de trabajo.
- Formato del informe de horas extras y comisiones.

**Informes que emiten:** los técnicos emiten los siguientes informes:

- **Al gerente:** Informe de horas extras y comisiones.
- **Al contador:** Informe de horas extras y comisiones.

**Controles que aplican:** los técnicos no aplican ningún control antes, durante ni después de realizar sus actividades.

**Facultad de autorizar la ejecución de actividades:** los técnicos no tienen la facultad de autorizar la ejecución de alguna actividad dentro de la empresa.

**Solicitud de autorización:** los técnicos no solicitan autorización para realizar su trabajo en la empresa.

**Personas con las que trabaja directamente:** los técnicos trabajan directamente con todo el personal de la empresa.

**Personas bajo su responsabilidad:** los técnicos no tienen bajo su responsabilidad a ninguna persona dentro de la empresa.

**Ley, política, norma o reglamento que aplica:** los técnicos no se rigen a ninguna ley, política, norma o reglamento para realizar su trabajo.

**Principales procedimientos:** los principales procedimientos que realizan los técnicos son:

- Prestar los servicios que ofrece la empresa.
- Ingresar la mercadería a bodega.
- Sacar la mercadería de bodega.

### **INGRESO DE MERCADERÍA A BODEGA:**

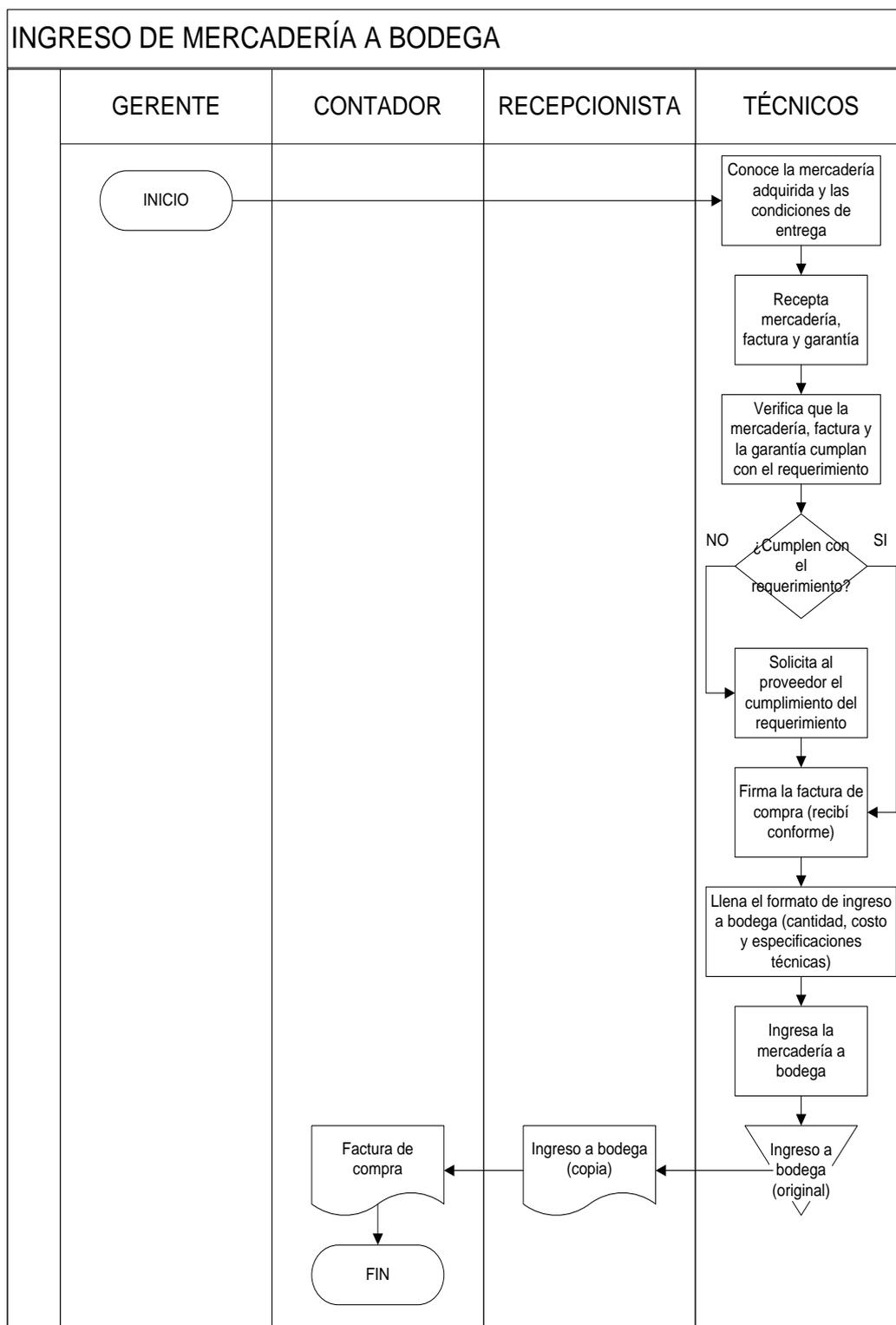
#### **Descripción del procedimiento:**

1. Recibir del gerente el comunicado sobre la mercadería adquirida y las condiciones de entrega.
2. Recibir del proveedor la mercadería, la factura de compra y la garantía.
3. Verificar que la mercadería recibida, la factura de compra y la garantía cumplan con el requerimiento, si la mercadería recibida, la factura de compra y la garantía no cumplen con el requerimiento, ir al paso 4, caso contrario ir al paso 5.
4. Solicitar al proveedor el cumplimiento inmediato del requerimiento.
5. Firmar la factura de compra (recibí conforme).
6. Llenar el formato de ingreso a bodega con toda la mercadería adquirida (costos, cantidades y especificaciones técnicas).
7. Ingresar la mercadería a bodega.
8. Archivar el ingreso de bodega original.
9. Entregar la copia del ingreso a bodega a la recepcionista.
10. Entregar al contador la factura de compra.

#### **Diagrama de flujo:**

### GRÁFICO N° 27.

### PROCEDIMIENTO PARA INGRESAR MERCADERÍA A BODEGA.



## **EGRESO DE MERCADERÍA DE BODEGA:**

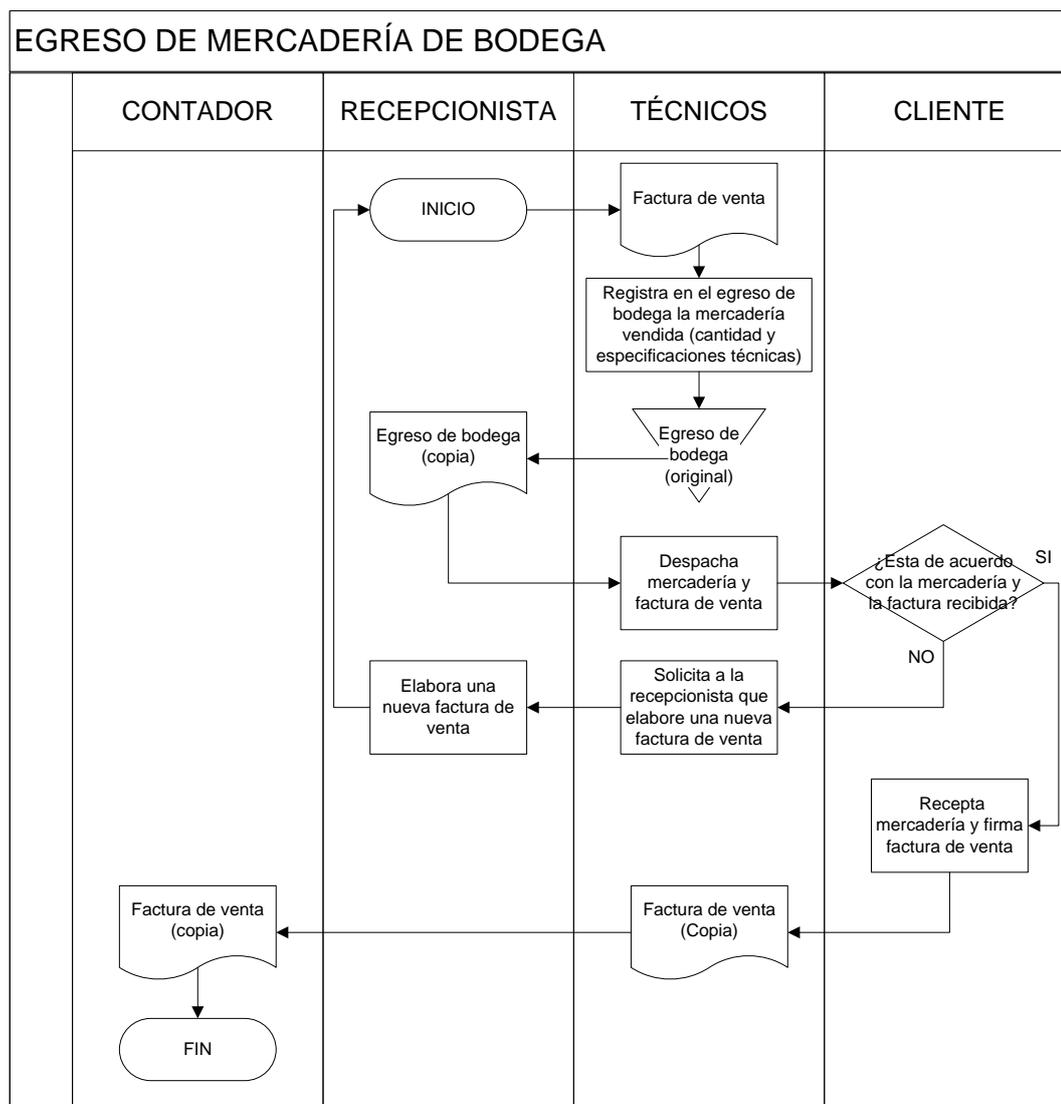
### **Descripción del procedimiento:**

1. Recibir de la recepcionista la factura de venta de la mercadería.
2. Registrar en el formato de egresos de bodega toda la mercadería que se va a vender (cantidades y especificaciones técnicas).
3. Archivar el egreso de bodega original.
4. Entregar la copia del egreso de bodega a la recepcionista.
5. Entregar al cliente la mercadería y la factura de venta.
6. Si el cliente no está de acuerdo con la mercadería o la factura de venta recibida, ir al paso 7, caso contrario ir al paso 8.
7. Solicitar a la recepcionista que elabore una nueva factura de venta y regresar al paso 1.
8. Hacer firmar al cliente la factura de venta.
9. Entregar al contador la copia de la factura de venta.

### **Diagrama de flujo:**

## GRÁFICO N° 28.

### PROCEDIMIENTO PARA EL EGRESO DE MERCADERÍA DE BODEGA.



### PRESTACIÓN DE LOS SERVICIOS QUE LA EMPRESA OFRECE:

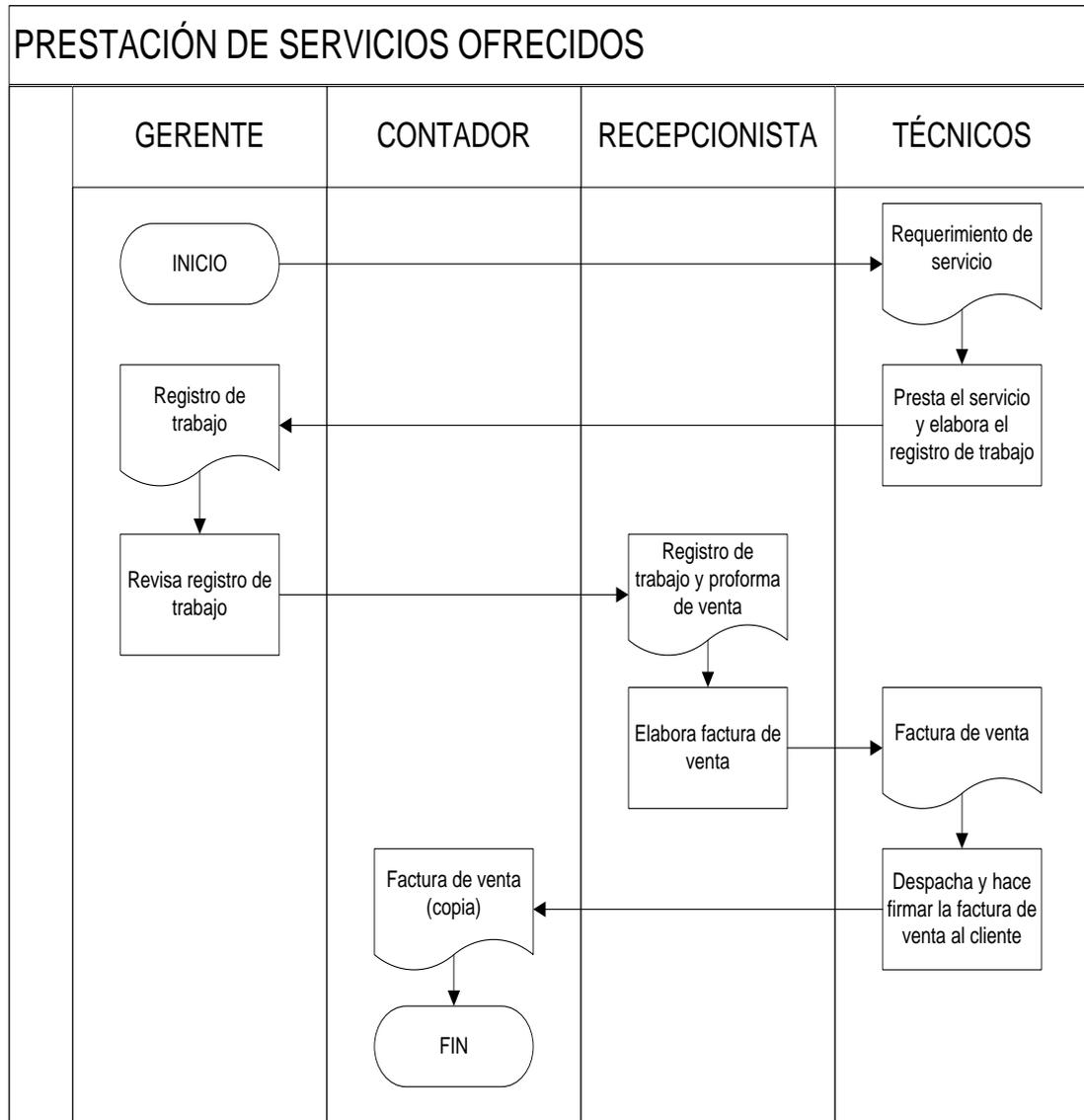
#### Descripción del procedimiento:

1. Recibir del gerente el requerimiento del servicio.
2. Realizar el servicio al cliente y elaborar el registro de trabajo.
3. Entregar al gerente el reporte de trabajo para que lo revise.
4. Recibir de la recepcionista la factura de venta elaborada.
5. Despachar y hacer firmar la factura de venta al cliente.
6. Entregar al contador la copia de la factura de venta.

**Diagrama de flujo:**

**GRÁFICO N° 29.**

**PROCEDIMIENTO PARA PRESTAR LOS SERVICIOS OFRECIDOS.**



Una vez obtenida la información sobre los principales procedimientos que realiza actualmente la empresa en estudio y sobre cada uno de los factores que intervienen en ellos, como por ejemplo, las actividades, procedimientos, recursos, documentos asociados, responsables, controles, políticas entre otros; se ha llegado a las siguientes conclusiones:

- Las funciones, responsabilidades, obligaciones y niveles de autoridad no están correctamente definidos y segregados.
- No se realiza controles durante los procesos.
- No existen políticas que permitan a los empleados realizar sus actividades eficientemente y que fomenten su compromiso y participación para y con la empresa.
- Falta de formatos prediseñados que faciliten y mejoren el flujo de información y comunicación dentro de cada uno de los procesos.
- El gerente general no delega autoridad y responsabilidad a los demás empleados de la empresa.

### **3.3. Integración de la información.**

#### **3.3.1 Caracterización de los procesos.**

La caracterización de los procesos es la identificación de todos los factores que intervienen en un proceso y que se deben controlar, por lo tanto al caracterizarlos, el dueño del proceso, clientes, proveedores y el personal que participa en la realización de las actividades, adquieren una visión integral, y en tal virtud queda entendido para qué sirve lo que independientemente realiza cada uno, por lo tanto fortalece el trabajo en equipo y la comunicación.

El análisis mediante la caracterización permite también analizar y reestructurar los campos de acción como principales procesos de una empresa, con el fin de que esta se desarrolle y se desenvuelva con optimismo y eficiencia. Por tal motivo a continuación se presenta la caracterización de los procesos más relevantes de la empresa en estudio, en base a los procesos presentados en el numeral (3.2.1.).

En este punto es importante señalar que la caracterización de los procesos realizada en este capítulo, permitirá obtener la información definitiva para la elaboración del manual de procedimientos administrativos, financieros y contables, producto de este trabajo de investigación.



## FICHA DEL PROCESO

**a) NOMBRE DEL PROCESO:** COMPRA DE MERCADERÍA.

**b) ENCARGADO DEL PROCESO:**

Jefe de compras

**c) DEPARTAMENTOS PARTICIPANTES:**

- Gerencia.
- Departamento contable.
- Departamento de ventas.
- Departamento de compras.
- Departamento técnico.
- Bodega.

**d) OBJETIVO DEL PROCESO:**

Abastecer de mercadería a la empresa en forma oportuna, con el fin de que esta pueda desarrollar eficientemente su actividad económica y alcanzar sus objetivos planteados.

**e) ENTRADAS:**

- Requerimiento de mercadería.
- Base de datos de los proveedores.

**f) SALIDAS:**

- Mercadería para la venta.
- Factura de compra para registrar.
- Garantías del producto.
- Especificaciones técnicas.

**g) CONTROLES:**

- Evaluación de proveedores.
- Control de calidad de la mercadería adquirida.
- Cumplimiento de requisitos en la recepción de mercadería.
- Conciliación del informe de exigencias en bodega con los reportes contables.
- Inspección física periódica y al azar de las existencias.
- Análisis de cotizaciones a través de cuadros comparativos.

**h) RECURSOS:**

**Materiales y Técnicos:**

- Equipo de cómputo.
- Equipo y suministros de oficina.

- Sistema contable.
<b>Humanos:</b>
- Gerente general.
- Contador.
- Jefe de ventas.
- Jefe de compras.
- Técnicos.
- Bodeguero.

<b>i) DOCUMENTOS ASOCIADOS:</b>
- Solicitud de cotización.
- Cotización.
- Orden de compra.
- KARDEX.
- Ingreso a bodega.

<b>j) POLÍTICAS:</b>
- En todos los casos, el requerimiento de mercadería será presentado a través de un documento.
- El bodeguero tendrá acceso al sistema contable, pero únicamente al módulo de bodega, el cual le permitirá llevar el control de inventario de mercadería.
- La conciliación del control de inventarios de mercadería se la realizará mensualmente.
- La evaluación de los principales proveedores será realizada semestralmente.
- Todas las facturas de compra de mercadería deberán tener su correspondiente orden de compra.
- Sistema de control y valuación de inventarios: Sistema de permanecía de inventarios; KARDEX: Método promedio.



## FICHA DEL PROCESO

**a) NOMBRE DEL PROCESO:** COMPRA DE MATERIALES, SUMINISTROS O SERVICIOS.

**b) ENCARGADO DEL PROCESO:**

Jefe de compras.

**c) DEPARTAMENTOS PARTICIPANTES:**

- Departamento solicitante.
- Departamento contable.
- Departamento de compras.
- Recepción.

**d) OBJETIVO DEL PROCESO:**

Abastecer de materiales, suministros y servicios a la empresa en forma oportuna, con el fin de que esta pueda desarrollar eficientemente su actividad económica y alcanzar sus objetivos planteados.

**e) ENTRADAS:**

- Requerimiento de materiales, suministros y servicios.
- Base de datos de los proveedores.

**f) SALIDAS:**

- Materiales, suministros o servicios para el consumo.
- Factura de compra para registrar.

**g) CONTROLES:**

- Evaluación de los proveedores.
- Análisis del requerimiento de suministros, materiales o servicios.
- Cumplimiento de requisitos en la recepción de materiales, suministros y servicios.
- Control del consumo de suministros y materiales.

**h) RECURSOS:**

**Materiales y Técnicos:**

- Equipo de cómputo.
- Equipo y suministros de oficina.

**Humanos:**

- Contador.
- Jefe de compras.
- Recepcionista.

<b>i) POLÍTICAS:</b>
- La inspección física de materiales y suministros será realizada cada 15 días.
- Todas las compras de materiales y suministros se las realizará al por mayor y a un proveedor elegido por el jefe de compras.
- La evaluación de los principales proveedores será realizada semestralmente
- En todos los casos el requerimiento de materiales, suministros o servicios será presentado a través de un documento.
- La utilización de materiales y suministros será informado y registrado por el bodeguero al momento mismo de llevarse a cabo dicho consumo.



## FICHA DEL PROCESO

**a) NOMBRE DEL PROCESO:** COMPRA DE ACTIVOS FIJOS.

**b) ENCARGADO DEL PROCESO:**

Jefe de compras.

**c) DEPARTAMENTOS PARTICIPANTES:**

- Gerencia.
- Departamento contable.
- Departamento de compras.
- Departamento solicitante.
- Departamento técnico.
- Recepción.

**d) OBJETIVO DEL PROCESO:**

Abastecer de activos fijos a la empresa en forma oportuna, con el fin de que esta pueda desarrollar eficientemente su actividad económica y alcanzar sus objetivos planteados.

**e) ENTRADAS:**

- Requerimiento de activo fijo.
- Base de datos de los proveedores.

**f) SALIDAS:**

- Activo fijo para el consumo.
- Factura de compra para registrar.
- La garantía.

**g) CONTROLES:**

- Evaluación de proveedores.
- Control de calidad del activo fijo adquirido.
- Cumplimiento de requisitos en la recepción del activo fijo.
- Análisis de cotizaciones a través de cuadros comparativos.
- Conciliación del registro de los activos fijos con los registro del contador.
- Control de activos fijos y sus depreciaciones.

**h) RECURSOS:**

**Materiales y Técnicos:**

- Equipo de cómputo.
- Equipo y suministros de oficina.

<b>Humanos:</b>
- Gerente general.
- Contador.
- Recepcionista.
- Técnicos.
- Jefe de compras.

<b>i) DOCUMENTOS ASOCIADOS:</b>
- Solicitud de cotización.
- Cotización.
- Orden de compra.

<b>j) POLÍTICAS:</b>
- El gerente general es el encargado de aprobar las cotizaciones de activos fijos enviadas por los proveedores solo si el precio del activo fijo requerido es mayor a \$1000, caso contrario, serán aprobadas por el jefe de compras.
- El mantenimiento de los activos fijos de la empresa será realizado semestralmente.
- Para que un bien sea considerado como activo fijo debe tener las siguientes características: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Durabilidad.</li> <li>• Su valor debe ser mayor o igual a \$100.</li> <li>• No debe ser destinado para la venta.</li> </ul>
- Los bienes que sean de larga durabilidad, que no estén destinados para la venta, pero que su valor sea inferior a \$100 serán considerados como bienes de control y cargados a una cuenta de gasto.
- En todos los casos el requerimiento de activos fijos será presentado a través de un documento.
- Todas las facturas de compra de activos fijos deberán tener su correspondiente orden de compra.
- La evaluación de los principales proveedores será realizada semestralmente.



## FICHA DEL PROCESO

**a) NOMBRE DEL PROCESO:** PAGO A PROVEEDORES.

**b) ENCARGADO DEL PROCESO:**

Jefe de compras.

**c) DEPARTAMENTOS PARTICIPANTES:**

- Gerencia.
- Departamento contable.
- Departamento de compras.
- Recepción.

**d) OBJETIVO DEL PROCESO:**

Realizar de manera correcta y oportuna el pago de las obligaciones contraídas por la empresa con los proveedores de mercadería, activos fijos, materiales, suministros y servicios.

**e) ENTRADAS:**

- Reporte de cuentas por pagar.
- Factura de compra.
- Comprobante de retención.

**f) SALIDAS:**

- Comprobante de egreso.
- Cheque.

**g) CONTROLES:**

- Análisis de vencimiento de obligaciones con los proveedores.
- Verificación del cumplimiento de requisitos durante el proceso de pago a proveedores.
- Análisis de liquidez de la empresa.
- Registro permanente de cheques emitidos.

**h) RECURSOS:**

**Materiales y Técnicos:**

- Equipo de cómputo.
- Equipo y suministros de oficina.

**Humanos:**

- Gerente general.
- Contador.
- Jefe de compras.

- Recepcionista.
------------------

<b>i) POLÍTICAS:</b>
- Todos los pagos a los proveedores serán únicamente realizados a través de cheques cruzados.
- El reporte de cuentas por pagar será entregado al jefe de compras los días viernes a primera hora, y en algunos casos, cuando él lo requiera.
- El pago a proveedores será al contado y a crédito.
- El comprobante de retención será elaborado, y si es posible, legalizado y entregado al proveedor al momento mismo de recibir la factura de compra.
- La empresa contará con una cuenta corriente y una cuenta de ahorros para manejar el movimiento de sus recursos financieros.
- Los cheques no emitidos deben guardarse adecuadamente para evitar robo y mal uso.
- Los cheques anulados serán perforados y guardados adecuadamente.



## FICHA DEL PROCESO

**a) NOMBRE DEL PROCESO:** VENTA DE MERCADERÍA.

**b) ENCARGADO DEL PROCESO:**

Jefe de ventas.

**c) DEPARTAMENTOS PARTICIPANTES:**

- Departamento contable.
- Departamento de ventas.
- Departamento de compras.
- Departamento técnico.
- Bodega.

**d) OBJETIVO DEL PROCESO:**

Asegurar la correcta gestión de venta de mercadería, con el fin de generar ventas con márgenes adecuados para la empresa, incrementar y mantener la cartera de clientes y sobre todo alcanzar la máxima satisfacción de los mismos a través de la calidad de los productos entregados.

**e) ENTRADAS:**

- Requerimiento de mercadería por parte del cliente:
  - Solicitud de cotización.
  - Invitación a concurso de ofertas.
  - Visita personal a la empresa.
- Listado de los productos y sus precios.

**f) SALIDAS:**

- Factura de venta.

**g) CONTROLES:**

- Evaluación de los principales clientes en cuanto al crédito y descuento otorgado a cada uno de ellos.
- Análisis y determinación de precios de los productos.
- Registro mensual de las ventas realizadas.
- Conciliación del registro mensual de ventas con los registros del contador.

**h) RECURSOS:**

**Materiales y Técnicos:**

- Equipo de cómputo.
- Equipo y suministros de oficina.

- Sistema contable.
<b>Humanos:</b>
- Contador.
- Jefe de compras.
- Jefe de ventas.
- Técnicos.
- Bodeguero.

<b>i) DOCUMENTOS ASOCIADOS:</b>
- Requerimiento de mercadería.
- Proforma de venta.
- Nota de entrega – recepción.
- Egreso de bodega.

<b>j) POLÍTICAS:</b>
- En todos los casos el requerimiento de mercadería será presentado a través de un documento.
- La evaluación realizada a los clientes en cuanto al crédito y descuento otorgado a los mismos se la realizará semestralmente.
- El análisis y la determinación de los precios de los productos se la realizará mensualmente.
- Todas las facturas de venta de mercadería deben tener su correspondiente nota de entrega - recepción.
- El crédito otorgado a los clientes no será mayor a los 30 días plazo.
- El reporte de ventas será emitido mensualmente al gerente general y al contador y en algunos casos cuando ellos lo requieran.
- Sistema de control y valuación de inventarios: Sistema de permanecía de inventarios; KARDEX: Método promedio.



## FICHA DEL PROCESO

**a) NOMBRE DEL PROCESO:** PRESTACIÓN DE SERVICIOS.

**b) ENCARGADO DEL PROCESO:**

Jefe de ventas.

**c) DEPARTAMENTOS PARTICIPANTES:**

- Departamento contable.
- Departamento de ventas.
- Departamento técnico.
- Recepción.

**d) OBJETIVO DEL PROCESO:**

Asegurar la correcta prestación de servicios, con el fin de generar ventas con márgenes adecuados para la empresa, incrementar y mantener la cartera de clientes y sobre todo alcanzar la máxima satisfacción de los mismos a través de la calidad de los servicios prestados.

**e) ENTRADAS:**

- Requerimiento de servicio por parte del cliente:
  - Visita del cliente a la empresa.
  - Llamada telefónica.
  - Correo electrónico.
- Listado de los servicios ofrecidos y sus precios.

**f) SALIDAS:**

- Factura de venta.
- Registro de trabajo.

**g) CONTROLES:**

- Evaluación de los principales clientes en cuanto al crédito y descuento otorgado a cada uno de ellos.
- Análisis y determinación de precios de los servicios.
- Registro de las ventas realizadas durante el mes.
- Conciliación del registro mensual de ventas con los registros del contador.

**h) RECURSOS:**

**Materiales y Técnicos:**

- Equipo de cómputo.
- Equipo, materiales y suministros de oficina.

<b>Humanos:</b>
- Contador.
- Jefe de ventas.
- Técnicos.
- Recepcionista.

<b>i) DOCUMENTOS ASOCIADOS:</b>
- Proforma de venta.

<b>j) POLÍTICAS:</b>
- La evaluación realizada al crédito y descuento otorgado a cada uno de los clientes se la realizará semestralmente.
- El análisis y determinación de precios de los servicios se realizará mensualmente.
- El reporte de ventas será emitido mensualmente al gerente general y al contador y en algunos casos cuando ellos lo requieran.
- Todas las facturas de venta de prestación de servicios deben tener su correspondiente registro de trabajo.



## FICHA DEL PROCESO

**a) NOMBRE DEL PROCESO: COBRO A CLIENTES.**

**b) ENCARGADO DEL PROCESO:**

Recepcionista.

**c) DEPARTAMENTOS PARTICIPANTES:**

- Gerencia general.
- Departamento contable.
- Recepcionista.
- Mensajería.

**d) OBJETIVO DEL PROCESO:**

Realizar de manera correcta y oportuna el cobro de las facturas emitidas a los clientes por la venta de productos y servicios, así como también, la solicitud y recepción de los comprobantes de retención que generan los clientes por dichas facturas.

**e) ENTRADAS:**

- Reporte de cuentas por cobrar.

**f) SALIDAS:**

- Cheques, efectivo o transferencias bancarias.
- Comprobante de depósito.
- Comprobantes de retención.
- Comprobantes de ingreso.

**g) CONTROLES:**

- Registro permanente de los cheques, efectivo, transferencias bancarias y comprobantes de retención recibidos, con el nombre, R.U.C., fecha y factura/s que cancela el cliente.
- Confirmación de las cuentas por cobrar con los clientes.
- Análisis de la antigüedad de las cuentas por cobrar y su conciliación con los libros contables.
- Verificación y registro de los recorridos que realiza el mensajero para retirar los cheques, efectivo y comprobantes de retención.
- Cumplimiento de requisitos en la recepción de cheques, efectivo y comprobantes de retención.

<b>h) RECURSOS:</b>
<b>Materiales y Técnicos:</b>
- Equipo de cómputo.
- Equipo y suministros de oficina.
<b>Humanos:</b>
- Gerente general.
- Contador.
- Recepcionista.
- Mensajero.

<b>i) DOCUMENTOS ASOCIADOS:</b>
- Facturas de venta.
- Papeleta de depósito.
- Reporte de cobros.

<b>j) POLÍTICAS:</b>
- El reporte de cuentas por cobrar y las transferencias bancarias recibidas por los clientes será entregado a la recepcionista los días viernes a primera hora.
- La empresa contará con una cuenta corriente y una de ahorros para manejar el movimiento de sus recursos financieros, por lo que el efectivo y los cheques recibidos serán depositados de forma completa, intacta e inmediata en dichas cuentas.
- La solicitud de pago de las facturas de venta vencidas y la entrega de comprobantes de retención se la realizará semanalmente, ya sea a través de correo electrónico, vía telefónica o visita personal al cliente.
- El nombre de usuario y la clave para realizar las operaciones bancarias será de uso exclusivo del gerente general.



## FICHA DEL PROCESO

**a) NOMBRE DEL PROCESO: OBTENCIÓN DE FINANCIAMIENTO.**

**b) ENCARGADO DEL PROCESO:**

Gerente general.

**c) DEPARTAMENTOS PARTICIPANTES:**

- Gerencia general.
- Departamento contable.
- Recepción.
- Mensajería.

**d) OBJETIVO DEL PROCESO:**

Proveer de dinero a la empresa, con el fin de que ésta pueda desarrollar eficientemente su actividad operativa y sobre todo cumplir con sus obligaciones a corto plazo (proveedores).

**e) ENTRADAS:**

- Reporte de cuentas por pagar.
- Estados financieros.
- Conciliación bancaria.
- Listado de las principales fuentes de financiamiento.

**f) SALIDAS:**

- Préstamo (Cheque, efectivo o transferencia bancaria).
- Comprobante de ingreso.
- Depósito.

**g) CONTROLES:**

- Análisis de la liquidez de la empresa a través del reporte de cuentas por pagar y de los estados financieros.
- Análisis de las principales fuentes de financiamiento.
- Registro permanente y análisis de cheque emitidos a los proveedores.

**h) RECURSOS:**

**Materiales y Técnicos:**

- Equipo de cómputo.
- Equipo y suministros de oficina.

**Humanos:**

- Gerente general

- Contador.
- Recepcionista.
- Mensajero.

<b>i) DOCUMENTOS ASOCIADOS:</b>
- Contrato del préstamo recibido (Letra de cambio, pagaré o cheque).
- Papeleta de depósito.

<b>j) POLÍTICAS:</b>
- Se recurrirá al financiamiento, únicamente para cumplir con las obligaciones de la empresa con los proveedores y para satisfacer las necesidades operativas diarias de la empresa.
- La empresa contará con una cuenta corriente y una de ahorros para manejar el movimiento de sus recursos financieros, por lo que los préstamos recibidos serán depositados de forma completa, intacta e inmediata en dichas cuentas.
- Si el préstamo es con transferencia bancaria, se imprimirá el documento que valide dicha transferencia.



## FICHA DEL PROCESO

**a) NOMBRE DEL PROCESO: CONTRATACIÓN DE PERSONAL.**

**b) ENCARGADO DEL PROCESO:**

Jefe de recursos humanos.

**c) DEPARTAMENTOS PARTICIPANTES:**

- Gerencia.
- Departamento de recursos humanos.
- Departamento solicitante.
- Recepción.

**d) OBJETIVO DEL PROCESO:**

Reclutar, seleccionar y contratar personal idóneo y capacitado que permita y fomente el buen funcionamiento de cada una de las áreas de la empresa.

**e) ENTRADAS:**

- Requerimiento de personal.

**f) SALIDAS:**

- Contrato de trabajo.
- Aviso de entrada al IESS.

**g) CONTROLES:**

- Análisis del perfil del puesto vacante.
- Análisis de la terna de aspirantes y sus calificaciones.
- Verificación de los contratos de trabajo legalizados y el aviso de entrada al IESS de todos los empleados.

**h) RECURSOS:**

**Materiales y Técnicos:**

- Equipo de cómputo.
- Equipo y suministros de oficina.

**Humanos:**

- Gerente general
- Jefe de recursos humanos
- Recepcionista.

**i) DOCUMENTOS ASOCIADOS:**

- Prueba de conocimientos.
- Guía de entrevista inicial.

- Hojas de vida.

<b>j) POLÍTICAS:</b>
- Se considera vacante un puesto, cuando éste no tenga asignado a persona alguna la ejecución de sus funciones.
- La vacancia de un puesto puede ser resultado de: <ul style="list-style-type: none"><li>• Renuncia de algún empleado.</li><li>• Reemplazo de un empleado, ya sea por ascenso de cargo, por maternidad o por enfermedad, siempre y cuando el plazo sea mayor a 60 días</li><li>• Creación de un cargo por la ampliación de la estructura organizacional o para el desarrollo de un proyecto específico.</li></ul>
- Todos los requerimientos de personal presentados al jefe de recursos humanos deben contener las principales funciones que se desempeñan en el puesto vacante, así como también, el perfil requerido para dicho puesto.
- El jefe de recursos humanos receptorá hojas de vida únicamente a través de correo electrónico.
- Los contratos de trabajo que firmarán las personas contratadas por la empresa, en todos los casos, serán a prueba por 3 meses.
- En todos los casos, los aspirantes al puesto vacante, deberán acudir a una entrevista inicial y rendir una prueba de conocimientos que será previamente elaborada por el jefe de recursos humanos.



## FICHA DEL PROCESO

**a) NOMBRE DEL PROCESO:** ELABORACIÓN DE ROLES Y PAGO DE SUELDOS A EMPLEADOS.

**b) ENCARGADO DEL PROCESO:**

Jefe de recursos humanos.

**c) DEPARTAMENTOS PARTICIPANTES:**

- Gerencia.
- Departamento contable.
- Departamento de recursos humanos.
- Demás departamentos de la empresa.

**d) OBJETIVO DEL PROCESO:**

Efectuar de manera correcta y oportuna el pago de sueldos a los empleados de la empresa.

**e) ENTRADAS:**

- Informes de horas extras y comisiones.
- Planillas del IESS.
- Registro de anticipos de sueldos, quincenas y préstamos otorgados.

**f) SALIDAS:**

- Cheques.
- Comprobantes de egreso.
- Rol de pagos global e individual.
- Rol de provisiones.

**g) CONTROLES:**

- Registro permanente de los anticipos de sueldo, quincenas y préstamos otorgados a los empleados y su conciliación con los registros contables.
- Registro de los cheques emitidos por concepto de sueldos.
- Análisis y control de las horas extras efectuadas por los empleados.
- Control y registro diario de la hora de entrada y salida de cada uno de los empleados, así como también de los permisos otorgados a los mismos.

<b>h) RECURSOS:</b>
<b>Materiales y Técnicos:</b>
- Equipo de cómputo.
- Equipo y suministros de oficina.
<b>Humanos:</b>
- Gerente general
- Contador.
- Jefe de recursos humanos

<b>i) POLÍTICAS:</b>
- Los días laborables son de lunes a viernes y el horario es desde las 8:30 am hasta las 17:30 pm, con una hora de descanso, la cual comprenderá desde la 13:00 pm hasta las 14:00 pm.
- El monto máximo que se pagará por concepto de comisiones será del 50% del salario básico unificado.
- El pago de sueldos, anticipos, quincenas y préstamos a los empleados será únicamente a través de cheques.
- Los empleados trabajarán los días sábados, domingos y feriados únicamente cuando el gerente general así lo disponga.
- El pago de las quincenas serán los días 15 de cada mes. Si el día quince cae sábado, domingo o feriado, el pago se lo realizará el primer día laborable posterior.
- El rol de provisiones será elaborado y registrado mensualmente junto con el rol de pagos.



## FICHA DEL PROCESO

**a) NOMBRE DEL PROCESO:** ADMINISTRACIÓN DEL FONDO DE CAJA CHICA.

**b) ENCARGADO DEL PROCESO:**

Recepcionista.

**c) DEPARTAMENTOS PARTICIPANTES:**

- Gerencia general.
- Departamento contable.
- Recepción.
- Departamento solicitante.

**d) OBJETIVO DEL PROCESO:**

Administrar eficientemente los recursos del fondo de caja chica, con el fin de que la empresa desarrolle eficientemente sus actividades operacionales diarias.

**e) ENTRADAS:**

- Requerimiento de efectivo.
- Informe de caja chica.

**f) SALIDAS:**

- Justificativos de los gastos.
- Cheque para reposición de caja chica.
- Comprobante de egreso.

**g) CONTROLES:**

- Arqueo de caja chica periódico y permanente.
- Registro de la ruta que realizó el empleado solicitante en el recibo, para el caso de movilización.
- Revisión y aprobación de los gastos de caja chica.
- Registro de los cheques destinados para la reposición de caja chica.

**h) RECURSOS:**

**Materiales y Técnicos:**

- Equipo de cómputo.
- Equipo y suministros de oficina.

**Humanos:**

- Gerente general.

- Contador.
- Recepcionista.
- Empleado solicitante.

<b>i) DOCUMENTOS ASOCIADOS:</b>
- Vales de caja chica.
- Recibos.

<b>j) POLÍTICAS:</b>
- El fondo de caja chica está destinado únicamente para que la empresa incurra en gastos menores, emergentes y que ayuden a su operatividad, los cuales no serán mayores al 15% del total del fondo.
- Todos los desembolsos de caja chica contarán con los respectivos justificativos legales y en los casos necesarios se incluirá la respectiva retención.
- Para cualquiera de los caso, el empleado solicitante deberá pedir al contador el respectivo comprobante de retención antes de incurrir en algún gasto.
- Los únicos gastos a los cuales no se les exigirá el respectivo comprobante de gasto, son los de movilización, por lo que para estos casos, el empleado solicitante elaborará un recibo.
- Todos los justificativos de desembolso de caja chica tendrán la aprobación del contador.
- El fondo destinado para caja chica es de \$100.
- El monto mínimo de caja chica previo a su reposición será del 30%.
- El cheque para la reposición del fondo de caja chica será emitido a nombre del custodio.
- El custodio del fondo de caja chica deberá mantener el efectivo en una caja fuerte asignada por la empresa, evitando por seguridad llevarla consigo.



## FICHA DEL PROCESO

**a) NOMBRE DEL PROCESO: REGISTRO DE LAS OPERACIONES.**

**b) ENCARGADO DEL PROCESO:**

Contador.

**c) DEPARTAMENTOS PARTICIPANTES:**

- Gerencia general.
- Departamento de ventas.
- Departamento de compras.
- Departamento de recursos humanos.
- Recepcionista.
- Mensajería.

**d) OBJETIVO DEL PROCESO:**

Proporcionar información sobre las operaciones económicas, financieras y sociales que realiza la empresa; con el apoyo de técnicas para registrar, clasificar y resumir de manera significativa y en términos de dinero las transacciones y eventos, de forma continua, ordenada y sistemática, de tal manera que se obtenga información (Estados Financieros) oportuna, confiable y veraz, sobre la marcha o desenvolvimiento de la organización con relación a sus metas y objetivos trazados.

**e) ENTRADAS:**

- Facturas de compra.
- Facturas de venta.
- Comprobantes de retención.
- Notas de crédito.
- Liquidaciones de compra de bienes y servicios.
- Comprobantes de egreso.
- Comprobantes de ingreso.
- Ingresos de bodega.
- Egresos de bodega.
- Cheques.
- Nota de entrega – recepción.
- Transferencias bancarias.
- Depósitos.
- Contrato de préstamo recibido.
- Rol de pagos.
- Rol de provisiones.
- Informe de caja chica.

- Vale de caja chica.
- Recibos.

<b>f) SALIDAS:</b>
- Reporte de cuentas por cobrar.
- Reporte de cuentas por pagar.
- Conciliación bancaria.
- Arqueo de caja chica.
- Declaraciones de impuestos (Formulario 104 y 103)
- Declaraciones del anexo R.E.O.C.
- Planillas del I.E.S.S.
- Estados Financieros.

<b>g) CONTROLES:</b>
- Verificar constantemente la legalidad, totalidad y correcta elaboración de los comprobantes de venta y demás documentos recibidos.
- Realizar la conciliación bancaria.
- Realizar de forma periódica y permanente el arqueo de caja chica.
- Conciliación del informe de existencias en bodega con los reportes contables.
- Verificación constante del cumplimiento de obligaciones fiscales, patronales y municipales.
- Conciliación del registro mensual de ventas con los registros contables.

<b>h) RECURSOS:</b>
<b>Materiales y Técnicos:</b>
- Equipo de cómputo.
- Equipo y suministros de oficina.
- Sistema contable.
<b>Humanos:</b>
- Gerente general.
- Jefe de ventas.
- Jefe de compras.
- Jefe de recursos humanos
- Recepcionista.
- Mensajero.

<b>i) POLÍTICAS:</b>
- El registro, la preparación y presentación de Estados Financieros se la realizará en base a los parámetros que establecen los principios de contabilidad y normas técnicas vigentes en el Ecuador, la ley de régimen tributario interno, la ley de compañías, el código de trabajo, entre otros.
- Una vez recibida cualquier factura de compra, ya sea de mercadería, activos fijos, suministros, materiales o servicios, se debe realizar el respectivo comprobante de retención.
- Sistema de control y valuación de inventarios: Sistema de permanecía de inventarios; KARDEX: Método promedio.
- La conciliación bancaria y el arqueo de caja, serán realizadas únicamente por el contador.
- La conciliación del control de mercadería se la realizará cada fin de mes.
- La conciliación de los registros de los activos fijos con los registros contables se lo realizará semestralmente.
- El método para calcular la depreciación de los activos fijos, será el Método Legal (Con los porcentajes establecido por el S.R.I.).
- El reporte de cuentas por pagar será entregado al jefe de compras los días viernes a primera hora.
- El reporte de cuentas por cobrar y las transferencias bancarias serán entregadas a la recepcionista los días viernes a primera hora.
- Los Estados Financieros serán presentados mensualmente, específicamente los días 15 de cada mes.

## CAPÍTULO IV.

### 4. MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS, FINANCIEROS Y CONTABLES DE LA EMPRESA “EMSYS SERVICIOS Y SOLUCIONES EMPRESARIALES CIA. LTDA.”.

#### 4.1 Manual de procedimientos administrativos, financieros y contables de la empresa “EMSYS SERVICIOS Y SOLUCIONES EMPRESARIALES CIA. LTDA.”

El presente capítulo está constituido por el manual de procedimientos administrativos, financieros y contables aplicado a la empresa “EMSYS SERVICIOS Y SOLUCIONES EMPRESARIALES CIA. LTDA.” de la ciudad de Quito, el cual fue elaborado en base a la información obtenida y analizada en el capítulo 3.

El siguiente manual de procedimientos presenta en forma clara, ordenada y sistemática las principales funciones, procesos, actividades, procedimientos, políticas, controles y recursos que la empresa realiza y necesita diariamente para alcanzar eficientemente sus objetivos planteados.

El manual también da a conocer, como parte de la propuesta, la nueva estructura organizacional con la que trabajará la empresa de hoy en adelante, la misma que incluye 6 nuevos puestos (**Recursos humanos, ventas, compras, bodega, servicio de limpieza y servicio de mensajería**). Es importante mencionar que la empresa por el momento no contratará personal para que desempeñe las funciones referentes a los puestos de ventas, compras, limpieza y mensajería, es decir, el gerente general realizará una redistribución de estas funciones entre los actuales empleados; en cuanto a las funciones de recursos humanos y bodega, la empresa realizará la contratación de 2 personas para que cubran estos puestos.

## CAPÍTULO V

### 5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

#### 5.1 Conclusiones.

La empresa “EMSYS SERVICIOS Y SOLUCIONES EMPRESARIALES CIA. LTDA.”, a lo largo de su trayectoria comercial se ha desarrollado únicamente, en base a la experiencia, costumbre y a la percepción de administración que tiene el gerente general y dueño de la misma, lo cual no le ha permitido tomar en cuenta ciertos aspectos importantes para que la entidad realice su actividad económica con efectividad y eficiencia. Es por esto que se ha llegado a las siguientes conclusiones:

- ✓ La empresa no cuenta con herramientas básicas de administración y control, como son los manuales administrativos, es por este motivo que, todos sus empleados desconocen la manera correcta de ejecutar su trabajo y de utilizar óptimamente los recursos que poseen para llevarlo a cabo. En la actualidad las actividades diarias de la empresa son ejecutadas únicamente por costumbre y porque así lo dispone el gerente general.
- ✓ Si bien la empresa, como cualquier otra organización, fija sus metas y objetivos deseados, esta no establece la manera de cómo alcanzarlos, es decir, no involucra la preparación de métodos, estrategias y alternativas que le permitan alcanzar de una manera eficiente cada uno de ellos.
- ✓ No tiene bien definido los niveles de autoridad, responsabilidad y obligación que debe asumir cada uno de sus empleados al momento de ejecutar su trabajo, ya que la dirección y toma de decisiones es centralizada y su estructura organizacional es del tipo lineal; así mismo, sus funciones no están asignadas y segregadas correctamente en base a cada una de las áreas o departamentos de la empresa.

- ✓ No establece políticas empresariales que sirvan de guía en la ejecución del trabajo y refuercen el compromiso y participación de los empleados en todos los niveles jerárquicos de la empresa. Es por este motivo que la empresa, no ha establecido estrategias o planes de acción que le permitan alcanzar de una manera eficaz y eficiente sus objetivos planteados.
  
- ✓ EMSYS CIA. LTDA. desconoce la importancia de establecer controles en la ejecución del trabajo, los cuales le permitirán alcanzar eficientemente sus objetivos a través de la fijación y evaluación de los procedimientos administrativos, financieros y contables; así como también, brindarle una razonable seguridad en cuanto a sus activos y datos contables.
  
- ✓ Los canales de comunicación e información que posee la empresa son deficientes, debido a que, existe despreocupación y carencia de importancia por parte del nivel directivo en cuanto a la implementación de un sistema de comunicación e información adecuado.

## 5.2 Recomendaciones.

En base al análisis realizado a la información obtenida sobre la empresa “EMSYS SERVICIOS Y SOLUCIONES EMPRESARIALES CIA. LTDA.” y de acuerdo a los resultados obtenidos, las recomendaciones son las siguientes:

- ✓ Documentar la manera correcta de realizar el trabajo dentro de la empresa, mediante la aplicación del manual de procedimientos administrativos, financieros y contables, resultado del presente trabajo de investigación.
- ✓ La empresa tiene que establecer planes de acción, los cuales le permitan alcanzar de manera eficiente sus metas y objetivos deseados.
- ✓ Definir claramente la autoridad, responsabilidad y obligaciones de cada uno de los integrantes de la empresa, así como también, las funciones que desempeñaran en cada una de sus áreas o departamentos.
- ✓ Establecer políticas empresariales, tanto a nivel directivo, operativo y de apoyo que permitan llevar a cabo los planes de acción adoptados por la empresa para alcanzar sus objetivos.
- ✓ Implementar un sistema de control interno que proporcione a la empresa una seguridad razonable en cuanto a la eficacia y eficiencia de sus operaciones, fiabilidad de su información financiera y cumplimiento de sus políticas.
- ✓ Obtener información, tanto interna como externa, de manera oportuna, precisa y fiable, así como también, saber organizar, procesar y proporcionar dicha información a las personas adecuadas, mediante la adopción de un sistema de información y comunicación adecuado.

## ANEXOS.

### ANEXO Nº 1

#### FORMATO DEL CUESTIONARIO UTILIZADO PARA EL LEVANTAMIENTO DE LA INFORMACIÓN.

EMSYS SERVICIOS Y SOLUCIONES EMPRESARIALES CIA. LTDA.

#### CUESTIONARIO

**OBJETIVO:** Conocer detalladamente cada una de las actividades que realiza la empresa para alcanzar sus objetivos, así como también, los recursos, políticas, normas, controles y procedimientos necesarios para su ejecución.

**FECHA:** \_\_\_\_\_

**NOMBRE DEL ENCUESTADO/A:** \_\_\_\_\_

**CARGO:** \_\_\_\_\_

**DEPARTAMENTO:** \_\_\_\_\_

**Nota:** Por favor procure ser lo más objetivo posible al responder cada una de las siguientes preguntas.

#### PREGUNTAS:

1. ¿Cuáles son los principales procedimientos que realiza usted en la empresa?

2. ¿Utiliza formatos pre-diseñados para desempeñar dichas actividades?

Si:

¿Cuál/es?: \_\_\_\_\_

No:

3. ¿Emite algún informe sobre las actividades que realiza en la empresa?

Si:

¿Cuál/es?: \_\_\_\_\_

¿A quién/es?: \_\_\_\_\_

No:

**4. ¿Aplica algún tipo de control antes, durante o después de ejecutar las actividades antes mencionadas?**

Si:

¿Cuál/es?: \_\_\_\_\_

No:

**5. Usted, ¿Tiene la facultad de autorizar la ejecución de alguna actividad en la empresa?**

Si:

¿Cuál/es?: \_\_\_\_\_

¿A quién/es?: \_\_\_\_\_

No:

**6. Usted, ¿Solicita autorización para ejecutar alguna de sus actividades en la empresa?**

Si:

¿Cuál/es?: \_\_\_\_\_

¿A quién/es?: \_\_\_\_\_

No:

**7. ¿Con qué persona trabaja directamente o tiene mayor interrelación en la empresa?**

El gerente:   
La recepcionista:   
Los técnicos:   
El contador:   
Todos los anteriores:

**8. ¿Tiene usted a su cargo, alguna persona dentro de la empresa?**

Si:

¿Quién/es?: \_\_\_\_\_

No:

**9. ¿Existe alguna ley, política, norma, o reglamento al cual debe regirse para ejecutar sus actividades en la empresa?**

Si:

¿Cuál/es?: \_\_\_\_\_

No:

**10. ¿Explique detalladamente los procedimientos que realiza en la empresa, según la pregunta número # 1?**

**ANEXO N° 2**

**FORMATO DE SOLICITUD DE COTIZACIÓN.**

	Av. Atahualpa E1-172 e Iñaquito				
	Teléfono: (593 2) 6036 360	<b>SOLICITUD DE COTIZACIÓN</b>			
	Telefax: (593 2) 2451 852				
	e-mail: emsys@emsys-ec.com	FOR-SC-001			
	Quito - Ecuador				

**FECHA:** \_\_\_\_\_ **CONTACTO:** \_\_\_\_\_  
**PROVEEDOR:** \_\_\_\_\_ **TELÉFONO:** \_\_\_\_\_  
**TELÉFONO:** \_\_\_\_\_ **FAX:** \_\_\_\_\_  
**FAX:** \_\_\_\_\_

La empresa "EMSYS SERVICIOS Y SOLUCIONES EMPRESARIALES CIA. LTDA.", en su carácter de cliente le invita a cotizar los productos que se presentan a continuación:

Ítem N°	Descripción	Especificaciones técnicas	Cantidad

**FORMA DE PAGO:** \_\_\_\_\_

**FECHA Y LUGAR DE ENTREGA DE LA COTIZACIÓN:** \_\_\_\_\_

**FECHA Y LUGAR DE ENTREGA DE LA MERCADERÍA:** \_\_\_\_\_

Quedamos a la espera de su cotización.

**Atentamente:**

\_\_\_\_\_  
**Ing. Oscar Toalombo.**  
**Gerente General.**

**ANEXO N° 3**

**FORMATO DE ORDEN DE COMPRA.**

	Av. Atahualpa E1-172 e Iñaquito			
	Teléfono: (593 2) 6036 360	<b>ORDEN DE COMPRA N°</b> _____		
	Telefax: (593 2) 2451 852			
	e-mail: emsys@emsys-ec.com	<b>FOR-OC-002</b>		
	Quito - Ecuador			

**FECHA DE COMPRA:** \_\_\_\_\_ **FACTURA N°:** \_\_\_\_\_

**PROVEEDOR:** \_\_\_\_\_

**FECHA Y LUGAR DE ENTREGA:** \_\_\_\_\_

**FORMA DE PAGO:** \_\_\_\_\_

Sírvanse por este medio suministrarnos los siguientes productos.

Ítem N°	Descripción	Especificaciones técnicas	Cantidad	Precio unitario	Precio total
<b>COSTO TOTAL</b>					

**OBSERVACIONES:** \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
Firma del jefe de compras

\_\_\_\_\_  
Firma del proveedor

ANEXO Nº 4

FORMATO DE REQUERIMIENTO DE MERCADERÍA.

	Av. Atahualpa E1-172 e Iñaquito	<b>REQUERIMIENTO DE MERCADERÍA</b> Nº _____  FOR-RM-003
	Teléfono: (593 2) 6036 360 Telefax: (593 2) 2451 852 e-mail: emsys@emsys-ec.com Quito - Ecuador	

FECHA DEL REQUERIMIENTO: \_\_\_\_\_ FECHA MÁXIMA DE ENTREGA: \_\_\_\_\_  
CLIENTE: \_\_\_\_\_ REQUISITOR: \_\_\_\_\_

Nº	Descripción	Especificaciones técnicas	Cantidad

OBSERVACIONES: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
Firma del jefe de compras

\_\_\_\_\_  
Firma del jefe de ventas

ANEXO Nº 5

FORMATO DE REQUERIMIENTO DE COMPRA.

	Av. Atahualpa E1-172 e Iñaquito	<b>REQUERIMIENTO DE COMPRAS</b> Nº _____  FOR-RC-004
	Teléfono: (593 2) 6036 360 Telefax: (593 2) 2451 852 e-mail: emsys@emsys-ec.com Quito - Ecuador	

FECHA DEL REQUERIMIENTO: \_\_\_\_\_ FECHA MÁXIMA DE ENTREGA: \_\_\_\_\_  
DEP. REQUISITOR: \_\_\_\_\_ REQUISITOR: \_\_\_\_\_  
REQUERIMIENTO DE: \_\_\_\_\_

Nº	Descripción	Especificaciones técnicas	Cantidad

JUSTIFICACIÓN: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
Firma del jefe de compras

\_\_\_\_\_  
Firma del requisitor

**ANEXO Nº 6**

**FORMATO PARA LA EVALUACIÓN A PROVEEDORES**

	Av. Atahualpa E1-172 e Iñaquito						
	Teléfono: (593 2) 6036 360	<b>FORMATO DE EVALUACIÓN A PROVEEDORES</b>					
	Telefax: (593 2) 2451 852						
	e-mail: emsys@emsys-ec.com	<b>ESYS-FEP-001</b>					
	Quito - Ecuador						

**NOMBRE DEL PROVEEDOR:** \_\_\_\_\_

**FECHA DE EVALUACIÓN:** \_\_\_\_\_

**PERIODO DE EVALUACIÓN:** \_\_\_\_\_

**MARQUE CON UNA X**

1. Del número de compras realizadas al proveedor, ¿Qué porcentaje de devoluciones o reclamos existieron?

Calificación	Porcentajes	
<b>2</b>	<b>0% de devoluciones o reclamos</b>	
<b>1</b>	<b>1% al 10% de devoluciones o reclamos</b>	
<b>0</b>	<b>Del 10 % en adelante.</b>	

2. De las devoluciones realizadas al proveedor, ¿cuántas veces fueron por problemas de calidad?

Calificación	Veces	
<b>2</b>	<b>0 Veces</b>	
<b>0</b>	<b>1 vez o más veces</b>	

3. De las entregas realizadas por el proveedor, ¿En qué porcentaje se cumplió con los tiempos ofrecidos por el mismo?

Calificación	Porcentaje	
<b>2</b>	<b>90% - 100% de las entregas</b>	
<b>1</b>	<b>80% - 89% de las entregas</b>	
<b>0</b>	<b>0% - 79% de las entregas</b>	

**4. El embalaje de los productos entregados fue:**

Calificación	Calidad
2	Embalaje que mantuvo y protegió la calidad del producto.
1	Embalaje no protegió adecuadamente pero si fue utilizable.
0	Sin embalaje.

**5. De las compras realizadas al proveedor, ¿En qué porcentaje se cumplió con la forma de pago pactada?**

Calificación	Porcentaje
2	100% de las compras.
1	70 – 99% de las compras
0	0% - 69% de las compras

**6. ¿Cuántas veces en el periodo de evaluación se ha incrementado los precios del proveedor?**

Calificación	Veces
2	0 veces
1	1 vez
0	2 veces en adelante.

**7. La atención al cliente por parte del proveedor en general ha sido.**

Calificación	Calidad
2	Excelente
1	Buena
0	Mala

**CALIFICACIÓN OBTENIDA:**

\_\_\_\_\_  
Firma del jefe de Compras

## **ESCALA DE EVALUACIÓN:**

**Calificación  $\geq$  a 12 puntos:** El proveedor tiene un nivel de satisfacción alto y no requiere de planes de mejora.

**Calificación entre 8 y 11 puntos:** El proveedor tiene un nivel de satisfacción medio y requiere una carta de compromiso de mejora en los puntos débiles de la evaluación.

**Calificación  $\leq$  a 7 puntos:** El proveedor tiene un nivel de satisfacción bajo y requiere de planes de mejora.

**ANEXO Nº 7**

**FORMATO DEL COMPROBANTE DE RETENCIÓN.**

	Av. Atahualpa E1-172 e Iñaquito Teléfono: (593 2) 6036 360 Telefax: (593 2) 2451 852 e-mail: emsys@emsys-ec.com Quito - Ecuador	<b>COMPROBANTE DE RETENCIÓN</b> R.U.C.: 1792145842001 <b>S001-001 N°</b> _____ AUT. S.R.I.: _____ VÁLIDO HASTA EL ____ DE ____ DEL ____			
	Sr. (Es): _____ Fecha de emisión: _____ R.U.C.: _____ Tipo de comprobante de venta: _____ Dirección: _____ N° de comprobante de venta: _____				
<b>EJERCICIO FISCAL</b>	<b>BASE IMPONIBLE</b>	<b>CÓDIGO DEL IMPUESTO</b>	<b>IMPUESTO</b>	<b>%</b>	<b>VALOR RETENIDO</b>
(Datos de la imprenta autorizada por el S.R.I.)					
			ORIGINAL: Sujeto pasivo retenido COPIA: Agente de retención		
_____ <b>AGENTE DE RETENCIÓN</b>			_____ <b>CONTRIBUYENTE</b>		

**ANEXO Nº 8**

**FORMATO DEL COMPROBANTE DE EGRESO.**

	Av. Atahualpa E1-172 e Iñaquito Teléfono: (593 2) 6036 360 Telefax: (593 2) 2451 852 e-mail: emsys@emsys-ec.com Quito - Ecuador		<b>COMPROBANTE DE EGRESO</b> N° _____ FOR-CE-006	
	Fecha: _____ VALOR: <span style="border: 1px solid black; border-radius: 15px; display: inline-block; width: 60px; height: 20px; vertical-align: middle;"></span>	Pagado a: _____	Efectivo: _____	Cheque: _____
DETALLE	CÓDIGO	DEBE	HABER	
<b>SUMAN</b>				
_____ ELABORADO POR		_____ AUTORIZADO POR		_____ BENEFICIARIO

**ANEXO Nº 9**

**FORMATO DE LA FACTURA DE VENTA.**

 <p><b>EMSYS</b> Servicios y Soluciones Empresariales</p>	Av. Atahualpa E1-172 e Iñaquito Teléfono: (593 2) 6036 360 Telefax: (593 2) 2451 852 e-mail: emsys@emsys-ec.com Quito - Ecuador	<p><b>FACTURA</b>                  R.U.C.: 1792145842001  <b>S001-001 N°</b> _____                  AUT. S.R.I.: _____                  VÁLIDO HASTA _____</p>		
	FECHA DE EMISIÓN: _____			
Cliente: _____ R.U.C. o C.I: _____ Dirección: _____ Teléfono: _____				
<b>VENDEDOR</b>	<b>ORDEN DE COMPRA N°</b>	<b>FECHA ORDEN DE COMPRA</b>	<b>TÉRMINOS DE PAGO</b>	
<b>ITEM N°</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>P. UNITARIO</b>	<b>P. TOTAL</b>
FIRMA AUTORIZADA _____			<b>SUBTOTAL</b>	_____
			<b>% IVA</b>	_____
			<b>TOTAL</b>	_____
Debo y pagaré a la orden de EMSYS SERVICIOS Y SOLUCIONES EMPRESARIALES CIA. LTDA. el valor de _____, que corresponde a la factura que antecede; venciendo este plazo me comprometo a pagar el máximo de interés anual vigente hasta la cancelación de la deuda. En el incumplimiento, EMSYS SERVICIOS Y SOLUCIONES EMPRESARIALES CIA. LTDA. podrá demandar el pago de este documento.				
RECIBÍ CONFORME _____ (Datos de la imprenta autorizada por el S.R.I.)				

**ANEXO Nº 10**

**FORMATO DE LA PROFORMA DE VENTA.**

	Av. Atahualpa E1-172 e Iñaquito Teléfono: (593 2) 6036 360 Telefax: (593 2) 2451 852 e-mail: emsys@emsys-ec.com Quito - Ecuador	<b>PROFORMA</b> R.U.C.: 1792145842001 N° _____  FOR-PV-005		
	FECHA DE EMISIÓN: _____			
Cliente: _____ R.U.C. o C.I.: _____ Dirección: _____ Teléfono: _____				
OBSERVACIONES		TÉRMINOS DE PAGO		
ITEM N°	CANTIDAD	DESCRIPCIÓN	P. UNITARIO	P. TOTAL
			<b>TOTAL</b>	
FIRMA AUTORIZADA _____  FIRMA DE APROBACIÓN: _____				

**ANEXO Nº 11**

**FORMATO DEL COMPROBANTE DE INGRESO.**

		Av. Atahualpa E1-172 e Iñaquito Teléfono: (593 2) 6036 360 Telefax: (593 2) 2451 852 e-mail: emsys@emsys-ec.com Quito - Ecuador		<b>COMPROBANTE DE INGRESO</b> N° _____ FOR-CI-007			
		Fecha: _____ VALOR: <span style="border: 1px solid black; border-radius: 15px; display: inline-block; width: 100px; height: 20px; vertical-align: middle;"></span>		Recibido de: _____			
Efectivo: _____		Cheque: _____		Cta. #: _____ Banco: _____			
<b>DETALLE</b>		<b>CÓDIGO</b>		<b>DEBE</b>		<b>HABER</b>	
<b>SUMAN</b>							
_____ <b>ELABORADO POR</b>		_____ <b>AUTORIZADO POR</b>		_____ <b>BENEFICIARIO</b>			

**ANEXO Nº 12**

**FORMATO DE LA NOTA ENTREGA - RECEPCIÓN.**

		Av. Atahualpa E1-172 e Iñaquito Teléfono: (593 2) 6036 360 Telefax: (593 2) 2451 852 e-mail: emsys@emsys-ec.com Quito - Ecuador		<b>NOTA ENTREGA - RECEPCIÓN</b> N° _____ FOR-NER-008		
		FECHA DE ENTREGA: _____ LUGAR DE ENTREGA: _____ CLIENTE: _____ RUC o CI: _____ TELÉFONO: _____		PERSONA ENCARGADA DE LA ENTREGA: _____ FACTURA Nº: _____ PERSONA ENCARGADA DE LA RECPCIÓN: _____ FECHA DE EMISIÓN: _____		
ITEM Nº	CANTIDAD	DESCRIPCIÓN	ESPECIFICACIONES TÉCNICAS	OK		
OBSERVACIONES: _____						
_____ ENTREGUÉ CONFORME			_____ RECIBÍ CONFORME			

**ANEXO Nº 13**

**FORMATO PARA LA EVALUACIÓN A CLIENTES.**

	Av. Atahualpa E1-172 e Iñaquito Teléfono: (593 2) 6036 360 Telefax: (593 2) 2451 852 e-mail: emsys@emsys-ec.com Quito - Ecuador	<b>FORMATO DE EVALUACIÓN A CLIENTES</b>  <b>ESYS-FEC-002</b>
---	---	--

**NOMBRE DEL CLIENTE:** \_\_\_\_\_

**FECHA DE EVALUACIÓN:** \_\_\_\_\_

**PERIODO DE EVALUACIÓN:** \_\_\_\_\_

**MARQUE CON UNA X**

**1. De todas las ventas realizadas, ¿Cuántas ventas fueron realizadas a este cliente?**

Calificación	Número	
<b>2</b>	<b>De 10 en adelante</b>	
<b>1</b>	<b>De 6 a 10</b>	
<b>0</b>	<b>De 1 a 5</b>	

**2. De todas las ventas realizadas a este cliente, ¿Cuántas veces se retrasó en el pago de las respectivas facturas de venta?**

Calificación	Veces	
<b>2</b>	<b>0 Veces</b>	
<b>0</b>	<b>1 vez o más veces</b>	

**3. De todas las ventas realizadas a este cliente ¿Cuántas veces incumplió o se retrasó en la entrega de los respectivos comprobantes de retención?**

Calificación	Veces	
<b>2</b>	<b>0 Veces</b>	
<b>0</b>	<b>1 vez o más veces</b>	

4. De las entregas de productos y prestaciones de servicios realizadas a este cliente, ¿En qué porcentaje se incumplió con los tiempos establecidos, debido a inconvenientes provocados por dicho cliente?

Calificación	Porcentaje
2	0% - 29% de las entregas
1	30% - 49% de las entregas
0	50% - 100% de las entregas

5. Por medio de este cliente, ¿La empresa obtuvo un nuevo cliente (Recomendaciones)?

Calificación	Si/No
2	Si
0	No

6. El nivel de comunicación, información y entendimiento con este cliente ha sido:

Calificación	Calidad
2	Excelente
1	Bueno
0	Malo

7. El valor de la mayoría de ventas realizadas a este cliente está entre:

Calificación	\$ Dólares
2	\$500 en adelante
1	\$100 a \$499
0	\$20 a \$99

**CALIFICACIÓN OBTENIDA:**

\_\_\_\_\_  
Firma del jefe de ventas

## **ESCALA DE EVALUACIÓN:**

**Calificación  $\geq$  a 12 puntos:** El cliente tiene un nivel de satisfacción alto y puede acceder a un crédito de 30 días y a un descuento establecido por el jefe de ventas, en función al valor de la venta.

**Calificación entre 8 y 11 puntos:** El cliente tiene un nivel de satisfacción medio y puede acceder a un crédito de 30 días, pero no a un descuento.

**Calificación  $\leq$  a 7 puntos:** El cliente tiene un nivel de satisfacción bajo y no puede acceder a ningún crédito o descuento.

**ANEXO Nº 14**

**FORMATO DEL REGISTRO DE TRABAJO.**

 <p><b>EMSYS</b> Servicios y Soluciones Empresariales</p>	Av. Atahualpa E1-172 e Iñaquito Teléfono: (593 2) 6036 360 Telefax: (593 2) 2451 852 e-mail: emsys@emsys-ec.com Quito - Ecuador	<p><b>REGISTRO DE TRABAJO</b></p> R.U.C.: 1792145842001 N° _____  FOR-RT-009
	CLIENTE: _____ CONTACTO: _____ EMAIL: _____ TELÉFONO: _____ FECHA: _____ HORAS: _____ INICIA: _____ TERMINA: _____	
<b>DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA</b>		
HARDWARE	SOFTWARE	
MARCA: _____	MARCA: _____	
TIPO: _____	PRODUCTO: _____	
MODELO: _____	VERSIÓN: _____	
SERIE: _____	OTROS: _____	
REPORTE DEL CLIENTE: _____ _____ _____ _____		
<b>SERVICIO REALIZADO</b>		
MANT. PREVENTIVO: <input type="checkbox"/>	MANT. CORRECTIVO: <input type="checkbox"/>	INSTALACIÓN: <input type="checkbox"/>
PRUEBAS OK: <input type="checkbox"/>	AUTOPRUEBA: <input type="checkbox"/>	PRUEBA NORMAL: <input type="checkbox"/>
OTROS: <input type="checkbox"/> OTRAS: <input type="checkbox"/> INFORME TÉCNICO: _____ _____ _____		
<b>CLIENTE</b>		<b>TÉCNICO</b>
NOMBRE: _____		NOMBRE: _____
FIRMA: _____		FIRMA: _____
<b>SR. CLIENTE, SU OPINIÓN NOS AYUDARÁ A MEJORAR LA CALIDAD DE NUESTROS SERVICIOS</b>		
SERVICIO RECIBIDO: MALO <input type="checkbox"/> REGULAR <input type="checkbox"/> BUENO <input type="checkbox"/> MUY BUENO <input type="checkbox"/> EXCELENTE <input type="checkbox"/>		
COMENTARIOS Y SUGERENCIAS: _____ _____ _____		



ANEXO Nº 16

FORMATO DEL VALE DE CAJA CHICA.

	Av. Atahualpa E1-172 e Iñaquito	<b>VALE DE CAJA CHICA</b>
	Teléfono: (593 2) 6036 :	Nº _____
	Telefax: (593 2) 2451 85	<b>FOR-VCCH-011</b>
	e-mail: emsys@emsys-ec.com	
	Quito - Ecuador	
		QUITO, _____ DE _____ DEL _____
		\$ _____
ENTREGADO A: _____		
LA SUMA DE: _____		
POR CONCEPTO DE: _____		
_____		_____
SOLICITANTE		AUTORIZADO

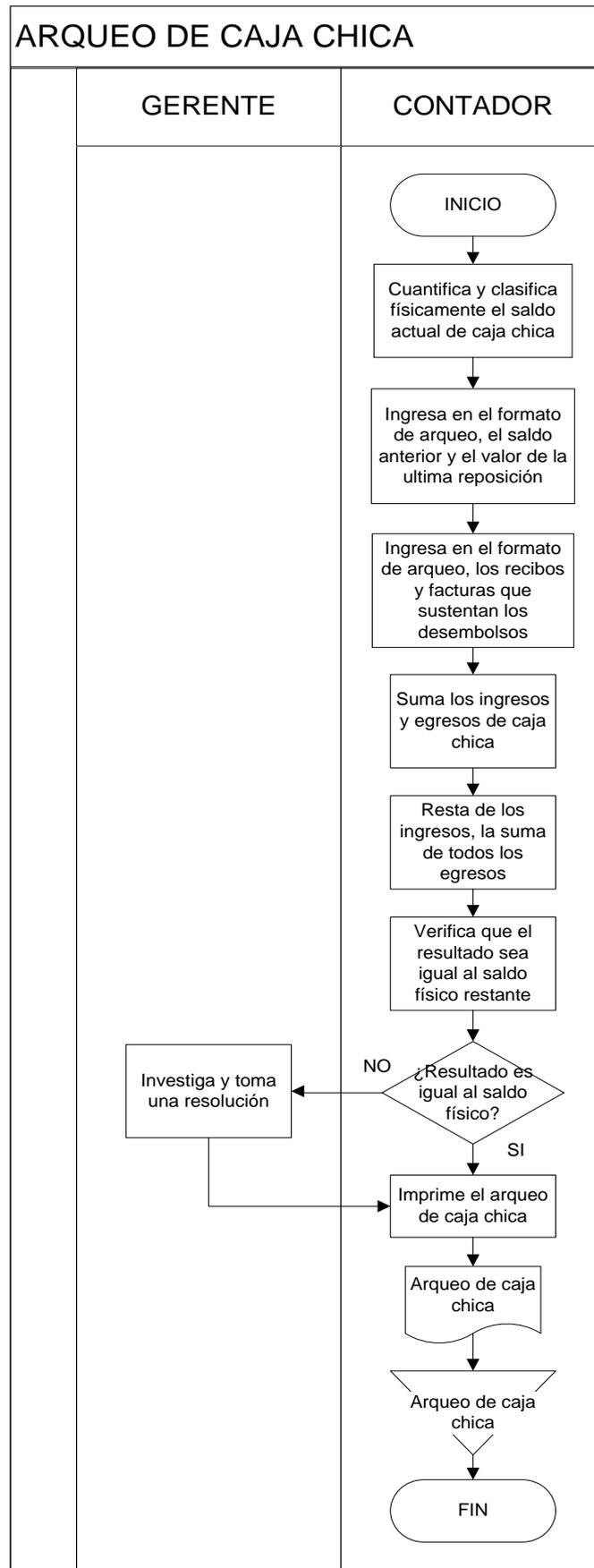
## ANEXO Nº 17

### PROCEDIMIENTO PARA EFECTUAR EL ARQUEO DE CAJA CHICA.

#### Descripción:

1. Cuantifica y clasifica físicamente el saldo actual de caja chica.
2. Identifica e ingresa en el formato de arqueo de caja chica, el valor del saldo anterior y el valor de la última reposición.
3. Ingresa uno por uno los recibos y las facturas que sustentan los desembolsos de caja chica.
4. Suma todos los egresos e ingresos de caja chica.
5. Resta de los ingresos de caja chica la suma de todos los egresos.
6. Verifica que la diferencia concuerde con el saldo físico restante, si la diferencia no es igual al saldo físico, ir al paso 7, caso contrario, ir al paso 8.
7. Comunica al gerente para que analice y tome una resolución.
8. Imprime y archiva el arqueo de caja chica.

**Diagrama de flujo:**



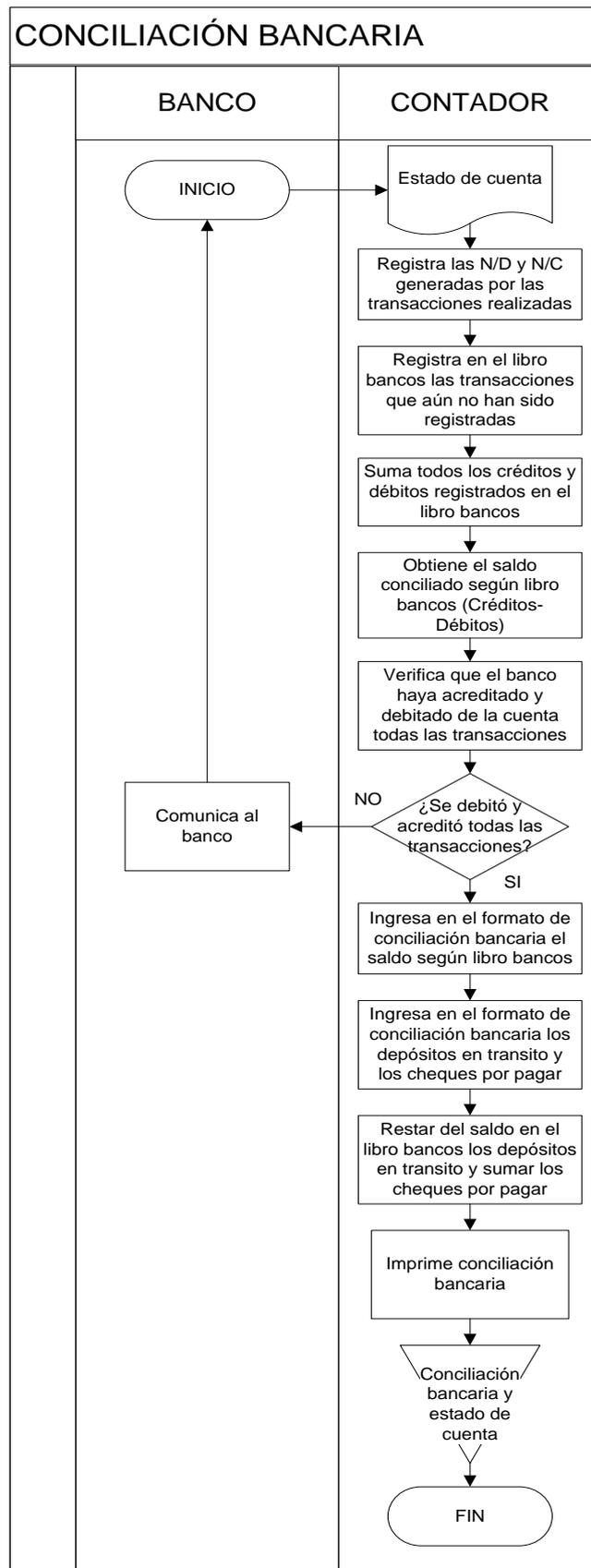
## ANEXO N° 18

### PROCEDIMIENTO PARA REALIZAR LA CONCILIACIÓN BANCARIA.

#### Descripción:

1. Recibe del banco, el estado de cuenta del mes correspondiente.
2. Extrae del estado de cuenta del banco todas las notas de débito y crédito generados por intereses ganados, comisiones, transferencias, servicios, entre otros, y los registra.
3. Registra en el libro bancos de la empresa todas aquellas transacciones que hasta el momento no habían sido tomadas en cuenta.
4. Suma todos los créditos y débitos registrados en el libro bancos de la empresa.
5. Obtiene el saldo conciliado según el libro bancos de la empresa, a través de la siguiente operación: (Créditos - Débitos).
6. Verifica que el banco haya acreditado y debitado en la cuenta todas las transacciones realizadas por la empresa, mediante el cotejo del estado de cuenta del banco con los documentos que sustentan dichas transacciones. Si el banco no acreditó y debitó todas las transacciones que realizó la empresa, ir al paso 7, caso contrario ir al paso 8.
7. Comunica al banco dichas falencias y le solicita un nuevo estado de cuenta.
8. Identifica e ingresa en el formato de conciliación bancaria el saldo conciliado según el libro bancos de la empresa.
9. Identifica e ingresa en el formato de conciliación bancaria los depósitos en tránsito y los cheques por pagar que se encuentran registrados en el libro bancos de la empresa.
10. Del saldo en libro bancos de la empresa, restar los depósitos en tránsito y sumar los cheques por pagar, lo que dará como resultado el saldo conciliado según el estado de cuenta del banco.
11. Imprime la conciliación bancaria.
12. Archiva la conciliación bancaria junto con el estado de cuenta del banco.

**Diagrama de flujo:**



## BIBLIOGRAFÍA.

- ✓ FRANKLIN, Enrique, *Organización de empresas*, 2da. Edición, Editorial McGraw-Hill, México, 2003.
- ✓ RODRIGUEZ VALENCIA, Joaquín, *Cómo administrar pequeñas y medianas empresas*, 5ta Edición, Editorial Thomson, México, 1993
- ✓ GÓMEZ CEJA, Guillermo, *Sistemas administrativos, Diseño y análisis*, Caracas.
- ✓ HERNÁNDEZ, Sergio, *Administración, teoría, proceso, áreas funcionales y estrategias para la competitividad*, 2da Edición, Editorial Mc Graw Hill, México D.F. – México, 2008
- ✓ CATACTORA CARPIO, Fernando, *Sistemas y procedimientos contables*, Caracas: MacGraw Hill, 1997.
- ✓ TERRY, George, *Principios de administración*, 4ta Edición, Editorial CECSA, 1972.
- ✓ PERDOMO MORENO, Abraham, *Fundamentos de control interno*, 7ma. Edición.
- ✓ FOWLER NEWTON, Enrique, *Tratado de Auditoria (Tomo 2)*, 3ra. Edición, Editorial La Ley, Argentina.
- ✓ PARERA PASQUAL, Cristina, *Como mejorar y simplificar el trabajo administrativo*, 2da edición.
- ✓ FRANKLIN, Enrique Benjamín, *Organización de empresas, Análisis, Diseño y Estructura*, México: McGraw Hill, 2001.
- ✓ PASTOR, Jenaro Romero, *Implantación del plan de prevención de riesgos laborales en la empresa*, 2da edición.
- ✓ ARAYA, Juan Carlos, *Técnicas de organización y métodos*, Segunda parte.
- ✓ RODRÍGUEZ VALENCIA, Joaquín, *Estudios de sistemas y procedimientos administrativos*, 3ª, edición, México: Thomson Learning, 2002.
- ✓ RODRÍGUEZ VALENCIA, Joaquín, *Como elaborar y usar los manuales administrativos*, 3ª, edición, México: Thomson Learning, 2002.
- ✓ ROMERO LÓPEZ, Álvaro Javier, *Principios de contabilidad*, 2ª, edición, México: McGraw Hill, 2002.

- ✓ VÁSQUEZ R, Víctor Hugo, *Organización aplicada*, Quito: Gráficas Vásquez, 2002.
- ✓ (ANSI) *American National Standard Institute - Instituto Nacional Americano de Estándares*, 1918.
- ✓ CARRETO, Julio, Marzo - 2007 *Manuales administrativos*, <http://uproadmon.blogspot.com/2007/03/manuales-administrativos.html>.
- ✓ AMADOR, Juan, *Manuales administrativos-Manual administrativo*, [http://www.elprisma.com/apuntes/administracion\\_de\\_empresas/manualesadministrativos/default.asp](http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/manualesadministrativos/default.asp)
- ✓ MIRA NAVARRO, Juan, *Apuntes de auditoría*, 2006, Edición electrónica gratuita. <http://www.eumed.net/libros/2006a/jcmm/indice.htm>.
- ✓ PALMA, José, *Manual de procedimientos*, Abril - 2003, <http://www.monografias.com/trabajos13/mapro/mapro.shtml>
- ✓ <http://www.monografias.com/trabajos69/control-nterno-ejecutivo/control-nterno-ejecutivo2.shtml>.
- ✓ <http://html.rincondelvago.com/manuales-administrativos.html>.
- ✓ <http://www.monografias.com/trabajos30/manual-organizacion/manual-organizacion.shtml>.
- ✓ <http://uproadmon.blogspot.com/2007/03/manuales-administrativos.html>.
- ✓ <http://www.gestiopolis.com/canales8/ger/importancia-de-los-manuales-administrativos.htm>.
- ✓ <http://www.monografias.com/trabajos13/mapro/mapro.shtml>.
- ✓ [http://es.wikipedia.org/wiki/Manual\\_de\\_procedimientos](http://es.wikipedia.org/wiki/Manual_de_procedimientos).

	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b> Cód.: MPEMSYS001	<b>FECHA:</b>	<b>D</b>	<b>M</b>	<b>A</b>
		ELABOR.:	-	-	-
		ACTUAL.:	-	-	-

**EMSYS SERVICIOS Y SOLUCIONES EMPRESARIALES CIA. LTDA.**

# **MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS, FINANCIEROS Y CONTABLES.**

**Quito – Ecuador**

	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b> Cód.: MPEMSYS001	<b>FECHA:</b>	<b>D</b>	<b>M</b>	<b>A</b>
		ELABOR.:	-	-	-
		ACTUAL.:	-	-	-

## CONTENIDO DEL MANUAL.

### I. GENERALIDADES.

1.	Introducción.....	5
2.	Objetivo.....	5
3.	Alcance.....	6
4.	Responsables.....	6
5.	Organigrama estructural.....	6
6.	Funciones.....	7
7.	Mapa de procesos.....	11

### II. PROCEDIMIENTOS.

1.	001-P1 Compra de mercadería.....	13
2.	001-P2 Compra de materiales, suministros y servicios.....	19
3.	001-P3 Compra de activos fijos.....	23
4.	001-P4 Pago a proveedores.....	29
5.	001-P5 Venta de mercadería.....	33
6.	001-P6 Prestación de servicios.....	39
7.	001-P7 Cobro a clientes.....	43
8.	001-P8 Obtención de financiamiento.....	47
9.	001-P9 Contratación de personal.....	51
10.	001-P10 Elaboración de roles y pago de sueldos.....	56
11.	001-P11 Administración del fondo de caja chica.....	60
12.	001-P12 Registro de las operaciones.....	64

### III. ANEXOS.

<b>Anexo N° 1:</b>	Formato del cuestionario utilizado para el levantamiento de la información.....	148
<b>Anexo N°2:</b>	Formato de solicitud de cotización.....	151
<b>Anexo N°3:</b>	Formato de orden de compra.....	152
<b>Anexo N°4:</b>	Formato de requerimiento de mercadería.....	153
<b>Anexo N°5:</b>	Formato de requerimiento de compra.....	154

	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b> Cód.: MPEMSYS001	<b>FECHA:</b>	<b>D</b>	<b>M</b>	<b>A</b>
		ELABOR.:	-	-	-
		ACTUAL.:	-	-	-

<b>Anexo N°6:</b> Formato para la evaluación a proveedores.....	155
<b>Anexo N°7:</b> Formato del comprobante de retención.....	158
<b>Anexo N°8:</b> Formato del comprobante de egreso.....	159
<b>Anexo N°9:</b> Formato de la factura de venta.....	160
<b>Anexo N°10:</b> Formato de la proforma de venta.....	161
<b>Anexo N°11:</b> Formato del comprobante de ingreso.....	162
<b>Anexo N°12:</b> Formato de la nota de entrega – recepción.....	163
<b>Anexo N°13:</b> Formato para la evaluación a clientes.....	164
<b>Anexo N°14:</b> Formato del registro de trabajo.....	167
<b>Anexo N°15:</b> Formato del requerimiento de personal.....	168
<b>Anexo N°16:</b> Formato del vale de caja chica.....	169
<b>Anexo N°17:</b> Procedimiento para efectuar el arqueo de caja chica.....	170
<b>Anexo N°18:</b> Procedimiento para realizar la conciliación bancaria.....	172

	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b> Cód.: MPEMSYS001	<b>FECHA:</b>	<b>D</b>	<b>M</b>	<b>A</b>
		ELABOR.:	-	-	-
		ACTUAL.:	-	-	-

# I. GENERALIDADES.

	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b> Cód.: MPEMSYS001	<b>FECHA:</b>	<b>D</b>	<b>M</b>	<b>A</b>
		ELABOR.:	-	-	-
		ACTUAL.:	-	-	-

## 1. INTRODUCCIÓN

Entre los elementos más eficaces en la toma de decisiones empresariales y principalmente en el ámbito administrativo, destacan los manuales de procedimientos, como aquellos instrumentos que facilitan el aprendizaje del personal, proporcionando la orientación que se requiere en las unidades administrativas, con el propósito de mejorar, orientar y conducir los esfuerzos de la empresa, para lograr eficientemente la realización de las tareas que se ha asignado a cada uno de sus integrantes, auxiliándoles también en el cumplimiento de funciones y procesos de una manera clara y sencilla.

Por lo tanto, la empresa “EMSYS SERVICIOS Y SOLUCIONES EMPRESARIALES CIA. LTDA.” elabora y presenta su manual de procedimientos, el cual facilita el cumplimiento de funciones, actividades, tareas, logros y objetivos de la entidad.

Por lo anterior, se pone a disposición de todo el personal de la empresa, el presente manual de procedimientos administrativos, financieros y contables, el cual será revisado y actualizado de manera periódica en función a los cambios de la estructura organizacional y crecimiento de la empresa, así como también de las exigencias del mercado en el cual se desenvuelve.

## 2. OBJETIVO

Proporcionar a cada uno de los empleados de la empresa “EMSYS SERVICIOS Y SOLUCIONES EMPRESARIALES CIA. LTDA.” un documento base que les permita conocer la manera adecuada de realizar y coordinar las actividades administrativas, financieras y contables que se les ha asignado, así como también las políticas, controles, recursos y documentos aplicables en dichas actividades, con el fin de alcanzar eficientemente todos los objetivos y metas propuestas por la empresa.

	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b> <b>Cód.: MPEMSYS001</b>		<b>FECHA:</b>	<b>D</b>	<b>M</b>	<b>A</b>
			ELABOR.:	-	-	-
			ACTUAL.:	-	-	-

### 3. ALCANCE

El presente manual de procedimientos será aplicado en toda la empresa, pero principalmente en las áreas que desempeñan funciones administrativas, financieras y contables.

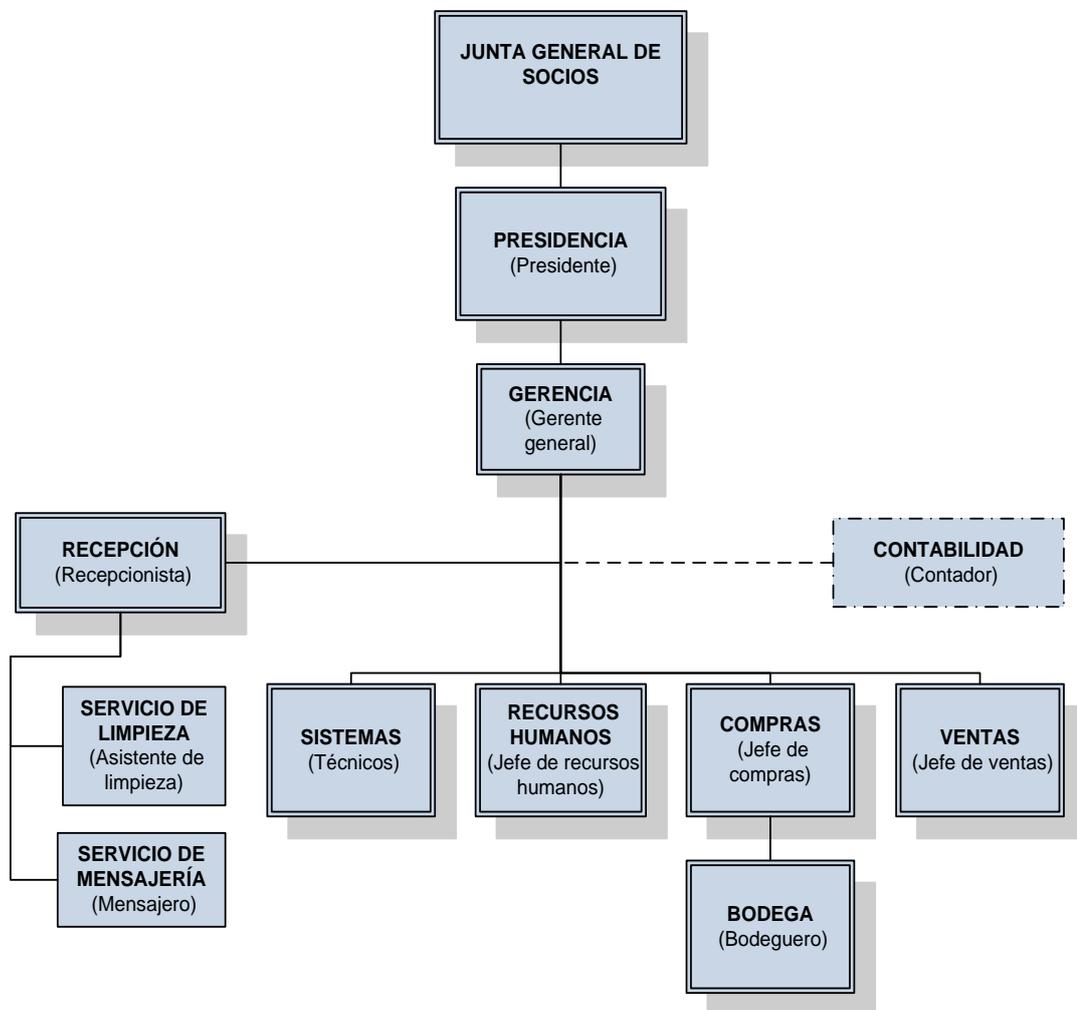
### 4. RESPONSABLES

**Elaborado por:** El contador.

**Revisado por:** El personal de la empresa.

**Autorizado y aprobado por:** El gerente general.

### 5. ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL



	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS Cód.: MPEMSYS001</b>	<b>FECHA:</b>	<b>D</b>	<b>M</b>	<b>A</b>
		ELABOR.:	-	-	-
		ACTUAL.:	-	-	-

## 6. FUNCIONES

Las principales funciones de cada uno de los integrantes de la empresa en cuanto a su administración y operatividad son las siguientes:

Las funciones de la junta general de socios y del presidente de la empresa serán las que se establecen en la Ley de compañías, Sección V, Numeral 4 (Art. 114) y numeral 5 (Art. 118).

### **Gerente general:**

- Planear, organizar, integrar, dirigir y controlar las actividades y recursos de la empresa.
- Establecer los objetivos y metas de la empresa.
- Desarrollar estrategias generales para alcanzar los objetivos y metas propuestas.
- Fijar las políticas de la empresa.
- Tomar decisiones administrativas y financieras.
- Analizar y aprobar las cotizaciones enviadas por los proveedores.
- Analizar la liquidez de la empresa.
- Autorizar el pago a proveedores.
- Firmar cheques.
- Realizar transacciones bancarias.
- Aprobar los precios de los productos y servicios que ofrece la empresa.
- Decidir y aprobar el ingreso de la empresa a concursos de ofertas, así como también, reunir los requisitos solicitados en dichos concursos.
- Establecer los sueldos de los empleados.
- Negociar con los prestamistas y dar seguimiento a todo el proceso de obtención de financiamiento.
- Autorizar el pago de sueldos, quincenas, anticipos y préstamos otorgados a los empleados.

	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS Cód.: MPEMSYS001</b>	<b>FECHA:</b>	<b>D</b>	<b>M</b>	<b>A</b>
		ELABOR.:	-	-	-
		ACTUAL.:	-	-	-

### **Contador:**

- Registrar todas las operaciones económicas y financieras de la empresa de acuerdo a principios de contabilidad y a la normativa vigente.
- Elaborar y emitir los estados financieros.
- Emitir reportes contables semanales y mensuales.
- Asesorar a la gerencia en el análisis y toma de decisiones financieras.
- Cumplir con las obligaciones tributarias y municipales de la empresa.
- Llevar el control del inventario de mercaderías.
- Controlar los activos fijos y sus depreciaciones.
- Controlar, custodiar y manejar la chequera de la empresa.
- Realizar la conciliación bancaria y el arqueo de caja chica.
- Analizar y aprobar los justificativos de los gastos con el fondo de caja chica.
- Manejar y custodiar el archivo general.

### **Jefe de ventas:**

- Vender mercadería y servicios ofrecidos por la empresa.
- Atender al cliente.
- Facturar las ventas realizadas.
- Elaborar y emitir reportes de ventas mensuales.
- Realizar la evaluación a los clientes, en cuanto al crédito y descuento otorgado a cada uno de ellos.
- Realizar el análisis y determinación de precios de los productos y servicios.
- Archivar y custodiar los documentos relativos a su área.

### **Jefe de compras:**

- Realizar la adquisición de mercadería, activos fijos, materiales, suministros y servicios.
- Llevar el registro de la adquisición de activos fijos.
- Mantener actualizada la base de datos de los proveedores.
- Realizar la evaluación de los proveedores.
- Decidir la mejor alternativa respecto a los proveedores en la base de datos.
- Aprobar los requerimientos de mercadería y de compras.
- Realizar la inspección física de mercadería, materiales y suministros.

	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b> Cód.: MPEMSYS001	<b>FECHA:</b>	<b>D</b>	<b>M</b>	<b>A</b>
		ELABOR.:	-	-	-
		ACTUAL.:	-	-	-

- Negociar y dar seguimiento a todo el proceso de pago a proveedores.
- Analizar el vencimiento de las obligaciones con los proveedores y aprobar sus requerimientos de pago.
- Archivar y custodiar los documentos relativos a su área.

#### **Jefe de recursos humanos:**

- Llevar el control de asistencia de cada uno de los empleados.
- Realizar y dar seguimiento a todo el proceso de contratación de personal.
- Analizar y aprobar los requerimientos de personal.
- Establecer los sueldos de los empleados.
- Legalizar los contratos de trabajo de cada uno de los empleados de la empresa.
- Elaborar los avisos de entrada al I.E.S.S. de cada uno de los empleados, así como también los avisos de salida, de variaciones de sueldo y de nuevos sueldos cuando sea necesario.
- Cumplir con las obligaciones patronales de la empresa.
- Generar las planillas de aportes, fondos de reserva y préstamos del I.E.S.S.
- Archivar y custodiar los documentos relativos a su área.

#### **Recepcionista:**

- Entregar y recibir documentos y comprobantes.
- Realizar y receptar llamadas.
- Recibir y poner en el lugar correcto, los materiales y suministros adquiridos.
- Negociar y dar seguimiento a todo el proceso de cobro a clientes.
- Registrar permanentemente los cheques, efectivo, transferencias bancarias y comprobantes de retención recibidos de los clientes.
- Administrar y custodiar el fondo de caja chica.
- Archivar y custodiar los documentos relativos a su área.

#### **Técnicos:**

- Prestar los servicios que ofrece la empresa.
- Entregar los productos vendidos a los clientes.
- Realizar el control de calidad de toda la mercadería adquirida.

	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b> Cód.: MPEMSYS001	<b>FECHA:</b>	<b>D</b>	<b>M</b>	<b>A</b>
		ELABOR.:	-	-	-
		ACTUAL.:	-	-	-

- Realizar el mantenimiento de los activos fijos de la empresa.
- Mantener informado al jefe de ventas sobre todo el proceso de entrega de la mercadería y prestación de servicios al cliente, así como también de los inconvenientes presentados durante dichos procesos.

#### **Bodeguero:**

- Llevar el control del inventario de mercadería, suministros y materiales.
- Realizar el ingreso y egreso físico de mercadería de la bodega.
- Custodiar todos los productos existentes en bodega.
- Realizar el mantenimiento periódico de la bodega.
- Ayudar al departamento técnico con la entrega de productos, cuando lo fuera necesario.

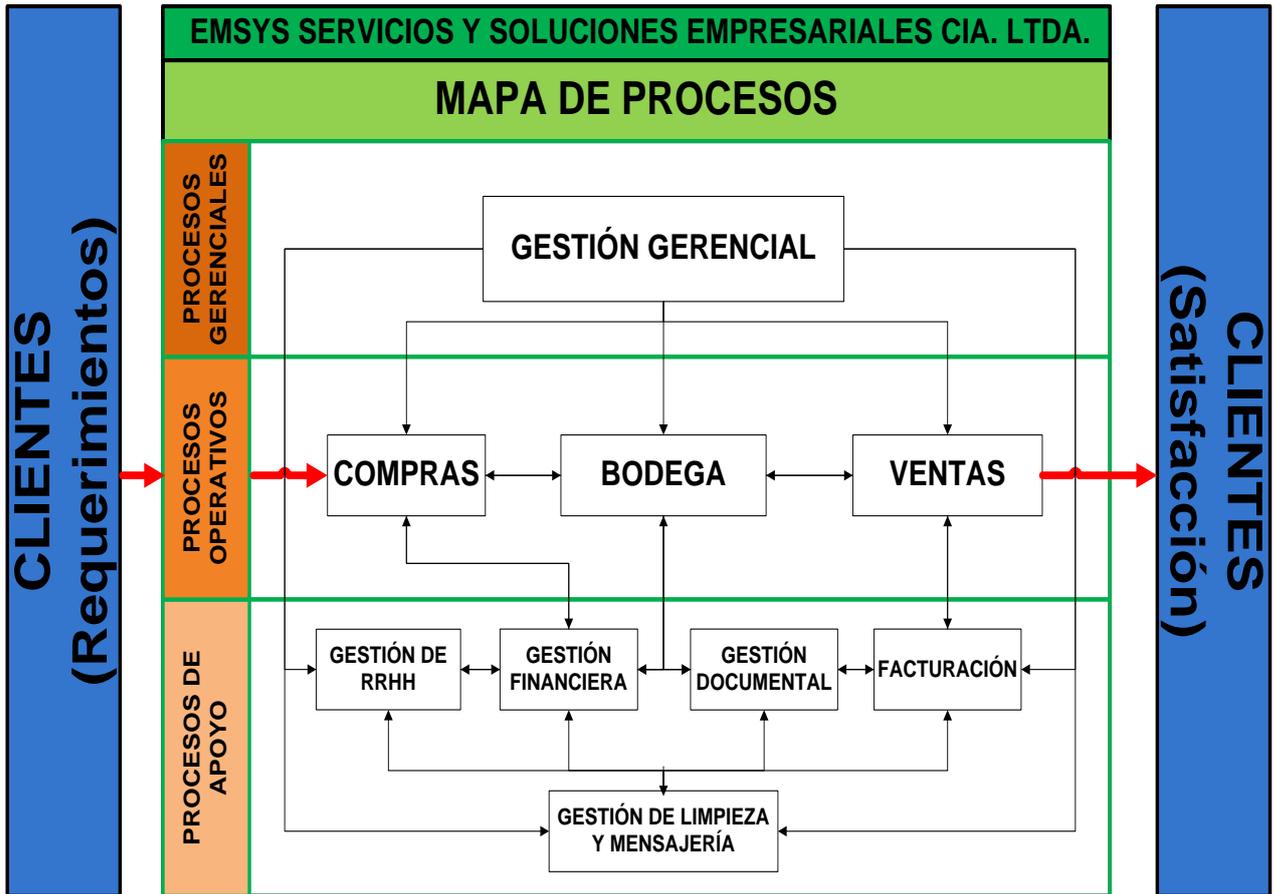
#### **Mensajero:**

- Entregar y recepcionar la correspondencia de la empresa.
- Retirar los cheques, comprobantes y documentos emitidos por los clientes.
- Realizar trámites bancarios.
- Realizar los pagos en ventanillas de los servicios de electricidad, agua y teléfono.
- Realizar el pago en ventanillas de impuestos y planillas del I.E.S.S.
- Ayudar al departamento técnico con la entrega de productos, cuando lo fuera necesario.

#### **Asistente de limpieza:**

- Realizar el aseo de la empresa en su totalidad dos veces por semana.
- Informar de manera inmediata y oportuna, cuando los suministros e insumos para la limpieza y cafetería estén a punto de terminarse.
- Realizar la adquisición de suministros e insumos de limpieza y cafetería.

### 7. MAPA DE PROCESOS



	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b> Cód.: MPEMSYS001	<b>FECHA:</b>	<b>D</b>	<b>M</b>	<b>A</b>
		ELABOR.:	-	-	-
		ACTUAL.:	-	-	-

## **II. PROCEDIMIENTOS.**

	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b> Cód.: MPEMSYS001	<b>FECHA:</b>	<b>D</b>	<b>M</b>	<b>A</b>
		ELABOR.:	-	-	-
		ACTUAL.:	-	-	-

## **PROCEDIMIENTO:**

### 001-P1 Compra de mercadería

#### **RESPONSABLE DEL PROCEDIMIENTO:**

Jefe de compras.

#### **OBJETIVO:**

Abastecer de mercadería a la empresa en forma oportuna, con el fin de que esta pueda desarrollar eficientemente su actividad económica y alcanzar sus objetivos planteados.

#### **POLÍTICAS:**

- En todos los casos, el requerimiento de mercadería será presentado a través del formato FOR-RM-003 (ANEXO N°4).
- El bodeguero tendrá acceso al sistema contable, pero únicamente al módulo de bodega, el cual le permitirá llevar el control del inventario de mercadería.
- La conciliación del control de inventarios de mercadería se la realizará mensualmente.
- La evaluación de los principales proveedores será realizada semestralmente a través del formato ESYS-FEP-001 (ANEXO N°6).
- Todas las facturas de compra de mercadería deberán tener su respectiva orden de compra según formato FOR-OC-002 (ANEXO N° 3).
- Sistema de control y valuación de inventarios: Sistema de permanencia de inventarios; KARDEX: Método promedio.

#### **CONTROLES:**

- Evaluación de proveedores.
- Control de calidad de la mercadería adquirida.
- Cumplimiento de requisitos en la recepción de mercadería.
- Conciliación del informe de existencias en bodega con los reportes contables.

	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b> <b>Cód.: MPEMSYS001</b>		<b>FECHA:</b>	<b>D</b>	<b>M</b>	<b>A</b>
			ELABOR.:	-	-	-
			ACTUAL.:	-	-	-

- Análisis de cotizaciones a través de cuadros comparativos.
- Inspección física periódica y al azar de las existencias.

**ACTIVIDADES:**

<b>RESPONSABLE</b>	<b>ACTIVIDAD</b>	
	<b>N°</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>

<b>COMPRA DE MERCADERÍA</b>		
Jefe de ventas	1	Envía el requerimiento de mercadería al jefe de compras.
Jefe de compras	2	Evalúa y decide si es viable aprobar el requerimiento de mercadería. Si es viable aprobar el requerimiento de mercadería, ir al paso 3, caso contrario fin del proceso.
Jefe de compras	3	Envía el requerimiento de mercadería a bodega.
Bodeguero	4	Revisa el requerimiento de mercadería y envía al jefe de compras a través de correo electrónico una copia del KARDEX.
Jefe de compras	5	Recibe la copia del KARDEX y determina si las existencias en bodega satisfacen el requerimiento de mercadería. Si las existencias en bodega no satisfacen el requerimiento de mercadería, ir al paso 6, caso contrario fin del proceso.
Jefe de compras	6	Determina la cantidad de mercadería necesaria (Requerimiento de mercadería – Existencias en bodega).
Jefe de compras	7	Revisa la base de datos de los proveedores y selecciona a los mejores.
Jefe de compras	8	Elabora solicitudes de cotización y las envía a los proveedores seleccionados.
Jefe de compras	9	Recepta y analiza las cotizaciones. Si no existe una cotización que llegue a satisfacer el requerimiento, regresar al paso 7, caso contrario ir al paso 10.
Jefe de compras	10	Envía al gerente general la cotización que satisface el requerimiento para que la apruebe. Si el gerente general

	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b> <b>Cód.: MPEMSYS001</b>		<b>FECHA:</b>	<b>D</b>	<b>M</b>	<b>A</b>
			ELABOR.:	-	-	-
			ACTUAL.:	-	-	-

		no aprueba la cotización, regresar al paso 7, caso contrario ir al paso 11.
Jefe de compras	11	Elabora la orden de compra y envía la original al proveedor y la copia al bodeguero.
Bodeguero	12	Recibe y verifica que la factura de compra, las especificaciones técnicas, las garantías y la mercadería recibida cumplan con los requerimientos establecidos en la orden de compra. Si la mercadería, la factura de compra, las garantías y las especificaciones técnicas no cumplen con lo requerido en la orden de compra, ir al paso 13, caso contrario ir al paso 14.
Bodeguero	13	Realiza la devolución, solicita al proveedor el cumplimiento inmediato de la orden de compra y regresa al paso 12.
Técnicos	14	Realiza el control de calidad de la mercadería adquirida. Si la mercadería adquirida tiene fallas a nivel de software o hardware, ir al paso 13, caso contrario, ir al paso 15.
Bodeguero	15	Firma la factura de compra.
<b>INGRESO DE MERCADERÍA A BODEGA</b>		
Bodeguero	16	Ingresa la mercadería y registra en el sistema contable el ingreso a bodega.
Bodeguero	17	Imprime 2 copias del ingreso a bodega de la mercadería adquirida.
Bodeguero	18	Saca una fotocopia de la factura de compra de mercadería
Bodeguero	19	Entrega la factura de compra original y la copia del ingreso a bodega al contador para que registre la compra y la archive.
Bodeguero	20	Entrega, el requerimiento de mercadería, la copia del ingreso a bodega, la copia de la factura de compra, la orden de compra, las especificaciones técnicas y las garantías al jefe de compras para que los archive.

	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b> Cód.: MPEMSYS001	<b>FECHA:</b>	<b>D</b>	<b>M</b>	<b>A</b>
		ELABOR.:	-	-	-
		ACTUAL.:	-	-	-

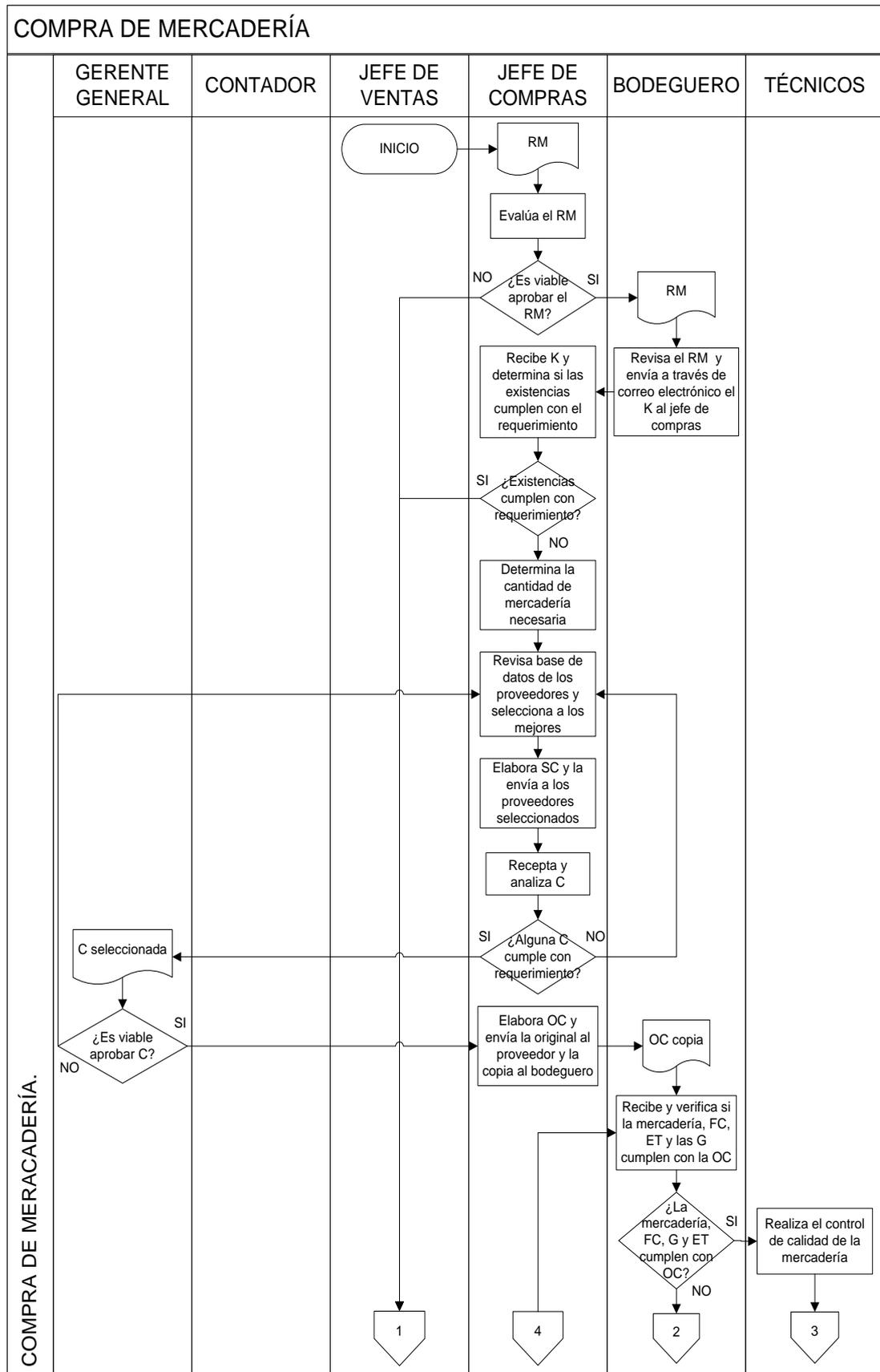
### DOCUMENTOS Y ABREVIATURAS:

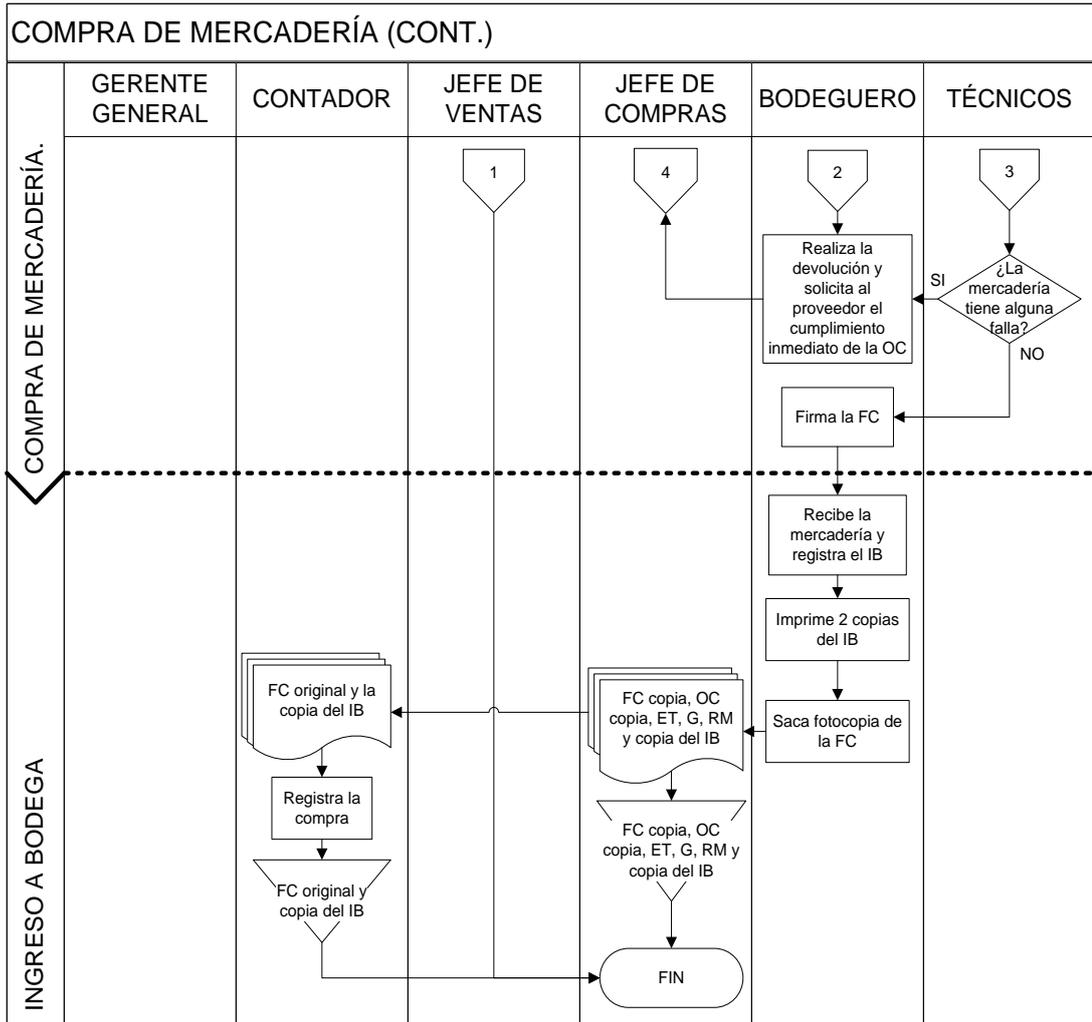
DOCUMENTO	ABREVIATURA	FORMATO
➤ Solicitud de cotización.	SC	FOR-SC-001 (ANEXO N°2)
➤ Requerimiento de mercadería.	RM	FOR-RM-003 (ANEXO N°4)
➤ Orden de compra.	OC	FOR-OC-002 (ANEXO N°3)
➤ KARDEX.	K	-
➤ Factura de compra.	FC	-
➤ Garantías.	G	-
➤ Especificaciones técnicas.	ET	-
➤ Cotización.	C	-
➤ Ingreso a bodega.	IB	-

### INDICADORES:

TIPO	NOMBRE	FÓRMULA
Gestión	Días de inventario	= (Inventario*365) / Ventas
Gestión	Rotación de inventarios	= Ventas / Inventarios

**FLUJOGRAMA:**





	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b> Cód.: MPEMSYS001	<b>FECHA:</b>	<b>D</b>	<b>M</b>	<b>A</b>
		ELABOR.:	-	-	-
		ACTUAL.:	-	-	-

## **PROCEDIMIENTO:**

### 001-P2 Compra de materiales, suministros o servicios

#### **RESPONSABLE DEL PROCEDIMIENTO:**

Jefe de compras.

#### **OBJETIVO:**

Abastecer de materiales, suministros y servicios a la empresa en forma oportuna, con el fin de que esta pueda desarrollar eficientemente su actividad económica y alcanzar sus objetivos planteados.

#### **POLÍTICAS:**

- En todos los casos, el requerimiento de materiales, suministros o servicios será presentado a través del formato FOR-RC-004 (ANEXO N°5).
- La inspección física de materiales y suministros será realizada cada 15 días.
- Todas las compras de materiales y suministros se las realizará al por mayor y a un proveedor elegido por el jefe de compras.
- La evaluación de los principales proveedores será realizada semestralmente a través del formato ESYS-FEP-001 (ANEXO N°6).
- La utilización de materiales y suministros será informado y registrado por el bodeguero al momento mismo de llevarse a cabo dicho consumo.

#### **CONTROLES:**

- Evaluación de los proveedores.
- Análisis del requerimiento de suministros, materiales o servicios.
- Cumplimiento de requisitos en la recepción de materiales, suministros y servicios.
- Control del consumo de suministros y materiales.

	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b> Cód.: MPMSYS001	<b>FECHA:</b>	<b>D</b>	<b>M</b>	<b>A</b>
		ELABOR.:	-	-	-
		ACTUAL.:	-	-	-

**ACTIVIDADES:**

RESPONSABLE	ACTIVIDAD	
	Nº	DESCRIPCIÓN

COMPRA DE MATERIALES, SUMINISTROS O SERVICIOS.		
Departamento solicitante	1	Envía el requerimiento de materiales, suministros o servicios al jefe de compras.
Jefe de compras	2	Evalúa y decide si es viable aprobar el requerimiento de materiales, suministros o servicios. Si es viable aprobar el requerimiento de materiales, suministros o servicios, ir al paso 3, caso contrario fin del proceso.
Jefe de compras	3	Revisa la base de datos de los proveedores y elige al mejor, en función a su experiencia, condiciones de pago y rápida disponibilidad.
Jefe de compras	4	Envía el requerimiento de materiales, suministros o servicios a la recepcionista.
Recepcionista	5	Realiza la compra de los materiales, suministros o servicios.
Recepcionista	6	Recibe y verifica que los materiales, suministros o servicios y su respectiva factura de compra cumplan con el requerimiento. Si la factura de compra y los materiales, suministros o servicios cumplen con lo requerido, ir al paso 8, caso contrario ir al paso 7.
Recepcionista	7	Realiza la devolución, solicita al proveedor el cumplimiento inmediato del requerimiento y regresa al paso 6.
Recepcionista	8	Firma la factura de compra de los materiales, suministros o servicios y saca una fotocopia de la misma.
Recepcionista	9	Entrega al contador la factura de compra original de los materiales, suministros o servicios para que registre la compra y la archive.

	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b> Cód.: MPEMSYS001	<b>FECHA:</b>	<b>D</b>	<b>M</b>	<b>A</b>
		ELABOR.:	-	-	-
		ACTUAL.:	-	-	-

Recepcionista	10	Entrega la copia de la factura de compra y el requerimiento de materiales, suministros o servicios al jefe de compras para que los archive.
---------------	----	---

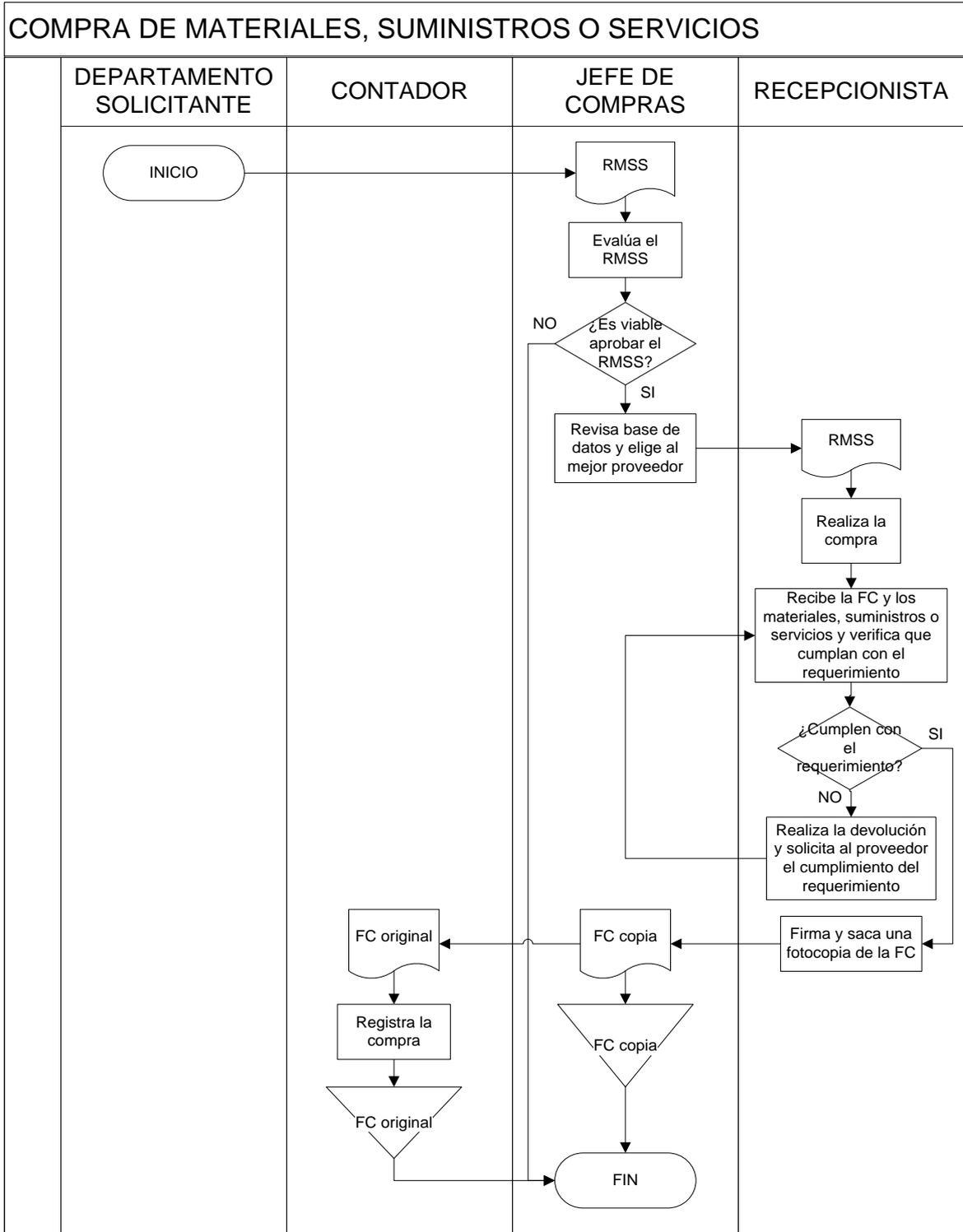
#### DOCUMENTOS Y ABREVIATURAS:

DOCUMENTO	ABREVIATURA	FORMATO
➤ Requerimiento de materiales, suministros o servicios.	RMSS	FOR-RC-004 (ANEXO N°5)
➤ Factura de compra.	FC	-

#### INDICADORES

TIPO	NOMBRE	FÓRMULA
Gestión	Impacto gastos administrativos y de ventas	= Gastos administrativos y de ventas / Ventas

**FLUJOGRAMA:**



	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b> Cód.: MPEMSYS001	<b>FECHA:</b>	<b>D</b>	<b>M</b>	<b>A</b>
		ELABOR.:	-	-	-
		ACTUAL.:	-	-	-

## **PROCEDIMIENTO:**

### 001-P3 Compra de activos fijos

#### **RESPONSABLE DEL PROCEDIMIENTO:**

Jefe de compras.

#### **OBJETIVO:**

Abastecer de activos fijos a la empresa en forma oportuna, con el fin de que esta pueda desarrollar eficientemente su actividad económica y alcanzar sus objetivos planteados.

#### **POLÍTICAS:**

- El gerente general es el encargado de aprobar las cotizaciones de activos fijos enviadas por los proveedores solo si el precio del activo fijo requerido es mayor a \$1000, caso contrario, serán aprobadas por el jefe de compras.
- El mantenimiento de los activos fijos de la empresa será realizado semestralmente.
- Para que un bien sea considerado como activo fijo debe tener las siguientes características:
  - Durabilidad.
  - Su valor debe ser mayor o igual a \$100.
  - No debe ser destinado para la venta.
- Los bienes que sean de larga durabilidad y que no estén destinados para la venta, pero que su valor sea inferior a \$100 serán considerados como bienes de control y cargados a una cuenta de gasto.
- En todos los casos el requerimiento de activos fijos será presentado a través del formato FOR-RC-004 (ANEXO N°5).
- Todas las facturas de compra de activos fijos deberán tener su respectiva orden de compra según formato FOR-OC-002 (ANEXO N° 3).
- La evaluación de los principales proveedores será realizada semestralmente a través del formato ESYS-FEP-001 (ANEXO N°6).

	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b> <b>Cód.: MPEMSYS001</b>		<b>FECHA:</b>	<b>D</b>	<b>M</b>	<b>A</b>
			ELABOR.:	-	-	-
			ACTUAL.:	-	-	-

### CONTROLES:

- Evaluación de proveedores.
- Control de calidad del activo fijo adquirido.
- Cumplimiento de requisitos en la recepción del activo fijo.
- Análisis de cotizaciones a través de cuadros comparativos.
- Conciliación del registro de los activos fijos con los registro del contador.
- Control de activos fijos y sus depreciaciones.

### ACTIVIDADES:

RESPONSABLE	ACTIVIDAD	
	Nº	DESCRIPCIÓN

COMPRA DE ACTIVOS FIJOS.		
Departamento solicitante	1	Envía el requerimiento de activos fijos al jefe de compras.
Jefe de compras	2	Evalúa el requerimiento de activo fijo y decide si es viable aprobarlo. Si es viable aprobar el requerimiento de activo fijo, ir al paso 3, caso contrario fin del proceso.
Jefe de compras	3	Revisa la base de datos de los proveedores y elige a los mejores.
Jefe de compras	4	Elabora solicitudes de cotización y las envía a los proveedores seleccionados.
Jefe de compras	5	Recepta y analiza las cotizaciones enviadas por los proveedores. Si no existe una cotización que llegue a satisfacer el requerimiento del activo fijo, regresar al paso 3, caso contrario ir al paso 6.
Jefe de compras	6	Si el precio del activo fijo requerido es mayor a \$1000, ir al paso 7, caso contrario, ir al paso 8.
Jefe de compras	7	Envía la cotización al gerente general para que la analice y decida si es viable aprobarla. Si el gerente general no aprueba la cotización, regresar al paso 3, caso contrario ir al paso 8.

	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b> Cód.: MPEMSYS001	<b>FECHA:</b>	<b>D</b>	<b>M</b>	<b>A</b>
		ELABOR.:	-	-	-
		ACTUAL.:	-	-	-

Jefe de compras	8	Elabora la orden de compra y envía la original al proveedor y la copia a la recepcionista.
Recepcionista	9	Recibe y verifica que la factura de compra, la garantía y el activo fijo cumplan con los requerimientos establecidos en la orden de compra correspondiente. Si el activo fijo, la factura de compra y la garantía no cumplen con lo requerido en la orden de compra, ir al paso 10, caso contrario ir al paso 11.
Recepcionista	10	Realiza la devolución, solicita al proveedor el cumplimiento inmediato de la orden de compra y regresa al paso 9.
Técnicos	11	Realiza el control de calidad del activo fijo adquirido. Si el activo fijo adquirido tiene algún problema, ir al paso 9, caso contrario, ir al paso 12.
Recepcionista	12	Firma la factura de compra.
Recepcionista	13	Saca una fotocopia de la factura de compra.
Recepcionista	14	Entrega la factura de compra original al contador para que registre la compra y la archive.
Recepcionista	15	Entrega la orden de compra, la copia de la factura de compra, la garantía y el requerimiento de activo fijo al jefe de compras para que los archive.

#### DOCUMENTOS Y ABREVIATURAS:

DOCUMENTO	ABREVIATURA	FORMATO
➤ Requerimiento de activos fijos	RAF	FOR-RC-004 (ANEXO N°5)
➤ Factura de compra	FC	-
➤ Garantía	G	-
➤ Solicitud de cotización	SC	FOR-SC-001 (ANEXO N°2)
➤ Cotización	C	-
➤ Orden de compra	OC	FOR-OC-002 (ANEXO N°3)

	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b> Cód.: MPEMSYS001	<b>FECHA:</b>	<b>D</b>	<b>M</b>	<b>A</b>
		ELABOR.:	-	-	-
		ACTUAL.:	-	-	-

**INDICADORES:**

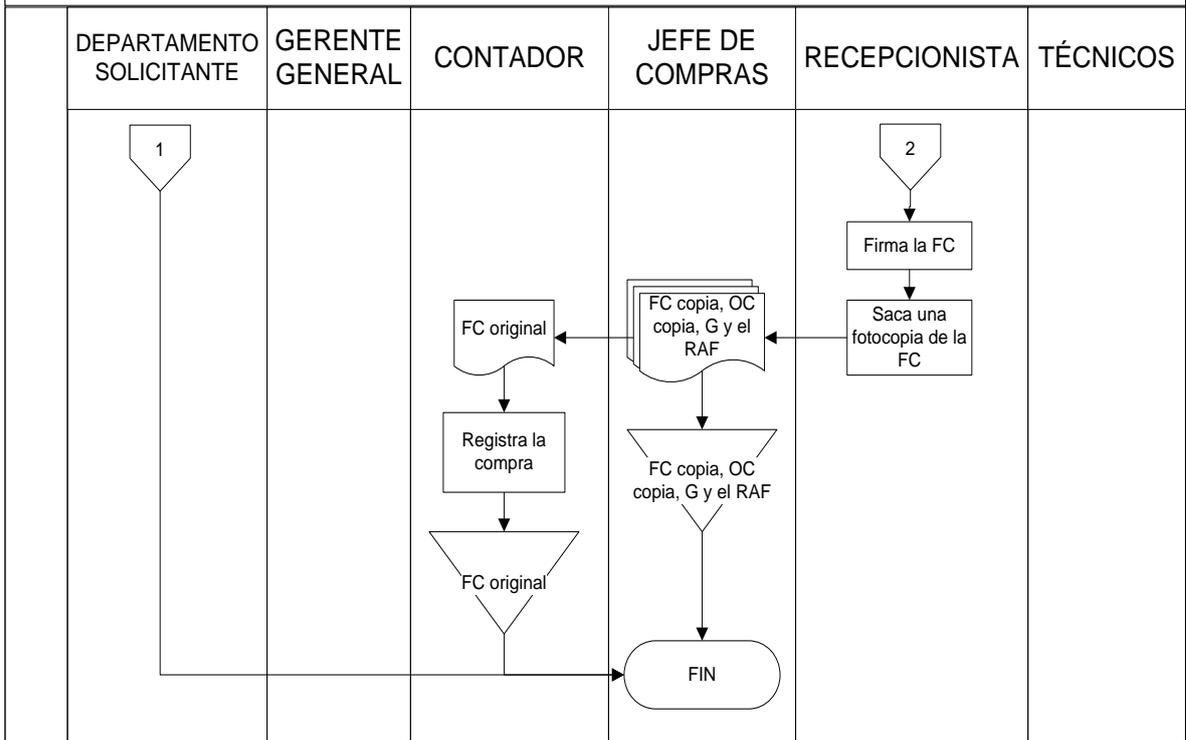
<b>TIPO</b>	<b>NOMBRE</b>	<b>FÓRMULA</b>
Solvencia	Endeudamiento del activo fijo	= Patrimonio / Activo fijo neto
Gestión	Rotación de activos fijos	= Ventas / Activo fijo





FECHA:	D	M	A
ELABOR.:	-	-	-
ACTUAL.:	-	-	-

COMPRA DE ACTIVOS FIJOS (CONT.)



	<b>MANUAL DE</b>		<b>FECHA:</b>	<b>D</b>	<b>M</b>	<b>A</b>
	<b>PROCEDIMIENTOS</b>		ELABOR.:	-	-	-
	<b>Cód.: MPEMSYS001</b>		ACTUAL.:	-	-	-

## **PROCEDIMIENTO:**

### 001-P4 Pago a proveedores

#### **RESPONSABLE DEL PROCEDIMIENTO:**

Jefe de compras.

#### **OBJETIVO:**

Realizar de manera correcta y oportuna el pago de las obligaciones contraídas por la empresa con los proveedores de mercadería, activos fijos, materiales, suministros y servicios.

#### **POLÍTICAS:**

- Todos los pagos a los proveedores serán únicamente realizados a través de cheques cruzados.
- El reporte de cuentas por pagar será entregado al jefe de compras los días viernes a primera hora, y en algunos casos, cuando él lo requiera.
- El pago a proveedores será al contado y a crédito.
- El comprobante de retención (ANEXO N°7) será elaborado, y si es posible, legalizado y entregado al proveedor al momento mismo de recibir la factura de compra.
- La empresa contará con una cuenta corriente y una cuenta de ahorros para manejar el movimiento de sus recursos financieros.
- Los cheques no emitidos deben guardarse adecuadamente para evitar robo y mal uso.
- Los cheques anulados serán perforados y guardados adecuadamente.

#### **CONTROLES:**

- Análisis de vencimiento de obligaciones con los proveedores.
- Verificación del cumplimiento de requisitos durante el proceso de pago a proveedores.
- Análisis de liquidez de la empresa.
- Registro permanente de cheques emitidos.

	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b> Cód.: MPMSYS001	<b>FECHA:</b>	<b>D</b>	<b>M</b>	<b>A</b>
		ELABOR.:	-	-	-
		ACTUAL.:	-	-	-

**ACTIVIDADES:**

RESPONSABLE	ACTIVIDAD	
	Nº	DESCRIPCIÓN

<b>PAGO A PROVEEDORES.</b>		
Contador	1	Imprime el reporte de cuentas por pagar y lo envía al jefe de compras.
Jefe de compras	2	Recibe el requerimiento de pago por parte del proveedor. Si el pago es al contado, ir al paso 4, caso contrario ir al paso 3.
Jefe de compras	3	Analiza el vencimiento del requerimiento de pago en el reporte de cuentas por pagar y decide si es viable aprobarlo. Si aprueba el requerimiento de pago, ir al paso 4, caso contrario, fin del proceso.
Contador	4	Elabora el comprobante de egreso y el cheque y los envía al gerente general junto con la factura de compra y el comprobante de retención.
Gerente general	5	Revisa el requerimiento de pago, analiza la liquidez de la empresa y decide si es viable autorizar el pago al proveedor. Si autoriza el pago, ir al paso 6, caso contrario, fin del proceso.
Gerente general	6	Firma y envía la factura de compra, el comprobante de egreso, el comprobante de retención y el cheque a la recepcionista.
Recepcionista	7	Legaliza los documentos con el proveedor y le entrega el comprobante de retención original y el cheque.
Recepcionista	8	Envía al contador la factura de compra, el comprobante de egreso y la copia del comprobante de retención debidamente cancelado.
Contador	9	Registra el pago a proveedores y archiva la factura de compra, el comprobante de egreso y la copia del comprobante de retención.

	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b> Cód.: MPEMSYS001	<b>FECHA:</b>	<b>D</b>	<b>M</b>	<b>A</b>
		ELABOR.:	-	-	-
		ACTUAL.:	-	-	-

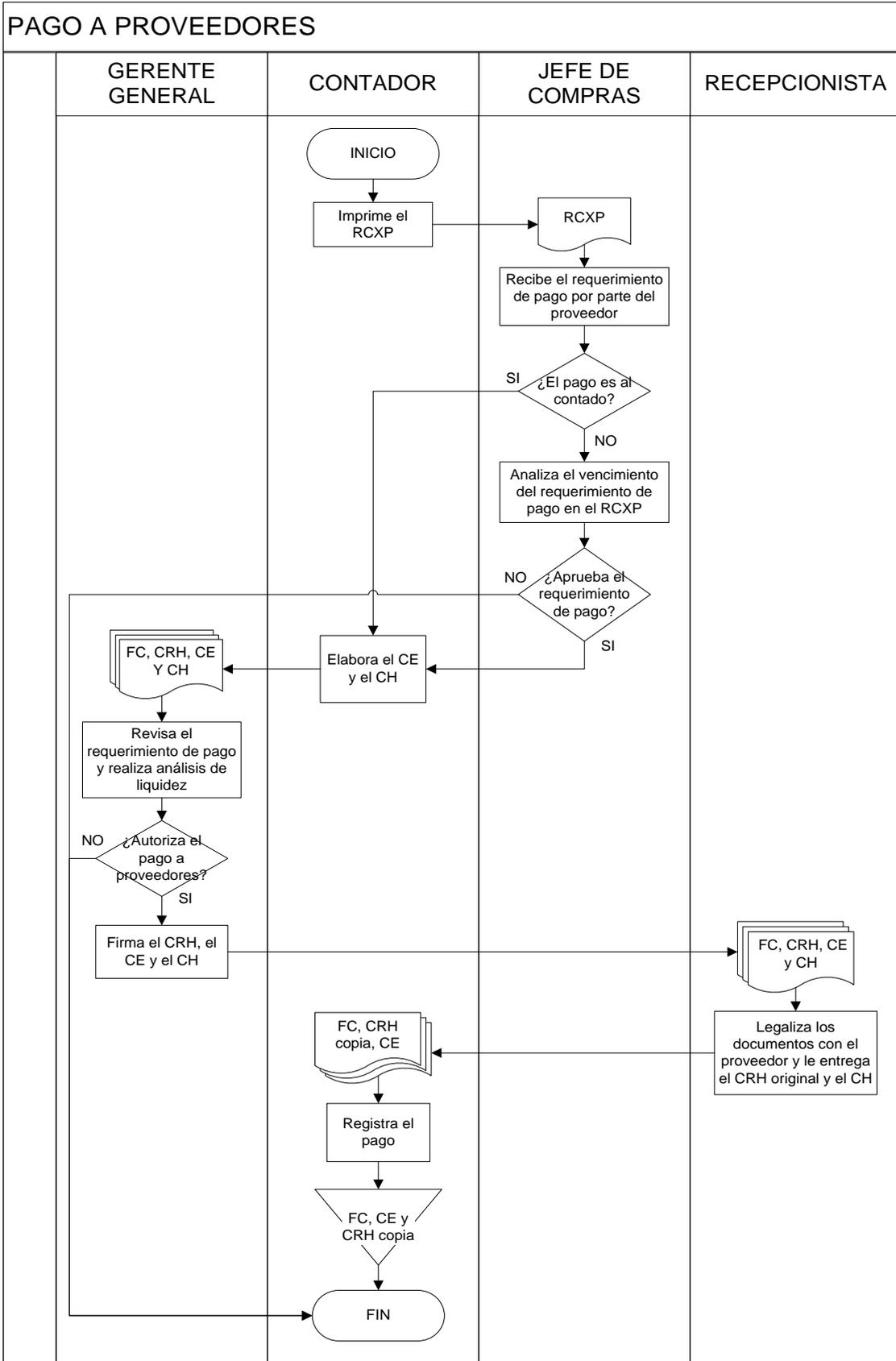
### DOCUMENTOS Y ABREVIATURAS:

DOCUMENTO	ABREVIATURA	FORMATO
➤ Reporte de cuentas por pagar	RCXP	-
➤ Cheque	CH	-
➤ Comprobante de egreso	CE	FOR-CE-006 (ANEXO N°8)
➤ Comprobante de retención	CRH	ANEXO N°7

### INDICADORES:

TIPO	NOMBRE	FÓRMULA
Gestión	Promedio de cuentas por pagar	$= (\text{Cuentas por pagar} * 365) / \text{Compras}$
Gestión	Rotación de cuentas por pagar	$= \text{Compras} / \text{Cuentas por pagar}$

**FLUJOGRAMA:**



	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b> Cód.: MPEMSYS001	<b>FECHA:</b>	<b>D</b>	<b>M</b>	<b>A</b>
		ELABOR.:	-	-	-
		ACTUAL.:	-	-	-

## **PROCEDIMIENTO:**

001-P5 Venta de mercadería.

### **RESPONSABLE DEL PROCEDIMIENTO:**

Jefe de ventas.

### **OBJETIVO:**

Asegurar la correcta gestión de venta de mercadería, con el fin de generar ventas con márgenes adecuados para la empresa, incrementar y mantener la cartera de clientes y sobre todo alcanzar la máxima satisfacción de los mismos a través de la calidad de los productos entregados.

### **POLÍTICAS:**

- En todos los casos el requerimiento de mercadería será presentado a través del formato FOR-RM-003 (ANEXO N°4).
- La evaluación realizada a los clientes en cuanto al crédito y descuento otorgado a los mismos se la realizará semestralmente, según formato ESYS-FEC-002 (ANEXO N°13).
- El análisis y la determinación de los precios de los productos se la realizará mensualmente.
- Todas las facturas de venta (ANEXO N°9) de mercadería deben tener su correspondiente nota de entrega – recepción FOR-NER-008 (ANEXO N°12).
- El crédito otorgado a los clientes no será mayor a los 30 días plazo.
- El reporte de ventas será emitido mensualmente al gerente general y al contador y en algunos casos cuando ellos lo requieran.
- Sistema de control y valuación de inventarios: Sistema de permanecía de inventarios; KARDEX: Método promedio.

### **CONTROLES:**

- Evaluación de los principales clientes en cuanto al crédito y descuento otorgado a cada uno de ellos.
- Análisis y determinación de precios de los productos.

	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b> <b>Cód.: MPMSYS001</b>		<b>FECHA:</b>	<b>D</b>	<b>M</b>	<b>A</b>
			ELABOR.:	-	-	-
			ACTUAL.:	-	-	-

- Registro de las ventas realizadas durante el mes.
- Conciliación del registro mensual de ventas con los registros del contador.

**ACTIVIDADES:**

<b>RESPONSABLE</b>	<b>ACTIVIDAD</b>	
	<b>N°</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
<b>VENTA DE MERCADERÍA.</b>		
Jefe de ventas	1	Recibe y analiza el requerimiento de mercadería. Si el requerimiento de mercadería es a través de concurso de ofertas, enviar el requerimiento de mercadería al gerente general e ir al paso 2, caso contrario, ir al paso 5.
Gerente general	2	Analiza el requerimiento de mercadería y decide si es viable ingresar al concurso de ofertas. Si el gerente decide que es viable ingresar al concurso de ofertas, ir al paso 3, caso contrario fin del proceso.
Gerente general	3	Reúne y envía al cliente todos los requisitos para ingresar al concurso de ofertas.
Gerente general	4	Recibe la resolución del cliente. Si el cliente aprueba los requisitos ir al paso 5 caso contrario ir al paso 3.
Jefe de ventas	5	Elabora y entrega al cliente la proforma de venta. Si el cliente aprueba la proforma de venta, ir al paso 6, caso contrario, ir al paso 1.
Jefe de ventas	6	Recibe la aprobación de la proforma por parte del cliente, elabora el requerimiento de mercadería y lo envía al jefe de compras.
Jefe de compras	7	Realiza el proceso de compra de mercadería.
Jefe de venta	8	Elabora y firma la factura de venta y la nota de entrega – recepción y las envía al bodeguero.
<b>EGRESO DE MERCADERIA DE BODEGA</b>		
Bodeguero	9	Registra en el sistema contable el egreso de bodega y entrega la mercadería requerida, la factura de venta y la

	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b> Cód.: MPMSYS001	<b>FECHA:</b>	<b>D</b>	<b>M</b>	<b>A</b>
		ELABOR.:	-	-	-
		ACTUAL.:	-	-	-

		nota de entrega – recepción a los técnicos designados.
Técnicos	10	Entregan la mercadería, la factura de venta y la nota de entrega – recepción al cliente. Si el cliente está de acuerdo con la entrega del requerimiento ir al paso 11, caso contrario ir al paso 8.
Técnicos	11	Legalizan la factura de venta y la nota de entrega recepción con el cliente y las envía al bodeguero.
Bodeguero	12	Saca una fotocopia de la factura de venta y de la nota de entrega – recepción e imprime 2 copias del egreso de bodega.
Bodeguero	13	Entrega la copia de la factura de venta, la copia de la nota de entrega – recepción y el egreso de bodega al contador para que registre la venta y los archive.
Bodeguero	14	Entrega la copia de la factura de venta, la nota de entrega – recepción y el egreso de bodega al jefe de ventas para que los archive.

### DOCUMENTOS Y ABREVIATURAS:

DOCUMENTO	ABREVIATURA	FORMATO
➤ Requerimiento de mercadería por parte del cliente.	RMC	-
➤ Requerimiento de mercadería.	RM	FOR-RM-003 (ANEXO N°4)
➤ Factura de venta.	FV	ANEXO N°9
➤ Proforma de venta.	P	FOR-PV-005 (ANEXO N°10)
➤ Nota de entrega – recepción.	NER	FOR-NER-008 (ANEXO N°12)
➤ Egreso de bodega.	EB	-

### INDICADORES:

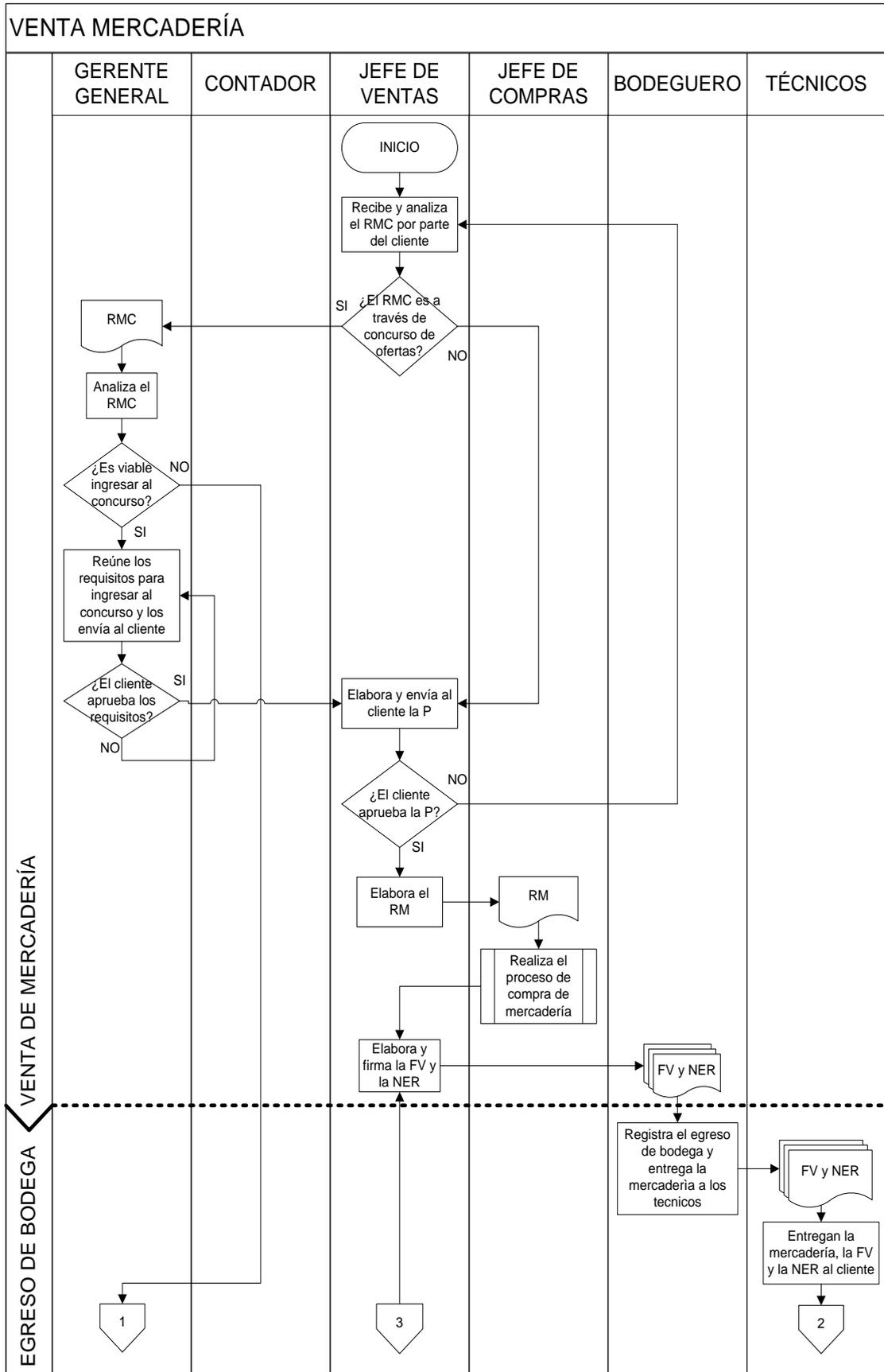
TIPO	NOMBRE	FÓRMULA
Gestión	Rotación de ventas	= Ventas / Activo total
Rentabilidad	Margen bruto	= (Ventas netas – Costo de ventas) / Ventas
Rentabilidad	Margen operacional	= Utilidad operacional / Ventas
Rentabilidad	Margen neto	= Utilidad neta / Ventas

	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b> Cód.: MPEMSYS001	<b>FECHA:</b>	<b>D</b>	<b>M</b>	<b>A</b>
		ELABOR.:	-	-	-
		ACTUAL.:	-	-	-

**UTILIDAD OPERACIONAL:** Ingresos operacionales – Costo de ventas – Gastos administrativos y de ventas

**UTILIDAD NETA:** Después del 15% de participación los trabajadores e impuesto a la renta.

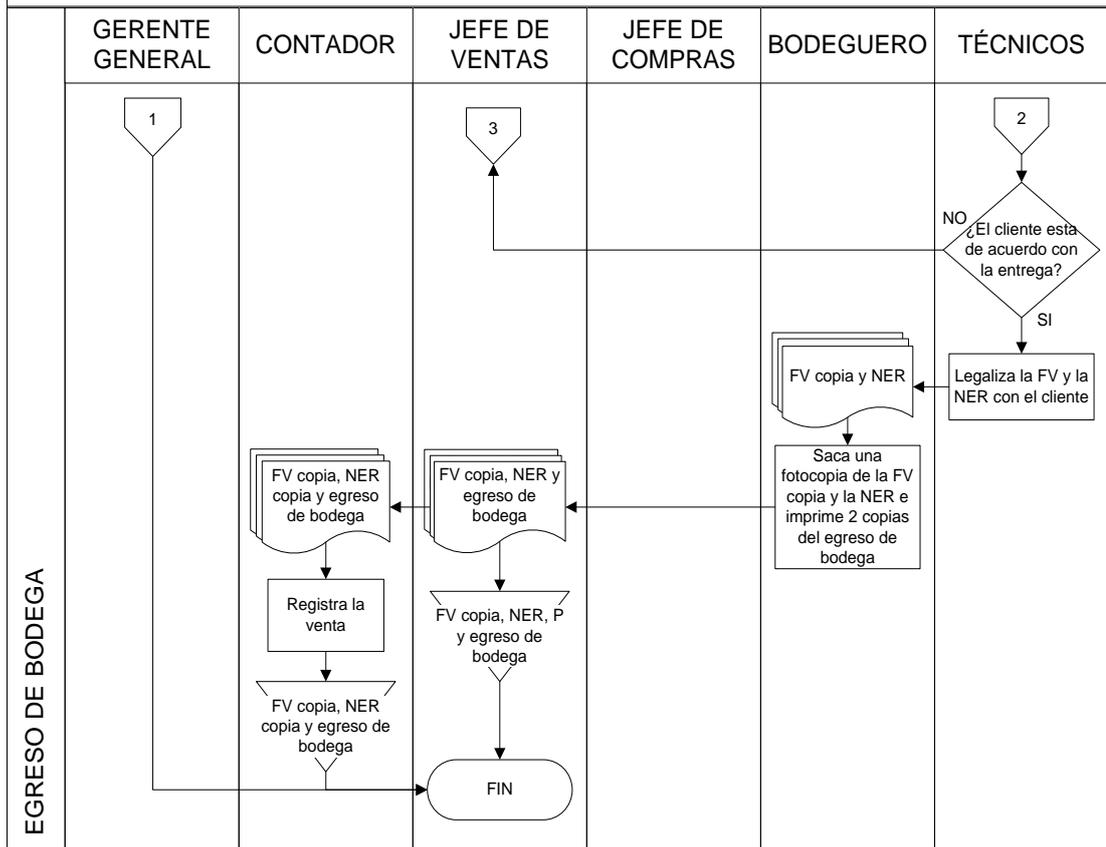
**FLUJOGRAMA:**





FECHA:	D	M	A
ELABOR.:	-	-	-
ACTUAL.:	-	-	-

VENTA DE MERCADERÍA (CONT.)



	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b> Cód.: MPEMSYS001	<b>FECHA:</b>	<b>D</b>	<b>M</b>	<b>A</b>
		ELABOR.:	-	-	-
		ACTUAL.:	-	-	-

## **PROCEDIMIENTO:**

001-P6 Prestación de servicios.

### **RESPONSABLE DEL PROCEDIMIENTO:**

Jefe de ventas.

### **OBJETIVO:**

Asegurar la correcta prestación de servicios, con el fin de generar ventas con márgenes adecuados para la empresa, incrementar y mantener la cartera de clientes y sobre todo alcanzar la máxima satisfacción de los mismos a través de la calidad de los servicios prestados.

### **POLÍTICAS:**

- La evaluación realizada a los clientes en cuanto al crédito y descuento otorgado a los mismos se la realizará semestralmente, según formato ESYS-FEC-002 (ANEXO N°13).
- El análisis y determinación de precios de los servicios se realizará mensualmente.
- El reporte de ventas será emitido mensualmente al gerente general y al contador y en algunos casos cuando ellos lo requieran.
- Todas las facturas de venta ( ANEXO N°9) de prestación de servicios deben tener su correspondiente registro de trabajo según formato FOR-RT-009 (ANEXO N°14).

### **CONTROLES:**

- Evaluación de los principales clientes en cuanto al crédito y descuento otorgado a cada uno de ellos.
- Análisis y determinación de precios de los productos.
- Registro de las ventas realizadas durante el mes.
- Conciliación del registro mensual de ventas con los registros del contador.

	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b> Cód.: MPEMSYS001	<b>FECHA:</b>	<b>D</b>	<b>M</b>	<b>A</b>
		ELABOR.:	-	-	-
		ACTUAL.:	-	-	-

### ACTIVIDADES:

RESPONSABLE	ACTIVIDAD	
	Nº	DESCRIPCIÓN

PRESTACIÓN DE SERVICIOS.		
Jefe de ventas	1	Recibe y analiza el requerimiento de servicio por parte del cliente.
Jefe de ventas	2	Elabora y envía al cliente la proforma de venta. Si el cliente aprueba la proforma de venta, ir al paso 3, caso contrario, ir al paso 1.
Jefe de ventas	3	Recibe la aprobación de la proforma por parte del cliente y envía a los técnicos designados el requerimiento de servicios.
Técnicos	4	Prestan el servicio, elaboran el registro de trabajo, lo legalizan con el cliente y lo envían junto con el requerimiento del servicio al jefe de ventas.
Jefe de ventas	5	Revisa el registro de trabajo, elabora y firma la factura de venta y la envía a los técnicos.
Técnicos	6	Entregan y legalizan la factura de venta con el cliente y envían la copia de la misma al jefe de ventas.
Jefe de ventas	7	Saca una fotocopia de la copia de la factura de venta y la envía al contador para que registre la venta y la archive.
Jefe de ventas	8	Archiva la copia de la factura de venta, el requerimiento del servicio y el registro de trabajo.

### DOCUMENTOS Y ABREVIATURAS:

DOCUMENTO	ABREVIATURA	FORMATO
➤ Requerimiento de mercadería por parte del cliente.	RS	-
➤ Factura de venta.	FV	ANEXO N°9
➤ Proforma de venta.	P	FOR-PV-005 (ANEXO N°10)
➤ Registro de trabajo.	RT	FOR-RT-009 (ANEXO N°14)

	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b> Cód.: MPEMSYS001	<b>FECHA:</b>	<b>D</b>	<b>M</b>	<b>A</b>
		ELABOR.:	-	-	-
		ACTUAL.:	-	-	-

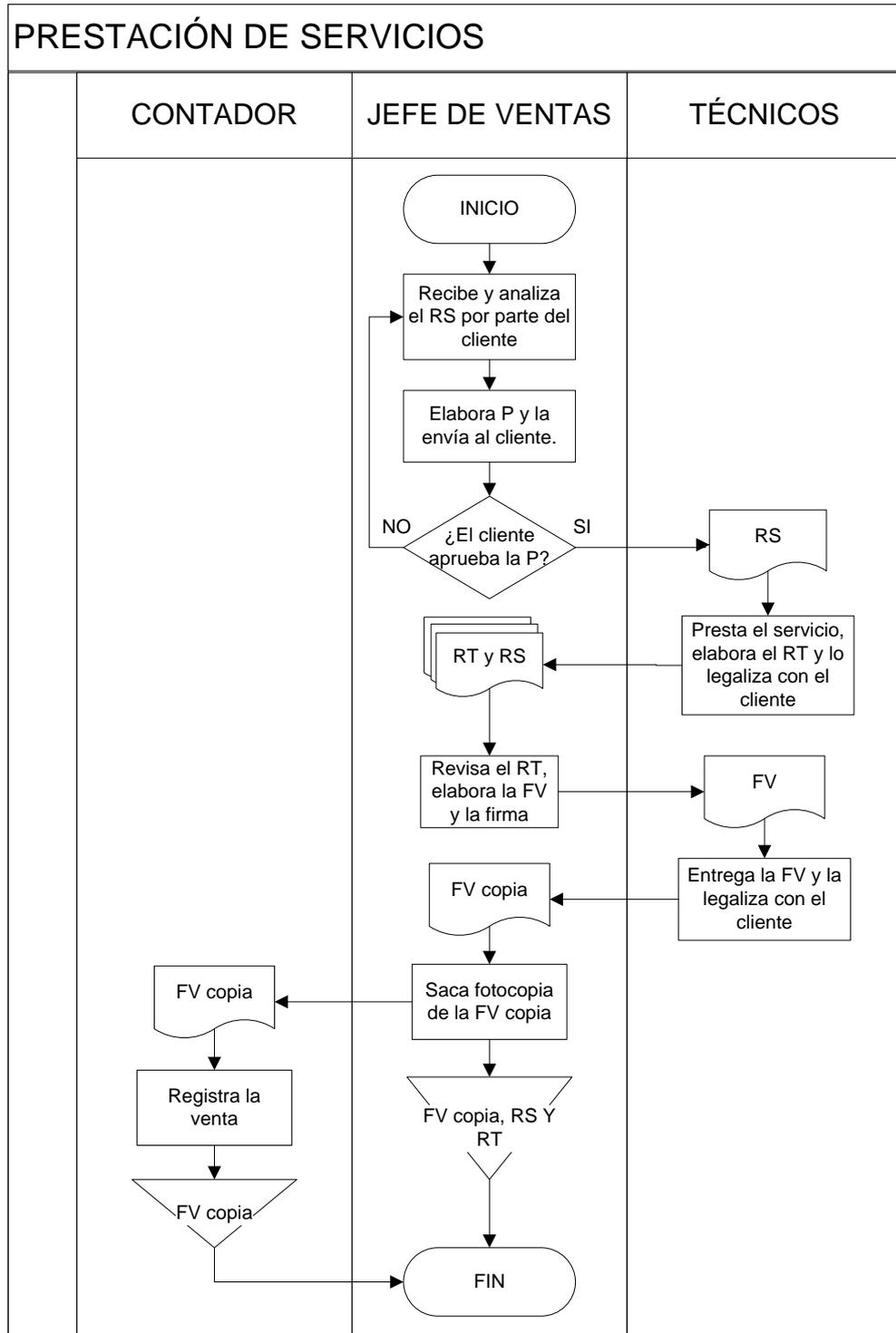
**INDICADORES:**

<b>TIPO</b>	<b>NOMBRE</b>	<b>FÓRMULA</b>
Gestión	Rotación de ventas	= Ventas / Activo total
Rentabilidad	Margen bruto	= (Ventas netas – Costo de ventas) / Ventas
Rentabilidad	Margen operacional	= Utilidad operacional / Ventas
Rentabilidad	Margen neto	= Utilidad neta / Ventas

**UTILIDAD OPERACIONAL:** Ingresos operacionales – Costo de ventas – Gastos administrativos y de ventas

**UTILIDAD NETA:** Después del 15% de participación los trabajadores e impuesto a la renta.

**FLUJOGRAMA:**



	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b> <b>Cód.: MPEMSYS001</b>		<b>FECHA:</b>	<b>D</b>	<b>M</b>	<b>A</b>
			ELABOR.:	-	-	-
			ACTUAL.:	-	-	-

## **PROCEDIMIENTO:**

001-P7 Cobro a clientes.

### **RESPONSABLE DEL PROCEDIMIENTO:**

Recepcionista.

### **OBJETIVO:**

Realizar de manera correcta y oportuna el cobro de las facturas emitidas a los clientes por la venta de productos y servicios, así como también, la solicitud y recepción de los comprobantes de retención que generan los clientes por dichas facturas.

### **POLÍTICAS:**

- El reporte de cuentas por cobrar y las transferencias bancarias recibidas por los clientes será entregado a la recepcionista los días viernes a primera hora.
- La empresa contará con una cuenta corriente y una de ahorros para manejar el movimiento de sus recursos financieros, por lo que el efectivo y los cheques recibidos serán depositados de forma completa, intacta e inmediata en dichas cuentas.
- La solicitud de pago de las facturas de venta vencidas y la entrega de comprobantes de retención se la realizará semanalmente, ya sea a través de correo electrónico, vía telefónica o visita personal al cliente.
- El nombre de usuario y la clave para realizar las operaciones bancarias será de uso exclusivo del gerente general.

### **CONTROLES:**

- Registro permanente de los cheques, efectivo, transferencias bancarias y comprobantes de retención recibidos; con el nombre, R.U.C., fecha y factura/s que cancela el cliente.
- Confirmación de las cuentas por cobrar con los clientes.
- Análisis de la antigüedad de las cuentas por cobrar y su conciliación con los libros contables.

	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b> Cód.: MPEMSYS001	<b>FECHA:</b>	<b>D</b>	<b>M</b>	<b>A</b>
		ELABOR.:	-	-	-
		ACTUAL.:	-	-	-

- Verificación y registro de los recorridos que realiza el mensajero para retirar los cheques, efectivo y comprobantes de retención.
- Cumplimiento de requisitos en la recepción de cheques, efectivo y comprobantes de retención.

### ACTIVIDADES:

RESPONSABLE	ACTIVIDAD	
	Nº	DESCRIPCIÓN

<b>COBRO A CLIENTES.</b>		
Contador	1	Imprime el reporte de cuentas por cobrar y lo envía a la recepcionista.
Gerente general	2	Imprime las transferencias bancarias recibidas por los clientes durante la semana y las envía a la recepcionista.
Recepcionista	3	Identifica las facturas de venta vencidas y los comprobantes de retención pendientes de recibir y realiza la gestión de cobro.
Recepcionista	4	Elabora el reporte de cobros y lo envía al mensajero.
Mensajero	5	Retira los cheques, efectivo y comprobantes de retención y los entrega a la recepcionista junto con el reporte de cobros debidamente legalizados por los clientes.
Recepcionista	6	Registra los cobros y los comprobantes de retención recibidos.
Recepcionista	7	Elabora las papeletas de depósito de los cheques y el efectivo recibido y las entrega al mensajero para que realice los depósitos.
Mensajero	8	Realiza los depósitos y entrega los comprobantes de depósito al contador para que registre los cobros y elabore el comprobante de ingreso.
Recepcionista	9	Archiva el reporte de cobros y el reporte de cuentas por cobrar y envía al contador los comprobantes de retención y las transferencias bancarias para que registre los cobros y elabore los comprobantes de ingreso.

	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b> Cód.: MPEMSYS001	<b>FECHA:</b>	<b>D</b>	<b>M</b>	<b>A</b>
		ELABOR.:	-	-	-
		ACTUAL.:	-	-	-

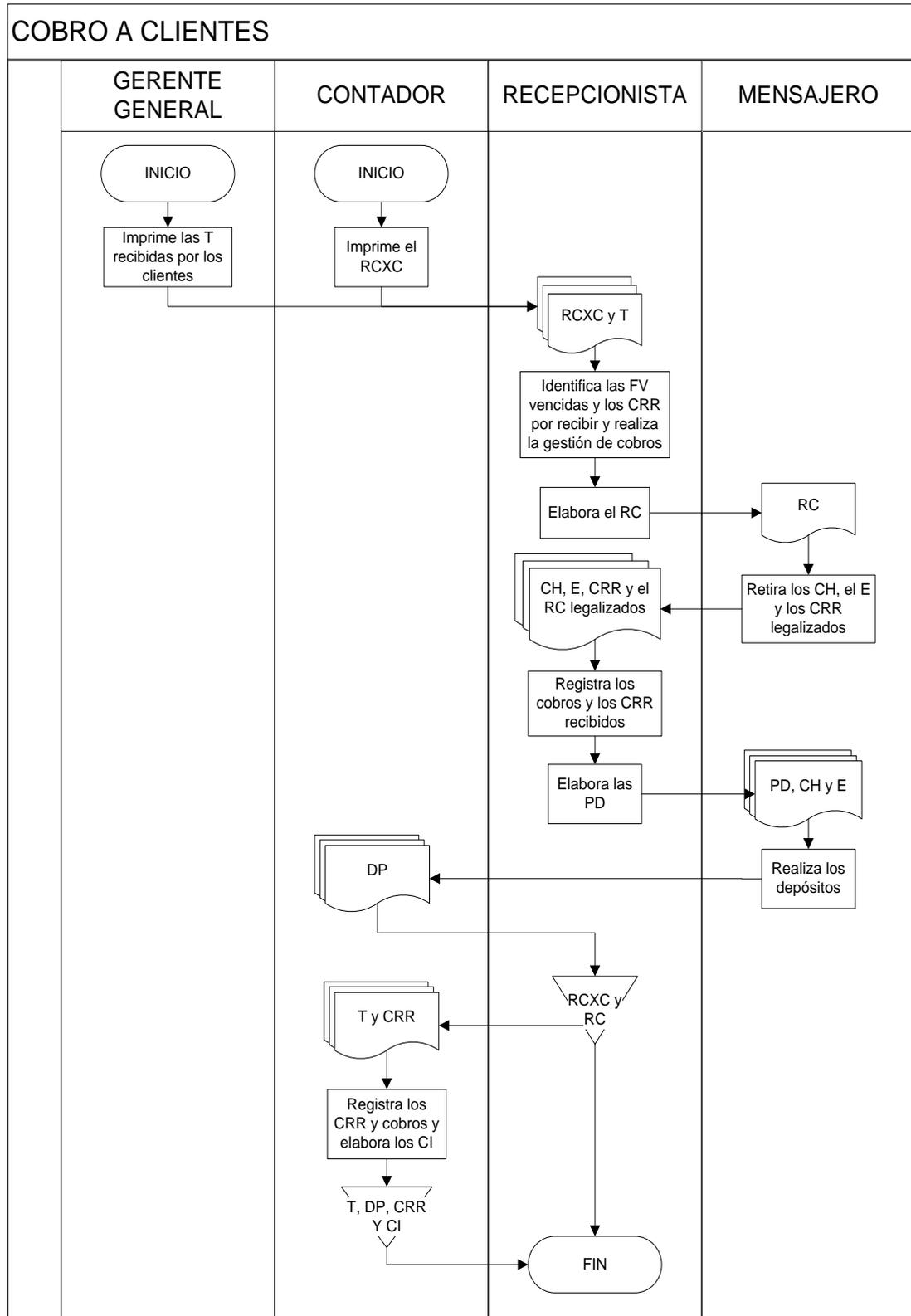
### DOCUMENTOS Y ABREVIATURAS:

DOCUMENTO	ABREVIATURA	FORMATO
➤ Reporte de cuentas por cobrar	RCXC	-
➤ Cheque	CH	-
➤ Efectivo	E	-
➤ Transferencia bancaria	T	-
➤ Comprobante de ingreso	CI	FOR-CI-007 (ANEXO N°11)
➤ Comprobante de retención recibido	CRR	-
➤ Factura de venta	FV	ANEXO N°9
➤ Depósito	DP	-
➤ Reporte de cobros	RC	-
➤ Papeleta de depósito	PD	-

### INDICADORES:

TIPO	NOMBRE	FÓRMULA
Gestión	Rotación de cartera	= Ventas / Cuentas por cobrar
Gestión	Promedio de cuentas por cobrar	= (Cuentas por cobrar * 365) / Ventas

**FLUJOGRAMA:**



	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b> Cód.: MPEMSYS001	<b>FECHA:</b>	<b>D</b>	<b>M</b>	<b>A</b>
		ELABOR.:	-	-	-
		ACTUAL.:	-	-	-

## **PROCEDIMIENTO:**

001-P8 Obtención de financiamiento.

### **RESPONSABLE DEL PROCEDIMIENTO:**

Gerente general.

### **OBJETIVO:**

Proveer de dinero a la empresa, con el fin de que ésta pueda desarrollar eficientemente su actividad operativa y sobre todo cumplir con sus obligaciones a corto plazo (proveedores).

### **POLÍTICAS:**

- Se recurrirá al financiamiento, únicamente para cumplir con las obligaciones de la empresa con los proveedores y para satisfacer las necesidades operativas diarias de la empresa.
- La empresa contará con una cuenta corriente y una de ahorros para manejar el movimiento de sus recursos financieros, por lo que los préstamos recibidos serán depositados de forma completa, intacta e inmediata en dichas cuentas.
- Si el préstamo es con transferencia bancaria, se imprimirá el documento que valide dicha transferencia.

### **CONTROLES:**

- Análisis de la liquidez de la empresa a través del reporte de cuentas por pagar y de los estados financieros.
- Análisis de las principales fuentes de financiamiento.
- Registro permanente y análisis de cheque emitidos a los proveedores.

	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b> <b>Cód.: MPEMSYS001</b>		<b>FECHA:</b>	<b>D</b>	<b>M</b>	<b>A</b>
			ELABOR.:	-	-	-
			ACTUAL.:	-	-	-

**ACTIVIDADES:**

RESPONSABLE	ACTIVIDAD	
	Nº	DESCRIPCIÓN

OBTENCIÓN DE FINANCIAMIENTO.		
Contador	1	Imprime y envía los estados financieros, el reporte de cuentas por pagar y la conciliación bancaria al gerente general.
Gerente general	2	Analiza el nivel de liquidez de la empresa. Si la empresa necesita financiamiento ir al paso 3, caso contrario fin del proceso.
Gerente general	3	Analiza y selecciona la mejor fuente de financiamiento. Si el prestamista elegido solicita requisitos para obtener el financiamiento ir al paso 4, caso contrario ir al paso 6.
Recepcionista	4	Recibe vía correo electrónico los requisitos para obtener el financiamiento por parte del prestamista.
Recepcionista	5	Elabora la carpeta para obtener el financiamiento y la envía al prestamista para que la apruebe. Si el prestamista aprueba el financiamiento ir al paso 6, caso contrario ir al paso 3.
Gerente general	6	Recibe el contrato de préstamo recibido, lo revisa y lo firma.
Gerente general	7	Recibe el préstamo. Si el préstamo es con cheque o efectivo ir al paso 8, caso contrario ir al paso 10.
Recepcionista	8	Elabora la papeleta de depósito y la envía al mensajero junto con el efectivo o el cheque para que realice el depósito.
Mensajero	9	Realiza el depósito y entrega el comprobante de depósito al contador para que registre el préstamo, elabore el comprobante de ingreso y los archive.
Gerente general	10	Verifica e imprime la transferencia bancaria y la envía al contador junto al contrato del préstamo recibido para que registre el préstamo, elabore el comprobante de ingreso y los archive.

	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b> Cód.: MPEMSYS001	<b>FECHA:</b>	<b>D</b>	<b>M</b>	<b>A</b>
		ELABOR.:	-	-	-
		ACTUAL.:	-	-	-

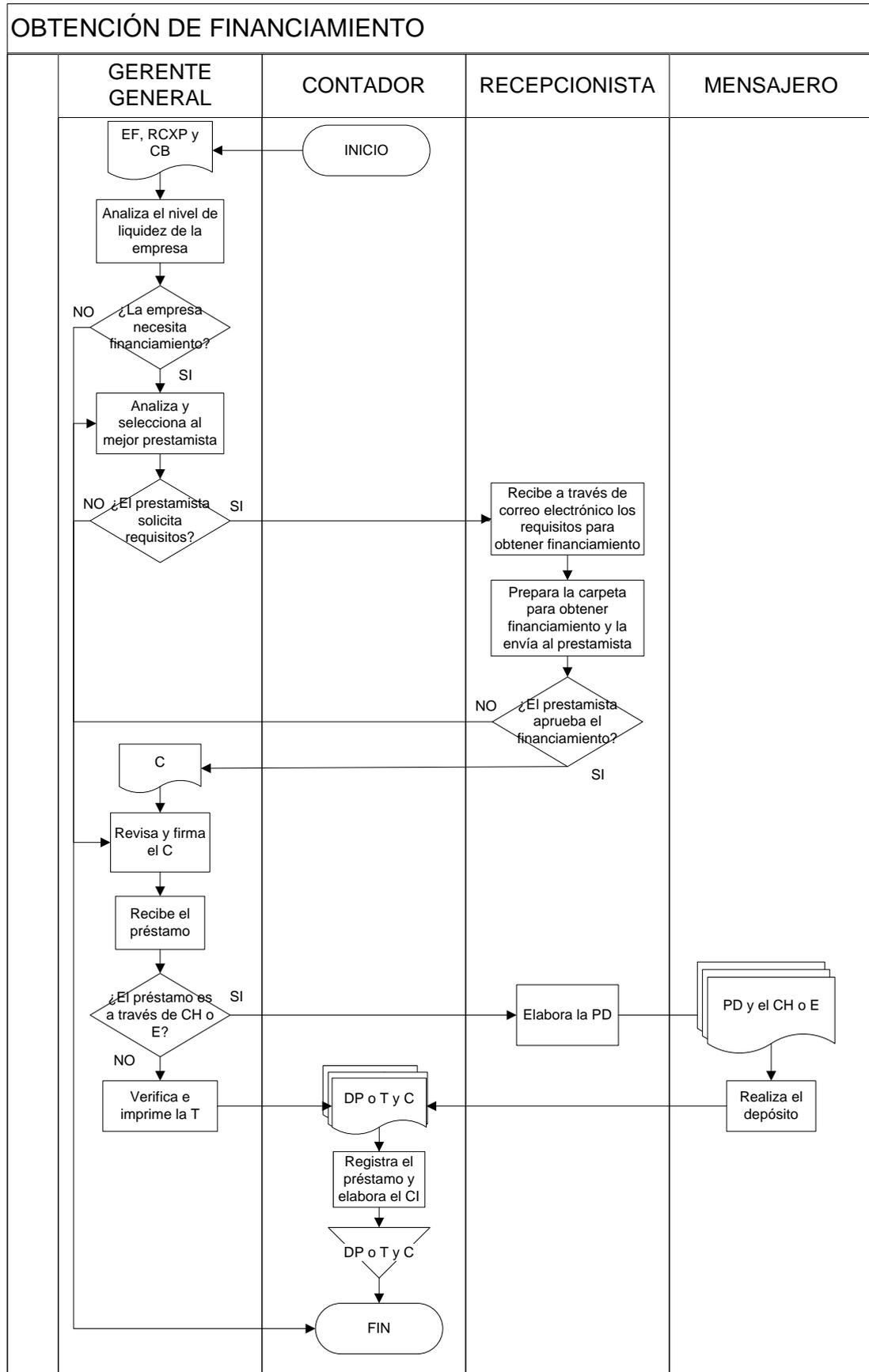
### DOCUMENTOS Y ABREVIATURAS:

DOCUMENTO	ABREVIATURA	FORMATO
➤ Reporte de cuentas por pagar	RCXP	-
➤ Estados financieros	EF	-
➤ Conciliación bancaria	CB	-
➤ Cheque	CH	-
➤ Efectivo	E	-
➤ Transferencia bancaria	T	-
➤ Comprobante de ingreso	CI	FOR-CI-007 (ANEXO N°11)
➤ Contrato del préstamo recibido (Cheque, letra de cambio, pagaré, etc.)	C	-
➤ Depósito	DP	-
➤ Papeleta de depósito	PD	-

### INDICADORES:

TIPO	NOMBRE	FÓRMULA
Gestión	Impacto de la carga financiera	= Gastos financieros / Ventas

**FLUJOGRAMA:**



	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b> Cód.: MPEMSYS001	<b>FECHA:</b>	<b>D</b>	<b>M</b>	<b>A</b>
		ELABOR.:	-	-	-
		ACTUAL.:	-	-	-

## **PROCEDIMIENTO:**

001-P9 Contratación de personal.

### **RESPONSABLE DEL PROCEDIMIENTO:**

Jefe de recursos humanos.

### **OBJETIVO:**

Reclutar, seleccionar y contratar personal idóneo y capacitado que permita y fomente el buen funcionamiento de cada una de las áreas de la empresa.

### **POLÍTICAS:**

- Se considera vacante un puesto, cuando éste no tenga asignado a persona alguna la ejecución de sus funciones.
- La vacancia de un puesto puede ser resultado de:
  - Renuncia de algún empleado.
  - Reemplazo de un empleado, ya sea por ascenso de cargo, por maternidad o por enfermedad, siempre y cuando el plazo sea mayor a 60 días
  - Creación de un cargo por la ampliación de la estructura organizacional o para el desarrollo de un proyecto específico.
- Todos los requerimientos de personal serán presentados según el formato FOR-RP-010 (ANEXO N°15) y deben contener las principales funciones que se desempeñan en el puesto vacante, así como también, el perfil requerido para dicho puesto.
- El jefe de recursos humanos receptorá hojas de vida únicamente a través de correo electrónico.
- Los contratos de trabajo que firmarán las personas contratadas por la empresa, en todos los casos, serán a prueba por 3 meses.
- En todos los casos, los aspirantes al puesto vacante, deberán acudir a una entrevista inicial y rendir una prueba de conocimientos que será previamente elaborada por el jefe de recursos humanos.

	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b> <b>Cód.: MPMSYS001</b>		<b>FECHA:</b>	<b>D</b>	<b>M</b>	<b>A</b>
			ELABOR.:	-	-	-
			ACTUAL.:	-	-	-

### CONTROLES:

- Análisis del perfil del puesto vacante.
- Análisis de la terna de aspirantes y sus calificaciones.
- Verificación de los contratos de trabajo legalizados y el aviso de entrada al IESS de todos los empleados.

### ACTIVIDADES:

RESPONSABLE	ACTIVIDAD	
	N°	DESCRIPCIÓN

CONTRATACIÓN DE PERSONAL.		
RECLUTAMIENTO		
Departamento solicitante	1	Envía el requerimiento de personal al jefe de recursos humanos.
Jefe de recursos humanos	2	Analiza el requerimiento de personal. Si el jefe de recursos humanos aprueba el requerimiento de personal ir al paso 3, caso contrario fin del proceso.
Jefe de recursos humanos	3	Se reúne con el gerente general y define la remuneración correspondiente al puesto vacante.
Jefe de recursos humanos	4	Prepara la guía de entrevista inicial y elabora la prueba de conocimientos que deberán rendir los aspirantes al puesto vacante.
Jefe de recursos humanos	5	Publica en internet el perfil requerido y los beneficios ofrecidos por la empresa.
Jefe de recursos humanos	6	Recepta, analiza y preselecciona las hojas de vida de los aspirantes al puesto vacante.
Recepcionista	7	Convoca a los aspirantes preseleccionados a la entrevista inicial y a rendir la prueba de conocimientos.
Jefe de recursos humanos	8	Somete a los aspirantes al puesto, a la entrevista inicial y a la prueba de conocimientos.
SELECCIÓN		
Jefe de recursos humanos	9	Analiza las entrevistas realizadas y califica las pruebas

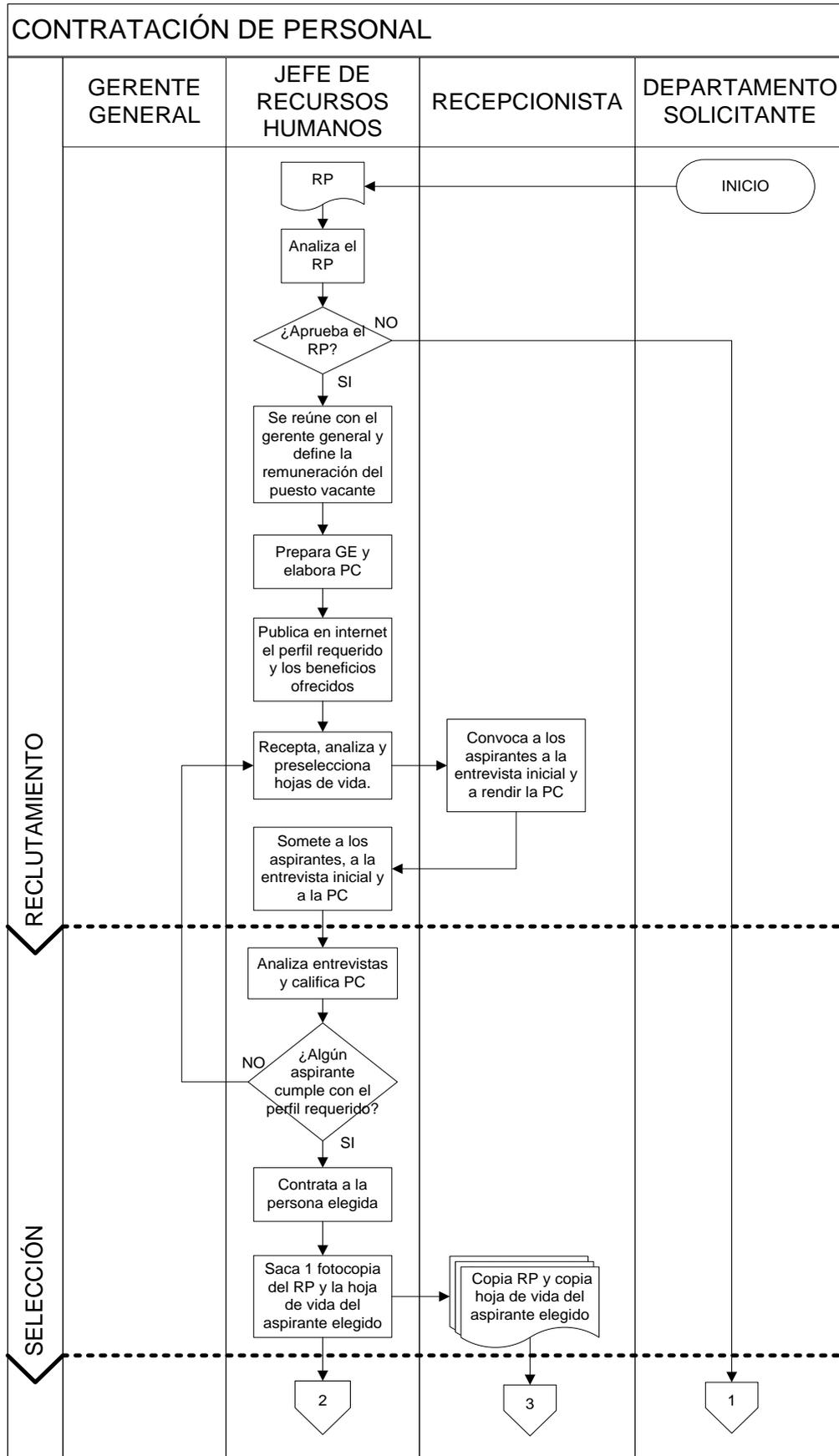
	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b> Cód.: MPEMSYS001	<b>FECHA:</b>	<b>D</b>	<b>M</b>	<b>A</b>
		ELABOR.:	-	-	-
		ACTUAL.:	-	-	-

humanos		de conocimientos aplicadas. Si existe algún aspirante que cumpla con el perfil requerido ir al paso 10, caso contrario ir al paso 6.
Jefe de recursos humanos	10	Contrata a la persona elegida.
Jefe de recursos humanos	11	Saca 1 fotocopia del requerimiento de personal y de la hoja de vida de la persona contratada y la envía a la recepcionista.
<b>CONTRATACIÓN</b>		
Jefe de recursos humanos	12	Elabora e imprime el aviso de entrada al IESS de la persona contratada y lo envía al gerente general.
Recepcionista	13	Elabora 3 ejemplares del contrato de trabajo de la persona contratada y los envía al gerente general.
Gerente general	14	Firma el aviso de entrada al IESS y los 3 ejemplares del contrato de trabajo junto a la persona contratada, y los envía al jefe de recursos humanos.
Jefe de recursos humanos	15	Legaliza el contrato de trabajo en el Ministerio de Relaciones Laborales.
Jefe de recursos humanos	16	Archiva el contrato de trabajo legalizado, el aviso de entrada al IESS, la hoja de vida, el requerimiento de personal, la guía de entrevista inicial y la prueba de conocimientos.

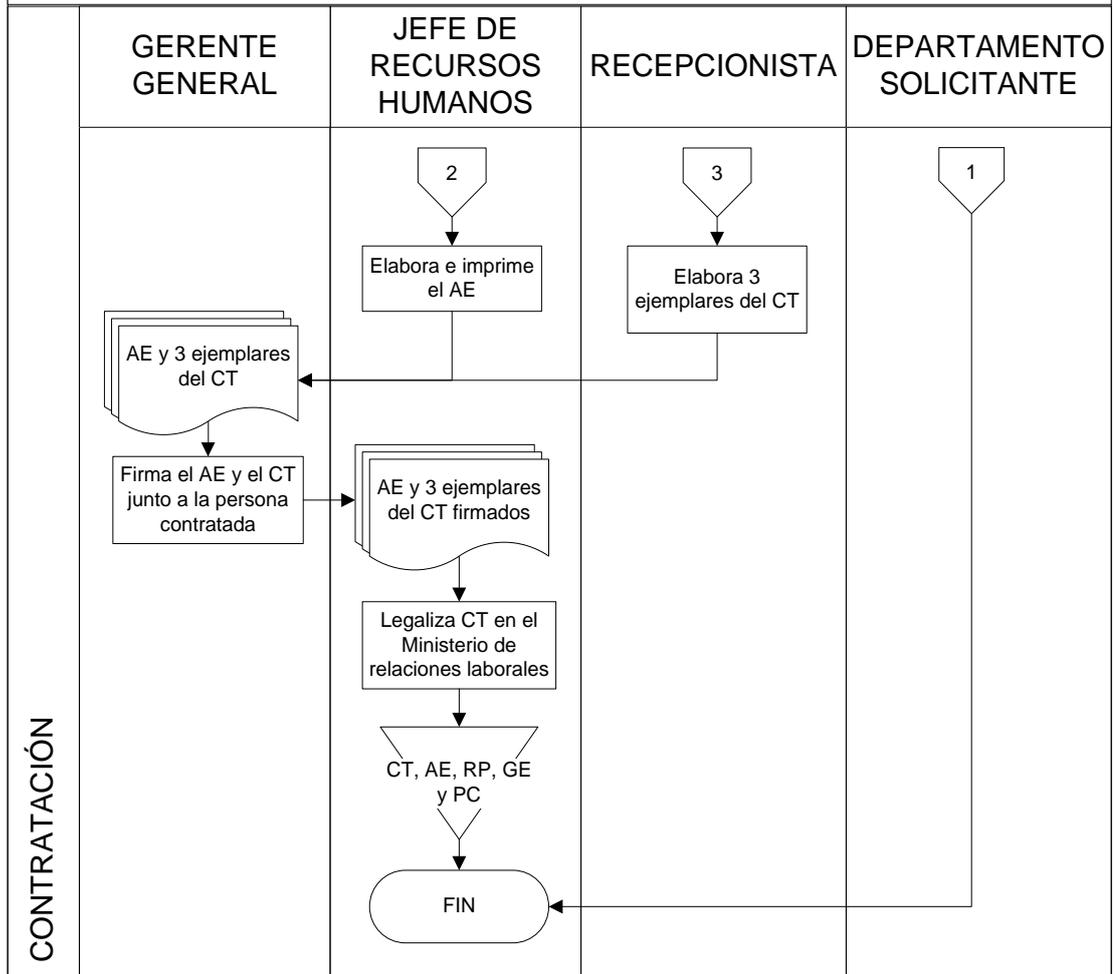
#### **DOCUMENTOS Y ABREVIATURAS:**

<b>DOCUMENTO</b>	<b>ABREVIATURA</b>	<b>FORMATO</b>
➤ Requerimiento de personal	RP	FOR-RP-010 (ANEXO N°15)
➤ Guía de entrevista inicial	GE	-
➤ Prueba de conocimientos	PC	-
➤ Aviso de entrada al I.E.S.S.	AE	-
➤ Contrato de trabajo	CT	-

**FLUJOGRAMA:**



### CONTRATACIÓN DE PERSONAL (CONT.)



	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b> Cód.: MPEMSYS001	<b>FECHA:</b>	<b>D</b>	<b>M</b>	<b>A</b>
		ELABOR.:	-	-	-
		ACTUAL.:	-	-	-

## **PROCEDIMIENTO:**

001-P10 Elaboración de roles y pago de sueldos.

### **RESPONSABLE DEL PROCEDIMIENTO:**

Jefe de recursos humanos.

### **OBJETIVO:**

Efectuar de manera correcta y oportuna el pago de sueldos a los empleados de la empresa.

### **POLÍTICAS:**

- Los días laborables son de lunes a viernes y el horario es desde las 8:30 am hasta las 17:30 pm, con una hora de descanso, la cual comprenderá desde la 13:00 pm hasta las 14:00 pm.
- El monto máximo que se pagará por concepto de comisiones será del 50% del salario básico unificado.
- El pago de sueldos, anticipos, quincenas y préstamos a los empleados será únicamente a través de cheques.
- Los empleados trabajarán los días sábados, domingos y feriados únicamente cuando el gerente general así lo disponga.
- El pago de las quincenas serán los días 15 de cada mes. Si el día quince cae sábado, domingo o feriado, el pago se lo realizará el primer día laborable posterior.
- El rol de provisiones será elaborado y registrado mensualmente junto con el rol de pagos.

### **CONTROLES:**

- Registro permanente de los anticipos de sueldo, quincenas y préstamos otorgados a los empleados y su conciliación con los registros contables.
- Registro de los cheques emitidos por concepto de sueldos.
- Análisis y control de las horas extras efectuadas por los empleados.

	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b> <b>Cód.: MPEMSYS001</b>		<b>FECHA:</b>	<b>D</b>	<b>M</b>	<b>A</b>
			ELABOR.:	-	-	-
			ACTUAL.:	-	-	-

- Control y registro diario de la hora de entrada y salida de cada uno de los empleados, así como también de los permisos otorgados a los mismos.

**ACTIVIDADES:**

RESPONSABLE	ACTIVIDAD	
	Nº	DESCRIPCIÓN

ELABORACIÓN DE ROLES Y PAGO DE SUELDOS.		
ELABORACIÓN DE ROLES		
Empleados	1	Envían el informe de horas extras y comisiones al jefe de recursos humanos para que lo apruebe.
Jefe de recursos humanos	2	Revisa y analiza el informe de horas extras y comisiones de cada uno de los empleados. Si el jefe de recursos humanos no aprueba el informe de horas extras y comisiones ir al paso 3, caso contrario ir al paso 4.
Empleados	3	Corrige el informe y lo envía nuevamente al jefe de recursos humanos.
Jefe de recursos humanos	4	Elabora el rol de pagos global y el rol de provisiones y los envía al contador.
Contador	5	Revisa el rol de pagos global y el rol de provisiones. Si existen errores en los roles, ir al paso 4, caso contrario ir al paso 6.
Contador	6	Firma el rol de pagos global, elabora los comprobantes de egreso y los cheques y los envía al gerente general.
Gerente general	7	Revisa el rol de pagos global. Si el gerente general aprueba el rol de pagos ir al paso 8, caso contrario ir al paso 4.
Gerente general	8	Da el visto bueno al rol de pagos, firma los cheques y los comprobantes de egreso y los envía al jefe de recursos humanos.
PAGO DE SUELDOS		
Jefe de recursos	9	Elabora e imprime los roles de pago individuales y los

	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b> Cód.: MPEMSYS001	<b>FECHA:</b>	<b>D</b>	<b>M</b>	<b>A</b>
		ELABOR.:	-	-	-
		ACTUAL.:	-	-	-

humanos		entrega a los empleados junto con su respectivo cheque y el rol de pagos global.
Empleados	10	Firman el rol de pagos global y lo entregan al jefe de recursos humanos.
Jefe de recursos humanos	11	Entrega al contador el rol de pagos global debidamente firmado por los empleados y los comprobantes de egreso para que los registre y los archive.

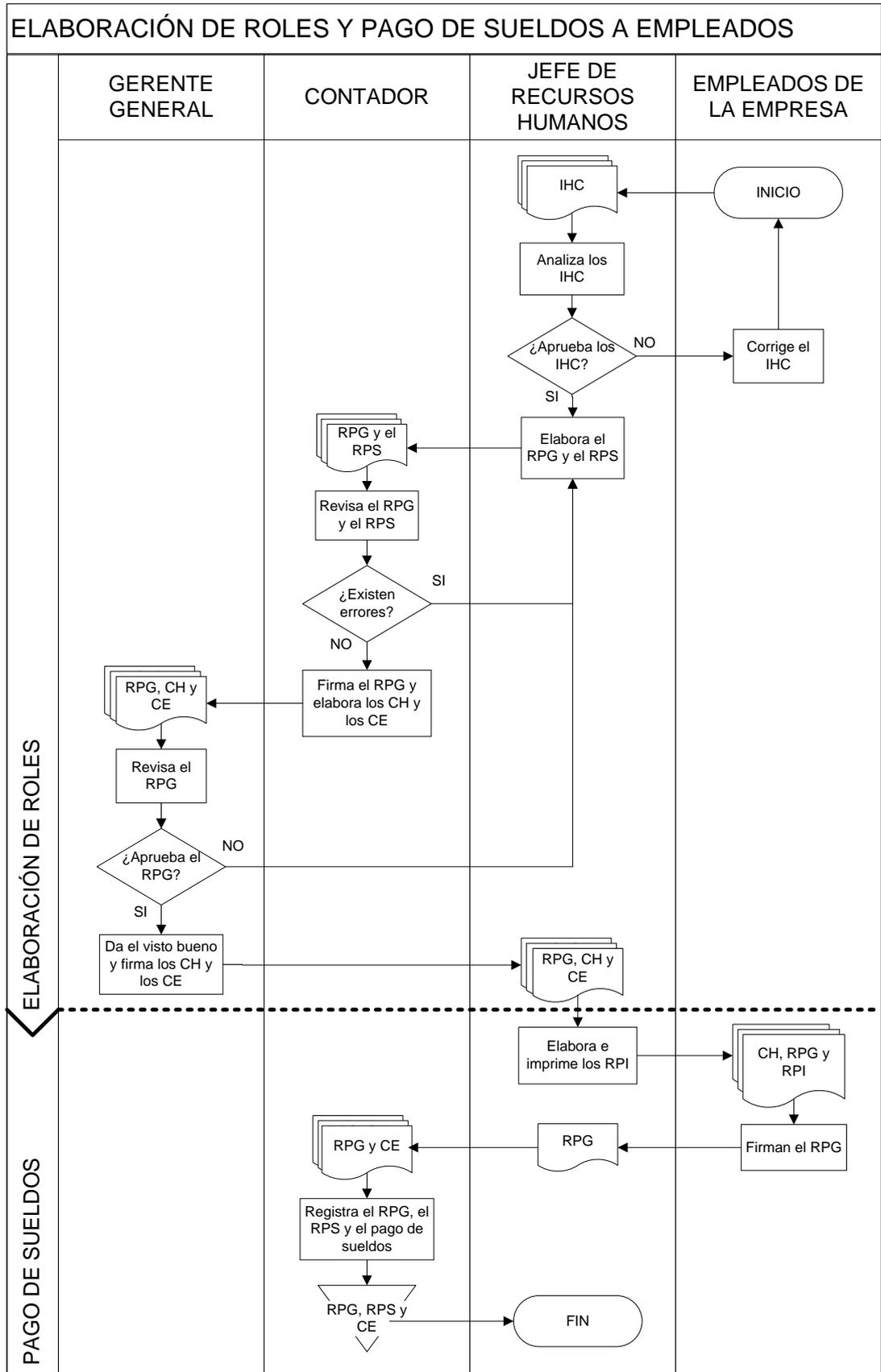
### DOCUMENTOS Y ABREVIATURAS:

DOCUMENTO	ABREVIATURA	FORMATO
➤ Informe de horas extras y comisiones	IHC	-
➤ Rol de pagos global	RPG	-
➤ Rol de pagos individual	RPI	-
➤ Rol de provisiones	RPS	-
➤ Comprobante de egreso	CE	FOR-CE-006 (ANEXO N°8)
➤ Cheque	CH	-

### INDICADORES:

TIPO	NOMBRE	FÓRMULA
Gestión	Rotación de personal	= Total trabajadores retirados / Total trabajadores
Gestión	Horas extras en el periodo	= Total horas extras / Total horas trabajadas
Gestión	Ausencia	= Horas de ausencia / Horas trabajadas

**FLUJOGRAMA:**



	<b>MANUAL DE</b>		<b>FECHA:</b>	<b>D</b>	<b>M</b>	<b>A</b>
	<b>PROCEDIMIENTOS</b>		ELABOR.:	-	-	-
	<b>Cód.: MPEMSYS001</b>		ACTUAL.:	-	-	-

## **PROCEDIMIENTO:**

001-P11 Administración del fondo de caja chica.

### **RESPONSABLE DEL PROCEDIMIENTO:**

Recepcionista.

### **OBJETIVO:**

Administrar eficientemente los recursos del fondo de caja chica, con el fin de que la empresa desarrolle eficientemente sus actividades operacionales diarias.

### **POLÍTICAS:**

- El fondo de caja chica está destinado únicamente para que la empresa incurra en gastos menores, emergentes y que ayuden a su operatividad, los cuales no serán mayores al 15% del total del fondo.
- Todos los desembolsos de caja chica contarán con los respectivos justificativos legales y en los casos necesarios se incluirá la respectiva retención.
- Para cualquier de los caso, el empleado solicitante deberá pedir al contador el respectivo comprobante de retención antes de incurrir en algún gasto.
- Los únicos gastos a los cuales no se les exigirá el respectivo comprobante de gasto, son los de movilización, por lo que para estos casos, el empleado solicitante elaborará un recibo.
- Todos los justificativos de desembolso de caja chica tendrán la aprobación del contador.
- El fondo destinado para caja chica es de \$100.
- El monto mínimo de caja chica previo a su reposición será del 30%.
- El cheque para la reposición del fondo de caja chica será emitido a nombre del custodio.
- El custodio del fondo de caja chica deberá mantener el efectivo en una caja fuerte asignada por la empresa, evitando por seguridad llevarla consigo.

	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b> <b>Cód.: MPEMSYS001</b>		<b>FECHA:</b>	<b>D</b>	<b>M</b>	<b>A</b>
			ELABOR.:	-	-	-
			ACTUAL.:	-	-	-

### CONTROLES:

- Arqueo de caja chica periódico y permanente.
- Registro de la ruta que realizó el empleado solicitante en el recibo, para el caso de movilización.
- Revisión y aprobación de los gastos de caja chica.
- Registro de los cheques destinados para la reposición de caja chica.

### ACTIVIDADES:

RESPONSABLE	ACTIVIDAD	
	Nº	DESCRIPCIÓN

ADMINISTRACIÓN DEL FONDO DE CAJA CHICA		
PAGOS CON CAJA CHICA		
Recepcionista	1	Recibe el requerimiento del fondo de caja chica por parte de algún empleado, para incurrir en algún gasto.
Recepcionista	2	Elabora el vale de caja chica en base al requerimiento de efectivo, lo firma junto al empleado solicitante y le entrega el efectivo.
Empleado solicitante	3	Recibe el efectivo, efectúa el gasto y solicita al proveedor los respectivos justificativos del gasto. Si el proveedor emite los justificativos del gasto ir al paso 4, caso contrario ir al paso 5.
Empleado solicitante	4	Entrega los justificativos del gasto a la recepcionista.
Empleado solicitante	5	Elabora un recibo y lo entrega a la recepcionista.
Recepcionista	6	Liquida el vale de caja chica y lo archiva junto a los justificativos del gasto.
REPOSICIÓN DE CAJA CHICA		
Recepcionista	7	Elabora el informe de caja chica y lo envía al contador con los respectivos justificativos de los gastos.
Contador	8	Analiza el informe de caja chica y decide si aprobar o no

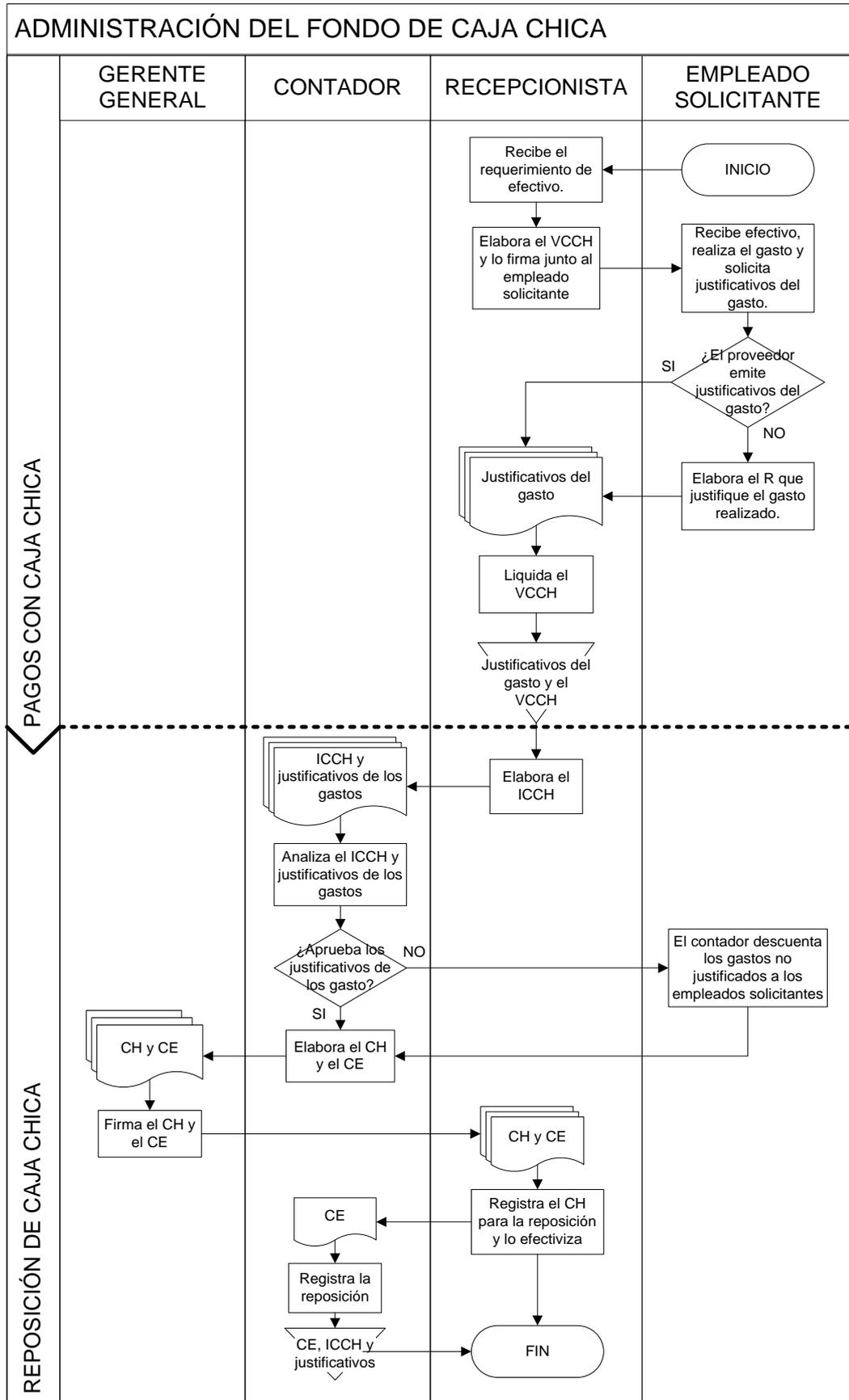
	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b> Cód.: MPEMSYS001	<b>FECHA:</b>	<b>D</b>	<b>M</b>	<b>A</b>
		ELABOR.:	-	-	-
		ACTUAL.:	-	-	-

		los justificativos de los gastos. Si el contador no aprueba los justificativos de los gastos ir al paso 9, caso contrario ir al paso 10.
Contador	9	Descuenta los gastos no justificados a los empleados solicitantes.
Contador	10	Elabora el cheque y el comprobante de egreso para la reposición y los envía al gerente general para que los firme.
Gerente general	11	Firma el cheque y el comprobante de egreso y los envía a la recepcionista.
Recepcionista	12	Registra el cheque para la reposición, lo efectiviza y envía el comprobante de egreso al contador para que lo registre y lo archive junto al informe de caja chica y los justificativos.

#### **DOCUMENTOS Y ABREVIATURAS:**

<b>DOCUMENTO</b>	<b>ABREVIATURA</b>	<b>FORMATO</b>
➤ Vale de caja chica	VCCH	FOR-VCCH-011 (ANEXO N°16)
➤ Informe de caja chica	ICCH	-
➤ Comprobante de egreso	CE	FOR-CE-006 (ANEXO N°8)
➤ Cheque	CH	-
➤ Recibo	R	-

**FLUJOGRAMA:**



	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b> Cód.: MPEMSYS001	<b>FECHA:</b>	<b>D</b>	<b>M</b>	<b>A</b>
		ELABOR.:	-	-	-
		ACTUAL.:	-	-	-

## **PROCEDIMIENTO:**

001-P12 Registro de las operaciones.

### **RESPONSABLE DEL PROCEDIMIENTO:**

Contador.

### **OBJETIVO:**

Proporcionar información sobre las operaciones económicas, financieras y sociales que realiza la empresa; con el apoyo de técnicas para registrar, clasificar y resumir de manera significativa y en términos de dinero las transacciones y eventos, de forma continua, ordenada y sistemática, de tal manera que se obtenga información (Estados Financieros) oportuna y veraz, sobre la marcha o desenvolvimiento de la organización con relación a sus metas y objetivos trazados.

### **POLÍTICAS:**

- El registro, la preparación y presentación de Estados Financieros se la realizará en base a los parámetros que establecen los principios y normas técnicas vigentes en el Ecuador, la ley de régimen tributario interno, la ley de compañías y el código de trabajo.
- Una vez recibida cualquier factura de compra, ya sea de mercadería, activos fijos, suministros, materiales o servicios, se debe realizar el respectivo comprobante de retención (ANEXO N° 7).
- Sistema de control y valuación de inventarios: Sistema de permanecía de inventarios; KARDEX: Método promedio.
- La conciliación bancaria (ANEXO N° 18) y el arqueo de caja (ANEXO N° 17), serán realizadas únicamente por el contador.
- La conciliación del control de mercadería se la realizará cada fin de mes.
- La conciliación de los registros de los activos fijos con los registros contables se lo realizará semestralmente.
- El método para calcular la depreciación de los activos fijos, será el Método Legal (Establecido por el S.R.I.).

	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b> <b>Cód.: MPEMSYS001</b>		<b>FECHA:</b>	<b>D</b>	<b>M</b>	<b>A</b>
			ELABOR.:	-	-	-
			ACTUAL.:	-	-	-

- El reporte de cuentas por pagar será entregado al jefe de compras los días viernes a primera hora.
- El reporte de cuentas por cobrar y las transferencias bancarias serán entregadas a la recepcionista los días viernes a primera hora.
- Los Estados Financieros serán presentados mensualmente, específicamente los días 15 de cada mes.

### CONTROLES:

- Verificar constantemente la legalidad, totalidad y correcta elaboración de los comprobantes de venta y demás documentos recibidos.
- Realizar la conciliación bancaria.
- Realizar de forma periódica y permanente el arqueo de caja chica.
- Llevar el control del inventario (KARDEX).
- Conciliación del informe de existencias en bodega con los reportes contables.
- Verificación constante del cumplimiento de obligaciones fiscales, patronales y municipales.
- Conciliación del registro mensual de ventas con los registros contables.

### ACTIVIDADES:

RESPONSABLE	ACTIVIDAD	
	Nº	DESCRIPCIÓN

REGISTRO DE OPERACIONES		
Contador	1	Recibe de los empleados responsables, todos los comprobantes y documentos que respalden las operaciones que realiza la empresa.
Contador	2	Verifica la legalidad, totalidad y correcta elaboración de los comprobantes y documentos recibidos. Si los comprobantes y documentos cumplen con las condiciones antes mencionadas, ir al paso 4, caso contrario ir al paso 3.
Empleados	3	Cumplen con la legalidad, totalidad y correcta elaboración de los comprobantes y documentos.

	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b> Cód.: MPEMSYS001	<b>FECHA:</b>	<b>D</b>	<b>M</b>	<b>A</b>
		ELABOR.:	-	-	-
		ACTUAL.:	-	-	-

Contador	4	Registra las operaciones que realiza la empresa, y de ser el caso, elabora los respectivos comprobantes de retención y los comprobantes de ingreso.
Contador	5	Verifica si el registro de las operaciones es correcto. Si el registro de las operaciones es correcto ir al paso 6, caso contrario ir al paso 4.
Contador	6	Archiva los comprobantes y documentos registrados.

### DOCUMENTOS Y ABREVIATURAS:

DOCUMENTO	ABREVIATURA	FORMATO
➤ Comprobante de retención.	CRH	ANEXO N°7
➤ Comprobante de ingreso	CI	FOR-CI-007 (ANEXO N°11)

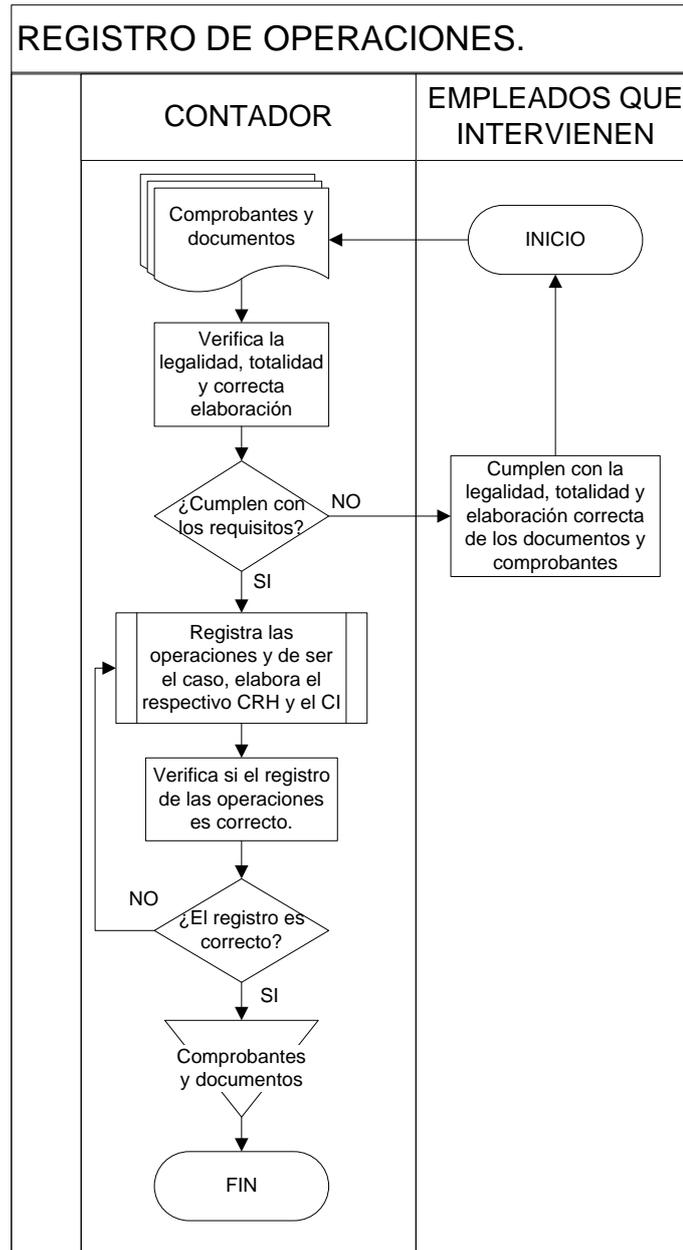
### INDICADORES:

TIPO	NOMBRE:	FÓRMULA.
Liquidez	Capital de trabajo	= Activo corriente – Pasivo corriente
Liquidez	Liquidez corriente	= Activo corriente / Pasivo corriente
Liquidez	Prueba ácida	= (Activo corriente – Inventario) / Pasivo corriente
Solvencia	Endeudamiento del activo	= Pasivo total / Activo total
Solvencia	Endeudamiento del patrimonio	= Pasivo total / Patrimonio
Solvencia	Apalancamiento	= Activo total / Patrimonio
Solvencia	Apalancamiento financiero	= (UAI / Patrimonio) / (UAI / Activos totales)

**UAI:** Utilidad antes de impuestos.

**UAI:** Utilidad antes de impuestos e intereses.

**FLUJOGRAMA:**



\_\_\_\_\_  
**Autorizado por**

\_\_\_\_\_  
**Revisado por**

\_\_\_\_\_  
**Elaborado por**

**Nombre:** \_\_\_\_\_  
**CI:** \_\_\_\_\_

**Nombre:** \_\_\_\_\_  
**CI:** \_\_\_\_\_

**Nombre:** \_\_\_\_\_  
**CI:** \_\_\_\_\_