

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

**CARRERA: CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

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

**TEMA:**

**DISEÑO DE UN SISTEMA ADMINISTRATIVO, CONTABLE Y  
FINANCIERO DE LA PANIFICADORA “EL RELÁMPAGO” UBICADA EN  
LA COLMENA DE LA CIUDAD DE QUITO**

**AUTOR:**

**JOSÉ LUIS MORENO BAUTISTA**

**DIRECTOR:**

**FREDDY ARAQUE MONTENEGRO**

**Quito, noviembre del 2013**

## **DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD**

Yo, autorizo a la Universidad Politécnica Salesiana la publicación total o parcial de este trabajo de grado y su reproducción sin fines de lucro.

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

Quito, a 22 de noviembre del 2013

---

José Luis Moreno Bautista

C.I. 1719746487

## **DEDICATORIA**

EL PRESENTE TRABAJO DEDICO

A DIOS,

A MIS PADRES,

Y A TODA MI FAMILIA,

POR SU COMPRESIÓN Y APOYO INCONDICIONAL

QUE ME DIERON PARA CULMINAR UNA DE MIS

MÁS GRANDES ASPIRACIONES.

## **AGRADECIMIENTO**

Es deber presentar mis reconocimientos a la Universidad Politécnica Salesiana por darnos la oportunidad de adquirir nuevos conocimientos, y en especial al Ing. Freddy Araque director de tesis, por su orientación, persistencia y su valioso aporte en la realización del presente trabajo.

A todos los profesores de la Carrera de Contabilidad y Auditoría, quienes me han apoyado en la formación como profesional hasta alcanzar mi objetivo primordial.

También agradecer a la panificadora “El Relámpago”, por brindarme todo el apoyo incondicional para la realización del presente trabajo de investigación.

## ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	1
<b>CAPÍTULO I</b>	
<b>MARCO TEÓRICO</b>	
1.1 Empresa	3
1.1.1 Origen de la empresa	3
1.1.2 Definición de empresa	4
1.1.3 Objetivos de la empresa	6
1.1.4 Clasificación de la empresas	6
1.1.4.1 Por su actividad o giro	6
1.1.4.1.1 Empresas industriales	6
1.1.4.1.2 Empresas comerciales	7
1.1.4.1.3 Empresas de servicios	7
1.1.4.2 Según el giro de su capital	7
1.1.4.2.1 Públicas	7
1.1.4.2.2 Privadas	7
1.1.4.2.3 Mixtas	7
1.1.4.3 Por su forma jurídica	7
1.1.4.3.1 En nombre colectivo	8
1.1.4.3.2 Comandita simple	8
1.1.4.3.3 Comandita por acciones	8
1.1.4.3.4 Sociedad anónima	8
1.1.4.3.5 Compañía limitada	8
1.1.4.3.6 Sociedad civil y comercial	8
1.1.4.3.7 Economía mixta	9
1.1.4.4 Conformación de capital	9
1.1.4.4.1 Unipersonales	9
1.1.4.4.2 Pluripersonales	9
1.1.4.5 Según su tamaño	9
1.1.4.5.1 Micro empresa	9
1.1.4.5.2 Pequeña empresa	9
1.1.4.5.3 Mediana empresa	10
1.1.4.5.4 Grande empresa	10
1.1.5 La empresa como organización	10
1.1.5.1 Tipos de organización	10
1.2 Empresa familiar	11
1.2.1 La problemática de la empresa familiar	12
1.2.1.1 Modelo de los cinco círculos	13
1.2.2 Problemática ligada a las empresas familiares	14
1.2.3 Problemática ligada a la propiedad de la empresa familiar	15
1.2.4 La continuidad de la empresa familiar principales factores de éxito	16

1.3	Procesos organizacionales	17
1.3.1	Proceso	17
1.3.2	La organización como sistema	18
1.4	Gestión de calidad	19
1.4.1	Principios de gestión de calidad	19
1.4.2	Iso 9001 : modelo de enfoque basado en procesos	20
1.5	Planificación	22
1.5.1	Objetivos de la planificación	22
1.5.2	Etapas de la planificación	23
1.5.2.1	Ver la necesidad de un plan	23
1.5.2.2	Formular opciones	23
1.5.2.3	Seleccionar la mejor opción	23
1.5.2.4	Realizar o implementar la mejor opción	23
1.5.2.5	Seguimiento y control de resultados	23
1.5.2.6	Seguir adelante, frente al abandono de los planes y de la planificación	23
1.6	Noción del sistema	24
1.6.1	Los sistemas de la empresa	24
1.6.2	¿Por qué las organizaciones deben aplicar los sistemas?	25
1.6.3	Sistemas que forman las organizaciones	25
1.7	Sistema administrativo	26
1.7.1	Control administrativo	26
1.7.2	Diseño de un sistema de control administrativo	26
1.7.2.1	Disponibilidad de la información	27
1.7.2.2	Medida del desempeño	27
1.7.2.3	Comprensión y apoyo	27
1.8	Sistema contable	28
1.8.1	Contabilidad y control	28
1.8.2	La contabilidad como medio de control	28
1.8.2.1	Alcance del control	28
1.8.2.2	Contabilidad para el control	29
1.9	Sistema financiero	29
1.9.1	Control financiero	29
1.9.2	Diseño de un sistema de control financiero	30
1.9.2.1	Protección de los recursos	30
1.9.2.2	Utilización de recursos	30
1.10	Control interno	30
1.10.1	El control interno como sistema	31
1.10.2	Fines del control interno	31

## **CAPÍTULO II**

### **DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA**

2.1	Contexto nacional	32
2.1.1	Reestructuración del mercado panadero	33

2.2	Contexto de la empresa	34
2.2.1	Aspectos legales	34
2.2.2	Estructura organizacional	37
2.2.3	Filosofía de la panificadora "El Relámpago"	39
2.3	Diagnóstico situacional	40
2.3.1	Análisis foda	40
2.3.2	Matriz de ponderación	44
2.3.3	Matriz de acción estratégica	46
2.3.3.1	Matriz de áreas ofensivas de iniciativa estratégica	46
2.3.3.2	Matriz de área defensiva de iniciativa estratégica	47
2.3.3.3	Matriz de área de respuesta estratégica	48
2.3.3.4	Matriz de área de mejoramiento estratégico	49
2.4	Matriz de síntesis estratégica	50

### **CAPÍTULO III DISEÑO DEL SISTEMA ADMINISTRATIVO Y DE CONTROL**

3.1	Manual orgánico funcional	51
3.2	Reglamento interno	73
3.3	Manual de políticas	89
3.4	Manual de procedimientos	106
3.5	Políticas de control interno	173

### **CAPÍTULO IV DISEÑO DEL SISTEMA CONTABLE Y DE CONTROL**

4.1	El sistema contable	185
4.2	Cybertec sistema integrado de administración contable	185
4.3	Plan de cuentas	187
4.3.1	Codificación	188
4.4	Módulos del sistema Cybertec	191
4.4.1	Inventario	191
4.4.2	Ventas - facturación	193
4.4.3	Compras - cuentas por pagar	196
4.4.4	Caja - bancos	199
4.4.5	Contabilidad	200
4.4.6	Activos fijos	202
4.4.7	Recursos humanos - nómina	203
4.5	Libros contables	203
4.5.1	Libro diario	203
4.5.2	Libro mayor	204
4.5.3	Registro de inventarios	205
4.6	Balance de comprobación	206
4.7	Balance general	207
4.8	Estado de resultados	210
4.9	Contabilidad de costos	212

4.9.1	Clasificación del costo	212
4.9.2	Elementos del costo	212
4.9.3	Costeo abc	213
4.9.3.1	Aplicación del costeo abc	214
4.10	Control interno de las operaciones contables	222
4.10.1	Métodos de documentación y evaluación del control interno	222
4.10.2	Papeles de trabajo	223
4.10.3	Informes de control interno	224
4.10.4	Desviaciones por ciclos de transacciones	224
4.10.5	Evaluación del control interno por área	226
4.10.6	Control interno para las principales cuentas	229
4.10.6.1	Caja	229
4.10.6.2	Caja chica	231
4.10.6.3	Bancos	236
4.10.6.4	Cuentas por cobrar	238
4.10.6.5	Inventarios	238
4.10.6.6	Activos fijos	243
4.10.6.7	Cuentas por pagar	245
4.10.6.8	Ventas	246
4.10.6.9	Gasto	246
4.10.6.10	Producción	247
4.10	Ejercicio en la aplicación del costeo abc	248

## **CAPÍTULO V DISEÑO DEL SISTEMA FINANCIERO**

5.1	El sistema financiero	259
5.2	Presupuestos	259
5.2.1	Planificación	260
5.2.2	Presupuesto de ventas	260
5.2.3	Presupuesto de producción	261
5.2.4	Presupuesto de mano de obra	262
5.2.5	Presupuesto de costo de materia prima	263
5.2.6	Presupuesto de costos indirectos de producción	265
5.2.7	Presupuesto de gastos administrativos y de ventas	266
5.3	Control interno del presupuesto	266
5.4	Indicadores financieros	267
5.4.1	Indicadores de liquidez	268
5.4.2	Indicadores de actividad	270
5.4.3	Indicadores de rentabilidad	272
5.4.4	Indicadores de endeudamiento	274

**CONCLUSIONES** 277

**RECOMENDACIONES** 279

**LISTA DE REFERENCIAS** 281



## ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro N°	01	Análisis FODA	39
Cuadro N°	02	Costeo abc base de cálculo	214
Cuadro N°	03	Costeo abc datos de horneado de pan	215
Cuadro N°	04	Costeo abc datos del batido de la masa	216
Cuadro N°	05	Costeo abc datos del sobado de la masa	216
Cuadro N°	06	Costeo abc potencia instalada de la planta	216
Cuadro N°	07	Costeo abc consumo de agua	217
Cuadro N°	08	Costeo abc consumo de energía eléctrica	217
Cuadro N°	09	Costeo abc precios vigentes de la materia prima e insumos	217
Cuadro N°	10	Costeo abc base de cálculo de la materia prima	218
Cuadro N°	11	Costeo abc tamaño de producción de la planta por mes	218
Cuadro N°	12	Costeo abc costo de la materia prima e insumos	218
Cuadro N°	13	Costeo abc mano de obra directa	219
Cuadro N°	14	Costeo abc resumen de costos de mano de obra	219
Cuadro N°	15	Costeo abc depreciación de activos fijos	220
Cuadro N°	16	Costeo abc resumen de costos de fabricación	220
Cuadro N°	17	Documento de acta de arqueo de caja	230
Cuadro N°	18	Documento de vale de caja chica	232
Cuadro N°	19	Documento de acta de arqueo de caja chica	233
Cuadro N°	20	Documento de reposición de caja chica	235
Cuadro N°	21	Documento para la conciliación bancaria	237
Cuadro N°	22	Documento de solicitud de mercadería	239
Cuadro N°	23	Documento de solicitud de compras	240
Cuadro N°	24	Documento de informe de entrada y salida de mercadería	241
Cuadro N°	25	Documento de informe de devolución de mercadería	242
Cuadro N°	26	Documento para el informe de constatación física	244
Cuadro N°	27	Presupuesto de ventas	261
Cuadro N°	28	Presupuesto de producción	262
Cuadro N°	29	Presupuesto de MOD	263
Cuadro N°	30	Presupuesto de MPD	264
Cuadro N°	31	Presupuesto de CIF	265
Cuadro N°	32	Presupuesto de gastos administrativos y ventas	266

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N°	01	Matriz de ponderación de las fortalezas	44
Tabla N°	02	Matriz de ponderación de las oportunidades	44
Tabla N°	03	Matriz de ponderación de las debilidades	45
Tabla N°	04	Matriz de ponderación de las amenazas	45
Tabla N°	05	Matriz de área ofensiva estratégica - FO	46
Tabla N°	06	Matriz de área defensiva estratégica - DA	47
Tabla N°	07	Matriz de área de respuesta estratégica - FA	48
Tabla N°	08	Matriz de área de mejoramiento estratégico - DO	49
Tabla N°	09	Matriz de síntesis estratégica	50

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico N°	01	Modelo de los cinco círculos	13
Gráfico N°	02	Proceso del input, secuencia de actividades y output	17
Gráfico N°	03	Modelo del sistema de procesos para la gestión de la calidad	21
Gráfico N°	04	Sistemas de la empresa	24
Gráfico N°	05	Estructura organizacional	37
Gráfico N°	06	Niveles directivos	38
Gráfico N°	07	Estructura orgánica propuesta	53
Gráfico N°	08	Estructura funcional propuesta	55
Gráfico N°	09	Gráfico del sistema integrado de administración contable	187
Gráfico N°	10	Cybertec inventarios 1	191
Gráfico N°	11	Cybertec inventarios 2	192
Gráfico N°	12	Cybertec inventarios kardex	192
Gráfico N°	13	Cybertec ventas - facturación 1	193
Gráfico N°	14	Cybertec ventas - facturación 2	194
Gráfico N°	15	Cybertec ventas - facturación 3	194
Gráfico N°	16	Cybertec ventas - facturación 4	195
Gráfico N°	17	Cybertec ventas - facturación 5	195
Gráfico N°	18	Cybertec compras - cuentas por cobrar 1	196
Gráfico N°	19	Cybertec compras - cuentas por cobrar 2	197
Gráfico N°	20	Cybertec compras - cuentas por cobrar 3	197
Gráfico N°	21	Cybertec compras - cuentas por cobrar 4	198
Gráfico N°	22	Cybertec compras - cuentas por cobrar 5	198
Gráfico N°	23	Cybertec caja - bancos 1	199
Gráfico N°	24	Cybertec caja - bancos 2	199
Gráfico N°	25	Cybertec contabilidad 1	200
Gráfico N°	26	Cybertec contabilidad 2	200
Gráfico N°	27	Cybertec contabilidad 3	201
Gráfico N°	28	Cybertec activos fijos 1	202
Gráfico N°	29	Cybertec activos fijos 2	202
Gráfico N°	30	Cybertec recursos humanos - nómina	203
Gráfico N°	31	Cybertec comprobante diario	204
Gráfico N°	32	Cybertec libro mayor	205
Gráfico N°	33	Cybertec registro de inventarios	206

## ÍNDICE DE FLUJOGRAMAS

Flujograma N°	01	Flujograma de presupuestos	107
Flujograma N°	02	Flujograma de caja chica	110
Flujograma N°	03	Flujograma de uso de caja chica	113
Flujograma N°	04	Flujograma para el pago de nómina	117
Flujograma N°	05	Flujograma para la selección del personal	121
Flujograma N°	06	Flujograma para la adquisición de activos fijos	127
Flujograma N°	07	Flujograma para la adquisición de materia prima y suministros	133
Flujograma N°	08	Flujograma para el bodegaje	140
Flujograma N°	09	Flujograma de cuentas por pagar	142
Flujograma N°	10	Flujograma para la línea de producción del área de panadería	145
Flujograma N°	11	Flujograma para la línea de producción del área de pastelería	149
Flujograma N°	12	Flujograma para la línea de producción del área de galletería	154
Flujograma N°	13	Flujograma para la línea de producción del área de repostería	159
Flujograma N°	14	Flujograma de ventas y facturación	163
Flujograma N°	15	Flujograma de seguridad e higiene industrial	168

## **RESUMEN**

El presente trabajo de investigación propone el diseño de un sistema administrativo, contable y financiero para la panificadora El Relámpago, la cual se dedica a la elaboración y comercialización de pan. El objetivo del trabajo busca maximizar y optimizar todos sus procesos a través de una buena gestión administrativa aprovechando al máximo todos sus recursos y ayudar a la gerencia a la toma de decisiones de forma oportuna.

Para facilitar el análisis se identificará conceptos como: origen, definición, clasificación y objetivos de la empresa; empresas familiares; procesos organizacionales; gestión de calidad; planificación; noción del sistema; sistema administrativo; sistema contable; sistema financiero y el control interno.

Se desarrollará un diagnóstico situacional basado en un análisis FODA, el cual constituye una herramienta esencial en la planeación estratégica al efectuar acciones y medidas correctivas. Los controles están agrupados en administrativos, contables y financieros.

El control administrativo buscará implementar un manual orgánico funcional, reglamento interno, manual de políticas, manual de procedimientos y políticas de control interno, que permita a la panificadora formalizar sus procesos y gestionar de manera eficiente todos sus recursos.

En el control contable desarrollaremos métodos de documentación y controles para las principales cuentas garantizando que los informes financieros sean confiables, por esta razón la contabilidad tiene el propósito de registrar y clasificar las operaciones financieras.

El control financiero se basará en presupuestos e indicadores financieros que identificarán resultados obtenidos en la entidad y constituirán una fuente de información relevante sobre la situación real económica y financiera de la panificadora “El Relámpago”.

## **ABSTRACT**

The principal objective of this investigation is to propose a countable, financial and administrative system designed by El Relámpago bakery, which is dedicated to sell bread and different products, the most important goal is to maximize and optimize all of its process through a right management, taking advantage all available resources and take appropriate decisions to business problems.

To make an easier analysis it will identify concepts such as: origin, definition, classifications and business objectives, family companies, organizational processes, quality control, administrative system, accounting system, financial system and internal control.

It will develop a structural diagnosis based on FODA analysts which constitute an essential tool on strategic planning in order to improve every process. Controls are joined in administrative, countable and financial.

Administrative control will look for setting a manual functions, internal rule, policy manual, procedures manual and internal control policy allowing the bakery to formalize their process and use resources on an efficient way.

Countable control is dedicated to set documentation methods and internal control test on principal count to guarantee reliable reports, for this reason the accounting has the purpose of register and classify financial operations in the company.

Financial control will base on budgets and financial gauge to identify gotten results by the company, which provides information on the financial and economic situation of the El Relámpago bakery.

## INTRODUCCIÓN

Para el consumidor ecuatoriano el acceder a una panadería y consumir pan a diario, se ha dado a razón de que el mercado referente a la panadería ha crecido de gran manera y se lo puede encontrar a pocos metros de nuestro hogar convirtiéndose en un negocio artesanal rentable, su producción se elabora semi-industrialmente en el mismo lugar donde se lo comercializa, ofreciendo un producto fresco y recién salido del horno.

El proyecto descrito a continuación para la panificadora “El Relámpago”: Diseño de un Sistema Administrativo, Contable y Financiero, surgió por la necesidad de la empresa de maximizar el uso adecuado de sus recursos y mejorar su gestión empresarial de manera eficaz y eficiente.

Con la investigación realizada en la empresa se pudo identificar que la panificadora no cuenta con una estructura organizacional bien definida, reglamento interno, políticas claramente establecidas, mecanismos de control y manual de funciones que le permita realizar sus actividades de manera eficiente.

A través de la propuesta identificaremos que el control interno constituye una herramienta de apoyo en la estructura administrativa, contable y financiera de la empresa, que busca salvaguardar sus activos y garantizar la confiabilidad de la información financiera. Así también el establecimiento de políticas sencillas que permita el manejo de los recursos y que cumplan con las normas y principios contables de nuestro país.

La propuesta presentada del Sistema administrativo, Contable y Financiero, inicia con un diagnóstico de la empresa, reestructuración del mercado panadero, aspectos legales, misión, visión, objetivos y el análisis FODA.

Se conformará el manual orgánico funcional, reglamento interno de trabajo, manual de políticas, manual de funciones y políticas de control interno, la implementación de estas deberá cumplir con las normas y políticas de nuestro país.

Se describirá el sistema contable usado por la empresa, característica y módulos que tiene implementados, control interno en las operaciones contables, métodos de documentación y evaluación del control.



# CAPÍTULO I

## MARCO TEÓRICO

### 1.1 Empresa

#### 1.1.1 Origen de la empresa

“Las escasas informaciones que poseemos referidas a un largo período no autorizado a deducir la inexistencia de empresas. Antes al contrario, nos debe llevar a la conclusión de que las había y funcionaban con una normalidad atendida a las circunstancias, que teorías modernas nos ayudan a comprender mejor” (Palao, 1973).

La gran aventura del hombre surge en la época de Adán cuando fueron expulsados del Edén por Dios, Él les dijo: “Por ti será maldita la tierra, con trabajo comerás de ella,... con el sudor de tu rostro comerás el pan...”. Desde ese momento inicio la travesía del hombre, aunque en aquel momento el trabajo no implicaba realizar estudios de factibilidad para identificar que el fruto de su trabajo cubriría una necesidad, por eso el hombre trabajaba para producir alimentos para su familia.

Es así que a lo largo de la historia se ha demostrado que nuestros antepasados utilizaban diversos métodos entre ellos el TRUEQUE para conseguir diversos materiales, alimentos, vestimenta y otros recursos que utilizaba para sobrevivir. Demostrando la existencia de la negociación entre partes y con ellos el origen de la empresa.

A inicios del siglo XIX en Gran Bretaña y el resto de Europa se dio inicio a la Revolución Industrial, surgiendo transformaciones socioeconómicas, tecnológicas y culturales en la historia de la humanidad, reemplazando el trabajo manual por la

industria y la manufactura que hasta hoy en día prevalece, a diferencia de que en nuestra época para que una empresa sobreviva ésta debe tener una adecuada planificación en búsqueda permanente de la satisfacción del cliente.

### **1.1.2 Definición de empresa**

La empresa es una entidad que mediante la implementación de recursos humanos, materiales y financieros generan bienes o servicios a cambio de un precio y su razón de ser es satisfacer una necesidad existente en la sociedad.

TRUCHY, dice que es toda organización cuyo objetivo es proveer a la producción, intercambio o circulación de bienes o servicios. Es la unidad económica en que se agrupan y coordinan los factores humanos y materiales de la actividad económica. (Palao, 1973)

MARQUÉS DE LA TOUR DU PIN, considera a toda empresa como una forma de asociación de capital y trabajo, en la que cada asociado corresponde en el reparto del producto una parte no arbitraria, sino proporcional a su aportación “Ibídem”.

ALAIN TOURAINE, la define como una institución privada que realiza una función social; intención de racionalidad regida por un sistema político privado “Ibídem”.

LAUZEL, ve a la empresa como una organización humana organizada, jerarquizada que pone en acción medios intelectuales, físicos y financieros para extraer, producir, transportar o distribuir bienes o riquezas bajo la autoridad de una dirección que define sus objetivos y su política, aceptando ligar la búsqueda del beneficio con las obligaciones que se deriven de una función social “Ibídem”.

BROSETA PONS, especialista en derecho mercantil considera que es la organización de capital y de trabajo para la producción o mediación en el mercado de los bienes o de los servicios (Palao, 1973).

ALBALATE LAFITA, la define como la agrupación social estructurada de carácter productivo, basada en el interés encuadrable en la categoría de los grupos laborales, actuando conforme a una comunidad de intereses y de acción, definida por sus relaciones sociales secundarias y multivinculadas en cuanto al género y complejidad de sus relaciones sociales “Ibídem”.

URÍA, que considera la empresa como ejercicio profesional de una actividad económica organizada, con la finalidad de actuar en el mercado de bienes y servicios “Ibídem”.

POLO DÍEZ, que la ven como la unidad económica organizada surgida con sus rasgos actuales por el perfeccionamiento técnico del sistema productivo y por el proceso de concentración industrial y racionalización propia del capitalismo “Ibídem”.

La empresa es el motor económico cuya función es la de producir bienes y servicios, por medio de la transformación de insumos en salidas que después se venderán en el mercado. Para que una empresa permanezca a lo largo del tiempo y no desaparezca ésta deberá ser productiva, competitiva e innovadora, en la búsqueda principal de la satisfacción del cliente.

### 1.1.3 Objetivos de la empresa

Entre los objetivos de una empresa consta el de buscar la satisfacción del cliente para brindar un mejor servicio y ofrecer un buen producto que cumpla todas las expectativas del consumidor. Así también las empresas están enfocadas en una posición competitiva en el mercado, innovación y creatividad en sus productos o servicios, garantizando la existencia de la organización considerando como su objetivo primario el de alargar su ciclo vital tanto como sea posible.

### 1.1.4 Clasificación de las empresas

#### 1.1.4.1 Por su actividad o giro

Las empresas pueden clasificarse en función a la actividad que desarrollan:

##### 1.1.4.1.1 Empresas industriales

Son aquellas empresas encargadas en la transformación o extracción de la materia prima para la producción de bienes, se clasifican en:

- ✓ **Manufactureras:** Son aquellas dedicadas a la producción y la elaboración de bienes a través de la transformación de la materia prima a un producto final ya sea éste un bien para su consumo o para uso en la producción de otro bien o servicio, mediante el uso de mano de obra directa y otros costos indirectos.
- ✓ **Extractivas:** Son aquellas empresas únicamente dedicadas a la explotación de recursos naturales tanto renovables como no renovables.

#### **1.1.4.1.2 Empresas comerciales**

Son aquellas empresas dedicadas a la compra-venta de productos terminados y tienen una estrecha relación entre productor y consumidor y éstas pueden ser mayoristas o minoristas.

#### **1.1.4.1.3 Empresas de servicios**

Estas empresas tienen como finalidad el de ofrecer un servicio al cliente que lo solicita tales como: transporte, publicidad, asesorías, etc.

#### **1.1.4.2 Según el origen de su capital**

Estas empresas se clasifican dependiendo del origen de las contribuciones del capital y estas pueden ser:

##### **1.1.4.2.1 Públicas**

En este tipo de empresas su capital y su control lo tiene el Estado, su objetivo es el de carácter social para toda la comunidad.

##### **1.1.4.2.2 Privadas**

En estas empresas el capital y su control están en manos de accionistas o inversionistas privados tanto nacionales y/o extranjeras, cuya finalidad es lucrativa.

##### **1.1.4.2.3 Mixtas**

Con este tipo de empresas su capital y control están compartidas por el Estado y por inversionistas privados.

#### **1.1.4.3 Por su forma jurídica**

Se clasifican en cinco especies:

#### **1.1.4.3.1 En nombre colectivo**

Son aquellas que se contraen entre dos o más personas que hacen el comercio bajo una razón social unificada respondiendo los socios a las deudas que no pudieran cubrirse con el capital social, esto implica que los socios respondan de manera solidaria e ilimitada las deudas de la sociedad con sus propios bienes cuando ésta no pueda afrontarlas.

#### **1.1.4.3.2 Comandita simple**

Son aquellas compañías que se encuentran bajo una razón social y se contrae entre uno y varios socios solidarios y responsables, suministradores de fondos cuya responsabilidad se limita al monto de sus aportaciones.

#### **1.1.4.3.3 Comandita por acciones**

Es aquella compañía que se contrae entre dos o más socios solidariamente responsables que hacen el comercio bajo una razón social, en la que su capital se dividirá en acciones de un valor nominal igual.

#### **1.1.4.3.4 Sociedad anónima**

Es una sociedad cuyo capital dividido en acciones está formada por la aportación de los accionistas que responden únicamente por el monto de sus acciones.

#### **1.1.4.3.5 Compañía limitada**

Es aquella en la que se contrae tres o más personas, solamente responden a sus obligaciones sociales hasta el monto de sus aportaciones individuales y hacen el comercio bajo una razón social o denominación objetiva.

#### **1.1.4.3.6 Sociedad civil y comercial**

Se forman para negocios que la ley califica de actos de comercio y no requiere del registro en la Superintendencia de Compañías.

#### **1.1.4.3.7 Economía mixta**

Es aquella que está formada por el Estado y el capital privado, tiene por finalidad el interés colectivo, fomento o desarrollo industrial, de comercio y/o de servicio.

#### **1.1.4.4 Conformación de capital**

En esta forma las empresas se dividen en:

##### **1.1.4.4.1 Unipersonales**

Son aquellas en la cual su capital está conformado por el aporte de una persona natural y para su funcionamiento empleará en forma conjunta el capital y trabajo.

##### **1.1.4.4.2 Pluripersonales**

Aquellas conformadas por sociedades de personas, comerciantes o civiles y sociedades de capital.

#### **1.1.4.5 Según su tamaño**

Para identificar una empresa grande o pequeña se deberá determinar el volumen de ventas, el capital propio, beneficios, número de trabajadores, etc.

##### **1.1.4.5.1 Micro empresa:**

- a. Personal ocupado: 1 - 9
- b. Ventas anuales brutas: hasta \$100.000
- c. Monto de activos: hasta \$100.000

##### **1.1.4.5.2 Pequeña empresa:** si tiene un número entre 11 y 49 trabajadores.

- a. Personal ocupado: 10 - 49
- b. Ventas anuales brutas: \$100.001 a \$1.000.000
- c. Monto de activos: \$100.001 a \$750.000

**1.1.4.5.3 Mediana empresa:** si tiene un número entre 50 y 250 trabajadores.

- a. Personal ocupado: 50 - 199
- b. Ventas anuales brutas: \$1.000.001 a \$5.000.000
- c. Monto de activos: \$750.001 a \$3.999.999

**1.1.4.5.4 Grande empresa:** si posee más de 250 trabajadores.

- a. Personal ocupado: 200 o más
- b. Ventas anuales brutas: \$5.000.000 o más
- c. Monto de activos: \$4.000.000 o más

### **1.1.5 La empresa como organización**

La empresa cuenta con una serie de estructuras que la conforman como una organización encaminada a la producción de bienes y servicios, dentro de un ámbito más general, que es el entorno (institucional, organizativo y económico) en el que se desarrolla su actividad (Grupo CTO).

La organización está conformada por personas que interactúan entre sí, a través de procesos estructurados que les permitirán alcanzar los objetivos establecidos.

#### **1.1.5.1 Tipos de organización**

- a. **Formales:** aquellas que tienen una estructura bien definida y se tienen bien delimitadas las relaciones de autoridad y responsabilidad.
- b. **Informales:** son flexibles y espontáneos.



## 1.2 Empresa familiar

Es aquella empresa en la que el capital y en su caso la gestión o el gobierno están en manos de una o más familias, que tienen la capacidad de ejercer sobre ella una influencia suficiente para controlarla y cuya visión estratégica incluye el propósito de darle continuidad en manos de la siguiente generación familiar (Sanchez Casanoca, 2004).

En la mayoría de los países las empresas familiares son la estructura económica dominante, y tiene como primordial característica que sus fundadores, el gobierno y propiedad de la empresa se mantiene en manos de la familia a través de sus nuevas generaciones.

Entre los propósitos que tiene una empresa familiar está el de:

- ✓ Generar oportunidad a los hijos.
- ✓ La inversión de sus padres generan rentabilidad para las futuras generaciones.
- ✓ Trabajo en equipo a través de lazos familiares.

Sin embargo a veces estos propósitos no se cumplen, porque la compañía al enfrentar la primera crisis económica ésta desaparece o cuando su segunda generación no desea involucrarse para evitar conflictos familiares se desligan de la organización.

En otras ocasiones han existido una evolución a partir de la segunda generación, siendo notoria en muchos de los casos en la que los padres como fundadores la dirigían enfocados en la experiencia que adquirieron a través del tiempo y con metas de rentabilidad a corto plazo, ya que sus hijos como profesionales tienen un mayor enfoque para transformar la compañía en base a una planificación y controles con metas a largo plazo que generará mayor rentabilidad.

Hay una serie de creencias desarrolladas en el ámbito familiar que pueden tener un profundo impacto negativo sobre la empresa. Así por ejemplo, en muchas familias domina una creencia democrática de que todos los hijos deben tener los mismos derechos (Amat, 2004).

Es por esta razón que la empresa familiar tiene una estructura organizacional definida en la que el padre es el gerente, la esposa dirige las finanzas, simultáneamente sus hijos tendrán diversos cargos en los que tengan la oportunidad de involucrarse y obtener la experiencia de su primera generación, pero estos con principios ya más enfocados en teorías económicas, financieras y gerenciales cuyo objetivo será que la empresa familiar atraviese una transformación de una empresa a una organización que genere rentabilidad, eficiencia y crecimiento.

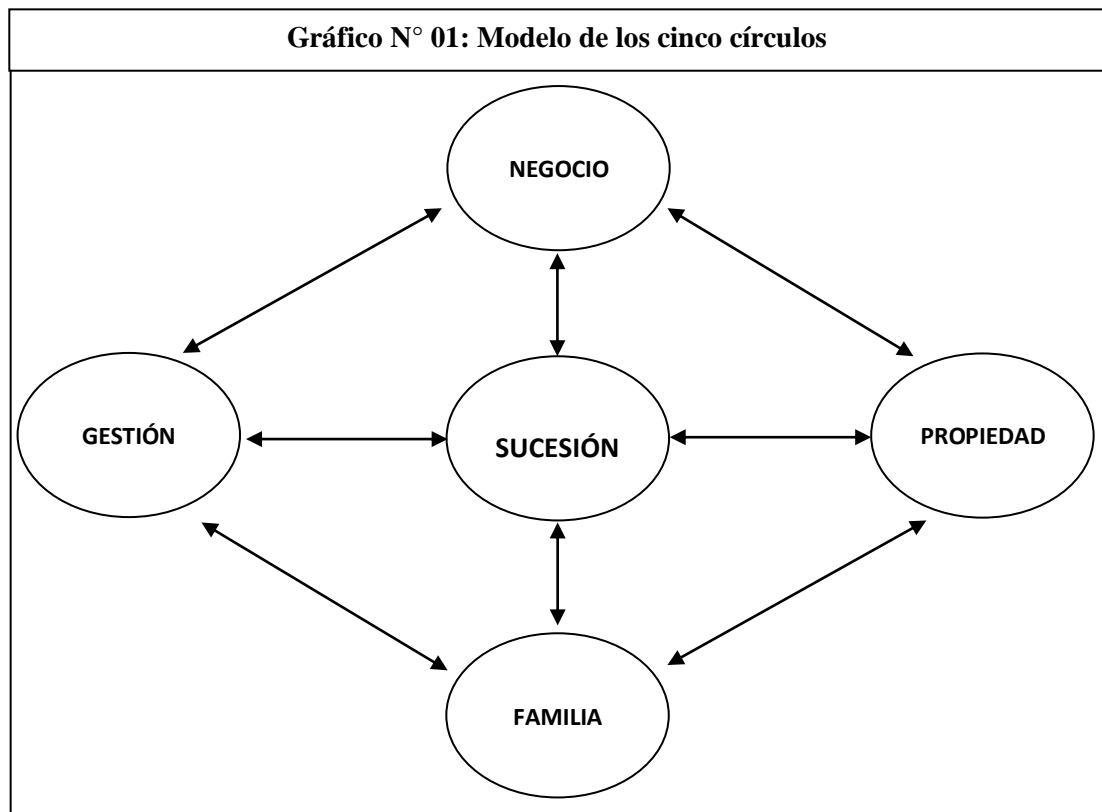
### **1.2.1 La problemática de la empresa familiar**

Cuando la familia controla a la organización se hacen más palpables los problemas y tensiones así como la armonía y cohesión de esta familia. En especial cuando se trabaja conjuntamente hay más probabilidad de conflictos, la convivencia entre familiares no siempre es armoniosa “cuanto más lejos estamos de ellos más nos queremos” *Ibíd.*

La rivalidad entre hermanos surge por asumir el liderazgo o el de precautelar los intereses que ellos han generado al dedicar su tiempo en la empresa, por esto cada uno busca la mejor alternativa para maximizar su utilidad pero para ellos hay que realizar diversos cambios, es ahí cuando puede generarse otro conflicto más por la toma de decisiones, cargos en la empresa, retribuciones económicas, elección del sucesor, política de dividendos, conflictos que se agravan mucho más si existen favoritismo dentro de la familia.

### 1.2.1.1 Modelo de los cinco círculos

El uso de este modelo permitirá realizar un estudio de los cinco tipos de problemas más representativos en la empresa familiar.



Fuente: La Continuidad de la Empresa Familiar  
Elaborado por: Joan M. Amat

- ✓ **Familia:** la armonía que existe y los conflictos que ésta genera puede influir directamente con el compromiso que tiene para la existencia de la empresa, esto como ya lo mencionamos antes, cuando está por intermedio el interés financiero y el liderazgo que cada uno de los hijos desea alcanzar.
  
- ✓ **Propiedad:** existen diversos factores relevantes: el poder de gobernar la empresa y la gestión del patrimonio, la segunda generación desde su punto de vista ya profesional estará encaminada a buscar una adecuada gestión administrativa,

conseguir la eficiencia y eficacia de todos los procesos para alcanzar la competitividad a través de una adecuada reinversión.

- ✓ **Negocio:** el área estará enfocada en la visión y competitividad de la empresa, siendo reflejada en las estrategias que la empresa emprenda para posesionarse en un mercado altamente competitivo que demanda ser innovador.
  
- ✓ **Gestión:** son aquellos relacionados específicamente con la organización en cuanto a la formalización de procesos, toma de decisiones, delegación y responsabilidades de funciones, sistemas de control y política de recursos humanos.
  
- ✓ **Sucesión:** el proceso de transmisión del poder de decisión, este proceso es muy crítico ya que garantizará la continuidad de la empresa en mano de la familia, en esta etapa el líder deberá enfocarse en implantar fuertes vínculos familiares, resolver conflictos para que la empresa camine con una sola misión y visión ya no dividida y encaminarla al éxito y sobre todo garantizando la existencia para las futuras generaciones.

### **1.2.2 Problemática ligada a las empresas familiares**

Kets de Vries ha destacado que la empresa familiar suele encontrarse muchas veces con varios problemas vinculados a la influencia de la familia: el nepotismo que resulta de imponer los intereses personales sobre la lógica empresarial, por ejemplo, en temas ligados a la gestión de los recursos humanos (los ascensos, remuneraciones, contrataciones, evaluación de desempeño), en el desarrollo de un estilo de dirección paternalista y autocrática, o en la existencia de fuertes resistencias a la sucesión (Amat, 2004).

Estos conflictos pueden causar la desaparición de la misma compañía como señala el autor, cuando surgen los conflictos en la organización atraviesa una crisis que puede

afectar con la continuidad de la empresa ya sea estos por rivalidades o tenciones familiares, estos conflictos pueden ser entre:

- ✓ Fundador - cónyuge por el tiempo, los recursos y esfuerzos invertidos.
- ✓ Padre - hijos por la delegación, estilo de dirección, retribución o la sucesión.
- ✓ Hermanos – cuñados - primos por el liderazgo, distribución del poder, redistribución del trabajo y por la propiedad.
- ✓ Familiares - profesionales por la delegación, formalización y profesionalización.

La cultura autoritaria es una enfermedad que destruye a la organización al desear controlar la propiedad de la empresa familiar, es por esta razón que se debe elaborar mecanismos de prevención para conflictos, promoviendo una comunicación abierta y sincera que ayude a superar estas crisis.

### **1.2.3 Problemática ligada a la propiedad de la empresa familiar**

La empresa familiar está condicionada igualmente por existir una familia que pueda poseer y controlar su capital social, ya sea de forma mayoritaria, compartida y participan más o menos activamente en la gestión de la empresa “Ibídem”.

Esto implica:

- a. Primer lugar: a los problemas ligados a la participación de la familia en el capital.
- b. Segundo lugar: a la gestión del patrimonio familiar hay una serie de problemas:
  - ✓ Riesgo de confusión entre el patrimonio familiar y empresarial.

- ✓ Elevado riesgo de confusión entre las finanzas de la empresa y las de la familia.
  - ✓ Inadecuada financiación
  - ✓ Limitada conciencia de la necesidad de realizar una adecuada planificación jurídica.
- c. Tercer lugar: tienen problemas relacionados al gobierno corporativo.
- d. Cuarto lugar: identificado con la limitada eficacia del consejo de administración.

#### **1.2.4 La continuidad de la empresa familiar principales factores de éxito**

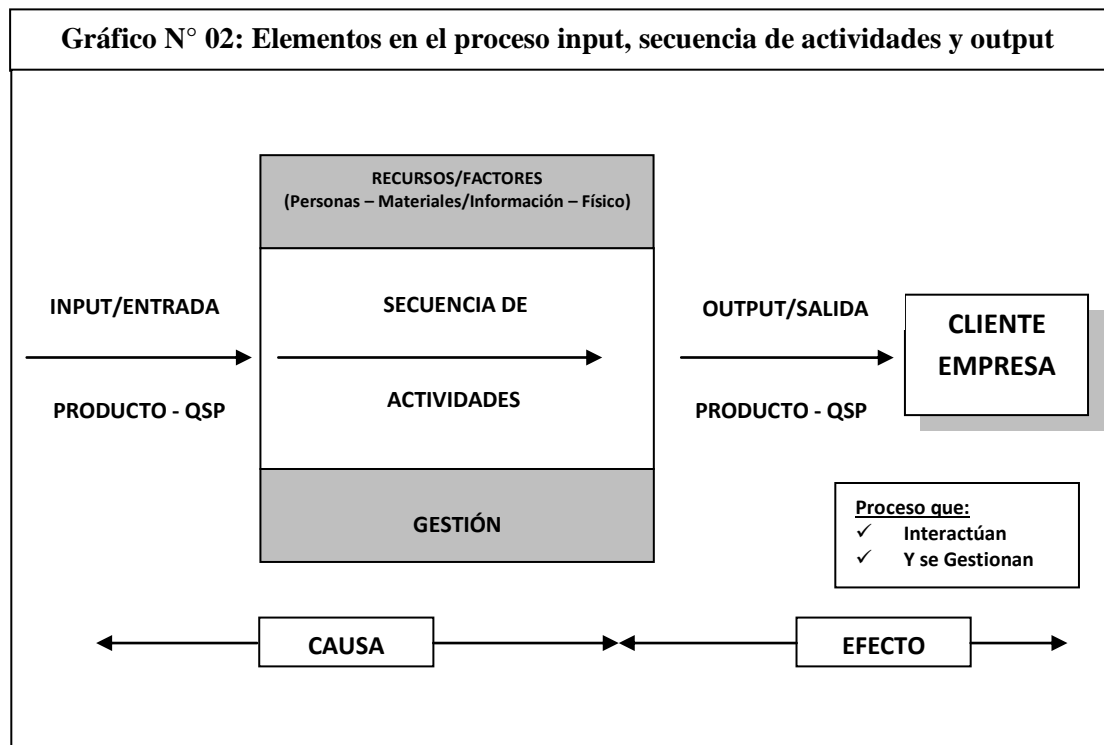
Hay dos factores que están ligados al éxito de una empresa familiar que está directamente vinculada al fundador: el concepto estratégico inicial que desarrolla (lo que se ha definido anteriormente como aspectos ligados al producto, mercado y tecnología) y el clima organizativo que promueve (lo que se ha definido como la gestión de la empresa)...., J. Davis, Lansberg, P. Davis han señalado la importancia de la armonía familiar en el éxito y continuidad de la empresa familiar tanto por la existencia de unas excelentes relaciones familiares o, especialmente la creación de estructuras de gobiernos que facilitan la gestión de los conflictos que pueden aparecer (Amat, 2004).

El éxito estará vinculado a la adecuada gestión de su gobierno por parte de quien la dirige a través de un liderazgo carismático y visionario, que permita tomar decisiones más adecuadas para la empresa que asegure un entorno competitivo y no enfocarse a ver contentas a los miembros de la familia. Esta nueva y correcta gestión deberá enfocarse en una adecuada y preparada planificación en búsqueda de la continuidad de la empresa y el éxito de la misma.

### 1.3 Procesos organizacionales

#### 1.3.1 Proceso

ISO 9000 define proceso como: Conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados (Pérez Fernández, 2010).



Fuente: Gestión por Procesos

Elaborado por: José Antonio Pérez

Podemos identificar tres elementos en el proceso INPUT, SECUENCIA DE ACTIVIDADES Y OUTPUT.

- Input: insumo que justifica la ejecución sistemática del proceso.
- Secuencia de Actividades: su cumplimiento necesita de medios y recursos con determinados requisitos para ejecutarlo.
- Output: salida del producto con la calidad exigida.

### 1.3.2 La organización como sistema

Toda organización puede ser concebida como un sistema que interactúa con el medio, que capta insumos y los procesa (agrega valor) y entrega resultados (bienes o servicios) para satisfacer determinadas necesidades del medio. Los productos son el resultado de los procesos que lleva a cabo la entidad (Internet Archive, 2001).

De esta manera el fenómeno dinámico de la organización será identificado en cinco procesos organizacionales:

- a. **Control:** permitirá evaluar el desempeño general de toda la organización para corregirlo con el propósito de evitar pérdidas a largo plazo.
- b. **Motivación:** responsabilidad en encontrar formas de rendimiento de los trabajadores en relación a tendencias negativas.
- c. **Liderazgo:** capacidad, responsabilidad, manera de guiar, motivar, decidir y dirigir a los grupos de trabajos para generar resultados óptimos.
- d. **Toma de decisiones:** habilidad de crear y manejar opciones o soluciones a los problemas que pueden afectar a la organización.
- e. **Comunicación:** proceso de emisión y recepción de mensajes, en la empresa este proceso se basa en las relaciones dentro de la organización ya sean organizacionales (tareas u operaciones), Reglamentarias (ordenes o instrucciones) y Mantenimiento ( relaciones públicas, captación y publicidad)



## 1.4 Gestión de calidad

La Gestión de Calidad es una filosofía adoptada por organizaciones que confían en el cambio orientado hacia el cliente y que persigue mejoras continuas en sus procesos diarios. Esto implica que su personal también pueda tomar decisiones. Los principios de la Gestión de Calidad son adoptados por las organizaciones para realizar la calidad de sus productos y servicios, y de esta manera aumentar su eficiencia (Universidad del país Vasco, 2001).

La gestión deberá estar enfocada en cubrir todas las expectativas del consumidor a través de la satisfacción del cliente, para esto la gerencia debe ser competitiva en el mercado y esto podrá alcanzar por medio de la mejora continua, lo que permitirá que la compañía se consolide, sus empleados sean el recurso más importante y una organización dedicada a sus clientes.

### 1.4.1 Principios de gestión de calidad

Estos principios equivalen a los valores sobre los que se sustenta la cultura de la calidad:

- a. **Enfoque al cliente:** La empresa estará enfocada en el consumidor buscando comprender sus necesidades, expectativas futuras y actuales para de esta manera alcanzar la satisfacción de sus clientes.
- b. **Liderazgo:** Fomentar la unidad y un ambiente de trabajo adecuado para que el personal se comprometa en la consecución de los objetivos de la empresa.
- c. **Participación de las personas:** El personal es el activo más importante de una empresa, por tanto se enfocará en la capacitación permanente y optimizará de esta manera sus conocimientos a beneficio de la empresa.

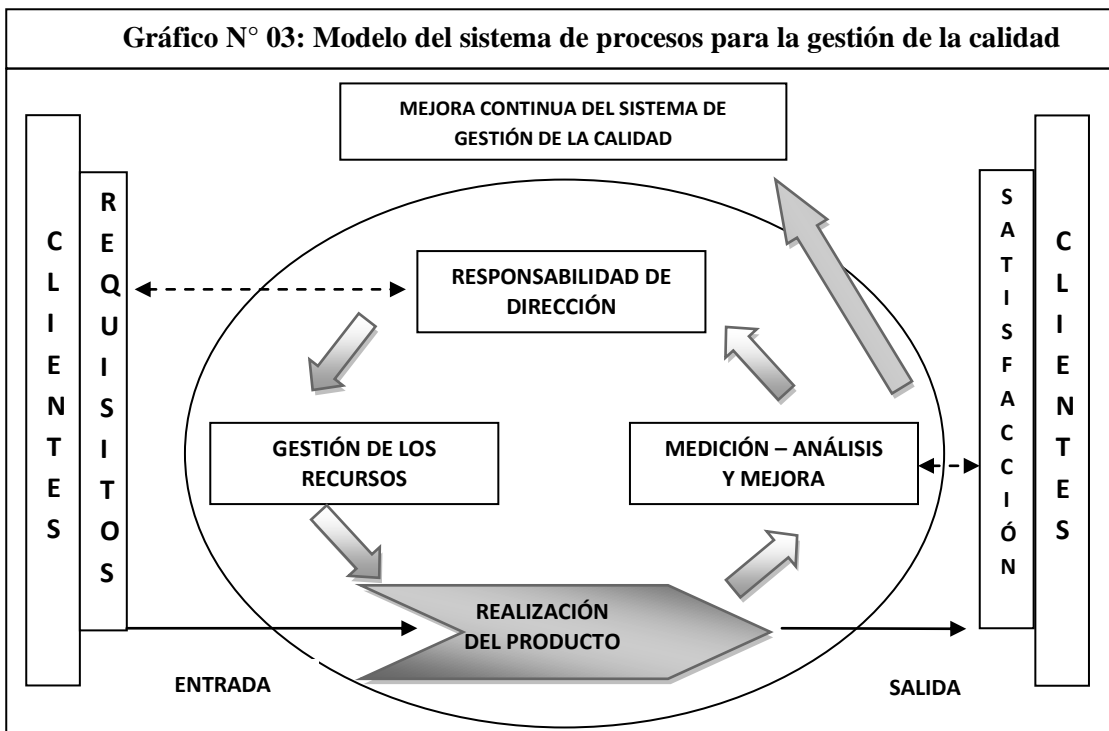
- d. Enfoque basado en los procesos:** La gestión de los procesos permitirá alcanzar objetivos deseados, asignación de recursos adecuados y evaluar su funcionamiento.
- e. Enfoque de sistemas para la gestión:** La definición de sistemas de gestión permitirá monitorear la relación entre los procesos para evaluar, analizar y mejorar continuamente los sistemas para alcanzar la eficiencia de la empresa.
- f. Mejora Continua:** En las empresas la mejora continua debe ser un valor cultural, el cual permita al personal fomentar la capacidad en el uso de las herramientas para el análisis y la resolución de problemas.
- g. Enfoque basado en hechos para la toma de decisiones:** Al comprender la información obtenida nos permitirá analizar los datos en relación al cliente, proceso y producto, lo que generará que la gerencia tome las decisiones en forma responsable.
- h. Relaciones mutuamente beneficiosa con el suministrador:** Los suministradores son valiosos para el logro de sus objetivos, recurso que gestiona con eficiencia para mejorar la relación entre cliente y proveedor para crear valor entre producto y proceso.

#### **1.4.2 ISO 9001: modelo de enfoque basado en procesos**

El objetivo que subyace en esta normalización es el de conseguir y mantener la calidad real del producto o servicio de acuerdo con los requisitos normativos, especificados por el cliente o por la propia empresa. Para ello se requiere interpretar y adaptar la norma para su adopción a las características y tipo de producto o servicio de cada empresa (Pérez Fernández, 2010).

Las ISO 9001 solo es un modelo referente que nos ayudará en el diseño de Sistemas de Gestión de Calidad, los cuales estarán enfocados en administrar, controlar y mejorar la calidad en sus productos o servicios que la empresa ofrecerá al consumidor. A través de las ISO 9001 los gerentes podrán medir el funcionamiento, mejorar la operación, reducir gastos y gestionar los posibles riesgos, posesionando y garantizando la existencia de la organización en un mercado altamente competitivo.

### Enfoque en procesos



Fuente: ISO 9001:2000

Elaborado por: José Antonio Pérez

Este enfoque se basa en un modelo de referencia de procesos ISO 9001 que busca como finalidad la mejora continua en la eficiencia y funcionamiento de la empresa, a través de una adecuada gestión en sus actividades y recursos como un proceso.

En este modelo se identifica cómo los clientes suministran sus requerimientos a la empresa a través de una información que llega como entradas, para que a su vez genere salidas en forma de productos o servicios de valor añadido, por medio de una adecuada mejora en sus procesos enfocados en la satisfacción del cliente.

## **1.5 Planificación**

La planificación es un proceso de toma de decisiones para alcanzar un futuro deseado, teniendo en cuenta la situación actual y los factores internos y externos que puedan influir en el logro de los objetivos (Miklos, 2003).

Al hablar de planificación nos referimos al análisis y estudio de los objetivos así como la forma de su consecución, planificar es una herramienta que proporciona a la organización un modelo que emprende una acción y toma decisiones encaminadas a la consecución de los objetivos y metas que la empresa ha planteado alcanzar.

### **1.5.1 Objetivos de la planificación**

Una empresa planifica por la necesidad de anticiparse y decidir lo hay que hacer con anterioridad para satisfacer las expectativas futuras, es por esto que la planificación tiene como propósito conseguir los objetivos propuestos y solo se los conseguirá por medio de esfuerzo, reflexión y acción coordinada.

El objetivo de la planificación no debe estar enfocado en desarrollar un plan sino el de establecer un proceso de organización en acción como una para todo la empresa.

La planificación debe siempre estar enfocada en la utilización eficiente de los recursos que la empresa dispone para la consecución de los objetivos, esto permitirá prevenir crisis antes de que estas aparezcan.

## 1.5.2 Etapas de la planificación

Se puede definir seis procesos en la planificación:

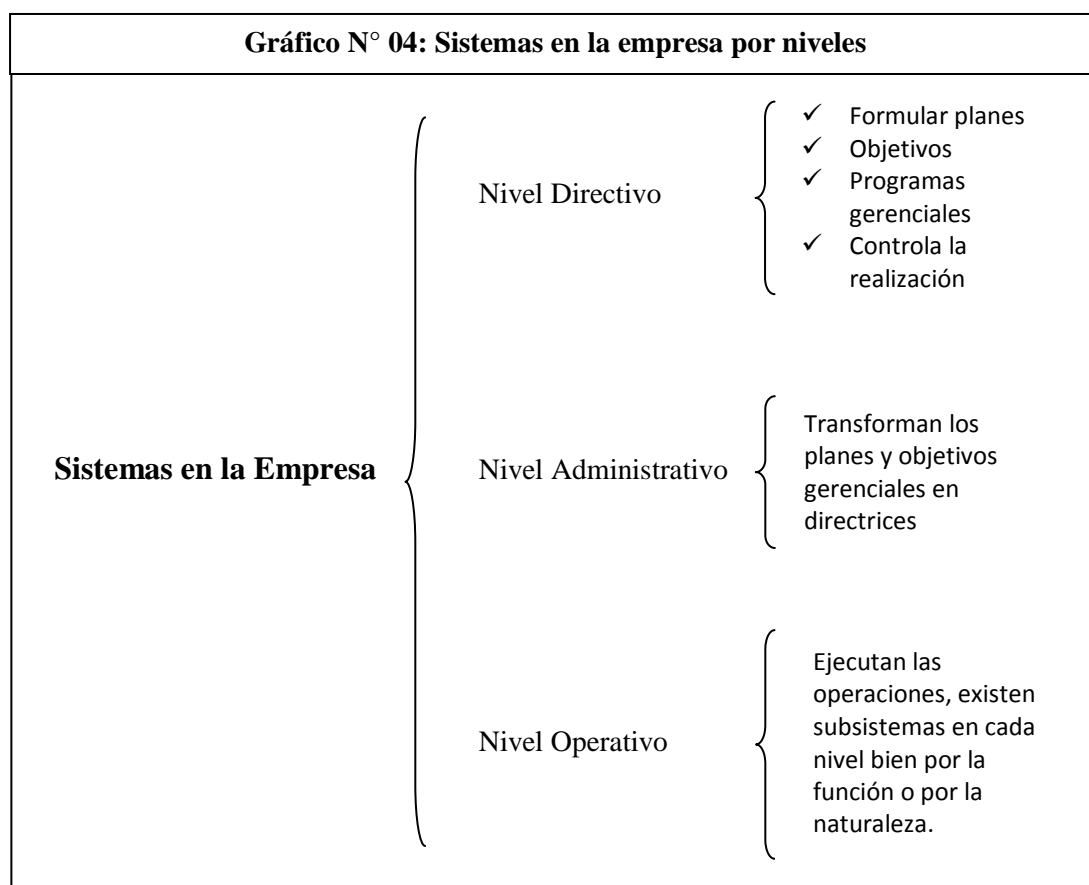
- 1.5.2.1 **Ver la necesidad de un plan:** La organización debe identificar y reconocer la necesidad de implementar planes considerando los problemas que a futuro puedan causar riesgos y que estos puedan terminar con la vida de la empresa, estudiar sus limitaciones y sus beneficios.
- 1.5.2.2 **Formular opciones:** Identificar varios planes alternativos como:
  - a. Conocimiento de la situación objeto del plan
  - b. Idear opciones nuevas y sus éxitos
  - c. Opciones pragmáticas y factibles
- 1.5.2.3 **Seleccionar la mejor opción:** Ponderar los beneficios y los costos en ambientes inciertos y riesgosos.
- 1.5.2.4 **Realizar o implementar la mejor opción:** Planificar demanda comprometer recursos, resistirse al cambio y maximizar el tiempo.
- 1.5.2.5 **Seguimiento y control de resultados:** A veces los resultados no son los esperados al momento de planificar, es por esto que debemos realizar controles y seguimientos para poder identificarlos y corregirlos antes de que estos causen riesgos que comprometan la empresa.
- 1.5.2.6 **Seguir adelante, frente al abandono de los planes y de la planificación:** Los errores en una incorrecta planificación puede influir en la idea u opción de abandonar el proceso, pero es indispensable identificar que aun cuando las cosas nos salgan con lo planificado siempre existirá oportunidades para reformular nuevas alternativas y hacer de la planificación un proceso continuo.

## 1.6 Noción del sistema

### 1.6.1 Los sistemas en la empresa

La empresa es un sistema social, con una estructura determinada por su interacción dinámica con los sistemas que forman su entorno: clientes, proveedores, competidores, gobierno, etc. En su conjunto, la empresa es un sistema de partes interrelacionadas operando unas conjuntamente con otras, a fin de cumplir, tanto los objetivos del todo como los individuales de los elementos participantes. La empresa como sistema forma a su vez, un entorno condicionalmente de los sistemas y elementos que se integran en él (Rodríguez, 2006).

Al considerar la empresa como un sistema se deberá distinguir tres niveles:



Fuente: Control interno un sistema para la empresa  
Elaborado por: Joaquín Rodríguez

### 1.6.2 ¿Por qué las organizaciones deben aplicar los sistemas?

Existen dos razones por la cual una organización debería adoptar los sistemas:

- a. **Por razón estructural:** es un sistema real, abierto, complejo y dinámico que representa hechos y acontecimientos de la organización a través de modelos descriptivos lo que nos permitirá tomar decisiones más rápidas y acertadas.
  
- b. **Por razón instrumental:** son técnicas orientadas al individuo, hacia la organización y orientadas a la teoría de decisiones. Al INDIVIDUO por que administra los objetivos, modifica la conducta organizacional y desarrollo de administradores, HACIA LA ORGANIZACIÓN permite desarrollar, administrar, controlar y diseñar sistemas para la organización, y ORIENTADAS A LA TEORÍA DE DECISIONES tales como investigación de operaciones, procesamiento de datos y sistemas de información.

La organización es un sistema que procura los elementos que forman su flujo de entradas y que se dirigen a obtener resultados que constituyan el flujo de salida del procesador, que lleva adelante las operaciones (Rodríguez, 2006).

### 1.6.3 Sistemas que forman las organizaciones

El sistema organizacional integra en su estructura una serie de subsistemas que responden al conjunto de tareas y a los elementos que son necesarios para llevar a cabo su actividad. Como conjunto dinámicamente estructurado, requiere de diversas cualidades que han de verificarse para que puedan lograr resultados con eficiencia y eficacia (Rodríguez, 2006).

Los sistemas más importantes dentro de una organización son: administrativo, contable y financiero.

## **1.7 Sistema administrativo**

Se define al Sistema Administrativo como la red de procedimientos relacionados de acuerdo a un esquema integrado tendientes al logro de los fines de una organización ( Scribd, Inc., 2009).

Por tal razón el conjunto de procedimientos relacionados constituyen un sistema, el cual busca formalizar los procesos a través de la definición de tareas que es lo que debe efectuar cada sector responsable, a la resolución de los problemas surgidos en la empresa.

### **1.7.1 Control administrativo**

“El control administrativo constituye un control gerencial que debe ejercerse para que una organización pueda alcanzar sus planes y objetivos” (Rodríguez, 2006). El control tiene como función evaluar los resultados alcanzados y evaluarlos con aquellos resultados esperados en la planificación con la finalidad de tomar medidas correctivas.

En la mayoría de las organizaciones es factible diseñar e implantar sistemas, pero sin el compromiso de todos quienes conforman la compañía aun cuando mayor sean los controles, estos tendrán dificultad de construir estructuras organizacionales sólidas y adecuadas para alcanzar los objetivos.

### **1.7.2 Diseño de un sistema de control administrativo**

Un sistema de control administrativo pretende fundamentalmente minimizar y corregir las desviaciones respecto de los requerimientos de los objetivos..., un



sistema de control aporta información oportuna a la dirección superior en lo que se refiere a problemas reales o potenciales (Rodríguez, 2006).

La información proporcionada permitirá minimizar y resolver situaciones de riesgo que influirán en la empresa, es por esto que al plantear sistemas administrativos debemos considerar tres aspectos importantes:

**1.7.2.1 Disponibilidad de la información:** En muchos de los casos el administrador no conoce todo lo que está sucediendo en la organización, la información numérica permite transmitir de forma constante y exacta datos del funcionamiento de la organización, es por esto que un adecuado sistema de información permitirá minimizar los costos por los errores e identificar orígenes de desviaciones.

**1.7.2.2 Medida del desempeño:** El desempeño se logra medir a través de la calidad que está aportando cada persona, pero esto podría variar de una situación a otra, es decir de un objetivo a otro. En muchos de los casos el desempeño puede medirse cuando la empresa ha alcanzado exitosamente todos los objetivos.

**1.7.2.3 Comprensión y apoyo:** Cuando la gerencia ha cometido reiteradamente errores de juicio, toma de decisiones erróneas sin considerar las consecuencias que tendría, es por esta razón que el administrador debe realizar un análisis adecuado antes de tomar medidas que puedan afectar la empresa beneficiando la organización y ganando el apoyo de quienes están a su cargo.

## **1.8 Sistema contable**

“Es el conjunto de principios y reglas que facilitan el conocimiento y la representación adecuada de la empresa y de los hechos económicos que afectan a la misma” ( Scribd, Inc., 2009). Los sistemas contables tienen como finalidad procesar y proporcionar a la organización información adecuada lo que permitirá monitorear por áreas el funcionamiento de las mismas y en función de ello tomar adecuadas y oportunas decisiones.

### **1.8.1 Contabilidad y control**

Para facilitar la función de control contable, no existe un solo sistema contable sino más bien varios de ellos aceptables y complementarios, cada uno de los cuales es capaz de contribuir a un mejor entendimiento de los recursos económicos en cuanto éstos afectan a las empresas (Rodríguez, 2006).

Este control contable nos permitirá realizar un examen sistematizado en base a normas de contabilidad y auditoría que permita identificar si los estados financieros reflejan razonablemente el resultado en las operaciones y así dar a conocer acontecimientos económicos en relación a la empresa.

### **1.8.2 La contabilidad como medio de control**

La contabilidad ayudará en la consecución de los objetivos económicos:

**1.8.2.1 Alcance del control:** la contabilidad permite monitorear el progreso de los resultados obtenidos por la organización respecto a lo planeado, dicha

información generada deberá ser confiable y fácil de interpretar esto con la finalidad de ayudar a la toma de decisiones

**1.8.2.2 Contabilidad para el control:** la contabilidad es una herramienta en el proceso de control:

- ✓ Comunica lo que la dirección requiera en un momento determinado
- ✓ Medio para motivar la organización
- ✓ Valorar el desempeño
- ✓ Comprobar la honradez de las personas
- ✓ Control basado en documentación

## **1.9 Sistema financiero**

Es el proceso para llevar ordenadamente las cuentas de la empresa, estar informados de cuál es la situación financiera de la misma y buscar alternativas atractivas que le permitan ahorrar en costos y/o gastos para aumentar sus expectativas de rendimiento.

### **1.9.1 Control financiero**

El control financiero es la fase de ejecución en la cual se implantan los planes financieros, el control trata del proceso de retroalimentación y ajuste que se requiere para garantizar que se sigan los planes y para modificar los planes existentes, debido a cambios imprevistos ( Scribd, Inc., 2009).

Los sistemas y subsistemas suministran información administrativa de forma oportuna y correcta la cual permita una adecuada toma de decisiones que afecten a la organización. Es por esto que el éxito financiero dependerá de la veracidad de la información asegurando así alcanzar los objetivos organizacionales.

## 1.9.2 Diseño de un sistema de control financiero

“El control interno no trata de determinar si una operación es eficaz, o si la administración realiza su trabajo como debe. Más bien, se asegura de que existan sistemas para controlar con su propias políticas” (Rodríguez, 2006). Es por esto que el sistema financiero estará enfocado en dos propósitos:

**1.9.2.1 Protección de los recursos:** una eficaz aplicación administrativa dependerá de la:

- ✓ Responsabilidad hacia el superior: responsabilidad financiera en relación al desempeño personal mediante informes, el cual permita comprobar y comparar la protección de los recursos.
- ✓ Principio de excepción: afirma que se debe considerar que las decisiones muy importantes se deben aplicar en el nivel más alto del mando, ya que es ahí donde se deberá aprobar ajustes de presupuestos, gastos presupuestarios, etc., que pueden influir en el sistema financiero.

**1.9.2.2 Utilización de recursos:** facilitar el uso efectivo y económico de los recursos en cuanto a la designación y ejecución de la organización, mediante informes nos permitirá identificar como se usan los recursos y si estos están cumpliendo su propósito enfocados en minimizar y contribuir al ahorro.

## 1.10 Control interno

Para Stempt, el control interno es la distribución apropiada de funciones del personal, de tal manera que el trabajo de cada empleado pueda coordinarse y comprobarse independientemente del trabajo de otros empleados (Rodríguez, 2006).

El control interno se lo considera como medida necesaria que permite identificar y prevenir posibles fraudes, medir la eficiencia y eficacia de tal manera que proporcione y promueva la exactitud y confiabilidad de la información y sobre todo que esta sea información sea razonable.

### **1.10.1 El control interno como sistema**

Pozo Navarro expone que el sistema control persigue un objetivo de eficacia para la organización, es decir, se concibe como el instrumento para mantenerla en condiciones de eficiencia (Rodríguez, 2006).

El control permite a la gerencia verificar que los recursos de la organización garanticen el éxito de la compañía, alcanzar objetivos en plazos acordados, objetivos con economía (obtener beneficios) y motivar al equipo de trabajo al compromiso y la concesión de los objetivos.

### **1.10.2 Fines del control interno**

El control interno es una herramienta enfocada a la prevención de fraudes y errores, constituyéndose en un apoyo en la eficiencia y eficacia para la administración. El control interno en la organización tiene como finalidad:

- a. Salvaguardar los activos
- b. Confiabilidad de la información
- c. Monitorear el cumplimiento de la organización
- d. Eficiencia de las operaciones en todas las áreas
- e. Adhesión a las políticas gerenciales

## CAPÍTULO II

### DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA

#### 2.1 Contexto nacional



Fuente: Lampuzo, del neolítico a la edad del bronce

La industria panificadora se impulsó en la edad media, fue en esta época donde empezó a producirse manualmente procesando los cereales disponibles en la zona, algunos historiadores afirman que el pan comenzó a elaborarse por primera vez en Asia central y Egipto.

A finales del siglo XIX el trabajo manual fue reemplazado por máquinas, dejando en el pasado la elaboración a mano en el propio hogar. La industria panificadora nacional ha ido evolucionando al proporcionar a la población productos de consumo para la alimentación con altos estándares de calidad, generando empleo directo o indirectamente y contribuyendo en la economía nacional.

La mayoría de compañías panaderas se encuentran situadas en segmentos de micro y pequeñas empresas también se encuentra las medianas y grandes empresas. Pero en

menor cantidad debe considerarse que la mayoría de empresas son manejadas como negocios familiares siendo estas su fuente de vida o sustento del hogar.

En el mercado altamente competitivo las panificadoras con grandes recursos, han logrado subsistir al realizar fuertes inversiones en su proceso de producción, a través de amasadoras, cintas transportadoras, hornos automáticos y máquinas para enfriar, cortar y envolver el pan, maximizando de esta forma la utilización de todos sus recursos, reducir costos y disminuir su tiempo de producción.

### **2.1.1 Reestructuración del mercado panadero**

El Ministerio de Industrias y Productividad dio inicio al programa de tecnificación de la cadena del sector panificador, denominado como RENOVA-PANADERÍA, la cual busca transformar a las panaderías populares en empresas de excelencia.

La iniciativa busca que los panaderos accedan a un mercado de alta competitividad, la idea se basa en que las panaderías tengan buenas prácticas considerando que el principal cliente será el Estado que compraría sus productos para los diversos programas sociales gubernamentales.

En el Ecuador la producción de pan es alrededor de 350.000 toneladas siendo sus productores alrededor de 10.000 panificadoras de las cuales el 90% son artesanales y el 10% son pequeñas, medianas y grandes empresas.

La propuesta del gobierno pretende mejorar el modo de operar y el estilo de vida del 30% de los panificadores artesanales los que se capacitarán, mejorarán sus prácticas de manufactura, ampliarán su mercado, taller de panificación con harinas alternativas a fin de reducir las importaciones de trigo, incrementar la producción nacional y

renovar sus equipos de trabajo con maquinaria nacional, siendo la inversión del Estado de 24 millones de dólares en un periodo del 2011 – 2013.

## **2.2 Contexto de la empresa**

La panificadora “El Relámpago” es una empresa unipersonal constituida el 5 de abril de 1979, en el distrito Metropolitano del cantón Quito, su domicilio principal está ubicado en la provincia de Pichincha, cantón Quito, parroquia la Libertad, Barrio La Colmena, Calle Sestaris N. 929 y Padre Elías Brito, a una cuadra del reten de policía.

La actividad económica a la que se dedica es la elaboración de pan y panecillos frescos; esta empresa se crea por iniciativa del Sr. Fausto Sánchez propietario y creador del negocio. Las actividades complementarias que realiza son venta al por mayor y menor de productos lácteos para comercializarlos en la ciudad de Quito.

Inició con una panadería en el Sector de la Colmena, con el trascurso del tiempo y con un estudio de mercado le permitió a la empresa tomar la decisión de expandir sus plaza de mercado a nuevos sectores de la ciudad de Quito, actualmente la panificadora cuenta con 11 sucursales localizadas en los sectores de: La Colmena, San Roque, El Camal, 5 de Junio, Santa Anita, Calzado, Turubamba 2, San Martín, Pueblo Unido, Ecomax y Calle J (Solanda). A demás la empresa comercializa sus productos a los pequeños negocios como las tiendas que mediante su previo pedido son distribuidas a estas.

### **2.2.1 Aspectos legales**

La panificadora “El Relámpago” es una empresa que cumple con todos los requisitos legales para su funcionamiento, ponemos a consideración los permisos de importante



trascendencia como es RUC, patente municipal, permisos de salud pública y permisos de los bomberos.

### **El registro único de contribuyentes R.U.C**

Es el documento que permite identificar a los ciudadanos frente a la administración tributaria, su función es determinar y registrar a los contribuyentes con fines impositivos. El RUC constituye el número de identificación de todas las personas naturales que estén sujetas a las obligaciones tributarias.

### **Patente municipal**

El Municipio del Distrito Metropolitano de Quito regula y administra las actividades comerciales o industriales en la ciudad a través de la inscripción en registros de la municipalidad y se cancela el impuesto anualmente como contribución al municipio.

Se debe señalar que este permiso nos ha obligado a presentar la declaración y obtener la patente municipal que se paga cada año el valor que impone el municipio, esta declaración contiene la siguiente información:

- a. Nombres y apellidos del contribuyente o responsable;
- b. Número del R.U.C.
- c. Nombre de la razón social
- d. Dirección del negocio, parroquia, calle, sector, teléfono
- e. Dirección del representante legal: parroquia, calles, número, sector
- f. Actividad económica (primaria o secundaria);
- g. Desglose de activos
- h. Fecha de inicio de actividad

- i. Firma del contribuyente
- j. Fecha de presentación del formulario
- k. Firma del funcionario que recibe el formulario
- l. Carta de pago de luz, agua o teléfono.

## **Permiso de salud**

Permisos sanitarios : panaderías

Requisitos para obtener permiso de funcionamiento del MSP Acuerdo Ministerial 818:

1. Formulario de solicitud (sin costo) llenado y suscrito por el propietario.
2. Copia del registro único de contribuyentes (RUC).
3. Copia de la cédula de ciudadanía o de identidad del propietario o del representante legal del establecimiento.
4. Documentos que acrediten la personería jurídica cuando corresponda.
5. Copia del título del profesional de la salud responsable técnico del establecimiento, debidamente registrado en el Ministerio de Salud Pública, para el caso de establecimientos que de conformidad con los reglamentos específicos así lo señalen.
6. Plano del establecimiento a escala 1:50
7. Croquis de ubicación del establecimiento.
8. Permiso otorgado por el cuerpo de bomberos.
9. Copia del o los certificados ocupacionales de salud del personal que labora en el establecimiento, conferido por un centro de salud del Ministerio de Salud Pública.

Adicionalmente se deberá cumplir con otros requisitos específicos dependiendo del tipo de establecimiento, de conformidad con los reglamentos correspondientes.

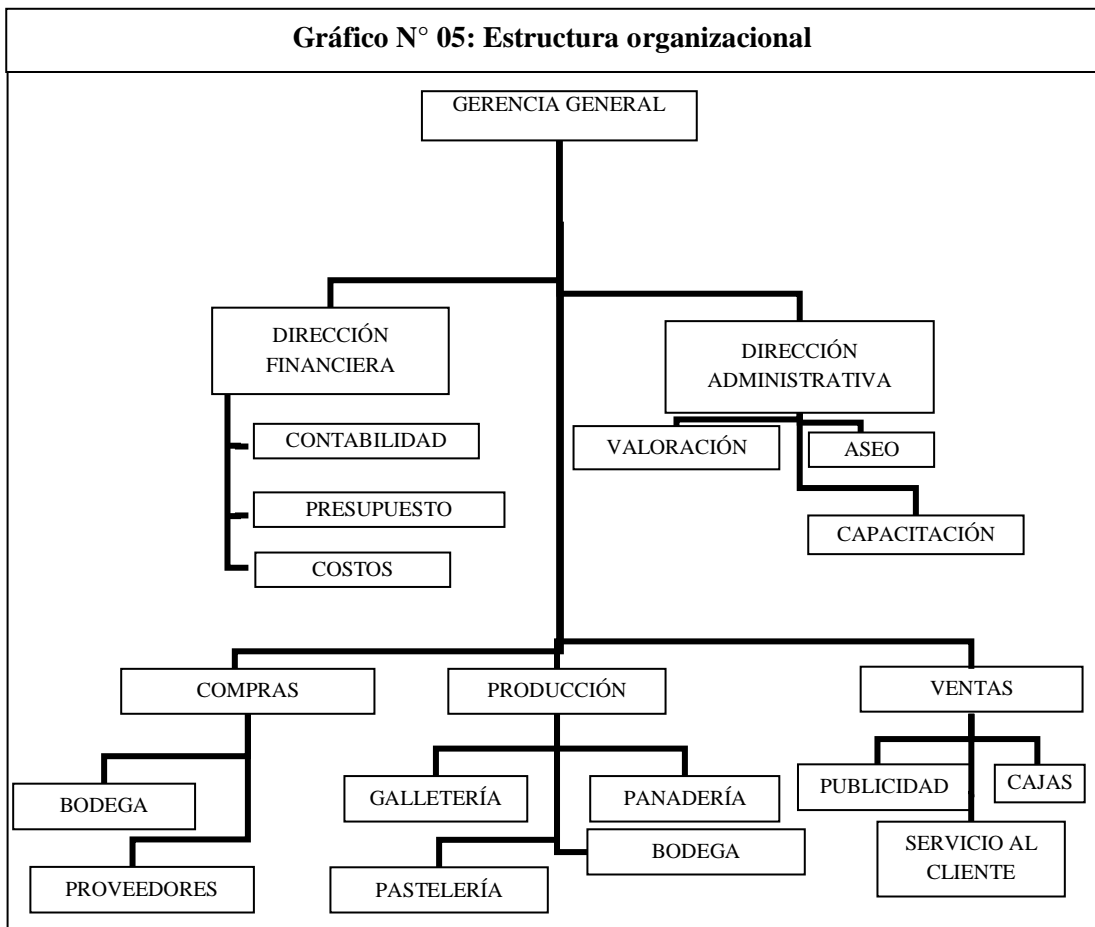
## Permiso de cuerpo de bomberos

El permiso de funcionamiento es la autorización que el cuerpo de bomberos emite a todo local para su funcionamiento y que se enmarca dentro de la actividad tipo a, tipo b y tipo c, la que corresponde a la panificadora es el de tipo c.

Los requisitos son:

1. Solicitud de inspección del local.
2. Informe favorable de la inspección.
3. Copia del RUC.

### 2.2.2 Estructura organizacional



Fuente: Panificadora “El Relámpago”

Elaborado por: José Luis Moreno

Este organigrama se ajusta a la organización que en realidad tiene la panificadora de forma informal ya que las secciones son desarrolladas por los integrantes de la familia, de los cuales podemos mencionar:

**Nivel Directivo:** Constituido por el gerente propietario y esposa

<b>Gráfico N° 06: Secciones que desarrollan la familia a nivel administrativo</b>				
<b>S E C C I O N E S</b>	Verificación	Producción	Procesos	
		Manufactura	Elaboración	
		Bodega	Almacenaje	
	Verificación	Financiera	Compras	Gastos
			Cuentas por pagar	Cuentas por cobrar
			Inversiones	Rendimientos
			Ventas	Ventas
			Cliente	Atención al cliente
			Verificación	Ventas

Fuente: Panificadora “El Relámpago”

Elaborado por: José Luis Moreno

### **2.2.3 Filosofía de la panificadora “El Relámpago”**

La panificadora se encuentra en la actualidad como una organización productiva porque la estructura con la que se trabaja tiene funciones secuenciales que se relacionan entre sí por la interacción de los insumos esenciales de la producción, con la finalidad de lograr su mayor eficiencia al transformar la materia prima en productos de la rama panadera y pastelera.

#### **MISIÓN SUGERIDA**

“Producir y comercializar productos de panadería, pastelería y repostería de excelente calidad, servicio y honestidad; al menor costo y de una manera eficiente, brindando una permanente disposición de servicio al cliente; garantizando la confiabilidad de nuestros productos y posesionándonos en el mercado con la colaboración, iniciativa y creatividad de nuestro recurso humano”.

#### **VISIÓN SUGERIDA**

“El Relámpago será una empresa reconocida siempre por sus ideas innovadoras, su compromiso de mejoramiento continuo en todas sus actividades, así como el manejo de los productos de una manera solvente y rentable, logrando de esta manera una compañía con proyección que contribuya al desarrollo del país”.

## **2.3 Diagnóstico situacional**

### **2.3.1 Análisis FODA**

El Análisis FODA es una de las herramientas esenciales que provee de los insumos necesarios al proceso de planeación estratégica, proporcionando la información necesaria para la implantación de acciones y medidas correctivas y la generación de nuevos o mejores proyectos de mejora (Universidad de la venta, 2002).

El análisis en la Panificadora “El Relámpago” nos permitirá realizar un diagnóstico del negocio en un momento determinado en relación a sus factores internos (fortalezas y debilidades) y sus factores externos (oportunidades y amenazas) de la compañía. Cabe recalcar que el análisis FODA permitirá obtener resultados beneficiosos para el negocio en marcha ya que con el análisis exhaustivo del mismo ayudará en la toma de decisiones, mejorar las capacidades de procesamiento, realizar inversiones productivas y actuar en el momento preciso cuando se atenúe un problema interno o externo.

Es importante que se tome en consideración este análisis de manera totalmente profunda ya que pensamos que en la panificadora “El Relámpago” juega un papel prevaeciente, por que abarca grandes áreas estratégicas las mismas que deben contar con una justa evaluación que permita mejorar nuestras capacidades, habilidades, destrezas y debilitar a la vez nuestras amenazas.

Además este examen cuenta con estudios de mercado los mismos que han sido tomados en consideración para determinar nuestro análisis FODA, ya que consideramos que todo este proceso nos lleva a un sólo propósito el mismo que es llegar al corazón y fidelidad de nuestros clientes.

**Cuadro N° 01: Análisis FODA**

<b>Fortalezas</b>	
1	Personal con excelente experiencia en el proceso de producción
2	Suficiente espacio para construir otra planta productora.
3	Posibilidad de modernizar la infraestructura.
4	Buen equipamiento de maquinaria para la producción.
5	Maquinaria moderna que permite reducir costos.
6	Bajo nivel de desperdicios en producción.
7	Ventas no centralizadas en un solo producto
8	Excelente relación con los clientes y proveedores
9	Capacidad de ampliación con respecto a clientes detallistas.
<b>Oportunidades</b>	
1	Apoyo directo del Ministerio de Industrias y Productividad.
2	Apoyo de los sectores productivos como Cámara de Comercio Quito.
3	Posibilidad de adquirir mejor tecnología.
4	Posibilidad de ajustarse a normas técnicas.
5	Mercado creciente que permita abrir nuevas plazas de mercado.
6	Incremento del consumo en la rama pastelería y panadería.
7	Excelente afluencia de gente en el sector.
8	Existencia de demanda potencial en los alrededores de la panadería.
9	Ubicación del punto de venta propicio para la comercialización.
10	Buenas perspectivas de comercialización en clientes detallistas.
11	Precios al alcance del cliente en relación a la competencia.
12	Fidelidad de los clientes
<b>Debilidades</b>	
1	No cuenta con una adecuada Planificación estratégica.
2	No tiene normas y políticas escritas.
3	La estructura de su organigrama no se encuentra bien definida.

4	Reestructuración administrativa.
5	Falta de una adecuada delegación de funciones.
6	Exceso de funciones operativas.
7	Falta de toma de decisiones oportunas para el mejoramiento continuo de la empresa.
8	Falta de liquidez por inversiones anteriormente hechas.
9	No existe una adecuada infraestructura
10	Infraestructura congestionada.
11	No contar con el sistema contable en las sucursales
12	Poco mantenimiento de maquinaria
13	No tener exhibidores apropiados.
<b>Amenazas</b>	
1	Crisis financiera a nivel mundial que generará menor participación en el mercado.
2	Inestabilidad económica y política del país.
3	Inseguridad del país.
4	Que se amplíe la competencia debido al crecimiento comercial del sector.
5	Competencia con mejor tecnología.
6	Aparecimiento de nuevas tecnologías y no poder adquirirlas por costos excesivos.
7	Altos costos de aranceles en la importación de maquinaria con tecnología de punta.
8	Precios fluctuantes en la materia prima.
9	Altos costos en luz eléctrica.
10	Eliminación de subsidios para los tanques de gas.
11	Gastos trascendentes en los hogares.



En el análisis de nuestras fortalezas consideramos que la más importante o relevante es la obtención de **maquinaria moderna que permite reducir costos**, ya que establecemos como una de las estrategias principales de la Panadería “El Relámpago” el invertir en maquinaria con el propósito de mejorar la calidad de nuestros productos. Todo esto se lo hace con una sola finalidad y es el poder brindar servicios de calidad pero a la vez teniendo un propósito de lucro que nos permita cerrar nuestras ventas con altos índices de solvencia y liquidez.

En nuestras oportunidades la **existencia de demanda potencial en los alrededores de la panadería**, ya que consideramos que nuestros años de experiencia y calidad en el mercado nos han permitido afianzar nuestro posicionamiento en el ámbito comercial y más aún manteniendo la confianza y selección de nuestros clientes.

El análisis de debilidades de la panificadora “El Relámpago” arroja como una de las principales: **no cuenta con una adecuada Planificación**, es una de las más grandes debilidades ya que esta constituye una herramienta en los procesos de toma de decisiones para mejorar la calidad de nuestros productos y resolver problemas que puedan surgir.

En el caso de nuestras amenazas la más relevante es **que se amplíe la competencia debido al crecimiento comercial del sector**, es una amenaza que consideramos que puede afectar a nuestras utilidades financieras con el paso del tiempo, ya que como toda empresa el propósito es ser líderes en el mercado es decir que por mas demanda comercial debemos establecer estrategias comerciales para mantenernos como los favoritos en el mercado.

### 2.3.2 Matriz de ponderación

**Tabla N° 01: Matriz de ponderación de las fortalezas**

N°	FORTALEZAS	IMPACTO		
		ALTO	MEDIO	BAJO
1	Personal con excelente experiencia en el proceso de producción		X	
2	Suficiente espacio para construir otra planta productora.	X		
3	Posibilidad de modernizar la infraestructura.	X		
4	Buen equipamiento de maquinaria para la producción.		X	
5	Maquinaria moderna que permite reducir costos.		X	
6	Bajo nivel de desperdicios en producción.		X	
7	Ventas no centralizadas en un solo producto	X		
8	Excelente relación con los clientes y proveedores	X		
9	Capacidad de ampliación con respecto a clientes detallistas.			X

**Tabla N° 02: Matriz de ponderación de las oportunidades**

N°	OPORTUNIDADES	IMPACTO		
		ALTO	MEDIO	BAJO
1	Apoyo directo del Ministerio de Industrias y Productividad.	X		
2	Apoyo de los sectores productivos como Cámara de Comercio Quito.	X		
3	Posibilidad de adquirir mejor tecnología.	X		
4	Posibilidad de ajustarnos a normas técnicas.		X	
5	Mercado creciente que permita abrir nuevas plazas de mercado.		X	
6	Incremento del consumo en la rama pastelería y panadería.			X
7	Excelente afluencia de gente en el sector.		X	
8	Existencia de demanda potencial en los alrededores de la panadería.		X	
9	Ubicación del punto de venta propicio para la comercialización.	X		
10	Buenas perspectivas de comercialización en clientes detallistas.		X	
11	Precios al alcance del cliente en relación a la competencia.		X	
12	Fidelidad de los clientes	X		

**Tabla N° 03: Matriz de ponderación de las debilidades**

N°	DEBILIDADES	IMPACTO		
		ALTO	MEDIO	BAJO
1	No cuenta con una adecuada Planificación.	X		
2	No tiene normas y políticas escritas.	X		
3	La estructura de su organigrama no se encuentra bien definida.		X	
4	Reestructuración administrativa.	X		
5	Falta de una adecuada delegación de funciones.	X		
6	Exceso de funciones operativas.	X		
7	No existen planes de contingencia en caso de desastres naturales y mecánicos de sus maquinarias.		X	
8	La venta de sus productos realizadas en las sucursales tiene el riesgo de que sean robados, maltratados, no contabilizados, etc.	X		
9	Infraestructura congestionada.	X		
10	Poco mantenimiento de maquinaria		X	
11	No tener exhibidores apropiados.			X

**Tabla N° 04: Matriz de ponderación de las amenazas**

N°	AMENAZAS	IMPACTO		
		ALTO	MEDIO	BAJO
1	Crisis financiera a nivel mundial que generará menor participación en el mercado.	X		
2	Inestabilidad económica y política del país.	X		
3	Inseguridad del país.	X		
4	Que se amplíe la competencia debido al crecimiento comercial del sector.	X		
5	Competencia con mejor tecnología.		X	
6	Aparecimiento de nuevas tecnologías y no poder adquirirlas por costos excesivos.		X	
7	Altos costos de aranceles en la importación de maquinaria con tecnología de punta.		X	
8	Precios fluctuantes en la materia prima.	X		
9	Altos costos en luz eléctrica.	X		
10	Eliminación de subsidios para los tanques de gas.	X		
11	Gastos trascendentes en los hogares.		X	

### 2.3.3 Matriz de acción estratégica

#### 2.3.3.1 Matriz de áreas ofensivas de iniciativa estratégica

Tabla N° 05: Matriz de área ofensiva estratégica – FO

		Apoyo directo del Ministerio de Industrias y Productividad (MIP).	Apoyo de los sectores productivos como Cámara de Comercio Quito.	Posibilidad de adquirir mejor tecnología.	Posibilidad de ajustarnos a normas técnicas.	Mercado creciente que permita abrir nuevas plazas de mercado.
<b>OPORTUNIDADES</b>						
Personal con excelente experiencia en el proceso de producción	<b>FORTALEZAS</b>	Con nuevas técnicas de producción permitirá ofrecer productos de calidad, reduciendo el tiempo de producción y maximizando sus recursos.	Elevar el nivel de competitividad de los trabajadores a través de motivaciones que permitan que los empleados realicen su labor de la mejor manera.	Utilización adecuada de nueva tecnología lo que permitirá que esta no se estropee y su vida útil se alargue para beneficio de la panificadora.	Mejorar le eficiencia global de la empresa así como la fluidez en el desarrollo de los procesos.	Expandir la empresa ofreciendo productos de la más alta calidad. A través de la diversificación de productos para afrontar a la competencia y superarla.
Suficiente espacio para construir otra planta productora.		Con la capacitación del MIP la empresa sabrá utilizará al máximo la capacidad de producción de la planta, utilizando todos sus recursos con procesos más limpios que reducirán costos.	Financiar la creación de la nueva planta que permitirá cubrir mayores plazas de mercado.	Generar un mayor margen de producción a través de maquinarias modernas y enfocadas en normas de seguridad industrial.	Las normas permitirán tener un mejor direccionamiento con áreas bien definidas garantizando la eficacia y eficiencia de la compañía.	Maximizar la capacidad de producción que permitirá cubrir la nueva demanda posicionándonos así en el mercado.
Posibilidad de modernizar la infraestructura.		Brindar a nuestros trabajadores un ambiente cómodo y agradable, así como a nuestros clientes brindar un excelente producto con procesos más limpios.	Financiará la modernización de la infraestructura lo que permitirá tener un ambiente cómodo y agradable.	Reducir los costos de producción con maquinaria más moderna y una infraestructura que reduzca los riesgos del trabajador.	Normas técnicas que ayuden en la adecuada gestión de sus procesos.	Optimizar los recursos y ofrecer productos de la más alta calidad.
Buen equipamiento de maquinaria para la producción.		Utilización adecuada de la maquinaria lo que permitirá cubrir su producción enfocados en maximizar su costo - beneficio.	Tecnología que le permita a la empresa producir productos de la más alta calidad.	Elabore productos de la más alta calidad reduciendo los costos de fabricación y comercialización generando una ventaja competitiva al servicio del cliente.	Normas que permitan utilizar las maquinarias con responsabilidad garantizando la seguridad de quienes las usan.	Financiar maquinaria de alta tecnología que cubra la demanda existente del nuevo mercado garantizando nuestra participación el mercado.
Bajo nivel de desperdicios de producción.		Con las capacitaciones fomentar en los trabajadores una cultura de cero desperdicios lo cual permitirá tener mayor margen de utilidad.	Financiamiento de la CCQ para la adquisición de maquinaria lo que permitirá reducir costos lo que a su vez le permitirá vender a precios más bajos.	Adquirir maquinaria moderna que permita minimizar los desperdicios.	Adopción de normas que permita un adecuado manejo de la materia prima proporcionando así la utilización máxima de esta.	Ser más competitivos generando mayor rentabilidad en el mercado al reducir sus costos.

### 2.3.3.2 Matriz de área defensiva de iniciativa estratégica

Tabla N° 06: Matriz de área defensiva estratégica – DA

		Crisis financiera a nivel mundial que generará menor participación en el mercado.	Inestabilidad económica y política del país.	Inseguridad del país.	Que se amplíe la competencia debido al crecimiento comercial del sector.	Competencia con mejor tecnología.
<b>AMENAZAS</b>						
No cuenta con una adecuada Planificación.	<b>DEBILIDADES</b>	La planificación nos permitirá visualizar las posibilidades futuras, enfocar las actividades hacia resultados deseados y enfrentar situación financiera.	Reducir el riesgo de enfrentar crisis y problemas económicos, a través de planes estratégicos que permitan gestionar la empresa con eficiencia y eficacia.	Implementar planes de contingencia en caso de robos o daños materiales por agentes externos.	Ser competitivo en el mercado a través de una adecuada gestión administrativa que busque ampliar el mercado con objetivos bien definidos.	Financiar la adquisición de tecnología especializada para ser altamente competitiva a través de la disminución de su costo de fabricación.
No tiene normas y políticas escritas.		Las normas permitirán enfrentar el impacto de la crisis económica, a través de una adecuada gestión en la economía y las finanzas de manera transparente.	Aumentarán la confianza de inversores sabiendo que la economía se gestiona de manera transparente y previsible conforme a exigencia de normas y políticas.	Establecer políticas preventivas del delito que permita actuar de manera inmediata y permanente con la finalidad que la empresa se mantenga en marcha.	Implementar objetivos bien definidos enfocados en alcanzar el éxito de la empresa frente a la competencia.	Adquirir tecnología de punta lo que permitirá ser más competitivos en el mercado.
La estructura de su organigrama no se encuentra bien definida.		Rediseñar la estructura de la empresa con la finalidad que permita esta sea capaz de enfrentar situaciones financieras.	Generar estabilidad en la propia empresa ocasionando que ésta permanezca al primer problema económico.	Determinar responsables que custodien la protección de los activos de la empresa con la finalidad de que no sean robados.	Establecer metas y objetivos claros y bien definidos lo que permitirá que la empresa se dirija a posicionarse en el mercado.	Realizar una adecuada gestión administrativa con procesos más limpios que permita que la implementación de tecnología no disminuya la participación en el mercado.
Reestructuración administrativa.		Rediseñar la estructura administrativa que garantice la adecuada gestión empresarial.	Generar estabilidad económica al implementar personal capacitado con capacidad de enfrentar conflictos y problemas empresariales.	Fomentar medidas preventivas que permitan disminuir este riesgo de inseguridad.	Ser una compañía altamente competitiva a través de la implementación de personal altamente capacitado e innovador.	Realizar presupuesto para la adquisición de activos fijos que permita a la empresa competir.
Falta de una adecuada delegación de funciones.		Fomentar en la empresa una adecuada segregación de funciones, responsabilidades y garantizando la claridad en el personal para enfrentar problemas.	Personal altamente capacitado capaz de generar estabilidad en la empresa con capacidad de disminuir el riesgo.	Custodia adecuada por personal que será responsable de que este no se pierda.	Proporcionar personal altamente capacitado y especializado para realizar su función específica	Capacitar al personal para que sean más especializados y que generen mayor rentabilidad y disminuya sus costos.

### 2.3.3.3 Matriz de área de respuesta estratégica

Tabla N° 07: Matriz de área de respuesta estratégica – FA

		Crisis financiera a nivel mundial que generará menor participación en el mercado.	Inestabilidad económica y política del país.	Inseguridad del país.	Que se amplíe la competencia debido al crecimiento comercial del sector.	Competencia con mejor tecnología.
<b>AMENAZAS</b>						
Personal con excelente experiencia en el proceso de producción	<b>FORTALEZAS</b>	Reducir al máximo el nivel de desperdicio en la producción minimizando costos y maximizando la rentabilidad a fin que la empresa no desaparezca.	Nuestro personal altamente capacitado estará siempre en búsqueda de las mejores alternativas para reducir los riesgos.	Disminuir la inseguridad con personal comprometido y honrado.	Ofrecer productos de calidad por personal altamente calificado.	Capacitación permanente al personal para que se acople a la nueva tecnología y tener una competencia sana..
Suficiente espacio para construir otra planta productora.		Generar mayor rentabilidad al producir productos de alta calidad ayudando al país a través de la generar recursos financieros que permita superar esta crisis económica.	Financiamientos para la construcción de una nueva planta que genere trabajo y disminuya el desempleo.	Generar seguridad en la empresa, a través de pólizas de seguros que salvaguarden nuestra inversión.	Ser altamente competitivos en búsqueda de la satisfacción del cliente.	Mejorar los procesos de producción con procesos más limpios garantizando productos de calidad.
Posibilidad de modernizar la infraestructura.		Proporcionar estabilidad económica y un ambiente adecuado y agradable para el trabajador garantizando la adecuada gestión en las operaciones.	Salvaguardar el capital por la crisis en el país en la inversión para la modernización de la empresa que garantizará productos de la más alta calidad.	Garantizar la seguridad de nuestra inversión con medidas preventivas de seguridad.	Garantizar la fidelidad de los clientes con productos innovadores.	Ser competitivos en el mercado por medio de alianzas estratégicas que permitan generar mejores productos a menor costo.
Buen equipamiento de maquinaria para la producción.		Generar rentabilidad y empleo en un país en desarrollo a través de estrategias de mercado que consoliden nuestros productos en toda la ciudad.	Garantizar la producción reduciendo el riesgo de carencia del producto y costos elevados para el consumidor.	Garantizar la seguridad de los activos fijos con seguros evitando pérdidas en la empresa.	Generar mayores plazas de comercio para la compañía siendo innovadores y ofreciendo productos que satisfagan la necesidad del cliente.	Fomentar una competencia equilibrada y sana por medio de buenas prácticas y el cumplimiento de leyes, normas y políticas.
Bajo nivel de desperdicios de producción.		Disminuir costos de producción generando mayor margen de costo - beneficio.	Generar mayores recursos y contribuir a la economía del país con una adecuada gestión en sus procesos de producción maximizando de esta forma la utilidad para la empresa y el país.	Fomentar al personal que la inseguridad no sea un factor que influya en la rentabilidad de la empresa.	Garantizar la satisfacción del cliente con productos que se adapten a su necesidad.	Emprender medidas correctivas que ayuden al cumplir los objetivos planteados como la de minimizar los desperdicios.

### 2.3.3.4 Matriz de área de mejoramiento estratégico

Tabla N° 08: Matriz de área de mejoramiento estratégico – DO

		Apoyo directo del Ministerio de Industrias y Productividad.	Apoyo de los sectores productivos como Cámara de Comercio Quito.	Posibilidad de adquirir mejor tecnología.	Posibilidad de ajustarnos a normas técnicas.	Mercado creciente que permita abrir nuevas plazas de mercado.
<b>OPORTUNIDADES</b>						
No cuenta con una adecuada Planificación.	<b>DEBILIDADES</b>	Reestructurar la empresa a través de una adecuada planificación y con ayuda del MIP que promueve el uso de energía alternativa en los procesos de producción.	Facilitará la unificación de la planificación estratégica misión, visión y objetivos a largo plazo lo que permitirá llevar a la práctica los planes y obtener resultados.	Permitirá adecuarnos a cambios tecnológicos que se impone en el entorno, logrando la máxima eficiencia y calidad de los productos que ofrece la empresa.	Sirve como base para las funciones administrativas, organizar recursos, coordinar tareas, y para controlar y evaluar resultados.	Permitirá realizar correcciones cuando sean necesarios como el de adaptarnos a cambios repentinos en el mercado y un mercado creciente.
No tiene normas y políticas escritas.		Adopción e implementación de lineamientos que ayuden a la compañía a monitorear el cumplimiento de las actividades de la empresa.	Permitirá usar como herramientas para organizar, controlar e integrar las acciones de la empresa.	Establecerá reglas y normas para la adecuada utilización de nueva tecnología garantizando la vida útil de nuestra inversión.	Determinará reglas y normas para cada departamento y área de la empresa así como para cada trabajador su puesto y sus funciones específicas.	Permitirá alcanzar los objetivos de la empresa mediante la gestión estratégica y constituye la respuesta al reto competitivo en un mercado creciente.
La estructura de su organigrama no se encuentra bien definida.		Definir una estructura sólida a fin de que la gestión administrativa mejore y sea capaz de generar mayor margen de productividad y rentabilidad.	Permitirá definir mejor las funciones de cada miembro, facilitando el trabajo y evitando la duplicación de tareas.	Uso sostenible de los recursos por tener personal idóneo para el adecuado manejo de maquinarias de alta tecnología.	Establecer un estilo de gestión para actuar en forma responsable facilitando el liderazgo y el trabajo en equipo.	Mejorar el desempeño empresarial a consecuencia de tener colaboradores más competentes, capacitados y comprometidos con los objetivos de la empresa.
Reestructuración administrativa.		Implementación de personal especializado que contribuya a la optimización de procesos productivos.	Promover una mentalidad revolucionaria y objetivos ambiciosos para el crecimiento de la empresa.	Adopción de los procesos a los avances tecnológicos eliminando pasos repetitivos con maquinaria más moderna.	Mejoramiento decisivo en tiempos cortos para responder a la satisfacción del cliente con normas y políticas que contribuyan al mejoramiento.	Incrementar la productividad y dirigir la organización hacia la competitividad en búsqueda de posicionarnos en el mercado.
Falta de una adecuada delegación de funciones.		Delegar funciones y responsabilidad al trabajador a fin de que se incremente la participación innovadora y un mayor control.	Desarrollar la capacidad de los trabajadores para la toma de decisiones y asumir responsabilidades.	Aumentar la participación en la empresa con tecnología de punta que permita maximizar la producción con personal comprometido y capacitado.	Motivar a los trabajadores a cambios técnicos y que permita ofrecer una retroalimentación constructiva organizando los procesos productivos.	Personal capacitado y responsable que permita afrontar nuevos retos y objetivos de la empresa para expandirse en el mercado.

## 2.4 Matriz de síntesis estratégica

Tabla N° 09: Matriz de síntesis estratégica

MATRIZ DE SÍNTESIS ESTRATÉGICA		
	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<b>FORTALEZAS</b>	La empresa tiene la gran posibilidad de modernizar su infraestructura, lo que le permitirá tener procesos más limpios.	Buscar las mejores alternativas de inversión para modernizar la infraestructura de la empresa y equipamiento de maquinaria para la producción.
	Maximizar todos sus recursos con maquinaria moderna que reducirá sus costos de producción.	Ofrecer productos de alta calidad para nuestros clientes frente a este fenómeno económico mundial.
	Posicionamiento en el mercado con una nueva planta que permita cubrir más plazas.	Altos costos en los productos en una economía inestable.
	Aprovechar los proyectos que el Ministerio de Industrias y Productividad impulsa para optimizar los recursos y ofrecer productos de calidad.	Identificar el comportamiento de la competencia con mejor tecnología.
<b>DEBILIDADES</b>	Ejecutar una planificación que se enfoque en la optimización de todos sus recursos.	Establecer una adecuada planificación en la gestión de la panificadora.
	Fortalecer y mejorar las funciones de los empleados a través de una adecuada segregación de funciones.	Establecer normas y políticas organizacionales.
	Buscar alternativas que permitan adquirir tecnología de punta lo que permitirá reducir el proceso de producción.	La reestructuración administrativa permitirá adaptarnos a cambios empresariales para el logro de la excelencia en la gestión de la organización.
	Implementar normas técnicas que permitan brindar seguridad.	Buscar alternativas para adquirir tecnología de alta calidad lo que nos permita ser competitivos.




## **CAPÍTULO III**

### **DISEÑO DEL SISTEMA ADMINISTRATIVO Y DE CONTROL**

#### **3.1 Manual orgánico funcional**

La estructura orgánica funcional, es el principal instrumento que permitirá a la panificadora “El Relámpago”, definir las funciones y responsabilidades en cada una de las áreas, es por esta razón que al no contar la empresa con un manual, esta no podrá desarrollar en forma óptima sus actividades.

	<b>MANUAL ORGÁNICO FUNCIONAL</b>	<b>Página:</b>	01 de 21
		<b>Fecha:</b>	2013
		<b>Sección:</b>	Manual Orgánico Funcional

## MANUAL ORGÁNICO FUNCIONAL


### Generalidades

#### Objetivos y contenidos

El presente manual orgánico funcional, constituirá una herramienta básica de gestión, que estará enfocada a la consecución de los siguientes objetivos:

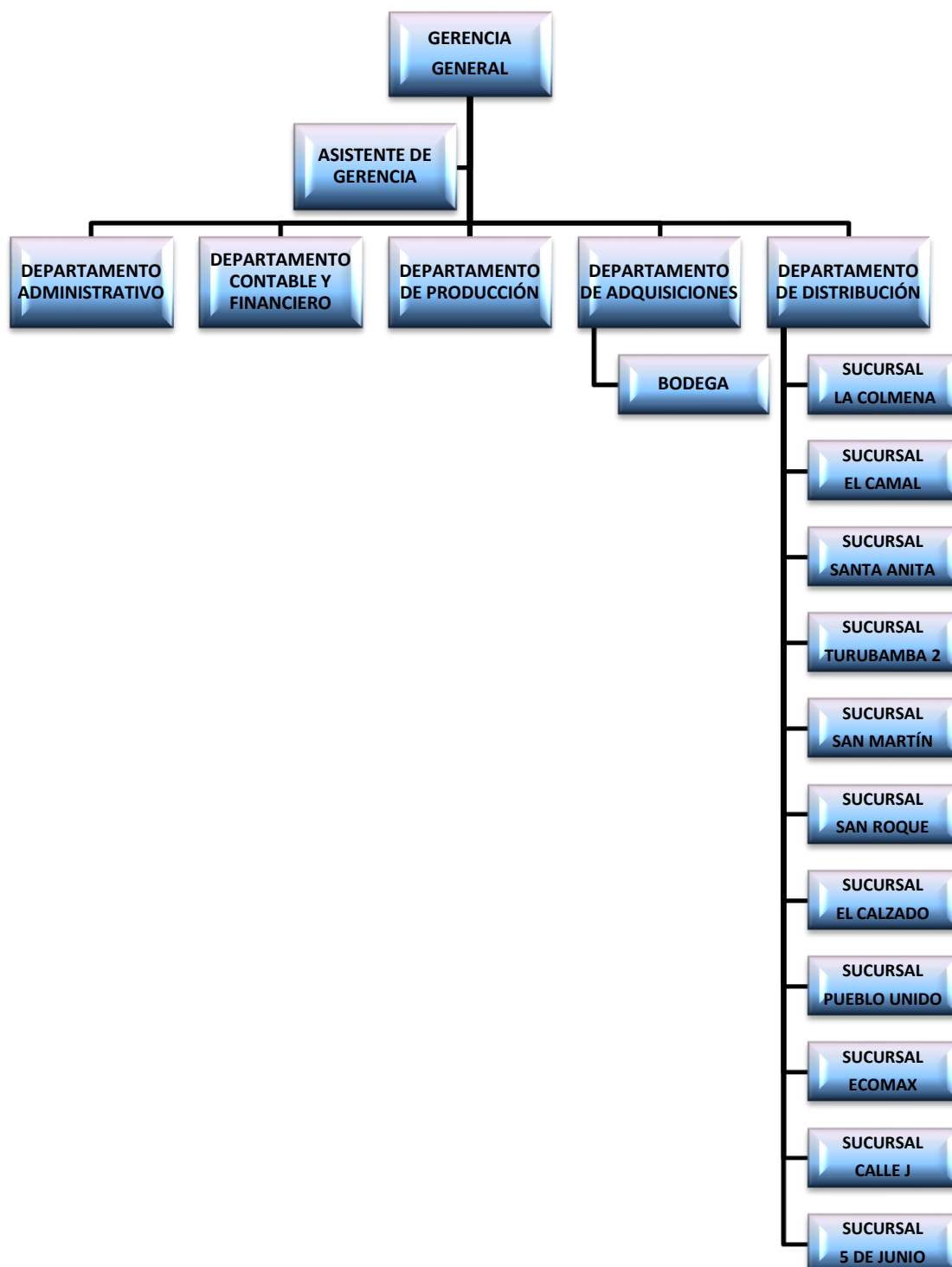
- a. Definir las áreas que integran la compañía, funciones y responsabilidades generales de la empresa.
- b. Identificar y definir la estructura jerárquica del área administrativa.
- c. Estandarizar el trabajo dentro de la empresa en la cual permita alcanzar niveles constantes de calidad de nuestros productos.
- d. Brindar lineamientos claros para todo el personal, lo que permitirá reflejar un mejor trabajo en equipo y de calidad.
- e. Implementar una guía que ayudará en la inducción de puestos, adiestramiento y capacitación al personal, ya que describe en forma detallada las actividades de cada puesto.


A continuación el presente manual representará la estructura planteada del organigrama que busca organizar las funciones administrativas, así como asistir y orientar todas las áreas de la empresa.

	<b>MANUAL ORGÁNICO FUNCIONAL</b>	<b>Página:</b>	02 de 21
		<b>Fecha:</b>	2013
		<b>Sección:</b>	Estructura Orgánica

## Estructura Orgánica


**Gráfico N° 07: Estructura orgánica propuesta**



	<b>MANUAL ORGÁNICO FUNCIONAL</b>	<b>Página:</b>	03 de 21
		<b>Fecha:</b>	2013
		<b>Sección:</b>	Estructura Orgánica

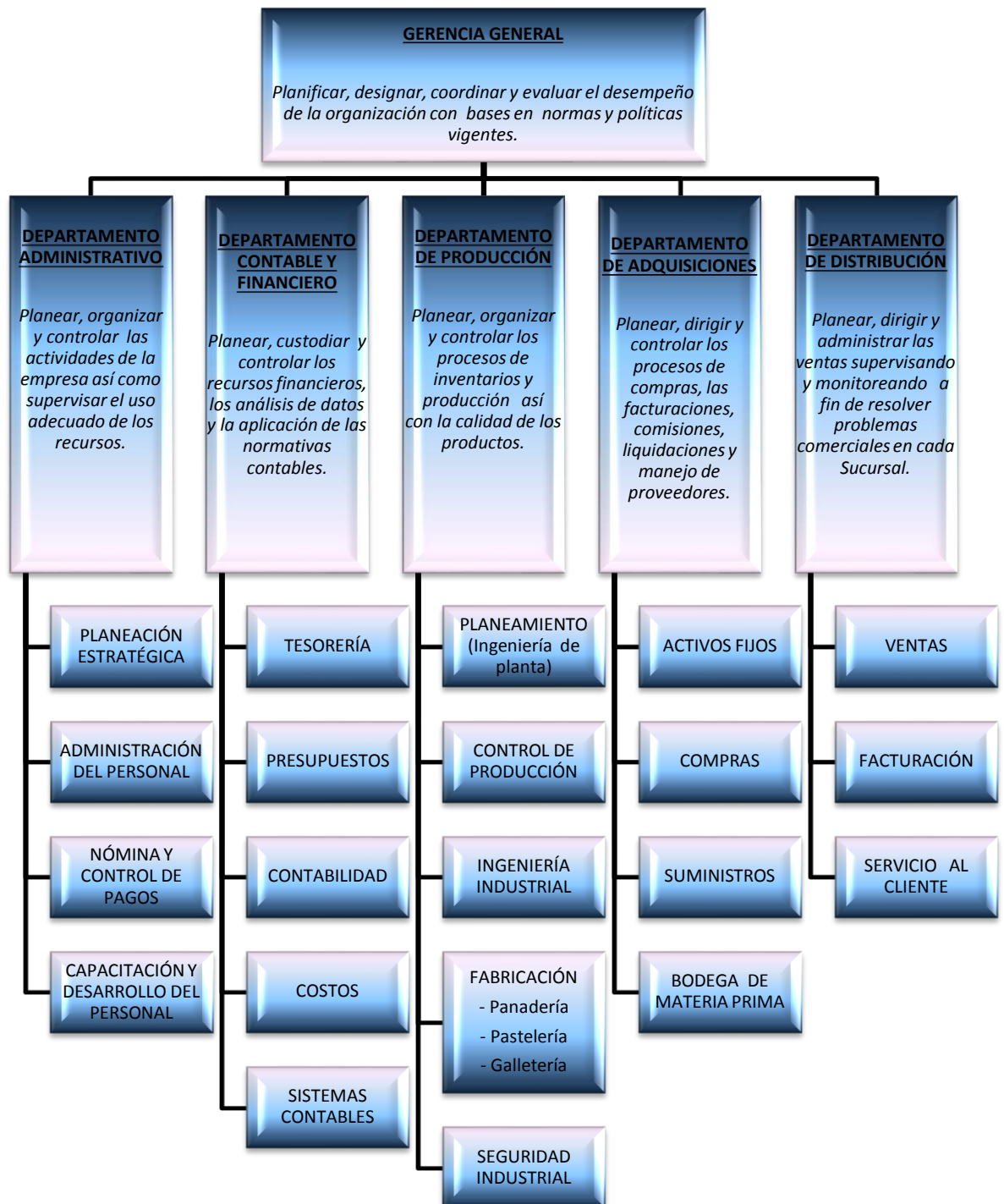
Los niveles gerenciales administrativos que integran la estructura orgánica de la panificadora “El Relámpago” estarán constituidos por:


- a. **Nivel ejecutivo:** Estará integrado por la máxima autoridad, liderado por el Sr. Fausto Sánchez.
  
- b. **Nivel operativo:** Lo conformarán los departamentos: administrativo, contable y financiero, producción, adquisiciones y comercialización.
  
- c. **Nivel de apoyo:** Compuesto por los asistentes de gerencia, contabilidad y tesorería; personal de fabricación, ventas, bodegaje, facturación y compras.

	<b>MANUAL ORGÁNICO FUNCIONAL</b>	<b>Página:</b>	04 de 21
		<b>Fecha:</b>	2013
		<b>Sección:</b>	Estructura Funcional

## Estructura Funcional

**Gráfico N° 08: Estructura funcional propuesta**



	<b>MANUAL ORGÁNICO FUNCIONAL</b>	<b>Página:</b>	05 de 21
		<b>Fecha:</b>	2013
		<b>Sección:</b>	Gerencia General

## Funciones Específicas

### Unidad administrativa:

Gerencia general

### Autoridad lineal:


Departamento administrativo, departamento contable y financiero, departamento de producción, departamento de adquisiciones y departamento de comercialización.

### Función básica:

Su labor se centrará en la toma de decisiones y su cumplimiento, así como la planificación y control del funcionamiento empresarial de conformidad con las normas, políticas y objetivos establecidos.

### Funciones específicas:

- ✓ Representante legal de la empresa.
- ✓ Planeamiento estratégico de la compañía.
- ✓ Dirigir la gestión operativa.
- ✓ Aprobación y modificación de presupuestos e inversiones.
- ✓ Optimizar los recursos humanos y materiales

	<b>MANUAL ORGÁNICO FUNCIONAL</b>	<b>Página:</b>	06 de 21
		<b>Fecha:</b>	2013
		<b>Sección:</b>	Asistente de Gerencia

**Unidad administrativa:**

Asistente de gerencia

**Dependencia lineal:**


Gerente general

**Objetivo:**

- a. Proporcionar apoyo administrativo canalizando la información, archivando documentos, coordinando reuniones y eventos que debe atender el gerente.

**Funciones específicas:**

- ✓ Colaborar a la gerencia en la gestión administrativa y la toma de decisiones.
- ✓ Recibir, archivar y despachar documentos que reciba la gerencia.
- ✓ Efectuar llamadas telefónicas y envío de fax solicitadas por las gerencia.
- ✓ Coordinar reuniones y eventos que la gerencia debe atender.
- ✓ Realizar inventarios de los suministros de oficina a fin de determinar la necesidad real y solicitar el abastecimiento a la gerencia.
- ✓ Elaborar y preparar informes para ser revisados y firmados por la gerencia.
- ✓ Manejo de caja chica.

	<b>MANUAL ORGÁNICO FUNCIONAL</b>	<b>Página:</b>	07 de 21
		<b>Fecha:</b>	2013
		<b>Sección:</b>	Dep. Administrativo

**Unidad administrativa:**

Departamento administrativo

**Dependencia lineal:**

Gerente general


**Autoridad lineal:**

Planeación estratégica, administración del personal, nómina y control de pagos, capacitación y desarrollo del personal.

**Objetivo:**

- a. Gestionar los recursos humanos y financieros para lograr los más altos niveles de productividad y satisfacción laboral.
- b. Mejorar la capacidad de respuesta de la organización para enfrentar situaciones futuras facilitando la consecución de las metas.
- c. Fomentar sistemas y procedimientos administrativos que facilite la selección del personal calificado de manera eficaz y eficiente.
- d. Llevar un control adecuado en el pago de sueldos y salarios con el fin de que el trabajador perciba la remuneración correspondiente al desempeño de sus servicios.




	<b>MANUAL ORGÁNICO FUNCIONAL</b>	<b>Página:</b>	08 de 21
		<b>Fecha:</b>	2013
		<b>Sección:</b>	Dep. Administrativo


- e. Implementar un sistema de capacitación que permita desarrollar los conocimientos y habilidades del personal.

### **Funciones específicas:**


- ✓ Planificar, dirigir y controlar en las áreas el cumplimiento de las actividades y su adecuada gestión operativa.
- ✓ Desarrollar el potencial humano a través de la capacitación permanente para alcanzar la efectividad y eficiencia en las operaciones; garantizando un producto de calidad.
- ✓ Supervisar el cumplimiento de las normas, políticas y leyes que la alta gerencia ha enmarcado en lo referente a relaciones laborales y colectivas.
- ✓ Elaborar planes, propuestas y recomendaciones a la gerencia para la toma de decisiones en referente a las adquisiciones, selección de personal y planeación estratégica.
- ✓ Organizar programas de capacitación para el personal de la empresa.
- ✓ Garantizar la eficiente administración de los recursos materiales a través de la aplicación de políticas de recepción, bodegaje, custodia y distribución de los productos.
- ✓ Facilitar información de normas y políticas de la empresa, funciones del personal, responsabilidades y condiciones de trabajo.

	<b>MANUAL ORGÁNICO FUNCIONAL</b>	<b>Página:</b>	09 de 21
		<b>Fecha:</b>	2013
		<b>Sección:</b>	Dep. Administrativo

- ✓ Gestionar programas de capacitación referente a la seguridad industrial.
- ✓ Diseñar medidas para sanciones en procesos disciplinarios y posibles despidos.
- ✓ Planificación de fondos para liquidaciones y jubilaciones.
- ✓ Fomentar cambios organizacionales para alcanzar objetivos futuros deseados por la organización.
- ✓ Orientar a la compañía en búsqueda de oportunidades económicas que ofrezca crecimiento y rentabilidad.
- ✓ Proporcionar a la organización una ventaja competitiva.
- ✓ Permite el reclutamiento, selección y contratación del personal apto e idóneo para cubrir una vacante.
- ✓ Diseñar y aplicar los exámenes teórico – práctico a los aspirantes a las vacantes.
- ✓ Generar un ambiente de armonía en las relaciones laborales.
- ✓ Determinar las necesidades del personal en la empresa.
- ✓ Desarrollar en los trabajadores un crecimiento profesional, eficiente y productivo en la empresa.
- ✓ Administrar los préstamos, sueldos y salarios.

	<b>MANUAL ORGÁNICO FUNCIONAL</b>	<b>Página:</b>	10 de 21
		<b>Fecha:</b>	2013
		<b>Sección:</b>	Dep. Administrativo

- ✓ Llevar un control adecuado de nómina y de esta manera obtener el cálculo exacto por la prestación de los servicios, considerando todos los derechos de ley del trabajador.
- ✓ Coordinar en forma conjunta con el departamento financiero la emisión de cheques para el pago de sueldos y salarios.
- ✓ Registrar en el sistema contable los descuentos por préstamos y anticipos de sueldos al trabajador.
- ✓ Mantener actualizado la planilla del personal que labora en la empresa.
- ✓ Planear y organizar programas de capacitación, para que el personal realice sus actividades de manera eficiente y eficaz.

	<b>MANUAL ORGÁNICO FUNCIONAL</b>	<b>Página:</b>	11 de 21
		<b>Fecha:</b>	2013
		<b>Sección:</b>	Dep. Contable y Financiero

**Unidad administrativa:**

Departamento contable y financiero

**Dependencia lineal:**


Gerencia general

**Autoridad lineal:**

Tesorería, presupuestos, contabilidad, costos y sistemas contables


**Objetivo:**

- a. Planificar, organizar y controlar los recursos financieros de la empresa.
- b. Controlar los flujos de efectivo a fines del presupuesto autorizado.
- c. Registrar sistemáticamente las operaciones financieras de la compañía a fin de emitir una información contable que respalde el uso de los recursos.
- d. Coordinar y supervisar el presupuesto anual de egresos a fin de que proporcione un control del gasto.


	<b>MANUAL ORGÁNICO FUNCIONAL</b>	<b>Página:</b>	12 de 21
		<b>Fecha:</b>	2013
		<b>Sección:</b>	Dep. Contable y Financiero

### **Funciones específicas:**

- ✓ Verificar que el uso de los recursos financieros correspondan con el presupuesto autorizado.
- ✓ Fomentar medidas, sistemas y procedimientos financieros para el registro y control de las operaciones de la empresa.
- ✓ Controlar el manejo de los fondos e inversiones.
- ✓ Supervisar y controlar el manejo de los recursos financieros en las sucursales.
- ✓ Emitir informes financieros que faciliten la toma de decisiones a la alta gerencia.
- ✓ Verificar y aprobar los registros contables de cada ejercicio a fin de establecer posibles errores y fraudes.
- ✓ Registrar mensualmente las depreciaciones y amortizaciones.
- ✓ Realizar declaraciones mensuales del IVA e impuesto a la renta.
- ✓ Controlar y supervisar los inventarios físicos.
- ✓ Supervisar y controlar que los registros contables se aplican de conformidad a las NIIF'S, NIC, NEC, PCGA y normas tributarias.
- ✓ Facilitar información sobre la liquidez de la empresa.
- ✓ Realizar conciliaciones bancarias.

	<b>MANUAL ORGÁNICO FUNCIONAL</b>	<b>Página:</b>	13 de 21
		<b>Fecha:</b>	2013
		<b>Sección:</b>	Dep. Contable y Financiero

- ✓ Implementar un sistema de contabilidad que permita controlar las operaciones del ejercicio.
  
- ✓ Emisión de cheques para su posterior firma del representante legal de la empresa.

	<b>MANUAL ORGÁNICO FUNCIONAL</b>	<b>Página:</b>	14 de 21
		<b>Fecha:</b>	2013
		<b>Sección:</b>	Dep. de Producción

**Unidad administrativa:**

Departamento de producción

**Dependencia lineal:**

Gerencia general

**Autoridad lineal:**


Planeamiento, control de producción, ingeniería industrial, fabricación (panadería, pastelería y galletería) y seguridad industrial.

**Objetivo:**

- a. Garantizar la producción de panes, pasteles y galletas con altos estándares de calidad enfocadas a la satisfacción del cliente.
- b. Verificar el uso total de la materia prima en los procesos de producción a través de las fórmulas establecidas por el técnico en alimentos.
- c. Establecer estrategias de producción que permitan satisfacer las necesidades del cliente.


**Funciones específicas:**

- ✓ Supervisar y controlar las actividades de producción.

	<b>MANUAL ORGÁNICO FUNCIONAL</b>	<b>Página:</b>	15 de 21
		<b>Fecha:</b>	2013
		<b>Sección:</b>	Dep. de Producción

- ✓ Verificar la producción de pan en las sucursales.
- ✓ Monitorear y maximizar la capacidad de producción de la planta.
- ✓ Controlar la calidad de la producción cumpliendo con normas ambientales.
- ✓ Diseñar programas de producción y planificar la distribución del producto.
- ✓ Identificar las necesidades de producción y niveles de existencias.
- ✓ Identificar la demanda del producto a fin de determinar la cantidad de la producción en función del tiempo.
- ✓ Diseñar sistemas de control para la producción, distribución, bodegaje y calidad.
- ✓ Supervisar y evaluar el funcionamiento de la producción para identificar los resultados y generar medidas de mejoramiento en sus operaciones.
- ✓ Diseñar y mejorar sistemas de seguridad industrial.
- ✓ Realizar mantenimiento de los equipos del sistema contra incendios.
- ✓ Elaborar programas de capacitación y entrenamiento con el personal para la prevención de temblores, incendios e inundaciones.
- ✓ Elaborar planes de emergencia y de contingencia.



	<b>MANUAL ORGÁNICO FUNCIONAL</b>	<b>Página:</b>	16 de 21
		<b>Fecha:</b>	2013
		<b>Sección:</b>	Dep. de Adquisiciones

**Unidad administrativa:**

Departamento de adquisiciones

**Dependencia lineal:**

Gerencia general

**Autoridad lineal:**


Compras, suministros y bodegaje de materia prima.

**Objetivo:**


- a. Aplicar lineamientos, políticas y procedimientos de acuerdo a las normativas de la compañía que regula la adquisición de la materia prima requeridos para la producción y la implementación de activos fijos que mejore la capacidad productiva de la empresa.
- b. Administrar y custodiar la materia prima adquirida para producción.
- c. Gestionar las compras de materia prima e insumos requeridos para la producción.

**Funciones específicas:**

- ✓ Planear, organizar y controlar las actividades referentes a la adquisición de activos fijos, materia prima y suministros de oficina.

	<b>MANUAL ORGÁNICO FUNCIONAL</b>	<b>Página:</b>	17 de 21
		<b>Fecha:</b>	2013
		<b>Sección:</b>	Dep. de Adquisiciones

- ✓ Implementar políticas de compras que garanticen un buen producto.
- ✓ Solicitar cotizaciones de acuerdo a políticas de la empresa que garantice un buen precio y calidad del producto o activo fijo a adquirir.
- ✓ Determinar el costo razonable del activo fijo para su adquisición.
- ✓ Mantener una excelente relación con proveedores.
- ✓ Monitorear la facturación en base al requerimiento de la planta.
- ✓ Realizar informes mensuales a la alta gerencia de las facturas realizadas.
- ✓ Proporcionar al personal administrativo los suministros de oficina necesarios.
- ✓ Verificar la orden de compra por el proveedor antes de receiptar la mercadería.
- ✓ Recepción de la mercadería que ingresa a la bodega registrando en guías de despacho, fecha de ingreso, nombre y detalle de artículos.

	<b>MANUAL ORGÁNICO FUNCIONAL</b>	<b>Página:</b>	18 de 21
		<b>Fecha:</b>	2013
		<b>Sección:</b>	Dep. de Distribución

**Unidad administrativa:**

Departamento de distribución

**Dependencia lineal:**

Gerencia general

**Autoridad lineal:**


Sucursal La Colmena, sucursal El Camal, sucursal Santa Anita, sucursal Turubamba 2, sucursal San Martín, sucursal San Roque y sucursal El Calzado.

**Objetivo:**


- a. Coordinar el abastecimiento y la distribución de panes, pasteles, galletas y de otros productos a las sucursales de la panificadora.

**Funciones específicas:**

- ✓ Planear y programar rutas de distribución de los productos terminados a las sucursales.
- ✓ Organizar y controlar la operación de distribución a las sucursales.
- ✓ Gestionar la contratación del servicio de transporte entre el departamento administrativo.

	<b>MANUAL ORGÁNICO FUNCIONAL</b>	<b>Página:</b>	19 de 21
		<b>Fecha:</b>	2013
		<b>Sección:</b>	Dep. de Distribución

- ✓ Controlar e informar al departamento administrativo los servicios de transporte contratados.
- ✓ Controlar los gastos de operación relacionados con la distribución de los productos elaborados por la empresa.
- ✓ Llevar un control con destinos programados del despacho de los productos.
- ✓ Informar a las sucursales los probables tiempos de entrega de los productos.
- ✓ Coordinar el registro, recolección y entrega a la matriz las devoluciones de los productos que se encuentren en mal estado.
- ✓ Mantener una comunicación constante con las personas encargadas de realizar la distribución de los productos, para que el servicio otorgado sea oportuno.
- ✓ Rendir informes semanales y mensuales a la gerencia de las operaciones realizadas en el área de distribución.
- ✓ Despachar los productos terminados de galletas y pasteles hacia las sucursales.

	<b>MANUAL ORGÁNICO FUNCIONAL</b>	<b>Página:</b>	20 de 21
		<b>Fecha:</b>	2013
		<b>Sección:</b>	Dep. de Distribución

**Unidad administrativa:**

Sucursal La Colmena, sucursal El Camal, sucursal Santa Anita, sucursal Turubamba 2, sucursal San Martín, sucursal San Roque, sucursal El Calzado, sucursal Pueblo Unido, sucursal Ecomax, sucursal Calle J y sucursal 5 de Junio.

**Dependencia lineal:**

Gerencia general

**Autoridad lineal:**


Ventas, facturación y servicio al cliente.

**Objetivo:**

- a. Gestionar la venta de panes, pasteles y galletas ofreciendo productos de calidad a fin de satisfacer al cliente.

**Funciones específicas:**

- ✓ Diseñar un programa anual de ventas que permita generar un mayor margen de utilidad.
- ✓ Generar estrategias comerciales que permita incrementar las ventas y expandirse en el mercado.

	<b>MANUAL ORGÁNICO FUNCIONAL</b>	<b>Página:</b>	21 de 21
		<b>Fecha:</b>	2013
		<b>Sección:</b>	Dep. de Distribución

- ✓ Posicionamiento en el mercado al ofrecer un producto de alta calidad y al menor costo.
- ✓ Programar, supervisar y controlar permanentemente los procesos de facturación.
- ✓ Controlar y verificar la consistencia y veracidad de la información en relación con los registros de ventas y las facturas.
- ✓ Captación de pedidos por parte de los clientes.
- ✓ Adecuado manejo de inventarios.
- ✓ Registrar el ingreso de mercaderías.
- ✓ Registrar oportunamente las entradas y salidas de la mercadería al inventario.
- ✓ Garantizar la fidelidad del cliente.

### **3.2 Reglamento interno**

Dando cumplimiento a lo dispuesto en el Art. 46 del Código de Trabajo, se presenta a continuación el reglamento interno que permitirá a la panificadora “El Relámpago”, mejorar su gestión administrativa, mejorar la eficiencia y eficacia en el trabajo, optimizando todos sus recursos y el establecimiento de normas que permitan regular las relaciones entre empleador y empleado.

# REGLAMENTO INTERNO DE TRABAJO

## CAPÍTULO I

**Art. 1.-** El presente reglamento interno de trabajo prescrito por la panificadora “El Relámpago”, domiciliada en la provincia de Pichincha, cantón Quito, parroquia La Libertad, barrio La Colmena, calle Sestaris N° 929 y Padre Elías Brito, está dirigida para la empresa como a sus trabajadores. El presente Reglamento hará parte de los contratos individuales de trabajo, celebrados o que se celebren con los trabajadores.

## CAPÍTULO II

### Condiciones de admisión

**Art. 2.-** El personal que aspire desempeñar un cargo en la panificadora “El relámpago”, tendrá que presentar una solicitud por escrito y acompañada de los siguientes documentos:

a. Personal administrativo

- ✓ Cédula de identidad.
- ✓ Papeleta de votación.
- ✓ Certificados de estudios académicos.
- ✓ Certificado del último trabajo que haya prestado sus servicios, el cual deberá constar el tiempo, función que realizaba y el salario que percibía.
- ✓ Certificados de honorabilidad que garantice su responsabilidad y honradez.

b. Personal operativo

- ✓ Cédula de identidad.
- ✓ Papeleta de votación.



- ✓ Cursos de repostería.
- ✓ Certificado del último trabajo que haya prestado sus servicios, en el cual deberá constar el tiempo, función que realizaba y el salario que percibía.
- ✓ Certificados de honorabilidad que garantice su responsabilidad y honradez.

c. Persona de distribución

- ✓ Cédula de identidad.
- ✓ Papeleta de votación.
- ✓ Licencia profesional de conducción.
- ✓ Certificado del último trabajo en que haya prestado sus servicios, el cual deberá constar el tiempo, función que realizaba y el salario que percibía.
- ✓ Certificados de honorabilidad que garantice su responsabilidad y honradez.

**Art. 3.-** El aspirante deberá cumplir con todos los requisitos que se soliciten de acuerdo al cargo que aspire desempeñar. Si una vez ya adquirida la información del empleado se descubre que la documentación prestada ha sido falsa o alterada en sus datos, el trabajador será separado inmediatamente de su puesto.

**Art. 4.-** Una vez aprobada la solicitud el aspirante entrará en un período de prueba el cuál no será superior a los 90 días, dicho período deberá ser estipulado por escrito, para que la administración compruebe sus aptitudes y desempeño en el trabajo.

**Art. 5.-** En el período de prueba el contrato puede declararse por terminado y sin previo aviso. Una vez terminado el período de prueba y si el trabajador continua prestando sus servicios en la panificadora, la administración con consentimiento de la gerencia procederá a celebrar el contrato de trabajo. Los trabajadores en período de prueba gozarán de todas las prestaciones según el Art. 15 de Código de Trabajo.

### **CAPÍTULO III**

#### **Horario de trabajo**

**Art. 6.-** De acuerdo al Art. 47 del Código de Trabajo, la jornada máxima de trabajo será de ocho horas diarias, de manera que no exceda de cuarenta horas semanales, salvo disposición de la ley en contrato. En conformidad a esto se ha establecido las horas de entrada y salida de los trabajadores serán las siguientes:

a. Personal administrativo

Lunes a viernes

- ✓ Hora de entrada: 08:00
- ✓ Hora de almuerzo: 13:00 a 13:30
- ✓ Hora de salida: 16:30

b. Personal operativo: dos turnos rotativos

Primer turno: domingo a jueves

- ✓ Horario de entrada: 21:00
- ✓ Horario de merienda: 00:00 a 00:30
- ✓ Horario de salida: 05:30

Segundo turno: viernes a martes

- ✓ Horario de entrada: 08:00
- ✓ Horario de almuerzo: 13:00 a 13:30
- ✓ Horario de salida: 16:30

c. Personal de reparto

Lunes a viernes

- ✓ Hora de entrada: 08:00
- ✓ Hora de almuerzo: 13:00 a 13:30
- ✓ Hora de salida: 16:30

**Art. 7.-** Con el cumplimiento de las leyes el Código de Trabajo en el Art. 50 establece que: las jornadas de trabajo obligatorio no pueden exceder de cinco en la semana. Los días sábados y domingos serán de descanso forzoso, si en razón de circunstancias, no pueden interrumpirse el trabajo en tales días, se designará otro tiempo igual de la semana para el descanso, mediante acuerdo entre empleador y trabajadores.

## **CAPITULO IV**

### **Las horas extras y trabajo nocturno**

**Art. 8.-** Jornada nocturna se realiza entre las 19:00 y las 06:00 am del día siguiente, según el Art. 49 de Código de Trabajo se dará derecho a igual remuneración que la diurna aumentada en un veinticinco por ciento.

**Art. 9.-** El trabajo suplementario o de horas extras será el que exceda la jornada ordinaria. Según el Art. 55 del Código de Trabajo:

- a. Las horas suplementarias no podrán exceder de cuatro en un día, ni de doce en la semana.
- b. Si tuviera lugar el día hasta las 24:00, el empleador pagará la remuneración correspondiente a cada una de las horas suplementarias con más un cincuenta por ciento de recargo. Si dichas horas estuvieren comprendidas entre las 24:00 y las 06:00, el trabajador tendrá derecho a un ciento por ciento de recargo.
- c. El trabajo que se ejecutare el sábado o el domingo deberá ser pagado con el ciento por ciento de recargo.

**Art. 10.-** La empresa no reconocerá ningún trabajo suplementario o de horas extras, sino cuando la panificadora autorice a sus trabajadores.

## **CAPÍTULO V**

### **Días de descanso legalmente obligados**

**Art. 11.-** El descanso obligatorio remunerado serán los días domingo y días festivos para el personal administrativo, el día domingo para el personal de reparto y un día ya sea sábados y domingos al personal operativo según sea su turno de trabajo.

**Art. 12.-** En caso de los días de feriado para el personal operativo y de reparto se formarán dos grupos, el uno tendrá su día libre por feriado y el otro trabajará siendo reconocidos como horas extraordinarias a fin de que la producción y comercialización del producto no se paralice.

### **Vacaciones remuneradas**

**Art. 13.-** El trabajador tendrá derecho a gozar anualmente quince días de descanso incluido los días no laborables y recibirá por adelantado la remuneración correspondiente al período de vacaciones.

**Art. 14.-** Los cronogramas de vacaciones deberán ser diseñadas por la empresa con 90 días de anticipación y convenidas con el empleado, sin que estas perjudiquen al trabajador y la empresa.

**Art. 15.-** Si por caso de fuerza mayor se interrumpe justificadamente el goce de vacaciones al trabajador, este no pierde el derecho de reanudarlas.

**Art. 16.-** El sueldo recibido por el trabajador por concepto de vacaciones deberá ser devengado el día que comience a disfrutar de ellas.

**Art. 17.-** La empresa deberá llevar un registro de las vacaciones del empleado en el cual deberá constar las fechas de: ingreso, toma de sus vacaciones, terminación de vacaciones y el salario percibido por este.

### **Permisos**

**Art. 18.-** La empresa concederá a sus empleados los permisos que sean necesarios, siempre que sean solicitadas con su debida oportunidad y que estas no afecten con el normal funcionamiento de las operaciones de la compañía. La concesión de los permisos deberá estar sujeta a las siguientes condiciones:

- a. Sufragio en elecciones populares establecidas por la ley.
- b. Por causas de calamidad doméstica, deberá ser comunicada oportunamente.
- c. Por motivos de muerte de compañeros de trabajo, el aviso será hasta de un día de anticipación y el permiso se lo concederá solo al personal de área donde trabajaba el fallecido.

## **CAPÍTULO VI**

### **Salario, lugar, días, horas de pagos y períodos que lo regulan**

**Art. 19.-** Formas y libertad de estipulación:

- a. La panificadora “El Relámpago” y el trabajador podrán convenir libremente el salario en sus diversas modalidades como por unidad de tiempo, pero considerando y respetando siempre el salario básico unificado según el Art. 82 del Código de Trabajo.
- b. El salario no estará exento a las aportaciones del IESS.

**Art. 20.-** Salvo por convenio de la empresa, el pago de los salarios se efectuarán el quince y treinta de cada mes, en efectivo o con cheque en el departamento contable y financiero.

**Art. 21.-** El salario se pagará directamente al trabajador o a una persona que él autorice su cobro por escrito.

## **CAPÍTULO VII**

### **Servicios médicos, medidas de seguridad, riesgos profesionales, primeros auxilios en caso de accidentes de trabajo, normas sobre labores en orden a la mayor higiene, regularidad y seguridad en el trabajo**

**Art. 22.-** La empresa tendrá la obligación de velar por la salud, seguridad e higiene de todos sus trabajadores. Al igual es su obligación garantizar los recursos necesarios para implementar y ejecutar actividades permanentes en medicina preventiva y del trabajo, higiene y seguridad industrial, de conformidad a programas de salud ocupacional y con el objetivo de velar por la protección integral del trabajador.

**Art. 23.-** Los servicios médicos que el trabajador requiera serán prestados por el IESS.

**Art. 24.-** Los trabajadores dentro del mismo día que se sienta enfermos deberán comunicarlo a su jefe inmediato para que éste a su vez informe al empleador para que lo autorice a acudir a un centro de salud para ser examinado a fin de que certifique si puede continuar o no en el trabajo, así como el tiempo que el empleado necesita para cumplir el tratamiento y recuperarse. Si este no diere aviso dentro del tiempo indicado y no acude a un centro de salud su inasistencia al trabajo será injustificada.

**Art. 25.-** Los trabajadores deberán acatar todas las medidas higiénicas y de seguridad que determine la empresa con la finalidad de prevenir enfermedades y de los riesgos en el manejo de las maquinarias con el objetivo de evitar accidentes.

**Art. 26.-** En el caso de accidentes de trabajo el encargado del área ordenará inmediatamente la prestación de los primeros auxilios, el envío a una casa de salud y se tomará todas las medidas que se consideren necesarias para reducir los riesgos de accidentes.

**Art. 27.-** La empresa deberá llevar estadísticas de los accidentes de trabajo y de enfermedades profesionales a fin de promover medidas preventivas y capacitaciones para evitar los accidentes en los trabajadores.

## **CAPÍTULO VIII**

### **Prescripciones de orden**

**Art. 28.-** Los trabajadores tienen como deberes los siguientes:

- a. Respeto y subordinación a los superiores.
- b. Respeto a sus compañeros de trabajo.
- c. Armonía con sus superiores y compañeros de trabajo.
- d. Demostrar buena conducta, lealtad, orden moral y disciplina en la empresa.
- e. Efectuar su trabajo con honradez y en buena voluntad.
- f. Recibir y aceptar las órdenes, instrucciones y correcciones relacionadas con el trabajo, a fin de garantizar la eficiencia y eficacia en la empresa.
- g. Observar y escuchar las medidas y precauciones que le indique el jefe encargado del área para el manejo de las máquinas o instrumentos de trabajo.
- h. Permanecer en el sitio de trabajo donde debe desempeñar su labor.

## **CAPÍTULO IX**

### **Orden jerárquico**

**Art. 29.-** De acuerdo al orden jerárquico los cargos existentes en la empresa son los siguientes: gerencia general, asistente de gerencia, departamento administrativo, departamento contable y financiero, departamento de producción, departamento de adquisiciones y departamento de comercialización.

De los cargos mencionados los únicos que tienen facultades de imponer sanciones disciplinarias a los trabajadores serán el gerente y el jefe del departamento administrativo.

## **CAPÍTULO X**

### **Obligaciones especiales para la empresa y los trabajadores**

**Art. 30.-** Son obligaciones del empleador:

- a. Pagar las cantidades acordadas en el contrato al trabajador.
- b. Instalar en los lugares de trabajo las medidas de prevención, seguridad e higiene del trabajo, tomando en consideración las normas que precautelan el adecuado desplazamiento de las personas con discapacidad.
- c. Indemnizar a los trabajadores por los accidentes que sufrieren en el trabajo y por las enfermedades profesionales, con la salvedad prevista en el Art. 38 del Código de Trabajo.
- d. Llevar un registro de trabajadores en el que conste el nombre, edad, procedencia, estado civil, clase de trabajo, remuneraciones, fecha de ingreso y de salida el mismo que se lo actualizará con los cambios que se produzcan.
- e. Proporcionar oportunamente a los trabajadores los útiles, instrumentos y materiales necesarios para la ejecución del trabajo
- f. Tratar a los trabajadores con la debida consideración.
- g. Proporcionar lugar seguro para guardar los instrumentos y útiles de trabajo pertenecientes al trabajador.



- h. Inscribir a los trabajadores en el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, desde el primer día de labores, dando aviso de entrada dentro de los primeros quince días, y dar avisos de salida.

**Art. 31.-** Son obligaciones del trabajador:

- a. Realizar el trabajo en los términos del contrato, con la intensidad, cuidado y esmero apropiados.
- b. Conservar en buen estado los instrumentos y útiles de trabajo, no siendo responsable por el deterioro que origine el uso normal de esos objetos.
- c. Buena conducta durante el trabajo.
- d. Cumplir las disposiciones del reglamento interno expedido en forma legal.
- e. Dar aviso al empleador cuando por causa justa faltare al trabajo.
- f. Comunicar al empleador los peligros de daños materiales que amenacen la vida o los intereses de empleadores o trabajadores.
- g. No divulgar las fórmulas, métodos y técnicas de fabricación de los productos.
- h. Sujetarse a las medidas preventivas e higiénicas que impongan las autoridades.

**Art. 32.-** Es prohibido al trabajador:

- a. Poner en peligro su propia seguridad, la de sus compañeros de trabajo o la de otras personas.
- b. Tomar de la empresa sin permiso del empleador útiles de trabajo, materia prima o artículos elaborados.
- c. Presentarse al trabajo en estado de embriaguez o bajo la acción de estupefacientes.
- d. Portar armas durante las horas de trabajo
- e. Hacer colectas en el lugar de trabajo durante las horas de labor, salvo permiso del empleador.
- f. Usar los útiles y herramientas suministrados por el empleador en objetos distintos del trabajo a que están destinados.
- g. Hacer competencia al empleador con elaboración de los mismos productos.

- h. Suspender el trabajo.
- i. Abandonar el trabajo sin causa legal.

## **CAPÍTULO XI**

### **Escala de faltas y sanciones disciplinarias**

**Art. 33.-** La empresa no podrá imponer a los empleados sanciones no previstas en este reglamento o en el contrato de trabajo.

**Art. 34.-** Se establece las siguientes faltas leves y sus sanciones disciplinarias de la siguiente forma:

- a. El retraso de hasta quince minutos en la hora de entrada sin la suficiente justificación, si esta no causará perjuicio de consideración a la empresa, implica por primera vez la multa será de la décima parte del salario de un día, por segunda vez la multa será de la quinta parte del salario de un día, por tercera vez suspensión en el trabajo mañana, tarde o noche según el turno que incurra y por cuarta vez suspensión en el trabajo por tres días.
- b. La falta en el trabajo en el turno que se encuentre asignado, sin la suficiente justificación y cuando no causará perjuicio de consideración a la empresa, implica por primera vez suspensión en el trabajo hasta tres días y por segunda vez suspensión en el trabajo hasta por ocho días.
- c. La violación leve de las obligaciones contractuales o reglamentarias por parte del trabajador implica por primera vez la suspensión del trabajo hasta por ocho días y por segunda vez suspensión hasta de un mes.

La imposición de multas no impide que la empresa prescinda del pago del salario correspondiente al tiempo dejado de trabajar. El valor de las multas se consignará en una cuenta especial para dedicarse exclusivamente a premios o regalos para los

trabajadores del establecimiento que más puntual y eficientemente, cumplan sus obligaciones.

**Art. 35.-** Las que constituyen faltas graves:

- a. El retardo hasta de quince minutos en la hora de entrada al trabajo sin la suficiente justificación por quinta vez.
- b. La falta total del trabajador en el turno que se encuentre asignado sin la suficiente justificación, por tercera vez.
- c. Violación grave por parte del trabajador de las obligaciones contractuales o reglamentarias.

## **CAPÍTULO XII**

### **Utilidades**

**Art. 36.-** La participación de trabajadores en utilidades de la empresa será del quince por ciento (15%) de las utilidades líquidas, este porcentaje se distribuirá así:

- a. El diez por ciento (10%) se dividirá para los trabajadores de la empresa, sin consideración a las remuneraciones recibidas durante el año y será entregado directamente al trabajador.
- b. El cinco por ciento (5%) restante será entregado a los trabajadores en proporción a sus cargas familiares como el cónyuge o conviviente en unión de hecho, hijos menores de dieciocho años y los hijos minusválidos de cualquier edad.

**Art. 37.-** El reparto se hará por intermedio de la asociación mayoritaria de trabajadores de la empresa y en proporción al número de estas cargas familiares, debidamente acreditadas por el trabajador ante el empleador. De no existir ninguna asociación, la entrega será directa.

Quienes no hubieren trabajado durante el año completo, recibirán por tales participaciones la parte proporcional al tiempo de servicios.

**Art. 38.-** De acuerdo al Art. 105 del Código de Trabajo los plazos para el pago de las utilidades, se pagará dentro de un plazo de quince días, contados a partir de la fecha de liquidación de utilidades, que deberá hacerse hasta el 31 de marzo de cada año.

### **CAPÍTULO XIII**

#### **De las remuneraciones adicionales**

**Art. 39.-** El derecho a la decimotercera remuneración o bono navideño que serán pagaderos hasta el veinticuatro de diciembre de cada año, una remuneración equivalente a la doceava parte de las remuneraciones que hubieren percibido durante el año calendario.

**Art. 40.-** El derecho a la decimocuarta remuneración que serán pagadas hasta el quince de agosto de cada año, una bonificación adicional anual equivalente a una remuneración básica mínima unificada de los trabajadores.

### **CAPÍTULO XIV**

#### **Fondo de reserva**

**Art. 41.-** El trabajador que preste servicios por más de un año tendrá derecho a una suma equivalente a un mes de sueldo o salario por cada año completo.

**Art. 42.-** Si el trabajador se separa o es separado antes de completar el primer año de servicio no tendrá derecho a este fondo de reserva más si regresa a servir al mismo empleador se sumará el tiempo de servicio anterior al posterior.

## **Formas de pago**

**Art. 43.-** En conformidad al Art. 199 del Código de Trabajo, el trabajador no podrá disponer del fondo de reserva sino en los casos expresamente determinados en este Código. Toda transacción, pago o entrega que quebrantase este precepto será nulo y no dará al empleador derecho alguno para reclamar la devolución de lo pagado o entregado.

**Art. 44.-** De acuerdo al Art. 201 del Código de Trabajo, las cantidades que el empleador deba por concepto del fondo de reserva serán depositadas mensual o anualmente en el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, para los efectos determinados en la ley y en sus estatutos, siempre que el trabajador se hallare afiliado a dicho instituto.

## **CAPÍTULO XV**

### **Del desahucio y del despido**

**Art. 45.-** De conformidad con el Art. 184 del Código de Trabajo, el desahucio es el aviso con el que una de las partes hace saber a la otra que su voluntad es la de dar por terminado el contrato.

**Art. 46.-** En los casos de terminación de la relación laboral por desahucio solicitado por el empleador o por el trabajador, la empresa bonificará al trabajador con el veinticinco por ciento del equivalente a la última remuneración mensual por cada uno de los años de servicio prestado. Según el Art. 185 del Código de Trabajo.

**Art. 47.-** De acuerdo al Art.188 del Código de Trabajo la indemnización por despido intempestivo, es obligación de la empresa cancelar la remuneración en conformidad con el tiempo de servicio prestado según la siguiente escala:

- a. Hasta tres años de servicio, con el valor correspondiente a tres meses de remuneración.
- b. De más de tres años, con el valor equivalente a un mes de remuneración por cada año de servicio, sin que en ningún caso ese valor exceda de veinte y cinco meses de remuneración.

## **CAPÍTULO XVI**

### **Vigencia**

**Art. 48.-** El presente reglamento entrará a regir ocho (8) días después de su publicación correspondiente.

## **CAPÍTULO XVII**

### **Disposiciones finales**

**Art. 49.-** Desde la fecha que entre en vigencia este reglamento, quedará sin efecto las disposiciones del reglamento que antes de esta fecha haya tenido la empresa.

### **3.3 Manual de políticas**

Este manual constituirá una herramienta que permita establecer lineamientos a fin de que todo el recurso humano realice adecuadamente su gestión y asegurando un trato equilibrado para todos los empleados.

El establecimiento de las políticas proporcionará a la panificadora “El Relámpago” el instrumento para la ejecución de las tareas de la compañía, de conformidad con las normativas y leyes vigentes en nuestro país.

## **MANUAL DE POLÍTICAS - 2012**


### **Introducción**

Las panificadoras presentan una característica especial a la de cualquier otro negocio como la de satisfacer una demanda que está y estará a futuro el negocio del pan, por la razón que el pan se ha convertido en un alimento esencial en un hogar. Es por tal razón que la empresa tiene un ciclo productivo constante y permanente.

La panificadora “El Relámpago” ha adoptado el compromiso de establecer políticas que permitan mejorar su gestión, alcanzar los objetivos planteados y que estos estén siempre encaminados a buscar la satisfacción del cliente.

El manual estará enfocado a buscar la unidad en el personal, trabajo en equipo, delimitar funciones y responsabilidades a fin de buscar la eficiencia y eficacia de la compañía.




	<b>MANUAL DE POLÍTICAS</b>	<b>Página:</b>	01 de 15
		<b>Fecha:</b>	2013
		<b>Sección:</b>	Políticas Administrativas

## 1. Políticas de administración


La Administración deberá mantener un proceso de actualización y de mejoramiento continuo el cuál este enfocado a la consecución de los objetivos de empresa, así como el de establecer parámetros que promueva al personal un adecuado ambiente de trabajo garantizando así la seguridad de los mismos.

### **Exposición de la política:**

- a. La Administración podrá rediseñar la estructura orgánica de la compañía orientada a buscar una adecuada gestión en sus procesos, enfocada a la satisfacción del cliente y a la innovación de sus productos.
- b. Toda reestructuración del organigrama de la empresa deberá ser aprobada por la Gerencia, y esta tendrá que estar basada en estudios de procesos organizacionales.
- c. Diseñar programas de asignación de recursos para las sucursales en función a la demanda y su productividad. Cada sucursal será responsable de las decisiones y de rendir cuentas a la matriz de los recursos utilizados.
- d. Promover lineamientos generales para la realización de programas, planes y proyectos que permitan a la empresa alcanzar sus objetivos.
- e. Promover el uso de los recursos tecnológicos de manera que reduzca la utilización de los papeles.

	<b>MANUAL DE POLÍTICAS</b>	<b>Página:</b>	02 de 15
		<b>Fecha:</b>	2013
		<b>Sección:</b>	Políticas Administrativas

- f. Los planes y presupuestos de la compañía se realizarán en base al Plan Estratégico de la empresa sin que este interfiera con los objetivos y metas de la panificadora.
  
- g. Medir el desempeño de los responsables de cada área en relación al cumplimiento de las metas en periodos trimestrales a fin de ofrecer un buen producto al cliente.
  
- h. Las maquinarias utilizadas para la producción deberán recibir un adecuado mantenimiento que permita preservar su buen estado y funcionamiento.
  
- i. Los bienes muebles que produzcan gastos en la empresa se procederá a dar de baja y posterior remate.
  
- j. Realizar un estudio de contratación de personal con vehículo para la distribución del producto a las sucursales.
  
- k. Adquirir seguros para las maquinarias y todos los bienes de la compañía en base a avalúos reales.


	<b>MANUAL DE POLÍTICAS</b>	<b>Página:</b>	03 de 15
		<b>Fecha:</b>	2013
		<b>Sección:</b>	Política Salarial

## 2. Política salarial

A través del sistema contable que la empresa tiene implementado, la compañía lleva un proceso adecuado y ordenado de las remuneraciones de sus empleados; con el propósito de dar cumplimiento a las leyes que rigen nuestro país con el pago justo a sus trabajadores.

### **Exposición de la política:**

- a. El sistema contable de la compañía cumple con todos los parámetros que la ley demanda y su valoración estará regido de acuerdo a las normas del Reglamento Interno de la empresa.
- b. Establecer un método de pagos en función al cumplimiento de los objetivos, evaluación del desempeño del personal y disposiciones gubernamentales aplicables a la compañía.
- c. El cumplimiento del pago de horas extras serán establecidas en función a las necesidades en la producción y con la autorización de la gerencia.


	<b>MANUAL DE POLÍTICAS</b>	<b>Página:</b>	04 de 15
		<b>Fecha:</b>	2013
		<b>Sección:</b>	Política de Contratación

### 3. Política de selección y contratación del personal

Establecimiento de normativas para la contratación y la selección del personal adecuado y altamente capacitado que se ajusten a los requerimientos de la empresa con el fin de alcanzar las metas propuestas por la compañía.

#### Exposición de la política:

- a. El proceso de selección se iniciará con un estudio en base a la necesidad de cubrir demandas de producción, vacantes, reemplazos y creación de nuevos puestos; para generar un informe referente al requerimiento de personal, la cual deberá estar respaldada por la aprobación de la gerencia.
- b. En la creación de vacantes administrativos la gerencia dará preferencia al personal estable de la empresa, siempre y cuando el trabajador cumpla con los requisitos y se ajuste al perfil que la compañía requiera. Al no existir en el personal interno que se acople a los requisitos se buscará medios de contratación externa.
- c. No se realizará ninguna contratación sin que este haya tenido un proceso de selección, así como la incorporación del nuevo personal sin la autorización de la gerencia.
- d. En la contratación del personal deberá establecerse un periodo de prueba; en la cual el aspirante pueda demostrar su capacidad para contribuir a la empresa, al logro de los objetivos y enfocarse en la visión de la compañía.


	<b>MANUAL DE POLÍTICAS</b>	<b>Página:</b>	05 de 15
		<b>Fecha:</b>	2013
		<b>Sección:</b>	Política de Vacaciones

#### **4. Política de vacaciones**

Definir lineamiento que permita a la administración establecer programas orientado a la planificación de las vacaciones de los empleados, a fin de que estas no interfieran con el normal desarrollo de las actividades productivas de la empresa.

##### **Exposición de la política:**

- a. La programación de las vacaciones deberán ser presentadas por la administración a la gerencia con el propósito de establecer un plan operativo que permita que las actividades de la empresa continúen con normalidad.
  
- b. La administración junto con el trabajador podrán negociar el goce de vacaciones; cuando la empresa por la necesidad de fuerza mayor requiera de sus servicios y este acuerdo deberá comunicarlo a la gerencia para su aprobación.


	<b>MANUAL DE POLÍTICAS</b>	<b>Página:</b>	06 de 15
		<b>Fecha:</b>	2013
		<b>Sección:</b>	Política de Capacitación

## 5. Política de capacitación

Fomentar en el trabajador un ámbito competitivo, para que el personal desarrolle nuevas técnicas que contribuyan a la consecución de sus objetivos.

### Exposición de la política:

- a. Diseñar programas de capacitación que deberán ser aprobados por la gerencia, y que estas no interfieran con el normal funcionamiento de la compañía.
- b. Todo el personal deberá asistir a las capacitaciones que la empresa programe, estas se realizarán de acuerdo a funciones y cargos que el personal desempeña.
- c. La capacitación será permanente con el objetivo que todos los trabajadores desarrollen y perfeccionen nuevas destrezas que permitan ofrecer un excelente servicio a los clientes.


	<b>MANUAL DE POLÍTICAS</b>	<b>Página:</b>	07 de 15
		<b>Fecha:</b>	2013
		<b>Sección:</b>	Política de Producción

## 6. Política de producción

Generar normativas que permita regular las actividades productivas de la compañía con el fin de cumplir las metas propuestas en la empresa.

### Exposición de la política:

- a. Todas las actividades deben ser planificadas de acuerdo a los planes estratégicos planteados por la administración
- b. La producción se planificará de acuerdo a pedidos solicitados por las sucursales con previa autorización de la gerencia.
- c. La administración monitoreará que los programas de producción se cumplan en los plazos establecidos.
- d. Los trabajos de mantenimiento programados para la maquinaria deberán ser en horarios que estos no interfieran con el normal funcionamiento de la producción.
- e. Verificar y controlar que la falta de la materia prima no interfiera en la producción.
- f. Controlar la calidad de los productos terminados previo a su distribución a las sucursales.

	<b>MANUAL DE POLÍTICAS</b>	<b>Página:</b>	08 de 15
		<b>Fecha:</b>	2013
		<b>Sección:</b>	Política de Presupuestos


## 7. Política de presupuestos

El presupuesto es un instrumento que tiene como función planificar y optimizar los recursos financieros de la empresa con el propósito de que la empresa mejore su gestión administrativa.

### Exposición de la política:

- a. La planificación de los presupuesto para el siguiente año deberá realizarse a partir de primer trimestre de cada año por cada área y deberá ser presentado al iniciar el mes de diciembre de cada año a la gerencia para su estudio y aprobación.
- b. Los estados financieros proyectados y de flujo de caja serán parte integral del presupuesto.
- c. Los ingresos y los gastos presupuestados deberán estar respaldados y deberá justificarse el uso de este recurso a la gerencia.
- d. Todo exceso en el gasto con respecto al flujo de utilización del presupuesto deberá ser corregido en el mes siguiente por el área que lo generó.
- e. La empresa deberá aplicar una estrategia de reducción de gastos como producto de un plan sostenible en el corto y mediano plazo.




	<b>MANUAL DE POLÍTICAS</b>	<b>Página:</b>	09 de 15
		<b>Fecha:</b>	2013
		<b>Sección:</b>	Política de Pagos

## 8. Política de pagos

Establecer lineamientos que garanticen el cumplimiento de las obligaciones de la empresa con nuestros proveedores.

### Exposición de la política:

- a. El compromiso de pagos que la compañía contraiga es y será de responsabilidad de la gerencia en cuanto a la utilización eficiente de los recursos, para cubrir las obligaciones contraídas.
- b. El departamento financiero junto con la gerencia podrán llegar a un convenio de pagos más convenientes con el proveedor y así precautelar la seguridad, transparencia y fechas de pago. Garantizando de esta forma el cumplimiento de las obligaciones.
- c. Los pagos que la compañía realice deberán estar fundamentadas en obligaciones adquiridas por personal autorizado.
- d. Todo pago deberá estar contemplado en el presupuesto anual de la empresa.
- e. El departamento financiero deberá realizar los cronogramas de pagos a fin de contemplar los vencimientos correspondientes al periodo programado.
- f. El área financiera deberá presentar mensualmente el flujo de caja de los pagos y las obligaciones ya cubiertas.


	<b>MANUAL DE POLÍTICAS</b>	<b>Página:</b>	10 de 15
		<b>Fecha:</b>	2013
		<b>Sección:</b>	Política de Compras

## 9. Política de compras

Promover la adecuada gestión de las maquinarias, repuestos, equipos, muebles, materiales e insumos que sean requeridos para mejorar y maximizar las actividades operativas de la empresa, así también el mantenimiento de sus equipos e instalaciones a un buen precio y de alta calidad.

### Exposición de la política:

- a. El personal autorizado a emitir las órdenes de compra será el gerente y el encargado del área financiera.
- b. Los procesos de compras deberán tomar en consideración: el precio, convenios y plazos de pagos, plazos de entrega, garantía, calidad, marca y la confiabilidad del proveedor, cabe recalcar que todo proceso se iniciará una vez que la gerencia haya aprobado el presupuesto.
- c. Las compras de suministros, materiales y equipos de oficina se efectuarán trimestralmente, buscando el mejor precio y mejores planes de pagos.
- d. La selección de los proveedores de materia prima deberán ser analizadas, garantizando que los productos sean de la más alta calidad y a un precio justo.


	<b>MANUAL DE POLÍTICAS</b>	<b>Página:</b>	11 de 15
		<b>Fecha:</b>	2013
		<b>Sección:</b>	Política de Ventas

## 10. Política de ventas

La comercialización de los productos deberá mantener un estricto control de calidad garantizando un producto que cubra las expectativas del cliente y generando así la fidelidad del mismo.

### Exposición de la política:

- a. Las ventas realizadas en las sucursales serán en efectivo y a crédito únicamente con la debida autorización de la administración.
- b. Colocar en los mostradores los precio de los productos al cliente, incluido el IVA de aquellos que marca con tarifa 12%, o los con tarifa 0%.
- c. Para cumplir con pedidos especiales; el encargado de la sucursal deberá informar al encargado del departamento de producción en la matriz, a través de hojas de pedidos con el propósito de que se programe su elaboración.
- d. Emisión de las facturas a los clientes para cumplir con las leyes de nuestro país en relación al pago del IVA.


	<b>MANUAL DE POLÍTICAS</b>	<b>Página:</b>	12 de 15
		<b>Fecha:</b>	2013
		<b>Sección:</b>	Política Contable

## 11. Política contable

Proporcionar un análisis sistematizado y razonable de la situación económica de la empresa a fin de que la gerencia pueda usarla para la toma de decisiones.

### Exposición de la política:

- a. El área contable será responsable de elaborar los estados financieros, los cuales serán preparados de acuerdo a las NIIF's, PCGA, NIC y NEC.
- b. A demás realizará las declaraciones de los impuestos.
- c. Clasificación de los activos y pasivos corrientes y no corrientes
- d. Los productos terminados serán registrados mediante el método de costo promedio.
- e. Los resultados de inventarios deberán ser comprobados y conciliados con los valores en los registros contables.
- f. El método que la compañía utiliza para la depreciación será del método lineal mediante la distribución del costo de adquisición del activo fijo valor estimado entre los años de vida útil estimada.


	<b>MANUAL DE POLÍTICAS</b>	<b>Página:</b>	13 de 15
		<b>Fecha:</b>	2013
		<b>Sección:</b>	Política de Inventarios

## 12. Política de inventarios

Maximizar la cobertura de pedidos determinando los niveles de existencia de los productos con mayor tiempo de durabilidad.

### Exposición de la política:

- a. Mantener un nivel de cantidades necesarias para satisfacer necesidades de ventas.
- b. Minimizar la inversión en inventarios reduciendo el riesgo financiero, maximizando el flujo de efectivo.
- c. Definir el nivel deseado de inversión en inventarios.
- d. Monitorear si en el inventario de la materia prima se encuentra en óptimas condiciones.
- e. La entrada y salida de la materia prima deberá ser autorizada por la gerencia.


	<b>MANUAL DE POLÍTICAS</b>	<b>Página:</b>	14 de 15
		<b>Fecha:</b>	2013
		<b>Sección:</b>	Política de Control Interno

### **13. Política de control interno**

El control interno se considera un elemento estratégico para asegurar la consecución de los objetivos, este proceso deberá ser efectuado por el gerente, la administración y todos los trabajadores con el propósito de proporcionar seguridad al logro de las metas de la compañía.

#### **Exposición de la política:**

- a. La empresa deberá poseer un sistema de control interno eficiente, efectivo y acorde a los requerimientos de la gerencia.
- b. La gerencia será el responsable de vigilar la efectividad y eficiencia del control interno, monitoreándolo basados en análisis de riesgos.
- c. Los trabajadores aplicarán los criterios en esta política para construir, mantener y ejercer controles efectivos y eficientes en los procesos y actividades a su cargo.

	<b>MANUAL DE POLÍTICAS</b>	<b>Página:</b>	15 de 15
		<b>Fecha:</b>	2013
		<b>Sección:</b>	Seguridad, Salud y Medio A.

#### **14. Política de seguridad, salud y medio ambiente**

La panificadora “El Relámpago” con la finalidad de alcanzar la sustentabilidad de sus operaciones, la empresa estará comprometida en garantizar la salud de su personal así como la de preservar el medio ambiente en las que operan.

##### **Exposición de la política:**

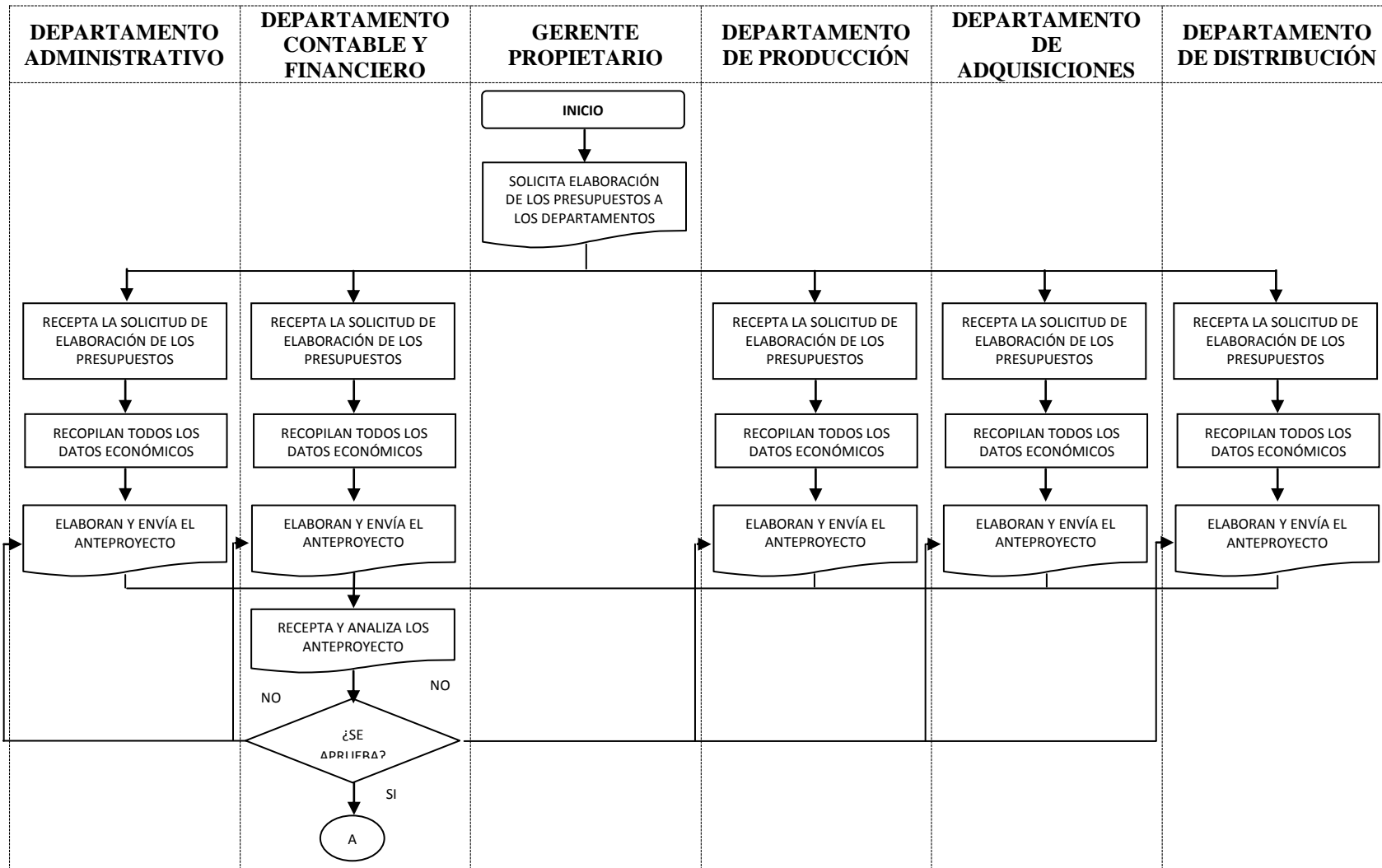
- a. Fomentar a los trabajadores en base a capacitaciones; la prioridad a la seguridad, salud y preservación del medio ambiente.
- b. Promover la protección del ser humano por medio de un control y monitoreo del riesgo, adecuando la seguridad de procesos a las mejores prácticas mundiales.
- c. Eco - eficiencia de las operaciones y productos garantizando así minimizar el impacto de las industrias en repercusión del medio ambiente, seguridad y la salud de todo el personal.
- d. Certificados ambientales que garantiza las buenas prácticas.


### **3.4 Manual de procedimientos**

El manual de procedimientos constituirá una herramienta que tendrá como objetivo la de normar todos los procesos y sus diferentes etapas en la panificadora “El Relámpago”, garantizando la adecuada gestión administrativa, al proporcionar al personal un instructivo en relación al perfecto funcionamiento de la compañía.

Este manual de procedimientos además servirá de guía para los trabajadores de las actividades que deben realizarse de manera ordenada, así como una adecuada delegación de funciones evitando la duplicación de las tareas y alcanzar un alto desempeño dentro de la empresa al realizar las actividades siguiendo un proceso y maximizando la utilización de todos sus recursos con eficiencia y eficacia.

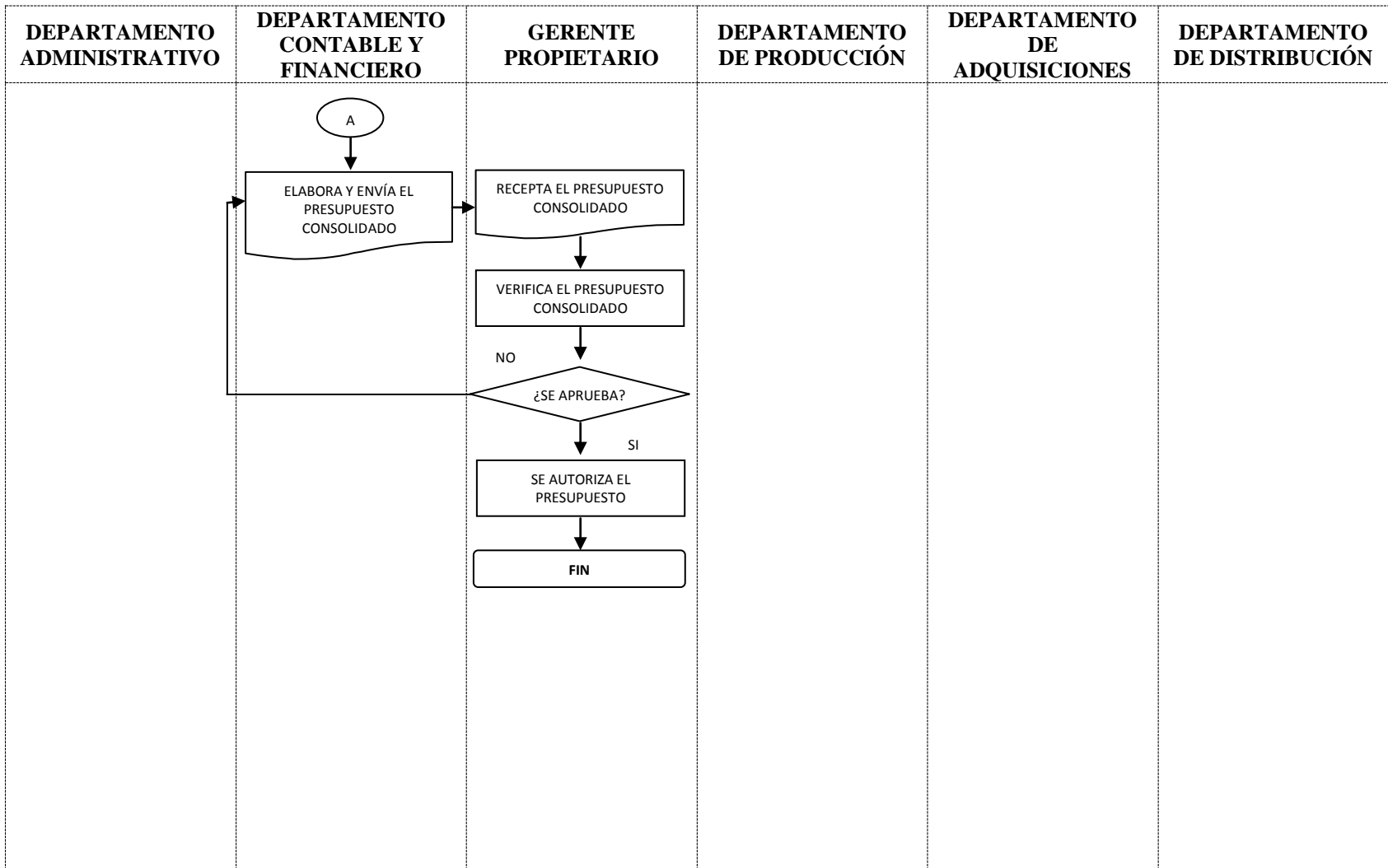







**MANUAL DE PROCEDIMIENTOS**

<b>Página:</b>	<b>Fecha:</b>	<b>Sección:</b>
01 de 66	2013	Presupuestos



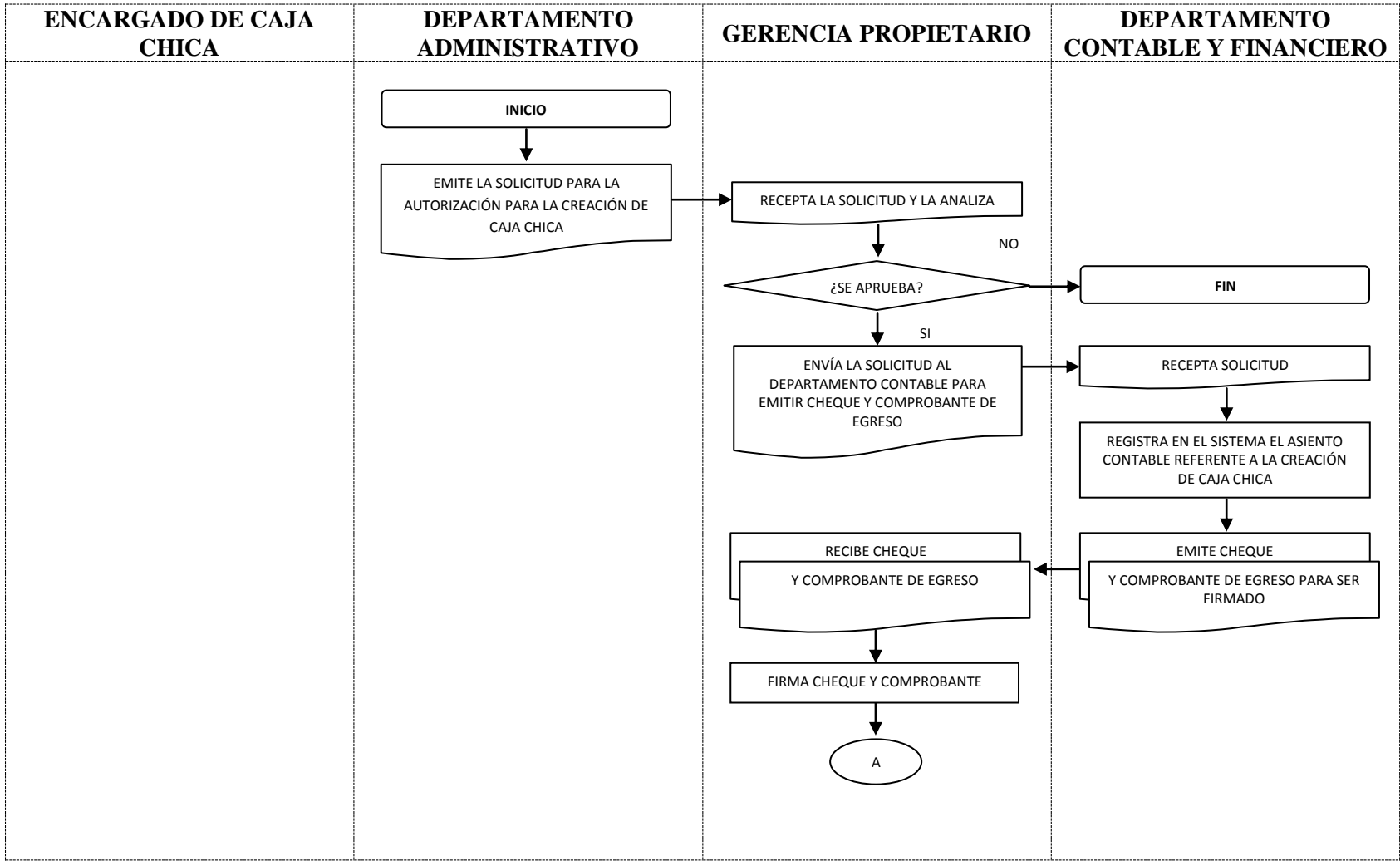
	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>	<b>Página:</b>	03 de 66
		<b>Fecha:</b>	2013
		<b>Sección:</b>	Presupuestos

## Objetivo

Controlar el manejo de los ingresos y egresos garantizando de esta manera la liquidez financiera de la empresa.

## Procedimientos

- a. El gerente propietario solicitará la elaboración de los presupuestos anuales a cada uno de los departamentos.
- b. Cada uno de los departamentos receptorán la solicitud del gerente propietario y recopilarán todos los documentos que contribuyan con la elaboración del anteproyecto.
- c. Una vez elaborado el anteproyecto con todos los datos económicos se enviará al departamento contable y financiero, el cual estará encargado de analizar cada uno de los proyectos, para consolidarlos y enviarlos al gerente propietario.
- d. El propietario receptorá el presupuesto consolidado y verificará su viabilidad, una vez aprobado el presupuesto consolidado se autorizará el mismo.



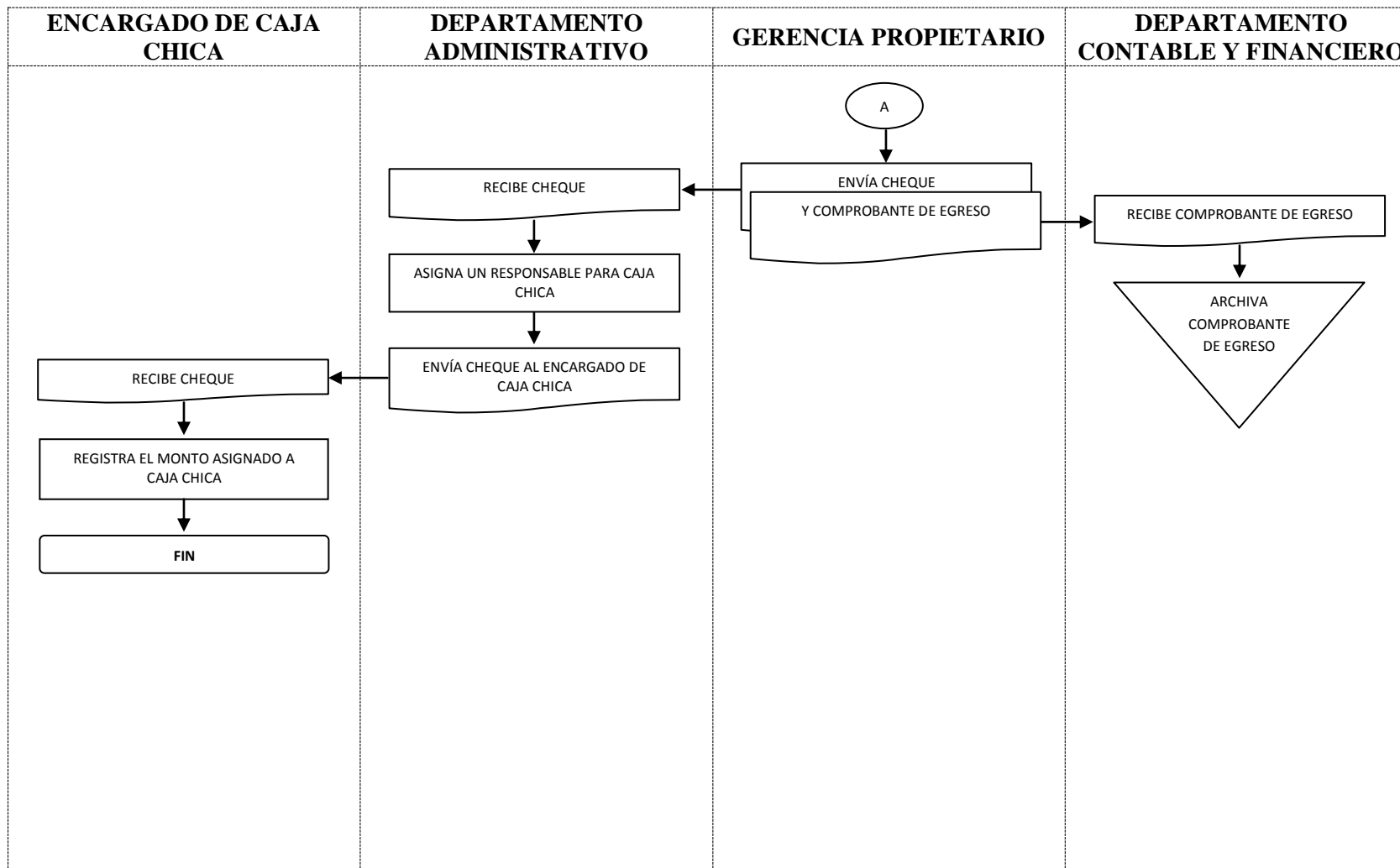



**MANUAL DE  
PROCEDIMIENTOS**

**Página:** 05 de 66

**Fecha:** 2013

**Sección:** Creación de Caja Chica



	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>	<b>Página:</b>	06 de 66
		<b>Fecha:</b>	2013
		<b>Sección:</b>	Creación de Caja Chica

## Objetivo

Regular y establecer normas que permitan el adecuado funcionamiento de la caja chica.

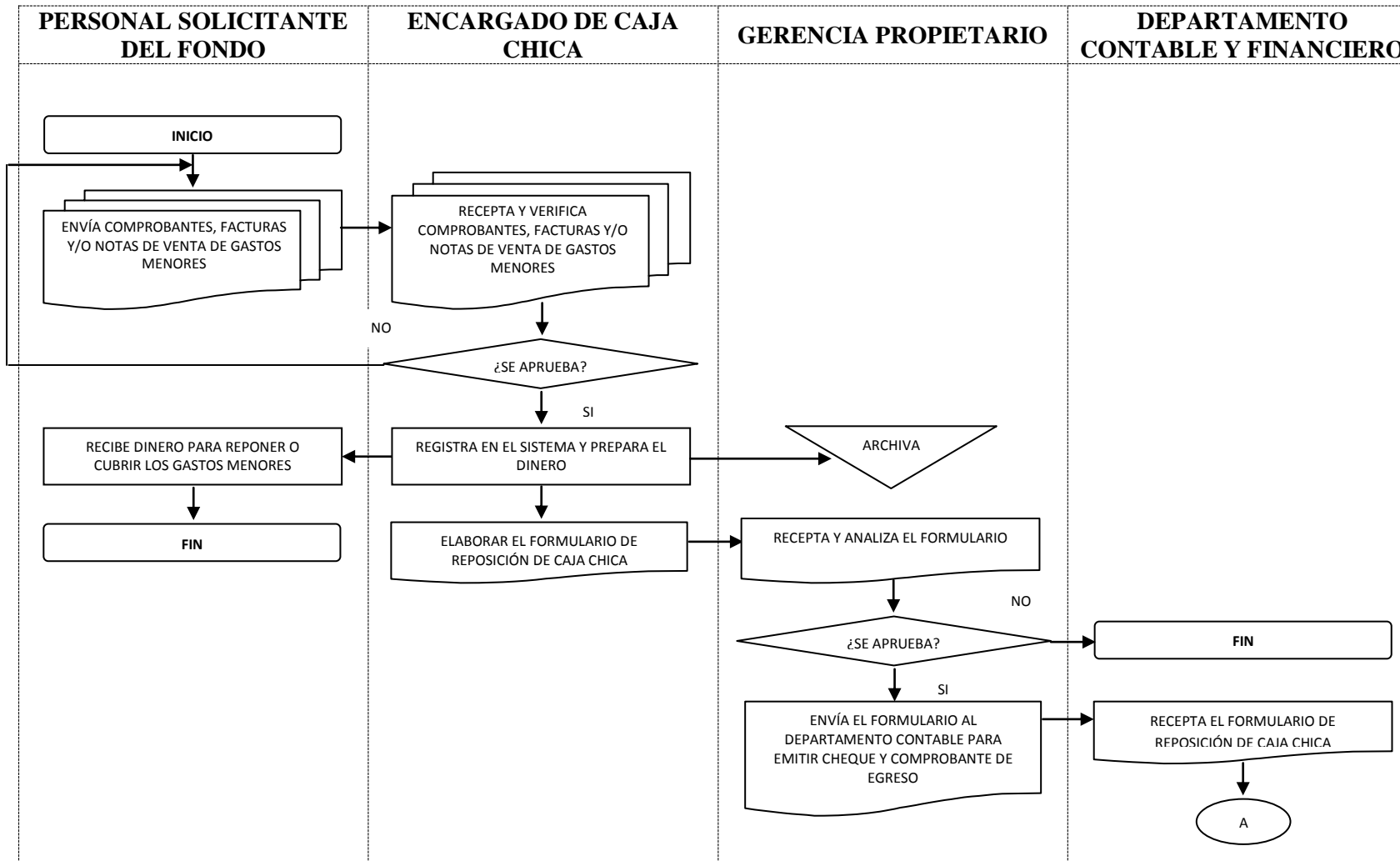
## Procedimientos

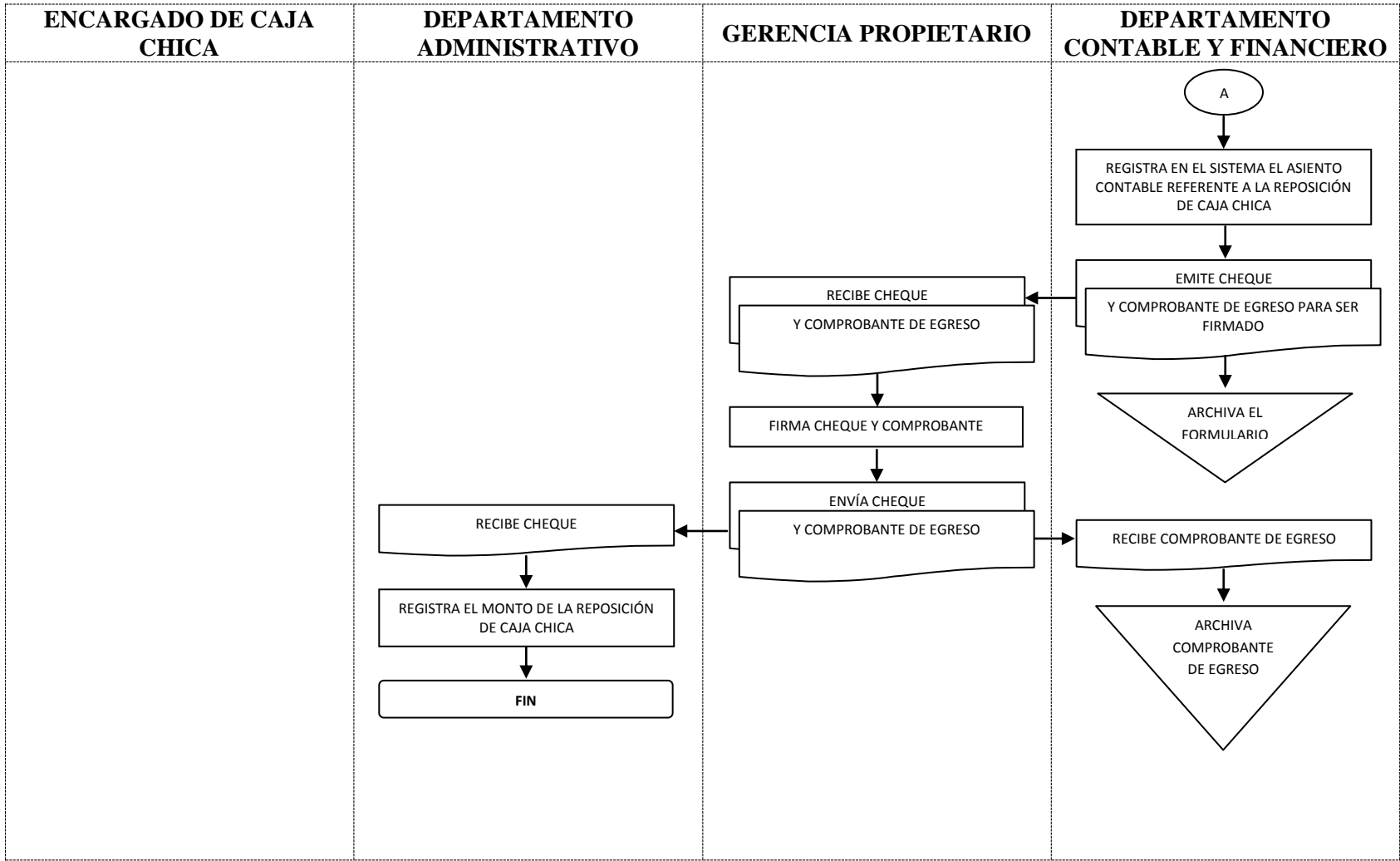
- a. El jefe del departamento administrativo emitirá una solicitud para la autorización de la creación de caja chica y la enviará al gerente propietario.
- b. El gerente propietario receptorá y analizará la solicitud, si esta ha sido aprobada; la solicitud será enviada al departamento contable y financiero para que se emita el cheque y el comprobante de egreso.
- c. El departamento contable será el encargado de registrar el asiento contable referente a la creación de caja chica, emitir el cheque y el comprobante de egreso, estos dos últimos serán enviados al gerente propietario a fin de que sean firmadas.
- d. Una vez que el propietario haya firmado enviará el comprobante de egreso al jefe del departamento contable y financiero para ser registrado y archivado. El cheque lo enviará al departamento administrativo, el mismo que lo receptorá y asignará un responsable para caja chica.
- e. El jefe administrativo entregará el cheque al encargado de caja chica, el mismo que será registrado su valor en su totalidad.




**MANUAL DE PROCEDIMIENTOS**

<b>Página:</b>	07 de 66
<b>Fecha:</b>	2013
<b>Sección:</b>	Uso de Caja Chica








**MANUAL DE PROCEDIMIENTOS**

<b>Página:</b>	08 de 66	
<b>Fecha:</b>	2013	
<b>Sección:</b>	Uso de Caja Chica	




	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>	<b>Página:</b>	09 de 66
		<b>Fecha:</b>	2013
		<b>Sección:</b>	Uso de Caja Chica

## Objetivo

Asegurar el adecuado funcionamiento y manejo de los fondos de caja chica de la panificadora.

## Procedimientos

- a. Todo el personal que haga uso del fondo deberá preparar y enviar los comprobantes, facturas y/o notas de ventas de gastos menores al encargado de caja chica.
- b. El encargado deberá verificar todos estos documentos de gastos si se aprueba, se procederá a registrar en el sistema, se preparará y entregará el dinero para reponer o cubrir gastos menores y se archivarán los comprobantes, facturas y/o notas de ventas.
- c. El encargado elaborará y enviará el formulario de reposición de caja chica al gerente propietario quien lo analizará. Una vez ya aprobada enviará el formulario al departamento contable para emitir el cheque y el comprobante de egreso.
- d. El departamento contable y financiero registrará en el sistema el asiento contable referente a la reposición de caja chica y archivará el formulario de reposición de caja chica. Luego se emitirá el cheque y el comprobante de egreso para enviarlo al gerente para que sea firmado.
- e. El gerente receptorá y firmará el cheque y el comprobante de egreso.

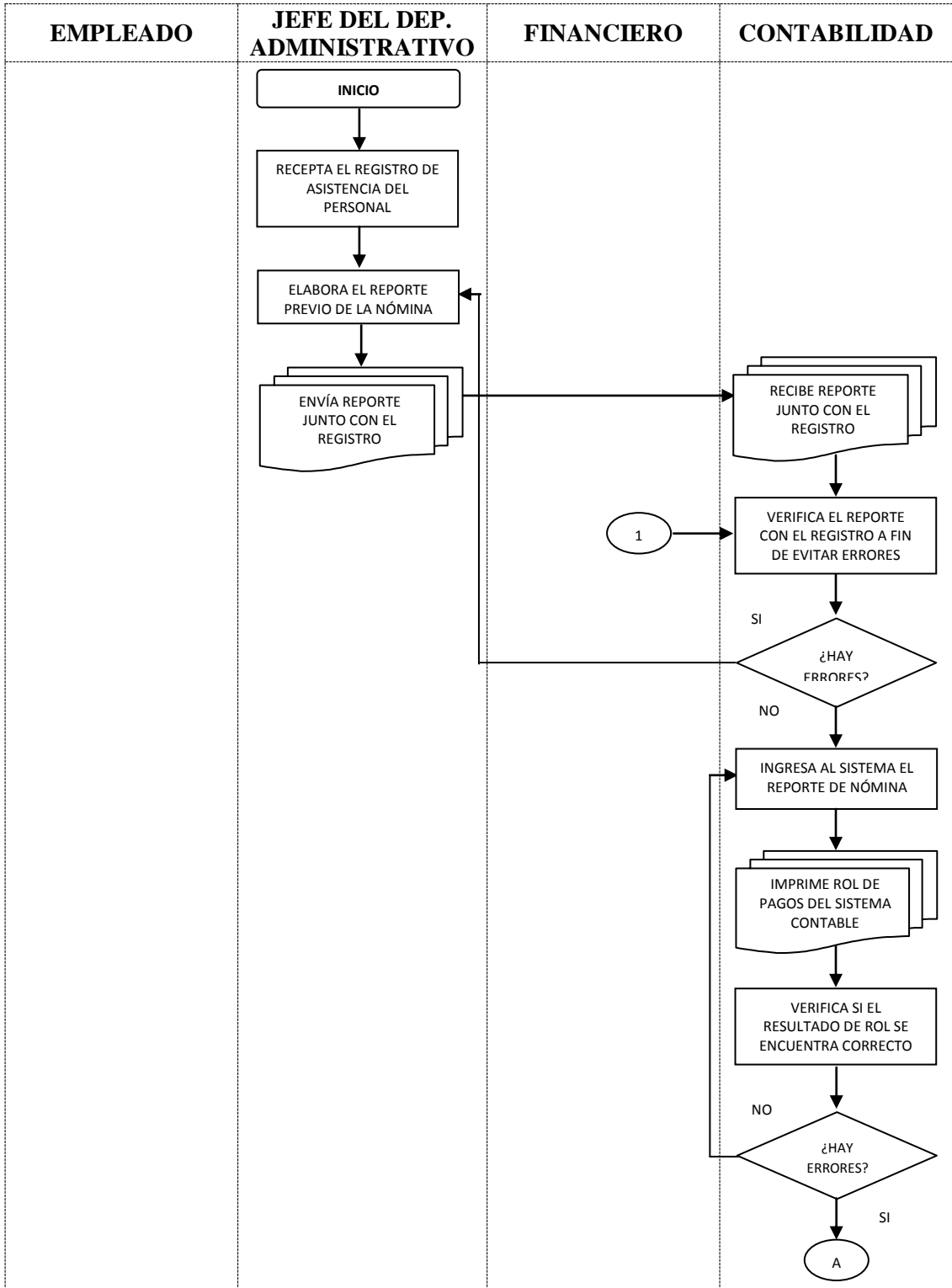
	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>	<b>Página:</b>	10 de 66
		<b>Fecha:</b>	2013
		<b>Sección:</b>	Uso de Caja Chica

- f. El cheque será enviado al encargado de caja chica el cual deberá ser registrado el monto de la reposición de caja chica.
- g. Y el comprobante de egreso se lo enviará al contador el cuál será archivado.



**MANUAL DE PROCEDIMIENTOS**

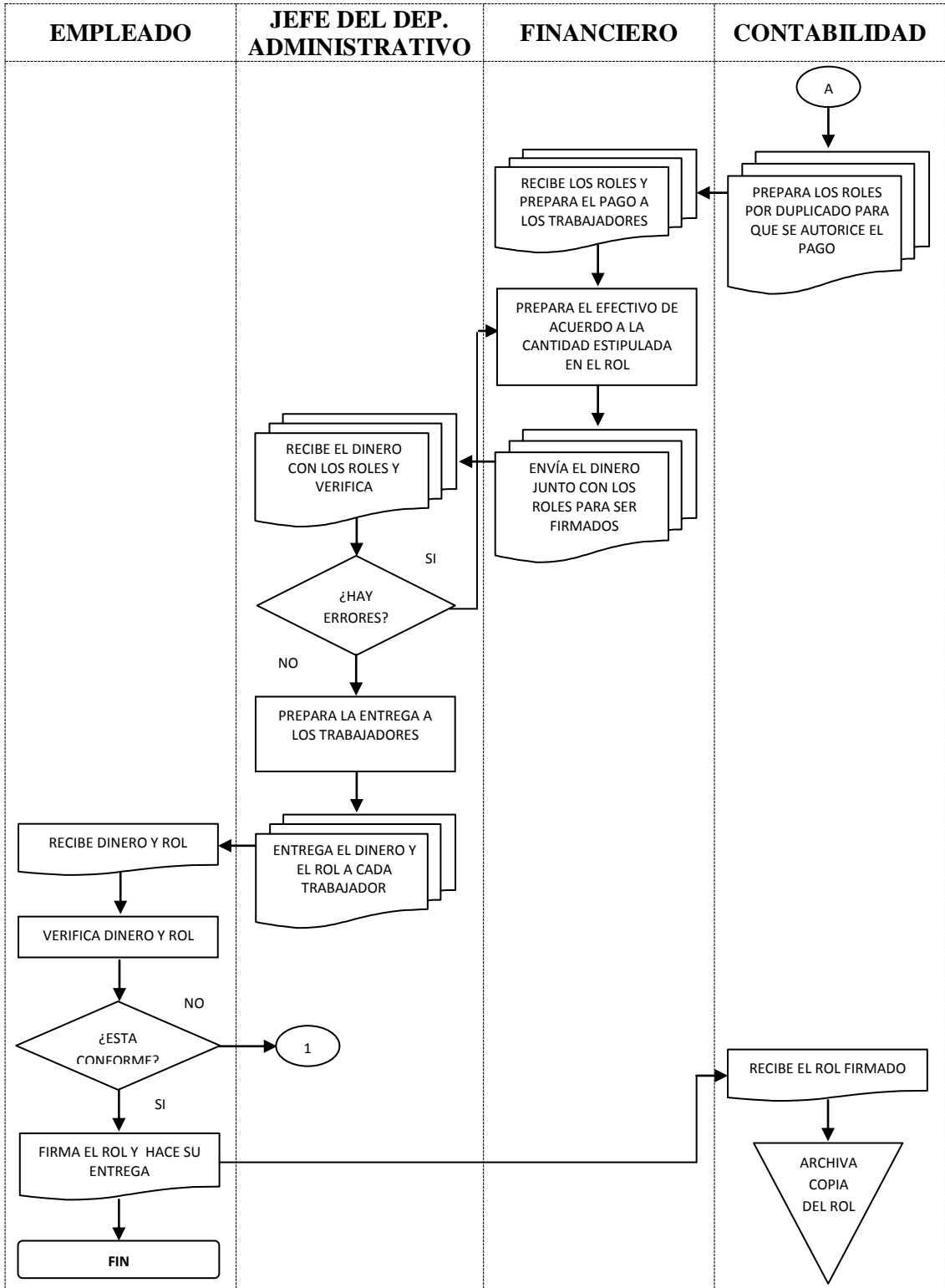
**Página:** 11 de 66  
**Fecha:** 2013  
**Sección:** Pago de Nómina






**MANUAL DE PROCEDIMIENTOS**

<b>Página:</b>	12 de 66
<b>Fecha:</b>	2013
<b>Sección:</b>	Pago de Nómina




	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>	<b>Página:</b>	13 de 66
		<b>Fecha:</b>	2013
		<b>Sección:</b>	Pago de Nómina

## Objetivo

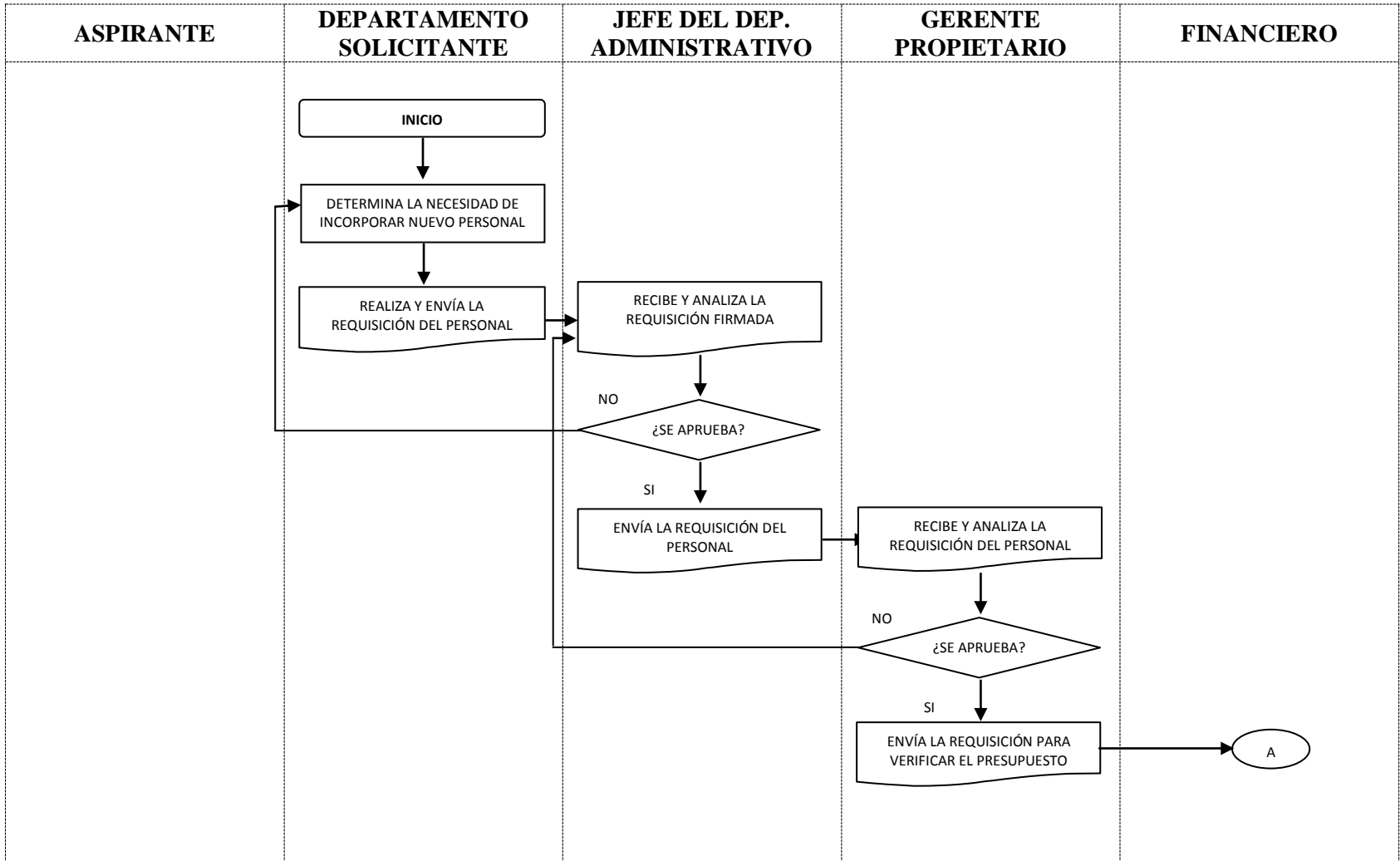
Contar con mecanismos sistematizados para la elaboración de la nómina dando el cumplimiento a las leyes.

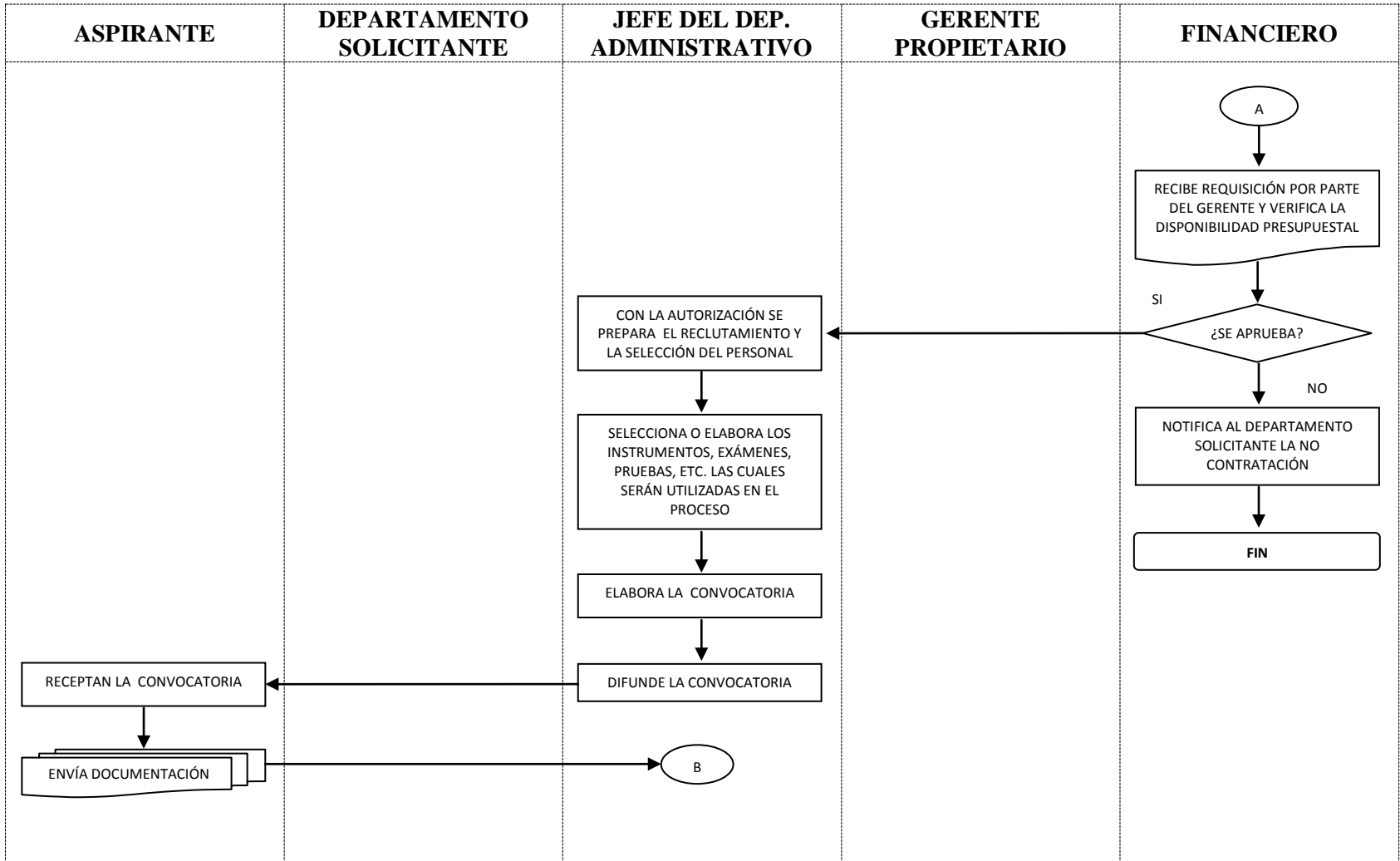
## Procedimientos

- a. El jefe del departamento administrativo receptorá el registro de asistencia del personal y será el encargado de elaborar reporte previo de la nómina.
- b. Este reporte será enviado junto con el registro de asistencia al departamento contable, este deberá ser verificado a fin de evitar errores antes de ingresar los datos al sistema, si existe algún error en los datos estos se los enviará nuevamente al jefe del departamento administrativo para que realice las correcciones.
- c. Al verificar si no existió ningún error se procederá a ingresar los datos al sistema.
- d. Una vez que el sistema arroje los resultados se imprimirá los roles por duplicado y se procederá a revisar si no existe algún error.
- e. Los roles se prepararán por duplicado para la autorización del pago y se entregará al financiero.
- f. El financiero receptorá y preparará el dinero para el pago a los empleados, de acuerdo a la cantidad estipulada en el rol de pagos.

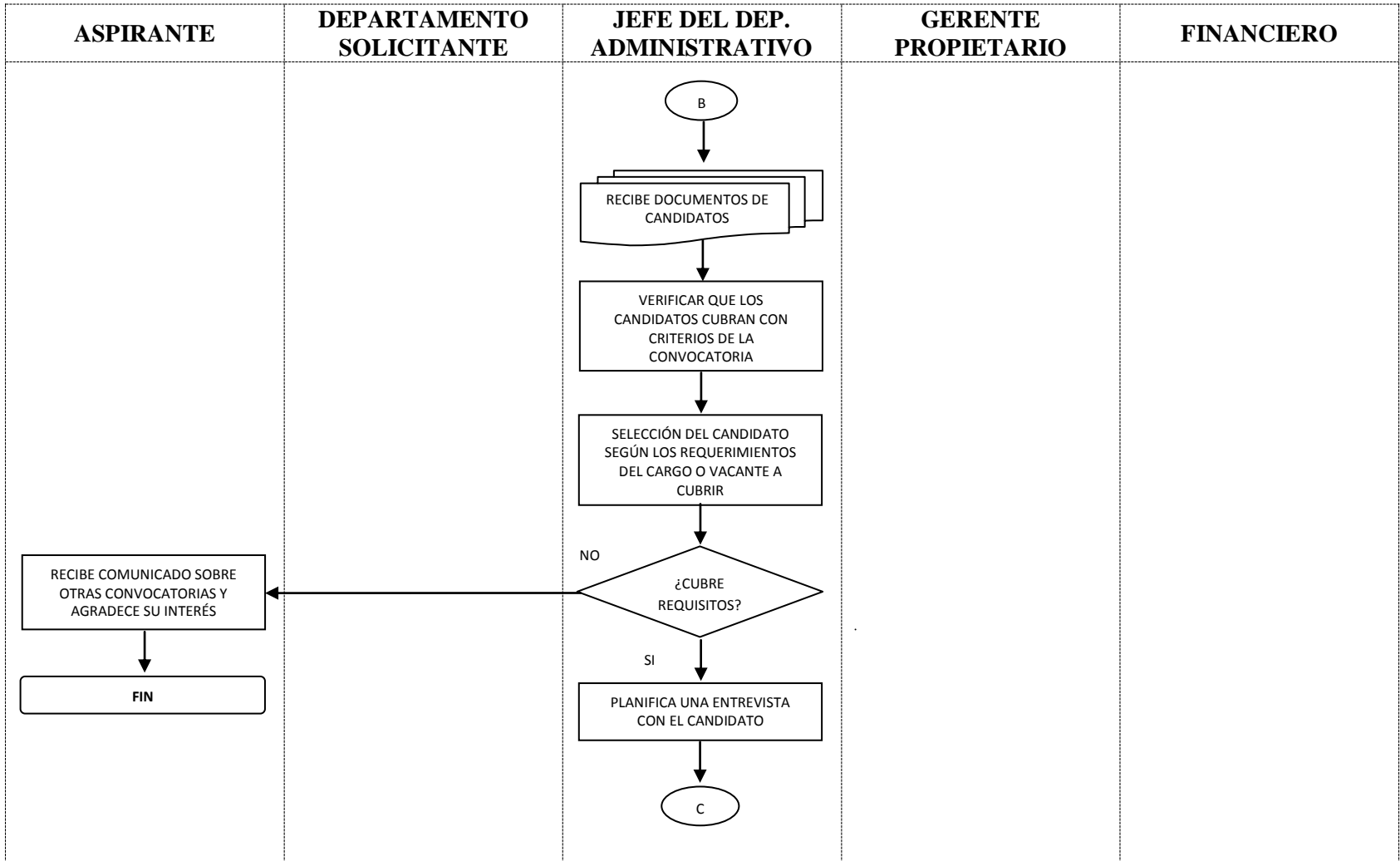
	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>	<b>Página:</b>	14 de 66
		<b>Fecha:</b>	2013
		<b>Sección:</b>	Pago de Nómina

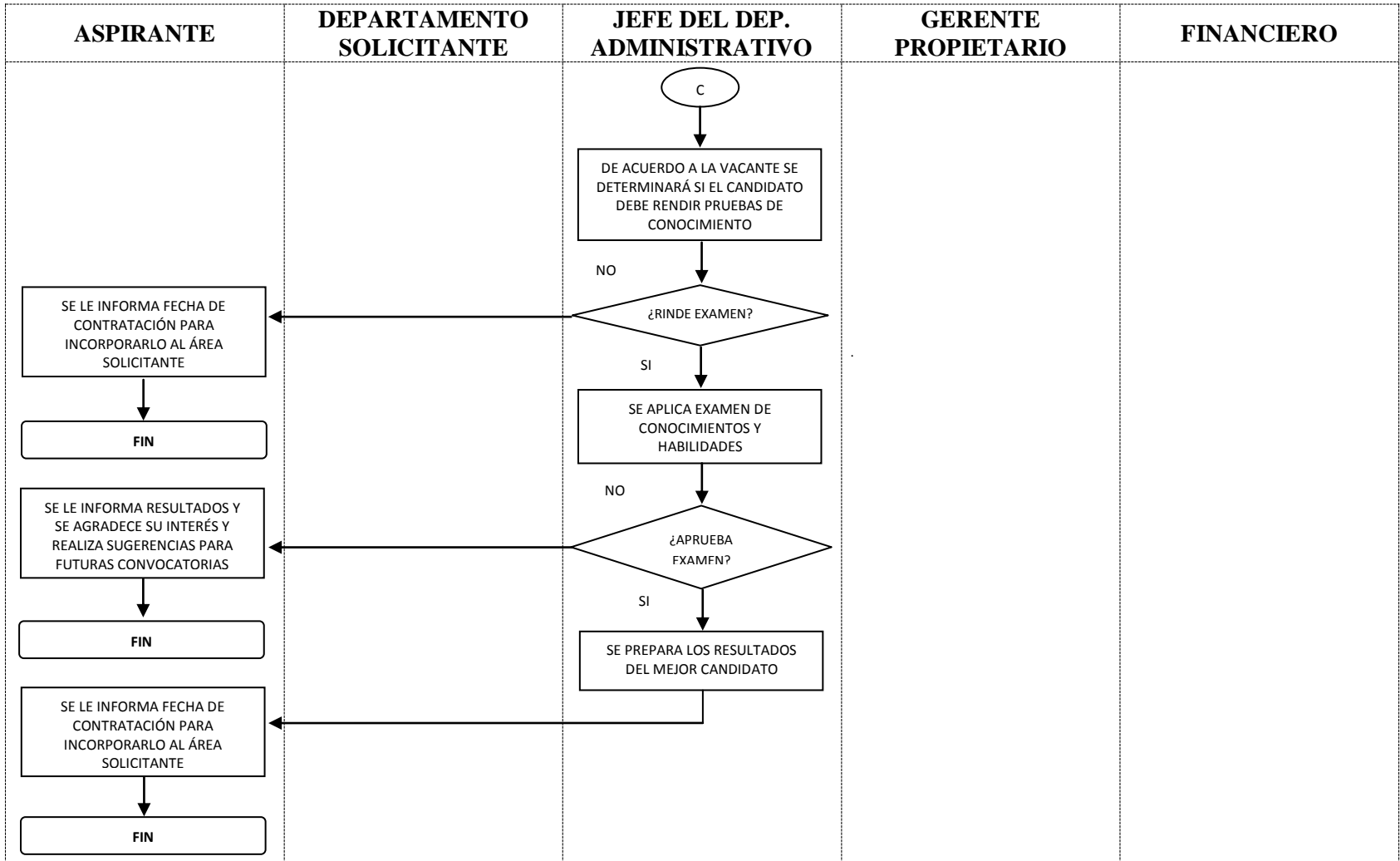
- g. Los sobres con el dinero y los roles serán enviados al jefe administrativo quien estará encargado de verificar que estos dos coincidan en su valor.
  
- h. Una vez ya verificado la exactitud del dinero en relación a los roles se procederá a firmarlos y entregarlos al trabajador caso contrario será enviada al financiero para que realice las correcciones necesarias.
  
- i. El trabajador recibirá el dinero junto con el rol de pagos para verificarlo y si esta conforme entregará el rol firmado al jefe contable para que sea archivado, caso contrario solicitará su revisión al departamento contable.













	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>	<b>Página:</b>	19 de 66
		<b>Fecha:</b>	2013
		<b>Sección:</b>	Selección de Personal

## Objetivo

Seleccionar el personal idóneo que reúna todos los requisitos del puesto o cargo a cubrir en la empresa.

## Procedimientos

- a. Cada departamento al identificar la necesidad de incorporar nuevo personal, deberá realizar y enviar la requisición de nuevo personal al Jefe administrativo.
- b. Una vez receptada la requisición el jefe administrativo deberá analizarla e identificar la necesidad de incorporar nuevo personal en relación al costo-beneficio.
- c. Ya aprobada la requisición se la enviará el gerente propietario para su aprobación.
- d. El gerente propietario una vez analizada y aprobada la requisición enviará al jefe financiero para verificar la disponibilidad del presupuesto para incorporar nuevo personal.
- e. Si no existe la disponibilidad en el presupuesto se notificará al departamento solicitante la no contratación de personal, caso contrario si esta se aprueba se comunica al jefe administrativo sobre la autorización para la contratación del nuevo personal.
- f. El administrador deberá seleccionar y elaborar los instrumentos, exámenes, pruebas, etc., las cuales serán utilizadas en el proceso.

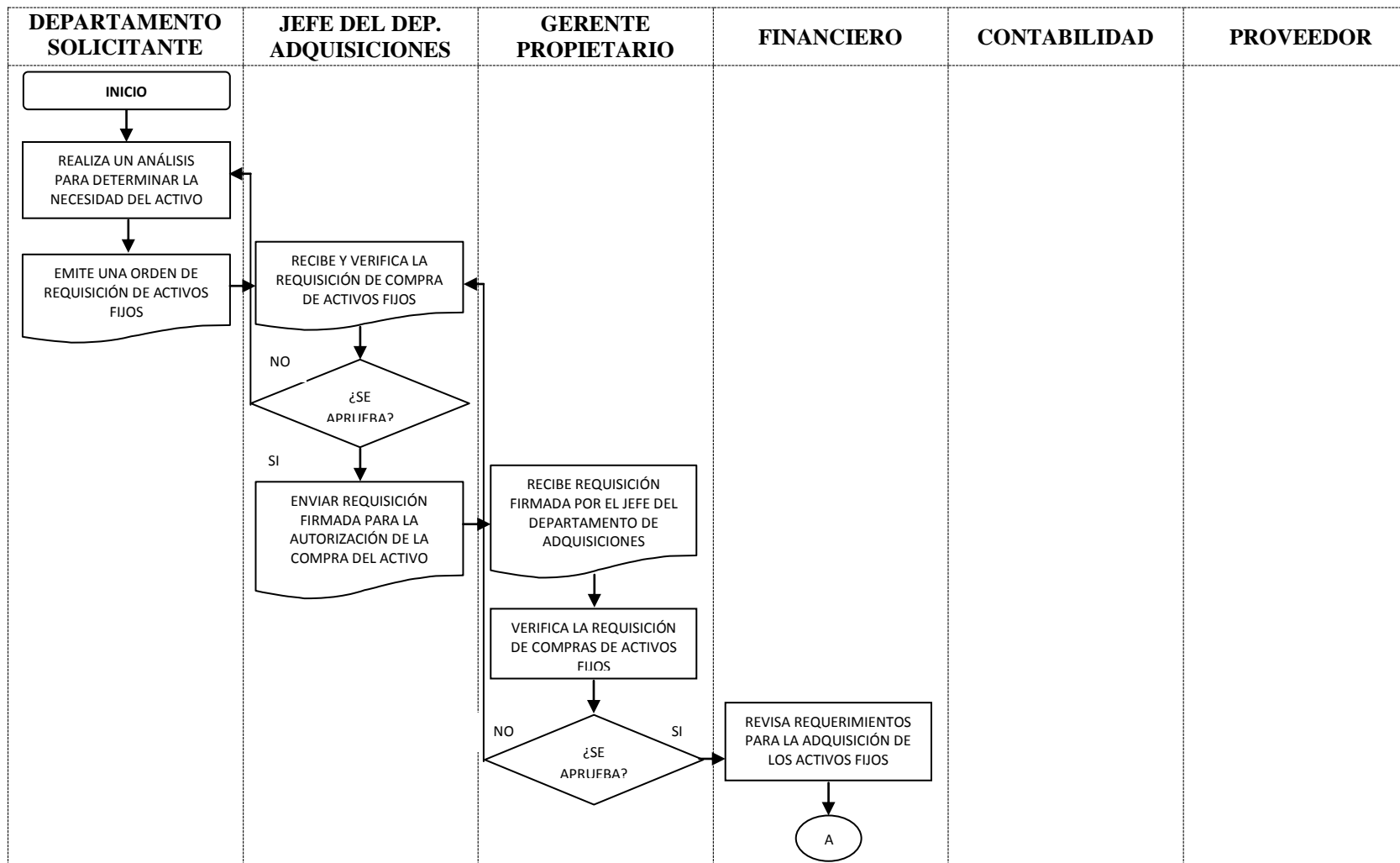
	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>	<b>Página:</b>	20 de 66
		<b>Fecha:</b>	2013
		<b>Sección:</b>	Selección de Personal

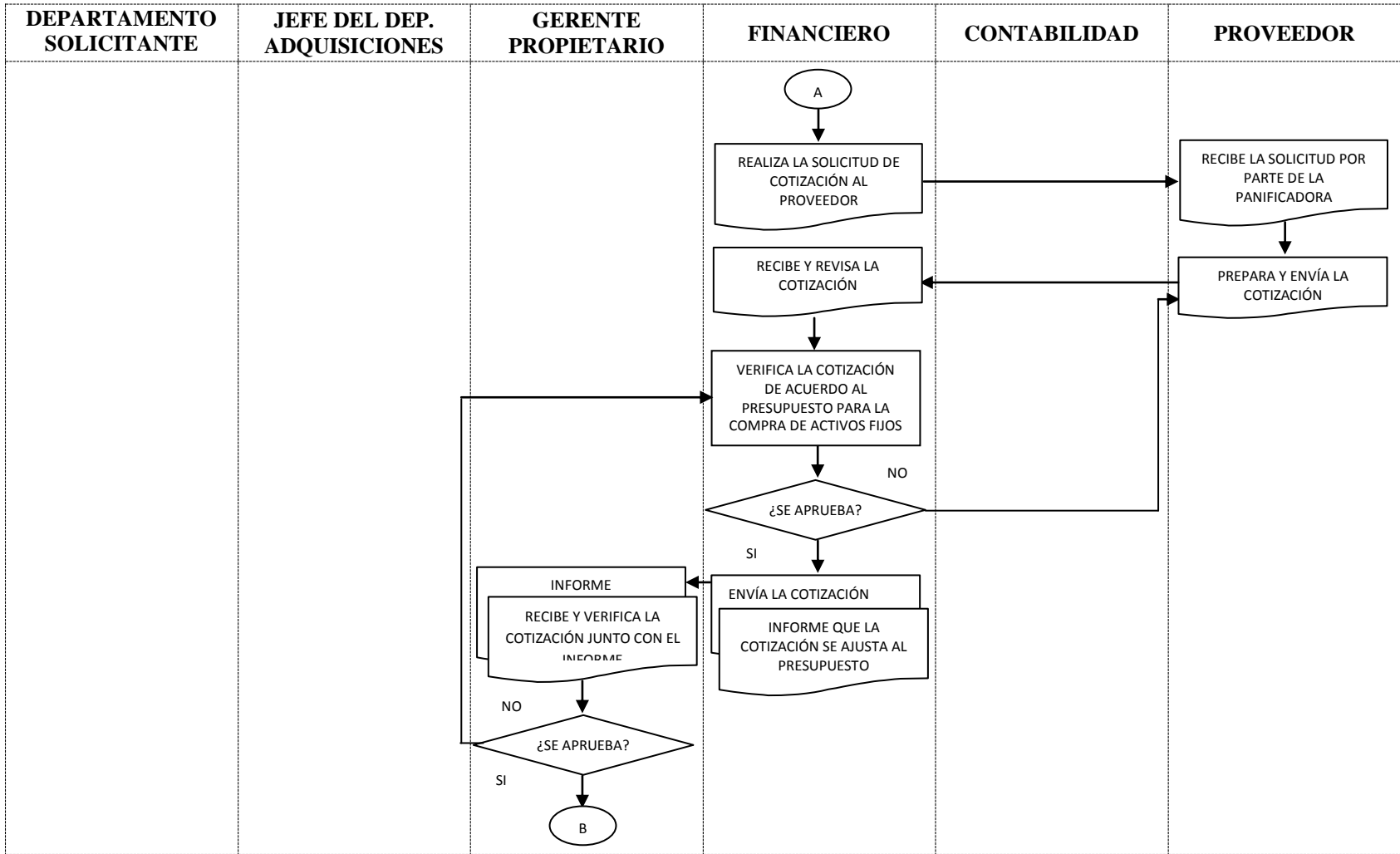
- g. Se elaborará y difundirá convocatorias informando además que él o los aspirantes deberán presentar toda la documentación requerida.
- h. Una vez receptada toda la documentación de los candidatos se verificará que los aspirantes cumplan con todos los criterios establecidos en la convocatoria.
- i. Seleccionará el candidato que cumpla con todos los requerimientos y los que no han sido seleccionados se les comunicará sobre otras convocatorias y se agradecerá su interés.
- j. Con él o los aspirantes seleccionados se les planificará una entrevista previa para identificar si el nuevo empleado cubrirá cargos administrativos u obreros.
- k. Él o los aspirantes de planta se les comunicará la fecha de contratación para incorporarse al área solicitante.
- l. Él o los aspirantes administrativos se les comunicará que deberán rendir exámenes de conocimientos y habilidades.
- m. Si él o los aspirantes no han aprobado los exámenes se les comunicará sobre otras convocatorias y se agradecerá su interés.
- n. De los aspirantes que hayan aprobado los exámenes se seleccionará al de mayor puntaje.
- o. Al nuevo trabajador se les informará fecha de contratación para incorporarse al área solicitante.

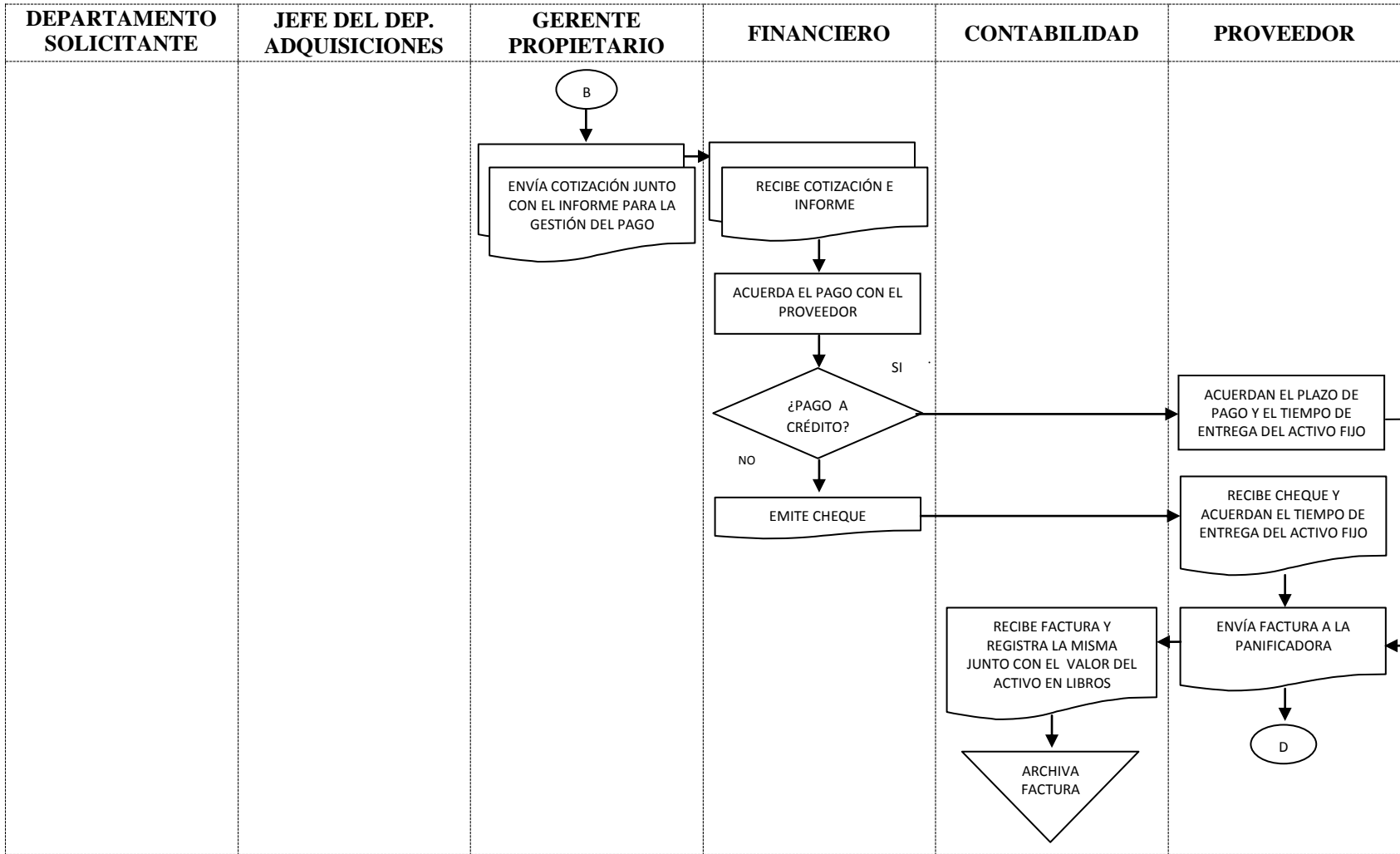



**MANUAL DE  
PROCEDIMIENTOS**

<b>Página:</b>	21 de 66
<b>Fecha:</b>	2013
<b>Sección:</b>	Adquisición de Activos Fijos

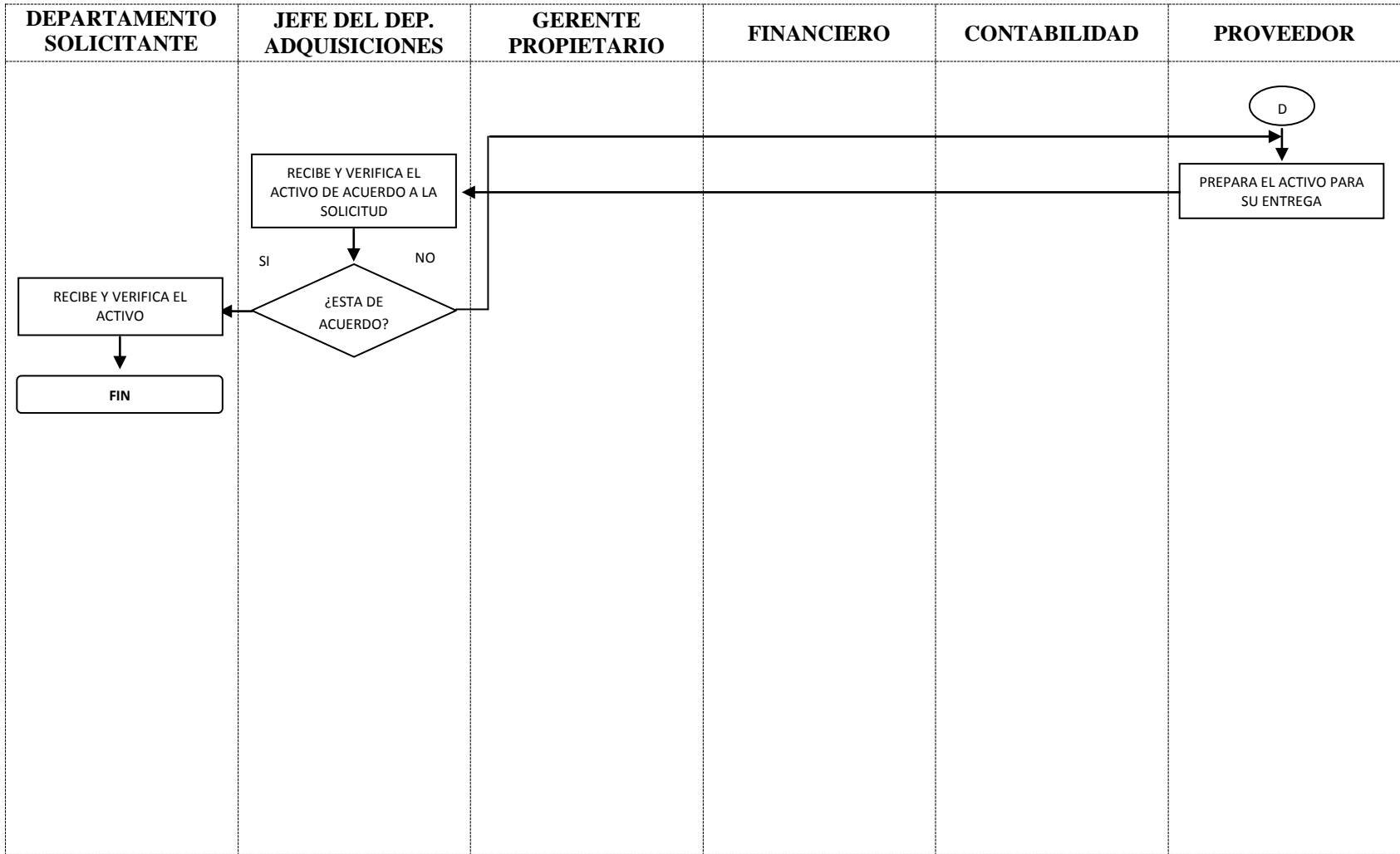








  
**MANUAL DE PROCEDIMIENTOS**

<b>Página:</b>	23 de 66
<b>Fecha:</b>	2013
<b>Sección:</b>	Adquisición de Activos Fijos



	
<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>	
<b>Página:</b>	24 de 66
<b>Fecha:</b>	2013
<b>Sección:</b>	Adquisición de Activos Fijos




	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>	<b>Página:</b>	25 de 66
		<b>Fecha:</b>	2013
		<b>Sección:</b>	Adquisición de Activos Fijos

## Objetivo

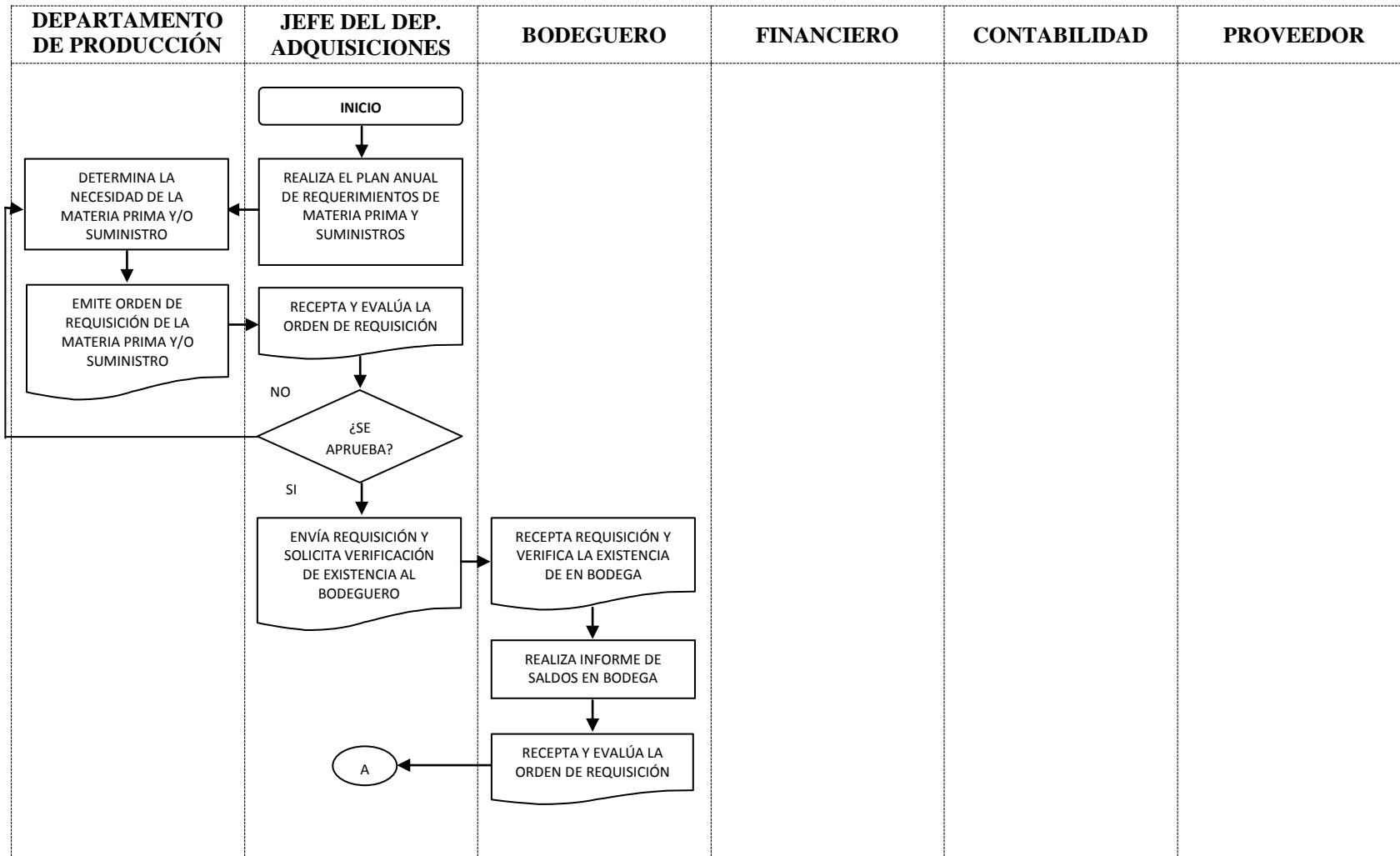
Establecer mecanismos necesarios que permitan el adecuado control para la adquisición de activos fijos garantizando su adecuado manejo en cuanto a la recepción, asignación, manejo y mantenimiento del activo.

## Procedimientos

- a. El jefe de cada departamento deberá determinar previo análisis la necesidad de adquirir un activo con el propósito de maximizar la eficiencia de la planta productora.
- b. Una vez determinado la necesidad deberá emitir una orden de requisición de activos fijos y enviarlo al jefe del departamento de adquisiciones para que ésta orden sea aprobada.
- c. Una vez aprobada la orden de requisición el jefe del departamento de adquisiciones deberá enviarla al gerente propietario para verificar y aprobar su adquisición.
- d. Una vez que el gerente apruebe la requisición la enviará al financiero él cual estará encargado de solicitar la cotización al proveedor.
- e. Una vez que el proveedor envíe la cotización el financiero verificará que ésta se ajuste al presupuesto para la compra de activos fijos.

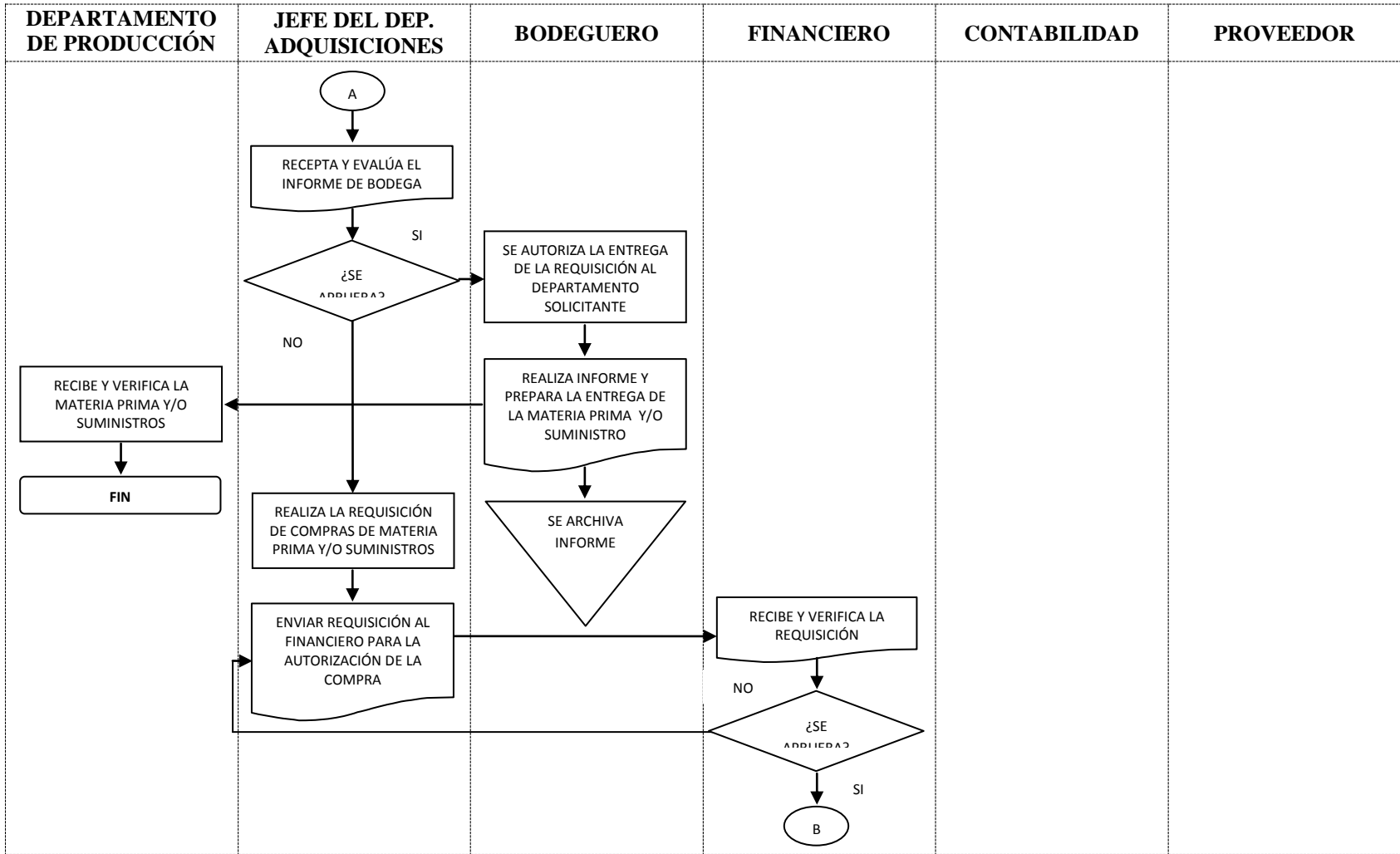
	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>	<b>Página:</b>	26 de 66
		<b>Fecha:</b>	2013
		<b>Sección:</b>	Adquisición de Activos Fijos

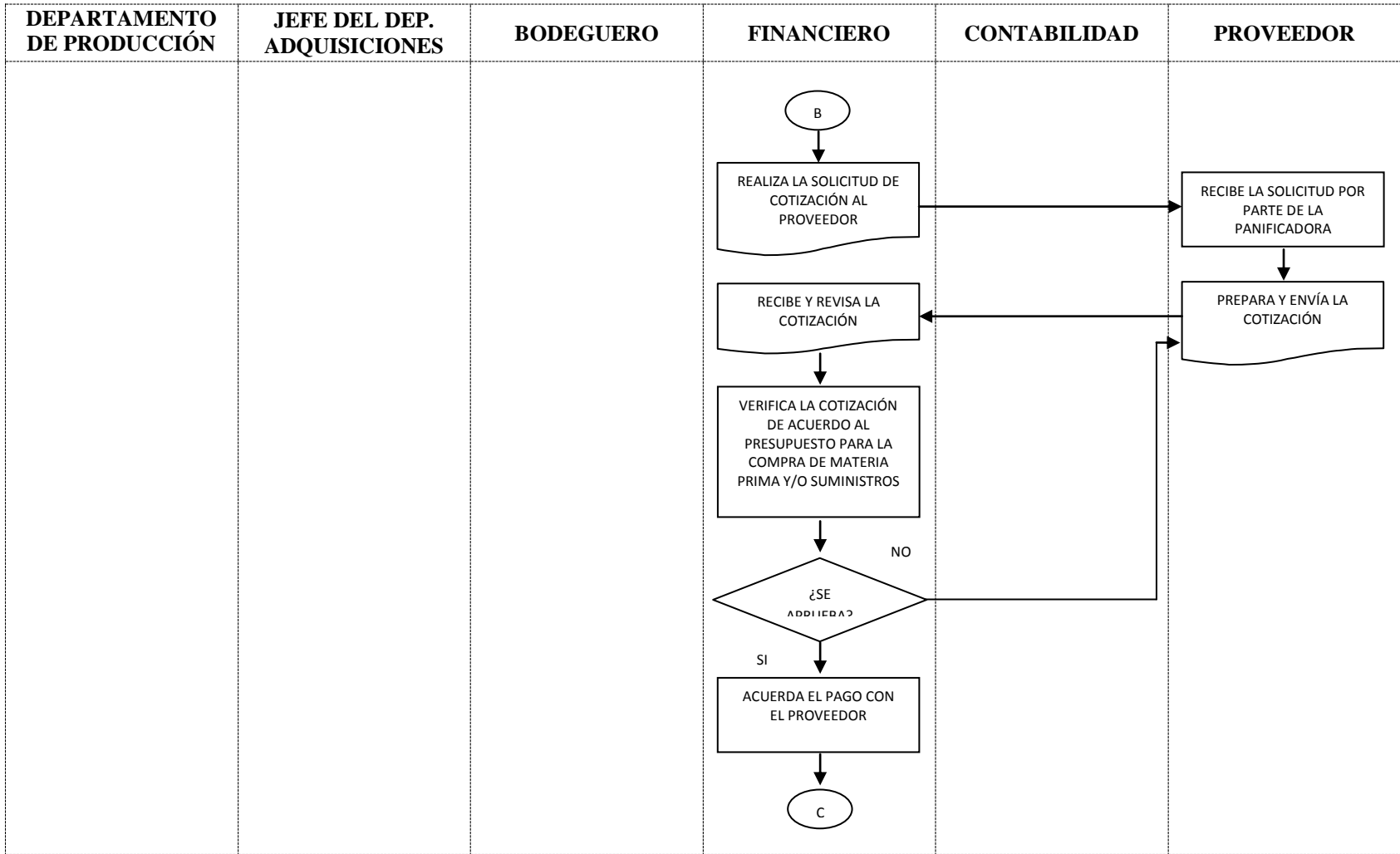
- f. Si la cotización no es aprobada se solicitará una nueva al proveedor, caso contrario si esta es aprobada se enviará al gerente propietario la cotización junto con un informe que indique que se ajusta al presupuesto destinado para la adquisición de activos fijos.
- g. El propietario verificará el informe junto con la cotización si no es autorizada se enviará al financiero, caso contrario si es aprobada se faculta al financiero para gestionar la compra del activo.
- h. El financiero acuerda la forma de pago con el proveedor, definiendo si es el pago en efectivo o a crédito.
- i. Si el pago es en efectivo este será cancelado al proveedor con cheque y se acordará el tiempo de entrega del activo, caso contrario si el pago acordado es a crédito se estipulará el plazo de pago y el tiempo de entrega del activo.
- j. El proveedor emitirá la factura y la enviará a la panificadora, el departamento contable estará encargado de receptor la factura y de registrar la misma junto con el valor de la compra del activo. Una vez registrada esta será archivada.
- k. El proveedor de acuerdo al tiempo pactado de entrega preparará el activo y la enviará a la panificadora.
- l. El jefe de adquisiciones será el encargado de recibir y verificar que el activo se encuentre de acuerdo a lo solicitado caso contrario se solicitará al proveedor su corrección.
- m. Ya verificado el activo el jefe de adquisiciones enviará el mismo al departamento solicitante.

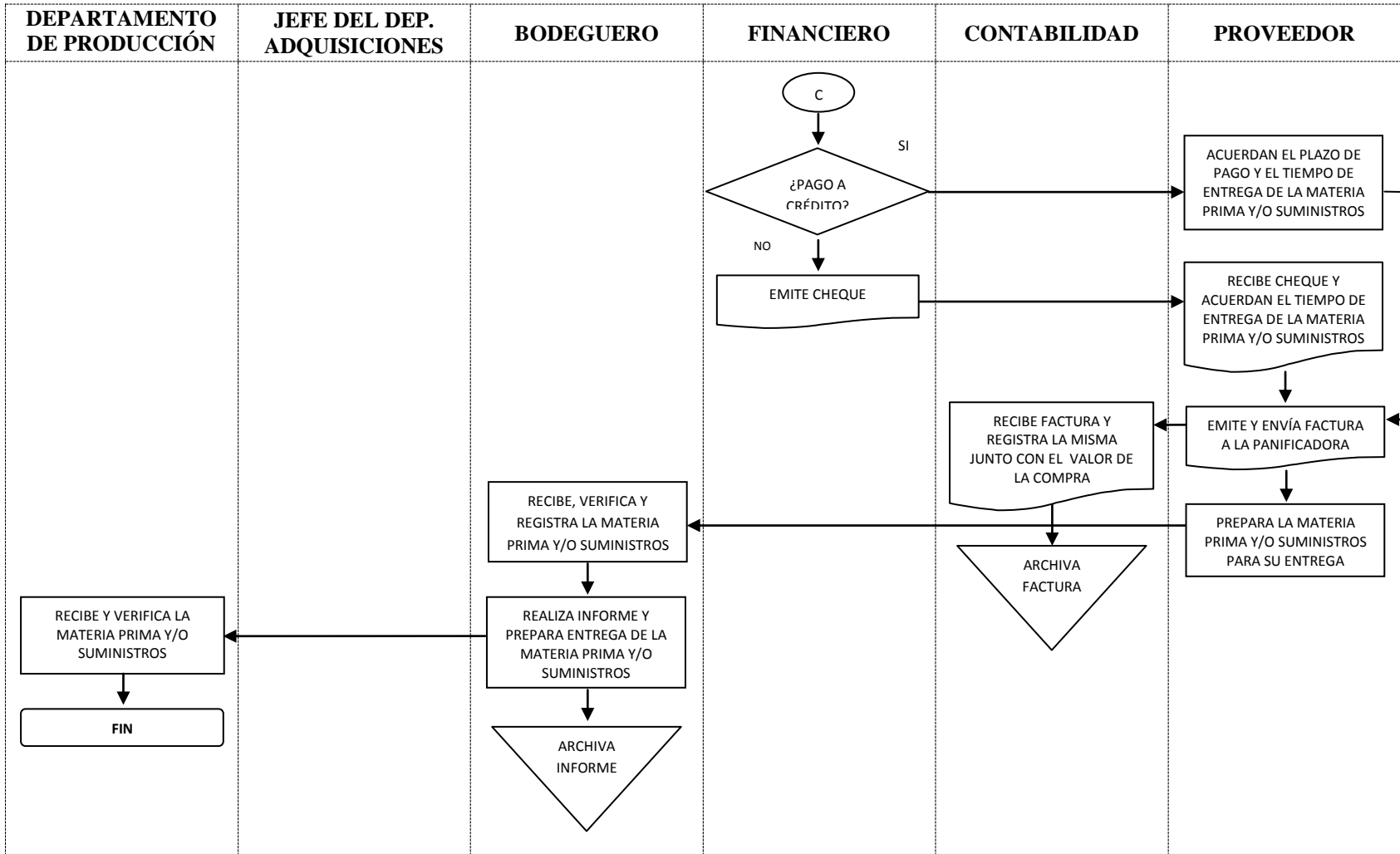



**MANUAL DE PROCEDIMIENTOS**

<b>Página:</b>	27 de 66
<b>Fecha:</b>	2013
<b>Sección:</b>	Adquisición Materia Prima y Suministros






**MANUAL DE PROCEDIMIENTOS**

<b>Página:</b>	30 de 66
<b>Fecha:</b>	2013
<b>Sección:</b>	Adquisición Materia Prima y Suministros


	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>	<b>Página:</b>	31 de 66
		<b>Fecha:</b>	2013
		<b>Sección:</b>	Adquisición Materia Prima y Suministros

## Objetivo

Gestionar de manera eficiente y eficaz la adquisición de la materia prima y los suministros que la panificadora requiera, garantizando la producción con productos de calidad.


## Procedimientos

- a. El Jefe del departamento de adquisiciones será el responsable de realizar el plan anual de requerimientos de materia prima y suministros.
- b. El departamento de producción deberá determinar la necesidad de la materia prima y/o de los suministros para cumplir con las órdenes de producción.
- c. Una vez determinada la necesidad se deberá emitir una orden de requisición de la materia prima y/o suministros y enviarla al jefe del departamento de adquisiciones para que sea aprobada.
- d. Una vez aprobada la orden de requisición el jefe del departamento de adquisiciones deberá solicitar al encargado de bodega la verificación de la existencia de la materia prima y/o suministros.
- e. Una vez que el bodeguero verifique la existencia de la orden de requisición deberá realizar un informe de saldos de bodega y enviarla al jefe de adquisiciones, una vez receptado el informe se evaluará y se aprobará la requisición y se autorizará la entrega de la materia prima y/o suministros.

	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>	<b>Página:</b>	32 de 66
		<b>Fecha:</b>	2013
		<b>Sección:</b>	Adquisición Materia Prima y Suministros

- f. El encargado de la bodega deberá realizar un informe y preparará la entrega de la orden de requisición y archivará el informe.
- g. El jefe de producción recibirá y verificará que la materia prima y/o los suministros solicitados estén de acuerdo a la orden de requisición.
- h. Si el informe de saldos de bodega no fuera aprobada, deberá realizarse la requisición de compras de materia prima y/o suministros y enviarla al financiero para que autorice su adquisición.
- i. El financiero deberá verificar y autorizar la requisición, una vez aprobada este se encargará de realizar la solicitud de cotización al proveedor.
- j. Una vez que el proveedor envíe la cotización; él financiero verificará que esta se ajuste al presupuesto para la compra de materia prima y/o suministros.
- k. Si la cotización no es aprobada se solicitará una nueva al proveedor, caso contrario si esta es aprobada acuerdan la forma de pago con el proveedor, definiendo si es el pago en efectivo o a crédito.
- l. Si el pago se acuerda que sea en efectivo este será cancelado al proveedor con cheque y acordará el tiempo de entrega de la materia prima y/o suministros, caso contrario si el pago acordado fuera a crédito se estipulará el pazo de pago y el tiempo de entrega de la materia prima y/o suministros.
- m. El proveedor emitirá la factura y la enviará a la panificadora, el departamento contable estará encargado de receptor la factura y de registrarla junto con el valor de la compra, una vez registrada será archivada.



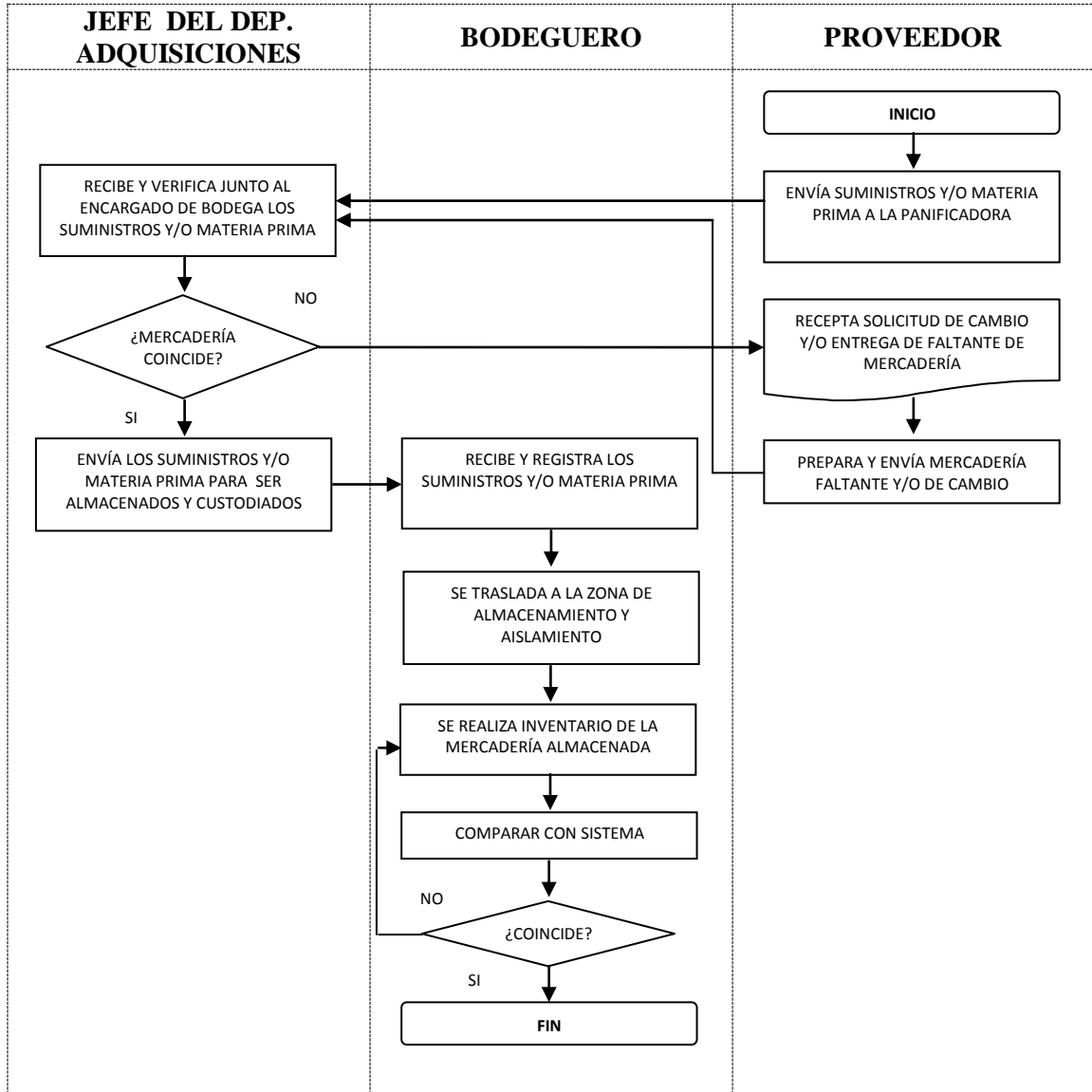
	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>	<b>Página:</b>	33 de 66
		<b>Fecha:</b>	2013
		<b>Sección:</b>	Adquisición Materia Prima y Suministros


- n. El proveedor de acuerdo al tiempo pactado de entrega; preparará la materia prima y/o suministros y la enviará a la panificadora.
- o. El bodeguero será el encargado de recibir, verificar y registrar las materias primas y/o suministros.
- p. El encargado de bodega deberá realizar un informe y preparará la entrega de la orden de requisición y archivará el informe.
- q. El jefe de producción recibirá y verificará que la materia prima y/o los suministros solicitados estén de acuerdo a la orden de requisición.



**MANUAL DE PROCEDIMIENTOS**

<b>Página:</b>	34 de 66
<b>Fecha:</b>	2013
<b>Sección:</b>	Bodegaje



	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>	<b>Página:</b>	35 de 66
		<b>Fecha:</b>	2013
		<b>Sección:</b>	Bodegaje

## Objetivo

Controlar la recepción, movimiento, almacenamiento y custodia de los materiales de la empresa usados en la producción.

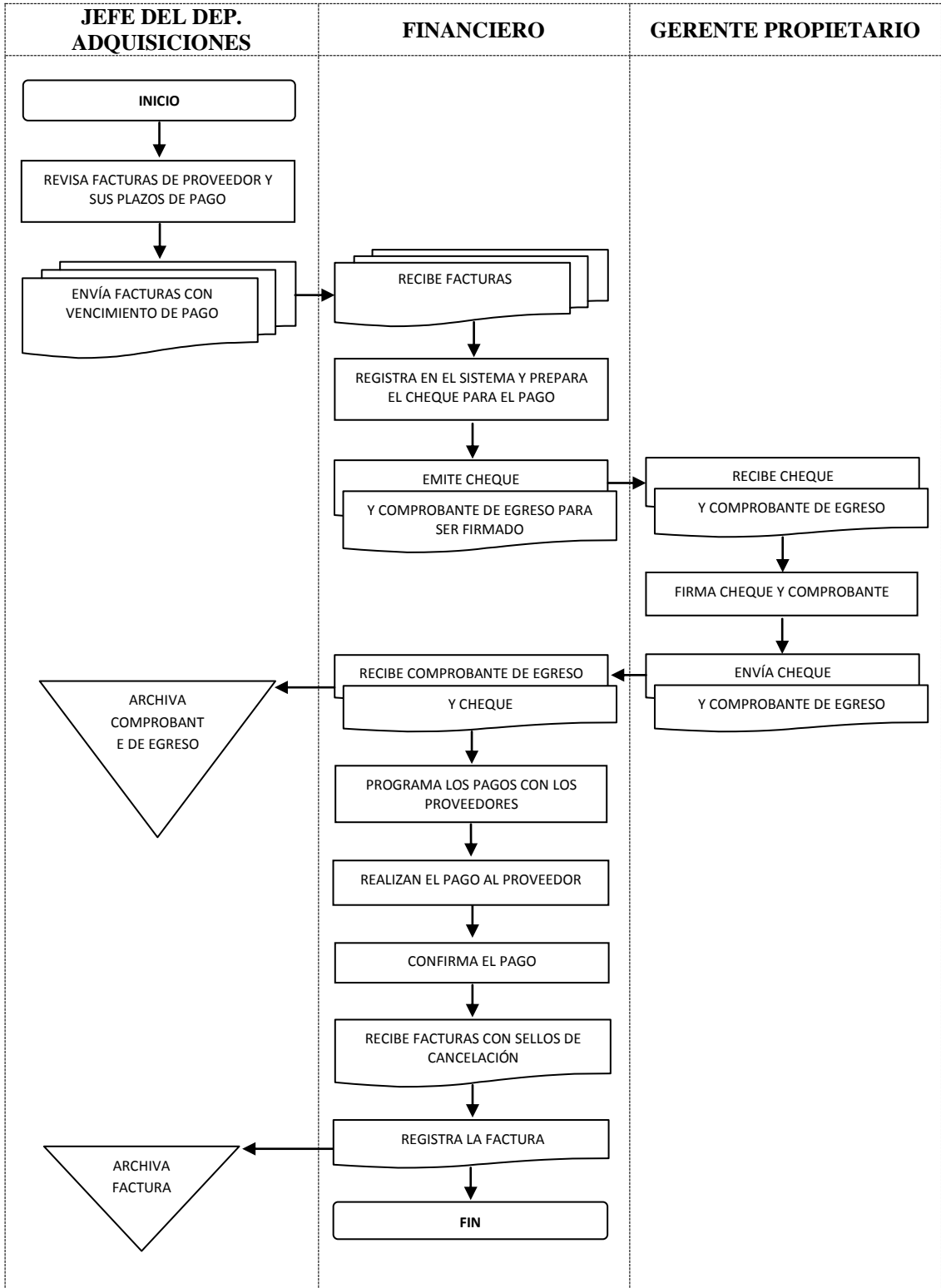
## Procedimientos


- a. El jefe del departamento de adquisiciones será el responsable de recibir y verificar la materia prima y/o suministros.
- b. Una vez verificada la mercadería se determinará si esta coincide.
- c. Si la mercadería no coincide se solicitará al proveedor el cambio y/o entrega del faltante.
- d. Si la mercadería coincide el jefe de adquisiciones la enviará al encargado de bodega para ser almacenada.
- e. Ya recibida la mercadería por parte del bodeguero esta deberá ser registrada y trasladada a zonas de almacenamiento y aislamiento.
- f. Se deberá realizar inventarios permanentes con el propósito de que la mercadería coincide con la base del sistema contable.



**MANUAL DE PROCEDIMIENTOS**

<b>Página:</b>	36 de 66
<b>Fecha:</b>	2013
<b>Sección:</b>	Cuentas por Pagar



	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>	<b>Página:</b>	37 de 66
		<b>Fecha:</b>	2013
		<b>Sección:</b>	Cuentas por Pagar

## Objetivo

Control de las obligaciones a proveedores determinando las prioridades de pagos y la utilización eficiente de los recursos líquidos de la empresa.

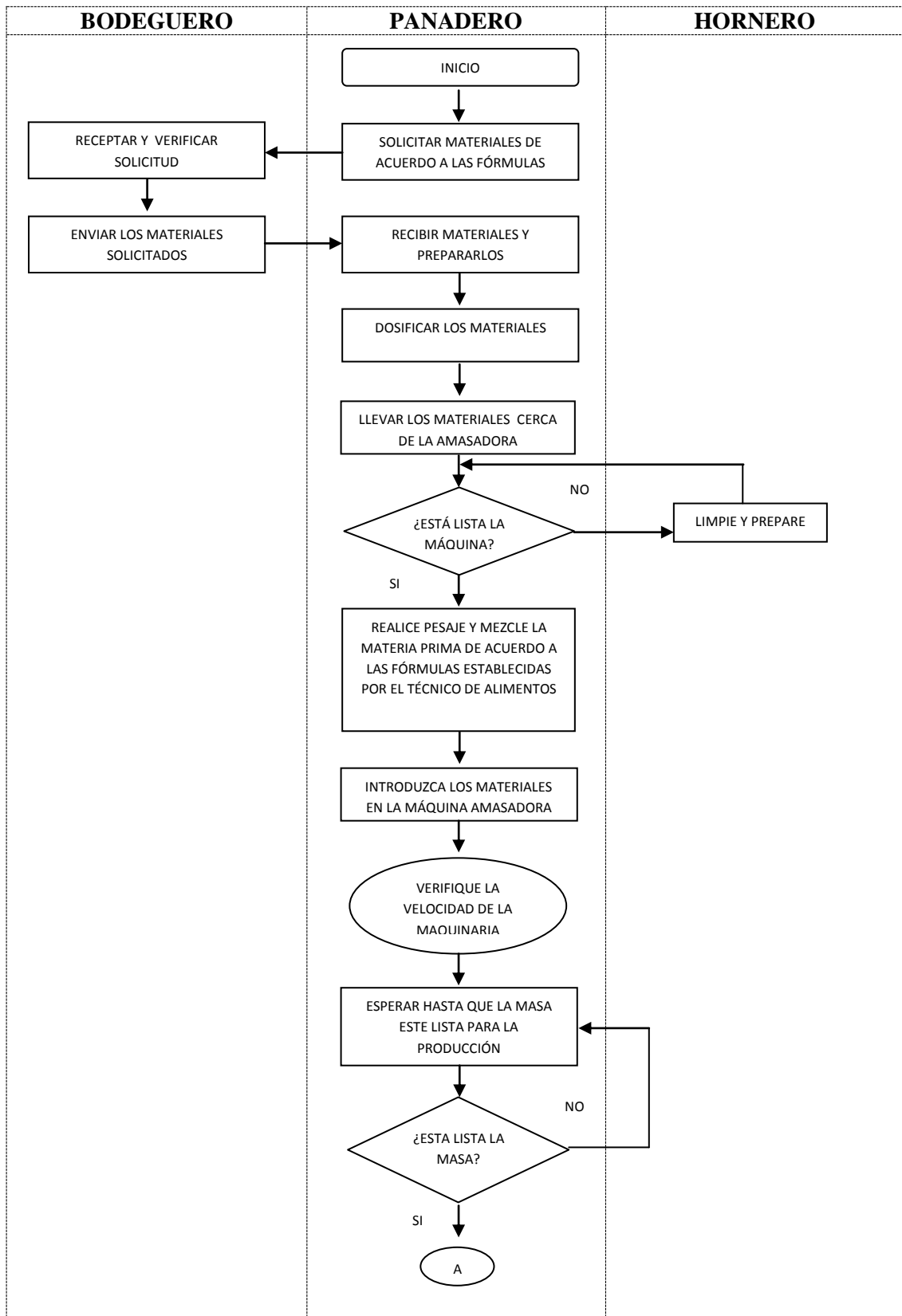
## Procedimientos

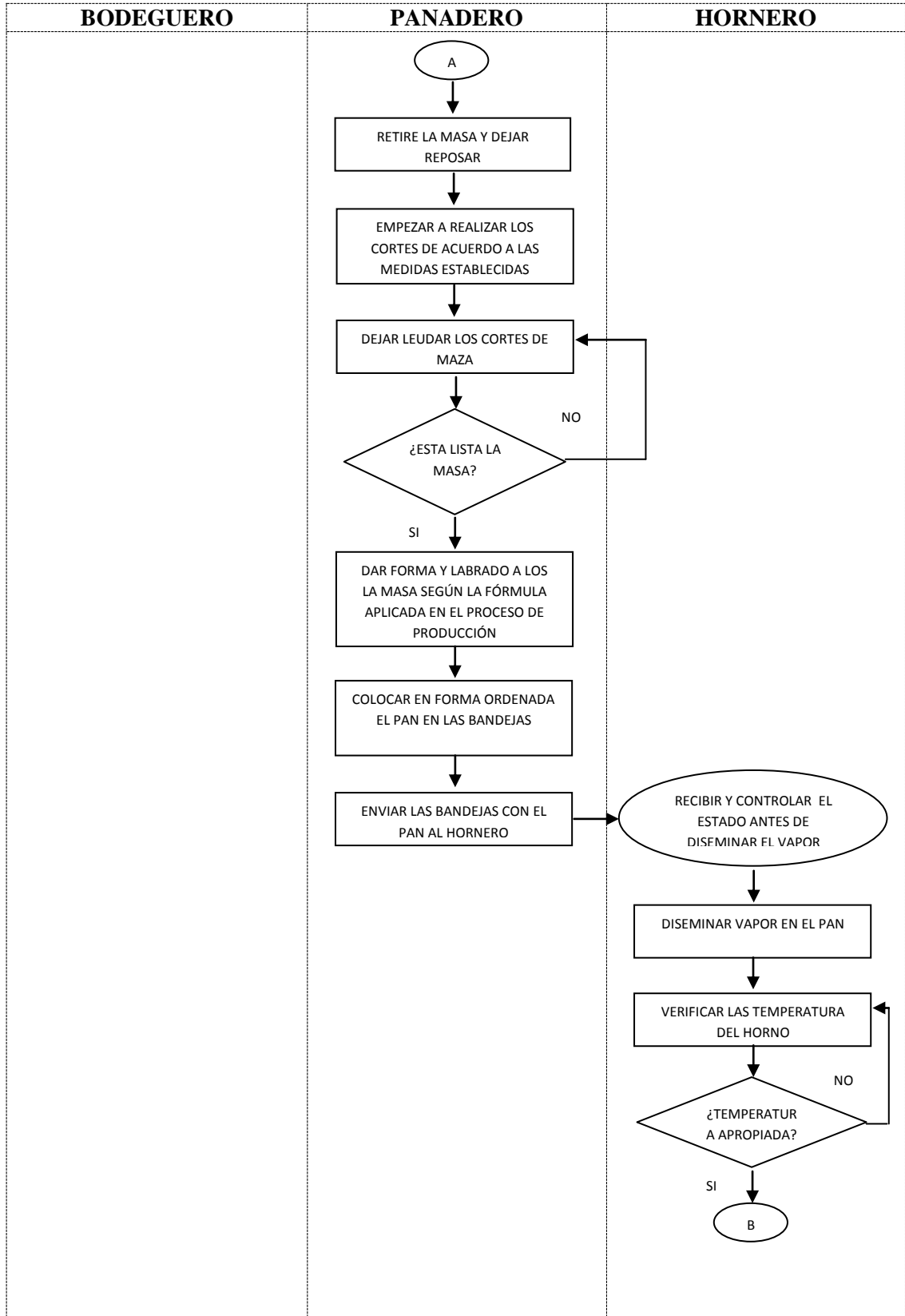
- a. El jefe del departamento de adquisiciones estará encargado de revisar las facturas de los proveedores y sus plazos de pagos.
- b. Una vez identificadas las facturas con vencimiento de pago se enviarán al departamento contable y financiero para que se prepare el pago a través de cheque y su registro en el sistema.
- c. Ya emitido el cheque y el comprobante de egreso será enviado al gerente propietario para que sean firmados.
- d. El gerente una vez que haya firmado el cheque y el comprobante los enviará al departamento contable y financiero para que el comprobante de egreso sea registrado y archivado.
- e. El financiero deberá programar los pagos con los proveedores y enviará los cheques que cubrirán las deudas.
- f. Una vez canceladas las obligaciones con el proveedor se solicitará el envío de las facturas con los sellos de cancelado.
- g. Dichas facturas será registradas y archivadas.



# MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

<b>Página:</b>	38 de 66
<b>Fecha:</b>	2013
<b>Sección:</b>	Producción de Pan

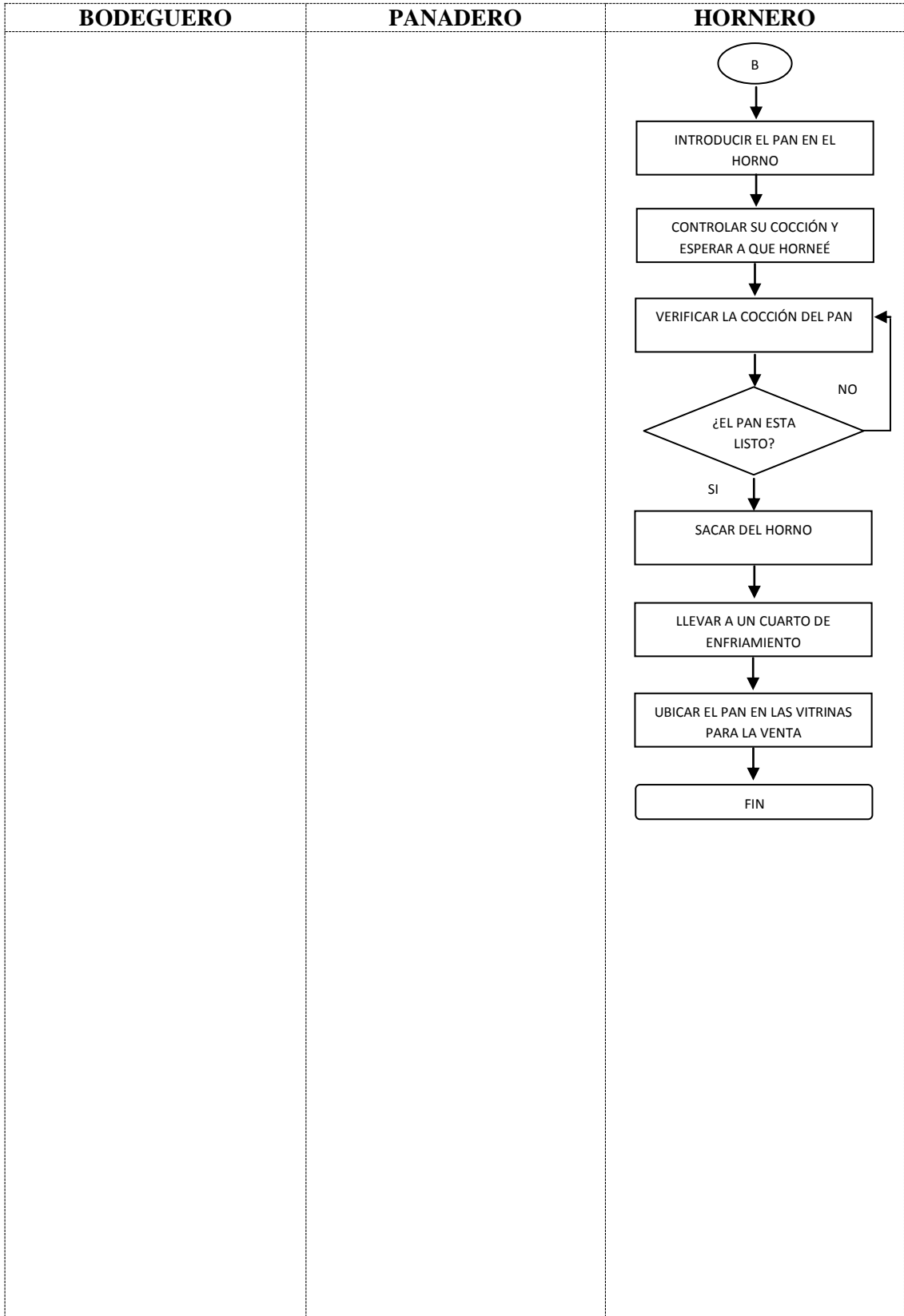







**MANUAL DE  
PROCEDIMIENTOS**

<b>Página:</b>	40 de 66
<b>Fecha:</b>	2013
<b>Sección:</b>	Producción de Pan






	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>	<b>Página:</b>	41 de 66
		<b>Fecha:</b>	2013
		<b>Sección:</b>	Producción de Pan

## Objetivo

Garantizar productos de la más alta calidad con procesos más limpios y al menor costo.

## Procedimientos

- a. El jefe del departamento de producción será el responsable de proveer los materiales necesarios para la elaboración del pan, definiendo la materia prima necesaria de acuerdo a las fórmulas establecidas por el técnico de alimentos para cada tipo de pan.
- b. El bodeguero será encargado de entregar los materiales solicitados en los tiempos requeridos para no interferir en el proceso productivo.
- c. El maestro panadero recibirá los materiales y preparará los productos para iniciar la producción, a continuación se deberá dosificar los materiales antes de llevarlos a la máquina amasadora.
- d. Verificar que la máquina amasadora se encuentre lista para trabajar, caso contrario deberá limpiarse y prepararla para iniciar la producción.
- e. Los materiales antes de ser introducidos en la máquina amasadora deberán ser pesados, para cumplir con las fórmulas establecidas por el técnico de alimentos.

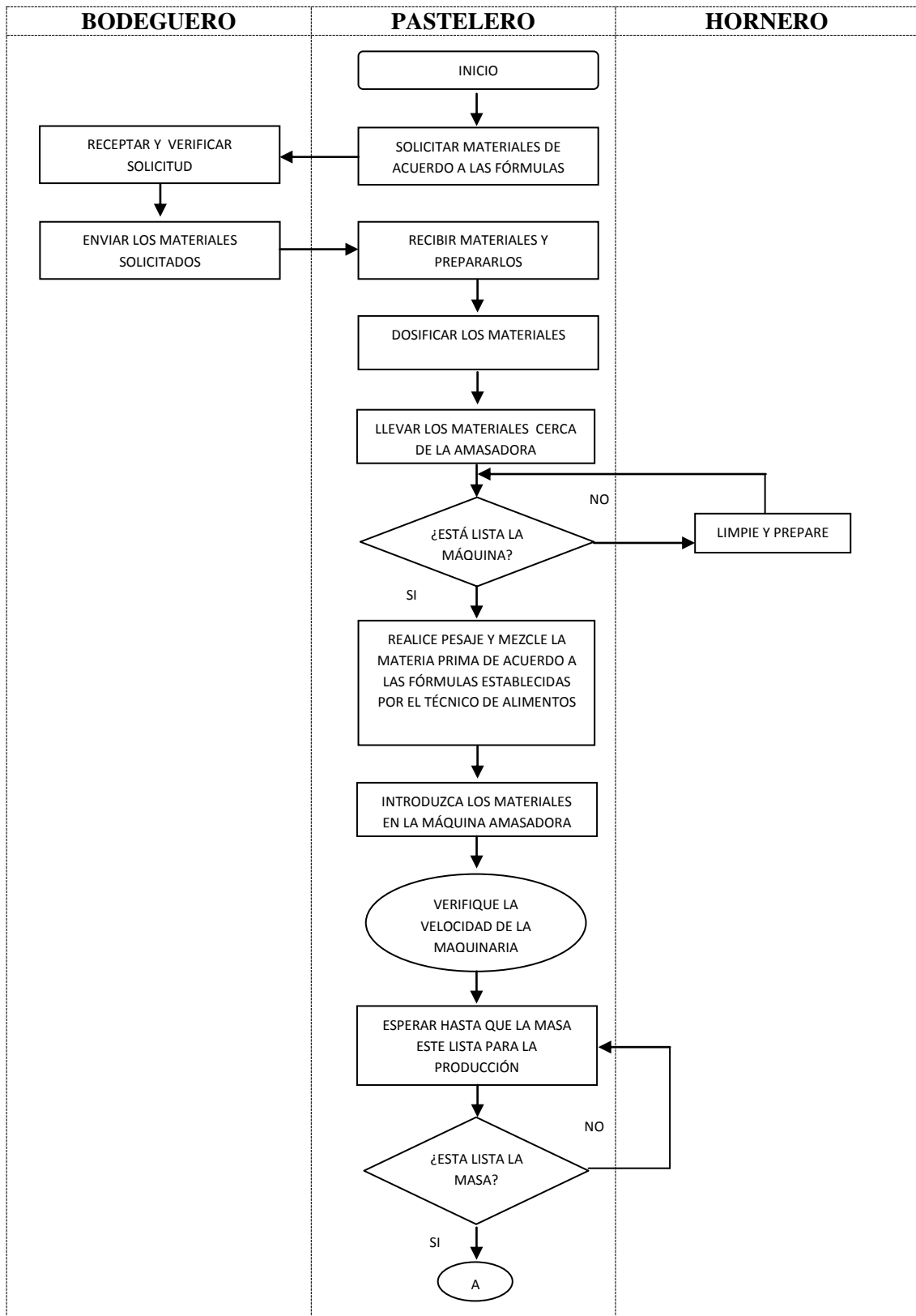
	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>	<b>Página:</b>	42 de 66
		<b>Fecha:</b>	2013
		<b>Sección:</b>	Producción de Pan

- f. Introducir los materiales en la máquina y verificar la velocidad de la misma para que la masa alcance el punto óptimo.
- g. Una vez que la masa esta lista deberá ser retirada y dejarla reposar para que se leude.
- h. A continuación deberá realizarse los cortes de acuerdo a las medidas establecidas, dejar leudar hasta que la masa se encuentre en el estado más óptimo para continuar con la producción.
- i. Él maestro panadero se encargará de dar la forma y labrado a los cortes de masa de acuerdo a las fórmulas que debe aplicarse en el proceso de producción.
- j. Se colocará en forma ordenada el pan en las bandejas antes de llevarlo al horno y enviarlo al hornero.
- k. Controlar y verificar la temperatura adecuada para la cocción del pan en el horno.
- l. Diseminar el vapor en el pan e introducir en el horno.
- m. Controlar y verificar su cocción y esperar a que el pan se horneé.
- n. Una vez listo el pan se deberá sacar con cuidado del horno y dejarlo enfriar en un espacio adecuado para este procedimiento.
- o. Por último se ubicará el pan en las vitrinas para su comercialización.



**MANUAL DE PROCEDIMIENTOS**

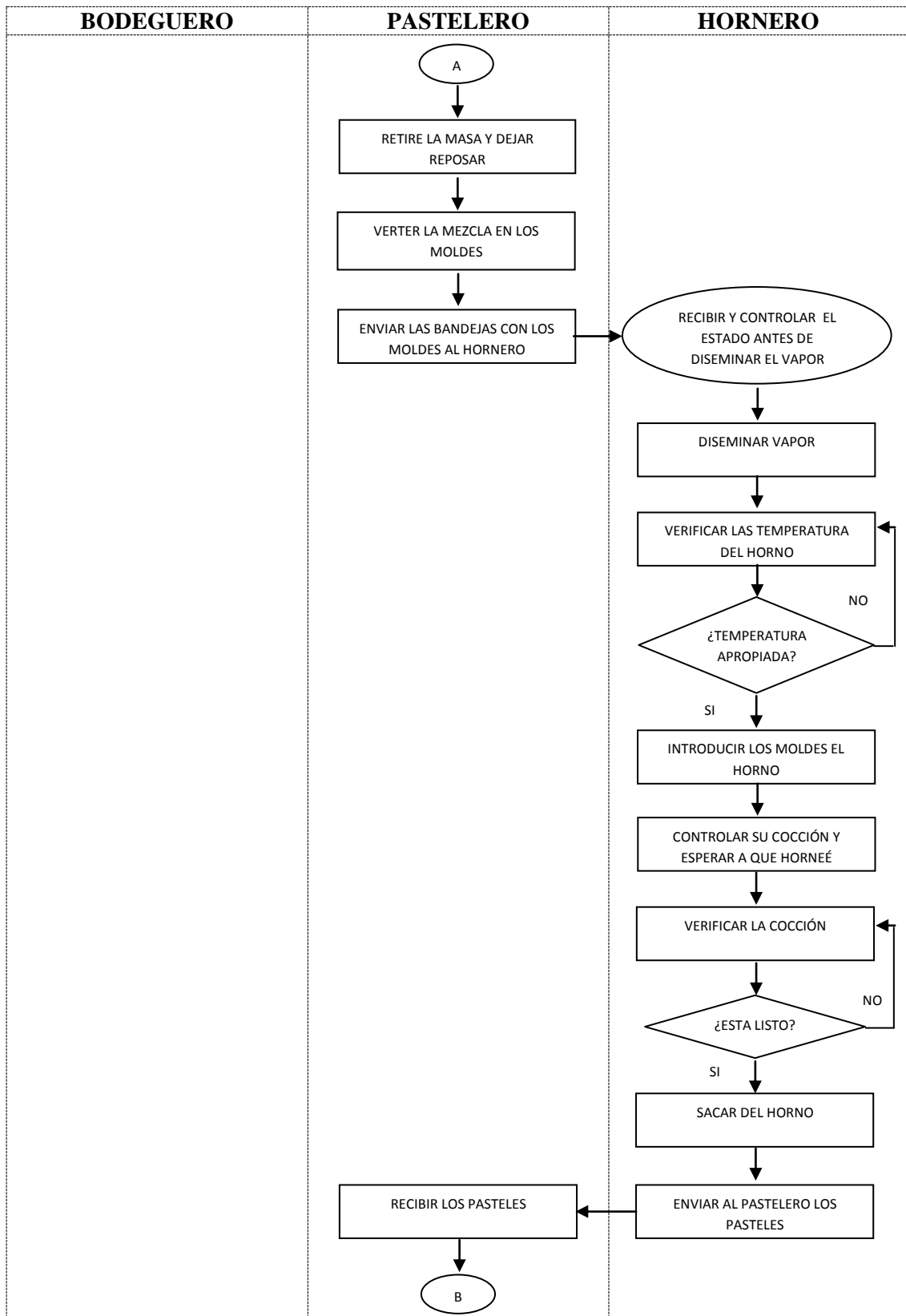
<b>Página:</b>	43 de 66
<b>Fecha:</b>	2013
<b>Sección:</b>	Producción de Pasteles





**MANUAL DE  
PROCEDIMIENTOS**

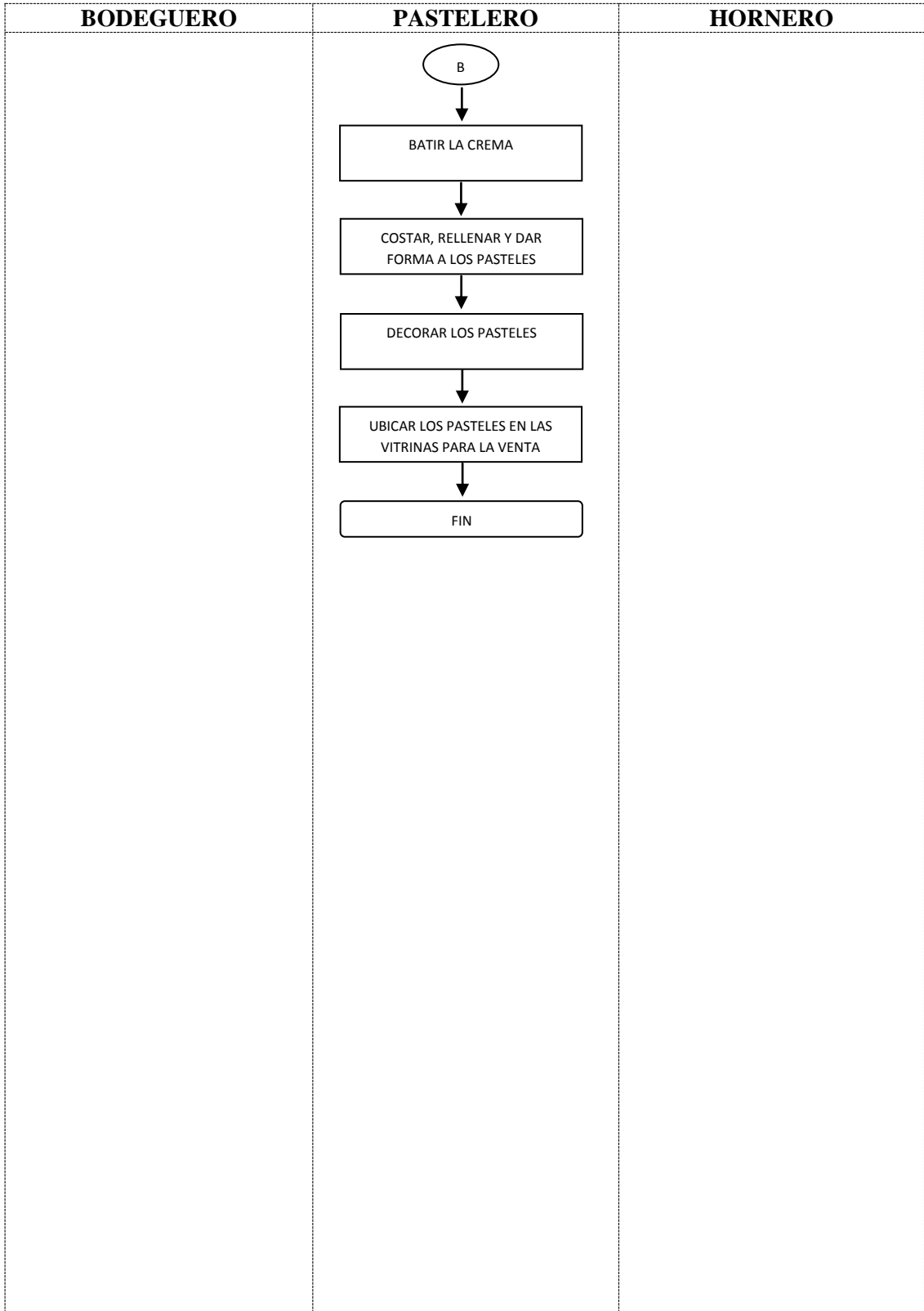
<b>Página:</b>	44 de 66
<b>Fecha:</b>	2013
<b>Sección:</b>	Producción de Pasteles






**MANUAL DE  
PROCEDIMIENTOS**

<b>Página:</b>	45 de 66
<b>Fecha:</b>	2013
<b>Sección:</b>	Producción de Pasteles




	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>	<b>Página:</b>	46 de 66
		<b>Fecha:</b>	2013
		<b>Sección:</b>	Producción de Pasteles

## Objetivo

Garantizar productos de la más alta calidad con procesos más limpios y al menor costo.

## Procedimientos

- a. El jefe del departamento de producción será el responsable de proveer los materiales necesarios para la elaboración de los pasteles, definiendo la materia prima necesaria de acuerdo a las fórmulas establecidas por el técnico de alimentos.
- b. El bodeguero será encargado de entregar los materiales solicitados en los tiempos requeridos para no interferir en el proceso productivo.
- c. El maestro pastelero recibirá los materiales y preparará los productos para iniciar la producción, a continuación se deberá dosificar los materiales antes de llevarlos a la máquina amasadora.
- d. Verificar que la máquina amasadora se encuentre lista para trabajar, caso contrario deberá limpiarse y prepararla para iniciar la producción.
- e. Los materiales antes de ser introducidos en la máquina amasadora deberán ser pesados, para cumplir con las fórmulas establecidas por el técnico de alimentos.

	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>	<b>Página:</b>	47 de 66
		<b>Fecha:</b>	2013
		<b>Sección:</b>	Producción de Pasteles

- f. Introducir los materiales en la máquina y verificar la velocidad de la misma para que la masa alcance el punto óptimo.
- g. Una vez que la masa esta lista deberá ser retirada y dejarla reposar.
- h. A continuación deberá verterse la mezcla en los moldes y dejarla leudar, hasta que la masa se encuentre en el estado más óptimo para continuar con la producción.
- i. Colocar en forma ordenada los moldes en las bandejas antes de llevarlo al horno y enviarlo al hornero.
- j. Controlar y verificar la temperatura adecuada para la cocción de los pasteles en el horno.
- k. Diseminar el vapor de la masa de los pasteles e introducir en el horno.
- l. Controlar y verificar su cocción y esperar a que los moldes se horneé.
- m. Una vez listo los moldes se deberán sacarse con cuidado del horno y enviarlo al pastelero
- n. Preparar y batir la crema.
- o. Los moldes deberán ser cortados, rellenos y dando forma a los pasteles.
- p. Decorar con la crema.
- q. Por último ubicar los pasteles en las vitrinas para su comercialización.



# MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

Página:

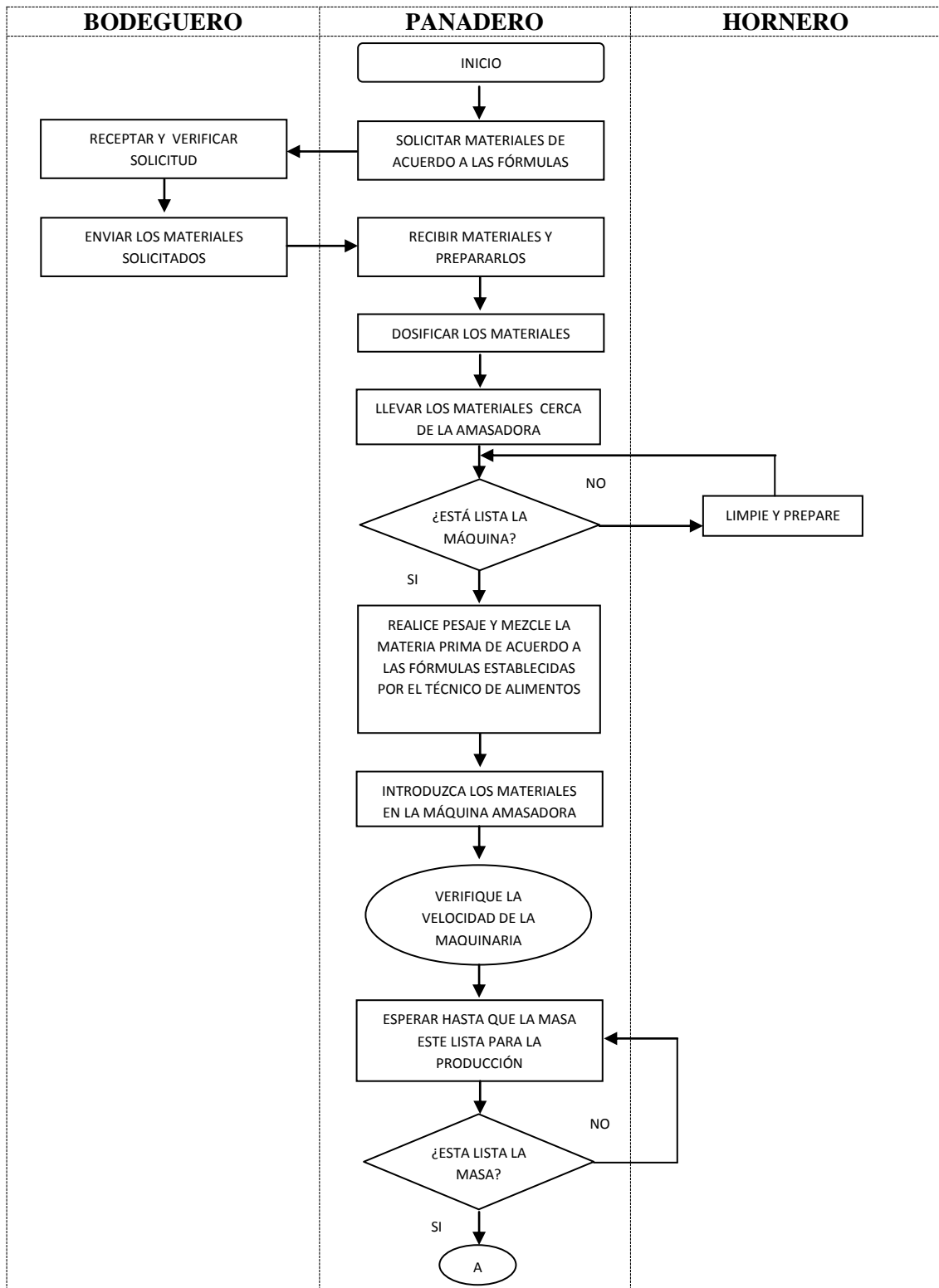
48 de 66

Fecha:

2013

Sección:

Producción de Galletas

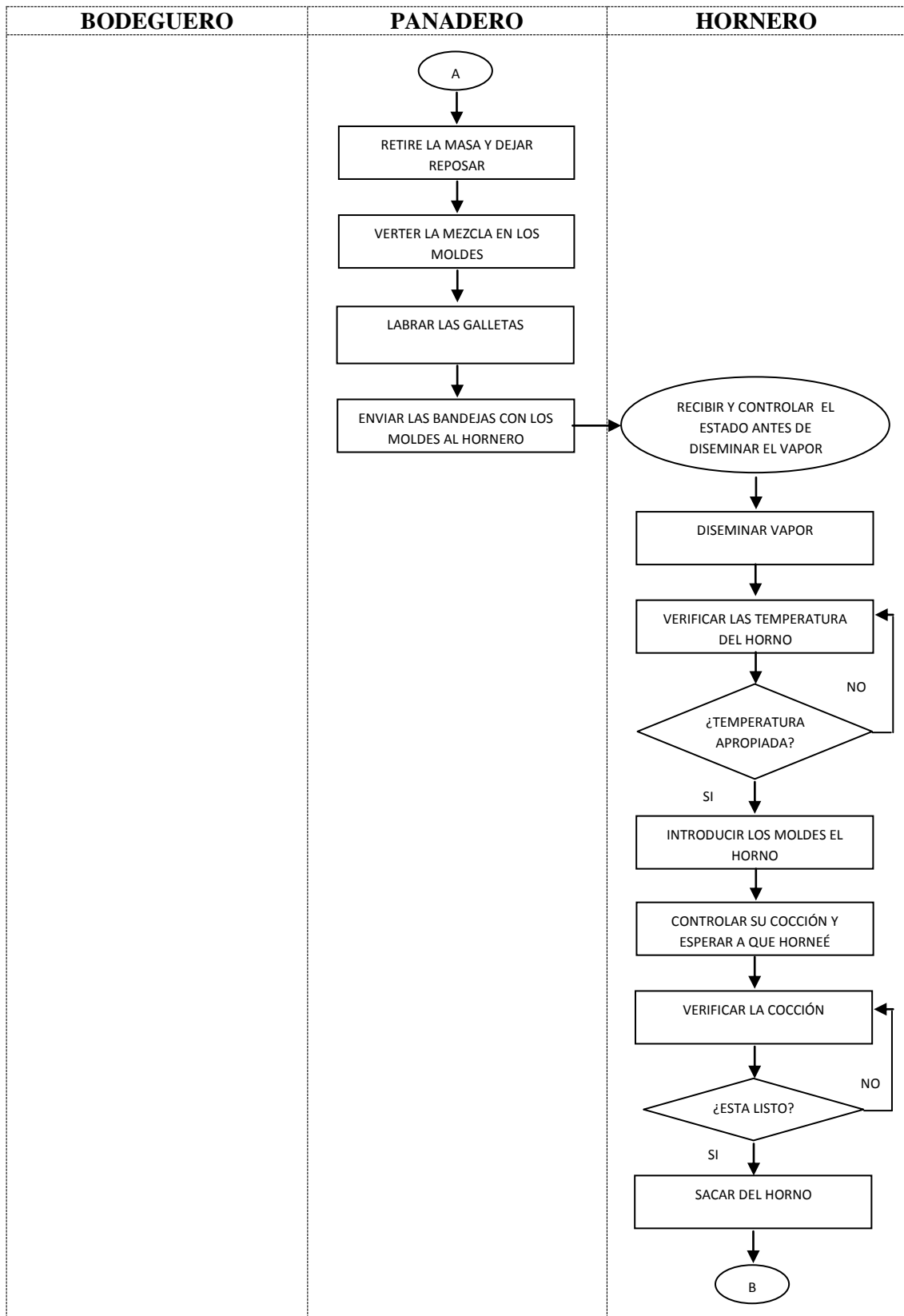





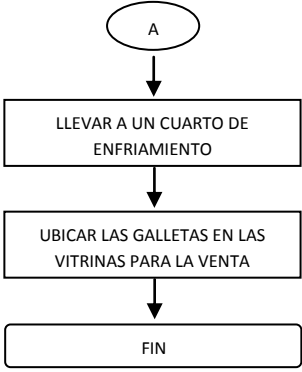



**MANUAL DE  
PROCEDIMIENTOS**

**Página:** 49 de 66  
**Fecha:** 2013  
**Sección:** Producción de Galletas



	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>	<b>Página:</b>	50 de 66
		<b>Fecha:</b>	2013
		<b>Sección:</b>	Producción de Galletas

BODEGUERO	PANADERO	HORNERO
		 <pre> graph TD     A((A)) --&gt; B[LLEVAR A UN CUARTO DE ENFRIAMIENTO]     B --&gt; C[UBICAR LAS GALLETAS EN LAS VITRINAS PARA LA VENTA]     C --&gt; D[FIN] </pre>


	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>	<b>Página:</b>	51 de 66
		<b>Fecha:</b>	2013
		<b>Sección:</b>	Producción de Galletas

## Objetivo

Garantizar productos de la más alta calidad con procesos más limpios y al menor costo.

## Procedimientos

- a. El jefe del departamento de producción será el responsable de proveer los materiales necesarios para la elaboración de las galletas, definiendo la materia prima necesaria de acuerdo a las fórmulas establecidas por el técnico de alimentos.
- b. El bodeguero será encargado de entregar los materiales solicitados en los tiempos requeridos para no interferir en el proceso productivo.
- c. El maestro panadero recibirá los materiales y preparará los productos para iniciar la producción, a continuación se deberá dosificar los materiales antes de llevarlos a la máquina amasadora.
- d. Verificar que la máquina amasadora se encuentre lista para trabajar, caso contrario deberá limpiarse y prepararla para iniciar la producción.
- e. Los materiales antes de ser introducidos en la máquina amasadora deberán ser pesados, para cumplir con las fórmulas establecidas por el técnico de alimentos.

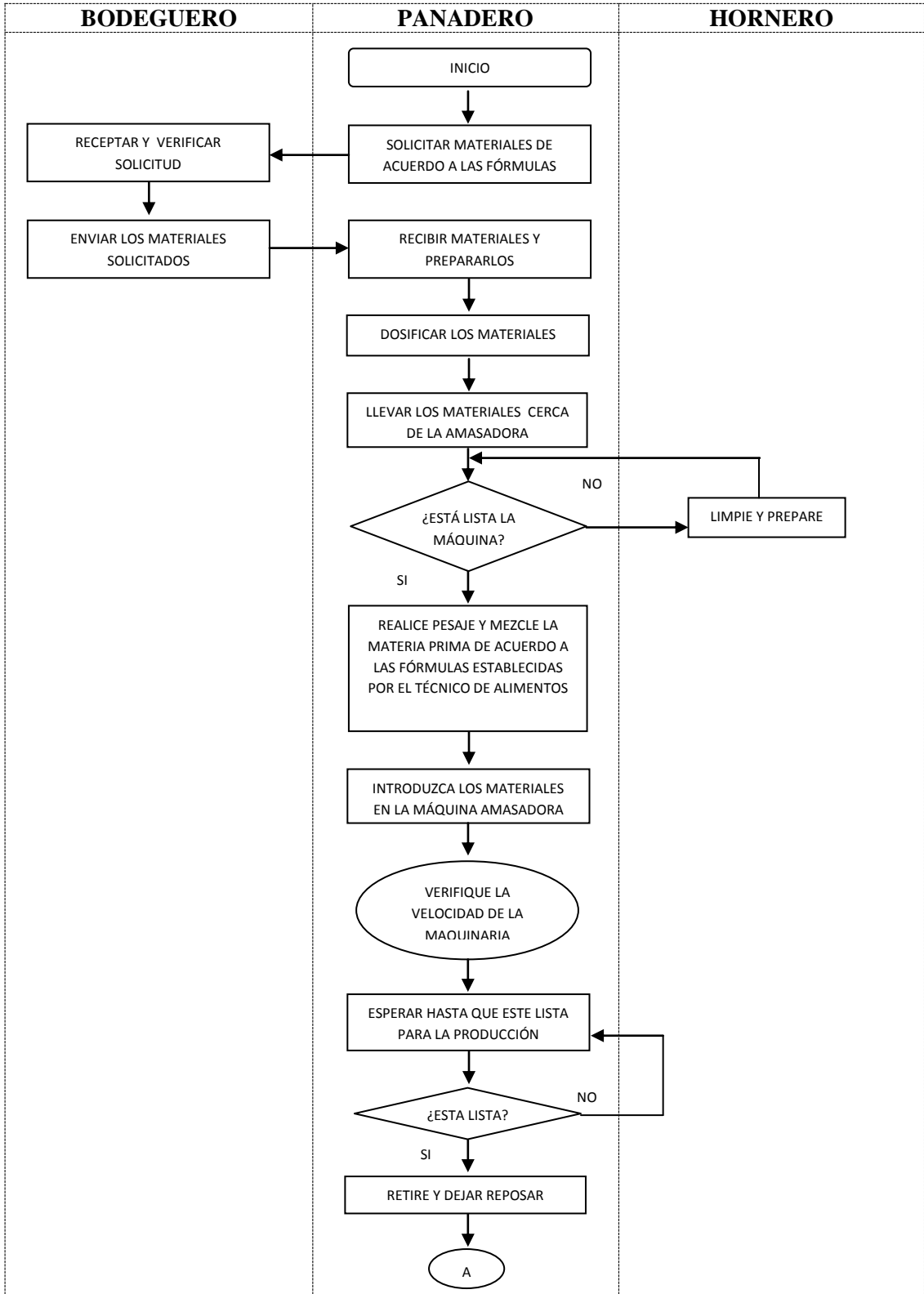
	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>	<b>Página:</b>	52 de 66
		<b>Fecha:</b>	2013
		<b>Sección:</b>	Producción de Pasteles

- f. Introducir los materiales en la máquina y verificar la velocidad de la misma para que la masa alcance el punto óptimo.
- g. Una vez que la masa esta lista deberá ser retirada y dejarla reposar.
- h. A continuación deberá verterse la mezcla en los moldes.
- i. Labrar las galletas y dejar leudar hasta que la masa se encuentre en el estado más óptimo para continuar con la producción.
- j. Colocar en forma ordenada los moldes en las bandejas antes de llevarlo al horno y enviarlo al hornero.
- k. Controlar y verificar la temperatura adecuada para la cocción de las galletas en el horno.
- l. Diseminar el vapor de las galletas e introducir en el horno.
- m. Controlar y verificar su cocción y esperar a que las galletas se horneé.
- n. Una vez listo se deberán sacarse con cuidado del horno y dejarlo enfriar en un espacio adecuado para este procedimiento.
- o. Por último ubicar los pasteles en las vitrinas para su comercialización.



**MANUAL DE PROCEDIMIENTOS**

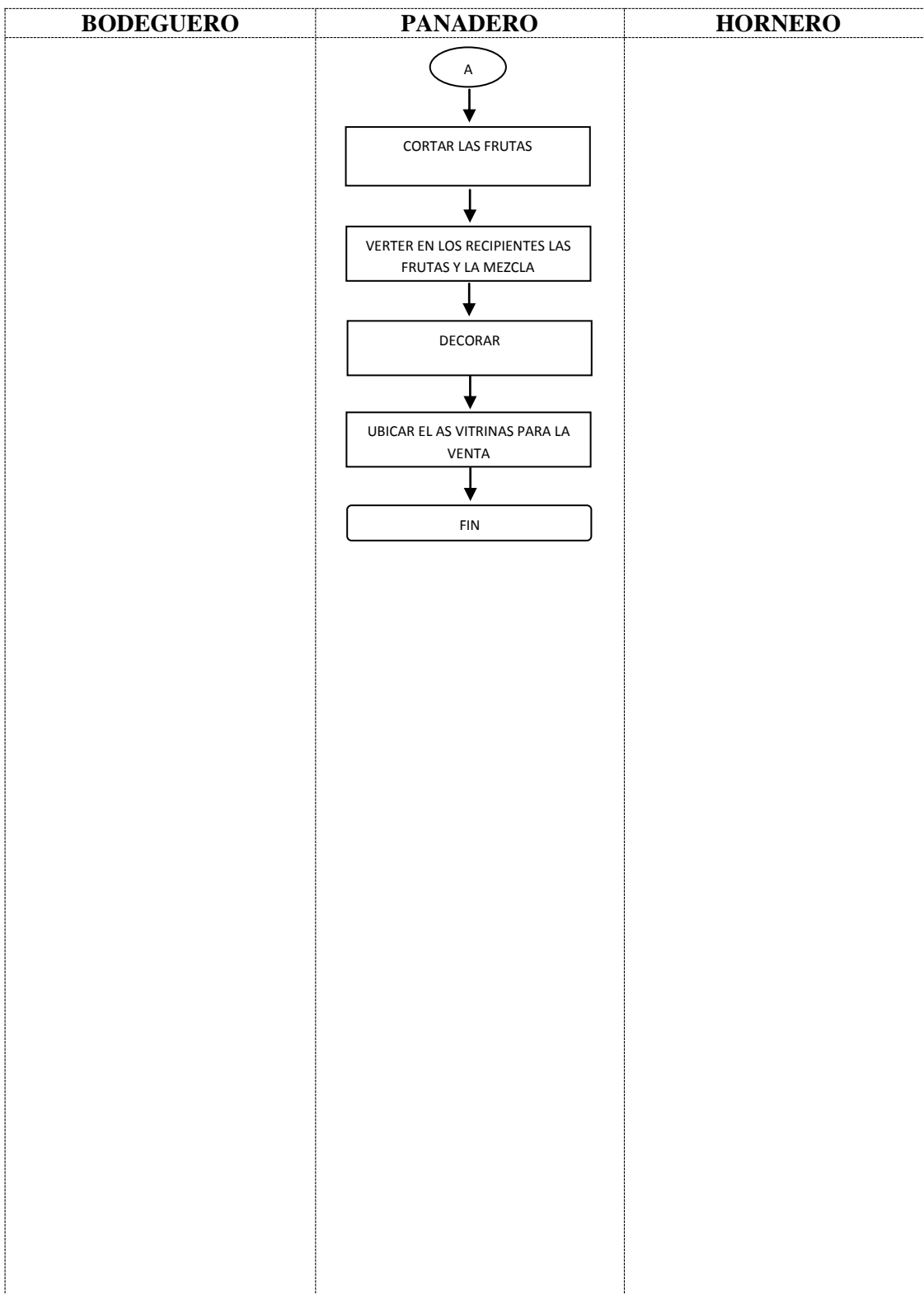
<b>Página:</b>	53 de 66
<b>Fecha:</b>	2013
<b>Sección:</b>	Producción de Repostería






**MANUAL DE  
PROCEDIMIENTOS**

<b>Página:</b>	54 de 66
<b>Fecha:</b>	2013
<b>Sección:</b>	Producción de Repostería




	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>	<b>Página:</b>	55 de 66
		<b>Fecha:</b>	2013
		<b>Sección:</b>	Producción de Repostería

## Objetivo

Garantizar productos de la más alta calidad con procesos más limpios y al menor costo.

## Procedimientos

- a. El jefe del departamento de producción será el responsable de proveer los materiales necesarios para la elaboración de las reposterías, definiendo la materia prima necesaria de acuerdo a las fórmulas establecidas por el técnico de alimentos.
- b. El bodeguero será encargado de entregar los materiales solicitados en los tiempos requeridos para no interferir en el proceso productivo.
- c. El maestro panadero recibirá los materiales y preparará los productos para iniciar la producción, a continuación se deberá dosificar los materiales antes de llevarlos a la máquina amasadora.
- d. Verificar que la máquina amasadora se encuentre lista para trabajar, caso contrario deberá limpiarse y prepararla para iniciar la producción.
- e. Los materiales antes de ser introducidos en la máquina amasadora deberán ser pesados, para cumplir con las fórmulas establecidas por el técnico de alimentos.

	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>	<b>Página:</b>	56 de 66
		<b>Fecha:</b>	2013
		<b>Sección:</b>	Producción de Repostería

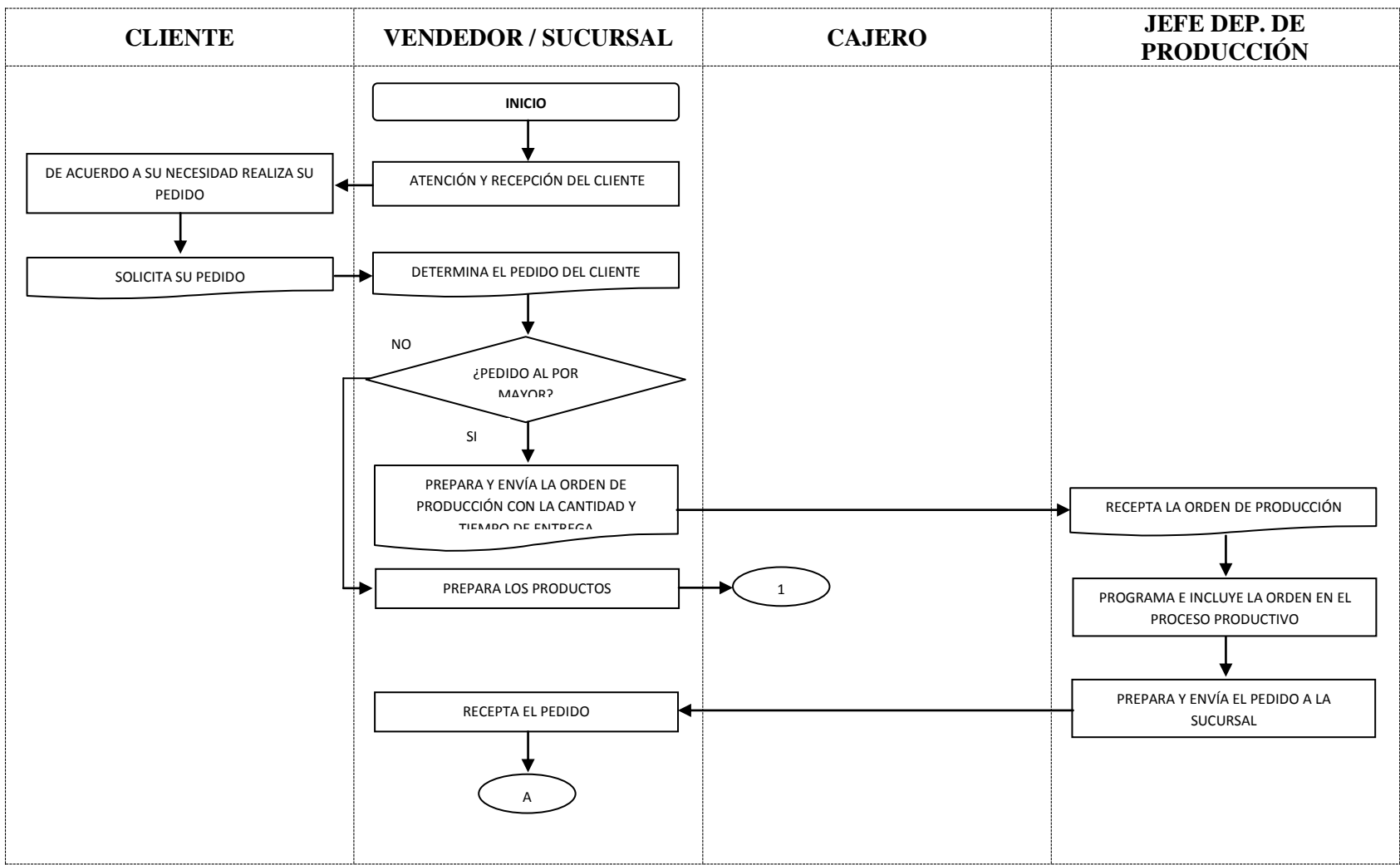
- f. Introducir los materiales en la máquina y verificar la velocidad de la misma para que la masa alcance el punto óptimo.
- g. Una vez que la masa esta lista deberá ser retirada y dejarla reposar.
- h. A continuación deberá verterse la mezcla en los moldes.
- i. Cortas las frutas y decorar
- j. Por último ubicar los productos en las vitrinas para su comercialización.





**MANUAL DE PROCEDIMIENTOS**

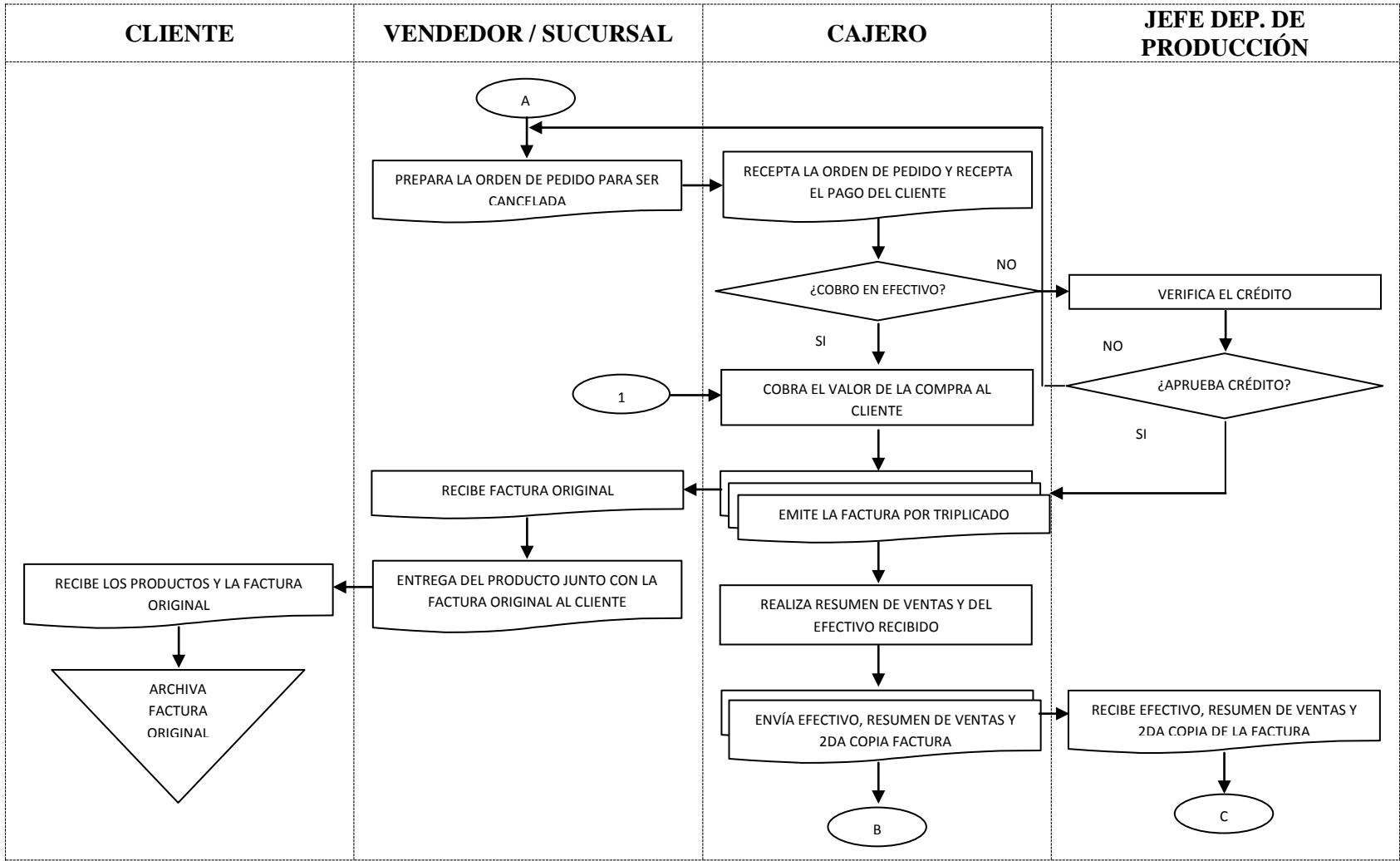
<b>Página:</b>	57 de 66
<b>Fecha:</b>	2013
<b>Sección:</b>	Ventas y Facturación

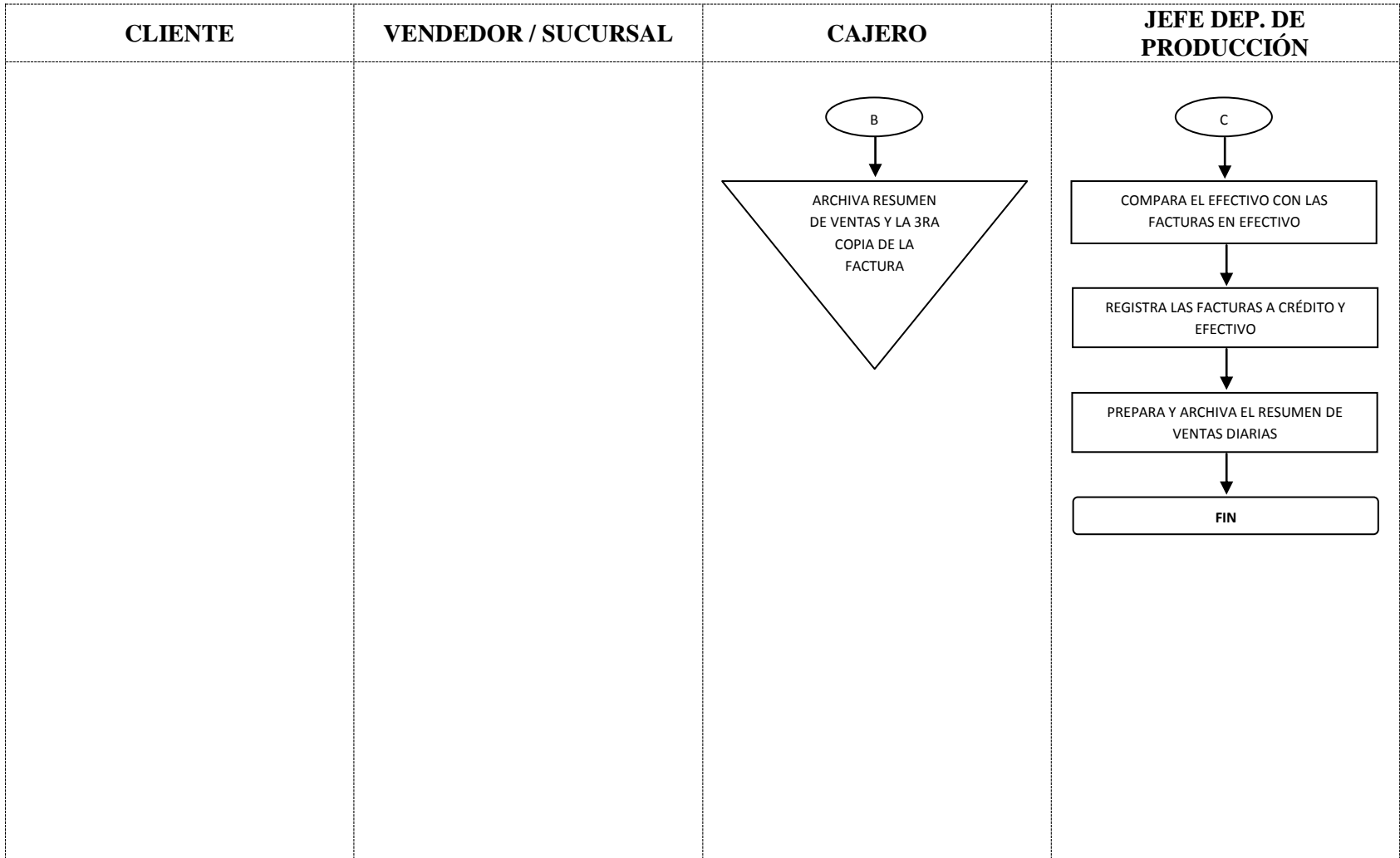





**MANUAL DE PROCEDIMIENTOS**

<b>Página:</b>	58 de 66
<b>Fecha:</b>	2013
<b>Sección:</b>	Ventas y Facturación





<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>		
<b>Sección:</b>	<b>Fecha:</b>	<b>Página:</b>
Ventas y Facturación	2013	59 de 66

	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>	<b>Página:</b>	60 de 66
		<b>Fecha:</b>	2013
		<b>Sección:</b>	Ventas y Facturación


## Objetivo

Brindar un buen servicio al cliente, ofertando productos de la más alta calidad y al mejor precio en el mercado.

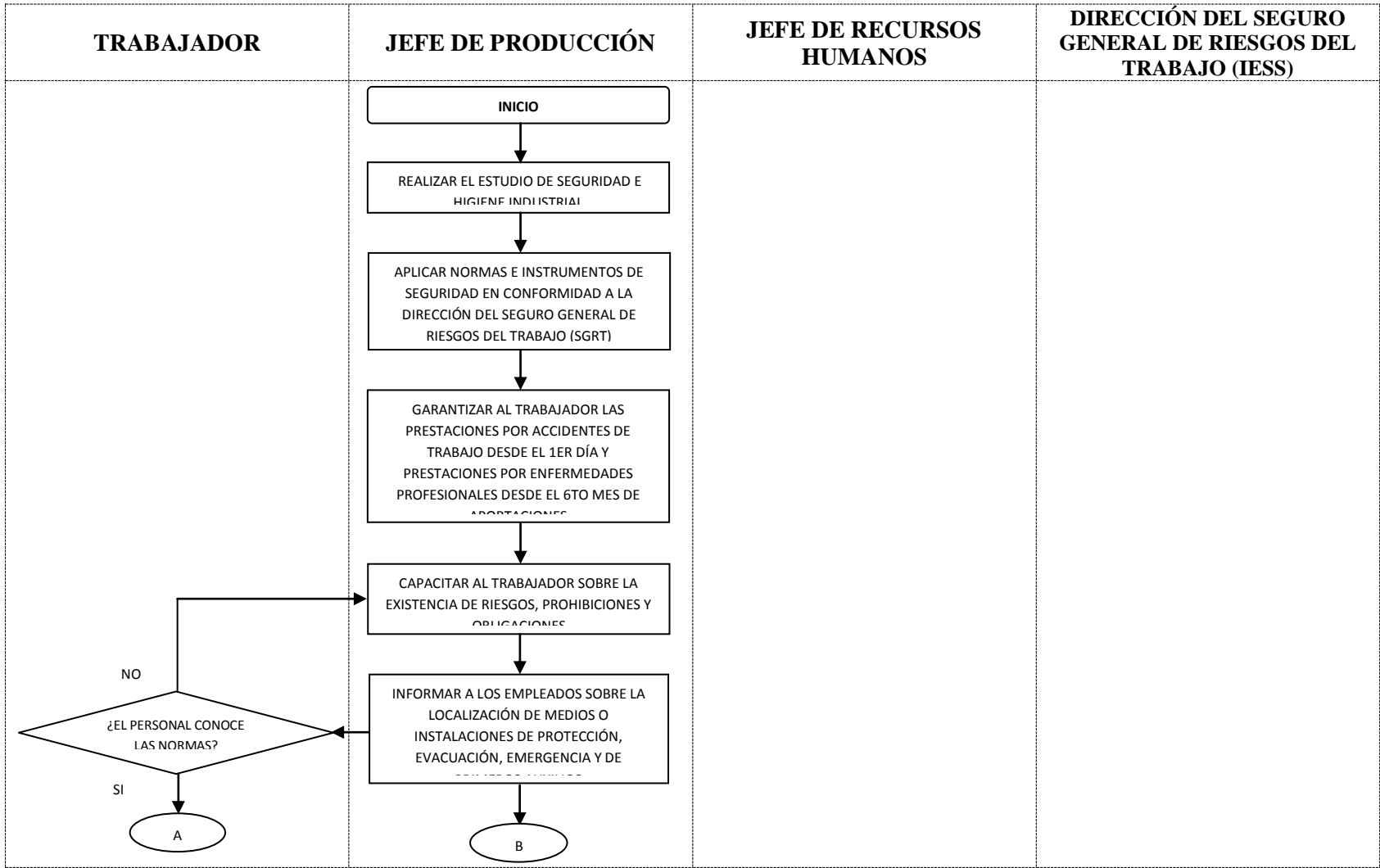
Promover un adecuado control de las ventas en efectivo y a crédito, juntamente con el correcto manejo de los inventarios en la sucursal.

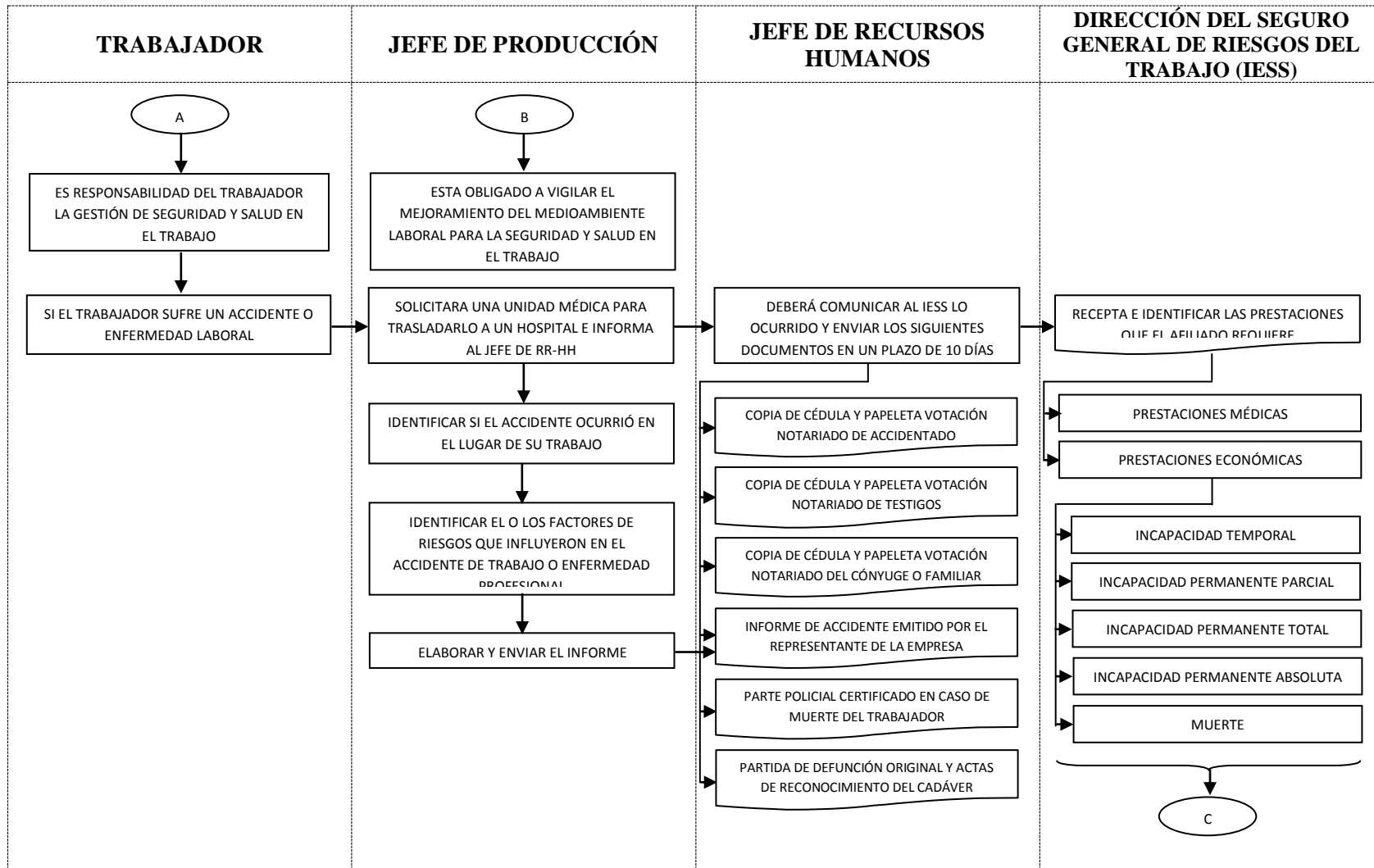
## Procedimientos

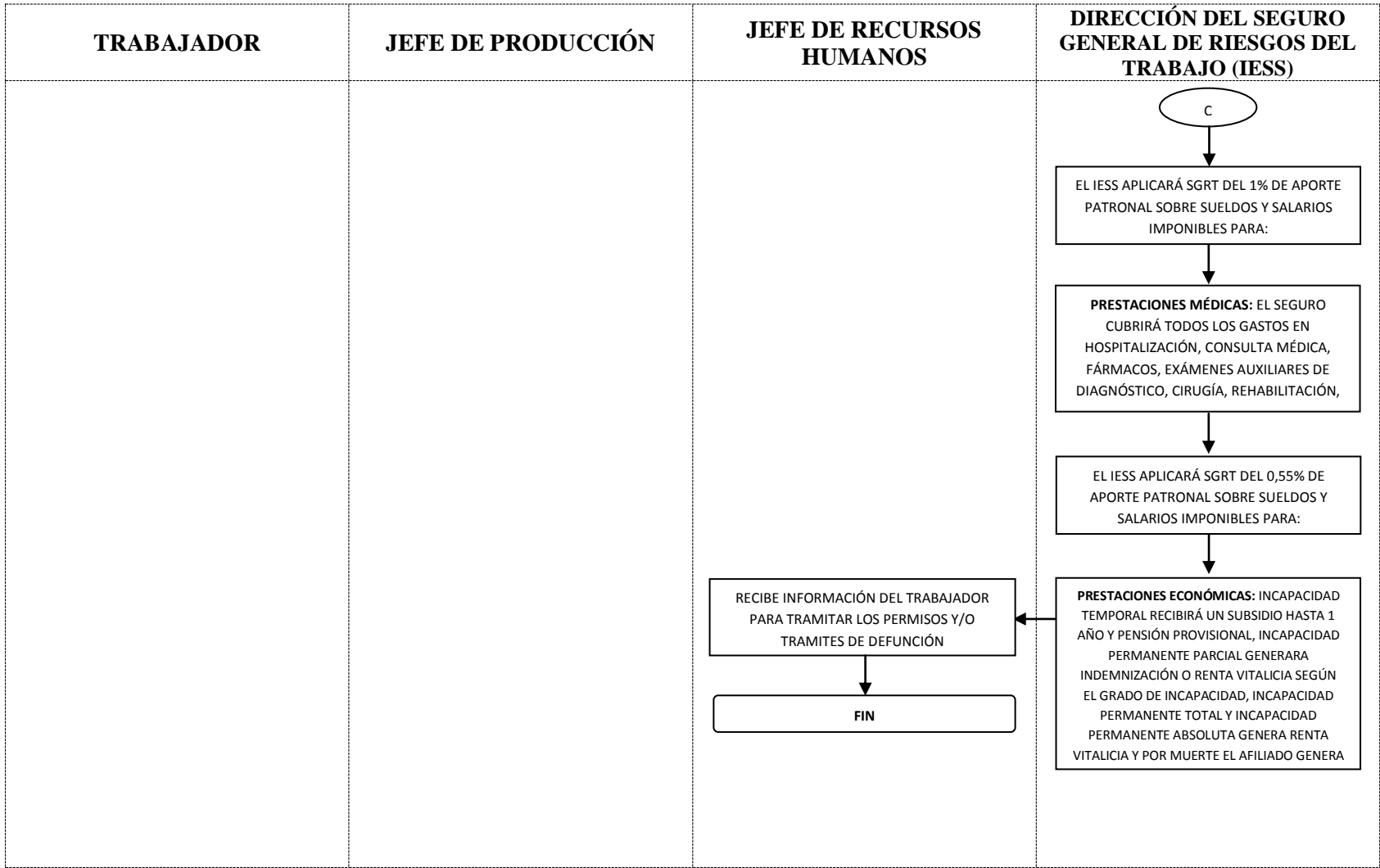

- a. Es responsabilidad del vendedor atender y receptar los pedidos del cliente, ofreciendo un buen servicio, el cual garantice la fidelidad del cliente.
- b. El cliente de acuerdo a su necesidad realizará su pedido.
- c. El vendedor determinará el pedido del cliente, si la venta es al por mayor o al por menor.
- d. Si la venta es al por menor el vendedor de acuerdo al pedido del cliente preparará los productos (continua en el literal k).
- e. Si el pedido ha sido al por mayor el vendedor deberá preparar la orden de producción señalando la cantidad y el tiempo de entrega y enviarla al jefe de producción.
- f. El jefe de producción de acuerdo a la orden de producción deberá programar e incluir la orden en el proceso productivo.

	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>	<b>Página:</b>	61 de 66
		<b>Fecha:</b>	2013
		<b>Sección:</b>	Ventas y Facturación

- g. Una vez que el producto ya se ha preparado de acuerdo a la orden de producción será enviada a la sucursal que la solicitó.
- h. El vendedor deberá receiptar y preparar el pedido para ser cancelada.
- i. El cajero receiptará lo orden de pedido e identificará la forma de pago del cliente.
- j. Si el pago no es en efectivo el cajero solicitará al jefe de contabilidad verificar el crédito; si el crédito es aprobado se autorizará al cajero la entrega de los productos y su facturación.
- k. Si el pago es en efectivo el cajero cobrará el valor de la compra al cliente y emitirá la factura o nota de venta por triplicado.
- l. El vendedor entregará la factura original al cliente junto con el producto.
- m. La 3ra copia de las facturas el cajero las archivará para su respaldo.
- n. El cajero al final del día realizará el resumen de ventas y del efectivo recibido y lo enviará al jefe de contabilidad junto con las 2da copia de las facturas.
- o. El cajero una vez receiptado todos los documentos de las sucursales deberá comparar el efectivo con la facturas en efectivo y registrará las facturas a crédito y en efectivo.
- p. Preparará y archivará el resumen de ventas diarias.






**MANUAL DE PROCEDIMIENTOS**

<b>Sección:</b>	<b>Fecha:</b>	<b>Página:</b>
Seguridad e Higiene Industrial	2013	64 de 66




	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>	<b>Página:</b>	65 de 66
		<b>Fecha:</b>	2013
		<b>Sección:</b>	Seguridad e Higiene Industrial

## Objetivo

Promover lineamientos básicos para la estructuración y aplicación de programas preventivos de seguridad e higiene industrial para salvaguardar la vida de las personas que laboran en la empresa.

## Procedimientos

- a. Es responsabilidad del jefe de producción realizar un estudio de seguridad e higiene industrial, aplicar las normas e instrumentos de seguridad en conformidad a la dirección del seguro general de riesgos de trabajo.
- b. Garantizar al trabajador las prestaciones por accidentes de trabajo desde el 1er día y prestaciones por enfermedades profesionales desde el 6to mes de aportaciones. Una vez que se han implementado las medidas de seguridad se deberá capacitar a los trabajadores sobre la existencia de riesgos, prohibiciones y obligaciones.
- c. Informar a los empleados sobre la localización de los medios o instalaciones de protección, evacuación, emergencia y de primeros auxilios.
- d. Identificar si los trabajadores conocen las normas de seguridad e higiene industrial si no las conoce capacitarlo y fomentar una cultura de seguridad, gestión de seguridad y salud en el trabajo.
- e. La panificadora estará obligada a vigilar el mejoramiento del medioambiente laboral para la seguridad y salud en el trabajo.


	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>	<b>Página:</b>	66 de 66
		<b>Fecha:</b>	2013
		<b>Sección:</b>	Seguridad e Higiene Industrial

- f. Si un trabajador sufre un accidente o enfermedad laboral se deberá informar al jefe de producción quien solicitará una unidad médica para trasladarlo a un hospital e informar al jefe de recursos humanos.
  
- g. El jefe de producción además deberá encargarse de identificar si el accidente ocurrió en el lugar de su trabajo, así como determinar los factores de riesgo que influyeron en el accidente de trabajo o enfermedad profesional y elaborar un informe para adjuntar con los requisitos para solicitar las prestaciones del IESS en relación al riesgo de trabajo.
  
- h. Una vez comunicado el accidente al jefe de recursos humanos deberá preparar la documentación en un tiempo de 10 días y notificar al IESS. El IESS identificará las prestaciones que el afiliado requiere ya sean médicas o económicas.
  
- i. En las prestaciones médicas el IESS aplicará SGRT del 1% de aporte patronal sobre sueldos y salarios imposables para que el seguro cubra todos los gastos en hospitalización, consulta médica, fármacos, exámenes auxiliares de diagnóstico, cirugía, rehabilitación, órtesis y prótesis.
  
- j. En las prestaciones económicas el IESS aplicará SGRT del 0,55% de aporte patronal sobre sueldos y salarios imposables para: incapacidad temporal recibirá un subsidio hasta 1 año y pensión provisional, incapacidad permanente parcial generará indemnización o renta vitalicia según el grado de incapacidad, incapacidad permanente total y incapacidad permanente absoluta genera renta vitalicia y por muerte el afiliado genera renta a derechohabientes.
  
- k. La panificadora recibirá información del trabajador para tramitar los permisos y/o tramites de defunción.

### **3.5 Políticas de control interno**

Es un proceso efectuado por la administración y los trabajadores que tiene como finalidad proporcionar la seguridad razonable a la consecución de los objetivos:


- a. Efectividad y eficiencia de las operaciones.
- b. Confiabilidad de los estados financieros.
- c. Protección de los activos.
- d. Cumplimiento de leyes y normativas vigentes.

	<b>POLÍTICAS DE CONTROL INTERNO</b>	<b>Página:</b>	01 de 11
		<b>Fecha:</b>	2013
		<b>Sección:</b>	Presupuestos

## 1. Política de control del presupuesto

### Exposición de la política:


- a. El proceso de planificación deberá pasar por las siguientes fases: planificación, formulación, discusión, aprobación, control, ejecución y monitoreo.
- b. La elaboración del anteproyecto deberá considerar los límites del gasto para efecto del control interno.
- c. Monitorear la capacidad de la empresa para generar flujos futuros de efectivo.
- d. Capacidad para cubrir obligaciones adquiridas y necesidades de financiamiento interno o externo.
- e. Controlar los cobros de dinero a los clientes que adeuden para tener liquidez y cubrir las obligaciones.
- f. Determinar e identificar si las políticas de cobro y de pagos son las optimas.
- g. Tener un adecuado manejo al proyectar todos los gastos de la empresa.

	<b>POLÍTICAS DE CONTROL INTERNO</b>	<b>Página:</b>	02 de 11
		<b>Fecha:</b>	2013
		<b>Sección:</b>	Caja Chica


## 2. Política de control del uso de caja chica

### Exposición de la política:

- a. El departamento contable y financiero determinará y fijará el monto de caja chica en base al presupuesto.
- b. El monto destinado no deberá sobrepasar los \$200 dólares americanos.
- c. Los comprobantes del fondo de caja chica deben estar enumerados.
- d. La reposición de la caja chica se la deberá hacer cuando se haya utilizado el 50% del fondo, hasta que la reposición concluya el responsable de caja chica podrá hacer uso del 50% del fondo restante.
- e. Él encargado del fondo deberá rendir mensualmente un informe de cuentas del monto asignado.
- f. Los gastos deben estar registrados en un libro de caja identificando fecha, nombre del favorecido, número de la nota de venta, factura y/o recibo, concepto de gasto, cantidad, ingresos, gastos y saldos.
- g. Las facturas, notas de venta y/o recibos no deberán exceder los \$30 dólares americanos valor máximo de pago del comprobante de fondo de caja chica, deberán ser para requerimientos menores, estar debidamente justificados y ser autorizado por el jefe del departamento solicitante.
- h. Los recibos validados serán considerados los siguientes:
  - ✓ Ticket
  - ✓ Voucher

	<b>POLÍTICAS DE CONTROL INTERNO</b>	<b>Página:</b>	03 de 11
		<b>Fecha:</b>	2013
		<b>Sección:</b>	Caja Chica


- ✓ Recibos de pagos de transporte
  - ✓ Recibo por honorarios
- i. Los gastos menores se considerarán:
- ✓ Compra de suministros de oficina
  - ✓ Pago de transporte del personal siempre y cuando esté cumpliendo una comisión de la empresa.
  - ✓ Arreglo de muebles y equipos.
  - ✓ Gasto por copias
  - ✓ Envíos de fax
  - ✓ Gasto por refrigerios en reuniones autorizadas por la gerencia.
- j. Además las facturas, notas de venta y/o recibos deberán estar a nombre de la panificadora “El Relámpago”.

	<b>POLÍTICAS DE CONTROL INTERNO</b>	<b>Página:</b>	04 de 11
		<b>Fecha:</b>	2013
		<b>Sección:</b>	Nómina

### 3. Política de control de nómina


#### Exposición de la política:

- a. Las retribuciones de la nómina deberán ser autorizadas y verificadas por el jefe administrativo.
- b. Las horas extras, anticipos de sueldo y préstamos deberán ser autorizados.
- c. El departamento contable una vez autorizado la nómina preparará los valores a cancelar de conformidad a la ley.
- d. Equidad en el pago de sueldos a trabajadores que cumplen las mismas funciones y así evitar descontento o huelgas.
- e. Utilización de cuenta bancaria para el uso específico de nómina.
- f. Establecimiento de límites para el importe de cheques de nómina.
- g. Archivo de firmas autorizadas para el pago de sueldos en cheques.
- h. Archivo de firmas para la utilización de mano de obra directa.
- i. Uso de tarjetas de reloj y registro de asistencias.
- j. Entrega y pago del valor de los roles al propio trabajador para evitar pagos duplicados.

	<b>POLÍTICAS DE CONTROL INTERNO</b>	<b>Página:</b>	05 de 11
		<b>Fecha:</b>	2013
		<b>Sección:</b>	Nómina

- k. Conciliación de los cheques cobrados con el neto total a pagar en el registro de nómina.
  
- l. Conciliación periódica de la cuenta bancaria de nómina




	<b>POLÍTICAS DE CONTROL INTERNO</b>	<b>Página:</b>	06 de 11
		<b>Fecha:</b>	2013
		<b>Sección:</b>	Selección del Personal

#### 4. Política de control para la selección del personal

##### Exposición de la política:


- a. El personal a contratarse deberá estar de acuerdo a las políticas de selección y contratación del personal estipulado en el Manual de Políticas.
- b. El jefe del departamento administrativo asignará a la persona responsable para la selección del personal más capacitado e idóneo.
- c. Coherencia entre la oferta y lo que se necesita.
- d. Determinar la existencia del perfil requerido en el mercado laboral.
- e. Fuentes y técnicas de reclutamiento utilizadas.

	<b>POLÍTICAS DE CONTROL INTERNO</b>	<b>Página:</b>	07 de 11
		<b>Fecha:</b>	2013
		<b>Sección:</b>	Compras

## 5. Política de control para compras

### Exposición de la política:


- a. Únicamente el jefe de departamento de adquisiciones será el autorizado a iniciar las solicitudes de compras y elaborar las órdenes de requisición la cual deberá estar firmada por el gerente propietario.
- b. El financiero será el responsable de buscar la mejor opción que ofrezca calidad y garantía de los artículos solicitantes, además de solicitar a los proveedores las cotizaciones para evaluar y seleccionar la que mejor opción.
- c. No tener una cartera amplia de proveedores.
- d. Las órdenes deberán contener una descripción detallada de los artículos deseados.
- e. Verificar que las facturas de los proveedores coincidan al valor estipulado en las cotizaciones.
- f. Adecuado manejo de los documentos de soporte de la obligación en caso de ser la compra en un convenio de pago a plazos.
- g. Firma de los documentos de pago a proveedores únicamente por el gerente propietario.
- h. Se realizará los pagos únicamente a través de cheques.

	<b>POLÍTICAS DE CONTROL INTERNO</b>	<b>Página:</b>	08 de 11
		<b>Fecha:</b>	2013
		<b>Sección:</b>	Bodegaje

## 6. Política de control del bodegaje

### Exposición de la política:


- a. Las materias primas y/o suministros deberán ser almacenados en bodegas acondicionadas ambientalmente y con la adecuada seguridad para salvaguardar los bienes de la panificadora.
- b. Restricción al personal no autorizado al almacén.
- c. Aquellas materias primas y/o suministros con desperfectos deberán ser separadas de esta manera se tendría un adecuado manejo que garantice la devolución o cambio por parte del proveedor de manera oportuna.
- d. Inventarios físicos de forma periódica por un colaborador del departamento contable que permita conciliar con el informe emitido por el encargado de la bodega.
- e. El sistema contable a través de la red permitirá el registro de forma inmediata de la materia prima y/o suministros, siempre y cuando estas correspondan a las órdenes de compras entregadas por el proveedor y las solicitadas por la empresa.

	<b>POLÍTICAS DE CONTROL INTERNO</b>	<b>Página:</b>	09 de 11
		<b>Fecha:</b>	2013
		<b>Sección:</b>	Cuentas por Pagar

## 7. Política de control para cuentas por pagar

### Exposición de la política:


- a. El jefe de adquisiciones será el único encargado de registrar y coordinar los pagos a los proveedores así como el de preparar los cheques para que sean firmados por el gerente propietario.
- b. Elaborar un libro de expedientes de pagos por proveedor de cada factura y los pagos efectuados.
- c. Controlar y verificar que las devoluciones y reclamos por faltantes sean efectuadas de inmediato a los proveedores para garantizar que los pagos sean realizados por lo que realmente se ha recibido.
- d. Realizar conciliaciones para controlar los libros de expedientes de pagos y la cuenta de cuentas por pagar llevadas por el contador.

	<b>POLÍTICAS DE CONTROL INTERNO</b>	<b>Página:</b>	10 de 11
		<b>Fecha:</b>	2013
		<b>Sección:</b>	Ventas y Facturación

## 8. Política de control de ventas y facturación

### Exposición de la política:

- a. Separación de funciones; que el encargado de facturación no sea el mismo que está encargado de las ventas.
- b. Las personas que intervengan en las ventas no deberán tener acceso alguno a los registros contables.
- c. El registro de operaciones de ventas será de exclusividad del departamento contable.
- d. Las ventas podrán ser en efectivo y a crédito únicamente con la autorización del administrador.
- e. Que los comprobantes de ventas sean revisados y contabilizados.
- f. El encargado de las ventas deberá verificar y notificar la mercadería.

	<b>POLÍTICAS DE CONTROL INTERNO</b>	<b>Página:</b>	11 de 11
		<b>Fecha:</b>	2013
		<b>Sección:</b>	Producción

## 9. Política de control de la producción

### Exposición de la política:

- a. El plan de producción debe establecerse bajo criterios de pronósticos de ventas, órdenes de producción, capacidad de la planta, estándares de producción y el riesgo de que el producto perezca.
- b. Los productos que la panificadora produzca deben ser autorizados por el jefe de producción evitando el inventario excesivo de difícil realización.
- c. Verificación de la materia prima que entra y sale de las bodegas.
- d. Controlar que la materia prima sea utilizada en las cantidades estipuladas por el técnico de alimento y que cumplan con los estándares de calidad del producto terminado.
- e. Inventarios físicos periódicos para verificar e investigar faltantes.

## **CAPÍTULO IV**

### **DISEÑO DEL SISTEMA CONTABLE Y DE CONTROL**

#### **4.1 El sistema contable**

La contabilidad se puede definir como un sistema de información que permite describir y comprender la actividad económica de la empresa de manera resumida, para la toma de decisiones (Escorto, 2007).

En una empresa, el funcionamiento del proceso contable depende de los sistemas, de esto se deduce la importancia que tienen los sistemas, y cómo su uso, redundará en beneficio para toda empresa (Catacora, 1997).

Los sistemas contables constituyen una herramienta que suministra información financiera de una empresa y permite la interpretación, proyección, planificación y control de la compañía.

Es imposible llevar un correcto control en las operaciones como en las transacciones financieras sin el uso de los sistemas porque constituyen una fuente de información para la toma de decisiones permitiendo de esta forma al gerente evaluar y monitorear los resultados alcanzados con los esperados y si es el caso tomar las medidas correctivas inmediatamente.

#### **4.2 Cybertec sistema integrado de administración contable**

Es una herramienta segura, confiable y de fácil manejo que de forma integral permite a la gerencia tener una adecuada gestión en sus procesos.

El sistema administrativo contable CYBERTEC cuenta con 13 módulos, las cuales por el giro de negocio de la empresa no se utilizan en su totalidad todos los módulos y en las que constan los siguientes:

- a. **Contabilidad:** comprobantes diarios, mayorización, balances financieros globales, libro mayor, etc., y contabilización automática de los módulos en línea o por lotes.
- b. **Inventarios:** (costo promedio de inventarios, base de datos de productos por categorías y marcas, egresos e ingresos de productos, etc.)
- c. **Ventas – facturación:** facturación de productos, reporte de ventas como rotación de productos, rentabilidad de facturas y productos, por categoría de productos, etc., y reportes gráficos comparativos.
- d. **Compras – cuentas por pagar:** (base de datos de proveedores, historial de proveedores, retenciones automatizadas, etc.)
- e. **Caja – bancos:** enlace con cuentas por pagar, emisión automática de cheques, proceso de pagos por lotes que generan un plan de pago y/o comprobantes de egreso y cheques.
- f. **Recursos humanos:** base de datos empleados clasificados por agencias, áreas, departamentos, secciones y cargos de empleados, roles, horas extras, planillas, IESS, provisiones, centro de costos, reportes, etc.
- g. **Activos fijos:** base de datos de activos, clasificación por ubicación de categorías y departamentos y cálculo de depreciaciones.
- h. **Anexos transaccionales:** dependiendo del tipo de contribuyente.
- i. **Utilidades:** auditoría informática, seguridad y configuraciones del sistema, etc.



- j. Costos de producción:** fórmulas de producción, órdenes de producción, liquidación de producción, cálculo de costos unitarios, base de datos de obreros, planilla de trabajos, registro y consulta de consumo de materia prima e insumos por centros de costos, procesos contabilización y prorrateo de costos directos e indirectos y reportes.

**Gráfico N° 09: Sistema integrado de administración contable**




**Fuente:** CYBERTEC SYSTEMS

### 4.3 Plan de cuentas

El sistema administrativo contable Cybertec permite un manejo personalizado en su plan de cuentas, convirtiéndose en una herramienta auxiliar del sistema de información financiera de una empresa que indican las cuentas en una relación de códigos. Teniendo como finalidad facilitar el registro de las operaciones, organiza y ordena las cuentas por secciones y establece una clasificación flexible, ordenada y detallada.

### 4.3.1 Codificación


	<b>PLAN DE CUENTAS</b>	<b>Página:</b>	01 de 03
		<b>Fecha:</b>	2013
		<b>Sección:</b>	Plan de Cuentas

#### 1. ACTIVO


- 1.01. **CORRIENTE**
  - 1.01.01. **DISPONIBLE**
    - 1.01.01.01. **CAJA**
      - 1.01.01.01.01 Caja Recaudadora
      - 1.01.01.02.02 Caja Chica
    - 1.01.01.02. **BANCOS**
      - 1.01.01.02.01 Bco. Pichincha
    - 1.01.01.03. **FONDO DE CAJA LOCALES**
  - 1.01.02. **EXIGIBLE**
    - 1.01.02.01. **CARTERA**
    - 1.01.02.02. **EMPLEADOS**
      - 1.01.02.02.01 Anticipo Sueldos Empleados
      - 1.01.02.02.02 Préstamos a Empleados
    - 1.01.02.03. **IMPUESTO CRÉDITO FISCAL**
    - 1.01.02.04. **OTRAS CUENTAS POR COBRAR**
    - 1.01.02.05. **PROVISIÓN CUENTAS INCOBRABLES**
    - 1.01.02.06. **GARANTÍAS ARRIENDOS**
  - 1.01.03. **REALIZABLE**
    - 1.01.03.01. **INVENTARIOS**
    - 1.01.03.02. **SUCURSAL CUENTA CORRIENTE**
  - 1.01.04. **OTROS ACTIVOS**
    - 1.01.04.01. **OTROS ANTICIPOS**
- 1.02. **FIJO**
  - 1.02.01. **DEPRECIABLES**
    - 1.02.01.01.01 Muebles de Oficina
    - 1.02.01.01.02 Dep. Acumulada Muebles Oficina
    - 1.02.01.02.01 Equipo de Oficina
    - 1.02.01.02.02 Depreciación Acum. Eq. Oficina
    - 1.02.01.03.01 Automóviles
    - 1.02.01.03.02 Depreciación Acum. Automóviles
    - 1.02.01.04.01 Equipo de Cómputo - Sistema CYBERTEC
    - 1.02.01.04.02 Dep. Acum. Equipo Computo-Sistema
    - 1.02.01.05.01 Maquinarias
    - 1.02.01.05.02 Depre. Acum Maquinarias
  - 1.03. **DIFERIDOS**
    - 1.03.01. **DIFERIDOS**
      - 1.03.01.01. Derechos de llave o GOOD WILL
      - 1.03.01.02. Amort. Derechos de llave o GOOD WILL

#### 2. PASIVO

- 2.01. **CORRIENTE**
  - 2.01.01. **CORTO PLAZO**
    - 2.01.01.01. **PERSONAL**
      - 2.01.01.01.01 Sueldos X Pagar
      - 2.01.01.01.02 Décimo Tercer Sueldo
      - 2.01.01.01.03 Décimo Cuarto Sueldo
      - 2.01.01.01.04 Vacaciones X Pagar
    - 2.01.01.02. **IESS**
      - 2.01.01.02.01 Aporte IESS Empleados
      - 2.01.01.02.02 Préstamos Quirografarios
      - 2.01.01.02.03 Fondos de Reserva
      - 2.01.01.02.04 Préstamo Hipotecario
  - 2.01.01.03. **PROVEEDORES**

	<b>PLAN DE CUENTAS</b>	<b>Página:</b>	02 de 03
		<b>Fecha:</b>	2013
		<b>Sección:</b>	Plan de Cuentas

2.01.01.04.	<b>IMPUESTOS</b>
2.01.01.04.01	Retención en la Fuente 1%
2.01.01.04.02	Retención en la Fuente 2%
2.01.01.04.03	Retención en la Fuente 8%
2.01.01.04.04	IVA X Pagar
2.01.01.04.05	Impuesto Renta Empleados
2.01.01.04.06	Retención 30% IVA
2.01.01.04.07	Retención 70% IVA
2.01.01.04.08	Retención 100% IVA
2.01.01.05.	<b>OTRAS CTAS X PAGAR</b>
2.01.01.06.	<b>OBLIGACIONES BANCARIAS</b>
2.01.01.07.	<b>ANTICIPO CLIENTES</b>
3.	<b>PATRIMONIO</b>
3.01.	<b>CAPITAL</b>
3.01.01.	<b>CAPITAL SOCIAL</b>
3.02.	<b>RESULTADOS</b>
3.02.01.	<b>EJERCICIO ANTERIORES</b>
3.02.01.01.	UTILIDAD & PERDIDA EJERCICIO
4.	<b>INGRESOS</b>
4.01.	<b>OPERACIONALES</b>
4.01.01.	<b>VENTAS</b>
4.01.01.01.	Ventas Netas 12%
4.01.01.02.	Ventas Netas 0%
4.01.01.03.	Descuento en ventas
4.01.01.04.	Devolución en ventas
5.	<b>COSTOS</b>
5.01.	<b>COSTOS</b>
5.01.01.	Costos de ventas
5.01.02.	Costo de materia prima
5.01.03.	Costo de productos en proceso
5.01.04.	Costo de suministros
5.02.	<b>SUELDOS PRODUCCIÓN</b>
5.02.01.	<b>SUELDOS Y SALARIOS</b>
5.02.01.01.	Sueldos producción
5.02.01.02.	Décimo tercer sueldo
5.02.01.03.	Décimo cuarto sueldo
5.02.01.04.	Vacaciones
5.02.01.05.	Aporte patronal
5.02.01.06.	Fondos de reserva
5.02.01.07.	Bonos
5.02.01.08.	Horas extras empleados
5.02.01.09.	Comisión empleados
5.02.01.10.	Alimentación
5.02.01.11.	Desahucio
5.02.01.12.	Despido Intempestivo
5.03.	<b>OTROS COSTOS</b>
5.03.01.	<b>COSTOS DIRECTOS</b>
5.03.01.01.	Uniformes-acesorios
5.04.	<b>COSTOS INDIRECTOS</b>
5.04.01.	<b>SERVICIOS BÁSICOS</b>
5.04.01.01.	Consumo Energía Eléctrica
5.04.01.02.	Consumo Agua Potable
5.04.01.03.	Consumo Servicio Telefónico
5.04.02.	<b>MANTENIMIENTO Y REPARACIÓN</b>

	<b>PLAN DE CUENTAS</b>	<b>Página:</b>	03 de 03
		<b>Fecha:</b>	2013
		<b>Sección:</b>	Plan de Cuentas

6. **EGRESOS**

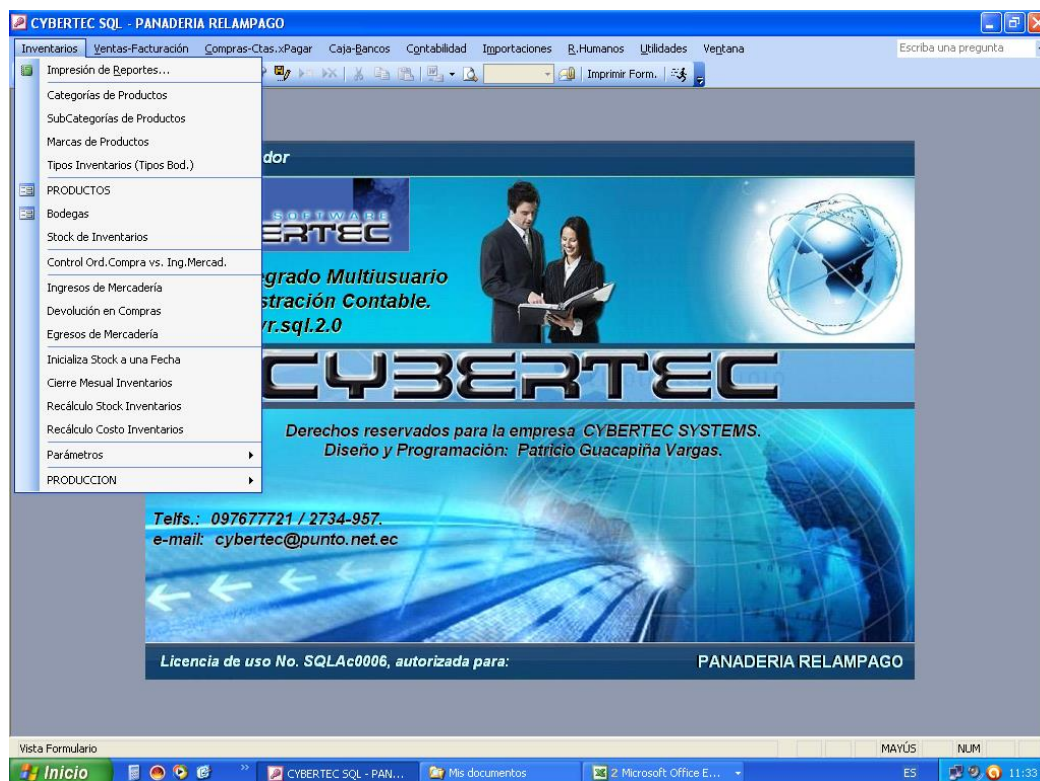
6.01. **GASTOS**

- 6.01.01. **ADMINISTRACIÓN**
- 6.01.01.01. **SUELDOS Y SALARIOS**
- 6.01.01.01.01. Sueldos
- 6.01.01.01.02. Décimo tercer sueldo
- 6.01.01.01.03. Décimo cuarto sueldo
- 6.01.01.01.04. Vacaciones
- 6.01.01.01.05. Aporte patronal
- 6.01.01.01.06. Fondos de reserva
- 6.01.01.01.07. Bonos
- 6.01.01.01.08. Horas extras empleados
- 6.01.01.01.09. Comisión empleados
- 6.01.01.01.10. Alimentación
- 6.01.01.01.11. Desahucio
- 6.01.01.01.12. Despido Intempestivo
- 6.01.01.02. **SERVICIOS BÁSICOS**
- 6.01.01.02.001 Gasto Consumo teléfono
- 6.01.01.02.002 Gasto Consumo Energía eléctrica
- 6.01.01.02.003 Gasto consumo agua potable
- 6.01.01.03. **GASTOS GENERALES**
- 6.01.03. **GASTOS FINANCIEROS**
- 6.01.03.01. **BANCARIOS**
- 6.01.03.01.01 Intereses Préstamos
- 6.01.03.01.02 Intereses Sobregiros
- 6.01.03.01.03 Comisión Bancaria
- 6.01.03.01.04 Comisión Giro al Exterior

## 4.4 Módulos del sistema Cybertec

### 4.4.1 Inventario

Gráfico N° 10: Cybertec inventarios 1



Fuente: CYBERTEC SYSTEMS

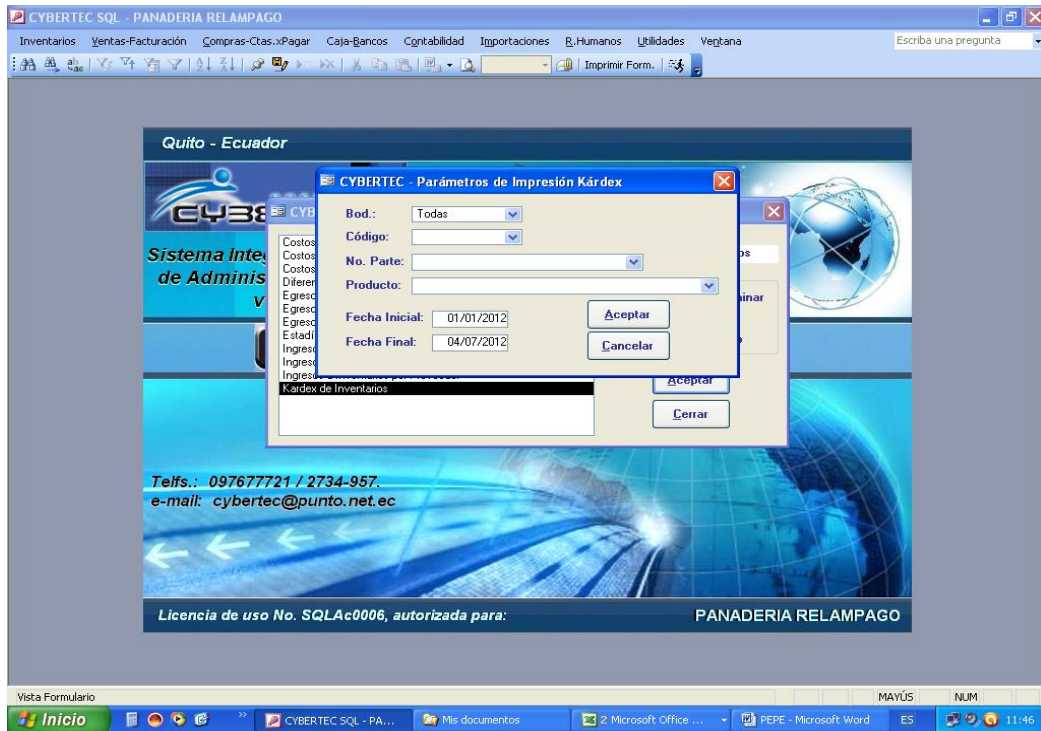
El sistema administrativo contable CYBERTEC utiliza el método de costo promedio, que por el giro de la empresa no puede almacenar a mayor tiempo sus productos.

Es por esto que se constituye en una herramienta para el control de los inventarios, agrupa las mercaderías adquiridas y producidas por la panificadora a fin de ser distribuidas a los locales.

A través de los servidores instalados en cada uno de los locales de la empresa registrará sus productos producidos, facilitando a la panificadora una mejor gestión.

Una vez que se ha realizado la compra se registrará en el sistema de inventarios indicando el local, el producto y la fecha que ha sido transferida la mercadería.

Gráfico N° 11: Cybertec inventarios 2



Fuente: CYBERTEC SYSTEMS

Una vez registrado podremos visualizar el inventario del producto.

Gráfico N° 12: Cybertec inventarios kardex

Mot.	Número	Fecha	Clien.Prov.	Bod	ENTRADAS			SALIDAS		
					Ents.	Unids.	Prec.Unid.	Ents.	Unids.	Costo Unid.
Saldo		03/05/2012	EXISTENCIAL	-1		161.00	0.1359			
Produ	82208	01/06/2012	PANADERIA RELA	01		50.00	0.1500			
Transf	54384	01/06/2012	PANADERIA RELA	01				50.00	0.1319	
Produ	82209	02/06/2012	PANADERIA RELA	01		60.00	0.1500			
Transf	54387	02/06/2012	PANADERIA RELA	01				60.00	0.1337	
Produ	82420	02/06/2012	PANADERIA RELA	01		30.00				
Produ	82210	03/06/2012	PANADERIA RELA	01		100.00	0.1300			
Transf	54390	03/06/2012	PANADERIA RELA	01				100.00	0.1278	
Transf	54391	03/06/2012	PANADERIA RELA	01				30.00	0.1278	
Produ	82211	04/06/2012	PANADERIA RELA	01		50.00	0.1500			
Transf	54394	04/06/2012	PANADERIA RELA	01				50.00	0.1292	
Produ	82212	05/06/2012	PANADERIA RELA	01		60.00	0.1500			
Transf	54397	05/06/2012	PANADERIA RELA	01				60.00	0.1307	
Produ	82213	06/06/2012	PANADERIA RELA	01		50.00	0.1500			
Transf	54400	06/06/2012	PANADERIA RELA	01				50.00	0.1318	
Produ	82394	07/06/2012	PANADERIA RELA	01		50.00	0.1500			
Transf	54402	07/06/2012	PANADERIA RELA	01				50.00	0.1328	
Transf	54411	08/06/2012	PANADERIA RELA	01				48.00	0.1328	
Produ	82401	08/06/2012	PANADERIA RELA	01		50.00	0.1500			
Transf	54414	09/06/2012	PANADERIA RELA	01				50.00	0.1337	
Produ	82402	09/06/2012	PANADERIA RELA	01		50.00	0.1500			
Produ	82672	10/06/2012	PANADERIA RELA	01		90.00	0.1300			
Transf	54415	10/06/2012	PANADERIA RELA	01				30.00	0.1341	
Transf	54416	10/06/2012	PANADERIA RELA	01				90.00	0.1341	
Produ	82679	11/06/2012	PANADERIA RELA	01		50.00	0.1500			
Transf	54419	11/06/2012	PANADERIA RELA	01				50.00	0.1348	
Produ	82680	12/06/2012	PANADERIA RELA	01		30.00	0.1500			
Transf	54421	12/06/2012	PANADERIA RELA	01				30.00	0.1352	

Fuente: CYBERTEC SYSTEMS

De acuerdo a la NIC 2 literal 12 de la sección de costes de transformación, señala que:

Los costes de transformación de las existencias comprenderán aquellos costes directamente relacionados con las unidades producidas, tales como la mano de obra directa. También comprenderán una parte, calculada de forma sistemática, de los costes indirectos, variables o fijos, en los que se haya incurrido para transformar las materias primas en productos terminados (New Center System, S.L. , 1999).

Tomando en consideración este literal la panificadora al no llevar un estricto control en sus costos de producción no puede determinar con exactitud el costo de venta real de sus productos, lo que dificultará identificar la razonabilidad de la utilidad en el Estado de Resultados.

#### 4.4.2 Ventas - facturación

Gráfico N° 13: Cybertec ventas - facturación 1

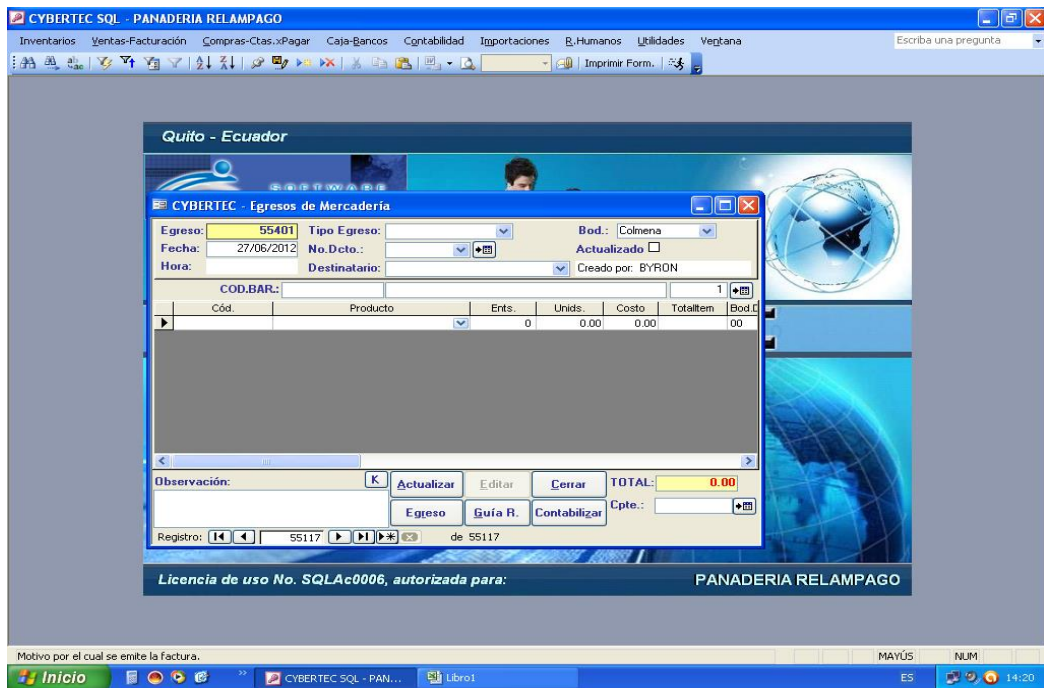


Fuente: CYBERTEC SYSTEMS

Permite un manejo adecuado de los precios de cada uno de los productos, así como la solicitud en las órdenes de producción por parte de los clientes.

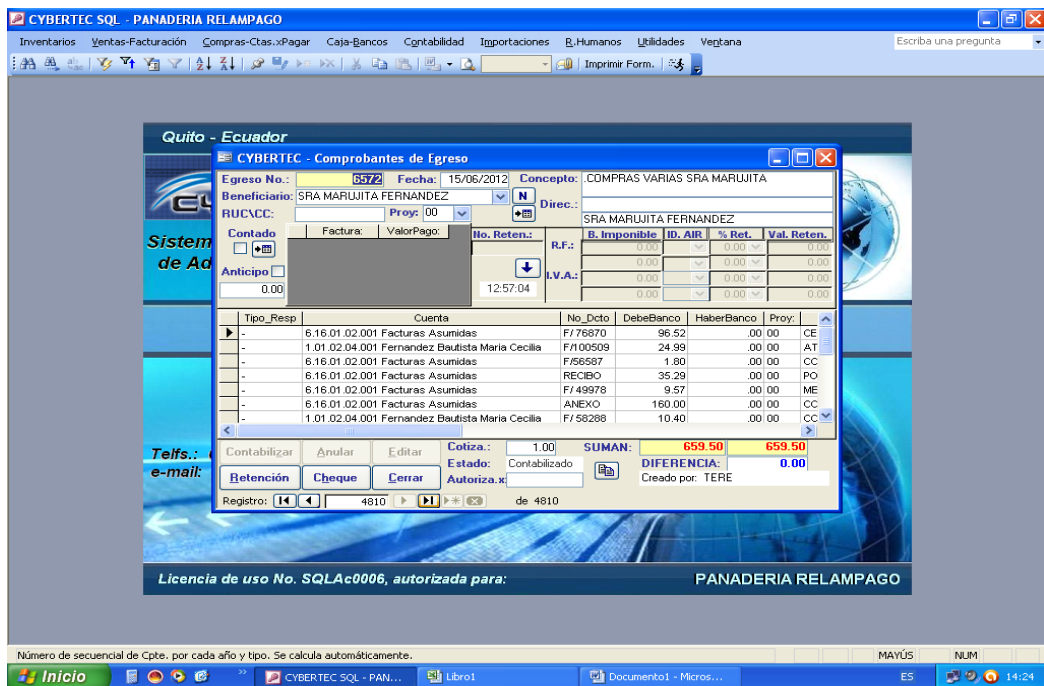


Gráfico N° 14: Cybertec ventas - facturación 2



Fuente: CYBERTEC SYSTEMS

Gráfico N° 15: Cybertec ventas - facturación 3

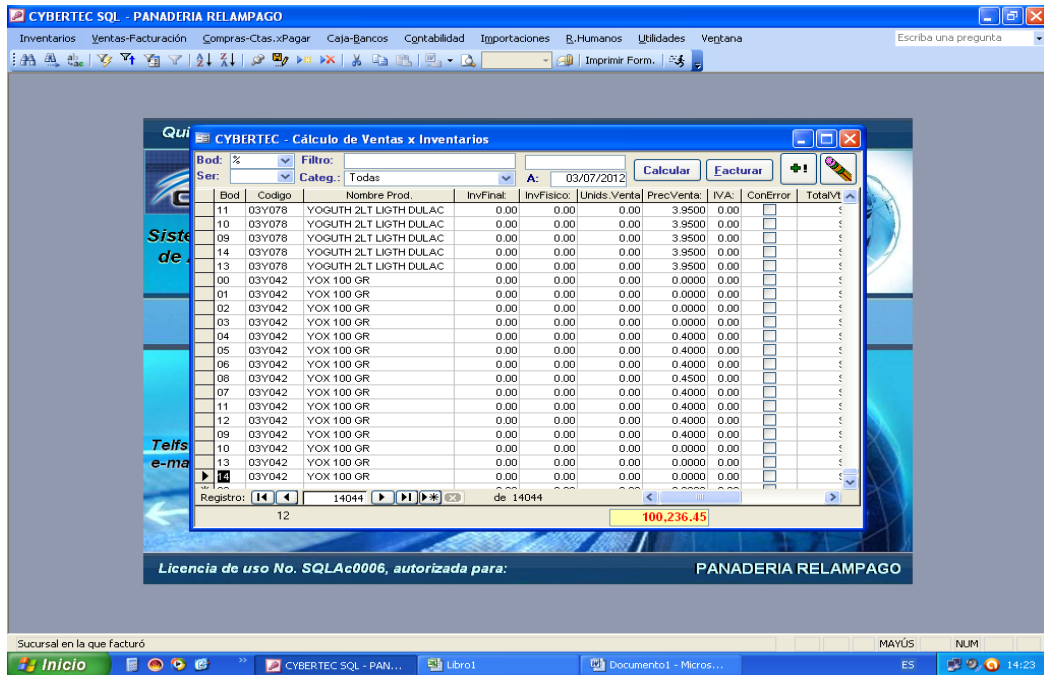


Fuente: CYBERTEC SYSTEMS

Ayuda además a la ágil facturación de los productos y faculta tener un control en la entrega de los productos incurriendo de manera inmediata a la existencia en inventarios.



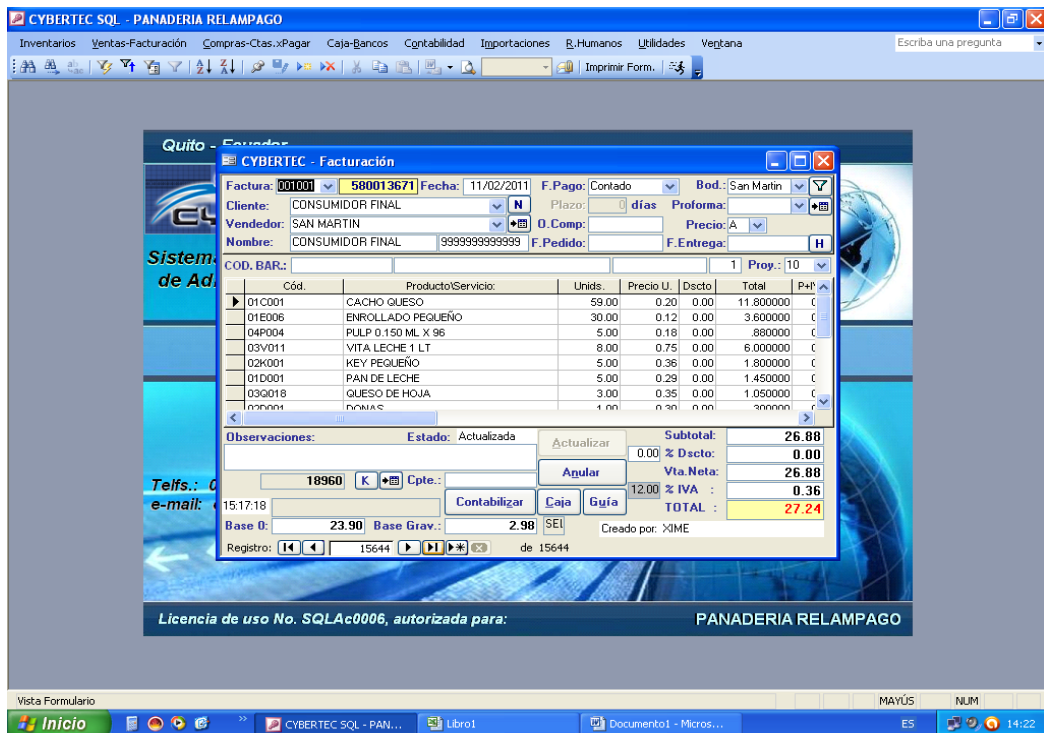
Gráfico N° 16: Cybertec ventas - facturación 4



Fuente: CYBERTEC SYSTEMS

Facturación e impresión automatizada a través de un registro de clientes, cotización de ventas y control en la doble facturación

Gráfico N° 17: Cybertec ventas - facturación 5



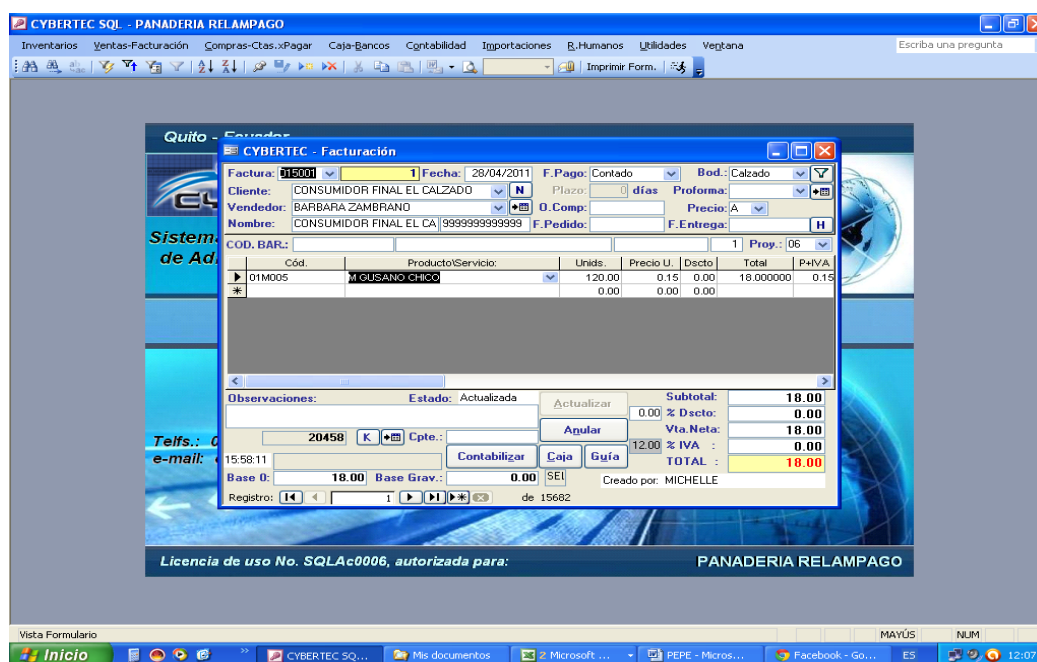
Fuente: CYBERTEC SYSTEMS

Una vez facturado y llenado todos los ítems se registrará la venta en el módulo de caja – bancos automáticamente, si existiere la venta a crédito el sistema lo registrará en las cuentas por cobrar, cuando la factura haya sido cancelada automáticamente dará de baja la cuenta por cobrar y generará un recibo de caja.

#### 4.4.3 Compras – cuentas por pagar

En este módulo nos permitirá tener una descripción detallada de la existencia de los productos destinados para la venta con la finalidad de identificar el número de unidades que la panificadora necesita.

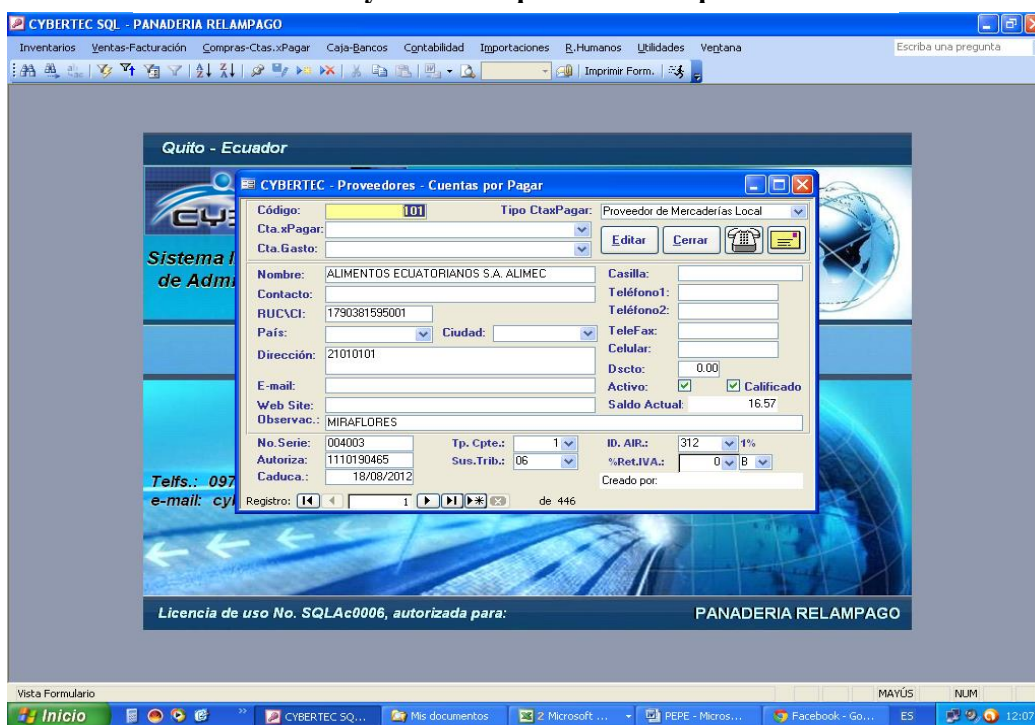
Gráfico N° 18: Cybertec compras - cuentas por cobrar 1



Fuente: CYBERTEC SYSTEMS

El sistema permite almacenar un catálogo de proveedores, realizar las órdenes para la requisición de compras, ordenar comprar por proveedores, compras a crédito, registro de cheques, fechas de pagos y registro de facturas.

Gráfico N° 19: Cybertec compras - cuentas por cobrar 2



Fuente: CYBERTEC SYSTEMS

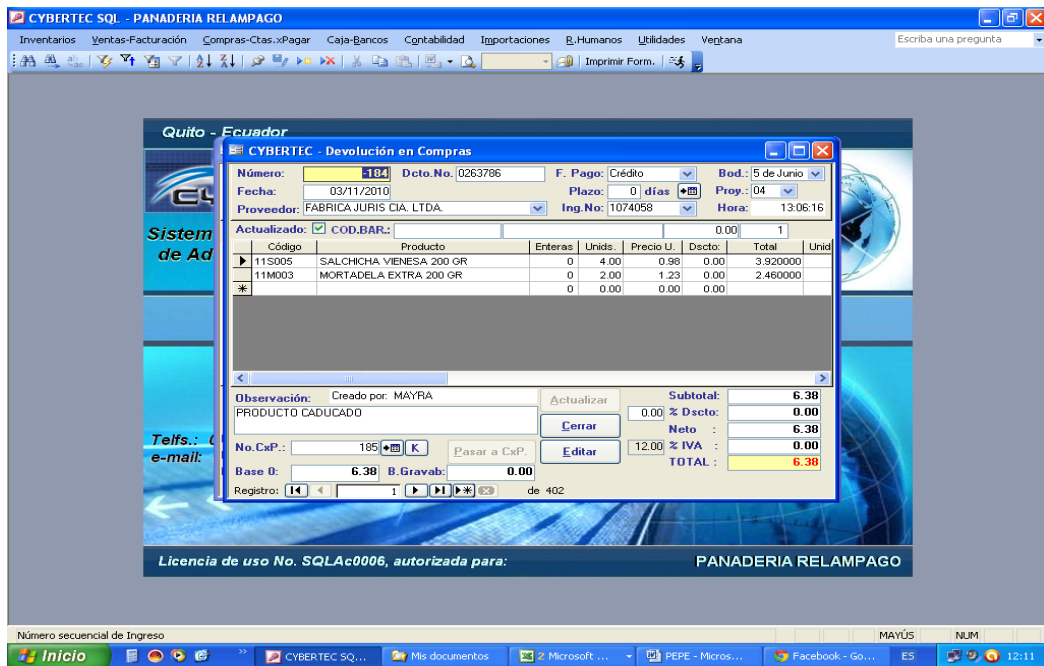
Gráfico N° 20: Cybertec compras - cuentas por cobrar 3



Fuente: CYBERTEC SYSTEMS

Facilita una información detallada de los pagos realizados y obligaciones aún pendientes de pago.

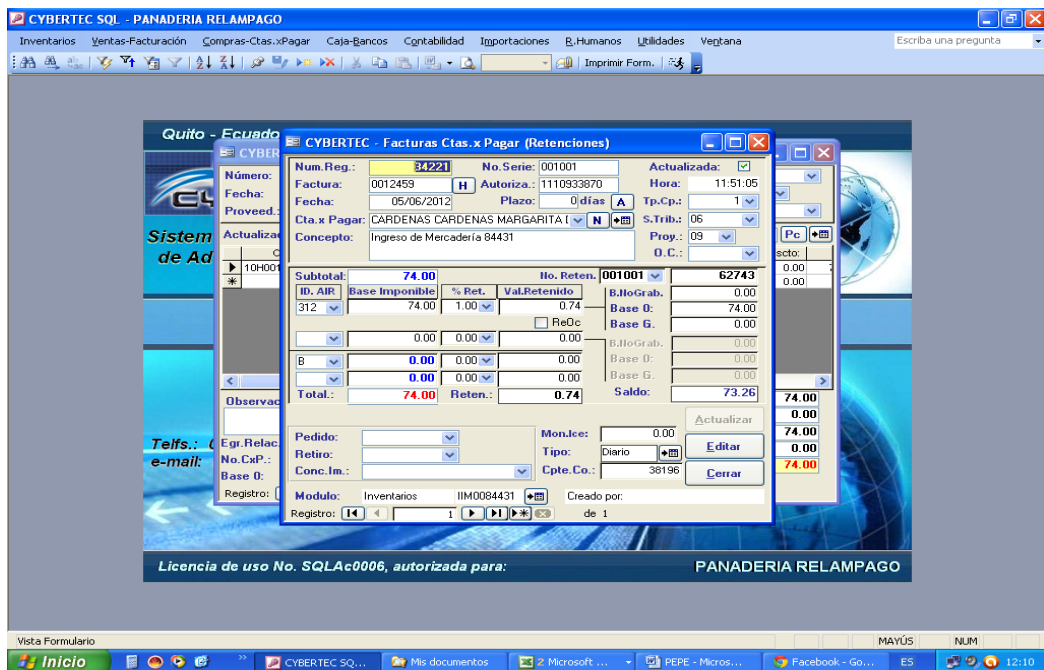
**Gráfico N° 21: Cybertec compras - cuentas por cobrar 4**



Fuente: CYBERTEC SYSTEMS

Además conjuntamente nos ayuda en el registro de las retenciones como las devoluciones hechas al proveedor.

**Gráfico N° 22: Cybertec compras - cuentas por cobrar 5**



Fuente: CYBERTEC SYSTEMS



#### 4.4.4 Caja - bancos

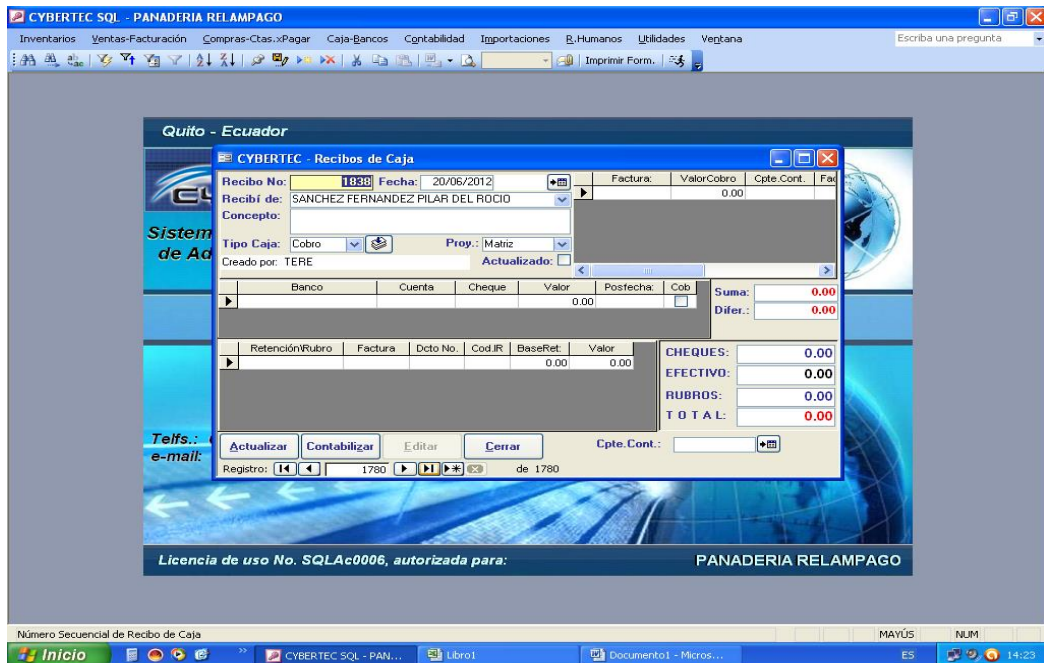
Gráfico N° 23: Cybertec caja - bancos 1



Fuente: CYBERTEC SYSTEMS

Permite agrupar todas las partidas correspondientes al efectivo manejado en las cajas de la panificadora, registro de los cobros a clientes, recibos de caja, reportes de caja, conciliaciones bancarias y entrega de cheques.

Gráfico N° 24: Cybertec caja - bancos 2



Fuente: CYBERTEC SYSTEMS

## 4.4.5 Contabilidad

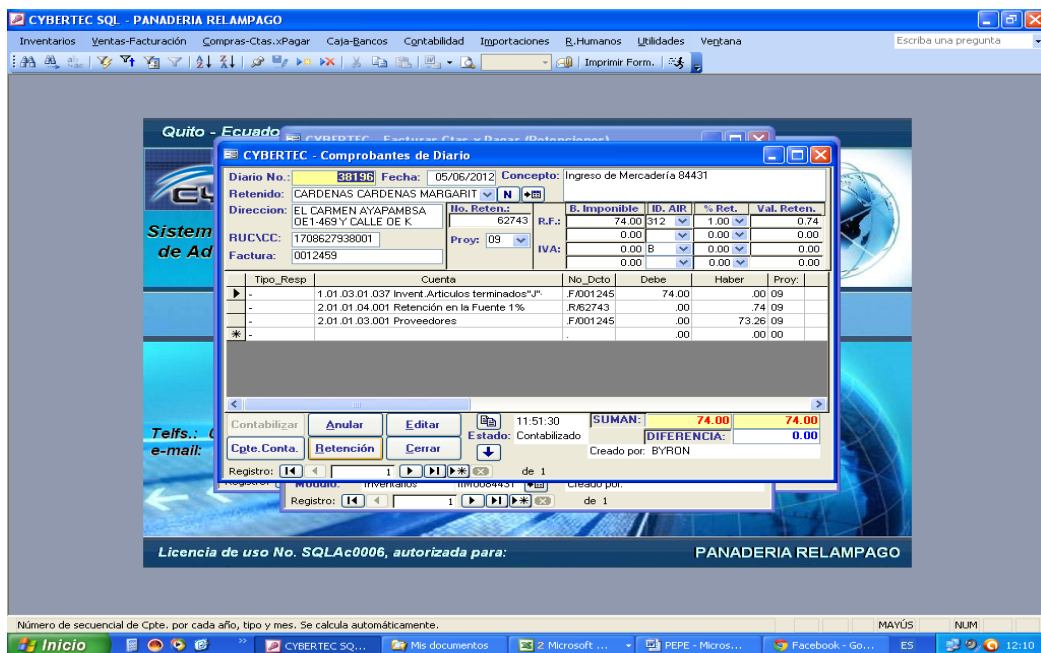
Gráfico N° 25: Cybertec contabilidad 1



Fuente: CYBERTEC SYSTEMS

Este módulo permite la emisión de estados financieros para la gerencia y que esta pueda tomar decisiones oportunas, revisión de libros auxiliares, realizar ajustes y cierres respectivos.

Gráfico N° 26: Cybertec contabilidad 2



Fuente: CYBERTEC SYSTEMS

Procesa y registra los diarios de ingresos, gastos, depósitos bancarios, etc., mayorización de las cuentas, comprobantes diarios, registros contables de las entradas y salidas de los inventarios.

**Gráfico N° 27: Cybertec contabilidad 3**

ID_Cta	Fecha_Cp	Tipo	Cpte	No_Dcto	No_Reten	Debe	Haber	Saldo	Proy
2010107003	01/06/2012	Ingreso	22605			0.00	86.71	-90.60 04	ENTREGA
2010107003	01/06/2012	Ingreso	22606			0.00	134.00	-224.60 04	ENTREGA
2010107003	02/06/2012	Ingreso	22607			0.00	94.57	-319.17 04	ENTREGA
2010107003	02/06/2012	Ingreso	22608			0.00	104.12	-423.29 04	ENTREGA
2010107003	03/06/2012	Ingreso	22609			0.00	150.00	-573.29 04	ENTREGA
2010107003	03/06/2012	Ingreso	22610			0.00	88.00	-661.29 04	ENTREGA
2010107003	04/06/2012	Ingreso	22611	47838		0.00	82.50	-743.79 04	ENTREGA
2010107003	04/06/2012	Ingreso	22612	47841		0.00	103.00	-846.79 04	ENTREGA
2010107003	05/06/2012	Ingreso	22613	47842		0.00	87.73	-934.52 04	ENTREGA
2010107003	05/06/2012	Ingreso	22614	47843		0.00	113.09	-1,047.61 04	ENTREGA
2010107003	06/06/2012	Ingreso	22660	47844		0.00	97.29	-1,144.90 04	ENTREGA
2010107003	06/06/2012	Ingreso	22661	47845		0.00	94.00	-1,238.90 04	ENTREGA
2010107003	07/06/2012	Ingreso	22662	47845		0.00	98.41	-1,337.31 04	ENTREGA
2010107003	07/06/2012	Ingreso	22663	47847		0.00	113.00	-1,450.31 04	ENTREGA
2010107003	08/06/2012	Ingreso	22927	47849		0.00	83.13	-1,533.44 04	ENTREGA
2010107003	08/06/2012	Ingreso	22928	47849		0.00	103.00	-1,636.44 04	ENTREGA
<b>TOTALES:</b>						<b>19.31</b>	<b>3.351.83</b>	<b>-3.332.52</b>	

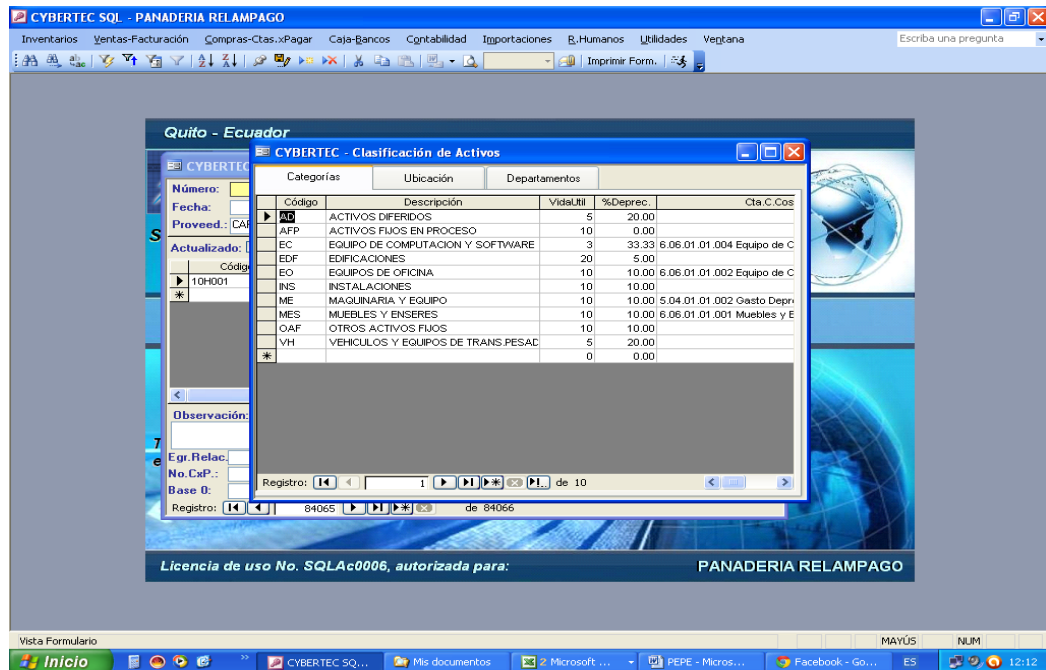
Fuente: CYBERTEC SYSTEMS

De acuerdo a la NIC 1 literal 7 señala que: “Los estados financieros constituyen una representación estructurada de la situación financiera y del rendimiento financiero de la entidad. El objetivo de los estados financieros con propósitos de información general es suministrar información acerca de la situación financiera, del rendimiento financiero y de los flujos de efectivo de la entidad, que sea útil a una amplia variedad de usuarios a la hora de tomar sus decisiones económicas. Los estados financieros también muestran los resultados de la gestión realizada por los administradores con los recursos que se les han confiado” (New Center System, S.L. , 1999).

La contabilidad es la fuente de información financiera que permite a la empresa la preparación de los estados financieros para evaluar y medir el rendimiento de la empresa y así mejorar la efectividad de las operaciones.

## 4.4.6 Activos fijos

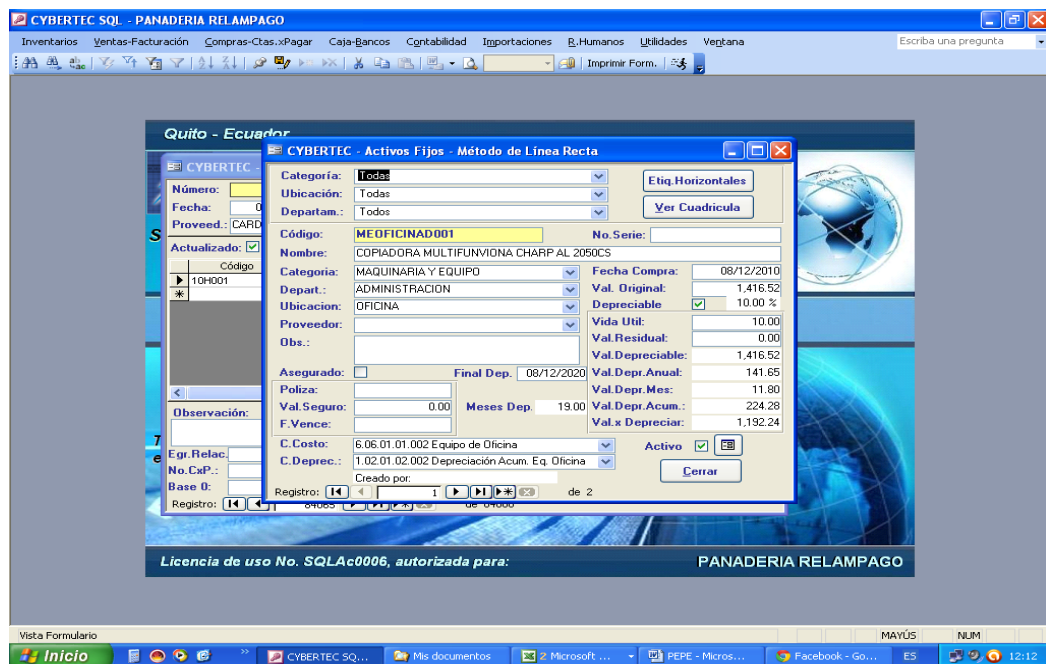
Gráfico N° 28: Cybertec activos fijos 1



Fuente: CYBERTEC SYSTEMS

Proporciona un control de los bienes adquiridos para la operación de la panificadora, genera y contabiliza de manera automática a través de la definición de patrones de asientos contables y depreciación lineal de los activos fijos.

Gráfico N° 29: Cybertec activos fijos 2



Fuente: CYBERTEC SYSTEMS



#### 4.4.7 Recursos humanos - nómina

Gráfico N° 30: Cybertec recursos humanos - nómina



Fuente: CYBERTEC SYSTEMS

Permite tener un manejo de forma exacta y fácil la remuneración del personal, genera un archivo de expedientes de los trabajadores, realiza cálculos de los aportes y retenciones, genera planillas del IESS y realiza los asientos contables en los libros.

#### 4.5 Libros contables

Son instrumentos que permiten el registro de las operaciones contables en forma cronológica, entre estos tenemos los siguientes libros principales que sirve de apoyo para llevar la contabilidad: el libro diario, libro mayor y registro de inventario.

##### 4.5.1 Libro diario

Es aquel en el cual se van registrando en forma totalmente cronológica todas las operaciones referentes al negocio. El registro de los movimientos pueden ser

resumidos de tal forma que hagan práctico el uso de las hojas. Un libro diario debe reflejar operaciones que estén soportadas por documentos que revelen o evidencien la operación susceptible de registro (Catacora, 1997).

Las partes que deben estar reflejadas en el libro diario serán las siguientes:

- ✓ No. Diario
- ✓ Fecha
- ✓ Concepto
- ✓ Cuenta
- ✓ No. De Documento
- ✓ Debe
- ✓ Haber

**Gráfico N° 31: Cybertec comprobante diario**



Fuente: CYBERTEC SYSTEMS

#### 4.5.2 Libro mayor

Es aquel en el cual son pasadas todas las cuentas y los movimientos que son registrados en el libro diario. A nivel de un sistema manual, un libro mayor debe tener al menos una hoja o folio para cada cuenta del código contable (Catacora, 1997).

Las partes que deben estar reflejadas en el libro mayor serán las siguientes:

- ✓ Fecha
- ✓ ID cuenta
- ✓ Detalle
- ✓ Número de asiento
- ✓ Total debe
- ✓ Total haber
- ✓ Saldo total

**Gráfico N° 32: Cybertec libro mayor**

ID	Clave	Fecha	Cp	Tipo	Cote	No. Dcto	No. Reten	Debe	Haber	Saldo	Proy	Detalle
2010107003	01/06/2012	Ingreso	22600					0.00	86.71	-86.60	04	ENTREGA
2010107003	01/06/2012	Ingreso	22606					0.00	134.00	-224.60	04	ENTREGA
2010107003	02/06/2012	Ingreso	22607					0.00	94.57	-319.17	04	ENTREGA
2010107003	02/06/2012	Ingreso	22608					0.00	104.12	-423.29	04	ENTREGA
2010107003	03/06/2012	Ingreso	22609					0.00	150.00	-573.29	04	ENTREGA
2010107003	03/06/2012	Ingreso	22610					0.00	88.00	-661.29	04	ENTREGA
2010107003	04/06/2012	Ingreso	22611	47838				0.00	82.50	-743.79	04	ENTREGA
2010107003	04/06/2012	Ingreso	22612	47841				0.00	103.00	-846.79	04	ENTREGA
2010107003	05/06/2012	Ingreso	22613	47842				0.00	87.73	-934.52	04	ENTREGA
2010107003	05/06/2012	Ingreso	22614	47843				0.00	113.09	-1,047.61	04	ENTREGA
2010107003	06/06/2012	Ingreso	22660	47844				0.00	97.29	-1,144.90	04	ENTREGA
2010107003	06/06/2012	Ingreso	22681	47845				0.00	94.00	-1,238.90	04	ENTREGA
2010107003	07/06/2012	Ingreso	22682	47845				0.00	98.41	-1,337.31	04	ENTREGA
2010107003	07/06/2012	Ingreso	22683	47847				0.00	113.00	-1,450.31	04	ENTREGA
2010107003	08/06/2012	Ingreso	22927	47849				0.00	83.13	-1,533.44	04	ENTREGA
2010107003	08/06/2012	Ingreso	22928	47849				0.00	103.00	-1,636.44	04	ENTREGA
<b>TOTALES:</b>								<b>19.31</b>	<b>3.351.83</b>	<b>-3.332.52</b>		

Fuente: CYBERTEC SYSTEMS

### 4.5.3 Registro de inventario

El inventario es una relación detallada y valorada de los distintos elementos que componen el patrimonio de una empresa, el partir de un adecuado inventario es fundamental para una correcta puesta en marcha de la contabilidad.

Las partes que deben estar reflejadas en el registro de inventarios son:

- ✓ Detalle
- ✓ Número de asiento

- ✓ Entrada (cantidad, costo unitario y costo total)
- ✓ Salida (cantidad, costo unitario y costo total)
- ✓ Existencia (cantidad, costo unitario y costo total)

**Gráfico N° 33: Cybertec registro de inventarios**

The screenshot shows a window titled 'CYBERTEC - Kárdex de Inventarios'. The main content is a table with the following structure:

PRODUCTO: PAN AMBATO					Código: 01P001			No	
Mot.	Número	Fecha	Clien. Prov.	Bod	ENTRADAS			SALIDAS	
					Ents.	Unids.	Preco.Unid.	Ents.	Unids. Costo Unid.
Saldo		0 31/05/2012	EXISTENCIAL	-1	101.00		0.1359		
Produ	82208	01/06/2012	PANADERIA RELA	01	50.00		0.1500		
Transf	54384	01/06/2012	PANADERIA RELA	01				50.00	0.1319
Produ	82209	02/06/2012	PANADERIA RELA	01	60.00		0.1500		
Transf	54387	02/06/2012	PANADERIA RELA	01				60.00	0.1337
Produ	82420	02/06/2012	PANADERIA RELA	01	30.00				
Produ	82210	03/06/2012	PANADERIA RELA	01	100.00		0.1300		
Transf	54390	03/06/2012	PANADERIA RELA	01				100.00	0.1278
Transf	54391	03/06/2012	PANADERIA RELA	01				30.00	0.1278
Produ	82211	04/06/2012	PANADERIA RELA	01	50.00		0.1500		
Transf	54394	04/06/2012	PANADERIA RELA	01				50.00	0.1292
Produ	82212	05/06/2012	PANADERIA RELA	01	60.00		0.1500		
Transf	54397	05/06/2012	PANADERIA RELA	01				60.00	0.1307
Produ	82213	06/06/2012	PANADERIA RELA	01	50.00		0.1500		
Transf	54400	06/06/2012	PANADERIA RELA	01				50.00	0.1318
Produ	82394	07/06/2012	PANADERIA RELA	01	50.00		0.1500		
Transf	54402	07/06/2012	PANADERIA RELA	01				50.00	0.1328
Transf	54411	08/06/2012	PANADERIA RELA	01				48.00	0.1328
Produ	82401	08/06/2012	PANADERIA RELA	01	50.00		0.1500		
Transf	54414	09/06/2012	PANADERIA RELA	01				50.00	0.1337
Produ	82402	09/06/2012	PANADERIA RELA	01	50.00		0.1500		
Produ	82672	10/06/2012	PANADERIA RELA	01	90.00		0.1300		
Transf	54415	10/06/2012	PANADERIA RELA	01				30.00	0.1341
Transf	54416	10/06/2012	PANADERIA RELA	01				90.00	0.1341
Produ	82679	11/06/2012	PANADERIA RELA	01	50.00		0.1500		
Transf	54418	11/06/2012	PANADERIA RELA	01				50.00	0.1348
Produ	82680	12/06/2012	PANADERIA RELA	01	30.00		0.1500		
Transf	54421	12/06/2012	PANADERIA RELA	01				30.00	0.1352

Fuente: CYBERTEC SYSTEMS


#### 4.6 Balance de comprobación

Es un documento de información contable que permita verificar y comprobar que no existan asientos descuadrados, además nos permite conocer sobre la situación de la empresa y las operaciones realizadas en el periodo.

Las partes que deben estar reflejadas en el balance de comprobación son:

- ✓ Nombre de la cuenta
- ✓ Código de cuenta
- ✓ Total sumas debe
- ✓ Total sumas haber
- ✓ Total saldo deudor
- ✓ Total saldo acreedor

## 4.7 Balance general

	<b>BALANCE GENERAL</b>	<b>Página:</b>	01 de 03
		<b>Fecha:</b>	2013
		<b>Sección:</b>	Balance General

### 1. ACTIVO

#### 1.01. CORRIENTE

##### 1.01.01. DISPONIBLE

##### 1.01.01.01. CAJA

1.01.01.01.01 Caja Recaudadora

1.01.01.02.02 Caja Chica

##### 1.01.01.02. BANCOS

1.01.01.02.01 Bco. Pichincha

##### 1.01.01.03. FONDO DE CAJA LOCALES

##### 1.01.02. EXIGIBLE

##### 1.01.02.01. CARTERA

1.01.02.01.01 Cuentas por Cobrar Clientes

1.01.02.01.02 Documentos por Cobrar

1.01.02.01.03 Provisión Ctas. Incobrables

##### 1.01.02.02. EMPLEADOS

1.01.02.02.01 Anticipo Sueldos Empleados

1.01.02.02.02 Préstamos a Empleados

##### 1.01.02.03. IMPUESTO CRÉDITO FISCAL

1.01.02.03.01 IVA en Compras (MES)

1.01.02.03.02 Retención Fuente Vtas. (AÑO)

1.01.02.03.03 Anticipo Impuesto a la renta (1071)

##### 1.01.02.04. OTRAS CUENTAS POR COBRAR

##### 1.01.02.05. PROVISIÓN CUENTAS INCOBRABLES

##### 1.01.02.06. GARANTÍAS ARRIENDOS

##### 1.01.03. REALIZABLE

##### 1.01.03.01. INVENTARIOS

1.01.03.01.01 Inventario Materia Prima

1.01.03.01.02 Inventario Suministros

1.01.03.01.03 Inv. Productos en Proceso

1.01.03.01.04 Inv. Artículos Terminados

##### 1.01.03.02. SUCURSAL CUENTA CORRIENTE

1.01.03.02.01 Sucursal Cta. Cte. Colmena

1.01.03.02.02 Sucursal Cta. Cte. Turubamba

1.01.03.02.03 Sucursal Cta. Cte. Santa Anita

1.01.03.02.04 Sucursal Cta. Cte. El Camal

1.01.03.02.05 Sucursal Cta. Cte. San Roque

1.01.03.02.06 Sucursal Cta. Cte. 5 Junio

1.01.03.02.07 Sucursal Cta. Cte. El Calzado

1.01.03.02.08 Sucursal Cta. Cte. Calle J

1.01.03.02.09 Sucursal Cta. Cte. Ecomax

1.01.03.02.10 Sucursal Cta. Cte. San Martin

1.01.03.02.11 Sucursal Cta. Cte. Pueblo Unido

##### 1.01.04. OTROS ACTIVOS

##### 1.01.04.01. OTROS ANTICIPOS

1.01.04.01.01 Anticipos Proveedores

1.01.04.01.02 Anticipos Servicios

1.01.04.01.03 Otros Anticipos

1.01.04.01.04 Construcciones en Proceso

### 1.02. FIJO

#### 1.02.01. DEPRECIABLES


##### 1.02.01.01. MUEBLES Y ENSERES

1.02.01.01.01 Muebles de Oficina

1.02.01.01.02 Dep. Acumulada Muebles Oficina

1.02.01.01.03 Muebles y Enseres de Locales

1.02.01.01.04 Dep Acum. Muebles y Enseres de Locales

	<b>BALANCE GENERAL</b>	<b>Página:</b>	02 de 03
		<b>Fecha:</b>	2013
		<b>Sección:</b>	Balance General

1.02.01.02.	<b>EQUIPO DE OFICINA</b>
1.02.01.02.01	Equipo de Oficina
1.02.01.02.02	Depreciación Acum. Eq. Oficina
1.02.01.03.	<b>VEHÍCULO</b>
1.02.01.03.01	Automóviles
1.02.01.03.02	Depreciación Acum. Automóviles
1.02.01.03.03	Camiones
1.02.01.03.04	Depreciación Acum. Camionetas
1.02.01.04.	<b>EQUIPO DE CÓMPUTO - PROGRAMAS</b>
1.02.01.04.01	Equipo de Cómputo - Sistema CYBERTEC
1.02.01.04.02	Dep. Acum. Equipo Computo-Sistema
1.02.01.05.	<b>MAQUINARIAS</b>
1.02.01.05.01	Maquinarias
1.02.01.05.02	Depre. Acum Maquinarias


1.03.	<b>DIFERIDOS</b>
1.03.01.	<b>DIFERIDOS</b>
1.03.01.01.	Derechos de llave o GOOD WILL
1.03.01.02.	Amort. Derechos de llave o GOOD WILL

## 2. PASIVO

2.01.	<b>CORRIENTE</b>
2.01.01.	<b>CORTO PLAZO</b>
2.01.01.01.	<b>PERSONAL</b>
2.01.01.01.01	Sueldos X Pagar
2.01.01.01.02	Décimo Tercer Sueldo
2.01.01.01.03	Décimo Cuarto Sueldo
2.01.01.01.04	Vacaciones X Pagar
2.01.01.01.05	15% Utilidades Empleados
2.01.01.01.06	Servicios Ocasionales por Pagar
2.01.01.02.	<b>IESS</b>
2.01.01.02.01	Aporte IESS Empleados
2.01.01.02.02	Préstamos Quirografarios
2.01.01.02.03	Fondos de Reserva
2.01.01.02.04	Préstamo Hipotecario
2.01.01.03.	<b>PROVEEDORES</b>
2.01.01.04.	<b>IMPUESTOS</b>
2.01.01.04.01	Retención en la Fuente 1%
2.01.01.04.02	Retención en la Fuente 2%
2.01.01.04.03	Retención en la Fuente 8%
2.01.01.04.04	IVA X Pagar
2.01.01.04.05	Impuesto Renta Empleados
2.01.01.04.06	Retención 30% IVA
2.01.01.04.07	Retención 70% IVA
2.01.01.04.08	Retención 100% IVA
2.01.01.05.	<b>OTRAS CTAS X PAGAR</b>
2.01.01.06.	<b>OBLIGACIONES BANCARIAS</b>
2.01.01.07.	<b>ANTICIPO CLIENTES</b>

## 3. PATRIMONIO

3.01.	<b>CAPITAL</b>
3.01.01.	<b>CAPITAL SOCIAL</b>


	<b>BALANCE GENERAL</b>	<b>Página:</b>	03 de 03
		<b>Fecha:</b>	2013
		<b>Sección:</b>	Balance General

3.02.           **RESULTADOS**

3.02.01.       **EJERCICIO ANTERIORES**

- 3.02.01.01.       UTILIDAD & PERDIDA EJERCICIO
- 3.02.01.01.01       Utilidad años anteriores
- 3.02.01.01.02       Utilidad del Ejercicio
- 3.02.01.01.03       Pérdida en Ejercicio

## 4.8 Estado de resultados

	<b>ESTADO DE RESULTADOS</b>	<b>Página:</b>	01 de 02
		<b>Fecha:</b>	2013
		<b>Sección:</b>	Estado de Resultados

### 4. INGRESOS

#### 4.01. OPERACIONALES

##### 4.01.01. VENTAS

- 4.01.01.01. Ventas Netas 12%
- 4.01.01.02. Ventas Netas 0%
- 4.01.01.03. Descuento en ventas
- 4.01.01.04. Devolución en ventas

#### 4.02. NO OPERACIONALES

##### 4.02.01. OTROS

##### 4.02.01.01. EMPLEADOS

- 4.02.01.01.001. Atrasos
- 4.02.01.01.002. Multas
- 4.02.01.01.003. Ventas Comercio
- 4.02.01.01.004. Ingresos Varios Pan
- 4.02.01.01.005. Otros Ingresos

### 5. COSTOS

#### 5.01. COSTOS

- 5.01.01. Costos de ventas
- 5.01.02. Costo de materia prima
- 5.01.03. Costo de productos en proceso
- 5.01.04. Costo de suministros

#### 5.02. SUELDOS PRODUCCIÓN

##### 5.02.01. SUELDOS Y SALARIOS

- 5.02.01.01. Sueldos producción
- 5.02.01.02. Décimo tercer sueldo
- 5.02.01.03. Décimo cuarto sueldo
- 5.02.01.04. Vacaciones
- 5.02.01.05. Aporte patronal
- 5.02.01.06. Fondos de reserva
- 5.02.01.07. Bonos
- 5.02.01.08. Horas extras empleados
- 5.02.01.09. Comisión empleados
- 5.02.01.10. Alimentación
- 5.02.01.11. Desahucio
- 5.02.01.12. Despido Intempestivo

#### 5.03. OTROS COSTOS

##### 5.03.01. COSTOS DIRECTOS

- 5.03.01.01. Uniformes-accesorios

##### 5.04. COSTOS INDIRECTOS

##### 5.04.01. SERVICIOS BÁSICOS

- 5.04.01.01. Consumo Energía Eléctrica
- 5.04.01.02. Consumo Agua Potable
- 5.04.01.03. Consumo Servicio Telefónico

##### 5.04.02. MANTENIMIENTO Y REPARACIÓN



	<b>ESTADO DE RESULTADOS</b>	<b>Página:</b>	02 de 02
		<b>Fecha:</b>	2013
		<b>Sección:</b>	Estado de Resultados

6. **EGRESOS**

6.01. **GASTOS**

6.01.01. **ADMINISTRACIÓN**

6.01.01.01. **SUELDOS Y SALARIOS**

- 6.01.01.01.01. Sueldos
- 6.01.01.01.02. Décimo tercer sueldo
- 6.01.01.01.03. Décimo cuarto sueldo
- 6.01.01.01.04. Vacaciones
- 6.01.01.01.05. Aporte patronal
- 6.01.01.01.06. Fondos de reserva
- 6.01.01.01.07. Bonos
- 6.01.01.01.08. Horas extras empleados
- 6.01.01.01.09. Comisión empleados
- 6.01.01.01.10. Alimentación
- 6.01.01.01.11. Desahucio
- 6.01.01.01.12. Despido Intempestivo

6.01.01.02. **SERVICIOS BÁSICOS**

- 6.01.01.02.001 Gasto Consumo teléfono
- 6.01.01.02.002 Gasto Consumo Energía eléctrica
- 6.01.01.02.003 Gasto consumo agua potable

6.01.01.03. **GASTOS GENERALES**

- 6.01.01.03.001 Arriendos
- 6.01.01.03.002 Útiles de Oficina
- 6.01.01.03.003 Imprenta
- 6.01.01.03.004 Encomiendas fletes
- 6.01.01.03.005 Refrigerios y Cafetería
- 6.01.01.03.006 Materiales de Limpieza
- 6.01.01.03.007 Gastos de Gestión
- 6.01.01.03.008 Mantenimiento Equipos y Sistemas
- 6.01.01.03.009 Movilización Gasolina
- 6.01.01.03.010 Servicio de Internet
- 6.01.01.03.011 Mantenimiento Muebles de Oficina
- 6.01.01.03.012 Mantenimiento de Equipos de Oficina
- 6.01.01.03.013 Notarios y Registradores de la Propiedad
- 6.01.01.03.014 Servicios Varios
- 6.01.01.03.015 Mantenimiento de Vehículos
- 6.01.01.03.016 Honorarios Profesionales-legales
- 6.01.01.03.017 Capacitación
- 6.01.01.03.018 Consumo Teléfono Celular
- 6.01.01.03.019 Publicidad

6.01.02. **DEPRECIACIONES – AMORTIZACIONES**

6.01.02.01. **DEPRECIACIONES – AMORTIZACIONES**

- 6.01.02.01.001 Muebles y Enseres de Oficina
- 6.01.02.01.002 Equipo de Oficina
- 6.01.02.01.003 Vehículos
- 6.01.02.01.004 Equipo de Cómputo y Programas
- 6.01.02.01.005 Maquinarias
- 6.01.02.01.006 Amortización Derecho Llave

6.01.03. **GASTOS FINANCIEROS**

6.01.03.01. **BANCARIOS**

- 6.01.03.01.01 Intereses Préstamos
- 6.01.03.01.02 Intereses Sobregiros
- 6.01.03.01.03 Comisión Bancaria
- 6.01.03.01.04 Comisión Giro al Exterior

## 4.9 Contabilidad de costos

Es la actividad contable que tiene como propósito registrar, controlar, analizar, interpretar e informar sobre los costos de producción, distribución, administración y financiamiento, permitiendo el estudio de la relación costo – beneficio de producción, eficiencia en la productividad y la toma de decisiones en los precios.

Su importancia radica en proporcionar información sobre:

- ✓ Valuación de los inventarios y determinar sus resultados,
- ✓ Planeamiento y control de las operaciones; y,
- ✓ Obtención de los costos destinados a la dirección para la toma de decisiones.

### 4.9.1 Clasificación del costo

- a. **Costos fijos:** son costos constantes independientemente de que la producción aumente o disminuya.
- b. **Costos variables:** son costos que cambian en función al volumen de las operaciones.

### 4.9.2 Elementos del costo

- a. **Materia prima:** Es el recurso que más se identifica con el producto siendo el elemento fundamental del costo.
- b. **Mano de obra:** Constituye todo el esfuerzo humano que se utiliza para transformar la materia prima en el producto final. La mano de obra se clasifica en:

- ✓ **MANO DE OBRA DIRECTA:** es aquella que influye directamente en la fabricación de los productos y representa un costo de obra importante en la producción.
  - ✓ **MANO DE OBRA INDIRECTA:** es aquella que se reserva a las áreas administrativas y sirve de apoyo a la producción y al comercio.
- c. Costos indirectos de fabricación:** Son aquellos costos que interviene en la transformación del producto con excepción de la materia prima y la mano de obra directa.

#### **4.9.3 Costeo ABC**

El costeo ABC constituye el método basado en actividades, mide el costo, el desempeño en el uso de los recursos, permite tener un seguimiento de las actividades y constituye una fuente de apoyo a la gerencia durante la toma de decisiones.

##### **a. Ventajas**

- ✓ Permite tener una planificación adecuada para minimizar los costos.
- ✓ Mide la eficiencia del recurso humano e identifica el personal requerido.
- ✓ Analiza los procesos de producción por actividades.
- ✓ Identifican los productos que generan menor costo y que generarán mayor margen de utilidad.
- ✓ Constituye un proceso gerencial que suministra información a la administración para la toma de decisiones.
- ✓ Herramienta muy útil para la planeación del negocio y proyecciones financieras.
- ✓ Asigna de manera adecuada los gastos indirectos de fabricación a cada producto a través de un análisis de actividades.

## b. Desventajas

- ✓ Centraliza la atención en la administración y la optimización de los costos, descuidando la visión de la organización.
- ✓ Requiere mayor esfuerzo y una adecuada capacitación para una correcta implementación y aplicación.
- ✓ Es un método de costos históricos y su excesiva variabilidad de costos futuros complican su administración.
- ✓ Al ser un método preciso no se logra obtener el costo exacto ya sea por gastos de último momento.

### 4.9.3.1. Aplicación del costeo ABC

#### a. Materiales para el proceso del pan de 60 gr.

**Cuadro N° 02: Costeo abc base de cálculo**

<b>BASE DE CÁLCULO</b>	
Harina	50 Kg
Manteca	0.8 Kg
Levadura	1.5 Kg
Mejorador de masa	0.5 Kg
Huevos	2.6 Kg
Azúcar	1.7 Kg
Sal	0.9 Kg
Agua	27 L
<b>Cantidad de materia prima requerida para la producción de:</b>	<b>2800 Panes</b>

**b. Base de cálculo para un pan de 60 gr.**

**DATOS:**

Harina	50 kg
Manteca	0.8 kg
Levadura	1.5 kg
Mejorador de masa	0.5 kg
Huevos	2.6 kg
Azúcar	1.7 kg
Sal	0.9 kg
Agua	27 L = 0.027 m <sup>3</sup> → 0.027 kg de agua

Total kg de masa para un pan de 60 gr (X)

$$X = (50+0.8+1.5+0.5+2.6+1.7+0.9+0.027)\text{kg}/2800 \text{ panes}$$

$$X = 58.027/2800$$

$$X = 0.0207234 \text{ kg/pan}$$

- ✓ En función a las fórmulas establecidas por el técnico de alimentos se deberá determinar las cantidades de materia prima necesarias para cada producto.

**c. Potencia instalada en la planta**

**Cuadro N° 03: Costeo abc datos de horneado de pan**

TURNOS	DATOS DEL HORNEADO DEL PAN				
	N° horneadas/día	Minutos /horneadas	Minutos de horneado/día	Minutos de calentamiento del horno	Minutos por día en servicio
Día	12	15	180	20	200
Noche	15	15	225	20	245
				<b>Total minutos</b>	<b>445</b>

**Cuadro N° 04: Costeo abc datos del batido de la masa**

TURNOS	DATOS DEL BATIDO DE LA MASA		
	N° batidos/día	Minutos /batido	Minutos por día en servicio
Día	10	8	<b>80</b>
Noche	12	8	<b>96</b>
		<b>Total minutos</b>	<b>176</b>

**Cuadro N° 05: Costeo abc datos del sobado de la masa**

TURNOS	DATOS DEL SOBADO DE LA MASA		
	N° sobado/día	Minutos /sobado	Minutos por día en servicio
Día	10	5	<b>50</b>
Noche	12	5	<b>60</b>
		<b>Total minutos</b>	<b>110</b>

- ✓ Se deberá reportar el número de horneadas, batidos y sobado de la masa realizadas en los dos turnos el cual nos permitirá determinar el total de los minutos por día en servicio de las máquinas.

**Cuadro N° 06: Costeo abc potencia instalada de la planta**

POTENCIA INSTALADA DE LA PLANTA								
N°	Equipos Eléctricos	Kw	Horas/día en servicio	Consumo Kwh/día	Días trabajados /mes	Consumo Kwh/mes	Costo /Kwh	Sub-Total
1	Horno	2,400	7,42	<b>17,800</b>	30	<b>534,000</b>	0,20	<b>106,80</b>
2	Amasadora	2,200	2,93	<b>6,453</b>	30	<b>193,600</b>	0,20	<b>38,72</b>
3	Sobadora	1,242	1,83	<b>2,277</b>	30	<b>68,310</b>	0,20	<b>13,66</b>
4	Congeladora	0,500	24	<b>12,000</b>	30	<b>360,000</b>	0,20	<b>72,00</b>
5	Focos fluorescentes	0,070	16	<b>1,120</b>	30	<b>33,600</b>	0,20	<b>6,72</b>
							<b>TOTAL</b>	<b>237,90</b>

- ✓ Una vez determinado el total de minutos por días en servicio se calculará el costo por mes en función a los días trabajados, kw/h y el costo por kw.

d. **Servicios básicos fuera de la producción**

**Cuadro N° 07: Costeo abc consumo de agua**

<b>CONSUMO DE AGUA</b>						
	<b>Litros al día /persona</b>	<b>Litros/día</b>	<b>Días trabajados/me s</b>	<b>Litros/mes</b>	<b>Costo/litro</b>	<b>Sub-Total</b>
25 Trabajadores	20	500	30	<b>15.000</b>	0,00071	<b>10,65</b>
Agua para limpieza		80	30	<b>2.400</b>	0,00071	<b>1,70</b>
<b>TOTAL</b>						<b>12,35</b>

**Cuadro N° 08: Costeo abc consumo de energía**

<b>CONSUMO DE ENERGÍA ELÉCTRICA</b>								
<b>Cant.</b>	<b>Equipos</b>	<b>Kw</b>	<b>Horas /días en uso</b>	<b>Consumo Kwh/día</b>	<b>Días trabaja dos/mes</b>	<b>Consumo Kwh/mes</b>	<b>Costo Kwh</b>	<b>Sub-Total</b>
4	Computadoras	0,250	12	<b>3,000</b>	30	90,000	0,20	<b>18,00</b>
1	Impresora	0,070	8	<b>0,560</b>	30	16,800	0,20	<b>3,36</b>
2	Focos fluorescentes	0,040	8	<b>0,320</b>	30	9,600	0,20	<b>1,92</b>
1	Cafetera	0,009	1	<b>0,009</b>	30	0,270	0,20	<b>0,05</b>
<b>TOTAL</b>								<b>23,33</b>

e. **Precios vigentes de la materia prima e insumos**

**Cuadro N° 09: Costeo abc precios vigentes de la materia prima e insumos**

<b>Materia Prima</b>	<b>Medida</b>	<b>Costo USD</b>
Harina (saco) Kg	50	41,00
Manteca (paquete)	1	1,10
Levadura (paquete)	1	2,50
Mejorador de masa (paquete)	1	1,20
Huevos (cubeta)	1	3,20
Azúcar (saco) Kg	50	50,00
Sal (funda)	1	0,65
Agua	1	0,00071

**Cuadro N° 10: Costeo abc base de cálculo de la materia**

Base de cálculo	
Materia Prima	Kg
Harina	50
Manteca	0,8
Levadura	1,5
Mejorador de masa	0,5
Huevos	2,6
Azúcar	1,7
Sal	0,9
Agua (litros)	27
<b>Cantidad de materia prima requerida para la producción de:</b>	<b>2800 Panes</b>

**Cuadro N° 11: Costeo abc tamaño de producción de la planta por mes**

Tamaño de Producción de la Planta por día	5600	panes/día
Días de producción por mes	30	días/mes
<b>Tamaño de Producción de la Planta por mes</b>	<b>168000</b>	<b>panes/mes</b>

**Cuadro N° 12: Costeo abc costo de la materia prima e insumos**

N°	Materia Prima e Insumos	Cant. Requerida Kg/mes	MP. e Insumos usd/Kg	Sub -Total /mes
1	Harina	3.000	0,82	2.460,00
2	Manteca	48	1,1	52,80
3	Levadura	90	2,5	225,00
4	Mejorador de masa	30	1,2	36,00
5	Huevos	156	3,2	499,20
6	Azúcar	102	1	102,00
7	Sal	54	0,65	35,10
8	Agua (litros)	1.620	0,00071	1,15
			<b>TOTAL</b>	<b>3.411,25</b>

- ✓ En función a las cantidades requeridas para la producción de un producto, se identificará el costo por mes de la materia prima al determinarse el tamaño de producción de la planta al mes.



f. **Mano de obra directa e indirecta**

**Cuadro N° 13: Costeo abc mano de obra directa**

<b>PERSONAL</b>	<b>Cant.</b>	<b>Turno</b>	<b>Sueldo / Salario</b>	<b>Sub - Total</b>
Gerente Propietario	1	día	1500	1500
Contador	1	día	750	750
Compras	2	día	318	636
Ventas	2	día	318	636
Seguridad e Higiene	1	turno	350	350
Control de calidad	1	día	700	700
Jefe de departamento de producción y mantenimiento	1	día	600	600
Encargado de pesado y mezcla	1	turno	318	318
Encargado de la división y redondeo de la masa	1	turno	318	318
Encargado del moldeado	1	turno	318	318
Encargado del horneado	2	turno	318	636
Encargado del empaquetado	2	turno	318	636
			<b>TOTAL</b>	<b>7398</b>

**Cuadro N° 14: Costeo abc resumen de costos de mano de obra**

<b>PERSONAL</b>	<b>Producción</b>		<b>Adminis- tración</b>	<b>Compras /Ventas</b>
	<b>MOD</b>	<b>MOI</b>		
Gerente Propietario			1500	
Contador			750	
Compras				636
Ventas				636
Seguridad e Higiene			350	
Control de calidad		700		
Jefe de departamento de producción y mantenimiento		600		
Encargado de pesado y mezcla	318			
Encargado de la división y redondeo de la masa	318			
Encargado del moldeado	318			
Encargado del horneado	636			
Encargado del empaquetado	636			
<b>Sub - Total por Áreas</b>	<b>2226</b>	<b>1300</b>	<b>2600</b>	<b>1272</b>
<b>Sub – Total</b>	<b>3526</b>		<b>2600</b>	<b>1272</b>
<b>Total</b>	<b>7398</b>			

**g. Depreciación de activos fijos**

**Cuadro N° 15: Costeo abc depreciación de activos fijos**

Inmuebles, Maquinarias y Equipos	Costo \$	Vida Útil (años)	%	Depreciación Anual	Depreciación Mensual
Planta (infraestructura)	55.000,00	20	5	2.750,00	229,17
Horno	20.000,00	15	6,67	1.333,33	111,11
Amasadora	1.800,00	15	6,67	120,00	10,00
Congelador	1.200,00	10	10	120,00	10,00
Sobadora	300,00	10	10	30,00	2,50
Balanza	100,00	10	10	10,00	0,83
Frigorífico	1.200,00	10	10	120,00	10,00
Equipos de Computo	2.500,00	3	33,33	833,33	69,44
Muebles de Oficina	2.000,00	10	10	200,00	16,67
Enseres	1.500,00	10	10	150,00	12,50
Vehículo	20.000,00	5	20	4.000,00	333,33
				<b>TOTAL</b>	<b>805,56</b>

**h. Resumen de los costos de fabricación**

**Cuadro N° 16: Costeo abc resumen de costos de fabricación**

DESCRIPCIÓN	Costo
<b>1. Materia Prima</b>	
Harina	2460,00
Manteca	52,80
Levadura	225,00
Mejorador de masa	36,00
Huevos	499,20
Azúcar	102,00
Sal	35,10
Agua	1,15
<b>Sub-Total Materia Prima</b>	<b>3411,25</b>
<b>2. Mano de Obra Directa</b>	
Pesado y mezclado	318,00
División y redondeo de masa	318,00
Moldeado	318,00
Horneado	636,00
Empaquetado	636,00
<b>Sub-Total Mano de Obra</b>	<b>2226,00</b>
<b>3. Gastos de Fabricación</b>	
<b>Mano de Obra Indirecta</b>	1300,00
Control de Calidad	700,00
Producción y Mantenimiento	600,00
<b>Depreciaciones</b>	805,55
Planta (infraestructura)	229,17
Horno	111,11
Amasadora	10,00

Congelador	10,00	
Sobadora	2,50	
Balanza	0,83	
Frigorífico	10,00	
Equipos de Computo	69,44	
Muebles de Oficina	16,67	
Enseres	12,50	
Vehículos	333,33	
<b>Energía Eléctrica</b>		237,90
<b>Sub-Total Gts de Fabricación</b>		<b>2343,45</b>
<b>COSTO DE FABRICACIÓN</b>		<b>7980,70</b>

<b>COSTO UNITARIO POR PAN</b>	
Cantidad de panes / mes	168000
Costo de Fabricación / mes	7980,70
<b>Costo unitario</b>	<b>0,048</b>

Este método utilizado permite a la empresa conocer el costo unitario real que se incurre al momento de producir un producto, este costo además nos permitirá determinar con mayor exactitud el margen de utilidad que se obtendrá en función al costo de venta en el mercado.

Constituye una herramienta de gestión que permitirá medir el desempeño de los recursos y a la toma de decisiones.

#### **4.10 Control interno en las operaciones contables**

El control interno es la base sobre la cual descansa la confiabilidad de un sistema contable, el grado de fortaleza del control interno determinará si existe una seguridad razonable de que las operaciones reflejadas en los estados financieros son confiables, o no (Catacora, 1997).

Para que los controles cumplan con su propósito de generar un costo – beneficio, se debe determinar si esto ha sido establecido previo a una evaluación sobre su efectividad y si generarán un beneficio para la empresa al promover a una seguridad razonable, integridad al garantizar que se registre todas las transacciones en el periodo, exactitud de que las operaciones se registren por el valor real y su custodia al controlar el uso o disposición no autorizada de los bienes de la empresa.

El control interno deberá tener una orientación de prevenir, detectar errores e irregularidades para brindar una confianza razonable en que los Estados Financieros han sido generados bajo parámetros de controles que ayudarán a disminuir la probabilidad de tener errores importantes de la información financiera.

##### **4.10.1 Métodos de documentación y evaluación del control interno**

Los mecanismos de evaluación de los controles son los papeles de trabajo estos podrán ser: cuestionarios, documentos narrativos y flujogramas, los cuales proporcionarán evidencia de la evaluación en cuanto a la eficiencia y efectividad de los sistemas, métodos y procedimientos del control interno.

- a. Cuestionarios:** Formulación de preguntas registradas en un documentos por:

- ✓ Cuentas principales de los estados financieros estructurada por cada rubro que considere importante evaluarlo.
- ✓ Departamentos de la empresa.
- ✓ Por ciclos de negocio como ingresos, compras y cuentas por pagar, producción y nómina.

**b. Documentos narrativos:** Documentar los controles internos con un alto nivel de detalle, que permita realizar comentarios de lo investigado.

**c. Flujogramas:** Permitirá tener una visualización gráfica sobre el funcionamiento de los procesos e identificar posibles inconvenientes y corregirlos.

#### **4.10.2 Papeles de trabajo**

Son aquellas cédulas y documentos que constituyen la evidencia del trabajo y conclusiones del análisis, comprobaciones, verificaciones e interpretaciones de las cuentas y ejerce el control sobre la auditoría, a fin de emitir una opinión y juicio sobre el sistema de información examinado. Los papeles de trabajo se clasifican por su uso y su contenido:

##### **Por su uso**

- ✓ Papeles de uso continuo
- ✓ Papeles de uso temporal

##### **Por su contenido**

- ✓ Hojas de trabajo
- ✓ Cédulas sumarias o de resumen
- ✓ Cédulas de detalle o descriptivas
- ✓ Cédulas analíticas o de comparación

- ✓ Cédulas de hallazgos
- ✓ Cédulas de notas
- ✓ Cédulas de marcas

Estos papeles de trabajo tienen la finalidad de reflejar el análisis y la razonabilidad de los estados financieros, conciliaciones bancarias, arqueos de caja, confirmación de saldos, estudio y análisis de movimientos, corte de ingresos y gastos, revisión de transferencias entre bancos, entre otras.

#### **4.10.3 Informes de control interno**

Es un informe dirigido a la alta gerencia de una entidad, en el cual se detalla todas las situaciones o debilidades encontradas en la evaluación de los sistemas, métodos y procedimientos de contabilidad usados (Catacora, 1997).

Los informes ayudarán a la gerencia a determinar la razonabilidad de la información financiera con el propósito que se puedan tomar medidas correctivas antes de que generen un costo a la empresa.

#### **4.10.4 Desviaciones por ciclos de transacciones**

Los ciclos de las operaciones pueden variar dependiendo del giro del negocio y el criterio que la empresa aplique, se pueden clasificar en:

- ✓ Ciclo de tesorería.
- ✓ Ciclo de ventas y cuentas por cobrar.
- ✓ Ciclo de compras y cuentas por pagar.
- ✓ Ciclo de sueldos y prestaciones.
- ✓ Ciclo de producción.

✓ Ciclo de informes financieros.

**a. Ciclo de tesorería:**

<b>Transacciones</b>	<b>Funciones</b>
Caja general	* Entrada de caja. * Salida de caja. * Conciliaciones de las cuentas de bancos.
Inversiones temporales	
Capital social	

**b. Ciclo de ventas y cuentas por cobrar**

<b>Transacciones</b>	<b>Funciones</b>
Ventas	* Recepción de pedidos. * Autorización de pedidos * Despacho de mercadería. * Facturación. * Contabilización. * Devoluciones y descuentos sobre ventas.
Cuentas por cobrar	* Confirmación de saldos de clientes.

**c. Ciclo de compras y cuentas por pagar**

<b>Transacciones</b>	<b>Funciones</b>
Compras	* Requisición de compras. * Autorización de compras. * Cotización de precios. * Órdenes de requisición. * Recepción de material. * Compras de emergencia.
Cuentas por pagar	* Verificación de facturas. * Devolución y descuentos sobre compras.

#### **d. Ciclo de sueldos y prestaciones**

<b>Transacciones</b>	<b>Funciones</b>
Pago de nómina	* Expedientes. * Control sobre pagos de sueldos, compensaciones y prestaciones.

#### **e. Ciclo de producción**

<b>Transacciones</b>	<b>Funciones</b>
Planeación y control de la producción	* Sistemas de requerimientos. * Contabilidad de costos. * Administración de inventarios. * Control financiero de activos fijos.

#### **f. Ciclo de informes financieros**

<b>Transacciones</b>	<b>Funciones</b>
Contabilidad	* Catálogo de cuentas. * Comprobantes, formas y registros. * Informes y estados financieros.

### **4.10.5 Evaluación del control interno por área**

#### **A. Control interno sobre la contabilidad**

- i. Prescripción de métodos contables.
- ii. Elaboración de un plan de cuentas.
- iii. Existencia de libros contables
- iv. Procedimientos para el manejo contable.



**B. Control interno sobre tesorería**

- i. Normativa sobre procedimientos de ingreso de caja y bancos.
- ii. Normativa para la custodia de fondos y valores.
- iii. Reglamento sobre préstamos y anticipos a empleados.
- iv. Procedimientos para la emisión de cheques.
- v. Procedimientos para egresos de efectivo y bancos.
- vi. Cancelación de cuentas corrientes.
- vii. Traslado de cuentas bancarias.
- viii. Manejo de notas de crédito y débito.
- ix. Prohibición a empleados sobre manejo de fondos.
- x. Forma y contenido de los recibos de caja.
- xi. Conciliaciones bancarias

**C. Control interno sobre ingresos**

- i. Separación de funciones de operación de custodia, registro y control.
- ii. Consignación total del efectivo recibido.
- iii. Control sobre cheques devueltos.
- iv. Arqueos de caja relacionando todo efectivo por personas diferentes.
- v. Verificación exacta de las sumas con los registros de asientos originales.
- vi. Comparación de ingresos con depósitos bancarios.
- vii. Verificación periódica de la exactitud de los cierres de caja.
- viii. Registro contable independiente de quienes los custodian.

**D. Control interno sobre egresos**

- i. Utilización de cheques para efectuar los pagos.
- ii. Regulación de firma de cheques por varias personas
- iii. Conciliaciones bancarias por una persona diferente al tesorero.
- iv. Registros contables detallados, confiables y oportunos.

**E. Control interno sobre obligaciones financieras**

- i. Registros auxiliares detallados por préstamos indicando el monto, intereses, vencimiento y forma de pago.
- ii. Conciliaciones de diferencias.

**F. Control interno sobre activos fijos**

- i. Procedimientos para el registro detallado por cada bien.
- ii. Procedimientos para la formación de inventarios.
- iii. Normativas para dar de bajas
- iv. Procedimientos para inventarios fijos independiente.
- v. Procedimientos para mantenimiento y reparación de las maquinarias.
- vi. Verificación periódica de los inventarios contra los auxiliares.

#### **4.10.6 Control interno para las principales cuentas**

El control interno contable constituye el plan de organizar los métodos y procedimientos con la finalidad de garantizar la fiabilidad de la información, registros y la de salvaguardar los activos de la empresa.

##### **4.10.6.1 Caja**

- ✓ Deberá existir un monto mínimo de \$20 en las cajas de los locales en monedas y billetes los cuales servirán para dar los cambios por las ventas realizadas.
- ✓ El efectivo recaudado o su equivalente deberá estar en un lugar apropiado que garantice su resguardo contra pérdidas, inundaciones, incendios, etc.
- ✓ Por ningún motivo los encargados de las cajas deberán hacerse responsable de la custodia de valores ajenos a la de las ventas de los productos en los locales.
- ✓ Los valores recaudados deberán ser contados al final del día y realizarse arqueos de caja los cuales deberán ser entregados al encargado de recolectar los valores de los locales en base a cronogramas de recolección, para que estos sean entregados al financiero quien será responsable de realizar los depósitos en el banco inmediatamente.
- ✓ Deberá existir un libro de caja donde estará registrado todos los movimientos de cobro y pagos.
- ✓ Todos los pagos que se realice por medio de la caja deberán ser autorizadas y estar plasmado en un documento con la firma del gerente propietario.

a. Documento para el arqueo de caja

Cuadro N° 17: Documento de acta de arqueo de caja

CANTIDAD	DETALLE	VALOR
	Monedas de:	
	\$ 0,01	
	\$ 0,05	
	\$ 0,10	
	\$ 0,25	
	\$ 0,50	
	\$ 1,00	
	<b>SUBTOTAL:</b>	

CANTIDAD	DETALLE	VALOR
	Billetes de:	
	\$ 1,00	
	\$ 5,00	
	\$ 10,00	
	\$ 20,00	
	\$ 50,00	
	\$ 100,00	
	<b>SUBTOTAL</b>	

**TOTAL RECAUDADO**  

**EN COMPROBANTES**

TIPO DE DOCUMENTO	NÚMERO	FECHA	CONCEPTO	AUTORIZADO POR	IMPORTE
					\$
					\$
					\$
					\$
<b>SUBTOTAL</b>					\$

**RESUMEN**

TOTAL MONEDAS Y BILLETES	\$
TOTAL DOCUMENTOS	\$
SUBTOTAL	\$
IMPORTE DE CAJA	\$

DIFERENCIA \$

CUSTODIO	DELEGADO A VERIFICAR
----------	----------------------

Fuente: Educaconta: fondo de caja chica

Elaborado por: José Luis Moreno

El arqueo deberá realizarse al finalizar el día detallando:

- El número del comprobante se establecerá de forma consecutiva.
- La fecha y lugar donde se realizó el acta.
- El nombre de la persona responsable del arqueo.
- En la cantidad, se debe detallar la denominación de monedas y billetes encontrados y ubicarlos en el casillero que corresponda con relación al detalle que está clasificado por valor de monedas y billetes.
- En valor, se ubicará los valores contabilizados de las monedas y billetes hallados de conformidad a su denominación.
- En el total recaudado, deberá sumarse la totalidad del valor de monedas y billetes encontrados.
- En tipo de documento, se deberá identificar el tipo de comprobante hallado, el número del documento que facilite su fácil ubicación, la fecha del periodo en el cual se incurrió dicho comprobante, el concepto de forma detallada de la razón del documento, nombre de la persona que autorizó y el importe del comprobante de forma clara.
- En el resumen, deberá establecerse el total de monedas y billetes ya contabilizados y el total del valor de los documentos encontrados. Una vez establecido esos valores se sumarán y se compararán con el importe de la caja para determinar diferencias.
- Firmas del custodio y la persona que interviene en el acta.

#### **4.10.6.2 Caja chica**

- ✓ El límite de pagos a realizarse por caja chica no deberá exceder los \$30 dólares americanos.
- ✓ La persona encargada de caja chica no deberá tener acceso a la contabilidad y a la caja principal.
- ✓ Las reposiciones de caja se realizarán a través de cheque únicamente al encargado de la custodia de la caja chica.

- ✓ Realizar arqueos de caja chica sorprendidos que permita comprobar su buen manejo y la existencia física de los recursos.
- ✓ Los comprobantes deberán estar correctamente enumerados, autorizados y estar visiblemente el monto a pagar tanto en cifras como en letras.
- ✓ Para justificar egresos en gastos mínimos deberá llenarse un vale de caja chica.

**a. Documento para vale de caja chica**

**Cuadro N° 18: Documento de vale de caja chica**

	<p><b>PANIFICADORA "EL RELÁMPAGO"</b></p> <p><b>VALE DE CAJA CHICA</b></p>
Quito, a ____ de _____ del 20____	
USD \$ _____	
SÍRVASE ENTREGAR A: _____ _____	
LA CANTIDAD DE: _____ _____	
POR CONCEPTO DE: _____ _____	
_____ BENEFICIARIO	_____ CUSTODIO DE CAJA CHICA

Fuente: Portafolio virtual


Elaborado por: José Luis Moreno

El custodio deberá llenar el vale con los siguientes requisitos:

- La fecha exacta en que se realizó el vale
- El valor deberá estar en números de forma comprensible.
- En sírvase entregar a, debe constar en forma clara el nombre de la persona beneficiaria.
- En la cantidad de, deberá especificarse el valor del vale en letras y tener concordancia con el valor establecido en números.
- Por concepto de, se deberá señalar de forma clara y concisa la razón del vale de caja chica.
- La firma de la persona responsable del fondo y del beneficiario.

**b. Documento para arqueo de caja chica**

**Cuadro N° 19: Documento de acta de arqueo de caja chica**

PANIFICADORA "EL RELÁMPAGO" ACTA DE ARQUEO DE CAJA CHICA					
N° _____ FECHA _____ HORA DE INICIO _____ HORA DE CULMINACIÓN _____ RESPONSABLE _____ DELEGADO _____	: _____ : _____ : _____ : _____ : _____ : _____				
<b>CANTIDAD</b>	<b>DETALLE</b>	<b>VALOR</b>			
	Monedas de: \$ 0,01 \$ 0,05 \$ 0,10 \$ 0,25 \$ 0,50 \$ 1,00				
	<b>SUBTOTAL:</b>				
<b>CANTIDAD</b>	<b>DETALLE</b>	<b>VALOR</b>			
	Billetes de: \$ 1,00 \$ 5,00 \$ 10,00 \$ 20,00 \$ 50,00 \$ 100,00				
	<b>SUBTOTAL</b>				
<b>TOTAL RECAUDADO</b>		<input style="width: 100px; height: 20px;" type="text"/>			
<b>EN COMPROBANTES</b>					
<b>TIPO DE DOCUMENTO</b>	<b>NÚMERO</b>	<b>FECHA</b>	<b>CONCEPTO</b>	<b>AUTORIZADO POR</b>	<b>IMPORTE</b>
					\$
					\$
					\$
					\$
				<b>SUBTOTAL</b>	\$
<b>RESUMEN</b>					
TOTAL MONEDAS Y BILLETES		\$	<input style="width: 100px;" type="text"/>		
TOTAL DOCUMENTOS		\$	<input style="width: 100px;" type="text"/>		
SUBTOTAL		\$	<input style="width: 100px;" type="text"/>		
IMPORTE DE CAJA CHICA		\$	<input style="width: 100px;" type="text"/>		
DIFERENCIA	\$	<input style="width: 100px;" type="text"/>			
_____ <b>CUSTODIO</b>			_____ <b>DELEGADO A VERIFICAR</b>		

Fuente: Educaconta: fondo de caja chica

Elaborado por: José Luis Moreno

En el arqueo de caja chica deberá detallarse:

- El número del comprobante, se debe establecer de forma consecutiva.
- La fecha y lugar donde se realizó el acta.
- El nombre de la persona responsable del arqueo.
- En la cantidad, se debe detallar la denominación de monedas y billetes encontrados y ubicarlos en el casillero que corresponda con relación al detalle que está clasificado por valor de monedas y billetes.
- En valor, se ubicará los valores contabilizados de las monedas y billetes hallados de conformidad a su denominación.
- En el total recaudado, deberá sumarse la totalidad del valor de monedas y billetes encontrados.
- En tipo de documento, se deberá identificar el tipo de comprobante hallado, el número del documento que facilite su fácil ubicación, la fecha del periodo en el cual se incurrió dicho comprobante, el concepto de forma detallada de la razón del documento, nombre de la persona que autorizó y el importe del comprobante de forma clara.
- El resumen, deberá establecerse el total de monedas y billetes ya contabilizados y el total del valor de los documentos encontrados. Una vez establecido esos valores se sumarán y se compararán con el importe de la caja chica para determinar diferencias.
- Firmas del custodio y la persona que interviene en el acta.



**c. Documento para reposición de caja chica**


**Cuadro N° 20: Documento de reposición de caja chica**

FECHA	RECIBO N°	CUENTA	CONCEPTO	IMPORTE
				\$
				\$
				\$
				\$
<b>TOTAL EGRESOS</b>				\$
(+) <b> EFECTIVO EXISTENTE DEL FONDO</b>				\$
<b>TOTAL FONDO</b>				\$

_____ <b>CUSTODIO</b>	_____ <b>GERENTE</b>
--------------------------	-------------------------

**PANIFICADORA "EL RELÁMPAGO"**  
**REPOSICIÓN DE CAJA CHICA**



N° : \_\_\_\_\_

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

RESPONSABLE : \_\_\_\_\_

Fuente: Portafolio virtual

Elaborado por: José Luis Moreno

Para solicitar la reposición de caja chica se debe tomar en consideración lo siguiente:

- El número del documento debe establecerse de forma consecutiva.
- La fecha cuando se solicitó la reposición de caja.
- El nombre de la persona responsable del fondo.
- En la fecha constarán los periodos en los cuales fue incurridos cada uno de los documentos y deberán estar de forma ordenada y consecutiva.
- En el casillero de recibo se identificará el número del comprobante lo que facilitará su fácil ubicación.
- Se determinará la cuenta a la cual fue cargado el gasto por cada comprobante.
- En concepto se detallará de forma clara y concisa la razón del documento.


- En el importe se establecerán los valores por comprobante y se procederá a la sumatoria total de los documentos.
- Firma del custodio como responsable del fondo.

#### **4.10.6.3 Bancos**

- ✓ El manejo de la cuenta bancaria deberá estar únicamente a cargo de gerente propietario.
- ✓ El gerente antes de firmar los cheques deberá constatar que todos los documentos sustente el pago como la factura y comprobante de retenciones.
- ✓ Los pagos a proveedores únicamente se realizarán en la matriz con cheque en los días acordados previamente con el proveedor.
- ✓ Los pagos realizados al personal se lo hará a través de cheque cada 15 y 30 de cada mes y sólo a nombre del beneficiario.
- ✓ Realizar todos los desembolsos por medio de cheques que se girarán únicamente cuando se verifique que estén debidamente sustentados.
- ✓ Los cheques deberán ser llenados de forma secuencial respetando la numeración junto con los talonarios.
- ✓ Realizar conciliaciones bancarias mensuales con los estados bancarios y libros bancarios de los registros contables con la finalidad de verificar todas las transacciones realizadas.
- ✓ Verificar que todos los ingresos se depositaron de manera inmediata y en su totalidad.
- ✓ Las transacciones bancarias realizadas deberán registrarse al periodo que corresponda.

a. Documento para la conciliación bancaria

Cuadro N° 21: Documento para la conciliación bancaria



**CONCILIACIÓN BANCARIA**

Fecha: \_\_\_\_\_  
Banco: \_\_\_\_\_  
Tipo de cuenta:  Corriente  
 Ahorros  
Número de la cuenta: \_\_\_\_\_  
Fecha de Corte en la que se efectúa la conciliación: \_\_\_\_\_

DESCRIPCIÓN	PARCIAL	LIBROS	BANCOS
Saldos al _____		\$ 0,00	\$ 0,00
(-) Cheques en Transito			
(+) Depósitos en transito			
(+) Notas de débito			
Errores de empresa			
Saldos correctos al _____		\$ 0,00	\$ 0,00

Fuente: RP3 Retail Software

Elaborado por: José Luis Moreno

En el informe de la conciliación bancaria deberá constar lo siguiente:

- La fecha y hora de la conciliación bancaria.
- Nombre del banco y tipo de cuenta.

- Número de la cuenta de banco asignado.
- Fecha de corte en la que realiza la conciliación.
- En la descripción se deberá constar la fecha y número de cheque.
- En parcial se detallaran los valores de las operaciones realizadas partida por partida.
- Se registrará los valores en libros, bancos y totales de partidas.

#### **4.10.6.4 Cuentas por cobrar**

- ✓ Verificar que se encuentra registradas todas las cuentas por cobrar
- ✓ Tener un registro detallado de cada cliente que tenga un crédito con la empresa y establecer límites de crédito.
- ✓ Para descuentos deberá existir una previa autorización de la gerencia.
- ✓ Separar las funciones de los empleados del registro, cobro y ventas.
- ✓ Dar un seguimiento a los clientes en las cuales sus cuentas están vencidas a la fecha de pago.
- ✓ Generar provisiones anuales para las cuentas incobrables.

#### **4.10.6.5 Inventarios**

- ✓ Toda la mercadería recibida por parte de los proveedores deberá ser por una persona distinta a la que maneje la contabilidad y será responsable de verificar y registrar de forma inmediata y almacenarlos en lugares seguros.
- ✓ Las devoluciones de mercadería por daños deberá hacerse de forma inmediata y tener un registro de esto e informar a la administración de lo sucedido.
- ✓ Solicitar inventarios físicos de los productos almacenados que deberán ser verificados con los registros contables.
- ✓ Solicitar inventarios diarios a cada local para verificar la producción del pan siendo el único producto que se elabora fuera de la matriz.
- ✓ El único método de valuación del inventario será el de costo promedio y el kárdex deberá estar actualizado a las fechas de cierre.

- ✓ El jefe del departamento contable asignará a un colaborador para realizar las inspecciones físicas.
- ✓ El encargado de bodega será el único responsable de custodiar y de reponer algún faltante o deterioro por negligencia.
- ✓ Tener un programa de nivel de stock para cada insumo para controlar que no existan faltante que influyan en la producción.
- ✓ El responsable de emitir las órdenes de compras deberá tener un expediente donde archivará cada uno de los documentos siguiendo un orden numérico ascendente.
- ✓ La transferencia de productos a cada uno de los locales deberán estar debidamente sustentada por la solicitud de mercadería y enviada a la matriz al finalizar el día.

**a. Documento para solicitud de mercadería**

**Cuadro N° 22: Documento de solicitud de mercadería**

CANTIDAD	CÓDIGO	DESCRIPCIÓN DEL PEDIDO

**PANIFICADORA "EL RELÁMPAGO"**  
**SOLICITUD DE MERCADERÍA**



N° : \_\_\_\_\_

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

LOCAL SOLICITANTE : \_\_\_\_\_

**OBSERVACIONES:**

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**ELABORADO POR**

\_\_\_\_\_

**GERENTE**

Fuente: Panificadora “El Relámpago”

Elaborado por: José Luis Moreno

**b. Documento para solicitud de compras**

**Cuadro N° 23: Documento de solicitud de compras**

PANIFICADORA "EL RELÁMPAGO"		
SOLICITUD DE COMPRAS		
N°	:	_____
FECHA	:	_____
LOCAL SOLICITANTE	:	_____
CANTIDAD	CÓDIGO	DESCRIPCIÓN DEL PEDIDO
<b>OBSERVACIONES:</b>		
_____		
_____		
_____		
_____		_____
<b>ELABORADO POR</b>		<b>GERENTE</b>

Fuente: Panificadora "El Relámpago"


Elaborado por: José Luis Moreno

Para solicitar mercadería a la matriz y la compra se deberá detallar lo siguiente:

- El número del documento se establecerá de forma consecutiva.
- La fecha y lugar donde se solicita la mercadería.
- En la cantidad se deberá detallar el número de unidades que se requiere por cada producto solicitado.
- El código del producto que permita su fácil identificación.
- La descripción de forma clara y concisa del producto requerido.
- En observaciones deberá detallarse claramente el producto requerido.
- Firma de la persona responsable.

**c. Documento para el informe de entrada y salida de mercadería**

**Cuadro N° 24: Documento de informe de entrada y salida de mercadería**

PANIFICADORA "EL RELÁMPAGO"			
INFORME DE ENTRADA Y SALIDA DE MERCADERÍA			
<b>N°</b>	: _____		
<b>FECHA</b>	: _____		
<b>HORA</b>	: _____		
<b>RESPONSABLE</b>	: _____		
<b>LOCAL</b>	: _____		
<b>CHOFER</b>	: _____		
			
CÓDIGO	DETALLE DEL ARTÍCULO	ENTRADA CANTIDAD	SALIDA CANTIDAD
_____		_____	
<b>CUSTODIO</b>		<b>GERENTE</b>	
_____			
<b>RESPONSABLE DEL LOCAL</b>			

Fuente: Panificadora “El Relámpago”

Elaborado por: José Luis Moreno


En el informe de entrada y salida de mercadería deberá constar lo siguiente:

- El número de comprobante de forma consecutiva y ordenada.
- La fecha y hora de la entrada o salida de la mercadería.
- El nombre del encargado y/o custodio de la bodega.
- El local del destino de la mercadería.
- El nombre del chofer responsable del traslado y custodia de la mercadería.
- La codificación de la mercadería en forma ordenada que facilite su verificación.
- El detalle deberá estar en forma clara y concisa la característica de cada artículo y/o producto.
- La cantidad de artículos y/o productos que han entrado o salido, se contabilizarán para facilitar su control.

- Firma del custodio de la mercadería, del gerente y del responsable de aceptar los productos en el local solicitante.

**d. Documento para el informe de devolución de mercadería**

**Cuadro N° 25: Documento de informe de devolución de mercadería**

 <p><b>PANIFICADORA "EL RELÁMPAGO"</b> <b>INFORME DE DEVOLUCIÓN DE MERCADERÍA</b></p>		
N° : _____		
FECHA : _____		
RESPONSABLE : _____		
N° DE FACTURA	CANTIDAD	DETALLE DEL ARTÍCULO
<hr/> <b>CUSTODIO</b>		

Fuente: Panificadora “El Relámpago”

Elaborado por: José Luis Moreno

En el informe en la devolución de mercaderías deberá constar lo siguiente:

- El número de comprobante de forma consecutiva y ordenada.
- La fecha cuando se solicitó la devolución de la mercadería.
- En el número de las facturas se deberá colocar de forma ordenada y consecutiva la numeración de cada una de las facturas, la cual permitirá identificar el proveedor al que solicitará su devolución y la reposición del producto.
- En cantidad detallar número de artículos y/o productos a ser devueltos.
- En detalle se deberá establecer de forma clara y concisa el motivo por el cual el artículo y/o producto será devuelto.
- Nombre y firma del responsable de la recepción de la mercadería



#### **4.10.6.6 Activos fijos**

- ✓ Los activos fijos serán utilizados únicamente para las actividades de la empresa.
- ✓ Se debe delegar un responsable encargado de salvaguardar, custodiar y programar los mantenimientos.
- ✓ Realizar un registro detallado de los activos fijos a su valor de costo de adquisición y fecha de ingreso.
- ✓ La adquisición y bajas de los activos fijos deberán ser autorizados por la gerencia.
- ✓ Realizar inspecciones físicas para verificar la existencia de estos en los registros contables.
- ✓ Realizar análisis de depreciación por el método lineal para el uso del activo, el registro y conocer su desgaste.
- ✓ Los activos fijos deberán ser asegurados para prevenir robos, daños por inundaciones e incendios.
- ✓ Cuando no sea posible ubicar físicamente el o los bienes se comunicará al jefe del departamento contable para que solicite al custodio directo su ubicación, caso contrario deberá proceder a la restitución del bien.
- ✓ Los activos que han sido asignados a cada local y matriz quedará bajo la responsabilidad de los empleados, su custodia, el adecuado manejo y su conservación.
- ✓ Deberá existir una codificación unificada, controlada permanentemente y sistematizada, la que permitirá identificar con exactitud donde se encuentre el bien y cuál es el responsable de este.

**a. Documento para el informe en la constatación física**

**Cuadro N° 26: Documento para el informe de constatación física**

PANIFICADORA "EL RELÁMPAGO"									
N° CUENTA	CÓDIGO	DESCRIPCIÓN	ESTADO	VIDA ÚTIL	DEPRECIACIÓN PERIODO	DEPRECIACIÓN ACUMULAD	COSTO HISTÓRICO	FECHA ADQUISICIÓN	VALOR LIBROS

**Fecha:**

**Encargado del Control de Bienes:**

Fuente: Normas para la administración de bienes de larga duración de la policía nacional

Elaborado por: José Luis Moreno

El informe de constatación física deberá constar lo siguiente:

- La fecha y el lugar donde se realiza la inspección física.
- El número de cuenta a que se encuentra registrado el bien.
- El número de código que se encuentra asignado.
- En la descripción se detallara de forma clara la marca, modelo, serie y composición del bien.
- Se identificará el estado en el que se encuentra el bien con las palabras “operativo” y “no operativo”.
- La vida útil se establecerá en función al método lineal.
- El valor de la depreciación incurrida en el periodo y su valor acumulado durante la vida útil en la empresa.
- En el costo histórico se incluirá el valor de adquisición del bien.
- Fecha en la que fue adquirido el bien.
- Valor en libros resultado del costo histórico menos las depreciaciones.

#### **4.10.6.7 Cuentas por pagar**

- ✓ Todas las cuentas por pagar deberán estar sustentadas con su factura y registro en libros.
- ✓ Se deberá registrar de forma inmediata las obligaciones que se han adquirido verificando que los valores sean los mismos en las facturas y que pertenezcan a la empresa proveedora.
- ✓ Tener un control periódico del vencimiento de los pagos y programar la cancelación de estos de forma oportuna.
- ✓ Verificar la exactitud de los valores y cantidades en las facturas, al existir alguna inconsistencia solicitar de manera inmediata al proveedor su corrección.
- ✓ Los reclamos y devoluciones hechas a los proveedores deben supervisarse para garantizar que se pague lo que se ha recibido.
- ✓ Las retenciones deberán contener un número consecutivo, fecha de emisión y elaboración, detalle, valor, retenciones realizadas, valor neto a pagar y saldo

de fondo. Todos estos deberán incluir los documentos originales que respalden los mismos.

#### **4.10.6.8 Ventas**

- ✓ Las ventas deben ser registradas en el sistema al finalizar el día.
- ✓ Emitir sin excepción las facturas o notas de ventas a los clientes.
- ✓ Custodiar todos los registros de ventas y de facturación.
- ✓ Todas las ventas deberán constar en el registro de ventas diaria elaborado por el responsable de cada caja en los locales y enviarlos a la matriz a través de la persona encargada de su custodia.
- ✓ Únicamente el gerente podrá autorizar descuentos por ventas.
- ✓ Cada responsable del local controlará los pedidos de clientes, despacho de mercadería, devoluciones, reclamos y emisión de facturas o notas de venta.
- ✓ Constatar que los valores y cantidades estén reflejadas en las facturas o notas de venta.
- ✓ La determinación de los precio para la venta de los productos se hará a través de un estudio en el incremento de la materia prima, mano de obra y CIF, previo la autorización del gerente.

#### **4.10.6.9 Gastos**

- ✓ Llevar registros de los gastos en que la empresa incurre de forma mensual.
- ✓ Todos los pagos sin excepción deben ser autorizados y registrados.
- ✓ Verificar si se han clasificado los gastos dentro de la empresa para evitar posibles errores.
- ✓ Controlar que los registros se encuentren sustentados con facturas y verificar los saldos de los gastos.

#### **4.10.6.10 Producción**

- ✓ El plan de producción debe autorizarse de conformidad a las políticas establecidas por la administración.
- ✓ Los recursos utilizados en la producción deberá informarse de manera oportuna y exacta.
- ✓ La producción terminada tendrá que ser registrada e informada de forma oportuna a la matriz.
- ✓ Toda la materia que no se utilizó en el proceso de producción tendrá que ser almacenada de manera inmediata en un lugar seguro y bajo supervisión apropiada.
- ✓ Los costos de la materia prima, mano de obra y costos indirectos de fabricación utilizados en la producción y la distribución contable deberán ser calculados de forma precisa, exacta y oportuna.
- ✓ La mano de obra utilizada para cumplir con las órdenes de producción después del horario de trabajo deberán ser registradas e informadas a la administración.
- ✓ Todos los pagos relacionados a nómina sin excepción deberán ser reconocidos y registrados en el pasivo de forma oportuna.

**4.11 Ejercicio en la aplicación del costeo abc en la producción del pan para hotdog de 90 gr.**

**a. Materiales para el proceso del pan para hotdog de 90 gr.**

<b>BASE DE CÁLCULO</b>	
Harina	50 Kg
Manteca	4.0 Kg
Levadura	1.5 Kg
Mejorador de masa	0.25 Kg
Huevos	10.0 Kg
Azúcar	5.0 Kg
Sal	0.9 Kg
Agua	27 L
<b>Cantidad de materia prima requerida para la producción de:</b>	<b>1900 Panes</b>

**b. Base de cálculo para un pan de 60 gr.**

**Datos:**

Harina	50 kg
Manteca	4.0 kg
Levadura	1.5 kg
Mejorador de masa	0.25 kg
Huevos	10.0 kg
Azúcar	5.0 kg
Sal	0.9 kg
Agua	27 L = 0.027 m <sup>3</sup> → 0.027 kg de agua

Total kg de masa para el pan de Hogdog de 90 gr (X)


$$X = (50+4.0+1.5+0.25+10.0+5.0+0.9+0.027)kg/1900 \text{ panes}$$

$$X = 71.677/1900$$

$$X = 0.037724 \text{ kg/pan}$$

**c. Orden de producción**

**PANIFICADORA "EL RELÁMPAGO"**  
**SOLICITUD DE MERCADERÍA**



N° : 01  
 FECHA :  
 LOCAL SOLICITANTE : Turubamba 2


CANTIDAD	CÓDIGO	DESCRIPCIÓN DEL PEDIDO
50 Kg	H1	Harina
4 Kg	M1	Manteca
1,5 Kg	L1	Levadura
0,25 Kg	M2	Mejorador de Masa
10 Kg	H2	Huevos
5 Kg	A1	Azúcar
0,9 Kg	S1	Sal

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

\_\_\_\_\_  
 Fernando Salgado  
**ELABORADO POR**

\_\_\_\_\_  
**GERENTE**

**PANIFICADORA "EL RELÁMPAGO"**  
**INFORME DE ENTRADA Y SALIDA DE MERCADERÍA**



N° : 01  
 FECHA :  
 HORA : 11:30 am  
 RESPONSABLE : Luis Montero  
 LOCAL : Turubamba 2  
 CHOFER : Aníbal Ruíz

CÓDIGO	DETALLE DEL ARTÍCULO	ENTRADA	SALIDA
		CANTIDAD	CANTIDAD
H1	Harina		50 Kg
M1	Manteca		4 Kg
L1	Levadura		1,5 Kg
M2	Mejorador de Masa		0,25 Kg
H2	Huevos		10 Kg
A1	Azúcar		5 Kg
S1	Sal		0,9 Kg

\_\_\_\_\_  
 Marcelo Tipán  
**CUSTODIO**

\_\_\_\_\_  
 Fernando Salgado  
**RESPONSABLE DEL LOCAL**

\_\_\_\_\_  
**GERENTE**

d. Precios vigentes de la materia prima e insumos

Materia Prima	Medida	Costo USD
Harina (saco) Kg	50	41,00
Manteca (paquete)	1	1,10
Levadura (paquete)	1	2,50
Mejorador de masa (paquete)	1	1,20
Huevos (cubeta)	1	3,20
Azúcar (saco) Kg	50	50,00
Sal (funda)	1	0,65
Agua	1	0,00071

Base de cálculo	
Materia Prima	Kg
Harina	50
Manteca	4
Levadura	1,5
Mejorador de masa	0,25
Huevos	10
Azúcar	5
Sal	0,9
Agua (litros)	27
<b>Cantidad de materia prima requerida para la producción de:</b>	<b>1900 Panes</b>

Tamaño de Producción de la Planta por día	1900	panes/día
Días de producción por mes	30	días/mes
<b>Tamaño de Producción de la Planta por mes</b>	<b>57000</b>	<b>panes/mes</b>

Nº	Materia Prima e Insumos	Cant. Requerida Kg/mes	MP. e Insumos usd/Kg	Sub -Total /mes
1	Harina	1.500	0,82	1.230,00
2	Manteca	120	1,1	132,00
3	Levadura	45	2,5	112,50
4	Mejorador de masa	8	1,2	9,00
5	Huevos	300	3,2	960,00
6	Azúcar	150	1	150,00
7	Sal	27	0,65	17,55
8	Agua (litros)	810	0,00071	0,58
	<b>TOTAL</b>			<b>2.611,63</b>



**e. Mano de obra directa e indirecta**

<b>PERSONAL</b>	<b>Cant.</b>	<b>Turno</b>	<b>Sueldo / Salario</b>	<b>Sub - Total</b>
Control de calidad	1	dia	700	700
Jefe de departamento de produccion y mantenimiento	1	dia	600	600
Encargado de pesado y mezcla	1	turno	318	318
Encargado de la división y redondeo de la masa	1	turno	318	318
Encargado del moldeado	1	turno	318	318
Encargado del horneado	2	turno	318	636
Encargado del empaquetado	2	turno	318	636
			<b>TOTAL</b>	<b>3526</b>

<b>MANO DE OBRA DIRECTA</b>	<b>Sueldo</b>	<b>horas trabajadas</b>	<b>Dias Trabajados</b>	<b>total horas trabajadas</b>	<b>costo por hora</b>	<b>total sueldo</b>	<b>horas ordinarias</b>	<b>horas extraordinarias</b>	<b>Total Horas Extras</b>		<b>total a pagar</b>
									<b>valor ordinarias</b>	<b>valor extraordinarias</b>	
encargado de pesado y mescla	318	8	28	224	1,325	296,8	8	2	15,90	5,3	318,00
Encargado de la división y redondeo de la masa	318	8	30	240	1,325	318	0	0	0,00	0	318,00
Encargado del moldeado	318	8	26	208	1,325	275,6	4	13	7,95	34,45	318,00
Encargado del horneado 1	318	8	30	240	1,325	318	0	0	0,00	0	318,00
Encargado del horneado 2	318	8	30	240	1,325	318	0	0	0,00	0	318,00
Encargado del empaquetado 1	318	8	30	240	1,325	318	0	0	0,00	0	318,00
Encargado del empaquetado 2	318	8	30	240	1,325	318	0	0	0,00	0	318,00

<b>MANO DE OBRA INDIRECTA</b>	<b>Sueldo</b>	<b>horas trabajadas</b>	<b>Dias Trabajados</b>	<b>total horas trabajadas</b>	<b>costo por hora</b>	<b>total sueldo</b>	<b>horas ordinarias</b>	<b>horas extraordinarias</b>	<b>Total Horas Extras</b>		<b>total a pagar</b>
									<b>valor ordinarias</b>	<b>valor extraordinarias</b>	
Control de calidad	700	8	27	216	2,917	630,00	8	6	35,00	35,00	700,00
Jefe de departamento de produccion y mantenimiento	600	8	30	240	2,5	600	0	0	0,00	0	600,00

PERSONAL	Producción	
	MOD	MOI
Control de calidad		700,00
Jefe de departamento de producción y mantenimiento		600,00
Encargado de pesado y mezcla	318,00	
Encargado de la división y redondeo de la masa	318,00	
Encargado del moldeado	318,00	
Encargado del horneado	636,00	
Encargado del empaquetado	636,00	
<b>Sub - Total</b>	<b>2226</b>	<b>1300</b>
<b>total</b>	<b>3526</b>	

f. Costos indirectos de fabricación

i. Potencia instalada en la planta

TURNOS	DATOS DEL HORNEADO DEL PAN				
	N° horneadas/día	Minutos /horneadas	Minutos de horneado/día	minutos de calentamiento	Minutos por día en servicio
Día	12	15	<b>180</b>	20	<b>200</b>
Noche	15	15	<b>225</b>	20	<b>245</b>
			<b>Total minutos</b>		<b>445</b>

TURNOS	DATOS DEL AMASADO DE LA MASA		
	N° batidos/día	Minutos/batido	Minutos por día en servicio
Día	10	8	<b>80</b>
Noche	12	8	<b>96</b>
		<b>Total minutos</b>	<b>176</b>

TURNOS	DATOS DEL SOBADO DE LA MASA		
	N° batidos/día	Minutos/batido	Minutos por día en servicio
Día	10	5	<b>50</b>
Noche	12	5	<b>60</b>
		<b>Total minutos</b>	<b>110</b>

POTENCIA INSTALADA DE LA PLANTA								
N°	Equipos Electricos	Kw	Horas/día en servicio	Consumo Kwh/día	Dias trabajados	Consumo Kwh/mes	Costo /Kwh	Sub-Total
1	Horno	2,400	7,42	<b>17,800</b>	30	<b>534,000</b>	0,20	<b>106,80</b>
2	Amasadora	2,200	2,93	<b>6,453</b>	30	<b>193,600</b>	0,20	<b>38,72</b>
3	Sobadora	1,242	1,83	<b>2,277</b>	30	<b>68,310</b>	0,20	<b>13,66</b>
4	Congeladora	0,500	24	<b>12,000</b>	30	<b>360,000</b>	0,20	<b>72,00</b>
5	Focos fluorescentes	0,070	16	<b>1,120</b>	30	<b>33,600</b>	0,20	<b>6,72</b>
							<b>TOTAL</b>	<b>237,90</b>

CONSUMO DE AGUA						
	Litros al día/persona	Litros/día	Días trabajados/mes	Litros/mes	Costo/litro	Sub-Total
7 Trabajadores	20	140	30	<b>4.200</b>	0,00071	<b>2,98</b>
Agua para limpieza		80	30	<b>2.400</b>	0,00071	<b>1,70</b>
					<b>TOTAL</b>	<b>4,69</b>

## ii. Servicios básicos fuera de la producción

CONSUMO DE AGUA						
	Litros al día/persona	Litros/día	Días trabajados/mes	Litros/mes	Costo/litro	Sub-Total
25 Trabajadores	20	500	30	<b>15.000</b>	0,00071	<b>10,65</b>
Agua para limpieza		80	30	<b>2.400</b>	0,00071	<b>1,70</b>
					<b>TOTAL</b>	<b>12,35</b>

CONSUMO DE ENERGÍA ELECTRICA							
Equipos	Kw	Horas/días en uso	Consumo Kwh/día	Días trabajados/mes	Consumo Kwh/mes	Costo Kwh	Sub-Total
Computadoras	0,250	12	<b>3,000</b>	30	90,000	0,20	<b>18,00</b>
Impresora	0,070	8	<b>0,560</b>	30	16,800	0,20	<b>3,36</b>
Focos fluorescentes	0,040	8	<b>0,320</b>	30	9,600	0,20	<b>1,92</b>
Cafetera	0,009	1	<b>0,009</b>	30	0,270	0,20	<b>0,05</b>
						<b>TOTAL</b>	<b>23,33</b>

## iii. Depreciación de activos fijos

Inmuebles, Maquinarias y Equipos	Costo \$	Vida Útil (años)	%	Depreciación Anual	Depreciación Mensual
Planta (infraestructura)	55.000,00	20	5	2.750,00	229,17
Horno	20.000,00	15	6,67	1.333,33	111,11
Amasadora	1.800,00	15	6,67	120,00	10,00
Congelador	1.200,00	10	10	120,00	10,00
Sobadora	300,00	10	10	30,00	2,50
Balanza	100,00	10	10	10,00	0,83
Frigorífico	1.200,00	10	10	120,00	10,00
Equipos de Computo	2.500,00	3	33,33	833,33	69,44
Muebles de Oficina	2.000,00	10	10	200,00	16,67
Enseres	1.500,00	10	10	150,00	12,50
Vehículo	20.000,00	5	20	4.000,00	333,33
				<b>TOTAL</b>	<b>805,56</b>

iv. Hoja de costos

HOJA DE COSTOS

ARTÍCULO : Pan para Hotdog de 90 Kg.  
 ORDEN DE PRODUCCIÓN : 01  
 FECHA DE INICIACIÓN : n/n  
 FECHA DE TERMINACIÓN : n/n  
 CANTIDAD DE PRODUCTOS : 57.000

MATERIA PRIMA DIRECTA			MANO DE OBRA DIRECTA			CIF		
Fecha	Detalle	Valor	Fecha	Detalle	Valor	Fecha	Detalle	Valor
	Harina	1.230,00		Pesado y mezclado	318,00		Mano de Obra Indirecta	1.300,00
	Manteca	132,00		División y redondeo de masa	318,00		Depreciación de Equipos	805,55
	Levadura	112,50		Moldeado	318,00		Consumo de Agua	4,69
	Mejorador de masa	9,00		Horneado	636,00		Consumo de Energía Eléctrica	261,23
	Huevos	960,00		Empaquetado	636,00		Consumo de Diesel	10,27
	Azúcar	150,00						
	Sal	17,55						
	Agua	0,58						
<b>TOTAL</b>		<b>2.611,63</b>	<b>TOTAL</b>		<b>2.226,00</b>	<b>TOTAL</b>		<b>2.381,73</b>

**RESUMEN**

Materia Prima Directa	2.611,63
Mano de Obra Directa	2.226,00
Costos Indirectos de Fabricación	2.381,73
<b>Costo Total</b>	<b>7.219,36</b>
<b>Costo Unitario</b>	<b>0,127</b>

v. **Resumen de costos de fabricación**

<b>DESCRIPCIÓN</b>		<b>Costo</b>
<b>1. Materia Prima</b>		
Harina		1230,00
Manteca		132,00
Levadura		112,50
Mejorador de masa		9,00
Huevos		960,00
Azúcar		150,00
Sal		17,55
Agua		0,58
<b>Sub-Total Materia Prima</b>		<b>2611,63</b>
<b>2. Mano de Obra Directa</b>		
Pesado y mezclado		318,00
División y redondeo de masa		318,00
Moldeado		318,00
Horneado		636,00
Empaquetado		636,00
<b>Sub-Total Mano de Obra</b>		<b>2226,00</b>
<b>3. Gastos de Fabricación</b>		
<b>Mano de Obra Indirecta</b>		1300,00
Control de Calidad	700,00	
Producción y Mantenimiento	600,00	
<b>Depreciaciones</b>		805,55
Planta (infraestructura)	229,17	
Horno	111,11	
Amasadora	10,00	
Congelador	10,00	
Sobadora	2,50	
Balanza	0,83	
Frigorífico	10,00	
Equipos de Computo	69,44	
Muebles de Oficina	16,67	
Enseres	12,50	
Vehículos	333,33	
<b>Consumo de Agua</b>		4,69
<b>Energía Eléctrica</b>		261,23
<b>Consumo de Diesel</b>		10,27
<b>Sub-Total Gts de Fabricación</b>		<b>2381,73</b>
<b>COSTO DE FABRICACIÓN</b>		<b>7219,36</b>

<b>COSTO UNITARIO POR PAN</b>	
Cantidad de panes / mes	57000
Costo de Fabricación / mes	7219,36
<b>Costo unitario</b>	<b>0,127</b>

**vi. Costos por actividades de producción**

	Materia Prima Directa	Mano de Obra Directa	Costos Indirectos de Fabricación									Costo de la Anterior Actividad	Costo Total por Actividad	
			Depreciación de Equipos	Consumo de Energía Eléctrica			Consumo de Agua			Consumo de Diesel				
				Kw	Usd/Kw	Costo USD	Litros	Usd/L	Costo USD	Litros	Usd/L			Costo USD
Proceso de pesado y mezcla	2.611,63	318,00	66,66	560,320	0,20	112,06	942,86	0,00071	0,67					3.109,03
Proceso de división y redondeo de la masa		318,00	48,33	75,030	0,20	15,01	942,86	0,00071	0,67				3.109,03	3.491,04
Proceso de moldeado		318,00	45,83	6,720	0,20	1,34	942,86	0,00071	0,67				3.491,04	3.856,88
Proceso de horneado		636,00	156,94	540,720	0,20	108,14	1.885,71	0,00071	1,34	39,60	0,26	10,27	3.856,88	4.769,58
Área de empaquetado		636,00	45,83	6,720	0,20	1,34	1.885,71	0,00071	1,34				4.769,58	5.454,09

Total costos incurridos por actividades	5454,09
(+) Consumo de Energía Eléctrica fuera de la producción	23,33
(+) Otras depreciaciones Frigorífico, equipos de computo, muebles de oficina, enseres y vehículos)	441,94
(+) Mano de Obra Indirecta	<u>1300,00</u>
(=) Costo Total	7219,36
Costo Unitario	0,127

**vii. Kardex en la producción diaria**

**PAN DEHOTDOG**

DETALLE	ENTRADAS			SALIDAS			EXISTENCIAS		
	Cant.	C/Unit.	C/Total	Cant.	C/Unit.	C/Total	Cant.	C/Unit.	C/Total
Producción	1900	0,127	240,56				1900	0,127	240,56

FECHA	DETALLE	AUXILIAR	DEBE	HABER
	<b>- 1 -</b>			
	Mano de Obra Indirecta		1.300,00	
	Depreciación de Equipo		805,55	
	Consumo de Agua Potable		4,69	
	Consumo de Energía Eléctrica		261,23	
	Consumo de Diesel		10,27	
	a) Costos Indirectos de Fabricación			2.381,73
	<b>- 2 -</b>			
	Inventario Producción en Proceso # 01		2.611,63	
	a) Materia Prima			2.611,63
	- Harina	1.230,00		
	- Manteca	132,00		
	- Levadura	112,50		
	- Mejorador de masa	9,00		
	- Huevos	960,00		
	- Azúcar	150,00		
	- Sal	17,55		
	- Agua	0,58		
	<b>- 3 -</b>			
	Inventario Producción en Proceso # 01		2.226,00	
	a) Mano de Obra Directa			2.226,00
	Encargado de pesado y mezcla	318,00		
	Encargado de la división y redondeo de la masa	318,00		
	Encargado del moldeado	318,00		
	Encargado del horneado	636,00		
	Encargado del empaquetado	636,00		
	<b>- 4 -</b>			
	Inventario Productos Terminados		7.219,36	
	Pan de Hotdog 90 gr.	7.219,36		
	a) Inventario Producción en Proceso # 01			7.219,36

- viii. Estado de resultados considerando que el pan de hotdog de 90 gr., se vende a \$ 0,25.

**ESTADO DE RESULTADOS**

	Ventas del Mes		14.250,00
(-)	Costo de Ventas		7.219,36
=	<b>Utilidad Bruta en Ventas</b>		<b>7.030,64</b>
(-)	<b>Gastos Operacionales</b>		3.872,00
	Gastos Administrativos	2.600,00	
	Gastos de Ventas	1.272,00	
=	<b>Utilidad Operacional</b>		<b>3.158,64</b>



## **CAPÍTULO V**

### **DISEÑO DEL SISTEMA FINANCIERO**

#### **5.1 El sistema financiero**

El sistema financiero constituye una fuente de información relevante sobre la situación real económica y financiera de una empresa, es por esto de la importancia del análisis de la información financiera como fuente de apoyo para controlar, planificar y a la toma de decisiones.

Con la aplicación del sistema financiero dentro de la panificadora “El Relámpago”, la empresa busca mejorar su gestión administrativa y operativa, ventajas de oportunidades e identificar problemas oportunamente.

En este proceso utilizando la información real de la compañía aplicaremos todos aquellos indicadores que se relacionen al giro de negocio, a fin de determinar la eficiencia y eficacia en la consecución de los objetivos de la empresa.

#### **5.2 Presupuestos**

El presupuesto como herramienta permite cuantificar los pronósticos y previsiones de los elementos de la empresa. Permitirá planificar, coordinar y controlar todas las actividades de la panificadora.

### **5.1.1 Planificación**

Antes de dar inicio con la producción de las tres líneas que tiene la panificadora “El Relámpago”, es necesario planear las acciones que se piensan realizar. Dicha planeación consiste en pensar y anticipar las funciones que se deban realizar con relación al objetivo que se ha planteado.

La planeación también sirve para saber que esperamos lograr y después compararlo contra lo que realmente logramos y mejorar nuestras acciones, es por esta razón que se da a conocer cuál es el objetivo y las metas que persigue esta planeación.

### **5.1.2 Presupuesto de ventas**

Las ventas tienen un marco aplicativo en las empresas es por eso que presentamos el plan de ventas para la panificadora. La elaboración y aplicación de este plan de ventas tiene como principal objetivo realizar una estimación de las ventas, determinación de la capacidad productiva de la panificadora, capacidad de compra del mercado y política de la empresa referente a la revisión de precios.

Para lograr tener clientes potenciales la satisfacción debe ser alta, si logramos un alto grado de satisfacción, excediendo sus expectativas, lograremos nuevos clientes y también que los actuales consumidores no se vayan.

Se pretende que a través de la aplicación del plan de ventas, la cantidad de consumidores satisfechos sea mayor y de esta forma captar nuevos clientes de forma fácil y que su fidelidad se la alcance al máximo para que se produzcan nuevas ventas.

**Cuadro N° 27: Presupuesto de ventas**

**PANIFICADORA EL RELÁMPAGO  
PRESUPUESTO DE VENTAS**

<b>DETALLE</b>	<b>SEPTIEMBRE</b>	<b>OCTUBRE</b>	<b>NOVIEMBRE</b>	<b>DICIEMBRE</b>
<b>Pan</b>				
ventas	XX,xx	XX,xx	XX,xx	XX,xx
(*) PVP	XX,xx	XX,xx	XX,xx	XX,xx
(=) Total \$	<b>XX,xx</b>	<b>XX,xx</b>	<b>XX,xx</b>	<b>XX,xx</b>
<b>Pasteles</b>				
ventas	XX,xx	XX,xx	XX,xx	XX,xx
(*) PVP	XX,xx	XX,xx	XX,xx	XX,xx
(=) Total \$	<b>XX,xx</b>	<b>XX,xx</b>	<b>XX,xx</b>	<b>XX,xx</b>
<b>Galletas</b>				
ventas	XX,xx	XX,xx	XX,xx	XX,xx
(*) PVP	XX,xx	XX,xx	XX,xx	XX,xx
(=) Total \$	<b>XX,xx</b>	<b>XX,xx</b>	<b>XX,xx</b>	<b>XX,xx</b>
<b>RESUMEN VENTAS (\$)</b>				
PAN	XX,xx	XX,xx	XX,xx	XX,xx
PASTELES	XX,xx	XX,xx	XX,xx	XX,xx
GALLETAS	XX,xx	XX,xx	XX,xx	XX,xx
<b>TOTAL/MES</b>	<b>\$ 0,00</b>	<b>\$ 0,00</b>	<b>\$ 0,00</b>	<b>\$ 0,00</b>

**5.1.3 Presupuesto de producción**

El presupuesto de producción permitirá tener un control adecuado referente a las estimaciones de la producción en unidades, la panificadora mediante un plan de desarrollo le permitirá la optimización de los recursos a través de la reducción de costos que genere el incremento de la utilidad, disponibilidad de materia prima, mano de obra y sus costos de producción.

**Cuadro N° 28: Presupuesto de producción**

**PANIFICADORA EL RELÁMPAGO  
PRESUPUESTO DE PRODUCCIÓN**

<b>DETALLE</b>	<b>SEPTIEMBRE</b>	<b>OCTUBRE</b>	<b>NOVIEMBRE</b>	<b>DICIEMBRE</b>
<b>Pan</b>				
Ventas	XX,xx	XX,xx	XX,xx	XX,xx
(+)Inv Final	XX,xx	XX,xx	XX,xx	XX,xx
(-)Inv Inicial	XX,xx	XX,xx	XX,xx	XX,xx
(=)Prod req	<b>XX,xx</b>	<b>XX,xx</b>	<b>XX,xx</b>	<b>XX,xx</b>
<b>Pasteles</b>				
Ventas	XX,xx	XX,xx	XX,xx	XX,xx
(+)Inv Final	XX,xx	XX,xx	XX,xx	XX,xx
(-)Inv Inicial	XX,xx	XX,xx	XX,xx	XX,xx
(=)Prod req	<b>XX,xx</b>	<b>XX,xx</b>	<b>XX,xx</b>	<b>XX,xx</b>
<b>Galletas</b>				
Ventas	XX,xx	XX,xx	XX,xx	XX,xx
(+)Inv Final	XX,xx	XX,xx	XX,xx	XX,xx
(-)Inv Inicial	XX,xx	XX,xx	XX,xx	XX,xx
(=)Prod req	<b>XX,xx</b>	<b>XX,xx</b>	<b>XX,xx</b>	<b>XX,xx</b>
<b>RESUMEN PRODUCCIÓN</b>				
PAN	XX,xx	XX,xx	XX,xx	XX,xx
PASTELES	XX,xx	XX,xx	XX,xx	XX,xx
GALLETAS	XX,xx	XX,xx	XX,xx	XX,xx
<b>TOTAL/MES</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

**5.1.4 Presupuesto de mano de obra**

Este presupuesto permite diagnosticar las necesidades de recursos humanos y como actuar con los requerimientos de la producción, determinación de estándares en horas y su costo de mano de obra para cada producto.

La mano de obra es un factor muy importante e indispensable para el logro de los objetivos. Al tener personal altamente capacitado y preparado nos permitirá cumplir y satisfacer la potencial demanda.

**Cuadro N° 29: Presupuesto de MOD**

**PANIFICADORA EL RELÁMPAGO  
PRESUPUESTO DE MOD**

<b>DETALLE</b>	<b>SEPTIEMBRE</b>	<b>OCTUBRE</b>	<b>NOVIEMBRE</b>	<b>DICIEMBRE</b>
<b>Pan</b>				
Producción	XX,xx	XX,xx	XX,xx	XX,xx
(*)Estándar Hora	XX,xx	XX,xx	XX,xx	XX,xx
(=)Horas req	XX,xx	XX,xx	XX,xx	XX,xx
(*)Costo Hora	XX,xx	XX,xx	XX,xx	XX,xx
(=)TOTAL \$ MOD	<b>XX,xx</b>	<b>XX,xx</b>	<b>XX,xx</b>	<b>XX,xx</b>
<b>Pasteles</b>				
Producción	XX,xx	XX,xx	XX,xx	XX,xx
(*)Estándar Hora	XX,xx	XX,xx	XX,xx	XX,xx
(=)Horas req	XX,xx	XX,xx	XX,xx	XX,xx
(*)Costo Hora	XX,xx	XX,xx	XX,xx	XX,xx
(=)TOTAL \$ MOD	<b>XX,xx</b>	<b>XX,xx</b>	<b>XX,xx</b>	<b>XX,xx</b>
<b>Galletas</b>				
Producción	XX,xx	XX,xx	XX,xx	XX,xx
(*)Estándar Hora	XX,xx	XX,xx	XX,xx	XX,xx
(=)Horas req	XX,xx	XX,xx	XX,xx	XX,xx
(*)Costo Hora	XX,xx	XX,xx	XX,xx	XX,xx
(=)TOTAL \$ MOD	<b>XX,xx</b>	<b>XX,xx</b>	<b>XX,xx</b>	<b>XX,xx</b>
TOTAL HORAS/MES	<b>XX,xx</b>	<b>XX,xx</b>	<b>XX,xx</b>	<b>XX,xx</b>
<b>RESUMEN MOD</b>				
PAN	XX,xx	XX,xx	XX,xx	XX,xx
PASTELES	XX,xx	XX,xx	XX,xx	XX,xx
GALLETAS	XX,xx	XX,xx	XX,xx	XX,xx
<b>TOTAL/MES</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

**5.1.5 Presupuesto de costo de materia prima**

Este presupuesto nos indicará las cantidades requeridas de cada material. Por lo que se especificará las cantidades que deberán ser adquiridas, el costo estimado y las fechas requeridas de entrega.

Se deberá estimar el alza o rebaja de los precios y descuentos en los materiales. Entre los objetivos de este presupuesto está el que la materia prima siempre abastezca la producción y evitar a que esta se pare por la falta de los insumos.

**Cuadro N° 30: Presupuesto de MPD**

**PANIFICADORA EL RELÁMPAGO  
PRESUPUESTO DE MPD**

<b>DETALLE</b>	<b>SEPTIEMBRE</b>	<b>OCTUBRE</b>	<b>NOVIEMBRE</b>	<b>DICIEMBRE</b>
<b>Harina</b>				
Producción				
CONSUMO (qq)				
(+)Inv Final				
(-)Inv Inicial				
(=) Compras				
(*) precio/qq				
(=) TOTAL \$	<b>XX,xx</b>	<b>XX,xx</b>	<b>XX,xx</b>	<b>XX,xx</b>
<b>Manteca</b>				
Producción				
CONSUMO (libras)				
(+)Inv Final				
(-)Inv Inicial				
(=) Compras				
(*) precio/libra				
(=) TOTAL \$	<b>XX,xx</b>	<b>XX,xx</b>	<b>XX,xx</b>	<b>XX,xx</b>
<b>Azúcar</b>				
Producción				
CONSUMO (libras)				
(+)Inv Final				
(-)Inv Inicial				
(=) Compras				
(*) precio/libra				
(=) TOTAL \$	<b>XX,xx</b>	<b>XX,xx</b>	<b>XX,xx</b>	<b>XX,xx</b>
<b>Levadura</b>				
Producción				
CONSUMO (gramos)				
(+)Inv Final				
(-)Inv Inicial				
(=) Compras				
(*) precio/litro				
(=) TOTAL \$	<b>XX,xx</b>	<b>XX,xx</b>	<b>XX,xx</b>	<b>XX,xx</b>
<b>Leche</b>				
Producción				
CONSUMO (litros)				
(+)Inv Final				
(-)Inv Inicial				
(=) Compras				
(*) precio/litro				
(=) TOTAL \$	<b>XX,xx</b>	<b>XX,xx</b>	<b>XX,xx</b>	<b>XX,xx</b>
<b>Huevos</b>				
Producción				
CONSUMO (u)				
(+)Inv Final				
(-)Inv Inicial				
(=) Compras				
(*) precio/u				
(=) TOTAL \$	<b>XX,xx</b>	<b>XX,xx</b>	<b>XX,xx</b>	<b>XX,xx</b>

<b>RESUMEN COMPRAS MPD</b>				
Harina	XX,xx	XX,xx	XX,xx	XX,xx
Manteca	XX,xx	XX,xx	XX,xx	XX,xx
Azúcar	XX,xx	XX,xx	XX,xx	XX,xx
Levadura	XX,xx	XX,xx	XX,xx	XX,xx
Leche	XX,xx	XX,xx	XX,xx	XX,xx
Huevos	XX,xx	XX,xx	XX,xx	XX,xx
<b>TOTAL \$ MPD</b>	<b>\$ 0,00</b>	<b>\$ 0,00</b>	<b>\$ 0,00</b>	<b>\$ 0,00</b>

### 5.1.6 Presupuesto de costos indirectos de producción

Este presupuesto del cual comprende la mano de obra indirecta, materiales indirectos y los costos indirectos de fabricación, tiene como fin el de definir con anticipación los gastos indirectos de fabricación que podrían ser incurridos en el periodo.

Así como la identificación de los costos indirectos fijos y variables que serán presupuestados en función al volumen de producción.

#### Cuadro N° 31: Presupuesto de CIF

##### PANIFICADORA EL RELÁMPAGO PRESUPUESTO DE CIF

<b>DETALLE</b>	<b>SEPTIEMBRE</b>	<b>OCTUBRE</b>	<b>NOVIEMBRE</b>	<b>DICIEMBRE</b>
<b>FIJOS</b>				
Servicios Básicos	XX,xx	XX,xx	XX,xx	XX,xx
Gto servicios Básicos	XX,xx	XX,xx	XX,xx	XX,xx
Mantenimiento Maq	XX,xx	XX,xx	XX,xx	XX,xx
<b>VARIABLES</b>				
Varios	XX,xx	XX,xx	XX,xx	XX,xx
<b>TOTAL CIF</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

### 5.1.7 Presupuesto de gastos administrativos y de ventas

Es el presupuesto del cual están comprendidos los presupuestos de operación administrativos como el de ventas, de los cuales contemplan los gastos vinculados a la dirección y control de las actividades de la empresa, así también los gastos relacionados al área de ventas.

**Cuadro N° 32: Presupuesto de gastos y ventas**

<b>PANIFICADORA EL RELÁMPAGO</b>				
<b>PRESUPUESTO DE GASTO DE ADMINISTRATIVO Y VENTAS</b>				
<b>DETALLE</b>	<b>SEPTIEMBRE</b>	<b>OCTUBRE</b>	<b>NOVIEMBRE</b>	<b>DICIEMBRE</b>
<b>FIJOS</b>				
Sueldos	XX,xx	XX,xx	XX,xx	XX,xx
Refrigerios	XX,xx	XX,xx	XX,xx	XX,xx
Arriendos	XX,xx	XX,xx	XX,xx	XX,xx
Servicios Básicos	XX,xx	XX,xx	XX,xx	XX,xx
Combustible	XX,xx	XX,xx	XX,xx	XX,xx
Gto distribución	XX,xx	XX,xx	XX,xx	XX,xx
<b>VARIABLES</b>				
Varios	XX,xx	XX,xx	XX,xx	XX,xx
<b>TOTAL Gto Adm Y Ventas</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

### 5.3 Control interno del presupuesto

- ✓ Los principios del presupuesto buscarán el equilibrio entre el ingreso y gasto.
- ✓ El departamento contable deberá analizar los presupuestos elaborados por cada una de las áreas y si es necesario se solicitará realizar modificaciones necesarias a fin de que estas se ajuste al fondo general disponible.
- ✓ El presupuesto deberá elaborarse en función al fondo general asignado por el gerente propietario.



- ✓ El administrador junto con el gerente propietario deberán monitorear y verificar trimestralmente el cumplimiento del presupuesto con el responsable de cada área.
- ✓ Todos los ingresos y gastos deberán estar debidamente presupuestados y al existir valores que no han sido considerados deberá tramitarse una reforma presupuestaria correspondiente.

## 5.4 Indicadores financieros

Los indicadores financieros son los resultados numéricos basados en relacionar las cifras de los Estados Financieros, lo que nos permitirá identificar y analizar a fondo la operación de la compañía, permitiendo a la gerencia tomar medidas correctivas sobre la situación financiera de la empresa y encaminarla a la consecución de los objetivos de manera eficiente y eficaz.

Datos para el análisis de los indicadores financieros:

### Balance general

1.	<b>ACTIVO</b>		<b>365.883,55</b>
1.01.	<b>CORRIENTE</b>		<b>197.567,77</b>
1.01.01.	DISPONIBLE		-17.644,15
1.01.01.01.	Caja	12.124,16	
1.01.01.02.	Bancos	-30.261,19	
1.01.01.03.	Fondo de caja locales	492,88	
1.01.02.	EXIGIBLE		55.275,77
1.01.02.01.	Cartera	10.773,21	
1.01.02.02.	Empleados	458,72	
1.01.02.03.	Impuesto crédito fiscal	19.379,13	
1.01.02.04.	Otras cuentas por cobrar	23.014,71	
1.01.02.06.	Garantías arriendos	1650,00	
1.01.03.	REALIZABLE		130.906,30
1.01.03.01.	Inventarios	130.906,30	
1.01.04.	OTROS ACTIVOS		29.029,85
1.02.	<b>FIJO</b>		<b>141.315,78</b>
1.02.01.	Depreciables		141.315,78
1.03.	<b>DIFERIDOS</b>		<b>27.000,00</b>
2.	<b>PASIVO</b>		<b>288.402,11</b>
2.01.	<b>CORRIENTE</b>		<b>288.402,11</b>
2.01.01.	<b>CORTO PLAZO</b>		
2.01.01.01.	Personal		33.754,96

2.01.01.02.	Iess	4.605,90	
2.01.01.03.	Proveedores	92.898,61	
2.01.01.04.	Impuestos	4.797,21	
2.01.01.05.	Otras Ctas X Pagar	111.657,89	
2.01.01.06.	Obligaciones Bancarias	16.375,41	
2.01.01.07.	Anticipo Clientes	24.312,13	
<b>3.</b>	<b>PATRIMONIO</b>		<b>47.138,34</b>
3.01.	<b>CAPITAL</b>	<b>47.138,34</b>	
3.02.	<b>RESULTADOS</b>		<b>30.343,10</b>
3.02.01.01.	Utilidad & perdida ejercicio	<b>30.343,10</b>	
	<b>TOTAL PASIVO + PATRIMONIO =</b>		<b>365.883,55</b>

Las ventas netas generadas en el periodo fueron de \$ 1.527.118,47

### 5.3.1 Indicadores de liquidez

Es la razón financiera que permite establecer el grado de liquidez que tiene una empresa y su capacidad de generar efectivo para cubrir sus obligaciones.

#### a. Razón corriente

Trata de verificar las disponibilidades de la empresa para afrontar sus compromisos a corto plazo.

$$\text{Fórmula} = \frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$$

$$\text{Fórmula} = \frac{197,567.77}{288,402.11}$$

$$= 0.69$$

La empresa no tiene la capacidad de endeudamiento la razón es porque sus activos corrientes son menores que sus pasivos corrientes y no tiene capacidad de asumir una nueva obligación.

**b. Prueba ácida**

Verifica la capacidad de la empresa para cancelar sus obligaciones corrientes sin depender de la venta de inventarios.

$$\text{Fórmula} = \frac{\text{Activo Corriente} - \text{Inventarios}}{\text{Pasivo Corriente}}$$

$$\begin{aligned}\text{Fórmula} &= \frac{197,567.77 - 130,906.30}{288,402.11} \\ &= 0.23\end{aligned}$$

Se puede observar que la empresa no cuenta con los recursos suficientes para hacer frente a nuevas deudas, por lo que se recomienda que las deudas que se puedan llegar a contraer sean sólo las necesarias.

**c. Capital de trabajo**

Es el excedente del activo corriente que queda a la empresa en calidad de fondos permanentes a fin de atender las operaciones normales de la empresa.

$$\text{Fórmula} = \text{Activo Corrientes} - \text{Pasivo Corriente}$$

$$\begin{aligned}\text{Fórmula} &= 197,567.77 - 288,402.11 \\ &= -90,834.34\end{aligned}$$

Existe una necesidad urgente de aumentar el activo corriente para poder devolver las deudas a corto plazo, esto se da en razón que el negocio es más financiero que de circulante.

### 5.3.2 Indicadores de actividad

Permite establecer el grado de eficiencia que tiene la empresa para la gestión administrativa, de recursos y la recuperación de estos.

#### a. Rotación de cartera

Permite apreciar el tiempo en número de días que tarda una empresa en recuperar sus cuentas por cobrar a sus clientes.

$$\text{Fórmula} = \frac{\text{Cuentas por Cobrar} \times 365}{\text{Ventas}}$$

$$\text{Fórmula} = \frac{10,773.21 \times 365}{1,527,118.47}$$

$$= 2.57$$

La empresa tiene una recuperación de 2 días en su cartera o cuentas por cobrar, esto se da más porque las ventas se lo hacen en efectivo.

#### b. Días de ventas pendientes de cobro

Se calcula dividiendo la cuenta por cobrar entre las ventas promedio por días, indica además el plazo promedio que requiere la empresa para cobrar la ventas a crédito.

$$\text{Fórmula} = \frac{\text{Cuentas por Cobrar}}{(\text{ventas} / 365)}$$

$$\text{Fórmula} = \frac{10,773.21}{(1,527,118.47/365)}$$

$$= 2.57$$

La empresa tiene una recuperación de 2 días en su cartera o cuentas por cobrar, esto se da más porque las ventas se lo hacen en efectivo.

### **c. Rotación de inventarios**

Permite saber el tiempo en número de días que el inventario se demora en transformarse en cuentas por cobrar o en efectivo.

$$\text{Fórmula} = \frac{\text{Inventarios} \times 365}{\text{Costo de Ventas}}$$

$$\text{Fórmula} = \frac{130,906.30 \times 365}{1,027,433.89}$$

$$= 46.50$$

La empresa convierte sus inventarios en efectivo o cuentas por cobrar cada 46 días promedio.

### **d. Rotación de activos fijos**

Mide la eficiencia de la empresa para utilizar su planta y equipos.

$$\text{Fórmula} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Activos Fijos}}$$

$$\text{Fórmula} = \frac{1,527,118.47}{141,315.78}$$

$$= 10.81$$

La empresa tiene un buen uso de su planta y equipos al generar un buen rendimiento dado que por cada dólar invertido en activos fijos genera un 108% utilidad.

**e. Sistema dupont**

Esta fórmula proporciona la tasa de rendimiento de los activos multiplicando el margen de utilidad neta por la rotación de activos totales.

$$\text{Fórmula} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas}} \times \frac{\text{Ventas}}{\text{Total Activos}}$$

$$\text{Fórmula} = \frac{368,626.01}{1,527,118.47} \times \frac{1,527,118.47}{365,883.55}$$

$$= 1.01$$

La empresa tiene un rendimiento del 1.01 sobre la inversión proveniente de la eficiencia en el uso de los recursos para producir ventas o del margen de utilidad que tales ventas generan.

### **5.3.3 Indicadores de rentabilidad**

Son las razones financieras que permiten establecer el grado de rentabilidad de la empresa para generar utilidades.

**a. Margen neto de utilidad**

Mide la efectividad de la administración de la empresa en el control de los costos y gastos tratando de transformar las ventas en utilidades.

$$\text{Fórmula} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas Netas}}$$

$$\text{Fórmula} = \frac{368,626.01}{1,527,118.47}$$

$$= 0.24$$

La empresa por cada dólar vendido obtiene una utilidad de \$2.40 dólares de utilidad neta en el período.

#### **b. Rendimiento del patrimonio**

Es el rendimiento de la empresa obtenido frente al patrimonio.

$$\text{Fórmula} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Patrimonio Neto}}$$

$$\text{Fórmula} = \frac{368,626.01}{47,138.34}$$

$$= 7.82$$

La empresa ha obtenido una rentabilidad en un 78% sobre su inversión.

#### **c. Rendimiento activo total**

Determina la eficiencia de la administración para generar utilidades con los activos totales que dispone la empresa.

$$\text{Fórmula} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Total Activo}}$$

$$\begin{aligned} \text{Fórmula} &= \frac{368,626.01}{365,883.55} \\ &= 1.01 \end{aligned}$$

La empresa por cada dólar invertido en activos totales se genera \$10 dólares de rendimiento al esfuerzo hecho en la venta en el periodo así como en dinero invertido en el activo.

### 5.3.4 Indicadores de endeudamiento

Tienen por objeto medir en qué grado y de qué forma participan los acreedores de una empresa en el financiamiento de la misma. Se trata de establecer el riesgo que incurren tales acreedores, el riesgo de los dueños de la empresa y la conveniencia o inconveniencia de un determinado nivel de endeudamiento para la empresa (Bello, 2001).

#### a. Nivel de endeudamiento

Porcentaje de participación de acreedores dentro de la empresa.

$$\text{Fórmula} = \frac{\text{Total Pasivo}}{\text{Total Activo}}$$

$$\text{Fórmula} = \frac{288,402.11}{365,883.55}$$

$$= 0.79$$

Que el 79% del total del activo se encuentran financiados por acreedores.



**b. Concentración del pasivo a corto plazo**

Establece el porcentaje total de pasivos que tienen vencimiento corriente a menos de un año.

$$\text{Fórmula} = \frac{\text{Pasivo Corriente}}{\text{Total Pasivo}}$$

$$\text{Fórmula} = \frac{288,402.11}{288,402.11}$$

$$= 1$$

El total de sus pasivos tiene vencimiento corriente.

**c. Endeudamiento financiero**

Establece el porcentaje que representan las obligaciones financieras de corto y largo plazo con respecto a las ventas del periodo.

$$\text{Fórmula} = \frac{\text{Obligaciones Financieras}}{\text{Ventas}}$$

$$\text{Fórmula} = \frac{16,375.41}{1,527,118.47}$$

$$= 0,01$$

Establece que el 1% de las ventas han sido financiadas por entidades financieras.

**d. Apalancamiento financiero**

Introduce el endeudamiento sobre la rentabilidad de los capitales propios.

$$\text{Fórmula} = \frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Patrimonio}}$$

$$\text{Fórmula} = \frac{288,402.11}{47,138.34}$$

$$= 6.11$$

La empresa presenta un alto nivel de endeudamiento y su patrimonio está comprometido con los acreedores.

La utilización de los indicadores permitirá prevenir, medir y comparar su evolución y facilitar el proceso de control, el análisis de la gestión económica y financiera de la empresa a fin de que la gerencia pueda tomar decisiones oportunamente que mejore la economía, eficiencia y eficacia de la entidad.

## CONCLUSIONES

- ✓ La empresa inicialmente no cuenta con una adecuada planificación en su gestión administrativa, ocasionando que sus recursos no sean usados de forma eficiente.
  
- ✓ La panificadora no cuenta con un manual donde se definan las funciones y responsabilidades en los trabajadores y directivos; al no contar con este instrumento la empresa no podrá desarrollar de forma óptima sus actividades.
  
- ✓ El reglamento interno en la empresa no solo es la obligatoriedad que contempla la ley sino además que éste determina las condiciones a las que deben sujetarse el empleador y sus trabajadores en la prestación del servicio.
  
- ✓ La panificadora no cuenta con recursos tecnológicos en las sucursales que facilite el control en la producción y las ventas.
  
- ✓ Sin duda alguna la tecnología evolucionó a través de tiempo convirtiéndose en un componente básico de la competitividad de las empresas, permitiendo así tener procesos más limpios, aumentar la producción y anticiparse a las necesidades de los clientes, es por esto que la panificadora deberá enfocarse en una cultura de innovación como factor clave del éxito.
  
- ✓ La empresa cuenta con un sistema contable complejo que no está optimizado para el giro del negocio, lo que ocasiona que la información no sea ingresada adecuadamente al sistema originando la ausencia de la información en ésta herramienta de trabajo.

- ✓ La panificadora no cuenta con un sistema de costeo abc que le permita medir el desempeño de los trabajadores, conocer el costo unitario, saber los costos por procesos de producción, conocer y hacer proyecciones financieras.
  
- ✓ El objetivo principal planteado al inicio del proyecto se ha cumplido, una vez implementado los sistemas la panificadora ha formalizado y legitimado los procesos habitualmente realizados en la empresa y que servirá de referencia para verificar, controlar, inspeccionar y monitorear las actividades.

## RECOMENDACIONES

- ✓ La implementación y ejecución de un sistema administrativo, financiero y contable permitirá a la empresa evaluar la eficiencia y eficacia de sus operaciones y mejorar su gestión administrativa.
  
- ✓ Realizar un proceso de capacitación al personal para la implementación de; manuales, normas, políticas y procedimientos de cada área. De manera que se mejore la productividad, la gestión administrativa, la relación entre el personal y la satisfacción del cliente.
  
- ✓ El manual constituirá un documento que permita al trabajador conocer con claridad las funciones y responsabilidades de cada cargo a desarrollarse en la empresa, con la finalidad de potencializar el talento humano y alcanzar la eficiencia en la entidad.
  
- ✓ La aplicación de un reglamento interno propuesto le permitirá tener lineamientos que permita a la panificadora dirigir de forma apropiada sus operaciones regulando las obligaciones y prohibiciones que deben sujetarse los trabajadores y el empleador.
  
- ✓ Invertir en la instalación de infraestructura tecnológica en las sucursales que permita el control de la información.
  
- ✓ Capacitar al personal sobre la importancia de los controles en el desarrollo de las actividades que permite mejorar el rendimiento de forma efectiva y eficiente.

- ✓ Clasificar los activos fijos mediante una codificación que permitirá a la empresa tener un control de su estado, localización, gestión de mantenimiento y responsables del bien.
  
- ✓ Cambiar la forma de pago de la nómina a través de transferencias bancarias a las cuentas de los empleados, evitando de esta manera posibles pérdidas, robos y faltantes de dinero.
  
- ✓ El costeo abc debe promover la reducción del costos y no estar diseñado a identificar quienes generan desperdicios, sancionarlos y despedir a los empleados. Su función es generar un ambiente en el cuál los trabajadores puedan identificar formas para disminuir los desperdicios y que mejore su proceso de producción.

## LISTA DE REFERENCIA

- Amat, J. M. (2004). La Continuidad de la Empresa Familiar. Barcelona, España: Ediciones Gestión 2000.
- Catacora, F. (1997). Sistemas y Procedimientos Contables. Caracas, Venezuela: McGraw-Hill.
- Escorto, R. (2007). El Proceso Contable. San José, Costa Rica: Universidad Estatal a Distancia.
- Münch Galindo, L. (2007). Administración y estilo de gestión; La clave de la competitividad. Madrid: Editorial Mad S.L.
- Palao, J. L. (1973). La Empresa una organización humana. Madrid, España: Prensa Castellana S.A.
- Pérez Fernández, J. A. (2010). Gestión por Procesos. Madrid, España: ESIC Editorial.
- Rodríguez, J. (2006). Control Interno un Efectivo Sistema para la Empresa. Sevilla, España: Eduforma.
- Sanchez Casanoca, A. (2004). Empresa familiar: Guía básica para empresarios y directivos. Madrid.
- Scribd, Inc. (28 de 02 de 2009). Scribd. Recuperado el 18 de 09 de 2012, de <http://es.scribd.com/>
- Grupo CTO. (s.f.). Grupo CTO tu mejor formación. Recuperado el 14 de 09 de 2012, de <http://www.grupocto.es>
- Internet Archive. (10 de 03 de 2001). Wayback Machine. Recuperado el 15 de 09 de 2012, de <http://www.archive.org/web>
- Universidad de la venta. (2002). U-Ventas. Recuperado el 02 de 10 de 2012, de <http://www.uventas.com/>
- Universidad del país Vasco. (17 de 12 de 2001). Cátedra de Calidad. Recuperado el 16 de 09 de 2012, de <http://www.kalitate-katedra.ehu.es>

New Center System, S.L. . (13 de 12 de 1999). NCS Software. Recuperado el 13 de 12 de 2012, de <http://www.normasinternacionalesdecontabilidad.es>

Bello, K. (20 de 05 de 2001). enciclopedia de contenido. Recuperado el 13 de 02 de 2013

Miklos, T. (2003). Planeación prospectiva.