



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI

DIRECCIÓN POSGRADOS

**Tesis en opción al grado académico de magíster en:
CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

TÍTULO:

“PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS Y FINANCIEROS DE LA EMPRESA PRODICEREAL S.A. DE LA PROVINCIA DE COTOPAXI, CANTÓN LATACUNGA DEL PERÍODO 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2010. PLAN DE MEJORA ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO COMO HERRAMIENTA DE TOMA DE DECISIONES”

Autor:

Garzón Guanoluisa Mirian Elizabeth

Tutor:

Ing. Idalia Pacheco MBA

LATACUNGA – ECUADOR

Agosto-2011



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI

DIRECCIÓN DE POSGRADO

Latacunga – Ecuador

APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO

En calidad de Miembros del Tribunal de Grado aprueban el presente Informe e investigación de posgrados de la Universidad Técnica de Cotopaxi; por cuanto, la maestrante: GARZÓN GUANOLUISA MIRIAN ELIZABETH, con el título de tesis: “PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS Y FINANCIEROS DE LA EMPRESA PRODICEREAL S.A. DE LA PROVINCIA DE COTOPAXI, CANTÓN LATACUNGA DEL PERÍODO 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2010. PLAN DE MEJORA ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO COMO HERRAMIENTA DE TOMA DE DECISIONES”, han considerado las recomendaciones emitidas oportunamente y reúne los méritos suficientes para ser sometido al acto de Defensa de Tesis.

Por lo antes expuesto, se autoriza realizar los empastados correspondientes, según la normativa institucional.

Latacunga Agosto 01 del 2011.

Para constancia firman:

.....

Dr. Msc. Samuel Laverde

PRESIDENTE

.....

Dr. Msc. Edison Yépez

PROFESIONAL EXTERNO

.....

Dr. Msc. Jorge Parreño Cantos

MIEMBRO

.....

M.Sc. Milton Merino Z.

OPOSITOR

RESPONSABILIDAD POR LA AUTORÍA DE LA TESIS

Del contenido de la presente tesis, se responsabiliza el autor.

.....
GARZÓN GUANOLUISA MIRIAN ELIZABETH
C.I. 050265015-3

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por darme la vida y la fuerza, a mis padres que me supieron apoyar en este caminar Universitario y así concluir lo que me propuse terminar.

No puedo dejar pasar por alto mi profundo agradecimiento, a la distinguida Empresa Prodicereal S.A., quien me permitió el desarrollo de la investigación para mi Tesis de Grado de Maestría en Contabilidad y Auditoría.

Finalmente agradezco a MBA. Idalia Pacheco quien con su ayuda, y disposición hicieron posible la realización de este proyecto de grado.

DEDICATORIA

Dedico este trabajo principalmente a Dios por darme la oportunidad y la fortaleza de alcanzar un nuevo logro en mi vida.

A mis padres por su eterno amor y apoyo incondicional, que siempre han estado a mi lado sin importar las circunstancias.

ÍNDICE GENERAL

CONTENIDO	Pág
PORTADA	i
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO	ii
RESPONSABILIDAD POR LA AUTORÍA DE LA TESIS	iii
AGRADECIMIENTO	iv
DEDICATORIA	v
ÍNDICE GENERAL	vi
ÍNDICE DE CUADROS	vii
ÍNDICE DE GRAFICOS	x
CERTIFICACIÓN DE LOS CRÉDITOS QUE AVALAN LA TESIS	xii
RESUMEN	xiii
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I PROBLEMATIZACIÓN	
1.1 EL Problema.....	3
1.1.1 Planteamiento del problema.....	3
1.1.2 Delimitación del Problema.....	4
1.1.3 Formulación del problema.....	5
1.1.4 Justificación e Importancia.....	5
1.1.2 Objetivos.....	6
1.1.2.1 Objetivo General.....	6
1.1.2.2 Específicos.....	6
CAPÍTULO II FUNFAMENTACION TEÓRICO	
2. 1 Marco Teórico.....	7
2.1.1 Antecedentes del Estudio.....	7
2.1.2 Fundamentación Teórico.....	7
2.1.3 Definición de Expresiones Básicas.....	25
2.1.4 Interrogantes de la Investigación.....	32
CAPÍTULO III METODOLOGÍA	
3.1 Metodología.....	34
3.1.1 Diseño de la investigación.....	34

3.1.2 Población y muestra.....	35
3.1.3 Instrumentos de la investigación.....	36
3.1.4 Procedimientos de la investigación.....	36
3.1.5 Procesamiento y Análisis.....	37
CAPÍTULO IV ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS	
4.1 Análisis e Interpretación de Resultados.....	38
4.1.1 Análisis de las Encuestas.....	38
4.1.1.1 Resultados de las encuestas dirigidas a empleados de los departamentos administrativos y financieros de la Empresa Prodicereal S.A.....	39
4.1.2 Análisis de la entrevista.....	56
CONCLUSIONES.....	60
RECOMENDACIONES.....	61
CAPÍTULO V PROPUESTA	
INTRODUCCIÓN	
5.1 Justificación.....	64
5.2 Objetivo.....	64
5.2.1 Objetivo General.....	64
5.2.2 Objetivos Específicos.....	65
5.3 Estructura de la Propuesta.....	65
5.4 Desarrollo de La Propuesta.....	66
5.4.1 Antecedentes históricos.....	66
5.4.1.1 Misión.....	66
5.4.1.2 Visión.....	67
5.4.2 FODA de la Empresa Prodicereal S.A.....	67
5.4.3 Análisis FODA.....	67
5.4.3.1 Fortalezas.....	67
5.4.3.2 Debilidades.....	68
5.4.3.3 Oportunidades.....	68
5.4.3.4 Amenazas.....	68
5.4.4 Estructura Organizacional.....	69
5.4.5 Estructura Posicional.....	71

5.4.6 Estructura Funcional.....	73
5.4.7 FUNCIONES.....	75
5.4.7.1 Cargo: Gerente General.....	75
5.4.7.2 Cargo:Recepcionista- Secretaria/logística de vehículos.....	77
5.4.7.3 Cargo: Comercio Exterior.....	79
5.4.7.4 Cargo: Contador General.....	81
5.4.7.5 Cargo:Asistente Contable.....	83
5.4.7.6 Cargo: Cobranzas.....	85
5.4.7.7 Cargo: Facturación.....	87
5.4.7.8 Cargo: Ventas.....	89
5.4.8 Procedimientos.....	91
5.4.8.1 Introducción.....	91
5.4.9 Diagramas de Flujo.....	92
5.4.9.1 Simbología utilizada.....	92
5.4.10 Proceso de Gerente.....	93
5.4.10.1 Proceso de Contratación de Personal.....	93
5.4.10.2 Proceso de Autorizar agasajos al personal para mejorar el ambiente de trabajo que motive positivamente al personal.....	97
5.4.10.3 Proceso de manejar la relación directa con bancos (obtención y renovación de créditos).....	99
5.4.10.4 Proceso de control completo de las bodegas, monitoreo para que no existan faltantes.....	101
5.4.10.5 Proceso de administrar y autorizar préstamos para empleados.....	103
5.4.10.6 Proceso de disponer la Implementación de las medidas correctivas resultantes de auditorías realizadas.....	105
5.4.11 Proceso de Recepcionista-Secretaria/ Logística de Vehículos.....	107
5.4.11.1 Proceso de atender y efectuar llamadas telefónicas.....	107
5.4.11.2 Proceso de redactar y digitar informes, oficios, memorándums y otros documentos de la gerencia general.....	109
5.4.11.3 Proceso de control de la alimentación para el personal de producción y para la parte administrativa si el caso lo requiere.....	111
5.4.11.4 Proceso de envío de valija.....	113

5.4.11.5	Realizar compras de suministros de oficina.....	115
5.4.12	Proceso logística de vehículos.....	117
5.4.12.1	Proceso de control de salida de vehículos de la empresa seguros de Vehículos.....	117
5.4.12.2	Proceso de matriculación de vehículos.....	118
5.4.12.3	Proceso de control de mantenimiento general de los vehículos.....	119
5.4.12.4	proceso de registro de tiques peajes (Panavial, Conorte, Concegua, etc.) para reclamo de factura.....	121
5.4.13	Proceso de Comercio Exterior.....	123
5.4.13.1	Proceso de cotización de producto a importar (mercadería).....	123
5.4.13.2	Proceso de cotización de fletes (navieras).....	125
5.4.13.3	Proceso de realización de solicitud y formulario de permiso de importación.....	127
5.4.13.4	Proceso de realización de nota de pedido de producto a importar (mercadería).....	128
5.4.13.5	Proceso de obtención de permiso fitosanitario del producto a importar.....	129
5.4.13.6	Proceso de apertura de pólizas de seguro (seguro colonial).....	131
5.4.13.7	Proceso de trámites para importar producto (mercadería).....	132
5.4.13.8	Proceso de contratación de custodios.....	140
5.4.13.9	Proceso de comunicación a verificadora la llegada de mercadería a la bodega de la empresa.....	142
5.4.14	Proceso de Contador/a General.....	144
5.4.14.1	Proceso de contabilización de factura de gastos.....	144
5.4.14.2	Proceso de elaboración de conciliaciones bancarias de la Empresa.....	146
5.4.14.3	Proceso de elaboración declaraciones de impuestos. (SRI).....	148
5.4.14.4	Proceso de presentación anexos transaccionales al servicio de rentas internas.....	150
5.4.14.5	Proceso de presentación de balances los mismos que deben ser oportunos, confiables y de acuerdo a los principios de contabilidad generalmente aceptados y otras disposiciones vigentes.....	152
5.4.14.6	Proceso de asistir y participar en reuniones convocadas por gerencia,	

con ideas y sugerencias de soluciones a los programas de control económico de la empresa.....	154
5.4.14.7 Proceso de auditar cada fin de mes (último sábado) las facturas por cobrar y emitir informe máximo en cinco días laborables.....	156
5.4.14.8 Proceso de coordinar y facilitar información para auditoría externa.....	158
5.4.15 Proceso de Asistente de Contabilidad.....	159
5.4.15.1 Proceso de pago a proveedores.....	159
5.4.15.2 Proceso de realización de roles de pago al personal. (Manejo de los ingresos, descuentos, bonos, descuentos del IESS y retenciones de impuestos de los empleados).....	161
5.4.15.3 Proceso de ingresos de anexo transaccional (ventas y compras).....	163
5.4.15.4 Proceso de legalización de nuevos empleados (contratos de trabajo, avisos de entrada, apertura de cuentas bancarias y cualquier otro documento relacionado con el empleado).....	164
5.4.15.5 Proceso de pago a IESS.....	166
5.4.15.6 Proceso de control de vacaciones.....	168
5.4.15.7 Proceso de archivo general de todos los documentos del departamento contable archivo de facturas secuenciales de proveedores.....	170
5.4.16 Proceso de Cobranzas.....	171
5.4.16.1 Proceso de supervisión de la cartera de clientes.....	171
5.4.16.2 Proceso de ingreso de nuevos clientes.....	173
5.4.16.3 Proceso de recibir retenciones de ventas.....	175
5.4.16.4 Proceso de ingreso de cobros de clientes.....	177
5.4.16.5 Proceso de ingreso de producciones de mercadería.....	179
5.4.16.6 Proceso de revisión y archivo de facturas por cobrar y canceladas.....	180
5.4.16.7 Proceso de control del personal en el sistema full time.....	181
5.4.17 Proceso de facturación.....	183
5.4.17.1 Proceso de facturar.....	183
5.4.17.2 Proceso de elaborar notas de crédito de descuento en precio.....	185
5.4.17.3 Proceso de elaborar notas de crédito por devoluciones.....	187
5.4.17.4 Proceso de reporte diarios de cierre de caja.....	189

5.4.17.5 Proceso de reporte de ventas (hasta 48 horas después de la entrega).....	191
5.4.18 Proceso de ventas.....	193
5.4.18.1 Proceso de visitar a clientes para ofrecer productos.....	193
5.4.18.2 Proceso de visitar a clientes para realizar cobranzas.....	195
5.4.18.3 Proceso de apertuta de creditos a clientes.....	197
5.4.19 Reglamento Interno de Trabajo	199
5.4.20 Mejora de Procedimientos.....	209
5.4.20.1 Mejora de Funciones de Gerente.....	209
5.4.20.1 Mejora de Proceso de control completo de las bodegas, monitoreo para que no existan faltantes.....	209
5.4.20.2 Mejora de Proceso de disponer la implementación de las medidas correctivas resultantes de auditorias realizadas.....	212
5.4.21 Mejora de Funciones de recepcionista recepcionista-secretaria/logística de vehículos.....	214
5.4.21.1 Mejora de Proceso de redactar y digitar informes, oficios, memorándums y otros documentos de la gerencia general.....	214
5.4.21.2 Mejora de Proceso de envío de valija.....	216
5.4.22 Mejora de Proceso logística de vehículos.....	218
5.4.22.1 Proceso de control de salida de vehículos de la empresa seguros de Vehículos.....	218
5.4.22.2 Mejora de Proceso de control del mantenimiento en general de los vehículos.....	220
5.4.23 Mejora de Funciones de contador/a general.....	222
5.4.23.1 Mejora de Proceso de presentación de balances los mismos que deben ser oportunos, confiables y de acuerdo a los principios de contabilidad generalmente aceptados y otras disposiciones vigentes.....	222
5.4.23.2 Mejora de Proceso de asistir y participar en reuniones convocadas Por gerencia, con ideas y sugerencias de soluciones a los programas de control económico de la empresa.....	224
5.4.23.3 Mejora de Proceso de auditar cada fin de mes (último sábado) las facturas por cobrar y emitir informe máximo en cinco días	

laborables.....	226
5.4.23.4 Mejora de Proceso de coordinar y facilitar información para auditoría externa.....	228
5.4.24 Mejora de Funciones de asistente de contabilidad.....	230
5.4.24.1 Mejora de Proceso de realización de roles de pago al personal. (manejo de los ingresos, descuentos, bonos, descuentos del IESS y retenciones de impuestos de los empleados).....	230
5.4.24.2 Mejora de Proceso de control de vacaciones.....	232
5.4.24.3 Mejora de Proceso de archivo general de todos los documentos del departamento contable archivo de facturas secuenciales de proveedores.....	234
5.4.25 Mejora de Funciones de cobranzas.....	236
5.4.25.1 Mejora de Proceso de supervisión de la cartera de clientes.....	236
5.4.25.2 Mejora de Proceso de revisión y archivo de facturas por cobrar y canceladas.....	238
5.4.26 Mejora de Funciones de ventas.....	240
5.4.26 .1 Mejora de Proceso de visitar a clientes para ofrecer productos.....	240
5.4.27 Plan de mejora para la Empresa Prodicereal S.A.....	242
5.4.28 Plan de capacitación para el personal de la Empresa Prodicereal S.A.....	246

ÍNDICE DE CUADROS

CUADROS	Pág.
CUADRO N° 1	
Nivel de Estudio.....	39
CUADRO N° 2	
Cargo de ocupación.....	40
CUADRO N° 3	
Rendimiento de informes.....	41
CUADRO N° 4	
Asignación de actividades.....	42
CUADRO N° 5	
Funciones asignadas.....	43
CUADRO N° 6	
Existencia de manuales normas de procedimiento.....	44
CUADRO N° 7	
Desempeño de funciones.....	45
CUADRO N° 8	
Necesidad de capacitación.....	46
CUADRO N° 9	
Presentación de informes.....	47
CUADRO N° 10	
Toma de decisiones a Gerencia.....	48
CUADRO N° 11	
Estructura Orgánica y Funcional.....	49
CUADRO N° 12	
Estructura Organizacional facilitará el flujo de información.....	50
CUADRO N° 13	
Sistemas de información.....	51
CUADRO N° 14	
Calificación del Sistema Informático actual.....	52

CUADRO N° 15	
Sistema informático actual.....	53
CUADRO N° 16	
Control de asistencia.....	54
CUADRO N° 17	
Comprobación de actividades del personal.....	55

ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICOS	Pág.
GRÁFICO N° 1	
Nivel de Estudio.....	39
GRÁFICO N° 2	
Rendimiento de informes.....	41
GRÁFICO N° 3	
Asignación de actividades.....	42
GRÁFICO N° 4	
Funciones asignadas.....	43
GRÁFICO N° 5	
Existencia de Manuales o Normas de Procedimiento.....	44
GRÁFICO N° 6	
Desempeño de funciones.....	45
GRÁFICO N° 7	
Presentación de Informes	47
GRÁFICO N° 8	
Tomar de decisiones de Gerencia.....	48
GRÁFICO N° 9	
Estructura Orgánica y Funcional	49
GRÁFICO N° 10	
Estructura Organizacional facilitara el flujo de información.....	50
GRÁFICO N° 11	
Sistema de información.....	51
GRÁFICO N° 12	
Calificación del Sistema Informático actual.....	52
GRÁFICO N° 13	
Sistema Informático actual.....	53
GRÁFICO N° 14	
Control de asistencia.....	54
GRÁFICO N° 15	
Comprobación de actividades del personal.....	55

CERTIFICACIÓN DE LOS CRÉDITOS QUE AVALAN LA TESIS

Se refiere al documento emitido por la Dirección de Posgrados en la que consta que el autor de la tesis ha vencido todos las asignaturas del Programa Académico con sus respectivos créditos, y más que se estipula en el Art. 33 del Reglamento General para el desarrollo de los programas de Maestrías.

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI

DIRECCIÓN DE POSGRADOS

MAESTRÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS Y FINANCIEROS DE LA EMPRESA PRODICEREAL S.A. DE LA PROVINCIA DE COTOPAXI, CANTÓN LATACUNGA DEL PERÍODO 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2010. PLAN DE MEJORA ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO COMO HERRAMIENTA DE TOMA DE DECISIONES

Autor: GARZÓN Guanoluisa, Mirian

Tutor: MBA. Idalia Pacheco

RESUMEN

El actual trabajo de investigación plantea el diseño de un Plan de Mejoras a los Procesos Administrativos y Financieros, para optimizar las actividades de los departamentos antes mencionados de la Empresa Prodicereal S.A. Se tiene claro que elaborar un plan de mejoramiento es importante para cualquier organización, de esta manera se podrá contar con estructuras administrativas y financieras adecuadas, las cuales serán los pilares para el cumplimiento de las metas propuestas a corto, mediano y largo plazo, y a la vez permitirá mejorar el desarrollo de las labores. A partir de un diagnóstico se determinó cada una de los requerimientos que necesita la empresa; los mismos que serán incluidos dentro del Plan de Mejora mediante el levantamiento de todos los pasos de las tareas, las mismas que conllevaran a tener una idea más clara de direccionamiento estratégico enfocada a un futuro deseado y sirva de base para asegurar una adecuada administración. La falta de definiciones lógicas y formales de las labores ha ocasionando que se han repetitivas, que se generen incumplimientos y errores. En la presente investigación se efectuó un estudio de tipo exploratoria, diagnóstico, descriptiva, evaluativa, mientras que el diseño fue de campo, ya que se estuvo en el lugar de los hechos, también se utilizaron las técnicas e instrumentos apropiadas para ésta investigación, las técnicas que se aplicaron son la observación directa, la encuesta y la entrevista no estructurada, las mismas que se ejecuto a todos los colaboradores, puesto que el universo no fue muy amplio. Mediante esta estrategia de un Plan de Mejoramiento se cumplirá su propósito, como es mejorar las tareas de los trabajadores de la Empresa Prodicereal S.A, de tal forma que a través de estos pasos serán de confiabilidad para la empresa y a la vez se optimizará los recursos, buscando alcanzar el beneficio de la misma.

MEJORAMIENTO

ADMINISTRATIVO

FINANCIERO

TECHNICAL UNIVERSITY OF COTOPAXI
GRADUATE MANAGEMENT
MASTER OF ACCOUNTING AND AUDITING
ADMINISTRATIVE AND FINANCE COMPANY SA PRODICEREAL OF
THE PROVINCE OF COTOPAXI, LATACUNGA CANTON FOR THE
PERIOD 01 JANUARY TO DECEMBER 31, 2010. IMPROVEMENT PLAN AS
ADMINISTRATIVE AND FINANCIAL DECISION-MAKING TOOL

Author: GARZÓN Guanoluisa, Mirian
Tutor: MBA. Idalia Pacheco

ABSTRACT

The current research presents the design of an improvement plan to the administrative and financial processes to optimize the activities of the departments mentioned above Prodicereal Company SA. It is clear that a plan of improvement is important for any organization, so you can have adequate administrative and financial structures, which are the pillars for achieving the goals proposed short, medium and long term, and time will improve the conduct of business. After a diagnosis is determined each of the requirements needed by the company, which we will be included within the Improvement Plan by lifting all the steps of the tasks, which would in themselves have a clearer idea of addressing strategically focused to a desired future and serve as a basis for ensuring proper administration. The lack of logic and formal definitions of the work has been causing repetitive generated failures and mistakes. In the present investigation a study was conducted exploratory, diagnostic, descriptive, evaluative, while the design was field as it was at the scene were also used appropriate techniques and tools for this research, applied techniques are direct observation, survey and unstructured interview, they run at all employees, since the universe was not very wide. Through this strategy is an Improvement Plan will fulfill its purpose as improving workers' tasks Prodicereal Company SA, so that through these steps will be reliable for the company and simultaneously optimize resources, seeking to achieve the benefit of it.

IMPROVEMENT

ADMINISTRATIVE

FINANCIAL

INTRODUCCIÓN

El plan de mejoramiento, es un potente instrumento que sirve para consolidar procesos de cambios que permiten construir una visión compartida sobre un compromiso que posibilite el desarrollo de acciones teniendo siempre el resultado como hilo conductor hacia el mejoramiento.

Un Plan de Mejora contiene una serie de acciones que buscan llevar los que han sido identificados como débiles, a una situación en la que la debilidad se disminuye o desaparece.

Por tal motivo ante la carencia clara de direccionamiento estratégico que determine el futuro deseado y mediante las bases existentes para asegurar una adecuada organización, se ha creído pertinente diseñar un Plan de Mejora en el que se incluirán ciertos requerimientos que necesita la empresa para mejorar sus procedimientos Administrativo y Financiero, son evidentes los problemas que se requirió de una solución inmediata en la empresa; la existencia de errores que se cometen en el desarrollo de las actividades o tareas por la no existencia de una definición lógica y formal de las mismas en todas las áreas de la Empresa son evidentes. Cabe indicar que este proyecto contuvo los principales fundamentos teóricos y conceptuales a lo relacionado con el tema de investigación como es un Plan de Mejora, estos fueron enunciados en forma sencilla, resumida y clara y de ésta manera facilitó para su estudio y aplicación del mismo.

El presente trabajo de investigación está conformado por cinco capítulos que se detallan a continuación:

Capítulo I.- Conlleva al problema que contiene el planteamiento, formulación y justificación, además los objetivos tanto General como específicos.

Capítulo II.- Se desarrolla el Marco Teórico en el que se fundamenta la investigación la misma que está conformado por antecedentes de la investigación, fundamentación teórica, interrogantes de investigación, determinación de variables y definición de términos conceptuales.

Capítulo III.- Se determina la metodología de trabajo en donde se desarrolló el diseño de la investigación con modalidad y tipo, la población y muestra, la operacionalización de las variables, las técnicas e instrumentos de recolección de datos.

Capítulo IV.- Análisis, interpretación y discusión de resultados. Conclusiones y Recomendaciones.

Capítulo V.- Se procede al desarrollo de la propuesta de mejora de procesos Administrativo y Financiero. La propuesta de mejora está compuesta por el diseño y aplicación del Plan mejora Administrativo y Financiero

Finalmente con la aplicación de este proyecto servirá de ayuda a la Empresa Prodicereal S.A., para el mejor desarrollo de los procesos Administrativo y Financiero, siendo una herramienta de control de las labores diarias para los trabajadores de la misma.

Bibliografía Citada

- BENJAMIN, E. (2006). Organización de Empresas. (Tercera Edición): México: Bogotá.
- HARRINGTON, H. (2). Mejoramiento de los procesos de la Empresa. San José, California, Santa Fe de Bogotá, México...
- GÓMEZ, G. (1994) Planeación y Organización de Empresas.

- RODRIGUEZ, M. (2007). Procesos de trabajo, Teoría y casos prácticos. Impreso en Madrid.
- SERVAT, A. (2002). Mejora continua y acción correctiva. Impreso en México.
- VASQUEZ, J. (2006). La Empresa, Procedimientos básicos cursogramas y control interno. (2da Edición): Buenos Aires: Macchi.
- KAIZEN (1998). La clave de la Ventaja Competitiva Japonesa
- http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/manualesadministrativos/default.asp
- <http://uploadmon.blogspot.com/2007/03/manuales-administrativos.html>
- <http://sistemas.itlp.edu.mx/tutoriales/rechum1/u3parte4.htm>;
<http://html.rincondelvago.com/administracion-de-manuales-de-procedimiento-en-la-empresa.html>
- <http://www.monografias.com/trabajos13/mapro/mapro.shtml>,

Bibliografía Consultada

- MEJIA, B. (2007). Gerencia de Procesos.(Quinta Edición): Bogotá D.C. Impreso en Colombia.
- PEREZ, F. (2009) GESTION POR PROCESOS. (Tercera Edición). Impreso en España.
- REYES, P. (2004). Administración Moderna. Editorial LIMUSA S.A. Impreso en México.
- SERVAT, A. (2002) Mejora Continua y acción Correctiva. Impreso en México, Argentina, Brasil...
- VASQUEZ, J. (2006). La Empresa, Procedimientos básicos cursogramas y control interno. (2da Edición): Buenos Aires: Macchi.
- KRAJEUSKI, L, RITZMAN, L. (2000) Administración de Operaciones, Estrategias y Análisis. (Quinta edición). Impreso en México.
En internet se consultaron las siguientes direcciones electrónicas
- <http://www.senplades.gov.ec/web/senplades-portal/procedimientos-internos>
- <http://www.softonic.com/s/organigrama>

- <http://html.rincondelvago.com/administracion-de-manuales-de-procedimiento-en-la-empresa.html>
- <http://uproadmon.blogspot.com/2007/03/manuales-administrativos.html>
- <http://cursocontaduria1.blogspot.com/2008/11/manuales-de-procedimientos.html> ,
- <http://uproanalisidesist.blogspot.com/2008/03/procedimientos.html> ,
- [http://issuu.com/xddd/docs/manual de organizaci n y funciones cacem](http://issuu.com/xddd/docs/manual_de_organizacion_y_funciones_cacem)
- <http://issuu.com/sxergio/docs/pdfonline>

CAPÍTULO I

1.1 EL PROBLEMA

1.1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

A nivel mundial el establecimiento de procedimientos Administrativos y Financieros permite mejorar el desarrollo de las funciones, siendo una herramienta de control de las labores diarias.

Independientemente del tamaño o sector en el que las empresas desarrollen sus actividades, todas y cada una de ellas requieren de una excelente gestión administrativa y financiera que permita desarrollar correctamente los procedimientos administrativos y financieros, de ahí que las empresas que se dedican a la comercialización y producción requieren de un Plan de Mejoras Administrativo y Financiero.

Dentro de las diferentes áreas de apoyo con las que cuentan las Empresas se considera importante para su desempeño ya que se requiere que las personas que se encuentran al mando en la organización, tengan los conocimientos y la experiencia administrativa y financiera, para lograr la maximización del beneficio con el plan de mejoras.

La falta de planes de mejora enfocada a los procesos Administrativos y Financieros en las Empresas se relacionan en especial a la improductividad y falta de control, por lo que es necesario la implementación de un plan de mejora en las mismas que sirva como guía de realización de los procesos y a la vez como mejoramiento de los mismos, ya que al no existir mecanismos y acciones de control, las actividades y tareas difícilmente son mejoradas y progresivamente son ignoradas, descuidadas y evidentemente no son actualizadas.

El problema se presenta al momento de no existir bien definidos los procesos de manera formal, es por ello que se estableció la necesidad de plantear un plan de mejoras que conlleve a una adecuada asignación de las tareas al personal del área Administrativa y Financiera de la Empresa.

El enfoque de la presente investigación se centrara a reducir las dificultades existentes en la Empresa Prodicereal S.A, mediante el diseño de un plan de mejora de los procesos Administrativos y Financieros de esta manera mejorar el desarrollo de las actividades sin pérdida de recursos.

La actual investigación se ejecutó en la Empresa Prodicereal S.A, la misma que está ubicada en la Av. Unidad Nacional 1-76 y Tomás de Berlanga, Parroquia Ignacio Flores, Barrio el Niágara de la Ciudad de Latacunga.

Este problema fue estudiado, en el período comprendido entre el 01 de Enero del 2011 al 30 de abril del 2011. En este contexto, la investigadora identificó su objeto de estudio en los Procedimientos Administrativos y Financieros y su campo de acción en el diseño del Plan de Mejora.

1.1.2 DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA

Campo: Administrativo y Financiero

Área: Administración por Procesos

Aspecto: Plan de Mejora

Tema: Procedimientos Administrativos y Financieros de la Empresa Prodicereal S.A, de la Provincia de Cotopaxi, Cantón Latacunga del período 01 de enero al 31 de diciembre del 2010. Plan de mejora administrativo y financiero como herramienta de toma de decisiones

1.1.3 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cómo se podrían mejorar los Procesos Administrativos y Financieros de la Empresa Prodicereal S.A del Cantón Latacunga, Provincia de Cotopaxi?

1.1.4 JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA

El presente trabajo de investigación nace de la necesidad de mejorar los procedimientos Administrativos y Financieros, de la Empresa Prodicereal S.A, el cual se cristalizó mediante el planteamiento de un problema de investigación, como es específicamente la falta de un plan de mejora.

La idea de proponer un diseño de plan de mejora Administrativo y Financiero, permitirá cumplir con los objetivos propuestos y las expectativas planteadas, eliminando tiempos improductivos; además se optimizará el rendimiento de los trabajadores. De esta manera la empresa tomó acciones correctivas para el mejor desarrollo de las actividades, lo que llevó a la empresa a ser más competitiva y ordenada.

La razón principal por la cual se pensó en la realización de esta investigación fue la búsqueda de alternativas para mejorar el desarrollo de sus actividades cotidianas.

El propósito fundamental que se persiguió es la aplicación de conocimientos para ponerlos en práctica, los mismos que fueron de mucho beneficio, ya que ayudará a entender de mejor manera los procedimientos administrativos y financieros de la empresa a través de un estudio de la misma, para así poder formular soluciones adecuadas a problemas específicos.

Los beneficiarios de este presente trabajo investigativo, fueron las personas responsables de cada puesto de trabajo y por ende la Empresa Prodicereal S.A.,

Sin embargo, existió una posible limitación relacionada especialmente con la aplicación de la encuesta por la falta de tiempo de los empleados o por la predisposición de los mismos.

1.1.2 OBJETIVOS

1.1.2.1 OBJETIVO GENERAL

Diseñar un Plan de Mejora Administrativo y Financiero, que permita el perfeccionamiento de los procedimientos administrativos y financieros de la Empresa Prodicereal S.A, para el mejoramiento de las actividades de la misma.

1.1.2.2 ESPECÍFICOS

- ✓ Diagnosticar la situación actual del área Administrativa y Financiera de la Empresa Prodicereal S.A., con el fin de determinar las fortalezas y debilidades existentes en la misma.

- ✓ Establecer las distintas necesidades que existan en las áreas Administrativas y Financieras de la Empresa Prodicereal S.A, para establecer procedimientos en el desarrollo de las actividades.

- ✓ Diseñar el plan de mejora en la Empresa Prodicereal S.A., que garantice el desarrollo de los procedimientos administrativos y Financieros para la adecuada toma de decisiones de la entidad.

CAPITULO II

2. 1 MARCO TEÓRICO

Para la presente investigación se va exponer una serie de fundamentos teóricos, los cuales permitirán un mejor entendimiento de los problemas encontrados en la empresa y además ayudara a la solución de los mismos.

2.1.1 ANTECEDENTES DEL ESTUDIO

Para el desarrollo de la presente investigación se consultó trabajos especiales de grado en la Escuela Politécnica del Ejercito Sede Latacunga ESPEL:

VIERA, G. (Octubre 2008). “Elaboración de un Manual de Evaluación del desempeño para la Matriz del Ministerio del Ecuador”. Su objetivo fue Elaborar un manual de evaluación del desempeño para la Matriz del Ecuador” en razón de fomentar la eficiencia de los servidores de esta Institución estimular su desarrollo profesional y optimizar la contribución de cada funcionario al logro de la eficiencia en el Servicio Público.

Concluyendo de esta manera que el Ministerio de Turismo al contar con el Manual de Evaluación de desempeño pero sobre todo con las actividades que realiza cada funcionario y con los indicadores de gestión de esas actividades, podrá apreciar la realidad de este Recurso y tomar medidas pertinentes al respecto.

Se puede mencionar que estos manuales de Evaluación de desempeño son de gran ayuda para el desarrollo de las actividades de todos y cada uno de los empleados de una empresa ya que por medio de los mismos se podrá controlar y tomar acciones correctivas si el caso así lo amerita.

PEÑAHERRERA, F. (Octubre 2000) el cual se titula “Manual de Procedimientos administrativos para la Hacienda Rumipamba de la Brigada de Fuerzas Especiales No 9 Patria”, En el que consta el siguiente objetivo:

Elaborar el Manual Procedimientos Administrativos para la Hacienda Rumipamba de la Brigada de Fuerzas Especiales No 9 Patria, con el fin de permitir la ejecución eficiente de las actividades durante el desarrollo de las tareas administrativas de la Empresa.

Finiquitando de esta manera que estos procedimientos constituyen herramientas administrativas indispensables para evitar vacíos de gestión en la secuencia, repetición de actividades, nudos críticos, demoras o “cuellos de botella” que en definitiva coadyuvar al logro de eficiencia y eficacia del Sistema de Administración, integral e integrado para la Hacienda Rumipamba.

Se puede decir que los Manuales son de vital importancia para tener una estructura lógica y clara de las actividades de cada uno de los empleados de las organizaciones.

2.1.2 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

Con el propósito de ampliar y dar claridad a la definición, cito algunos conceptos de diferentes autores.

CALVOPÍÑA G, Fernández M, Empresa y Administración, conceptúa a una **Empresa:**

“...común un conjunto de actividades llevadas a cabo por el empresario para la producción o intercambio de bienes y servicios, con el objeto de obtener un beneficio máximo o por lo menos satisfactorio”. (pág.8)

En sentido general, la empresa es la más común y constante actividad organizada por el ser humano, la cual, involucra un conjunto de trabajo diario, labor común, esfuerzo personal o colectivo e inversiones para lograr un fin determinado. Por ello resulta muy importante que toda persona que es parte de una empresa (ya sea propia o no) o que piense emprender una, conozca cual es la definición de que es empresa.

SILVA R, () Teorías de la administración describe a **La administración** como:

“...un conjunto de actividades dirigido a aprovechar los recursos de manera eficiente y eficaz con el propósito de alcanzar uno o varios objetivos o metas de la organización”.
(pág. 6)

Se puede consolidar a la administración como un proceso claro que consiste en planear, organizar, actuar y controlar con el propósito de determinar y alcanzar los objetivos de la organización mediante de personas y recursos para ello.

RODRIGUEZ M, (2007) Procesos de trabajo, Teoría y casos prácticos, detalla a la **Departamentalización** como “Un proceso de agrupamiento de actividades en secciones o departamentos con el objetivo de ser dirigidos por un responsable”
(pág. 6)

En conclusión de puede decir que es importante en que en cada área o departamento exista un responsable quien dirija las actividades para alcanzar un mejor desarrollo en las mismas.

VASQUEZ J. (2006), La Empresa, Procedimientos básicos cursogramas y control interno consideran que los **Procedimientos Administrativos son:**

“...Correctos y adecuados posee las bases para enfocarse en el logro de sus objetivos, una buena utilización de recursos, la satisfacción de los clientes externos e internos, la competitividad, la relación con proveedores con la innovación y la tecnología”. (pág. 22)

Ante lo indicado anteriormente se puede conceptuar el procedimiento administrativo como un instrumento administrativo que apoya la realización del quehacer cotidiano en donde se consignan en forma metódica las operaciones de las funciones de una empresa.

HARRINGTON, H. (2006), Mejoramiento de los procesos de la Empresa consideran como **Definición de un Proceso** “Cualquier actividad o grupo de actividades que emplee un insumo, o agregue valor a éste y suministre un producto a un cliente externo o interno. Los procesos utilizan los recursos de una organización para suministrar resultados definitivos”. (pág. 14)

Se puede recalcar que este concepto define a un proceso en general, pero existen procesos de diferentes tipos que tienen características particulares.

Tipos de procesos

Al no existir normalización ni práctica generalmente aceptada al respecto, vamos a distinguir los procesos por su misión; proponemos la siguiente clasificación coherente:

- ✓ Procesos Operativos
- ✓ Procesos de Apoyo
- ✓ Proceso de Gestión y
- ✓ Proceso de Dirección

Procesos Operativos

Combinan y transforman recursos para obtener el producto o proporcionar el servicio conforme a los requisitos del cliente, aportando en consecuencia un alto Valor añadido. Las actividades en ellos incluidas y que no cumplan ésta condición, es muy probable que se hagan de manera más eficiente como parte de algún proceso de otro tipo

Procesos de apoyo

Proporcionan las personas y los recursos físicos necesarios, por el resto de procesos y conforme a los requisitos de sus clientes internos.

Procesos de Gestión

Mediante actividades de evaluación, control, seguimiento y medición aseguran el funcionamiento controlado del resto de procesos, además de proporcionar la información que necesitan para tomar decisiones (mejor preventivas que correctoras) y elaborar planes de mejora eficaces.

Como una manifestación de su enfoque a proceso, podrían exigir prioridades a los procesos operativos y que orienten sus esfuerzos a objetivos.

Procesos de Dirección

Lo concibe con carácter transversal a todo el resto de procesos de empresa.

- ✓ El proceso de Formulación, comunicación, seguimiento y revisión de la estrategia.
- ✓ Determinación, despliegue, seguimiento y evaluación de objetivos.
- ✓ Comunicación interna, aunque su ejecución corresponda a Personal.
- ✓ Revisión de resultados por Dirección. Retroalimenta a la determinación de Objetivos.

En algunas ocasiones las empresas caen en el eufemismo de adaptarse al enfoque a procesos simplemente cambiando el título del procedimiento o reemplazo departamento por proceso, para evitarlo y dar un sentido finalista, vale la pena vincular la Gestión por Procesos con la estrategia de la empresa.

Componentes de los Procesos.

Todo proceso debe ser abordado integralmente mediante el análisis de sus diferentes componentes, no se trata solamente de reducir los trámites, de mejorar los formatos o de disminuir los costos. Si bien estos objetivos son importantes, no podemos mirarlos en forma aislada, sino dentro de un contexto más amplio que

permitan la satisfacción del cliente interno y externo, mejorando así la organización y desarrollo de la institución.

Los diversos componentes de un proceso son:

La Misión

El cumplimiento de la misión de la empresa se realiza a través de los diferentes procesos. La misión define el propósito fundamental del proceso, respondiendo a las preguntas del para qué del proceso y el por qué es necesario el mismo.

La Organización.-

Debe tener en cuenta los diferentes niveles (directivo, ejecutivo, operativo y asesor), así como las áreas asistenciales y administrativas.

Talento Humano.-

Un aspecto fundamental de cualquier proceso lo constituyen las personas que deben desarrollarlo y mejorarlo.

Límites del Proceso.-

Una labor básica del responsable o dueño del proceso es saber donde se inicia éste y dónde termina. La definición de los límites es algo crucial para el proceso se desarrolle adecuadamente, pues allí se establecen relaciones de compromiso con proveedores y clientes.

Administración por Procesos

La administración por procesos se basa en la necesidad de respuesta a las nuevas condiciones de desarrollo de las instituciones, las cuales deben estar acorde con las necesidades del mercado, debido a que en la actualidad las empresas trabajan en un sistema por objetivos, estrategias y planes de acción, que utilizan como referencia para asegurar que las decisiones que se tomen diariamente se proyecten en el mediano y largo plazo.

Definición de Administración por Procesos.-

Una Organización con o sin fines de lucro, es un ente vivo dentro de la sociedad, que propone en movimiento los flujos de energía, dinero y capacidades humanas, transformando los recursos en bienes y servicios que requieren el entorno social.

Mejoramiento de Procesos.-

Pasar de un sistema organizacional a un sistema de procesos es un cambio cultural muy difícil. Eso requiere un replanteamiento fundamental en el manejo de la organización. El cambio no es proceso simple. Requiere un plan bien concebido, un enfoque y un liderazgo constante.

Definición de Mejoramiento de Procesos.-

El mejoramiento de procesos es el estudio sistemático de las actividades y los flujos de cada proceso a fin de mejorarlo. Su propósito es aprender los números, entender los procesos y desempeñar los detalles. Una vez se ha comprendido realmente un proceso, es posible mejorarlo, a continuación cito algunas definiciones:

JAMES, H (1993): "...mejorar un proceso, significa cambiarlo para hacerlo más efectivo, eficiente y adaptable, qué cambiar y cómo cambiar depende del enfoque específico del empresario y del proceso"

FADI K, (1994) "...conversión en el mecanismo viable y accesible al que las empresas de los países en vías de desarrollo cierran la brecha tecnológica que mantienen con respecto al mundo desarrollado.

ABELL, D. (1994), "... mera extensión histórica de uno de los principios de la gerencia científica, establecida por Frederick Taylor, que afirma que todo método de trabajo es susceptible de ser mejorado"

L.P. S, (1994) "...esfuerzo para aplicar mejoras en cada área de las organización a lo que se entrega a clientes"

El Mejoramiento Continuo es un proceso que describe muy bien lo que es la esencia de la calidad y refleja lo que las empresas necesitan hacer si quieren ser competitivas a lo largo del tiempo

Objetivos del Mejoramiento de Procesos.-

- ✓ Hacer efectivos los procesos, generando los resultados deseados
- ✓ Hacer eficientes los procesos, minimizando los recursos empleados.
- ✓ Hacer los procesos adaptables, teniendo la capacidad de adaptarse a los empleados de la empresa y a las necesidades de la misma.

Procedimientos

Como un documento que contiene la descripción de actividades que deben seguirse en la realización de las funciones de una unidad administrativa, o de dos o más de ellas. El manual incluye además los puestos o unidades administrativas que intervienen precisando su responsabilidad y participación.

La existencia de un manual de procedimientos sirve para que la administración aumente la posibilidad de que los empleados utilicen los sistemas y procedimientos prescritos al llevar a cabo sus tareas. El manual ofrece además al personal una guía de trabajo, guía que resulta particularmente valiosa para orientar a los nuevos empleados.

Objetivos de los Procedimientos

- ✓ Presentar una visión integral de cómo opera la organización.
- ✓ Precisar la secuencia lógica de los pasos de que se compone cada uno de los procedimientos.
- ✓ Precisar la responsabilidad operativa del personal en cada área de trabajo
- ✓ Describir gráficamente los flujos de las operaciones.
- ✓ Servir como medio de integración y orientación para el personal de nuevo ingreso, facilitando su incorporación a su unidad orgánica.
- ✓ Propiciar el mejor aprovechamiento de los recursos humanos y materiales.

Todos estos Objetivos ayudan para obtener la mejor forma de llevar a cabo una actividad, considerando los factores del tiempo, esfuerzo y dinero

Importancia de los Procedimientos

Que los procedimientos existen a todo lo largo de una organización, aunque, como sería de esperar, se vuelven cada vez más rigurosos en los niveles bajos, más que todo por la necesidad de un control riguroso para detallar la acción, de los trabajos rutinarios llega a tener una mayor eficiencia cuando se ordenan de un solo modo.

Cabe recalcar que la importancia de los procedimientos son los hábitos o costumbres de un organismo social. Estableciendo una analogía directa con los hábitos de una persona, se puede ver la importancia que de estos tienen en su vida. Si una persona tiene hábitos o costumbres negativas, su vida estará llena de obstáculos y nunca se podrá realizar plena y satisfactoriamente. Del mismo modo, si todo organismo social tiene procedimientos ilógicos, contradictorios, etc., tampoco podrá realizar los objetivos señalados.

Características de Procedimientos

- ✓ No son de aplicación general, sino que su aplicación va a depender de cada situación en particular.
- ✓ Son de gran aplicación en los trabajos que se repiten, de manera que facilita la aplicación continua y sistemática.
- ✓ Son flexibles y elásticos, pueden adaptarse a las exigencias de nuevas situaciones.

Estructura de los Procedimientos

- ✓ Identificación. Este título contiene la siguiente información; logotipo de la organización, denominación y extensión (general o específico) de

corresponder a una unidad en particular debe anotarse el nombre de la misma.

- ✓ Lugar y fecha de elaboración.
- ✓ Número de revisión.
- ✓ Unidades responsables de su revisión y/o autorización
- ✓ Índice o contenido; relación de los capítulos que forman parte del documento.
- ✓ Introducción; exposición sobre el documento, su contenido, objeto, área de aplicación e importancia de su revisión y actualización.
- ✓ Objetivos de los procedimientos; explicación del propósito que se pretende cumplir con los procedimientos.
- ✓ Áreas de aplicación o alcance de los procedimientos.
- ✓ Responsables; Unidades administrativas y/o puesto que intervienen en los procedimientos en cualquiera de sus fases.
- ✓ Políticas o normas de operación; En esta sección se incluyen los criterios o lineamientos generales de acción que se determinan para facilitar la cobertura de responsabilidades que participan en los procedimientos.

Todos y cada unos de estos pasos de la estructura de los procedimientos son esenciales ya que todos estos nos guiaremos para desarrollar de mejor manera los Procedimientos.

Beneficios de los Procedimientos

- ✓ Aumento del rendimiento laboral.
- ✓ Permite adaptar las mejores soluciones a los problemas.
- ✓ Contribuye a llevar una buena coordinación y orden en las actividades de la organización.

Manuales de Procedimientos

Son documentos que registran y transmiten, sin distorsiones, la información básica referente al funcionamiento de las unidades administrativas.

Además facilitan la actuación de los elementos humanos que colaboran en la obtención de los objetivos y el desarrollo de las funciones

Definición de Manuales

Es el procedimiento a seguir para lograr el trabajo de todo el personal de oficina o de cualquier otro grupo de trabajo que desempeña responsabilidades específicas. Un procedimiento por escrito significa establecer debidamente un método estándar para ejecutar algún trabajo.

En definitiva podemos decir que es un registro escrito de información e instrucciones que conciernen al empleado y pueden ser utilizados para orientar los esfuerzos de un empleado en una empresa.

Objetivos de los Manuales

- ✓ Instruir al personal, acerca de aspectos tales como: objetivos, funciones, relaciones, políticas, procedimientos, normas, etc.
- ✓ Precisar las funciones y relaciones de cada unidad administrativa para deslindar responsabilidades, evitar duplicidad y detectar omisiones.
- ✓ Coadyuvar a la ejecución correcta de las labores asignadas al personal, y propiciar la uniformidad en el trabajo.
- ✓ Servir como medio de integración y orientación al personal de nuevo ingreso, facilitando su incorporación a las distintas funciones operacionales.
- ✓ Sirve para el análisis o revisión de los procedimientos de un sistema.
- ✓ Interviene en la consulta de todo el personal.

- ✓ Que se desee emprender tareas de simplificación de trabajo como análisis de tiempos, delegación de autoridad, etc.
- ✓ Para uniformar y controlar el cumplimiento de las rutinas de trabajo y evitar su alteración arbitraria
- ✓ Determina en forma más sencilla las responsabilidades por fallas o errores.
- ✓ Aumenta la eficiencia de los empleados, indicándoles lo que deben hacer y cómo deben hacerlo.
- ✓ Ayuda a la coordinación de actividades y evitar duplicidades.
- ✓ Construye una base para el análisis posterior del trabajo y el mejoramiento de los sistemas, procedimientos y métodos.

Todos estos Objetivos presentado en el párrafo anterior son de gran importancia ya que sin todos ellos no se lograría solucionar todos los problemas de las actividades permitiendo llegar a tener una lógica del desarrollo de las mismas.

Estructura de un Manual

Pueden ser las siguientes:

- ✓ Tabla de contenido
- ✓ Introducción
- ✓ Instrucciones para el uso del manual
- ✓ Cuerpo del manual
- ✓ Flujogramas
- ✓ Glosario de términos
- ✓ Conclusiones
- ✓ Recomendaciones
- ✓ Anexos

Es de esencial importancia la estructura de un manual siendo este la base del mismo ya que será la orientación general de los que contendrá un manual completamente terminado.

Tipos de Manuales:

Existen muy diversos tipos de manuales; a continuación se mencionan solo algunos de los principales:

Manual de Objetivos y Políticas.-

Como su nombre lo indica, reúne un grupo de objetivos propios de la empresa. Clasificados por departamentos, con expresión de las políticas correspondientes a esos objetivos y a veces de algunas reglas muy generales que ayudan a aplicar adecuadamente las políticas.

Manuales Departamentales.-

Son aquellos en que se agrupan todos los objetivos, políticas, programas, reglas, etc. Aplicables en cada departamento determinado. Son los que mejor merecen el nombre, de acuerdo con la definición dada.

Manuales de Organización.

Su propósito es exponer en forma detallada la estructura organizacional formal a través de la descripción de los objetivos, funciones, autoridad y responsabilidad de los distintos puestos, y las relaciones.

Manual de procedimientos.-

Son de gran utilidad, pues de manera precisa, preferentemente gráfica, fijan a cada trabajador lo que debe hacer en las principales actividades técnicas que le son encomendadas.

De contenido diverso.-

Muchas veces se combinan varios de estos niveles en uno solo, siempre que tal combinación favorezca que el conjunto sea “manuable” y claro.

Cada uno de estos tipos de Manuales puede ser utilizado por toda clase de empresas según sus necesidades ya que uno de ellos favorecerá a las actividades

de los empleados y de esta manera no malgastaran el tiempo o esfuerzo de los mismos.

Características de Manuales

Partiendo de las ventajas de la utilización de los manuales de procedimientos, se pueden enunciar algunas características que ellos deben cumplir:

- ✓ Satisfacer las necesidades reales de la empresa.
- ✓ Contar con instrucciones apropiadas de uso, manejo y conservación.
- ✓ Facilitar la localización de las orientaciones y disposiciones específicas, mediante una diagramación que corresponda a su verdadera necesidad.
- ✓ Redacción simple, corta y comprensible.
- ✓ Hacer uso racional y adecuado, por parte de los destinatarios.
- ✓ Gozar de adecuada flexibilidad para cubrir diversas situaciones.
- ✓ Tener un proceso continuo de revisión y actualización.
- ✓ Facilitar, a través del diseño, su uso, conservación y actualización.
- ✓ Estar debidamente formalizado por la instancia correspondiente de la empresa

Cabe indicar que las características de los Manuales son un aspecto importante que debemos observar en materia de compilación y consulta de los manuales es el relacionado con la utilización de aplicaciones de sistemas que permiten actualización y consulta rápidas de ellos. En la medida en que la presentación y consulta de los manuales pueda llevarse a cabo por medios electrónicos mucho mejor desde el punto de vista de la agilidad, seguridad y costos.

Principales Ventajas de los Manuales

- ✓ Ayudan al incremento de la eficiencia, la calidad y la productividad.
- ✓ Son una fuente importante y constante de información sobre los trabajos en la empresa. Aumentan la predisposición del personal para asumir responsabilidades.

- ✓ Son un elemento importante de revisión y evaluación objetiva de las prácticas de trabajo institucionalizadas.
- ✓ Representan una restricción a la improvisación que aparece en la empresa de las más variadas formas.
- ✓ Constituyen un instrumento efectivo de consulta, orientación y entrenamiento.
- ✓ Facilitan el proceso de hacer. efectivas las normas, procesos y funciones administrativas.
- ✓ Evitan discusiones innecesarias y equívocos.
- ✓ Ayudan a fijar criterios y patrones, así como la uniformidad en la terminología técnica.

Con todas estas ventajas facilitará a la empresa la normalización de las actividades administrativas y productivas y de esta manera se podrá constituir una memoria institucional.

Desventajas de los Manuales

Entre los inconvenientes se detalla a continuación:

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

- ✓ Muy sintética carece de utilidad: muy detallada los convierte en complicados.

No todas las empresas cuentan con un Manual por todos los aspectos dichos anteriormente ya que la falta del mismo se produce muchos problemas internos en una empresa, ya que en la mayoría de veces no son actualizados según pasa el tiempo de existencia de las empresas.

Reglamento Interno

Definición

El reglamento Interno es un conjunto de disposiciones obligatorias para trabajadores y patrones en el desarrollo de los trabajos en una empresa o establecimiento. El Incumplimiento de las disposiciones del reglamento interior de trabajo por parte del patrón, puede dar lugar a responsabilidades pecuniarias o a la ruptura de la relación de trabajo.

Para que el reglamento interior de trabajo tenga fuerza legal obligatoria es indispensable que se convenga entre la empresa y la representación de los trabajadores, se formule por escrito, se deposite el original en la Junta de Conciliación y Arbitraje y se le dé la debida publicidad entre los trabajadores

El reglamento es una herramienta flexible, que facilita la organización del establecimiento o empresa.

Partes de un Reglamento

Las Partes de un reglamento son los trabajadores y el patrón que actúa por medio de una comisión.

Políticas

Definición

Son lineamientos generales que orienten las actividades que habrán de realizar los trabajadores involucrados en sus áreas de trabajo. Precizando de antemano la

mayor parte de las situaciones que pudieran presentarse o que propicien la toma de decisiones de las autoridades superiores.

La Política de una Empresa, es como campo de investigación y enseñanza, se ocupa de estudiar el trabajo que hace en la empresa la Alta Dirección. La palabra trabajo engloba no sólo su tarea o función específica sino también sus responsabilidades.

Estatutos

Definición

Los estatutos son unas normas elaboradas por la propia empresa o establecimiento que sirven para personalizar la ley y adecuarla a las necesidades y particularidades de la propia empresa. Es decir, la ley regula unos mínimos necesarios y permite que mediante los estatutos sean los socios los que decidan lo más conveniente, tanto para endurecer como para flexibilizar la norma.

En términos generales, entendemos por estatuto a aquel conjunto de leyes que se redactan y hacen públicas en una sociedad para ser respetadas y tomadas en cuenta por todos los ciudadanos de la región a la que se haga referencia. Sin embargo, yendo a mayores especificidades, podemos decir que el estatuto es una forma menor de leyes ya que por lo general se redacta en el marco de una región, ciudad o área específica, así como también puede ser el conjunto de leyes que rigen a una institución o entidad de manera particular. El estatuto, por tanto, puede encontrarse en la mayoría de los casos supeditado a un conjunto de leyes mayores como la constitución nacional de cada país.

Normas

Definición

Se denomina norma toda aquella ley o regla que se establece para ser cumplida por un sujeto específico en un espacio y lugar también específico. Las normas son las pautas de ordenamiento social que se establecen en una comunidad humana

para organizar el comportamiento, las actitudes y las diferentes formas de actuar de modo de no entorpecer el bien común.

A lo largo de la historia, las diferentes sociedades han establecido su conjunto particular de normas y leyes sociales que tienen siempre que ver con las estructuras de pensamiento, los modos de entender el mundo y aquello que las rodea, los valores considerados morales, etc. Esto hace que cada conjunto de normas sociales sean específicas y particulares a esa comunidad y que se organicen de tal manera en relación a las necesidades e intereses de esa comunidad.

Las normas han sido tradicionalmente orales y el hecho de convertirse en escritas es lo que las hace volverse universales y objetivas ya que se limita el abuso interpretativo que las partes pueden realizar al estar establecidas sólo en la conciencia.

SERVAT, (2002) Mejora continua y acción correctiva, describe que el **Plan de Mejora:**

“...Tiene un impacto mayor, su objetivo es alcanzar un nivel de desempeño nunca antes logrado. La solución efectiva de problemas para la mejora requiere de datos y herramientas dentro de una estructura lógica que proporcione estos avances”. (pág.10)

Se puede mencionar que el Plan de Mejora es proactivo, ya que sin este no se alcanzaría a cumplir con los objetivos trazados por las empresas.

Un plan de mejora no es un fin o una solución, sencillamente es un mecanismo para identificar riesgos e incertidumbre dentro de la empresa, y al estar consientes de ellos trabajar en soluciones que generen mejores resultados.

Para que una empresa puede responder ante los cambios que presenta su entorno y cumplir con los objetivos de la empresa, se debe implantar un plan de mejora con la finalidad de detectar puntos débiles de la empresa, y de esta manera atacar las debilidades y plantear posibles soluciones al problema.

El desarrollar un plan de mejora permite definir mecanismo que le permitirán a la empresa alcanzar aquellas metas que se ha propuesto y que le permitirán ocupar un lugar importante y reconocido dentro de su entorno.

SERVAT, (2002) Mejora continua y acción correctiva, detalla que la **Mejora de Calidad:**

“...Se desarrolla exclusivamente en los procesos de la empresa, es un método científico basado en una lógica deductiva orientada exclusivamente a investigar las causas raíces que generaron un defecto. El defecto puede considerarse en reproceso, reelaboraciones, quejas, devoluciones, etc.”(pág. 14)

En esencia es muy importante la mejora de calidad ya que muchos defectos en las empresas hacen que se genere inconvenientes, por tal razón estos problemas se pueden mejorar mediante la aplicación del mismo en una empresa.

2.1.3 DEFINICIÓN DE EXPRESIONES BÁSICAS

ACCIÓN: Se refiere al ejercicio o al acto de hacer algo con un determinado propósito.

ACCIÓN CORRECTIVA: Es la medida que se toma para corregir los desvíos que se producen durante o después de la realización de determinadas actividades y/o procesos.

ACTITUD: Predisposición favorable o desfavorable de una o más personas para responder de una manera particular ante una situación externa. Es el estado de ánimo, aceptación, rechazo o indiferencia manifestada por una o más personas con relación a su trabajo, jefe o a la empresa misma.

ACTIVIDAD: Conjunto de tareas que se realizan en una organización o sector de la misma. La actividad está constituida por varias acciones practicadas por más de una persona, con un resultado perfectamente caracterizable.

ADMINISTRAR: Planificar, organizar, integrar los recursos humanos, dirigir o gerenciar, controlar y evaluar los resultados de las actividades de una organización (una empresa o un sector de la misma), para alcanzar los objetivos deseados, de acuerdo a los recursos disponibles.

ANALIZAR: Separar las partes de un todo o desglosar una estructura organizacional en sus componentes más simples, a los efectos de determinar su ausencia, sus características y la manera de su funcionamiento. Estudiar cada una de las partes de un todo, por separado.

ASESOR: Profesional técnico especializado, con experiencia en su campo de acción, que estudia los problemas o dificultades y sugiere o recomienda las posibilidades de solución a los responsables de las organizaciones.

AUTORIDAD: Poder, facultad o influencia que tiene una persona sobre otra que le está subordinada. Autorización para asumir compromisos, emplear recursos disponibles y/o practicar otras acciones que sean necesarias para conseguir un objetivo.

AUTORIDAD LEGAL: Autoridad otorgada a través de un documento escrito, conforme con las normas vigentes, para que el titular de un puesto pueda tomar una decisión, dentro de sus atribuciones, para alcanzar los objetivos esperados.

AUTORIDAD PERSONAL: Habilidad de una persona para gerenciar, que se manifiesta por medio de la inteligencia, del saber, del don de mando y de la experiencia, para influir en individuos o grupos y producir los resultados deseados. Un gerente que tiene autoridad personal es aquel que inspira confianza y respeto, y no el temor de sus colaboradores.

AUTORIZAR: Conceder, permitir o facultar a una persona para hacer alguna cosa. Por ejemplo: autorizar el trabajo fuera de las horas normales establecidas (horas extras).

CAPACIDAD: Aptitud o suficiencia para realizar algo. Talento, habilidad para utilizar en forma efectiva los conocimientos para el logro de un objetivo.

CARGO: Posición o lugar determinado en la estructura organizacional. Se caracteriza por un conjunto de atribuciones, deberes y responsabilidades inherentes a la persona que ocupa el cargo. Normalmente es impersonal.

CONTROLAR: Vigilar, examinar o inspección la ejecución de algún trabajo, comparando los resultados obtenidos con los previstos.

CRONOGRAMA: Programación del trabajo, representado en un gráfico en el cual se determinan el inicio, la secuencia y el fin de una actividad, así como el tiempo previsto para su ejecución.

DECIDIR: Resolver o tomar determinación con respecto a una cosa. Escoger una de entre dos o más opciones para solucionar un problema o para conseguir un objetivo.

DEFINIR: Determinar y explicar, con claridad y precisión, el significado o la comprensión de una idea o cosa. Por ejemplo: definir las tareas de un empleado.

DELEGAR: Transferencia de autoridad legal y de la responsabilidad del titular de un nivel superior al responsable de un nivel inferior de la organización

DEPARTAMENTALIZACIÓN: Técnica de estructuración que puede ser utilizada para agrupar adecuadamente las actividades y procesos de una organización.

DEPARTAMENTO: Denominación dada a un nivel jerárquico de línea, en una estructura organizacional. Sector o área de una organización establecido para cumplir una función específica.

DESCRIBIR: Representar, detallar o narrar una cosa, explicando sus distintas partes, cualidades o circunstancias. Por ejemplo: describir las actividades de uno de los sectores de una organización.

DESCENTRALIZACIÓN: Técnica administrativa que consiste en delegar autoridad y responsabilidad a los escalones jerárquicos inferiores de una organización, de una manera sistemática, duradera y estable, para la toma de decisiones relacionadas con las actividades y /o procesos que se realizan en cada nivel.

DETERMINAR: Establecer, precisar o definir los términos de una cosa. Por ejemplo: determinar la cantidad de artículos necesarios para completar el stock en depósito.

DIAGRAMA: Representación gráfica que permite demostrar una situación así como la existencia o solución de un determinado problema. Es un tipo de auxiliar visual.

DIAGNÓSTICO: Resultado obtenido mediante un proceso de investigación, en el cual se delimitan las circunstancias y naturaleza de una determinada situación.

DIRECCIÓN O GERENCIAMIENTO: Acto o modo de encauzar, orientar o administrar el trabajo de los demás. Empleo hábil y racional de los recursos empresariales para alcanzar un objetivo. Habilidad de utilizar la ciencia y el arte de la Administración para lograr resultados por medio del esfuerzo de otras personas.

DOCUMENTO: Cualquier objeto que contenga información en forma de datos, texto o imagen fija.

EFECTIVIDAD: Es la medida de desempeño interno y externo de una organización. Está relacionada con el logro de los objetivos económicos y/o sociales, mediante la eficiencia y eficacia operacional de la empresa. Énfasis en la relación organización interna-clientes o usuarios. También, efectividad es el grado de satisfacción de las necesidades y expectativas de los clientes internos y externos de la organización.

EFICACIA: Es la medida de desempeño externo de una organización. Está relacionada con la capacidad de la empresa o sectores de la misma para detectar y satisfacer las demandas y expectativas de los clientes o usuarios. La eficacia se puede medir por el grado de satisfacción de las necesidades de los clientes o usuarios.

EFICIENCIA: Es la medida de desempeño interno de una organización. Está relacionada con los recursos empleados por la empresa o sectores de la misma para conseguir los objetivos deseados. Énfasis en el uso de técnicas, sistemas y procesos o procedimientos operacionales adecuados, para lograr mayor productividad con el mínimo esfuerzo, tiempo y costo.

La eficiencia, eficacia y efectividad deben estar estrechamente ligadas en cualquier tipo de actividad y/o proceso. Sin embargo, en algunos casos se disocian causando dificultades de diversa índole. Así, no es aconsejable la eficacia sin la eficiencia, lo mismo que la eficiencia sin eficacia, aunque este caso no es lo más

grave. Del mismo modo, no es aconsejable la eficiencia y/o eficacia sin efectividad.

ELABORAR: Hacer o preparar alguna cosa, con un objetivo determinado. Por ejemplo, elaborar un manual de procedimiento de compras y suministros.

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL: Disposición orgánica de las partes de una organización. Conjunto de actividades, procesos y de relaciones entre los distintos elementos, niveles o grupos de una organización.

EVALUACIÓN: Consiste en señalar el valor de alguna cosa. Acción de comprobar la efectividad de un programa u otro dispositivo de actuación, por comparación, según el objetivo propuesto. Por ejemplo, analizar en forma sistemática las compras efectuadas por el Departamento de Administración, conforme al programa establecido, determinando las características de las dificultades surgidas durante su ejecución, con el fin de introducir las acciones correctivas que sean necesarias para alcanzar los objetivos esperados.

FINALIDAD: Consiste en la razón de la existencia de los diferentes sectores o áreas que componen una estructura organizacional; o la razón de los pasos de un proceso o procedimiento. En otras palabras, el “**para que**”, o el “**por qué**” de la creación o de la existencia de los mismos.

FUNCIÓN: Conjunto de actividades desarrolladas para el logro de los objetivos de una empresa o de un sector de la misma. Función, es también el conjunto de tareas asignadas a un puesto de trabajo.

IMPLANTAR O IMPLEMENTAR: Establecer y poner en funcionamiento algún nuevo método, proceso o procedimiento operacional, una nueva estructura organizacional, etc.

INFORMACIÓN: Reseña o noticia útil como resultado de la indagación, selección, tratamiento y combinación de datos, hechos, etc.

INFORMAR: Avisar, notificar o comunicar sobre un determinado hecho o cosa. Por ejemplo: informar al personal sobre las nuevas medidas establecidas en el reglamento interno de la empresa.

INFORME: Noticia, testimonio o referencia que se con relación a uno o varios sucesos. Transmisión escrita o verbal, en forma sintética, del resultado de un determinado suceso o acontecimiento. Generalmente es de carácter periódico.

MANUAL: Un manual es un documento que contiene, en forma ordenada y sistemática, un conjunto de informaciones y/o instrucciones sobre objetivos, políticas, estructura organizacional, funciones, métodos, sistemas y procesos o procedimientos operacionales de una empresa, de modo que sirva como instrumento de referencia o de consulta. Hoy día constituye un elemento indispensable para el adecuado funcionamiento de las organizaciones.

MANUAL DE ESTRUCTURAS: El manual de estructuras contiene informaciones generales sobre la división del trabajo, así como de la diferenciación, integración y relaciones entre las distintas dependencias o sectores que componen una organización.

La estructura organizacional de una empresa se representa gráficamente a través de un organograma, en el cual se pueden visualizar los distintos niveles jerárquicos, las líneas de comunicaciones formales y de mando.

MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES: Conjunto integrado de organogramas y descripción de funciones correspondientes a los distintos sectores que componen una organización.

MANUAL DE POLÍTICAS: Contiene las políticas establecidas para cada sector de una organización y sirve de guía para el cumplimiento de las funciones respectivas. Por ejemplo: política de producción, política de ventas, política financiera, política de recursos humanos y otros.

MANUAL DE PROCEDIMIENTO O DE OPERACIONES: Los manuales de procedimientos o de operaciones contienen un conjunto de definiciones operacionales, señalando la secuencia de las acciones o pasos a seguir para la realización de los trabajos. Además, contienen ilustraciones a base de formularios, fluxogramas, diagramas de flujos y otros, para una mejor aclaración de su contenido.

MÉTODO: Es un conjunto de técnicas interdependientes para la realización de determinados trabajos o una secuencia de operaciones. Por ejemplo, se puede utilizar método manual, mecánico o electrónico, para el registro de las operaciones contables, registro de inventarios, para el control de cobranzas, etc.

MOVIMIENTO: es una acción única y simple en un procedimiento.

NEGLIGENCIA: Significa descuido, falta de atención en el desarrollo de las actividades y/o procesos por parte del personal. La negligencia puede comprometer la calidad de los productos o servicios de una organización.

OBJETIVO: Es el resultado o producto que se desea obtener mediante la realización de una determinada actividad y/o proceso. También se puede decir que los objetivos son eventos o realizaciones que se esperan llevar a cabo.

ORGANIZAR: Fase o etapa del proceso administrativo que consiste en identificar y agrupar adecuadamente las distintas actividades, propias de una empresa o de un sector de la misma, con delimitación y escalonamiento de la autoridad y responsabilidad correspondientes, así como el establecimiento de las relaciones entre los distintos niveles de la estructura organizacional de modo que sea posible una mejor utilización de los recursos disponibles, para conseguir los objetivos deseados.

ORGANOGRAMA U ORGANIGRAMA: Es la representación gráfica de la estructura organizacional de una empresa, que especifica los niveles jerárquicos y las líneas formales de autoridad entre los distintos sectores que componen la organización.

PLANIFICAR: Fase o etapa del proceso administrativo que consiste en determinar la visión, misión, filosofía, objetivos, políticas, estrategias, programas, procedimientos y normas por seguir, mediante una descripción detallada, para facilitar su ejecución. Establecer por anticipado lo que se hará en el futuro, habida cuenta de los recursos disponibles.

PREPARAR: Elaborar, proyectar o disponer la realización de alguna cosa, con un fin determinado. Por ejemplo, preparar un informe sobre los materiales utilizados para las construcciones de una obra.

PROCEDIMIENTO: Formas de actuación preestablecidas con el fin de orientar a los miembros de una organización en la ejecución de sus tareas respectivas. Los procedimientos deben estar de acuerdo con los objetivos, políticas, estrategias y normas establecidas.

PROCESO: Transformación de las entradas (inputs) en los productos o servicios (outputs) deseados mediante el uso de los recursos empresariales.

PRODUCTIVIDAD: Aumento de la producción que se obtiene mediante la utilización adecuada de los recursos productivos (mano de obra, máquinas, equipos, herramientas, materia prima, energía, tiempo y otros), lográndose de esta forma una disminución en el costo de producción de los bienes o servicios que produce la empresa. Este aumento de la producción se debe principalmente a la racionalización de los métodos y sistemas de trabajo, y a la adecuada utilización de los recursos empresariales.

REALIZAR: Hacer, ejecutar o llevar a la práctica alguna cosa. Hacer real o efectiva una cosa.

RECOMENDAR: Encomendar o aconsejar la adopción de alguna medida para resolver una situación determinada.

REGLAMENTO: Conjunto de normas o reglas que rigen las relaciones entre los Distintos elementos que componen una organización. Su cumplimiento es de carácter obligatorio por los clientes internos y externos de la empresa.

RESPONSABILIDAD: Obligación o compromiso que tiene todo miembro de una organización de cumplir con las disposiciones establecidas, destinadas al logro de los objetivos deseados.

RUTINA: Es el conjunto de fases o etapas estrechamente relacionadas entre sí dentro de una actividad y/o proceso. La rutina representa las costumbres o hábitos adquiridos para la realización de determinados trabajos. Estos trabajos se realizan generalmente más por la práctica que por métodos científicos.

TAREA: Acción única y completa realizada por una persona en un tiempo determinado. La tarea tiene una acción de inicio y otra de fin, perfectamente caracterizables.

VERIFICAR: Confirmar, constatar, evidenciar o comprobar la veracidad de una cosa. Por ejemplo: verificar el trabajo de un empleado.

2.1.4 INTERROGANTES DE LA INVESTIGACIÓN

- ✓ ¿Cuál es la situación actual del área Administrativa y Financiera de la Empresa Prodicereal S.A?

- ✓ ¿Qué resultado se obtuvo de las necesidades en el área Administrativa y Financiera para establecer los procedimientos mediante la ejecución de un Plan de Mejora de los mismos?

- ✓ ¿Cómo Mejoraría la situación de la Empresa al diseñar un plan de mejora Administrativo y Financiero mediante el desarrollo de los procedimientos de cada departamento?

CAPÍTULO III

3.1 METODOLOGÍA

3.1.1 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

El presente estudio investigativo fue de modalidad de investigación proyecto factible, en virtud que permitió solucionar el problema prioritario detectado luego de un diagnóstico y sustentados en una base teórica.

Para la ejecución de la presente, se aplicaron los tipos de investigación que se cita a continuación:

La presente investigación partió de **Exploratoria** porque se orientó a determinar los componentes del problema planteado determinando su origen para poder proponer una solución.

Diagnóstico.-Porque sirvió como base para hacer y fundamentar las estrategias que se han de expresar en una práctica concreta conforme a las necesidades manifiestas por los mismos interesados de manera directa o a través de sus organizaciones.

Descriptiva.- Conocida como la investigación estadística, describió los datos y características de la población o fenómeno en estudio. La Investigación descriptiva respondió a las preguntas: quién, qué, dónde, por qué, cuándo y cómo. Aunque la descripción de datos es real, precisa y sistemática, la investigación no puede describir lo que provocó una situación. Por lo tanto, la investigación descriptiva no puede utilizarse para crear una relación causal, en caso de que una variable afecta a otra.

En otras palabras, la investigación descriptiva se puede decir que tienen un bajo requisito de validez.

Evaluativa.- Porque con la aplicación de un Plan de Mejora es de gran ayuda para los empleados de la Empresa Prodicereal S.A, con la finalidad de obtener un mejor desenvolvimiento de las actividades de los mismos.

3.1.2 POBLACIÓN Y MUESTRA

Población.-

Para el desarrollo de la presente investigación fue dirigida a los departamentos Administrativos y Financieros, referida a diez (10) personas responsables de cada uno de sus puestos de trabajo. Cabe indicar que se trabajara con el 100% del universo a investigarse.

OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADOR	ITEMS	INSTRUMENTO
Procedimientos administrativos y financieros	Análisis del Departamento Administrativo y Financiero	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Número de Trabajadores ▪ Puestos y Funciones ▪ Perfil profesional ▪ Reglamentos ▪ Políticas 	1	Entrevista
			4-5-7-8	Encuesta
			1-2.-3	Encuesta
			6-13-14-15 9-10-16-17	Encuesta Encuesta
Diseño de un Plan de Mejora Administrativo y Financiero	Definición de puestos y funciones	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Organigramas Estructural ▪ Organigrama Posicional ▪ Organigrama Funcional ▪ Actividades ▪ Diagramas de flujo 	11	Encuesta
	Procedimientos		12	Encuesta

3.1.3 INSTRUMENTOS DE LA INVESTIGACIÓN

Para el tema investigativo se requirió del uso de diversas técnicas que le permitieron al investigador obtener toda la información o datos que se solicitó para el desarrollo del mismo. De acuerdo a lo antes señalado las técnicas a utilizadas fueron:

- ✓ **Observación directa:** Para este trabajo de investigación se aplicó la técnica de la observación directa ya que el investigador pudo evidenciar y visualizar de cerca la problemática que acarrea la Empresa.
La observación directa es aquella a través de la cual se pudo conocer los hechos y situaciones de la realidad social.
- ✓ **Encuesta.-** La misma que fue aplicada a los responsables que cada puesto de trabajo de los departamentos Administrativos y Financieros, la encuesta es una de las técnicas de investigación social más difundidas, se basa en las declaraciones verbales o escritas de una muestra de la población con el objeto de recabar información. A las encuestas hay que entenderlas como una investigación de tipo esporádico y ocasional, aunque también se reserva el término para investigación realizada por muestreo.
- ✓ **Entrevista no estructurada:** Otra de las técnicas que se utilizó fue la entrevista no estructurada al Gerente de la empresa Prodicereal S.A., en donde se llevó cabo conversaciones con preguntas abiertas. Esto con el fin de conocer y estudiar la información obtenida y poder canalizar y detectar todo lo referente a las actividades diarias en la Empresa.

3.1.4 PROCEDIMIENTOS DE LA INVESTIGACIÓN

Para llevar a cabo el procedimiento de la investigación es necesario la ejecución de los siguientes pasos:

- ✓ En primer lugar se procedió a realizar la validación de la encuesta y entrevista por tres profesionales.
- ✓ Posteriormente se entrevistó al Gerente de la Empresa para determinar las personas que laboran en dicha Empresa, quienes fueron el objeto del estudio.
- ✓ Seguidamente se seleccionó la técnica e instrumento de recolección de todos los datos e información, mediante la encuesta donde se levantó la información recopilada de una forma más clara.
- ✓ Finalmente se determinó la validez y confiabilidad de la información facilitada por todos los trabajadores de la Empresa.

Cabe indicar que también se basó en el método Inductivo que ayudó al procesamiento de toda la información teórica necesaria para la fundamentación de las categorías principales de la investigación al momento de la redacción del informe de la investigación y a la vez permitió analizar y sintetizar los resultados obtenidos en el trabajo de campo en la Empresa, para un adecuado Plan de Mejoras Administrativo y Financiero y se llegó a obtener las conclusiones y recomendaciones para toma de decisiones.

3.1.5 PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS

Una vez que se aplicó la encuesta a todo el personal de la Empresa Prodicereal S.A., se procedió a realizar la respectiva tabulación y análisis de toda la información recolectada del personal encuestado de la misma, posteriormente esta información sirvió de base importante para Diseñar el Plan de Mejoras para obtener un excelente desarrollo de las actividades diarias de cada empleado de la Empresa Prodicereal S.A.

CAPÍTULO IV

4.1 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

4.1.1 ANÁLISIS DE LAS ENCUESTAS

Para el presente trabajo de investigación se aplicó una entrevista y una encuesta a los trabajadores de los departamentos Administrativos y Financieros, la misma que está constituida por dieciséis preguntas seleccionadas de manera que se estructuraron acorde al objetivo de la investigación, cuya información es de real importancia el desarrollo de la investigación realizada.

Gracias a la colaboración de los encuestados se obtuvo información muy relevante, la misma que sirvió para la realización del respectivo análisis de los contenidos de las preguntas formuladas obteniendo su diferente variación y frecuencia seguidamente poder determinar resultados estadísticos, y finalmente poder extraer las conclusiones y recomendaciones.

La presente encuesta se realizó en la Empresa Prodicereal S.A, de la ciudad de Latacunga ubicada en el sector Niágara, calle Av. Unidad Nacional y Tomas de Berlanga.

4.1.1.1 RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS DIRIGIDAS A EMPLEADOS DE LOS DEPARTAMENTOS ADMINISTRATIVOS Y FINANCIEROS DE LA EMPRESA PRODICEREAL S.A

CUADRO N° 1

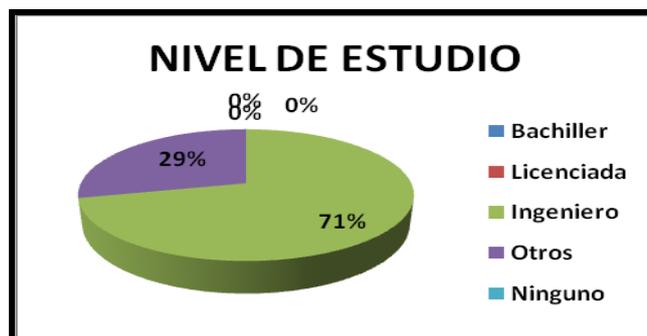
1. ¿Qué Nivel de Estudio tiene usted?

NIVEL DE ESTUDIO		
ALTERNATIVAS	F	%
Bachiller	0	0%
Licenciada	0	0%
Ingeniero	5	71%
Otros	2	29%
Ninguno	0	0%
TOTAL	7	100%

Fuente: Encuesta

Realizado por: Mirian Garzón

GRÁFICO N° 1



Fuente: Encuesta

Realizado por: Mirian Garzón

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DEL NIVEL DE ESTUDIO

Del total de empleados que conforman el departamento administrativo y financiero (7) que representan el 100%, el (71%) tienen nivel de estudio de Ingenieros, y el (29%) tienen otros niveles estudio.

Como se puede determinar que el personal de la Empresa Prodiceréal S.A, en su mayoría tiene un nivel de estudios alto, y otros no lo tienen.

CUADRO N° 2

2. ¿Qué cargo ocupa usted en esta Empresa?

CARGO DE OCUPACIÓN

ALTERNATIVAS	F
Secretaria-Recepcionista	1
Facturera	1
Jefe de Cobros	1
Contadora	1
Aux. Contable	1
Jefe de Comercio Exterior	1
Jefe de Bodega	1
TOTAL	7

Fuente: Encuesta

Realizado por: Mirian Garzón

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE CARGO DE OCUPACIÓN

Del total de empleados que conforman el departamento administrativo y financiero (7) que representan el 100%, 1 solo empleado tiene cada departamento que cumple su determinada función.

Como se puede observar en la empresa existe 1 sola persona en cada departamento que debe realizar las funciones asignadas a sus actividades diarias.

CUADRO N° 3

3. ¿A qué inmediato superior rinde informes en la Empresa?

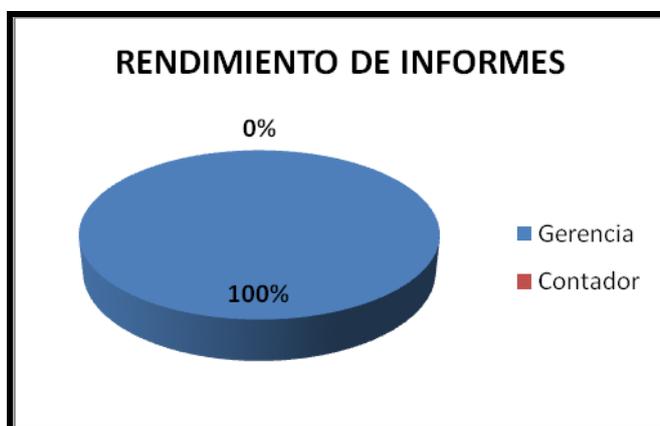
RENDIMIENTO DE INFORMES

ALTERNATIVAS	F	%
Gerencia	7	100%
Contador	0	0%
TOTAL	7	100%

Fuente: Encuesta

Realizado por: Mirian Garzón

GRÁFICO N° 2



Fuente: Encuesta

Realizado por: Mirian Garzón

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RENDIMIENTO DE INFORMES

Del total de empleados que conforman el departamento administrativo y financiero (7) que representan el 100%, rinden informes a Gerencia.

Se puede indicar que todo el personal Administrativo y Financiero rinde informes únicamente a Gerencia de la Empresa.

CUADRO N° 4

4. ¿Cree que es importante asignar una adecuada distribución de funciones (asignación de actividades)?

ASIGNACIÓN DE ACTIVIDADES

ALTERNATIVAS	F	%
Muy importante	7	100%
Importante	0	0%
Poco importante	0	0%
Sin importancia	0	0%
TOTAL	7	100%

Fuente: Encuesta

Realizado por: Mirian Garzón

GRÁFICO N° 3



Fuente: Encuesta

Realizado por: Mirian Garzón

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE ASIGNACIÓN DE ACTIVIDADES

Del total de empleados que conforman el departamento administrativo y financiero (7) que representan el 100%, mencionan que es importante asignar una adecuada distribución de las funciones que cada persona.

Se puede decir los empleados de los departamentos administrativos y financieros es de vital importancia asignar a cada persona sus funciones que debe cumplir en su puesto de la trabajo en la Empresa.

CUADRO N° 5

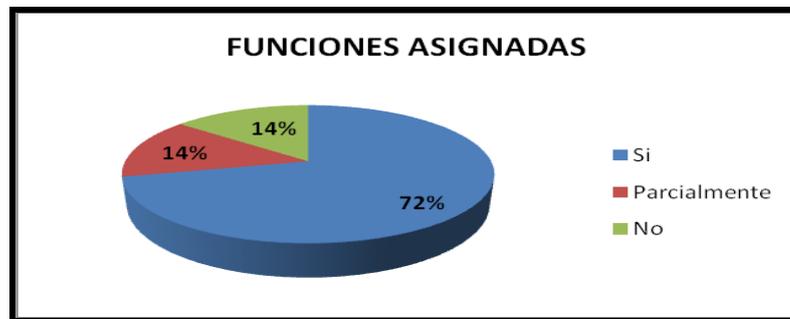
5. ¿Las Funciones que usted lleva a cabo, están acorde al cargo para el que fue contratado?

FUNCIONES ASIGNADAS		
ALTERNATIVAS	F	%
Si	5	71%
Parcialmente	1	14%
No	1	14%
TOTAL	7	100%

Fuente: Encuesta

Realizado por: Mirian Garzón

GRÁFICO N° 4



Fuente: Encuesta

Realizado por: Mirian Garzón

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE FUNCIONES ASIGNADAS A LOS CARGOS

Del total de empleados que conforman el departamento administrativo y financiero (7) que representan el 100%, el (71%) si realizan sus funciones para el cargo que fueron contratados, el (14%) realiza parcialmente sus funciones, y finalmente el (14%) no realizan sus funciones para lo que fue contratado.

Se puede indicar que la mayor parte de empleados de los departamentos administrativo y financiero si realizan sus funciones de acuerdo al cargo para que fueran contratados por la Empresa.

CUADRO N° 6

6. ¿Conoce usted si la Empresa cuenta con Manuales o Normas de Procedimientos para el desarrollo en el cumplimiento de las funciones?

EXISTENCIA DE MANUALES O NORMAS DE PROCEDIMIENTOS

ALTERNATIVAS	F	%
Si	0	0%
No	7	100%
No Sabe	0	0%
TOTAL	7	100%

Fuente: Encuesta

Realizado por: Mirian Garzón

GRÁFICO N° 5



Fuente: Encuesta

Realizado por: Mirian Garzón

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE EXISTENCIA DE MANUALES O NORMAS DE PROCEDIMIENTOS

Del total de empleados que conforman el departamento administrativo y financiero (7) que representan el 100%, mencionan que no conocen si la empresa cuenta con Manuales o Normas de Procedimientos para el desarrollo de las funciones asignadas.

Se puede deducir que todos los empleados de los departamentos de la empresa Prodicereal S.A, mencionan que no cuenta con un Manual de Organización y procedimientos ya que cada empleado conoce sus funciones de una manera informal.

CUADRO N° 7

7. ¿Ha recibido capacitación para desempeñar sus funciones?

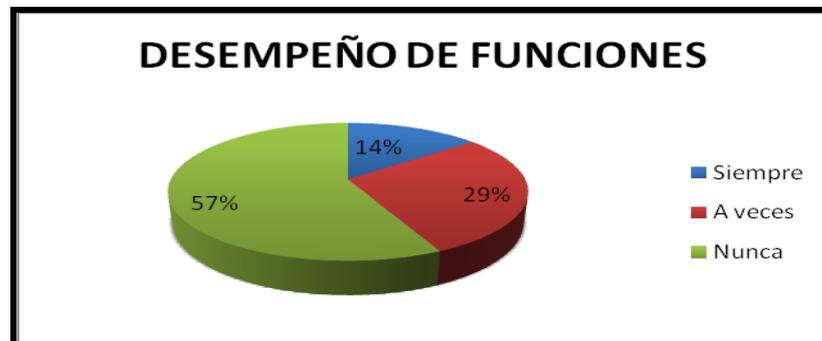
DESEMPEÑO DE FUNCIONES

ALTERNATIVAS	F	%
Siempre	1	14%
A veces	2	29%
Nunca	4	57%
TOTAL	7	100%

Fuente: Encuesta

Realizado por: Mirian Garzón

GRÁFICO N° 6



Fuente: Encuesta

Realizado por: Mirian Garzón

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE CAPACITACIÓN DE DESEMPEÑO DE FUNCIONES

Del total de empleados que conforman el departamento administrativo y financiero (7) que representan el 100%, el (14%) siempre recibe de alguna manera capacitaciones, el (29%) que recibe A veces capacitaciones, y el (57%) nunca ha recibido capacitaciones.

Se puede deducir que los empleados en su mayor parte nunca han recibido capacitaciones para la realización de sus actividades desarrolladas en función a su experiencia y sus propios conocimientos.

CUADRO N° 8

8. ¿Seleccione en qué tema necesita capacitación?

NECESIDAD DE CAPACITACIÓN

ALTERNATIVAS	F
Trabajo en equipo y motivación	1
Elaboración de Presupuestos	1
Implementación de NIFF/NIC en el Ecuador	1
Administración del mantenimiento de la flota vehicular.	1
Actualización de manejo de Partidas Presupuestarias	1
Situación geográfica de las provincias de Tungurahua, Cotopaxi, Pichincha, Imbabura y Chimborazo.	1
Manejo de Personal	1
Recuperación de Cartera	1
Manejo de Clientes y créditos.	1
TOTAL	

Fuente: Encuesta

Realizado por: Mirian Garzón

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE CAPACITACIÓN DE DESEMPEÑO DE FUNCIONES

Del total de empleados que conforman el departamento administrativo y financiero (7) que representan el 100%, necesitan capacitarse en diferentes temas según su área en la que se desempeñan.

Se puede deducir que todos los empleados tienen la necesidad de capacitarse en diferentes temas ya que de esta manera les ayudara a mejorar las actividades que realizan en la Empresa.

CUADRO N° 9

9. ¿Presenta usted Informes a Gerencia?

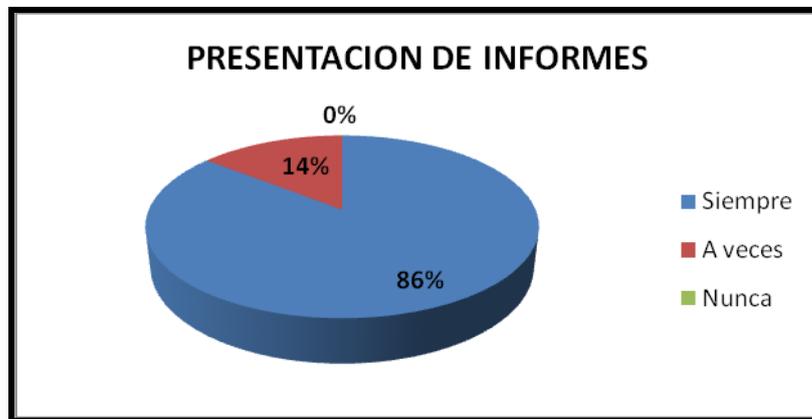
PRESENTACIÓN DE INFORMES

ALTERNATIVAS	F	%
Siempre	6	86%
A veces	1	14%
Nunca	0	0%
TOTAL	7	100%

Fuente: Encuesta

Realizado por: Mirian Garzón

GRÁFICO N° 7



Fuente: Encuesta

Realizado por: Mirian Garzón

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE PRESENTACIÓN DE INFORMES A GERENCIA

Del total de empleados que conforman el departamento administrativo y financiero (7) que representan el 100%, el (86%) siempre presenta informes a Gerencia, y el (14%) A veces presenta informes al mismo.

Se puede verificar que la mayor parte de empleados presenta informes de sus actividades de manera oportuna a Gerencia.

CUADRO N° 10

10. ¿Según su respuesta anterior, determine si la información que contiene los informes le ayudan a tomar decisiones a Gerencia?

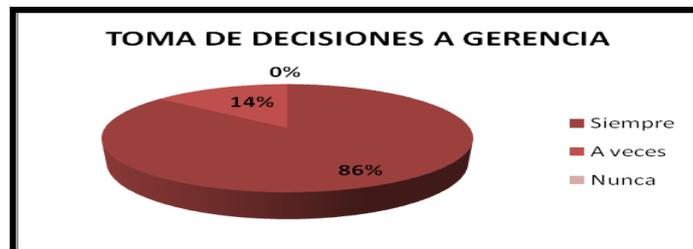
TOMA DE DECISIONES A GERENCIA

ALTERNATIVAS	F	%
Siempre	6	86%
A veces	1	14%
Nunca	0	0%
TOTAL	7	100%

Fuente: Encuesta

Realizado por: Mirian Garzón

GRÁFICO N° 8



Fuente: Encuesta

Realizado por: Mirian Garzón

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE PRESENTACIÓN DE INFORMES AYUDARA A TOMAR DECISIONES AGERENCIA

Del total de empleados que conforman el departamento administrativo y financiero (7) que representan el 100%, el (86%) determinan que la información presentada ayuda siempre para la toma de decisiones de Gerencia, y el (14%) establecen que la información ayuda A veces.

año

Como se puede observar un alto porcentaje determina que la presentación de informes se centraliza para Gerencia para cualquier toma de decisiones las mismas que beneficiara para el desarrollo de la empresa y en un porcentaje mínimo detalla que sus informes en pocas veces ayuda para los mismos objetivos.

CUADRO N^o 11

11. ¿La Empresa cuenta con una estructura orgánica y funcional para gestionar las actividades de la misma?

ESTRUCTURA ORGÁNICA Y FUNCIONAL

ALTERNATIVAS	F	%
Si	0	0%
No	7	100%
No Sabe	0	0%
TOTAL	7	100%

Fuente: Encuesta

Realizado por: Mirian Garzón

GRÁFICO N^o 9



Fuente: Encuesta

Realizado por: Mirian Garzón

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE EXISTENCIA DE UNA ESTRUCTURA ORGÁNICA Y FUNCIONAL

Del total de empleados que conforman el departamento administrativo y financiero (7) que representan el 100%, determinan que la Empresa No cuenta con una Estructura Orgánica y Funcional.

Como se puede dar cuenta la totalidad del personal de los Departamentos Administrativo y Financiero, determina que en la Empresa no existe una estructura orgánica, en la cual determine niveles jerárquicos, que permite la comunicación correcta y la determinación de responsabilidades para la toma de decisiones.

CUADRO N° 12

12. ¿Cree usted que la estructura organizacional facilita el flujo de información a través de todas las actividades de la Empresa?

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL FACILITARÁ EL FLUJO DE INFORMACIÓN

ALTERNATIVAS	F	%
Si	6	86%
No	0	0%
No Sabe	1	14%
TOTAL	7	100%

Fuente: Encuesta

Realizado por: Mirian Garzón

GRÁFICO N° 10



Fuente: Encuesta

Realizado por: Mirian Garzón

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE UNA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL FACILITARA EL FLUJO DE INFORMACIÓN A TRAVÉS DE TODAS LAS ACTIVIDADES DE LA EMPRESA

Del total de empleados que conforman el departamento administrativo y financiero (7) que representan el 100%, el (86%) creen que la estructura Organizacional, facilitara el flujo de información, y el (14%) no sabe si este ayudaría al flujo de información.

Como se puede observar existe un alto porcentaje que determina que la Estructura Organizacional facilitará el flujo de información de todas las actividades de la Empresa, mientras que un mínimo porcentaje establece lo contrario.

CUADRO N° 13

13. ¿La Empresa ha implementado sistemas de información que permita el procesamiento de la misma?

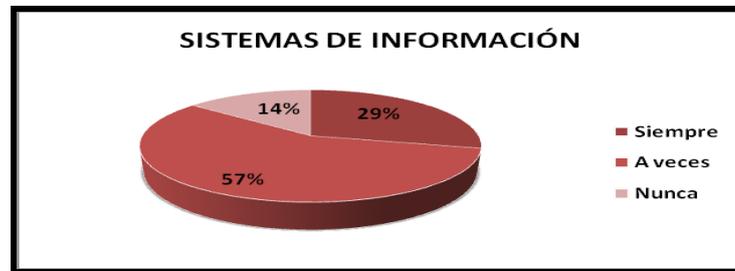
SISTEMAS DE INFORMACIÓN

ALTERNATIVAS	F	%
Siempre	2	29%
A veces	4	57%
Nunca	1	14%
TOTAL	7	100%

Fuente: Encuesta

Realizado por: Mirian Garzón

GRÁFICO N° 11



Fuente: Encuesta

Realizado por: Mirian Garzón

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE IMPLEMENTACIÓN SISTEMAS DE INFORMACIÓN QUE PERMITA EL PROCESAMIENTO DE LA MISMA

Del total de empleados que conforman el departamento administrativo y financiero (7) que representan el 100%, el (29%) dan a conocer que han implementado sistemas de información, el (57%) creen que A veces han implementado sistemas de información, y el (14%) opinan que nunca han implementado sistemas de información.

De lo que se puede indicar, un porcentaje significativo determina que A veces la empresa ha implementado sistemas de información que ayuda al procesamiento de la misma para el mejor desenvolvimiento de la Empresa.

CUADRO N° 14

14. ¿Cómo califica usted el sistema informático con el que trabaja?

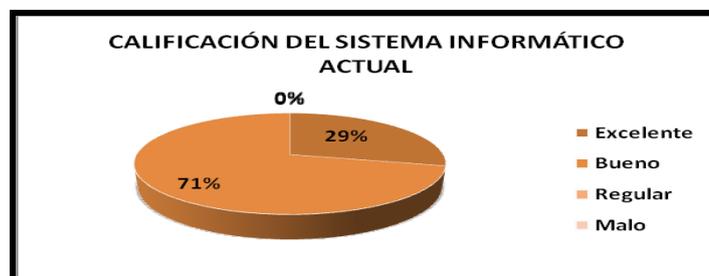
CALIFICACIÓN DEL SISTEMA INFORMÁTICO ACTUAL

ALTERNATIVAS	F	%
Excelente	2	29%
Bueno	5	71%
Regular	0	0%
Malo	0	0%
TOTAL	7	100%

Fuente: Encuesta

Realizado por: Mirian Garzón

GRÁFICO N° 12



Fuente: Encuesta

Realizado por: Mirian Garzón

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE CALIFICACIÓN DEL SISTEMA INFORMÁTICO ACTUAL

Del total de empleados que conforman el departamento administrativo y financiero (7) que representan el 100%, el (29%) calificaron como excelente el sistema informático actual, y el (71%) consideraron Bueno el sistema Informático.

De lo que se puede deducir en un alto porcentaje los empleados están conformes con el Sistema Informático actual, ya que lo calificaron como Bueno por la razón que el mismo es un Sistema que arroja resultados e información clara, además porque es un programa de fácil manejo para los empleados.

CUADRO N° 15

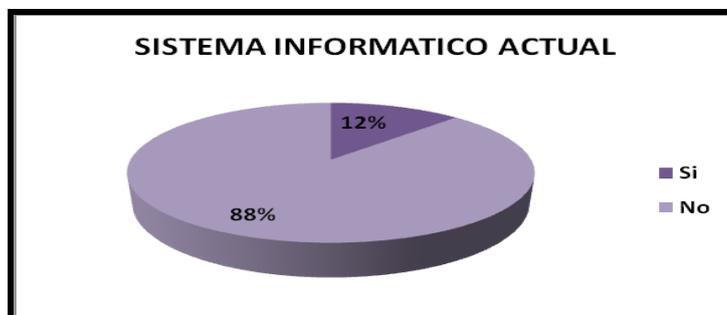
15. ¿Cree usted necesario cambiar el actual sistema informático?

SISTEMA INFORMÁTICO ACTUAL		
ALTERNATIVAS	F	%
Si	1	13%
No	7	88%
TOTAL	8	100%

Fuente: Encuesta

Realizado por: Mirian Garzón

GRÁFICO N° 13



Fuente: Encuesta

Realizado por: Mirian Garzón

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE CAMBIO DE SISTEMA INFORMÁTICO ACTUAL

Del total de empleados que conforman el departamento administrativo y financiero (7) que representan el 100%, el (13%) si creen necesario cambiar el Sistema Informático Actual y el (88%) no están de acuerdo cambiarse de Sistema Informático.

Se puede deducir que la mayor parte de empleados no están de acuerdo con el posible cambio de Sistema debido a que el Sistema Actual es comprensible y ayuda a obtener una información clara y concisa para la presentación de cualquier Informe a Gerencia y para la realización misma del trabajo.

CUADRO N° 16

16. ¿Está usted de acuerdo con la modalidad de control de asistencia del personal a la Empresa?

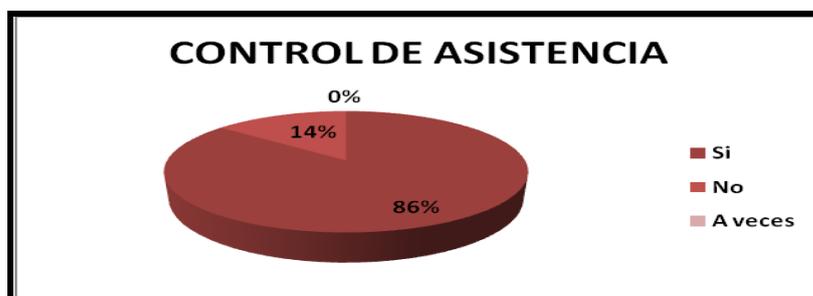
CONTROL DE ASISTENCIA

ALTERNATIVAS	F	%
Si	6	86%
No	1	14%
A veces	0	0%
TOTAL	7	100%

Fuente: Encuesta

Realizado por: Mirian Garzón

GRÁFICO N° 14



Fuente: Encuesta

Realizado por: Mirian Garzón

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE CONFORMIDAD DE CONTROL DE ASISTENCIA

Del total de empleados que conforman el departamento administrativo y financiero (7) que representan el 100%, (86%) si están de acuerdo con la modalidad de control de asistencia, y el (14%) no están de acuerdo con el mismo.

Se puede indicar que la mayoría del personal Administrativo y Financiero si están conformes de la manera de cómo se les controla la asistencia, ya que por medio de este ayuda a evitar cualquier problema e inconveniente para la realización de Roles de Pago del Personal de la misma.

CUADRO N° 17

17. ¿Conoce usted si se realiza controles para comprobar el desarrollo de las actividades del personal?

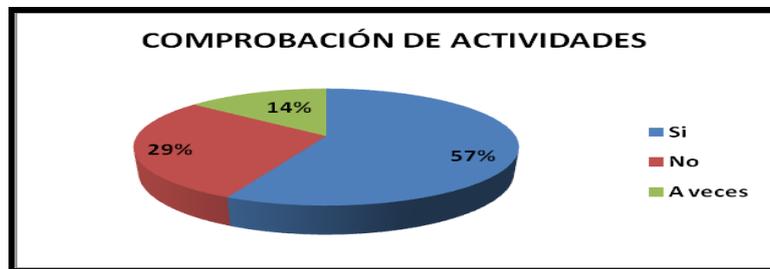
COMPROBACIÓN DE ACTIVIDADES

ALTERNATIVAS	F	%
Si	4	57%
No	2	29%
A veces	1	14%
TOTAL	7	100%

Fuente: Encuesta

Realizado por: Mirian Garzón

GRÁFICO N° 15



Fuente: Encuesta

Realizado por: Mirian Garzón

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE EXISTENCIA DE CONTROLES DE COMPROBACIÓN DEL DESARROLLO DE LAS ACTIVIDADES DEL PERSONAL

Del total de empleados que conforman el departamento administrativo y financiero (7) que representan el 100%, el (57%) conoce que se realizan controles para comprobar el desarrollo de las actividades, el (29%) no conocen la realización de los mismos, y el (14%) no sabe si existe controles.

Se puede deducir que la mayor parte de los empleados dan a conocer que si conocen la existencia de controles de las actividades de cada uno de ellos por medio de la presentación de informes a Gerencia los mismos que en algunos casos servirán para cualquier toma de decisiones que beneficie para el mejor desenvolvimiento de la Empresa.

4.1.2 ANÁLISIS DE LA ENTREVISTA

Luego de haber realizado la presente entrevista se obtuvo los siguientes comentarios de la misma:

1. ¿Qué número de empleados labora en la empresa?

En la empresa actualmente cuenta con 29 colaboradores.

2. ¿Cómo describiría usted el estado actual de la Empresa en lo referente a la organización de la misma?

La empresa se encuentra en un estado de proceso de organización.

3. ¿Se emplean manuales de funciones o procedimientos para desarrollar las actividades de la empresa?

En la actualidad no contamos con un Manual definido el mismo que se está tratando la creación para la utilización del mismo.

4. ¿De qué manera ha sido asignadas las funciones a sus colaboradores?

En la actualidad no existe ninguna formalidad por escrito las funciones, hasta la actualidad se ha procedido asignar las funciones verbalmente a los colaboradores de la empresa.

5. ¿Se ha definido funciones por escrito para el personal que labora dentro de la Empresa?

Como se dio a conocer anteriormente no se procede por escrito la definición de funciones de los mismos.

6. ¿Considera usted que las funciones son correctamente realizadas por los responsables de cada puesto de trabajo en la Empresa?

Se podría considerar que un 70% son realizadas las actividades que tiene cada empleado en su puesto de trabajo en la Empresa.

7. ¿Conoce usted si existen falencias en el desempeño de sus colaboradores?

Pienso que si se existen falencias, pero las mismas se puede encontrar alguna solución

8. ¿Qué requiere usted como gerente de la Empresa, para poder evaluar las funciones de todos sus trabajadores?

Lo que se requeriría es tener un dialogo y supervisiones de las funciones que los trabajadores y de esta manera se podrá evaluar las mismas.

9. ¿Conoce usted las obligaciones que deben cumplir los empleados ante el inmediato superior?

Si todos los empleados conocen las obligaciones tienen que cumplir ante sus inmediatos superiores.

10. ¿Cuenta la empresa con una estructura organizacional adecuada?

Se puede decir que se encuentra en un 60% adecuada la estructura organizacional de la Empresa.

11. ¿De qué manera optimizaría usted las actividades de la Empresa que actualmente mantiene?

Se podría optimizar las actividades obteniendo una mejor Planificación y Supervisión de las actividades.

12. ¿Está usted conforme con los Procedimientos de Control Administrativo y Financiero que mantiene la Empresa?

Puedo decir que no estoy conforme con los procedimientos puesto que me gustaría mejorarlos para el mejor desarrollo de las actividades de tiene la empresa.

13. ¿Considera usted adecuado el Sistema de Información con el que se maneja la Empresa?

Se puede mencionar que es confiable el sistema de información puesto que se podría optimizar los mismos para de esta manera que la Empresa sea la beneficiada de todas las Mejoras que se pueden dar para el mejor desarrollo de la misma.

14. Cree usted que sus colaboradores aceptarán conformes al efectuar un cambio en el Sistema Informático con el que trabajan actualmente?

Pienso que si, ya que los cambios serian para facilitar el trabajo de ellos mismos hasta puede ser más rápido y efectivo la realización de todas sus actividades diarias en el Sistema.

15. ¿Cree usted que con la implementación de un Plan de Mejora optimizará todas las actividades de la Empresa?

Pienso que si ya que de esta manera nos ayudara a mejorar la Planificación y cada uno de los Procesos de las actividades de la Empresa.

CONCLUSIÓN

Se puede deducir que la implementación de un Plan de Mejora de los Procedimientos Administrativo y Financiero será de gran ayuda debido a que la Empresa no cuenta con una definición lógica de funciones, procedimientos definidos y legalizados, de igual forma no cuenta con un Reglamento interno donde tanto el empleador y empleado debe conocer sus deberes y obligaciones, ya que todo lo citado anteriormente lo conocen de forma verbal más no porque exista lo referido por escrito.

CONCLUSIONES

La investigación interna realizada en la Empresa Prodicereal S.A, ha permitido determinar las siguientes conclusiones:

1. Al no existir una clara organización se ha generado una incertidumbre que afecta el desarrollo de las actividades de la empresa, por esta razón se determina la necesidad de establecer plan de mejora mediante un Manual de Organización, procedimientos y demás elementos del proceso administrativo y financiero.
2. En la empresa no se desarrollan constantemente programas de capacitación que garantice el desarrollo y crecimiento tanto personal como profesional de los empleados del departamento administrativo y financiero.
3. Los colaboradores tienen la imperiosa necesidad que les capaciten en diferentes temas, ya que de una u otra forma será de beneficio para el empleado y para la empresa, y de esta manera cada uno de ellos podrán realizar mejor sus actividades
4. La mayoría de los colaboradores están conformes con el Sistema Actual informático con el que laboran por la razón que consideran que es fácil uso y comprensible, para la realización de sus actividades diarias en la empresa

RECOMENDACIONES

Después d haber analizado los resultados obtenidos las conclusiones mencionadas anteriormente, se ha formulado las siguientes recomendaciones.

1. Elaborar un Plan de Mejoras a través de un Manual de Organización, de Procedimientos y reglamento interno para los departamentos Administrativo y Financiero, mediante el diseño de los mismos de manera que se organice claramente la empresa y se regule de esta manera el funcionamiento.
2. Es fundamental capacitar al personal en cada una de sus aéreas, ya que de esta manera se logrará un mayor compromiso y con ello mejor resultado, entendiendo que le recurso humano es el recurso más importante y que su capacitación debe ser vista como una inversión para el futuro en beneficio de toda institución o empresa.
3. Es primordial que los empleados reciba cursos de capacitación que se han necesarios ya que de esta manera podrán estar más capacitados para realizar cada una de sus funciones que cada empleado esta a su cargo
4. Es importante conocer las opiniones y sugerencias de los empleados del área administrativa y financiera acerca del Sistema Informático con el cual ellos realizan todas sus actividades.

CAPÍTULO V

PROPUESTA

“PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS Y FINANCIEROS DE LA EMPRESA PRODICEREAL S.A. DE LA PROVINCIA DE COTOPAXI, CANTÓN LATACUNGA DEL PERÍODO 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2010. PLAN DE MEJORA ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO COMO HERRAMIENTA DE TOMA DE DECISIONES”



ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES

INTRODUCCIÓN

El presente plan de mejora tiene la finalidad de proveer al personal del departamento administrativo y financiero a través de los procedimientos de cada actividad que necesita mejoramiento de dichos departamentos, presentándolos de esta manera poder simplificarlos, mejorarlos y actualizarlos a las realidades de la empresa y de su entorno.

De tal forma que el personal del departamento administrativo y financiero incremente su eficiencia en el cumplimiento de sus funciones dentro de la empresa.

El presente plan de mejora mediante los procedimientos antes mencionados, servirá como un instrumento de apoyo que facilite y regule las tareas específicas que se involucran en las transacciones diarias de la Empresa Prodicereal S.A., de esta manera brindará no solo eficiencia al proceso de las actividades diarias, sino transparencia y control, contribuyendo además al alcance de los objetivos organizacionales de la empresa PRODICEREAL S.A.



ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES

5.1 JUSTIFICACIÓN

Las tendencias actuales que existen en el mercado exigen que todas las organizaciones sean cada vez más competidoras de manera que pueden hacer frente al mundo globalizado en el que deben desarrollar su actividad económica.

Por esto es indispensable que la persona encargada de la dirección de la empresa tenga una sólida y amplia formación gerencial, además debe contar con un conjunto de herramientas y elementos administrativos que le permitan enfrentar los retos diarios.

Los procesos administrativos y financieros serán de gran ayuda para el Gerente General ya que mediante estos instrumentos mejorará la Gestión Administrativa y Financiera, mediante la organización de todos los procesos en que se incurren para el desarrollo de las actividades diarias en la empresa.

Las etapas, fases, acciones definidas en el plan permiten planificar, diseñar y aplicar elementos administrativos tales como: lista de actividades, manuales de organización, de procedimientos, organigramas y reglamento interno, logrando así que el Gerente General de PRODICEREAL S.A, dirija la empresa con bases consistentes, que permitan guiar a los colaboradores de forma ordenada, coherente y sistemática, de esta forma se alcanzó un alto grado de eficiencia en el funcionamiento organizacional de la misma.

5.2 OBJETIVO

5.2.1 OBJETIVO GENERAL

- ✓ Diseñar un plan de mejora, a través de los procesos de los departamentos Administrativo y Financiero de la Empresa Prodicereal S.A, el mismo que tendrá como propósito mejorar el desarrollo de los mismos y la vez permitirá la toma de decisiones, en base a las necesidades de la Empresa.



ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES

5.2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- ✓ Diseñar la Estructura Organizacional, Funcional y Posicional de la Empresa Prodicereal S.A, para que permita conocer cada una de las unidades departamentales con sus niveles jerárquicos.

- ✓ Definir un reglamento interno que permita conocer las normativas en cuanto a los derechos y obligaciones de los trabajadores.

- ✓ Establecer un Plan de Capacitación para el personal Administrativo y Financiero en función de actualizar los conocimientos de los mismos.

5.3 ESTRUCTURA DE LA PROPUESTA

La estructura de la presente investigación contendrá lo siguiente:

- Antecedentes históricos
- Misión
- Visión
- Estructura organizacional
- Estructura posicional
- Estructura funcional
- Funciones
- Procedimientos
- Reglamento Interno
- Plan de Capacitación para el personal



ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES

5.4 DESARROLLO DE LA PROPUESTA

5.4.1 ANTECEDENTES HISTÓRICOS

Empresa orgullosamente Latacungueña creada en el año 1990, nace como una empresa personal con el RUC a nombre del Sr. Arquitecto Pedro Altamirano, junto con su esposa la Sra. Narcisa Pérez, utilizando el nombre PRODICEREAL S.A. como nombre comercial, dedicándose a la producción de productos tradicionales como: harina de haba, harina de arveja, morocho partido, entre otros.

Desde el año 2000 importa productos de varios países de América (Chile, Canadá, México y Perú), como: lentejas, canguil, arvejas, habas, canela, ajo, comino entre otros. Con el pasar de los años trabaja para el Programa Mundial de Alimentos, cumpliendo con las certificaciones más altas de calidad.

Actualmente produce y comercializa más de 100 productos de primera necesidad y excelente calidad.

5.4.1.1 MISIÓN

PRODICEREAL S.A., es una Empresa distribuidora de granos de nacionales e importados de alta calidad, contando con un inventario suficiente para satisfacer las necesidades de nuestros clientes a nivel Nacional.

5.4.1.2 VISIÓN

Proyecta su trabajo hacia el mercado internacional para ofrecer productos líderes como fréjol, y quínuia con los mismos estándares de calidad alcanzados en veinte años de prospero trabajo.



ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES

5.4.2 FODA DE LA EMPRESA PRODICEREAL S.A

Es una herramienta sencilla que permite realizar un diagnóstico rápido de la situación de la empresa Prodicereal S.A., considerando los factores externos e internos que la afectan y así poder delinear la estrategia para el logro satisfactorio de las metas y objetivos inherentes de la empresa.

Fortalezas: todas aquellas actividades que realiza con un alto grado de eficiencia.

Debilidades: Todas aquellas actividades que realiza con bajo grado de eficiencia.

Amenazas: todos aquellos del medio ambiente externo que de representarse, complicarían o evitarían el logro de los objetivos.

Oportunidades: todos aquellos eventos del medio ambiente externo que de presentarse, facilitarían el logro de los objetivos.

5.4.3 ANÁLISIS FODA

5.4.3.1 FORTALEZAS

- ✓ Alto nivel de competitividad
- ✓ Recursos financieros necesarios
- ✓ Reconocimiento en el mercado
- ✓ Alto número de proveedores
- ✓ Personal idóneo en cada puesto
- ✓ Conocimiento del mercado
- ✓ Canales de distribución optimizada
- ✓ Estructura del departamento de ventas necesarias
- ✓ La rentabilidad de la empresa es la esperada



ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES

5.4.3.2 DEBILIDADES

- ✓ Estrecha línea de productos
- ✓ El personal no está motivado
- ✓ Falta de promociones

5.4.3.3 OPORTUNIDADES

- ✓ Las ventas vienen creciendo de acuerdo al mercado
- ✓ Posibilidades de mejorar nuestros costos
- ✓ Posibilidades de mejorar el abastecimiento de materias primas
- ✓ Aceptación y apertura de nuevos mercados.
- ✓ Precios competitivos para nuestros clientes.

5.4.3.4 AMENAZAS

- ✓ La existencia en el mercado de otras empresas de ventas de granos.
- ✓ Las ventas de productos sustitutos están creciendo
- ✓ El reconocimiento que tienen ciertas empresas reflejado por su acelerado crecimiento.
- ✓ La continúa oferta que tienen las empresas en busca de ganar demanda de clientes.
- ✓ Inflación, inestabilidad política y económica entre otros.
- ✓ Ingreso de nuevas empresas al mercado.

5.4.4 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

En el componente organizacional abarca lo referente a establecer una estructura administrativa organizacional, que respalde las actividades que el recurso humano desempeña dentro de la Empresa, en los diversos departamentos.



ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES

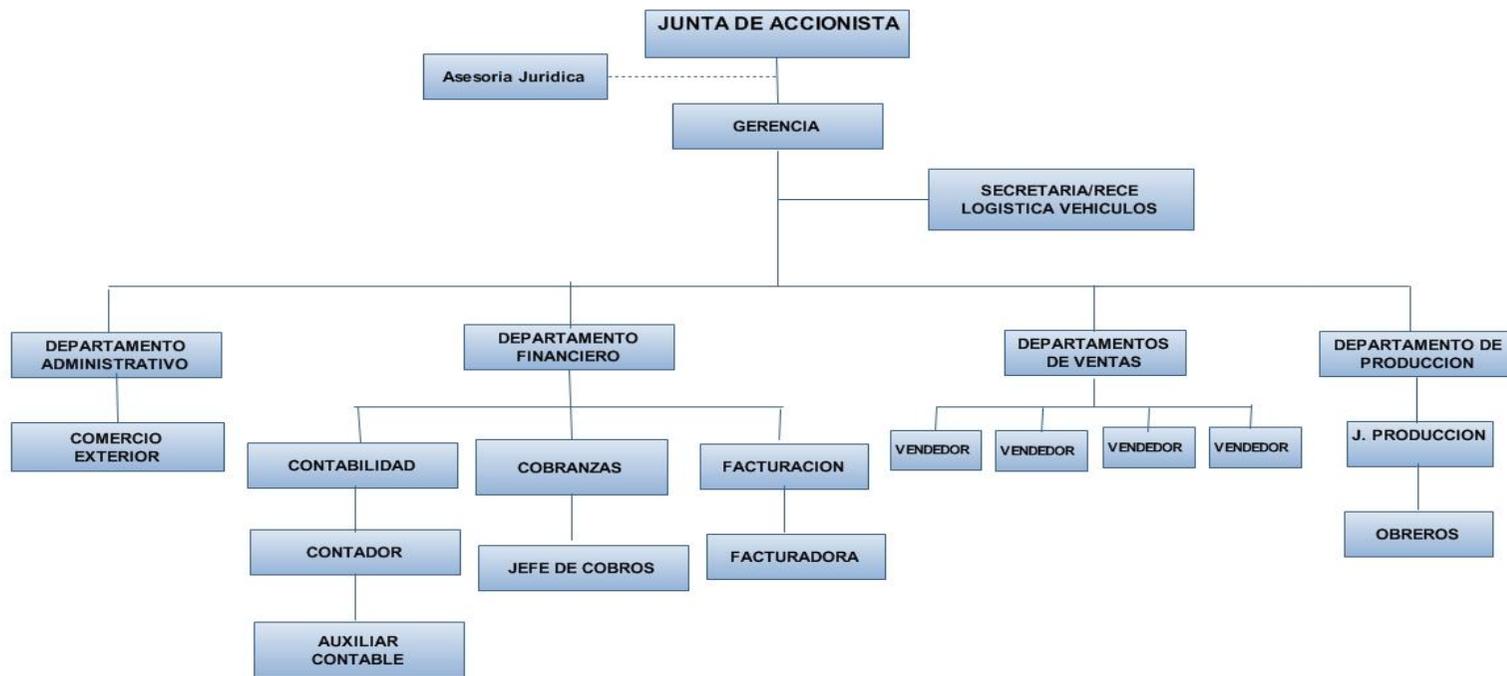
El organigrama ha sido realizado considerando las aspiraciones de todas las áreas de la Empresa y la correcta asignación de responsabilidad y autoridad, en el despliegue de cada puesto de trabajo.

Actualmente la empresa en estudio no cuenta con una estructura organizacional, a continuación denota la jerarquía respectiva, según su magnitud y características.



ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES

ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL EMPRESA PRODICEREAL S.A



Elaborado por: Mirian Garzón



ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES

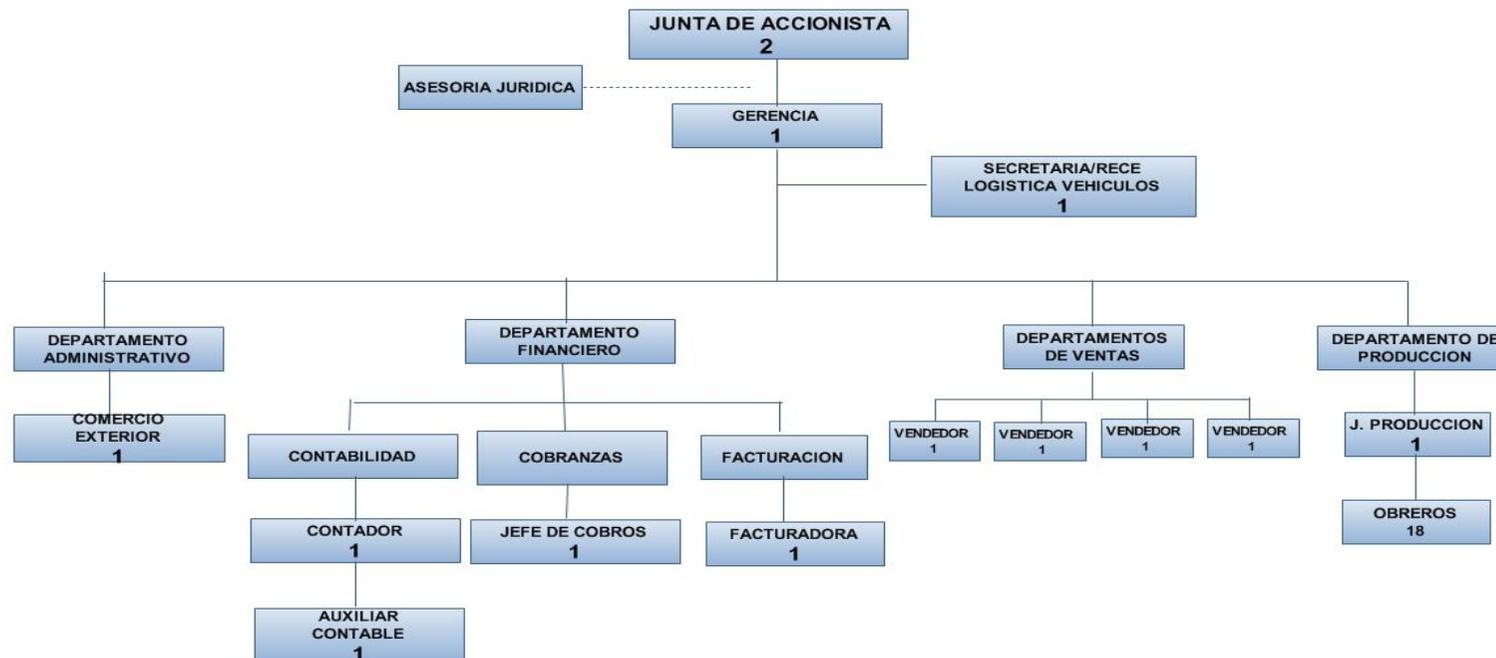
5.4.5 ESTRUCTURA POSICIONAL

La estructura posicional son representaciones gráficas de todas las unidades administrativas de una organización y sus relaciones de jerarquía o dependencia. Conviene anotar que los organigramas generales e integrales son equivalentes.



ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES

ORGANIGRAMA POSICIONAL EMPRESA PRODICEREAL S.A



Elaborado por: Mirian Garzón



ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES

5.4.6 ESTRUCTURA FUNCIONAL

En el componente posicional se debe incluir las principales funciones que tienen asignadas, además de las unidades y sus interrelaciones. Este tipo de organigrama es de gran utilidad para capacitar al personal y presentar a la organización en forma general.



ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES

ORGANIGRAMA FUNCIONAL

EMPRESA PRODICEREA S.A

5.4.7 FUNCIONES

5.4.7.1 A) Cargo

- Denominación del Cargo : **Gerente General**
- Área : **Administrativa**
- Departamento : **Administrativo**

B) Requisitos del Puesto

Título

Cualquier título profesional

Experiencia

Motivación para dirigir.

Capacidad de análisis y de síntesis.

Capacidad de comunicación.

Espíritu de lucha.

Capacidad de liderazgo.

C) FUNCIONES

- **Finalidad del puesto**

El Gerente General de Prodicereal S.A actúa como representante legal de la empresa, fija las políticas operativas, administrativas y de calidad en base a los parámetros fijados por la Empresa. Ejerce autoridad funcional sobre el resto de cargos ejecutivos, administrativos y operacionales de la organización.



ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES

Actúa como soporte de la organización a nivel general, es decir a nivel conceptual y de manejo de cada área funcional, así como con conocimientos del área técnica y de aplicación de los productos.

Es la imagen de la empresa en el ámbito externo e internacional, provee de contactos y relaciones empresariales a la organización con el objetivo de establecer negocios a largo plazo, tanto de forma local como a nivel internacional. Además representa Administrativamente, Judicialmente y Extrajudicialmente a la empresa.

- **Funciones Específicas**

- ✓ Seleccionar personal competente (Contratación de Personal).
- ✓ Autorizar agasajos al personal para mejorar el ambiente de trabajo que motive positivamente al personal
- ✓ Manejar la relación directa con bancos (obtención y renovación de créditos)
- ✓ Control completo de las bodegas, monitoreo para que no existan faltantes
- ✓ Administrar y autorizar préstamos para empleados
- ✓ Manejar la relación directa con Bancos (obtención y renovación de créditos)
- ✓ Disponer la implementación de las medidas correctivas resultantes de Auditorías realizadas.



ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES

5.4.7.2 A) Cargo

- Denominación del Cargo : **Recepcionista- Secretaria**
Logística de vehículos
- Área : **Administrativa**
- Departamento : **Administrativo**

B) Requisitos del Puesto

Título

Bachillerato en Secretariado, o carreras afines.

Experiencia

Un año de experiencia en funciones y responsabilidades similares.

Capacitación certificada en Computación e Informática.

C) FUNCIONES

- **Finalidad del puesto**
Coordinar, supervisar y ejecutar las actividades de apoyo secretarial y administrativo Especializado.
- **Funciones Específicas**
 - ✓ Atender y efectuar llamadas telefónicas
 - ✓ Redactar y digitar informes, oficios, memorándums y otros documentos de la Gerencia General.
 - ✓ Control de la Alimentación para el personal de Producción y para la parte Administrativa si el caso lo requiere.
 - ✓ Envío de valija



ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES

- ✓ Realizar compras de suministros de oficina.

- **Logística de Vehículos**
 - ✓ Control de salida de vehículos de la Empresa
 - ✓ Matriculación de vehículos
 - ✓ Control del mantenimiento en general de los vehículos
 - ✓ Registro de Tiques Peajes (PANAVIAL, CONORTE, CONCEGUA, ETC) para reclamo de Factura.



ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES

5.4.7.3 A) Cargo

- Denominación del Cargo : **Comercio Exterior**
- Área : **Administrativa**
- Departamento : **Administrativo**

B) Requisitos del Puesto

Título

Licenciado o Ingeniero en Comercio Exterior, o Carrera afines.

Experiencia

Dos años de experiencia en Manejo de Aduanas, tasas arancelarias.

Actualización de leyes relacionadas al cargo.

Buen manejo de páginas electrónicas de internet de Aduanas y/o relacionadas

de comercio exterior.

Manejo de utilitarios básicos de computación.

C) FUNCIONES

- **Finalidad del puesto**

Entender en todos los asuntos técnicos internacionales que deba abordar el Organismo en el desenvolvimiento de sus actividades.

Recopilación, permanente actualización y difusión de información técnica internacional y participación activa en encuentros técnicos internacionales en materia de todos los granos de importación.



ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES

- **Funciones Específicas**

- ✓ Realización de Cotización de producto con Proveedores Extranjeros
- ✓ Cotización de Fletes a Navieras(ACGROUP WORLIDE ECUADOR S.A)
- ✓ Realización de Solicitud y Formulario de Permiso de Importación
- ✓ Realización de Nota de Pedido del producto a Importar.
- ✓ Obtención de Permiso Fitosanitario del producto a Importar.
- ✓ Apertura de Pólizas de Seguro (Seguros Colonial).
- ✓ Trámites de Importación de Producto (Mercedaria).
- ✓ Contratación de Custodios para la Mercadería.
- ✓ Comunicación a verificadora la llegada de mercadería a la bodega de la empresa



ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES

5.4.7.4 A) Cargo

- Denominación del Cargo : **Contador General**
- Área : **Administrativa Financiera**
- Departamento : **Contabilidad**

B) Requisitos del Puesto

Título

Profesional en CPA. O estudios superiores de Economía o Ingeniería Comercial.

Experiencia

Registro actualizado del Colegio de Contadores.

Cinco años de experiencia en funciones y responsabilidades similares.

Manejo de utilitarios básicos de computación y sistemas contables de Actualidad.

C) FUNCIONES

- **Finalidad del puesto**

Es responsable de la planificación, dirección, supervisión y control de las operaciones contables de la empresa, velando por mantener actualizados sus estados financieros, y

Cumplir con las obligaciones tributarias y las disposiciones legales emitidas por los organismos de control.



ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES

- **Funciones Específicas**
 - ✓ Contabilización de facturas (gastos)
 - ✓ Elaboración de conciliaciones bancarias de la Empresa
 - ✓ Elaboración de declaraciones de impuestos. (SRI)
 - ✓ Presentación de Anexos Transaccionales al Servicio de Rentas Internas
 - ✓ Presentación de balances los mismos que deben ser oportunos, confiables y de acuerdo a los principios de contabilidad generalmente aceptados y otras disposiciones vigentes.
 - ✓ Asistir y participar en reuniones convocadas por Gerencia, con ideas y sugerencias de soluciones a los programas de control económico de la empresa.
 - ✓ Auditar cada fin de mes (último sábado) las facturas de ventas y emitir informe máximo en cinco días laborables.
 - ✓ Coordinar y facilitar información para auditoría interna y externa



ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES

5.4.7.6 A) Cargo

- Denominación del Cargo : **Asistente de Contabilidad**
- Área : **Administrativa Financiera**
- Departamento : **Contabilidad**

B) Requisitos del Puesto

Título

Ingeniera Comercial, Administración de Empresas y/o Contabilidad

Experiencia

Dos años de experiencia profesional y manejo de sistemas contables.
Manejo de utilitarios básicos de computación.

C) FUNCIONES

- **Finalidad del puesto**

Es responsable de la recopilación, verificación, análisis, interpretación y registros de transacciones contables de acuerdo a principios de contabilidad de general aceptación en el Ecuador, con el fin de asegurar la presentación de informes contables y de análisis financieros debidamente fundamentados, para incluirlos como parte de la emisión de los Estados Financieros de la empresa.

- **Funciones Específicas**

- ✓ Pago a proveedores.
- ✓ Realización de Roles de Pago al Personal. (manejo de los ingresos, descuentos, bonos, descuentos del IESS y retenciones de impuestos de los empleados)



ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES

- ✓ Ingresos de Anexo Transaccional (Ventas y Compras)
- ✓ Proceso de Legalización de nuevos empleados (contratos de trabajo, avisos de entrada, apertura de cuentas bancarias y cualquier otro documento relacionado con el empleado)
- ✓ Pago a IESS
- ✓ Llevar el control de vacaciones.
- ✓ Archivo general de todos los documentos del departamento Contable.
- ✓ Archivo de facturas secuenciales de proveedores
- ✓ Otras, que en el ámbito de sus funciones, le sean asignadas por el Contador General.



ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES

5.4.7.6 A) Cargo

- Denominación del Cargo : **Cobranzas**
- Área : **Administrativa**
- Departamento : **Administrativo**

B) Requisitos del Puesto

Título

Ingeniero Comercial, Contabilidad o Carrera afines.

Experiencia

Captación de Clientes

Recuperación de Cartera

Gestionar Compromisos de Pago

C) FUNCIONES

- **Finalidad del puesto**

Gestionar y controlar los cobros de clientes y de esta manera obtener una cartera considerable de cobro.

- **Funciones Específicas**

- ✓ Supervisión de la cartera de clientes
- ✓ Ingreso de Nuevos Clientes
- ✓ Recibir retenciones de ventas máximo hasta el 10 de cada mes.
- ✓ Ingreso de reportes (Cobros de Clientes)



ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES

- ✓ Ingreso de producciones de Mercadería
- ✓ Revisión y archivo de facturas por cobrar y canceladas.
- ✓ Control del personal en el sistema (FULL TIME)



ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES

5.4.7.7 A) Cargo

- Denominación del Cargo : **Facturación**
- Área : **Administrativa**
- Departamento : **Administrativo**

B) Requisitos del Puesto

Título

Estudios Superiores o por culminar en Ing. Comercial o Contabilidad.

Experiencia

1 Año en cargos similares

Manejo de utilitarios básicos de computación

Experiencia comprobada en posiciones y funciones similares.

C) FUNCIONES

Un año de experiencia en facturación y manejo de sistemas contables.

Manejo de utilitarios básicos de computación.

- **Finalidad del puesto**

Gestionar la atención de las órdenes de compras recibidas desde el área de ventas y efectuar su facturación, dando cumplimiento a las normas legales y tributarias y a los procedimientos internos de la Compañía. Además gestiona la emisión de Notas de crédito y Débito.

- **Funciones Específicas**

- ✓ Facturar (Organizando las entregas de acuerdo a la cantidad y lugar)



ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES

- ✓ Elaborar notas de crédito de descuento en precio
- ✓ Elaborar notas de crédito de devolución de Mercadería
- ✓ Reporte diarios de cierre de caja
- ✓ Reporte de ventas (hasta 48 horas después de la entrega)



ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES

5.4.7.8 A) Cargo

- Denominación del Cargo : **Ventas**
- Área : **Administrativa**
- Departamento : **Administrativo**

D) Requisitos del Puesto

Título

Estudios Profesionales en Administración o Carreras afines

Experiencia

Alto sentido de responsabilidad y honorabilidad
Actitud positiva en las relaciones entre clientes.g
Capacidad de respuesta a la demanda del cliente
Capacidad de toma de decisiones

E) FUNCIONES

- **Finalidad del puesto**

Es planear, ejecutar y controlar las actividades en este campo. Debido a que durante el desarrollo de los planes de venta ocurren muchas sorpresas, el departamento de ventas debe de dar seguimiento y control continuo a las actividades de venta



ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES

- **Funciones Específicas**

- ✓ Visitar a clientes para ofrecer productos
- ✓ Visitar a clientes para realizar cobranzas
- ✓ Apertura de Créditos a Clientes



ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES



ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES
