



UNIVERSIDAD ESTATAL DE MILAGRO

UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y COMERCIALES

SEDE GUAYAQUIL

PROYECTO DE GRADO PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO
DE INGENIERÍA EN CONTADURÍA PÚBLICA Y AUDITORÍA, MENCIÓN
CONTADOR PUBLICO AUTORIZADO C.P.A.

TÍTULO DEL PROYECTO:

“IMPLEMENTACIÓN DE UN MANUAL DE POLÍTICAS Y
PROCEDIMIENTOS ORGANIZACIONAL EN LA COMPAÑÍA
FERRAGAMA S.A., UBICADA EN LA PROVINCIA DEL GUAYAS,
CANTON DAULE, EN EL AÑO 2012.”

AUTORAS:

ARIAS GONZALEZ NOEMI YESSENIA
GURUMENDI PATIÑO KARLA CATHERINE

DIRECTOR DEL PROYECTO:

MSc. MANUEL ANTONIO LARROCHELLI MUÑIZ

Guayaquil, Septiembre del 2012

Ecuador

CERTIFICACIÓN DE ACEPTACIÓN DEL TUTOR

Yo, MSc. Manuel Antonio Larrochelli Muñiz en mi calidad de tutor de Investigación, nombrado por el consejo Directivo de la Unidad Académica de Ciencias Administrativas y Comerciales de la Universidad Estatal de Milagro.

CERTIFICO.

Que he analizado el proyecto de Investigación cuyo tema es: **"IMPLEMENTACION DE UN MANUAL DE POLITICAS Y PROCEDIMIENTOS ORGANIZACIONAL EN LA COMPAÑÍA FERRAGAMA S.A., UBICADA EN LA PROVINCIA DEL GUAYAS, CANTON DAULE, EN EL AÑO 2012"**, presentado por los egresadas Arias González Noemi Yessenia, y Gurumendi Patiño Karla Catherine, como requisito previo para optar por el Título de "Ingeniería en Contaduría Pública y Auditoría - CPA".

El problema de la investigación se refiere a: **¿ES LA IMPLEMENTACION DE UN MANUAL DE POLITICAS Y PROCEDIMIENTOS ORGANIZACIONAL UNA ALTERNATIVA VIABLE PARA MEJORAR LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DE LA COMPAÑÍA FERRAGAMA S.A., UBICADA EN LA PROVINCIA DEL GUAYAS, CANTON DAULE, EN EL AÑO 2012**, el mismo que fue aceptado por reunir los resultados legales y por la importancia del Tema.

Tutor:

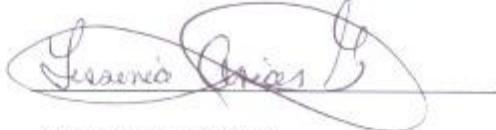


MSc. Manuel Antonio Larrochelli Muñiz

DECLARACIÓN DE AUDITORÍA DE LA INVESTIGACIÓN

Las autoras de esta investigación declaran ante el Consejo Directivo de la Unidad Académica de Ciencias Administrativas y Comerciales, de la Universidad Estatal de Milagro, que el trabajo presentado es de nuestra autoría, no contiene material escrito por otras personas, salvo el que está referenciado debidamente en el texto; parte del presente documento o en su totalidad para el otorgamiento de cualquier otro Título o Grado de una institución nacional o extranjera.

Noemi Yessenia Arias González



CI: 0914549670

Karla Catherine Gurumendi Patiño



CI: 0914342340

CERTIFICACIÓN DE LA DEFENSA

EL TRIBUNAL CALIFICADOR previo a la obtención del título de INGENIERA EN CONTABILIDAD Y AUDITORIA - C.P.A., otorga al presente proyecto de investigación las siguientes calificaciones:

MEMORIA CIENTIFICA	[]
DEFENSA ORAL	[]
TOTAL	[]
EQUIVALENTE	[]

PRESIDENTE DEL TRIBUNAL

PROFESOR DELEGADO

PROFESOR SECRETARIO

DEDICATORIA

A mis padres, hijos y esposo, quienes han sido mi pilar de fortaleza, al darme todo el respaldo y apoyo para continuar en el camino hacia el desarrollo y éxito profesional que todos los seres humanos merecemos.

Noemí Arias González

A mi padres, y de manera muy especial a mi padre que a pesar de no estar junto a mí en este momento tan importante de mi vida, se que con mucho orgullo recibiría esta dedicatoria.

A mis hijos y esposo, porque son la luz en mi camino que a pesar de las adversidades y tropiezos me han dado el valor y la fuerza para seguir adelante, por lo que forman parte indispensable de este logro y así poder cumplir con mi meta de desarrollarme profesionalmente.

Karla Gurumendi Patiño

AGRADECIMIENTO

A Dios por guiar nuestro camino, por darnos la salud, energía y fortaleza para llegar a la meta fijada.

A nuestros Padres por ser los promotores de nuestro crecimiento profesional, por sus ejemplos y consejos, por sus enseñanzas y valores, tratando de mostrarnos la realidad de la vida y lo valioso de ella.

A nuestras familias por sacrificar su necesidad de compañía cuando no podíamos estar junto a ellos, por sus palabras de ánimo cuando sentíamos perderlo, por sus desvelos y acompañarnos cuando estábamos solas, por su comprensión cuando dijimos No puedo.

A ellos nuestro mayor agradecimiento porque son quienes están ahí cuando deben, eso nos ha dado la fuerza para alcanzar el deseo de realizarnos como profesional, deseo al que nadie debe renunciar.

Debemos agradecer de igual manera a nuestros asesores por su guía, apoyo y confianza, por su colaboración siempre enmarcada a prepararnos para el mejor desenvolvimiento como profesionales del área. Le agradezco también el haberme facilitado siempre los medios suficientes para llevar a cabo todas las actividades propuestas durante el desarrollo de este proyecto.

Noemí Arias González

Karla Gurumendi Patiño

CESIÓN DERECHOS DEL AUTOR

Master

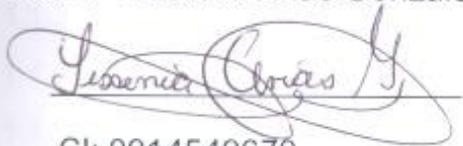
Jaime Orozco Hernández

RECTOR DE LA UNIVERSIDAD ESTATAL DE MILAGRO

Presente.

Mediante el presente documento, libre y voluntariamente procedo a hacer entrega de la Cesión de Derecho del Autor del Trabajo realizado como requisito previo para la obtención de mi Título de Tercer Nivel, cuyo tema fue **IMPLEMENTACIÓN DE UN MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS ORGANIZACIONAL EN LA COMPAÑÍA FERRAGAMA S.A., UBICADA EN LA PROVINCIA DEL GUAYAS, CANTON DAULE, EN EL AÑO 2012** y que corresponde a la Unidad Académica de Ciencias Administrativas y Comerciales.

Noemi Yessenia Arias González



CI: 0914549670

Karla Catherine Gurumendi Patiño



CI: 0914342340

ÍNDICE GENERAL

Contenidos	Página
CARATULA.....	i
CONSTANCIA DE APROBACIÓN DEL TUTOR.....	ii
DECLARATORIA DE AUTORÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....	iii
CERTIFICACIÓN DE LA DEFENSA.....	iv
DEDICATORIA.....	v
AGRADECIMIENTO.....	vi
CESIÓN DE DERECHOS DE LOS AUTORES A LA UNEMI.....	vii
ÍNDICE GENERAL.....	viii
ÍNDICE DE CUADROS.....	xi
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	xii
ÍNDICE DE FIGURAS.....	xiii
RESUMEN.....	xiv
ABSTRACT	xv

INTRODUCCIÓN

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

1.1 Planteamiento del Problema.....	1
1.1.1 Problematización.....	1
1.1.2 Delimitación del Problema.....	3
1.1.3 Formulación del Problema.....	3
1.1.4 Sistematización del Problema.....	4
1.1.5 Determinación del Tema	4
1.2 Objetivos.....	5
1.2.1 Generales.....	5
1.2.2 Específicos.....	5

1.3	Justificación.....	5
1.3.1	Justificación de la investigación.....	5

CAPÍTULO II

MARCO REFERENCIAL

2.1	Marco Teórico.....	8
2.1.1	Antecedentes Históricos.....	8
2.1.2	Antecedentes Referenciales.....	20
2.2	Marco Conceptual.....	23
2.3	Hipótesis y Variables.....	26
2.3.1	Hipótesis General.....	26
2.3.2	Hipótesis Particulares.....	27
2.3.3	Declaración de las Variables.....	27
2.3.4	Operacionalización de las Variables.....	27

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

3.1	Tipo y Diseño de la Investigación y su Perspectiva General.....	29
3.2	La Población y La Muestra	30
3.2.1	Características de la Población.....	31
3.2.2	Delimitación de la Población.....	31
3.3	Los Métodos y Las Técnicas.....	31
3.3.1	Métodos teóricos.....	31
3.3.2	Métodos empíricos.....	33
3.3.3	Técnicas e Instrumentos.....	33
3.4.	El tratamiento estadístico de la información.....	34

CAÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

4.1	Análisis de la situación actual.....	35
-----	--------------------------------------	----

4.2	Análisis comparativo, evolución, tendencia y perspectivas.....	53
4.3	Resultados.....	53
4.4	Verificación de Hipótesis.....	54

CAPÍTULO V

PROPUESTA

5.1	Tema.....	55
5.2	Fundamentación.....	55
5.2.1	Definición de Manuales.....	55
5.2.2	Definición de Políticas.....	57
5.2.3	Definición de Procedimientos.....	58
5.3	Justificación.....	59
5.4	Objetivos.....	61
5.4.1	Objetivo General de la propuesta.....	61
5.4.2	Objetivos Específicos de la propuesta.....	61
5.5	Ubicación.....	61
5.6	Factibilidad.....	67
5.7	Descripción De La Propuesta.....	69
5.7.1	Actividades.....	70
5.7.2	Recursos, Análisis Financiero.....	72
5.7.3	Impacto.....	73
5.7.4	Cronograma.....	74
5.7.5	Lineamientos para evaluar la propuesta.....	75
	CONCLUSIONES.....	76
	RECOMENDACIONES.....	77
	BIBLIOGRAFÍA.....	78

ÍNDICE DE CUADROS

Contenido	Página
Cuadro 1. Declaración de Variables.....	27
Cuadro 2. Operacionalización de Variables	27
Cuadro 3. Importancia de las ideas de los líderes	39
Cuadro 4. Objetividad en las decisiones.....	40
Cuadro 5. Aceptación de sugerencias de empleados.....	41
Cuadro 6. Conocimiento de la Misión y Visión de la Empresa	42
Cuadro 7. Conocimiento Nivel de autoridad	43
Cuadro 8. Conocimiento de responsabilidades	44
Cuadro 9. Comunicación entre departamentos	45
Cuadro 10. Integración de Procesos	46
Cuadro 11. Contratación Personal profesional	47
Cuadro 12. Análisis y definición de puestos	48
Cuadro 13. Controles Administrativos adecuados	49
Cuadro 14. Políticas y Procedimientos	50
Cuadro 15. Aceptación de los sistemas de información	51
Cuadro 16. Utilización de Manuales	52
Cuadro 17. Plan de Actividades de la Propuesta	70
Cuadro 18. Presupuesto Honorarios	72
Cuadro 19. Detalle de gastos administrativos.....	72
Cuadro 20. Presupuesto Total.....	73
Cuadro 21. Cronograma.....	75

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Contenido	Página
Gráfico 1. Importancia de las ideas de los líderes	39
Gráfico 2. Objetividad en las decisiones.....	40
Gráfico 3. Aceptación de sugerencias de empleados.....	41
Gráfico 4. Conocimiento de la Misión y Visión de la Empresa.....	42
Gráfico 5. Conocimiento Nivel de autoridad	43
Gráfico 6. Conocimiento de responsabilidades	44
Gráfico 7. Comunicación entre departamentos	45
Gráfico 8. Integración de Procesos	46
Gráfico 9. Contratación Personal profesional	47
Gráfico 10. Análisis y definición de puestos	48
Gráfico 11. Controles Administrativos adecuados	49
Gráfico 12. Políticas y Procedimientos.....	50
Gráfico 13. Aceptación de los sistemas de información.....	51
Gráfico 14. Utilización de Manuales	52

ÍNDICE DE FIGURAS

Contenido	Página
Figura 1. Compañía FERRAGAMA S.A.....	62
Figura 2. Punto de Venta Piazza Villa Club.....	63
Figura 3. Punto de Venta Piazza La Joya.....	63
Figura 4. Punto de venta Piazza Ciudad Celeste	64
Figura 5. Bodega Central.....	65
Figura 6. Camión para despachos.....	65



UNIVERSIDAD ESTATAL DE MILAGRO

UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y COMERCIALES
PROYECTO DE GRADO PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO
DE INGENIERÍA EN CONTADURÍA PÚBLICA Y AUDITORÍA – CPA

TEMA
**IMPLEMENTACION DE UN MANUAL DE POLITICAS Y PROCEDIMIENTOS
ORGANIZACIONAL EN LA COMPAÑIA FERRAGAMA S.A., UBICADA EN LA
PROVINCIA DEL GUAYAS, CANTON DAULE, EN EL AÑO 2012.**

Autoras: Arias González Noemi Yessenia
Gurumendi Patiño Karla Catherine

Tutor: MSc. Manuel Antonio Larrochelli Muñiz

RESUMEN

La presente propuesta tiene como finalidad el proveer una herramienta administrativa de control que permita organizar las actividades obteniendo resultados eficaces y eficientes para la empresa FERRAGAMA S.A., Una de las bases esenciales para el desarrollo de una organización lo constituye la documentación de sus operaciones, por lo que es entonces necesario contar con una guía sobre la actuación individual o por funciones para tener un control adecuado y lógico dentro de la diversidad de actividades que en la empresa se llevan a cabo. Para un efectivo y acertado análisis de la situación de la compañía, se realizó investigaciones mediante lo observación, documentación y levantamientos de información con los principales administradores donde nos permitió identificar las debilidades y fortalezas, las cuales han sido determinantes en su crecimiento por ser los únicos en el sector que proveen materiales de ferretería, sin embargo ha sido evidente las debilidades que ha ocasionado en la empresa por el resquebrajamiento de la estructura organizativa. La implementación de un manual de Políticas y Procedimientos es el mecanismo idóneo de control que una empresa debe obtener para regular sus funciones, asignando responsabilidades acordes al perfil del cargo. De esta manera se ha planteado a la Compañía Ferragama S.A. como alternativa de control y organización la implementación de Manuales que permitirán mejorar los procedimientos de cada área estratégica del negocio, permitiendo realizarse como organización efectiva en su mercado, satisfaciendo las necesidades básicas importantes de sus clientes, en tiempos adecuados y bajo la integridad absoluta que exige el producto, además el ahorro de tiempo y dinero para la empresa al obtener productos necesarios, permitiendo obtener rotación de stocks acorde a las ventas realizadas mas no a la pérdidas por almacenamiento. Estos cambios son fundamentales para la empresa para prever las amenazas y aprovechar las oportunidades que ofrece el mercado de la construcción y ferretería.

IMPLEMENTACIÓN

MANUALES

ESTRUCTURA

SATISFACCION CLIENTE



UNIVERSIDAD ESTATAL DE MILAGRO

UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y COMERCIALES
PROYECTO DE GRADO PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO
DE INGENIERÍA EN CONTADURÍA PÚBLICA Y AUDITORÍA – CPA
TEMA

IMPLEMENTACION DE UN MANUAL DE POLITICAS Y PROCEDIMIENTOS ORGANIZACIONAL EN LA COMPAÑIA FERRAGAMA S.A., UBICADA EN LA PROVINCIA DEL GUAYAS, CANTON DAULE, EN EL AÑO 2012.

Autoras: Arias González Noemi Yessenia
Gurumendi Patiño Karla Catherine

Tutor: MSc. Manuel Antonio Larrochelli Muñiz

ABSTRACT

This proposal is aimed at providing a tool that allows administrative control organize activities obtaining effective and efficient results for the company FERRAGAMA SA, one of the essential foundations for the development of an organization is the documentation of their operations, so it is then necessary to have a guide on individual performance or features for adequate control and logical within the range of activities in the company are held. For effective and accurate analysis of the situation of the company, he conducted research using observation, documentation and surveys with key information managers which allowed us to identify the strengths and weaknesses, which were instrumental in its growth by being the only sector that provide materials, hardware, however has been evident weaknesses in the company has led to the breakdown of the organizational structure. Implementing a Policy and Procedures Manual is the mechanism of control that a company must obtain to regulate its functions, assigning responsibilities commensurate with the job profile. In this way, the Company has raised Ferragama SA alternatively control and organization Manuals implementing procedures that will improve each strategic business area, allowing performed as effective organization in its market, meeting the basic needs of its customers important, at appropriate times and under absolute integrity required the product, besides saving time and money for the company to obtain necessary products, allowing accurate stock rotation according to sales but not to the storage losses. These changes are essential for the company to anticipate threats and opportunities offered by the market of construction materials and hardware

IMPLEMENTATION

MANUALS

STRUCTURE

CUSTOMER SATISFACTION

INTRODUCCIÓN

Las organizaciones actualmente están expuestas a cambios e innovaciones no solo con el deseo de crecer sino también con el deseo de sobrevivir en un mundo muy competitivo.

La manera que las empresas tienen la forma de dirigir y administrar han presentados algunos cambios en estos tiempos, Los diversos factores económicos y sociales como la globalización debe permitir que su administración se adapte a nuevas preferencias del mercado a través de estructuras flexibles que permiten ser mucho más competitivas.

El las medianas y pequeñas empresas, su estructura no se encuentra formalizada por manuales escritos de las Políticas y Procedimientos, se manejan simplemente con un formalismo de las indicaciones proporcionadas de quien los dirige, también existe comunicación informal de las actividades que van surgiendo a medida que la empresa se sigue expandiendo.

Las organizaciones para asegurar su efectividad operacional crean fuertes defensas contra el cambio, por su grado de rigidez y mecánica creando niveles a través de los que debe pasar una idea, convirtierto a una organización en mecanicista limitando a nuevas ideas productos de la innovación y cambios del mercado. Las investigaciones diseñadas por este concepto están direccionadas a distintos sectores del mercado y estructura organizacional, siendo esta la razón de diferenciación entre ellas.

La importancia de la estructura organizacional en una empresa nos ayuda a definir lo que se debe y como se de hacer, es la base principal de la organización como un proceso administrativo, permitiendo una mejor integración y coordinación entre los empleados de la empresa, ya que al estar mejor organizados se logrará un mejor aprovechamiento de los recursos que hace de una empresa más eficiente.

Es importante definir qué estructura deba implementarse la misma que debe ir alineada a las estrategias u objetivos que desea alcanzar la organización. Para conocer las necesidades de las empresas y puedan encontrar una mejor posición en el mercado, es necesario realizar un análisis de las actividades del negocio con el fin de determinar su situación organizacional que limita su crecimiento.

Como medida correctiva en la solución de un problema organizacional en la empresa como es su débil estructura organizacional, el establecimiento de un Manual de Políticas y Procedimientos, permitirá determinar las responsabilidades y formas de proceder en actividades asignadas a cada uno de su personal, regulando de manera uniforme las metas individuales y del equipo, para esto se logre es necesario utilizar los manuales de la empresa como una herramienta que facilitará el desarrollo de las funciones administrativas, operativas y de comunicación.

Este proyecto se distingue de otras investigaciones que tienen la misma característica principal que es de la Implementación de un Manual de políticas y procedimientos organizacional, porque el propósito principal va direccionado a solucionar la débil estructura organizacional que mantiene la empresa, mejorando sus procesos en cada una de las área departamentales. con las que cuenta actualmente y volviéndolos más fuertes.

Para el buen desarrollo de este proyecto se utilizará los tipos de investigación exploratoria, descriptiva, correlativa y de comprobación de hipótesis que permitirán medir la información recopilada mediante un levantamiento de información, entrevista y encuesta, para luego describir, estudiar, analizar e interpretar con base a la realidad las necesidades principales que tiene la empresa y buscar solución al problema que presentan la empresa Ferragama S.A. de la débil estructura organizacional.

Para este análisis presentaremos diferentes capítulos que abarcaran el tema de tal manera sea más claro, preciso y razonable el entendimiento del tema.

En el Capítulo I, habla de las causas y efectos de la problemática del proyecto, se presentan los objetivos que se pretende alcanzar y justificación del tema.

En el Capítulo II expondremos el marco teórico que describe los elementos de mayor importancia que componen los estudios sobre los cuales se hizo mención en los antecedentes de la situación problemática, y los fundamentos en los que nos basaremos para su análisis.

En el Capítulo III, procederemos a detallar la metodología utilizada en el desarrollo de este proyecto, delimitaremos a la población y trabajaremos sobre la encuesta, entrevista y datos documentales que nos permitirá hacer una evaluación más correcta.

En el capítulo IV presentaremos un análisis de las debilidades y fortalezas de la empresa FERRAGAMA S.A. que se realizó mediante un levantamiento de información a través de las técnicas de investigación indicadas en el capítulo anterior.

En el capítulo V presentaremos la propuesta de solución al problema de la débil estructura organizacional, a través de la herramienta de un Manual de Políticas y Procedimiento organizacional para la empresa FERRAGAMA S.A, que les permitirá mejorar sus actividades diarias dentro de la empresa.

Como punto final mencionaremos las conclusiones y recomendaciones que se sugieren deban considerar para el buen desarrollo y crecimiento organizacional dentro del mercado donde se desarrolla, como es el sector comercial.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1.1 Problematización

Los constantes cambios en los escenarios económicos propiciados por la intervención del Estado y la globalización, ha incidido significativamente en las empresas obligándolas a estar atento, creando planes de acción que protejan o mejoren su estructura organizativa.

En su mayoría las medianas empresas, carecen de estrategias de crecimiento, descuidan su comportamiento organizacional, su adaptación a los cambios, no establecen políticas y procedimientos, objetivos, metas que le permitan crearse una visión hacia el futuro, preparándose para enfrentar obstáculos que se presentan durante su vida como organización.

El éxito o fracaso de las empresas no sólo depende de los modernos cambios sociales, tecnológicos sino también del liderazgo de los administradores en su modo de pensar y de influir en el equipo para generar una cultura administrativa y organizativa.

Las empresas deben crearse considerando como base fundamental una correcta estructura organizativa, estableciendo objetivos precisos y realizables que permitan su verificación, asignando deberes y obligaciones, impartiendo autoridades, basado en los objetivos generales, con el fin de cumplir las metas propuestas.

Una estructura organizacional incorrecta o con debilidades, es consecuencia del alto grado competitivo en el mercado, cambios en la tecnología y sistemas de información,

adopción de nuevas leyes, falta de comunicaciones y canales de distribución. En la actualidad las empresas requieren de personas con capacidades muy diversas y con alto grado de profesionalismo, pero no cuenta con una política de contratación de personal ni el presupuesto necesario para hacerlo, y su proceso de selección no es de gran interés, por lo que tienden a cometer errores que se reflejan en debilidades de la empresa.

Un empleado poco profesional no tienen una visión futurista, no saben manejar conflictos, no tienen metas, y se oponen a los cambios, haciendo que la empresa entre en una etapa de estancamiento, y muchos caen en el error de dar un puesto de trabajo a sus amistades y no conoce bien de sus habilidades en las labores que debe realizar, el mismo se limita a cumplir sus funciones y responsabilidades solo con el fin de obtener un sueldo.

En muchas ocasiones los cambios de crecimiento de la empresa se presentan de forma acelerada y no están preparados para ese cambio, de ahí nace la importancia de una buena evaluación y seguimiento de sus proveedores y clientes que permita analizar el aumento de nuestras compras y ventas, y que esa comunicación a su vez sea eficiente y retroalimentada. Su crecimiento es tan acelerado que desconocen de la situación financiera del negocio y de su participación en los mercados, sus objetivos no son claros, por lo tanto desconocen de las actividades que deben realizar para alcanzar las metas, lo cual genera pérdida de tiempo.

Cierto grupo de empresas muchas veces fracasan por falta de misión y visión, por general no saben por qué existen como organización, cuál es su propósito y cuáles son los valores que la rigen. La misión de la empresa les indica hacia dónde hay que llegar en cierto tiempo, mientras que en la visión es como desea mostrarse ante sus clientes o proveedores.

En las medianas empresas por lo general establecen sus bases de operación de manera verbal e informal originando la falta de uniformidad al realizar las actividades

diarias, regularmente no tienen por escrito los manuales de políticas y procedimientos que proporcionen la información sobre un orden secuencial de las actividades que se realizan en la empresa.

Todas estas causas hacen que las empresas tenga un alto nivel de informalidad de los controles operativos-financieros, reducidas posibilidades de concretar sus iniciativas de emprendimiento y desarrollo empresarial. Debido a su inesperado crecimiento las empresas tienden a mejorar su situación económica que es reflejado a través de sus estados financieros.

1.1.2 Delimitación del Problema

- **Campo:** Administrativo
- **Área:** Administrativa-Contable
- **Aspecto:** Implementación, Manual, Políticas, Procedimientos, Compañía

1.1.3 Formulación del Problema

¿Es la Implementación de un Manual de Políticas y Procedimientos Organizacional una alternativa viable para mejorar la estructura organizativa de la Compañía Ferragama S.A ubicada en provincia del Guayas, cantón Daule?

Variable Independiente: Implementación de un Manual de Políticas y Procedimientos

Variable Dependiente: Mejorar la estructura organizativa de la Compañía Ferragama S.A. ubicada en la Provincia del Guayas, cantón Daule.

Evidente: La empresa presenta descontrol por su falta de políticas y procedimientos que le impiden tener una buena organización de procesos.

Delimitado: Se mantiene la conformidad de los controles que se adaptan a las circunstancias y con poca visión a un futuro crecimiento por parte de las pequeñas y medianas empresas del Ecuador.

Relevante: Su solución beneficiaría al desarrollo y crecimiento de la empresa, y a la comunidad por su ubicación los clientes tendrían acceso al producto de su necesidad en menor tiempo y mejor precio.

Claro: Identifica directamente a un sector productivo del mercado y sus debilidades de accesos a las diferentes clientes.

Concreto: El problema es visible al momento de pedir explicaciones de las funciones a cada uno de su personal, y los procesos no se encuentran bien definidos.

Factible: De acuerdo a las investigaciones realizadas encontramos que el problema planteado tiene una solución inmediata, donde se considera la Implementación de un Manual de Políticas y Procedimientos como una opción de mejoramiento en la estructura Organizacional de la empresa.

1.1.4 Sistematización del Problema

- ¿Es la escasez de personal capacitado una causa justificada para la falta de estructura organizacional?
- ¿Es el acelerado crecimiento de la empresa una causa para la falta de estructura organizacional?
- ¿Son los débiles controles internos en la empresa, la causa de la deficiente estructura organizacional?

1.1.5 Determinación del Tema

Tema: Implementación de un Manual de Políticas y Procedimientos Organizacional en la Compañía FERRAGAMA S.A., ubicada en la provincia del Guayas, cantón Daule en el año 2012.

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo Generales

Realizar un análisis interno en la compañía Ferragama S.A. por medio del uso de técnicas de investigación, con la finalidad de determinar la situación organizacional actual y su influencia en el crecimiento de la empresa, de esta manera llegar a una estructura adecuada más acorde a sus prioridades y necesidades que respondan a la planeación de sus metas.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Identificar las debilidades de conocimiento para el desarrollo de las funciones que se realizan en cada puesto de trabajo en las diferentes áreas departamentales.
- Reconocer si el resquebrajamiento estructural organizativo se debe al acelerado crecimiento de la empresa.
- Comprobar si los controles internos actuales son los adecuados para el mejoramiento de la estructura organizacional de la empresa.

1.3 JUSTIFICACIÓN

1.3.1 Justificación de la Investigación

Una de las bases esenciales para el desarrollo de una organización lo constituye la documentación de sus operaciones, por lo que es entonces necesario contar con una guía sobre la actuación individual o por funciones para tener un control adecuado y lógico dentro de la diversidad de actividades que en la empresa se llevan a cabo.

Es de gran importancia que existan en las empresas políticas y procedimientos administrativos debido a que éstas contiene la información necesaria para llevar a cabo de manera precisa y secuencial cada una de las actividades operativas que son asignadas a cada uno del personal, unificando los criterios de desempeño y cursos de

acción que deberán seguirse para cumplir con los objetivos trazados por la organización.

Los manuales son considerados uno de los elementos más eficaces para la toma de decisiones en la administración, ya que facilitan el aprendizaje y proporcionan la orientación precisa que requiere la empresa del empleado. Su elaboración depende de la información y las necesidades de cada empresa, debe realizarse adecuadamente para que pueda abarcar todos y cada uno de los aspectos de cualquier área de la organización.

Las políticas y procedimientos deben estar sujetos a revisiones periódicas, para adaptarse y ajustarse a los cambios permanentes de la tecnología, las leyes, crecimiento de la organización, etc. Un manual bien elaborado facilita la comprensión de los objetivos, estructuras y funciones de cada área integrante de la organización, asegura y facilita al personal la información necesaria para realizar las labores que les han sido encomendadas.

El implementar los manuales nos ayuda a definir una adecuada estructura organizacional de la empresa de acuerdo a los puestos existentes, con el propósito de aumentar la productividad y reducir las cargas financieras para la empresa, mediante un buen análisis de la forma en que se realizan las operaciones, tiempos y movimientos, necesidades de capacitación o desarrollo de habilidades de los empleados para mejorar su productividad.

El tener una guía que le hable de las políticas y procedimientos, ayuda a los empleados a comprender el plan de organización de la empresa y servir de base para la capacitación del nuevo personal indicando en manera correcta de sus obligaciones y actividades que se deben realizar.

De igual manera permite evaluar el cumplimiento y la efectividad de sus responsabilidades de cada uno de los empleados en el puesto que se le haya asignado,

y facilitar el trabajo de las auditorias operativas de control interno que se pueden realizar para detectar desviaciones o incumplimientos del desarrollo en cuanto a sus actividades diarias.

También nos permite definir el perfil del personal adecuado que se requiere para el puesto donde se necesita del buen desarrollo de las actividades por parte del empleado, el tener bien claro los objetivos y funciones de los puestos, facilita una mejor búsqueda y una adecuada selección de los candidatos para ocupar la vacante que se necesite cubrir.

Seguir adecuadamente los procedimientos permite el ahorro de tiempos y esfuerzos de los empleados evitando funciones de control y de supervisión innecesarias, de esta manera puede realizarse un buen análisis posterior del trabajo y el mejoramiento continuo de las políticas y procedimientos.

Debido a todo lo antes expuesto se considera necesario que uno de los proyectos esenciales que debe emprender una empresa, es la preparación de un manual de Políticas y procedimientos que permita al personal conocer o aclarar los procedimientos a seguir al encontrarse frente a cierta situación específica dentro de su ambiente de trabajo.

Representando un avance de gran importancia para el desarrollo económico para el sector de las medianas empresas de la región, proponer un vital recurso para el correcto desempeño de sus actividades administrativas y garantizar que éstas sigan prestando servicios altamente confiables y competitivos.

CAPÍTULO II

MARCO REFERENCIAL

2.1 MARCO TEÓRICO

2.1.1 Antecedentes Históricos

El ser humano desde sus primeros pasos en la tierra, ha sido el artífice fundamental de todas las innovaciones y modificaciones que hoy percibimos en nuestro entorno. La gran mayoría de estas acciones innovadoras han estado orientadas o sustentadas por alguno o algunos de los objetivos vitales de nuestras sociedades en mejorar sus niveles de vida, generación de empleos, producción de riqueza, y progreso.

La historia registra algunos eventos donde se pueden identificar nuevas formas de desarrollo y progreso, de las cuales podemos mencionar las siguientes:

- Identificaron las necesidades del ser humano en cualquiera de sus múltiples facetas como por ejemplo: la de Jesucristo que se vio en la necesidad de proveer un nuevo concepto religioso, siendo ahí donde surgió el cristianismo; En el Renacimiento las necesidades culturales y científicas, de allí nació todo tipo de escuelas y hechos; Los líderes de la revolución francesa identificaron las necesidades de cambio en los ordenamientos políticos y sociales, de allí se originaron conceptos como: democracia, derechos humanos, participación, libertad, igualdad, etc. La revolución industrial identificó la necesidad de disponer los medios que facilitarían muchos de los trabajos físicos y es ahí donde surgieron las máquinas y las fábricas; Henry Ford identificó la necesidad de un medio de transporte más rápido, más eficiente, y más económico y se inventó el automóvil, Walt Disney identificó las necesidades de recreación y nacieron los dibujos animados y los parques mecánicos; los japoneses identificaron la necesidad de nuevos medios de entretenimiento visual y auditivo por eso

tenemos ahora los disco compactos; Steven Jobs y Bill Gates identificaron las necesidades computacionales y para satisfacerlas crearon equipos y diseñaron software, etc.

Capítulo 1

- Tuvieron habilidad para encontrar, mediante procesos creativos e innovados dando soluciones para esas necesidades o esos deseos, Por ejemplo: Los romanos con su arcos de ladrillos le encontraron solución al problema que el agua fluyera entre diversos sitios; Miguel Ángel solucionó el problema de la pintura de la capilla Sixtina pintando acostado; Nobel creó un procedimiento para la producción de dinamita; David Filo y Jerry Jang encontraron una manera para el acceso a toda la información que existía en internet a través de Yahoo.com García Márquez encontró una forma novedosa de expresión de las vividas en su entorno.

Capítulo 2

- Su deseo y decisión de poner en ejecución esas soluciones, por ejemplo: a los egipcios no sólo se les ocurrió cómo podía hacerse una pirámide, sino que las construyeron; Los Hermanos Wright se dedicaron ver la manera como hacer volar un avión; Leseps no sólo identificó la necesidad de comunicar océanos, ni pensó en una solución creativa, sino que efectivamente lo creó y construyó el canal de Suez y el de Panamá, Bolívar y Sam Martin no sólo ellos se convencieron que era muy importante la libertad para América, sino que lo lograron.

Capítulo 3

- Su capacidad de mantener una actitud continuada, de replicar este ciclo, de corregir los errores que se presenten y de construir sobre los aciertos que identifican el principio de mejoramiento, por ejemplo: Los egipcios no solo construyeron las pirámides muy pequeñas, sino que fueron evolucionando sus técnica hasta llegar a la pirámide escalonada de Skhara; y después de muchos progresos, pudieron construir la gran pirámide de Keops; Los Mayas fueron evolucionando en sus habilidades de construcción hasta llegar a las maravillas como Tokal, Palenque, Chichen-Itzá, entre otros: Los Incas también

evolucionaron en su cualidades de diseño y construcción en la ladera hasta llegar a obras perfectas como Machu Pichu; Wells Fargo & Company evolucionó desde la diligencia que era asaltada en el oeste hasta llegar a la tarjeta de crédito, pasando el cheque viajero; Boeing de sus primeros aviones llegó al 777-300; la Nasa pasó de sus cohetes titán hasta llegar al Apolo y luego a trasbordadores espaciales.

Todos estos eventos que se han mencionado, se basan en una filosofía de cambio, de acción y de mejoramiento. Sorprendentemente la mayoría de las personas somos muy renuentes al cambio por el hecho de plantearnos situaciones nuevas, no conocidas e inciertas; sensación que limita nuestro accionar.

Es importante entender que frente a estos riesgos, propios del cambio, hay una posibilidad importante de lograr recompensas atractivas; y en este dilema de riesgo y recompensa nos movemos todos los días.

Siempre, el mundo ha estado en constante cambio, sin embargo, lo que se vive al iniciarse el siglo XXI es realmente un cambio tan radical y sustitutivo, que todos los países, empresas o personas que no sean capaces de actuar según un proceso adecuado, están condenados a fracasar y que la sociedad con su acelerada dinámica de cambios los deje atrás.

Visión Histórica del Empresario

El proceso de la formación de las empresas, pieza básica del desarrollo socio-económico de una comunidad, tiene como uno de sus pilares fundamentales al hombre o la mujer con espíritu empresarial, conocidos tradicionalmente como empresarios.

Este concepto ha venido cambiando de significado y de alcance a lo largo del tiempo. En muchas ocasiones, ha llegado hasta desaparecer de la terminología del desarrollo socio-económico y aún de las ciencias económicas y administrativas; en otros casos; se

ha asociado erradamente con los conceptos de Gerentes o de administrador, o de ejecutivo, o de inversionista, o de inventor.

Con el propósito de entender mejor la forma en cómo se ha utilizado el término empresario; es conveniente revisar algunas de las definiciones que en los últimos años se ha dado: Según THOMPSON, Iván: *Definición de Empresario*, <http://www.promonegocios.net/empresa/definicion-empresarios.html#notas>, define en términos generales, un empresario es aquel que es capaz de arriesgar algo (esfuerzo, tiempo y recursos) para poner en marcha y desarrollar una unidad de producción y/o prestación de servicios para satisfacción de determinadas necesidades y/o deseos existentes en la sociedad a cambio de una utilidad o beneficio.

Sin embargo, existen otros puntos de vistas entendidos en temas de empresa, economía y marketing acerca de lo que es un empresario y que es preciso conocer acerca de lo que es un empresario, como se los menciona en las siguientes citas bibliográficas:

Según PALLARES, Zoilo, ROMERO Diego y HERRERA Manuel: *"Hacer Empresa: Un Reto"*, cuarta edición, Fondo Editorial nueva empresa, 2005, define al empresario como:

"una persona, entidad o grupo de personas que independientemente o asociadas, por voluntad propia y motivaciones individuales (dichas motivaciones pueden ir desde la satisfacción de hacer las cosas por si mismas, hasta alcanzar cierto tipo de poder distinción social). Decide asumir un riesgo en la realización de una actividad económica determinada y en la cual aspiran a tener éxito". p.42

Según ANDRADE, Simón: *"Diccionario de Economía"*, Tercera Edición, Editorial Andrade, 2005, el empresario es:

"aquella persona natural o jurídica que generalmente es titular de una unidad de producción o servicio, y como tal, éste asume el riesgo principal de la misma, siendo la circunstancia que lo diferencia del ejecutivo" p.258

Evolución Histórica de la empresa

El inicio de lo que hoy entendemos como empresa puede considerarse a los pequeños artesanos que a lo largo de los siglos se dedicaban a confeccionar zapatos, espadas o jarrones.

En la época del feudalismo cuando los mismos artesanos, acumulados en las mismas ciudades, empiezan a organizarse y es ahí donde se forman los gremios. Es en esta época que empiezan a cobrar importancia la figura de comerciante, que se dedica a comercializar los productos que ellos fabricaban. Conforme iba incrementando la parte comercial aparece el mercantilismo, que origina el intercambio de mercaderías. Éste hecho permite la acumulación de capitales se crearon sus propios talleres por parte de los comerciantes, y más adelante juntando todos los talleres se formaron lo que hoy conocemos como las fábricas.

Con la aparición de las primeras fábricas se hace importante la organización, donde aparecen las sociedades anónimas y el capitalismo poniendo fin al feudalismo, debido a que se centra en el intercambio de bienes y no a su producción, mientras que el feudalismo se basaba en el control de un territorio, no en el intercambio con otros territorios.

El aumento de la tecnología permitió automatizar los procesos industriales en las fábricas, aquí llegara la primera Revolución Industrial, que traerá consigo la máquina de vapor, el ferrocarril, el transporte y el comercio, lo que fomentara la creación de empresas especializadas en financiaciones, transporte de mercaderías, la comercialización y distribución de mercancías, de aquí nacen los bancos para su financiación.

Para el autor CANTÓN, Rubén: *Evolución histórica de las empresas*, en su blog Entre Códigos <http://www.entrecodigos.com/2008/03/evolucion-historica-empresas-1.html>, extraído el 12 de Agosto del 2012, menciona que: "Tras la primera revolución industrial, se produce la segunda revolución Industrial en el siglo XIX, que trae mejoras

tecnológicas para el transporte como el motor de combustión, el metro y la tranvía, también se mejora la comunicación donde se inicio el telégrafo, teléfono y radio, gracias en gran parte al descubrimiento de la electricidad y del petróleo.

Estos avances permiten la reducción de coste y una mejora de velocidad de producción y distribución significativa que permite la creación de distintas unidades de producción en una misma empresa, lo que requiere de cierta coordinación y se inician los primeros avances en administración de empresa, y terminará derivando en la producción a gran escala y los monopolios

Con la m

En 1.913 Ford introduce la cadena de montaje, lo que da lugar a la producción en masa y comienza la era de la internacionalización. A mediados del siglo XX el modelo Fordiano se estanca y el modelo japonés cobra fuerza, consistente en una mayor atención a las necesidades del cliente y a la creación de productos más personalizados, más sofisticados y tecnológicamente mejores constantemente, el modelo Ford producía el mismo producto en masa constantemente, lo que abarataba los costos pero evolucionaba lento y era poco flexible”.

terrope

o y

Evolución histórica de la Organización Empresarial

Para mencionar un poco de la historia de la organización empresarial relacionado al problema en estudio.

reclutaba

El autor MANENE, Luis Miguel: *La organización empresarial: definiciones, evoluciones y escuelas organizativas*, <http://luismiguelmanene.wordpress.com/2011/05/06/la-organizacion-empresarial-definiciones-evolucion-y-escuelas-organizativas/>, extraído el 12 de Agosto del 2012, menciona que:

sigunas -

“En tanto haya hombres, habrá comunicación y por tanto modelos de comunicación: Las tribus, la iglesia, el estado, el ejército son ejemplos de

organizaciones anteriores incluso a la existencia de la empresa. La naturaleza humana siempre ha unido esfuerzo para lograr un fin común, dando vida a la creación de una organización, si se consigue una coordinación en la ejecución de esfuerzos.

La aplicación de la organización al sector empresarial no sucede hasta el siglo XVII y la posterior revolución industrial en los siglos XVII y XIX, Especialmente en toda la Edad Media prevalece el concepto de economía artesanal, casi siempre asentada en las cillas y ciudades de entonces.

Con la mejora de las comunicaciones y transportes se amplían los mercados y el intercambio de las ideas. Entonces surge la organización del mercado dejando la producción de los artesanos y utilizando intermediarios para la venta y distribuirlo de sus productos.

Finalmente los intermediarios se convierten en empresarios utilizando un gran número de personas que trabajan, a menudo, a domicilio, para ejecutar el trabajo encargado por ellos, un sistema muy parecido se ha seguido en nuestros tiempos.

Así tenemos que en el año 1776 fue cuando Adam Smith empezó a recurrir a la división del trabajo para obtener una mejor producción de un grupo elevado de personas en los inicios del industrialismo en Inglaterra. No obstante, siempre ha existido los estudios y experiencias aislada sobre la dirección y la organización, desde Aristóteles hasta el propio Leonardo de Vinci (1452-1519).

Hacia 1850 las fábricas con centenares de obreros eran muy numerosas y algunas alcanzaban el millar. Sin embargo, todo el interés se concentraba en las máquinas, los materiales y los equipos. Los obreros en cuanto individuos, reciben muy poca atención. Igualmente se descuidaba el problema de la

dirección y la organización. Ya en 1870 se constituyó la American Society Of Mechanical Engineers (ASME), cuya contribución en años sucesivos fue para el desarrollo de la dirección y organización científica, y el surgimiento de diversas escuelas de organización como:

Importe:

- Teorías Clásicas
- Tradicional
- Burocrática
- Conductista
- Departamentalización
- Estructuralista
- Neoclásica
- Teorías cuantitativas y Decisionales
- Teorías de sistemas, Contingencias y Situacional
- Tendencias o Teorías recientes
- Estilos directivos
- La excelencia
- Operacional
- Gestión del conocimiento
- La autoevaluación EFQM y el CMI-BSC

Reseña:

Teorías Clásicas

El padre de la organización científica fue F.W. Taylor (1856-1915), cuya idea fundamental es que el rendimiento de los trabajadores puede ser considerablemente aumentado mediante un mejor aprovechamiento de sus energías, efectuando la descomposición y racionalización de las tareas con la consiguiente mejora en su retribución.

Reseña:

Taylor se preocupó de aplicar principios científicos a los métodos de trabajo, con lo que conseguía aumentar la productividad de los hombres y de las máquinas. Fue el primero en separar totalmente la ejecución del trabajo de su

programación, excluyendo del taller de producción las funciones de tipo intelectual y concentrándolas en la dirección. Las ideas de Taylor dieron paso al llamado movimiento de la organización científica, definiendo la función de dirección como el conjunto de programar, organizar, mandar, coordinar, y controlar. Asimismo, dio importancia a los organigramas.

Herbert

Burocráticas

El sociólogo y economista Alemán Max Weber (1864-1920), definió el modelo burocrático, reivindicando la superioridad técnica sobre cualquier otra forma de organización, proponiendo una organización y dirección estrechamente burocráticas.

Seguidores

Conductistas

Los seguidores de Max se preocuparon por incorporar las manifestaciones humanas conciliando el factor humano con la rigidez de la organización burocrática. Es ahí donde nace el estudio sobre los comportamientos de R. K. Merton, la delegación de autoridad de Selznick, y la emisión de normas generales de Gouldner.

Seguidores

Departamentalización

En 1918 destacan las aportaciones de M. Parker Follet (1863-1933) y los seguidores del modelo burocrático R. K. Merton y A. W. Gouldner que crea la escuela de departamentalización, basándose en una ética grupal más que el individualismo, definiendo el poder, la responsabilidad y el liderazgo con una dimensión participativa. Seguidamente Mooney, Brench, Reley y Gulich, constituyen también esta escuela, concibiendo unidades organizativas agrupadas o departamentos que desarrollan un conjunto de tareas a repartir entre los componentes del departamento.

Seguidores

Neoclásica

Posteriormente y basándose en los estudios sobre los trabajos de Taylor y Fayol el consultor Lindall Urwich (1891-1983) resume sus experiencias y define diez categorías de principios de organización, dentro de la Teoría Neoclásica, aplicando este enfoque

empírico que identifica un conjunto de factores que pueden llevar al éxito o fracaso en la administración de organizaciones.

Teorías Cuantitativas y Decisionales

El principal representante de esta corriente cuantitativa ha sido hasta hace poco Herbert A. Simón, que enfatizó el estudio de la toma de decisiones y de los sistemas generales de solución de problemas empresariales, vía la utilización de la investigación operativa, logrando la optimización de la función objetiva planteada.

Por tanto, definió los llamados principios de dirección y de organización, superando la concepción conductiva, que solo toma en cuenta las motivaciones y aspiraciones de los individuos de la organización, con enfoques cuantitativos (conducta de optimización), pasando a un comportamiento administrativo (conducta de satisfacción).

La corriente Decisional la razona cuando indica que el modelo de comportamiento humano, base del proceso real de toma de decisiones en la organización, está más cerca de un sistema estímulo-respuesta que de una elección entre alternativa. El problema se plantea en condiciones de racionalidad limitada y ésta actúa dentro de un determinado conocimiento de su medio psicológico.

Teorías de sistemas, Contingencia y Situacional

Los enfoques modernos comienzan con L. Von Bertalanffy (1901-1972), que en 1937 expuso los fundamentos de la Teoría General de Sistemas, con lo su posterior aplicación por K.E. Boulding (1910-1993) y otros a partir de 1956 han contribuido distintos autores, entre los que falta una identidad de conceptos que los unifique, aunque es evidente que consideran la dirección y, la organización como un sistema o como parte de un sistema, más amplio que abarca todo el entorno en el que actúan. Considerando la dirección y la organización como un

conjunto de variables independientes y dirigen sus esfuerzos a la búsqueda y análisis de tales variables.

En cuanto al enfoque Situacional Socio-técnico se trata de una corriente que enfatiza la observación de las influencias del sistema técnico sobre el sistema social que definen las organizaciones.

En el enfoque Situacional Contingencial originalmente llamado Contingencias, pone el acento en el estudio general del conjunto de posibles influencias de las circunstancias (contingencias) que rodean a las organizaciones consideradas como sistemas abiertos, y como las mismas afectan a su estructura y procesos administrativos (comportamiento administrativo). Este enfoque de contingencias mejoró sustancialmente el diseño de las organizaciones gracias a estudio de las relaciones y de sus efectos entre aquellas y las características de su entorno, y de los factores técnicos y humanos que componen las mismas.

Teorías Recientes

En el enfoque tradicional y clásico de la teoría de la organización se definía como tienen que ser las organizaciones para que resulten eficientes. Se ponía énfasis en una estructura rígida con relaciones bien definidas y líneas de autoridad y comunicación claramente establecidas. Por tanto, la organización debía responder a determinados principios.

En síntesis los principios de la organización fueron restringiéndose hasta quedar los siguientes:

- *Especialización y división del trabajo*, como fuente de ventajas técnicas y económicas.
- *Jerarquía*, la autoridad y la responsabilidad deben fluir en línea vertical directa, desde arriba hacia abajo.
- *Unidad de mando*, cada persona mandada por un solo superior.
- *Autoridad*, derivada del puesto y no de la persona.

- *Amplitud de control*, cada directivo debe mandar a un número reducido de subordinados para lograr la integración de actividades.
- *Diferenciación entre línea y staff*, la línea está investida de autoridad y el staff ayuda y asesora a la línea.
- *La organización informal*, era algo que no teniendo en cuenta e incluso debiéndose contrarrestar y anular.

A finales del siglo XX, el consultor Peter Drucker consideró tres aspectos para determinar el tipo de estructura necesario para una organización, que son:

1.- *Análisis de actividades*: Describir lo que una organización hace en realidad en términos de actividades concretas necesarias para el logro de los objetivos. Es decir:

- Que trabajos han de ejecutarse
- Que operaciones dependen de otras y de qué manera
- Qué importancia tiene cada una en el conjunto

De aquí podremos deducir el esquema de la distribución del trabajo

2.- *Análisis de las decisiones*: qué tipo de decisiones son necesarias y en qué sectores de la organización deben tomarse en razón de su dificultad y repercusión. Basándonos en ello se podrá incluir a los directivos dentro de la estructura.

3.- *Análisis de relaciones*: es decir, conocer lo que cada directivo debe realizar, con qué personas debe trabajar y cómo deben contribuir otros directivos y sus colaboradores.

Estilos Directivos

La aportación de M. Mintzberg desde 1973 ha sido importante, gracias a su análisis del trabajo directivo que configuró el enfoque de los papeles o estilos directivos.

La excelencia

Posteriormente a partir de 1980 y el planteamiento desarrollado por la consultoría Mc. Kinsey, se aplican en 1982 sus siete conceptos del modelo de la excelencia empresarial (las 7 "s"), por los consultores Thomas Peters (1942) y Roberto Waterman.

La autoevaluación EFQM y el CMI-BSC

A continuación, Malcolm Baldrige (1922-1987) implantó su metodología de la autoevaluación de las organizaciones en busca de la excelencia en la gestión, que origino a nivel europeo la autoevaluación EFQM y el concepto de Calidad Total, así como las normas de aseguramiento de calidad ISO 900 y 2000.

Así mismo en su enfoque operacional, HarolKoontz, C. O. Donell y Heinz Wehrich entre 1982 y 2011 han planteando de forma interdisciplinar un conjunto de conceptos, principios, técnicas y conocimientos de varias escuelas y disciplinas para un estudio más completo de los procesos que se desarrollan en las organizaciones y su dirección o administración adecuada”.

2.1.2 Antecedentes Referenciales

En la actualidad no existen estudios que se hayan realizado en la empresa FERRAGAMA S.A. pero si existen algunas investigaciones que tienen relación con este tema, entre los cuales tenemos:

DOMÍNGUEZ DOMÍNGUEZ, Gladys: Propuesta de Manuales Administrativos para la empres Materiales San Francisco, tesis de grado para optar a título de Contador Autorizado, Tesis presentada a la Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Veracruz, México, 2010. Utilizo una metodología basada en la observación directa, recopilación y análisis de documentos, y consultas bibliográficas, concluyendo que:

“Los manuales administrativos servirán además como una guía práctica que se pondrá utilizar como soporte dentro de la organización, ya que estos contienen información ordenada en la cual se establece los objetivos, normas, políticas y funciones dentro de la empresa, por lo que serán de mucha utilidad una eficiente organización. La propuesta de implementar estos manuales representa una alternativa, una forma a

través de la cual la empresa a los resultados que desea, de manera más profesional y con mucha probabilidad de lograrlo.

conclusión:

Es importante mencionar que este trabajo de investigación permitió conocer los aspectos importantes en una empresa, además la satisfacción de poder ayudar con la organización con la que cuenta la entidad por medio de la propuesta de la implementación de Manuales de Políticas y Procedimientos administrativos”.

resumen:

PALACIOS MONTANER, Ricardo: Propuesta de un Manual de Políticas y procedimientos contables – administrativos para la empresa Pro-Ambiente S.A. Maturín Estado Monagas, tesis de grado para optar a título de Licenciado en Contaduría Pública, tesis presentada en la Universidad de oriente-Monagas, Monagas, 2005. Utilizo una metodología de campo – documental por cuanto la documentación fue recabada y directamente de fuentes primarias de la empresa Pro-Ambiente, concluyendo que: “En lo concerniente a los beneficios que se obtendrán con un manual de políticas y procedimientos contables-administrativas se tiene que éste definirá claramente ciertas funciones dentro de la empresa.

desarrollo:

Lo anterior se traduce en beneficios generales a la organización al ser desempeñadas de una mejor forma las obligaciones de los empleados, estableciendo entonces un ambiente en el que éstos o cualquier persona que ingrese nuevo a la organización se sienta agrado con su trabajo.

conclusión:

Con relación a lo que se debe de tomar en cuenta al elaborar un manual de políticas y procedimientos contables- administrativas es básico que se conozcan las funciones que se realizan en cada uno de los cargos dentro de la empresa para poder establecer los procedimientos a ejecutar y así llegar a optimizar los procesos gerenciales y agilizar la toma de decisiones de la organización”.

LOROÑO, Mariluz: “Diseño de un Manual de Políticas, Normas y Procedimientos en el área de Reclutamiento y Selección de Personal para la empresa OILTOOLS DE

VENEZUELA, S.A. *Maturín – Estado Monagas*”, tesis de grado para optar a título de Licenciado en Gerencia de Recursos Humanos, tesis presentada en la Universidad de oriente-Monagas, Monagas, 2000. Siendo una investigación de campo, apoyada en la observación directa de los objetos de estudios, teniendo como nivel de investigación a la de tipo descriptivo, por cuanto se estudiaron y analizaron técnicas para el posterior diseño de un manual. En este estudio concluyeron que: “El personal de la empresa OILTOOLS DE VENEZUELA, S.A sustenta que cuenta con políticas, normas y procedimientos para reclutar y seleccionar personal, este proceso es realizado en forma superficial, puesto que no existen guías establecidas que permitan el desarrollo de dicho proceso”.

Como referencia podemos mencionar a unas de las más importante empresas registradas en el cantón Guayaquil importadora de materiales eléctricos, la compañía Instalaciones Eléctricas S.A. INESA constituida en el año 1983, evidentemente la empresa en los últimos tres años ha logrado posesionarse en el mercado como líder en integración eléctrica en la región costa, para lograr este objetivo han conformado un equipo técnico y profesional con amplia experiencia para poder distribuir sus tareas en las múltiples obras en las que despliega su trabajo. Esta estructura ha estado en constante crecimiento debido al marcado crecimiento de la empresa. De acuerdo a un análisis realizado para un prospecto de oferta pública para la Emisión de Obligaciones expedida por la Superintendencia de Compañía en el año 2011, donde la considera como una de las empresas con una excelente estructura organizacional y financiera de los últimos años.

El desarrollo de una estructura organizacional se ha constituido en el instrumento por excelencia para el cambio en busca del logro de una mayor eficiencia organizacional, condición indispensable en el mundo actual, caracterizado por la intensa competencia a nivel nacional e internacional.

Es por ello que los manuales de políticas y procedimientos se los considera uno de las herramientas más eficaces para la toma de decisiones en la administración de una

empresa, ya que facilitan el aprendizaje y la orientación precisa que requiere el personal para sus actividades administrativas que forman a la empresa.

2.2 MARCO CONCEPTUAL

Actitud: Todas las personas tienen actitudes que dan como resultado tendencias a responder positiva o negativamente ante otra persona, ante un grupo de personas, ante un objeto, ante una situación que comprende objetos y personas ante una idea.

Son los sentimientos y supuestos que determinan en gran medida la perfección de los empleados respecto de su entorno, su compromiso con las acciones previstas y, en última instancia su comportamiento. Es un estado mental y nervioso de disposición, organizado a través de la experiencia, que ejerce una influencia directriz o dinámica sobre la respuesta del individuo ante todos los objetos y situaciones a que se enfrenta. Es una tendencia a actuar hacia o en contra de algún factor ambiental, el cual se convierte con ello en un valor positivo o negativo.

Aptitud: Es la facultad o característica psicológica que diferencia de una persona a la otra en situaciones de aprendizaje y que la hacen especialmente idónea para una actividad específica.

Las aptitudes engloban la capacidad cognitivas y características emocionales de personalidad, también esta relacionada fuertemente con la inteligencia y las habilidades adquiridas en el aprendizaje.

Administración: Es la ciencia técnica y social que se encargada de la planificación, organización, dirección y control de los recursos humanos, recursos financieros, recursos materiales, recursos tecnológicos, el conocimiento, etc., en una organización, con el fin de poder obtener el máximo beneficio posible; este puede ser económico o social, dependiendo de los fines que desea perseguir la organización.

Administradores: Persona responsable del mantenimiento y funcionamiento adecuado de que se cumplan y se logren los objetivos que se desea alcanzar la empresa.

Proceder:

El administrador debe tener la capacidad y la responsabilidad de establecer políticas, acciones y normas para conseguir los objetivos deseados; es colaborador cercano al empresario y para el buen desempeño de su trabajo requiere de un conocimiento muy claro de la visión y necesidades empresariales, la diferencia es la posesión de capital, pero en cuanto a capacitación el administrador profesional requiere poseer los mismos y más conocimientos que el empresario, para colaborar o sustituirle en la administración de las empresas requiere una acentuada formación empresarial.

Forma:

Estructura: es la distribución de las partes de un cuerpo o de otra cosa. El concepto, que procede del latín estructura, hace mención a la disposición y el orden de las partes dentro de un todo. A partir de esta definición, la noción de estructura tiene innumerables aplicaciones.

Trabajo:

Funciones: es la actividad propia de alguien que desarrolla en el cargo para lo que ha sido contratado.

Limitada: El uso más frecuente y general que se le atribuye a la palabra limitada es aquel que refiere a pequeño, escaso o reducido, es decir, cuando se quiere dar cuenta que algo o alguien presenta estas características, entonces, es común que se utilice al término limitada para hablar de ello.

Definición:

En tanto y a propósito de esto que mencionábamos es que es muy común que cuando alguien se demuestre y muestre poco inteligente, corto de entendimiento y con una escasisima participación de la razón para resolver algún problema o cuestión es que se usará la palabra limitada para referirse al individuo.

Manuales: El término manual tiene diferentes significados que coinciden que es aquel documento donde se especifican la descripción de las actividades que se observan en las realización de sus funciones, a este tipo de manual se lo conoce como manual de Procedimientos. En el mismo se incluye y para que no existan complicaciones en su desarrollo, definir bien los puestos y las unidades o áreas administrativas con sus correspondientes responsabilidades y funciones, también todos los recursos, informaciones que contribuyan al buen funcionamiento de sus actividades en la empresa.

Mercado: Es el conjunto de 1) compradores reales y potenciales que tienen una determinada necesidad y/o deseo, dinero para satisfacerlo y voluntad para hacerlo, los cuales constituyen la demanda, y 2) vendedores que ofrecen un determinado producto para satisfacer las necesidades y/o deseos de los compradores mediante procesos de intercambio, los cuales constituyen la oferta. Ambos, la oferta y la demanda son las principales fuerzas que mueven el mercado.

Métodos: Proceso o camino sistemático establecido para realizar una tarea o trabajo con el fin de alcanzar un objetivo predeterminado. Es el modo de decir o hacer algo en orden. Procedimiento científico seguido en la ciencia para hallar la verdad.

Organización: es aquel sistema diseñado para alcanzar satisfactoriamente determinados objetivos o metas, en tanto, estos sistemas pueden, a su vez estar conformados por otros subsistemas relacionados que cumplen funciones específicas. Es decir, una organización será cualquier grupo social conformado por personas, con una serie de tareas y una administración, que interactuarán en el marco de una estructura sistemática con la meta de cumplir con ciertos objetivos propuestos.

Objetivos: Es una meta o finalidad a cumplir para que se disponen medios determinados. El objetivo es uno de nuestras organizaciones y aspiraciones para

realizar nuestras metas para ser lo que queremos en el futuro debemos tener un objetivo. Así nos podemos organizar y saber lo que realmente queremos hacer en nuestras vidas. y en el entorno que nos rodea.

Políticas: es una actividad orientada en forma ideológica a la toma de decisiones de un grupo para alcanzar ciertos objetivos. También puede definirse como manera de ejercer el poder con la intención de resolver o minimizar el choque entre los intereses encontrados que se producen dentro de una sociedad.

Procedimientos: Se entiende por procedimiento administrativo al desarrollo formal de las acciones que se requieren para concentrar la intervención administrativa necesaria para la realización de un determinado objetivo. Su propósito es la concreción de un acto de carácter administrativo. De esta manera, el procedimiento administrativo sirve para garantizar la actuación administrativa, la cual no se puede ser arbitraria y discrecional debido a que debe someterse a las reglas del procedimiento.

Propósitos: Es la intención o el ánimo de hacer o dejar de hacer algo, también es la aspiración, el objetivo o el fin que se desea lograr. Se habla de un propósito de vida para hacer referencia a la intención de alcanzar una existencia plena y no a existir por inercia.

Técnicas: Una técnica es un conjunto de procedimientos reglamentados y pautas que se utiliza como medio para llegar a un cierto fin, para un proyecto investigativo es importante conocer que técnica se ha utilizar.

2.3 HIPÓTESIS Y VARIABLES

2.3.1 Hipótesis General

La débil estructura organizacional influye significativamente en el crecimiento de una empresa, tanto operativa como económicamente.

2.3.2 Hipótesis Particulares

- La inadecuada selección de personal no capacitado limita las acciones planificadas orientadas al logro de los objetivos propuestos.
- El inesperado crecimiento de la empresa influirá en la organización de las áreas estratégicas del negocio.
- Son los controles internos los que permitirán afianzar los procesos operativos de la empresa.

2.3.3 Declaración de Variables

Cuadro 1. Declaración de Variables

Variable Independiente	Variable Dependiente
Evaluar al Personal	Obtener Personal Capacitado
Organizar áreas estratégicas	Mejorar su estructura
Implementar Controles Internos	Afianzar los procesos operativos

2.3.4 Operacionalización de las Variables

Cuadro 2. Operacionalización de Variables

Variable	Tipo de Variable	Indicador	Conceptualización
Hipótesis 1 Organizar áreas estratégicas	Independiente	Organigrama Funcional	Asignar responsabilidades y funciones con el fin de de lograr objetivos propuestos.
Mejorar Estructura	Dependiente	Áreas Departamentales	Desarrollar la organización de una empresa.

<p>Hipótesis 2</p> <p>Evaluar personal al</p> <p>Obtener Personal Capacitado</p>	<p>Independiente</p> <p>Dependiente</p>	<p>Calificación prueba</p> <p>Gestión Seguimiento</p>	<p>Identificación de personas idóneas para realizar una actividad.</p> <p>Alcanzar personal con conocimiento acorde a sus actividades.</p>
<p>Hipótesis 3</p> <p>Implementar Con troles Internos</p> <p>Afianzar procesos administrativos</p>	<p>Independiente</p> <p>Dependiente</p>	<p>Auditorias</p> <p>Manuales de Políticas y procedimientos</p>	<p>Implantar verificaciones interiores que detallen procesos.</p> <p>Fortalecer la ejecución de actividades</p>

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

3.1. TIPO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

Para esta investigación se ha tomado en cuenta los tipos de investigación Exploratoria, Descriptiva, Correlativa, y de Comprobación de Hipótesis porque permiten medir la información recolectada para luego describir, estudiar, analizar, e interpretar sistemáticamente las características del fenómeno estudiado con base a la realidad del escenario planteado, y buscar solución al problema de la ausencia de una Estructura Organizacional en la Empresa Importadora Ferragama S.A.

La investigación Exploratoria se la realiza sobre un estudio o tema desconocido o que haya sido poco estudiado, de tal manera que sus resultados presenten una visión aproximada de dicho estudio, es decir, alcanzar un nivel aceptable del conocimiento.

Por medio de esta investigación se obtendrá a través de un reducido grupo de personas, datos secundarios, observación y situaciones existentes, un conjunto de propuestas comparable que represente una teoría. Para este caso la investigación exploratoria nos permitirá descubrir nuevos datos y elementos que nos permitan conducir a manifestar con mayor precisión las preguntas para la investigación.

Se averiguará y se reconocerá cuales son las necesidades para el mejoramiento de la Estructura organizacional de la empresa, para luego realizar una descripción de las mismas, y en base a lo cual se elaborará un Manual de Políticas y Procedimientos.

La investigación descriptiva: Consiste en llegar a conocer las situaciones, y problemas predominantes a través de una descripción exacta de las actividades,

procesos y personas. El alcance de esta investigación no se ajusta solo a la recolección de los datos, sino a la manifestación y el entendimiento de las relaciones que pueden existir entre dos o más variables.

Uno de los procedimientos más adecuado aplicar será a través de las encuestas que permitirá reunir datos primarios en la investigación descriptiva. Estas se realizarán a empleados relacionados con el área y actividades funcionales, indagar las políticas y procedimientos actuales, y responder a ciertas preguntas de la investigación.

Comprobación de Hipótesis: Para que la hipótesis se convierta en solución durante el proceso investigativo, el problema debe estar bien formulado y no debe señalar el camino para comprobarla. Es decir, la hipótesis cumple dos funciones: Una teoría que es cuando permiten organizar y recopilar los resultados ya obtenidos y facilitando su posterior estudio. Y otra función práctica, puesto que dirige al investigar por el camino de una probable solución. La Comprobación de la hipótesis se la realizará por medio de la observación, investigación bibliográfica, la experimentación y recopilación de datos, permitiéndonos comprobar si las supuestas suposiciones eran las correctas o no.

La investigación Correlacional: En este tipo de estudios tiene el gran propósito de medir el grado de la relación que existen entre las dos o más variables o conceptos. Se caracteriza primero porque se mide las dos o más variables que se desea ver si están o no relacionadas en un mismo sujeto, se analiza la correlación mediante pruebas de hipótesis correlacionales y aplicación de las técnicas estadísticas.

3.2 LA POBLACIÓN Y LA MUESTRA

La población que se ha escogido para el proceso de investigación es en la república del Ecuador, Provincia del Guayas, Cantón Daule, en las oficinas y bodegas de la Empresa Ferragama S.A.

3.2.1 Características de la Población

La Empresa Ferragama S.A. cuenta con una población de 13 empleados que lo forman: cuatro Bodegueros, tres Despachadores, un Chofer, dos Asistentes Administrativos, un Asistente Contable, un Gerente General y una Contadora; la mayoría tiene menos de un año laborando en la empresa, los bodegueros y despachadores se encuentran distribuidos en los diferentes puntos de ventas, existen más varones que mujeres entre las edades de 25 a 60 años. Su población tiende a aumentar o disminuir de acuerdo a la época o su actividad económica.

3.2.2 Delimitación de la Población

La población a la cual se realizará este estudio es finita, es decir a todo el personal administrativo, contables y bodegueros a quienes se les aplicará un encuesta a través de preguntas orientadas a conocer la existencia o no de la falta de Estructura organizacional y controles adecuados en la empresa Ferragama S.A.

La encuesta nos servirá para analizar los resultados que se obtenga y poder tomar las medidas correctivas en las Políticas y Procedimientos administrativos y financiero de la empresa, de esta manera darle una connotación científica al proyecto que permita valorar los resultados en la aplicación de esta fase.

3.3 LOS MÉTODOS Y LAS TÉCNICAS

3.3.1 Métodos Teóricos

Nos permiten desarrollar una teoría sobre el objeto de estudio, o sea, como podemos hacer una abstracción de las características y relaciones del objeto que nos expliquen los fenómenos que se investigan. Los métodos teóricos que se utilizaran para procesar la información teórica será:

Histórico – Lógico porque estudia la trayectoria de los fenómenos y acontecimientos en su devenir histórico, y es lógico porque investiga las leyes generales del funcionamiento y desarrollo de los fenómenos. Lo lógico no repite lo histórico en todos

sus detalles, sino al contrario reproduce en el plano teórico el más importante del fenómeno, que lo lleva a su esencia.

Lo lógico y lo histórico se encuentran en una coordinación dialéctica, que incluyen el elemento en discusión.

La técnica a utilizar este método sería a través de la revisión bibliográfica o registros bibliográficos, y a estudios de casos similares.

Analítico-Sintético porque descompone una unidad en sus elementos más simples, los analiza por separado y vuelve a reunir sus partes para examinar en conjunto.

El análisis es la observación y prueba de un hecho en particular. Este método nos permite conocer mucho del objeto de estudio, con lo cual se puede: comprender mejor su comportamiento, hacer analogías, explicar, y establecer nuevas teorías.

Inductivo-deductivo, estudia casos individuales para llegar a una generalización, conclusión o norma general, de donde se deducirán las normas individuales. Con este método se logra deducir algo observado a partir de una norma general. Esto lo hace diferente del método inductivo, que se fundamenta más en la formulación de normas partiendo desde los hechos que se observan.

Hipotético-Deductivo Es el camino que sigue el investigador para hacer la práctica científica, comprende varios pasos esenciales: La observación del objeto a estudiar, creación de las hipótesis, deducción de consecuencias y comprobación de la verdad de los enunciados comparándolos con la experiencia.

Es el procedimiento que siempre sigue el investigador para hacer de su actividad, una práctica científica. Este método tiene varios pasos esenciales como: La observación del fenómeno a estudiar, la creación de una hipótesis para explicar el fenómeno estudiado, hacer deducción de consecuencias o proposiciones más elementales que la propia

hipótesis, y la verificación o la comprobación de la verdad comparándolos con la experiencia.

3.3.2 Métodos Empíricos

Incluyen una serie de procedimientos prácticos sobre el objeto, que nos permiten revelar las características fundamentales y las relaciones esenciales de este, que son accesibles a la contemplación sensorial, lo cual se fundamenta en la experiencia y se expresa en un lenguaje determinado.

Por este método de investigación se experimenta sobre el estudio para crear las condiciones necesarias que permitan evidenciar sus características fundamentales y sus relaciones esenciales, por medio de la observación permite conocer la realidad mediante la perspectiva directa de los procesos, para lo cual debe tener algunas cualidades que le dan un carácter distintivo.

3.3.3. Técnicas e Instrumentos

La técnica es muy indispensable en el proceso de la investigación científica, debido a que se integra la estructura por medio de la cual se organiza la investigación.

Las técnicas que se utilizarán en el proceso del proyecto, será a través de la: Encuesta, La entrevista, y el Estudio Documental.

La Encuesta es una técnica de recogida de información por medio de preguntas escritas organizadas en un cuestionario impreso. Se emplea para investigar hechos o fenómenos de forma general y no particular.

La Entrevista es una técnica de recopilación de la información mediante una conversación con un profesional, con lo que además de conseguir información acerca de la investigación que se está realizando, tiene mucha importancia desde el punto de vista educativo; los resultados a lograr en la investigación dependen en gran medida del nivel de comunicación entre el investigador y los participantes en la

misma. La técnica documental permite la recopilación de información para expresar las teorías que sustentan el estudio de los procesos. Incluye el uso de instrumentos definidos según la fuente documental a que hacen referencia.

La técnica de campo permite la observación en forma directa con el objeto de estudio, y la recolección de testimonios que permitan confrontar la teoría con la práctica en la búsqueda de la verdad objetiva.

3.4 EL TRATAMIENTO ESTADÍSTICO DE LA INFORMACIÓN

El punto de arranque de toda propuesta de investigación se ubica en la identificación y selección del problema, en estos momentos debe estar presente la Estadística; ello se lleva a cabo mediante diversos modelos estadísticos, desde ellos buscamos si existe alguno que permita la resolución del problema o bien.

Con toda la información recopilada se la elabora en Excel, para elaborar los cuadros estadísticos necesarios que permitan el análisis del problema de investigación propuesto y poder dar una conclusión.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

4.1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL

Para un efectivo y acertado análisis de las debilidades y fortalezas de la empresa FERRAGAMA S.A. se realizó un levantamiento de información mediante entrevista realizada al Gerente General, Contador y Administrador General, donde se pudo analizar las principales debilidades de la Empresa resumido en lo siguiente:

La compañía a pesar de conocer los productos que vende, y de la capacidad de ganancias que puede generar, no tiene claro hacia dónde se dirige, cuáles son sus metas, sus objetivos no son suficientemente claros por lo tanto no visualiza hasta donde pueden llegar sus resultados.

En ciertas empresas estas falencias pueden surgir por la falta de interés o el acelerado crecimiento de la empresa, por lo que en el caso de la compañía que estamos analizando surge por éste último concepto.

La compañía ha perdido el control de sus actividades no sólo por el desconocimiento de herramientas administrativas como son los Manuales, sino también por la falta de Sistemas de información tecnológicos debido a que los que se manejan no cubren las necesidades actuales, además de no ser confiable en muchas áreas se deben usar Excel para hacer reportes manuales.

Debido a la estratégica ubicación geográfica en que se encuentra, le ha dado el privilegio de captar clientes sin necesidad de buscarlos, lo que ha permitido su importante crecimiento como negocio y por ende organizacional, derivándose la

debilidad de su estructura orgánica, políticas y procedimientos acordes al grado de crecimiento.

Las necesidades de los clientes han cambiado y ahora son más los materiales por el incremento en obras que se realizan en tu entorno. Para revisar estas necesidades la compañía no maneja un análisis de rotación de inventarios, mucho menos flujos de caja, se limita a comprar estrictamente lo solicitado por su cliente, dejando así bajas en su stock que al ser necesario para otro cliente ya no lo puede solventar, creando un malestar en ellos por la espera en el despacho.

Es muy probable que los clientes se sientan obligados a soportar este desfase de tiempos por el hecho de que la compañía es la única en el sector que dispone de estos materiales, lo que deja la duda si la aceptación de los clientes por la compañía se debe sólo porque no hay otro almacén que disponga del mismo producto, dejando a la vista una gran amenaza como es la de la competencia, que podría aprovecharse para tomarla como una oportunidad de expansión.

Es:

Tratando de obtener un punto de equilibrio en sus Ventas la compañía otorga créditos de hasta 15 días a los clientes que ya tienen un record de compras o a aquellos que luego de un análisis de su situación económica y crediticia son sujetos de crédito.

mas:

Como complemento al análisis realizado de la situación actual de la empresa podemos considerar de la misma manera como importante, las actividades que realizan cada área para evidenciar lo necesario e importante que debe trabajarse en cada una de ellas.

para:

Administración- Financiero

El área Administrativa Financiera está a cargo de la Gerencia General quien de forma general es el responsable autorizar las actividades financieras y de administración de la Empresa, considerando el detalle de las siguientes:

- Coordinar, dirigir y autorizar las compras de materiales para stock del almacén y de los pedidos que son solicitados por los clientes, para lo cual realiza cotizaciones en diferentes proveedores hasta negociar el precio idóneo para el negocio.

- Gestiona las negociaciones de financiamiento con proveedores determinando los tiempos, precios y descuentos necesarios que permitan un adecuado apalancamiento.

- Determina el tipo de venta a cada cliente, analizando sus nivel crediticio mediante un formulario de datos básicos personales y financieros que le dan la seguridad de otorgar créditos, pero sólo hasta 15 días plazo hasta conocer sus movimientos como clientes.

Logística

Esta área se encarga de la coordinación de la recepción y despacho de materiales para todos los Puntos de Ventas y clientes. La actividad está a cargo de la Asistente Logística quien organiza que las entregas de materiales por parte de los Proveedores se cumplan según negociación, y las entregas a los clientes sean a tiempo y de acuerdo a las necesidades de los mismos.

Ventas

No cuenta con un equipo de vendedores que capture clientes nuevos, puesto que su estrategia está dada en la comunicación directa entre clientes principales, y por la ubicación de sus puntos de ventas.

La facturación se realiza en cada Punto de Venta para el caso de locales, respecto a las Ventas bajo pedido se realiza en el Punto de la Piazza Villa Club considerado como Matriz por ser el primero en abrir sus puertas. La emisión de

facturas se realiza manualmente debido a que el software tiene falencias, siendo responsabilidad de la Asistente Administrativa.

forma

Bodegas y Distribución

La compañía cuenta con una Bodega general que se almacena los materiales de mayor tamaño y peso la misma que está ubicada frente al Punto de Venta Piazza. En esta bodega se recibe directamente de los Proveedores y así mismo se les despacha a los Clientes mayoristas que puede ser directamente en su transporte o con el que cuenta la compañía.

El control de entradas y salidas de materiales es realizado de forma manual, a pesar de contar con un software diseñado para su actividad, esto es debido a que el los desarrolladores del software no consideraron el crecimiento acelerado de la empresa volviéndose el sistema no apto para este control. Esto ha obligado a utilizar los documentos de Ingresos y Egresos manualmente y luego actualizarlo en un control llevado en Excel.

Cobranzas

No existe un área y personal específico que realice la cobranza directamente, la gestión es realizada por la Administradora general quien con un reporte preparado por la Asistente Administrativa realiza las llamadas para solicitar el pago y de acuerdo a lo indicado por el Cliente se envía a un mensajero a retirar los valores o el Cliente realiza depósitos directos a las cuentas los mismos que son ingresados de forma manual a un reporte para determinar los saldos a la fecha.

Contabilidad – Impuestos

El Departamento de Contabilidad se encuentra a cargo de una Contadora y un Asistente quienes tienen la responsabilidad de preparar los Estados Financieros de forma mensual y el ingreso de las facturas de Proveedores con sus retenciones de Impuestos. Además tienen a su cargo la preparación y presentación de las obligaciones tributarias asignadas por el SRI como es el IVA y Retenciones en la

Fuente. A pesar de contar con un Software integrado no cuenta con reportes e información confiable debido a las fallas propias del sistema lo que obliga a trabajar de forma manual y no automática desde su transacción de origen.

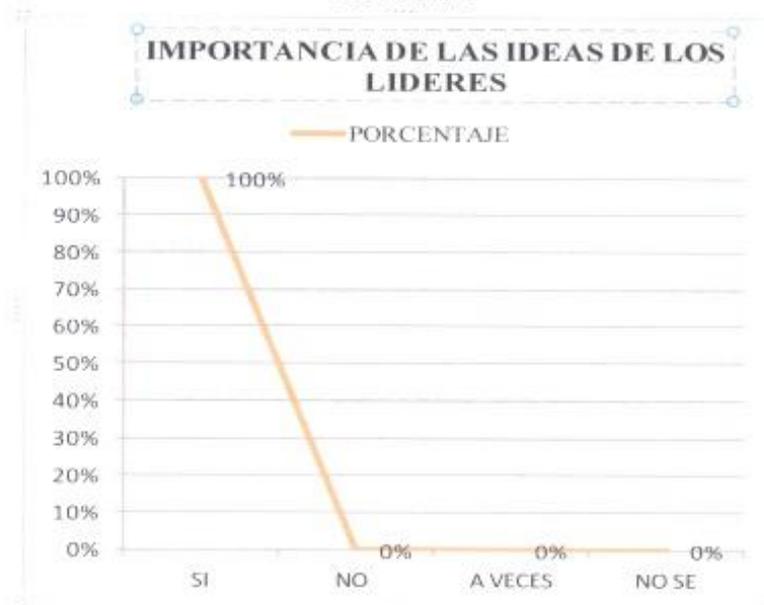
Análisis de la Encuesta

1.- ¿Considera usted que las ideas de los principales líderes son los que definen una mejor organización empresarial?

Cuadro 3. Importancia de las ideas de los Líderes

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	13	100%
NO	0	0%
A VECES	0	0%
NO SE	0	0%
TOTAL	13	100%

Gráfico # 1



Elaborado por: Arias Gonzalez Noemi Yessenia
Gurumendi Patiño Karla Catherine

Según lo observado en el cuadro y gráfico el 100% del personal encuestado tiene conocimiento claro que para que exista una buena organización empresarial depende mucho del líder de cómo orientar y optimizar el quehacer de las personas y grupos para lograr los objetivos deseados.

2.- ¿Cuán objetiva cree usted que son las decisiones que se ejecutan en la empresa?

Cuadro 4. Objetividad en las Decisiones

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
MUCHO	3	23%
POCO	3	23%
DEFICIENTE	2	15%
NO SABE	5	38%
TOTAL	13	100%

Gráfico 2.



Elaborado por: Arias Gonzalez Noemi Yessenia
Gurumendi Patiño Karla Catherine

De acuerdo a los datos tabulados nos indica que el 38% no conoce sobre que decisiones que se toman en la empresa, un 23% considera que son muy objetivas, pero otro grupo el mismo porcentaje del 23% nos indica son muy pocas objetivas, y el 15% dice que son deficientes. Esto nos demuestra que sus criterios están compartidos demostrando que no todos están comunicados de las decisiones, estrategias y proyectos que tiene la empresa.

3.- ¿Cuánta importancia se le da a las ideas o sugerencias que presentan los empleados?

Cuadro 5. Aceptación Sugerencia de Empleados

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
POCA	4	31%
SUFICIENTE	4	31%
NUNCA	5	38%
Total	13	100%

Gráfico 3.



Elaborado por: Arias Gonzalez Noemi Yessenia
Gurumendi Patiño Karla Catherine

De acuerdo a los datos tabulados el 38% de los empleados considera que sus sugerencias no son escuchadas, ocasionando un grave problema de comunicación entre el administrador y sus empleados. Para poder alcanzar los objetivos y la visión de la empresa es importante la buena interrelación entre todo el equipo de trabajo.

4.- ¿Conoce usted cual es la misión y visión actual de la empresa?

Desarrollar:

Cuadro 6. Conocimiento de la Misión y Visión de la Empresa

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
POCO	2	15%
SUFICIENTE	3	23%
NO SABE	8	62%
Totales	13	100%

Gráfico 4.



Elaborado por: Arias Gonzalez Noemi Yessenia
Gurumendi Patiño Karla Catherine

Aquí nos demuestra que el 62% en la empresa no conocen de la misión y visión de la empresa, lo que nos permite evidenciar las causas de las debilidades en la ejecución de procesos, puesto que ignora los lineamientos de la empresa, sus objetivos, y hacia dónde quieren llegar, permitiendo que el personal trabaje sin compromiso.

5.- ¿Conoce el nivel de autoridad de los responsables de cada proceso que se desarrolla en la empresa?

Cuadro 7. Conocimiento Nivel de Autoridad

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	4	31%
POCO	5	38%
NO SABE	4	31%
Totales	13	100%

Gráfico 5



Elaborado por: Arias Gonzalez Noemi Yessenia
Gurumendi Patiño Karla Catherine

El conocimiento del nivel de autoridad de los responsables de cada proceso que desarrolla la empresa es fácil de identificar debido a que solo existen dos principales autoridades que son la Gerencia General y la Bodega, permitiendo a empleado direccionarse a sus jefes.

6.- ¿Conoce usted si sus responsabilidades son acorde a su cargo?

Cuadro 8. Conocimiento de Responsabilidades

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	4	31%
No	6	46%
Un poco	3	23%
Total	13	100%

Gráfico 6.



Elaborado por: Arias Gonzalez Noemi Yessenia
Gurumendi Patiño Karla Catherine

En un

En un gran porcentaje del 46% no conoce si sus responsabilidades son acordes a su cargo, lo que nos demuestra una gran debilidad y el personal está totalmente capacitado. Habrá que buscar mecanismo viables para esta parte sea mejorada con la implementación del Manual.

7.- ¿Cómo considera la comunicación entre departamentos?

Imagen:

Cuadro 9. Comunicación entre departamentos

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Buena	3	23%
Regular	4	31%
Deficiente	6	46%
Total	13	100%

Gráfico 7



Elaborado por: Arias Gonzalez Noemi Yessenia
Gurumendi Patiño Karla Catherine

En un gran porcentaje del 46% nos indica que existe una deficiente comunicación entre las áreas departamentales, un 31% regular o sea que si existe pero no es muy buena. El no existir esta parte muy importante en una empresa hace que los errores sean más recurrentes por no conocer exactamente los procesos entre las diferentes áreas.

8.- ¿Considera usted que la estructura de las aéreas permiten coordinar la integración de procesos?

Cuadro 10. Integración de Procesos

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	1	8%
Un poco	4	31%
No sabe	8	62%
Total	13	100%

Gráfico 8.



Elaborado por: Arias Gonzalez Noemi Yessenia
Gurumendi Patiño Karla Catherine

Un 61% no sabe de la importancia de la integración de los procesos entre las áreas departamentales, un 31% nos indica que saben un poco, y el 8% que sí. Podemos sacar el análisis de que a la empresa le falta mucho trabajar en estos temas creando para las diferentes áreas los flujos de procesos, y puedan cada uno saber cómo van alineados cada uso de los procesos y actividades que realizan cada uno.

9.- ¿Considera usted importante la contratación de personal profesional acorde al área?

Cuadro 11 Contratación Personal Profesional

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Mucho	9	69%
Poco	0	0%
No sabe	4	31%
Total	13	100%

Gráfico 9.



Elaborado por: Arias Gonzalez Noemi Yessenia
Gurumendi Patiño Karla Catherine

El 69% considera que es de mucha importante que en cada área existan personal netamente profesional, para que pueda girar correctamente al área de esta manera evitar errores o duplicidad en las actividades. Un buen porcentaje del 31% no conoce o no considerar importante este tema para el negocio de la empresa.

10.- ¿Conoce usted si se estudia y analiza los puestos de trabajo para definir un cargo?

Cuadro 12. Análisis definición de puestos

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Poco	2	15%
Suficiente	3	23%
Nada	8	62%
Total	13	100%

Gráfico 6.



Elaborado por: Arias Gonzalez Noemi Yessenia
Gurumendi Patiño Karla Catherine

En un gran porcentaje del 62% considera que no se analiza y estudia correctamente los puestos de trabajo y definir de esta manera los cargos y responsabilidades a cada uno, un 23% considera que se hace lo suficiente pero tan a fondo o minuciosamente, mientras el 15% dice que lo hace muy poco ósea para vez y no en todos los puestos.

11.- ¿Considera usted que los controles administrativos aplicados actualmente son los adecuados?

Cuadro 13. Controles administrativos adecuados

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
No	3	23%
Un poco	2	15%
No sabe	8	62%
Total	13	100%

Gráfico 11.



Elaborado por: Arias Gonzalez Noemi Yessenia
Gurumendi Patiño Karla Catherine

El 62% no conoce si se existen controles administrativos, trabajan de acuerdo a las indicaciones que le han manifestado verbalmente pero no saben si son las correcta, un 15% indica que si conocen pero que hay muy pocos, mientras que el 23% confirman que no existen ninguna clase de controles.

12.- ¿Considera que las políticas y procedimientos en su área son suficiente para su efectivo desarrollo?

Cuadro 14. Políticas y Procedimientos

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
No	2	15%
Un poco	2	15%
Nada	1	8%
No sabe	8	62%
Total	13	100%

Gráfico12.



Elaborado por: Arias Gonzalez Noemi Yessenia
Gurumendi Patiño Karla Catherine

Un gran

El 62% no conoce si se existen políticas y procedimientos en el área que se desempeñan, ya que realizan sus actividades de manera empírica. Un 15% dice que no existen, y otro 15% dice que hay pero no en todas las áreas.

13.- ¿Los sistemas de información facilitan el ejercicio del control contable-administrativo – logística?

Cuadro 15. Aceptación de los Sistemas de información

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
No	3	23%
Un poco	6	46%
Nada	3	23%
No sabe	1	8%
Total	13	100%

Gráfico 13.



Elaborado por: Arias Gonzalez Noemi Yessenia
Gurumendi Patiño Karla Catherine

Un gran porcentaje del 46% acepta un poco que los sistemas de información actual facilitan el trabajo mientras que el 23% dice que no ayudan para nada, hay otro 23% que no saben nada de este tema por no utilizarlo diariamente, y un 8% que debe conocerlo no sabe si su uso es correcto.

14.- ¿La empresa cuenta con manuales de políticas y procedimientos actualizado?

Cuadro 16. Utilización de Manuales de Políticas y Procedimientos

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	0	0%
No	4	31%
No sabe	9	69%
Total	13	100%

Gráfico 14.



Elaborado por: Arias Gonzalez Noemi Yessenia
Gurumendi Patiño Karla Catherine

En un gran porcentaje del 69% desconoce sobre la utilización de los manuales de Políticas y Procedimientos, el 31% nos indica que definitivamente no existen estos manuales en la empresa. Esto nos evidencia la necesidad culturizar al personal sobre importancia de la organización de las áreas por medio de Manuales.

4.2 ANÁLISIS COMPARATIVO, EVALUACIÓN, TENDENCIA, Y PERPECTIVAS

De acuerdo a las encuestas realizadas se refleja que es de vital importancia la implementación de un manual de políticas y procedimientos, debido a que no todos tienen conocimiento de los procesos de cada área, los niveles de responsabilidad no son claros, la implementación se relacionará directamente con la administración y consecuentemente en el logro de mejores resultados.

Para lo

No se encuentran bien estructuradas las áreas de la empresa y no les permite coordinar correctamente la integración de los procesos, a la falta de un manual de procedimientos no pueden ser ágiles y eficiente en la atención a los clientes y proveedores.

La mayoría de las personas encuestadas están conscientes de la falta de organización estructural de la empresa, por el rápido crecimiento de la misma lo que ha sido la causa principal de la falta de controles y mejoramiento de los procesos.

En nuestro caso como investigadores de este proyecto consideramos importante que la herramienta del Manual de políticas y procedimientos va a ayudar a tener mejores resultados económicos por cuanto sus ventas mejorarían al realizar una mejor proyección de sus ventas y creando un buen flujo de caja.

4.3 RESULTADOS

De acuerdo a la encuesta y a la investigación realizada se ha llegado a las siguientes conclusiones:

La falta de un manual de Políticas y procedimientos no permite realizar el control adecuado de los procesos entre las áreas departamentales, de tal manera que en algunos casos no hay certeza de que las gestiones hayan sido realizadas de acuerdo a la misión y visión del negocio.

La Aplicación de un manual de políticas y procedimientos va a incidir directamente en la Administración del negocio, y consecuentemente un mejor crecimiento competitivo dentro del mercado.

4.4. VERIFICACION DE HIPOTESIS

Para la presentación de nuestro trabajo a investigar planteamos la siguiente hipótesis, que procedemos verificar. La Implementación de un Manual de Políticas y Procedimientos en la Compañía FERRAGAMA S.A, la misma que fundamentamos ya en el presente capítulo con los datos estadísticos que abalicen la necesidad de que se mejore la estructura organizacional de la empresa.

De acuerdo a los resultados de la encuesta realizadas s puede sostener que nuestra hipótesis planteadas en relación nuestras variables independientes implementación de políticas y procedimientos, y la variable dependiente Compañía FERRAGAMA S.A., es factible mejorar de manera significativa estructura de la empresa.

Con el Manual de Políticas y Procedimientos, se determinará lineamientos claros y precisos de la manera como se deben llevar los procesos, los mismos que serán aplicados por la empresa a partir de la presentación y aprobación por la parte de Gerencia General de la empresa.

CAPÍTULO V PROPUESTA

La presente propuesta tiene como finalidad el proveer una herramienta eficaz para la empresa FERRAGAMA S.A., por medio de la aplicación de un manual de funciones que les permitirá mejorar sus actividades diarias dentro de la empresa.

5.1 TEMA

Implementación de un Manual de Políticas y Procedimientos Organizacional en la Compañía Ferretería FERRAGAMA S.A., ubicada en provincia del Guayas, cantón Daule, año 20102.

5.2 FUNDAMENTACIÓN

Es necesario definir algunos términos que dada su importancia merecen claridad en su concepto para poder tener una mejor visión del tema propuesto a desarrollar.

5.2.1 Definición de Manuales

Es un documento que contiene, en forma ordenada y sistemática, información y/o instrucciones sobre la historia, organización, política y procedimientos de una empresa, que se consideran necesarios para la mejor ejecución del trabajo.

Un manual de políticas y procedimientos ayuda a regular las actividades y funciones de todo el personal de una empresa. Una vez que se diseñe y comparta el mismo, se debe someter a continuas actualizaciones y revisiones periódicas.

Clasificación de Manuales

El manual que elabora una organización depende de la naturaleza del negocio y el uso que se quiera dar. A continuación se presenta una clasificación de los manuales:

Manual de Políticas.- Se proponen describir en forma detallada los lineamientos a seguir en la toma de decisiones para el logro de los objetivos. Una adecuada definición de políticas y su establecimiento por escrito, permitirá:

- Agilizar el proceso de toma de decisiones
- Facilitar la descentralización, al suministrar lineamientos a niveles intermedios.
- Servir de base para una constante y efectiva revisión.

Puede elaborarse manuales de políticas para funciones operacionales tales como: ventas, contabilidad, finanzas, administración, bodega, etc.

Manual de Procedimientos.- Su objetivo es expresar en forma analítica los procedimientos administrativos a través de los cuales se canaliza la actividad operativa del organismo. Este manual es una guía con la que se explica al personal cómo hacer las cosas y es muy valiosa para orientar al personal de nuevo ingreso. El seguimiento de este manual sirve para aumentar la confianza en que el personal utilice los sistemas y procedimientos administrativos prescritos al realizar su trabajo.

Manual de Contenido Múltiple.- Cuando el volumen de actividades, o de personal, o la simplicidad de la estructura Organizacional no justifique la elaboración y utilización de distintos manuales, puede ser conveniente que se elabore uno de este tipo. En organismos pequeños, un manual de este tipo puede combinar dos o más conceptos, por lo que se tienen que separar en secciones.

Objetivos de los Manuales

En esencia los manuales administrativos constituyen un medio de comunicación de las decisiones administrativas, por tanto, su propósito es señalar en forma sistemática la información administrativa.

De acuerdo con la clasificación y grado de detalle, los manuales administrativos permiten cumplir con los siguientes objetivos:

- a) Instruir al personal acerca de aspectos tales como: objetivos, funciones, reacciones, políticas, procedimientos, normas, etc.
- b) Precisar las funciones y relaciones de cada unidad administrativa para deslindar responsabilidades, evitar duplicidad y detectar omisiones.
- c) Coadyuvar a la ejecución correcta de las labores asignadas al personal y propiciar la uniformidad en el trabajo.
- d) Servir como medio de integración y orientación al personal de nuestro ingreso, y facilitar su incorporación a las distintas funciones operacionales.
- e) Proporcionar información básica para la planeación e implementación de reformas administrativas.

5.2.2. Definición de Políticas

Las políticas son decisiones permanentes que deben ejecutarse en diversas situaciones similares, es un documento que incluye las intenciones o acciones generales de la administración que es probable que se presenten en determinadas circunstancias. Una política es:

- a) Una decisión unitaria que se aplica a todas las situaciones similares.
- b) Una orientación clara hacia donde deben dirigirse todas las actividades de un mismo tipo.
- c) La manera consistente de tratar a la gente.
- d) Un lineamiento que facilita la toma de decisiones en actividades rutinarias.
- e) Lo que la dirección desea que se haga en cada situación definida.

- f) Aplicable al 90-95% de los casos. Las excepciones solo podrán solo ser autorizadas por alguien de un nivel inmediato superior.

Características de las Políticas

- a) La Administración determina ciertos lineamientos para cada área de trabajo y espera que sean cumplidos por los empleados de esas áreas. Son disposiciones que se estipulan para alcanzar los objetivos propuestos por el alto mando.
- b) Proporciona uniformidad en la calidad del servicio y de las actividades que son de un mismo tipo: La uniformidad en el servicio prestado es esencial para un correcto desenvolvimiento de una entidad y las políticas establecen las medidas a tomar en cada actividad que realiza cierta área de la entidad
- c) Da orientación sobre determinadas situaciones en una misma dirección, especialmente cuando ingresa nuevo personal a la entidad porque al tener poco conocimientos de la forma de organización, a través del manual se tiene pautas para resolver determinadas situaciones que se presenten y de la manera que la administración lo desea.
- d) Es una herramienta de organización porque define las pautas a seguir en cada puesto de trabajo y que medidas considerar ante cada situación.

5.2.3 Definición de Procedimientos

Los procedimientos son guías detalladas que muestran secuencial y ordenadamente como desarrollar una actividad, incluso reflejados en diagramas de flujo, que permitan tomar decisiones adecuadas al existir pasos a seguir definidos.

Tipos de Procedimientos

A continuación procederemos a detallar los tipos de procedimientos inmersos en las organizaciones, podemos indicar:

- Procedimientos de Operación
- Procedimientos Administrativos

Procedimientos de operación: Los procedimientos de operación describen los pasos a seguir para actividades operativas, por consiguiente son importantes los procedimientos escritos porque evitan el desperdicio de tiempo en las actividades realizadas por el personal.

Procedimientos Administrativos: Los procedimientos administrativos son un conjunto de operaciones ordenadas en secuencia cronológica que precisan la forma sistemática de hacer determinado trabajo rutinario. Con el fin de utilizar de manera uniforme los procedimiento establecidos para cada función y aumentar la eficiencia a nivel organizacional.

5.3 JUSTIFICACIÓN

Una de las bases esenciales para el desarrollo de una empresa lo constituye la documentación de sus operaciones, por lo que es necesario contar con una guía sobre las funciones individuales para tener un control adecuado y lógico dentro de la diversidad de actividades que se realizan en la empresa, y más aún cuando tales funciones están relacionadas con unas de las áreas tan importantes como lo son contabilidad y administración.

El manual de funciones es conocido como una herramienta indispensable dentro de las organizaciones, pero no tiene una aplicación necesaria cuando las empresas recién inician, sino que ha medida de su crecimiento y dependiendo del objetivo que deseen alcanzar son implementadas.

Debido a lo antes expuesto y considerando el crecimiento acelerado de la empresa, es necesario la organización e implementación de un manual de que permita al personal

conocer o aclarar los procedimientos a seguir al encontrarse frente a cierta situación específica dentro de su ambiente de trabajo.

Con la realización de los manuales de políticas y procedimientos en la empresa ayudara a describir con claridad todas las actividades de la empresa y distribuir las responsabilidades en cada uno de los cargos de la organización.

De esta manera, ayuda a evitar funciones y responsabilidades compartidas que no solo excede en pérdidas de tiempo sino también en la solución de responsabilidades entre los empleados de la empresa.

Puede decirse, que la utilidad del manual de procedimiento es múltiple, en virtud de ser un instrumento que permite conocer el funcionamiento interno por lo que respecta a la descripción de tareas, ubicación, requerimientos y a los puestos responsables de su ejecución, pero esta herramienta también ayuda en la inducción al puesto y en el adiestramiento y capacitación del personal en virtud de que describen en forma detallada las actividades por puestos.

Dentro de las ventajas de la utilización de Manuales es lograr y mantener un sólido plan organizacional, asegurando que todos los interesados tengan una adecuada comprensión del plan general, y de sus propios papeles y relaciones pertinentes, sirviendo como guía eficaz para la preparación, clasificación y conocimiento claro de las fuentes de aprobación y el grado de autoridad de los diversos niveles.

Los Inconvenientes que pueden presentar para la implementación de los manuales es que muchas compañías consideran que son demasiadas pequeñas para necesitar un manual que describa asuntos que son conocidos por todos sus integrantes; algunos consideran que es demasiado caro, limitativo y laborioso preparar un manual y conservarlo al día y existe el temor de que pueda conducir a una estricta reglamentación y rigidez.

5.4 OBJETIVOS

5.4.1 Objetivo General:

Elaborar un Manual de Políticas y Procedimientos Organizacional en la Compañía "FERRAGAMA S.A." como instrumento de apoyo que defina y establezca las funciones, responsabilidades, los controles y canales de comunicación entre todas las áreas departamentales, para así regularizar todas las actividades y procedimientos que existen dentro de la empresa, de manera que se permita una adecuada funcionalidad administrativa.

5.4.2. Objetivos Específicos:

- Definir las actividades a realizar en cada área de trabajo para asignar las responsabilidades y funciones de cada puesto y áreas administrativas con el fin de evitar sobrecargas de trabajo y duplicaciones.
- Preparar una propuesta de cambios y estructuras que se adapten al negocio y permita lograr la eficiencia y eficacia en la gestión organizacional
- Desarrollar los controles internos adecuados por medio de la implementación de los manuales de políticas y procedimientos, que servirá de base para el análisis posterior de nuevos procesos y el mejoramiento de los sistemas de información

5.5. UBICACIÓN

Identificación de la Empresa

Nombre de la Empresa: FERRAGAMA S.A.

Razón Social: LA FERRE

Dirección de Empresa: C.C. La Piazza local 18-19 km 12.5 Vía la Puntilla

Actividad: Venta al por mayor y menor de Artículos de Ferretería y materiales de Construcción.

Figura 1. Compañía FERRAGAMA S.A.



La compañía FERRAGAMA es una empresa constituida en el año 2010. La Agencia principal se encuentra ubicada en el Centro Comercial La Piazza VillaClub, dos Puntos de Ventas ubicados en la Piazza La Joya y Ciudad Celeste y una bodega que distribuye a los puntos de ventas.

Reseña Histórica de la Empresa

FERRAGAMA S.A., fue registrada como una Sociedad Anónima. La empresa surge como una propuesta innovadora el 23 de diciembre del 2010 cuya actividad principal fue proveer materiales de ferretería para los habitantes de la Urbanización Villaclub considerando éste un punto estratégico para sus ventas.

Entre las principales líneas de productos que venden la compañía FERRAGAMA S.A. esta lo eléctrico, sanitario y de construcción.

FERRAGAMA S.A., una vez iniciada sus actividades pudo experimentar que su objetivo de ventas no solo abarcaría a clientes minoritarios sino también a mayoristas, por lo que

analizó la posibilidad de captar Constructores del sector siendo los principales Proyectos Urbanísticos Villaclub, La Joya y Ciudad Celeste los de mayor contratación de los mismos, logrando así mayores niveles de ventas.

Figura 2. Punto de Venta Piazza Villaclub



Figura 3. Punto de Venta Piazza La Joya



Figura 4. Punto de Venta Piazza Ciudad Celeste



Misión de la Empresa

Satisfacer las necesidades de los consumidores dedicados a la construcción y equipamiento.

Visión de la Empresa

Convertirse, a través del mejoramiento continuo para los clientes en una de las Ferreterías líder para la construcción de viviendas.

Objetivos de la Empresa

Objetivo General

Su objetivo principal es mayor cobertura del mercado mayorista con facilidades de crédito y amplia disposición de los productos.

Objetivos Específicos

1. Mantener stocks de productos que solventen la demanda de los clientes
1. Presentar los mejores precios en su línea acorde al sector de demanda
2. Facilidades de pago a sus clientes que permitan acceder al producto
3. Entrega adecuada y oportuna

Infraestructura

Ferragama S.A. dispone de tres locales como Puntos de Ventas ubicados en centros comerciales, los mismos que disponen de bodegas propias que almacenan productos de fácil manejo. Una bodega general de materiales que distribuye a los diferentes puntos de venta.

Figura 5. Bodega Central



Figura 6. Camión para Despachos



Sistemas de Control

Cuenta con Software de control Integrado administrativo, financiero y contable que se encuentra en etapa de implementación y pruebas, pero que al momento no se ajusta a las necesidades del negocio generando debilidades de control y eficiencia.

empres

Áreas Departamentales

Considerando como áreas estratégicas, la compañía dispone de los siguientes Departamentos:

- Administración - Financiero
- Logística
- Ventas
- Bodegas y Distribución
- Contabilidad e Impuestos

informa

Personal y Cargos Departamentales

La compañía cuenta con 14 personas distribuidas en cada área de la siguiente manera:

Área

- **Administración – Financiero**
 - Gerente General y Asistente Logístico
- **Logística**
 - Asistente Logístico
- **Ventas**
 - Asistente Administrativo y Asistente Logístico
- **Bodegas y Distribución**
 - General: Jefe de Bodega y despachador
 - VC: Bodeguero y despachador
 - LJ: Bodeguero y despachador
 - CC: Bodeguero
 - Distribución: Chofer
- **Contabilidad e Impuestos**
 - Contador General y Asistente contable

5.6 FACTIBILIDAD

El proyecto es factible, por cuanto al momento de analizar los problemas existente, se soluciona mediante del desarrollo de la Implementación de un Manual de Políticas y procedimientos Organizacional que permitirá mejorar los procesos operativos de la empresa. La propuesta al problema es alcanzable puesto que al elaborar el manual serán evaluadas, sugerida, modificada y ejecutadas todas las actividades en las diferentes áreas.

Factibilidad Administrativa

El poder mejorar las condiciones actuales de la empresa nos lleva a factibilidad del proyecto, que le permitirá a la empresa alcanzar sus objetivos y metas definiendo en forma clara los objetivos de cada área que de acuerdo al estudio realizado se considera necesario establecer procesos operativos que permitirá manejar la información en forma oportuna para la toma de decisiones sobre: la situación financiera, los niveles de inventario, entrega de pedidos oportunos y adecuados, y de todas las demás áreas de gran importancia para la empresa. (**Ver Anexo 7**).

Se definirá el Organigrama de la empresa estableciendo los distintos niveles jerárquicos con la finalidad de poner el perfil adecuado para cada área. (**Ver Anexo 7 pág. 3-7**).

Factibilidad Legal

Los resultados esperados serán evidentes, al contar con un Manual de Políticas y Procedimientos que definan las funciones en cada área, el mismo debe estar compuesto bajo los lineamientos del control interno de la compañía, para las correctas aplicaciones de las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF).

La Superintendencia de Compañías del Ecuador entidad del estado encargada del control de las entidades privadas, mediante la resolución

SC.ICI.CPA.IFRS.G.11.010 donde adoptó y dispuso la aplicación de las NIIF en todas las entidades del Ecuador que se encuentran bajo su ámbito de control.

Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF)

Tomando como base las actividades operativas y administrativa de la empresa y siguiendo los lineamientos señalados en el Párrafo 7 de la NIC 8 Políticas Contables, cambios en estimaciones contables y errores, se puede identificar y seleccionar las políticas contables más apropiadas para FERRAGAMA S.A.

“El párrafo 7 de la NIC 8 establece: “Cuando una NIIF sea específicamente aplicable a una transacción, otro evento o condición, la política o políticas contables aplicadas a esa partida se determinarán aplicando la NIIF en cuestión, y considerando además cualquier Guía de Implementación relevante emitida por el IASB para esa NIIF”.

Las políticas contables establecidas en las NIIF dan lugar a presentar y preparar los estados financieros de la empresa, que contienen información relevante y fiable sobre las transacciones y condiciones a las que son aplicables.

Las políticas contables basadas en las NIIF que son aplicables para FERRAGAMA deben ser los siguientes:

- Reconocimientos de Activos, Pasivos, ingresos y gastos
- Medición y valoración de activos, pasivos, ingresos y gastos
- Presentación y revelación de la información financiera dentro del conjunto de los estados financieros.

En el **Anexo 7 (pag.23 – 27)** del Manual de Políticas y Procedimientos se describe en detalle las políticas contables obligatorias que deberá aplicar la empresa.

Factibilidad Económica

El proyecto se ha realizado debido a la necesidad que tiene la empresa en mejorar su estructura organizacional considerando necesario realizar la investigación sin que

demande un costo financiero muy elevado sino más bien accesible a la situación económica de la empresa, así mismo la utilización de equipos de bajo costo siendo por un total de \$ 1.780, logrando de esta manera que una vez concluido y aprobado su Manual , constituya una guía fácil de implementar y fortalecer los sistemas de procesos operativos en las diferentes áreas de la empresa.

Factibilidad Técnica

El proyecto ha sido elaborado técnicamente siguiendo algunas actividades necesarias para la implementación de un Manual de Políticas y Procedimientos organizacional, como son:

- Analizar las causas y efectos del problema
- Reunión con ejecutivos de la empresa
- Levantamiento de Información de las actividades operativas y del personal
- Un análisis de sus Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA)

Para lograr todas estas actividades se pudo contar con un equipo debidamente capacitado y con las herramientas necesarias para asegurar resultados positivos y demostrando la situación real de la empresa.

5.7 DESCRIPCIÓN DE LA PROPUESTA

La implementación de un Manual de Políticas y Procedimientos organizacional ha sido considerada para la empresa FERRAGAMA S.A como la herramienta más importante para mejorar su estructura organizacional mejorando sus procesos y asignaciones de responsabilidades a cada uno de los empleados de la empresa, para de esta manera prevenir errores futuros en las actividades diarias de la empresa y estos no se vean afectados económicamente.

El proceso va hacer supervisado y analizado por el Gerente General para proporcionar una información más precisa de los objetivos que tiene la empresa especialmente en la

área de logística y administrativa – financiera que son más accesible de cometerse fraudes o errores graves.

5.7.1 ACTIVIDADES

Cuadro 17. Plan de Actividades de la Propuesta

Objetivos Especificos	Actividades	Recursos	Presupuesto
Identificar las actividades realizadas en cada área de trabajo para definir las responsabilidades y funciones de cada puesto y áreas administrativas con el fin de evitar sobrecargas de trabajo y duplicaciones	Reunión con el Gerente General, Contador y Administrador General para conocer sus necesidades y expectativas	Asistente	\$ 300,00
		Internet	\$ 80,00
	Realizar un levantamiento de información para conocer los procesos de cada área.	Alimentación	\$ 40,00
		Movilización	\$ 40,00
	Realizar una encuesta general a todo el personal de la empresa.	Útiles de Oficina	\$ 10,00
	Conocer las instalaciones, equipos, áreas y demás Activos de la empresa como parte de la investigación realizada		
Preparar una propuesta de cambios y estructuras que se adapten al negocio y permita lograr la eficiencia y eficacia en la gestión organizacional	Elaborar y presentar a la Gerencia un informe de lo hallado en los levantamientos de información		
	Presentar a la Gerencia General la información recopilada y analizada para confirmar las debilidades y fortalezas principales		
	Analizar la información obtenida en los levantamientos de información realizados.	Asistente	\$ 100,00
		Asesor	\$ 200,00
	Evaluar las debilidades y fortalezas de la empresa mediante herramientas técnicas como es la Matriz FODA	Útiles de Oficina	\$ 40,00
Determinar la propuesta a la solución de las falencias de la empresa mediante informes y anexos propios de la investigación.		Internet	\$ 40,00
		Alimentación	\$ 20,00
		Movilización	\$ 20,00

<p>Crear los controles internos por medio de la implementación de los manuales de políticas y procedimientos, que servirá de base para el análisis posterior de nuevos procesos y el mejoramiento de los sistemas de información</p>	<p>Trabajar conjuntamente con las áreas involucradas para ir diseñando el desempeño correcto de sus funciones y responsabilidades</p>	<p>Asesor</p>	<p>\$ 400,00</p>
		<p>Asistente</p>	<p>\$ 300,00</p>
		<p>Alimentación</p>	<p>\$ 60,00</p>
		<p>Movilización</p>	<p>\$ 60,00</p>
		<p>Internet</p>	<p>\$ 40,00</p>
		<p>Útiles de Oficina</p>	<p>\$ 30,00</p>
	<p>Estructurar las áreas estratégicas necesarias para el adecuado y correcto control de la organización.</p>		
	<p>Estructurar el nivel jerárquico en cada área, utilizando como herramienta principal el Organigrama</p>		
<p>Elaborar el Manual de Políticas y Procedimientos para las diferentes áreas de la empresa.</p>			
<p>Presentación de la Propuesta a las principales autoridades</p>			
<p>Ajustes a la propuesta identificados en la presentación</p>			
<p>Aprobación de la Propuesta presentada.</p>			
<p>Impartir los Manuales de Políticas y Procedimientos al personal de cada área</p>			
<p>Preparar y capacitar al personal de los cambios en políticas y procedimientos</p>			

Elaborado por: Arias González Noemí Yessenia
Gurumendi Patiño Karla Catherine

Para el efectivo cumplimiento de los objetivos propuestos en el desarrollo de esta propuesta, es necesario identificar actividades principales que nos sirva de guía para cubrir con las expectativas de los administradores.

Es importante resaltar la importancia del trabajo en equipo tanto por parte de la empresa como de nuestro personal ya que sólo así identificaremos de mejor manera las debilidades y fortalezas de la empresa.

Para una mejor organización y entendimiento del desarrollo de las actividades presentaremos un Plan que indicará los objetivos propuestos y sus tareas principales a desarrollar para una efectiva investigación e implementación de soluciones.

5.7.2 RECURSOS, ANÁLISIS FINANCIERO

Para el desarrollo de la implementación del Manual de Políticas y Procedimientos, se requerirá de recursos tanto Técnico, materiales y económicos, que se detallan a continuación.

Talento Humano: La persona encargada del cumplimiento de la Implementación de las Políticas y Procedimientos será el Gerente General, en el se ha incorporado los costos por Honorarios correspondientes por el desarrollo del manual, y se ha estimado un tiempo de realización de cuatro meses de acuerdo al siguiente detalle:

Cuadro 18. Presupuesto Honorarios

Nombre	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Total
Asesor	\$200,00	\$200,00	\$200,00	\$200,00	\$ 800,00
Asistente	\$100,00	\$100,00	\$100,00	\$100,00	\$ 500,00
TOTAL PRESUPUESTO HONORARIOS					\$ 1.300,00

Elaborado por: Arias González Noemi Yessenia
Gurumendi Patiño Karla Catherine

Gastos Administrativos

Durante el proceso de la elaboración del Manual, se ha considerado como gastos administrativos los siguientes rubros: Internet, Alimentación, Útiles de Oficina, y Movilización, los mismos que llegan a un consumo total de \$ 480,00 durante los cuatro meses que dura el proyecto, de acuerdo al siguiente cuadro:

Cuadro 19. Detalle de Gastos Administrativos

Gastos Administrativos	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Total
Internet	\$ 40,00	\$ 40,00	\$ 40,00	\$ 40,00	\$ 160,00
Alimentación	\$ 30,00	\$ 30,00	\$ 30,00	\$ 30,00	\$ 120,00
Movilización	\$ 30,00	\$ 30,00	\$ 30,00	\$ 30,00	\$ 120,00
Útiles de Oficina	\$ 15,00	\$ 15,00	\$ 20,00	\$ 30,00	\$ 80,00
TOTAL GASTOS ADMINISTRATIVOS					\$ 480,00

Elaborado por: Arias González Noemi Yessenia
Gurumendi Patiño Karla Catherine

A continuación se relaciona el total del recurso financiero que se requiere para la implementación de un Manual de Políticas y procedimientos para la empresa FERRAGAMA S.A el mismo que asciende a un total de \$ 1.780,00, según detalle:

Cuadro 20 Presupuesto Total

Presupuesto de la Propuesta	
Honorarios Asesoría	\$ 1.300,00
Gastos Administrativos	\$ 480,00
Total Presupuesto	\$ 1.780,00

Elaborado por: Arias González Noemí Yessenia
Gurumendi Patiño Karla Catherine

5.7.3 IMPACTO

Una vez que se realice la implementación del Manual de Políticas y Procedimientos organizacional, va a generar una serie de impactos tanto en la parte administrativa como en la parte económica, para lo cual lo hemos clasificado de la siguiente manera:

Impacto Social: Un buen ambiente de trabajo porque va a contar con una mejor organización y procedimientos de las actividades individuales que permita a los empleados presentar sus destrezas y vean a la empresa como una oportunidad para desarrollarse profesionalmente.

Un Mejor servicio al cliente ya que la empresa va a tener bien definidos sus procesos permitiendo que el personal sepa cómo y cuándo desarrollar las funciones de su cargo, generando un mejor servicio para sus clientes externos e internos, logrando alcanzar un alto prestigio institucional.

Impacto Ético: Una mejor comunicación ya que lo estipulado en el Manual se direcciona a la inclusión de diferentes niveles en un trabajo y organizado lo cual mejora los sistemas de comunicación.

Impulsará algunos valores como la ética profesional, compromiso con la organización, talento, competitividad, productividad y responsabilidad, entre otros, haciendo que la empresa se vuelva más eficaz y eficiente.

Impacto Económico: Mayor competitividad en vista que si el personal realiza bien su trabajo bajo las recomendaciones indicadas en el Manual podrá cumplir los objetivos en menor tiempo y con mejores recursos, ganando mejores ventajas competitivas frente a otras empresas que tenga su misma actividad comercial.

Al mejorar su estructura organizacional se abrirá la posibilidad de financiamiento mediante una mejor distribución de recursos con sus clientes y proveedores, permitiendo que sus ventas aumenten por consecuencia de una mejor distribución y entrega de los pedidos.

5.7.4 LINEAMIENTO PARA EVALUAR LA PROPUESTA

Con la Implementación del Manual de Políticas y Procedimientos se podrá analizar los diferentes escenarios en el mejoramiento de los procedimientos actuales que le permitirán un buen desempeño y su eficiencia, tanto el talento humano como en los recursos financieros de la empresa.

El implementar políticas y procedimientos en la empresa permite establece mejor control y organización, por lo tanto se consideran como lineamientos las debilidades que existen en las áreas estratégicas tanto administrativas como logísticas que requieren de mayor atención para obtener efectividad y eficacia en sus operaciones, siempre buscando el cumplimiento de las metas de la empresa.

La empresa Ferragama tiene como principal expectativa brindar un mejor servicio a sus clientes y en tiempos acordes a las necesidades de los mismos, por lo que consideramos que estructurando sus áreas y definiendo responsabilidades puede lograrlo.

5.7.5. CRONOGRAMA

Cuadro 21. CRONOGRAMA

No.	OBJETIVOS Y ACTIVIDADES	JULIO				AGOSTO				SEPTIEMBRE				OCTUBRE				
		1S	2S	3S	4S	1S	2S	3S	4S	1S	2S	3S	4S	1S	2S	3S	4S	
1	Identificar las actividades realizadas en cada área de trabajo para definir las responsabilidades y funciones de cada puesto y áreas administrativas con el fin de evitar sobrecargas de trabajo y duplicaciones.																	
	Reunión con el Gerente General, Contador y Administrador General para conocer sus necesidades y expectativas																	
	Realizar un levantamiento de información para conocer los procesos de cada área.																	
	Realizar una encuesta general a todo el personal de la empresa.																	
	Conocer las instalaciones, equipos, áreas y demás Activos de la empresa como parte de la investigación realizada																	
	Elaborar y presentar a la Gerencia un informe de lo hallado en los levantamientos de información																	
	Presentar a la Gerencia General la información recopilada y analizada para confirmar las debilidades y fortalezas principales																	
2	Preparar una propuesta de cambios y estructuras que se adapten al negocio y permita lograr la eficiencia y eficacia en la gestión organizacional																	
	Analizar la información obtenida en los levantamientos de información realizados.																	
	Evaluar las debilidades y fortalezas de la empresa mediante herramientas técnicas como es la Matriz FODA																	
	Determinar la propuesta a la solución de las falencias de la empresa mediante informes y anexos propios de la investigación																	
3	Crear los controles internos por medio de la implementación de los manuales de políticas y procedimientos, que servirá de base para el análisis posterior de nuevos procesos y el mejoramiento de los sistemas de información.																	
	Trabajar conjuntamente con las áreas involucradas para ir diseñando el desempeño correcto de sus funciones y responsabilidades.																	
	Estructurar las áreas estratégicas necesarias para el adecuado y correcto control de la organización.																	
	Estructurar el nivel jerárquico en cada área, utilizando como herramienta principal el Organigrama.																	
	Elaborar el Manual de Políticas y Procedimientos para las diferentes áreas de la empresa.																	
	Presentación de la Propuesta a las principales autoridades																	
	Ajustes a la propuesta identificados en la presentación																	
	Aprobación de la Propuesta presentada																	
	Impartir los Manuales de Políticas y Procedimientos al personal de cada área.																	
Preparar y capacitar al personal de los cambios en políticas y procedimientos																		

RECOMENDACIONES

El éxito en la aplicación de los Manuales de Políticas y Procedimientos depende del equipo de trabajo que lo aplique, el mismo que debe ser influyente en el personal para obtener el compromiso, actitud y disposición de ellos acompañado de actividades que se debe considerar:

Los P:

- La empresa debe poner en ejecución inmediatamente el Manual de Políticas y Procedimientos para que cada empleado conozca cuáles son las funciones y responsabilidades de cada área y obtener los resultados esperados de una manera más eficiente y eficaz.

El Gerente:

- Una vez recibido el Manual de Políticas y Procedimientos la Gerencia General junto a sus líderes, deberán realizar el seguimiento adecuado de los cumplimientos a los procedimientos implantados para cada área departamental.

Los H:

- Conversar con todos los trabajadores de la empresa sobre las nuevas políticas y procedimientos, para que se adapten a los cambios que se les presente en sus actividades diarias que han venido desarrollando.
- Monitorear anualmente los procedimientos y las políticas implementadas con el fin de orientar sus objetivos a la realidad del negocio en su crecimiento

El cambio:

esta nro:

BIBLIOGRAFÍA

Libro TEORÍA DE LAS ORGANIZACIONES, EDITORIAL TRILLAS, EDICION 2005, AUTOR WILLIAM P. SEXTON.

Libro ADMINISTRACIÓN DE OPERACIONES, EDITORIAL MC GRAW HILL, EDICION 2005, ROGER G. SCHROEDER

Libro ADMINISTRACION, ROBBINS, Sthepen S. Y COULTER Mary, Pearson Prentice Hall, Octava Edición, 2005.

Bateman, Thomas S y Pace, Roger C. Administración, una Ventaja Competitiva. 6ª. Ed. Mc Graw Hill. México. 2005.

Chiavenato, Idalberto, Introducción a la Teoría General de la Administración. 7ª ed. Mc Graw Hill. México. 2005

Página Web: http://s3.amazonaws.com/lcp/psimiental_administracion/myfiles/historia-de-la-administracion.doc

Perfeccionamiento Empresarial - Estructura organizacional,

<http://www.eumed.net/cursecon/libreria/2004/rab-pe/8.htm> , 21/05/2012

El cambio Organizacional: Sus problemas potenciales y la Planeación como estrategia para minimizarlos Dr. José Manual Garcia López

La estructura organizacional, Autores: Universidad de Champagnat - Portal de estudiantes de recursos humanos | Teoría de la organización 08-2002

Las funciones de mando y el organigrama de la empresa, <https://jcvalda.files.wordpress.com/2012/04/organigrama-08.jpg>, por Manuel Díaz Aledo, mayo 12, 2012.

Acerca de la estructura organizacional y del proceso desorganización del trabajo, <http://www.apuntesfacultad.com/acerca-de-la-estructura-organizacional-y-del-proceso-de...> 21/05/2012

Tipos y sistemas de organización, <http://jcvalda.files.wordpress.com/2011/10/piramideorganizacional.jpg>, por Carlos Christian Cruz López – Rafael, Antonio de la Torre Jamangape - Astrid Gómez Navarro – Miguel Ángel Trejo Tóala.

Diseño del Manual de Procesos, procedimientos y Funciones para la Distribuidora e Importadora C.I COFFEE INN de la Ciudad de Pereira (Risalda) Andrés Felipe Agudelo Gaviria, Paula Andrea Castañeda Tabares, Laura Marcela Rojas Salazar Universidad Tecnológica De Pereira Facultad de Tecnología Escuela Tecnología Industrial Pereira 2009

<http://simentaladministración.lacoctelera.net/post/2010/02/12/antecedentes-historicos-administración>

<http://www.antecedentes.net/antecedentes-administracion.html>

<http://csalazar.org/2007/10/17/historia> de la administración en las antiguas civilizaciones

http://s3.amazonaws.com/lcp/simental_administracion/myfiles/historia-de-la-administracion.doc

ANEXOS

ÍNDICE DE ANEXOS

Contenido

- Anexo 1.** Diseño del Proyecto
- Anexo 2.** Formato para la Entrevista
- Anexo 3.** Formato para la Encuesta
- Anexo 4.** Autorización para ejecutar la Propuesta
- Anexo 5.** Función Sustantiva
- Anexo 6.** Matriz FODA
- Anexo 7.** Manuales Departamentales

ANEXO 1

Diseño del Proyecto

INTRODUCCION

Las organizaciones actuales están expuestas a cambios e innovaciones no solo con el deseo de prosperar sino de sobrevivir en un mundo de competencia. La forma de dirigir y administrar las empresas ha presentado algunos cambios en el tiempo, y los diversos factores económicos y sociales como la globalización debe permitir que su administración se adapte a nuevas tendencias del mercado mediante estructuras flexibles que permiten ser mucho más competitivas.

En las medianas y pequeñas empresas, su estructura no se encuentra formalizada por manuales escritos de las Políticas y Procedimientos, se manejan simplemente con un formalismo de las indicaciones proporcionadas de quien los dirige, también existen relaciones informales que van surgiendo a medida que va evolucionando la empresa.

Las organizaciones para asegurar su efectividad operacional crean fuertes defensas contra el cambio, por su grado de rigidez y mecánica creando niveles a través de los que debe pasar una idea, convirtiéndose a una organización en mecanicista limitando a nuevas ideas productos de la innovación y cambios del mercado.

La importancia de la estructura organizacional en una empresa nos ayuda a definir lo que se debe y como se debe hacer, es la base principal de la organización como un proceso administrativo. Una buena estructura permite mejor integración y coordinación entre los miembros de una empresa ya que al estar mejor organizados se logra mejor aprovechamiento de los recursos que hace de una empresa más eficiente.

Es importante definir qué estructura deba implementarse la misma que debe ir alineada a las estrategias u objetivos que desea alcanzar la organización. Para conocer las necesidades de las empresas y puedan encontrar una mejor posición en el mercado, es necesario realizar un análisis de las actividades del negocio con el fin de determinar su situación organizacional que limita su crecimiento.

Como medida correctiva en la solución de un problema organizacional en la empresa como es su débil estructura, Es el establecimiento de un Manual de Políticas y Procedimientos, puesto que determina responsabilidades y formas de proceder en actividades asignadas, regulando de manera uniforme las metas individuales y del equipo. Los manuales de la empresa constituyen una herramienta que facilita el desarrollo de las funciones administrativas, operativas y de comunicación.

Las investigaciones diseñadas por este concepto están direccionadas a distintos sectores del mercado y estructura organizacional, siendo esta la razón de diferenciación entre ellas.

Para este análisis presentaremos diferentes capítulos que abarcaran el tema de tal manera sea más claro, preciso y razonable el entendimiento del tema.

En el Capítulo I, habla de las causas y efectos de la problemática del proyecto, se presentan los objetivos que se pretende alcanzar y justificación del tema.

En el Capítulo II expondremos el marco teórico que describe los elementos de mayor importancia que componen los estudios sobre los cuales se hizo mención en los antecedentes de la situación problemática, y los fundamentos en los que nos basaremos para su análisis.

En el Capítulo III, procederemos a detallar la metodología utilizada en el desarrollo de este proyecto, delimitaremos a la población y trabajaremos sobre la encuesta, entrevista y datos documentales que nos permitirá hacer una evaluación más correcta.

El capítulo IV presentaremos el marco administrativo, las necesidades de talento humano con la que se debe contar, los recursos y medios de trabajo a utilizar y su costo, cronograma de trabajo, la bibliografía utilizada durante el desarrollo del Proyecto, y los respectivos anexos.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1.1 Problematización

Los constantes cambios en los escenarios económicos propiciados por la intervención del Estado y la globalización, ha incidido significativamente en las empresas obligándolas a estar atento, creando planes de acción que protejan o mejoren su estructura organizativa.

En su mayoría las medianas empresas, carecen de estrategias de crecimiento, descuidan su comportamiento organizacional, su adaptación a los cambios, no establecen políticas y procedimientos, objetivos, metas que le permitan crearse una visión hacia el futuro, preparándose para enfrentar obstáculos que se presentan durante su vida como organización.

El éxito o fracaso de las empresas no sólo depende de los modernos cambios sociales, tecnológicos sino también del liderazgo de los administradores en su modo de pensar y de influir en el equipo para generar una cultura administrativa y organizativa.

Las empresas deben crearse considerando como base fundamental una correcta estructura organizativa, estableciendo objetivos precisos y realizables que permitan su verificación, asignando deberes y obligaciones, impartiendo autoridades, basado en los objetivos generales, con el fin de cumplir las metas propuestas.

Una estructura organizacional incorrecta o con debilidades, es consecuencia del alto grado competitivo en el mercado, cambios en la tecnología y sistemas de información, adopción de nuevas leyes, falta de comunicaciones y canales de distribución. En la actualidad las empresas requieren de personas con capacidades muy diversas y con alto grado de profesionalismo, pero no cuenta con una política

de contratación de personal ni el presupuesto necesario para hacerlo, y su proceso de selección no es de gran interés, por lo que tienden a cometer errores que se reflejan en debilidades de la empresa.

Un empleado poco profesional no tienen una visión futurista, no saben manejar conflictos, no tienen metas, y se oponen a los cambios, haciendo que la empresa entre en una etapa de estancamiento, y muchos caen en el error de dar un puesto de trabajo a sus amistades y no conoce bien de sus habilidades en las labores que debe realizar, el mismo que cumple sus funciones y responsabilidades solo con el fin de obtener un sueldo.

En muchas ocasiones los cambios de crecimiento de la empresa se presentan de forma acelerada y no están preparados para ese cambio, de ahí nace la importancia de una buena evaluación y seguimiento de sus proveedores y clientes que permita analizar el aumento de nuestras compras y ventas, y que esa comunicación a su vez sea eficiente y retroalimentada.

Su crecimiento es tan acelerado que desconocen de la situación financiera del negocio y de su participación en los mercados, sus objetivos no son claros, por lo tanto desconocen de las actividades que deben realizar para alcanzar las metas, lo cual genera pérdida de tiempo.

Cierto grupo de empresas muchas veces fracasan por falta de misión y visión, por general no saben por qué existen como organización, cuál es su propósito y cuáles son los valores que la rigen. La misión de la empresa les indica hacia dónde hay que llegar en cierto tiempo, y la visión es como desea mostrarse ante sus clientes.

En las medianas empresas por lo general establecen sus bases de operación de manera verbal e informal originando la falta de uniformidad al realizar las actividades diarias, regularmente no tienen por escrito los manuales de políticas y procedimientos que proporcionen la información sobre un orden secuencial de las actividades que se realizan en la empresa.

Todas estas causas hacen que las empresas tenga un alto nivel de informalidad de los controles operativos-financieros, reducidas posibilidades de concretar sus iniciativas de emprendimiento y desarrollo empresarial. Debido a su inesperado crecimiento las empresas tienden a mejorar su situación económica que es reflejado a través de sus estados financieros.

1.1.2 Delimitación del Problema

Campo: Administrativo

Área: Financiera-Administrativa

Aspecto: Implementación, Manual, Políticas, Procedimientos, Compañía

1.1.3 Formulación del Problema

¿Es la Implementación de Políticas y Procedimientos organizacional una alternativa viable para mejorar la estructura organizativa de la Compañía Electner S.A. ubicada en la ciudad de Guayaquil?

Variable Independiente: Implementación de Políticas y Procedimientos

Variable Dependiente: Compañía Electner S.A.

Evidente: La empresa presenta descontrol por su falta de políticas y procedimientos que le impiden tener una buena organización de procesos.

Delimitado: Se mantiene la conformidad de los controles que se adaptan a las circunstancias y con poca visión a un futuro crecimiento por parte de las pequeñas y medianas empresas del Ecuador

Relevante: Su solución beneficiaría al desarrollo y crecimiento de la empresa, y a la comunidad por su ubicación los clientes tendrían acceso al producto de su necesidad en menor tiempo y mejor precio.

Claro: Identifica directamente a un sector productivo del mercado y sus debilidades de accesos a las diferentes clientes.

Concreto: El problema es visible al momento de pedir explicaciones de las funciones a cada uno de su personal, y los procesos no se encuentran bien definidos.

Factible: De acuerdo a las investigaciones realizadas encontramos que el problema planteado tiene una solución inmediata, donde se considera la Implementación de un Manual de Políticas y Procedimientos como una opción de mejoramiento en la estructura Organizacional de la empresa.

1.1.4 Sistematización del Problema

¿Es la escasez de personal capacitado una causa justificada para la falta de estructura organizacional?

¿Es el acelerado crecimiento de la empresa una causa para la falta de estructura organizacional?

¿Es la falta de interés de los empresarios una razón para el deficiente mejoramiento de su estructura organizacional?

¿Son los deficientes recursos económicos una causa para el poco crecimiento de una empresa?

1.1.5 Determinación del Tema

Tema: Implementación de un Manual de Políticas y Procedimientos Organizacional en la Compañía Electner S.A.

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo Generales

Realizar un análisis interno en la compañía Electner S.A. por medio del uso de técnicas de investigación, con la finalidad de determinar la situación organizacional actual y su influencia en el crecimiento de la empresa.

1.2.2 Objetivos Específicos

- ✓ Comprobar si la falta de personal capacitado no permite una correcta administración en la empresa
- ✓ Reconocer si el acelerado crecimiento de la empresa lleva a un resquebrajamiento estructural organizativo
- ✓ Identificar las razones que limitan a organizar de mejor manera la compañía.
- ✓ Realizar levantamiento de información documental sobre la actual estructura organizacional de la empresa.

1.3 JUSTIFICACIÓN

Una de las bases esenciales para el desarrollo de una organización lo constituye la documentación de sus operaciones, por lo que es entonces necesario contar con una guía sobre la actuación individual o por funciones para tener un control adecuado y lógico dentro de la diversidad de actividades que en la empresa se llevan a cabo.

Es de gran importancia que existan en las empresas políticas y procedimientos administrativos debido a que éstas contiene la información necesaria para llevar a cabo de manera precisa y secuencial cada una de las actividades operativas que son asignadas a cada uno del personal, unificando los criterios de desempeño y cursos de acción que deberán seguirse para cumplir con los objetivos trazados por la organización.

Los manuales de son considerados uno de los elementos más eficaces para la toma de decisiones en la administración, ya que facilitan el aprendizaje y proporcionan la orientación precisa que requiere la empresa del empleado. Su elaboración depende de la información y las necesidades de cada empresa, debe realizarse adecuadamente para que pueda abarcar todos y cada uno de los aspectos de cualquier área de la organización.

Las políticas y procedimientos deben estar sujetos a revisiones periódicas, para adaptarse y ajustarse a los cambios permanentes de la tecnología, las leyes, crecimiento de la organización, etc. Un manual bien elaborado facilita la comprensión de los objetivos, estructuras y funciones de cada área integrante de la

organización, asegura y facilita al personal la información necesaria para realizar las labores que les han sido encomendadas.

El implementar los manuales nos ayuda a conocer si no existe la adecuada estructura organizacional de la empresa de acuerdo a los puestos existentes para definir de manera eficiente la reestructura organizacional pertinente a fin de mejorar la productividad y reducir cargas financieras para la Empresa.

También mejorar la productividad de la empresa mediante el análisis de la forma en que se realizan las operaciones, tiempos y movimientos, necesidades de capacitación o desarrollo de habilidades de los empleados para mejorar su productividad.

El tener una guía que le hable de las políticas y procedimientos, ayuda a los empleados a comprender el plan de organización de la empresa y servir de base para la capacitación del nuevo personal en cuanto a las obligaciones y actividades a realizar. Así como permitir que se pueda evaluar la productividad y efectividad del empleado en el puesto asignado y facilitar las auditorías operativas para detectar desviaciones en cuanto al desarrollo de las actividades diarias.

También nos permite definir el perfil del personal que se requiere para el desarrollo de las actividades del puesto y facilitar la búsqueda y selección adecuada de candidatos internos o externos para ocupar el puesto que se necesite cubrir una vacante. Seguir adecuadamente los procedimientos permite el ahorro de tiempos y esfuerzos de los empleados evitando funciones de control y de supervisión innecesarias, de esta manera puede realizarse un buen análisis posterior del trabajo y el mejoramiento continuo de las políticas y procedimientos.

Debido a todo lo antes expuesto se considera necesario que uno de los proyectos esenciales que debe emprender una empresa, es la preparación de un manual de Políticas y procedimientos que permita al personal conocer o aclarar los procedimientos a seguir al encontrarse frente a cierta situación específica dentro de su ambiente de trabajo.

Representando un avance de gran importancia para el desarrollo económico para el sector de las medianas empresas de la región, proponer un vital recurso para el correcto desempeño de sus actividades administrativas y garantizar que éstas sigan prestando servicios altamente confiables y competitivos.

CAPÍTULO II MARCO REFERENCIAL

2.1 MARCO TEÓRICO

2.1.1 Antecedentes Históricos

La administración nace con la necesidad humana de organizarse para subsistir. El hombre, por sí solo, es incapaz de producir las satisfacciones de sus necesidades. Fue precisamente la necesidad de disminuir o eliminar las limitantes que impone el ambiente físico, lo que le obligó a formar organizaciones sociales.

Vivimos en una sociedad donde el esfuerzo cooperativo es el núcleo de las organizaciones humanas; la eficiencia con que cada uno de sus miembros participe depende en gran medida de los administradores. Hoy en día, la complejidad de las organizaciones humanas y el desarrollo de la ciencia y la tecnología, han llevado a considerar que la administración es clave para lograr los objetivos.

Los diferentes enfoques del pensamiento administrativo han aportado infinidad de conocimientos útiles para la administración. La evolución de este arte desde los tiempos del empirismo hasta la actualidad, sólo puede apreciarse con el curso de la historia. Algunos sucesos históricos de trascendencia se muestran en los hechos que se mencionan a continuación:

Época Primitiva: En esta época, los miembros de la tribu trabajaban en actividades de caza, pesca y recolección. Los jefes de familias ejercían la autoridad para tomar las decisiones de mayor importancia.

Existía la división primitiva del trabajo originada por la diferente capacidad de los sexos y las edades de los individuos integrantes de la sociedad. Al trabajar el hombre en grupo, surgió de manera incipiente la administración, como una asociación de esfuerzos para lograr un fin determinado que requiere de la participación de varias personas.

Periodo Agrícola: Se caracterizó por la aparición de la agricultura y de la vida sedentaria. Prevalió la división del trabajo por edad y sexo. Se acentuó la organización social de tipo patriarcal. La caza, pesca y recolección pasaron a tener un lugar de importancia en la economía agrícola de subsistencia.

El crecimiento demográfico obligó a los hombres a coordinar mejor sus esfuerzos en el grupo social y, consecuencia, a mejorar la aplicación de la administración. Con la aparición del Estado, que señala el inicio de la civilización, surgieron la ciencia, la literatura, la religión, la organización política, la escritura y el urbanismo. En Mesopotamia y Egipto, estados representativos de esta época, se manifestó el surgimiento de clases sociales.

El control del trabajo colectivo y el pago de tributos en especies eran las bases en que se apoyaban estas civilizaciones, lo que obviamente exigía una mayor complejidad en la administración. Los precursores de la administración moderna fueron los funcionarios encargados de aplicar las políticas tributarias del Estado y de manejar a numerosos grupos humanos en la construcción de grandes obras arquitectónicas.

El código de Hamurabi ilustra el alto grado de desarrollo del comercio de Babilonia y, consecuentemente, de algunos aspectos de la administración, tales como las operaciones crediticias, la contabilidad de los templos y el archivo de una gran casa de comercio.

Los grandes avances de estas civilizaciones se lograron en gran parte a través de la utilización de la administración, podemos mencionar que en:

Egipto: La construcción de la Gran Pirámide es buen ejemplo del trabajo coordinado y organizado de miles de obreros y sus dirigentes.

Hebreos: El libro del Éxodo narra la dirección de Moisés y el establecimiento de leyes y reglas con un liderazgo poco usual.

Grecia: La influencia de los grandes filósofos es determinante en la administración. Sócrates, por ejemplo, transmitió a sus discípulos la importancia universal de la armonía y la organización, para lograr los objetivos. Platón, en sus reflexiones, diserta sobre la división del trabajo.

Cristianismo: Con Cristo, surge un liderazgo fuerte y decidido, una organización funcional extensa y una administración eficiente. Las organizaciones cristianas (entre las que destaca la católica), aportaron a la administración infinidad de principios y normas que prevalecen hasta nuestros días.

La revolución industrial: La Revolución Industrial, un proceso que se inicia en Inglaterra y se extiende por todo el mundo, se caracteriza por la mecanización de la industria y la agricultura, la aplicación de la fuerza motriz, el desarrollo de fábricas y el avance en los transportes y las comunicaciones.

Con el tiempo, el creciente dominio de la ciencia en la industria y el desarrollo de nuevas formas de organización se reflejan en los cambios sociales. El capitalismo como forma de organización social, es consecuencia y factor para los monopolios.

La Revolución Industrial es la génesis de la teoría científica de la administración. Con ella aparecen los estudios sobre la productividad humana, la investigación administrativa, los principios administrativos, los conceptos de administración, las funciones de ésta y el enfoque de proceso.

Siglo XX

Se caracteriza por un gran desarrollo tecnológico e industrial y, consecuentemente por la consolidación de la administración. A principios de este siglo surge la administración científica, siendo Frederick Winslow Taylor su indicador; de ahí en adelante, multitud de autores se dedican al estudio de esta disciplina. La administración se torna indispensable en el manejo de cualquier tipo de empresa, ya que a través de aquélla se logra la obtención de eficiencia, la optimización de los recursos y la simplificación del trabajo.

En la actualidad, la administración se aplica en cualquier actividad organizada: desde la realización de un evento deportivo hasta el lanzamiento de un cohete interespacial, siendo imprescindible para el buen funcionamiento de cualquier organismo social.

La administración en América Latina

En la época precolombina existieron tres civilizaciones en América: la del altiplano mexicano, la del área maya y la de la región incaica. De manera similar a las civilizaciones del viejo mundo, la administración tuvo gran importancia en la organización social, económica y política de estos pueblos.

Los incas desarrollaron un sistema de organizaciones bastante complejo, basado en el intercambio de productos de diferentes regiones ecológicas. Los aztecas crearon un imperio sustentado en numerosas provincias tributarias; la conquista de otros pueblos como instrumento de dominio originó múltiples técnicas para administrar adecuadamente los tributos. Constancia de los avances administrativos en la época prehispánica lo son el Códice Mendocino, la matrícula de Tributos o bien las descripciones de los cronistas como las del padre Fray Bernardino de Sahagún.

En la actualidad, solo podemos explicar los restos monumentales de las civilizaciones prehispánicas con base en formas de trabajo colectivo, que fueron posibles gracias a una administración interna de los estados, sumamente avanzadas.

En toda su larga historia y hasta inicios del siglo XX, la administración se desarrolló con una lentitud impresionante. Sólo a partir de este siglo atravesó etapas de desarrollo de notable pujanza e innovación. Hace 80 años las organizaciones eran pocas y pequeñas: predominaban los pequeños talleres, los artesanos independientes, las pequeñas escuelas, el labrador, el almacenista de la esquina, etc. A pesar de que en la historia de la humanidad siempre existió el trabajo, la historia de las organizaciones y de su administración es un capítulo que comenzó en una época reciente.

En la actualidad, la sociedad de la mayor parte de los países desarrollados es una sociedad pluralista de organizaciones, donde la mayoría de las obligaciones sociales es confiada a organizaciones como industrias, universidades y escuelas, hospitales, ejército, organizaciones de servicios públicos, que son administradas por grupos directivos propios para poder ser más eficaces. A diferencia de lo anterior, a finales del siglo pasado la sociedad funcionaba de manera completamente diferente.

2.1.2 Antecedentes Referenciales

En la actualidad no existen estudios que se hayan realizado en la empresa Electner S.A. pero si existen algunas investigaciones que tienen relación con este tema, entre los cuales tenemos:

Gladys Domínguez Domínguez (2010), realizo un trabajo de investigación titulado "Propuesta de manuales administrativos para la empres Materiales San Francisco" de la empresa Materiales San Francisco, el cual utilizo una metodología basada en la observación directa, recopilación y análisis de documentos, y consultas bibliográficas, concluyendo que: "Los manuales administrativos servirán además como una guía práctica que se pondrá utilizar como soporte dentro de la organización, ya que estos contienen información ordenada en la cual se establece los objetivos, normas, políticas y funciones dentro de la empresa, por lo que serán de mucha utilidad una eficiente organización.

La propuesta de implementar estos manuales representa una alternativa, una forma a través de la cual la empresa a los resultados que desea, de manera más profesional y con mucha probabilidad de lograrlo.

Es importante mencionar que este trabajo de investigación permitió conocer los aspectos importantes en una empresa, además la satisfacción de poder ayudar con la organización con la que cuenta la entidad por medio de la propuesta de la implementación de Manuales de Políticas y Procedimientos administrativos".

Ricardo Palacios Montaner (2005), realizo un trabajo de investigación titulado "Propuesta de un Manual de Políticas y procedimientos contables – administrativos

para la empresa Pro-Ambiente S.A. Maturín Estado Monagas”, el cual utilizo una metodología de campo – documental por cuanto la documentación fue recabada y directamente de fuentes primarias de la empresa Pro-Ambiente, concluyendo que: “En lo concerniente a los beneficios que se obtendrán con un manual de políticas y procedimientos contables-administrativas se tiene que éste definirá claramente ciertas funciones dentro de la empresa.

Lo anterior se traduce en beneficios generales a la organización al ser desempeñadas de una mejor forma las obligaciones de los empleados, estableciendo entonces un ambiente en el que éstos o cualquier persona que ingrese nuevo a la organización se sienta agrado con su trabajo.

Con relación a lo que se debe de tomar en cuenta al elaborar un manual de políticas y procedimientos contables- administrativas es básico que se conozcan las funciones que se realizan en cada uno de los cargos dentro de la empresa para poder establecer los procedimientos a ejecutar y así llegar a optimizar los procesos gerenciales y agilizar la toma de decisiones de la organización”.

Loroño y Peña (2000): efectuaron un estudio denominado “Diseño de un Manual de Políticas, Normas y Procedimientos en el área de Reclutamiento y Selección de Personal para la empresa OILTOOLS DE VENEZUELA, S.A. Maturín – Estado Monagas”, siendo una investigación de campo, apoyada en la observación directa de los objetos de estudios, teniendo como nivel de investigación a la de tipo descriptivo, por cuanto se estudiaron y analizaron técnicas para el posterior diseño de un manual. En este estudio concluyeron que: “El personal de la empresa OILTOOLS DE VENEZUELA, S.A sustenta que cuenta con políticas, normas y procedimientos para reclutar y seleccionar personal, este proceso es realizado en forma superficial, puesto que no existen guías establecidas que permitan el desarrollo de dicho proceso”.

Como referencia podemos mencionar a unas de las mas importante empresas registradas en el cantón Guayaquil importadora de materiales eléctricos, la compañía Instalaciones Eléctricas S.A. INESA constituida en el año 1983, evidentemente la empresa en los últimos tres años ha logrado posesionarse en el

mercado como líder en integración eléctrica en la región costa, para lograr este objetivo han conformado un equipo técnico y profesional con amplia experiencia para poder distribuir sus tareas en las múltiples obras en las que despliega su trabajo.

Esta estructura ha estado en constante crecimiento debido al marcado crecimiento de la empresa. De acuerdo a un análisis realizado para un prospecto de oferta pública para la Emisión de Obligaciones expedida por la Superintendencia de Compañía en el año 2011, donde la considera como una de las empresas con una excelente estructura organizacional y financiera de los últimos años.

El desarrollo de una estructura organizacional se ha constituido en el instrumento por excelencia para el cambio en busca del logro de una mayor eficiencia organizacional, condición indispensable en el mundo actual, caracterizado por la intensa competencia a nivel nacional e internacional.

Es por ello que los manuales de políticas y procedimientos se los considera uno de los elementos más eficaces para la toma de decisiones en la administración, ya que facilitan el aprendizaje y proporcionan la orientación precisa que requiere el personal en cada de sus actividades administrativas como de trabajo que forman a la empresa.

2.1.3 Fundamentación

La estructura organizacional es el patrón de diseño o modelo con el que se organiza una entidad a fin de cumplir las metas propuestas y lograr el objetivo deseado. Para seleccionar una estructura adecuada es necesario conocer que cada empresa es diferente, y puede adoptar la estructura organizacional más acorde a sus prioridades y necesidades que responda a la planeación de sus metas.

Los Modelos de estructuras organizacionales en términos generales representa alguna cosa, o como lo definió: Jorge Etkin. "En el sentido más general se llama modelo a un conjunto de elementos, sean estos materiales, símbolos gráficos, ideas

ó palabras que son utilizadas para representar un fenómeno real con una finalidad práctica”.

La importancia de una estructura organizativa se por el sostenimiento la competencia, o para la producción de más y mejores bienes y servicios, por lo tanto cada vez se da más interés por hacer más eficientes los procedimientos administrativos, los procesos productivos y en general las estructuras.

Las empresas conscientes de que el trabajo humano organizado y tecnificado es la base de la “eficiencia” en sus actividades, independientemente de la naturaleza de estas, han puesto especial interés a la “organización” como parte fundamental del proceso administrativo. Es importante analizar previamente y de forma detallada, las relaciones organizacionales, pues estas son en sí, las que a través de los manuales, se norman y se regulan para la consecución de los objetivos de la estructura.

Las autoridades necesitan distintas facultades para la toma de decisiones, para hacer que los esfuerzos del grupo tengan significado y sean efectivos para alcanzar los objetivos específicos. Estos tipos de autoridad, que se extienden por toda la estructura de la organización, dan origen a varias relaciones entre directivos y unidades Organizacionales.

Las estructuras organizacionales también tienen un periodo de vida útil, el cual es determinado por factores internos, que provocan su obsolescencia, ó en otros casos, el crecimiento de la misma estructura provoca su incapacidad para conseguir los objetivos para los cuales fue creada.

Existen factores Internos y Externos que provocan obsolescencia de las estructuras como es la falta de claridad en los objetivos generales de la empresa, inadecuada división del trabajo, Inadecuada división del trabajo, deficiencia o falta de controles, crecimientos no programados, avances científicos y tecnológicos, situación del mercado.

Para una estructura organizativa es importante la utilización de una herramienta como son los organigramas utilizados por las ciencias administrativas como instrumento para análisis teóricos y la acción práctica.

Sobre su concepto, existen diferentes opiniones, pero todas muy coincidentes. Estas definiciones, arrancan de las concepciones de Henri Fayol.

Por ejemplo, un autor define el organigrama de la manera siguiente:

"Una carta de organización es un cuadro sintético que indica los aspectos importantes de una estructura de organización, incluyendo las principales funciones y sus relaciones, los canales de supervisión y la autoridad relativa de cada empleado encargado de su función respectiva."

Queda en manos de los líderes, la implantación y el mantenimiento de estos modelos, y el análisis, interpretación y evaluación de los resultados que se desprendan de ellos. Los líderes organizacionales ya cuentan con instrumentos modernos para entender a su organización e interactuar con su entorno.

La finalidad de una estructura organizacional es establecer un sistema de papeles que han de desarrollar los miembros de una entidad para trabajar juntos de forma óptima y que se alcancen las metas fijadas en la planificación.

Elementos de la organización: (requerimientos)

- Los objetivos deben ser verificables, precisos y realizables. Para que sean precisos deben ser cuantitativos y para ser verificables deben ser cualitativos.
- Tiene que haber una clara definición de los deberes, derechos y actividad de cada persona.
- Se tiene que fijar el área de autoridad de cada persona, lo que cada uno debe hacer para alcanzar las metas.
- Saber cómo y dónde obtener la información necesaria para cada actividad. Cada persona debe saber donde conseguir la información y le debe ser facilitada.

¿Qué es organizar?

1. Identificar y clasificar las actividades que se tienen que realizar en la empresa.
2. Agrupamos estas actividades.
3. A cada grupo de actividades le asignamos un director con autoridad para supervisar y tomar decisiones.
4. Coordinamos vertical y horizontalmente la estructura resultante.

Dos definiciones de Estructura organizacional:

- **Strategor:** (1988) Estructura organizacional es el conjunto de las funciones y de las relaciones que determinan formalmente las funciones que cada unidad deber cumplir y el modo de comunicación entre cada unidad.
- **Mintzberg:** (1984) Estructura organizacional es el conjunto de todas las formas en que se divide el trabajo en tareas distintas y la posterior coordinación de las mismas.

La estructura organizacional es una estructura intencional de roles, cada persona asume un papel que se espera que cumpla con el mayor rendimiento posible.

Principios de una organización:

- **Eficacia:** una estructura organizativa es eficaz si permite la contribución de cada individuo al logro de los objetivos de la empresa.
- **Eficiencia:** una estructura organizativa es eficiente si facilita la obtención de los objetivos deseados con el mínimo coste posible.
- **La organización formal:** es el modo de agrupamiento social que se establece de forma elaborada y con el propósito de establecer un objetivo específico. Se caracteriza por las reglas, procedimientos y estructura jerárquica que ordenan las relaciones entre sus miembros.
- **La organización informal:** son las relaciones sociales que surgen de forma espontánea entre el personal de una empresa. La organización informal es un complemento a la formal si los directores saben y pueden controlarla con habilidad.

Estructura organizativa formal

Características

- **Especialización:** forma según la cual se divide el trabajo en tareas más simples y cómo estas son agrupadas en unidades organizativas.
- **Coordinación y áreas de mando:** hay determinados grupos bajo el mando de un supervisor.
- **Formalización:** grado de estandarización de las actividades y la existencia de normas, procedimientos escritos y la burocratización.

Factores que determinan cómo es una estructura organizativa formal:

1. **Tamaño:** empresa grande: + complejidad + burocracia / estructura organizativa más compleja + especialización
2. **Tecnología:** la tecnología condiciona el comportamiento humano como la propia estructura organizativa.
3. **Entorno sectorial y social:** no es lo mismo una empresa que está en el sector agrario que en el industrial, si la empresa está en un sector más simple la estructura es más simple.

Actividades necesarias para crear una organización

- Integrar los objetivos y los planes.
- Definir la autoridad de cada director. Establecer una jerarquía.
- Se establecen las premisas de la jerarquía.
- Definimos las necesidades de información y su flujo.
- Dotarla de personal de acuerdo con los objetivos que queremos cumplir.

Áreas de mando

- Cuántos subordinados puede tener el director bajo su mando, tiene que ser un número limitado, no puede tener muchos subordinados porque si no puede realizar bien su trabajo.
- La organización nos ayuda a conseguir los planes.
- El exceso de niveles es costoso y puede obstaculizar a la planificación y al control.
- Principio de amplitud la gerencia: un director debe tener únicamente los subordinados que pueda gestionar eficientemente.

• Cuáles son las variables básicas y cómo determinamos el área de mando

1. Similitud de funciones.
2. Proximidad geográfica.
3. Complejidad de las funciones.
4. Tipo de dirección y control.
5. Coordinación que debe tener con otras áreas de mando

Factores que determinan que un área de mando sea eficiente

Hay que disminuir el número de relaciones y reducir el tiempo de duración de las relaciones.

- El entrenamiento de los subordinados, que estén capacitados.
- Claridad en la delegación de la autoridad.
- Complejidad de las tareas.
- Claridad de los planes, los planes deben ser fáciles de comprender y se deben poder llevar a la práctica.
- Velocidad de cambio o grado de cambio.
- Uso de estándares objetivos.
- Técnicas de comunicación y de control. En cuanto a la comunicación se requieren asistentes de personal. No hay que fiarse de la memoria, si la comunicación se hace oralmente, el empleado no debe tener ningún tipo de duda.
- Diferencias dependientes del nivel organizacional considerado. En los niveles superiores la especialización es menor, con lo cual las áreas de mando tienden a ser más amplias.
- Cantidad de contacto personal. Por ejemplo, la cantidad de tiempo que se emplea en hacer reuniones.

Ventajas e inconvenientes de las áreas de mando reducidas.

Ventajas:

- La supervisión es más estrecha.
- Se puede ejercer un control mayor.

- Rapidez de la comunicación.

Inconvenientes:

- Puede haber una mayor injerencia por parte del director.
- Mayores costes
- Aumenta la burocracia puesto que hay más niveles.
- Pérdida de la información.

Ventajas e inconvenientes de las áreas de mando amplias

Ventajas:

- Los superiores tienen que delegar.
- Las políticas tienen que estar formuladas claramente.
- Los subordinados tienen que estar más capacitados.

Inconvenientes:

- Se forman cuellos de botella en las comunicaciones.
- Se produce una pérdida de control
- Se requieren unos directores de gran calidad.

Delegación de la autoridad

Es la cesión y transferencia de la autoridad por parte de quien la posee hacia otras personas con el fin de tomar decisiones y emitir instrucciones. Se delega el trabajo y la autoridad, pero nunca se delega la responsabilidad final respecto a los resultados.

La distribución de la autoridad entre los diferentes niveles dentro de la organización es lo que se llama sistemas de dirección. Si no hay delegación de autoridad se habla de sistema de dirección centralizado. No puede existir un sistema de dirección totalmente descentralizado o centralizado.

Tipos de centralización

- Centralización del desempeño: nos referimos a que hay concentración geográfica.
- Centralización departamental: concentramos actividades especializadas generalmente en un departamento.

Definimos la centralización como un aspecto de la administración, como la tendencia a restringir la delegación en la toma de decisiones, en la que se mantiene un alto grado de autoridad en los niveles superiores.

Proceso de delegación

1. Determinación de los resultados esperados para un puesto.
2. Se le asigna a ese puesto una serie de tareas y de actividades.
3. Se delega la autoridad para que se puedan llevar a cabo esas tareas.
4. Se responsabiliza a esa persona para el cumplimiento de esa tarea.

Autoridad desmembrada, dividida o fragmentada

Ocurre cuando no se puede tomar decisiones sin reunir delegaciones de autoridad de dos o más personas.

Arte de delegar

Actitudes personales

- Debe haber receptividad, se debe dar una oportunidad a las ideas de los demás. Se debe aceptar con agrado las decisiones que el subordinado haya tomado.
- Voluntad de dejar hacer. Surge la ley de la ventaja administrativa comparativa (tenemos que dejar que nuestros subordinados tomen decisiones). Hay ocasiones en que no se cumple por que la persona que ocupaba el puesto sigue entrometiéndose.
- Hay que admitir los errores ajenos, el supervisor observa los errores y si es pequeño no dice nada para que el otro aprenda.
- Se debe tener confianza en los empleados. Un supervisor cuando delega la autoridad a alguien tiene que hacerlo confiando en ese subordinado.
- Retroalimentación: el que delega la autoridad debe asegurarse de que el subordinado está usando esa autoridad para cumplir las metas y los objetivos.

Guías para evitar una mala delegación

- Se deben definir cuáles son las tareas y delegar la autoridad según los resultados esperados.
- Se deben escoger a las personas idóneas para cada tarea y que se integren con el resto del personal de la empresa.

- Se deben mantener abiertas las líneas de información, ya que no se delega toda la autoridad y tampoco se delega toda la información.
- Se deben establecer controles apropiados, lo mejor es establecer unos controles amplios y más que interferir es mejor señalar cuáles son las desviaciones.
- Premiar a las personas que deleguen bien, tanto a las que delegan la autoridad tanto como a las que aceptan la autoridad.

Principios de la delegación de autoridad

1. Principio de autoridad y de responsabilidad: la autoridad delegada debe ser proporcional a la autoridad que se asigna.
2. Principio de definición funcional: cuanto más claramente se definan los resultados previstos, las actividades, los límites, los canales de información... Mayor será la posibilidad de que se cumpla la Misión del director.
3. Principio escalar: cuanto más clara sea la línea de autoridad, más eficaz será la toma de decisiones.
4. Principio de nivel de autoridad: las decisiones que sean de la competencia de un director debe tomarlas él y no referirlas a un superior.
5. Principio de unidad de mando: cuanto más completa sea la dependencia de un empleado a un solo superior será mejor.
6. Principio de la responsabilidad total: la responsabilidad de una persona ante su superior es total y ningún superior puede eludir su responsabilidad por la actuación de sus empleados.
7. Principio de delegación por los resultados esperados: la autoridad delegada debe ser adecuada para asegurar la capacidad de obtener los resultados esperados.

Factores que determinan el grado de centralización de una empresa

1. El coste de las decisiones.
2. Por el tamaño de la empresa: a mayor tamaño, mayor descentralización.
3. Por la historia y cultura de la empresa: si la empresa ha sido estable, la empresa será centralizada.
4. Disponibilidad de buenos directores: cuanto mejores sean los directores., mayor es la centralización.

5. Técnicas de control utilizadas: si son apropiadas es más fácil delegar la autoridad.
6. Dinámica empresarial: el cambio que se pueda producir en el entorno. A mayor dinamismo más centralización (igual que en el punto 3)
7. Influencias ambientales:
 - impuestos: a más impuestos, más centralización.
 - monopolio. A más monopolio, más centralización.
 - regularización precios: mayor regularización, más centralización.
 - poder sindical: a mayor poder, mayor centralización empresarial.
8. Filosofía empresarial respecto a la toma de decisiones: si el director es un déspota, la empresa está centralizada. En el caso contrario, la empresa está más descentralizada.
9. Uniformidad de las políticas: a mayor uniformidad, mayor descentralización.
10. Deseos de independencia: a mayores deseos, mayor descentralización.

Descentralización del desempeño

Una empresa está descentralizada para llevar a cabo sus acciones.

Reorganizar

Sirve para solucionar la autoridad desmembrada. Consiste en recuperar parte de la autoridad delegada para volver a delegarla correctamente. No se puede recuperar toda la autoridad por qué entonces estaríamos en un sistema totalmente centralizado, tampoco se puede delegar toda la autoridad al volver a delegar porque estaríamos en un sistema totalmente descentralizado.

Departamentalización

Departamento

Es una rama diferenciada dentro de la empresa, con un supervisor que tiene autoridad sobre la realización de ciertas actividades específicas que realiza un grupo de personas.

Departamentalización básica:

Números

Se agrupan a las personas que han de ejecutar la misma tarea bajo un mismo director siendo lo importante el número de personas que trabajan (está cayendo en desuso).

Tiempos

Agrupar las actividades con relación al tiempo. Se usan turnos, por ejemplo, la policía, conductores de autobuses, etc.

Ventajas:

- Los servicios pueden ir más allá de la jornada laboral normal.
- El proceso de producción puede ser ininterrumpido.
- El equipo de capital caro puede usarse más tiempo.
- Permite la adaptación a los horarios de algunas personas.

Inconvenientes:

- La falta de supervisión en el turno de noche.
- Factor fatiga: se altera el comportamiento.
- Problemas de coordinación y comunicación entre los diferentes turnos.
- Elevado coste que supone utilizar varios turnos.

Departamentalización por funciones

Consiste en hacer departamentos de acuerdo a las funciones básicas de una empresa. Depende del sector en el que esté situada la empresa para ver cuántos departamentos hay que crear.

Ventajas:

- Es el reflejo lógico de las funciones que se desarrollan en la empresa.
- Se mantiene el poder de las funciones principales.
- Sigue el principio de especialización ocupacional. Facilita la eficiencia de la ocupación del personal.

- Facilita la formación y la capacitación ya que al ser las funciones básicas las que se encuentran cerca de los niveles superiores, estos tienen la responsabilidad sobre los resultados finales.

- Permite un control estricto desde la cima.

Se aconseja a empresas que tengan pocas líneas de productos y que se encuentren en productos estables.

Inconvenientes:

- Se resta importancia a los resultados globales.

- exagera la especialización.

- Se reduce la coordinación entre funciones.

- Toda la responsabilidad final reside en la alta dirección.

- Lenta adaptación a los cambios.

- Se dificulta la formación de directores generales.

La departamentalización por funciones se utiliza en empresas que trabajan en condiciones estables y que tengan pocos productos o servicios y que sus tareas sean rutinarias.

La fundamentación de este proyecto se guiará por la forma y procesos de diseñar una mejor estructura organizacional.

2.2. MARCO LEGAL

La empresa, debe estar constituida legalmente de acuerdo al interés de los socios, respetando el marco legal vigente en sus diferentes ámbitos: Fiscal, civil, ambiental, social, laboral y municipal.

Ley de Compañías para las obligaciones societarias y de la información de su situación económica por medio de la presentación de estados financieros anualmente.

Ley de Régimen Tributario Interno para su control fiscal a través de las declaraciones mensuales y anuales justificando los ingresos y los gastos de la misma.

Ley de Aduanas que regula las relaciones jurídicas entre el Estado y las personas que operan en el tráfico internacional de mercancías y de su obligación tributaria aduanera.

Ley Orgánica de Régimen Municipal tener bien identificado sus obligaciones con el permiso de funcionamiento.

Ley de Seguro Social donde debe seguir el cumplimiento de los derechos y obligaciones de los trabajadores hacia sus empleadores, y de sus empleadores a sus trabajadores.

2.3. MARCO CONCEPTUAL

Actitud: Todas las personas tienen actitudes que dan como resultado tendencias a responder positiva o negativamente ante otra persona, ante un grupo de personas, ante un objeto, ante una situación que comprende objetos y personas ante una idea. Son los sentimientos y supuestos que determinan en gran medida la perfección de los empleados respecto de su entorno, su compromiso con las acciones previstas y, en última instancia su comportamiento.

Es un estado mental y nervioso de disposición, organizado a través de la experiencia, que ejerce una influencia directriz o dinámica sobre la respuesta del individuo ante todos los objetos y situaciones a que se enfrenta. Es una tendencia a actuar hacia o en contra de algún factor ambiental, el cual se convierte con ello en un valor positivo o negativo.

Aptitud: Se conoce como aptitud a aquella capacidad y la buena disposición de una persona ostenta para desempeñarse o ejercer determinada tarea, empleo o función solo dentro de la actividad laboral, sino también la realización y la práctica de alguna actividad deportiva, entre otros, mayormente, requieren o necesitan, además de las ganas y la buena predisposición, la capacidad para llegar a buen puerto y más si la misma se realiza a un nivel profesional de exigida competencia y por el cual se obtiene una retribución que es el principal fuente de ingresos.

Administración: es la ciencia social y técnica encargada de la planificación, organización, dirección y control de los recursos (humanos, financieros, materiales, tecnológicos, el conocimiento, etc.) de la organización, con el fin de obtener el máximo beneficio posible; este beneficio puede ser económico o social, dependiendo esto de los fines perseguidos por la organización.

Administradores: Persona responsable del mantenimiento y funcionamiento adecuado de que se cumplan y se logren los objetivos que se desea alcanzar la empresa. El administrador debe tener la capacidad y la responsabilidad de establecer políticas, acciones y normas para conseguir los objetivos deseados.

El administrador de empresas es colaborador cercano al empresario y para el buen desempeño de su trabajo requiere de un conocimiento muy claro de la visión y necesidades empresariales, la diferencia es la posesión de capital, pero en cuanto a capacitación el administrador profesional requiere poseer los mismos y más conocimientos que el empresario, para colaborar o sustituirle en la administración de las empresas requiere una acentuada formación empresarial.

Estructura: es la distribución de las partes de un cuerpo o de otra cosa. El concepto, que procede del latín *structura*, hace mención a la disposición y el orden de las partes dentro de un todo. A partir de esta definición, la noción de estructura tiene innumerables aplicaciones.

Limitada: El uso más frecuente y general que se le atribuye a la palabra limitada es aquel que refiere a pequeño, escaso o reducido, es decir, cuando se quiere dar cuenta que algo o alguien presenta estas características, entonces, es común que se utilice al término limitada para hablar de ello.

En tanto y a propósito de esto que mencionábamos es que es muy común que cuando alguien se demuestre y muestra poco inteligente, corto de entendimiento y con una escasísima participación de la razón para resolver

algún problema o cuestión es que se usará la palabra limitada para referirse al individuo.

Manuales: El término manual ostenta acepciones diferentes que coinciden en que ambas son ampliamente utilizadas por el común de la gente. Otro tipo de manual muy común y que adquiere especial significación en las unidades administrativas de las organizaciones, es el conocido como Manual de procedimiento y asimismo como todo manual, el manual de procedimiento, es aquel documento que contendrá la descripción de las actividades que deben ser observadas en la realización de las funciones de, cómo dijimos, una unidad administrativa o varias de ellas.

En él se incluye, para que no existan complicaciones en el desarrollo eficiente de la misma, los puestos y unidades administrativas con sus correspondientes participaciones y responsabilidades y también todos aquellos recursos, informaciones y elementos necesarios que contribuyen al funcionamiento de excelencia de una empresa

Mercado: es el conjunto de 1) compradores reales y potenciales que tienen una determinada necesidad y/o deseo, dinero para satisfacerlo y voluntad para hacerlo, los cuales constituyen la demanda, y 2) vendedores que ofrecen un determinado producto para satisfacer las necesidades y/o deseos de los compradores mediante procesos de intercambio, los cuales constituyen la oferta. Ambos, la oferta y la demanda son las principales fuerzas que mueven el mercado.

Métodos: Proceso o camino sistemático establecido para realizar una tarea o trabajo con el fin de alcanzar un objetivo predeterminado. Es el modo de decir o hacer algo con orden. Procedimiento científico seguido en la ciencia para hallar la verdad.

Organización: Es aquel sistema diseñado para alcanzar satisfactoriamente determinados objetivos o metas, en tanto, estos sistemas pueden, a su vez, estar

conformados por otros subsistemas relacionados que cumplen funciones específicas. Es decir, una organización será cualquier grupo social conformado por personas, una serie de tareas y una administración, que interactuarán en el marco de una estructura sistémica con la meta de cumplir con ciertos objetivos propuestos.

Objetivos: Es una meta o finalidad a cumplir para que se disponen medios determinados. El objetivo es uno de nuestras organizaciones y aspiraciones para realizar nuestras metas para ser lo que queremos en el futuro debemos tener un objetivo. Así nos podemos organizar y saber lo que realmente queremos hacer en nuestras vidas. y en el entorno que nos rodea.

Políticas: Es una actividad orientada en forma ideológica a la toma de decisiones de un grupo para alcanzar ciertos objetivos. También puede definirse como una manera de ejercer el poder con la intención de resolver o minimizar el choque entre los intereses encontrados que se producen dentro de una sociedad.

Procedimientos: Se entiende por procedimiento administrativo al desarrollo formal de las acciones que se requieren para concentrar la intervención administrativa necesaria para la realización de un determinado objetivo. Su propósito es la concreción de un acto de carácter administrativo.

De esta manera, el procedimiento administrativo sirve para garantizar la actuación administrativa, la cual no se puede ser arbitraria y discrecional debido a que debe someterse a las reglas del procedimiento.

Propósitos: Es la intención o el ánimo de hacer o dejar de hacer algo, también es la aspiración, el objetivo o el fin que se desea lograr. Se habla de un propósito de vida para hacer referencia a la intención de alcanzar una existencia plena y no a existir por inercia.

Técnicas: Una técnica es un conjunto de procedimientos reglamentados y pautas que se utiliza como medio para llegar a un cierto fin.

2.4 HIPÓTESIS Y VARIABLES

2.4.1 Hipótesis General

El tipo de estructura Organizacional influye significativamente en el crecimiento de una empresa.

2.4.2 Hipótesis Particulares

- La selección de personal no capacitado limita las acciones planificadas orientadas al logro de los objetivos propuestos.
- El inesperado crecimiento de la empresa influirá en los resultados financieros de la misma.
- El limitado interés por mantener una empresa organizada eficientemente provocara su limitado desarrollo en el mercado.
- La ausencia de recursos económicos influye en el crecimiento organizacional.

2.4.3 Declaración de Variables

Variable Independiente: Implementación de Políticas y Procedimientos

Variable Dependiente: Compañía Electner S.A.

2.4.4 Operacionalización de las Variables

Variable	Tipo de Variable	Indicador	Conceptualización
Hipótesis 1 Estructura Organizativa	Independiente	Áreas Departamentales	Diseño o modelo para organización de una entidad a fin de lograr objetivos propuestos.
Éxito de una empresa	Dependiente	Índices Financieros	Cuando el administrador ha obtenido excedente de ganancias

Hipótesis 2				
Selección personal	de	Independiente	Calificación prueba	Identificación de personas idóneas para realizar una actividad.
Limitación acciones	de	Dependiente	Gestión Operativo	Restricción en la ejecución de las actividades
Hipótesis 3				
Inesperado crecimiento		Independiente	Fuente de datos Empresariales	Ocurrencia sin haber esperado de habilidades de una organización para prosperar.
Estados Financieros		Dependiente	Índices Financieros	Informes que detallan la situación económica de una empresa.
Hipótesis 4				
Limitado interés de crecimiento		Independiente	Áreas funcionales Departamentales	Poner limites al deseo de superación
Limitado desarrollo		Dependiente	Numero de áreas departamentales	Restricción a los procesos de cambio.
Hipótesis 5				
Ausencia recursos	de	Independiente	Índices Financieros	Carencia de medios que permite obtener algo.
Crecimiento organizacional		Dependiente	Procesos actividades y	Habilidad de una organización para prosperar.

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

3.1. TIPO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

Para esta investigación se ha tomado en cuenta los tipos de investigación Exploratoria, Descriptiva, Correlativa, y de Comprobación de Hipótesis porque permiten medir la información recolectada para luego describir, estudiar, analizar, e interpretar sistemáticamente las características del fenómeno estudiado con base a la realidad del escenario planteado, y buscar solución al problema de la ausencia de una Estructura Organizacional en la Empresa Importadora Electner S.A.

La investigación Exploratoria se efectúa sobre un tema u objeto desconocido o poco estudiado, por lo que sus resultados constituyen una visión aproximada de dicho objeto, es decir, un nivel superficial de conocimiento.

Por medio de esta investigación se obtendrá a través de un reducido grupo de personas, datos secundarios, observación y situaciones existentes, un conjunto de propuestas comparable que represente una teoría. En este caso la exploración permitirá obtener nuevos datos y elementos que nos pueden conducir a formular con mayor precisión las preguntas de investigación.

Se averiguará y se reconocerá cuales son las necesidades para el mejoramiento de la Estructura organizacional de la empresa, para luego realizar una descripción de las mismas, y en base a lo cual se elaborará un Manual de Políticas y Procedimientos.

La Investigación Descriptiva consiste en llegar a conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes a través de la descripción exacta de

las actividades, objetos, procesos y personas. Su meta no se limita a la recolección de datos, sino a la predicción e identificación de las relaciones que existen entre dos o más variables.

Uno de los procedimientos más adecuado aplicar será a través de las encuestas que permitirá reunir datos primarios en la investigación descriptiva. Estas se realizarán a empleados relacionados con el área y actividades funcionales, indagar las políticas y procedimientos actuales, y responder a ciertas preguntas de la investigación.

Comprobación de Hipótesis: En el proceso investigativo para que la Hipótesis se convierta en solución al problema debe estar bien formulada, y nos debe señalar el camino para comprobarla.

En síntesis, las hipótesis cumplen dos funciones: Una teórica, por cuanto permiten organizar y recompilar los resultados ya obtenidos facilitando su estudio posterior. Y una función práctica, puesto que orientan al investigador dirigiéndolo por el camino de una probable solución. La comprobación de hipótesis se la realiza por medio de la observación, la investigación bibliográfica, la experimentación y la recolección de datos, permitiéndonos comprobar si nuestras suposiciones eran correctas o no.

La investigación Correlacional en este tipo de estudios tiene como propósito medir el grado de relación que exista entre dos o más conceptos o variables.

Se caracteriza por primero se miden las dos o más variables que se pretende ver si están o no relacionadas en los mismos sujetos, mediante pruebas de hipótesis correlacionales y la aplicación de técnicas estadísticas, se analiza la correlación.

3.2 LA POBLACIÓN Y LA MUESTRA

La población que se ha escogido para el proceso de investigación es en la república del Ecuador, Provincia del Guayas, Cantón Guayaquil, en la Oficinas y Bodegas de la Empresa Electner S.A.

3.2.1 Características de la Población

La Compañía Electner S.A. cuenta con una población de 22 empleados que lo forman 12 vendedores, 4 Bodegueros, 1 Chofer, 5 Administrativos; la mayoría tiene más de tres años laborando en la empresa, no todos trabajan juntos las 8 horas diarias porque algunos viajan a provincias, existen más varones que mujeres entre las edades de 25 a 65 años. Su población tiende a aumentar o disminuir de acuerdo a la época o su actividad económica.

3.2.2 Delimitación de la Población

La población a la cual se realizara este estudio es finita, es decir a todo el personal administrativo, vendedores y bodegueros a quienes se les aplicará un encuesta a través de preguntas orientadas a conocer la existencia o no de la falta de Estructura organizacional en la empresa Electner S.A.

Se toma a bien esta utilización para analizar los resultados que se obtenga y poder tomar las medidas correctivas en las Políticas y Procedimientos Administrativos y financiero de la empresa, de esta manera darle una connotación científica al proyecto que permita valorar los resultados en la aplicación de esta fase.

3.3 LOS MÉTODOS Y LAS TÉCNICAS

3.3.1 Métodos Teóricos

Nos permiten desarrollar una teoría sobre el objeto de estudio, o sea, como podemos hacer una abstracción de las características y relaciones del objeto que nos expliquen los fenómenos que se investigan. Los métodos teóricos que se utilizaran para procesar la información teórica será:

Histórico – Lógico porque estudia la trayectoria de los fenómenos y acontecimientos en su devenir histórico, y es lógico porque investiga las leyes generales del funcionamiento y desarrollo de los fenómenos. Lo lógico no repite lo histórico en todos sus detalles, sino que reproduce en el plano teórico lo más importante del fenómeno, lo que constituye su esencia. Lo lógico y lo histórico se encuentran en unidad dialéctica, que incluyen el elemento de contradicción. La

técnica a utilizar este método sería a través de la revisión bibliográfica o registros bibliográficos, estudios de casos.

Analítico-Sintético porque descompone una unidad en sus elementos más simples, los analiza por separado y vuelve a reunir sus partes para considerarlas en conjunto.

El análisis es la observación y examen de un hecho en particular. Este método nos permite conocer más del objeto de estudio, con lo cual se puede: explicar, hacer analogías, comprender mejor su comportamiento y establecer nuevas teorías.

Inductivo-deductivo, estudia casos individuales para llegar a una generalización, conclusión o norma general, de donde se deducirán las normas individuales. El método deductivo logra inferir algo observado a partir de una ley general. Esto lo diferencia del llamado método inductivo, que se basa en la formulación de leyes partiendo de los hechos que se observan.

Hipotético-Deductivo Es el camino que sigue el investigador para hacer la práctica científica, comprende varios pasos esenciales: Observación del fenómeno a estudiar, creación de hipótesis, deducción de consecuencias y verificación de la verdad de los enunciados comparándolos con la experiencia.

Hipotético-deductivo es el procedimiento o camino que sigue el investigador para hacer de su actividad una práctica científica. El método hipotético-deductivo tiene varios pasos esenciales: observación del fenómeno a estudiar, creación de una hipótesis para explicar dicho fenómeno, deducción de consecuencias o proposiciones más elementales que la propia hipótesis, y verificación o comprobación de la verdad de los enunciados deducidos comparándolos con la experiencia.

3.3.2 Métodos Empíricos

Incluyen una serie de procedimientos prácticos sobre el objeto, que nos permiten revelar las características fundamentales y las relaciones esenciales de este, que

son accesibles a la contemplación sensorial, lo cual se fundamenta en la experiencia y se expresa en un lenguaje determinado.

Por este método de investigación se experimenta sobre el estudio modificado para crear las condiciones necesarias que permitan revelar sus características fundamentales y sus relaciones esenciales. y por medio de la Observación nos permite conocer la realidad mediante la perspectivas directa de entes y procesos, para lo cual debe poseer algunas cualidades que le dan un carácter distintivo.

3.3.3 Técnicas e Instrumentos

La técnica es indispensable en el proceso de la investigación científica, ya que integra la estructura por medio de la cual se organiza la investigación.

Las técnicas que se utilizaran en el proceso del proyecto, será a través de la: Encuesta, La entrevista, y el Estudio Documental.

La Encuesta es una técnica de recogida de información por medio de preguntas escritas organizadas en un cuestionario impreso. Se emplea para investigar hechos o fenómenos de forma general y no particular.

La entrevista es una técnica de recopilación de información mediante una conversación profesional, con la que además de adquirirse información acerca de lo que se investiga, tiene importancia desde el punto de vista educativo; los resultados a lograr en la misión dependen en gran medida del nivel de comunicación entre el investigador y los participantes en la misma.

La técnica documental permite la recopilación de información para enunciar las teorías que sustentan el estudio de los fenómenos y procesos. Incluye el uso de instrumentos definidos según la fuente documental a que hacen referencia.

La técnica de campo permite la observación en contacto directo con el objeto de estudio, y el acopio de testimonios que permitan confrontar la teoría con la práctica en la búsqueda de la verdad objetiva.

3.4 PROPUESTA DE PROCESAMIENTO ESTADÍSTICO DE LA INFORMACIÓN

El punto de arranque de toda propuesta de investigación se ubica en la identificación y selección del problema, en estos momentos debe estar presente la Estadística; ello se lleva a cabo mediante diversos modelos estadísticos, desde ellos buscamos si existe alguno que permita la resolución del problema o bien.

Para poder captar y tener más clara la información y datos a recopilar, se procederá con el procesamiento de la siguiente información:

- Diagramas de Causa-Efecto
- Histogramas de la frecuencia, que proporcione el promedio (medio) de los datos, la variación presente de los datos, el patrón de variación.

Con toda la información recopilada se la elabora en Excel, para elaborar los cuadros estadísticos necesarios que permitan el análisis del problema de investigación propuesto y poder dar una conclusión.

CAPITULO IV MARCO ADMINISTRATIVO

4.1. TALENTO HUMANO

Para realizar el proyecto contaremos con dos personas que realicen el trabajo de campo, los mismos que tendrán conocimientos contables-tributarios. También estaremos las personas que realizamos este Proyecto quienes aportaremos con nuestro conocimiento técnico para el análisis de las posibles soluciones al problema principal.

4.2 RECURSOS Y MEDIOS DE TRABAJO

Los recursos a utilizarán serán 2 equipos de computo portátiles, grabadora, hojas, plumas, lápices, marcadores de pizarra, resaltadores, cuadernos, tableros, impresora y cartucho de impresora.

4.3 RECURSOS FINANCIEROS

RECURSOS	PRESUPUESTO
Personal de Investigación	\$ 640,00
Personal de Asesoría	\$ 500,00
Alimentación	\$ 240,00
Movilización	\$ 30,00
Hojas	\$ 15,00
Lápices	\$ 2,00
Plumas	\$ 0,80
Resaltadores	\$ 4,00
Cuadernos	\$ 3,00
Tableros	\$ 5,00
Cartucho de Impresora	\$ 45,00
TOTAL	\$ 1.484.80

4.4 CRONOGRAMA DE TRABAJO

TIEMPO ACTIVIDADES	2012															
	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO												
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Origen, Delimitación, causas y efectos del problema																
Conocimiento de Antecedentes históricos y referenciales																
Identificación de metodología a utilizar																
Planificación de recursos necesarios																
Reunión de Ejecutivos de la empresa.																
Levantamiento de Información de la actividad del Negocio																

4.5 BIBLIOGRAFÍA DE INVESTIGACIÓN

OROZCO HENAO, Adriana: *Manual de Funciones, Procesos y Procedimientos para la Empresa HIERROS S.A.*, Tesis de grado para optar al título de Ingeniera Industrial, Facultad de Ingeniería Industrial, Universidad Tecnológica de Pereira, Pereira, Colombia, 2008.

DOMINGUEZ DOMINGUEZ, Gladys: Propuesta de manuales administrativos para la empresa "Materiales San Francisco", Tesis de grado para optar el título de Licenciado en Contaduría, Facultad de Contaduría y Administración, Universidad Veracruzana, Veracruz, México, 2010

GUERRA, Jorge A.: *Organización y Métodos*, www.eumed.net, extraído el 11 de mayo del 2012

GARCIA LOPEZ, Dr. José: El cambio Organizacional: Sus problemas potenciales y la planeación como estrategia para minimizarlos, www.gestiopolis.com, extraído el 14 de Mayo del 2012

GOMEZ, Giovanni E.: Manuales de procedimientos y su aplicación dentro del control interno, www.gestiopolis.com, extraído el 18 de Mayo del 2012.

Libro de ADMINISTRACION CONTEMPORANEA, MAC GRAWN, 2DA EDICION, MEXICO 2006

Libro INTRODUCCION A LA TEORIA GENERAL DE LA ADMINISTRACION, ADALBERTO CHAVENATO, MAC GRAWN, 5TA EDICION, ESPAÑA 2005

Libro ADMINISTRACION DE EMPRESA, TEORIA Y PRÁCTICAS, AGUSTIN REYES PONCE, 43 AVA EDICION, MEXICO 2007

Libro DESARROLLO ORGANIZACIONAL, EDITORIAL TRILLAS, EDICION 2005, AUTOR LUIS FERRER PEREZ.

Libro TEORIA DE LAS ORGANIZACIONES, EDITORIAL TRILLAS, EDICION 2005, AUTOR WILLIAM P. SEXTON.

Libro ADMINISTRACION DE OPERACIONES, EDITORIAL MC GRAW HILL, EDICION 2005, ROGER G. SCHROEDER

Libro ADMINISTRACION, ROBBINS, Sthepen S. Y COULTER Mary, Pearson Prentice Hall, Octava Edición, 2005.

Bateman, Thomas S y Pace, Roger C. Administración, una Ventaja Competitiva. 6ª. Ed. Mc Graw Hill. México. 2005.

Chiavenato, Idalberto, Introducción a la Teoría General de la Administración. 7ª ed. Mc Graw Hill. México. 2005

4.6 ANEXOS

PREGUNTAS PARA LA ENTREVISTA

1. ¿Conoce que es una Estructura Organizacional?
2. ¿En su empresa existe una Estructura Organizacional?
3. ¿Considera usted que la Estructura actual es la adecuada para el negocio?
4. ¿Considera importante que el personal con responsabilidades claves deben ser profesionales?
5. ¿Considera usted que una compañía debe fijarse una misión y una visión para crecer más de lo esperado?
6. ¿Cree usted que una compañía debe establecer sus objetivos específicos para fortalecerse?
7. ¿La compañía tiene establecido sus objetivos generales y específicos?
8. ¿Conoce usted la importancia de establecer Políticas y Procedimientos en una organización?
9. ¿Existen Políticas y Procedimientos establecidos para la Empresa y en cada área?

ANEXO 2

Formato para la Entrevista



PREGUNTAS PARA LA ENTREVISTA

1. ¿Conoce que es una Estructura Organizacional?
2. ¿En su empresa existe una Estructura Organizacional?
3. ¿Considera usted que la Estructura actual es la adecuada para el negocio?
4. ¿Considera importante que el personal con responsabilidades claves deben ser profesionales?
5. ¿Considera usted que una compañía debe fijarse una misión y una visión para crecer más de lo esperado?
6. ¿Cree usted que una compañía debe establecer sus objetivos específicos para fortalecerse?
7. ¿La compañía tiene establecido sus objetivos generales y específicos?
8. ¿Conoce usted la importancia de establecer Políticas y Procedimientos en una organización?
9. ¿Existen Políticas y Procedimientos establecidos para la Empresa y en cada área?

10. A su criterio cual es la mayor fortaleza de su empresa?

11. ¿A su criterio cual es la mayor debilidad de su empresa?

12. ¿Usted porque piensa que los Clientes buscan a esta empresa para sus compras?

13. ¿Está la empresa preparada para competir con nuevos almacenes en el sector?

14. ¿Qué objetivos tiene usted para con la empresa?

15. ¿Cuál es su meta y Visión como Administrador de la Empresa?

16. ¿Considera usted que la empresa esta organizada en cuanto a su estructura?

17. ¿Usted conoce de las necesidades de sus clientes?

18. ¿Usted sabe si sus clientes están satisfechos o no con el servicio que le presta la compañía?

19. ¿Qué expectativas tiene usted con en trabajo de investigación que estamos realizando?

20. ¿A su criterio, que necesita la empresa para mejorar o mantenerse?

ANEXO 3

Formato para la Encuesta



UNIVERSIDAD ESTATAL DE MILAGRO

UNIDAD ACADÉMICA CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y COMERCIALES

EGRESADO DE LA CARRERA DE INGENIERIA Y CONTADURIA PUBLICA, SRA.
NOEMI ARIAS GONZALEZ Y SRA. KARLA GURUMENDI PATIÑO

OBJETIVO: La presente encuesta es realizada con la finalidad de ser utilizada para el levantamiento de información que requiere la implementación de las políticas y procedimientos.

Introducción: Lea detenidamente y ponga una X en la respuesta que usted considere apropiada de acuerdo a las siguientes preguntas planteadas.

LIDERAZGO

1.- ¿Considera usted que las ideas de los principales líderes son los que definen una mejor organización empresarial?

- A. Si
- B. No
- C. A veces
- D. No se

2.- ¿Cuán objetiva cree usted que son las decisiones que se ejecutan en la empresa?

- A. Mucho
- B. Poco
- C. Deficiente

3.- ¿Cuánta importancia se le da a las ideas o sugerencias que presentan los empleados?

- A. Poca
- B. Suficiente
- C. Nada
- D. No sabe

COMUNICACIÓN

4.- ¿Conoce usted la misión y visión de la empresa?

- A. Poco
- B. Suficiente
- C. No sabe

5.- ¿Conoce el nivel de autoridad de los responsables de cada proceso que se desarrolla en la empresa?

- A. Si
- B. Poco
- C. No sabe

6.- ¿Conoce usted si sus responsabilidades son acorde a su cargo?

- A. Sí
- B. No
- C. Un Poco
- Nada

7.- ¿Cómo considera la comunicación entre departamentos?

- A. Buena
- B. Regular
- C. Deficiente
- D. Mala

8.- ¿Considera usted que la estructura de las áreas permiten coordinar la integración de procesos?

- A. Si
- B. No
- C. Un Poco
- D. No sabe

TALENTO HUMANO

9.- ¿Considera usted importante la contratación de Personal profesional acorde al área?

- A. Mucho
- B. Poco
- C. Suficiente
- D. No sabe

10.- ¿Conoce usted si se estudia y analiza los puestos de trabajo para definir un cargo?

- A. Poco
- B. Suficiente
- C. Nada

CONTROL Y PROCESOS

11.- ¿Considera usted que los controles administrativos aplicados actualmente son los adecuados?

- A. Sí
- B. No
- C. Un Poco
- D. Nada

12.- ¿Considera que las políticas y procedimientos en su área son suficiente para su efectivo desarrollo?

- A. Si
- B. No
- C. Un Poco
- D. Nada

13.- ¿Los sistema de información facilitan el ejercicio del control contable – administrativo -logística?

- A. Si
- B. No
- C. Nada
- D. No sabe

14.- ¿La empresa cuenta con manuales de políticas y procedimientos actualizado?

- A. Si
- B. No
- C. No sabe



UNIVERSIDAD ESTATAL DE MILAGRO

UNIDAD ACADÉMICA CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y COMERCIALES

EGRESADO DE LA CARRERA DE INGENIERÍA Y CONTADURÍA PÚBLICA, SRA. NOEMI ARIAS GONZALEZ Y SRA. KARLA GURUMENDI PATIÑO

OBJETIVO: La presente encuesta es realizada con la finalidad de ser utilizada para el levantamiento de información que requiere la implementación de las políticas y procedimientos.

Introducción: Lea detenidamente y ponga una X en la respuesta que usted considere apropiada de acuerdo a las siguientes preguntas planteadas.

LIDERAZGO

1.- ¿Considera usted que las ideas de los principales líderes son los que definen una mejor organización empresarial?

- A. Si
- B. No
- C. A veces
- D. No se

2.- ¿Cuán objetiva cree usted que son las decisiones que se ejecutan en la empresa?

- A. Mucho
- B. Poco
- C. Deficiente

3.- ¿Cuánta importancia se le da a las ideas o sugerencias que presentan los empleados?

- A. Poca
- B. Suficiente
- C. Nada
- D. No sabe

COMUNICACIÓN

4.- ¿Conoce usted la misión y visión de la empresa?

- A. Poco
- B. Suficiente
- C. No sabe

5.- ¿Conoce el nivel de autoridad de los responsables de cada proceso que se desarrolla en la empresa?

- A. Si
- B. Poco
- C. No sabe

6.- ¿Conoce usted si sus responsabilidades son acorde a su cargo?

- A. Si
 - B. No
 - C. Un Poco
- | |
|-------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> |
| <input checked="" type="checkbox"/> |
| <input type="checkbox"/> |

7.- ¿Cómo considera la comunicación entre departamentos?

- A. Buena
 - B. Regular
 - C. Deficiente
 - D. Mala
- | |
|-------------------------------------|
| <input checked="" type="checkbox"/> |
| <input type="checkbox"/> |
| <input type="checkbox"/> |
| <input type="checkbox"/> |

8.- ¿Considera usted que la estructura de las áreas permiten coordinar la integración de procesos?

- A. Si
 - B. No
 - C. Un Poco
 - D. No sabe
- | |
|-------------------------------------|
| <input checked="" type="checkbox"/> |
| <input type="checkbox"/> |
| <input type="checkbox"/> |
| <input type="checkbox"/> |

TALENTO HUMANO

9.- ¿Considera usted importante la contratación de Personal profesional acorde al área?

- A. Mucho
 - B. Poco
 - C. Suficiente
 - D. No sabe
- | |
|-------------------------------------|
| <input checked="" type="checkbox"/> |
| <input type="checkbox"/> |
| <input type="checkbox"/> |
| <input type="checkbox"/> |

10.- ¿Conoce usted si se estudia y analiza los puestos de trabajo para definir un cargo?

- A. Poco
 - B. Suficiente
 - C. Nada
- | |
|-------------------------------------|
| <input checked="" type="checkbox"/> |
| <input type="checkbox"/> |
| <input type="checkbox"/> |

CONTROL Y PROCESOS

11.- ¿Considera usted que los controles administrativos aplicados actualmente son los adecuados?

- A. Sí
 - B. No
 - C. Un Poco
 - D. Nada
- | |
|-------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> |
| <input type="checkbox"/> |
| <input type="checkbox"/> |
| <input checked="" type="checkbox"/> |

12.- ¿Considera que las políticas y procedimientos en su área son suficiente para su efectivo desarrollo?

- A. Si
 - B. No
 - C. Un Poco
 - D. Nada
- | |
|-------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> |
| <input type="checkbox"/> |
| <input type="checkbox"/> |
| <input checked="" type="checkbox"/> |

13.- ¿Los sistema de información facilitan el ejercicio del control contable – administrativo -logística?

- A. Si
 - B. No
 - C. Nada
 - D. No sabe
- | |
|-------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> |
| <input checked="" type="checkbox"/> |
| <input type="checkbox"/> |
| <input type="checkbox"/> |

14.- ¿La empresa cuenta con manuales de políticas y procedimientos actualizado?

- A. Si
 - B. No
 - C. No sabe
- | |
|-------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> |
| <input type="checkbox"/> |
| <input checked="" type="checkbox"/> |



UNIVERSIDAD ESTATAL DE MILAGRO

UNIDAD ACADÉMICA CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y COMERCIALES

EGRESADO DE LA CARRERA DE INGENIERIA Y CONTADURIA PUBLICA, SRA. NOEMI ARIAS GONZALEZ Y SRA. KARLA GURUMENDI PATIÑO

OBJETIVO: La presente encuesta es realizada con la finalidad de ser utilizada para el levantamiento de información que requiere la implementación de las políticas y procedimientos.

Introducción: Lea detenidamente y ponga una X en la respuesta que usted considere apropiada de acuerdo a las siguientes preguntas planteadas.

LIDERAZGO

1.- ¿Considera usted que las ideas de los principales líderes son los que definen una mejor organización empresarial?

- A. Si
- B. No
- C. A veces
- D. No se

2.- ¿Cuán objetiva cree usted que son las decisiones que se ejecutan en la empresa?

- A. Mucho
- B. Poco
- C. Deficiente

3.- ¿Cuánta importancia se le da a las ideas o sugerencias que presentan los empleados?

- A. Poca
- B. Suficiente
- C. Nada
- D. No sabe

COMUNICACIÓN

4.- ¿Conoce usted la misión y visión de la empresa?

- A. Poco
- B. Suficiente
- C. No sabe

5.- ¿Conoce el nivel de autoridad de los responsables de cada proceso que se desarrolla en la empresa?

- A. Si
- B. Poco
- C. No sabe

6.- ¿Conoce usted si sus responsabilidades son acorde a su cargo?

- A. Sí
- B. No
- C. Un Poco

7.- ¿Cómo considera la comunicación entre departamentos?

- A. Buena
- B. Regular
- C. Deficiente
- D. Mala

8.- ¿Considera usted que la estructura de las áreas permiten coordinar la integración de procesos?

- A. Si
- B. No
- C. Un Poco
- D. No sabe

TALENTO HUMANO

9.- ¿Considera usted importante la contratación de Personal profesional acorde al área?

- A. Mucho
- B. Poco
- C. Suficiente
- D. No sabe

10.- ¿Conoce usted si se estudia y analiza los puestos de trabajo para definir un cargo?

- A. Poco
- B. Suficiente
- C. Nada

CONTROL Y PROCESOS

11.- ¿Considera usted que los controles administrativos aplicados actualmente son los adecuados?

- A. Sí
- B. No
- C. Un Poco
- D. Nada

12.- ¿Considera que las políticas y procedimientos en su área son suficiente para su efectivo desarrollo?

- A. Sí
- B. No
- C. Un Poco
- D. Nada

13.- ¿Los sistema de información facilitan el ejercicio del control contable – administrativo -logística?

- A. Si
- B. No
- C. Nada
- D. No sabe

14.- ¿La empresa cuenta con manuales de políticas y procedimientos actualizado?

- A. Si
- B. No
- C. No sabe



UNIVERSIDAD ESTATAL DE MILAGRO

UNIDAD ACADÉMICA CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y COMERCIALES

EGRESADO DE LA CARRERA DE INGENIERIA Y CONTADURIA PUBLICA, SRA. NOEMI ARIAS GONZALEZ Y SRA. KARLA GURUMENDI PATIÑO

OBJETIVO: La presente encuesta es realizada con la finalidad de ser utilizada para el levantamiento de información que requiere la implementación de las políticas y procedimientos.

Introducción: Lea detenidamente y ponga una X en la respuesta que usted considere apropiada de acuerdo a las siguientes preguntas planteadas.

LIDERAZGO

1.- ¿Considera usted que las ideas de los principales líderes son los que definen una mejor organización empresarial?

- A. Si
- B. No
- C. A veces
- D. No se

2.- ¿Cuán objetiva cree usted que son las decisiones que se ejecutan en la empresa?

- A. Mucho
- B. Poco
- C. Deficiente

3.- ¿Cuánta importancia se le da a las ideas o sugerencias que presentan los empleados?

- A. Poca
- B. Suficiente
- C. Nada
- D. No sabe

COMUNICACIÓN

4.- ¿Conoce usted la misión y visión de la empresa?

- A. Poco
- B. Suficiente
- C. No sabe

5.- ¿Conoce el nivel de autoridad de los responsables de cada proceso que se desarrolla en la empresa?

- A. Si
- B. Poco
- C. No sabe

6.- ¿Conoce usted si sus responsabilidades son acorde a su cargo?

- A. Sí
 - B. No
 - C. Un Poco
- | |
|---|
| |
| X |
| |

7.- ¿Cómo considera la comunicación entre departamentos?

- A. Buena
 - B. Regular
 - C. Deficiente
 - D. Mala
- | |
|---|
| X |
| |
| |
| |

8.- ¿Considera usted que la estructura de las áreas permiten coordinar la integración de procesos?

- A. Sí
 - B. No
 - C. Un Poco
 - D. No sabe
- | |
|---|
| |
| |
| |
| X |

TALENTO HUMANO

9.- ¿Considera usted importante la contratación de Personal profesional acorde al área?

- A. Mucho
 - B. Poco
 - C. Suficiente
 - D. No sabe
- | |
|---|
| X |
| |
| |
| |

10.- ¿Conoce usted si se estudia y analiza los puestos de trabajo para definir un cargo?

- A. Poco
 - B. Suficiente
 - C. Nada
- | |
|---|
| X |
| |
| |

CONTROL Y PROCESOS

11.- ¿Considera usted que los controles administrativos aplicados actualmente son los adecuados?

- A. Sí
 - B. No
 - C. Un Poco
 - D. Nada
- | |
|---|
| |
| |
| |
| X |

12.- ¿Considera que las políticas y procedimientos en su área son suficiente para su efectivo desarrollo?

- A. Sí
 - B. No
 - C. Un Poco
 - D. Nada
- | |
|---|
| |
| |
| |
| X |

13.- ¿Los sistema de información facilitan el ejercicio del control contable – administrativo -logística?

- A. Sí
 - B. No
 - C. Nada
 - D. No sabe
- | |
|---|
| |
| X |
| |
| |

14.- ¿La empresa cuenta con manuales de políticas y procedimientos actualizado?

- A. Sí
 - B. No
 - C. No sabe
- | |
|---|
| |
| |
| X |



UNIVERSIDAD ESTATAL DE MILAGRO

UNIDAD ACADÉMICA CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y COMERCIALES

EGRESADO DE LA CARRERA DE INGENIERÍA Y CONTADURÍA PÚBLICA, SRA. NOEMI ARIAS GONZÁLEZ Y SRA. KARLA GURUMENDI PATIÑO

OBJETIVO: La presente encuesta es realizada con la finalidad de ser utilizada para el levantamiento de información que requiere la implementación de las políticas y procedimientos.

Introducción: Lea detenidamente y ponga una X en la respuesta que usted considere apropiada de acuerdo a las siguientes preguntas planteadas.

LIDERAZGO

1.- ¿Considera usted que las ideas de los principales líderes son los que definen una mejor organización empresarial?

- A. Sí
- B. No
- C. A veces
- D. No se

2.- ¿Cuán objetiva cree usted que son las decisiones que se ejecutan en la empresa?

- A. Mucho
- B. Poco
- C. Deficiente

3.- ¿Cuánta importancia se le da a las ideas o sugerencias que presentan los empleados?

- A. Poca
- B. Suficiente
- C. Nada
- D. No sabe

COMUNICACIÓN

4.- ¿Conoce usted la misión y visión de la empresa?

- A. Poco
- B. Suficiente
- C. No sabe

5.- ¿Conoce el nivel de autoridad de los responsables de cada proceso que se desarrolla en la empresa?

- A. Sí
- B. Poco
- C. No sabe

6.- ¿Conoce usted si sus responsabilidades son acorde a su cargo?

- A. Sí
- B. No
- C. Un Poco

7.- ¿Cómo considera la comunicación entre departamentos?

- A. Buena
- B. Regular
- C. Deficiente
- D. Mala

8.- ¿Considera usted que la estructura de las áreas permiten coordinar la integración de procesos?

- A. Sí
- B. No
- C. Un Poco
- D. No sabe

TALENTO HUMANO

9.- ¿Considera usted importante la contratación de Personal profesional acorde al área?

- A. Mucho
- B. Poco
- C. Suficiente
- D. No sabe

10.- ¿Conoce usted si se estudia y analiza los puestos de trabajo para definir un cargo?

- A. Poco
- B. Suficiente
- C. Nada

CONTROL Y PROCESOS

11.- ¿Considera usted que los controles administrativos aplicados actualmente son los adecuados?

- A. Sí
- B. No
- C. Un Poco
- D. Nada

12.- ¿Considera que las políticas y procedimientos en su área son suficiente para su efectivo desarrollo?

- A. Sí
- B. No
- C. Un Poco
- D. Nada

13.- ¿Los sistema de información facilitan el ejercicio del control contable – administrativo -logística?

- A. Sí
- B. No
- C. Nada
- D. No sabe

14.- ¿La empresa cuenta con manuales de políticas y procedimientos actualizado?

- A. Sí
- B. No
- C. No sabe



UNIVERSIDAD ESTATAL DE MILAGRO

UNIDAD ACADÉMICA CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y COMERCIALES

EGRESADO DE LA CARRERA DE INGENIERÍA Y CONTADURÍA PÚBLICA, SRA. NOEMI ARIAS GONZÁLEZ Y SRA. KARLA GURUMENDI PATIÑO

OBJETIVO: La presente encuesta es realizada con la finalidad de ser utilizada para el levantamiento de información que requiere la implementación de las políticas y procedimientos.

Introducción: Lea detenidamente y ponga una X en la respuesta que usted considere apropiada de acuerdo a las siguientes preguntas planteadas.

LIDERAZGO

1.- ¿Considera usted que las ideas de los principales líderes son los que definen una mejor organización empresarial?

- A. Sí
- B. No
- C. A veces
- D. No se

2.- ¿Cuán objetiva cree usted que son las decisiones que se ejecutan en la empresa?

- A. Mucho
- B. Poco
- C. Deficiente

3.- ¿Cuánta importancia se le da a las ideas o sugerencias que presentan los empleados?

- A. Poca
- B. Suficiente
- C. Nada
- D. No sabe

COMUNICACIÓN

4.- ¿Conoce usted la misión y visión de la empresa?

- A. Poco
- B. Suficiente
- C. No sabe

5.- ¿Conoce el nivel de autoridad de los responsables de cada proceso que se desarrolla en la empresa?

- A. Sí
- B. Poco
- C. No sabe

6.- ¿Conoce usted si sus responsabilidades son acorde a su cargo?

- A. Si
- B. No
- C. Un Poco

7.- ¿Cómo considera la comunicación entre departamentos?

- A. Buena
- B. Regular
- C. Deficiente
- D. Mala

8.- ¿Considera usted que la estructura de las áreas permiten coordinar la integración de procesos?

- A. Si
- B. No
- C. Un Poco
- D. No sabe

TALENTO HUMANO

9.- ¿Considera usted importante la contratación de Personal profesional acorde al área?

- A. Mucho
- B. Poco
- C. Suficiente
- D. No sabe

10.- ¿Conoce usted si se estudia y analiza los puestos de trabajo para definir un cargo?

- A. Poco
- B. Suficiente
- C. Nada

CONTROL Y PROCESOS

11.- ¿Considera usted que los controles administrativos aplicados actualmente son los adecuados?

- A. Si
- B. No
- C. Un Poco
- D. Nada

12.- ¿Considera que las políticas y procedimientos en su área son suficiente para su efectivo desarrollo?

- A. Si
- B. No
- C. Un Poco
- D. Nada

13.- ¿Los sistema de información facilitan el ejercicio del control contable – administrativo -logística?

- A. Si
- B. No
- C. Nada
- D. No sabe

14.- ¿La empresa cuenta con manuales de políticas y procedimientos actualizado?

- A. Si
- B. No
- C. No sabe



UNIVERSIDAD ESTATAL DE MILAGRO

UNIDAD ACADÉMICA CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y COMERCIALES

EGRESADO DE LA CARRERA DE INGENIERÍA Y CONTADURÍA PÚBLICA, SRA. NOEMI ARIAS GONZÁLEZ Y SRA. KARLA GURUMENDI PATIÑO

OBJETIVO: La presente encuesta es realizada con la finalidad de ser utilizada para el levantamiento de información que requiere la implementación de las políticas y procedimientos.

Introducción: Lea detenidamente y ponga una X en la respuesta que usted considere apropiada de acuerdo a las siguientes preguntas planteadas.

LIDERAZGO

1.- ¿Considera usted que las ideas de los principales líderes son los que definen una mejor organización empresarial?

- A. Sí
- B. No
- C. A veces
- D. No se

2.- ¿Cuán objetiva cree usted que son las decisiones que se ejecutan en la empresa?

- A. Mucho
- B. Poco
- C. Deficiente

3.- ¿Cuánta importancia se le da a las ideas o sugerencias que presentan los empleados?

- A. Poca
- B. Suficiente
- C. Nada
- D. No sabe

COMUNICACIÓN

4.- ¿Conoce usted la misión y visión de la empresa?

- A. Poco
- B. Suficiente
- C. No sabe

5.- ¿Conoce el nivel de autoridad de los responsables de cada proceso que se desarrolla en la empresa?

- A. Sí
- B. Poco
- C. No sabe

6.- ¿Conoce usted si sus responsabilidades son acorde a su cargo?

- A. Si
- B. No
- C. Un Poco

7.- ¿Cómo considera la comunicación entre departamentos?

- A. Buena
- B. Regular
- C. Deficiente
- D. Mala

8.- ¿Considera usted que la estructura de las áreas permiten coordinar la integración de procesos?

- A. Si
- B. No
- C. Un Poco
- D. No sabe

TALENTO HUMANO

9.- ¿Considera usted importante la contratación de Personal profesional acorde al área?

- A. Mucho
- B. Poco
- C. Suficiente
- D. No sabe

10.- ¿Conoce usted si se estudia y analiza los puestos de trabajo para definir un cargo?

- A. Poco
- B. Suficiente
- C. Nada

CONTROL Y PROCESOS

11.- ¿Considera usted que los controles administrativos aplicados actualmente son los adecuados?

- A. Si
- B. No
- C. Un Poco
- D. Nada

12.- ¿Considera que las políticas y procedimientos en su área son suficiente para su efectivo desarrollo?

- A. Si
- B. No
- C. Un Poco
- D. Nada

13.- ¿Los sistema de información facilitan el ejercicio del control contable – administrativo -logística?

- A. Si
- B. No
- C. Nada
- D. No sabe

14.- ¿La empresa cuenta con manuales de políticas y procedimientos actualizado?

- A. Si
- B. No
- C. No sabe



UNIVERSIDAD ESTATAL DE MILAGRO

UNIDAD ACADÉMICA CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y COMERCIALES

EGRESADO DE LA CARRERA DE INGENIERIA Y CONTADURIA PUBLICA, SRA. NOEMI ARIAS GONZALEZ Y SRA. KARLA GURUMENDI PATIÑO

OBJETIVO: La presente encuesta es realizada con la finalidad de ser utilizada para el levantamiento de información que requiere la implementación de las políticas y procedimientos.

Introducción: Lea detenidamente y ponga una X en la respuesta que usted considere apropiada de acuerdo a las siguientes preguntas planteadas.

LIDERAZGO

1.- ¿Considera usted que las ideas de los principales líderes son los que definen una mejor organización empresarial?

- A. Si
- B. No
- C. A veces
- D. No se

2.- ¿Cuán objetiva cree usted que son las decisiones que se ejecutan en la empresa?

- A. Mucho
- B. Poco
- C. Deficiente

3.- ¿Cuánta importancia se le da a las ideas o sugerencias que presentan los empleados?

- A. Poca
- B. Suficiente
- C. Nada
- D. No sabe

COMUNICACIÓN

4.- ¿Conoce usted la misión y visión de la empresa?

- A. Poco
- B. Suficiente
- C. No sabe

5.- ¿Conoce el nivel de autoridad de los responsables de cada proceso que se desarrolla en la empresa?

- A. Si
- B. Poco
- C. No sabe

6.- ¿Conoce usted si sus responsabilidades son acorde a su cargo?

- A. Si
- B. No
- C. Un Poco

<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input checked="" type="checkbox"/>

7.- ¿Cómo considera la comunicación entre departamentos?

- A. Buena
- B. Regular
- C. Deficiente
- D. Mala

<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input checked="" type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>

8.- ¿Considera usted que la estructura de las áreas permiten coordinar la integración de procesos?

- A. Si
- B. No
- C. Un Poco
- D. No sabe

<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input checked="" type="checkbox"/>

TALENTO HUMANO

9.- ¿Considera usted importante la contratación de Personal profesional acorde al área?

- A. Mucho
- B. Poco
- C. Suficiente
- D. No sabe

<input checked="" type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>

10.- ¿Conoce usted si se estudia y analiza los puestos de trabajo para definir un cargo?

- A. Poco
- B. Suficiente
- C. Nada

<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input checked="" type="checkbox"/>

CONTROL Y PROCESOS

11.- ¿Considera usted que los controles administrativos aplicados actualmente son los adecuados?

- A. Sí
- B. No
- C. Un Poco
- D. Nada

<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input checked="" type="checkbox"/>

12.- ¿Considera que las políticas y procedimientos en su área son suficiente para su efectivo desarrollo?

- A. Sí
- B. No
- C. Un Poco
- D. Nada

<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input checked="" type="checkbox"/>

13.- ¿Los sistema de información facilitan el ejercicio del control contable – administrativo -logística?

- A. Si
- B. No
- C. Nada
- D. No sabe

<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input checked="" type="checkbox"/>

14.- ¿La empresa cuenta con manuales de políticas y procedimientos actualizado?

- A. Si
- B. No
- C. No sabe

<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input checked="" type="checkbox"/>



UNIVERSIDAD ESTATAL DE MILAGRO

UNIDAD ACADÉMICA CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y COMERCIALES

EGRESADO DE LA CARRERA DE INGENIERIA Y CONTADURIA PUBLICA, SRA. NOEMI ARIAS GONZALEZ Y SRA. KARLA GURUMENDI PATIÑO

OBJETIVO: La presente encuesta es realizada con la finalidad de ser utilizada para el levantamiento de información que requiere la implementación de las políticas y procedimientos.

Introducción: Lea detenidamente y ponga una X en la respuesta que usted considere apropiada de acuerdo a las siguientes preguntas planteadas.

LIDERAZGO

1.- ¿Considera usted que las ideas de los principales líderes son los que definen una mejor organización empresarial?

- A. Si
- B. No
- C. A veces
- D. No se

2.- ¿Cuán objetiva cree usted que son las decisiones que se ejecutan en la empresa?

- A. Mucho
- B. Poco
- C. Deficiente

3.- ¿Cuánta importancia se le da a las ideas o sugerencias que presentan los empleados?

- A. Poca
- B. Suficiente
- C. Nada
- D. No sabe

COMUNICACIÓN

4.- ¿Conoce usted la misión y visión de la empresa?

- A. Poco
- B. Suficiente
- C. No sabe

5.- ¿Conoce el nivel de autoridad de los responsables de cada proceso que se desarrolla en la empresa?

- A. Si
- B. Poco
- C. No sabe

6.- ¿Conoce usted si sus responsabilidades son acorde a su cargo?

- A. Si
- B. No
- C. Un Poco

<input type="checkbox"/>
<input checked="" type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>

7.- ¿Cómo considera la comunicación entre departamentos?

- A. Buena
- B. Regular
- C. Deficiente
- D. Mala

<input type="checkbox"/>
<input checked="" type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>

8.- ¿Considera usted que la estructura de las áreas permiten coordinar la integración de procesos?

- A. Si
- B. No
- C. Un Poco
- D. No sabe

<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input checked="" type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>

TALENTO HUMANO

9.- ¿Considera usted importante la contratación de Personal profesional acorde al área?

- A. Mucho
- B. Poco
- C. Suficiente
- D. No sabe

<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input checked="" type="checkbox"/>

10.- ¿Conoce usted si se estudia y analiza los puestos de trabajo para definir un cargo?

- A. Poco
- B. Suficiente
- C. Nada

<input type="checkbox"/>
<input checked="" type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>

CONTROL Y PROCESOS

11.- ¿Considera usted que los controles administrativos aplicados actualmente son los adecuados?

- A. Si
- B. No
- C. Un Poco
- D. Nada

<input type="checkbox"/>
<input checked="" type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>

12.- ¿Considera que las políticas y procedimientos en su área son suficiente para su efectivo desarrollo?

- A. Si
- B. No
- C. Un Poco
- D. Nada

<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input checked="" type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>

13.- ¿Los sistema de información facilitan el ejercicio del control contable – administrativo -logística?

- A. Si
- B. No
- C. Nada
- D. No sabe

<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input checked="" type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>

14.- ¿La empresa cuenta con manuales de políticas y procedimientos actualizado?

- A. Si
- B. No
- C. No sabe

<input type="checkbox"/>
<input checked="" type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>



UNIVERSIDAD ESTATAL DE MILAGRO

UNIDAD ACADÉMICA CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y COMERCIALES

EGRESADO DE LA CARRERA DE INGENIERÍA Y CONTADURÍA PÚBLICA, SRA. NOEMI ARIAS GONZALEZ Y SRA. KARLA GURUMENDI PATIÑO

OBJETIVO: La presente encuesta es realizada con la finalidad de ser utilizada para el levantamiento de información que requiere la implementación de las políticas y procedimientos.

Introducción: Lea detenidamente y ponga una X en la respuesta que usted considere apropiada de acuerdo a las siguientes preguntas planteadas.

LIDERAZGO

1.- ¿Considera usted que las ideas de los principales líderes son los que definen una mejor organización empresarial?

- A. Si
- B. No
- C. A veces
- D. No se

2.- ¿Cuán objetiva cree usted que son las decisiones que se ejecutan en la empresa?

- A. Mucho
- B. Poco
- C. Deficiente

3.- ¿Cuánta importancia se le da a las ideas o sugerencias que presentan los empleados?

- A. Poca
- B. Suficiente
- C. Nada
- D. No sabe

COMUNICACIÓN

4.- ¿Conoce usted la misión y visión de la empresa?

- A. Poco
- B. Suficiente
- C. No sabe

5.- ¿Conoce el nivel de autoridad de los responsables de cada proceso que se desarrolla en la empresa?

- A. Si
- B. Poco
- C. No sabe

6.- ¿Conoce usted si sus responsabilidades son acorde a su cargo?

- A. Si
 - B. No
 - C. Un Poco
- | |
|---|
| X |
| |
| |

7.- ¿Cómo considera la comunicación entre departamentos?

- A. Buena
 - B. Regular
 - C. Deficiente
 - D. Mala
- | |
|---|
| |
| |
| X |
| |

8.- ¿Considera usted que la estructura de las áreas permiten coordinar la integración de procesos?

- A. Si
 - B. No
 - C. Un Poco
 - D. No sabe
- | |
|---|
| |
| |
| |
| X |

TALENTO HUMANO

9.- ¿Considera usted importante la contratación de Personal profesional acorde al área?

- A. Mucho
 - B. Poco
 - C. Suficiente
 - D. No sabe
- | |
|---|
| X |
| |
| |
| |

10.- ¿Conoce usted si se estudia y analiza los puestos de trabajo para definir un cargo?

- A. Poco
 - B. Suficiente
 - C. Nada
- | |
|---|
| |
| |
| X |

CONTROL Y PROCESOS

11.- ¿Considera usted que los controles administrativos aplicados actualmente son los adecuados?

- A. Si
 - B. No
 - C. Un Poco
 - D. Nada
- | |
|---|
| |
| |
| |
| X |

12.- ¿Considera que las políticas y procedimientos en su área son suficiente para su efectivo desarrollo?

- A. Si
 - B. No
 - C. Un Poco
 - D. Nada
- | |
|---|
| |
| |
| |
| X |

13.- ¿Los sistema de información facilitan el ejercicio del control contable – administrativo -logística?

- A. Si
 - B. No
 - C. Nada
 - D. No sabe
- | |
|---|
| |
| |
| |
| X |

14.- ¿La empresa cuenta con manuales de políticas y procedimientos actualizado?

- A. Si
 - B. No
 - C. No sabe
- | |
|---|
| |
| |
| X |



UNIVERSIDAD ESTATAL DE MILAGRO

UNIDAD ACADÉMICA CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y COMERCIALES

EGRESADO DE LA CARRERA DE INGENIERIA Y CONTADURIA PUBLICA, SRA. NOEMI ARIAS GONZALEZ Y SRA. KARLA GURUMENDI PATIÑO

OBJETIVO: La presente encuesta es realizada con la finalidad de ser utilizada para el levantamiento de información que requiere la implementación de las políticas y procedimientos.

Introducción: Lea detenidamente y ponga una X en la respuesta que usted considere apropiada de acuerdo a las siguientes preguntas planteadas.

LIDERAZGO

1.- ¿Considera usted que las ideas de los principales líderes son los que definen una mejor organización empresarial?

- A. Si
- B. No
- C. A veces
- D. No se

<input checked="" type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>

2.- ¿Cuán objetiva cree usted que son las decisiones que se ejecutan en la empresa?

- A. Mucho
- B. Poco
- C. Deficiente

<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input checked="" type="checkbox"/>

3.- ¿Cuánta importancia se le da a las ideas o sugerencias que presentan los empleados?

- A. Poca
- B. Suficiente
- C. Nada
- D. No sabe

<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input checked="" type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>

COMUNICACIÓN

4.- ¿Conoce usted la misión y visión de la empresa?

- A. Poco
- B. Suficiente
- C. No sabe

<input type="checkbox"/>
<input checked="" type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>

5.- ¿Conoce el nivel de autoridad de los responsables de cada proceso que se desarrolla en la empresa?

- A. Si
- B. Poco
- C. No sabe

<input type="checkbox"/>
<input checked="" type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>

6.- ¿Conoce usted si sus responsabilidades son acorde a su cargo?

- A. Sí
- B. No
- C. Un Poco

✓

7.- ¿Cómo considera la comunicación entre departamentos?

- A. Buena
- B. Regular
- C. Deficiente
- D. Mala

✓

8.- ¿Considera usted que la estructura de las áreas permiten coordinar la integración de procesos?

- A. Sí
- B. No
- C. Un Poco
- D. No sabe

✓

TALENTO HUMANO

9.- ¿Considera usted importante la contratación de Personal profesional acorde al área?

- A. Mucho
- B. Poco
- C. Suficiente
- D. No sabe

✓

10.- ¿Conoce usted si se estudia y analiza los puestos de trabajo para definir un cargo?

- A. Poco
- B. Suficiente
- C. Nada

✓

CONTROL Y PROCESOS

11.- ¿Considera usted que los controles administrativos aplicados actualmente son los adecuados?

- A. Sí
- B. No
- C. Un Poco
- D. Nada

✓

12.- ¿Considera que las políticas y procedimientos en su área son suficiente para su efectivo desarrollo?

- A. Sí
- B. No
- C. Un Poco
- D. Nada

✓

13.- ¿Los sistema de información facilitan el ejercicio del control contable – administrativo -logística?

- A. Sí
- B. No
- C. Nada
- D. No sabe

✓

14.- ¿La empresa cuenta con manuales de políticas y procedimientos actualizado?

- A. Sí
- B. No
- C. No sabe

✓



UNIVERSIDAD ESTATAL DE MILAGRO

UNIDAD ACADÉMICA CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y COMERCIALES

EGRESADO DE LA CARRERA DE INGENIERÍA Y CONTADURÍA PÚBLICA, SRA. NOEMI ARIAS GONZÁLEZ Y SRA. KARLA GURUMENDI PATIÑO

OBJETIVO: La presente encuesta es realizada con la finalidad de ser utilizada para el levantamiento de información que requiere la implementación de las políticas y procedimientos.

Introducción: Lea detenidamente y ponga una X en la respuesta que usted considere apropiada de acuerdo a las siguientes preguntas planteadas.

LIDERAZGO

1.- ¿Considera usted que las ideas de los principales líderes son los que definen una mejor organización empresarial?

- A. Sí
- B. No
- C. A veces
- D. No se

2.- ¿Cuán objetiva cree usted que son las decisiones que se ejecutan en la empresa?

- A. Mucho
- B. Poco
- C. Deficiente

3.- ¿Cuánta importancia se le da a las ideas o sugerencias que presentan los empleados?

- A. Poca
- B. Suficiente
- C. Nada
- D. No sabe

COMUNICACIÓN

4.- ¿Conoce usted la misión y visión de la empresa?

- A. Poco
- B. Suficiente
- C. No sabe

5.- ¿Conoce el nivel de autoridad de los responsables de cada proceso que se desarrolla en la empresa?

- A. Sí
- B. Poco
- C. No sabe

6.- ¿Conoce usted si sus responsabilidades son acorde a su cargo?

- A. Si
- B. No
- C. Un Poco

7.- ¿Cómo considera la comunicación entre departamentos?

- A. Buena
- B. Regular
- C. Deficiente
- D. Mala

8.- ¿Considera usted que la estructura de las áreas permiten coordinar la integración de procesos?

- A. Si
- B. No
- C. Un Poco
- D. No sabe

TALENTO HUMANO

9.- ¿Considera usted importante la contratación de Personal profesional acorde al área?

- A. Mucho
- B. Poco
- C. Suficiente
- D. No sabe

10.- ¿Conoce usted si se estudia y analiza los puestos de trabajo para definir un cargo?

- A. Poco
- B. Suficiente
- C. Nada

CONTROL Y PROCESOS

11.- ¿Considera usted que los controles administrativos aplicados actualmente son los adecuados?

- A. Si
- B. No
- C. Un Poco
- D. Nada

12.- ¿Considera que las políticas y procedimientos en su área son suficiente para su efectivo desarrollo?

- A. Sí
- B. No
- C. Un Poco
- D. Nada

13.- ¿Los sistema de información facilitan el ejercicio del control contable – administrativo -logística?

- A. Si
- B. No
- C. Nada
- D. No sabe

14.- ¿La empresa cuenta con manuales de políticas y procedimientos actualizado?

- A. Si
- B. No
- C. No sabe



UNIVERSIDAD ESTATAL DE MILAGRO

UNIDAD ACADÉMICA CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y COMERCIALES

EGRESADO DE LA CARRERA DE INGENIERÍA Y CONTADURÍA PÚBLICA, SRA. NOEMI ARIAS GONZALEZ Y SRA. KARLA GURUMENDI PATIÑO

OBJETIVO: La presente encuesta es realizada con la finalidad de ser utilizada para el levantamiento de información que requiere la implementación de las políticas y procedimientos.

Introducción: Lea detenidamente y ponga una X en la respuesta que usted considere apropiada de acuerdo a las siguientes preguntas planteadas.

LIDERAZGO

1.- ¿Considera usted que las ideas de los principales líderes son los que definen una mejor organización empresarial?

- A. Si
- B. No
- C. A veces
- D. No se

<input checked="" type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>

2.- ¿Cuán objetiva cree usted que son las decisiones que se ejecutan en la empresa?

- A. Mucho
- B. Poco
- C. Deficiente

<input type="checkbox"/>
<input checked="" type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>

3.- ¿Cuánta importancia se le da a las ideas o sugerencias que presentan los empleados?

- A. Poca
- B. Suficiente
- C. Nada
- D. No sabe

<input type="checkbox"/>
<input checked="" type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>

COMUNICACIÓN

4.- ¿Conoce usted la misión y visión de la empresa?

- A. Poco
- B. Suficiente
- C. No sabe

<input type="checkbox"/>
<input checked="" type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>

5.- ¿Conoce el nivel de autoridad de los responsables de cada proceso que se desarrolla en la empresa?

- A. Si
- B. Poco
- C. No sabe

<input type="checkbox"/>
<input checked="" type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>

6.- ¿Conoce usted si sus responsabilidades son acorde a su cargo?

- A. Si
- B. No
- C. Un Poco

<input type="checkbox"/>
<input checked="" type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>

7.- ¿Cómo considera la comunicación entre departamentos?

- A. Buena
- B. Regular
- C. Deficiente
- D. Mala

<input type="checkbox"/>
<input checked="" type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>

8.- ¿Considera usted que la estructura de las áreas permiten coordinar la integración de procesos?

- A. Si
- B. No
- C. Un Poco
- D. No sabe

<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input checked="" type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>

TALENTO HUMANO

9.- ¿Considera usted importante la contratación de Personal profesional acorde al área?

- A. Mucho
- B. Poco
- C. Suficiente
- D. No sabe

<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input checked="" type="checkbox"/>

10.- ¿Conoce usted si se estudia y analiza los puestos de trabajo para definir un cargo?

- A. Poco
- B. Suficiente
- C. Nada

<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input checked="" type="checkbox"/>

CONTROL Y PROCESOS

11.- ¿Considera usted que los controles administrativos aplicados actualmente son los adecuados?

- A. Sí
- B. No
- C. Un Poco
- D. Nada

<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input checked="" type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>

12.- ¿Considera que las políticas y procedimientos en su área son suficiente para su efectivo desarrollo?

- A. Si
- B. No
- C. Un Poco
- D. Nada

<input type="checkbox"/>
<input checked="" type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>

13.- ¿Los sistema de información facilitan el ejercicio del control contable – administrativo -logística?

- A. Si
- B. No
- C. Nada
- D. No sabe

<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input checked="" type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>

14.- ¿La empresa cuenta con manuales de políticas y procedimientos actualizado?

- A. Si
- B. No
- C. No sabe

<input type="checkbox"/>
<input checked="" type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>



UNIVERSIDAD ESTATAL DE MILAGRO

UNIDAD ACADEMICA CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y COMERCIALES

EGRESADO DE LA CARRERA DE INGENIERIA Y CONTADURIA PUBLICA, SRA. NOEMI ARIAS GONZALEZ Y SRA. KARLA GURUMENDI PATIÑO

OBJETIVO: La presente encuesta es realizada con la finalidad de ser utilizada para el levantamiento de información que requiere la implementación de las políticas y procedimientos.

Introducción: Lea detenidamente y ponga una X en la respuesta que usted considere apropiada de acuerdo a las siguientes preguntas planteadas.

LIDERAZGO

1.- ¿Considera usted que las ideas de los principales líderes son los que definen una mejor organización empresarial?

- A. Si
- B. No
- C. A veces
- D. No se

X

2.- ¿Cuán objetiva cree usted que son las decisiones que se ejecutan en la empresa?

- A. Mucho
- B. Poco
- C. Deficiente

X

3.- ¿Cuánta importancia se le da a las ideas o sugerencias que presentan los empleados?

- A. Poca
- B. Suficiente
- C. Nada
- D. No sabe

X

COMUNICACIÓN

4.- ¿Conoce usted la misión y visión de la empresa?

- A. Poco
- B. Suficiente
- C. No sabe

X

5.- ¿Conoce el nivel de autoridad de los responsables de cada proceso que se desarrolla en la empresa?

- A. Si
- B. Poco
- C. No sabe

X

6.- ¿Conoce usted si sus responsabilidades son acorde a su cargo?

- A. Si
- B. No
- C. Un Poco

<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input checked="" type="checkbox"/>

7.- ¿Cómo considera la comunicación entre departamentos?

- A. Buena
- B. Regular
- C. Deficiente
- D. Mala

<input type="checkbox"/>
<input checked="" type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>

8.- ¿Considera usted que la estructura de las áreas permiten coordinar la integración de procesos?

- A. Si
- B. No
- C. Un Poco
- D. No sabe

<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input checked="" type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>

TALENTO HUMANO

9.- ¿Considera usted importante la contratación de Personal profesional acorde al área?

- A. Mucho
- B. Poco
- C. Suficiente
- D. No sabe

<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input checked="" type="checkbox"/>

10.- ¿Conoce usted si se estudia y analiza los puestos de trabajo para definir un cargo?

- A. Poco
- B. Suficiente
- C. Nada

<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input checked="" type="checkbox"/>

CONTROL Y PROCESOS

11.- ¿Considera usted que los controles administrativos aplicados actualmente son los adecuados?

- A. Si
- B. No
- C. Un Poco
- D. Nada

<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input checked="" type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>

12.- ¿Considera que las políticas y procedimientos en su área son suficiente para su efectivo desarrollo?

- A. Si
- B. No
- C. Un Poco
- D. Nada

<input type="checkbox"/>
<input checked="" type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>

13.- ¿Los sistema de información facilitan el ejercicio del control contable – administrativo -logística?

- A. Si
- B. No
- C. Nada
- D. No sabe

<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input checked="" type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>

14.- ¿La empresa cuenta con manuales de políticas y procedimientos actualizado?

- A. Si
- B. No
- C. No sabe

<input type="checkbox"/>
<input checked="" type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>

ANEXO 4

Autorización para ejecutar la Propuesta



Guayaquil, 02 de Mayo del 2011

Señoritas

Noemí Arias y Karla Gurumendi

Ciudad.

De mi consideración:

Por medio de la presente, autorizo a realizar el Proyecto basado en el tema de tema "Implementación de un Manual de Políticas y Procedimientos Organizacional", el mismo que servirá para obtener el Título de Ingeniería en Contaduría Pública y Auditoría y a la vez es un gran aporte para el crecimiento de nuestra organización.

Deseándole el mejor de los éxitos y bendiciones en su carrera profesional.

Cordialmente,

Sra. Rosa Calderón

Dirección: Km 12.5 Vía La Puntilla

ANEXO 5

Función Sustantiva

FERRAGAMA S.A

FUNCION SUSTANTIVA

<p>FORTALEZAS Ubicación física En su ubicación son los únicos proveedores de la línea de productos Cuentan con alianzas estratégicas Su infraestructura es adecuada al producto en venta Cuenta con alianzas estratégicas, inmobiliarias que construyen nuevos proyectos en el sector Ventas a créditos</p>	<p>OPORTUNIDADES Crecimiento del mercado con innovación de productos. Productos de mejor calidad y precio</p>
<p>DEBILIDADES Falta de personal capacitado para cada área Débil estructura organizativa Falta de Controles Internos Insuficientes Sistemas de Información Falta de Planes de Trabajo Falta de Estudios del Mercado Falta de Variedad de productos</p>	<p>AMENAZAS Cambios climáticos que disminuyen la producción Posesión de nuevos proveedores en el mercado Incremento de Impuestos Reemplazo de Productos Crecimiento acelerado de la Empresa</p>

ANEXO 6

Matriz FODA

FERRAGAMA S.A

MATRIZ FODA

<p>Factores Internos</p> <p>Factores Externos</p>	<p>FORTALEZAS Ubicación física En su ubicación son los únicos proveedores de la línea de productos Cuentan con alianzas estratégicas Su infraestructura es adecuada al producto en venta Cuenta con alianzas estratégicas, inmobiliarias que construyen nuevos proyectos en el sector Ventas a créditos</p>	<p>DEBILIDADES Falta de personal capacitado para cada área Débil estructura organizativa Falta de Controles Internos Insuficientes Sistemas de Información Falta de Planes de Trabajo Falta de Estudios del Mercado Falta de Variedad de productos</p>
<p>OPORTUNIDADES Crecimiento del mercado con innovación de productos. Productos de mejor calidad y precio</p>	<p>FO Realizar investigación de mercados, con profesionales en la línea de productos Análisis de clientes para establecer montos de compras y así poder captar más clientes</p>	<p>DO Establecer estructuras organizativas Establecer Políticas y procedimientos Obtener Software que se adapte al negocio Elaborar planes de trabajo Control de las Finanzas por medio de Flujos proyectados Establecer Proyecciones de Ventas</p>
<p>AMENAZAS Cambios climáticos que disminuyen la producción Posesión de nuevos proveedores en el mercado Incremento de Impuestos Reemplazo de Productos Crecimiento acelerado de la Empresa</p>	<p>FA Capacitación continúa al personal responsable de los materiales para conocimiento de nuevas tendencias. Análisis periódicos de los precios en el mercado Innovación en líneas de productos. Establecer stock adecuado que permita variedad en los productos.</p>	<p>DA Realizar Encuestas de calidad y necesidades de los clientes directamente en el campo Contar con el personal necesario para el área de logística</p>

ANEXO 7

Manuales Departamentales

	Manuales Departamentales		EMISOR: Departamento de Contraloría						
			FECHA DE ELABORACION			FECHA DE APLICACION		No. Paa	
MANUAL ORGANIZACIONAL			01	09	2012	01	11	2012	1

Objetivo

El Manual de Organización ha sido diseñado con el fin de cumplir con los principales objetivos que persigue la empresa FERRAGAMA S.A. como es la estructuración adecuada de sus áreas y los lineamientos que deben seguir cada una de ellas para la correcta aplicación de sus Políticas y procesos.

El Manual describe las principales funciones de cada área que serán direccionadas según el cargo y por ende su perfil, asignando responsabilidades a cumplir.

Utilización y Actualización de los Manuales

Siguiendo el objetivo de la Empresa que es la organización, estos Manuales deben ser utilizados de forma íntegra en todas las áreas, asignando como autoridad responsable de su cumplimiento al Gerente General el mismo que coordinará y controlará su aplicación previa difusión a las áreas establecidas como estratégicas.

La actualización de los Manuales estará a cargo de las jefaturas de cada área y la aprobación de la Gerencia considerando las causas que originan el cambio, es decir el grado de desarrollo que presenta la organización.

Implementación

Para establecer la implementación de las funciones, políticas y procedimientos en cada área es necesario organizar a los líderes conformando un equipo de trabajo que gestionen la aplicación al detalle de las modificaciones a la estructura organizativa y sus nuevos procedimientos.

MANUAL ORGANIZACIONAL	FECHA DE ELABORACION			FECHA DE APLICACION			No. Paa
	01	09	2012	01	11	2012	2

Es necesario establecer metas de tiempo en su implementación y su difusión puesto que se debe poner en conocimiento detalladamente de las nuevas responsabilidades que deberá cumplirse en cada área bajos los lineamientos generales.

Lineamientos Generales

El Manual de Políticas y Procedimientos se adecúan a la empresa según su necesidad es por esto que dependiendo de su desarrollo se deberán ejecutar actividades o tareas de mayor o menor complicación.

Siendo así, cuando las tareas sean de mayor complejidad, el personal deberá crecer en su misma medida considerando indispensable su perfil acorde al área. Cuando las tareas son de menor complejidad su estructura debe simplificarse es decir actividades puntuales que le permitan desarrollarse de forma eficiente y eficaz.

Estructura Organizativa

Considerando que la empresa se encuentra en un nivel acelerado de crecimiento es importante establecer niveles jerarquicos que permitan una adecuada operación y marcha de la empresa, estableciendo responsabilidades en actividades de áreas estratégicas del negocio como son Compras, Ventas, Cobranzas, Bodega, Cuentas por Pagar y Contabilidad, representado graficamente por un Organigrama vertical que identifica la jerarquia del personal.



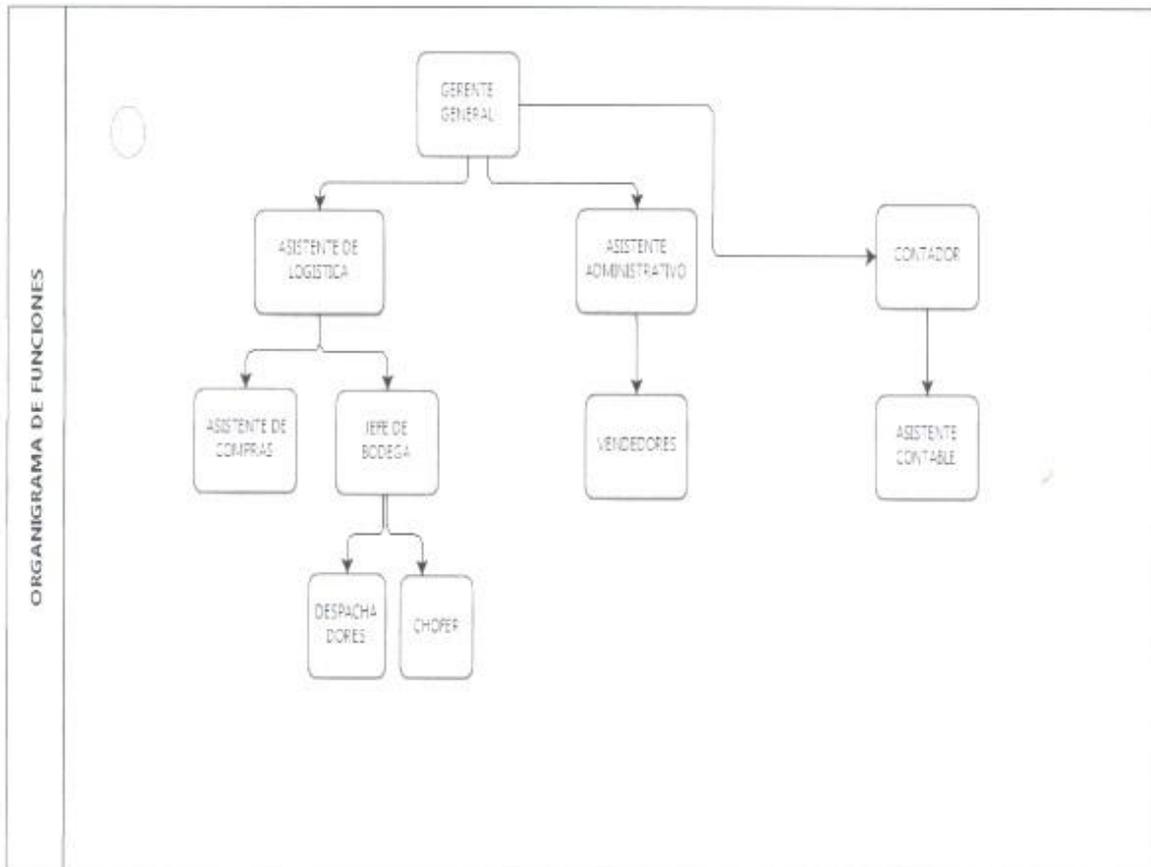
ORGANIGRAMA DE FUNCIONES

Tabla de Contenidos

1 DIAGRAMA 1

1.1 ORGANIGRAMA DE FUNCIONES	6
1.1.1 Elementos del proceso	6
1.1.1.1 GERENTE GENERAL.....	6
1.1.1.2 ASISTENTE DE LOGISTICA	6
1.1.1.3 ASISTENTE DE COMPRAS	6
1.1.2 JEFE DE BODEGA	6
1.1.2.1 DESPACHADORES.....	6
1.1.2.2 CHOFER	7
1.1.3 ASISTENTE ADMINISTRATIVO	7
1.1.3.1 VENDEDORES	7
1.1.4 CONTADOR	7
1.1.4.1 ASISTENTE CONTABLE.....	7

ORGANIGRAMA DE FUNCIONES



1.1 ORGANIGRAMA DE FUNCIONES

1.1.1 ELEMENTOS DEL PROCESO

1.1.1.1 Elemento

1.1.1.2 GERENTE GENERAL

Descripción

Responsable de la administración dirección y control de la Organización

1.1.1.3 ASISTENTE DE LOGISTICA

Descripción

Responsable del área de Bodega, siendo como actividades específicas la recepción y entrega de los materiales

1.1.1.4 ASISTENTE DE COMPRAS

Descripción

Es responsable del análisis de la rotación de inventario y por ende de sus necesidades

1.1.1.5 JEFE DE BODEGA

Descripción

Es responsable de las entradas y salidas de los materiales, y por consiguiente de su stock, además de logística de despacho a clientes

1.1.1.6 DESPACHADORES

Descripción

Son responsables de la correcta entrega de los materiales, en cuanto a integridad y en los tiempos acorde a la necesidad de los clientes.

1.1.1.7 **CHOFER**

Descripción

Es responsable de la entrega puntual y con integridad de los materiales vendidos.

1.1.1.8 **ASISTENTE ADMINISTRATIVO**

Descripción

Es responsable del Equipo de ventas y Cobranzas y por consiguiente de las tareas que involucran estas áreas, además de asistir al Gerente General

1.1.1.9 **VENEDORES**

Descripción

Es responsable de la captación de clientes y del cumplimiento de la venta hasta su etapa final.

1.1.1.10 **CONTADOR**

Descripción

Responsable del registro y presentación mediante Estados Financieros mensuales, todas las transacciones que realice la Empresa, así mismo de representar ante el Servicio de Rentas Internas en cumplimiento a las obligaciones asignadas

1.1.1.11 **ASISTENTE CONTABLE**

Descripción

Es responsable de asistir al Contador en todos los procesos operativos necesarios para la emisión de Estados Financieros

Area:

GERENCIA GENERAL

**FECHA DE
ELABORACION**

**FECHA DE
APLICACION**

**No.
Pag**

01 09 2012

01 11 2012

1

Objetivo

El objetivo de la Gerencia es administrar de forma eficiente los recursos humanos y económicos de la empresa, coordinando estrategias, planes y actividades para cumplir con los objetivos y metas de la empresa.

Politica General

Coordinar, dirigir y aprobar las principales actividades de las areas estrategicas establecidas en los manuales de cada una de ellas. Representar legalmente a la Organización en el ámbito legal, societario y tributario.

Procedimientos

Con la finalidad de cumplir con los objetivos y politicas generales es responsabilidad de la Gerencia General:

- ✓ Analizar sistematicamente los flujos de caja de la empresa, es decir proyectar sus fuentes de ingresos y sus obligaciones con el fin de obtener financiamientos anticipados que respalden su situación financiera.
- ✓ Aprobar las compras de materiales, suministros y activos de la empresa.
- ✓ Negociar los precios y financiamiento de las Compras
- ✓ Analizar los precios de los materiales en el mercado de forma semestral con el fin de actualizar los precios de Ventas.
- ✓ Analizar y aprobar las proyecciones de Ventas
- ✓ Determinar los precios de Ventas

Area:	GERENCIA GENERAL	FECHA DE ELABORACION			FECHA DE APLICACION			No. Pag
		01	09	2012	01	11	2012	2

- ✓ Determinar los tipos de Ventas
- ✓ Aprobar las Ventas locales y bajo pedido
- ✓ Cerrar negociaciones de Ventas bajo condiciones diferentes a las establecidas
- ✓ Aprobar los creditos mayores a 15 dias, previo análisis de Clientes
- ✓ Establecer los descuentos de acuerdo a análisis de precios de Ventas
- ✓ Aprobación de pagos a proveedores
- ✓ Firmar de cheques emitidos para todos los pagos
- ✓ Representación mediante su Gerente General antes las entidades de control, esto es Servicio de Rentas Internas, Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, Superintendencia de Compañías.
- ✓ Seguimiento y Actualización de la Politicas y Procedimientos establecidos a todas las áreas de la empresa.



	Manuales Departamentales	EMISOR: Departamento de Contraloría						
	Objetivos y Políticas	FECHA DE ELABORACION			FECHA DE APLICACION			No. Pág
Área:	COMPRAS	01	09	2012	01	11	2012	1

Objetivo

Establecer la logística adecuada para que la compañía pueda obtener oportunamente inventarios de calidad con el tiempo y precio correcto, que permitan satisfacer las necesidades inmediatas y a futuros de nuestros clientes.

Política General

Obtener y solventar los stocks de materiales, suministros y Activos Fijos en el tiempo necesario y a precios adecuados que permitan un crecimiento continuo de la empresa.

Procedimientos

Para el correcto cumplimiento de los objetivos y políticas de Compras es necesario establecer procedimientos que lo permitan, para lo cual sus fases de transaccionalidad acorde al negocio serán la base para la determinación de los mismos, siendo las siguientes:

Canales

Todas las compras materiales deberán ser canalizados por la Asistente de Compras y autorizados por el Gerente General, de acuerdo a las necesidades de:

- ✓ Stock, previo análisis de existencias y rotación por parte del Asistente de Bodega, y respaldado por una Orden de pedido.
- ✓ Pedidos específicos de clientes donde no se dispone de stock, por lo que se deberá realizar dos cotizaciones, debiendo quedar los respaldos correspondientes que justifique la negociación y la correspondiente orden de pedido.

Las compras diferentes de inventarios, esto es Activos y suministros deberán ser

	Manuales Departamentales	EMISOR: Departamento de Contraloría						
	Objetivos y Políticas	FECHA DE ELABORACION			FECHA DE APLICACION			No. Pag
Área:	COMPRAS	01	09	2012	01	11	2012	2

canalizados por el Asistente Administrativo quien realizará dos cotizaciones para ser autorizados por el Gerente General debiendo guardar los respaldos correspondientes que justifique la negociación.

Proveedores y Requisiciones

El Gerente General es responsable directo de negociar los términos y condiciones generales, determinando de esta manera los más acertados para ser parte del grupo selectivo en su Línea del Producto, permitiendo obtener materiales de manera ágil y conveniente en cuanto a tiempo, precio y entrega.

El Gerente General es responsable del análisis semestral de los precios en el mercado para actualizar el Maestro de Proveedores selectivos establecidos como base para las compras de materiales.

La Asistente Administrativo deberá clasificar a los Proveedores de acuerdo a la Línea de Producto que suministra, con su respectiva información general, creando de esta manera un Maestro como base de datos.

Logística

El Jefe o Asistente de bodega según corresponda en cada Almacén son los responsables de la recepción, organización e Ingreso al sistema Bodega de los materiales recibidos de los Proveedores, con los correspondientes documentos soportes identificados en los procedimientos de Bodega.

Es responsabilidad de la Asistente Logística controlar y verificar los movimientos realizados en bodega con el fin de determinar el correcto manejo de los Inventarios, por lo tanto será quien supervise el personal que lo dirige.

Área:

COMPRAS

01 09 2012

01 11 2012

3

Pagos

El Departamento de Contabilidad procederá al registro de las compras en el Sistema de Cuentas por pagar por lo tanto es responsabilidad del Asistente de Compras la entrega oportuna de los documentos originales de la Factura Comercial, Orden de compra e Ingreso a Bodega, caso contrario no se procederá.



Manuales
Departamentales

EMISOR: Departamento de Contraloría

Objetivos y Políticas

FECHA DE
ELABORACION

FECHA DE
APLICACION

No.
Pag

Area:

VENTAS

01

09

2012

01

11

2012

1

Objetivo

Mantener los mejores controles y la constante organización para dar un servicio eficiente y oportuno a nuestros clientes, que nos permita en forma permanente incrementar el volumen de ventas y participación en el mercado.

Política General

Satisfacer las necesidades de los clientes en forma ágil, oportuna y con precios competitivos.

Procedimientos

Para el cumplimiento de los Objetivos y Políticas en las Ventas, es necesario establecer procedimientos específicos, tomando como base las fases que se originan en la Venta, las cuales mencionamos:

Captación de Clientes

La venta como primer paso, es la captación del cliente, por lo tanto se debe considerar como principales responsables de su procedimiento a:

Vendedor

La venta tiene como primer paso, la captación de los clientes, por lo tanto el Vendedor debe realizar la gestión bajo los siguientes lineamientos:

- ✓ Investigar y explorar permanentemente la zona asignada para detectar clientes potenciales.
- ✓ Evaluar necesidades de consumo de cada cliente.
- ✓ Medir y evaluar el mercado, comunicando a la Gerencia sobre sus cambios para la toma de decisiones oportunas.

- ✓ Preparar pronósticos de venta en función de las necesidades de consumo de los clientes potenciales para ser revisados por el Gerente General.
- ✓ Cerrar las operaciones de ventas de acuerdo a los precios y condiciones establecidos por la Empresa, en caso de negociaciones importantes que cambien los términos establecidos podrán considerarse en conjunto con el Gerente General.
- ✓ Mantener a los clientes informados sobre novedades, posibles demoras de entrega y cualquier otro tipo de cambio significativo.
- ✓ Asesorar técnica, comercial y promocionalmente a sus clientes.
- ✓ Ingresar al sistema los datos del cliente para obtener Bases de datos consistentes de tal manera que sea de fácil seguimiento.
- ✓ Clasificar a los Clientes en grupos que permitan asignarles cupo máximo de compra y descuentos, los mismos que serán:
 - Local: Cliente directo en Almacén
 - Corporativo: Compañías de un solo grupo
 - Contratistas: Persona o Sociedad proveedor de servicios del Corporativo
 - Otros: Constructores y compañías con diferente actividad comercial

Tipo de Ventas

La Empresa mediante su Gerente General será quien establezca los tipos de ventas, y sus excepciones en caso de negociaciones de importancia, por lo que se establece:

- ✓ Las ventas serán de contado o tarjeta de crédito
- ✓ El otorgamiento de crédito deberá ser documentado con cheques o pagarés.
- ✓ Los plazos serán de 30 a 45 días según calificación previa.

Manuales Departamentales		EMISOR: Departamento de Contraloria						
		Objetivos y Políticas			FECHA DE ELABORACION			FECHA DE APLICACION
Area:		VENTAS						
		01	09	2012	01	11	2012	3

- ✓ Las excepciones en cuanto a venta sin cancelación deberán ser aprobadas por el Gerente General.
- ✓ Los clientes que soliciten crédito, ingresarán una Solicitud de autorización de crédito la misma que será gestionada por el Asistente Administrativo y aprobada por el Gerente General bajo los siguientes lineamientos:
 - a) Evaluar a los clientes en cuanto a su historia crediticia y nivel de endeudamiento utilizando herramientas financieras como es el Buró, certificaciones comerciales y personales.
 - b) Solicitar documentación suficiente que sustente el proceso de evaluación crediticia.
 - c) Asignar categorías a cada cliente evaluado con el fin de establecer los límites de crédito para sus compras.
 - d) Mantener un adecuado archivo de documentos que respalden el análisis de cada uno de los clientes que permita mantener un historial del mismo.
 - e) Realizar evaluaciones semestrales a los movimientos de compra de cada cliente con el fin de confirmar o cambiar su categoría actual.

Precios

La Gerencia General de acuerdo a análisis adecuados será quien establezca los Precios de Ventas de manera racional, que permita ser competitivos para lograr posicionamiento en cuanto a su línea.

Como medida estratégica es necesario la revisión constante de la variación de los

	Manuales Departamentales	EMISOR: Departamento de Contraloría					
	Objetivos y Políticas	FECHA DE ELABORACION			FECHA DE APLICACION		
Area: VENTAS	01	09	2012	01	11	2012	4

precios en el mercado para hacer ajustes en la Lista, bajo la responsabilidad de la Gerencia General.

Descuentos

La Gerencia General establecerá descuentos de acuerdo al comportamiento de compra de sus clientes debiendo establecerlo de manera porcentual en las bases de datos en cada cliente con el fin reconocerlo en cada venta que se le realice.

Facturación

Para lograr una ágil y oportuna entrega de los pedidos, es necesario proceder de acuerdo a la siguiente organización:

Venta Local.- Corresponden a las realizadas en el almacén, por lo tanto su facturación será emitida desde el punto de venta local, la cual será realizada y aprobada por los Asistentes de Bodega en las Piazzas La Joya y Ciudad Celeste en el caso de Piazza Villa Club será aprobada por el Asistente Logístico.

Venta bajo pedido.- Corresponden aquellas ventas realizadas bajo pedido, por lo tanto deberá emitirse el documento Nota de Pedido generado desde el sistema, para luego ser facturado por el Asistente Administrativo bajo los lineamientos de crédito otorgado. Esta venta deberá ser aprobada por el Gerente General.

Logística

Es responsabilidad del Asistente de bodega, vendedor y el Asistente logístico según corresponda, la entrega adecuada y oportuna de los productos al cliente, esto es transporte, calidad y tiempo.

Area:

VENTAS

01 09 2012

01 11 2012

5

Archivo

Es responsabilidad del Vendedor mantener el control adecuado de las Facturas emitidas y sus correspondientes soportes es decir la orden de pedido y demás necesarios.

Objetivo

Realizar la gestión de cobros manera ágil y en tiempos efectivos reduciendo el riesgo de cartera incobrable, que garantice la captación de flujos de ingresos a favor de la empresa.

Política General

Realizar el proceso de recuperación de cartera creando controles y validaciones que faciliten la gestión de cobranzas utilizando las herramientas necesarias para el cumplimiento de los objetivos.

Procedimientos

- ✓ La cobranza a clientes es responsabilidad del vendedor con el apoyo del Asistente administrativo, por lo tanto deberá ser analizada y gestionada según reportes establecidos por crédito otorgado.
- ✓ Es responsabilidad del Vendedor junto con el Asistente Administrativo gestionar la cartera de créditos en los tiempos previamente establecidos en el otorgamiento de la venta.
- ✓ Una vez realizado el cobro, es responsabilidad de la Asistente Administrativa hacer el correspondiente deposito en las cuentas Bancarias de la empresa.
- ✓ Con la papeleta de deposito efectiva, es responsabilidad del Asistente administrativo realizar el correspondiente recibo de caja al cual se le adjuntará el documento bancario.
- ✓ Es responsabilidad del Asistente Administrativo emitir informes semanales y mensuales de la Cartera por cobrar.

	Manuales Departamentales	EMISOR: Departamento de Contraloria						
	Objetivos y Políticas	FECHA DE ELABORACION			FECHA DE APLICACION			No. Pag
Area:	BODEGA	01	09	2012	01	11	2012	1

Objetivos

Recibir y entregar de forma ordenada los productos que comercializa la organización de tal manera que permita obtener de forma inmediata y consistente las existencias en las Bodegas sean estas General y de los Puntos de Ventas.

Política General

La recepción, almacenamiento, despacho, registro, deben ordenarse internamente de tal manera que al desarrollo de las actividades sean fluidas, ordenadas, y registradas en el Sistema de Inventario de Bodega.

Efectuar controles internos que verifiquen las existencias físicas de los bienes almacenados, garantizando la toma física de los inventarios.

Establecer mecanismos para determinar y asegurar niveles mínimos de existencias.

Procedimientos

Para alcanzar los objetivos establecidos como metas de la organización respecto a Bodega, es necesario establecer las fases operativas que intervienen en el control de las bodegas siendo las principales:

Recepción de Bienes

- ✓ El Jefe de Bodega es el responsable del control y autorización de Ingresos de materiales a las Bodegas.
- ✓ El auxiliar de bodega designado para la recepción de la mercadería, deberá verificar cada uno de los materiales recibidos y confirmar si es de acuerdo a lo solicitado en nuestra orden de pedido, tanto en cantidad y marca solicitada.
- ✓ No se aceptará el pedido si se encuentra al cotejar que los mismos está

LAFE	Manuales Departamentales	EMISOR: Departamento de Contraloría						
	Objetivos y Políticas	FECHA DE ELABORACION			FECHA DE APLICACION			No. Pag
Area:	BODEGA	01	09	2012	01	11	2012	2

incompleto, o es de baja calidad reportando inmediatamente al Jefe de Bodega para que realice el reclamo oportuno o anulación del pedido.

- ✓ En Bodega deben recibir los materiales con los siguientes documentos:
 - Copia de orden de pedido.
 - Facturas del Proveedor en original
 - Guía de Remisión Original con la respectiva firma de recibido en caso de haber sido entregado el material directamente al Contratista
- ✓ Todos los materiales que se compren debe estar codificados por el responsable de la Bodega y registrado a través del sistema automatizado de Inventario.
- ✓ Bodega debe introducir los datos en el sistema para emitir el respectivo comprobante de Ingreso y adjuntar una copia en la factura para efectos del pago.
- ✓ Bodega debe enviar a el Asistente Logístico para el pago del material recibido, los siguientes documentos :
 - Copia de orden de compra
 - Factura original
 - Guía de Remisión
 - Original del Comprobante de Ingreso a Bodega
- ✓ Todo formulario de ENTRADA A BODEGA debe tener secuencia automática proporcionada por el sistema, este documento será la única justificación del ingreso a Bodega originada por: compras, donaciones, devoluciones de clientes y otros; en caso de que se anule este ingreso debe estar completo original y sus copias.
- ✓ Se aceptará devoluciones de todo material que se encuentre en el mismo
- ✓ estado físico que fue entregado caso contrario no se aceptará su devolución.

Manuales Departamentales		EMISOR: Departamento de Contraloría						
		Objetivos y Políticas			FECHA DE ELABORACION			FECHA DE APLICACION
Area:		BODEGA						
		01	09	2012	01	11	2012	3

Almacenamiento

- ✓ Las existencias físicas deben almacenarse de manera ordenada y sistemática a fin de facilitar su ubicación, despacho y el recuento selectivo.
- ✓ La bodega Central debe enviar directamente los materiales menores a los diferentes puntos de almacenes.
- ✓ El Jefe de Bodega debe tomar las medidas preventivas contra incendios, robos u otros desastres que puedan afectar los artículos almacenados, estas medidas deben ser aprobadas por su jefe inmediato.
- ✓ El Sistema Automatizado de Bodega debe:
 - Proporcionar un historial diario y mensual de los valores, movimientos y saldos de existencias al día en que uno desea realizar una consulta.
 - Un reporte por Bodega del stock de inventario para ser utilizado como documento oficial para la toma de inventario.

Despacho

- ✓ Para toda SALIDA DE BODEGA debe existir una orden de pedido o despacho originado por las ventas, o por transferencia de una Bodega a otra, debidamente firmada y sellada por el Jefe de Ventas o Jefe de Logística según corresponda.
- ✓ Todo formulario SALIDA DE BODEGA debe tener secuencia automática proporcionada por el sistema, este documento será la única justificación de salida de Bodega originada por: ventas, traslado de los materiales a los diferentes puntos de ventas, devoluciones a proveedores, donaciones, bajas de inventario por daños, obsolescencia o pérdida, acompañada del acta correspondiente. y otros; en caso de que se anule este ingreso debe estar completo original y sus copias.
- ✓ El Auxiliar de Bodega, al momento de la entrega debe cerciorarse que el código y descripción del artículo corresponda a lo indicado en la factura y orden de transferencia.

	Manuales Departamentales	EMISOR: Departamento de Contraloría						
	Objetivos y Políticas	FECHA DE ELABORACION			FECHA DE APLICACION			No. Pag
Area:	BODEGA	01	09	2012	01	11	2012	4

- ✓ Por ningún motivo la Bodega no debe realizar despachos con vales, en forma verbal u otro medio que no sea el señalado en las políticas y procedimientos indicados por la compañía.
- ✓ Debe realizarse una programación de despacho de acuerdo a las necesidades de stock de los almacenes para las ventas minoritarias, a fin de agilizar la atención de los clientes.

Toma de Inventario

- ✓ Los Inventarios físicos deben ser realizados por personas ajenas a la Bodega.
- ✓ El conteo y valoración de los artículos debe ser responsabilidad de Contabilidad, correspondiendo al Responsable del Departamento de Contabilidad decidir sobre el método y procedimiento de valuación a utilizar.
- ✓ El Jefe de Bodega deberá estar presente mientras se realiza la toma de inventario.
- ✓ Previo al inventario el Bodeguero debe asegurarse que los artículos estén debidamente ordenados e identificados, para facilitar el conteo de los mismos y se debe elaborar un instructivo que debe contener como mínimo lo siguiente:
 - Método de verificación posterior del recuento ya efectuado.
 - Formulación de un corte de inventario tanto de la recepción como de la entrega de los artículos.
- ✓ El personal asignado para la toma de inventario, deberá estar facultado para decidir medidas necesarias de acuerdo a las normas de control interno y principios de Contabilidad generalmente aceptados, a fin de garantizar la correcta toma de inventario.
- ✓ Durante el inventario no se deben efectuar despachos ni recepciones, se debe coordinar con las demás áreas la fecha última de despacho.
- ✓ Cuando se realice el inventario se debe elaborar un acta firmada por el Personal de Contabilidad y el Jefe de Bodega.

	Manuales Departamentales	EMISOR: Departamento de Contraloría						
	Objetivos y Políticas	FECHA DE ELABORACION			FECHA DE APLICACION			No. Pag
Area:	CUENTAS POR PAGAR	01	09	2012	01	11	2012	1

Objetivos

Recibir y gestionar a tiempo el pago de las Facturas que son recibidas por el personal asignado como encargado de compras de materiales, suministros, Activos Fijos y otros.

Política General

Es de carácter obligatorio la aplicación de las políticas y procedimientos por todo el personal que recepte y tramite el pago de las facturas.

Los pagos por compras de bienes o servicios sólo podrán ser con la correspondiente factura la misma que deberá cumplir con los requisitos dispuestos por el Servicio de Rentas Internas.

Los pagos deberán realizarse de acuerdo a la planificación previamente establecida por análisis de Flujos de caja.

Procedimientos

Para el buen cumplimiento de los objetivos y políticas establecidas es necesario determinar procedimientos generales a seguir bajo la responsabilidad de sus actores.

- ✓ Es responsabilidad del Asistente de Logística recibir del Jefe de bodega las facturas por compra de materiales para stock con su correspondiente Comprobante de Ingreso, Orden de Pedido y Guia de Remisión en caso de que el material haya sido recibido directamente por el Contratista.
- ✓ El Asistente de Logística deberá entregar al Departamento de Contabilidad las facturas recibidas con sus soportes adjuntos para que sean ingresadas al Sistema Modulo de Cuentas por Pagar.

El Departamento de Contabilidad deberá ingresar las facturas de Proveedores

	Manuales Departamentales	EMISOR: Departamento de Contraloría						
	Objetivos y Políticas	FECHA DE ELABORACION			FECHA DE APLICACION			No. Pag
Area:	CUENTAS POR PAGAR	01	09	2012	01	11	2012	2

al Módulo de Cuentas por pagar para realizar su registro contable y tributario es decir para la emisión de la Retención y para su futura cancelación.

- ✓ El Departamento de contabilidad deberá emitir un listado semanal de las Facturas que se encuentran pendientes de pago de acuerdo al financiamiento acordado, el mismo que deberá ser entregado al Gerente General para su aprobación de pago.
- ✓ Una vez aprobadas las Facturas que deben ser canceladas, el Departamento de Contabilidad procederá a la emisión de los Cheques y Retenciones que serán entregadas al Gerente general para la firma correspondiente
- ✓ Las firmas autorizadas en los cheques deberá ser del Gerente General y de la Asistente Administrativa en caso de no ser del Gerente General, podrá ser de un accionista.
- ✓ La entrega de los cheques a proveedores deberá realizarse los viernes de cada semana.
- ✓ Los Comprobantes de egresos deberán ser firmados debidamente por el Proveedor y las facturas deberán llevar un sello de cancelado como control interno.
- ✓ Es responsabilidad del Departamento de Contabilidad preparar un Informe mensual de los Valores por pagar.



	Manuales Departamentales	EMISOR: Departamento de Contraloría						
	Objetivos y Políticas	FECHA DE ELABORACION			FECHA DE APLICACION			No. Pag
Area:	CONTABILIDAD	01	09	2012	01	11	2012	1

Objetivo

Establecer el registro de las transacciones contables a través del Sistema Contable, que permitan elaborar en forma oportuna los estados financieros, registrar, clasificar y resumir en forma significativa y en términos monetarios, las transacciones y eventos de carácter financiero de la empresa, así como la interpretación de sus resultados en observancia de los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados.

La cuantificación de los hechos y datos es de suma importancia para los administradores; ya que brinda información relevante para la toma de decisiones.

Políticas de registro contable

A continuación se resumen las principales políticas de registro contable a ser utilizadas por la empresa:

Registros Contables: Los registros contables de la empresa se llevarán en su sistema contable para cumplir con los requisitos del código tributario vigente.

Registros Electrónicos: De ser posible, la Gerencia General deberá proveer un software que generará todos los reportes requeridos de manera automática y se minimizará la generación de informes que no surjan del mismo sistema.

Periodo Contable: El período que comprende al ejercicio contable de la empresa obedecerá a lo que especifica el código tributario guatemalteco que es de un año, comprendido desde el 1 de enero al 31 de diciembre de cada año.

Cuentas Bancarias: Los fondos manejados por la empresa deberán ser depositados en cuentas bancarias independientes, a nombre de la misma.

Valuación de las Inversiones Temporales: Las inversiones temporales deben valorarse y registrarse al costo de adquisición.

Valuación de los Inventarios: Los inventarios serán manejados contablemente a través de las siguientes premisas:

1. Serán valuados a su costo de adquisición o valor de mercado, el que sea menor.
2. El método de valuación a utilizar será el de costo promedio, llevándose registros auxiliares para el control de los inventarios.

Valuación de los Activos Fijos: Se considerarán activos permanentes aquellos bienes cuya vida útil se estime mayor de un año y su costo de adquisición sea mayor o igual a cien dólares estadounidenses (US\$ 100.00) o su equivalente en moneda nacional. Para la valuación de los activos fijos se tomará en cuenta aquellos bienes comprados directamente por la empresa con el objetivo de ser utilizados como maquinaria o equipo.

Depreciaciones: El método para depreciación será el de línea recta, aplicando para los bienes depreciables la siguiente tabla para estimar el período de vida útil:

Edificios: 20 años o 5%

Mobiliario y equipo de oficina: 5 años o 20%

Equipo de Computación: 3 años o 33.33%

Vehículos: 5 años o 20%

Ingresos: El registro de los pagos que recibe la empresa por los bienes o servicios que le presta a sus clientes, amparados por la debida factura.

Egresos: Los gastos de la empresa se reconocerán cuando hayan sido incurridos sin importar la fecha en la que sean pagados.

Manuales Departamentales		EMISOR: Departamento de Contraloría										
		Objetivos y Políticas			FECHA DE ELABORACION			FECHA DE APLICACION	No. Pag			
Area:		CONTABILIDAD				01	09	2012	01	11	2012	3

Clases de registro contable

En los registros contables deben operarse periódicamente las transacciones financieras de ingresos, egresos de efectivo y las transacciones que no involucran manejo de efectivo pero que son registradas por medio de asientos de diario.

Para la operación contable, es necesario que la empresa lleve en forma computarizada los siguientes registros:

Auxiliares: Este registro identifica las distintas integraciones necesarias para la adecuada presentación, interpretación y control de cada una de las cuentas contables que así lo requieran, tal es el caso de las cuentas por cobrar y pagar.

Registro diario: Este registro debe controlar y presentar el movimiento diario de las operaciones, identificando el número de partida, cuenta y/o descripción, montos de débito y montos de crédito.

Saldos acumulados: Este registro debe controlar y presentar el saldo acumulado de cada cuenta utilizada para el registro de cada una de sus operaciones

Documentos fuente para el registro de transacciones contables

En el sistema contable de registro se utilizará el procedimiento de alimentación de la información al sistema contable, a través de los diferentes módulos y documentos fuente que generan movimientos en la contabilidad. Esto se lo hará por medio de un asiento de diario. Los documentos fuente a utilizar, como parte del sistema contable de registro son:

1. **Factura:** Éste es el único documento que puede respaldar una cuenta por cobrar.
Debe ir acompañado de un Recibo de Caja.

Manuales Departamentales		EMISOR: Departamento de Contraloria								
		Objetivos y Políticas			FECHA DE ELABORACION			FECHA DE APLICACION	No. Pag	
Area:		CONTABILIDAD		01	09	2012	01	11	2012	4

6. **Cheque:** En el software de contabilidad, los cheques se anotarán en las partidas para registrar contablemente todas las salidas de efectivo a través de los bancos, como consecuencia de los pagos efectuados a proveedores, acreedores, sueldos, prestaciones, préstamos, etc.

7. **Asientos de Diario:** Los asientos de diario es el formulario por medio del cual se registran contablemente las transacciones no registradas con los documentos anteriores o para hacer ajustes o correcciones a los registros. Estos son registrados por el Asistente Contable y serán aprobados por el Contador General, conforme se requieran registros y/o ajustes a las cantidades y cuentas previamente registradas.

Para el control de los Asientos de diario se llevará una numeración correlativa, cuyo número lo asignará el sistema contable cuya numeración será automática.

8. La documentación de soporte para este tipo de partida serán facturas recibidas de los proveedores, hojas de cálculo de intereses, depreciaciones, memoranda, notas de crédito o débitos bancarios, etc.

Informes a generar

El objetivo del sistema de información es proporcionar datos financieros, presupuestarios y estadísticos que cubran las necesidades de la administración y los requerimientos de información sobre el resultado particular de las diferentes órdenes de compra o de servicios.

	Manuales Departamentales	EMISOR: Departamento de Contraloría						
	Objetivos y Políticas	FECHA DE ELABORACION			FECHA DE APLICACION			No. Pag
Area:	CONTABILIDAD	01	09	2012	01	11	2012	5

El sistema de información financiera ha sido diseñado para que pueda ser generado independientemente del sistema de registro que se utilice. Los informes que se generan en el sistema automática los siguientes:

Balance General

El propósito de este informe es presentar la situación financiera de la empresa a una fecha determinada. Su frecuencia de emisión puede ser mensual, anual o por períodos diferentes según la necesidad.

Estado de Resultados

El estado de resultados es el informe que presenta los resultados de las operaciones de la empresa por un período de tiempo determinado. Dentro de su contenido se presentan los ingresos y gastos totales. Este reporte se puede emitir con las cifras del mes o las acumuladas del período a que corresponde. Su frecuencia de emisión puede ser mensual, anual o por períodos menores según se requiera.

Estado de Flujos de Efectivo. La empresa preparará el estado de flujos de efectivo a manera que refleje una conciliación entre los importes en libros, al inicio y al final de período, del efectivo y equivalentes de efectivo; detallando los flujos de efectivo realizados en el período, clasificados por actividades de operación, de inversión y de financiación. Para la preparación del flujo de efectivo proveniente de actividades de operación se deberá utilizar el método indirecto. Se excluirán del estado de flujos de efectivo las transacciones de inversión y financiación que no requieran el uso de efectivo o equivalentes de efectivo.

Notas a los Estados Financieros. La empresa preparará las notas a los estados financieros de forma sistemática, haciendo referencia para cada renglón de los estados financieros a cualquier información en las notas con la que esté



	Manuales Departamentales	EMISOR: Departamento de Contraloria						
		FECHA DE ELABORACION			FECHA DE APLICACION			No. Pag
Area:	CONTABILIDAD	01	09	2012	01	11	2012	6

relacionada. Las notas deberán contener información sobre las bases para la preparación de los estados financieros y sobre las políticas contables utilizadas, proporcionando información adicional que no se presenta en los estados financieros, pero que es relevante para la comprensión de cualquiera de ellos.