



**UNIVERSIDAD ESTATAL DE MILAGRO**

**UNIDAD ACADÉMICA CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y  
COMERCIALES**

**PROYECTO PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE  
INGENIERA EN MARKETING Y VENTAS**

**TITULO DEL PROYECTO:**

**"ESTUDIO DE FACTIBILIDAD PARA LA REESTRUCTURACIÓN DE  
LOS MANUALES ADMINISTRATIVOS DE LA EMPRESA  
COAGVELCOR DEL CANTÓN NUEVA LOJA PROVINCIA DE  
SUCUMBÍOS"**

**AUTORAS:**

**JESSENNIA TATIANA SALAZAR ROJAS**

**MÓNICA CAROLINA VÉLEZ ALAY**

**TUTORA:**

**AB. ELICZA ZIADET BERMÚDEZ, MAE**

**MILAGRO, SEPTIEMBRE DEL 2013**

**ECUADOR**



## DECLARACIÓN DE AUTORÍA DE LA INVESTIGACIÓN

Nosotras: Egresadas Jessenia Tatiana Salazar Rojas y Mónica Carolina Vélez Alay declaramos ante el Consejo Directivo de la Unidad Académica de Ciencias Administrativas y Comerciales de la Universidad Estatal de Milagro por medio de este documento, entregamos el proyecto; **"ESTUDIO DE FACTIBILIDAD PARA LA REESTRUCTURACIÓN DE LOS MANUALES ADMINISTRATIVOS DE LA EMPRESA COAGVELCOR DEL CANTÓN NUEVA LOJA PROVINCIA DE SUCUMBÍOS"** del cual nos responsabilizamos por ser las autoras del mismo y tener la asesoría personal de la Ab. Elicza Ziadet Bermúdez.

.

Milagro, 27 Septiembre del 2013

---

JESSENNIA TATIANA SALAZAR ROJAS  
C.I 0925986853

---

MÓNICA CAROLINA VÉLEZ ALAY  
C.I 0929222453

## **CERTIFICACIÓN DE LA DEFENSA**

EL TRIBUNAL CALIFICADOR previo a la obtención del título de INGENIERA EN MARKETING otorga al presente proyecto de investigación las siguientes calificaciones:

<b>MEMORIA CIENTÍFICA</b>	<b>( )</b>
<b>DEFENSA ORAL</b>	<b>( )</b>
<b>TOTAL</b>	<b>( )</b>
<b>EQUIVALENTE</b>	<b>( )</b>

---

**PRESIDENTE DEL TRIBUNAL**

---

**PROFESOR DELEGADO**

---

**PROFESOR SECRETARIO**

## **DEDICATORIA**

Todo lo que se realizó en este trabajo está dedicado a todas las personas que hicieron posible la culminación de la misma.

Principalmente a mis padres el Sr. Víctor Salazar y la Sra. María Rojas Riera por ser el pilar fundamental de enseñanza en el transcurso de todos estos años de estudio y nunca me dejaron sola poniendo toda su confianza en mí para lograr todos mis propósitos.

A mis tres ángeles que están en el cielo por que me han cuidado, protegido y guiado por el camino correcto aunque no estén presentes son la inspiración de seguir triunfando.

A mi hermano por su cariño, comprensión y sobre todo ayuda incondicional.

**Jessennia Tatiana Salazar Rojas**

Este proyecto va dedicado especialmente a Dios por darme la oportunidad de vivir y llegar hasta este momento en donde estoy culminando un proyecto en mi vida profesional.

Dedico todo este proyecto de investigación a mis padres especialmente a mi madre por la ayuda que me brinda cada día por estar siempre conmigo es las buenas y en las malas.

A mis hermanas por estar siempre conmigo apoyándome en todo por amor, ternura y comprensión que me brindan cada día.

**Mónica Vélez Alay**

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco primero a Dios por darme la vida y permitirme cumplir todas las metas propuestas en mi vida sobre todo paciencia y fortaleza para la culminación de mi tesis.

A mis padres el Sr. Víctor Salazar y la Sra. María Rojas Riera por ayudarme siempre, gracias a ellos estoy escribiendo estas palabras y ser el apoyo incondicional en mi vida.

Al Ing. Julio Vélez Córdova quien con su ayuda, facilitó información relevante de su compañía para que este proyecto de tesis se lleve a cabo.

A mis amigas Johanna, Anabel y Mónica por estar conmigo en las buenas y en las malas, brindarme su amistad y apoyarme en todas las decisiones que durante todo el tiempo que pasamos en la Universidad.

A mi tutora de tesis Ab. Elicza Ziadet Bermúdez por la asesoría brindada en todo el transcurso de la elaboración del Proyecto de Tesis.

**Jessennia Tatiana Salazar Rojas**

Agradezco primeramente a Dios por darme la oportunidad de vivir y ser una persona luchadora, que me da las fuerzas y el entusiasmo para seguir creciendo y cumpliendo todos mis objetivos.

A mi madre por ser el pilar fundamental en mi vida ya que gracias a ella y a su apoyo incondicional soy la persona que soy, por guiarme por el camino correcto y aconsejarme en todo.

Al Ing. Julio Vélez por brindarnos su ayuda y que este proyecto se lleve a cabo.

A mi tutora Ab. Elicza Ziadet Bermúdez por asesorarme y ser mi guía en mi proyecto de tesis

**Mónica Vélez Alay**

## CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR

Master

Jaime Orozco

Rector de la Universidad Estatal de Milagro

Presente.

Mediante el presente documento, libre y voluntariamente procedemos a hacer entrega de la Cesión de Derecho del Autor del Trabajo realizado como requisito previo para la obtención del Título de Tercer Nivel, cuyo tema fue el **"ESTUDIO DE FACTIBILIDAD PARA LA REESTRUCTURACIÓN DE LOS MANUALES ADMINISTRATIVOS DE LA EMPRESA COAGVELCOR DEL CANTÓN NUEVA LOJA PROVINCIA DE SUCUMBÍOS"** y que corresponde a la Unidad Académica de Ciencias Administrativas y Comerciales

Milagro, 27 Septiembre del 2013

---

JESSENNIA TATIANA SALAZAR ROJAS

C.I. 0925986853

---

MÓNICA CAROLINA VÉLEZ ALAY

C.I. 0929222453

# **ESTRUCTURA DEL INFORME FINAL DE TRABAJO DE INVESTIGACIÓN**

## **A.- PÁGINAS PRELIMINARES:**

Página de carátula o portada	i
Página de constancia de aceptación por el tutor	ii
Página de declaración de autoría de la investigación	iii
Página de certificación de la defensa ( calificación)	iv
Página de dedicatoria.	V
Página de agradecimiento	vi
Página de cesión de derechos del autor a la UNEMI	vii
Índice General	viii
Índice de Gráficos	xiv
Índice de tablas	xv
Resumen	xvi
Abstract	xviii

## **B.- TEXTO**

INTRODUCCIÓN	1
CAPITULO I	2
EL PROBLEMA	2
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	2
1.1.1 Problematización	2
1.1.2 Delimitación del Problema	3
1.1.3 Formulación del Problema	3
1.1.4 Sistematización del Problema	3
1.1.5 Determinación del Tema	4
1.2 OBJETIVOS	4
1.2.1 Objetivo General	4
1.2.2 Objetivo Específico	4
1.3 JUSTIFICACIÓN	4



## CAPITULO II

### MARCO REFERENCIAL

2.1 MARCO TEORICO	6
2.1.1 Antecedentes Históricos	6
2.1.2 Antecedentes Referenciales	12
2.1.3 Fundamentación	13
2.2 MARCO LEGAL	52
Constitución del Ecuador	52
Ley de Compañías	57
Reglamento para la Aplicación de la Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno	58
Retenciones en la Fuente	61
IVA, tarifa cero por ciento	63
Código de Trabajo	66
2.3 MARCO CONCEPTUAL	67
2.3.1 Administración	67
2.3.2 Comercialización	67
2.3.3 Control	67
2.3.4 Cultura organizacional	67
2.3.5 Departamentalización	67
2.3.6 Desarrollo	68
2.3.7 Dirección	68
2.3.8 Empleados	68
2.3.9 Evaluación	68
2.3.10 Inventario	68
2.3.11 Negociación	68
2.3.12 Organigrama	68
2.3.13 Organización	69
2.3.14 Políticas Empresariales	69
2.3.15 Rendimiento	69
2.3.16 Selección	69
2.4 HIPOTESIS Y VARIABLES	69
2.4.1 Hipótesis General	69

2.4.2 Hipótesis Particulares	69
2.4.3 Declaración de Variables	70
2.4.4 Operación de las Variables	71
CAPITULO III	
MARCO METODOLOGICO	
3.1 TIPO Y DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN Y SU PERSPECTIVA GENERAL	73
3.2 LA POBLACIÓN Y LA MUESTRA	73
3.2.1 Características de la Población	73
3.2.2 Delimitación de la Población	73
3.2.3 Tipo de la Muestra	73
3.2.4 Tamaño de la Muestra	74
3.2.5 Proceso de Selección	74
3.3 LOS MÉTODOS Y LAS TÉCNICAS	74
3.3.1 Métodos Teóricos	74
3.3.2 MÉTODOS EMPÍRICOS COMPLEMENTARIOS O TECNICAS DE INVESTIGACIÓN	75
3.4 TRATAMIENTO ESTADÍSTICO DE LA INFORMACIÓN	75
CAPITULO IV	
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS	
4.1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL	76
4.2 ANÁLISIS COMPARATIVO, EVOLUCIÓN, TENDENCIA Y PERSPECTIVAS	91
4.3 RESULTADOS (EN RELACIÓN A LOS OBJETIVOS E HIPÓTESIS)	92
4.4 VERIFICACIÓN DE LA HIPÓTESIS	94
CAPITULO V	
PROPUESTA	
5.1 TEMA	95
5.2 FUNDAMENTACIÓN	95
5.3 JUSTIFICACIÓN	96
5.4 OBJETIVOS	97
5.4.1 Objetivo General de la Propuesta	97

5.4.2 Objetivos Específicos de la Propuesta	97
5.5 UBICACIÓN	98
5.6 ESTUDIO DE FACTIBILIDAD	100
5.7 DESCRIPCIÓN DE LA PROPUESTA	101
5.7.1 Actividades	102
ELEMENTOS PARA EL DISEÑO DE UNA CULTURA ORGANIZACIONAL	102
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL EN LA PROPUESTA	103
MANUAL DE POLÍTICAS	105
MANUAL DE FUNCIONES	119
MANUAL DE PROCESOS	128
ANÁLISIS DE LOS PROCESOS	137
MANUAL DE POLÍTICAS CONTABLES	144
ESTRATEGIAS DE APLICACIÓN DE LA PROPUESTA	148
5.7.2 Recursos, análisis financiero	149
5.7.3 Impacto	151
5.7.4 Lineamiento para evaluar la propuesta	151
5.7.5 Cronograma	152
CONCLUSIONES	153
RECOMENDACIONES	154
BIBLIOGRAFIA	155
LINKOGRAFIAS	156
ANEXOS	158

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRAFICO # 1: PROCESO DEL NEGOCIO	7
GRAFICO # 2: LOGOTIPO DE AGRONEGOCIO DEL LAGO	10
GRAFICO # 3: ORGANIGRAMA ACTUAL DE COAGVELCOR S.A.	11
GRAFICO # 4: FICHA TECNICA DE LA ENCUESTA	77
GRAFICO # 5: TIEMPO QUE LLEVA LABORANDO EN LA EMPRESA	78
GRAFICO # 6: AREA DE TRABAJO DONDE DESEMPEÑA LAS FUNCIONES	79
GRAFICO # 7: INGRESO A LA ORGANIZACIÓN	80
GRAFICO # 8: SUPERVISION DE LAS FUNCIONES	81
GRAFICO # 9: OPINION CON RESPECTO AL MANUAL DE FUNCIONES DE LA EMPRESA	82
GRAFICO # 10: OPINION SOBRE LA COMUNICACIÓN DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN	83
GRAFICO # 11: OPINION SOBRE EL INFORME DE LAS ACTIVIDADES REALIZADAS	84
GRAFICO # 12: OPINION SOBRE CADA QUE TIEMPO ES EVALUADO EL RENDIMIENTO DENTRO DE LA EMPRESA	85
GRAFICO # 13: OPINION SOBRE LA POLITICA DE SELECCIÓN DE PERSONAL DENTRO DE LA EMPRESA	86
GRAFICO # 14: OPINIONES SOBRE LA ADMINISTRACION DE LA EMPRESA	87
GRAFICO # 15: VISTA DESDE SATELITE DE LA UBICACIÓN DE LAS OFICINAS Y BODEGAS DE LA EMPRESA COAGVELCOR	98
GRAFICO # 16: CROQUIS DE LA UBICACIÓN DE LAS OFICINAS Y BODEGAS DE LA EMPRESA COAGVELCOR	98
GRAFICO # 17: CROQUIS DE LA DIVISION DE LAS OFICINAS Y BODEGAS DE LA EMPRESA COAGVELCOR	99
GRAFICO # 18: ORGANIGRAMA VIGENTE POR DEPARTAMENTOS DE LA EMPRESA COAGVELCOR	104
GRAFICO # 19: ORGANIGRAMA PROPUESTO PARA LA EMPRESA	104

## ÍNDICE DE TABLAS

TABLA # 1: LISTADO DE PROVEEDORES DE LA EMPRESA COAGVELCOR	8
TABLA # 2: PRODUCTOS QUE OFRECE COAGVELCOR	9
TABLA # 3: SUELDOS DEL PERSONAL	10
TABLA # 4: FICHA TECNICA DE LA ENCUESTA	76
TABLA # 5: TIEMPO QUE LABORA EN LA EMPRESA	78
TABLA # 6: AREA DE TRABAJO DONDE DESEMPEÑA SUS FUNCIONES	79
TABLA # 7: INGRESO A LA ORGANIZACIÓN	80
TABLA # 8: SUPERVISIÓN DE LAS FUNCIONES REALIZADAS	81
TABLA # 9: OPINION CON RESPECTO AL MANUAL DE FUNCIONES DE LA EMPRESA	82
TABLA # 10: OPINION SOBRE LA COMUNICACIÓN DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN	83
TABLA # 11: OPINION SOBRE INFORMES DE LAS ACTIVIDADES REALIZADAS	84
TABLA # 12 : OPINION SOBRE EVALUACIÓN DE RENDIMIENTO DENTRO DE LA EMPRESA	85
TABLA # 13: OPINION SOBRE LA POLITICA DE SELECCIÓN DE PERSONAL DENTRO DE LA EMPRESA	86
TABLA # 14: OPINION SOBRE LA ADMINISTRACIÓN DE LA EMPRESA	87

## RESUMEN

La empresa Coagvelcor es una empresa dedicada a la comercialización y distribución de productos agrícolas y apícolas esta se encuentra ubicada en el cantón Lago Agrio su actividad empresarial comenzó hace 5 años administrada por el Ing. Julio Vélez Córdova, como todo microempresa se crea empíricamente sin tener en cuenta las diferentes estrategias que existen para la creación de las mismas, como consecuencia la empresa Coagvelcor se vio afectada en cuanto a la organización y coordinación empírica y su incidencia en el desarrollo productivo generando a largo plazo la baja rentabilidad; realizando un análisis interno a la organización encontramos varias falencias como la carencia de un organigrama estructural y funcional, falta de políticas de selección de personal, carencia de medidas de control y carencia de control de inventario; los métodos utilizados para la recopilación de información fueron la encuesta realizada al talento humano y la entrevista realizada al administrador de la misma dando como resultado la falta de organización y desorientación al realizar las actividades y/o roles de cada uno de los integrantes que componen la organización y a su vez se encuentran desanimados por no cumplir con las metas tanto individuales como las de la organización.

De acuerdo a los resultados obtenidos en la investigación se llegó a la conclusión de realizar una propuesta que consiste en reestructurar los manuales administrativos existentes para la empresa Coagvelcor del cantón Lago Agrio, mediante las encuestas a los empleados y un análisis de mercado, nos refleja que existen falencias, las cuales al no tomarse los debidos correctivos originan debilidades para la empresa. Con la propuesta se busca solucionar estas fallas de dirección mediante la reestructuración y aplicación de los manuales administrativos como: Manual de políticas, Manual de funciones, Manual de procesos y Manuales de políticas contables

El fin de estos manuales es que sirvan de guía para las partes involucradas y ayuden a desarrollar sus actividades de una manera eficiente y eficaz, generando una ventaja ante sus competidores, porque estos permiten establecer controles internos en las actividades y ayudan a formar la cultura de la empresa.

La propuesta definirá los procesos que se originan y los colaboradores de los mismos, esto permitirá la reestructuración del manual de procesos se aplique e

indique claramente cada uno de los procesos y las actividades que se lleva a cabo en los mismos, esto será beneficioso para la empresa ya que permite conocer con exactitud las actividades que se realizan en la misma y establece el grado de responsabilidad que tiene cada empleado en cada proceso.

## **ABSTRACT**

Coagvelcor Company is a company dedicated to the marketing and distribution of agricultural products and beekeeping this is located in the Lago Agrio Canton started their business five years ago given by Julio Velez Cordova , like any small business is created empirically without into account that there are different strategies for creating them, as a result the company was affected Coagvelcor regarding the organization and coordination and empirical development impact generating long-term production of low profitability , performing internal analysis the organization found several shortcomings such as the lack of a structural and functional organization , lack of recruitment policies , lack of control measures and lack of inventory control , the methods used for data collection were the human talent survey and interview with director thereof resulting in the lack of organization and disorientation to perform activities and / or roles of each of the members that make up the organization and likewise are discouraged for not meeting the goals of both individual as those of the organization.

According to the results of the investigation came to the conclusion to make a proposal that is to restructure existing administrative manuals for the company Coagvelcor Lago Agrio Canton , through employee surveys and market analysis , we reflected that there are shortcomings , which when not taking the proper corrective weakness for the company originated . The proposal seeks to address these shortcomings by restructuring management and implementation of administrative manuals as Policy Manual, Function Manual, User Manuals processes and accounting policies.

The purpose of this manual is to guide the parties involved and help develop their activities efficiently and effectively , creating an advantage over competitors , because they allow to establish internal controls and activities help shape the culture of the company.

The proposal will define the processes that originate and partners thereof, this will allow the restructuring of manual processes and clearly apply each of the processes and activities carried out in them; this will be beneficial for the company as it allows ascertaining the activities conducted therein and establishes the degree of responsibility of each employee in each process.



## INTRODUCCIÓN

En muchos país la creación e implementación de microempresas sin una estructura bien definida es muy común, la cual produce la desorganización y descoordinación en el desarrollo productivo de la misma lo que impide el desenvolvimiento de las funciones de los colaboradores y la vez del administrador lo que puede generar como consecuencia a largo plazo la pérdida de rentabilidad dentro de la organización.

COAGVELCOR es una microempresa dedicada a la comercialización y distribución de productos agrícolas y apícolas que presenta este tipo de problema, en donde no se encuentran establecidas las funciones que cada colaborador debe desarrollar dentro de la organización.

Este proyecto de investigación es de trascendental importancia porque permitirá formar una cultura organizacional que direccionará y orientará a la empresa a la fijación y cumplimientos de los objetivos propuestos.

Entre los objetivos esenciales de la investigación está en realizar una evaluación de la situación actual y su incidencia en el desarrollo productivo de la misma y así dar posibles soluciones que sean necesarias para el crecimiento de la empresa COAGVELCOR no solo en Lago Agrio sino también a nivel del país.

## **CAPITULO I**

### **EL PROBLEMA**

#### **1.1.**

#### **1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.-**

##### **1.1.1 PROBLEMATIZACIÓN.-**

La compañía COAGVELCORS.A fue constituida hace 5 años como microempresa fundada en el año 2008, bajo la razón social Agro negocios del Lago, en el transcurso del tiempo y debido a su visión en el crecimiento de la empresa, los socios decidieron registrar mediante escritura a la empresa otorgándole su razón social actual.

La compañía se dedica a la distribución al mayoreo y comercialización de productos agropecuarios y de apicultura; además brinda asesoría técnica, está ubicada en la provincia de Sucumbíos en el Cantón Lago Agrio, administrada por el Ing. Julio Vélez Córdova

Como toda microempresa ecuatoriana se creó empíricamente sin tomar en cuenta las diferentes estrategias para la implementación de una nueva empresa o microempresa para operar en el mercado de una manera eficiente, siendo su problema principal la organización y coordinación en el desarrollo administrativo de una manera empírica; entre las causas encontramos las siguientes:

- ✓ Carencia de un organigrama funcional y estructural,
- ✓ No posee políticas de selección de personal,
- ✓ Carencia de medidas de control
- ✓ Carencia de control de inventario

Todas estas impiden el crecimiento de la misma; lo que afecta de una manera directa debido a que la empresa no posee asignaciones de cargo establecidos, desconocen la existencia de productos que comercializan, el personal contratado desconoce las funciones específicas que deben realizar dentro de la empresa, perjudicándola al no poder desarrollarse de una manera adecuada, lo que conlleva a que no se pueda evaluar los resultados del rendimiento del personal que labora dentro de la empresa COAGVELCOR.

#### **1.1.2.- DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA.-**

**País:** Ecuador  
**Región:** Amazónica  
**Provincia:** Sucumbíos  
**Ciudad:** Nueva Loja  
**Cantón:** Lago Agrio  
**Área:** Empresarial

#### **1.1.3.- FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

¿Cómo incide la organización y coordinación empírica, en el ámbito administrativo y su incidencia en el desarrollo productivo de la empresa COAGVELCOR del cantón Lago Agrio de la Provincia de Sucumbíos?

#### **1.1.4 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA:**

1. ¿Cómo incide el organigrama estructural en el desenvolvimiento de las funciones?
2. ¿Cómo incide el organigrama funcional en el cumplimiento de las tareas?
3. Las políticas de selección ¿Cómo inciden en la contratación del personal?
4. Las medidas de control ¿Cómo incide en el desempeño de las labores por parte de los empleados?

5. El control de inventario ¿Cómo incide en la comercialización de los productos?

### **1.1.5 DETERMINACIÓN DEL TEMA**

Análisis de la organización y coordinación empírica, en el área administrativa y su incidencia en el desarrollo productivo de la empresa COAGVELCOR del cantón Lago Agrio de la Provincia de Sucumbíos.

## **OBJETIVOS**

### **1.2.1 GENERAL:**

Analizar como incide la organización y coordinación empírica, en el área administrativa y en el desarrollo productivo de la empresa COAGVELCOR del cantón Lago Agrio de la Provincia de Sucumbíos mediante la recopilación de documentos e indagación al talento humano, que permita conocer la realidad empresarial, de esta manera proponer alternativas de solución al problema planteado.

### **1.2.2 ESPECÍFICO:**

1. Indagar como incide el organigrama estructural en el desenvolvimiento de los colaboradores.
2. Analizar como incide el organigrama funcional en el cumplimiento de las tareas por parte del personal.
3. Determinar como inciden las políticas de selección en la contratación del personal.
4. Identificar como inciden las medidas de control en el desempeño de las labores por parte de los empleados.
5. Describir como inciden el control de inventarios en la comercialización de los productos.

### **1.2.3 JUSTIFICACIÓN.-**

La mayoría de las microempresas y medianas empresas que operan en el Ecuador no tienen bien establecidos sus procesos administrativos, en

consecuencia carecen de una estructura y cultura organizacional, desperdiciando sus recursos y dinero sin alcanzar sus metas que les permita desarrollarse en el mercado al que pertenecen.

La empresa COAGVELCOR S.A. analizando las necesidades del sector, percibió el gran porcentaje de mercado que se dedica a la agricultura, por ende decidió aportar al desarrollo de esta actividad, con la asesoría, distribución y comercialización de productos agropecuarios y de apicultura.

Desde sus inicios la compañía no ha tenido una estructura organizacional adecuada, por lo que la presente investigación está orientada a explorar los inconvenientes que se ha presentado en la empresa que está obstaculizando su desarrollo empresarial, de esta manera aportar con alternativas que ayuden a solucionar estos inconvenientes.

Para la investigación planteada se procederá a utilizar técnicas de investigación como la encuesta y entrevista que proporcionaran datos que ayudaran a tener una realidad sobre la situación de la empresa.

El fin de la investigación no solo es conocer las causas y las consecuencias de los problemas que afecten en este momento a la compañía, sino establecer soluciones prácticas que permitan fortalecer la estructura organizacional, buscar mejores relaciones con los clientes y proveedores, con el objetivo de mejorar el clima laboral.

Esta investigación servirá como referencia a otras pequeñas y medianas empresas del sector.

## **CAPITULO II**

### **MARCO REFERENCIAL**

#### **2.1 MARCO TEÓRICO**

##### **2.1.1 Antecedentes históricos**

La Compañía COAGVELDOR S.A inicio con la razón social de Agronegocios de Lago fue idea del Ingeniero. Agrónomo Julio Vélez Córdova, cuando el laboraba en la empresa Agripower como asesor de ventas de insumos agrícolas, empresa para la que el laboraba, lo trasladó para que explore nuevos segmentos de mercado en la provincia de Santo Domingo donde se radicó, analizando el panorama y con la aplicación de estrategias de ventas los productos que vendía se posicionaron rápidamente en el mercado.

Agripower viendo que los resultados fueron muy satisfactorios, trasladaron al Ing. Agrónomo Julio Vélez Córdova a la ciudad de Nueva Loja para que capte clientes y logre que Agripower se convierta uno de los principales distribuidores de insumos agrícolas en el Oriente Ecuatoriano.

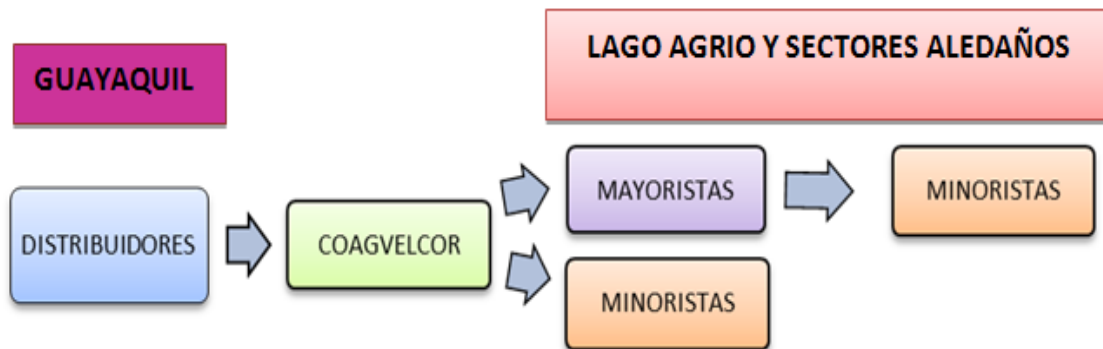
Al estudiar este mercado encontró que era una buena oportunidad para independizarse y trabajar por su propia cuenta, entonces fundó la microempresa Agronegocios del Lago, desde entonces hasta la actualidad, no se han establecido políticas internas que regulen su actividad, puesto que en una considerable parte de las empresas no realizan una planificación prefuncionamiento. La planificación de proyectos de emprendimientos es importante porque permite tener control y regula las operaciones, además permite generar un buen ambiente laboral teniendo bien definidas las funciones y actividades.

**ACTIVIDAD DE LA EMPRESA.-** La actividad que realiza la compañía COAGVELCOR es la compra – venta de insumos agrícolas, agropecuarios, apicultura; además brindar asesoría técnica en cultivos locales y sectores aledaños.

El proceso comercial comienza cuando realiza la adquisición de los productos por medio de sus proveedores, ubicados en su mayoría en la ciudad de Guayaquil, luego la compañía COAGVELCOR traslada y distribuye al por mayor y al por menor. los productos en la ciudad de Lago Agrio y sus sectores cercanos, A pesar de que los productos se trasladen de una región a otra, puede ofrecer precios muy competitivos frente a los que ofertan competidores de la zona, esto se debe a los acuerdos que mantienen con su proveedor tanto para la adquisición y en el asesoramiento.

A continuación un diagrama del proceso logístico:

### GRÁFICO # 1 PROCESO DEL NEGOCIO



Elaborado por: Jessenia Salazar y Mónica Vélez

**PROVEEDORES.-** El principal proveedor que tiene COAGVELCOR es CRYSTAL CHEMICAL DEL ECUADOR, DUPOCSA, ubicado en la ciudad de Guayaquil en el km. 1 ½ vía Durán Tambo, en su totalidad posee 88 proveedores, algunos de ellos son:

**TABLA# 1**

<i>Proveedor</i>	<i>Ciudad</i>	<i>Provincia</i>
AGRICOLA CIENCIASCORP CIA. LTDA.	QUITO	PICHINCHA
AGRIPAC S.A.	LAGO AGRIO	SUCUMBIOS
AGRO REGISTROS CIA. LTDA	QUITO	PICHINCHA
AGROSAD CIA LTDA	QUITO	PICHINCHA
ECUAPLASTIC	LAGO AGRIO	SUCUMBIOS
DIVESA	AMBATO	TUNGURAHUA
ALASKA S.A.	QUITO	PICHINCHA
AVIGRUP	QUITO	PICHINCHA
AGRO ORIENTE	SHUSHUFINDI	SUCUMBIOS
AMBAGRO	AMBATO	TUNGURAHUA
TRANSPORTES ANDRADE	LAGO AGRIO	SUCUMBIOS
AROMAS Y RECUERDOS S. A.	GUAYAQUIL	GUAYAS
ARVISEG CIA. LTDA	QUITO	
AGROAMAZONAS	SACHA	ORELLANA
EL TORITO	LAGO AGRIO	SUCUMBIOS
FERRETERIA BALCAZAR	SACHA	ORELLANA
BIOAZUL MUNDO	QUITO	PICHINCHA
CALMITUYACU EP.	LORETO - AVILA	ORELLANA
TALLER MECANICO WLADIMIR	LAGO AGRIO	SUCUMBIOS
CARTIMEX S.A.	GUAYAQUIL	GUAYAS
LAVADORA Y MECANICA CASTILLO	LAGO AGRIO	SUCUMBIOS
BIOS. PROVEEDORES AGROPECUARIOS	QUITO	PICHINCHA
BODEGA CAYAMBE	SACHA	ORELLANA
CHAMORRO CRUZ LUIS HUMBERTO	NUEVA LOJA	SUCUMBIOS
COLLANTES ROBAYO LUIS RODRIGO	LAGO AGRIO	SUCUMBIOS
CONSORCIO ECUATORIANO DE TELECOMUNICACIONES	LAGO AGRIO	SUCUMBIOS
CISMED	LAGO AGRIO	SUCUMBIOS
LA CASA DEL AGRICULTOR	SHUSHUFINDI	SUCUMBIOS
AGRO ORIENTE 1	SHUSHUFINDI	SUCUMBIOS
CRESPO ATIAJA GALO NEPTALI	QUITO	PICHINCHA
VETERINARIOS	QUITO	PICHINCHA
DILAVCO	COCA	ORELLANA
PROTECTORES QUIMICOS PARA EL CAMPO S.A.	DURAN	GUAYAS
ECUAQUIMICA	LAGO AGRIO	SUCUMBIOS
MULTISERVICIOS C.E	LAGO AGRIO	SUCUMBIOS
CONFECCIONES Y ESTAMPADOS ADRY	LAGO AGRIO	SUCUMBIOS
FERREMUNDO S.A.	GUAYAQUIL	GUAYAS
FERRONORTE CORP. CIA. LTDA.	LAGO AGRIO	SUCUMBIOS
FUNDACION AGENCIA PARA EL DESARROLLO LOCAL	LAGO AGRIO	SUCUMBIOS
G & J REPRESENTACIONES CIA. LTDA.	LAGO AGRIO	SUCUMBIOS
FERTICAMYCRUS	DURAN	GUAYAS
BUEN GRANJERO	QUITO	PICHINCHA
COMPUKIT	LAGO AGRIO	SUCUMBIOS
AGROPECUARIA PUTUMAYO	PUTUMAYO	PUTUMAYO
HORIZONTE AGRO	DAULE	GUAYAS
IMBAUTO S. A.	FRANCISCO DE ORELLANA	ORELLANA
INVENTARIO INICIAL		
FARMACIAS COMUNITARIAS CEVALLOS	LAGO AGRIO	SUCUMBIOS
JARAMILLO SOLA LUIS ALFREDO	QUITO	PICHINCHA
AGROVETERINARIA CASCALES	CASCALES	SUCUMBIOS
CRISTHIAN'S HOTEL	TENA	NAPO
LAVETEC CIA. LTDA.	QUITO	PICHINCHA
ELECTROFERRETERIA EL PARAISO	LAGO AGRIO	SUCUMBIOS

**Elaborado por:** Jessenia Salazar y Mónica Vélez **Fuente:** Coagvelcor



**PRODUCTOS.-** Los productos que comercializa COAGVELCOR, en su mayoría son productos agrícolas como: fungicidas, herbicidas, insecticidas y fertilizante; también cuenta con algunos productos veterinarios denominados salud animal y con asesoría para cultivos. Los productos están detallados de la siguiente manera:

**TABLA #2  
PRODUCTOS QUE OFRECE COAGVELCOR**

HERVICIDAS	INSECTICIDAS	FERTILIZANTES	FUNGICIDAS	VARIOS (SALES, SEMILLAS, VETERINARIAS)
CRISAMINA 720 LT CRISAMINA 720 500CC CRISAMINA 720 GLN CRISAMINA 720 19 LTS. CRISAMINA 720 200 LTS. MATAMONTE 506 CS LT NAVAJA240 SL LT. NAVAJA 240 SL 500CC NAVAJA 240 SL GLN GLIFONOX 480 CS LT GLIFONOX 480 CS 500CC GLIFONOX 480 CS GLN GLIFONOX 480 SC 19 LT RONDO 480 CS 500CC RONDO 480 CS LT RONDO 480 CS GLN RONDO 480 CS 19 LTS CRYSTAL GLIFOSATO 480 CS 500 CC CRYSTAL GLIFOSATO 480 CS LT CRYSTAL GLIFOSATO 480 CS GLNS CRYSTAL GLIFOSATO 480 CS 19 LTS HERBOXONE SUPER 24 CS 500 CC HERBOXONE SUPER 24 CS LTS HERBOXONE SUPER 24 CS GLN	CRYSAMABET 1,8 100CC CRYSAMABET 1,8 250 CC CRYSAMABET 1,8 LTS CIPERTOX 20 CE 100 CC CIPERTOX 20 CE 250 CC CIPERTOX 20 CE 500 CC CIPERTOX 20 CE LTS CIPERTOX 25 CE 100 CC CIPERTOX 25 CE 250 CC CIPERTOX 25 CE 500 CC CIPERTOX 25 CE LTS DIMETOATO 48 500 CC DIMETOATO 48 LTS PIRINOX 480 CE 100 CC PIRINOX 480 CE 250 CC PIRINOX 480 CE 500 CC PIRINOX 480 CE LTS PIRINOX PLUS 550 CE 100 CC PIRINOX PLUS 550 CE 250 CC PIRINOX PLUS 550 CE 500 CC PIRINOX PLUS 550 CE LTS THIONATE 350 CE 100 CC THIONATE 350 CE 250 CC THIONATE 350 CE 500 CC THIONATE 350 CE LTS THIONATE 350 CE 19 LTS	KEYPLEX 350 DP LTS KEYPLEX 350 DP 10 LTS KEYPLEX CA-MG-B LTS KEYPLEY CA-MG-B 10 LTS KEYPLEX JUMSTART LTS KEYPLEX JUMSTARTS 10 LTS NUTRIPLEX INICIAL 16- 32-16-0.2 KG NUTRIPLEX CRECI 30- 10-10 KG NUTRIPLEX MULTIPRO 20-20-20 KG NUTRIPLEX PRODUC 10- 10-30 KG CRISABONO 10-8-8-0.2 LTS CRISABONO 10-8-8-0.2 GLNS	CY-MAN 72 PM 250 G CY-MAN 72 PM 500 GR CY-MAN 72 PM KG KOCTEL 72 PM 250 GR KOCTEL 72 PM 500 GR LESKOCTEL 72 PM 250 GR AZUL KOCTEL 72 PM 500 GR AZUL FOSETYL AL 80 WP KG. FOSETYL AL 80 WP 500G FOSETYL AL 80 WP 200 G FOSETYL AL 80 WP 100 G THALONEX 720 200 CC THALONEX 720 400 CC THALONEX 720 LTS THALONEX 720 19 LTS. ZERO TOLERANCE 270 SC 250 CC ZERO TOLERANCE 270 SC LTS	AZADON 1600GRS CABO DE MADERA PARA AZADON N-310 CABO DE MADERA PARA PICO CABO DE MADERA PARA PICO LAMPONES PUNTA CUADRADA ZAPAPICO (PORTUGUES) CARBENPAC LT. CARBONATO DE CALCIO POLIHEPAVIT 120ML. CHEM 7000 240ML. YODEX 120ML. NITROZIME 250CC RESPIROX 120ML TRISULFARM 15ML TRISULFARM 30ML TYLOFARM 10GR. POLIHEPAVIT 30ML. MOTOGUADAÑA TB-50 MOTOR MITSUBISHI . MACHETE BELLOTA AZADITA BELLOTA ZAPAPICO BELLOTA PALA CUADRADA BELLOTA EXCABADORA MANUAL PALA JARDINERA ABONO ORGANICO COMPOST KG YODEX LT. RESPIROX LT. SACOS KOCIDE 200GR.

**Elaborado por:** Jessenia Salazar y Mónica Vélez **Fuente:** Coagvelcor

**RECURSO HUMANO.-** Actualmente la compañía cuenta con cinco empleados, que trabajan de lunes a viernes en el horario desde las 8:30 A.M. a 12:30 P.M. y de 13:30 P.M. a 17:30 P.M. y los sábados de 9:00 A.M. a 13:00 P.M. , los sueldos promedios mensuales del personal se detallan en la siguiente tabla:

**TABLA #3**  
**SUELDOS DEL PERSONAL**

<b>CARGO</b>	<b>SUELDO</b>	<b>COMISIONES</b>
<b>Gerente</b>	800,00	
<b>Contador</b>	650,00	
<b>Jefe de Ventas</b>	500,00	5% del total de ventas del mes.
<b>Jefe de Compras</b>	500,00	
<b>Bodeguero</b>	292,00	
<b>TOTAL</b>	<b>2.642,00</b>	

**Elaborado por:** Jessenia Salazar y Mónica Vélez Alay **Fuente:** Coagvelcor

**IMAGEN.-** En cuanto a la imagen de COAGVELCOR, aún posee la tipología de su razón social anterior “Agronegocios del Lago”, se puede observar que el logotipo con que se representa la empresa ante el mercado competitivo; no refleja la actividad de la misma, por lo tanto a los clientes se les dificulta identificar que productos o servicios que ofrece. Es por esta razón que es conveniente crear un nuevo logotipo que muestre el objetivo del negocio.

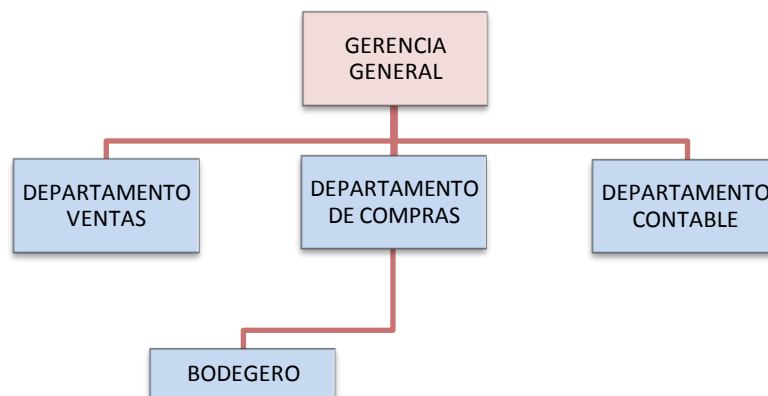
**GRÁFICO #2**  
**LOGOTIPO DE AGRONEGOCIOS DEL LAGO**



**Fuente:** Coagvelcor - Agronegocios del Lago

**ORGANIGRAMA ACTUAL DE COAGVELCOR S.A.-** En la actualidad la compañía COAGVELCOR cuenta con un organigrama muy sencillo, cada empleado conoce el perfil del cargo y desarrollan las actividades designadas por el dueño de la compañía, es decir, al ser contratados le comunican cuales van a ser sus actividades y a quien deben preguntar cualquier inquietud y/o novedad, de ahí en adelante van aprendiendo según lo que le enseñe la persona encargada de darle una breve inducción al puesto de trabajo, y de la experiencia.

**GRÁFICO # 3**  
**ORGANIGRAMA ACTUAL DE COAGVELCOR S.A**



**Fuente:**Administración de la Empresa Coagvelcor S.A

### 2.1.2 Antecedentes referenciales<sup>1</sup>

➤ Para el proyecto de investigación se ha tomado como referencia datos de la tesis de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, Facultad de Administración de Empresas<sup>2</sup>, Escuela de Ingeniería de Empresas previo a la obtención del título de Ingeniería de Empresas realizado por la Srta.: Sandra de Rocío Molina Quimbita cual permite el desenvolvimiento y mayor orientación de la problemática.

Se obtiene referencia de datos sobre la importancia de la implementación de manuales administrativos, el control de mercaderías, el reclutamiento del personal y la evaluación de rendimiento dentro de una empresa que permitiendo mejorar el funcionamiento y desarrollo, evaluando los resultados con el respectivo proceso de control. A continuación se toma como referencia el resumen de la tesis antes mencionada:

El tema de la tesis es “La Actualización del Manual Orgánico Funcional para la Empresa Eléctrica Provincial de Cotopaxi S.A.”, cuyo objetivo es realizar el levantamiento de información necesaria para la actualización de este Manual Orgánico Funcional, con el fin de evitar duplicidad de tareas y optimizar tiempos y recursos de una manera clara y precisa a fin de asignar responsabilidades en la institución.

La metodología utilizada en la tesis es el análisis y síntesis de información, la inducción y deducción de la misma para llegar a las conclusiones, también mediante la observación directa y las entrevistas realizadas a cada uno de las personas que trabajan en la institución.

La propuesta busca actualizar el manual orgánico funcional actual de la empresa ELEPCO, desactualizado desde hace varios años y sin la utilidad para lo que fue creado. La propuesta incluye la redistribución de funciones y niveles, administrativo-operativos; inclusión, eliminación y fusión de tareas, con el fin de darle a la empresa operatividad y equidad en la responsabilidad de acuerdo con la labor a desarrollar.

---

<sup>1</sup> Tesis de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, Facultad de Administración de Empresas, Escuela de Ingeniería de Empresas previo a la obtención del título de Ingeniería de Empresas realizado por la Srta.: Sandra de Rocío Molina Quimbita:

<sup>2</sup> <http://dspace.esPOCH.edu.ec/bitstream/123456789/400/1/12T00784.pdf>

Como resultados del manual actualizado es que permitirá definir de manera clara y sencilla las funciones y tareas a realizar en un determinado puesto y los factores que son necesarios para llevarlas a cabo con éxito, como niveles de conocimientos, habilidades y actitudes y las necesidades prioritarias como capacitación y otros recursos.

Como recomendación se tiene que los manuales existentes deben ser revisados y actualizados anualmente debido a la competencia y al mundo globalizado que nos encontramos, con el fin de orientar el trabajo eficaz, eficiente y responsable, promover la productividad y crear estabilidad.

### **2.1.3 Fundamentación**

#### **2.1.3.1 Definición de los manuales administrativos**

##### **Definición de manual**

Los manuales se han constituido en instrumentos indispensables en la administración, puesto que persiguen la mayor eficiencia y eficacia en la ejecución del trabajo asignado al personal para alcanzar los objetivos de la empresa.

“Los manuales administrativos son documentos que sirven como medios de comunicación y coordinación que permiten registrar y transmitir en forma ordenada y sistemática información de una organización (Antecedentes, legislación, estructura, objetivos, políticas, sistemas, procedimientos, etc.), así como las instrucciones y lineamientos que se consideren necesarios para el mejor desempeño de sus tareas”.

**Según Duhalt, Kraus (1997,20) un manual es:**“Un documento que contiene en forma ordenada y sistemática información y/o instrucciones sobre historia, políticas, procedimientos organización de un organismo social, que se consideren necesarios para la mejor ejecución del trabajo”.

**Para Continolo, (1978, 432), manual es:**“Una expresión formal de todas las informaciones e instrucciones necesarias para operar un determinado sector; es una guía que permite encaminar en la dirección adecuada los esfuerzos del personal operativo”.

**Terry, G.R (1978,) define al manual como:**“Un registro inscrito de información e instrucciones que conciernen al empleado y pueden ser utilizados para orientar los esfuerzos de un empleado en una empresa”.

Luego de haber revisado diferentes definiciones sobre lo que es un manual podemos conceptualizarlo de la siguiente manera:

Un manual es un documento que permite recopilar información de la empresa y sirve de guía para ejecutar las actividades de la misma de manera eficaz y eficiente con el fin de alcanzar los objetivos propuestos.

### **Administración**

**E. F. L. BRECH:** “Es un proceso social que lleva consigo la responsabilidad de planear y regular en forma eficiente las operaciones de una empresa, para lograr un propósito dado.

**J. D. Mooney:** “Es el arte o técnica de dirigir e inspirar a los demás, con base en un profundo y claro conocimiento de la naturaleza humana.”

**Peterson and Plowman:** “Una técnica por medio de la cual se determinan, clarifican y realizan los propósitos y objetivos de un grupo humano particular.”

**Koontz and O’ Donnell:** “Es la dirección de un organismo social, y su efectividad en alcanzar sus objetivos, fundada en la habilidad de conducir a sus integrantes.”

**G. P. Terry:** “Consiste en lograr un objetivo predeterminado, mediante el esfuerzo ajeno.”

**F. Tannenbaum:** “El empleo de la autoridad para organizar, dirigir, y controlar a subordinados responsables (y consiguientemente, a los grupos que ellos comandan), con el fin de que todos los servicios que se prestan sean debidamente coordinados en el logro del fin de la empresa.”

**Henry Fayol:** “Administrar es prever, organizar, mandar, coordinar y controlar.”

## **Importancia de los manuales administrativos<sup>3</sup>**

Los manuales Administrativos son documentos escritos que concentran en forma sistemática una serie de elementos administrativos con el fin de informar y orientar la conducta de los integrantes de la empresa, unificando los criterios de desempeño y cursos de acción que deberán seguirse para cumplir con los objetivos trazados.

Incluyen las normas legales, reglamentarias y administrativas que se han ido estableciendo en el transcurso del tiempo y su relación con las funciones procedimientos y la forma en la que la empresa se encuentra organizada.

Los Manuales Administrativos representan una guía práctica que se utiliza como herramienta de soporte para la organización y comunicación, que contiene información ordenada y sistemática, en la cual se establecen claramente los objetivos, normas, políticas y procedimientos de la empresa, lo que hace que sean de mucha utilidad para lograr una eficiente administración.

### **El manual como medio de comunicación**

La tarea de elaborar manuales administrativos se considera como una función de mantener informado al personal clave de los deseos y cambios en las actitudes de la dirección superior, al delinear la estructura organizacional y poner las políticas y procedimientos en forma escrita y permanente. Un manual correctamente redactado puede ser un valioso instrumento administrativo.

### **Clasificación de los manuales**

Los diferentes organismos (públicos o privados) tienen necesidad de manuales diferentes.

El tipo de manual se determina dando respuesta al propósito que se han de lograr. Los manuales se pueden clasificar en diferentes formas, nombres diversos y otros criterios, pero pueden resumirse de la siguiente manera:

#### **✓ Por su contenido**

Se refiere al contenido del manual para cubrir una variedad de materias, dentro de este tipo tenemos los siguientes:

---

<sup>3</sup> SERRANO,G : Principios de administración, Décima edición, 2009

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

El Manual de Organización es un documento que contiene en forma ordenada y sistemática la información y/o las instrucciones sobre el marco jurídico-administrativo, atribuciones, antecedentes históricos, organización, objetivo y funciones de la dependencia o entidad, constituyéndose en un instrumento de apoyo administrativo, que describe las relaciones orgánicas que se dan entre los elementos de la estructura organizacional.

### **Importancia del manual de organización**

La tarea principal de un administrador es organizar, delegar, supervisar y estimular. Esto hace evidente que existe una secuencia de acciones a seguir y nos indica que:

- a.** Antes de delegar los puestos de trabajo es necesario organizar los recursos con que cuenta la empresa.
- b.** La delegación que induce el establecimiento de normas de actuación debe preceder al acto de supervisión.
- c.** Los jefes deben delegar y vitalizar las normas de actuación, reconocer y recompensar la ejecución del trabajo para motivarlos.

La acción de organizar no se limita a desarrollar un manual de organización, también se ocupa de centralizar los objetivos del organismo; el análisis de los bienes o servicios, comercialización, finanzas, administración de personal, presupuestos y una apreciación de las habilidades y capacidades del personal con que se cuenta.

Un manual de organización es el producto final tangible de la planeación organizacional.



Cuando no se cuenta con un manual de organización, o cuando se dispone de uno pero éste no está actualizado, o sólo se limita a las gráficas, es de suponer que la planeación de la organización no se realizó de manera sistematizada.

**Manual de políticas.-** Consiste en una descripción detallada de los lineamientos a seguir en la toma de decisiones para el logro de los objetivos. El conocer de una organización proporciona el marco principal sobre el cual se basan todas las acciones.

Una adecuada definición de políticas y su establecimiento por escrito, permite<sup>4</sup>:

- a) Agilizar el proceso de toma de decisiones
- b) Facilitar la descentralización, al suministrar lineamientos a niveles intermedios.
- c) Servir de.

Puede elaborarse manuales base para una constante y efectiva revisión de políticas para funciones operacionales tales como: producción, ventas, finanzas, personal, compras, etc.

**Manual de procedimientos.-** Es la expresión analítica de los procedimientos administrativos a través de los cuales se canaliza la actividad operativa del organismo. Este manual es una guía (como hacer las cosas) de trabajo al personal y es muy valiosa para orientar al personal de nuevo ingreso.

Es la expresión analítica de los procedimientos administrativos a través de los cuales se canaliza la actividad operativa del organismo. Este manual es una guía (como hacer las cosas) de trabajo al personal y es muy valiosa para orientar al personal de nuevo ingreso.

La implementación de este manual sirve para aumentar la certeza de que el personal utiliza los sistemas y procedimientos administrativos prescritos al realizar su trabajo.

---

<sup>4</sup> Fuente: [http://www.elprisma.com/apuntes/administracion\\_de\\_empresas/manualesadministrativos](http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/manualesadministrativos)

Un manual de procedimientos es el documento que contiene la descripción de actividades que deben seguirse en la realización de las funciones de una unidad administrativa, o de dos o más de ellas.

El manual incluye además los puestos o unidades administrativas que intervienen precisando su responsabilidad y participación.

En él se encuentra registrada y transmitida sin distorsión la información básica referente al funcionamiento de todas las unidades administrativas, facilita las labores de auditoría, la evaluación y control interno y su vigilancia, la conciencia en los empleados y en sus jefes de que el trabajo se está realizando o no adecuadamente.

**Manual de compras.-** El proceso de comprar debe estar por escrito; consiste en definir el alcance de compras, definir la función de comprar, los métodos a utilizar que afectan sus actividades.

**Manual de ventas.-** Consiste en señalar los aspectos esenciales del trabajo y las rutinas de información comprendidas en el trabajo de ventas (políticas de ventas, procedimientos, controles, etc.). Al personal de ventas es necesario darle un marco de referencia para tomar decisiones cotidianas.

**Manual de contabilidad.-** Trata acerca de los principios y técnicas de la contabilidad. Se elabora como fuente de referencia para todo el personal interesado en esta actividad. Este manual puede contener aspectos tales como: estructura orgánica del departamento, descripción del sistema contable, operaciones internas del personal, manejo de registros, control de la elaboración de información financiera.

**Manual de crédito y cobranzas.-** Se refiere a la determinación por escrito de procedimientos y normas de esta actividad. Entre los aspectos más importantes que puede contener este tipo de manual están los siguientes: operaciones de crédito y cobranzas, control y cobro de las operaciones, entre otros.

**Manual de Funciones.** El Manual es como un cuerpo sistemático que indica las funciones y actividades a ser cumplidas por los miembros de la Organización y

la forma en que las mismas deberán ser realizadas ya sea, conjunta o separadamente.

Consiste en la definición de la estructura organizativa de una empresa. Engloba el diseño y descripción de los diferentes puestos de trabajo estableciendo normas de coordinación entre ellos.

**Manual Orgánico Funcional.** El Manual Orgánico Funcional es el documento de gestión que permite a los diferentes niveles jerárquicos un conocimiento integral de la organización y las funciones generales de cada cargo, contribuyendo de esta manera mejorar los canales de comunicación y coordinación; así como determinar las funciones específicas, responsabilidades y requisitos mínimos de cada uno de los cargos asignados a los diferentes órganos dentro de la estructura orgánica.

Organigrama (órgano = órgano u organismo + grama = gráfico) es la gráfica que representa la organización de una empresa, o sea, su estructura organizacional.

Es la gráfica estadística, esto es, corresponde a la radiografía de la empresa y muestra su esqueleto y su constitución interna, pero no su funcionamiento ni su dinámica. También son herramientas necesarias para llevar a cabo una organización racional.

El Manual Orgánico Funcional describe las funciones específicas a nivel de cargos y a nivel de Unidad Orgánica, además proporciona información a los directivos y funcionarios sobre sus funciones y ubicación dentro de la estructura general de la organización.

La finalidad del Manual Orgánico Funcional constituye en un instrumento de gestión Institucional que orienta a los trabajadores en la ejecución de las funciones específicas y responsabilidades.

### **2.1.3.2 Los principios básicos de administración<sup>5</sup>**

Las diversas funciones del administrador, en conjunto, conforman el proceso administrativo. Por ejemplo, planeación, organización, dirección y control, consideradas por separado, constituyen las funciones administrativas, cuando se toman como una totalidad para conseguir objetivos, conforman el proceso administrativo.

#### **Planeación**

Según A. Reyes Ponce:

"La planeación consiste en fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo, y la determinación de tiempos y números necesarios para su realización".

Según J. A. Fernández Arenas:

"La planeación es el primer paso del proceso administrativo por medio del cual se define un problema, se analizan las experiencias pasadas y se embozan planes y programas"

#### **Organización**

Según Eugenio Sixto Velasco:

"Organizar es agrupar y ordenar las actividades necesarias para alcanzar los fines establecidos creando unidades administrativas, asignando en su caso funciones, autoridad, responsabilidad y jerarquía, estableciendo las relaciones que entre dichas unidades debe existir."

Según Issac Guzmán V:

"Organización es la coordinación de las actividades de todos los individuos que integran una empresa con el propósito de obtener el máximo de aprovechamiento posible de elementos materiales, técnicos y humanos, en la realización de los fines que la propia empresa persigue"

---

<sup>5</sup>Fuentes:<http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/sedes/manizales/4010014/Contenidos/Capitulo1/Pages/1.2/121Conc...>  
[http://148.204.211.134/polilibros/Portal/Polilibros/P\\_terminados/Admon-I-Transp/ADM0N1/documentos/PE...](http://148.204.211.134/polilibros/Portal/Polilibros/P_terminados/Admon-I-Transp/ADM0N1/documentos/PE...)

## **Dirección**

Según Burt K. Scanlan:

Consiste en coordinar el esfuerzo común de los subordinados, para alcanzar las metas de la organización.

Según Lerner y Baker:

Consiste en dirigir las operaciones mediante la cooperación del esfuerzo de los subordinados, para obtener altos niveles de productividad mediante la motivación y supervisión.

## **Ejecución.**

Para llevar a cabo físicamente las actividades que resulten de los pasos de planeación y organización, es necesario que el gerente tome medidas que inicien y continúen las acciones requeridas para que los miembros del grupo ejecuten la tarea. Entre las medidas comunes utilizadas por el gerente para poner el grupo en acción está dirigir, desarrollar a los gerentes, instruir, ayudar a los miembros a mejorarse lo mismo que su trabajo mediante su propia creatividad y la compensación a esto se le llama ejecución.

### **Actividades importantes de la ejecución.**

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

## Control

Según Burt K. Scanlan:

El control es un proceso mediante el cual la administración se cerciora si lo que ocurre concuerda con lo que supuestamente debiera ocurrir, de lo contrario, será necesario que se hagan los ajustes o correcciones necesarios.

### 2.1.3.4 Control Interno de una Empresa<sup>6</sup>

#### Los nuevos conceptos del control interno

El control interno consta de cinco componentes relacionados entre sí. Se derivan de la manera en que la dirección dirige la empresa y están integrados en el proceso de dirección. Aunque los componentes son aplicables a todas las empresas, las pequeñas y medianas pueden implantarlos de forma distinta que las grandes. Aunque sus sistemas de control pueden ser menos formales y estructurados, una pequeña empresa también puede tener un control interno eficaz. Los componentes son los siguientes:

- **Entorno de control:** El entorno de control marca la pauta del funcionamiento de una organización e influye en la concienciación de sus empleados respecto al control. Es la base de todos los demás componentes del control interno, aportando disciplina y estructura. Los factores del entorno de control incluyen la integridad, los valores éticos y la capacidad de los empleados de la entidad, la filosofía de dirección asigna la autoridad y las responsabilidades y organiza y desarrolla profesionalmente a sus empleados y la atención y orientación que proporciona el consejo de administración.
- **Evaluación de los riesgos<sup>7</sup>:** Cada entidad se enfrenta a diversos riesgos externos e internos que tiene que ser evaluados. Una condición previa a la evaluación del riesgo es la identificación de los objetivos a los distintos niveles, vinculados entre sí e internamente coherentes. La evaluación de los riesgos consiste en la identificación y el análisis de los

---

<sup>6</sup> COOPERS & Lybrand, Los nuevos conceptos del control interno, Ediciones Díaz de Santos, 2009

<sup>7</sup> Fuente: <http://www.auditool.org/travel-mainmenu-32/hotels-mainmenu-56/290-el-informe-coso-i-y-ii?tmpl=compon...>

riesgos relevantes para la consecución de los objetivos, y sirve de base para determinar cómo ha de ser gestionados los riesgos. Debido a que las condiciones económicas, industriales, legislativas y operativas continuarán cambiando continuamente, es necesario disponer de mecanismos para identificar y afrontar los riesgos asociados con el cambio.

- **Actividades de control:** Las actividades de control son las políticas y los procedimientos que ayudan a asegurar que se llevan a cabo las instrucciones de control. Ayudan a asegurar que se toman las medidas necesarias para controlar los riesgos relacionados con la consecución de los objetivos de la entidad. Hay actividades de control en toda la organización, a todos los niveles y en todas las funciones. Incluyen una gama de actividades tan diversa como aprobaciones, autorizaciones, verificaciones, conciliaciones, revisiones de rentabilidad operativa, salvaguarda de activos y segregación de funciones.
- **Información y comunicación:** Hay que identificar, recopilar y comunicar información pertinente en forma y plazo que permitan cumplir a cada empleado con sus responsabilidades. Los sistemas informáticos producen informes que contienen información operativa, financiera y datos sobre el cumplimiento de las normas que permite dirigir y controlar el negocio de forma adecuada. Dichos sistemas no solo manejan datos generados internamente, sino también información sobre acontecimientos externos, actividades y condiciones relevantes para la toma de decisiones de gestión, así como para la presentación de información a terceros. También debe haber una comunicación eficaz en un sentido más amplio, que fluya en todas las direcciones a través de todos los ámbitos de la organización, de arriba hacia abajo y a la inversa. El mensaje por parte de la alta dirección a todo el personal a de ser claro: las responsabilidades del control han de tomarse en serio. Los empleados tienen que comprender cuál es su papel en el sistema de control interno y cómo las actividades individuales están relacionadas con el trabajo de los demás. Por otra parte, han de tener medios para comunicar la información significativa a los niveles superiores.

Asimismo, tiene que haber una comunicación eficaz con terceros, como clientes, proveedores, organismos de control y accionistas.

- **Supervisión:** Los sistemas de control interno requieren supervisión, es decir, un proceso que se comprueba que se mantiene el adecuado funcionamiento del sistema a lo largo del tiempo. Esto se consigue mediante actividades de supervisión continuada, evaluaciones periódicas o una combinación de ambas cosas. La supervisión continuada se da en el transcurso de las operaciones. Incluye tanto las actividades normales de dirección y supervisión, como otras actividades llevadas a cabo por el personal en la realización de sus funciones. El alcance y la frecuencia de las evaluaciones periódicas dependerán esencialmente de una evaluación de los riesgos y de la eficacia de los procesos de supervisión continuada. Las deficiencias detectadas en el control interno deberán ser notificadas a niveles superiores, mientras que la alta dirección y el consejo de administración deberán ser informados de los aspectos significativos observados.

El control de inventarios<sup>8</sup> implica el control actual del mismo; esto puede significar el inventario de materias primas, trabajos en progreso, o productos terminados. Independientemente del tipo de inventario en cuestión, éste requiere almacenamiento y siempre hay un costo asociado con este último. Por lo tanto, la teoría del control del inventario se ocupa de todas las acciones relacionadas con el almacenamiento de los elementos y las consecuencias, tanto positivas como negativas, de los mismos.

### **Modelos de elementos múltiples**

Los modelos de elementos múltiples de control de inventarios miran varios elementos de inventario a la vez. Esto es muy útil porque hay a menudo grandes ahorros en el orden de varios artículos. Además, este tipo de modelo refleja con mayor precisión los escenarios de inventario reales que enfrentan las empresas de fabricación; es raro encontrar una empresa que produzca sólo un artículo sin variación. Los modelos de elementos múltiples consideran no sólo los costos de almacenamiento, la escasez y exceso de inventario, sino

---

<sup>8</sup> Fuente: <http://www.ehowenespanol.com/inventario-teoria-del-control>



también los ahorros que se encuentran en el uso común de ciertas materias primas.

### **Pronosticar**

El pronóstico es un supuesto necesario en todo control de inventario. Sin estimación de demanda de los clientes, el inventario no puede ser controlado y los costos de escasez son prácticamente inevitables. El mayor obstáculo que enfrenta el pronóstico es que la predicción es predominantemente de carácter subjetivo; las suposiciones se dibujan, pero los pronósticos rara vez involucran hechos cuantitativos. Los modelos de pronóstico se distinguen por el período de tiempo que proveen: inmediato (hasta un día, se utiliza en la producción con vencimiento preciso, como una panadería), a corto plazo (hasta un mes, el más común, generalmente involucra promedios aritméticos ponderados para crecimiento y estacionalidad), mediano plazo (hasta un año; incluye análisis de series de tiempo y regresión), y, a largo plazo (hasta 10 años, la competencia de los grupos de reflexión y análisis de regresión avanzada).

Toda empresa que mantiene un inventario debe considerar la mejor manera de controlarlo. Este aumenta los activos de la compañía, que se refleja positivamente en los estados financieros. Mantener el inventario también implica el riesgo de cometer errores en el manejo o robo, que repercute negativamente en la situación financiera de la empresa. Las organizaciones deben implementar un sistema de control de inventario efectivo con el fin de minimizar estos riesgos.

### **Identificar los riesgos de inventario**

El primer paso en la implementación de un sistema de control de inventario exige que la empresa identifique los riesgos potenciales. Identificar estos riesgos incluye señalar las áreas donde el inventario puede salir del edificio sin vigilancia o excluir la verificación de la cuenta de los recibos del inventario. El supervisor del depósito, un representante empresarial y un empleado de la planta deben formar un equipo y caminar por el almacén, tomando notas de cada riesgo potencial para la empresa. Después de caminar por el almacén, el equipo creará una lista completa de todos los riesgos potenciales de inventario en el almacén.

### **Determinar las acciones para minimizar los riesgos**

El equipo se reúne después del recorrido para discutir cada uno de los riesgos del inventario. Para cada tema, el equipo creará las acciones específicas que la compañía podría tomar para reducir cada riesgo. Esto consiste en una lluvia de ideas sin tener en cuenta la viabilidad de cada una.

### **Calcular el costo y analiza los beneficios**

Una vez que el equipo haya creado una lista completa de las ideas, se determina el costo de la implementación de cada acción. El equipo también analizará los posibles beneficios recibidos de cada acción y el impacto financiero de cada beneficio. Clasificará a cada acción que enumere las acciones que creen los más altos beneficios financieros al menor costo para la empresa. Algunas acciones tienen el potencial de costar más que los beneficios que generan. Estas deben ser omitidas de la lista final. Después de revisar los costos y beneficios de cada acción, el equipo decidirá qué acciones llevar a cabo.

### **Ejecutar acciones**

Después de decidir las acciones a implementar, el equipo ejecutará dichas acciones. Deberá trabajar con unos pocos elementos a la vez. Para cada elemento de acción, el equipo determinará el equipamiento necesario y los procedimientos a seguir. Se comprará el equipo y supervisará la instalación. Posteriormente, el equipo entrenará a los empleados en los nuevos equipamientos y procedimientos.

### **Evaluar**

Después de tres meses, el equipo debería reunirse y revisar las acciones de control de inventario que se implementaron. En algunos casos, los procedimientos podrían necesitar un ajuste, por ejemplo, cambiar el tiempo de un ciclo de recuento que se produce después de que todos los traslados de inventario estén completos para el día. En otros casos, los empleados podrían necesitar una formación adicional, como cuando los procedimientos no se estén cumpliendo según lo previsto.

El inventario es uno de los activos más valiosos de una empresa, que consta de las materias primas para los artículos que se producen, así como los

inventarios que no son de producción, tales como suministros de oficina. Dado que un negocio a menudo tiene una importante suma invertida en su inventario, debe asegurarse de que un sistema de gestión adecuado esté en su lugar para utilizar el inventario. Al seleccionar un método de gestión de inventario específico, una empresa puede maximizar el retorno de la inversión en inventarios.

Mientras que para Farol, citado por Melinkoff (1990) el control "Consiste en verificar si todo se realiza conforme al programa adoptado, a las órdenes impartidas y a los principios administrativos... Analizando todas las definiciones citadas notamos que el control posee ciertos elementos que son básicos o esenciales.

- En primer lugar, se debe llevar a cabo un proceso de supervisión de las actividades realizadas.
- En segundo lugar, deben existir estándares o patrones establecidos para determinar posibles desviaciones de los resultados.
- En un tercer lugar, el control permite la corrección de errores, de posibles desviaciones en los resultados o en las actividades realizadas.
- Y en último lugar, a través del proceso de control se debe planificar las actividades y los objetivos a realizar, después de haber hecho las correcciones necesarias.

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

### **Importancia del control dentro del proceso administrativo**

El control se enfoca en evaluar y corregir el desempeño de las actividades de los subordinados para asegurar que los objetivos y planes de la organización se están llevando a cabo.

De aquí puede deducirse la gran importancia que tiene el control, pues es solo a través de esta función que lograremos precisar si lo realizado se ajusta a lo planeado y en caso de existir desviaciones, identificar los responsables y corregir dichos errores. Sin embargo es conveniente recordar que no debe existir solo en control a posterior, sino que, al igual que el planteamiento, debe ser, por lo menos en parte, una labor de previsión. En este caso se puede estudiar el pasado para determinar lo que ha ocurrido y porque los estándares no han sido alcanzados de esta manera se puede adoptar las medidas necesarias para que en el futuro no se cometan los errores del pasado.

Además siendo el control la última de las funciones del proceso administrativo, esta cierra el ciclo del sistema al proveer retroalimentación respecto a desviaciones significativas contra el desempeño planeado. La retroalimentación de información pertinente a partir de la función de control puede afectar al proceso de planeación.

### **Tipos de control**

Terry (1999) en su libro “Principios de Administración” expone que existen tres tipos de control que son: El control preliminar, el concurrente y el de retroalimentación.

- Control preliminar, este tipo de control tiene lugar antes de que principien las operaciones e incluye la creación de políticas, procedimientos y reglas diseñadas para asegurar que las actividades planeadas serán ejecutadas con propiedad. En vez de esperar los resultados y compararlos con los objetivos es posible ejercer una influencia controladora limitando las actividades por adelantado.

Son deseables debido a que permiten a la administración evitar problemas en lugar de tener que corregirlos después, pero desafortunadamente este tipo de control requiere tiempo e información oportuna y precisa que suele ser difícil de desarrollar.

- Control concurrente, este tipo de control tiene lugar durante la fase de la acción de ejecutar los planes e incluye la dirección, vigilancia y

sincronización de las actividades según ocurran, en otras palabras, pueden ayudar a garantizar que el plan será llevado a cabo en el tiempo específico y bajo las condiciones requeridas.

La forma mejor conocida del control concurrente es la supervisión directa. Cuando un administrador supervise las acciones de un empleado de manera directa, el administrador puede verificar de forma concurrente las actividades del empleado y corregir los problemas que puedan presentarse.

- Control de retroalimentación, este tipo de control se enfoca sobre el uso de la información de los resultados anteriores para corregir posibles desviaciones futuras de estándar aceptable.

El control de retroalimentación implica que se han reunido algunos datos, se han analizado y se han regresado los resultados a alguien o a algo en el proceso que se está controlando de manera que se puedan hacerse correcciones.

El principal inconveniente de este tipo de control es que en el momento en que el administrador tiene la información el daño ya está hecho, es decir, se lleva a cabo después de la acción.

### **Áreas de desempeño del control**

El control tiene muchas áreas de desempeño, todos los departamentos en los que se divide una organización necesitan ser controlados, por lo tanto, las áreas de desempeño dependen de los departamentos existentes en la empresa.

Entre las áreas de control dentro de una organización se tiene:

- Dentro del área de producción se encuentra el control de calidad. Este consiste en la verificación de la calidad (peso, resistencia, consistencia, color, sabor, entre otros) para asegurar que cumplen con algunas normas preestablecidas. Es posible que este sea necesario en uno o varios puntos desde el inicio, proceso y todas las etapas hasta el

producto final. La detección temprana de una parte o proceso defectuoso puede ahorrar el costo de más trabajo en el producto.

- También existe el control de información. Para contribuir a la buena toma de decisiones del administrador se debe tener una información precisa, oportuna y completa. Para obtenerla de esta manera, la organización debe poseer sistemas tecnológicamente actualizados y eficaces ya que estos pueden contribuir a corregir un problema con mayor prontitud.

Por lo que se puede decir que el control de información consiste en verificar que esta información sea veraz y comprobable, que permita a los administradores ser más eficientes y efectivos en la toma de decisiones.

- Dentro de una empresa debe existir otro tipo de control, como es el control de costo. Una de las labores de un buen administrador está en ahorrar en costos, es decir, acarrear elevados costos en la producción. El control de costo consiste en buscar la causa por la que se presentan desviaciones en los costos estándar por unidad. El gerente puede hacerse diferentes preguntas: ¿Se han incrementado los precios de los materiales?, ¿Se utiliza la mano de obra de manera eficiente?, ¿Necesitan los empleados capacitación adicional? La alta administración debe identificar en qué puntos radica el control.
- Además de los controles antes mencionados, podemos hablar del control de correspondencia. En toda empresa se redactan documentos legales que, en algunos casos, van dirigidos a otras organizaciones nacionales e internacionales, mayormente redactado por el staff legal de la compañía. Este tipo de control consiste en verificar cuidadosamente estos documentos, debidos a que estas declaraciones llevan consigo mucho prestigio y autoridad de la organización.

### **2.1.3.5 Selección de personal<sup>9</sup>**

---

<sup>9</sup> NEBOT. María José, La selección de personal: guía práctica para directivos y mandos de las empresas , FC Editorial, 2009

## **Proceso de Selección**

Una vez que se dispone de un grupo idóneo de solicitantes obtenido mediante el reclutamiento, se da inicio al proceso de selección. Esta fase implica una serie de pasos que añaden complejidad a la decisión de contratar y consumen cierto tiempo. Estos factores pueden resultar irritantes, tanto para los candidatos, que desean iniciar de inmediato, como para los gerentes de los departamentos con vacantes.

El proceso de selección consiste en una serie de pasos específicos que se emplean para decidir qué solicitantes deben ser contratados. El proceso se inicia en el momento en que una persona solicita un empleo y termina cuando se produce la decisión de contratar a uno de los solicitantes.

### **Contratación**

En muchos departamentos de personal se integran las funciones de reclutamiento y selección en una sola función que puede recibir el nombre de contratación. En los departamentos de personal de grandes dimensiones se asigna la función de contratación a un gerente específico. En los más pequeños, el gerente del departamento desempeña esta labor.

La función de contratar se asocia con el departamento de personal, pero además el proceso de selección tiene importante radical en la administración de recursos humanos. Por lo tanto, la selección adecuada es esencial en la administración de personal e incluso para el éxito de la organización.

## **Objetivos y desafíos de la selección de personal**

### **Tres elementos esenciales**

Los departamentos de personal emplean el proceso de selección para proceder a la contratación de nuevo personal. La información que brinda el análisis de puesto proporciona la descripción de las tareas, las especificaciones humanas

y los niveles de desempeño que requiere cada puesto; los planes de recursos humanos a corto y largo plazos, que permiten conocer las vacantes futuras con cierta precisión, y permiten asimismo conducir el proceso de selección en forma lógica y ordenada, y finalmente, los candidatos que son esenciales para disponer de un grupo de personas entre las cuales se puede escoger. Estos tres elementos determinan en gran medida la efectividad del proceso de selección. Hay otros elementos adicionales en el proceso de selección, que también deben ser considerados: la oferta limitada de empleo, los aspectos éticos, las políticas de la organización y el marco legal en el que se inscribe toda la actividad

### **Selección de personal: panorama general**

El proceso de selección consta de pasos específicos que se siguen para decidir cuál solicitante cubrirá el puesto vacante. Aunque el número de pasos que siguen diversas organizaciones varía, prácticamente todas las compañías modernas proceden a un proceso de selección. La función del administrador de recursos humanos consiste en ayudar a la organización a identificar al candidato que mejor se adecue a las necesidades específicas del puesto y a las necesidades generales de la organización.

### **Selección Interna**

#### **Búsqueda Interna**

Los desafíos internos generados por la organización misma presentan el siguiente dilema: por lo general, los gerentes de los diversos departamentos desean llenar las vacantes de manera rápida, con las personas más calificadas para ejercer la función. Los gerentes tienden a esperar a que se produzca una vacante para proceder a llenar una solicitud de personal nuevo. Es probable que la política interna de la compañía determine, por ejemplo, que el puesto se debe ofrecer al personal interno por un mínimo de dos semanas, antes de ofrecerlo en el mercado externo. Al mismo tiempo, tomar decisiones rápidas en esta área implica una disminución en el número de candidatos idóneos. Es muy probable que el administrador de recursos humanos se vea sometido a presiones fuertes.



## **Razón de Selección**

Contar con un grupo grande y bien calificado de candidatos para llenar las vacantes disponibles constituye la situación ideal del proceso de selección. Algunos puestos son más difíciles de llenar que otros. Particularmente los que requieren conocimientos especiales. Cuando un puesto es difícil de llenar, se habla de baja razón de selección. Cuando es sencillo llenarlo, se define como un puesto de alta razón de selección.

La razón de selección es la relación que existe entre el número de candidatos finalmente contratados y el número total de solicitantes.

## **Formula de la razón de selección**

La razón de selección se determina mediante la fórmula:

Número de candidatos contratados= Razón de la selección Número total de solicitantes

Cuando en una organización se presentan con frecuencia razones de selección bajas, se puede inferir que el nivel de adecuación al puesto de los solicitantes y de las personas contratadas será bajo.

## **El Aspecto Ético\Comportamiento Antiético**

Dado el papel central que desempeñan los especialistas de personal en la decisión de contratar, la conciencia de lo importante de su labor y la certidumbre de que cualquier acción poco ético se revertirá en su contra es fundamental. Los favores especiales concedidos a los "recomendados", las gratificaciones y obsequios, el intercambio de servicios y toda otra práctica similar resultan no sólo éticamente condenables, sino también de alto riesgo. El administrador de recursos humanos debe recordar que una contratación obtenida mediante un soborno introduce a la organización a una persona que no solamente no será idónea y que se mostrará refractaria a todas las políticas de personal, sino que también se referirá al administrador con el desprecio que merece un funcionario corrupto

## **Desafíos de la Organización**

### **Limitantes Internas**

El proceso de selección no es un fin en sí mismo, es un medio para que la organización logre sus objetivos. La empresa impondrá límites, como sus presupuestos y políticas que influyen en el proceso. Limitantes en ocasiones, estos elementos contribuyen a largo plazo a la efectividad de la selección. Las metas de la empresa se alcanzarán mejor cuando se impongan pautas claras, propias de la circunstancia específica en que se desempeña, y que contribuyan no solamente al éxito financiero de la compañía, sino también al bienestar general de la comunidad.

### **Flexibilidad**

Sería un mejor interés de una empresa planear políticas flexibles, modernas e inteligentes que complementen factores diferentes al lucro a corto plazo. El profesional de la administración de recursos humanos enfrenta en este campo uno de los retos más significativos de su actividad y las empresas en que trabajará esperan que él aporte enfoques más sociales y humanos a sus políticas de selección.

### **Concepto global de selección**

#### Sistema De Selección

El concepto global de selección consta de una serie de pasos. En ocasiones, el proceso puede hacerse muy simple, especialmente cuando se seleccionan empleados de la organización para llenar vacantes internas. Mediante los sistemas de selección internas se pueden equiparar el capital humano con potencial de promoción por una parte, y las vacantes disponibles, por la otra. Lo empleados con más características compatibles con el puesto (y por lo tanto, con más alta puntuación) se consideran los candidatos idóneos. A pesar de algunas limitaciones, por ejemplo, que los programas no consideran factores como el deseo del empleado por aceptar el puesto, estos sistemas han tenido gran difusión.

## **Recepción preliminar de solicitudes**

### Empleados Y Empresas

El proceso de selección se realiza en dos sentidos: la organización elige a sus empleados y los empleados potenciales eligen entre varias empresas. La selección se inicia con una cita entre el candidato y la oficina de personal o con la petición de una solicitud de empleo. El candidato empieza a formarse una opinión de la organización a partir de ese momento. Muchos candidatos valiosos pueden sentirse desalentados si no se les atiende adecuadamente desde el principio.

Es frecuente que se presenten solicitudes "espontáneas" que decidan solicitar personalmente un empleo. Durante esta entrevista preliminar, puede iniciarse el proceso de obtener información sobre el candidato, así como una evaluación preliminar e informal.

El candidato entrega a continuación una solicitud formal de trabajo (proporcionada durante la entrevista preliminar). Los pasos siguientes de selección consisten en gran medida en la verificación de los datos contenidos en la solicitud, así como de los recabados durante la entrevista.

## **7. Pruebas de idoneidad**

### Procedimiento

Las pruebas de idoneidad son instrumentos para evaluar la compatibilidad entre los aspirantes y los requerimientos del puesto. Algunas de estas pruebas consisten en exámenes psicológicos; otras son ejercicios que simulan las condiciones de trabajo.

Los puestos de nivel gerencial son con frecuencia demasiado complejos y es difícil medir la idoneidad de los aspirantes. Se computan los resultados, se obtienen los promedios y el candidato logra una puntuación final. No es necesario agregar que el procedimiento resulta considerablemente costoso y aconsejable sólo en determinadas circunstancias.

## **Validación de Pruebas**

### **Validez**

La validez de una prueba de inteligencia significa que las puntuaciones obtenidas mantienen una relación significativa con el desempeño de una función con otro aspecto relevante.

Para demostrar la validez de una prueba se pueden emplear dos enfoques: el de demostración práctica y el racional.

### **Demostración práctica y enfoque racional**

El enfoque de la demostración práctica: se basa en el grado de validez de las predicciones que la prueba permite establecer.

El enfoque racional: se basa en el contenido y el desarrollo de la prueba. Este se emplea cuando la demostración práctica no se puede aplicar debido a que el número insuficiente de sujetos examinados no permite la validación. Instrumentos para la Administración de Exámenes y una Palabra de Cautela

Existe una amplia gama de exámenes psicológicos para apoyar el proceso de selección, pero es importante tener en cuenta que cada examen tiene utilidad limitada y no se puede considerar un instrumento universal.

Las pruebas psicológicas se enfocan en la personalidad. Se cuentan entre las menos confiables. Su validez es discutible, porque la relación entre personalidad y desempeño con frecuencia es muy vaga y sugestiva.

Las pruebas de conocimiento son más confiables porque determinan información o conocimientos que posee el examinador.

Las pruebas de desempeño miden la habilidad de los candidatos para ejecutar ciertas funciones de su puesto.

Las pruebas de respuestas gráficas miden las respuestas fisiológicas a determinados estímulos.

Las pruebas de idoneidad que se emplean en el proceso de selección, finalmente solo constituyen una de las técnicas empleadas. Su uso se limita a la medición de factores examinables y comprobables. En el caso de un cajero una prueba de actitud numérica y concentración puede informar sobre varios aspectos mensurables de su personalidad.

## **Entrevista de selección**

### **Preguntas Claves**

La entrevista de selección consiste en una plática formal y en profundidad, conducida para evaluar la idoneidad para el puesto que tenga el solicitante. El entrevistador se fija como objeto responder a dos preguntas generales: ¿Puede el candidato desempeñar el puesto? ¿Cómo se compara con respecto a otras personas que han solicitado el puesto?

Las entrevistas de selección constituyen la técnica más ampliamente utilizada; su uso es universal entre las compañías latinoamericanas.

Las entrevistas permiten la comunicación en dos sentidos: los entrevistados obtienen información sobre el solicitante y el solicitante la obtiene sobre la organización.

### **Tipos de Entrevista**

Las entrevistas se llevan a cabo entre un solo representante de la compañía y un solicitante (entrevistado).

Las preguntas que formule el entrevistador pueden ser estructuradas, no estructuradas, mixtas, de solución de problemas o de provocación de tensión.

En la práctica la estructura mixta es la más empleada, aunque cada una de las otras desempeña una función importante.

## **Entrevistas no estructuradas**

Permite que el entrevistador formule preguntas no previstas durante la conversación. El entrevistador inquiriere sobre diferentes temas a medida que se presentan, en forma de una práctica común.

Lo que es aún más grave; en este enfoque pueden pasarse por alto determinadas áreas de aptitud, conocimiento o experiencia del solicitante.

## **Entrevistas estructuradas**

Entrevista estructurada se basan en un marco de preguntas predeterminadas. Las preguntas se establecen antes de que inicie la entrevista y todo solicitante debe responderla.

Este enfoque mejora la contabilidad de la entrevista, pero no permite que el entrevistador explore las respuestas interesantes o poco comunes. Por eso la impresión de entrevistado y entrevistador es la de estar sometidos a un proceso sumamente mecánico. Es posible incluso que muchos solicitantes se sientan desalentados al participar en este tipo de proceso.

## **Entrevistas mixtas**

En la práctica, los entrevistadores despliegan una estrategia mixta, con preguntas estructurales y con preguntas no estructurales. La parte estructural proporciona una base informativa que permite las comparaciones entre candidatos. La parte no estructurada añade interés al proceso y permite un conocimiento inicial de las características específicas del solicitante.

## **Entrevista de solución de problemas**

Se centra en un asunto que se espera que se resuelva el solicitante. Frecuentemente se trata de soluciones interpersonales hipotéticas, que se presentan al candidato para que explique como las enfrentaría.

## **Entrevista de provocación de tensión**

Cuando un puesto debe desempeñarse en condiciones de gran tensión se puede desear saber cómo reacciona el solicitante a ese elemento.

## **El Proceso de Entrevista**

Consta de cinco etapas:

**Preparación del entrevistador:** El entrevistador debe prepararse antes de dar inicio a una entrevista. Esta preparación requiere que se desarrollen preguntas específicas. Las preguntas que se den a estas preguntas indicaran la idoneidad del candidato. Al mismo tiempo, el entrevistador debe considerar las preguntas que probablemente le harán el solicitante.

Como una de las metas del entrevistador es convencer a los candidatos idóneos para que acepten las ofertas de la empresa.

**Creación de un ambiente de confianza:** La labor de crear un ambiente de aceptación recíproca corresponde al entrevistador. Él debe representar a su organización y dejar en sus visitantes una imagen agradable, humana, amistosa. Inicie con preguntas sencillas. Evite las interrupciones. Ofrezca una taza de café. Aleje documentos ajenos a la entrevista. Es importante que su actitud no trasluzca aprobación o rechazo.

**Intercambio de información:** Se basa en una conversación. Algunos entrevistadores inician el proceso preguntando al candidato si tiene preguntas. Así establece una comunicación de dos sentidos y permite que el entrevistador pueda a empezar a evaluar al candidato basándose en las preguntas que le haga.

El entrevistador inquiriere en una forma que le permita adquirir el máximo de información. Es aconsejable evitar las preguntas vagas, abiertas. La figura incluye un muestrario de preguntas específicas posibles, las cuales un entrevistador imaginativo puede aumentar en forma considerable.

**Terminación:** Cuando el entrevistador considera que va acercándose al punto en que ha completado su lista de preguntas y expira el tiempo planeado para la entrevista, es hora de poner fin a la sesión. No es conveniente indicarle qué perspectivas tiene de obtener el puesto. Los siguientes candidatos pueden causar una impresión mejor o peor, y los otros pasos del proceso de selección podrían modificar por completo la evaluación global del candidato.

**Evaluación:** Inmediatamente después de que concluya la evaluación el entrevistador debe registrar las respuestas específicas y sus impresiones generales sobre el candidato. En la figura se ilustra una forma llamada lista de verificación pos entrevista que se utiliza para la evaluación que lleva a cabo el entrevistador. De una entrevista muy breve puede obtenerse considerable información.

**Errores del Entrevistador:** La figura sintetiza algunos de los errores de fondo más comunes en un entrevistador. Una entrevista es débil cuando no hay clima de confianza, se omite hacer preguntas claves. Existe otra fuente de errores, los que se originan en la aceptación o rechazo del candidato por factores ajenos al desempeño potencial. Una entrevista con errores puede redundar en el rechazo de personas idóneas o (igualmente grave) en la contratación de personas inadecuadas para el puesto.

**Errores del Entrevistado:** Los cinco errores más comunes cometidos por los entrevistadores son: intentar técnicas distractoras, hablar en exceso, jactarse de los logros del pasado, no escuchar y no estar debidamente preparado para la entrevista.

### **Verificación de datos y referencias**

Los especialistas para responderse algunas preguntas sobre el candidato recurren a la verificación de datos y a las referencias. Son muchos los profesionales que muestran un gran escepticismo con respecto a las referencias personales, la objetividad de estos informes resulta discutible.

Las referencias laborales difieren de las personales en que describen la trayectoria del solicitante en el campo del trabajo. Pero también ponen en tela



de juicio dichas referencias ya que los antiguos superiores, pueden no ser totalmente objetivos. Algunos empleadores pueden incurrir incluso en prácticas tan condenables como la comunicación de rumores o hechos que pertenezcan por entero al ámbito de la vida privada del individuo.

El profesional de recursos humanos debe desarrollar una técnica depurada que depende en gran medida de dos hechos capitales: uno, el grado de confiabilidad de los informas que recibe en el medio en que se encuentra; dos, el hecho de que la práctica de solicitar referencias laborales se encuentra muy extendida en toda Latinoamérica.

### **Examen médico**

Es conveniente que en el proceso de selección incluya un examen médico del solicitante. Existen poderosas razones para llevar a la empresa a verificar la salud de su futuro personal: desde el deseo de evitar el ingreso de un individuo que padece una enfermedad contagiosa, hasta la prevención de accidentes, pasando por el caso de personas que se ausentarán con frecuencia debido a sus constantes quebrantos de salud.

### **Resultados y retroalimentación**

El resultado final del proceso de selección se traduce en el nuevo personal contratado. Si los elementos anteriores a la selección se consideraron cuidadosamente y los pasos de la selección se llevaron de forma adecuada, lo más probable es que el nuevo empleado sea idóneo para el puesto y lo desempeñe productivamente. Un buen empleado constituye la mejor prueba de que el proceso de selección se llevó a cabo en forma adecuada.

## **2.2 MARCO LEGAL**

La investigación será respaldada por las siguientes leyes y reglamentos vigentes como:

- Constitución del Ecuador

- Ley de Compañías.
- Código Tributario.
- Reglamentos de comprobantes de venta.
- Código de trabajo.
- Ley del consumidor

## **CONSTITUCION DEL ECUADOR**

### **Capítulo sexto**

#### **Trabajo y producción**

##### **Sección primera**

##### **Formas de organización de la producción y su gestión**

**Art. 319.-** Se reconocen diversas formas de organización de la producción en la economía, entre otras las comunitarias, cooperativas, empresariales públicas o privadas, asociativas, familiares, domésticas, autónomas y mixtas.

El Estado promoverá las formas de producción que aseguren el buen vivir de la población y desincentivará aquellas que atenten contra sus derechos o los de la naturaleza; alentará la producción que satisfaga la demanda interna y garantice una activa participación del Ecuador en el contexto internacional.

**Art. 320.-** En las diversas formas de organización de los procesos de producción se estimulará una gestión participativa, transparente y eficiente.

La producción, en cualquiera de sus formas, se sujetará a principios y normas de calidad, sostenibilidad, productividad sistémica, valoración del trabajo y eficiencia económica y social.

##### **Sección tercera**

##### **Formas de trabajo y su retribución**

**Art. 325.-** El Estado garantizará el derecho al trabajo. Se reconocen todas las modalidades de trabajo, en relación de dependencia o autónomas, con inclusión de labores de auto sustento y cuidado humano; y como actores sociales productivos, a todas las trabajadoras y trabajadores.

**Art. 326.-** El derecho al trabajo se sustenta en los siguientes principios:

1. El Estado impulsará el pleno empleo y la eliminación del subempleo y del desempleo.

2.Los derechos laborales son irrenunciables e intangibles. Será nula toda estipulación en contrario.

3.En caso de duda sobre el alcance de las disposiciones legales, reglamentarias o contractuales en materia laboral, estas se aplicarán en el sentido más favorable a las personas trabajadoras.

4.A trabajo de igual valor corresponderá igual remuneración.

5.Toda persona tendrá derecho a desarrollar sus labores en un ambiente adecuado y propicio, que garantice su salud, integridad, seguridad, higiene y bienestar.

6.Toda persona rehabilitada después de un accidente de trabajo o enfermedad, tendrá derecho a ser reintegrada al trabajo y a mantener la relación laboral, de acuerdo con la ley.

7.Se garantizará el derecho y la libertad de organización de las personas trabajadoras, sin autorización previa. Este derecho comprende el de formar sindicatos, gremios, asociaciones y otras formas de organización, afiliarse a las de su elección y desafiliarse libremente.

De igual forma, se garantizará la organización de los empleadores.

8.El Estado estimulará la creación de organizaciones de las trabajadoras y trabajadores, y empleadoras y empleadores, de acuerdo con la ley; y promoverá su funcionamiento democrático, participativo y transparente con alternabilidad en la dirección.

9.Para todos los efectos de la relación laboral en las instituciones del Estado, el sector laboral estará representado por una sola organización.

10.Se adoptará el diálogo social para la solución de conflictos de trabajo y formulación de acuerdos.

11.Será válida la transacción en materia laboral siempre que no implique renuncia de derechos y se celebre ante autoridad administrativa o juez competente.

12.Los conflictos colectivos de trabajo, en todas sus instancias, serán sometidos a tribunales de conciliación y arbitraje.

13.Se garantizará la contratación colectiva entre personas trabajadoras y empleadoras, con las excepciones que establezca la ley.

14.Se reconocerá el derecho de las personas trabajadoras y sus organizaciones sindicales a la huelga. Los representantes gremiales gozarán

de las garantías necesarias en estos casos. Las personas empleadoras tendrán derecho al paro de acuerdo con la ley.

15. Se prohíbe la paralización de los servicios públicos de salud y saneamiento ambiental, educación, justicia, bomberos, seguridad social, energía eléctrica, agua potable y alcantarillado, producción hidrocarburífera, procesamiento, transporte y distribución de combustibles, transportación pública, correos y telecomunicaciones. La ley establecerá límites que aseguren el funcionamiento de dichos servicios.

16. En las instituciones del Estado y en las entidades de derecho privado en las que haya participación mayoritaria de recursos públicos, quienes cumplan actividades de representación, directivas, administrativas o profesionales, se sujetarán a las leyes que regulan la administración pública. Aquellos que no se incluyen en esta categorización estarán amparados por el Código del Trabajo.

**Art. 327.-** La relación laboral entre personas trabajadoras y empleadoras será bilateral y directa.

Se prohíbe toda forma de precarización, como la intermediación laboral y la tercerización en las actividades propias y habituales de la empresa o persona empleadora, la contratación laboral por horas, o cualquiera otra que afecte los derechos de las personas trabajadoras en forma individual o colectiva. El incumplimiento de obligaciones, el fraude, la simulación, y el enriquecimiento injusto en materia laboral se penalizarán y sancionarán de acuerdo con la ley.

**Art. 328.-** La remuneración será justa, con un salario digno que cubra al menos las necesidades básicas de la persona trabajadora, así como las de su familia; será inembargable, salvo para el pago de pensiones por alimentos.

El Estado fijará y revisará anualmente el salario básico establecido en la ley, de aplicación general y obligatoria.

El pago de remuneraciones se dará en los plazos convenidos y no podrá ser disminuido ni descontado, salvo con autorización expresa de la persona trabajadora y de acuerdo con la ley.

Lo que el empleador deba a las trabajadoras y trabajadores, por cualquier concepto, constituye crédito privilegiado de primera clase, con preferencia aun a los hipotecarios.

Para el pago de indemnizaciones, la remuneración comprende todo lo que perciba la persona trabajadora en dinero, en servicios o en especies, inclusive

lo que reciba por los trabajos extraordinarios y suplementarios, a destajo, comisiones, participación en beneficios o cualquier otra retribución que tenga carácter normal. Se exceptuarán el porcentaje legal de utilidades, los viáticos o subsidios ocasionales y las remuneraciones adicionales.

Las personas trabajadoras del sector privado tienen derecho a participar de las utilidades liquidadas de las empresas, de acuerdo con la ley. La ley fijará los límites de esa participación en las empresas de explotación de recursos no renovables. En las empresas en las cuales el Estado tenga participación mayoritaria, no habrá pago de utilidades. Todo fraude o falsedad en la declaración de utilidades que perjudique este derecho se sancionará por la ley.

**Art. 329.-**Las jóvenes y los jóvenes tendrán el derecho de ser sujetos activos en la producción, así como en las labores de auto-sustento, cuidado familiar e iniciativas comunitarias. Se impulsarán condiciones y oportunidades con este fin.

Para el cumplimiento del derecho al trabajo de las comunidades, pueblos y nacionalidades, el Estado adoptará medidas específicas a fin de eliminar discriminaciones que los afecten, reconocerá y apoyará sus formas de organización del trabajo, y garantizará el acceso al empleo en igualdad de condiciones.

Se reconocerá y protegerá el trabajo autónomo y por cuenta propia realizado en espacios públicos, permitidos por la ley y otras regulaciones.

Se prohíbe toda forma de confiscación de sus productos, materiales o herramientas de trabajo.

Los procesos de selección, contratación y promoción laboral se basarán en requisitos de habilidades, destrezas, formación, méritos y capacidades. Se prohíbe el uso de criterios e instrumentos discriminatorios que afecten la privacidad, la dignidad e integridad de las personas.

El Estado impulsará la formación y capacitación para mejorar el acceso y calidad del empleo y las iniciativas de trabajo autónomo. El Estado velará por el respeto a los derechos laborales de las trabajadoras y trabajadores ecuatorianos en el exterior, y promoverá convenios y acuerdos con otros países para la regularización de tales trabajadores.

**Art. 330.-** Se garantizará la inserción y accesibilidad en igualdad de condiciones al trabajo remunerado de las personas con discapacidad. El

Estado y los empleadores implementarán servicios sociales y de ayuda especial para facilitar su actividad. Se prohíbe disminuir la remuneración del trabajador con discapacidad por cualquier circunstancia relativa a su condición.

**Art. 331.-** El Estado garantizará a las mujeres igualdad en el acceso al empleo, a la formación y promoción laboral y profesional, a la remuneración equitativa, y a la iniciativa de trabajo autónomo. Se adoptarán todas las medidas necesarias para eliminar las desigualdades.

Se prohíbe toda forma de discriminación, acoso o acto de violencia de cualquier índole, sea directa o indirecta, que afecte a las mujeres en el trabajo.

**Art. 332.-**El Estado garantizará el respeto a los derechos reproductivos de las personas trabajadoras, lo que incluye la eliminación de riesgos laborales que afecten la salud reproductiva, el acceso y estabilidad en el empleo sin limitaciones por embarazo o número de hijas e hijos, derechos de maternidad, lactancia, y el derecho a licencia por paternidad.

Se prohíbe el despido de la mujer trabajadora asociado a su condición de gestación y maternidad, así como la discriminación vinculada con los roles reproductivos.

**Art. 333.-** Se reconoce como labor productiva el trabajo no remunerado de auto-sustento y cuidado humano que se realiza en los hogares

El Estado promoverá un régimen laboral que funcione en armonía con las necesidades del cuidado humano, que facilite servicios, infraestructura y horarios de trabajo adecuados; de manera especial, proveerá servicios de cuidado infantil, de atención a las personas con discapacidad y otros necesarios para que las personas trabajadoras puedan desempeñar sus actividades laborales; e impulsará la corresponsabilidad y reciprocidad de hombres y mujeres en el trabajo doméstico y en las obligaciones familiares.

La protección de la seguridad social se extenderá de manera progresiva a las personas que tengan a su cargo el trabajo familiar no remunerado en el hogar, conforme a las condiciones generales del sistema y la ley.

## **LEY DE COMPAÑÍAS.-**

**Art. 1.-Contrato de Compañía**<sup>10</sup>.- Es aquel por el cual dos o más personas unen sus capitales o industrias, para emprender en operaciones mercantiles y participar de sus utilidades.

**Art. 20.-** Las compañías constituidas en el Ecuador, sujetas a la vigilancia y control de la Superintendencia de Compañías<sup>11</sup>, enviarán a ésta, en el primer cuatrimestre de cada año:

- a) Copias autorizadas del balance general anual, del estado de la cuenta de pérdidas y ganancias, así como de las memorias e informes de los administradores y de los organismos de fiscalización establecidos por la Ley;
- b) La nómina de los administradores, representantes legales y socios o accionistas; y,
- c) Los demás datos que se contemplaren en el reglamento expedido por la Superintendencia de Compañías.

El balance general anual y el estado de la cuenta de pérdidas y ganancias estarán aprobados por la junta general de socios o accionistas, según el caso, estarán firmados por las personas que determine el reglamento y se presentarán en la forma que señale la Superintendencia.

**Art. 21.-** Las transferencias de acciones y de participaciones de las compañías constituidas en el Ecuador, sujetas a la vigilancia de la Superintendencia de Compañías, serán comunicadas a ésta, con indicación de nombre y nacionalidad de cedente y cesionario, por los administradores de la compañía respectiva, dentro de los ocho días posteriores a la inscripción en los libros correspondientes.

**Art. 26.-** El ejercicio económico de las compañías terminará cada treinta y uno de diciembre.

## **REGLAMENTO PARA LA APLICACIÓN DE LA LEY ORGÁNICA DE RÉGIMEN TRIBUTARIO INTERNO**

---

<sup>10</sup>Fuente:[http://www.supercias.gob.ec/visorPDF.php?url=bd\\_supercias/descargas/ss/LEY\\_DE\\_COMPANIAS.pdf](http://www.supercias.gob.ec/visorPDF.php?url=bd_supercias/descargas/ss/LEY_DE_COMPANIAS.pdf), Superintendencia de Compañías

<sup>11</sup> <http://www.sudeseq.gob.ve/regulaciones/150>

**Art. 37.- Contribuyentes obligados a llevar contabilidad.**- Todas las sucursales y establecimientos permanentes de compañías extranjeras y las sociedades definidas como tales en la Ley de Régimen Tributario Interno, están obligadas a llevar contabilidad.

Igualmente, están obligadas a llevar contabilidad, las personas naturales y las sucesiones indivisas que realicen actividades empresariales y que operen con un capital propio que al inicio de sus actividades económicas o al 1o. de enero de cada ejercicio impositivo hayan superado los USD 60.000 o cuyos ingresos brutos anuales de esas actividades, del ejercicio fiscal inmediato anterior, hayan sido superiores a USD 100.000 o cuyos costos y gastos anuales, imputables a la actividad empresarial, del ejercicio fiscal inmediato anterior hayan sido superiores a USD 80.000. Se entiende como capital propio, la totalidad de los activos menos pasivos que posea el contribuyente, relacionados con la generación de la renta gravada.

La contabilidad deberá ser llevada bajo la responsabilidad y con la firma de un contador legalmente autorizado.

Los documentos sustentatorios de la contabilidad deberán conservarse durante el plazo mínimo de siete años de acuerdo a lo establecido en el Código Tributario como plazo máximo para la prescripción de la obligación tributaria, sin perjuicio de los plazos establecidos en otras disposiciones legales.

**Art. 38.-Contribuyentes obligados a llevar cuentas de ingresos y egresos**<sup>12</sup>.-Las personas naturales que realicen actividades empresariales y que operen con un capital, obtengan ingresos y efectúen gastos inferiores a los previstos en el artículo anterior, así como los profesionales, comisionistas, artesanos, agentes, representantes y demás trabajadores autónomos deberán llevar una cuenta de ingresos y egresos para determinar su renta imponible.

La cuenta de ingresos y egresos deberá contener la fecha de la transacción, el concepto o detalle, el número de comprobante de venta, el valor de la misma y

---

<sup>12</sup>[www.sri.gob.ec](http://www.sri.gob.ec),

Reglamento para la Aplicación de la Ley de Régimen Tributario Interno.doc, Capítulo V, De la Contabilidad, Suplemento R.O. 209, 8 de junio del 2010.



las observaciones que sean del caso y deberá estar debidamente respaldada por los correspondientes comprobantes de venta y demás documentos pertinentes.

Los documentos sustentatorios de los registros de ingresos y egresos deberán conservarse por siete años de acuerdo a lo establecido en el Código Tributario, sin perjuicio de los plazos establecidos en otras disposiciones legales.

**Art. 46.- Conciliación tributaria.-** Para establecer la base imponible sobre la que se aplicará la tarifa del impuesto a la renta, las sociedades y las personas naturales obligadas a llevar contabilidad, procederán a realizar los ajustes pertinentes dentro de la conciliación tributaria y que fundamentalmente consistirán en que la utilidad o pérdida líquida del ejercicio será modificada con las siguientes operaciones:

1. Se restará la participación laboral en las utilidades de las empresas de los trabajadores ( Según lo previsto en el Código del Trabajo)
2. Se restará el valor total de los dividendos percibidos de otras sociedades y de otros ingresos exentos o no gravados.
3. Se sumarán los gastos no deducibles de conformidad con la Ley de Régimen Tributario Interno y este Reglamento, tanto aquellos efectuados en el país como en el exterior.
4. Se sumará el ajuste a los gastos incurridos para la generación de ingresos exentos, en la proporción prevista en este Reglamento.
5. Se sumará también el porcentaje de participación laboral en las utilidades de las empresas atribuibles a los ingresos exentos; esto es, el 15% de tales ingresos.
6. Se restará la amortización de las pérdidas establecidas con la conciliación tributaria de años anteriores, de conformidad con lo previsto en la Ley de Régimen Tributario Interno y este Reglamento.
7. Se restará cualquier otra deducción establecida por ley a la que tenga derecho el contribuyente.

8. Se sumará, de haber lugar, el valor del ajuste practicado por la aplicación del principio de plena competencia conforme a la metodología de precios de transferencia, establecida en el presente Reglamento.
9. Se restará el incremento neto de empleos.- A efecto de lo establecido en la Ley de Régimen Tributario Interno se considerarán los siguientes conceptos:

**Empleados nuevos:** Empleados contratados directamente que no hayan estado en relación de dependencia con el mismo empleador o de sus partes relacionadas en los tres años anteriores y que hayan estado en relación de dependencia por seis meses consecutivos o más, dentro del respectivo ejercicio.

**Incremento neto de empleos:** Diferencia entre el número de empleados nuevos y el número de empleados que han salido de la empresa.

En ambos casos se refiere al período comprendido entre el primero de enero al 31 de diciembre del ejercicio fiscal anterior.

**Valor promedio de remuneraciones y beneficios de ley:** Es igual a la sumatoria de las remuneraciones y beneficios de ley sobre los que se aporte al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social pagados a los empleados nuevos, dividido para el número de empleados nuevos.

**Gasto de nómina:** remuneraciones y beneficios de ley percibidos por los trabajadores en un periodo dado.

**Valor a deducir para el caso de empleos nuevos:** Es el resultado de multiplicar el incremento neto de empleos por el valor promedio de remuneraciones y beneficios de ley de los empleados que han sido contratados, siempre y cuando el valor total por concepto de gasto de nómina del ejercicio actual menos el valor del gasto de nómina del ejercicio anterior sea mayor que cero, producto del gasto de nómina por empleos nuevos; no se considerará para este cálculo los montos que correspondan a ajustes salariales de empleados que no sean nuevos. Este beneficio será aplicable únicamente por el primer ejercicio económico en que se produzcan.

10.- Se restará el pago a trabajadores discapacitados o que tengan cónyuge o hijos con discapacidad.- El valor a deducir para el caso de pagos a trabajadores discapacitados o que tengan cónyuge o hijos con discapacidad, corresponde al resultado de multiplicar el valor promedio de remuneraciones y beneficios sociales de estos trabajadores sobre los que se aporte al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social por el 150%. Este beneficio será aplicable para el caso de trabajadores discapacitados existentes y nuevos, durante el tiempo que dure la relación laboral.

En el caso de trabajadores nuevos y que sean discapacitados o tengan cónyuge o hijos con discapacidad, el empleador podrá hacer uso únicamente del beneficio establecido en el párrafo precedente;

11.- Los gastos personales en el caso de personas naturales.

El resultado que se obtenga luego de las operaciones antes mencionadas constituye la utilidad gravable.

Si la sociedad hubiere decidido reinvertir parte de estas utilidades, deberá señalar este hecho, en el respectivo formulario de la declaración para efectos de la aplicación de la correspondiente tarifa.

## **RETENCIONES EN LA FUENTE**

**Art. 96.-Agentes de Retención.-**Serán agentes de retención del Impuesto a la Renta:

a) Las entidades sector público, según la definición de la Constitución Política del Ecuador, las sociedades, las personas naturales y las sucesiones indivisas obligadas a llevar contabilidad, que realicen pagos o acrediten en cuenta valores que constituyan ingresos gravados para quien los perciba;

Las personas naturales obligadas a llevar contabilidad solamente realizarán retenciones en la fuente de Impuesto a la Renta por los pagos o acreditaciones en cuenta que realicen por sus adquisiciones de bienes y servicios que sean relacionados con la actividad generadora de renta.

b) Todos los empleadores, personas naturales o sociedades, por los pagos que realicen en concepto de remuneraciones, bonificaciones, comisiones y más emolumentos a favor de los contribuyentes en relación de dependencia; y,

c) Los contribuyentes dedicados a actividades de exportación por todos los pagos que efectúen a sus proveedores de cualquier bien o producto exportable, incluso aquellos de origen agropecuario. Siempre que dichos valores constituyan renta gravada para quien los perciba.

d) Los contribuyentes que realicen pagos al exterior a través de la figura de reembolso de gastos.

**Art. 96.- Obligación de expedir comprobantes de retención a los trabajadores que laboran en relación de dependencia.-** Los agentes de retención entregarán a sus trabajadores un comprobante en el que se haga constar los ingresos totales percibidos por el trabajador, así como el valor del Impuesto a la Renta retenido. Este comprobante será entregado inclusive en el caso de los trabajadores que hayan percibido ingresos inferiores al valor de la fracción básica gravada con tarifa cero, según la tabla prevista en el Art. 36 de la Ley de Régimen Tributario Interno. Esta obligación se cumplirá durante el mes de enero del año siguiente al que correspondan los ingresos y las retenciones.

Cuando el trabajador deje de prestar servicios en relación de dependencia en una fecha anterior al cierre del ejercicio económico, el agente de retención entregará el respectivo comprobante dentro de los treinta días siguientes a la terminación de la relación laboral. En el caso que el trabajador reinicie su actividad con otro empleador, aquel entregará el comprobante de retención a su nuevo empleador para que efectúe el cálculo de las retenciones a realizarse en lo que resta del año.

El empleador entregará al Servicio de Rentas Internas en dispositivos magnéticos u otros medios y en la forma y fechas que dicha entidad determine, toda la información contenida en los comprobantes de retención antes aludidos.

Los comprobantes de retención entregados por el empleador de acuerdo con las normas de este artículo, se constituirán en la declaración del trabajador que perciba ingresos provenientes únicamente de su trabajo en relación de dependencia con un solo empleador, para el caso de empleados que no utilicen gastos personales.

Si el trabajador obtiene rentas en relación de dependencia con dos o más empleadores o recibe además de su remuneración ingresos de otras fuentes como: rendimientos financieros, arrendamientos, ingresos por el libre ejercicio profesional, u otros ingresos gravados deberá presentar obligatoriamente su declaración de impuesto a la renta.

### **I.V.A. TARIFA CERO POR CIENTO**

**Art. 184.-** Constituyen pagos por servicios y gravan tarifa 0% del Impuesto al Valor Agregado las membrecías, cuotas, cánones, aportes o alícuotas que paguen los socios o miembros para ser beneficiarios o por el mantenimiento de los servicios que a cambio presten los clubes sociales, deportivos, gremios profesionales, cámaras de la producción y sindicatos siempre que estén legalmente constituidos y no superen los mil quinientos dólares en el año, sin incluir impuestos. En el caso de que superen la cantidad indicada estarán gravados con 12% de IVA sobre la totalidad de los pagos por las correspondientes membrecías, cuotas, cánones, aportes o alícuotas, aún cuando los pagos se realicen en varias cuotas, caso en el cual el IVA se desglosará en cada comprobante de venta.

**Art. 185.- Servicio de seguros.-**(las pólizas de vida individual, renta vitalicia, vida en grupo, salud, asistencia médica, accidentes personales, accidentes de riesgos del trabajo y los obligatorios por accidentes de tránsito terrestres y las comisiones de intermediación de esos seguros.)

**Art. 186.- Servicios financieros.-** Los servicios financieros y bursátiles prestados por las entidades del sistema financiero nacional y las bolsas de valores y casa de valores se encuentran gravados con IVA tarifa 0%.

**Art. 187.- Servicios de educación.-**

- a. Educación regular, que incluye los niveles pre - primario, primario, medio y superior, impartida por jardines de infantes, escuelas, colegios, institutos normales, institutos técnicos y tecnológicos superiores, universidades y escuelas politécnicas;
- b. Educación especial;
- c. Educación compensatoria oficial, a través de los programas ejecutados por centros de educación artesanal, en las modalidades presencial y a distancia; y,
- d. Enseñanza de idiomas por parte de instituciones legalmente autorizadas.

Los cursos y seminarios ofrecidos por otras instituciones que no sean legalmente reconocidas por el Estado como establecimientos educativos, causarán el impuesto al valor agregado con la tarifa del 12%.

**Art. 188.- Régimen especial para artesanos<sup>13</sup>.**- Los artesanos calificados por la Junta de Defensa del Artesano, en la venta de los bienes producidos por ellos y en la prestación de sus servicios, emitirán sus comprobantes de venta considerando la tarifa 0% del Impuesto al Valor Agregado, siempre que cumplan con los siguientes requisitos:

1. Mantener actualizada su calificación por la Junta de Defensa del Artesano.
2. Mantener actualizada su inscripción en el Registro Único de Contribuyentes.
3. No exceder del monto de activos totales permitido por la Ley de Defensa del Artesano.
4. Prestar exclusivamente los servicios a los que se refiere su calificación por parte de la Junta de Defensa del Artesano.
5. Vender exclusivamente bienes de su propia elaboración y a los que se refiere su calificación por parte de la Junta de Defensa del Artesano.
6. Emitir los comprobantes de venta debidamente autorizados y que cumplan los requisitos previstos en el Reglamento de Comprobantes de Venta y de Retención.
7. Exigir a sus proveedores las correspondientes facturas y archivarlas en la forma y condiciones que determine el Servicio de Rentas Internas.
8. Llevar su registro de ingresos y gastos de acuerdo con lo dispuesto por la Ley de Régimen Tributario Interno.

---

<sup>13</sup> Fuente: <http://www.diariodigitalcentro.com/index.php/6567-sri-realiza-operativos-de-control-a-los-artesanos>

9. Presentar semestralmente su declaración del Impuesto al Valor Agregado y, anualmente, su declaración de Impuesto a la Renta.

Al artesano que reúna los requisitos señalados en los numerales del 1 al 5, el Servicio de Rentas Internas le conferirá el certificado que indique que está facultado a emitir comprobantes de ventas con el IVA tarifa 0%.

Art. 189.- **Servicios de transporte.**- A efectos de la aplicación de la ley, el transporte de hidrocarburos y sus derivados por oleoductos, gasoductos o poliductos, será considerado como transporte terrestre de carga.

Los servicios de correos y correos paralelos, entendiéndose por tales la recepción, recolección, transporte y distribución de correspondencia, están gravados con tarifa 12%.

Art. 190.- **El Alquiler o Arrendamiento de inmueble destinados exclusivamente para vivienda** estarán gravados con tarifa 0% de IVA independientemente de si el arrendatario sea una persona natural o sociedad.

Art. 191.- **Servicios de salud.**- Son aquellos que están destinados a la prevención, recuperación y rehabilitación en forma ambulatoria, domiciliaria o internamiento y prestados por los establecimientos o centros de salud legalmente autorizados para prestar tales servicios, así como los prestados por profesionales de la salud con título universitario de tercer nivel, conferido por una de las universidades establecidas y reconocidas legalmente en el país, o por una del exterior, revalidado y refrendado.

Se exceptúa de lo señalado en el inciso anterior los servicios de salud prestados por concepto de cirugía estética o plástica, a menos que sea necesaria a consecuencia de enfermedades o accidentes debidamente comprobados; y, tratamientos cosmetológicos.

Art. 192.- **Productos veterinarios.**-(los relacionados con la salud de animales, así como las materias primas e insumos, importados o adquiridos en el mercado interno, para producirlos, sus envases y etiquetas).

## CÓDIGO DE TRABAJO

**Art. 8.-Contrato individual de trabajo**<sup>14</sup> es un convenio por el cual una persona se compromete con otra persona o entidad, a prestar sus servicios lícitos y personales, bajo su dependencia y por el pago de una remuneración.

- a) Trabajador.- persona que se obliga a prestar sus servicios: empleado u obrero.
- b) Empleador o empresario.- Persona o entidad a quien se presta los servicios.

**Clases de contratos:**

- a) Expreso o tácito, y el primero, escrito o verbal.
- b) A sueldo, jornal, en participación y mixto.
- c) Por tiempo fijo, indefinido, de temporada, eventual, y ocasional.
- d) A prueba, por primera vez, plazo 90 días.
- e) Por obra cierta, por tarea y a destajo.
- f) Jornada Parcial.
- g) Por enganche.
- h) Grupo o por equipo.

**Art. 20.-** Los contratos que deben celebrarse por escrito se registrarán dentro de los 30 días siguientes a su suscripción, ante el Inspector del Trabajo del lugar en el que el trabajador preste sus servicios. Si en el lugar no hubiese inspector, se registrará ante un juez de trabajo

**Art. 21.-** En el contrato deben constar los siguientes datos y cláusulas:

1. Lugar y fecha de celebración
2. Nombre de los comparecientes. Si el empleador es una empresa, se indicará la calidad en que intervienen la persona firmante.
3. Clase de trabajo contratado.
4. La forma en el que trabajo ha de ser ejecutado. Es decir a través de jornadas de trabajos, hora – meses, obra cierta, dentro de un tiempo establecido o por tarea.

---

<sup>14</sup>Fuente:[http://www.mrl.gob.ec/index.php?option=com\\_content&view=article&id=198&Itemid=165](http://www.mrl.gob.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=198&Itemid=165); Ministerio de Relaciones Laborales: Código de trabajo, Capítulo I , Párrafo I, Definiciones y reglas generales



5. La cuantía de la remuneración y la forma en que se pagará.
6. El tiempo de duración del contrato.
7. En cuanto a jornadas de trabajo y descansos.
8. La declaraciones si se establecen o no sanciones, formas de determinarlas y hacerlas efectivas.

## 2.3 MARCO CONCEPTUAL

**2.3.1 Administración:**<sup>15</sup>Es el proceso de planificar, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos y las actividades de trabajo con el propósito de lograr los objetivos o metas de la organización de manera eficiente y eficaz.

**2.3.2 Comercialización:**<sup>16</sup>Es la acción y efecto de comercializar (poner a la venta un producto o darle las condiciones y vías de distribución para su venta).

**2.3.3 Control:**<sup>17</sup>La palabra **control** proviene del término francés *contrôle* y significa comprobación, inspección, fiscalización o intervención. También puede hacer referencia al dominio, mando y preponderancia, o a la regulación sobre un sistema.

**2.3.4 Departamentalización:**<sup>18</sup>Es un proceso por el cual se agrupan, entre los órganos de una determinada organización, actividades o funciones similares y, lógicamente, relacionadas. En un primer momento se reparte el trabajo por tareas logrando una especialización que permite obtener ganancias de productividad.

**2.3.5 Desarrollo:**<sup>19</sup>Proceso de transformación de una cualidad, que contribuye a perfeccionar a un individuo, ya sea mental o social.

**2.3.6 Dirección:**<sup>20</sup>Es la acción y efecto de dirigir (llevar algo hacia un término o lugar, guiar, encaminar las operaciones a un fin, regir, dar reglas, aconsejar u orientar).

---

<sup>15</sup><http://www.promonegocios.net/administracion/definicion-administracion.html>

<sup>16</sup><http://definicion.de/comercializacion/>

<sup>17</sup><http://definicion.de/control/>

<sup>18</sup><http://www.knoow.net/es/cieeconcom/gestion/departamentalizacion.htm#plus>

<sup>19</sup><http://www.definicion.org/desarrollo>

<sup>20</sup><http://definicion.de/direccion/>

**2.3.7 Empleados:**<sup>21</sup>Persona que desempeña un trabajo a cambio de un salario.

**2.3.8 Inventario:**<sup>22</sup>Es registrar el conjunto de los bienes propios y disponibles de una empresa para la venta a sus clientes y que por tanto son considerados como activo corriente.

**2.3.9 Negociación:**<sup>23</sup>Proceso que se lleva a cabo entre dos partes o más partes en pos de llegar a un acuerdo sobre un tema.

**2.3.10 Organigrama:**<sup>24</sup>Es una representación gráfica de la estructura organizacional de una empresa, o de cualquier entidad productiva, comercial, administrativa, política, etc., en la que se indica y muestra, en forma esquemática, la posición de las áreas que la integran, sus líneas de autoridad, relaciones de personal, comités permanentes, líneas de comunicación y de asesoría".

**2.3.11 Organización:**<sup>25</sup>Es el acto de coordinar, disponer y ordenar los recursos disponibles (humanos, financieros, físicos y otros) y las actividades necesarias, de tal manera, que se logren los fines propuestos.

**2.3.12 Políticas Empresariales:**<sup>26</sup>Son reglas o marcos orientadores que orientan en rumbo empresarial; conjunto de decisiones y acciones conducentes a desarrollar una estrategia efectiva.

**2.3.13 Rendimiento:**<sup>27</sup>Proporción que surge entre los medios empleados para obtener algo y el resultado que se consigue. El beneficio o el provecho que brinda algo o alguien también se conocen como rendimiento.

**2.3.14 Selección:**<sup>28</sup>Es una comparación entre las cualidades de cada candidato con las exigencias del cargo, y es una elección entre los candidatos comparados.

## 2.3 HIPOTESIS Y VARIABLES

<sup>21</sup><http://es.thefreedictionary.com/empleado>

<sup>22</sup><http://www.definicionabc.com/economia/inventario.php>

<sup>23</sup><http://gestionpyme.com/definicion-de-negociacion/>

<sup>24</sup><http://www.promonegocios.net/organigramas/definicion-organigramas.html>

<sup>25</sup>[www.promonegocios.net/empresa/definicion-organizacion.html](http://www.promonegocios.net/empresa/definicion-organizacion.html)

<sup>26</sup> <http://maestria2011i.files.wordpress.com/2011/04/9politicas.ppt>

<sup>27</sup><http://definicion.de/rendimiento/>

<sup>28</sup><http://genesis.uag.mx/edmedia/material/RH/selpersonal.pdf>

### 2.4.1 Hipótesis General

La organización y coordinación empírica en el área administrativa incide en el desarrollo productivo de la empresa COAGVELCOR del cantón Lago Agrio de la Provincia de Sucumbíos.

### 2.4.2 Hipótesis Particulares

1. El organigrama estructural incide en el desenvolvimiento de los colaboradores de la empresa COAGVELCOR.
2. El organigrama funcional incide en el cumplimiento de las tareas por parte del personal.
3. Las políticas de selección inciden en la contratación del personal.
4. Las medidas de control inciden en el desempeño de las labores por parte de los empleados.
5. El control de inventario incide en la comercialización de los productos.

### 2.4.3 Declaración de las variables

<b>Hipótesis general</b>	
<b>Variable Independiente:</b>	<b>Variable Dependiente:</b>
La organización y coordinación empírica en el área administrativa	Incide en el desarrollo productivo de la empresa COAGVELCOR del cantón Lago Agrio de la Provincia de Sucumbíos.

<b>Hipótesis Particular 1</b>	
El organigrama estructural	Incide en el desenvolvimiento de los colaboradores de la empresa COAGVELCOR.
<b>Hipótesis Particular 2</b>	
El organigrama funcional	Incide en el cumplimiento de las tareas por parte del personal
<b>Hipótesis Particular 3</b>	
El control de inventario	Incide en la comercialización de los

	productos
<b>Hipótesis Particular 4</b>	
Las políticas de selección	Inciden en la contratación del personal
<b>Hipótesis Particular 5</b>	
Las medidas de control	Inciden en el desempeño de las labores por parte de los empleados
<b>Hipótesis Particular 6</b>	
La imagen corporativa	Incide en el posicionamiento dentro del mercado agro oriental del Ecuador

#### 2.4.4 Operacionalización de las Variables

VARIABLE	TIPO	CONCEPTO	INDICADORES
Organización y Coordinación	V. independiente	<p><b>Organización:</b> Es el acto de coordinar, disponer y ordenar los recursos disponibles (humanos, financieros, físicos y otros) y las actividades necesarias, de tal manera, que se logren los fines propuestos.</p> <p><b>Coordinación:</b> Acción de coordinar, de poner a trabajar en conjunto diferentes elementos en pos de obtener un resultado específico.</p>	<p>Reportes</p> <p>Informes</p> <p>Manual de Funciones</p>
Desarrollo Productivo	V. Dependiente	Es la relación entre la cantidad de productos obtenida por un sistema productivo y los recursos utilizados para obtener dicha producción.	<p>Volumen de ventas</p> <p>Estado de Pérdidas y Ganancias</p>
Organigrama Estructural	V. independiente	Es aquel que está representado jerárquicamente o sea por el cargo que ocupan en la compañía.	Funciones del personal

Desenvolvimiento	V. Dependiente	Es un proceso continuo, ordenado en fases, a lo largo del tiempo, que se construye con la acción del sujeto al interactuar con su medio adaptándose gradualmente.	Reportes Informes
Organigrama Funcional	V. independiente	Es aquel que reúne en un departamento a todos los que se dedican a una actividad o varias relacionadas, es de gran utilidad para capacitar al personal y presentar a la organización en forma general.	Funciones del personal
Cumplimiento de tareas	V. Dependiente	Es una cuestión que se encuentra presente en casi todos los órdenes de la vida, en el laboral, en el personal, en el social, en lo político, en el mundo de los negocios, entre otros.	Reportes Informes
Control de Inventarios	V. independiente	Es el conjunto de mercancías o artículos que tiene la empresa para comerciar con aquellos, permitiendo la compra y venta o la fabricación primero antes de venderlos, en un periodo económico determinados.	Auditorias Registro de Compras y Ventas
Comercialización	V. Dependiente	Es la acción y efecto de comercializar(poner a la venta un producto o darle las condiciones y vías de distribución para su venta).	Registro de Compras y Ventas
Políticas de selección	V. independiente	Las políticas de selección de personal juegan un papel decisivo en el marco de una política global sobre los recursos humanos de la empresa. Toda organización se basa en una cultura formada por principios y criterios.	Reportes Informes
Contratación de personal	V. Dependiente	Es el procedimiento que se lleva a cabo en una empresa para formalizar la relación laboral con un empleado que recién ingreso a la misma; y se refiere a la integración de un expediente documental de los datos personales y profesionales que una persona proporcione a la empresa y el acto de formalización mediante la firma de un contrato donde se aceptan las obligaciones y responsabilidades de la empresa y el nuevo empleado.	Entrevistas Informes

Medidas de control	V. independiente	Comprende el plan de organización y el conjunto de medidas adoptadas para salvaguardar sus recursos, verificar la exactitud y veracidad de su información financiera, técnica y administrativa, promover la eficacia en las operaciones, estimular la observancia de las políticas prescritas y lograr el cumplimiento de las metas y objetivos programados.	Inventarios Auditorias Volumen de ventas
Desempeño de labores	V. Dependiente	Concepto integrador del conjunto de comportamientos y resultados obtenidos por un colaborador en un determinado período. El desempeño de una persona se conforma por la sumatoria de conocimientos (integrados por conocimientos aprendidos tanto a través de estudios formales como informales), la experiencia práctica, y las competencias	Evaluación al personal

### **CAPITULO III**

#### **MARCO METODOLÓGICO**

##### **3.1. TIPO Y DISEÑO DE LA INVESTIGACION Y SU PERSPECTIVA GENERAL.-**

En el proyecto se aplicará una investigación de tipo documental, descriptiva, explicativa y de campo porque se elaborará un documento donde se identifica, analiza y se comparan las variables entre sí, también se aplicará herramientas de investigación como encuestas y entrevistas para el levantamiento de datos que ayuden al mejoramiento del sistema, todo esto se realizará en un tiempo determinado y en una área específica.

Por otra parte será de tipo cualitativo porque se realizara un diagrama de causa y efecto para conocer la real situación de la empresa COAGVELCOR y de tipo cuantitativo, en base a este análisis aplicar un muestreo estadístico en base a encuestas y entrevistas para conocer las expectativas de la gerencia y empleados, estos datos serán tabulados y mediante estos se establecerán conclusiones las cuales ayudaran al plan para buscar una mejora continua.

### **3.2. LA POBLACIÓN YLA MUESTRA**

#### **3.2.1 CARACTERÍSTICAS DE LA POBLACIÓN.-**

La población se basa en las personas que laboran dentro de la organización.

#### **3.2.2 DELIMITACIÓN DE LA POBLACIÓN.-**

La investigación está basada en la población de empleados que posean conocimientos sobre la agricultura o se encuentren relacionadas con la misma.

#### **3.2.3 TIPO DE LA MUESTRA.-**

Se aplicará la muestra no probabilística para la aplicación de la herramienta de investigación ya que se obtiene una población específica.

#### **3.2.4 TAMAÑO DE LA MUESTRA.-**

Para el tamaño de la muestra de la investigación será considerada a los empleados de la empresa a los cuales se le aplicará encuestas para evaluar el ambiente interno

A continuación la población detallada de la siguiente manera:

#### **RECURSO HUMANO**

<b>CARGO</b>	<b>CANTIDAD</b>
<b>Gerente</b>	<b>1</b>
<b>Contador</b>	<b>1</b>
<b>Jefe de Ventas</b>	<b>1</b>
<b>Jefe de Compras</b>	<b>1</b>
<b>Bodeguero</b>	<b>1</b>
<b>TOTAL</b>	<b>5</b>

#### **3.2.5 PROCESO DE SELECCIÓN.-**

El proceso de selección se realizará de una muestra no probabilística: con individuos que se presten voluntariamente a dar su opinión y su punto de vista de la problemática en análisis.

### **3.3 LOS MÉTODOS Y LAS TÉCNICAS.**

Los métodos e instrumentos que se aplicará en el estudio de la problemática planteada son los siguientes:

#### **3.3.1 MÉTODOS TEÓRICOS**

##### **Método Científico:**

Esta investigación se basa en la observación y formulación del problema, tomando en consideración las hipótesis y la investigación, para comprobar los datos que nos permita dar con los resultados.

**Método Inductivo-Deductivo:** Se empleará para conocer las opiniones de los trabajadores de la empresa, con el fin de obtener información específica para luego emitir opiniones razonables. Analizando las variables, para de esta manera estar preparados para tratar el problema.

**Método Analítico:**En esta investigación se utilizara herramientas de calidad como el diagrama de causa y efecto, para el respectivo análisis crítico de las variables.

**Método Estadístico:** Por medio de este método se recopilará la información por medio de las encuestas, las cuales serán tabuladas, con los resultados posteriormente se realizará a un análisis y para así determinar conclusiones.

**Modelo Hipotético.-** Por que mediante a la investigación se comprobará las hipótesis planteadas.

#### **3.3.2 MÉTODOS EMPÍRICOS COMPLEMENTARIOS O TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN**

El procedimiento de la investigación será realizada por medio de encuestas destinadas a los colaboradores de la empresa, además se obtendrá una



entrevista con el Dueño de la compañía, el cual expresara con más detalles y profundidad las falencias de su organización.

### **3.4 TRATAMIENTO ESTADISTICO DE LA INFORMACION.-**

El procesamiento estadístico de la información se lo realizará a través de la recolección de datos obtenidos de encuestas y entrevista, donde se realizara el proceso de tabulación para en lo posterior graficar porcentualmente las respuestas, de las cuales se tomaran en cuenta los datos más relevantes para las soluciones.

## **CAPÍTULO IV**

### **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS**

#### **4.1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL**

En el proceso del levantamiento de información mediante las encuestas dirigidas a los colaboradores de la Compañía COAGVELCOR se adquirieron los siguientes datos de la empresa.

**TABLA #4**

**FICHA TECNICA DE COAGVELCOR S.A**

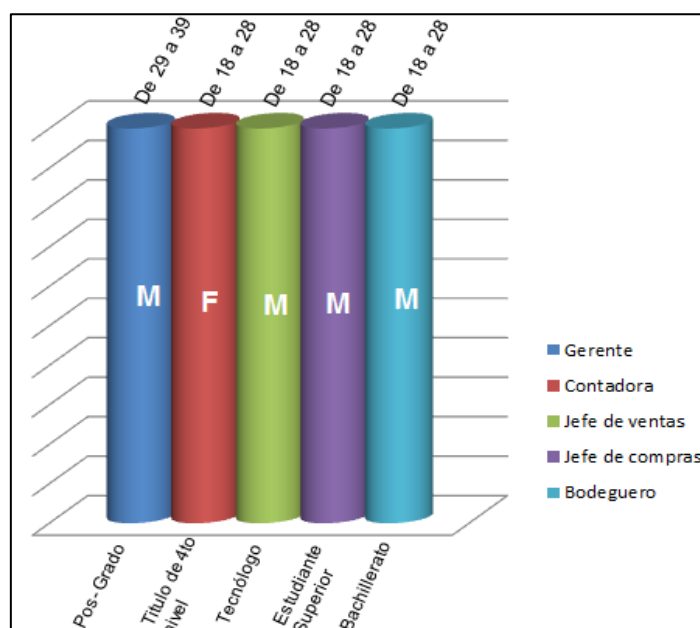
<b>GRAFICAS</b>	<b>NIVEL ACADEMICO</b>	<b>GENERO</b>	<b>EDAD</b>
Gerente	Post-Grado	M	De 29 a 39
Contadora	Titulo 4to Nivel	F	De 18 a 28
Jefe de ventas	Tecnólogo	M	De 18 a 28
Jefe de compras	Estud. Superior	M	De 18 a 28
Bodeguero	Bachillerato	M	De 18 a 28

**Elaborado:** J. Salazar y M. Vélez

**Fuente:** Encuesta a los Empleados de Coagvelcor S.A

**GRAFICO #4**

**FICHA TECNICA DE COAGVELCOR S.A**



**Elaborado:** Jessenia Salazar y Mónica Vélez

**Análisis:** El grafico nos refleja a todos los colaboradores de la empresa Coagvelcor S.A, como se puede apreciar que de 5 trabajadores 4 son

masculinos y una es mujer; además nos indica que el gerente de la compañía tiene un pos-grado, la contadora posee título universitario, el jefe de ventas es tecnólogo, el jefe de compras está en proceso de los estudios universitarios, es decir que en la empresa si le den facilidades académicas, y la persona encargada de la bodega tienen un bachillerato.

El promedio de edades de los colaboradores de la empresa Coagvelcor está entre los 18 a 28 años, por lo que percibe que los trabajadores son en su mayoría jóvenes que poseen poca experiencia en el ámbito laboral, el gerente tiene una edad promedio de 29 a 39 años el posee toda la experiencia y conocimientos que le ayudara a que su empresa este estable en el mercado además, es guía en las tareas que desenvuelven los demás colaboradores.

### Encuesta #1

#### DIRIGIDA A LOS COLABORADORES DE LA EMPRESA COAGVELCOR

**Objetivo:** Recolectar información necesaria para analizar el desempeño y el conocimiento por parte de los colaboradores, en las funciones internas y externas de la empresa.

#### PREGUNTA 1: ¿Qué tiempo lleva laborando en la empresa?

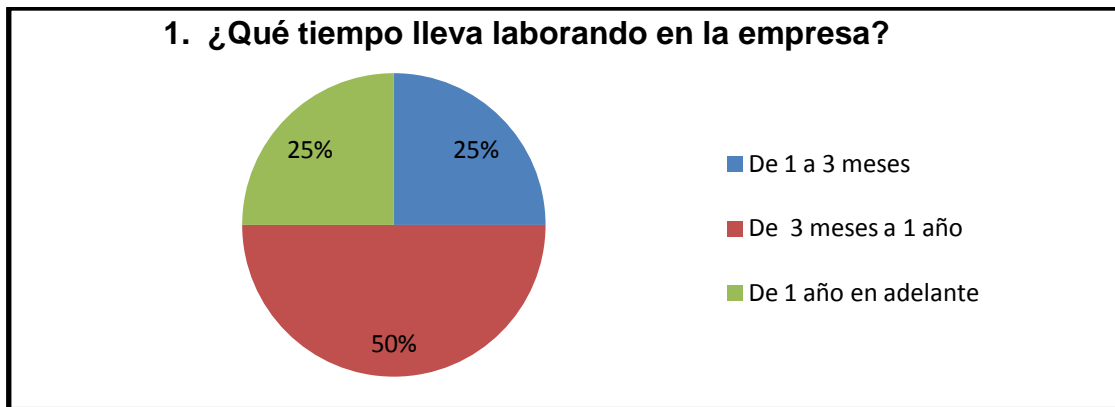
**TABLA #5**

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA RELATIVA	FRECUENCIA ABSOLUTA
De 1 a 3 meses	1	25%
De 3 meses a 1 año	2	50%
De 1 año en adelante	1	25%
<b>Total</b>	<b>4</b>	<b>100%</b>

**Elaborado:** J. Salazar y M. Vélez

**Fuente:** Encuesta a los Empleados de Coagvelcor S.A

#### GRÁFICO #5



**Fuente:** Encuesta a colaboradores de la empresa COAGVELCOR

**Análisis:** El gráfico se refleja que el 25% de los colaboradores de la empresa tienen un periodo menor a tres meses, el 50% tienen un periodo de labor menor a un año y el 25% restante tienen más de un año trabajando en la empresa.

**Interpretación:** Los empleados de la empresa Coagvelcor, es decir el 50%, tienen menos de 1 año desempeñando las funciones dentro de la empresa, esto nos manifiesta que se deberá evaluar al personal para los posibles cambios que se realizarán dentro de la empresa para obtener una estabilidad en las funciones que cumplen cada uno de los colaboradores.

**PREGUNTA 2:** ¿En qué área de trabajo desempeña sus funciones?

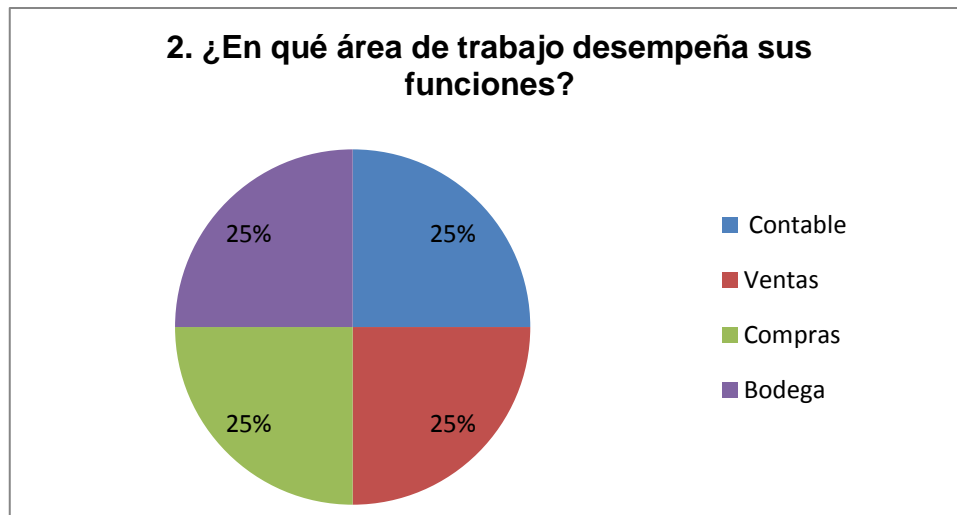
**TABLA #6**

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA RELATIVA	FRECUENCIA ABSOLUTA
Contable	1	25%
Ventas	1	25%
Compras	1	25%
Bodega	1	25%
<b>Total</b>	<b>4</b>	<b>100%</b>

**Elaborado:** J. Salazar y M. Vélez

**Fuente:** Encuesta a los Empleados de Coagvelcor S.A

**GRAFICO #6**



**Fuente:** Encuesta a colaboradores de la empresa COAGVELCOR

**Análisis:**

El gráfico indica que los colaboradores se encuentran distribuidos en forma equilibrada en los diversos departamentos que permiten el funcionamiento básico de la organización cada departamento es representado con 25% del global de la organización.

**Interpretación:**

En cada departamento de la empresa Coagvelcor existe una persona encargada que es responsable de las funciones, pero hay una probabilidad de que sea un rendimiento deficiente, debido a que la persona no se abastezca para todas las funciones del departamento.

**PREGUNTA 3: Su ingreso a la organización se dio por...**

**TABLA # 7**

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA RELATIVA	FRECUENCIA ABSOLUTA
Ser familiar del Dueño	0	0%
Recomendación de terceros	2	50%
Proceso de selección	2	50%
<b>Total</b>	<b>4</b>	<b>100%</b>

**Elaborado:** J. Salazar y M. Vélez

**Fuente:** Encuesta a los Empleados de Coagvelcor S.A

**GRAFICO # 7**



**Fuente:** Encuesta a colaboradores de la empresa COAGVELCOR

**Análisis:**

La mayoría de colaboradores que trabajan dentro de la organización han sido contratados por medio de procesos de selección esto representa el 60%, a diferencia del 40% del personal que ha sido contratada debido a referencias personales confiables.

**Interpretación:**

Los resultados nos reflejan que la mayoría de trabajadores poseen un preparamiento académico que les permite tener un desenvolvimiento eficaz dentro de la empresa, además están laborando en el área correspondiente a sus conocimientos.

**PREGUNTA 4: Las funciones que Ud. realiza son supervisadas por...**

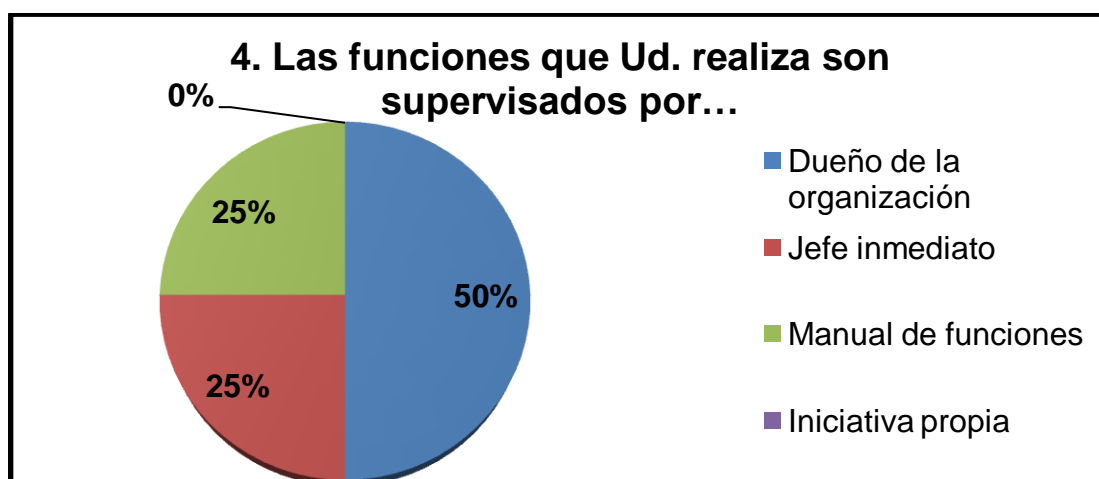
**TABLA # 8**

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA RELATIVA	FRECUENCIA ABSOLUTA
Dueño de la organización	2	50%
Jefe Inmediato	1	25%
Manual de funciones	1	25%
Iniciativa propia	0	0%
<b>Total</b>	<b>4</b>	<b>100%</b>

**Elaborado:** J. Salazar y M. Vélez

**Fuente:** Encuesta a los Empleados de Coagvelcor S.A

**GRAFICO # 8**



**Fuente:** Encuesta a colaboradores de la empresa COAGVELCOR

**Análisis:**

Las funciones que desempeñan los colaboradores de la empresa Coagvelcor, el 50% son supervisadas por el dueño de la organización, el 25% representa a los colaboradores que se rigen al manual de funciones y el 25% restante son evaluadas por los supervisores encargados en el momento.

**Interpretación:**

Dentro de la empresa existe un control de supervisión, pero varía el personal encargado de esta actividad, lo que refleja distorsión en la información de rendimiento del personal dentro de la empresa, lo que puede afectar a los resultados en el desarrollo de las tareas.

**PREGUNTA 5: Con respecto al manual de funciones de la empresa...**

**TABLA # 9**

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA RELATIVA	FRECUENCIA ABSOLUTA
Existe y no lo conoce	2	50%
Existe y no se lo aplica	2	50%
No existe	0	0%
<b>Total</b>	<b>4</b>	<b>100%</b>

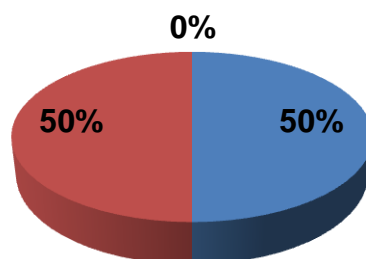
**Elaborado:** J. Salazar y M. Vélez

**Fuente:** Encuesta a los Empleados de Coagvelcor S.A

**GRAFICO # 9**

## 5. Con respecto al manual de funciones de la empresa...

■ Existe y no lo conoce ■ Existe y no se lo aplica ■ No existe



Fuente: Encuesta a colaboradores de la empresa COAGVELCOR

### Análisis:

El manual de funciones que rige dentro de la organización está representado por el 50% de los colaboradores que lo conoce pero no lo aplica y el 50% no lo conoce.

### Interpretación:

Se aprecia que dentro de la empresa existen manuales de funciones pero según la encuesta no se lo pone en práctica y es poco conocido, por lo que se ve una falencia en el área administrativa, adicionalmente se debe revisar los manuales existentes para saber él porque del desinterés de no aplicarlo en la empresa.

## PREGUNTA 6: La comunicación dentro de la organización, Ud. la califica como...

TABLA # 10

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA RELATIVA	FRECUENCIA ABSOLUTA
Muy buena	3	75%
Buena	1	25%
Regular	0	0%
<b>Total</b>	<b>4</b>	<b>100%</b>

Elaborado: J. Salazar y M. Vélez

Fuente: Encuesta a los Empleados de Coagvelcor S.A

GRAFICO # 10





Fuente: Encuesta a colaboradores de la empresa COAGVELCOR

**Análisis:**

El 75% del personal coinciden que la comunicación dentro de la organización es muy buena y el 25% cree que es buena, esto refleja el buen desempeño que ha tenido la organización en los últimos años.

**Interpretación:**

La comunicación dentro de la organización es un pilar fundamental, los colaboradores según la encuesta poseen muy buena relaciones laborales dentro de la empresa, el ambiente es satisfactorio el cual permite que haya una baja probabilidad de conflictos que perjudiquen a la organización y aumente el compañerismo entre los colaboradores.

**PREGUNTA 7. Las actividades que realiza las informa a...**

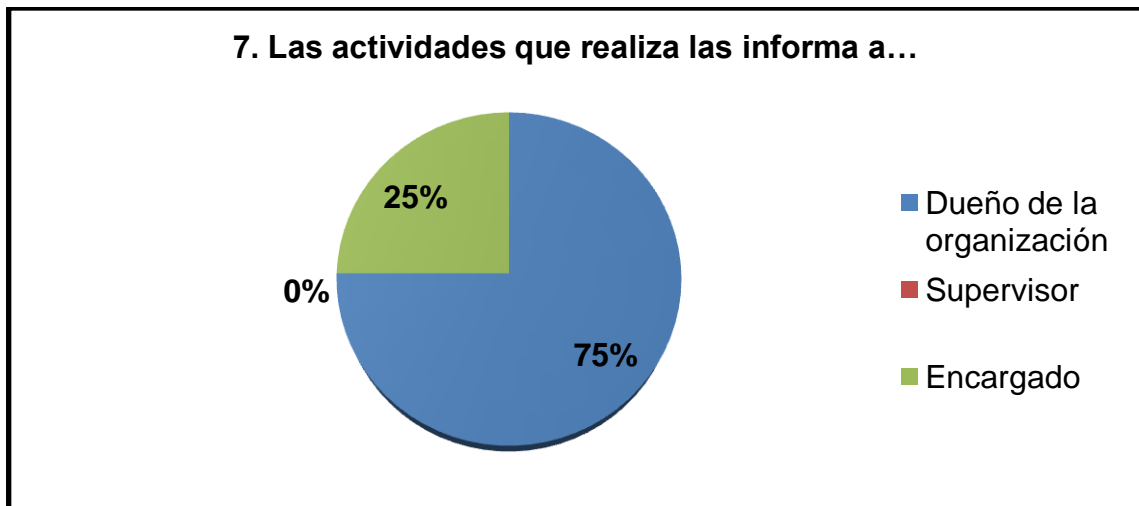
**TABLA # 11**

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA RELATIVA	FRECUENCIA ABSOLUTA
Dueño de la organización	3	75%
Supervisor	0	0%
Encargado	1	25%
<b>Total</b>	<b>4</b>	<b>100%</b>

Elaborado: J. Salazar y M. Vélez

Fuente: Encuesta a los Empleados de Coagvelcor S.A

**GRAFICO # 11**



**Fuente:** Encuesta a colaboradores de la empresa COAGVELCOR

**Análisis:**

El 75% de los colaboradores se dirigen al dueño de la organización al momento de informar cualquier inconveniente que se presente en la compañía y en casos excepcionales el 25% de colaboradores se dirigen a la persona encargada para resolver cualquier inconveniente.

**Interpretación:**

Los colaboradores tienen presente que al informar cualquier calamidad que se presente dentro de la empresa tienen que dirigirse directamente al dueño y que en casos excepcionales a deben dirigirse al encargado, aquí se refleja la buena comunicación que existe en la empresa.

**PREGUNTA 8. Cadaque tiempo es evaluado su rendimiento dentro de la empresa:**

**TABLA # 12**

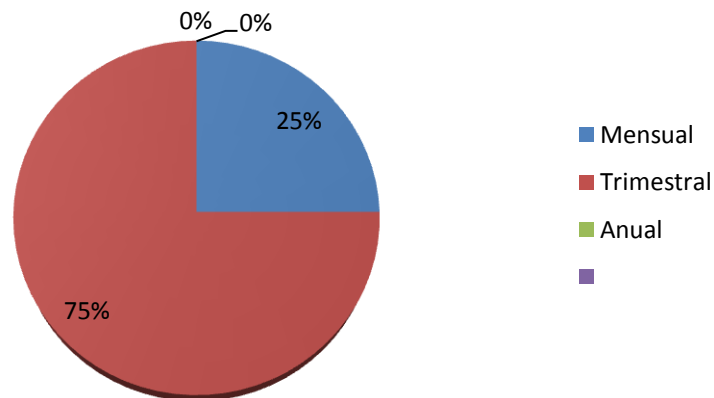
ALTERNATIVAS	FRECUENCIA RELATIVA	FRECUENCIA ABSOLUTA
Semanal	0	0%
Mensual	1	25%
Trimestral	3	75%
Anual	0	0%
<b>Total</b>	<b>4</b>	<b>100%</b>

**Elaborado:** J. Salazar y M. Vélez

**Fuente:** Encuesta a los Empleados de Coagvelcor S.A

**GRAFICO # 12**

### 8. Cadaque tiempo es evaluado su rendimiento dentro de la empresa:



Fuente: Encuesta a colaboradores de la empresa COAGVELCOR

#### Análisis:

En la empresa Coagvelcor las evaluaciones del rendimiento de los colaboradores las hace de acuerdo a su desenvolvimiento en cada área, es decir el 25% de los colaboradores los evalúan mensualmente y el 75% restante realizan las evaluaciones trimestrales.

#### Interpretación:

Dentro de la empresa realizan constantes evaluaciones al personal esto permite medir el rendimiento en cada una de sus actividades y así mismo asimilar las falencias para evaluarlas y mejorar para la evolución e innovación de la empresa.

### PREGUNTA 9. ¿Cómo es la política de selección del personal dentro de la empresa?

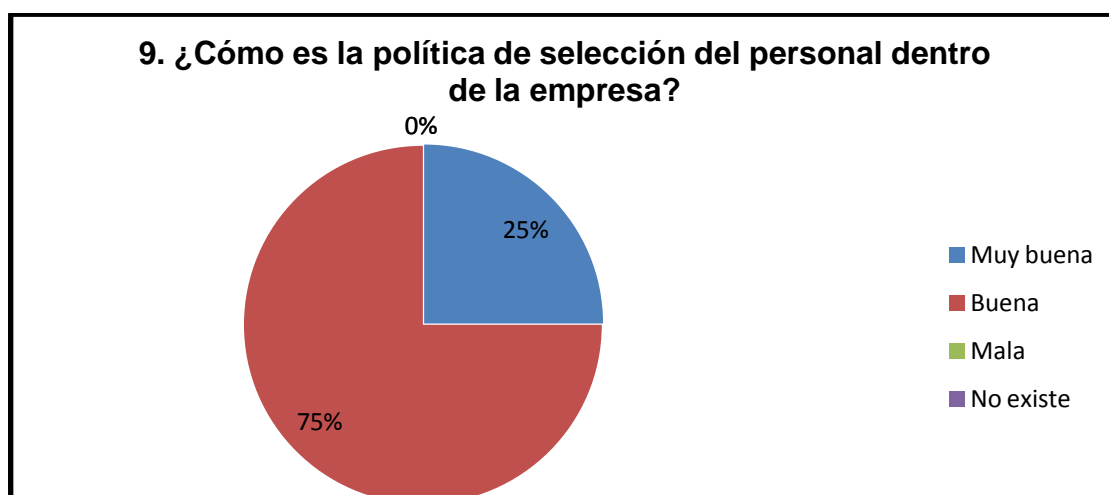
TABLA # 13

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA RELATIVA	FRECUENCIA ABSOLUTA
Muy buena	1	25%
Buena	3	75%
Mala	0	0%
No Existe	0	0%
<b>Total</b>	<b>4</b>	<b>100%</b>

Elaborado: J. Salazar y M. Vélez

Fuente: Encuesta a los Empleados de Coagvelcor S.A

**GRAFICO # 13**



**Fuente:** Encuesta a colaboradores de la empresa COAGVELCOR

**Análisis:**

La política de selección del personal dentro de la organización los colaboradores la califican con un 75% buena y el 25% que es muy buena.

**Interpretación:**

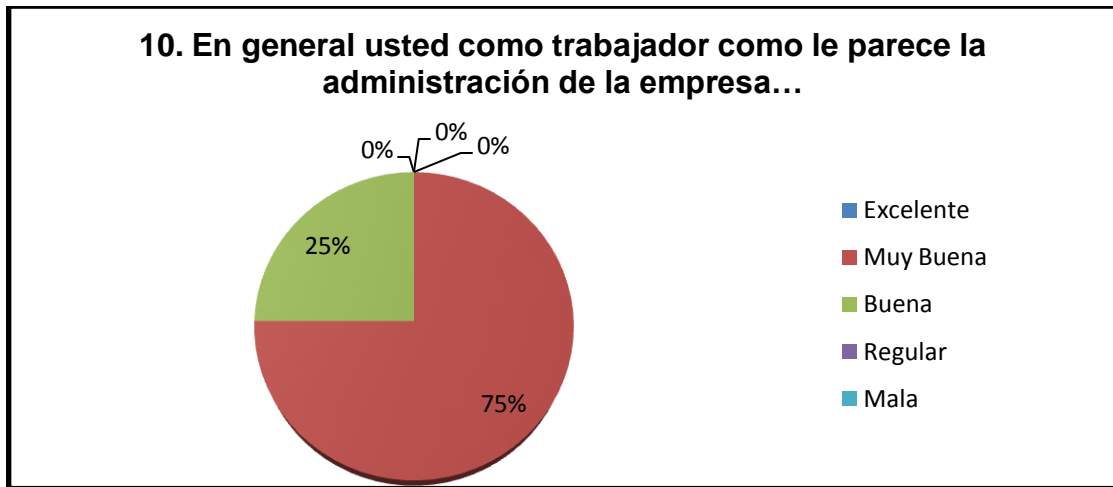
Se puede apreciar que en la organización si tiene establecido un régimen de selección del personal, esto permite que las personas contratadas posean el conocimiento necesario para desempeñar de manera eficiente las tareas de la empresa.

**PREGUNTA 10. En general usted como trabajador como le parece la administración de la empresa...**

**TABLA # 14**

<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>FRECUENCIA RELATIVA</b>	<b>FRECUENCIA ABSOLUTA</b>
Excelente	0	0%
Muy Buena	3	75%
Buena	1	25%
Regular	0	0%
Mala	0	0%
<b>Total</b>	<b>4</b>	<b>100%</b>

### GRAFICO # 14



Fuente: Encuesta a colaboradores de la empresa COAGVELCOR

#### Análisis:

Según el punto de vista de los trabajadores de la empresa, opinan que con un 25% es buena la administración, el 75% la califica como muy buena.

#### Interpretación:

Esto nos da una percepción que en la organización si existe una muy buena administración, que en consecuencia la empresa obtienen los resultados establecidos.

## ENTREVISTA DIRIGIDA AL ING. JULIO VELEZ CORDOVA PROPIETARIO DE LA EMPRESA COAGVELCOR S.A

**Análisis:** Para sintetizar varios aspectos de la problemática se aplicó un cuestionario de interrogantes al propietario de la empresa Coagvelcor S.A, el cual finiquitara las falencias y posibles soluciones del proyecto de investigación. A continuación la síntesis de las interrogantes:

#### Pregunta 1: ¿Qué le motivo a crear la empresa?

**R:** Según el Ing. Vélez se incentivó a crear su empresa cuando visiono una oportunidad de independización laboral cuando trabajaba en Farma agro, el comenta que lo pensó en sí mismo antes de arriesgarse varios factores: tiene la experiencia, sabe el proceso y función del negocio, un mercado lleno de

oportunidades y lo único que le faltaba era tomar la decisión y planificar su inversión. Concluyo en hacer sus propias investigaciones antes de emprender y le resulto factible y asumió el reto. Le va muy bien pero como aun la estructura organizacional no está muy bien constituida limita al desempeño y resultado de la empresa.

**Presunta 2: ¿Qué tiempo tiene como administrador de la empresa?**

**R:**La empresa Coagvelcor lleva 5 años con la administración del Ing. Julio Vélez C, el cual manifiesta que se siente un poco satisfecho por los resultados obtenidos dentro de estos 5 años, esto se refleja por la captación de mercado que posee la empresa y por la satisfacción de los clientes con sus productos dentro de la región oriental.

**Pregunta 3: ¿Cuál es el personal que tiene a su cargo dentro de la organización?**

**R:**El personal que colabora dentro de la organización, el cual es supervisado por Ing. está estructurado básicamente por 5 departamentos básicos, existe una persona encargada en cada uno de estos, que permiten el funcionamiento habitual de la empresa:

- Dpto. Contable: se encarga de la parte presupuestaria y financiera de la empresa, adicional se encarga de los pagos al personal.
- Dpto. de Ventas: se encarga de la planificación y organización de envío de mercadería hacia los clientes, además coordinan las estrategias de captación de mercado y promocionales, y las políticas de negociación.
- Dpto. de Compras: determina y organiza los horarios de recepción de mercadería de los proveedores, lleva el control de los inventarios y se encarga además de la logística de la bodega.
- Bodega: se encarga del control del inventario igual q el dpto. de ventas y compras, además gestiona la distribución por sector de mercadería a los distintos clientes, además coordina los pedidos con el departamento de ventas.

**Pregunta 4: ¿Posee algún plan estratégico o qué metodología funcional tiene de la empresa?**

**R:** Si posee la empresa con un plan estratégico, el cual permite obtener resultados en el desarrollo organizacional. Las políticas de pago, crédito, descuentos; que le permite una accesibilidad al cliente al adquirir los productos,

adicional la calidad de servicio que la empresa le presta le permite captar mayor mercado mediante estas estrategias, que dan como resultado una publicidad de referidos.

**Pregunta5: La empresa cuenta con un manual de funciones**

**R:** Si, posee un manual de funciones, pero son pocos los colaboradores que lo conocen y ponen sus actividades en práctica, ellos conocen sus funciones básicas y se rigen a estas, es decir empíricamente y de acuerdo a su nivel de conocimiento.

**Pregunta 6: ¿Cuáles considera que son las ventajas más importantes de su empresa?**

**R:** Una de las mayores ventajas que posee la empresa es que no compite con los microempresarios que poseen las casas agrícolas que existen en el sector, sino que le da apertura la distribución de los productos brindándole calidad y variedad, para que ellos puedan tener mayores beneficios a bajos costos.

**Pregunta 7:¿Quiénes son sus mayores competidores?**

**R:** La empresa en si no tiene un fuerte competidor que distribuya al mayoreo los productos en el sector oriental, pero si tiene que tomar precaución porque es un mercado nuevo que aún no llegan fuertes competidores pero existen intermediarios de empresas como Agripac, Farma agro; con las cuales no tienen convenio y distribuyen mensualmente de forma directa fabrica al comercial pero los costos son más elevados.

**Pregunta 8: ¿Cuáles son sus fortalezas y debilidades de sus colaboradores?**

**R:** Los colaboradores dentro de la empresa poseen las siguientes fortalezas:Confiabilidad, Responsabilidad, Accesibilidad

Las debilidades que se poseen los colaboradores son: Inquietud

**Pregunta 9: ¿Cómo es la selección del personal?**

**R:** la selección del personal es muy simple, depende del personal que se requiera, las pruebas van de acuerdo a las funciones del cargo, en la actualidad no se tiene una estructura definida de reclutamiento siempre es improvisada, no tienen un ejemplo estructurado a seguir.

**Pregunta10: ¿Qué comunicación tiene dentro de la empresa con su público interno (Relaciones Públicas) y externo (comercialización)?**

**R:** la comunicación que tienen dentro de la empresa es muy buena debido a que le permiten a los colaboradores sugerir opiniones de correctivos de las falencias que tenga la empresa, adicional le dan accesibilidad de capacitación para los colaboradores puedan desempeñar mejor su rol dentro de la empresa. En cuanto la comunicación externa es excelente debido a que la empresa le da un grado de confiabilidad a cada cliente y quedándole bien en cada despacho de los productos.

**Pregunta11: Capacita a sus empleados. ¿Cómo son las capacitaciones?**

**R:** Si, los capacita con una frecuencia trimestral, no solo en el área específica donde laboran, sino que también poseen un poco de conocimiento en las demás áreas para que puedan desenvolverse y brindar apoyo cuando la empresa crea necesario.

**Pregunta12: ¿Cómo califica la productividad de la empresa en estos últimos 2 años?**

**R:** los resultados son satisfactorios, pero no abarca las expectativas del empresario por la magnitud que posee en la actualidad la empresa.

**Pregunta 13: ¿Cuáles son los medios que utiliza para difundir la publicidad sobre los productos de su empresa?**

**R:** la empresa se difunde por medio de una publicidad en cadena entre los clientes y el dueño, hablando bien de los productos y servicios que presta la empresa se da a conocer mediante recomendaciones.

**Pregunta 14: ¿Cómo evalúa el rendimiento de su empresa y de sus colaboradores?**

**R:** el rendimiento es evaluado a través de los ingresos que tienen la empresa mensualmente, ya que si los colaboradores realizan un buen trabajo organizado, obtienen mayor productividad.

## **4.2 ANÁLISIS COMPARATIVO, EVOLUCIÓN, TENDENCIA Y PERSPECTIVAS**

### **Análisis comparativo.**

- ✓ El panorama que se observa es muy usual en la mayoría de empresa con poco tiempo de vida útil en el país, al no existir una cultura administrativa



bien estructurada que guíe el funcionamiento de una empresa es la causa principal de que se tornen muchas situaciones que afectan al recuso humano. La carencia aplicación de manuales administrativos que establezcan bases sólidas, la poca de participación de los empleados en el desarrollo y ejecución de planes y estrategias, la faltade políticas de selección de personal, carencia de medidas de control, carencia de control de inventario, todo esto ocasiona problemas como:

- **Personal desmotivado.-** Al sentir que no son parte activa en el desarrollo de los objetivos y que solo se limitaran a cumplir con las tareas establecidas por la dirección para la consecución de los mismos. Es importante que este sector contribuya en la creación de las metas, planes de acción, ya que genera mayor confianza en sus capacidades y aptitudes generando mayor grado de compromiso en el logro de metas.
- **Pérdida o descuadre de los productos inventariados.-** El deficiente manejo en la logística en el despacho de los productos incide en el descuadre de la cantidad de productos en existencia, productos caducados o productos escaceos.

Sin embargo esto podría mejorar satisfactoriamente si se analiza y se establecen una estructura organizacional más sólida de la empresa, que permita lograr óptimos estándares en la parte administrativa como operacional, para poder convertirse en una empresa altamente competitiva en este sector.

## **Evolución**

En el mercado competitivo donde los retos empresariales se vuelven cada vez más grandes es fundamental que la empresas se innoven tanto en la cultura empresarial, es decir dejando atrás practicas obsoletas que no contribuyen a obtener resultados esperados por acciones encaminadas a mejorar competitivamente, es por esta razón que es importante evaluar constantemente el desempeño de la organización y evaluar la captación de mercado que posee, pues si existen falencias tomar los respectivos correctivos y de esta manera ir evolucionando para lograr una empresa sólida y reconocida en mercado local.

## **Tendencias y perspectivas:**

Las tendencias del mercado es la demanda de productos agrícolas, a pesar de que Coagvelcor ofrece servicio de asesoría a cultivos y otros productos para la salud animal, esto nos indica que se debe crear estrategias para introducir al mercado los productos y/o servicios, para lograr las futuras proyecciones dentro de la empresa se necesita adquirir más talento humano para que hagan sus respectivas funciones y adquieran los cambios que le permita el crecimiento de la empresa.

En cuanto a las perspectivas se puede resumir las siguientes:

- Recurso Humano.- Tener un buen ambiente laboral y que sus funciones estén bien definidas y difundidas, para de esta forma realizar de manera eficiente su trabajo.
  
- Coagvelcor.- Crecer de forma competitiva en la región.

Por estas razones se debe crear y aplicar estrategias administrativas para satisfacer las necesidades internas (empleados).

### **4.3 RESULTADOS**

En la indagación mediante la entrevista y encuestas que se aplicó, nos refleja que la organización y coordinación empírica en el área administrativa incide en el desarrollo productivo de la empresa COAGVELCOR, además limita los resultados esto se debe a los procesos administrativos varían, debido la flacidez en la jerarquización de los organigramas funcional y estructural, afectando en la manipulación del manual de funciones por parte de los colaboradores ocasionando falencias y desconocimiento en las funciones que deben cumplir, esto trae como consecuencia un conformismo por parte de los colaboradores en el desenvolvimiento de las tareas lo que ocasiona un desinterés en ser más eficientes y competitivos.

Analizando las políticas de selección, se concluyen que si inciden en la contratación del personal debido a que en las áreas establecidas en la empresa se necesita personal que posea conocimientos básicos para que logre un buen desempeño, además posea accesibilidad de aprendizaje para que mejores y enriquezca su conocimiento, los colaboradores contratados 3 de cinco han

tenido su respectivo reclutamiento a pesar de ser básico han correspondido a su respectiva área, pero adicional a eso la empresa posee medias de control en donde los colaboradores son evaluados de acuerdo a su rendimiento y miden las falencias que poseen para una posterior capacitación y mejoren su desempeño y se vayan actualizando en los cambios que se dan en la empresa.

En cuanto a los procesos logístico de la empresa se concluye que si inciden el control de inventarios en la comercialización de los productos, al inicio de la empresa manejaba manualmente el inventario, era muy flexible y existía falencias en el control de los productos, pero actualmente trabajan con un programa llamado Visual Fac que le facilita la manipulación y control del inventario, todas las entradas y salidas de los productos, así mismo le refleja la existencias para futuros abastecimientos.

#### 4.4 VERIFICACION DE LA HIPOTESIS

	<b>HIPÓTESIS</b>	<b>VERIFICACIÓN</b>
<b>GENERAL</b>	La organización y coordinación empírica en el área administrativa incide en el desarrollo productivo de la empresa COAGVELCOR del cantón Lago Agrio de la Provincia de Sucumbíos.	Según la entrevista con el ing. Julio Vélez. Gerente General de la empresa y en la pregunta 1 y 2, mientras en la encuesta a los colaboradores en la pregunta 10; mencionan que la administración empírica que tiene la empresa no incide en el desenvolvimiento de la empresa pero si la limita en los resultados establecidos.
<b>ESPECIFIC</b>	El organigrama estructural incide en el desenvolvimiento de los colaboradores de la empresa COAGVELCOR.	Según la encuesta realizada a los colaboradores en las preguntas 2, 4 y 7; si afecta no tener establecido un organigrama estructural, esto limita el desenvolvimiento y dirección de los colaboradores dentro de la empresa.

	El organigrama funcional incide en el cumplimiento de las tareas por parte del personal.	Según la encuesta con los colaboradores en las pregunta 5, 10 y en las entrevista en la preguntas 5 ,17 se concluye que el organigrama funcional si incide en el cumplimiento de las tareas, desorienta y descoordina las actividades al momento de dirigirse algún superior sobre las diversas tareas encomendadas.
	Las políticas de selección inciden en la contratación del personal.	Según la entrevista realizada al Ing. En la pregunta 13 y en la encuesta a los colaboradores en las preguntas 3 y 4; se concluye que las políticas de selección si influyen en la contratación del personal, por lo que en la actualidad se están tomando los respectivos correctivos en este aspecto.
	Las medidas de control inciden en el desempeño de las labores por parte de los empleados.	Según la entrevista realizada al Ing. en las preguntas 12, 15, 18 y en según la encuesta en las preguntas 4 y 8; Si se evalúan constantemente a los colaboradores de la empresa por lo cual existe un buen rendimiento por parte de los colaboradores de la empresa
	El control de inventario incide en la comercialización de los productos.	Según la entrevista al ing. En la presunta 8 manifiesta anterior mente el control de inventario era muy flexible de manejar por lo que lo realizaban manualmente, pero actualmente poseen un programa que facilite su manipulación y control del inventario.

## **CAPITULO V**

### **PROPUESTA**

#### **5.1 TEMA**

Reestructuración e implementación de manuales administrativos para el desarrollo productivo de la empresa COAGVELCOR del cantón Lago Agrio de la Provincia de Sucumbíos.

## **5.2 FUNDAMENTACION**

Las empresas son el conjunto de personas y herramientas que trabajan con un fin común, satisfacer necesidades de la localidad ofreciendo calidad en el producto o servicios, una atención diferenciada y personalizada, convirtiendo a la compañía en su único proveedor, con el fin de obtener el éxito o fracaso.

Es por esto que para cada nueva contratación, resulta indispensable asegurarnos que la empresa obtenga todas las herramientas necesarias para establecer indicadores de calidad en el momento de reclutar y contratar nuevos colaboradores que posean conocimientos y experiencias necesarias para desempeñar correctamente su labor.

La cultura organizacional crea un patrón de creencias, valores y expectativas, por lo tanto debe ser enseñado a los nuevos miembros como la forma correcta de percibir, pensar y sentir en relación a los problemas.

Una estructura organizacional define el modo en que se dividen, agrupan y se coordinan los trabajos de las actividades que crean valor, el enfoque de análisis de las actividades involucradas desde la compra de materia prima hasta que el cliente reciba un producto terminado.

El área administrativa es el timón de toda empresa, direcciona y establece las actividades dentro de la organización para que la empresa logre sus objetivos, pero la administración debe establecer parámetros que ayuden al funcionamiento de la empresa. Entre estos encontramos las políticas que debe poseer una organización, funciones de los colaboradores, políticas de crediticias y de cobranzas, políticas de negociación, entre otras.

## **5.3 JUSTIFICACION**

La propuesta consiste en reestructurar los manuales administrativos existentes para la empresa Coagvelcor del cantón Lago Agrio, el fin del tema es realizar una investigación analítica de la organización y coordinación empírica en el área administrativa y su incidencia en el desarrollo productivo de la empresa

Coagvelcor, mediante las encuestas a los empleados y un análisis de mercado, nos refleja que existen falencias, las cuales al no tomarse los debidos correctivos originan debilidades para la empresa. Con la propuesta se busca solucionar estas fallas de dirección mediante la reestructuración y aplicación de los manuales administrativos como:

- ✓ Manual de políticas,
- ✓ Manual de funciones,
- ✓ Manual de procesos,
- ✓ Manual de políticas contables.

El fin de los manuales es que sirvan de guía para las partes involucradas y ayuden a desarrollar sus actividades de una manera eficiente y eficaz, generando una ventaja ante sus competidores, porque estos permiten establecer controles internos en las actividades y ayudan a formar la cultura de la empresa.

Según los resultados de las encuestas a los colaboradores tiene definidas su área de trabajo y las funciones básicas que deben realizar, pero a pesar de que tienen conocimiento de las tareas a realizar su rendimiento es limitado, sus metas individuales no se encuentran direccionadas a los objetivos de la empresa, todo este panorama afecta en los resultados ya que el motor de la empresa son los empleados, mediante la propuesta se analizara el manual de funciones y se lo reestructurara con el fin de aumentar factibilidad y eficiencia en las tareas y los requisitos para cada puesto, el cual permitirá establecer las pautas para una correcta selección de personal.

La propuesta definirá los procesos que se originan y los colaboradores de los mismos, esto permitirá la reestructuración del manual de procesos se aplique e indique claramente cada uno de los procesos y las actividades que se lleva a cabo en los mismos, esto será beneficioso para la empresa ya que permite conocer con exactitud las actividades que se realizan en la misma y establece el grado de responsabilidad que tiene cada empleado en cada proceso.

Los empleados deben estar bien capacitados sobre la clase de cultivos que existen en la zona, para que así puedan brindar una excelente asesoría.

Por otra parte los resultados de la investigación también mostraron falencia de organigrama estructural y funcional, limita el desenvolvimiento y dirección de los colaboradores, los desorienta y des coordina las actividades al momento de dirigirse algún superior sobre las diversas tareas encomendadas, brindándoles buena atención al cliente y los productos de calidad se conviertan en la mejor carta de presentación de la empresa ante sus clientes.

## **5.4 OBJETIVOS**

### **5.4.1 Objetivo General de la Propuesta**

Reestructurar e implementar los manuales administrativos por medio de un análisis de las operaciones establecidas en la empresa Coagvelcor S.A. para optimizar el Talento Humano generando cambios sistemáticos en la organización omitiendo procedimientos y trabajos innecesarios de los empleados, siendo más competitivos permitiendo que los procesos funcionen más eficientemente.

### **5.4.2 Objetivos Específicos de la Propuesta**

- Diseñar una cultura organizacional de excelencia mediante la difusión y aceptación de la visión, misión y objetivos por parte empleados para mejorar el ambiente laboral.
- Reformar estratégicamente el organigrama de la empresa para facilitar el análisis de las actividades internas y mejorar las relaciones jerárquicas de la organización en los procesos de gestión.
- Desarrollar un plan de capacitación al personal sobre los manuales de funciones para que obtengan mejores resultados dentro de la empresa.

## **5.5 UBICACIÓN**

La empresa “Coagvelcor S.A” está ubicado en Ecuador, provincia de Sucumbíos, Cantón Lago Agrio en las calles Vicente Narváez # 616 y 18 de noviembre.

### **Gráfico # 15**

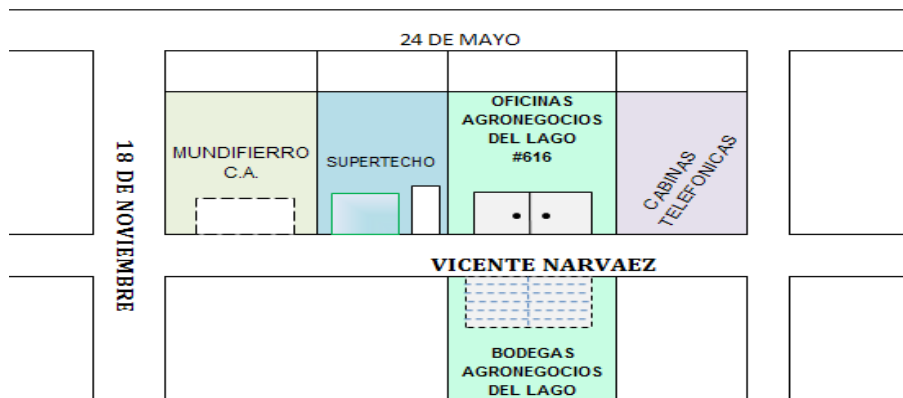
#### **VISTA DESDE SATÉLITE DE LA UBICACIÓN DE LAS OFICINAS Y BODEGAS DE LA EMPRESA COAGVELCOR**



Elaborado por: J. Salazar y M. Vélez

Fuente: Google Maps

**Gráfico # 16**  
**CROQUIS DE LA UBICACIÓN DE LAS OFICINAS Y BODEGAS DE LA**  
**EMPRESA COAGVELCOR**



Fuente: Coagvelcor S.A

**OFICINAS.-**La oficina de la empresa Coagvelcor está dividida de la siguiente manera al ingresar se encuentra la recepción, al lado izquierdo de la recepción se encuentra ubicadas las sillas de espera para los clientes. Siguiendo por el pacillo la oficina se dividen en dos partes al lado izquierdo donde se encuentran los departamentos de ventas y compras, mientras que al lado derecho está ubicada la sala de reuniones, al fondo al pacillo está ubicada la oficina de Gerencia General.

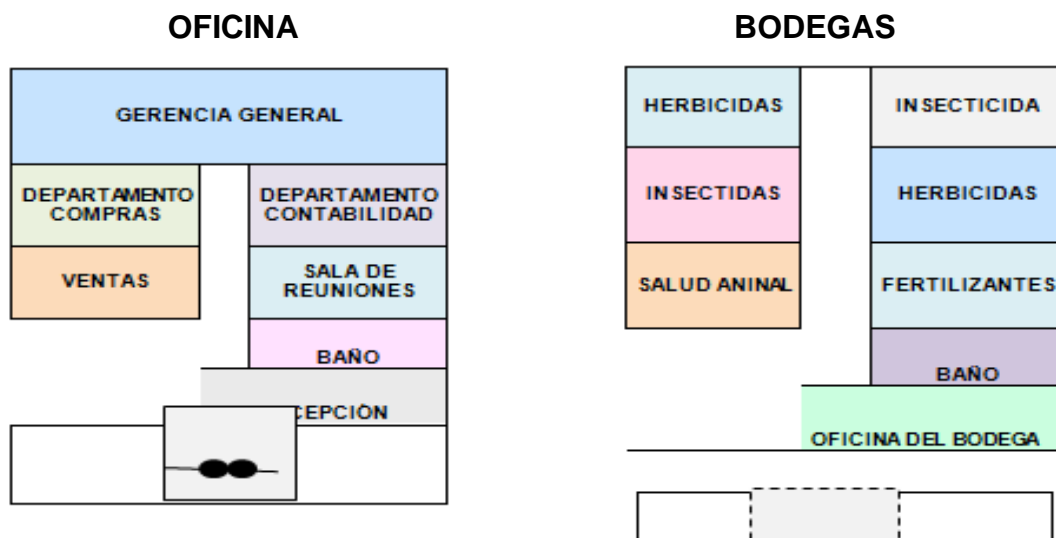
**BODEGAS.-** En las bodegas el espacio físico está dividido por la clase de productos que se ofrecen, estos se almacena de perchas y en ocasiones están cartonados que se encuentran embalados. Los cartonados se apilan no más de cuatro cartonados según la naturaleza del producto e indicaciones de



almacenamiento de los mismos. Por lo general los productos que su presentación son botellas se los coloca en perchas y a la vista de los clientes.

Al entra a las bodegas nos encontramos oficina del Bodega, atrás de la misma se encuentra el pasillo principal que divide la oficina al lado izquierdo se almacenan los productos de salud animal, insecticidas, Herbicidas, mientras que en lado derecho se encuentra el baño, fertilizantes, herbicidas, insecticidas.

**Gráfico # 17**  
**CROQUIS DE LA DIVISIÓN DE LAS OFICINAS Y BODEGAS DE LA**  
**EMPRESA COAGVELCOR**



**Elaborado por:** J. Salazar y M. Vélez

**Fuente:** Instalaciones de Coagvelcor S.A

## 5.6 ESTUDIO DE FACTIBILIDAD

El proyecto es factible para el mejoramiento de las funciones que realizan todos los colaboradores de la organización, según la indagación que se realizó refleja que la cultura organizacional es muy básica y poco eficaz tanto en las actividades que realizan los colaboradores, debido a que el horario de labor es elevado y los resultados son mínimos.

El personal posee los conocimientos académicos básicos para el desempeño de las tareas dentro de la empresa pero el problema radica en que no están focalizados en una actividad específica, sino que realizan diferentes roles

dentro de la empresa, lo que ocasiona que no rindan en su 100% de eficiencia, además el ambiente laboral se vuelve tenso al momento de no cumplir con el tiempo establecido todas las funciones que se deben cumplir, en consecuencia el personal se desmotiva, mediante la propuesta se analizara el manual de funciones y se lo reestructurara con el fin de aumentar eficiencia y eficacia en las tareas y los requisitos para cada puesto, el cual permitirá establecer las pautas para una correcta selección de personal, adicionalmente se propondrá la misión, visión y los valores corporativos, con los cuales se fortalecerá la cultura corporativa y los colaboradores se sentirán identificados con la empresa.

### **ANÁLISIS FODA DE LA EMPRESA COAGVELCOR S.A:**

El análisis FODA se realiza para conocer la situación de la empresa en el ámbito interno y externo, para obtener estrategias administrativas que ayuden al crecimiento de la organización.



### **5.7 DESCRIPCION DE LA PROPUESTA**

Se realizara una modificación dentro de la cultura organizacional en cuanto a la misión, visión y objetivos, con el fin de identificar y asociar a los colaboradores con los objetivos de la organización.

También se hará un análisis de principales procesos que se realizan en Coagvelcor elaborando diagramas de flujos, los que representaran la importancia de una secuencia organizada en la logística y coordinación en las actividades que se involucren para obtener una eficiencia en los resultados y

metas que posean internamente la empresa, estos no solo permite analizar los procesos, sino también, las actividades de cada empleado, es decir es la pauta de la reestructuración manual de funciones y la modificación de la jerarquización del organigrama.

La modificación del organigrama tiene como fin orientar a los colaboradores sobre sus funciones y conocer gráficamente como está estructurada la organización, a quien dirigirse e informar sobre sus funciones dentro de la empresa; además el organigrama permite percibir en un futuro posibles inconvenientes y detectar cuando un espacio de control departamental excede a su capacidad o nivel.

Los manuales que tiene la empresa y se reestructuraran son:

Manual de Funciones: indica las actividades y perfiles que deben cumplir cada colaborador dentro de la empresa.

Manual de procesos: indica los métodos internos que debe poseer la organización entre los cuales se efectuarán flujogramas que representen las secuencias que se debe seguir cada proceso.

Políticas Administrativas: Establece normas y principales procedimientos que regulan la relación de la compañía Coagvelcor con sus clientes, colaboradores, administradores y accionistas.

### **5.7.1 Actividades**

#### **ELEMENTOS PARA EL DISEÑO DE UNA CULTURA ORGANIZACIONAL**

Dentro la cultura organizacional es muy importante que la empresa refleje mediante su misión, visión, y objetivos; la actividad a la que se dedica, su razón de ser y sus expectativas a corto y largo plazo, lo cual, según la investigación, se concluye con lo siguiente:

**Misión.-**Somos una empresa dedicada a la comercialización y distribución de productos agrícolas y apícolas de alta calidad, ofreciendo soluciones integrales para la satisfacción de las necesidades de nuestros clientes, a través del asesoramiento para la agricultura y cuidado animal, operando con un alto grado de responsabilidad con el medio ambiente y la comunidad.

**Visión.-**Consolidar a la empresa Coagvelcor como primera distribuidora de productos Agropecuarios en el oriente ecuatoriano y en todo el país, enfocando nuestro futuro en la calidad del talento humano competente y en el proceso de mejoramiento continuo, para la satisfacción del clientelogrando el éxito empresarial.

### **Valores corporativos:**

La empresa Coagvelcor S.A practica los siguientes valores corporativos:

**Competitividad-** Satisfacer las necesidades de nuestros clientes con productos de calidad y entregas a tiempo

**Ética.-** Garantizar el cumplimiento de requisitos de nuestros clientes en materia de calidad, medio ambiente y seguridad y salud en el trabajo.

**Seguridad.-**Promover la seguridad de nuestros colaboradores, proveedores y clientes, previniendo riesgos laborales a través de capacitaciones y formación, logrando un ambiente laboral saludable que proteja la integridad física de nuestro personal.

**Responsabilidad.-** Impulsar un debido cuidado del Medio Ambiente, con acciones dirigidas a minimizar los impactos ambientales, priorizando la gestión de los desechos peligrosos.

**Comunicación.-**Implementar y actualizar mecanismos de comunicación eficientes con los empleados, clientes, autoridades y comunidad.

**Confianza y lealtad.-** Contar con colaboradores competentes, responsables, comprometidos, que participen en la elaboración y cumplimiento de los objetivos de la empresa.

**Cumplimiento.-** Cumplir las leyes y normas que regulan nuestra actividad así como otros requisitos de compromisos que adquiere la empresa relacionados con el servicio al cliente, su desempeño ambiental o su gestión en seguridad y salud ocupacional.

## ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL EN LA PROPUESTA

Al poseer un organigrama básico muestra una deficiencia en el rol de jerarquización de los procesos administrativos, como consecuencia limita las funciones de los colaboradores, en consecuencia se procedió a restablecerlo, mediante la recopilación de información sobre las operaciones de la empresa y el personal que interactúa en la misma. El organigrama es una representación gráfica de la estructura orgánica, detalla las áreas y los puestos existentes en un orden jerárquico. El organigrama una vez aprobado debe ser comunicado al personal de empresa.

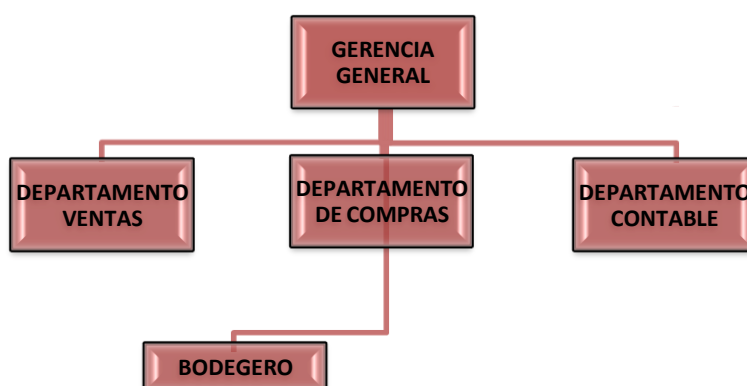
Al realizar el estudio se encontró que en Coagvelcor existen cuatro departamentos como son: Gerencia General, Contabilidad, Compras y Ventas, un dpto. de apoyo como bodega; en los mismos donde existen personas que laboran en diferentes puestos.

Al restablecer el organigrama estructural de la empresa Coagvelcor, se concluye que para obtener resultados eficientes es complementario crear departamentos de apoyo, donde se necesitara reclutar nuevo personal que comparta las tareas del departamento para un desempeño global dentro de cada área. A continuación el organigrama propuesto

### ORGANIGRAMA VIGENTE

Gráfico#

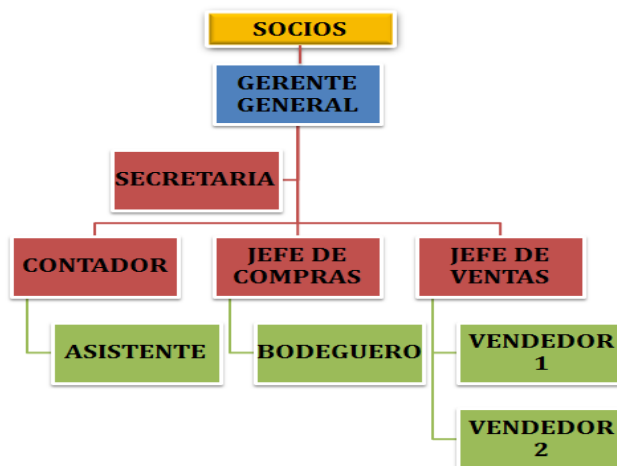
18



**Fuente:** Administración de la Empresa Coagvelcor S.A

En este gráfico podemos observar el organigrama vigente de la empresa Coagvelcor, el cual es muy sencillo contando con tan solo 4 departamentos en donde existe un solo auxiliar que se encuentra en el departamento de compras razón por la que se decidió proponer el siguiente organigrama:

**Gráfico# 19**  
**ORGANIGRAMA PROPUESTO PARA “EMPRESA COAGVELCOR S.A”**



**Elaborado por:** J. Salazar y M. Vélez

Aquí podemos observar el organigrama propuesto para la empresa Coagvelcor cuyo objetivo es minimizar tiempo y maximizar los beneficios obteniendo resultados eficientes creando departamentos de apoyo en donde las actividades serán establecidas en cada departamento donde se reclutará a personas aptas para ocupar dicho puesto

## **MANUALES PROPUESTOS DIRIGIDOS A LA EMPRESA COAGVELCOR**

**COAGVELCOR**  
**MANUAL DE POLITICAS**



**Objetivo:** Establecer normas y principales procedimientos que regulan la relación de la compañía Coagvelcor con sus clientes, colaboradores, administradores y accionistas. Todos los funcionarios que ejercen actividades de supervisión de personal tienen acceso a la información contenida en este manual y deberán velar por su total cumplimiento. La Gerencia General procederá a actualizar este manual cuando sea necesario y esta área es la autorizada a dar asesoría en la interpretación de este manual a sus usuarios.

**POLÍTICAS DE NEGOCIOS, FINANCIERAS Y DE RIESGOS**

**Especialización de la empresa Coagvelcor.-**

La empresa Coagvelcor desarrollará sus actividades en la compra y venta al por mayor y menor de productos agrícolas, avícolas y pecuarios, como también ingresos que se generen por asesorías en diferentes tipos de cultivos.

**Capacidad de endeudamiento y préstamos financieros de la compañía.**

Cualquier monto de endeudamiento por crédito en la compra de inventarios o préstamos a instituciones financieras que la compañía Coagvelcor realice superior a USD 3.000 debe ser autorizado por la Junta de Accionistas.

**Adquisición de Activos**

La adquisición de activos fijos superiores a los USD \$ 500,00 dólares debe ser aprobado por el gerencia general.

**Responsabilidad por los Activos Fijos**

Los colaboradores tienen la responsabilidad de velar por el mantenimiento, buen manejo y control de los activos que le son asignados para el cumplimiento de las funciones inherentes a su puesto.

La Compañía Coagvelcor cuenta con un sistema de activos fijos que permite identificar, valorizar, ubicar, depreciar, personalizar, contabilizar, movilizar y dar de baja los activos adquiridos. Cada activo es identificado en el sistema con un número único de inventario.

Los activos son de responsabilidad personalizada de los usuarios, quienes tendrán registrado a su nombre en el sistema de control todos los activos que le son asignados por su supervisor inmediato. Cada usuario debe de reportar a su supervisor y estos a la Gerencia General las novedades que se producen, tales como: cambio de ubicación física, cambio del custodio o responsable del activo, mal funcionamiento o problemas técnicos de los activos, solicitud de baja de los activos por haber perdido su funcionalidad.

Los colaboradores que se cambien de área o se retiran de la institución deben hacer una entrega formal de los activos que le fueron asignados, respondiendo por las pérdidas o daños que no correspondan a los normales producidos por su uso.

En caso de pérdida de algún activo, esta deberá ser notificada inmediatamente por parte del usuario al supervisor y estos a la Gerencia General.

#### **Control de Cartera.-**

Es de responsabilidad del Jefe de ventas verificar la información que brinda el cliente que solicita el crédito e informar al Gerente General para su aprobación de los créditos, plazos y la forma de pago.

Las políticas de crédito deben ser revisadas y modificadas por la Gerencia General junto con el Jefe de ventas por lo menos dos veces al año.

El área de contabilidad debe mantener un reporte por cliente de las ventas, además revisar la cartera y las cuentas pendientes de cobro mensualmente y si existen clientes que han incumplido en el pago de los créditos, realizar un seguimiento al cliente, utilizando los medios necesarios para el cobro de la deuda contraída.

#### **Pago de Dividendos.**



El pago de dividendos a los accionistas se hará una vez terminado el ejercicio contable de cada año siempre que se haya puesto a consideración y aprobación por la Junta de accionistas las utilidades disponibles del ejercicio.

## **POLÍTICAS ADMINISTRATIVAS.-**

### **Selección y Contratación del Personal**

La empresa Coagvelcor tiene establecido un proceso de selección y contratación de personal, que le permite contar oportunamente con los recursos mejor calificados del mercado:

#### **Principio Básico**

El proceso de selección y contratación de la empresa Coagvelcor busca obtener los recursos humanos idóneos, que se ajusten de la mejor forma a los perfiles establecidos para alcanzar los objetivos estratégicos de la institución. El personal que se incorpore a la empresa debe satisfacer los más altos requerimientos, tanto en relación a la moral, responsabilidad y actitud positiva, como a los niveles de conocimiento y experiencia determinados específicamente para cada puesto. Gerencia General responde por la coordinación de todo el proceso de reclutamiento, selección y contratación de personal. La empresa no permite la incorporación de personas que no hayan sido seleccionadas por esta área.

#### **Requerimiento de Personal**

Con el fin de apoyar el logro del mayor nivel de productividad, Coagvelcor exige a los supervisores un profundo análisis de los requerimientos de personal. Las solicitudes de contratación deben ser inicialmente elaboradas por los supervisores de las áreas donde se presentan los puestos vacantes o necesidades, para luego ser revisadas y aprobadas por el los funcionarios que tengan responsabilidad jerárquica sobre los mismos. Toda incorporación o reemplazo de personal requiere también la firma de Gerencia General.

#### **Selección**

Para asegurar la selección del personal adecuado, cargo de Gerencia general ejecuta un proceso que incluye entrevistas, evaluaciones e investigaciones de

los aspirantes. En coordinación con los supervisores.

### **Contratación**

La empresa Coagvelcor cumple con todos los requisitos legales determinados para formalizar las contrataciones del personal. De igual manera, los colaboradores deben cumplir con la entrega de la documentación exigida por la Institución para realizar los trámites correspondientes a su ingreso.

La documentación que el empleado debe entregar a la empresa Coagvelcor para la firma del contrato es:

- Cédula de Identidad
- Certificado de votación
- Carnet de afiliación al IESS
- Libreta militar o certificado de pago de la multa correspondiente
- fotos actualizadas tamaño pasaporte.

### **Tipos de Contratación**

La empresa Coagvelcor procura establecer una relación de dependencia permanente con todo su personal, para lo cual celebra contratos de trabajo que puedan ser renovados por tiempo indefinido. No obstante, ante eventuales requerimientos que no pueden ser atendidos por los propios colaboradores, la Compañía Coagvelcor celebra contratos que establecen relaciones de trabajo por períodos de tiempo limitado.

Los contratos de servicios profesionales son celebrados con personas que se comprometen a brindar asesoría o realizar proyectos que requieren de un determinado nivel de conocimiento y especialización. Estos contratos no establecen relación de dependencia, y son regulados por el pago de honorarios. Para la celebración de este contrato como todos los demás, se requiere la aprobación y firma de la gerencia general.

### **Relaciones familiares del personal**

En los casos en que existe subordinación jerárquica, la compañía Coagvelcor no permite contrataciones de niveles de parentesco hasta el cuarto grado de

consanguinidad y segundo de afinidad, salvo el caso de familiares de los accionistas que estén inmersos en esta relación de parentesco.

### **Inducción y Seguimiento**

Los empleados nuevos recibirán desde el primer guía el manual de políticas y el manual de procedimientos de la empresa que determinan los beneficios que brinda la compañía Coagvelcor a su personal y las obligaciones de los trabajadores con la institución. Así mismo el supervisor o jefe inmediato será responsable por la inducción, adaptación y entrenamiento del personal a su cargo.

### **Sueldo**

El propósito básico de la administración de los sueldos y beneficios del personal de la Compañía Coagvelcor es otorgar a los colaboradores el justo pago por sus servicios, procurando contribuir al logro de un adecuado estándar de vida. La Compañía Coagvelcor cuenta con un plan de remuneraciones y beneficios para su personal que se enmarca dentro de las posibilidades financieras institucionales, y contempla el análisis de los siguientes aspectos:

- Respeto estricto a todas las disposiciones contenidas en las leyes laborales e impositivas.
- Compensación del deterioro producido por el incremento del costo de vida.
- Mantenimiento del nivel de competencia externa acorde con el mercado.
- Medición del desempeño de los colaboradores.

Los planes de incrementos de sueldos son propuestos por la y aprobados por la Gerencia General. La Administración de dichos planes depende de los supervisores y de los funcionarios de mayor nivel jerárquico en la organización, quienes con la adecuada asesoría de la Gerencia general, responden tanto por la distribución del presupuesto asignado y el cumplimiento de las disposiciones impartidas para el manejo salarial, como el manejo de la información que se proporcione a los colaboradores.

### **Sistema y fechas de Pago**

Todo el personal recibe el pago de su remuneración el último día de cada quincena, o el día hábil inmediato anterior. Los colaboradores recibirán en cada quincena el 50% del monto determinado en el rol de pagos mensual.

Solo se podrá retener del sueldo de los empleados los siguientes rubros:

- Dividendos de préstamos al IESS
- Retenciones ordenadas judicialmente
- Deudas contraídas con la Empresa Coagvelcor S.A
- Multas por faltas y atrasos.

### **Beneficios de Ley**

La Compañía Coagvelcor cumple con la entrega a su personal permanentemente de todos los beneficios determinados en el Código de Trabajo.

### **Alimentación**

Los empleados están autorizados a introducir alimentos a la Compañía Coagvelcor, en cuyo caso deben utilizar alimentos y recipientes adecuados que no permitan el paso de olores que desdigan de la imagen de la Compañía Coagvelcor. Para este caso está habilitado un espacio para refrigerio y consumo de estos alimentos.

### **Créditos y Anticipos de Sueldos**

Está terminantemente prohibido a la Compañía Coagvelcor conceder o garantizar operaciones de crédito a favor de sus empleados, Administradores o Accionistas. En casos de emergencia calificada, la Compañía Coagvelcor podrá anticipar a sus colaboradores hasta el 50% de sus ingresos mensuales, pagadero hasta a un año plazo en 12 dividendos mensuales iguales.

Las emergencias o calamidades domésticas serán calificadas considerando los siguientes puntos de vista:

- Que afecte directamente al colaborador o a los miembros de su grupo familiar
- Que el suceso sea imprevisto y tenga carácter de emergente
- Estos anticipos también pueden concederse para gastos de matrimonio y

maternidad.

Los anticipos de sueldos correspondientes a empleados que se retiren de la institución deben ser descontados de la liquidación final de la Ley.

### **Vacaciones**

Art. 69.- todo trabajador que haya completado un año de servicio con el mismo empleador tendrá derecho a vacaciones remuneradas por un periodo ininterrumpido de 15 días.

Si el trabajador ha laborado para el mismo empleador por más de cinco años, a partir del sexto año tendrá derecho a un día adicional de vacaciones por cada año excedente hasta un máximo de treinta días.

Respetando las disposiciones de la ley, la Compañía Coagvelcor exige a su personal el uso de todos los días de vacaciones que le corresponden.

La Compañía Coagvelcor debe planificar las vacaciones anuales del personal y tomar las medidas oportunas para que la ausencia temporal de los colaboradores no cause inconvenientes al normal desarrollo de las actividades de la Compañía Coagvelcor. Los responsables de cada área deben de entregar, hasta el 30 de diciembre de cada año, el calendario de vacaciones con las fechas en las que cada colaborador hará use de las mismas. En ningún caso se podrán tomar vacaciones adelantadas.

### **Licencia Médica**

Son los días de ausencia autorizados por un Médico profesional por quebrantos en la salud del personal. Estas licencias son remuneradas por la institución durante los tres primeros días de enfermedad. A partir de los siguientes días, los colaboradores se acogen a las regulaciones establecidas por el IESS.

### **Licencia por maternidad y/o paternidad**

**Art. 152.-** Toda trabajadora tanto pública como privada tiene derecho a esta licencia con remuneración comprendida en doce semanas por el nacimiento de

su hijo o hija; en caso de nacimiento múltiples el plazo se extiende por diez días adicionales. La ausencia al trabajo se justificará mediante la presentación de un certificado médico otorgado por facultativo del I.E.S.S; y, a falta de éste por otro profesional en el que debe constar la fecha probable del parto o en que tal hecho se ha producido.

Si el parto es normal la licencia por paternidad con remuneración es de diez días contados desde el nacimiento de su hija o hijo; en caso de nacimiento múltiples o cesárea se ampliará por cinco días más.

El seguro Social otorga este derecho a las aseguradas que hubieren cubierto doce imposiciones consecutivas antes del parto.

Durante el período de licencia por maternidad, las colaboradoras recibirán su remuneración completa, el 25% lo asumirá la compañía Coagvelcor y el 75% lo asumirá el I.E.S.S.

### **Licencia por fallecimiento de parientes del personal**

El Código de Trabajo establece la concesión de una licencia remunerada de tres días por el fallecimiento del cónyuge o de sus parientes dentro del segundo grado de consanguinidad o afinidad (padres, hijos, abuelos, nietos, hermanos, hijos políticos, cuñados y suegros)

### **Licencia por motivos personales**

Las licencias no contempladas en el Código de trabajo que el empleado solicitará por motivos personales y cuando estas sean desde un día completo de ausencia a sus labores, si el supervisor considera meritorio el concederla, serán siempre con cargo a los días de vacaciones que el empleado tiene derecho.

### **Movilizaciones**

La Compañía Coagvelcor autoriza movilizaciones de los colaboradores, dentro o fuera del país por asuntos relacionados al trabajo.

Las movilizaciones son aprobadas por el funcionario de mayor nivel jerárquico de cada área, quien debe responder tanto por el análisis de la necesidad y

oportunidad de la movilización, como por el cumplimiento del presupuesto asignado por la Compañía Coagvelcor para este propósito.

La Gerencia General debe de aprobar todas las movilizaciones realizadas tanto dentro como fuera del país.

### **Gastos pagados por la Compañía Coagvelcor**

La Compañía Coagvelcor asume los costos correspondientes al traslado, alimentación y alojamiento de los viajes realizados por los colaboradores, dentro y fuera del país.

### **Viajes y Traslados**

Las movilizaciones al exterior del país se hacen por vía aérea, usando la clase económica de los vuelos comerciales de las compañías de aviación. Además del costo del pasaje, la Compañía Coagvelcor paga también los pasaportes, visas y permisos de salida.

Los traslados a ciudades del interior pueden hacerse por vía aérea o terrestre.

No se pagarán viáticos adicionales por concepto de movilización, únicamente el reembolso de los gastos del viaje.

### **Hospedaje**

La Gerencia general determina una categoría de hoteles que pueden ser utilizados en las movilizaciones dentro del país, los mismos que deben tener las condiciones de salubridad y seguridad necesarias para la protección del personal. La determinación de los hoteles está relacionada con el nivel jerárquico de los colaboradores.

La Compañía Coagvelcor solo reconocerá el gasto correspondiente al hospedaje y una llamada telefónica a su hogar, en tanto no exceda límites razonables de consumo.

### **Alimentación en Viajes**

Para atender su alimentación durante los días que perdure la movilización dentro

o fuera del país, los colaboradores pueden utilizar los servicios de las cafeterías o restaurantes de los hoteles asignados para su hospedaje, o de los otros lugares de la ciudad. La Compañía Coagvelcor determinará basado en el nivel jerárquico del colaborador, el monto máximo a cubrir por costos de alimentación.

La Compañía Coagvelcor asume solo los costos de alimentación, siempre y cuando se ajusten a niveles razonables de consumo hasta el monto máximo establecido por nivel jerárquico, y no incluye bebidas alcohólicas y cigarrillos. Si este fuera el caso, la Compañía Coagvelcor no reembolsa a los colaboradores el costo de dichos consumos.

### **Solicitud y Pago de su Movilización**

Los colaboradores deben presentar la autorización de movilización a la Gerencia General, la cual responde por los trámites previos que demandan los viajes y por la coordinación de los pagos correspondientes. Al finalizar la movilización y dentro de los siguientes ocho días, los colaboradores deben de presentar el reporte de gastos del viaje, al cual deben adjuntar todos los comprobantes de soporte. El área de Contabilidad elabora las liquidaciones y coordina los reembolsos correspondientes.

No se pagarán viáticos adicionales por concepto de movilización, únicamente el reembolso de los gastos del viaje.

### **Evaluación del desempeño**

La Compañía Coagvelcor cuenta con herramientas de evaluación del desempeño que le permiten medir el cumplimiento de las responsabilidades de los colaboradores, en relación a las metas u objetivos determinados para cada puesto.

1. La evaluación del desempeño apoya el mejoramiento continuo del personal, y su uso contribuye a los siguientes fines:
2. Lograr los objetivos institucionales.
3. Mejorar la comunicación entre supervisores y subalternos.
4. Diseñar programas de capacitación que permitan el fortalecimiento del personal en las áreas donde sus niveles de desempeño deban ser



mejorados.

5. Conocer el potencial de los colaboradores y definir un plan de carrera en ayuda a su crecimiento dentro de la institución.
6. Sustentar las promociones de cargo y los aumentos de sueldo.

La Gerencia General responde por la coordinación del programa de evaluación del desempeño. Los supervisores, en su calidad de evaluadores, manejan el programa con cada una de las personas a su cargo.

La principal herramienta para la evaluación del desempeño es la descripción de funciones del puesto, la misma que debe ser conocida por los colaboradores y constituyen el marco referencial de las responsabilidades sobre las cuales se mide el desempeño.

Todo el personal debe ser evaluado por lo menos una vez al año.

Durante el año el personal deberá notificar por escrito las observaciones, reconocimientos y sanciones al personal, las cuales deberán ser archivados en el file del colaborador. Las evaluaciones deben proporcionar al personal una revisión honesta y objetiva de su desempeño, con una clara identificación de los niveles de logro obtenidos en el período y de los planes de mejoramiento propuestos para el futuro. Como respaldo a la evaluación se deberán adjuntar todas las comunicaciones que hayan sido emitidas.

### **Obligaciones del Personal**

Con el fin de aportar al logro de los objetivos institucionales, la Compañía Coagvelcor demanda de su personal el cumplimiento de todas las normas de comportamiento que regulan su diario quehacer. La Compañía Coagvelcor cuenta con un Código de Ética que determina todas las obligaciones que tiene los colaboradores para con la institución, pero utiliza también la presente política para enfatizar y resaltar la importancia de algunos aspectos disciplinarios que exigen incondicional respeto del personal:

### **Comportamiento**

Para lograr mantener una imagen institucional que goce de la confianza de la colectividad, la Compañía Coagvelcor demanda de sus colaboradores un

apropiado comportamiento que obedezca a los más altos principios de respeto, cortesía y buenos modales. El personal debe proceder de manera adecuada, tanto en la relación de trabajo con clientes, y colaboradores de la institución, como en su vida de ciudadanos responsable, donde debe prevalecer el cumplimiento de los deberes cívicos y familiares, y el respeto a las leyes y autoridades de orden público constituido.

### **Responsabilidad por los actos propios**

El personal que maneje dinero de la Compañía Coagvelcor es responsable del mismo y deberá cubrir con su propio recurso cualquier faltante en el evento que hubiera.

**Rotación del personal.-** Todos los empleados de la Compañía Coagvelcor podrán efectuar en forma rotativa cambios de puestos y funciones sin que ello constituya disminución de remuneración económica ni causa de despido para los efectos del Art. 193 de Código de trabajo.

### **Actividades Personales y Conflictos de Intereses**

Los colaboradores deben desempeñar sus funciones con apego absoluto a los principios morales y éticos, evitando crear situaciones que causen perjuicio a los intereses y valores institucionales. En el Código de Ética de CompañíaCoagvelcor se establecen las normas para regular la participación del personal en las actividades que más frecuentemente ocasionan conflicto de intereses con la institución.

### **Horario de Trabajo: Asistencia y Puntualidad**

El horario de trabajo de CompañíaCoagvelcor es de 8 AM hasta 5 PM de lunes a viernes. Todos los empleados contarán con 60 minutos diarios para el almuerzo.

No se podrá salir de las instalaciones de la CompañíaCoagvelcor durante las horas de trabajo, excepto cuando se esté haciendo uso de los 60 minutos para el almuerzo. Así mismo, no se podrá permanecer en la CompañíaCoagvelcor en horas que no son asignadas a la jornada de trabajo, salvo el caso que se esté ejecutando labores debidamente autorizadas.

Para apoyar eficientemente al logro de propósitos, la CompañíaCoagvelcor requiere que todo su personal mantenga regular y puntual asistencia. Los atrasos y faltas continuas afectan negativamente la organización del trabajo, el respecto a los compañeros, la calidad del servicio y la rentabilidad de la empresa.

- Faltas: Los empleados que no concurren a sus diarias labores deben notificar y justificar su falta ante su supervisor inmediato, durante los primeros treinta minutos de la jornada de trabajo. Si la ausencia fuera por enfermedad, el colaborador o un familiar cercano debe comunicarse también con un Médico calificado, quien es el único responsable de justificar las faltas por problema de salud. Las faltas injustificadas no serán toleradas por la CompañíaCoagvelcor y la acumulación de 2 faltas injustificadas será considerado como falta grave o causal de despido y quedará registrado en la evaluación del colaborador del período en curso como causal de no incremento de sueldo.
- Atrasos: Más de 3 atrasos en el mes generan una multa equivalente al 2% de un sueldo mensual. Una vez que se hayan acumulado 3 multas, esto será considerado como falta grave o causal de despido y quedará registrado en la evaluación del colaborador del período en curso como causal de no incremento de sueldo.

### **Presentación**

Para fortalecer la imagen institucional, todos los colaboradores deben presentar un aspecto personal impecable, respetando las más estrictas normas de limpieza, sobriedad y buen gusto en el vestir.

El personal femenino y masculino usará el uniforme entregado por la empresa Coagvelcor S.A., los accesorios que utilicen el personal deberán preservar cierta armonía, formalidad, discreción y buen gusto.

Todos los colaboradores deberán estar atentos a la buena presentación de su vestimenta.


### **Uso de Teléfonos**

Siendo el teléfono una de las vías de comunicación más utilizada para la atención a los clientes y público en general, la CompañíaCoagvelcor exige a su personal su uso adecuado y racional. Los colaboradores deben fortalecer la imagen institucional, contestando el teléfono con cortesía, calidad y espíritu de servicio.

La CompañíaCoagvelcor quiere que su personal use el teléfono sólo para asuntos relacionados a su trabajo. En especiales casos, los supervisores pueden autorizar su uso a los colaboradores para atender situaciones de orden personal.

### **Terminación de la Relación Laboral**

La terminación de la relación laboral entre la CompañíaCoagvelcor y los colaboradores puede darse por la renuncia voluntaria del personal, la conclusión de los plazos de los contratos de trabajo y los despidos solicitados por la CompañíaCoagvelcor. Sea cual fuere el motivo de separación, la CompañíaCoagvelcor procede siempre con respeto total a las disposiciones legales determinadas para el pago y el finiquito de las relaciones laborales.

<p style="text-align: center;"><b>COAGVELCOR</b></p> <p style="text-align: center;"><b>MANUAL DE FUNCIONES</b></p>	
<p style="text-align: center;"><b>GERENTE GENERAL</b></p> <p><b>Nombre del Cargo:</b> Gerente General</p> <p><b>Superior Inmediato:</b> Junta General de Socios</p>	

**Supervisa a:** Secretaria, Departamentos

**MISIÓN DEL PUESTO:**

Responder por los procesos de planeación, organización, dirección, evaluación y control a desarrollar en la entidad. Utilizar toda su capacidad intelectual en forma eficaz, innovadora y creativa, para dotar a la Empresa de las herramientas teórico-práctico para el cumplimiento de su misión, visión y objetivos institucionales, efectuando los estudios técnicos y proponiendo estrategias que considere se puedan implementar con el fin de buscar el desarrollo local y regional. Establecer un claro liderazgo dentro de un ambiente de respeto y productividad, proyectando y consolidando la imagen de la institución. El gerente responderá solidariamente de los perjuicios que por dolo o culpa ocasione a la empresa, a los socios o a terceros.

**PERFIL**

**CONOCIMIENTOS:** Administración, finanzas, Manejo de Personal.

**HABILIDADES Y APTITUDES:** Iniciativa, Fluidez verbal, creatividad, memoria, concentración, discreción, responsabilidad, buenas relaciones humanas, liderazgo, ética, compromiso y altas capacidades para planear, organizar, dirigir y controlar.

**REQUISITOS MÍNIMOS:**

**a) EDUCACIÓN:** Título profesional en las áreas de administración, economía, o carreras afines, con posgrado en cualquiera de las siguientes áreas: administrativas, financieras, económicas.

**b) EXPERIENCIA:** Tres (3) años en labores iguales o similares a las del cargo.

**FUNCIONES:**

El Gerente General de "Coagvelcor S.A", actúa como representante legal y administrar su patrimonio.

- Cumplir y hacer cumplir las disposiciones de los Socios.
- Fija las políticas operativas y administrativas.
- Es responsable por los resultados de las operaciones y el desempeño organizacional, planea, dirige y controla las actividades de la empresa.
- Ejerce autoridad funcional sobre el resto de cargos ejecutivos, administrativos y operacionales de la organización.
- Es la imagen de la empresa en el ámbito externo.
- Desarrollar estrategias generales para alcanzar los objetivos y metas propuestas.
- Crear un ambiente en el que las personas puedan lograr las metas de grupo con la menor cantidad de tiempo, dinero, materiales, es decir optimizando los recursos disponibles.

- Implementar una estructura administrativa que contenga los elementos necesarios para el desarrollo de los planes de acción.
- Firmar los cheques de pago (proveedores, sueldos y salarios, caja chica, entre otros.)
- Es el responsable de autorizar los créditos, compras, préstamos, etc.
- Celebrar y firmar contratos y obligaciones de la sociedad. Etc.

### **SUELDO BÁSICO**

El sueldo básico de un gerente es de \$ 1000.00

## **SECRETARIA**

**Nombre del Cargo: SECRETARIA**

**Superior Inmediato:** Gerente General

**Supervisa a:** N/A

### **MISION DEL PUESTO:**

Ejecutar labores secretariales administrativas contribuyendo con el proceso, gestión y tramitación de documentos, además efectúa las cobranzas y se encarga del manejo de archivos de la empresa.

### **PERFIL**

**CONOCIMIENTO:** En sistemas computarizados, proceso administrativo, archivo, estadística, secretariado ejecutivo.

**HABILIDADES Y APTITUDES:** Iniciativa, creatividad responsabilidad, lealtad, discreción, honradez, buena presencia, y escritura legible y rápida.

### **REQUISITOS MÍNIMOS:**

**a) EDUCACIÓN:** Título en secretariado ejecutivo o técnico, tecnológico o estudiante de carreras profesionales con mínimo cuatro (4) semestres aprobados, en cualquiera de las siguientes áreas: Ciencias Administrativas, Contables, Financieras, o de Sistemas, y

**b) EXPERIENCIA:** Un (1) año en labores iguales o similares al cargo.

c) Tener buena presencia – imagen

### **FUNCIONES:**

- Redactar, tomar dictados o transcribir los borradores, y en general encargarse de la correspondencia de la Gerencia General.

- Controlar y llevar la agenda de las actividades del Gerente General.
- Recolección de facturas de proveedores de bienes y/o servicios recibidas, para pasar a la asistente contable para el registro en el sistema.
- Realizar llamada a los clientes para confirmar pagos por facturas pendiente.
- Recibir y custodiar los egresos y cheques a proveedores para el pago de facturas.
- Hacer llegar la correspondencia pertinente al personal de la empresa.
- Preparar las actividades de carácter sociales (citas, entrevistas, etc.).
- Responsabilizarse por los archivos a su cargo.
- Cumplir con cualquier actividad administrativa asignada por el Gerente General.

### **SUELDO BÁSICO**

El sueldo básico de una secretaria general es de \$ 350,00

## **CONTADOR**

**Nombre del Cargo:** CONTADOR

**Superior Inmediato:** Gerente General

**Supervisa a:** Asistente Contable

### **MISIÓN DEL PUESTO:**

Garantizar que las normas vigentes aplicables a las operaciones contables y financieras, sean registradas de manera oportuna y precisa en los asientos contables a fin de contribuir a la satisfacción de los requerimientos de información de los clientes internos y órganos de control y vigilancia.

Proponer, velar, procurar y controlar que los objetivos y metas de la empresa en lo referente a operaciones contables, manejo de presupuesto y demás recursos financieros se manejen de manera eficiente a fin de satisfacer los requerimientos de los altos directivos, órganos de control y vigilancia.

## **PERFIL**

**CONOCIMIENTOS:** Sistemas, Finanzas, Contabilidad y Auditoría, Tributarios.

**HABILIDADES Y APTITUDES:** Iniciativa, creatividad, liderazgo, lealtad, responsabilidad, discreción, cumplimiento, ética, honradez, etc.

### **REQUISITOS MÍNIMOS:**

**a) EDUCACIÓN:** Contador Público Autorizado titulado con credencial reconocida por organismos de control, CPA o carreras afines (Pueda firmar balances)

**b) EXPERIENCIA:** Tres años de experiencia profesional en el área.

**FUNCIONES:**

- Elaborar y controlar el cumplimiento del presupuesto anual que muestren la situación económica y financiera de la empresa, así como los resultados y beneficios a alcanzarse con un alto grado de probabilidad y certeza.
- Elaborar los soportes contables, efectuar los asientos en los libros de contabilidad, mayores y auxiliares, respondiendo porque se encuentren al día y sean herramienta eficaz en el completo entendimiento y detalle de la contabilidad de la Empresa.
- Revisar las conciliaciones bancarias realizadas por las asistentes contables de la entidad, mantener a los Directivos permanentemente informados al respecto y en caso de encontrar alguna anomalía informarles de inmediato.
- Elaborar los Estados Financieros de la Empresa y sus notas, a más tardar dentro de los primeros diez días del mes siguiente al corte, en forma oportuna y de conformidad con todas las normas del régimen contable ecuatoriano y demás normas aplicables a ellos, atendiendo las instrucciones impartidas por los Niveles Gerenciales y la Junta General de Socios.
- Revisar los asientos contables y declaraciones mensuales realizados por los asistentes contables.
- Velar por el cumplimiento de envío de información solicitado por los organismos de control como son: S.R.I., I.E.S.S., Superintendencia compañías, Municipios, etc.
- Proponer y ejecutar políticas para el manejo contable y financiero de la entidad.
- Asistir a los empresarios y comerciantes en el área tributaria, contable y financiera.

**SUELDO BÁSICO:**

El sueldo básico de un contador es de \$ 650,00

**ASISTENTE CONTABLE**

**Nombre del Cargo:** ASISTENTE CONTABLE

**Superior Inmediato:** Contador

**Supervisa a:** N/A

**MISIÓN DEL CARGO:**

Ejecutar tareas de manipulación de documentos contables además del buen manejo del sistema numérico para la verificación de cálculos previos a la elaboración de su comprobante de pago, y a la realización e ingreso al sistema de asientos contables de ingresos o egresos.



**PERFIL:**

**CONOCIMIENTOS:** Sistemas Contables, Contabilidad y Tributarios.

**HABILIDADES Y APTITUDES:** Iniciativa, creatividad, lealtad, responsabilidad, discreción, cumplimiento, ética.

**REQUISITOS MÍNIMOS:**

**a) EDUCACIÓN:** Estudios universitarios en Auditoria y Contabilidad.

**b) EXPERIENCIA:** Un año de experiencia profesional en el área.

**FUNCIONES:**

- Llevar el manejo de la caja general y caja chica de la entidad.
- Realizar las facturas por la venta de productos y/o servicios para ser entregados a los clientes.
- Llevar el control de las facturas emitidas a clientes y la cancelación de las mismas.
- Realizar conciliaciones bancarias mensuales e informar a su superior alguna anomalía en este.
- Realizar roles del pago del personal.
- Ingresar todas las facturas por compras al sistema contable computarizado, registrar los egresos para el pago de facturas e impresión de cheques.
- Elaborar y transmitir las declaraciones mensuales luego de haber sido revisada por la contadora y registrar al sistema contable de las mismas.
- Registrar los ingresos provenientes de los cobros a clientes.
- Encargada de los archivos de los documentos relacionados al área contable.
- Cumplir con cualquier actividad que dentro de la naturaleza de su cargo fuese solicitada por su inmediato superior.

**SUELDO BÁSICO**

El sueldo básico de un asistente contable es de \$ 400,00

**JEFE DE COMPRAS**

**Nombre del Cargo:** JEFE DE COMPRAS

**Superior Inmediato:** Gerente General

**Supervisa a:** N/A

**MISIÓN DEL CARGO:**

Contactarse y establecer relaciones con los proveedores para la adquisición de productos de calidad, esto lo debe logra mediante un proceso de selección, escogiendo la mejor oferta teniendo en cuenta los factores que deben predominar en los productos como son: la calidad, precios, traslado, y plazo de pago, etc.

**PERFIL:**

**CONOCIMIENTOS:**Sistema, Relaciones Humanas, Comercio, Mercadeo

**HABILIDADES Y APTITUDES:**Capacidad de negociación, facilidad de palabra, trabajo en equipo, habilidad mental y analítica, conocimiento del mercado.

**a) EDUCACIÓN:**Estudios Superiores en Administración de empresas o carreras afines. (Cursando Tercer año en adelante).

**b) EXPERIENCIA:**2 años en el cargo

**FUNCIONES:**

Mantener constante comunicación con los proveedores.

Coordinar visitas con los proveedores para la obtención de productos.

Elabora presupuestos para su área y contribuye en la elaboración del presupuesto anual

Recibir y verificar que la mercadería llegue siempre en óptimas condiciones.

Coordinar con Dpto. de Contabilidad y pagaduría para realizar pago a Proveedores.

- Analizar proveedores con el fin de obtener mayor financiamiento y menor costo en los productos.

Realizar comunicaciones internas de los distintos departamentos.

**SUELDO BÁSICO**

El sueldo básico de un Jefe de compras de \$ 500,00

**JEFE DE VENTAS**

**Nombre del Cargo:** JEFE DE VENTAS

**Superior Inmediato:** Gerente General

**Supervisa a:** Vendedores

**MISIÓN DEL CARGO:**

Analizar las necesidades del mercado, elabora y aplica estrategias que creen oportunidades para satisfacer las expectativas de los clientes para con esto contribuir con los objetivos de la empresa.

**PERFIL:**

**CONOCIMIENTOS:**Sistema, Relaciones Humanas, Marketing,

**HABILIDADES Y APTITUDES:**Capacidad de negociación, facilidad de palabra, trabajo en equipo, habilidad mental y analítica, conocimiento del mercado.

a) **EDUCACIÓN:**Profesional graduado en la carrera de Marketing, Administración de empresas o carreras afines.

b) **EXPERIENCIA:** 2 años en el cargo

**FUNCIONES:**

- Recopilar listas que describan lo que el producto o servicio ofrece.
- Desarrollar estrategias de precios, balanceando los objetivos de la firma y la satisfacción del consumidor
- Evaluar los aspectos financieros del desarrollo de productos, tales como presupuestos, costos, extracciones para investigaciones de desarrollo.
- Formular, dirigir y coordinar actividades de marketing; políticas para promover productos y servicios; trabajar en conjunto con promoción y de publicidad.
- Identificar, desarrollar y evaluar la estrategia de marketing, basado en los conocimientos de los objetivos establecidos, características del mercado, costos y márgenes de utilidad.
- Iniciar investigaciones de mercado y analizar sus resultados.
- Negociar contratos con vendedores y distribuidores para manejar la distribución de productos, establecer redes de distribución y desarrollar estrategias de distribución.
- Usar pronósticos de ventas y planificación estratégica para asegurar la venta y la utilidad de los productos, líneas o servicios, analizando desarrollos de negocios y vigilando la orientación del mercado

**SUELDO BÁSICO**

El sueldo básico de un Jefe de Ventas de \$ 500,00 más comisión por ventas mensuales.

**VENEDORES**

**Nombre del Cargo:** VENEDORES

**Superior Inmediato:** Jefe de Ventas

**Supervisa a:** N/A

**MISIÓN DEL CARGO:**

Atender de forma personalizada al cliente para la venta de nuestros productos, brindado siempre un buen servicio e imagen

**PERFIL:**

**CONOCIMIENTOS:** Sistema, Relaciones Humanas, Marketing,

**HABILIDADES Y APTITUDES:** Capacidad de convencimiento, facilidad de palabra, dinámico, proactivo, responsable, habilidad mental y analítica, conocimiento de los productos, tolerante, capacidad para resolver conflictos.

a) **EDUCACIÓN:** Estudiante o profesionales en la carrera de Marketing, Administración de empresas o carreras afines.

c) **EXPERIENCIA:** Con o sin experiencia

d) **FUNCIONES:**

- Establecer un Nexo entre Cliente y la Empresa.
- Contribuir a la Solución de Problemas.
- Informar al cliente y mostrar al cliente los productos según su pedido.
- Cumplir con las estrategias de ventas.
- Actualizar base de los clientes.
- Elaborar proformas por pedido del cliente.
- Elaborar órdenes de despacho de mercadería.
- Escucha las sugerencias de los clientes.
- Contribuye en la elaboración de estrategias de ventas.
- Realiza publicidad de varios productos.

**SUELDO BÁSICO**

El sueldo básico de un Vendedor es de \$ 320,00 más comisión por ventas mensuales.

**BODEGUERO:**

**Nombre del Cargo:** BODEGUERO

**Supervisa a:** N/A

**MISIÓN DEL CARGO:**

Es el responsable de custodiar el stock permanente de productos, despachar y mantener un claro registro de las existencias.

**PERFIL:**

**CONOCIMIENTOS:** Sistema Contables, contabilidad básica, almacenamiento.

**HABILIDADES Y APTITUDES:** Buen estado físico, responsable, habilidad mental, conocimiento de los productos, buenas relaciones humanas.

**EDUCACIÓN:** Bachiller o Estudiante Universitario.

**EXPERIENCIA:** Un año

**FUNCIONES:**

- Recibir los productos y verificar con la lista de pedido.
- Registrar en su reporte el ingreso y salida de los productos
- Clasificar y ordenar los productos e insumos de acuerdo con la clase de producto, la normativa ambiental y de salud vigente.
- Cumplir con las normas de higiene y seguridad, junto a una adecuada presentación personal.
- Monitorear el estado de los productos almacenados.
- Despacho de productos e insumos a los clientes.
- Registrar la información relativa a stocks de mercadería.

**SUELDO BÁSICO**

El sueldo básico de un Bodeguero es de \$ 350,00

<p style="text-align: center;"><b>COAGVELCOR</b></p> <p style="text-align: center;"><b>MANUAL DE PROCESOS</b></p>	
<p style="text-align: center;"><b>1. PROCESO DE COMPRA</b></p> <p><b>OBJETIVO.-</b> Contar con un stock de productos variados de buena calidad y con precios competitivos con el fin de prevenir el desabastecimiento en bodegas y así poder brindar un buen servicio al cliente.</p>	

**POLÍTICAS:**

La compra de mercaderías se realizará solo los días laborables.

El contacto de los proveedores será a través de correo electrónicos, teléfono.

Deben existir por lo menos tres cotizaciones de proveedores.

En caso de deterioro y faltante de mercadería el responsable será el bodeguero y será descontado de su sueldo.

**Descripción del proceso:****BODEGUERO:**

1. Revisa las necesidades de inventario que existen.
2. Elabora una solicitud de compra (con tres copias) donde se detalla los productos y cantidades de productos que se necesitan y la firma en la sección de Elaborado.
3. Envía la solicitud para su revisión y aprobación.

**JEFE DE COMPRAS:**

4. Revisa solicitud de compra y firma en la sección de aprobado.
5. Envía la original de la solicitud de compras solicitando una cotización

**PROVEEDORES:**

6. Reciben la solicitud de compra y realiza la cotización.
7. Envían la cotización de acuerdo al pedido.
8. Recibe las cotizaciones y revisa que esté de acuerdo con el pedido.

**JEFE DE COMPRAS:**

9. Recibe las cotizaciones y revisa que esté de acuerdo con el pedido.
10. Analiza y escoge la mejor opción revisando: calidad del producto, precios, tiempo de entrega, facilidades de pago, etc.
11. Envía la copia de la solicitud de pedido y la cotización escogida para la autorización.

**GERENTE GENERAL:**

12. Analiza la cotización escogida y autoriza la compra.

**JEFE DE COMPRAS:**

13. -Realiza el pedido según la cotización escogida.

**PROVEEDOR:**

14. Reciben el pedido, despachan la mercadería y elaboran la factura.

15. Envían la mercadería y la factura al cliente.

**BODEGUERO:**

16. Recibe en bodega la mercadería y envía la factura original a contabilidad.

17. Registra en un reporte de ingreso de mercadería detallando las cantidades y el precio de cada producto.

18. Firma el reporte de ingreso de mercadería en la sección de recibí conforme.

19. Ordena la mercadería en la bodega.

**2. PAGO A PROVEEDORES:**

**OBJETIVO.-** Realizar oportunamente el pago a los proveedores de bienes y servicios para cumplir con las obligaciones adquiridas por Coagvelcor..

**POLÍTICAS:**

- Los cheques girados para el pago se encontrarán en custodia de la recepción de lunes a sábado de 8:30 a.m. a 17:30 p.m.
- Al momento de pago el proveedor debe revisar y firmar el comprobante de egreso y retención si la hubiere.

**Descripción del proceso:**

**PROVEEDOR:**

1. Entrega la factura por compra del servicio o bien.

**SECRETARIA:**

2. Recibir la factura del proveedor
3. Registra en un reporte de entrega de documentos: el nombre del proveedor, fecha de recepción de la factura.
4. Entrega la factura al departamento contable.

**ASISTENTE CONTABLE:**

5. Recibe la factura y firma el reporte de entrega de documentos
6. Revisa la factura: validez, autorización, cálculo de valores, clase de contribuyente del cliente
7. Registra la factura en el sistema contable Módulo Caja en la sección de Cuentas por Pagar: donde se escoge al proveedor, clase de costo gasto, registra los impuestos y las respectivas retenciones (renta y/o IVA)
8. En módulo de Caja en la sección de Comprobantes se escoge impresión de Comprobantes de Retención e imprime el comprobante (una original y dos copias)
9. Registra el egreso para el pago, donde se detallan las cuentas contables y el número de cheque.
10. Imprime el comprobante de egreso y firma el comprobante de egreso en la sección de Elaborado.

**CONTADORA:**

11. Revisa el comprobante de egreso, las cuentas contables, y el comprobante de retención.
12. Imprime el cheque para el pago y firma el comprobante de egreso en la sección de revisado.

**GERENTE:**

13. Recibe el comprobante de egreso, la retención y el cheque con las respectivas firmas
14. Revisa y firma el egreso en la sección de Autorizado
15. Firma el cheque
16. Entrega la factura, el comprobante de egreso, la retención, el cheque al departamento contable.

**ASISTENTE CONTABLE:**

17. Recibe la factura, el comprobante de egreso, la retención, el cheque.
18. Entrega la factura, el comprobante de egreso, la retención, el cheque a recepción.

**SECRETARIA:**

19. Recibe la factura, el comprobante de egreso, la retención, el cheque y archiva hasta que el proveedor lo retire.



**PROVEEDOR:**

20. Firma el egreso en la sección de Recibí conforme, el comprobante de retención, retira el cheque y el original del comprobante de retención.

**SECRETARIA:**

21. Recibe la factura, dos copias comprobante de retención y comprobante de egreso

22. entrega la factura, dos copias comprobante de retención y comprobante de egreso al departamento contable.

**ASISTENTE CONTABLE:**

23. Recibe la factura, dos copias comprobante de retención y comprobante de egreso al departamento contable

24. Archiva el comprobante de egreso junto con la factura original y una copia de la retención en carpeta de egresos que mantiene la compañía.

### 3. COTIZACIÓN Y APROBACIÓN DE CRÉDITO

**OBJETIVO.**-Brindar la oportunidad de obtener un crédito a los clientes para el pago de la deuda contraída por la compra de inventario, manteniendo un control sobre la capacidad de pago de cada cliente, para evitar riesgo de impago.

**POLÍTICAS:**

- Todo crédito debe ser aprobado por la gerencia.
- Debe existir una base de datos del cliente donde consten sus datos.

**Descripción del proceso:****CLIENTE:**

1. Solicita cotización de los productos que necesita.

**VENDEDOR:**

2. Si el cliente es nuevo realiza un registro del cliente donde consta: nombre del cliente, dirección, teléfono, etc.

3. Realiza la cotización, verificando las cantidades, precios de los productos en el sistema.

**CLIENTE:**

4. Recibe y revisa la cotización si el producto cumple con sus expectativas en precio, calidad, etc.,
5. Por compras al por mayor solicita crédito o plazo de pago.

**VENDEDOR:**

6. Elabora una solicitud de crédito (con dos copias) donde detalla fecha, el pedido, el número de proforma, plazo de crédito y la firma en la sección de elaborado.

**CLIENTE:**

7. Firma la solicitud de crédito en la sección de solicitante.

**VENDEDOR:**

8. Envía la solicitud de crédito junto con la cotización, el registro del cliente.

**JEFE DE VENTAS:**

9. Analiza la calidad de cliente: antigüedad, monto, periodo de compras, capacidad de pago, etc.
10. Firma la solicitud de crédito en la sección de Revisado.
11. Envía la solicitud de crédito, cotización, el registro del cliente debidamente firmada para la autorización.

**GERENTE:**

12. Revisa la solicitud de crédito, cotización, el registro del cliente debidamente firmada para la autorización.
13. Aprueba el crédito y la solicitud de crédito en la sección de Autorizado.

**JEFE DE VENTAS:**

14. Recibe la solicitud de crédito aprobada, la cotización, el registro del cliente.

**VENDEDOR:**

15. Recibe la documentación, archiva el registro del cliente, el original y una copia de la solicitud de crédito en sus respectivas carpetas.
16. Envía la proforma y aprobación de crédito a contabilidad.

17. Le informa al cliente y solicita la emisión de factura

#### **4. REGISTRO DE VENTAS Y CUENTAS POR COBRAR:**

**OBJETIVO.-** Ofertar al cliente productos que satisfagan sus necesidades, vender y registrar correctamente los datos al sistema.

##### **Descripción del proceso:**

##### **VENDEDOR:**

1. Entrega la copia cotización donde constan los productos, cantidades y precios.

##### **ASISTENTE CONTABLE:**

2. Ingresar los datos de la cotización en el módulo de contabilidad, sección facturación y el sistema automáticamente da de baja el inventario.
3. Genera la factura y el sistema genera la cuenta por cobrar
4. Imprime una factura original con dos copias (celeste y rosada); y la firma
5. Entrega la factura original y las copias (celeste y rosada)

##### **CLIENTE:**

6. Recibe la factura original con las dos copias.
7. Revisa que los datos estén correctos: fecha emisión, número de ruc, cliente, cantidad y precios del producto.
8. Analiza la clase de contribuyente.
9. Emite un comprobante de retención (un original y dos copias) ya sea al IVA o a la Renta
10. Entrega las dos copias de las facturas, el comprobante de retención original y dos copias.

##### **ASISTENTE CONTABLE:**

11. Recibe las dos copias de las facturas, el comprobante de retención original y dos copias
12. Revisa que los datos del comprobante de retención estén correctos: fecha emisión, número de RUC, cliente, el porcentaje de retención.
13. Firma el comprobante de retención

14. En el módulo de contabilidad ingresa los datos de la retención.

15. Entrega las dos copias del comprobante de retención.

**CLIENTE:**

16. Recibe las dos copias del comprobante de retención firmadas.

**ASISTENTE CONTABLE:**

17. Archiva la retención original y una copia (rosada) de la factura.

**SECRETARIA:**

18. Recibe la copia (celeste) para cobranzas.

**5. DESPACHO DE MERCADERÍA:**

**OBJETIVO.-** Entregar la mercadería al cliente de acuerdo con las especificaciones del pedido.

**POLÍTICAS:**

- Toda salida de mercadería debe tener sus respectivos soportes firmados por las personas autorizadas.
- Sólo debe entregar la mercadería la persona designada para ello, es decir el bodeguero.
- La mercadería debe ser bien empaquetada y constar con sello de seguridad.
- En caso de pérdida de mercadería se le descontará a persona encargada de su custodia.

**Descripción del proceso:**

**VENDEDOR:**

1. Recibe copia la factura, genera y firma una orden de despacho (tres copias) de la mercadería en la sección de Elaborado,

**JEFE DE VENTAS.**

2. Revisa la orden de despacho mercadería y aprueba la salida de la mercadería.
3. Firma la autorización del despacho de mercadería en la sección de

Autorizado.

**VENDEDOR:**

4. Envía la orden de despacho a bodega.

**BODEGUERO:**

5. Recibe la orden de despacho, revisa que conste con todas las firmas respectivas.
6. Prepara los productos esto puede ser: en cartones o cajas bien cerradas.
7. Entrega los productos empaquetados, firma la orden de despacho y se queda con una copia de la orden despacho.

**VENDEDOR:**

8. Recibe los productos empaquetados.

**CLIENTE:**

9. Entrega los productos empaquetados al cliente.

## **6. GESTIÓN DE COBRANZAS.-**

**OBJETIVO.-** Lograr el cobro de las cuentas pendientes de pago en el plazo acordado con nuestros deudores.

**Descripción del proceso:**

**SECRETARIA:**

1. Recibe la copia celeste de la factura y los datos del cliente para realizar la gestión de cobranzas.
2. Llama al cliente al recordarle la fecha de pago.

**CLIENTE:**

3. Al llegar la fecha acordada emite el cheque para la cancelación de la factura.

**SECRETARIA:**

4. Recibe el cheque y lo adjunta a copia celeste de la factura
5. Elabora un recibo donde consta la fecha, valor, número de factura

cancelada y la firma.

6. Entrega el recibo al cliente.

**CLIENTE:**

7. Recibe y se lleva el Recibo de cancelación de Factura.

**SECRETARIA:**

8. Entrega el cheque y la copia celeste de la factura.

**ASISTENTE CONTABLE:**

9. Recibe el cheque y la copia celeste de la factura.

10. Llena la papeleta de depósito y deposita el dinero en la cuenta corriente.

11. Recibe el comprobante de depósito (papeleta).

12. Realiza un ingreso en el módulo de contabilidad, dando de baja la cuenta por cobrar.

13. Imprime el comprobante de ingreso, adjunta la papeleta de depósito y lo firma en la sección de Elaborado.

**CONTADORA:**

14. Revisa el comprobante de ingreso y lo firma en la sección de Revisado.

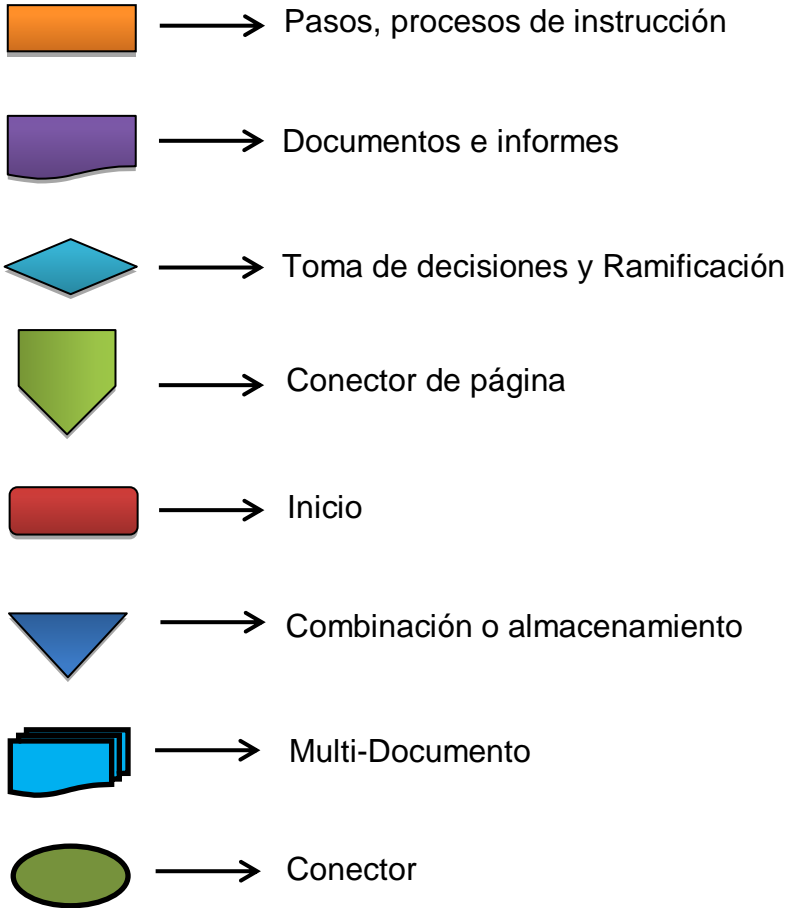
**ASISTENTE CONTABLE:**

15. Archiva el comprobante de ingreso en su respectiva carpeta.

## **ANÁLISIS DE LOS PROCESOS**

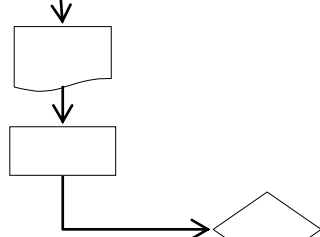
Estos flujogramas son muy importantes en las organizaciones grandes o pequeñas por que ayudan a representar gráficamente los hechos, situaciones, movimientos o relaciones de todo tipo mediante símbolos permitiendo la visualización de las actividades desarrolladas verificando que el trabajo este equilibrado, es decir, la distribución correcta de las actividades sin sobrecargo para los integrantes de la organización.

### **Simbología y significado:**



**FLUJOGRAMA #1  
PROCESO DE COMPRAS EN COAGVELCOR S.A**

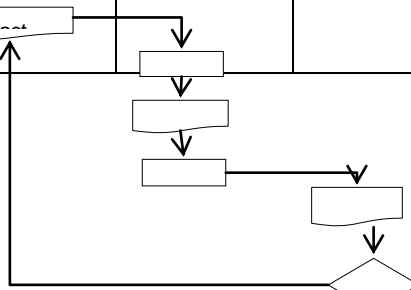
TAREA	Bodeguero	jefe de compra	Proveedores	Gerente General
Revisa las necesidades de inventario que existen	□			



Elabora una solicitud de compra (con tres copias) donde se detalla los productos y cantidades de productos que se necesitan y la firma en la sección de Elaborado				
Envía la solicitud para su revisión y aprobación				
Revisa solicitud de compra y firma en la sección de aprobado				
Envía la original de la solicitud de compras solicitando una cotización				
Reciben la solicitud de compra y realiza la cotización				
Envían la cotización de acuerdo al pedido				
Recibe las cotizaciones y revisa que esté de acuerdo con el pedido.				
Analiza y escoge la mejor opción revisando: calidad del producto, precios, tiempo de entrega, facilidades de pago, etc.				
Envía la copia de la solicitud de pedido y la cotización escogida para la autorización del gerente general				
Analiza la cotización escogida y autoriza la compra				
Realiza el pedido según la cotización escogida				
Reciben el pedido, despachan la mercadería y elaboran la factura				
Envían la mercadería y la factura al cliente				
Recibe en bodega la mercadería y envía la factura original a contabilidad				
Registra en un reporte de ingreso de mercadería detallando las cantidades y el precio de cada producto.				
Firma el reporte de ingreso de mercadería en la sección de recibí conforme.				
Ordena la mercadería en la bodega				

**FLUJOGRAMA #2  
PAGO A PROVEEDORES DE COAGVELCOR S.A**

TAREA	PROVEEDOR	SECRETARIA	ASISTENTE CONTABLE	CONTADORA	GERENTE
Entrega la factura por compra del servicio o bien	Fact				
Recibir la factura del proveedor					

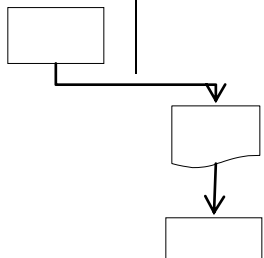




Registra en un reporte de entrega de documentos: el nombre del proveedor, fecha de recepción de la factura				
Entrega la factura al departamento contable				
Recibe la factura y firma el reporte de entrega de documentos				
Revisa la factura: validez, autorización, cálculo de valores, clase de contribuyente del cliente				
Registra la factura en el sistema contable Módulo Caja en la sección de Cuentas por Pagar: donde se escoge al proveedor, clase de costo gasto, registra los impuestos y las respectivas retenciones (renta y/o IVA)				
En módulo de Caja en la sección de Comprobantes se escoge impresión de Comprobantes de Retención e imprime el comprobante (una original y dos copias)				
Registra el egreso para el pago, donde se detallan las cuentas contables y el número de cheque.				
Imprime el comprobante de egreso y firma el comprobante de egreso en la sección de Elaborado				
Revisa el comprobante de egreso, las cuentas contables, y el comprobante de retención.				
Imprime el cheque para el pago y firma el comprobante de egreso en la sección de revisado				
Recibe el comprobante de egreso, la retención y el cheque con las respectivas firmas				
Revisa y firma el egreso en la sección de Autorizado				
Firma el cheque				
Entrega la factura, el comprobante de egreso, la retención, el cheque al departamento contable				
Recibe la factura, el comprobante de egreso, la retención, el cheque				
Entrega la factura, el comprobante de egreso, la retención, el cheque a recepción				
Recibe la factura, el comprobante de egreso, la retención, el cheque y archiva hasta que el proveedor lo retire				
Firma el egreso en la sección de Recibí conforme, el comprobante de retención, retira el cheque y el original del comprobante de retención.				
Recibe la factura, dos copias comprobante de retención y comprobante de egreso				
entrega la factura, dos copias comprobante de retención y comprobante de egreso al departamento contable				
Recibe la factura, dos copias comprobante de retención y comprobante de egreso al departamento contable				
Archiva el comprobante de egreso junto con la factura original y una copia de la retención en carpeta de egresos que mantiene la compañía.				

**FLUJOGRAMA #3  
PROCESO DE COTIZACIÓN Y A PROBABACIÓN DE CRÉDITO DE COAGVELCOR S.A**

Actividades	Cliente	Vendedor	Jefe de Ventas	Gerente
Solicita cotización de los productos que necesita	□			



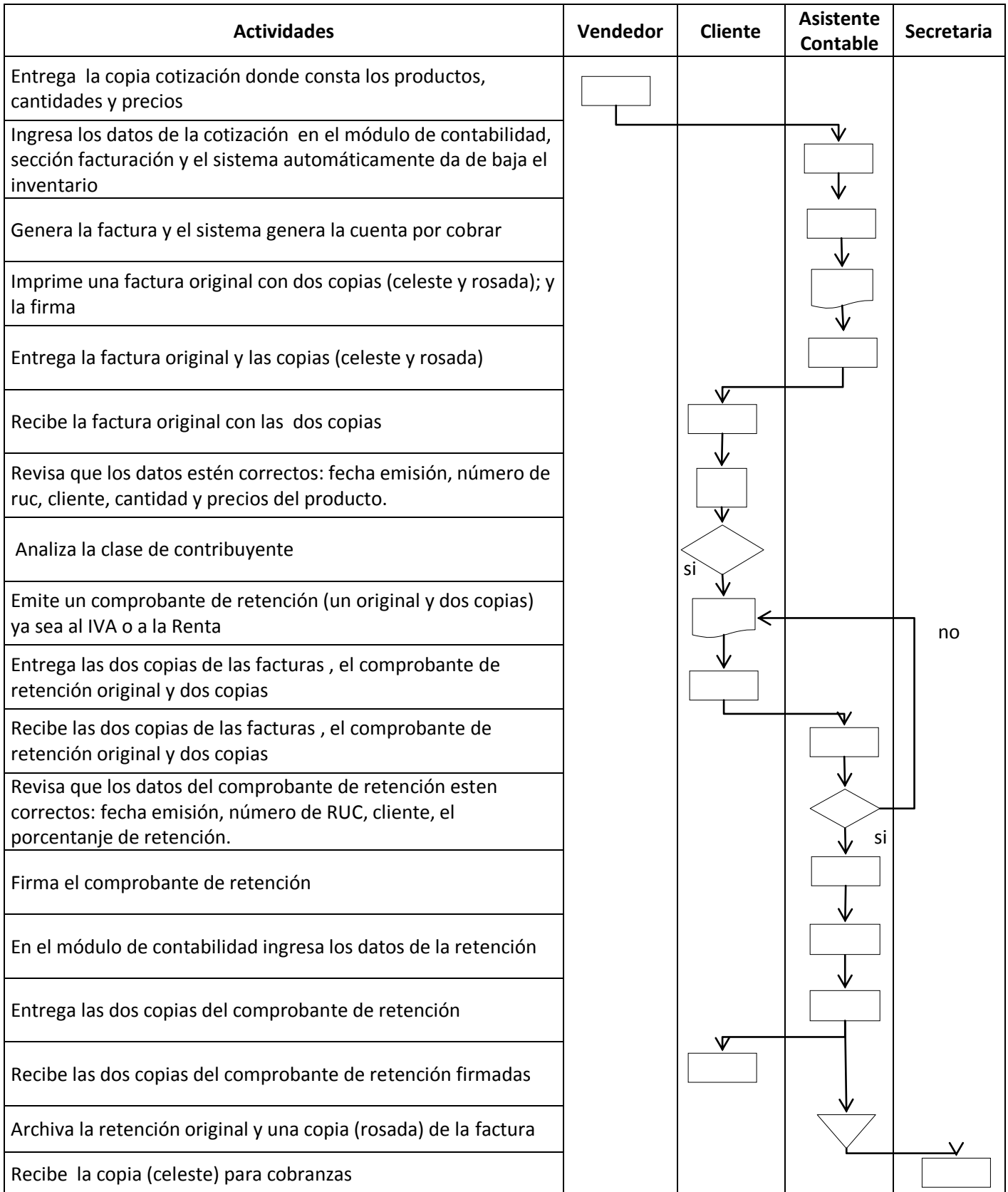
Si el cliente es nuevo realiza un registro del cliente donde consta: nombre del cliente, dirección, teléfono, etc.				
Realiza la cotización, verificando las cantidades, precios de los productos en el sistema				
Recibe y revisa la cotización si el producto cumple con sus expectativas en precio, calidad, etc,				
Por compras al por mayor solicita crédito o plazo de pago				
Elabora una solicitud de crédito (con dos copias) donde detalla fecha, el pedido, el número de proforma, plazo de crédito y la firma en la sección de elaborado				
Firma la solicitud de crédito en la sección de solicitante.				
Envía la solicitud de crédito junto con la cotización, el registro del cliente.				
Analiza la calidad de cliente: antigüedad, monto, periodo de compras, capacidad de pago, etc.				
Firma la solicitud de crédito en la sección de Revisado.				
Envía la solicitud de crédito, cotización, el registro del cliente debidamente firmadas para la autorización				
Revisa la solicitud de crédito, cotización, el registro del cliente debidamente firmadas para la autorización				
Aprueba el crédito y la solicitud de crédito en la sección de Autorizado				
Recibe la solicitud de crédito aprobada, la cotización, el registro del cliente				
Recibe la documentación, archiva el registro del cliente y el original y una copia de la solicitud de crédito en sus respectivas carpetas				
Envía la proforma y aprobación de crédito a contabilidad				
Le informa al cliente y solicita la emisión de factura				

si

si

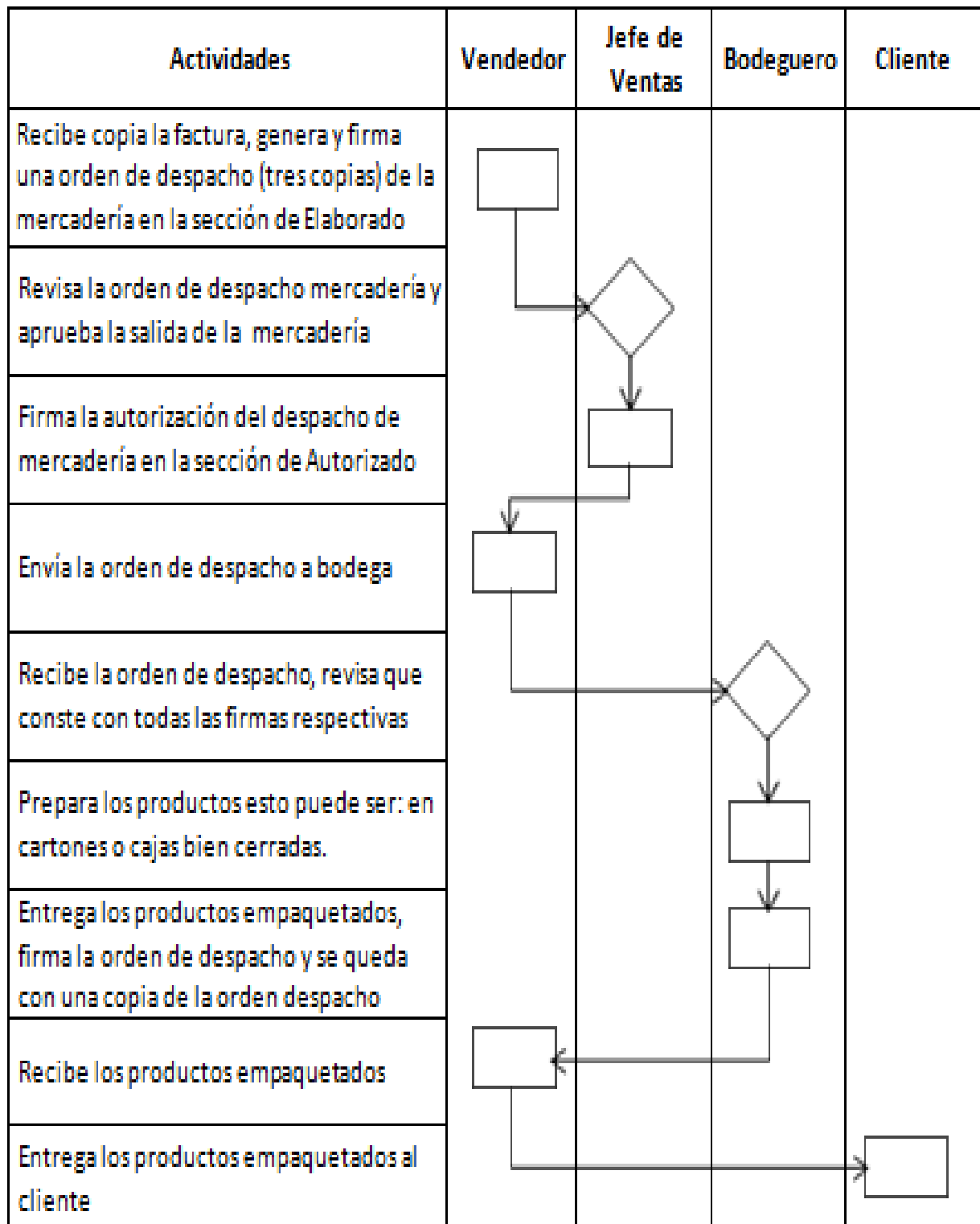
#### FLUJOGRAMA #4

**REGISTRO DE VENTAS Y CUENTAS POR COBRAR EN COAGVELCOR S.A**



**FLUJOGRAMA #5**

**DESPACHO DE MERCADERIA EN COAGVELCOR S.A**



**GESTION COBRANZA EN COAGVELCOR S.A**

Actividades	Cliente	Secretaria	Asistente Contable	Contadora
Recibe la copia celeste de la factura y los datos del cliente para realizar la gestión de cobranzas.		□		
Llama al cliente al recordarle la fecha de pago.		□		
Al llegar la fecha acordada emite el cheque para la cancelación de la factura.	□			
Recibe el cheque y lo adjunta a copia celeste de la factura.		□		
Elabora un recibo donde consta la fecha, valor, número de factura cancelada y la firma.		□		
Entrega el recibo al cliente.		□		
Recibe y se lleva el Recibo de cancelación de Factura.	□			
Entrega el cheque y la copia celeste de la factura.		□		
Recibe el cheque y la copia celeste de la factura.			□	
Llena la papeleta de depósito y deposita el dinero en la cuenta corriente.			□	
Recibe el comprobante de depósito (papeleta).			□	
Realiza un ingreso en el módulo de contabilidad, dando de baja la cuenta por cobrar.			□	
Imprime el comprobante de ingreso, adjunta la papeleta de depósito y lo firma en la sección de Elaborado.			□	
Revisa el comprobante de ingreso y lo firma en la sección de Revisado.				□
Archiva el comprobante de ingreso en su respectiva carpeta.			▽	

**COAGVELCOR**  
**MANUAL DE POLITICAS**  
**CONTABLES**



**BASE DE PRESENTACIÓN:** La empresa Coagvelcor prepara sus estados financieros en U.S. dólares de acuerdo a las Normas Internacionales de Información Financiera.

**BASE CONTABLE:** Los estados financieros se preparara sobre la base de la partida doble y acumulación de saldo; conforme el principio de uniformidad.

A continuación se resumirá las principales prácticas contables utilizadas en la preparación de los estados financieros.

**CAJA**.- Representan los valores disponibles en efectivo que posee la empresa Coagvelcor.

Se debita: Por ingreso de Dinero en efectivo.

Se acredita: Por pagos en efectivo en adquisición de bienes o servicios

**BANCOS**.- Representan el saldo que tiene disponible la empresa en las cuentas corrientes y cuenta de ahorros en las diferentes instituciones bancarias.

Se debita: Por depósitos de cheques o dinero en efectivo

Se acredita: Por pagos con cheques por adquisición de bienes o servicios.

**CUENTAS POR COBRAR**.-

**A CLIENTES**.- Representan los valores que la empresa Coagvelcor tiene que

cobrar por las ventas que se realiza a crédito.

Política de crédito:

**Crédito a 15 días.**- Se otorgan créditos con un plazo de 15 días previa autorización de la Gerencia General a los clientes cuyos montos de compra sean igual o mayores que \$800.00 pagaderos el 50% en el momento de la compra y la diferencia a 15 días plazo.

**Crédito a 30 días.**- Se otorgan créditos con un plazo de 30 días previa autorización de la Gerencia General a los clientes cuyos montos de compra sean igual o mayores que \$1,200.00 pagaderos el 40% en el momento de la compra, un 30% a 15 días y la diferencia a 15 días plazo.

Se debita: Por las ventas a crédito

Se acredita: Por abono o pagos parciales o/y totales de las deudas contraídas.

**A EMPLEADOS.**-Representan los valores que la empresa Coagvelcor tiene que cobrar por anticipos o préstamos a empleados.

Se debita: Por anticipos o préstamos a empleados

Se acredita: Por abono o pagos parciales o/y totales que realizan los empleados a la deuda contraída.

**INVENTARIOS.**- Representa los artículos disponibles para venta, entre estos tenemos productos como fertilizantes, herbicidas, productos pecuarios,

Se debita: Por compra de artículos para la venta.

Se acredita: Por venta de artículos para la venta.

Por baja de productos en mal estado.

Pérdida o robo.

**CRÉDITO TRIBUTARIO.**- Representa los valores que la empresa ha pagado en exceso al estado por impuestos RENTA y/o IVA y que están pendiente de

cobro.

Se debita: Cuando nos efectúan retenciones nuestros clientes.

Se acredita: Cuando se aplica el crédito para disminuir el valor a pagar en las declaraciones ya sea de I.V.A. (formulario 104), Renta (formulario 103), 101 (renta en Sociedades)

Se realiza devolución por parte del estado.

**PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO.-** Constituyen aquellos bienes e inmuebles permanentes y derechos exclusivos que la empresa Coagvelcor utiliza sin restricciones, en el desarrollo de sus actividades operativas.

Se debita: Por compras de equipos, muebles, equipo de computación, maquinaria, para el uso exclusivo de la empresa para realizar sus operaciones.

Se acredita: Por venta o baja por obsolescencia, desgaste o desuso de los de equipos, muebles, equipo de computación, maquinaria.

**CARGOS DIFERIDOS.-** Representan los valores pagados por adelantado por la contratación de servicios para su utilización en un determinado período.

Se debita: Por pago de servicios por anticipado.

Se acredita: Por consumo del servicio en el periodo.

**CUENTAS Y DOCUMENTO POR PAGAR.-** Representan todas las obligaciones que Coagvelcor ha adquirido por compra de bienes, servicios impuestos, sueldos, porción de deudas bancarias e interés que la empresa adeuda a tercera personas a buena cuenta o mediante el respaldo de un documento, estas deben ser canceladas en un plazo menor de un año.

Se debita: Se abona o se cancela parte parcial o total del crédito.

Se acredita: Cuando se recibe crédito por parte de los proveedores.

**OBLIGACIONES CON TRABAJADORES.-** Representan los beneficios



sociales que la empresa tiene pendiente de pago a sus empleados u organismos de control como I.E.S.S.

Se debita: Cuando se efectúa el pago en cheque o en efectivo.

Se acredita: Cuando se registra la obligación pendiente pago.

**PRÉSTAMO POR PAGAR LARGO PLAZO.-** Representan las obligaciones a largo plazo mantenidas con acreedores como Bancos u otras instituciones financieras.

Se debita: Por abono la deuda contraída, es decir cuando se cancela una cuota del préstamo.

Se acredita: La empresa contrae créditos con sector financiero.

**CAPITAL SOCIAL.-** Representa las aportaciones de los accionistas para poder iniciar las actividades operativas de la compañía; esta cuenta se incrementa.

Se acredita: Por aportaciones de los accionistas en efectivo o en bienes.

Por traslado de valores registrados en cuenta futura aportaciones de Capital.

## **ESTRATEGIAS DE APLICACIÓN DE LA PROPUESTA**

Analizando el FODA de la empresa se realiza un estudio donde se ha involucrado los diferentes aspectos para la sintetización de estrategias que se aplicarían dentro de la organización, las cuales son las siguientes:

1. Desarrollar un plan capacitación a los empleados sobre los productos de exportación y así poder brindar una excelente asesoría e insumos adecuados.
2. Desarrollar un programa para mejorar la comunicación: interna y externa, porque la falta de una comunicación eficiente es causante de desinformación, errores, atrasos, etc.
3. Reforzar la comunicación en la empresa, para de esta forma todos los empleados conozcan las acciones y planes que se desarrollan para ser más competitivos.
4. Desarrollar un plan de evaluación al personal identificaremos las capacidades, conocimientos y aptitudes que poseen nuestros empleados, esto permitirá prepararlos para nuevos retos.
5. Desarrollar un sistema de evaluación al personal, este debe ser periódico y proponer mejoras, de esta forma contar con un personal preparado para enfrentar diversas situaciones que se presenten.
6. Realizar una integración con todo el personal de la compañía y para estos se requiere de una gran motivación en cualquier nivel sea este mental, emocional, espiritual, relacional o físico creando un círculo generador de acontecimientos positivos en la vida de los empleados.
7. Crear competitividad entre los trabajadores de la empresa ya sea esta por departamentos o individual de esta manera se genera entusiasmo y motivación entre los empleados.

### 7.7.2 Recursos, Análisis Financiero

En este proyecto no se aplicara un análisis financiero, sino un análisis costo beneficio cualitativo, además se detallaran a continuación los recursos que posee la empresa COAGVELCOR:

#### RECURSOS AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2012: DETALLE DE ACTIVOS FIJOS DE COAGVELCOR

CANT.	DESCRIPCIÓN	VALOR DE COMPRA	SUBTOTAL	TOTAL
<b>EQUIPO DE COMPUTACION</b>				<b>4.485,44</b>
9	REGULADOR DE VOLTAJE CDP	21,00	189,00	
9	COMPUTADOR HP	450,00	4.050,00	
4	IMPRESORA INK JET PIXMA MP190 CANON	61,61	246,44	
<b>EQUIPO DE OFICINA</b>				<b>354,00</b>
4	SUMADORA MONROE2020	30,00	120,00	
9	TELEFONO SIEMENS	26,00	234,00	
<b>MUEBLES Y ENSERES</b>				<b>8.777,65</b>
9	ESCRITORIO METAL	450,00	4.050,00	
9	SILLAS CUERINA	50,00	450,00	
9	BASURERO METAL	11,85	106,65	
9	PORTA CPU MOVIL METAL	26,00	234,00	
2	VITRINAS	220,00	440,00	
5	ARCHIVADOR DE PARED	150,00	750,00	
2	ARCHIVADOR METAKICO GRANDE	340,00	680,00	
3	REPISAS GRANDES	689,00	2.067,00	
<b>VEHICULO</b>				<b>9.500,00</b>
N1	CAMIONETA CHEVROLET	9.500,00	9.500,00	
<b>TOTAL ACTIVO FIJO</b>				<b>23.117,09</b>

#### RECURSO HUMANO

CARGO	SUELDO	COMISIONES
Gerente	800,00	
Contador	650,00	
Jefe de Ventas	500,00	5% del total de ventas del mes.
Jefe de Compras	500,00	
Bodeguero	292,00	
<b>TOTAL</b>	<b>2.642,00</b>	

## PROYECCION RECURSO HUMANO

CARGO	SUELDO	COMISIONES
Gerente	1000,00	
Contador	650,00	
Jefe de Ventas	500,00	5% del total de ventas del mes.
Jefe de Compras	500,00	
Asistente Contador	400,00	
Vendedor 1	320,00	3% de ventas mensuales efectuadas por el vendedor
Vendedor 2	320,00	3% de ventas mensuales efectuadas por el vendedor
Secretaria	350,00	
Bodeguero	350,00	

### ANÁLISIS COSTO BENEFICIO

El análisis costo/beneficio es una lógica o razonamiento basado en obtener los mejores resultados al menor esfuerzo invertido, ya sea por eficiencia técnica como por motivación de los empleados de la empresa.

Nuestra propuesta no se evaluará bajo rendimiento financiero sino más bien en los cambios culturales, funcionales y operativos dentro de la empresa.

#### COSTO

- Horarios de trabajos extendidos
- Ambiente laboral Deficiente
- Trabajos atrasados
- Colaboradores desmotivados
- Alto indice de gastos administrativos
- Baja rentabilidad

#### BENEFICIO

- Eficiencia en la distribucion de Actividades laborales
- Disminucion de horas extras.
- Ambiente laboral agradable
- Minizacion en los gastos administrativos
- Talento humano altamente calificado
- Relacionar a los colaboradores con los objetivos de la empresa
- Optimizar actividades Administrativas
- Organizacion en la comunicacion interna
- Aumento de la rentabilidad

### **5.7.3 Impacto**

La reestructuración e implementación de manuales administrativos para la empresa Coagvelcor causara un impacto beneficioso para la operatividad de la empresa ya que lograra contar con un personal altamente capacitado y motivado con lineamientos establecidos por una cultura organizacional aceptada por todos, porque es el resultado del conjunto de todos los ideales de empleados, lo que constituirá un factor relevante para optimizar las actividades operativas, administrativas y financieras de la empresa, logrando así un ambiente laboral agradable que motive al recurso humano a comprometerse con el desarrollo de la empresa.

### **5.7.4 Lineamiento para evaluar la propuesta**

Dentro de los lineamientos para evaluar la propuesta “Reestructuración e Implementación de Manuales Administrativos para la empresa Coagvelcor ” se inició con la recopilación de información veraz sobre el tema planteado, la aplicación de la encuesta dirigida a los empleados que laboran dentro de la organización, para saber de una forma directa que criterio tenían sobre el negocio, como calificaban el producto-servicio brindado y por ultimo si llenaban las expectativas de ellos, Una vez obtenida esta información se procedió a plantear esta propuesta, con el claro objetivo de establecer una estructura organizacional bien definida con bases sólidas tanto en la parte administrativa, operativa y financiera.

### 5.7.5 Cronograma de Manuales Administrativos de Coagvelcor S.A

ACTIVIDADES	TIEMPO				Junio				Julio				Agosto				Septiembre			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4				
Planteamiento del problema				■																
Objetivos				■																
Justificación				■																
Marco Teórico					■															
Marco Legal					■															
Marco Conceptual					■															
Hipótesis Variables						■														
Tipo y Diseño de la Investigación							■													
Población y muestra							■													
Métodos y Técnicas							■													
Encuesta								■												
Visita al establecimiento para establecer una fecha para indagación								■												
Ingreso de Datos									■											
Análisis de Datos										■										
Propuesta											■									
Coordinación para la presentación de la propuesta												■								
Visita al establecimiento para establecer una fecha para la presentación de la propuesta													■							
Presentación de la propuesta														■						
Reunión con los empleados															■					
Entrega de manuales de funciones y procedimientos																■				
Implementación de la propuesta																	■			
Análisis de funcionamiento de la propuesta																	■			
Obtención de resultados																	■			
Presentación de Resultados																	■			

## CONCLUSIONES

- En la investigación se realizó un análisis interno de la empresa COAGVELCOR donde se detectó que la organización de coordinación empírica incide en el desarrollo productivo de la empresa que podría generar a largo plazo una baja rentabilidad.
- Es la única empresa que se dedica a la comercialización y distribución de este tipo de productos y a su vez asesoramiento técnico que brinda a cada uno de sus clientes.
- Por la mala ejecución de los manuales administrativos los empleados y administrador de la empresa COAGVELCOR se encuentran desorientados y desmotivados donde sus metas individuales como en equipo no se encuentran direccionadas hacia el cumplimiento de los objetivos de la empresa ya que el motor fundamental para que la empresa siga creciendo es el equipo de trabajo.
- Por este motivo se ha llegado a la conclusión de reestructurar los manuales administrativos de la empresa COAGVELCOR que sirvan de guía para todos los integrantes de la organización y ayuden a desarrollar sus actividades de una manera eficaz y eficiente.

## RECOMENDACIONES

- Toda microempresa que inicia su actividad empresarial debe tener manuales administrativos que sirvan de guía para proyectarse en su futuro, asigne recursos, se concentre en los puntos claves y se prepare para los problemas y las oportunidades.
- Para obtener resultados favorables sobre el impacto de los manuales administrativos depende de cómo se lo administre e implemente, de cómo está presentado y a quien está dirigido.
- Crear una cultura organizacional mediante la difusión y aceptación de la misión, visión y objetivos por parte de todo el talento humano que se encuentra laborando en la empresa para mejorar el ambiente laboral y crecer como organización.
- Evaluar y capacitar constantemente a los empleados motivándoles a que cumplan con las metas propuestas para crecer conjuntamente tanto en lo personal como en lo empresarial.



## BIBLIOGRAFIA

- SERRANO,G : Principios de administración, Décima edición, 2009
- GUAJARDO C. Gerardo. Contabilidad Financiera. México, 2da. Ed. Editorial McGraw-Hill, 2008. HOLMES, W. Arthur. Principios y Procedimientos Contables. España, Editorial Hispanoamericana, 2009.
- CORDERA Martin José Gestión de Contabilidad. Ediciones Pirámides, Madrid, 2008 Administración financiera.
- JOHNSON Robert w. Capitulo. Administración de inventarios. Presupuestos planificación y control de las utilidades.
- COOPERS &Lybrand, Los nuevos conceptos del control interno, Ediciones Díaz de Santos, 2009
- ORTIZ, Carlos. El control como fase del proceso administrativo, El Cid Editor, 2009
- NEBOT. María José, La selección de personal: guía práctica para directivos y mandos de las empresas , FC Editorial, 2009
- CHIAVENATO, Idalberto: Administración de Recursos Humanos, Octava Edición Mcgranw-Hill/Interamericana Editores S.A., México 2007.
- DOLAN Simón, VALLE CABRERA Ramón, E. JACKSON Susan y S. SCHULER Randall: La Gestión de los Recursos Humanos,Mcgranw-Hill/interamericana Editores s.a., Madrid 2007.
- GIBSON James, IVANCEVICH John, DONNELLY James, KONOPASKE Robert: Cultura Organizacional, Mcgranw-Hill/Interamericana Editores S.A., México 2007.
- MONDY, R WAYNE Y NOE, ROBERT M.: Administración de Recursos Humanos, Pearson Educación, México 2006.
- ROBBINS Stephen y DAVILA Decenzo: Supervisión, Quinta Edición, Pearson Educación, México 2008.

## LINKOGRAFIAS:

- Tesis de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, Facultad de Administración de Empresas, Escuela de Ingeniería de Empresas previo a la obtención del título de Ingeniería de Empresas realizado por la Srta.: Sandra de Rocío Molina Quimbita: <http://dspace.esPOCH.edu.ec/bitstream/123456789/400/1/12T00784.pdf>
- [http://www.supercias.gob.ec/visorPDF.php?url=bd\\_supercias/descargas/ss/LEY\\_DE\\_COMPANIAS.pdf](http://www.supercias.gob.ec/visorPDF.php?url=bd_supercias/descargas/ss/LEY_DE_COMPANIAS.pdf), Superintendencia de Compañías
- [www.sri.gob.ec](http://www.sri.gob.ec), Ley\_del\_Régimen\_Tributario\_Interno.doc, Capítulo I, De la Obligación Tributaria
- [www.sri.gob.ec](http://www.sri.gob.ec), Ley\_de\_Régimen\_Tributario\_Interno.doc, Capítulo VI, De la Extinción de la Obligación Tributaria.
- [www.sri.gob.ec](http://www.sri.gob.ec), Reglamento\_para\_la\_Aplicación\_de\_la\_Ley\_de\_Régimen\_Tributario\_Interno.doc, Capítulo V, De la Contabilidad, Suplemento R.O. 209, 8 de junio del 2010.
- [www.sri.gob.ec](http://www.sri.gob.ec), Reglamento\_para\_la\_Aplicación\_de\_la\_Ley\_de\_Régimen\_Tributario\_Interno.doc, Capítulo VI, Base Imponible, Suplemento R.O. 209, 8 de junio del 2010
- [www.sri.gob.ec](http://www.sri.gob.ec), Reglamento\_para\_la\_Aplicación\_de\_la\_Ley\_de\_Régimen\_Tributario\_Interno.doc, Capítulo IX, Declaración y Pago del Impuesto a la Renta, Suplemento R.O. 209, 8 de junio del 2010.
- [www.sri.gob.ec](http://www.sri.gob.ec), Reglamento\_para\_la\_Aplicación\_de\_la\_Ley\_de\_Régimen\_Tributario\_Interno.doc, Capítulo X, Retenciones en la Fuente, Suplemento R.O. 209, 8 de junio del 2010.
- [www.sri.gob.ec](http://www.sri.gob.ec), Reglamento\_para\_la\_Aplicación\_de\_la\_Ley\_de\_Régimen\_Tributario\_Interno.doc, Título II, Capítulo I, Objeto del impuesto y hecho imponible, Suplemento R.O. 209, 8 de junio del 2010.

- [www.sri.gob.ec](http://www.sri.gob.ec),  
Reglamento\_de\_comprobantes\_de\_Venta,\_Retención\_y\_documentos\_Complementarios.doc, Capítulo I, R.O. 247, 30 de julio de 2010.
- [http://www.mrl.gob.ec/index.php?option=com\\_content&view=article&id=198&Itemid=165](http://www.mrl.gob.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=198&Itemid=165); Ministerio de Relaciones Laborales: Código de trabajo, Capítulo I , Párrafo I, Definiciones y reglas generales
- <http://www.promonegocios.net/administracion/definicion-administracion.html>
- <http://definicion.de/comercializacion/>
- <http://definicion.de/control>
- [http://www.geocities.com/amirhali/\\_fpclass/cultura\\_organizacional.htm](http://www.geocities.com/amirhali/_fpclass/cultura_organizacional.htm)
- <http://www.knoow.net/es/cieeconcom/gestion/departamentalizacion.htm#plus>
- <http://www.definicion.org/desarrollo>
- <http://definicion.de/direccion/>
- <http://es.thefreedictionary.com/empleado>
- <http://definicion.de/evaluacion/>
- <http://www.definicionabc.com/economia/inventario.php>
- <http://gestionpyme.com/definicion-de-negociacion/>
- <http://www.promonegocios.net/organigramas/definicion-organigramas.html>
- [www.promonegocios.net/empresa/definicion-organizacion.html](http://www.promonegocios.net/empresa/definicion-organizacion.html)
- *maestria2011i.files.wordpress.com/2011/04/9politicass.ppt*
- <http://definicion.de/rendimiento/>
- <http://genesis.uag.mx/edmedia/material/RH/selpersonal.pdf>

# **ANEXOS**



**UNIVERSIDAD ESTATAL DE MILAGRO**  
**UNIDAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y COMERCIALES**  
**CARRERA DE INGENIERIA EN MARKETING Y VENTAS**  
**ENCUESTA DIRIGIDA A LOS COLABORADORES DE LA EMPRESA COAGVELCOR**

**Objetivo:** Recolectar información necesaria para analizar el desempeño y el conocimiento por parte de los colaboradores, en las funciones internas y externas de la empresa.

Lea detenidamente y marque con una X su respuesta en el recuadro correspondiente, no se aceptan tachones ni enmendaduras:

1. **¿Qué tiempo lleva laborando en la empresa?**

- De 1 a 3 meses
- De 3 meses a 1 año
- De 1 año en adelante

2. **¿En qué área de trabajo desempeña sus funciones?**

- Administrativa
- Contable
- Ventas
- Compras
- Bodega

3. **Su ingreso a la organización se dio por...**

- Ser familiar del dueño
- Recomendación de terceros
- Proceso de selección

4. **Las funciones que Ud. realiza son supervisados por...**

- Dueño de la organización
- Jefe inmediato
- Manual de funciones
- Iniciativa propia

5. **Con respecto al manual de funciones de la empresa...**

- Existe y no lo conoce
- Existe y no se lo aplica
- No existe

6. **La comunicación dentro de la organización, Ud. la califica como...**

- Muy Buena
- Buena
- Regular

7. **Las actividades que realiza las informa a...**

- Dueño de la organización
- Supervisor
- Encargado

8. **Cada que tiempo es evaluado su rendimiento dentro de la empresa:**

- Semanal
- Mensual
- Trimestral
- Anual

9. **¿Cómo es la política de selección del personal dentro de la empresa?**

- Muy buena
- Buena
- Mala
- No existe

10. **En general usted como trabajador como le parece la administración de la empresa...**

- Excelente
- Muy Buena
- Buena
- Regular
- Mala



**UNIVERSIDAD ESTADAL DE MILAGRO**  
**UNIDAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y COMERCIALES**  
**CARRERA DE INGENIERIA EN MARKETING Y VENTAS**  
**ENTREVISTA DIRIGIDA AL ING. JULIO VELEZ CORDOVA PROPIETARIO DE LA EMPRESA**  
**COAGVELCOR S.A**

**1. ¿Qué le motivo a crear la empresa?**

.....  
.....  
.....

**2. ¿Qué tiempo tiene como administrador de la empresa?**

.....  
.....  
.....

**3. ¿Cuál es el personal que tiene a su cargo dentro de la organización?**

.....  
.....  
.....

**4. Posee algún plan estratégico o qué metodología funcional tiene de la empresa?**

.....  
.....  
.....

**5. La empresa cuenta con un manual de funciones**

.....  
.....  
.....

**6. ¿Cuáles considera que son las ventajas más importantes de su empresa?**

.....  
.....  
.....

**7. ¿Quiénes son sus mayores competidores?**

.....  
.....  
.....

**8. Cuáles son las fortalezas y debilidades de sus colaboradores?**

.....  
.....  
.....

9. ¿cómo es la selección del personal?

.....  
.....  
.....

10. ¿Qué comunicación tiene dentro de la empresa con su público interno (Relaciones Públicas) y externo (comercialización)?

.....  
.....  
.....  
.....

11. ¿Cómo califica la productividad de la empresa en estos últimos 2 años?

.....  
.....  
.....  
.....

12. ¿Cuáles son los medios que utiliza para difundir la publicidad sobre los productos de su empresa?

.....  
.....  
.....  
.....

13. ¿Cómo evalúa el rendimiento de su empresa y de sus colaboradores?

.....  
.....  
.....  
.....



**UNIVERSIDAD ESTATAL DE MILAGRO**  
**UNIDAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y COMERCIALES**  
**CARRERA DE INGENIERIA EN MARKETING Y VENTAS**  
**FICHA TECNICA DIRIGIDA A LOS COLABORADORES DE LA EMPRESA COAGVELCOR**

**Género:**

Masculino

Femenino

**Instrucción académica:**

Primaria

Secundaria

Universitaria

Técnica

Pos-grado

**Edad:**

Entre 18 a 28 años

Entre 29 a 39 años

De 40 o más años











