



# **ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL**

Facultad de Ciencias Naturales y Matemáticas

## **“DISEÑO DE UN SISTEMA DE GESTIÓN POR PROCESOS PARA EL ÁREA ADMINISTRATIVO-FINANCIERO DE UNA EMPRESA INDUSTRIAL DEDICADA A LA FABRICACIÓN DE FUNDAS PLÁSTICAS PARA BANANO Y VENTA DE SUMINISTROS AGRÍCOLAS”**

**PROYECTO DE GRADO**

**(Dentro de una materia de la malla)**

Previo a la obtención del Título de:

**INGENIERO EN AUDITORÍA Y CONTADOR PÚBLICO  
AUTORIZADO**

Presentado por:

**NATHALY BELÉN MUÑOZ JARAMILLO  
JESSICA LISSETTE BONAFONT TIXSE**

Guayaquil – Ecuador  
2015

**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL**  
**FACULTAD DE CIENCIAS NATURALES Y MATEMÁTICAS**

**INGENIERÍA EN AUDITORÍA Y CONTADOR PÚBLICO AUTORIZADO**

**INFORME DEL PROFESOR DE LA MATERIA INTEGRADORA**

Habiendo sido nombrado al Msc. Antonio Honorato Márquez Bermeo  
**PROFESOR DE LA MATERIA INTEGRADORA** de las señoritas:

JESSICA LISSETTE BONAFONT TIXSE

NATHALY BELEN MUÑOZ JARAMILLO

Con el tema del proyecto integrador “**DISEÑO DE UN SISTEMA DE GESTIÓN POR PROCESOS PARA EL ÁREA ADMINISTRATIVO-FINANCIERO DE UNA EMPRESA INDUSTRIAL DEDICADA A LA FABRICACIÓN DE FUNDAS PLÁSTICAS PARA BANANO Y VENTA DE SUMINISTROS AGRÍCOLAS**”, previa a la obtención del título de **INGENIERO EN AUDITORÍA Y CONTADOR PÚBLICO AUTORIZADO**, me permito informar que he leído el contenido del proyecto integrador, luego de lo cual indico que estoy de acuerdo en que el mismo se lo ha desarrollado conforme a los lineamientos de la Unidad de Titulación Especial de la ESPOL.

**Msc. Antonio Honorato Márquez Bermeo**  
**PROFESOR DE LA MATERIA INTEGRADORA**

Guayaquil, 09 de Noviembre del 2015

# AGRADECIMIENTO

A Dios, por ser la luz en mi camino, mi guía y protección y porqué me ha permitido culminar con éxito esta etapa.

A mis padres, Horlin Muñoz Vélez y Grace Jaramillo Tomalá, que antes, durante y aún después de este largo andar han estado apoyándome siempre, por su sacrificio, su entrega, su amor y perseverancia que han sido mi ejemplo.

A mi hermano, Horlin Muñoz Jaramillo y a Luisa Pisco Bustamante que han sido mis compinches, mis aliados, mis mejores amigos.

A mi esposo, Diego Aucancela Quisphi por ser mí apoyo incondicional, mi compañero de vida en las buenas y en las malas.

A el tesoro más grande de mi vida, Mi Hija Dhalia Valentina Aucancela Muñoz, que me enseñó a valorar cada minuto, a luchar para superarme por ella y para ella y se convirtió en mi fuente de inspiración.

A mis abuelos paternos y maternos, que con sus consejos contribuyeron a que yo siga de pie en esta lucha.

A mis profesores y amigos por compartir conmigo sus conocimientos.

**Nathaly**

# AGRADECIMIENTO

Agradezco infinitamente

A Jehová Dios quien por su bondad inmerecida me ha permitido llegar a esta etapa sustancial de mi vida.

A mis padres Isidro Bonafont y Laura Tixse que me motivaron y animaron constantemente en todo momento a seguir adelante y no desfallecer.

A mis hermanas Yadira y Gisella quienes siempre estuvieron brindándome cariño, comprensión e impulso.

A mis amistades que siempre me han apoyado y estado presentes tanto en el desarrollo académico como profesional.

**Jessica**

# DEDICATORIA

A Dios, porque es la muestra de su voluntad en mí vida.  
A mis padres, porque confiaron en mí y me dieron la oportunidad de seguir estudiando y preocuparse por mi futuro.  
A Luisa Pisco, por ser como una madre para mí y ahora para mi hija, por cuidar de ella mientras yo salía a estudiar.  
A mi hermano, para que sea motivación para él y busque alcanzar sus metas.  
A mi esposo, por su voz alentadora y motivadora, por su paciencia y apoyo.  
A mi hija, porque quiero ser su ejemplo, para que me supere y sobrepase lo que yo pueda lograr en esta vida.

**Nathaly**

# DEDICATORIA

Dedico este proyecto en especial a la persona que más quiero en mi vida mi madre Laura Tixse Samaniego, quien me ha depositado su confianza, apoyo, cariño y afecto incondicional en todo momento.

Siempre ha sido una madre ejemplar y mi modelo a seguir.

Siempre ha sido un ejemplo de superación, lucha y constancia para tus hijas y las personas que te conocen.

**Jessica**

# DECLARACIÓN EXPRESA

"La responsabilidad del contenido de este proyecto, nos corresponde exclusivamente; y el patrimonio intelectual de la misma a la ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL".

---

Nathaly Belén Muñoz Jaramillo.

---

Jessica Lissette Bonafont Tixse.

## RESUMEN

El presente proyecto tiene como finalidad diseñar un sistema de gestión por procesos y la planificación estratégica del Departamento Administrativo-Financiero de una empresa industrial dedicada a la fabricación de fundas plásticas para banano y venta de suministros agrícolas junto con el levantamiento y diseño de procesos y establecimiento de indicadores de gestión a través del empleo de diferentes métodos, estrategias y procedimientos, lo que le permitirá a la organización crear futuros mecanismos de acción que estén en armonía con los objetivos y el compromiso de alcanzar un alto rendimiento, eficiencia y eficacia enfocados en la mejora continua, facilitando el desarrollo de sus procesos generando recursos oportunos y adecuados para el crecimiento de la empresa.

El proyecto consta de cuatro capítulos:

En el Capítulo uno, se establecen las bases del desarrollo del tema propuesto en el cual se especifica y detalla el Objeto de Estudio, Introducción, Justificación, Antecedentes, Alcance del Objetivo de Investigación, Problema de Investigación, Objetivo General y Específicos, Métodos de Estudio, las Fuentes y Técnicas para la Recolección de la Información.



En el Capítulo dos, se presenta los conceptos de: métodos y herramientas de la Auditoría Operacional, Planeación Estratégica, Fundamentos administrativos además de sus etapas y procedimientos para la futura implementación de un Sistema de Gestión basado en Procesos.

En el Capítulo tres, aplicación en el campo se presenta en la introducción, los antecedentes y descripción de la empresa, se examina el Departamento Administrativo- Financiero, elaborando su plan estratégico, levantamiento y diseño de procesos y respectiva propuesta de mejora para los procesos críticos e indicadores de gestión vinculados.

En el capítulo cuatro, se presentan las conclusiones y recomendaciones obtenidas en el desarrollo del proyecto serán entregadas y analizadas por la organización y sus directivos, las cuales promoverán el mejoramiento de las operaciones del Departamento Administrativo- Financiero.

## INDICE GENERAL

CAPÍTULO I	1
1. ASPECTOS GENERALES	1
1.1. INTRODUCCIÓN	2
1.2. ANTECEDENTES	6
1.3. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	9
1.4. JUSTIFICACIÓN	11
1.5. ALCANCE DEL OBJETO DE INVESTIGACIÓN	12
1.6. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	17
1.6.1. OBJETIVOS GENERALES	19
1.6.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	19
1.7. FUENTES Y TÉCNICAS PARA LA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN	20
1.7.1. FUENTES PRIMARIAS	20
1.7.2. FUENTES SECUNDARIAS	20
CAPÍTULO II	22
2. MARCO TEÓRICO	22
2.1.1. AUDITORÍA OPERATIVA	22
2.1.2. DEFINICIÓN	22
2.1.3. OBJETIVO DE LA AUDITORÍA OPERATIVA	24
2.1.4. APLICACIÓN	25
2.1.5. FUNCIONES DE LA AUDITORIA OPERATIVA	25
2.1.6. TÉCNICAS DE LA AUDITORIA OPERATIVA	26
2.2. PRINCIPIOS ADMINISTRATIVOS	35
2.2.1. DEFINICIÓN	35
2.2.2. DIVISIÓN DEL TRABAJO	38
2.2.3. DEPARTAMENTALIZACIÓN	41

2.3	SISTEMA DE GESTIÓN POR PROCESOS _____	44
2.3.1	DEFINICIÓN _____	44
2.3.2	¿QUÉ ES UN PROCESO? _____	45
2.3.3	ELEMENTOS DE UN PROCESO _____	47
2.3.4	CLASIFICACIÓN DE LOS PROCESOS _____	49
2.3.5	JERARQUÍA DE LOS PROCESOS _____	51
2.3.6	FASES DEL SISTEMA DE GESTIÓN _____	52
CAPÍTULO III _____		78
3.	DESARROLLO EN EL CAMPO _____	78
3.1	DESCRIPCION DE LA EMPRESA _____	78
3.1.1	ANTECEDENTES DE LA EMPRESA _____	78
3.1.2	UBICACIÓN GEOGRÁFICA _____	80
3.1.3	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL _____	81
3.1.4	MISIÓN _____	83
3.1.5	VISIÓN _____	83
3.1.6	LÍNEA DE PRODUCTOS _____	84
3.1.7	CLIENTES _____	89
3.1.8	PROVEEDORES _____	89
3.1.9	COMPETIDORES _____	91
3.1.10	CADENA DE VALOR _____	92
3.1.11	MAPA DE PROCESOS _____	93
3.2	ÁREA ADMINISTRATIVA-FINANCIERA _____	94
3.2.1	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DEL ÁREA ADMINISTRATIVA-FINANCIERA. _____	95
3.2.2	DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO DEL ÁREA ADMINISTRATIVA-FINANCIERA. _____	95
3.3	IDENTIFICACIÓN DE LOS PROCESOS CRÍTICOS. _____	107
3.3.1	MATRIZ DE ANÁLISIS DE RIESGOS. _____	107
3.3.1	DIAGRAMA DE CAUSA Y EFECTO DE LOS RIESGOS INHERENTES DE LOS PROCESOS CRÍTICOS. _____	112
3.4	LEVANTAMIENTO DE LOS PROCESOS CRÍTICOS. _____	118

3.4.1	DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD _____	119
3.4.2	DEPARTAMENTO DE TESORERÍA _____	133
3.4.3	DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS _____	147
3.5	SEGUIMIENTO Y MEDICIÓN DE LOS PROCESOS _____	151
3.5.1	INDICADORES DE GESTIÓN _____	151
3.5.2	ESTABLECIMIENTO DE INDICADORES DE GESTIÓN RELACIONADOS A LOS PROCESOS DEL ÁREA ADMINISTRATIVO FINANCIERO. _____	152
3.5.3	ANÁLISIS SITUACIONAL DEL ÁREA UTILIZANDO LOS INDICADORES PLANTEADOS. _____	153
CAPÍTULO IV _____		169
4.	INFORME DE AUDITORÍA _____	170
4.1	OBJETO _____	170
4.2	ALCANCE _____	170
4.3	BREVE DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES REALIZADAS.	170
4.4	PROCESOS AUDITADOS _____	171
4.5	HALLAZGOS Y RECOMENDACIONES _____	172
4.6	CONCLUSIONES _____	180

## INDICE DE ILUSTRACIONES

<i>Ilustración 1: PYMES Distribución Sectorial</i>	8
<i>Ilustración 2: Gestión de los procesos</i>	44
<i>Ilustración 3: Ejecución de un proceso</i>	47
<i>Ilustración 4: Niveles de los procesos</i>	52
<i>Ilustración 5: Tipos de indicadores</i>	74
<i>Ilustración 6: Descripción de indicadores</i>	75
<i>Ilustración 7: Tipos de indicadores</i>	77
<i>Ilustración 8: Organigrama Empresa industrial de fundas de plásticos de banano y suministros agrícolas</i>	82
<i>Ilustración 9: CADENA DE VALOR</i>	92
<i>Ilustración 10: Mapa de Procesos</i>	93
<i>Ilustración 11: Estructura Organizacional Área Administrativa – Financiera</i>	95
<i>Ilustración 12: Valores Departamentales</i>	99
<i>Ilustración 13: Análisis FODA</i>	104
<i>Ilustración 14: Probabilidad de Ocurrencia</i>	108
<i>Ilustración 15: Nivel de impacto</i>	109
<i>Ilustración 16: Valoración de riesgos inherentes</i>	109
<i>Ilustración 17: Clasificación de riesgos inherentes</i>	110
<i>Ilustración 18: Diagrama causa y efecto (ISHIKAWA) Riesgo Inherente 1</i>	113
<i>Ilustración 19: Diagrama causa y efecto (ISHIKAWA) Riesgo Inherente 2</i>	114
<i>Ilustración 20: Diagrama causa y efecto (ISHIKAWA) Riesgo Inherente 3</i>	115
<i>Ilustración 21: Diagrama causa y efecto (ISHIKAWA) Riesgo Inherente 4</i>	116
<i>Ilustración 22: Diagrama causa y efecto (ISHIKAWA) Riesgo Inherente 5</i>	117
<i>Ilustración 23: PROCESO CONT-001</i>	121
<i>Ilustración 24: PROCESO MEJORADO CONT-001</i>	124
<i>Ilustración 25: PROCESO CONT-002</i>	125
<i>Ilustración 26: PROCESO MEJORADO CONT-002</i>	128
<i>Ilustración 27: PROCESO CONT-003</i>	129
<i>Ilustración 28: PROCESO MEJORADO CONT-003</i>	132
<i>Ilustración 29: PROCESO TESO-001</i>	135
<i>Ilustración 30: PROCESO MEJORADO TESO-001</i>	137
<i>Ilustración 31: PROCESO TESO-002</i>	138
<i>Ilustración 32: PROCESO MEJORADO TESO-002</i>	140
<i>Ilustración 33: PROCESO TESO-003</i>	141
<i>Ilustración 34: PROCESO MEJORADO TESO-003</i>	143
<i>Ilustración 35: PROCESO TESO-004</i>	144

<i>Ilustración 36: PROCESO MEJORADO TESO-004</i>	146
<i>Ilustración 37: PROCESO RRHH-001</i>	148
<i>Ilustración 38: PROCESO MEJORADO RRHH-001</i>	150
<i>Ilustración 39: IND-001 ROTACIÓN DE PERSONAL</i>	153
<i>Ilustración 40: IND-002 EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS</i>	155
<i>Ilustración 41: IND-003 PLAZO PROMEDIO DE PAGO</i>	157
<i>Ilustración 42: IND-004 GRADO DE CUMPLIMIENTO DE PAGO</i>	159
<i>Ilustración 43: IND-005 RECLAMOS DE PROVEEDORES</i>	161
<i>Ilustración 44: IND-006 COMPRAS EFECTUADAS POR CAJA CHICA</i>	163
<i>Ilustración 45: IND-007 UTILIZACIÓN DE CAJA CHICA</i>	165
<i>Ilustración 46: IND-008 DEVOLUCIÓN DE LIQUIDACIONES DE CAJA CHICA</i>	167

## INDICE DE TABLAS

<i>Tabla 1: MATRIZ FODA Y ESTRATEGIAS COMPETITIVAS</i> _____	31
<i>Tabla 2: SIMBOLOGÍA DEL DIAGRAMA DE FLUJO</i> _____	34
<i>Tabla 3: Matriz FODA</i> _____	104
<i>Tabla 4: Valoración de los Riesgos Inherentes</i> _____	111
<i>Tabla 5: ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO PROCESO CONT-001</i> ____	122
<i>Tabla 6: ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO PROCESO CONT-002</i> ____	126
<i>Tabla 7: ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO PROCESO CONT-003</i> ____	130
<i>Tabla 8: ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO TESO-001</i> _____	136
<i>Tabla 9: ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO PROCESO TESO-002</i> _____	139
<i>Tabla 10: ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO PROCESO TESO-003</i> ____	142
<i>Tabla 11: ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO PROCESO TESO-004</i> ____	145
<i>Tabla 12: ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO PROCESO RRHH-001</i> ____	149
<i>Tabla 13: INDICADORES DE GESTIÓN DE PROCESOS DEL ÁREA ADMINISTRATIVO FINANCIERO</i> _____	152

## ABREVIATURAS

AVA:	Análisis de Valor Agregado.
CDLA:	Ciudadela.
CÍA:	Compañía.
COMP:	Compras.
CONT:	Contabilidad.
DA:	Debilidades y amenazas.
DO:	Debilidades y oportunidades.
FA:	Fortalezas y amenazas.
FO:	Fortalezas y oportunidades.
FODA:	Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.
IND:	Indicador.
IVA:	Índice de Valor Agregado.
LORTI:	Ley orgánica del régimen tributario interno.
PLASCA:	Plásticos Cabrera.
PyME'S:	Pequeñas y medianas empresas.
RRHH:	Recursos Humanos.
RUC:	Registro único contribuyente.
SVA:	Sin Valor Agregado.
VAC:	Valor agregado cliente.
VAE:	Valor agregado empresa.
TESO:	Tesorería.
TVA:	Total de Valor Agregado.
TT:	Total de Tiempos.



## **CAPÍTULO I**

### **1. ASPECTOS GENERALES**

En el presente proyecto, el estudio general se basa en contribuir positivamente a la administración de la empresa.

Identificar su problemática para analizar la relación “causa-efecto” que la origina y definir sus posibles soluciones, también determinar si la gestión que se realiza en el área administrativo- financiero de la empresa es apropiada y no obstaculiza el correcto desarrollo cotidiano de sus actividades.

Dentro del proyecto se detalla la Introducción, Justificación, Antecedentes, Alcance del Objetivo de Investigación, Problema de Investigación, Objetivo General y Específicos, Métodos de Estudio y las Fuentes y Técnicas para Recopilar datos.

## 1.1.INTRODUCCIÓN

En la actualidad, todas las organizaciones se desenvuelven dentro de un entorno socio económico exigente y mercados altamente competitivos que pone a prueba los conocimientos administrativos de los ejecutivos del siglo XXI.

Un paso importante para la sociedad fue la Globalización, porque abrió puertas y creó relaciones no solo comerciales sino interculturales entre las naciones, estimulando la evolución y generando rápidos cambios tecnológicos exigiendo a las organizaciones crear nuevas técnicas y desarrollar nuevas capacidades para alcanzar resultados beneficiosos que las ayude a mantenerse.

Un ejemplo de esto es el cambio de enfoque que tenía el ser humano en al inicio del siglo XX, antes se producían grandes volúmenes y se sometía al consumidor a adquirir productos que desde el punto de vista del productor cubría la **calidad** en cada unidad producida; mientras que actualmente el escuchar permanentemente al cliente, optimizar el uso de los recursos disminuyendo costos sin afectar la eficiencia y eficacia y generar valor a sus productos, es una práctica comprobable muy beneficiosa para las

organizaciones ya que le garantiza la sobrevivencia en un ambiente de negocios globalizado.

Lo importante para las organizaciones es que reconozcan que implementar, desde sus bases, técnicas centradas en el cumplimiento de la “**calidad**” es altamente productivo y que no tiene ningún sentido aplicarla si no existe el compromiso que tiene cada líder en inspirar y ser ejemplo de calidad.

En cada paso, cada acción, cada reacción, cada decisión debe girar alrededor de un espíritu renovador y motivador encaminado a mejorar permanentemente y de ser necesario realizar cambios importantes para poder responder positivamente a las exigencias imponentes del mercado en el que se desenvuelven.

Muchos cambios también se han dado en el mercado internacional, las grandes empresas americanas están dejando de ser las “pioneras” en generar volúmenes de ventas y el ejemplo de sostenibilidad para el mundo entero, ya que está perdiendo participación en este mercado.

Las grandes empresas europeas y asiáticas han realizado arduos estudios para determinar nichos de mercado en los que las empresas americanas no han logrado cubrir o que están presentes pero no con la fuerza necesaria para satisfacer en su totalidad a los consumidores.

La mentalidad de las empresas japonesas, chinas, alemanas, taiwanesas, entre otras, no es disminuir su calidad para producir a escala, o minimizar costos de producción para establecer grandes redes de distribución y cubrir al 100% su mercado o preocuparse en vender, vender y seguir vendiendo, sino más bien fijarse en todos los detalles inmersos dentro de la elaboración de sus productos; ellos pueden lograr diseñar, bosquejar, desarrollar y luego producir sus artículos con calidad, rapidez, e incluso hacerlo a menor costo que cualquier otro productor. <sup>1</sup>

Lo que hace que las empresas asiáticas y europeas estén ganando protagonismo y sean una amenaza ganando espacio en el mercado americano se debe a que descubrieron que la fuerza laboral no está realmente enfocada en los obreros o en la producción sino en los empleados de oficina y en la forma en la que manejan sus **procesos**.

---

<sup>1</sup> MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS DE LA EMPRESA, James Harrington, EEUU 1993  
TOMO 4 MC GRAW HILL

Si trasladamos este acontecimiento mundial y lo aterrizamos a la situación actual de nuestro país, es notorio que en la última década ha crecido la presencia de ciudadanos de nacionalidad china en el país y los negocios entre Ecuador y China han sido los eventos más relevantes dentro de la política nacional; debido que las pequeñas y/o artesanales empresas Chinas no encuentran nichos en donde poder consolidarse y buscan alternativas como Ecuador, Colombia y Perú para establecer sus organizaciones e impulsar su desarrollo.

La China, catalogado como un fenómeno empresarial, ha comunicado que invertirá \$250.000 millones en la próxima década en América Latina.<sup>2</sup> El éxito en los negocios, de ese país, no ha sido un trabajo de pocos años sino de un largo camino de aciertos y desaciertos, dejando atrás técnicas tradicionales de administración, enfocándose al cliente y en sus necesidades, gestionar eficientemente sus procesos.

Para que las empresas en general puedan protegerse de la posibilidad de ser absorbidos por los asiáticos o europeos o desaparecer del mercado deben introducir algunos cambios significativos en la forma de dirigir sus empresas,

---

<sup>2</sup>Diario "El Telégrafo" publicación 9 de Enero 2015 disponible:  
<http://www.telegrafo.com.ec/politica/item/china-invertira-250-000-millones-en-la-proxima-decada-en-a-latina-video-y-galeria.html>

administrar sus problemas y comprender e incluso interactuar constantemente con sus clientes.

## **1.2. ANTECEDENTES**

Durante la época de los años ochenta, las empresas, en su mayor parte, centraron sus principales esfuerzos en la tarea de corregir y mejorar sus procesos de producción. Sólo ahora la gerencia comprende que ha estado trabajando en la parte equivocada de la compañía.

El proceso de producción, en el caso de un producto promedio, corresponde a menos del 10% de su valor y la industria de servicios de la cual proviene la mayor parte de nuestros empleos, representa el 100% de los procesos de la entidad. Durante años se ha orientado ingentes esfuerzos a medir, controlar, certificar y corregir nuestros procesos de producción. Como consecuencia, los procesos de la empresa se convirtieron en el principal factor de costo para las organizaciones.<sup>3</sup>

Si bien es cierto que las ganancias se miden por la producción y venta de los productos ofertados en el mercado, se necesita establecer una armonía

---

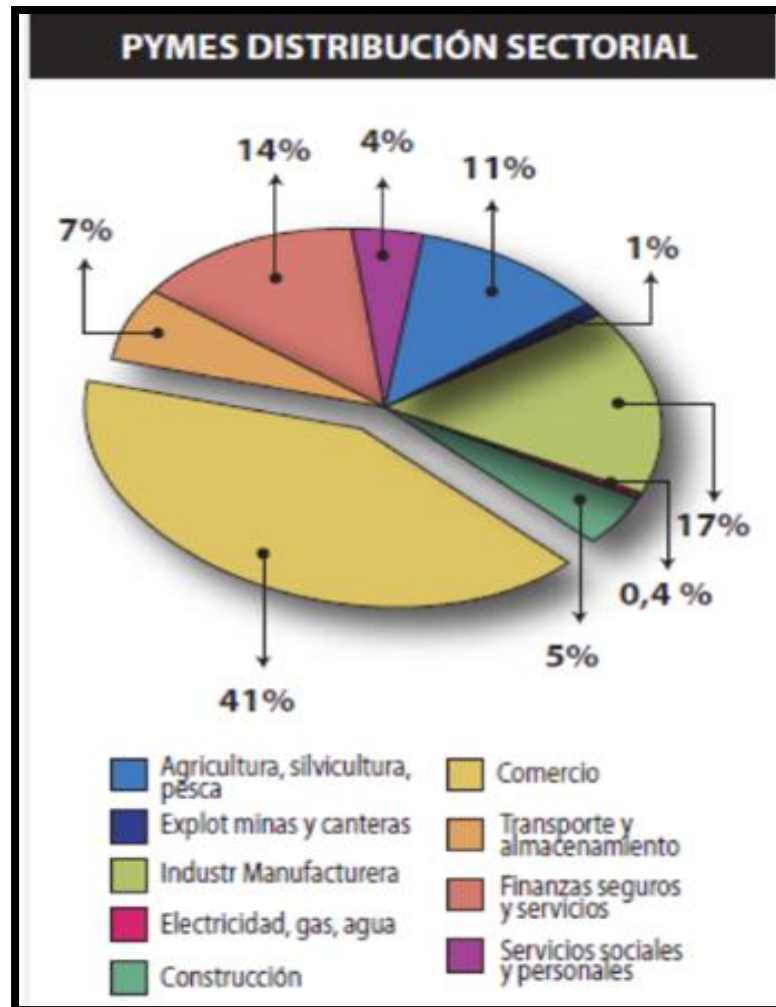
<sup>3</sup> MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS DE LA EMPRESA, James Harrington, EEUU 1993  
MC GRAW HILL

organizacional con las áreas que respaldan a la producción y sirven de apoyo, teniendo en cuenta que todas las áreas son importantes para que la empresa perdure.

Según un artículo llamado "Análisis y Ranking de PyMES" (Pequeñas y Medianas Empresas) realizado por la **UNIVERSIDAD DE LOS HEMISFERIOS IDE BUSINESS SCHOOL** en su revista denominada "**PERSPECTIVA**" en la edición del mes de Febrero 2006<sup>4</sup>, indica que existirían en el país alrededor de 15.000 empresas que pueden ser catalogadas como PyME's, pero no es una información confiable por lo que decidieron emplear otras técnicas para determinar que empresas pueden ser denominadas como PyME's en el Ecuador dando como resultado que 2.500 empresas pueden definirse como PyME's. Para identificar su ubicación, realizaron una distribución según su sector como se muestra a continuación:

---

<sup>4</sup> Disponible en: <http://investiga.ide.edu.ec/index.php/revista-febrero-2006/736-analisis-y-ranking-de-pymes>



*Ilustración 1: PYMES Distribución Sectorial*

Fuente: Análisis y Ranking de PyME's – IDE Business School 2006

La **ilustración 1** muestra que con un 58% las PyME's en nuestro país se dedican a las actividades de manufactura y comercio, siendo minoría las PyME's que se dedican a la construcción (5%), a los servicios sociales y personales (4%), a la explotación de minas y canteras (1%), a la electricidad, gas y agua (0,4%).



Una vez establecida la participación de las PyME's en el Ecuador, es importante conocer que en su mayoría se enfocan en atender sus procesos productivos o por lo menos en incrementar su producción para generar más ingresos por ventas, prácticas que les ha servido como herramienta de sobrevivencia, pero para poder mantenerse y proyectarse de forma eficiente y sostenible las empresas pueden identificar y gestionar sus procesos relacionados para poder asegurar sus resultados y para ello el establecer mecanismos de control es una opción altamente recomendada porque permite corregir preliminarmente eventuales desviaciones.

### **1.3. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

Para las organizaciones administrar sus problemas ha sido un tema que para la mayoría de sus directivos suele ser incómodo porque expone las debilidades de la empresa y se han centrado en maximizar las ganancias para de esa forma ser más atractivos para los inversionistas.

La problemática consiste en que el generar amplios márgenes de ganancia a corto plazo no asegura que la empresa se mantenga en el tiempo o que genere rendimientos que respalden su crecimiento.

En el caso de la empresa que desarrollaremos el presente proyecto de investigación a lo largo de su trayectoria comercial de quince años en el mercado ecuatoriano le han dado mayor énfasis y valor al proceso de producción dejando indefensas las demás áreas de la empresa.

Una inadecuada gestión genera en toda organización:

- Tareas duplicadas,
- Procesos ineficaces no detectados de alto costo,
- Procesos con tiempos del ciclo prolongado,
- Actividades que no generan valor,
- Incorrecta segregación de funciones,
- Falta de formalización de sus procesos,
- Cuellos de botellas,
- Errores involuntarios,
- Mala calidad en sus productos,
- Retrasos de actividades,
- Carga laboral,
- Exceso de personal,
- Quejas de clientes internos y externos,
- Descontrol en las transacciones diarias,
- Prolongación el tiempo de procesamiento de información,

- Retrasos en entrega de información,
- Entre otro.

#### **1.4. JUSTIFICACIÓN**

El presente proyecto pretende que el área administrativa – financiero de una de una empresa industrial dedicada a la fabricación de fundas plásticas para banano y venta de suministros agrícolas, mejore su desempeño y para que contribuya significativamente en las gestiones claves de la empresa.

El diseñar un modelo orientado a la administración de los procesos de una empresa permitirá establecer una base sólida para definir lineamientos sobre la distribución equitativa y equilibrada de recursos, tiempos de cumplimiento y evaluación de resultados que logrará un mejor rendimiento operacional, contribuirá a la consecución de sus objetivos y le brindará a la organización una guía útil para la toma de decisiones.

El levantamiento y diseño de procesos permitirá identificar las necesidades del usuario para poder definir bases para entender y analizar las operaciones, identificar actividades y oportunidades de mejora y ajustar el proceso si hay inconformidades; examinar los hallazgos y realizar el análisis de valor agregado a cada proceso identificado.

Los Indicadores de Gestión permitirán evaluar de forma cuantitativa y cualitativa la gestión del área de la empresa y medir el desempeño de los procesos a través del comportamiento de sus resultados.

### **1.5. ALCANCE DEL OBJETO DE INVESTIGACIÓN**

El presente proyecto se desarrollará en el Área Administrativo-Financiero de una empresa industrial dedicada a la fabricación de fundas plásticas para banano y venta de suministros agrícolas.

La finalidad del presente estudio es Diseñar un Sistema de Gestión por procesos aplicable para la empresa, capaz de permitirle a la organización administrar sus procesos de forma eficiente y eficaz encaminados a la consecución de objetivos departamentales.

Un sistema de gestión es un método que incluye una estructura organizativa, procedimientos, recursos, responsabilidades, metodologías y actividades para realizar la gestión de la organización y consiste en identificar y administrar los procesos como un sistema, para que éstos optimicen la eficiencia y eficacia en la empresa y permitan cumplir los objetivos establecidos.

Dentro de la estructura organizativa de un Sistema de Gestión tenemos 4 fases que describen el proceso de ejecución del sistema:

- Planificación
- Organización
- Dirección
- Control

En la etapa de **planificación**, utilizaremos la planificación estratégica como herramienta de análisis, que permitirá a la organización tener un panorama claro de su situación, reflexionar su presente para proyectar su futuro y tomar decisiones que estimule la sostenibilidad institucional.

La planificación estratégica empieza con el establecimiento de objetivos y define estrategias para lograr estos objetivos a través del análisis FODA, también permite construir la misión, visión y valores departamentales.

Existen varios modelos que sirven de guía para la elaboración del plan estratégico institucional, el presente estudio se regirá bajo el siguiente modelo:

- Formulación de la misión.
- Formulación de la visión.
- Formulación de los valores departamentales.

- Formulación de los objetivos o metas.
- Formulación de estrategias.
- Desarrollo de políticas.

En la etapa de **organización**, se llevará a cabo el levantamiento de los principales procesos de área administrativo-financiero, conjuntamente con su posterior análisis de valor agregado, mediante la utilización de los diagramas de flujo que permitirá obtener una representación gráfica de las actividades que conforman cada proceso del área.

Los departamentos que conforman el Área Administrativo-Financiero son:

- Compras
- Recursos Humanos
- Contabilidad
- Tesorería

Se seleccionaron los procesos más relevantes e importantes de cada departamento para realizar el levantamiento y diseño del sistema.

En el departamento de Compras existen las compras locales y las importaciones, para cada una de ellas se estudiarán los siguientes procesos:

#### COMPRAS LOCALES:

- Adjudicación de la compra.

#### IMPORTACIONES:

- Requerimiento de Compras en el exterior.
- Adjudicación de compras al exterior.

En el departamento de Recursos Humanos sólo se maneja un proceso que es:

- Selección del Personal.

En el departamento de Contabilidad se manejan muchos procesos de los cuales seleccionamos los siguientes:

#### Registros contables diarios

- Elaboración de roles y registro contable de pagos de sueldos.
- Provisión, registro de cuentas por pagar proveedores.
- Elaboración de formularios y anexos para el cumplimiento de obligaciones tributarias mensuales.

Finalmente en el departamento de Tesorería se estudiarán los siguientes procesos:

- Revisión y autorización del pago al proveedor (transferencia bancaria o Cheque).
- Control del flujo de Caja Chica.
- Reposición de Caja Chica.
- Revisión de los estados de cuenta – Conciliación Bancaria.

Continuando con el cumplimiento de las fases del sistema de gestión tenemos la etapa de **Dirección**, en esta etapa implica que los involucrados en el sistema realicen las tareas y esfuerzos necesarios para poner en marcha los lineamientos establecidos durante la planeación y la organización.

Se realizará la matriz de análisis de riesgos para identificar los puntos críticos de los procesos de la empresa para futuras propuestas de acciones de mejora continua del sistema.

Para finalizar, tenemos la etapa de **Control** en donde permitirá evaluar el rendimiento y determinar si son adecuados a los planes y objetivos que desea alcanzar la empresa. El control se lo debe ejercer a todo nivel jerárquico para reaccionar de forma oportuna a cualquier desviación significativa.



En esta etapa se llevará a cabo el establecimiento de los Indicadores de Gestión, los cuales permitirá realizar un análisis comparativo de la evolución del desempeño de los procesos, y de la elaboración de un Manual de Procesos que ayudará a tener una visualización clara y precisa de las tareas y actividades dentro de cada proceso del área estudiada y adicionalmente permitirá establecer formalmente qué hacer, cómo hacerlo y quién es el responsable de realizar la función.

### **1.6. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

Actualmente la empresa posee un desorden organizacional, carece de la formalización de sus procesos y de una estructura clara, existen actividades que no generan valor y sus colaboradores realizan sus funciones sin contar con un Manual de Procesos.

El planteamiento de supuestos nos permitirá tener un amplio enfoque de la situación organizacional actual que nos ayudarán a obtener soluciones integrales a las deficiencias del departamento administrativo-financiero de la organización, es por ello que el presente estudio se desarrollará a partir de los siguientes “supuestos”:

S1: El diseño de un Sistema de Gestión por Procesos y la planeación estratégica brindará soporte y direccionamiento para la obtención y manejo de los recursos necesarios para la consecución de los objetivos y metas del área.

S2: El levantamiento de los procesos actuales y su mejora le permitirá a la organización desarrollar las actividades de cada proceso de manera formal, ordenada y documentada.

Las variables son atributos claves que nos permitirán medir la eficiencia y eficacia de los procesos para la toma de decisiones.<sup>5</sup>

Después de establecer los supuestos se procede a definir las variables que se vinculan a cada uno de ellos:

- Cumplimiento de objetivos.
- Asignación de responsabilidades.
- Tiempos de pagos.
- Formación del personal.
- Selección de personal.

---

<sup>5</sup> MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS EN LA EMPRESA, James Harrington, EEUU 1993 MC GRAW HILL

- Tiempos en la ejecución de los procesos.

### **1.6.1. OBJETIVOS GENERALES**

Diseñar un sistema de Gestión por Procesos para el Área administrativo-financiero para una empresa industrial dedicada a la fabricación de fundas plásticas para banano y venta de suministros agrícolas, que permita mejorar el control de las actividades que engloban los procesos administrativos-financiero de la empresa logrando el uso eficiente y eficaz de los recursos, eliminando los tiempos ociosos de sus procesos actuales y orientados a la satisfacción del cliente.

### **1.6.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Analizar la situación actual de la empresa.
- Desarrollar mapa de procesos y cadena de valor.
- Estructurar la Misión y la Visión del Área.
- Realizar la matriz de riesgos para la determinación de los procesos críticos.
- Realizar el análisis de valor agregado a los procesos de Área.
- Definir los indicadores de los procesos críticos.
- Realizar el Manual de Procesos del Área Administrativa-Financiera.

## **1.7. FUENTES Y TÉCNICAS PARA LA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN**

En el presente proyecto utilizaremos fuentes y técnicas primarias y secundarias de recolección de información que nos permitirá recabar información significativa de la organización de forma ágil y ordenada que nos ayudará a tener un amplio conocimiento del negocio y a poder aplicar los procedimientos posteriormente detallados. <sup>6</sup>

### **1.7.1. FUENTES PRIMARIAS**

A continuación detallamos las fuentes primarias que utilizaremos dentro del proyecto:

- Encuestas.
- Cuestionarios.
- Talleres.
- Observación directa.
- Investigación documental.

### **1.7.2. FUENTES SECUNDARIAS**

Las fuentes secundarias que utilizaremos para aplicarlas dentro de los aspectos conceptuales del proyecto son:

---

<sup>6</sup> Auditoría Administrativa: Gestión estratégica del cambio 2da Edición (2007) – Enrique Benjamín Franklin

- Textos.
- Acceso a redes de información.
- Revistas.

## CAPÍTULO II

### 2. MARCO TEÓRICO

#### 2.1.1 AUDITORÍA OPERATIVA

Dentro del estudio amplio de la Auditoría tenemos varias ramas que interactúan dentro de las organizaciones en general; este proyecto se basa específicamente en la Auditoría Operacional o Auditoría Operativa también conocida como Auditoría de Desempeño, esta herramienta nos permite medir el desempeño de las operaciones actuales con el fin de precautelar el desempeño de las operaciones futuras.

#### 2.1.2 Definición

El término Auditoría Operacional está enfocada en la medición de la **eficiencia** y **eficacia** de la organización y en el cumplimiento de las metas y objetivos por parte de la administración, en su mayoría abarca gran parte de las actividades o tareas que se llevan a cabo dentro de ella.

Para lograr entender con mayor profundidad el significado de eficiencia y eficacia, buscamos el significado común de dichas palabras.

El Diccionario Océano UNO (1995) define a la **eficacia** como una “Virtud, actividad y poder para obrar. Eficaz”; así mismo define a la **eficiencia** como una “Virtud y facultad para lograr un efecto determinado. Acción con que se logra este efecto”.

Una vez revisado el significado de eficiencia y eficacia utilizadas en la lengua ordinaria encontramos una relación muy estrecha con lo que significan estos términos dentro de la auditoría operacional; la eficacia se entiende como la acción de alcanzar los objetivos, y la eficiencia como los mecanismos utilizados para alcanzar dichos objetivos.

La Eficiencia y la eficacia son la base de la aplicación de una Auditoría Operacional, porque interactúan juntas dentro de los procesos.

Muchas veces es más factible definir criterios de eficiencia que de efectividad, pero cuando definamos criterios eficiencia debemos cerciorarnos de que éstos no impliquen la disminución de la efectividad o eficacia de un producto o proceso.

Alvin A. Arens y James K. Loebbecke (1997) define la Auditoría Operacional como:

**“Revisión de una organización para verificar su eficiencia y efectividad. Con frecuencia se utilizan los términos auditoría administrativa, auditoría de desempeño y auditoría operacional como sinónimos”**

### **2.1.3 Objetivo de la Auditoría operativa**

El objetivo primordial de la Auditoría operativa es evaluar la eficiencia y la efectividad de los controles internos de la organización.

La evaluación constante de la eficiencia y efectividad de los controles internos de la organización nos permitirá optimizar los resultados operativos y nos ayudará a fortalecer el desarrollo y crecimiento de la empresa.

Todo control que afecte directa o indirectamente con la eficiencia y eficacia de la organización es objeto de evaluación.



El fin de la revisión de la efectividad o eficiencia del desempeño es probar si se han alcanzado los objetivos y metas planteadas en la organización.<sup>7</sup>

#### **2.1.4 Aplicación**

La aplicación de la Auditoría operacional en una organización se centra en definir criterios específicos para detectar la existencia de algún aspecto, dentro de la empresa, que podría realizarse más efectiva o eficientemente y para recomendar mejoras.

#### **2.1.5 Funciones de la auditoria operativa**

Las funciones de la auditoría operativa son:

- Revisar la confiabilidad e integridad de la información.
- Asegurar el cumplimiento de las políticas, planes, procedimientos, leyes y reglamentos.
- Asegurar el cumplimiento de los objetivos y metas establecidas por la organización.
- Evaluar el uso eficiente de los recursos de la organización.
- Revisar las operaciones para comprobar que los resultados van de acuerdo a los objetivos y metas establecidas.<sup>8</sup>

---

<sup>7</sup> AUDITORIA – J. W. COOK, G. M. WINKLE 3era Edición (1987)

- Preparar el programa de auditoría dirigido a las áreas críticas en base al estudio en el campo.
- Evaluar el sistema de control interno del área operacional seleccionada.
- Recabar información del área operacional a auditar y documentar el estudio a través de la elaboración de papeles de trabajo.
- Recopilar evidencia suficiente sobre los procedimientos y controles establecidos para lograr los objetivos.
- Atender las actividades que dentro de la auditoría sean de su responsabilidad.

### **2.1.6 Técnicas de la auditoría operativa**

Para poder recabar información necesaria en la ejecución de una auditoría operativa, el auditor utiliza diferentes técnicas que serán de gran ayuda para realizar el examen y evaluación de las actividades de una empresa, para finalmente poder plantear sus conclusiones y emitir sus recomendaciones.

---

<sup>8</sup> AUDITORIA – J. W. COOK, G. M. WINKLE 3era Edición (1987)

Estas técnicas pueden ser: comparación, conciliación, inspección confirmación, investigación, comprobación, observación, método de Gantt, muestreo, Diagrama de Pareto, Diagramas de flujos, Análisis FODA, Diagrama de bloque, Diagrama de Causa y Efecto, Lluvia de ideas, etc.

A continuación se la describen las técnicas a utilizar en el presente proyecto:

#### **2.1.6.1 Herramienta FODA**

El análisis FODA es una herramienta de análisis utilizada durante mucho tiempo para la identificación de 4 factores esenciales que permitirá conocer la situación actual de la organización, estos factores son:

- Fortalezas,
- Oportunidades,
- Debilidades,
- Amenazas.

Las **fortalezas** son características positivas que mantiene la empresa, muchas veces estas se presentan en el favoritismo que posee gracias

a su participación en el mercado lo que le permite estar por delante de la competencia.

Las **oportunidades** son circunstancias favorables que brinda el entorno en el cual se desenvuelve la empresa y que pueden ser utilizadas, absorbidas, explotadas, trabajadas para generar ventajas competitivas.

Las **debilidades** son características negativas que disminuye su participación en el mercado y generan desventajas competitivas. Internamente pueden reflejarse en carencias, inexistencias de algo en particular, falta de recursos, inadecuados procesos, mala gestión, entre otros.

Las **amenazas** son circunstancias desfavorables que se generan en el entorno, que no pueden ser manejadas por la organización y forma un peligro en cuanto a la continuidad de la empresa.

Para complementar el estudio del análisis FODA se añadió la matriz FODA para conocer la situación competitiva de la organización debido

a que su alcance es mucho más extenso y muestra cuatro conjuntos de alternativas estratégicas en donde se vinculan las amenazas externas con las oportunidades y las debilidades con las fortalezas internas de la empresa.<sup>9</sup>

En la Ilustración 2. se muestra como armar las estrategias competitivas basadas la combinación de los factores internos y externos identificados en el análisis FODA, una vez trasladado a una matriz da como resultado las estrategias F-O, D-O, F-A, D-A.

A continuación se describe una a una las estrategias:

La estrategia FO es la situación más deseable, en donde todas las empresas se plantean como meta pasar de otras posiciones a esta. Esta estrategia es aquella en donde la empresa aplica sus fortalezas para aprovechar las oportunidades que le brinda el entorno.

La estrategia DO tiene como objetivo minimizar sus debilidades y maximizar sus oportunidades. Es una estrategia de mejora para que la empresa pueda superar sus debilidades y enfocarse en aprovechar las

---

<sup>9</sup> Elementos de la Administración: Un enfoque internacional Séptima edición, H. Koontz and H. Weihrich (2007) Mc Graw Hill, México

oportunidades y adquirir las capacidades necesarias que le ofrece el exterior.

La estrategia FA es una estrategia preventiva y se enfoca en sus fortalezas para afrontar las amenazas latentes en el ambiente externo. Su propósito es maximizar sus fortalezas y minimizar las amenazas.

La estrategia DA tiene como fin concientizar a su personal, directivos, y demás para lograr minimizar tanto las debilidades como las amenazas que enfrenta la entidad, en esta estrategia se puede hasta exponer y proponer la liquidación de la empresa o la fusión con otra.

En conclusión estas estrategias ayudan a que si la empresa tiene debilidades, el personal involucrado se esforzará por superarlas y convertirlas en fortalezas y si detectan amenazas las podrán enfrentar con sus fortalezas de tal manera que se puedan enfocar en aprovechar las oportunidades.

Tabla 1: MATRIZ FODA Y ESTRATEGIAS COMPETITIVAS

FACTORES INTERNOS FACTORES EXTERNOS	FORTALEZAS	DEBILIDADES
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>ESTRATEGIA FO:</b> Estrategia de potencial éxito. Utiliza sus fortalezas para aprovechar las oportunidades.	<b>ESTRATEGIA DO:</b> Estrategia de mejora. Superar las debilidades y aprovechar las oportunidades.
<b>AMENAZAS</b>	<b>ESTRATEGIA FA:</b> Estrategia de prevención. Utiliza sus fortalezas para afrontar y evitar amenazas.	<b>ESTRATEGIA DA:</b> Estrategia de colectividad. Consientización, ahorro y compromiso para superar las debilidades para enfrentar las amenazas.

*Elaborado por: Las autoras*

### 2.1.6.2 Diagrama de Ishikawa – Causa y Efecto

Es una técnica que representa el conjunto de causas que producen un efecto específico que se representa con una figura con apariencia de un pescado, en donde la causa de un efecto puede provenir del material, equipo, mano de obra, método y la medición que se efectúa.

Las causas pueden generarse de cualquier proceso de la empresa, es decir que puede ser de cualquier entorno: de producción, de ventas, de compras, de recursos humanos, de logística, etc.

### **2.1.6.3 Lluvia de Ideas – Brainstorming**

La lluvia de ideas también llamado “Brainstorming”, es una técnica creativa orientada a las interacciones de grupo multidisciplinarios, el objetivo de esta técnica es resolver un problema exponiendo soluciones nuevas y no muy comunes, procurando que las ideas se multipliquen y aporten significativamente a la mitigación del problema detectado.

El procedimiento para desarrollar ésta técnica consiste en realizar una sesión con un grupo previamente asignado, con tiempo indefinido y regirse bajo ciertas reglas que deben cumplirse durante la sesión.

Estas reglas son:<sup>10</sup>

- No se debe criticar ninguna idea expuesta.
- Cuanto más sustanciales sean las ideas, mejor.

---

<sup>10</sup> Elementos de la Administración: Un enfoque internacional Séptima edición, H. Koontz and H. Weihrich (2007) Mc Graw Hill, México



- Se hace hincapié en el número de ideas emitidas.
- Se motiva al mejoramiento de las ideas expuestas por las otras personas.

#### **2.1.6.4 Diagrama de Flujo**

La diagramación de los procedimientos de la organización se realiza a través del uso de los diagramas de flujo.

H. J. Harrington (1993) menciona que:

**“Un diagrama de flujo, conocido también como diagramación lógica o de flujo, es una herramienta de gran valor para atender el funcionamiento interno y las relaciones entre los procesos de la empresa”.**<sup>11</sup>

El diagrama de flujo es una técnica que representa gráficamente un procedimiento o proceso existente o uno nuevo propuesto.



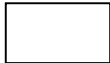
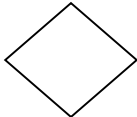


Esta técnica se realiza por medio de la utilización de símbolos.

---

<sup>11</sup> MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS DE LA EMPRESA, James Harrington, EEUU 1993 TOMO 4 MC GRAW HILL

A continuación una breve descripción de los elementos simbólicos más representativos y utilizados en la elaboración del diagrama de flujo:

*Tabla 2: SIMBOLOGÍA DEL DIAGRAMA DE FLUJO*

SIMBOLO	DENOMINACIÓN	DESCRIPCIÓN
	Límites	<u>Círculo alargado</u> , representa el inicio y el fin del proceso.
	Flujo de información	La cabeza de la flecha señala la dirección y el orden de los pasos a seguir dentro del proceso. Conecta los elementos del proceso.
	Operación/Proceso	<u>Rectángulo</u> , representa cualquier clase de actividad relacionada al proceso.
	Decisión	<u>Diamante</u> , significa un punto en el cual se debe tomar una decisión relativa a la actividad, las salidas de esta opción serán SI-NO, VERDADERO-FALSO.
	Documentación	Significa que la salida de una actividad está documentada físicamente (en papel o archivo digital).
	Conector	<u>Círculo pequeño</u> , se lo utiliza para indicar la continuidad de la representación gráfica en otro lugar.

Elaborado por: Las Autoras

## 2.2 PRINCIPIOS ADMINISTRATIVOS

### 2.2.1 Definición

La palabra administración viene del latín ad (hacia, dirección, tendencia) y minister (subordinación u obediencia), y significa aquel que realiza una función bajo el mando de otro, es decir, aquel que presta un servicio a otro.

Idalberto Chiavenato (2006), define que la administración es:

**"El proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos para lograr los objetivos organizacionales".<sup>12</sup>**

Hitt, Black y Porter (2006), definen la administración como:

**"El proceso de estructurar y utilizar conjuntos de recursos orientados hacia el logro de metas, para llevar a cabo las tareas en un entorno organizacional".<sup>13</sup>**

---

<sup>12</sup> Chiavenato Idalberto, Introducción a la Teoría General de la Administración, Séptima Edición, McGraw-Hill Interamericana, 2006

<sup>13</sup> Hitt Michael, Black Stewart y Porter Lyman, Administración, Novena Edición, Pearson Educación, 2006

Para Robbins y Coulter (2005), la administración es:

**"La coordinación de las actividades de trabajo de modo que se realicen de manera eficiente y eficaz con otras personas y a través de ellas".<sup>14</sup>**

No obstante, hoy en día, la palabra administración tiene un significado diferente y mucho más profundo porque encierra (dependiendo de la definición) términos como "proceso", "recursos", "logro de objetivos", "eficiencia", "eficacia", entre otros, que han cambiado absolutamente su significado original.

A demás, comprender éste término se ha tornado más dificultoso por las diversas definiciones existentes en la actualidad, las cuales, cambian según la escuela administrativa y el autor.

A continuación definimos **Administración** como:

*"El proceso de planificar, organizar, direccionar y controlar el manejo de los recursos tanto financieros como humanos para orientarlos al cumplimiento de metas y objetivos"*

---

<sup>14</sup> Robbins Stephen y Coulter Mary, Administración, Octava Edición, Pearson Educación, 2005

*organizacionales y puedan desempeñarse con eficiencia y eficacia”.*

Según Henry Fayol los catorce principios generales de la administración son:<sup>15</sup>

1. *División del trabajo*: especialización de las tareas y de las personas para aumentar la eficiencia.
2. *Autoridad y responsabilidad*: autoridad es el derecho de dar órdenes y el poder de esperar obediencia; la responsabilidad es una consecuencia natural de la autoridad e implica el deber de rendir cuentas además ambas deben estar equilibradas entre sí.
3. *Disciplina*: obediencia, dedicación, energía, comportamiento y respeto de las normas establecidas.
4. *Unidad de mando*: cada empleado debe recibir órdenes de un solo superior. Es el principio de la autoridad única.
5. *Unidad de dirección*: asignación de un jefe y un plan a cada grupo de actividades que tengan el mismo objetivo.
6. *Subordinación de los intereses individuales a los generales*: los intereses generales deben estar por encima de los intereses particulares.

---

<sup>15</sup> Chiavenato Idalberto, Introducción a la Teoría General de la Administración, Séptima Edición, McGraw-Hill Interamericana, 2004

7. *Remuneración del personal: debe haber (en cuanto retribución) satisfacción justa y garantizada para los empleados y para la organización.*
8. *Centralización: concentración de la autoridad en la cúpula jerárquica de la organización.*
9. *Cadena escalar: línea de autoridad que va del escalón más alto al más bajo por lo tanto es el principio de mando.*
10. *Orden: debe existir un lugar para cada cosa y cada cosa debe estar en su lugar, es el orden material y humano.*
11. *Equidad: amabilidad y justicia para conseguir la lealtad del personal.*
12. *Estabilidad del personal: la rotación tiene un impacto negativo en la eficiencia de la organización. Cuanto más tiempo permanezca una persona en un cargo, tanto mejor para la empresa.*
13. *Iniciativa: capacidad de visualizar un plan y asegurar personalmente su éxito.*
14. *Espíritu de equipo: la armonía y unión entre las personas constituyen grandes fortalezas para la organización.*

### **2.2.2 División del Trabajo**

El progreso histórico del proceso de producción empieza con la división del trabajo que procede a especializar a los individuos y

grupos, y consecutivamente, a las unidades de producción con la elevación del nivel de productividad del trabajo y de los resultados productivos.

En la actualidad se habla de competitividad como término del desarrollo apresurado de las sociedades estratégicas entre organizaciones independientes y de las relaciones estratégicas entre partners.

Adam Smith, en 1776 creó la obra fundamental del pensamiento liberal de la economía de mercado, La riqueza de las naciones a continuación un extracto:

**“El progreso más importante en las facultades productivas del trabajo, y gran parte de la aptitud, destreza y sensatez con que éste se aplica o dirige, por doquier, parecen consecuencia de la división del trabajo”.<sup>16</sup>**

---

<sup>16</sup> Smith, Adam. La riqueza de las naciones, Ed Alianza editorial s.a, Madrid, 1999

Él baso los cambios del sistema económico en la mejora de las fuerzas productivas desde el modo de producción medieval hacia el modo de producción capitalista, y ello fundamentado en la división del trabajo, y en concreto en la división técnica del trabajo.

Como señala Smith:

**“La gran ventaja de la división del trabajo consiste en que, al dividir la tarea total en operaciones pequeñas, sencillas e individuales en las cuales puede especializarse cada trabajador, la productividad total se multiplica geoméricamente. Luego, la división del trabajo no es más que: la desagregación de una actividad compleja en componentes, a fin de que los individuos sean responsables de un conjunto limitado de actividades y no de la actividad como un todo.”<sup>17</sup>**

La división del trabajo aumenta en cierta medida la productividad porque ninguna persona esta física ni psicológicamente capacitada

---

<sup>17</sup> Stoner, James. Administración, 1991, Quinta Edición, Prentice- Hall, Mexico. Reimpresión MES 1997.



para desempeñar todas las operaciones que componen la totalidad de las complejas actividades, ni dado el caso que una persona pudiera conseguir todas las habilidades especializadas para hacerlo.

Por el contrario, la división del trabajo simplifica las actividades y estas pueden aprenderse y completarse con relativa rapidez. Conjuntamente crea una diversidad de trabajos, que permite elegir o ser asignados a posiciones que coincidan con las aptitudes e intereses de las personas.

### **2.2.3 Departamentalización**

La departamentalización es un método práctico de dividir el trabajo en funciones separadas mediante el cual se genera una serie de ventajas que favorecen la gestión y éxito de la gerencia, pues habrá una mayor especialización y conocimientos por parte del personal en el área donde ejecutan sus actividades.

La coordinación es una necesidad que se genera a raíz de la división del trabajo además esta división es lo más fundamental de todos los procesos en los que participa el hombre ya que procede de la

comprobación de que el trabajo dividido en tareas más reducidas, precisas y especializadas permite a un grupo de personas en común, lograr buenos resultados al contrario del caso de una sola persona afrontando todo un arduo trabajo de manera separada.

### **Características de la Departamentalización según Fayol:**

- Cada uno de los departamentos trabajan en conformidad y unidad con los demás.
- El departamento, sección y subsección está al tanto de las labores o actividades que les compete.
- Todos los departamentos y subsecciones tienen programas de trabajo adecuados al entorno.

### **Tipos de departamentalización:**

- Departamentalización funcional o por función.
- Departamentalización por clientes.
- Departamentalización por productos.
- Departamentalización por territorio o zona geográfica.

**Departamentalización Funcional:**

Agrupar las actividades acorde a las funciones de las empresas, instituciones, entidades y firmas, por lo tanto es una de las estructuras de orden más empleadas en la departamentalización.

**Ventajas de la departamentalización funcional:**

- Es un reflejo lógico de las funciones.
- Mantiene el poder y el prestigio de las funciones principales.
- Sigue el principio de la especialización ocupacional.
- Simplifica la capacitación.
- Provee los medios para un fuerte control en la alta dirección.

**Desventajas de la departamentalización funcional:**

- Reduce el énfasis en los objetivos generales de la compañía.
- Especializa y reduce los puntos de vista del personal clave.
- Disminuye la coordinación entre funciones.
- La responsabilidad de ganancias pertenece únicamente a la alta dirección.
- Lenta adaptación a los cambios en el ambiente.
- Limita el desarrollo de los administradores generales.

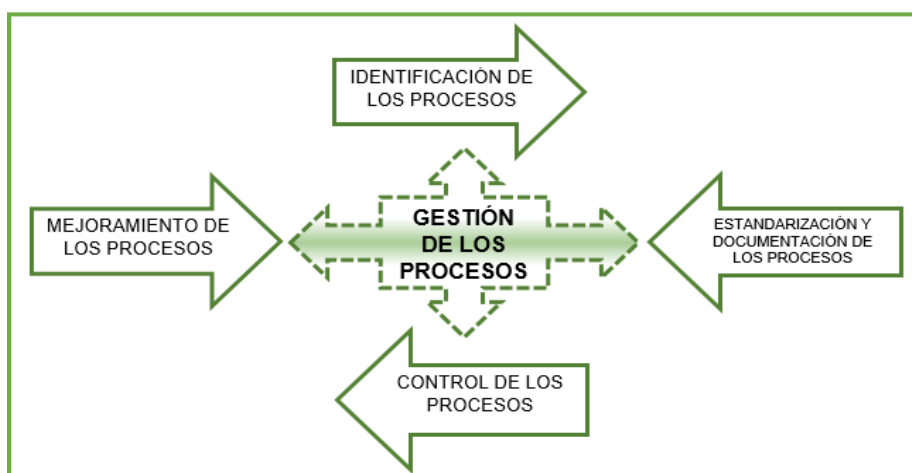
## 2.3 SISTEMA DE GESTIÓN POR PROCESOS

### 2.3.1 Definición

Un sistema de gestión por procesos es un conjunto de acciones en donde los protagonistas son los “procesos” de la organización.

Se lo entiende también como la forma de gestionar los procesos de una empresa, su enfoque está dirigido hacia la identificación, documentación, control y mejoramiento de los procesos así como también su interrelación para asegurar una efectiva gestión en la empresa.

A continuación se detalla gráficamente el ciclo de la gestión por procesos



*Ilustración 2: Gestión de los procesos*

**Elaborado por: Las autoras.**

Según Juan Bravo Carrasco (2008) define:

**“La gestión de procesos es una forma sistémica de identificar, comprender y aumentar el valor agregado de los procesos de la empresa para cumplir con la estrategia del negocio y elevar el nivel de satisfacción de los clientes.”<sup>18</sup>**

También menciona que la gestión por procesos y el control de gestión basada en una visión sistémica aumentan la productividad y mejoran variables claves como tiempo, calidad y costo.

### **2.3.2 ¿Qué es un proceso?**

Dentro de un sistema de gestión basado en procesos, es primordial conocer que es un proceso, por lo que a continuación ampliamos el tema.

H. J. Harrington (1993) define que:

**“Cualquier actividad o grupo de actividades que emplee un insumo, le agregue valor a éste y suministre un producto a un cliente externo o interno”**

---

<sup>18</sup> Gestión por Procesos (con Responsabilidad Social), JUAN BRAVO CARRASCO, Chile (2008)

**“Los procesos utilizan los recursos de una organización para suministrar resultados definitivos.”<sup>19</sup>**

H. J. Harrington también menciona que no existe ningún producto y/o servicio sin que se ejecute algún proceso. Un acto implica el otro o viceversa.

Otro criterio válido acerca de la conceptualización del término PROCESO, es aquel que plasmó Juan Bravo Carrasco (2008) en donde indica que:

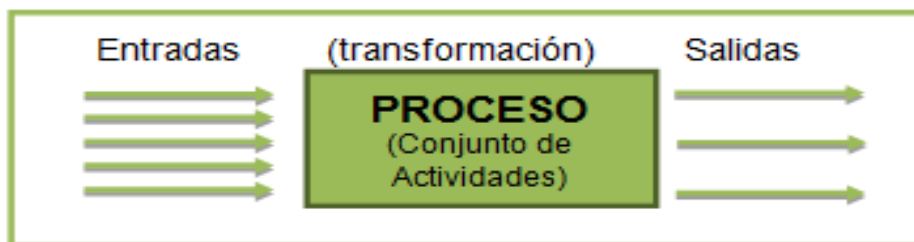
**“Proceso es una totalidad que cumple un objetivo completo y que agrega valor para el cliente. Esta unidad es un sistema de creación de riqueza que inicia y termina transacciones con los clientes en un determinado período de tiempo.”<sup>20</sup>**

En conclusión, Proceso es un conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan entre sí, las cuales transforman elementos de entrada en resultados o salidas.

---

<sup>19</sup> MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS DE LA EMPRESA, James Harrington, EEUU 1993 TOMO 4 MC GRAW HILL

<sup>20</sup> Gestión por Procesos (con Responsabilidad Social), JUAN BRAVO CARRASCO, Chile (2008)



*Ilustración 3: Ejecución de un proceso*

***Elaborado por: Las autoras***

Las actividades son acciones o tareas que se realizan dentro del proceso y que son necesarios para generar los resultados del mismo.

Las tareas son los trabajos que se realizan como parte de una actividad durante un tiempo definido.

### **2.3.3 Elementos de un proceso**

Los elementos de un proceso son:

- Procedimiento:

Es un conjunto de actividades normalizadas que deben ser cumplidas en un proceso.

Juan Bravo Carrasco (2008) menciona que:

**“Un procedimiento se aplica a las tareas o actividades y las documenta en detalle. Por ejemplo: el procedimiento de contestar una llamada telefónica,**

**atender un cliente, levantar un muro o qué hacer cuando “se cae” el sistema computacional.”<sup>21</sup>**

- **Producto:**

Es la salida de un proceso que puede estar sujeta a mediciones o evaluaciones periódicas, puede ser tangible o intangible.

La salida de un proceso puede ser la entrada de otro.

- **Cliente:**

Juan Bravo Carrasco (2008) recupera el significado original de esta palabra e indica que:

**“Cliente es aquella persona u organización a quien servimos y de quien recibimos ingresos. Todo proceso existe para agregar valor a este cliente.”<sup>22</sup>**

Añadiendo puntos de vista a este criterio, el cliente no solo es externo sino que también puede ser interno dependiendo de quien recibe el producto o la salida. Algunos sinónimos pueden ser: usuario final, beneficiario, entre otros.

---

<sup>21</sup> Gestión por Procesos (con Responsabilidad Social), JUAN BRAVO CARRASCO, Chile (2008)

<sup>22</sup> Gestión por Procesos (con Responsabilidad Social), JUAN BRAVO CARRASCO, Chile (2008)



- **Entrada:**

Pueden ser materias primas, materiales, información, dinero, personas, salidas de otros procesos, entre otros. Por naturaleza, dentro de un proceso se transforman entradas en salidas que agregan valor a sus clientes.

- **Proveedor:**

Persona o usuario que suministra un producto.

- **Indicador:**

Grupo de mediciones a los que están sujetos los procesos para valorar o evaluar las actividades y los resultados.

### **2.3.4 Clasificación de los procesos <sup>23</sup>**

Los procesos se distinguen en tres tipos:

- Procesos Estratégicos.
- Procesos Claves.
- Procesos de Apoyo.

---

<sup>23</sup> Gestión por Procesos (con Responsabilidad Social), JUAN BRAVO CARRASCO, Chile (2008)

*Los procesos estratégicos* están relacionados con las estrategias de la entidad, en donde se considera la forma en la que se establece la misión, la visión, valores, directrices funcionales, objetivos corporativos, departamentales y personales y el programa de acción aplicables a su tipo de organización. Es decir, son procesos de la alta dirección con responsabilidades de planificación y control sobre el sistema.

*Los Procesos Claves* o llamados también procesos del negocio, son aquellos que son necesarios para llevar a cabo la realización del producto/servicio. Son procesos en el cuál se puede generar valor agregado.

*Los Procesos de Apoyo* o también denominados procesos secundarios, son servicios internos necesarios para realizar los procesos claves o del negocio y sirven como instrumento de control y de mejora del sistema.

### 2.3.5 Jerarquía de los procesos

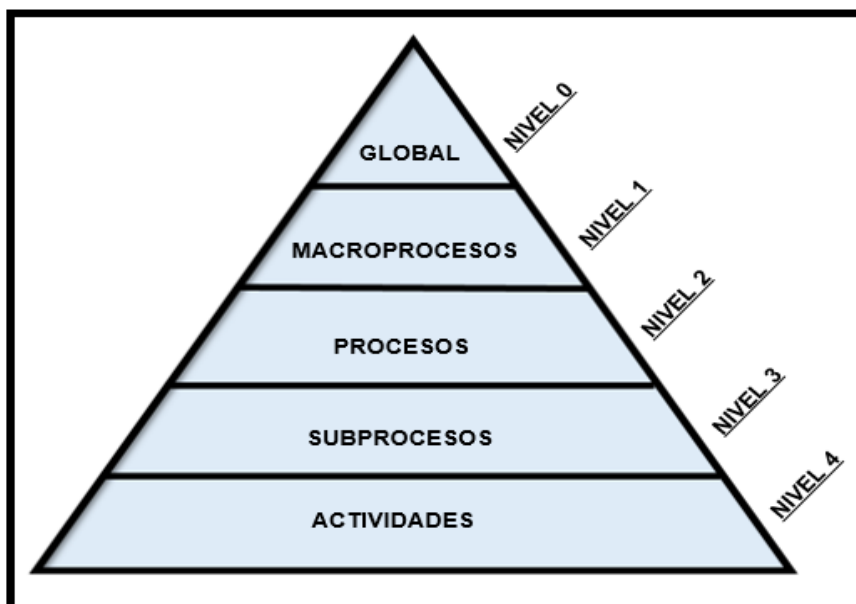
La Jerarquía de los procesos se entiende por procesos que están compuestos por otros procesos, es decir son macroprocesos o procesos de alto nivel.<sup>24</sup>

La Jerarquía de los procesos no es otra cosa que los niveles de los procesos, y estos son: Global, Macroprocesos, Procesos, Subprocesos y Actividades.

A estos niveles se les asigna un número el cual indica su rango, el menor valor asignado significa que es de mayor jerarquía o escala. A continuación se muestra una pirámide en donde se explica los niveles de los procesos con su número establecido por rango y jerarquía:

---

<sup>24</sup> Gestión por Procesos (con Responsabilidad Social), JUAN BRAVO CARRASCO, Chile (2008)



*Ilustración 4: Niveles de los procesos*

*Elaborado por: Las autoras*

### **2.3.6 Fases del Sistema de Gestión**

El Sistema de Gestión es una metodología sistemática que es desarrollada para identificar y gestionar los procesos como un sistema, para esto es necesario llevar a cabo diferentes actividades y aplicar diferentes técnicas distribuidas en 4 fases para que el diseño de este sistema genere cambios significativos para la empresa y asegure a sus clientes, internos y externos, la recepción de productos de excelente calidad.

Como en todo sistema las fases son genéricas y son:

- Planeación,
- Organización,
- Dirección y,

- Control.

### **2.3.6.1 Planeación**

La planeación en términos generales consiste en previamente decidir qué es lo que hay que hacer; esto es, planificar es proyectar un curso de actuación.<sup>25</sup>

#### **2.3.6.1.1 Importancia de la planeación.**

- Propicia la eficiencia y economía bajo métodos para la óptima distribución y utilización de los recursos mediante la proposición de objetivos precisos que especifican que se va a hacer para lograrlos, elude que los directivos improvisen sus acciones y sobre todo permite una mejor coordinación de las tareas y actividades.
- Minimiza la incertidumbre, dudas y riesgos respecto con el futuro al pronosticar posibles cambios en el entorno e indicar como se va a responder a ellos cuando se presenten además mitiga el riesgo de que dichos cambios perjudiquen negativamente la empresa.

---

<sup>25</sup> PROGRAMACIÓN, ORGANIZACIÓN Y CONTROL, William Newman 1966

- Al ser un proceso que envuelve a todos los miembros de la empresa y demanda la participación de varios de ellos en su elaboración, crea compromiso y afinidad con los objetivos; junto con ello, motivación en su logro.<sup>26</sup>

#### **2.3.6.1.2 Características de la planeación.**

Las características de la planeación son:

- Proceso permanente y continuo.
- Siempre orientada hacia el futuro.
- Busca la racionalidad en la toma de decisiones.
- Busca seleccionar un curso de acción entre varias alternativas.
- Sistémica.
- Repetitiva.
- Técnica cíclica.
- Función administrativa que interactúa con las demás.
- Técnica de coordinación e integración.
- Técnica de cambio e innovación.

#### **2.3.6.1.3 PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.**

En esta primera fase del sistema, para el presente estudio se utilizará la Planificación Estratégica como instrumento en la etapa de

---

<sup>26</sup> HAROLD KOONTZ, Elementos de la Administración Un Enfoque Internacional

planificación, por lo consiguiente citaremos ciertos criterios acerca de este tema.

Según Alfred Chandler (1962) define como estrategia:

**“Estrategia es la determinación de los objetivos a largo plazo y la elección de las acciones y la asignación de los recursos necesarios para conseguirlos”<sup>27</sup>**

La planeación estratégica actúa como un instrumento de diagnóstico, análisis, formulación, implantación, reflexión y toma de decisiones colectivas acerca de lo que se hará en la actualidad para establecer una guía de direccionamiento que contribuirá en el futuro a las organizaciones, empresas, entidades e instituciones para responder a las exigencias y tendencias del entorno, cambios económicos, sociales y tecnológicos.

La planeación estratégica es un proceso que inicia con el establecimiento de metas organizacionales, define estrategias y políticas para lograr estas metas, y desarrolla planes detallados para asegurar la implantación de las estrategias y así obtener los fines buscados.

---

<sup>27</sup> <http://planeacion-estrategica.blogspot.com/>; Julio Carreto (2008), Planeación Estratégica

También es un proceso para decidir de antemano qué tipos de esfuerzo de planeación debe hacerse, cuándo y cómo debe realizarse, quién los llevará a cabo, y qué se hará con los resultados.

La planeación estratégica es sistemática en el sentido de que es organizada y conducida con base en una realidad entendida.

Para la mayoría de las empresas, la planeación estratégica representa una serie de planes producidos después de un periodo de tiempo específico, durante el cual se elaboran los planes. También debería entenderse como un proceso continuo, especialmente en cuanto a la formulación de las estrategias, ya que los cambios en el ambiente del negocio son continuos.

La idea no es que los planes deberían cambiarse a diario, sino que la planeación debe efectuarse en forma continua y ser apoyada por acciones apropiadas cuando sea necesario.<sup>28</sup>

---

<sup>28</sup> GEORGE STEINER, Planeación Estratégica, Lo que todo Director debe de saber, año 2000



## **Beneficios de la planeación estratégica:**

### Beneficios financieros

- Las empresas que implantan sistemas de planificación que se asimilan al método de la administración estratégica tienden a obtener un elevado rendimiento financiero a largo plazo.
- Distribución equilibrada y racional de los recursos financieros mediante el manejo, aplicación y control de presupuestos.
- Ahorro de dinero mediante la optimización del tiempo y eliminación de los tiempos ociosos.

### Beneficios no financieros

- Es fundamental para que la Alta Dirección cumpla con sus responsabilidades.
- Aclara interrogantes importantes sobre la empresa.
- Identifica y esclarece oportunidades y peligros futuros.
- Ejerce de soporte para otras funciones directivas.
- Incrementa el desempeño del personal.

**Análisis de la situación actual:**

La finalidad del análisis de la situación actual es de examinar los factores influyentes además de la evaluación del entorno donde se desenvuelve la compañía y la vinculación e interacción de estos con el departamento a estudiar.

**Ambiente Externo:**

En el ambiente externo se debe investigar alternativas o tendencias que le permitan al departamento desarrollar e implementar estrategias para mejorar su posicionamiento y los resultados de sus operaciones, así como factores que pueden repercutir negativamente.

**Ambiente Interno:**

El ambiente interno comprende las variables que influyen en el grado de desempeño de la gestión departamental como recursos humanos y financieros, producción, fortalezas y debilidades de investigación y desarrollo, reconociendo las actividades que la empresa ejerce con competencia y aquellas actividades que están siendo ejecutadas de forma incorrecta.

### **Elaboración de un plan estratégico<sup>29</sup>**

Hay diferentes modelos para realizar un plan estratégico acorde a la magnitud y necesidades del departamento, realizaremos el siguiente proceso conforme a las condiciones actuales del mismo.

A continuación se detallan los elementos que conforman el modelo que este proyecto seguirá para desarrollar el plan estratégico:

- Formulación de la misión.
- Formulación de la visión.
- Formulación de los valores departamentales.
- Formulación de los objetivos departamentales.
- Formulación de estrategias.

#### **Formulación de la Misión:**

La misión de una empresa es de suma importancia, pues permite definir y comunicar de forma clara y precisa lo que pretende ser en su habitualidad, su razón de ser y propósitos fundamentales.

En términos simples la misión expresa las acciones que se harán todos los días para conseguir la visión del futuro que se ha planteado; a consecuencia de lo anteriormente mencionado surgen preguntas

---

<sup>29</sup> Burgwal Gerrit, Cuéllar Juan Carlos, Planificación Estratégica y Operativa 1999

como: ¿qué debemos hacer para lograr la perspectiva que queremos en el futuro?, ¿por qué existimos? y ¿para qué existimos? Que pueden ayudar a determinar la misión.

En la identificación de la misión se deben considerar aspectos muy relevantes como:

- Reconocer aspectos y atributos que hacen diferenciar a la organización de otras.
- Evidenciar los intereses y expectativas de las personas por las cuales marcha el negocio y existe la organización.

### **Formulación de la Visión:**

La visión proyecta la imagen y lugar que la empresa se desea lograr en el futuro; se deben tener en cuenta cuestiones como: ¿Qué queremos lograr ser?, ¿Cómo nos ve la gente la gente de nuestro medio?, ¿Cómo seremos cuando esta visión se alcance? Y ¿Qué es lo que queremos que digan de nosotros?

Para la redacción de la visión se deben considerar aspectos como:

- Definir un párrafo corto, claro y específico.
- Existir congruencia con las necesidades de los clientes.

- Enfatizar los principios y valores que son esencia del medio corporativo.
- Manifestar expectativas, sueños y entusiasmo.
- Servir de base para la toma de decisiones.
- Destacar fortalezas.
- Expresar resultados positivos.

**Definición de Valores:**

Los valores son la unión de principios, filosofías y convicciones que sirven para obtener ventaja competitiva sobre la gestión de la organización; estos valores deben ser analizados y adaptados antes de ser anunciados.

**Definición de Objetivos:**

Los objetivos o metas son los fines hacia los cuales se encaminan las actividades; no sólo representan el punto final de la planeación, sino también el destino al que se encamina la organización, la integración del personal, la dirección y el control.<sup>30</sup>

Los objetivos describen un resultado esperado que se pretende lograr dado un periodo de tiempo determinado sea este a corto o largo plazo

---

<sup>30</sup> HAROLD KOONTZ, Elementos de la Administración Un Enfoque Internacional

además direccionan los planes mayores, los cuales son elaborados en congruencia con ellos, precisan lo que le concierne a cada departamento superior y estos a su vez definen los objetivos de los departamentos subalternos.

### **Estrategias:**

Estrategia es la formulación de los objetivos básicos a largo plazo de una empresa y la implementación de mecanismos de acción, así como la provisión de los recursos necesarios para el éxito de estas metas.

#### **2.3.6.2 Organización<sup>31</sup>**

Para que una función organizacional exista y sea significativa para el personal, debe incluir: objetivos realistas y comprobables los cuales son un segmento imprescindible de la planeación, una recopilación exacta de los principales deberes o actividades y un mando de autoridad bien definido para que la persona que realiza una función conozca lo que puede hacer para alcanzar las metas además, para ejercer adecuadamente una función, se debe suministrar la información pertinente y otras herramientas suplementarias.

En este sentido concebimos a la organización como:

---

<sup>31</sup> HAROLD KOONTZ, Elementos de la Administración Un Enfoque Internacional

1. La identificación y la clasificación de las actividades requeridas.
2. El agrupamiento de las actividades necesarias para el logro de los objetivos.
3. La asignación de cada agrupamiento a un administrador con la autoridad (delegación) necesaria para supervisarlos.
4. La disposición de una coordinación horizontal (en el mismo nivel organizacional o en un nivel organizacional similar) y vertical (por ejemplo, a nivel de oficina corporativa, división y departamento) en la estructura de la organización.

La estructura de una organización debe ser diseñada para aclarar quién ha de hacer qué trabajos y quién es responsable por cuáles resultados, apartar las trabas del desempeño causadas por la confusión y la incertidumbre de la designación y establecer redes de toma de decisiones y comunicación que reflejen y den apoyo a los objetivos de la empresa.

Existe una lógica fundamental para la tarea de organizar, aunque los pasos 1 y 2 son parte de la planeación, el proceso de la organización consta de los seis pasos siguientes:

1. Establecimiento de los objetivos de la empresa.
2. Formulación de objetivos, políticas y planes de apoyo.

3. Identificación, análisis y clasificación de las actividades necesarias para alcanzar los objetivos.
4. Agrupamiento de estas actividades a la luz de los recursos humanos y materiales disponibles y la mejor forma de aprovecharlos, dadas las circunstancias.
5. Delegación de la autoridad necesaria a cada grupo para realizar las actividades.
6. Vinculación horizontal y vertical de los grupos, mediante relaciones de autoridad y flujos de información.

#### **2.3.6.3 Dirección**

La dirección consiste en la influencia que se ejerce sobre las personas que conforman el recurso humano de la compañía para que contribuyan a las metas de las organizaciones y grupos; particularmente concierne con el aspecto del trato personal de la administración, ya que los problemas más sustanciales tienen que ver con el personal: sus deseos y actitudes, su comportamiento como individuos y en grupo.



### **2.3.6.3.1 Liderazgo<sup>32</sup>**

El liderazgo se define como influencia, es decir, el arte o proceso de influir sobre las personas de tal modo que se esfuercen de manera voluntaria y entusiasta por alcanzar las metas de sus grupos.

El liderazgo es un medio eficaz para atraer y ganar a las personas porque requiere seguidores y los empleados siguen a quienes les ofrecen una vía para cumplir sus necesidades, anhelos, expectativas y deseos, es comprensible que la dirección emprenda para ello, motivación, estilos y métodos de liderazgo y comunicación.

Los líderes persuaden al grupo a lograr sus objetivos fructificando al máximo sus capacidades, consecuentemente por esta razón, las personas deben estar motivadas para utilizar en el trabajo no sólo su voluntad, sino también celo y confianza.

El celo se refiere a la voluntad, seriedad e intensidad que ellos empleen en la realización de su trabajo; la confianza resulta del conocimiento, preparación, práctica y habilidad técnica.

---

<sup>32</sup> HAROLD KOONTZ, Elementos de la Administración Un Enfoque Internacional

### **Componentes del liderazgo**

1. La capacidad de ejercer el poder de manera eficaz y responsable.
2. La capacidad de entender que los motivos de los seres humanos varían con el tiempo y las situaciones.
3. La habilidad para inspirar.
4. La capacidad para cultivar un ambiente propicio para inducir esos motivos y sus respuestas.

### **Clasificación del comportamiento del liderazgo:**

1. El comportamiento del *liderazgo de apoyo* considera las necesidades de los subordinados, muestra un interés por su bienestar y cultiva un ambiente agradable en la organización, además tiene el mayor efecto sobre el desempeño de los subordinados cuando éstos se sienten frustrados e insatisfechos.
2. El *liderazgo participativo* permite a los subordinados influir en las decisiones de sus superiores y da como resultado un incremento en la motivación.
3. El *liderazgo instrumental* da a los subordinados lineamientos muy específicos y les aclara qué es lo que espera de ellos. Incluye aspectos de planeación, organización, coordinación y control del líder.
4. El *liderazgo orientado a logros* implica la fijación de metas estimulantes, búsqueda del mejoramiento del desempeño y fomentar

la confianza en que los subordinados son capaces de alcanzar metas elevadas.

#### **2.3.6.3.2 Comunicación**

El propósito de la comunicación en una empresa es obrar un cambio: influir en las acciones encaminadas al bienestar de la empresa, además contribuye al funcionamiento interno de las compañías, dado que integra las funciones administrativas.

La comunicación facilita las funciones administrativas ya que relaciona a la empresa con su ambiente externo e interacción con él mismo, a través del intercambio de información, los miembros se vuelven conscientes de las necesidades de los clientes, disponibilidad de los proveedores, derechos de los accionistas, regulaciones de los gobiernos y preocupaciones de la comunidad, además por medio de la comunicación.

La comunicación es necesaria para:

1. Establecer y difundir las metas de una empresa.
2. Trazar planes para alcanzarlas.
3. Organizar los recursos humanos y otros recursos de la manera más eficaz y eficiente.

4. Seleccionar, desarrollar y evaluar a los miembros de la organización.
5. Conducir, dirigir, motivar y crear un ambiente en el que las personas colaboren y
6. Controlar el desempeño.

Barreras y fallas en la comunicación:

- Falta de planeación.
- Supuestos no aclarados.
- Distorsiones semánticas.
- Expresión deficiente.
- Barreras de comunicación en el ambiente internacional.
- Perdida en la transmisión y mala retención.
- Escuchar mal y evaluación prematura.
- Comunicación impersonal.
- Desconfianza, amenazas y temor.
- Periodo insuficiente para ajustarse al cambio.
- Sobrecarga de información.
- Otras barreras de comunicación.

#### **2.3.6.4 Control**

La función del control involucra la medición y corrección del desempeño para verificar que se esté cumpliendo con lo planeado; esto consiste en medir el

desempeño en relación con las metas y los planes, señalar las desviaciones de los estándares y corregirlos.

En resumen, controlar provee la obtención de los planes aunque la planeación debe preceder al control, los planes no se consiguen por si solos, éstos direccionan a los administradores a aprovechar los recursos para alcanzar los objetivos en particular.

### **Fases del control<sup>33</sup>**

El control es un proceso cíclico compuesto de cuatro fases:

1. Establecimiento de estándares o criterios:

Los estándares representan el desempeño deseado, los criterios representan las normas que guían las decisiones; son disposiciones que proporcionan medios para establecer qué deberá hacerse y cuál es el desempeño o resultado que se aceptara como normal o esperado.

Constituyen los objetivos que el control deberá asegurar o mantener, los estándares pueden estar expresados en tiempo, dinero, calidad, unidades físicas, costos o por medio de indicadores.

---

<sup>33</sup> Chiavenato Idalberto, Introducción a la Teoría General de la Administración, Séptima Edición, McGraw-Hill Interamericana, 2006

## 2. Observación del desempeño:

Para controlar el desempeño es necesario conocer algo respecto de éste; el proceso del control permite ajustar las operaciones a determinados estándares previamente establecidos, y funciona basado en la información que recibe.

La observación o verificación del desempeño o del resultado busca obtener información precisa sobre la operación que se está controlando.

## 3. Comparación del desempeño con el estándar establecido:

Toda actividad presenta alguna variación, error o desviación, por este motivo es importante determinar los límites de esa variación aceptada como normal o deseable, no toda variación exige correcciones; solo aquellas que sobrepasan los límites normales.

El control separa lo que es excepcional para que la corrección se concentre únicamente en las excepciones o desviaciones, por lo tanto el desempeño debe compararse con el estándar para verificar eventuales desviaciones o variaciones.

La comparación del desempeño con el estándar establecido se lleva a cabo, generalmente, por medio de gráficos, informes, indicadores, porcentajes, medidas estadísticas, etc.

#### 4. Acción correctiva:

El objetivo del control es mantener las operaciones dentro de los estándares establecidos para conseguir objetivos de la mejor manera; las variaciones, errores o desviaciones deben corregirse para que las operaciones se normalicen.

La acción correctiva busca que lo realizado corresponda exactamente con lo que se pretendía realizar.

#### **2.3.6.4.1 Indicadores de desempeño**

Un indicador es una estadística simple o compuesta que refleja algún rasgo importante de un sistema dentro de un contexto de interpretación; ejerce una relación cuantitativa entre dos cantidades que corresponden a un mismo proceso o procesos diferentes, por sí solos no son relevantes pues sólo adquiere importancia cuando se les compara con otros de la misma naturaleza.<sup>34</sup>

---

<sup>34</sup> Franklin Enrique, Auditoria Administrativa, Segunda edición 2007.

Los indicadores son herramientas que permiten implantar un soporte de referencia para evaluar los resultados de la organización, hacer comparaciones, elaborar juicios, analizar tendencias y predecir cambios, de esta manera aportan información sustancial para promover la mejora continua de los procesos, bienes y servicios, el uso preciso de sus recursos y genera la posibilidad de fomentar cambios necesarios para lograr su objetivo.

### **Características que debe reunir un indicador**

Para que los indicadores sean eficaces deben reunir las siguientes características:

- Ser relevante o útil para la toma de decisiones.
- Susceptible de medición.
- Conducir fácilmente información de una parte a otra.
- Altamente discriminativo.
- Verificable.
- Libre de sesgo estadístico o personal.
- Aceptado por la organización.
- Justificable con su relación costo-beneficio.
- Fácil de interpretar.
- Que pueda utilizarse con otros indicadores.



- Precisión matemática en los indicadores cuantitativos.
- Precisión conceptual en los indicadores cualitativos.

**Aspectos que se deben considerar en la formulación de los indicadores:**<sup>35</sup>

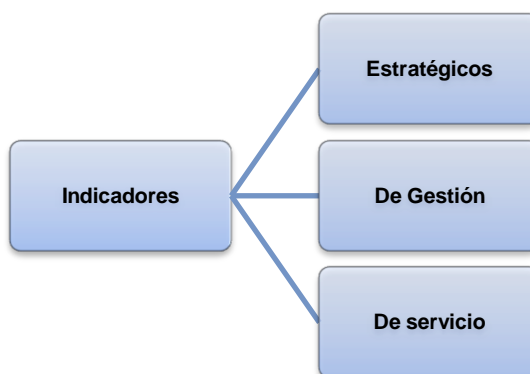
1. Definir el objetivo que se pretende alcanzar.
2. En su formulación se deben considerar acciones para llevar a cabo su instrumentación por el personal normativo y operativo, con base en los factores que faciliten su operación.
3. Deben enfocarse preferentemente en la medición de resultados y no en la descripción de procesos o actividades intermedias.
4. Deben ser acordados mediante un proceso participativo en el que las personas que intervienen son tanto sujetos como objetos de evaluación, a fin de mejorar conjuntamente la gestión organizacional.
5. Deben estar formulados mediante el método deductivo, implementados por el método inductivo y validarlos a través del establecimiento de estándares de comportamiento de las partes del proceso que se pretende medir.
6. Se recomienda designar a un responsable, encargado de validarlos, verificarlos y aplicar acciones inmediatas para evitar una

---

<sup>35</sup> Franklin Enrique, Auditoria Administrativa, Segunda edición 2007

desviación negativa, así como de preparar la síntesis de información de los mismos.

### TIPOS DE INDICADORES <sup>36</sup>



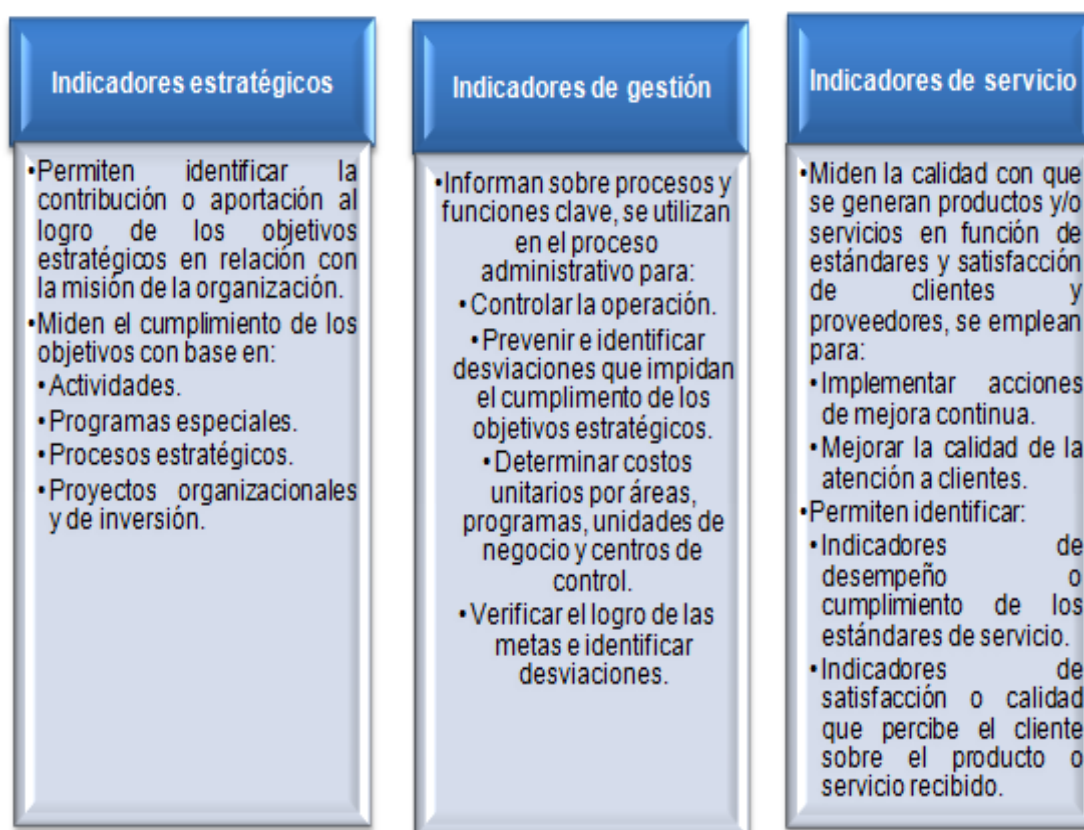
*Ilustración 5: Tipos de indicadores*

***Elaborado por: Las autoras***

A continuación se detallan puntualmente los tipos de indicadores:

---

<sup>36</sup> Franklin Enrique, Auditoría Administrativa, Segunda edición 2007



*Ilustración 6: Descripción de indicadores*

***Elaborado por: Las autoras***

Para la etapa de control del sistema de gestión basado en procesos, el presente proyecto utilizará los Indicadores de Gestión para poder realizar las mediciones necesarias para evaluar este sistema.

**Indicadores de Gestión:**

El propósito esencial de utilizar indicadores de gestión se debe a la evaluación que se ejecutará en términos tanto cuantitativos como cualitativos al cumplimiento de los propósitos estratégicos a través del examen de sus componentes como el desempeño o resultados obtenidos.

Los indicadores cualitativos son los que le otorgan la razón de existencia a la organización a diferencia de los indicadores cuantitativos que trasladan en hechos el objeto de la organización.

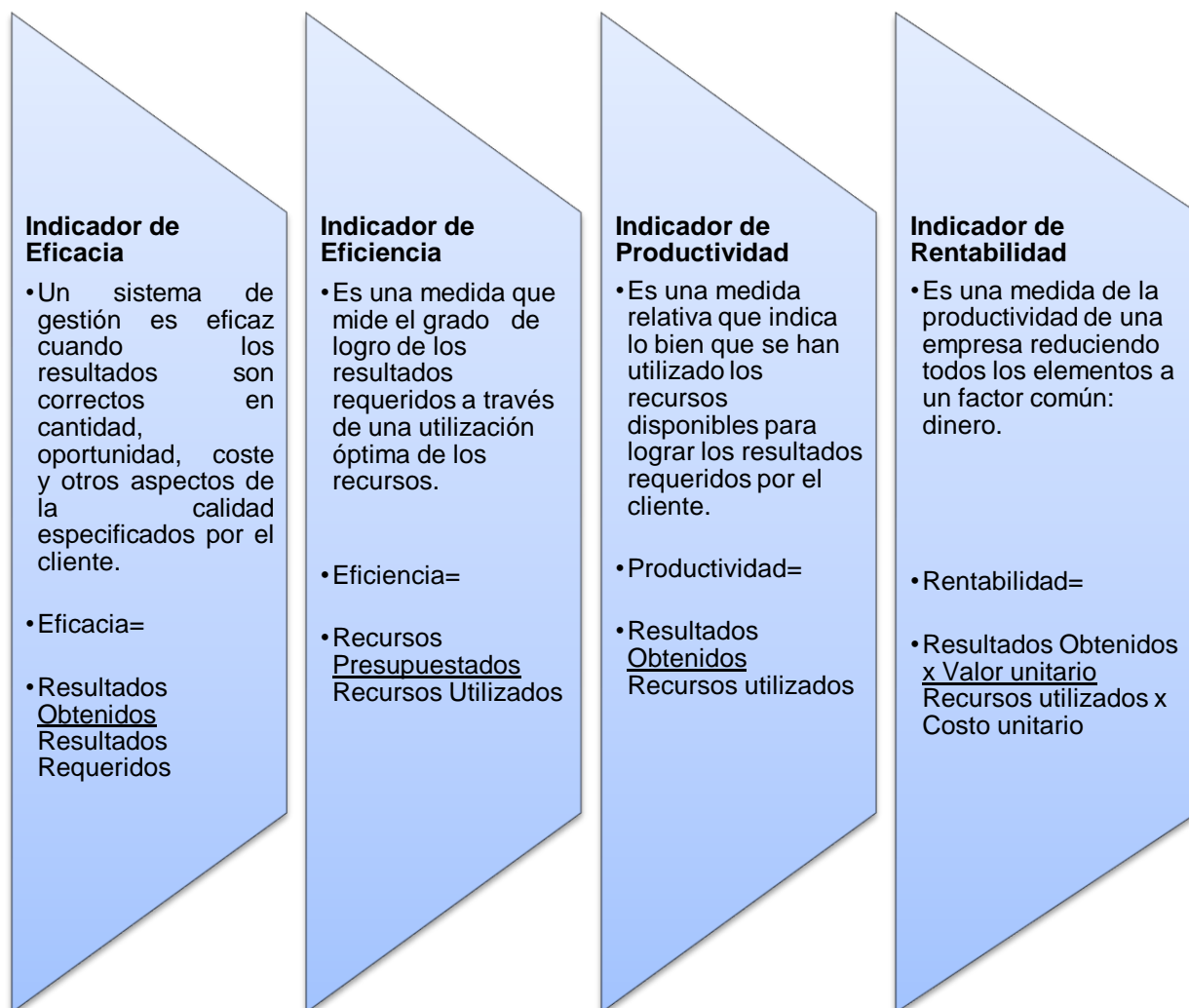
Los indicadores de gestión deben utilizar datos reales y confiables porque la información que se genere en base a ellos, es imprescindible para la toma de decisiones en el presente y futuro.

Existe una ampliada y variada gama de indicadores de gestión diseñados pero su uso depende de lo que se desea medir.

A continuación se detallan los indicadores más utilizados:

- Indicadores de eficacia.
- Indicadores de eficiencia.

- Indicadores de productividad.
- Indicadores de rentabilidad.



*Ilustración 7: Tipos de indicadores*

**Elaborado por: Las autoras**

## **CAPÍTULO III**

### **3. DESARROLLO EN EL CAMPO**

#### **3.1 DESCRIPCION DE LA EMPRESA**

##### **3.1.1 Antecedentes de la empresa**

La empresa surgió de la necesidad insatisfecha que estaba presente en el sector agrícola - bananero principalmente en la Provincia de Esmeraldas cerca de los años 80 e inicio los 90. Un empleado del Ministerio de Agricultura que ejercía sus funciones en la ciudad de Esmeraldas, como permanecía constantemente rodeado de pequeños agricultores se detuvo a escuchar sus conversaciones y a participar en sus reuniones, después de largas jornadas detectó que este grupo de trabajadores tenían dificultades para poder realizar su actividad.

La problemática del sector era porque no existía quien les suministre directamente fundas plásticas para racimos de banano e incluso herramientas que ayudaran en el cultivo de sus tierras y tenía que viajar por largas horas y desperdiciar tiempo en conseguir sus materiales para ejercer sus labores. A partir de este evento, el ex-

trabajador público decidió ofrecer este tipo de productos a los bananeros.

Al principio la distribución de las fundas plásticas fue una labor complicada debido a que no contaba con vehículo para transportar la mercadería, y tenía que alquilar carros e incluso hasta burros para poder llegar a los terrenos de los bananeros. Esta mercadería era comprada a distribuidores y vendida a los agricultores. La demanda subía y el pequeño negocio de compra-venta aumentaba, no solo distribuía en la Prov. de Esmeraldas sino también en El Oro, Los Ríos, El Carmen (Manabí), La Maná (Cotopaxi), Santo Domingo de los Tsáchilas y Bucay (Guayas).

En 1997, se crea la industria plástica y distribuidora de suministros agrícolas trasladándose a un terreno mediano pero adaptable al tipo de negocio. Al principio compraban y vendían pero luego decidieron invertir en la compra de maquinarias usadas para poder producir sus propias fundas y artículos plásticos así mismo aumentaron su línea de negocio ofreciendo artículos con tecnología que no había en el país por lo que recurrieron a la importación de éstos, también notó que era rentable importar su materia prima que es el polietileno virgen. La

empresa cuenta con la capacidad de elaborar no sólo fundas plásticas y empaques para racimos de banano sino para elaborar cualquier artículo plástico pero su dueño por gratitud al sector agrícola decidió solo apoyar a este sector haciendo que su empresa sea una de las que abastece directamente a los agricultores y bananeros.

La empresa lleva en el mercado 23 años de funcionamiento ininterrumpido y forma parte de un grupo empresarial familiar dedicado a satisfacer las necesidades del sector agrícola.

En la actualidad la empresa posee una planta de producción amplia y maquinaria nueva adquirida hace aproximadamente 2 años, adicional a esto cuenta con reconocimiento nacional e internacional en países con: Bolivia, Costa Rica, República Dominicana, Perú y Colombia.

### **3.1.2 Ubicación Geográfica**

La fábrica y sus oficinas se encuentran ubicadas en la ciudad de Durán en la carretera Durán – Yaguachi a la altura del Km 7.5 frente a la entrada de la cuarta etapa de la Cdla. El Recreo. Ubicación estratégica al pie de la carretera en donde el desarrollo empresarial y para inversionistas ha sido muy notoria, desde aproximadamente 5

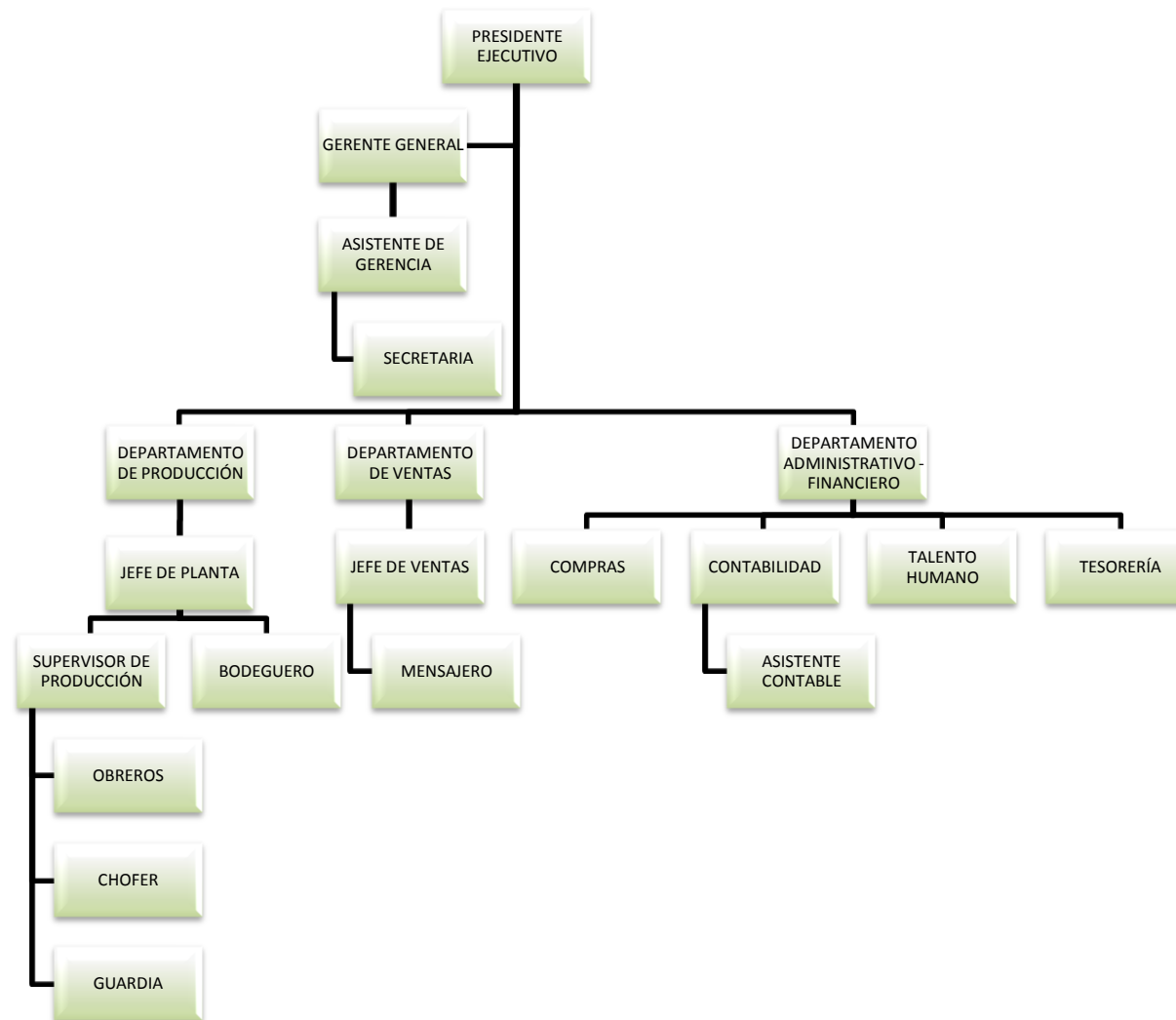


años muchas empresas han buscado esta zona para expandirse y otras iniciarse.

### **3.1.3 Estructura organizacional**

La empresa cuenta con 35 colaboradores, a continuación el detalle:

- 23 Obreros
- 1 Chofer
- 1 Guardia
- 1 Mensajero
- 9 personal administrativo.



*Ilustración 8: Organigrama Empresa industrial de fundas de plásticos de banano y suministros agrícolas*

**Elaborado por: Las autoras**

### **3.1.4 Misión**

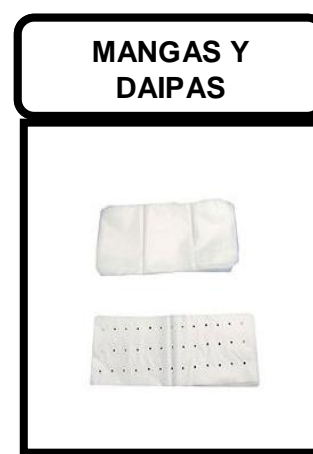
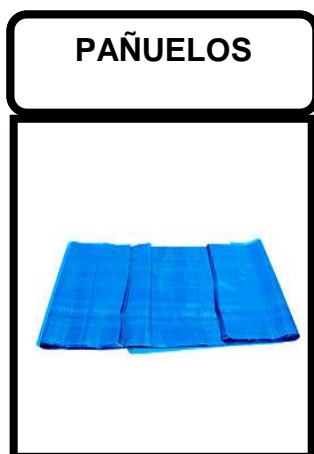
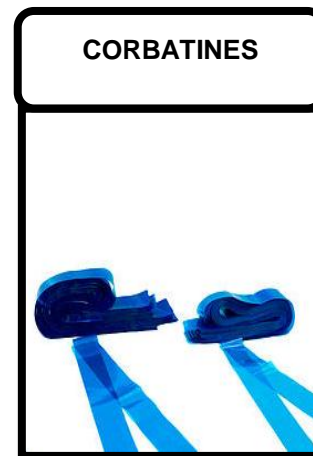
La misión de la empresa es: “Satisfacer las necesidades de consumidores, clientes, distribuidores, trabajadores somos la empresa encargada de proveer a los bananeros la funda para racimo, atendiendo las necesidades de ellos y para que el banano de los productores sea de mejor calidad, a través de nuestros productos y de la gestión de nuestros negocios, garantizando los más altos estándares de calidad, eficiencia y competitividad, con la mejor relación precio/valor, alta rentabilidad y crecimiento sostenido, contribuyendo con el desarrollo del país”.

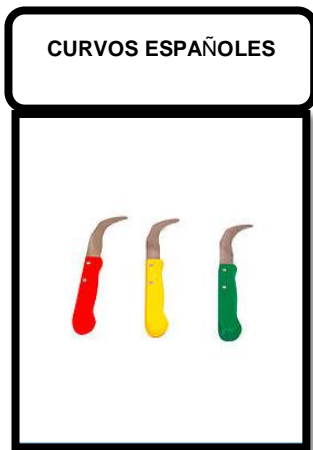
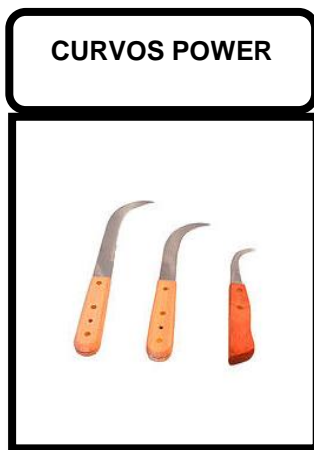
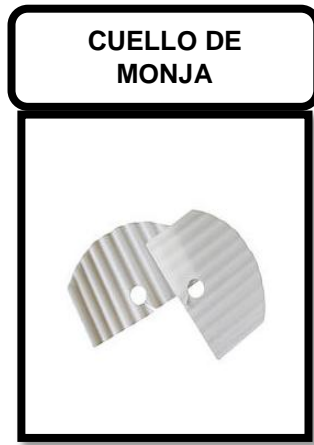
### **3.1.5 Visión**

La visión de la empresa es: “Ser una industria líder y competitiva en todos los sectores bananeros nacionales, con procesos administrativos que realicen actividades innovadoras, rentables y sostenibles económica y ambientalmente, en un entorno de igualdad de oportunidades. Establecer relaciones laborales de mediano y largo plazo entre clientes, proveedores, logrando el beneficio común”

### 3.1.6 Línea de productos

A continuación se detallan los 48 productos que ofrece la empresa:





**MACHETE**



**GUADAÑA**



**PODON**



**ALUMBRE**



**ALUMINIO**



**ACIDO CITRICO**



**BALANZA**



**BALANZA DE MESA**



**GUANTES**



**CLORO**



**RYZUP**



**COLA BANANERA**



**DELANTALES**



**CUNA**



**RADIO**



**TEXBANA**



**GLIFOSATO**



**POLI-LIMP**



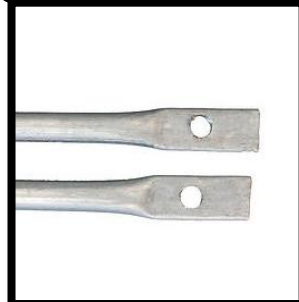
**RULIMANES**



**EJES DE GARRUCHAS**



**SEPARADORES**



**GARRUCHAS**



**VINCHAS FUNICULARES**



**GRAPAS METÁLICAS**



**CALIBRADORES**



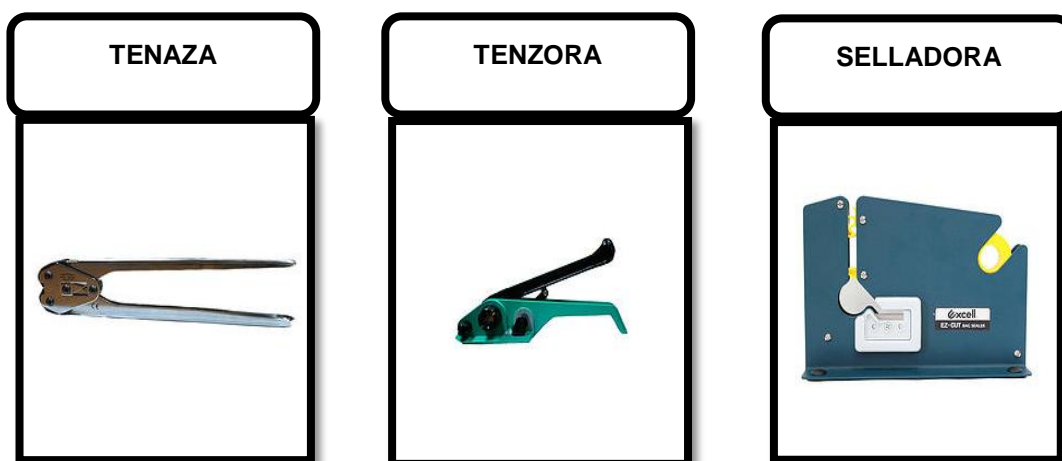
**COMPROBADOR CALIBRADOR**



**pH**







### 3.1.7 Clientes

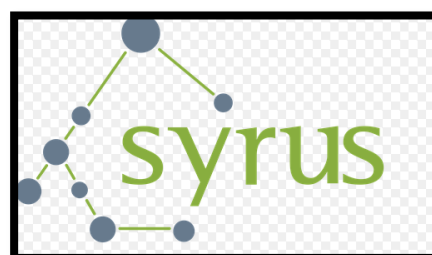
La empresa posee clientes nacionales e internacionales, entre ellos están:

- PLASTICFORTS S.A.
- WORZOLLY S.A.
- ANISHI S.A.
- AGROBERRUZ S.A.
- AGRIPALCORP S.A.

### 3.1.8 Proveedores

La empresa cuenta con proveedores nacionales e internacionales para satisfacer su amplia gama de clientes.

Entre sus principales proveedores locales están:



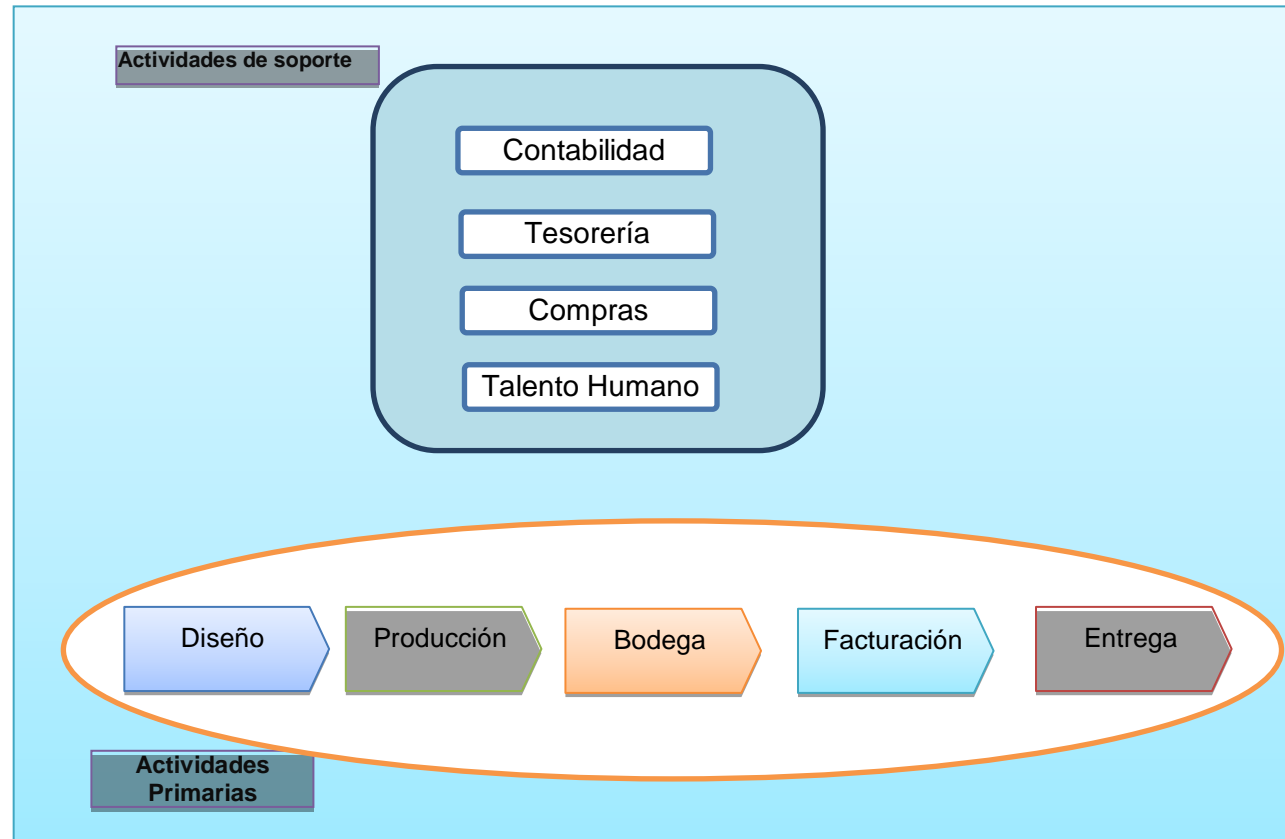
### 3.1.9 Competidores

A continuación se detallan los principales competidores de la empresa:

- Plásticos Cabrera S.A (PLASCA S.A.)



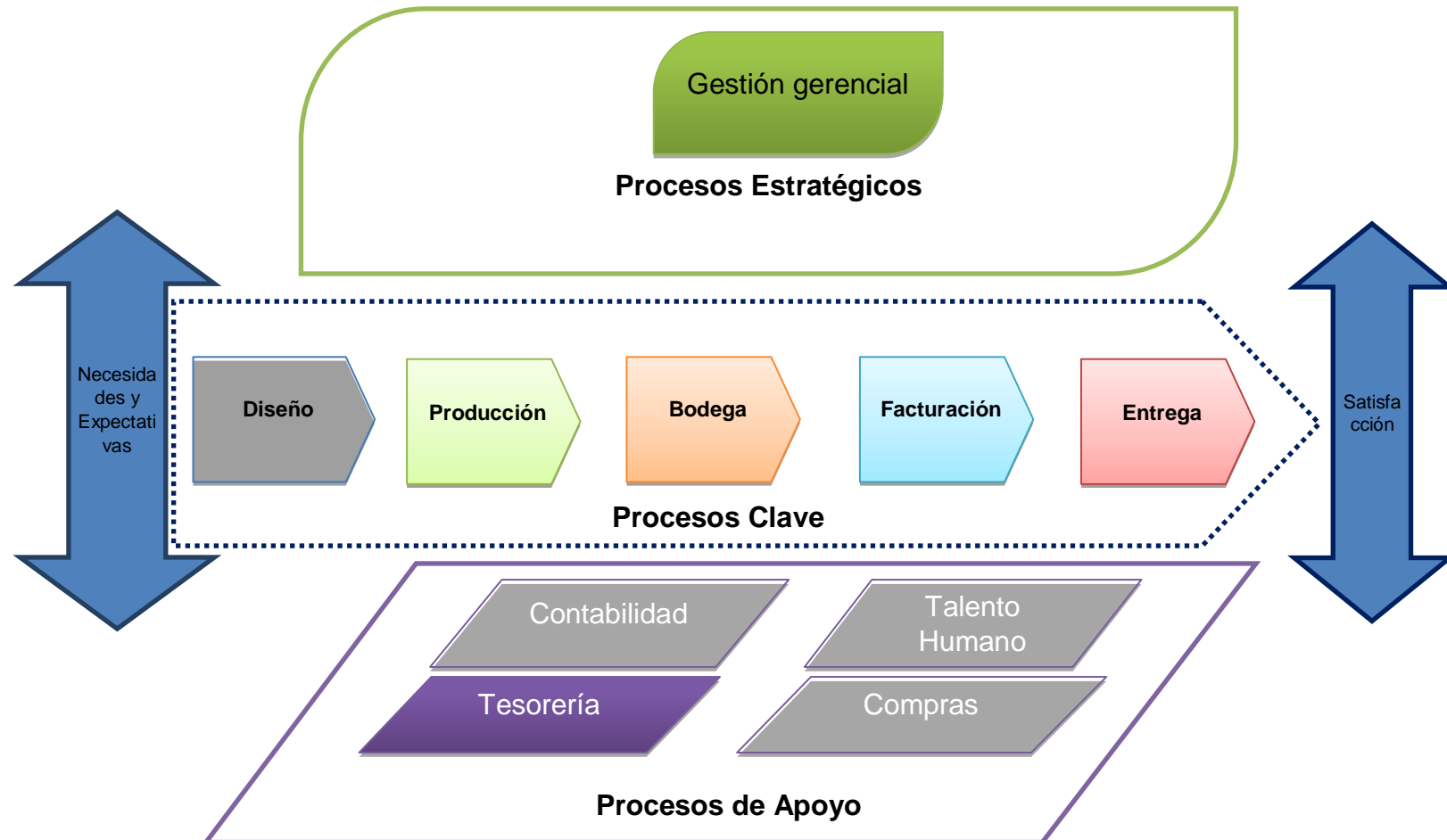
### 3.1.10 Cadena de Valor



*Ilustración 9: CADENA DE VALOR*

*Elaborado por: las autoras*

### 3.1.11 Mapa de procesos



*Ilustración 10: Mapa de Procesos*

*Elaborado por: Las autoras*

### 3.2 ÁREA ADMINISTRATIVA-FINANCIERA

Esta área forma parte primordial de la empresa debido a que en ella se encuentran los procesos que sirven de apoyo para los procesos claves y estratégicos de la organización.

Sus principales funciones son:

- Realizar la eficaz y eficiente administración general de los recursos financieros de la empresa con el fin de plantear objetivos económicos que permitan impulsar los proyectos de inversión, establecer metodologías y estrategias de acorde a las necesidades del área y que ayude a la toma de decisiones.
- Monitorear transacciones diarias que dependan directamente de la utilización de recursos de la empresa.
- Asignación de recursos disponibles para toda la empresa.
- Mostrar información clara, correcta y oportuna de la situación actual de la empresa para que sea útil al momento de tomar decisiones que pongan en riesgo la estabilidad no solo del área sino de la empresa.
- Optimizar los procesos administrativos y financieros de la empresa.

### 3.2.1 Estructura Organizacional del Área Administrativa-Financiera.

El Área Administrativa – Financiera está conformada por 4 departamentos como se muestra a continuación:



*Ilustración 11: Estructura Organizacional Área Administrativa – Financiera*

*Elaborado por: Las autoras*

### 3.2.2 Direccionamiento Estratégico del Área Administrativa-Financiera.

La aplicación del direccionamiento estratégico varía de acuerdo a la necesidad de cada empresa, no está establecido un formato que delimite las actividades a realizarse pero los resultados y los cambios que se generan aplicando esta metodología son positivos para todas las empresas que lo utilicen.

Actualmente el área no posee un direccionamiento estratégico que le permita proyectar su crecimiento y bienestar a largo plazo, este método le permitirá a la empresa optimizar el uso de sus recursos administrativos y financieros.

### **3.2.2.1 Declaración de la misión.**

La misión es un elemento importante dentro de la planificación estratégica porque describe la esencia del departamento, indica cuál es el rol que se desempeña dentro del área para cumplir la visión.

Es por ello que mediante la elaboración de un taller <sup>37</sup> se procedió a formular un banco de preguntas para que sean contestadas por el personal del área administrativa – financiera y poder obtener un enfoque claro que permita definir y considerar todos los aspectos necesarios que intervienen dentro de la formulación de la misión departamental adecuada para la organización.

El banco consta de 5 preguntas que son:

1. ¿Qué hacen?
2. ¿Para quienes lo hacen?
3. ¿Qué productos ofrecen?
4. ¿Cómo lo hacen?

---

<sup>37</sup> Taller Hoja de Trabajo N. 1 “Definición de la Misión” – Ver Anexo 1



## 5. ¿Para qué lo hacen?

### **DECLARACIÓN DE LA MISIÓN**

“El Área Administrativa – Financiera planifica, coordina, supervisa y monitorea todas las actividades administrativas y financieras de la empresa para ejercer el correcto manejo de los recursos económicos y humanos, generando información veraz y oportuna, contando con un personal comprometido y capaz de asumir retos para la consecución de las metas”

#### **3.2.2.2 *Formulación de la visión.***

La visión se creó mediante un taller similar al que se utilizó para establecer la misión<sup>38</sup>, considerando la opinión del personal que integra el área administrativo-financiero a través de entrevistas múltiples a cada uno de ellos, como última actividad se definió a donde se pretenden llegar como área en el futuro asemejándose a los propósitos globales de la empresa.

### **DECLARACIÓN DE LA VISIÓN**

“Ofrecer soporte administrativo e información financiera confiable y oportuna que nos permita convertirnos en el Área de apoyo primordial de la empresa, caracterizándonos por el cumplimiento de obligaciones y leyes vigentes en el país, participando constantemente en capacitaciones y actualizaciones que

---

<sup>38</sup> Taller Hoja de Trabajo N. 2 “Definición de la Visión” – Ver Anexo 2

acrediten a nuestro personal desempeñar eficientemente sus labores y estimular la satisfacción de los usuarios”.

### **3.2.2.3 Declaración de los valores departamentales**

Para el establecimiento de los valores departamentales se realizó un cuestionario al personal el área involucrada en donde se formula dos preguntas puntuales:

1. ¿Cuáles son las guías o principios que rigen su comportamiento dentro de la empresa y hacia sus clientes?
2. ¿Qué principios se aplican para lograr los objetivos o metas?

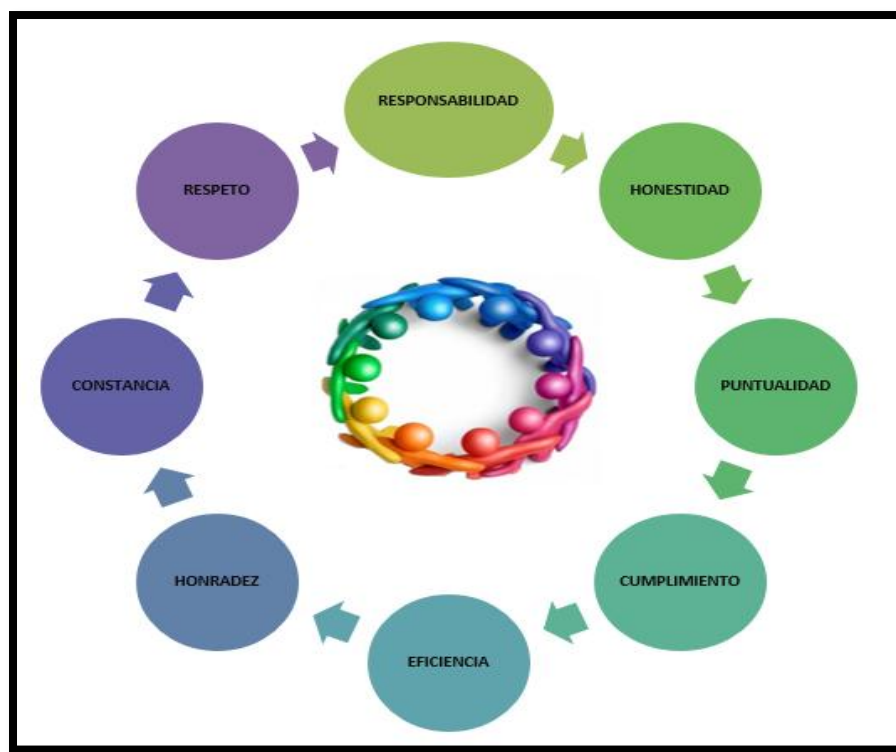
El fin de esta actividad es lograr que los empleados expresen de forma escrita los valores que utilizan para realizar su trabajo y desenvolverse dentro y fuera de su área<sup>39</sup>.

Una vez finalizada la actividad se procedió a establecer los valores departamentales del Área Administrativa – Financiera de la empresa de acuerdo a los resultados de la misma.

---

<sup>39</sup> Cuestionario - Ver Anexo 3

Su detalle a continuación:



*Ilustración 12: Valores Departamentales*

*Elaborado por: Las autoras*

1. **Responsabilidad:** El Área Administrativo – Financiero realiza sus labores con responsabilidad asumiendo su rol con el fin del bien común.
2. **Honestidad:** Se basan en la honestidad como punto de partida para cualquier actividad que se desarrolle dentro de su jornada laboral.

3. **Puntualidad:** Practican la puntualidad como carta de presentación hacia sus clientes y como un compromiso formal hacia sus colaboradores.
4. **Cumplimiento:** El Área Administrativo – Financiero permanece constantemente vigilando que se cumplan con todos los requisitos necesarios de los usuarios internos y externos de la organización.
5. **Eficiencia:** Emplean la eficiencia como instrumento para el cumplimiento de metas y objetivos.
6. **Honradez y Respeto:** Valores imprescindibles para el manejo de los recursos de la empresa.
7. **Constancia:** Ser perseverante es la base para ejecutar las actividades encomendadas dentro y fuera de la institución.

#### **3.2.2.4 *Objetivos estratégicos departamentales***

El establecimiento de los objetivos estratégicos departamentales permitirá que el área posea los lineamientos necesarios para poder cumplir la misión establecida:

- I. Gestionar eficazmente el tratamiento de la información contable.
- II. Elaborar los Estados Financieros periódicamente.

- III. Asegurar la confiabilidad y razonabilidad de los Estados Financieros con aplicación de la normativa contable vigente.
- IV. Desarrollar planes de capacitación al personal administrativo – financiero para contar con personal capacitado y motivado.
- V. Mejorar la gestión financiera para garantizar una correcta utilización de los recursos estableciendo prioridades y disponibilidades.
- VI. Estimular la capacidad de reacción en la gestión administrativa frente a cambios inesperados del entorno.
- VII. Impulsar y promover una cultura de calidad y eficiencia encaminada a la mejora continua y al desarrollo de las actividades.

#### **3.2.2.5 Políticas departamentales**

##### **Contabilidad:**

- Devolver todo comprobante de venta que contenga datos erróneos de la razón social, RUC de la empresa y montos.
- Se realizará desde el 25 hasta el 30 el cierre de cada mes, todos los comprobantes de venta autorizados entregados en las fechas antes mencionadas, será devuelto a su remitente para que sea generado con la fecha del mes siguiente.

- Cumplir oportunamente con la declaración y pago de impuestos en los plazos señalados en la LORTI.
- Toda la documentación de transacciones comerciales deben ser ingresadas al sistema en un máximo de veinticuatro horas después de haber sido recibidas y a la vez generar su respectivo registro contable.
- Los gastos realizados deben estar debidamente sustentados con los documentos pertinentes.
- Organizar, mantener el orden y controlar el archivo de los documentos que se generan de las transacciones comerciales.

**Compras:**

- La empresa realizara sus compras en condiciones de pago y precios en concordancia con las leyes de oferta y demanda vigentes en el mercado.
- Se seleccionarán proveedores que certifiquen el mantenimiento, soporte o garantías del producto.

**Tesorería:**

- Controlar el cronograma de pago a proveedores de acuerdo al plazo de crédito otorgado.
- Efectuar los pagos a proveedores los días jueves y viernes.

- Rechazar los pagos de clientes por medio de cheques posfechados.
- Depositar el día siguiente, lo que se recaudó el día anterior.
- El custodio de caja chica no podrá realizar préstamos de dicho fondo a los empleados.
- Solicitar la reposición de los fondos de caja chica cuando estos sean inferiores al cuarenta por ciento del monto asignado.

**Recursos Humanos:**

- Respalda la igualdad en la oportunidad de empleo, no se hará distinción de los candidatos al reclutamiento para el proceso de selección y contratación debido su raza, religión, color, nacionalidad, edad estado civil o cualquier otro motivo.
- Las personas interesadas en formar parte de la empresa deben incluirse formalmente al proceso de selección de personal.
- Determinar las pruebas técnicas, pruebas psicométricas y evaluaciones médicas a las que deberán someterse los candidatos.

### 3.2.2.6 Análisis FODA

Siguiendo con el direccionamiento estratégico del Área Administrativa – Financiera de una empresa industrial dedicada a la fabricación de fundas plásticas para banano y venta de suministros agrícolas se procede a realizar el análisis FODA del área.

<p style="text-align: center;"><b>Fortalezas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Buen ambiente laboral.</li> <li>• Instalaciones completamente equipadas.</li> <li>• Personal calificado.</li> <li>• Capacitación.</li> <li>• Flexibilidad laboral.</li> <li>• Crecimiento Laboral.</li> <li>• La empresa posee un plan de contingencia ante posibles eventualidades.</li> <li>• Incremento en las ventas por recomendación de los clientes.</li> <li>• Importación de productos de superior calidad y características que los productos nacionales.</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Oportunidades</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Expansión de cartera de clientes internacionales.</li> <li>• Avance tecnológico en los sistemas de información.</li> <li>• Alianzas estratégicas con organismos del medio como camara de comercio y camara de industrias.</li> <li>• Aptas condiciones climatológicas.</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>Debilidades</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de plan estratégico.</li> <li>• Falta de personal.</li> <li>• Inexistencia de un manual de procedimientos.</li> <li>• Incorrecta segregación de funciones.</li> <li>• Excesiva carga laboral.</li> <li>• Difícil acceso de entrada y salida por ubicación de la empresa.</li> <li>• Retraso en las transacciones diarias por deficiente servicio de internet.</li> <li>• Desmotivación del personal.</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Amenazas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Situación económica financiera del país.</li> <li>• Inestabilidad de las leyes regulatorias tanto arancelarias como tributarias.</li> <li>• Excesivas sanciones por parte de los organismos gubernamentales.</li> <li>• Ingreso de nuevos competidores que afectan a la rentabilidad y sostenibilidad de la empresa.</li> <li>• Inseguridad en el sector de la empresa.</li> </ul>

*Ilustración 13: Análisis FODA*

*Elaborado por: Las autoras*



Tabla 3: Matriz FODA

<b>MATRIZ FODA DEL DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO FINANCIERO</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Expansión de cartera de clientes internacionales.</li> <li>2. Avance tecnológico en los sistemas de información.</li> <li>3. Alianzas estratégicas para el aprendizaje con organismos del medio como SRI, IESS, cámara de comercio y cámara de industrias.</li> <li>4. Aptas condiciones climatológicas.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Situación económica financiera del país.</li> <li>2. Inestabilidad de las leyes regulatorias tanto arancelarias como tributarias.</li> <li>3. Excesivas sanciones por parte de los organismos gubernamentales.</li> <li>4. Ingreso de nuevos competidores que afectan a la rentabilidad y sostenibilidad de la empresa.</li> <li>5. Inseguridad en el sector de la empresa.</li> </ol>
<b>FORTALEZAS</b>	<b>ESTRATEGIAS FO</b>	<b>ESTRATEGIAS FA</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Buen ambiente laboral.</li> <li>2. Instalaciones completamente equipadas.</li> <li>3. Personal responsable y calificado.</li> <li>4. Capacitación.</li> <li>5. Flexibilidad laboral.</li> <li>6. Crecimiento laboral.</li> <li>7. La empresa posee un plan de contingencia ante posibles eventualidades.</li> <li>8. Incremento en las ventas por recomendación de los clientes.</li> <li>9. Importación de productos de</li> </ol>	<p>O1-F8-F9 Aprovechar el prestigio que se ha ganado la empresa con sus clientes para ampliar su segmento de mercado e incrementar las ventas.</p> <p>O2-F2-F3 Implementar nuevas tecnologías que optimicen los resultados de los procesos administrativo- financiero.</p> <p>O3-F4-F5-F6 Fomentar el aprendizaje implementando un plan de capacitación periódico de todo el personal para elevar su talento y conocimientos profesionales.</p> <p>O4-F1-F7 Promover entre el personal que conforma la compañía inteligencia emocional y</p>	<p>A1-F8-F9 Evaluar la situación económica del país y estimar futuros cambios antes de la preparación de proyectos dentro de la empresa.</p> <p>A2-F3-F4- Monitorear los cambios repentinos de las leyes, analizar como repercuten en la empresa y crear mecanismos que contrarresten los efectos negativos.</p> <p>A3-F3-F5-F6 Promover el cumplimiento puntual de requisitos u obligaciones fiscales.</p> <p>A4-F2 Realizar un estudio de mercado, identificar las fortalezas y debilidades de la competencia e implementar un plan de acción para salvaguardar la</p>

superior calidad y características que los productos nacionales.	cultura de prevención y reacción a siniestros.	estabilidad y crecimiento dentro del mercado. A5-F1-F7 Contratar servicios de resguardo y vigilancia en la entrada y dentro de las instalaciones de la empresa.
--	--	--

<b>DEBILIDADES</b>	<b>ESTRATEGIAS DO</b>	<b>ESTRATEGIAS DA</b>
1. Falta de plan estratégico. 2. Falta de personal. 3. Inexistencia de un manual de Procedimientos. 4. Incorrecta segregación de funciones. 5. Excesiva carga laboral. 6. Difícil acceso de entrada y salida por ubicación de la empresa. 7. Retraso en las transacciones diarias por deficiente servicio de internet. 8. Desmotivación del personal	D1-O2 Elaborar un plan estratégico que se asemeje al entorno y naturaleza de la empresa aprovechando la tecnología en los sistemas de información gerenciales. D3-D4-D5 Análisis y establecimiento formal de las funciones asignadas al personal equilibrando su carga laboral. D7 Elaborar un reclamo formal del ineficiente servicio de internet. D8 Estimular al personal otorgándoles beneficios o incentivos económicos.	D1-A1-A2 Considerar en la elaboración del plan estratégico factores externos como la economía y leyes regulatorias que puedan generar un impacto adverso en la organización. D2-A3 Abastecer oportunamente la cantidad de personal requerido para acatar y cumplir diligentemente las obligaciones internas y con organismos regulatorios del medio externo. D8-A5 Comunicar a las unidades de vigilancia comunitaria más cercana sobre la inseguridad que enfrenta los alrededores de la compañía.

**Elaborado por: Las autoras**

### **3.3 IDENTIFICACIÓN DE LOS PROCESOS CRÍTICOS.**

El desempeño de las actividades y la capacidad que posee el área para alcanzar su misión depende directamente de la gestión de los riesgos inherentes a los procesos que conforman al área administrativo – financiero.

Es por ello que para la identificación de los procesos críticos se utilizará la matriz de riesgos basada en la exposición de los riesgos inherentes de cada proceso evaluando el impacto, la severidad y la probabilidad de ocurrencia que afectan adversamente al cumplimiento de su Misión.

#### **3.3.1 Matriz de Análisis de Riesgos.**

La utilización de una matriz de análisis de riesgos nace de la necesidad de contar con una herramienta de control y flexible para poder identificar y documentar los procesos críticos de la empresa a través de la ponderación de los riesgos inherentes a estas actividades y la gestión de los factores relacionados a estos riesgos.

Esta herramienta permite la evaluación de la efectividad de una correcta administración y la gestión de los riesgos que puedan afectar los resultados y por ende impida lograr la meta planteada.

A continuación se detalla la escala de medición a utilizar en la matriz y parámetros para valorar los riesgos y poder identificar la zona de alto riesgo, es decir la determinación de los procesos críticos del Área Administrativo – Financiero.

### 3.3.1.1 ESCALA DE MEDICIÓN

Para identificar los procesos críticos del Área sujeta al estudio se establecen 2 variables cuantitativas que son:

- **Ocurrencia:** Esta variable se mide del 1 al 5; siendo 1 la opción en donde existe poca probabilidad de ocurrencia y 5 en donde la probabilidad de ocurrencia es alta.
- **Impacto:** Esta variable se mide similar a la anterior del 1 al 5; siendo 1 la opción en donde el impacto del riesgo es bajo y 5 en donde el impacto es alto o severo.

PROBABILIDAD DE OCURRENCIA	
ESCALA	NIVEL DE OCURRENCIA
1	Muy Poco Probable que ocurra
2	Poco Probable que ocurra
3	Medio Probable que ocurra
4	Muy Probable que ocurra
5	Altamente Probable que ocurra

*Ilustración 14: Probabilidad de Ocurrencia*

**Elaborado por: Las autoras**

IMPACTO	
ESCALA	NIVEL DE IMPACTO
1	Bajo
2	Medio Bajo
3	Medio
4	Medio Alto
5	Alto

*Ilustración 15: Nivel de impacto*

*Elaborado por: Las autoras*

### 3.3.1.2 Parámetros para la valoración de los riesgos inherentes.

IMPACTO ↑	5	5	10	15	20	25
	4	4	8	12	16	20
	3	3	6	9	12	15
	2	2	4	6	8	10
	1	1	2	3	4	5
		1	2	3	4	5
	PROBABILIDAD DE OCURRENCIA →					

*Ilustración 16: Matriz de valoración de riesgos*

*Elaborado por: Las autoras*

IMPACTO ↑	5	RIESGO MEDIO	RIESGO ALTO	RIESGO ALTO	MUCHO RIESGO	MUCHO RIESGO
	4	RIESGO BAJO	RIESGO MEDIO	RIESGO ALTO	RIESGO ALTO	MUCHO RIESGO
	3	RIESGO BAJO	RIESGO BAJO	RIESGO MEDIO	RIESGO ALTO	RIESGO ALTO
	2	POCO RIESGO	RIESGO BAJO	RIESGO BAJO	RIESGO MEDIO	RIESGO ALTO
	1	POCO RIESGO	POCO RIESGO	RIESGO BAJO	RIESGO BAJO	RIESGO MEDIO
		1	2	3	4	5
PROBABILIDAD DE OCURRENCIA →						

*Ilustración 17: Matriz de clasificación de riesgos inherentes*

*Elaborado por: Las autoras*

### 3.3.1.3 Valoración de los Riesgos Inherentes en la Matriz de Riesgos.

Tabla 4: Valoración de los Riesgos Inherentes

PROCESOS	SUBPROCESOS	RIESGOS INHERENTES	PROBABILIDAD DE OCURRENCIA (A)	IMPACTO (B)	RIESGO (C) (AxB)=(C)
COMPRAS LOCALES	ADJUDICACIÓN DE LAS COMPRAS LOCALES.	1. Inexistencia de un análisis para la selección de proveedores.	3	3	9
		2. Pérdida de documentos de la contratación.	2	4	8
		3. Sobrecios en compras de los mismos artículo.	3	2	6
IMPORTACIONES	REQUERIMIENTO DE COMPRAS EN EL EXTERIOR.	4. Disponibilidad de la mercadería en el exterior.	2	4	8
	ADJUDICACIÓN DE LA COMPRA AL EXTERIOR Y ENTREGA DE MERCADERIA.	5. Duplicidad de la Orden de Pedido por retraso en la entrega de la mercadería.	2	2	4
		6. Mercadería no cumple con los requisitos contractuales como tiempo de entrega, forma de entrega, cantidad y calidad.	2	4	8
		7. Peligro en la transportación de la mercadería desde el punto de partida hasta el punto de llegada, debido a la inseguridad de la ciudad.	3	3	9
8. Identidad falsa de los representantes comerciales de las empresas extranjeras en Ecuador.	1	5	5		
CONTABILIDAD	ELABORACIÓN DE LOS ROLES DE PAGO Y REGISTRO CONTABLE DE PAGOS DE SUELDOS.	9. Realización de movimientos sin la correspondiente documentación soporte.	4	3	12
		10. Falta de personal.	3	3	9
		11. Error en el cálculo de los haberes del personal operativos debido a que trabajan en 2 jornadas y se les cancela por día trabajado.	1	4	4
	REGISTRO DE LAS TRANSACCIONES DIARIAS DE LAS TRANSACCIONES DE PAGO A PROVEEDORES.	12. Recepción tardías de las facturas de los proveedores.	2	4	8
		13. Falta de actualización en la base de datos de proveedores.	1	2	2
	ELABORACIÓN DE FORMULARIOS Y ANEXO PARA REL CUMPLIMIENTO DE LAS OBLIGACIONES TRIBUTARIAS MENSUALES.	14. Escasa actualización de la reformas a las leyes fiscales.	3	3	9
TESORERÍA	REVISIÓN Y PAGO A PROVEEDORES - TRANSFERENCIA BANCARIA.	15. Inestabilidad en la señal de internet.	5	4	20
		16. Retraso en el ingreso de información al sistema para generar los reportes para la presentación de las declaraciones mensuales.	4	4	16
	REVISIÓN Y PAGO A PROVEEDORES - CHEQUE.	17. Inestabilidad en la señal de internet.	5	4	20
		18. Falta de política de pagos a proveedores.	2	4	8
CONTROL DEL FLUJO DE CAJA CHICA.	19. Inestabilidad en la señal de internet.	5	4	20	
	20. Falta de política de pagos a proveedores.	2	4	8	
REVISIÓN DE LOS ESTADOS DE CUENTA - CONCILIACIÓN BANCARIA.	21. Gastos menores frecuentes fuera del termino de liquidación.	2	3	6	
	22. Utilización frecuente de los fondos de caja chica	3	2	6	
	23. Retraso en el ingreso de información al sistema.	4	5	20	
RECURSOS HUMANOS	SELECCIÓN DEL PERSONAL.	24. Error involuntario del personal.	3	1	3
		25. Falta de reclutamiento de personal.	4	5	20
		26. Falta de archivos y documentación del personal.	2	4	8
		27. Inadecuada segregación de funciones.	4	3	12

Elaborado por: Las autoras

Una vez trasladados y valorados los riesgos inherentes para cada proceso del área, como resultado tenemos que los procesos críticos son los siguientes:

- Contabilidad.
- Tesorería.
- Recursos Humanos.

Los riesgos asociados a estos procesos son:

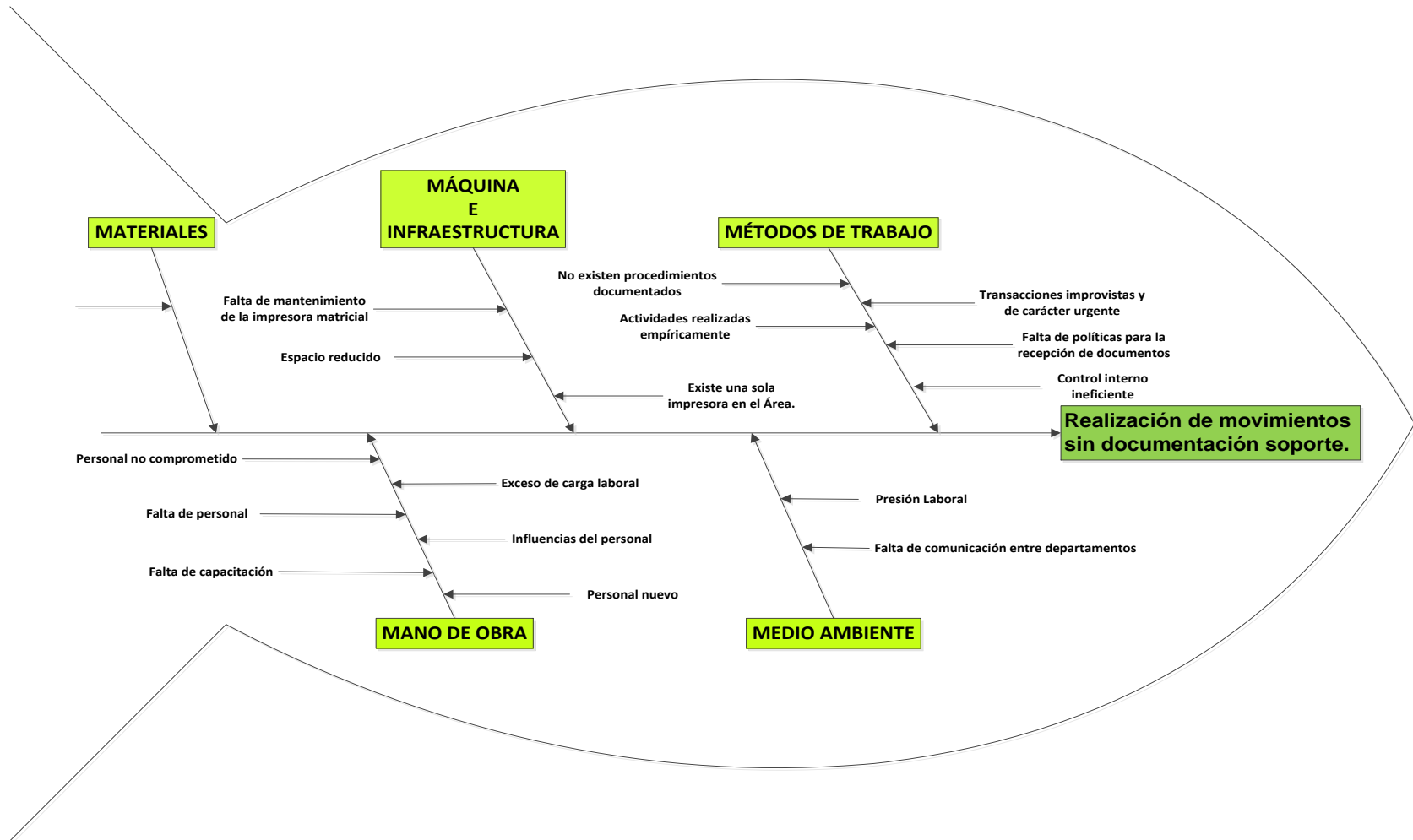
1. Realización de movimientos sin la correspondiente documentación soporte.
2. Inestabilidad en la señal de internet.
3. Retraso en el ingreso de información al sistema para generar los reportes para la presentación de las declaraciones mensuales.
4. Falta de reclutamiento de personal.
5. Inadecuada segregación de funciones.

### **3.3.1 Diagrama de Causa y Efecto de los Riesgos inherentes de los procesos críticos.**

A continuación se realizará el análisis de los riesgos inherentes de los procesos críticos identificando el efecto para determinar sus posibles causas utilizando el esquema de la espina de pescado.



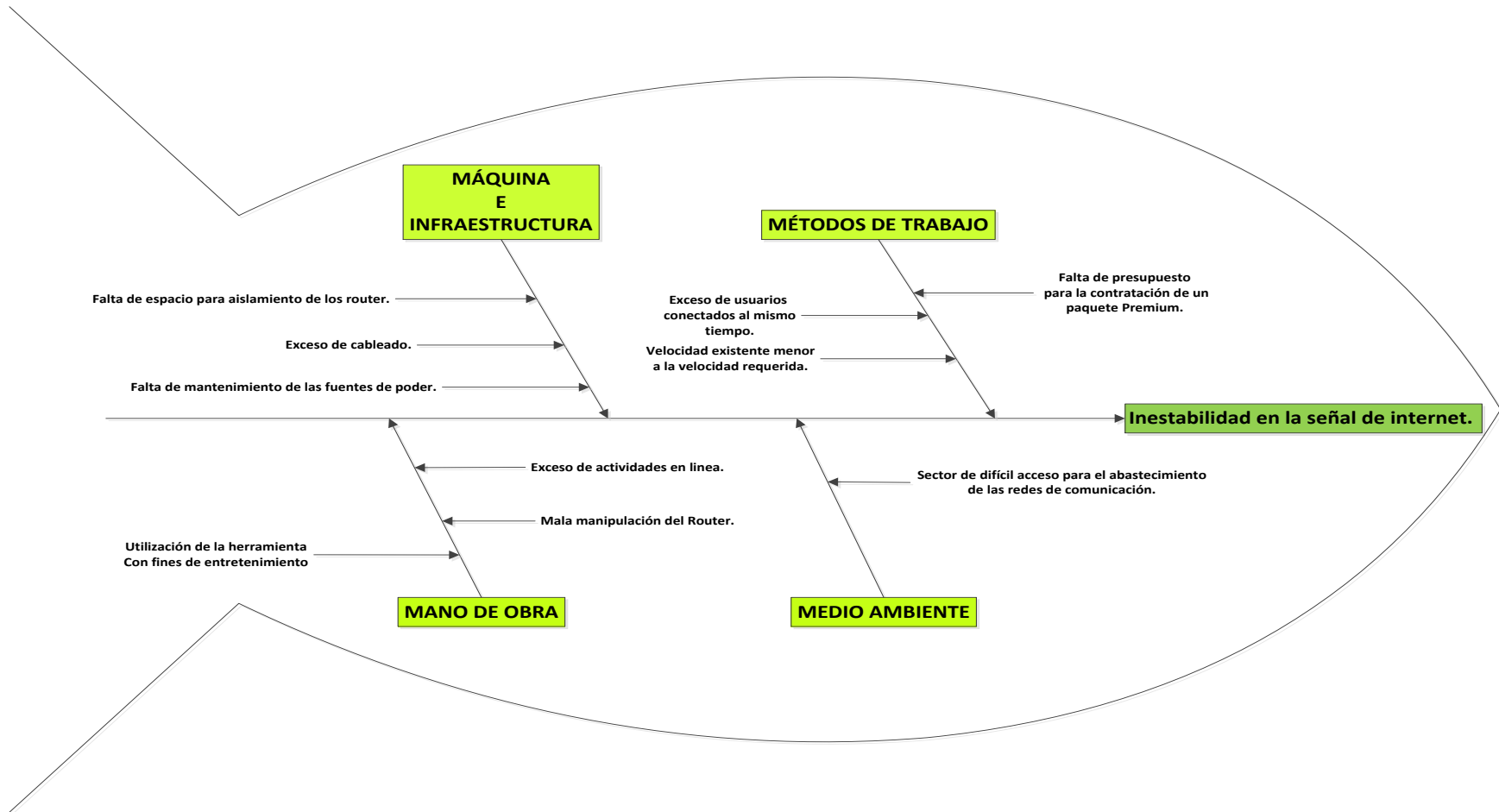
**3.3.1.1 DIAGRAMA DE CAUSA Y EFECTO (ISHIKAWA) RIESGO INHERENTE 1**



*Ilustración 18: Diagrama causa y efecto (ISHIKAWA) Riesgo Inherente 1*

**Elaborado por: Las autoras**

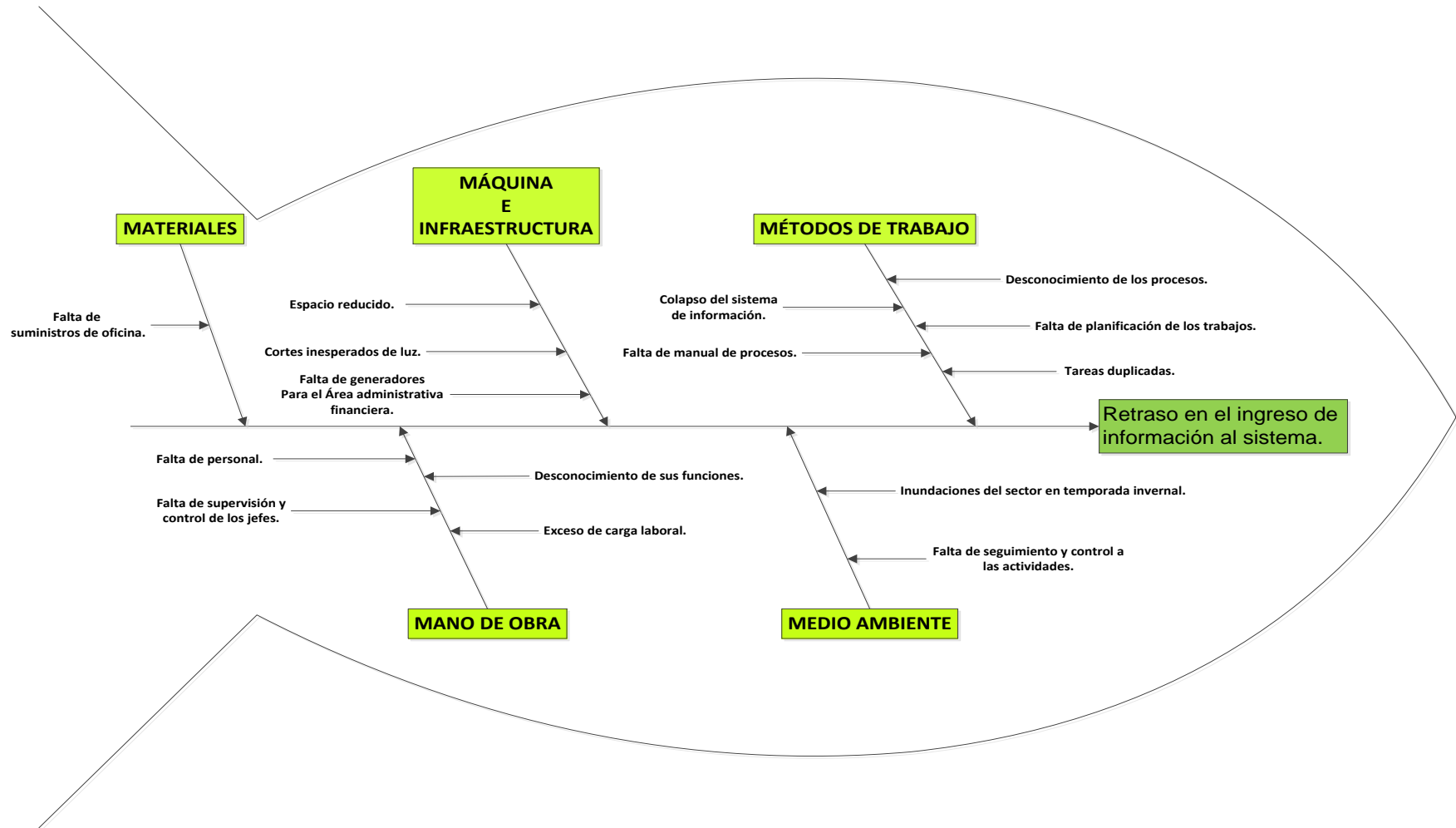
**3.3.1.2 DIAGRAMA DE CAUSA Y EFECTO (ISHIKAWA) RIESGO INHERENTE 2**



*Ilustración 19: Diagrama causa y efecto (ISHIKAWA) Riesgo Inherente 2*

**Elaborado por: Las autoras**

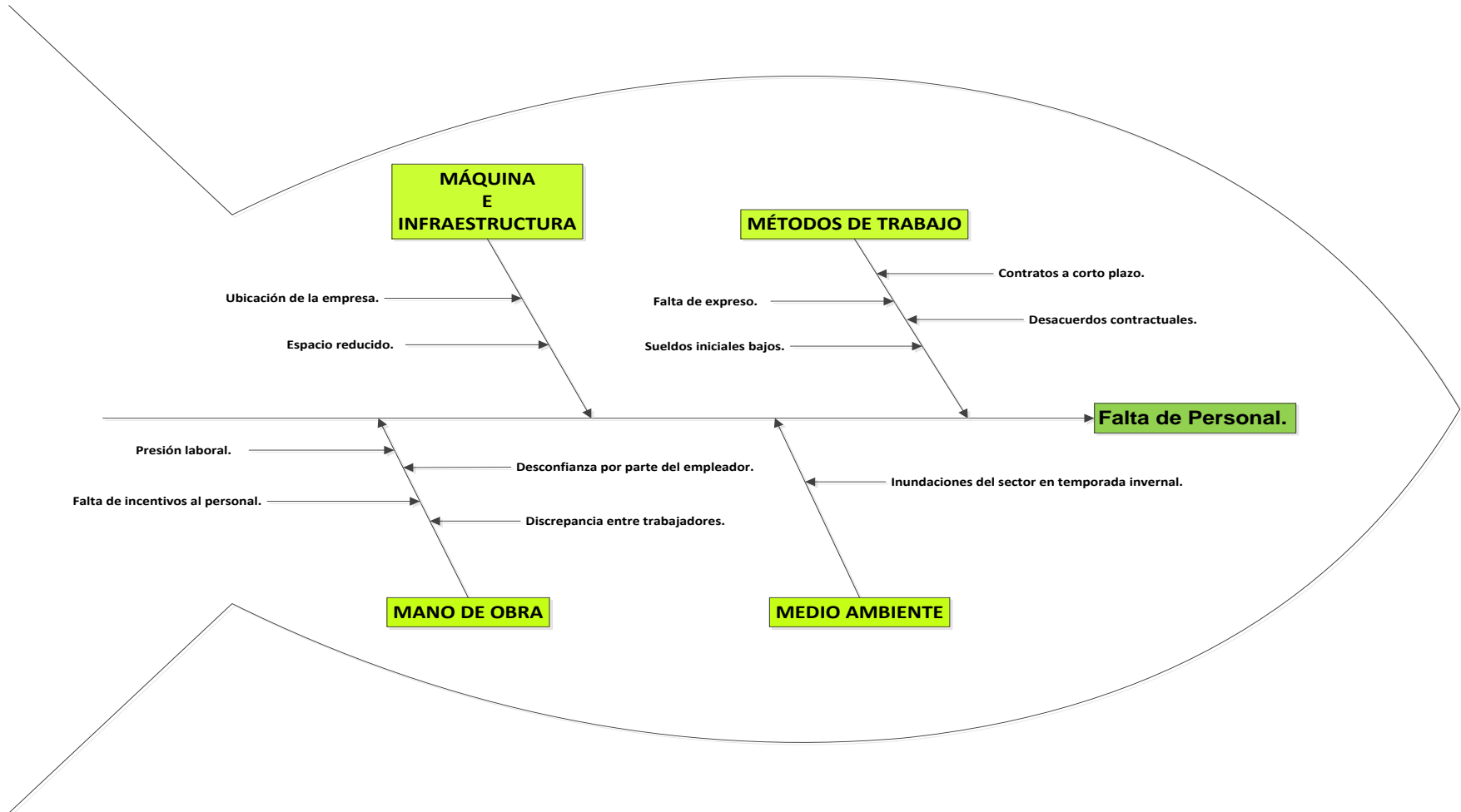
**3.3.1.3 DIAGRAMA DE CAUSA Y EFECTO (ISHIKAWA) RIESGO INHERENTE 3**



*Ilustración 20: Diagrama causa y efecto (ISHIKAWA) Riesgo Inherente 3*

**Elaborado por: Las autoras**

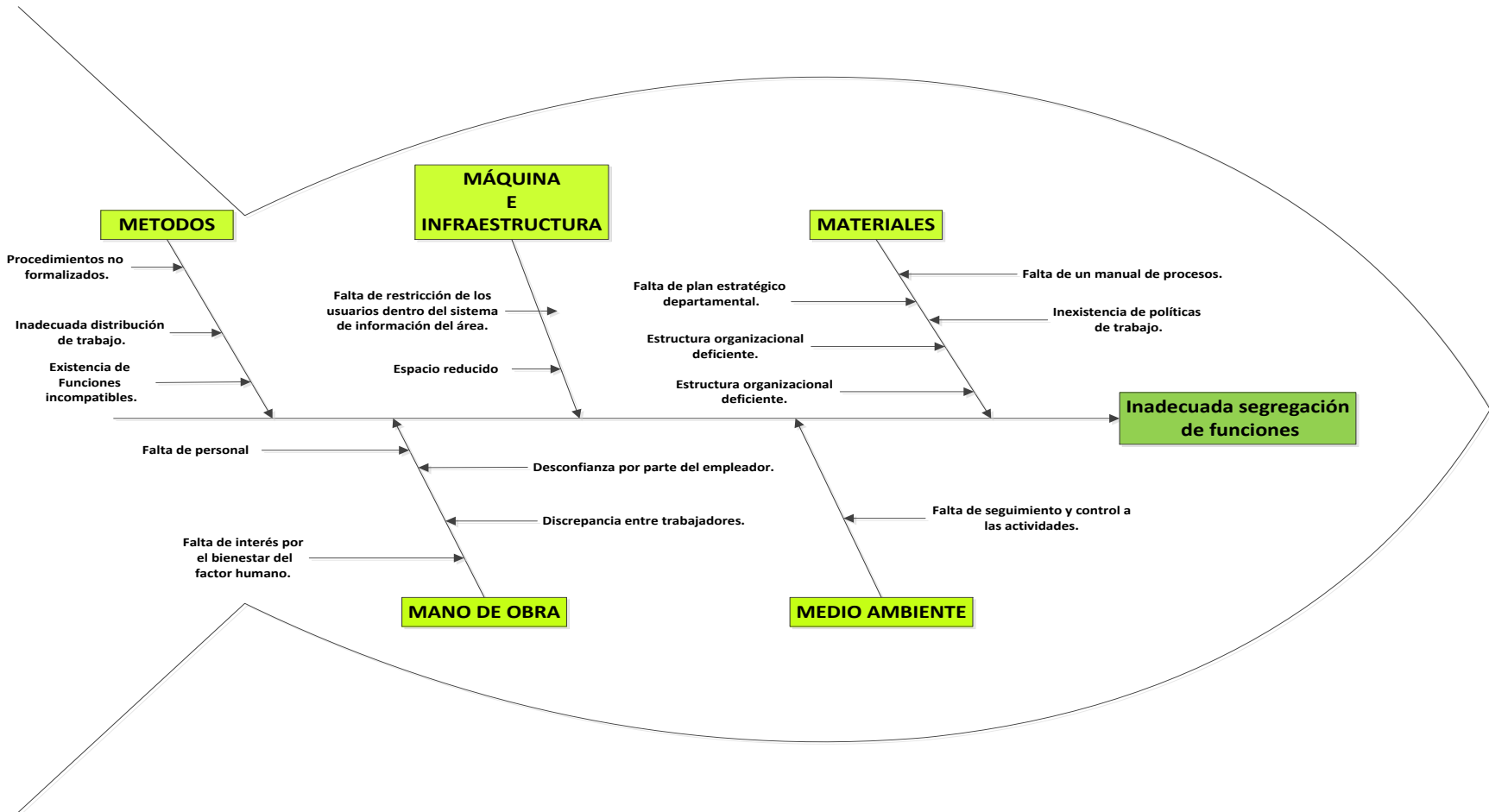
**3.3.1.4 DIAGRAMA DE CAUSA Y EFECTO (ISHIKAWA) RIESGO INHERENTE 4**



*Ilustración 21: Diagrama causa y efecto (ISHIKAWA) Riesgo Inherente 4*

*Elaborado por: Las autoras*

**3.3.1.5 DIAGRAMA DE CAUSA Y EFECTO (ISHIKAWA) RIESGO INHERENTE 5**



*Ilustración 22: Diagrama causa y efecto (ISHIKAWA) Riesgo Inherente 5*

*Elaborado por: Las autoras*

### **3.4 LEVANTAMIENTO DE LOS PROCESOS CRÍTICOS.**

El levantamiento de los procesos del Área Administrativa - Financiera se enfocará únicamente en los procesos críticos determinados en la matriz de riesgos.

Estos procesos son:

- Contabilidad.
- Tesorería.
- Recursos Humanos.

El levantamiento de la información se llevó a cabo con la ayuda del personal involucrado y de forma participativa en donde se desarrollaron entrevistas personales y grupales con el equipo de trabajo del Área.

La predisposición de los responsables, involucrados, jefes y los proveedores del proceso fue clave para poder plasmar la realidad de la situación actual en el que realizan sus labores diarias y poder entender la forma de gestionar las áreas operativa, administrativa y financiera.

### **3.4.1 DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD**

#### **OBJETIVO**

El Departamento Contable tiene como objetivo garantizar la eficacia y eficiencia de los registros contables de todas las transacciones que se generen dentro de la empresa con el fin de generar información contable confiable, oportuna y transparente a través de la elaboración de los Estados Financieros y el cumplimiento de las obligaciones tributarias vigentes.

#### **FUNCIONES PRINCIPALES**

- Planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades contables de la empresa.
- Salvaguardar los recursos financieros de la empresa.
- Dirigir y supervisar los movimientos económicos de la empresa.
- Adaptar las normas contables vigentes al proceso contable de la empresa.
- Cumplir y hacer cumplir con las disposiciones legales y normas técnicas de control dentro de la empresa.
- Asegurar la correcta interpretación y aplicación de la normativa tributaria vigente, certificando el pago oportuno de los tributos.
- Conciliar saldos de las cuentas periódicamente con el fin de que éstos se mantengan actualizados.
- Elaborar cierres contables y ajustes.

- Conciliar la ejecución de los Estados Financieros y demás reportes.
- Elaborar y presentar reportes contables cuando sea necesario, ya sea éste para uso interno o para alguna entidad reguladora.
- Colaborar con el alto mando para la correcta toma de decisiones.



### 3.4.1.1 PROCESO CONT-001 ELABORACIÓN DE ROLES Y REGISTRO CONTABLE DE PAGOS DE SUELDOS.

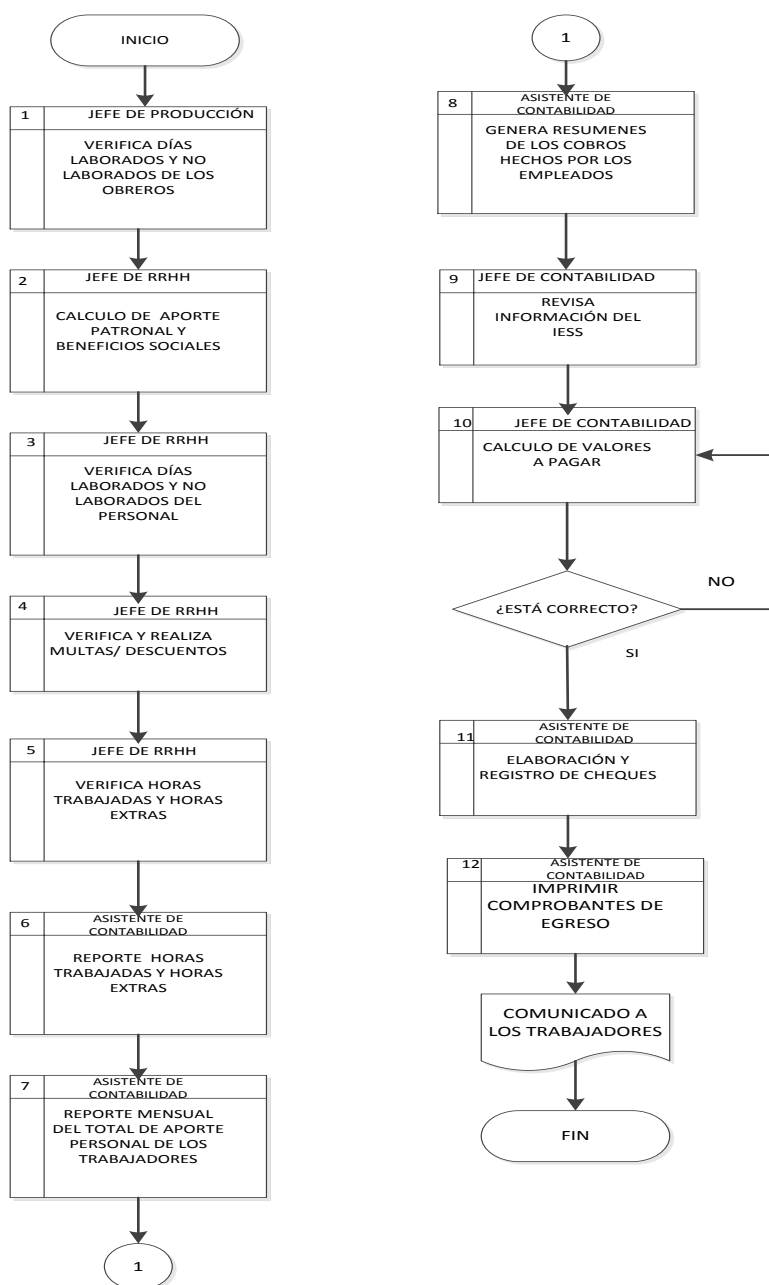


Ilustración 23: PROCESO CONT-001

Elaborado por: Las autoras

## ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO

Tabla 5: ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO PROCESO CONT-001

PROCESO: CONT-001									
ELABORACIÓN DE ROLES Y REGISTRO CONTABLE DE PAGOS DE SUELDOS									
N.	ACTIVIDAD	VAC	VAE	SVA					TIEMPOS EFECTIVOS (MIN)
				P	E	M	I	A	
1	Verificación de días laborados y no laborados por Jefe de producción.		x						25
2	Cálculo de aporte patronal y beneficios sociales		x						15
3	Verificación de días laborados y no laborados del personal por jefe de recursos humanos.						x		25
4	Verificación y realización de multas y descuentos.		x						30
5	Verificación de horas trabajadas y horas extras.						x		20
6	Reporte de horas trabajadas y horas extras.			x					10
7	Reporte mensual del total de aporte personal de los trabajadores.			x					20
8	Generación de resúmenes de los cobros hechos por los empleados			x					20
9	Revisión de información del IESS.						x		15
10	Cálculo de valores a pagar.		x						20
11	Elaboración y registro de cheques.		x						25
12	Impresión de los comprobantes de egreso.		x						10
13	Comunicado a los trabajadores		x						5
<b>TOTAL</b>									240
DETALLE		METODOLOGÍA:							
VAC	Valor Agregado Cliente	N.	TIEMPO		%				
	Valor Agregado Empresa	0	0		0,00				
	Valor Agregado Empresa	7	130		54,17				
	Sin Valor Agregado:	6	110		45,83				
	P Preparación	3	50			20,83			
	E Espera	0	0			0,00			
	M Movimiento	0	0			0,00			
	I Inspección	3	60			25,00			
	A Archivo	0	0			0,00			
	TT Tiempo Total		240		100,00				
	TVA Tiempo Valor Agregado		130						
	IVA Índice Valor Agregado		54,17						
<b>CÁLCULO DEL ÍNDICE VALOR AGREGADO (IVA)</b>									
$IVA = TVA/TT * 100\%$									
PROCESO EFECTIVO → IVA >= 75% PROCESO NECESITA MEJORA → IVA < 75%									
<b>RESULTADO:</b> <span style="float: right;">54,17%</span> <span style="color: red; font-weight: bold; display: block; text-align: center;">PROCESO NECESITA MEJORA</span>									

Elaborado por: Las autoras

De acuerdo al análisis de valor agregado se detectaron seis actividades que no generan valor, dando como resultado un índice de valor agregado de 54,17%, lo que significa que el proceso debe mejorarse.

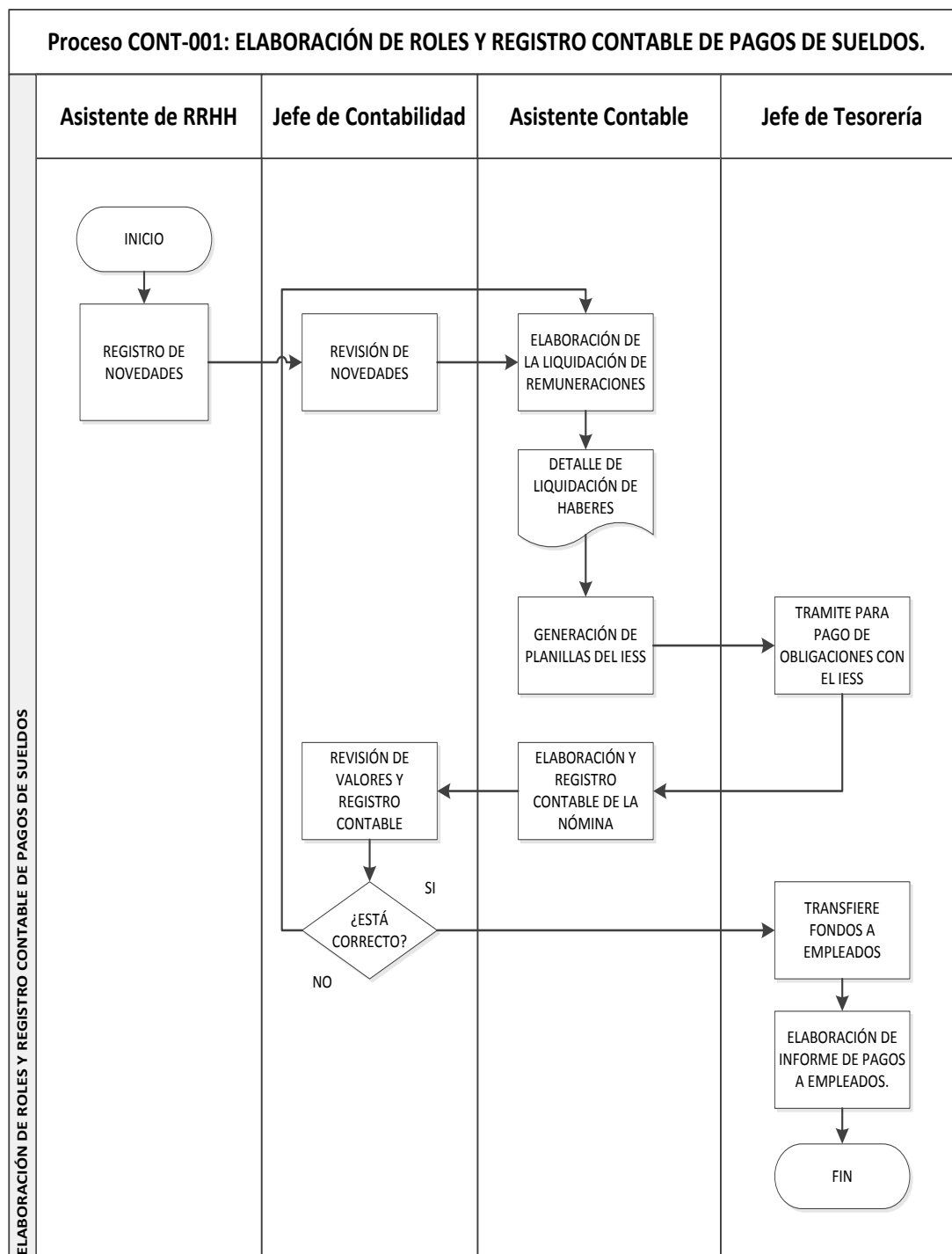
Para realizar estas mejoras a los procesos actuales se tomó en consideración lo siguiente:

- En los procesos anteriores una sola persona realiza la mayoría de las actividades por lo que una de las propuestas de mejora fue establecer responsabilidades y distribuir adecuadamente las asignaciones.
- Se eliminaron las actividades 3, 5, 6, 7, 8, 9 que no generan valor por tareas de preparación e inspección, actividades que dentro de este proceso son innecesarias porque requieren doble esfuerzo y ocasionan retraso o demoras en la continuidad normal del proceso.
- Las actividades 1, 2, 4, 10, 11, 12 y 13 se reestructuraron en base a las recomendaciones descritas en el libro de Alberto Lardent sobre los procesos estandarizados de un sistema de gestión empresarial.<sup>40</sup>

---

<sup>40</sup> Lardent Alberto, Sistemas de Información para la Gestión Empresarial, Procedimientos, seguridad y Auditoría, Aregentina, Prentice Hall, 2001.

### PROPUESTA DE MEJORA



*Ilustración 24: PROCESO MEJORADO CONT-001*

**Elaborado por: Las autoras**

### 3.4.1.2 PROCESO CONT-002 PROVISIÓN, REGISTRO DE CUENTAS POR PAGAR PROVEEDORES

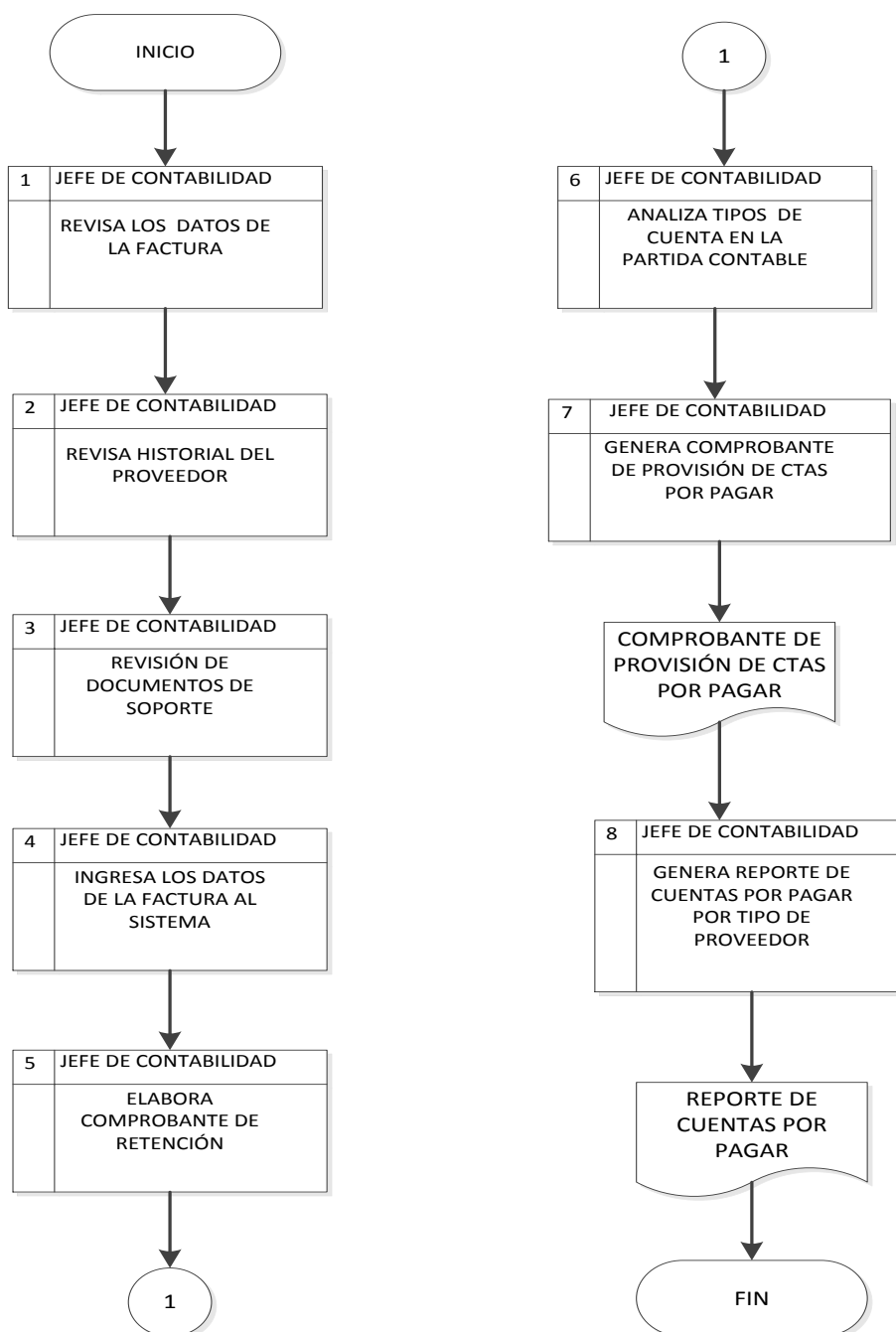


Ilustración 25: PROCESO CONT-002

Elaborado por: Las autoras

## ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO

Tabla 6: ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO PROCESO CONT-002

PROCESO: CONT-002									
PROVISIÓN, REGISTRO Y PAGO A PROVEEDORES									
N.	ACTIVIDAD	VAC	VAE	SVA					TIEMPOS EFECTIVOS (MIN)
				P	E	M	I	A	
1	Revisión de los datos de la factura.		x						5
2	Revisión del historial del proveedor.							x	5
3	Revisión de documentos soporte.		x						5
4	Ingreso de datos de la factura al sistema.		x						5
5	Elaboración de comprobantes de retención.		x						5
6	Análisis de tipos de cuenta en partida contable.			x					5
7	Generación de comprobante de provisión de cuentas por pagar.							x	5
8	Generación de reportes de cuentas por pagar por tipos de proveedor.							x	10
<b>TOTAL</b>									45

DETALLE		METODOLOGÍA:		
N.	TIEMPO	%		
<b>VAC</b>	Valor Agregado Cliente	0	0	<b>0,00</b>
<b>VAE</b>	Valor Agregado Empresa	4	20	<b>44,44</b>
<b>SVA</b>	Sin Valor Agregado:	4	25	<b>55,56</b>
<b>P</b>	<u>Preparación</u>	1	5	11,11
<b>E</b>	<u>Espera</u>	0	0	0,00
<b>M</b>	<u>Movimiento</u>	0	0	0,00
<b>I</b>	<u>Inspección</u>	1	5	11,11
<b>A</b>	<u>Archivo</u>	2	15	33,33
<b>TT</b>	Tiempo Total		45	<b>100,00</b>
<b>TVA</b>	Tiempo Valor Agregado		20	
<b>IVA</b>	Índice Valor Agregado		44,44	

CÁLCULO DEL ÍNDICE VALOR AGREGADO (IVA)	
<b><math>IVA = TVA / TT * 100\%</math></b>	
<b>PROCESO EFECTIVO</b>	→ IVA >= 75%
<b>PROCESO NECESITA MEJORA</b>	→ IVA < 75%

<b>RESULTADO:</b>	<b>44,44%</b>
<b>PROCESO NECESITA MEJORA</b>	

Elaborado por: Las autoras

De acuerdo al análisis de valor agregado se detectaron cuatro actividades que no generan valor, dando como resultado un índice de valor agregado de 44,44%, lo que significa que el proceso debe mejorarse.

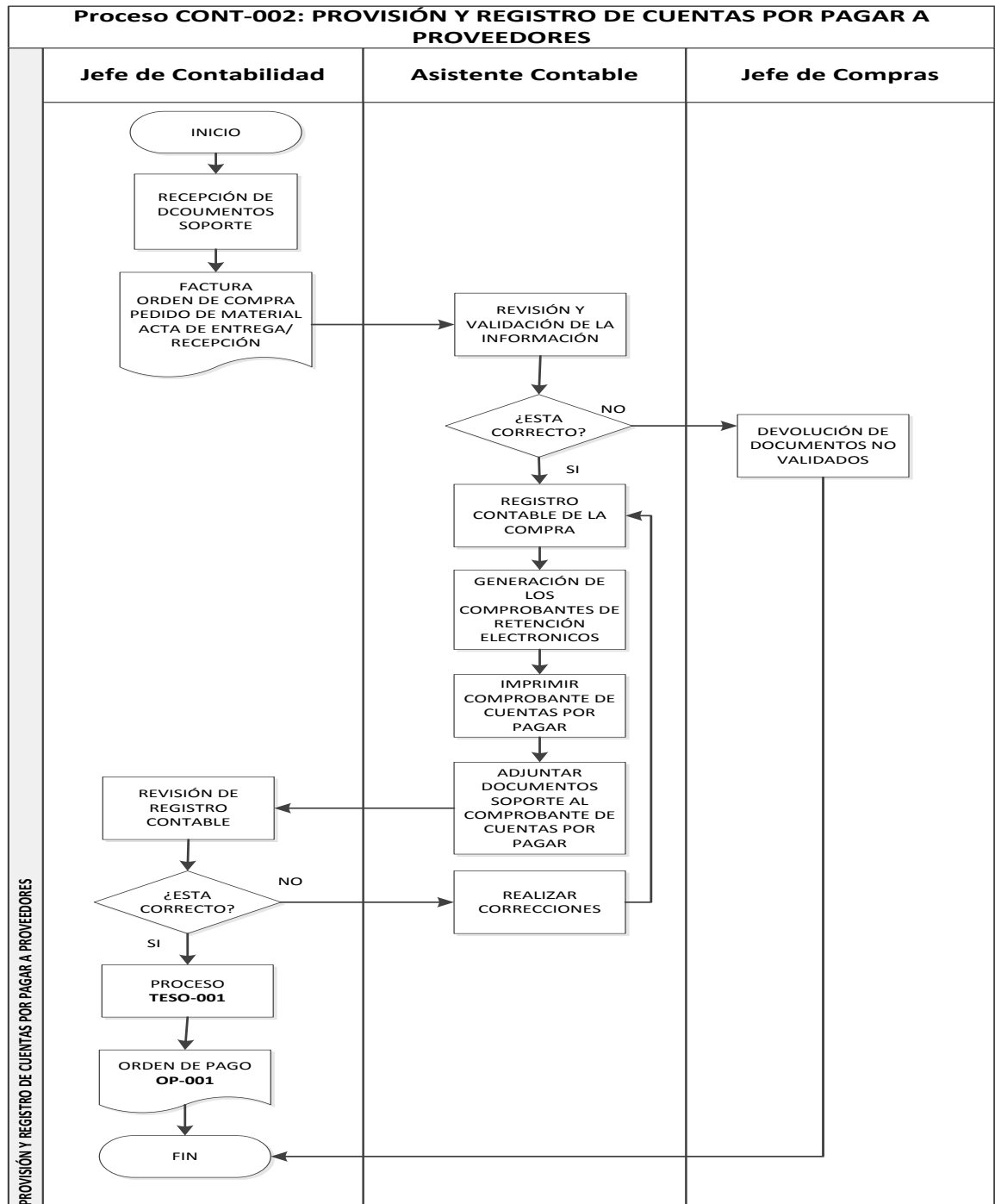
Para realizar estas mejoras a los procesos actuales se tomó en consideración lo siguiente:

- En los procesos anteriores una sola persona realiza la mayoría de las actividades por lo que una de las propuestas de mejora fue establecer responsabilidades y distribuir adecuadamente las asignaciones.
- Se eliminaron las actividades 2, 6, 7 y 8 que no generan valor por tareas de preparación, inspección y archivo, actividades que dentro de este proceso son innecesarias porque requieren doble esfuerzo, y ocasionan retraso en la continuidad normal del proceso.
- Las actividades 1, 3, 4 y 5 se reestructuraron en base a las recomendaciones descritas en el libro de Alberto Lardent sobre los procesos estandarizados de un sistema de gestión empresarial.<sup>41</sup>

---

<sup>41</sup> Lardent Alberto, Sistemas de Información para la Gestión Empresarial, Procedimientos, seguridad y Auditoría, Aregentina, Prentice Hall, 2001.

**PROPUESTA DE MEJORA**

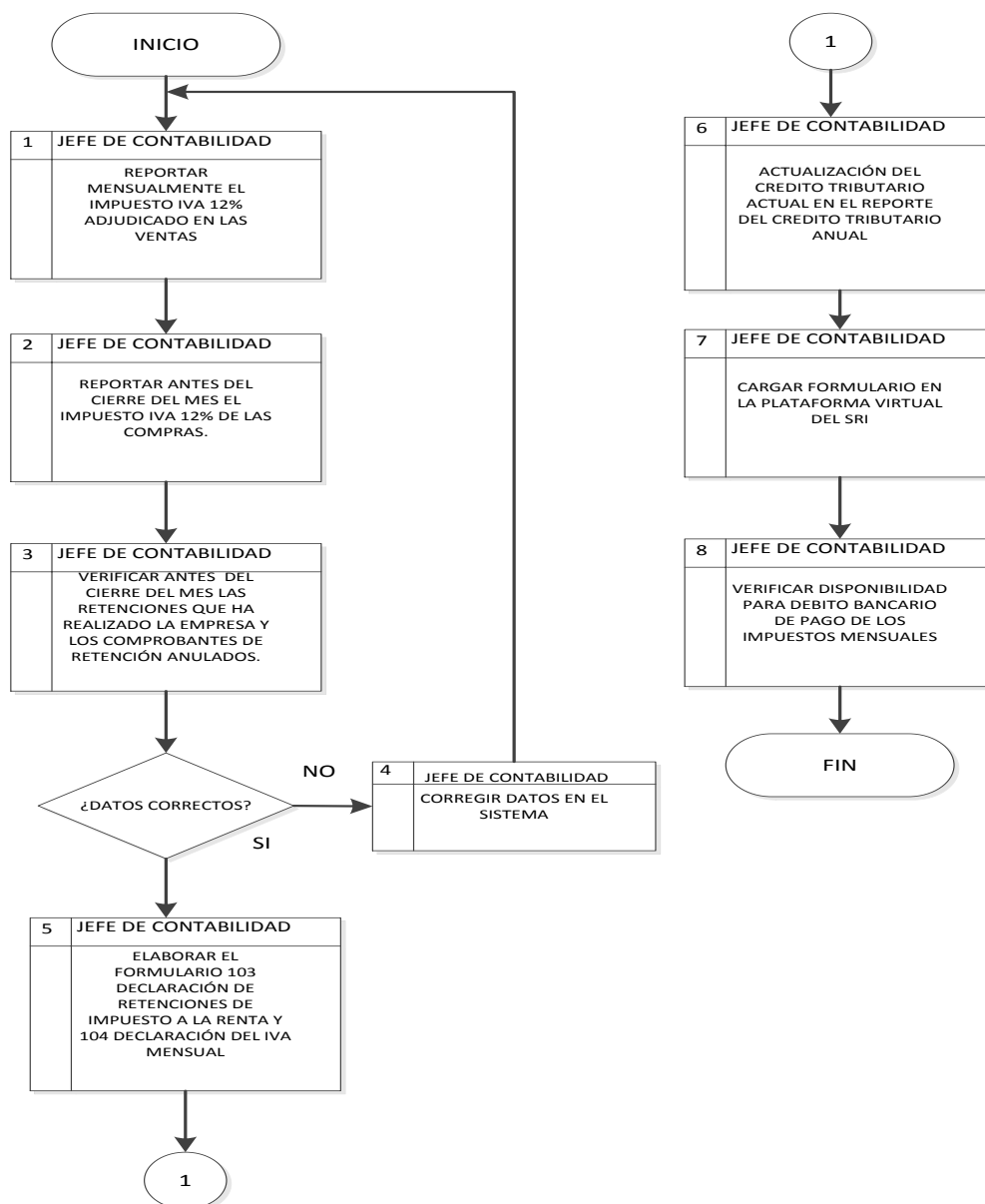


*Ilustración 26: PROCESO MEJORADO CONT-002*

*Elaborado por: Las autoras*



**3.4.1.3 PROCESO CONT-003 ELABORACIÓN DE FORMULARIOS Y ANEXOS PARA EL CUMPLIMIENTO DE OBLIGACIONES TRIBUTARIAS MENSUALES.**



*Ilustración 27: PROCESO CONT-003*

*Elaborado por: Las autoras*

## ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO

Tabla 7: ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO PROCESO CONT-003

PROCESO: CONT-003									
ELABORACIÓN DE FORMULARIOS Y ANEXOS PARA EL CUMPLIMIENTO DE OBLIGACIONES TRIBUTARIAS MENSUALES.									
N.	ACTIVIDAD	VAC	VAE	SVA					TIEMPOS EFECTIVOS (MIN)
				P	E	M	I	A	
1	Reportar mensualmente el impuesto IVA 12% ventas					x			20
2	Reportar antes del cierre del mes el IVA compras.					x			20
3	Verificar antes del cierre del mes las retenciones que ha realizado la empresa y los comprobantes de retención					x			15
4	Corrección de datos en el sistema.		x						30
5	Elaborar el formulario 103 y 104.		x						10
6	Actualización del crédito tributario actual en el reporte del crédito tributario anual.			x					15
7	Cargar el formulario en la plataforma virtual del SRI		x						40
8	Verificar disponibilidad para débito bancario del pago de los impuestos mensuales				x				5
<b>TOTAL</b>									155
DETALLE			METODOLOGÍA:						
			N.	TIEMPO			%		
<b>VAC</b>	Valor Agregado Cliente		0	0			<b>0,00</b>		
<b>VAE</b>	Valor Agregado Empresa		3	80			<b>51,61</b>		
<b>SVA</b>	Sin Valor Agregado:		5	75			<b>48,39</b>		
	<b>P</b> <u>Preparación</u>		1	15			9,68		
	<b>E</b> <u>Espera</u>		1	5			3,23		
	<b>M</b> <u>Movimiento</u>		3	55			35,48		
	<b>I</b> <u>Inspección</u>		0	0			0,00		
	<b>A</b> <u>Archivo</u>		0	0			0,00		
	<b>TT</b> Tiempo Total			155			<b>100,00</b>		
	<b>TVA</b> Tiempo Valor Agregado			80					
	<b>IVA</b> Índice Valor Agregado			51,61					
<b>CÁLCULO DEL ÍNDICE VALOR AGREGADO (IVA)</b>									
$IVA = TVA / TT * 100\%$									
<b>PROCESO EFECTIVO</b> → IVA >= 75% <b>PROCESO NECESITA MEJORA</b> → IVA < 75%									
<b>RESULTADO:</b> <span style="float: right;"><b>51,61%</b></span> <span style="color: red; font-weight: bold; display: block; text-align: center;">PROCESO NECESITA MEJORA</span>									

Elaborado por: Las autoras

De acuerdo al análisis de valor agregado se detectaron cinco actividades que no generan valor, dando como resultado un índice de valor agregado de 51,61%, lo que significa que el proceso debe mejorarse.

Para realizar estas mejoras a los procesos actuales se tomó en consideración lo siguiente:

- En los procesos anteriores una sola persona realiza la mayoría de las actividades por lo que una de las propuestas de mejora fue establecer responsabilidades y distribuir adecuadamente las asignaciones.
- Se eliminaron las actividades 1, 2, 3, 6 y 8 que no generan valor por tareas de preparación, espera y movimiento, actividades que dentro de este proceso son innecesarias porque requieren doble esfuerzo, incurren en gastos adicionales, y ocasionan retraso en la continuidad normal del proceso.
- Las actividades 4, 5 y 7 se reestructuraron basándonos en las fichas técnicas y requerimientos del Servicio de Renetas Internas (SRI).

### PROPUESTA DE MEJORA

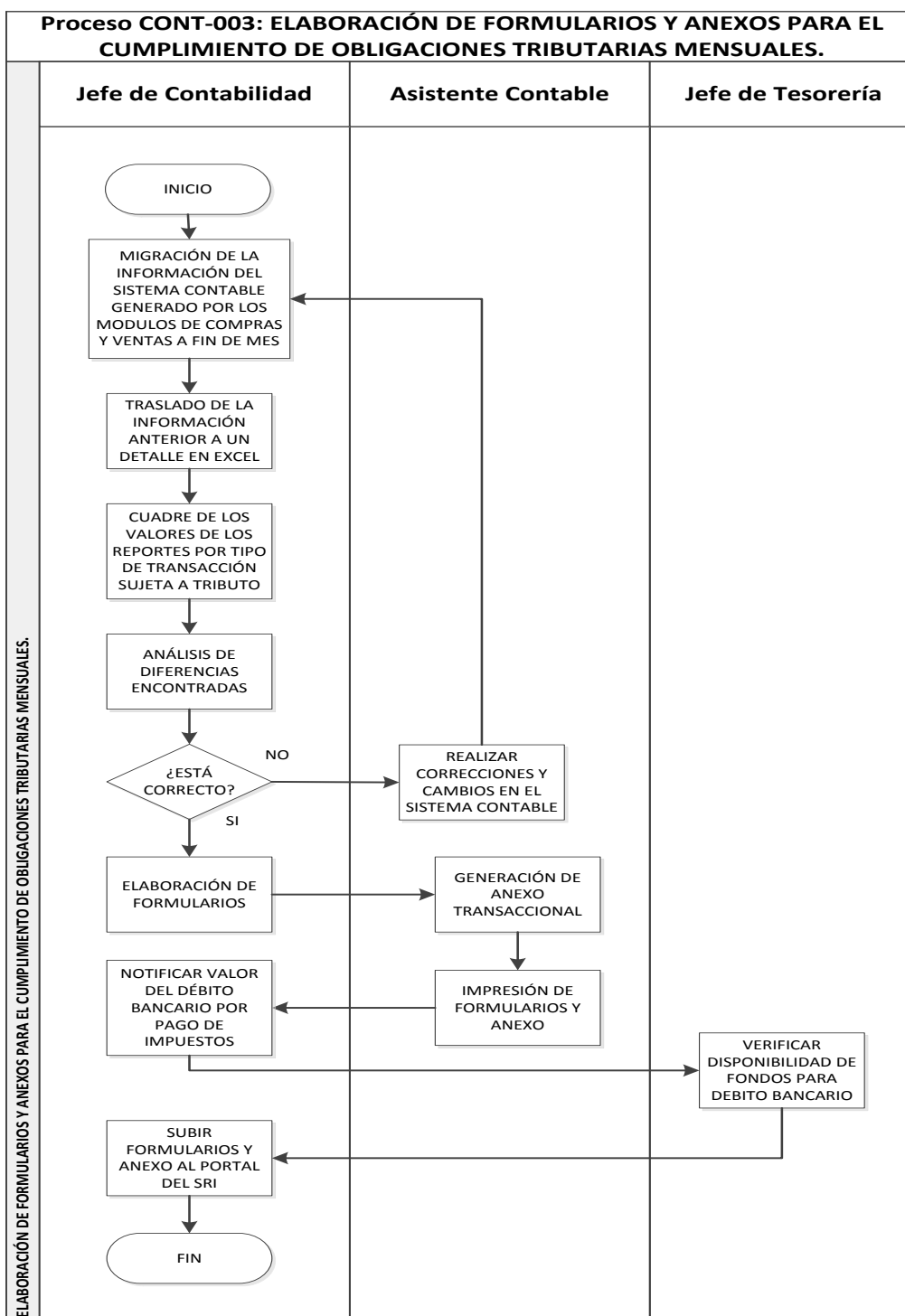


Ilustración 28: PROCESO MEJORADO CONT-003

Elaborado por: Las autoras

### 3.4.2 DEPARTAMENTO DE TESORERÍA

#### OBJETIVO

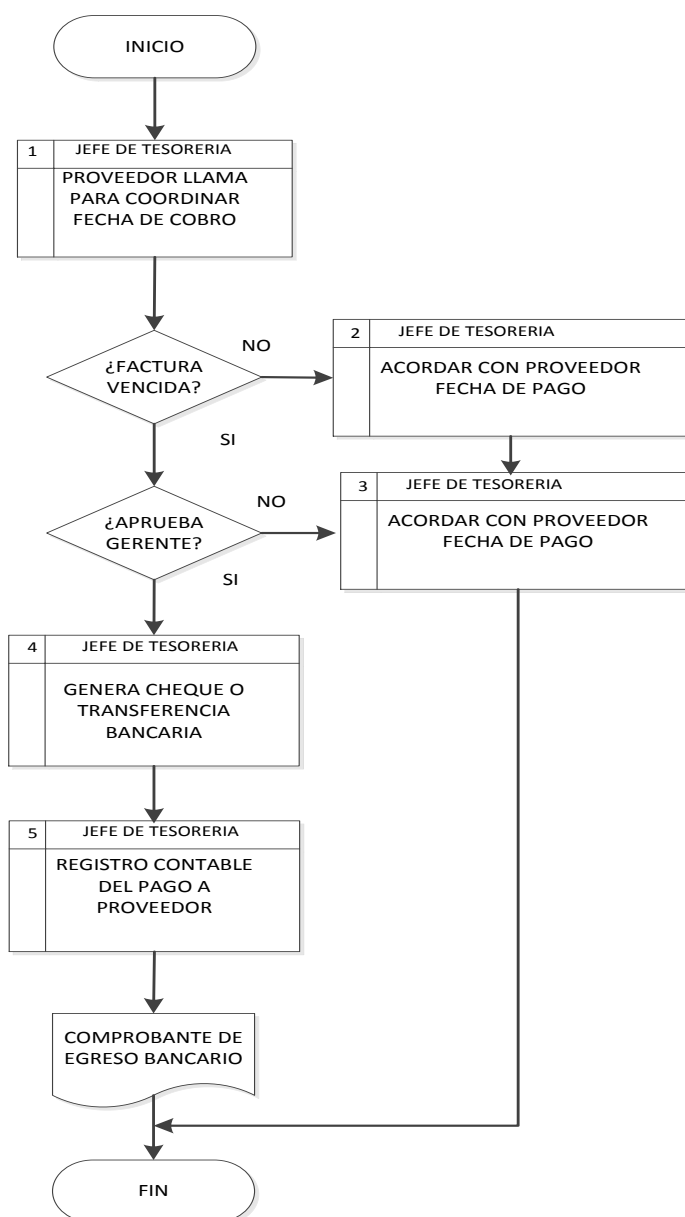
El departamento de tesorería tiene como objetivo **recaudar**, controlar, custodiar y **registrar** el ingreso y salida de transacciones de carácter financiero, reportar los recursos bancarios actuales para prevenir a tiempo sobre la disponibilidad de fondos para realizar la ejecución de operaciones que requieren de gran solvencia monetaria y el cumplimiento puntual de obligaciones.

#### FUNCIONES PRINCIPALES

- Receptar pagos de clientes que realizan mediante cheque.
- Coordinar con el mensajero los días para realizar el depósito bancario de los haberes recaudados.
- Realizar el pago a proveedores sea mediante cheque con el respectivo sustento de documentos pertinentes para su elaboración.
- Efectuar el pago a proveedores mediante transferencia bancaria coordinando para su ejecución con el gerente general contando con documentos de respaldo para dejar constancia de la transacción.
- Manejar la Caja Chica para solventar gastos imprevistos de menor magnitud que requiera ejercer la empresa.

- Revisión de los estados de cuenta bancaria para confirmar el depósito o transferencia bancaria por concepto de pago de parte los clientes.
- Realizar mensualmente el reporte de la conciliación bancaria.
- Supervisar la emisión, custodia y manejo de los cheques que entrega y recibe la organización.

**3.4.2.1 PROCESO TESO-001 REVISIÓN Y  
AUTORIZACIÓN DEL PAGO AL PROVEEDOR  
(TRANSFERENCIA BANCARIA/CHEQUE).**



*Ilustración 29: PROCESO TESO-001*

*Elaborado por: Las autoras*

## ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO

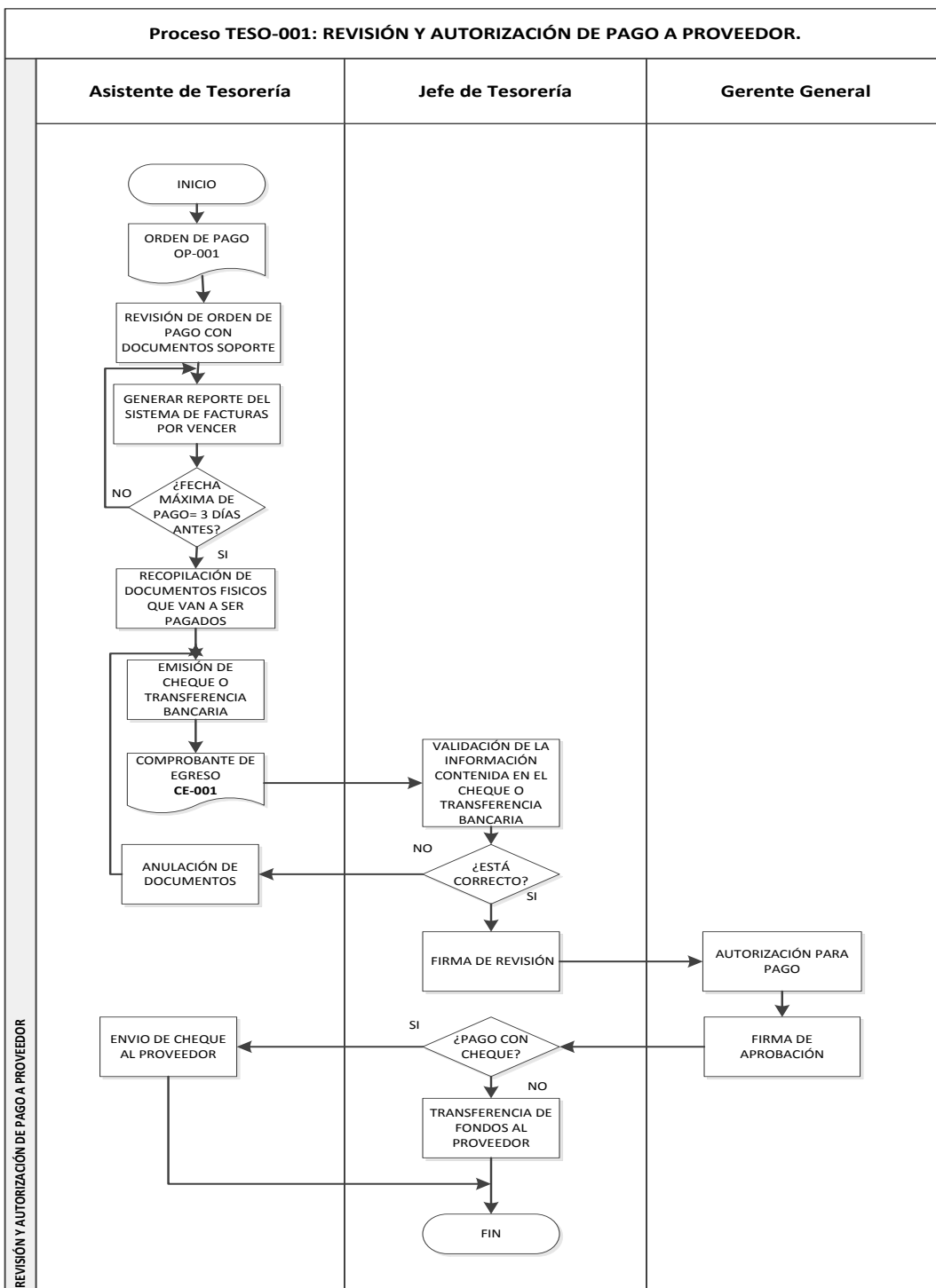
Tabla 8: ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO TESO-001

PROCESO: TESO-001									
REVISIÓN Y AUTORIZACIÓN DEL PAGO AL PROVEEDOR									
N.	ACTIVIDAD	VAC	VAE	SVA					TIEMPOS EFECTIVOS (MIN)
				P	E	M	I	A	
1	Proveedor llama para coordinar fecha de cobro.				x				5
2	Si la factura no esta vencida, acordar con proveedor fecha de pago.					x			20
3	Si gerente no aprueba, acordar con proveedor fecha de pago.					x			10
4	Genera cheque o transferencia bancaria.		x						10
5	Registro contable del pago a proveedor.		x						10
<b>TOTAL</b>									55
DETALLE		METODOLOGÍA:							
		N.	TIEMPO		%				
<b>VAC</b>	Valor Agregado Cliente	0	0		<b>0,00</b>				
<b>VAE</b>	Valor Agregado Empresa	2	20		<b>36,36</b>				
<b>SVA</b>	Sin Valor Agregado:	3	35		<b>63,64</b>				
<b>P</b>	<u>Preparación</u>	0	0		0,00				
<b>E</b>	<u>Espera</u>	1	5		9,09				
<b>M</b>	<u>Movimiento</u>	2	30		54,55				
<b>I</b>	<u>Inspección</u>	0	0		0,00				
<b>A</b>	<u>Archivo</u>	0	0		0,00				
<b>TT</b>	Tiempo Total		55		<b>100,00</b>				
<b>TVA</b>	Tiempo Valor Agregado		20						
<b>IVA</b>	Indice Valor Agregado		36,36						
<b>CÁLCULO DEL INDICE VALOR AGREGADO (IVA)</b>									
$IVA = TVA / TT * 100\%$									
<b>PROCESO EFECTIVO</b> → IVA >= 75% <b>PROCESO NECESITA MEJORA</b> → IVA < 75%									
<b>RESULTADO:</b>									
<b>36,36%</b>									
<b>PROCESO NECESITA MEJORA</b>									

Elaborado por: Las autoras



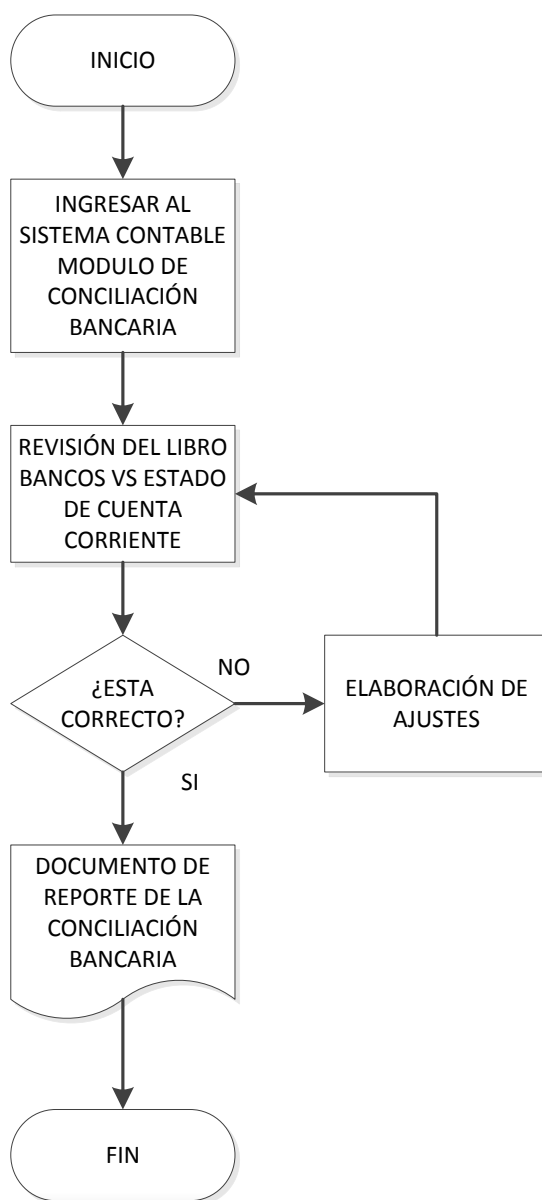
**PROPUESTA DE MEJORA**



*Ilustración 30: PROCESO MEJORADO TESO-001*

*Elaborado por: Las autoras*

**3.4.2.2 PROCESO TESO-002 REVISIÓN DE LOS ESTADOS DE CUENTA – CONCILIACIÓN BANCARIA.**



*Ilustración 31: PROCESO TESO-002*

**Elaborado por: Las autoras**

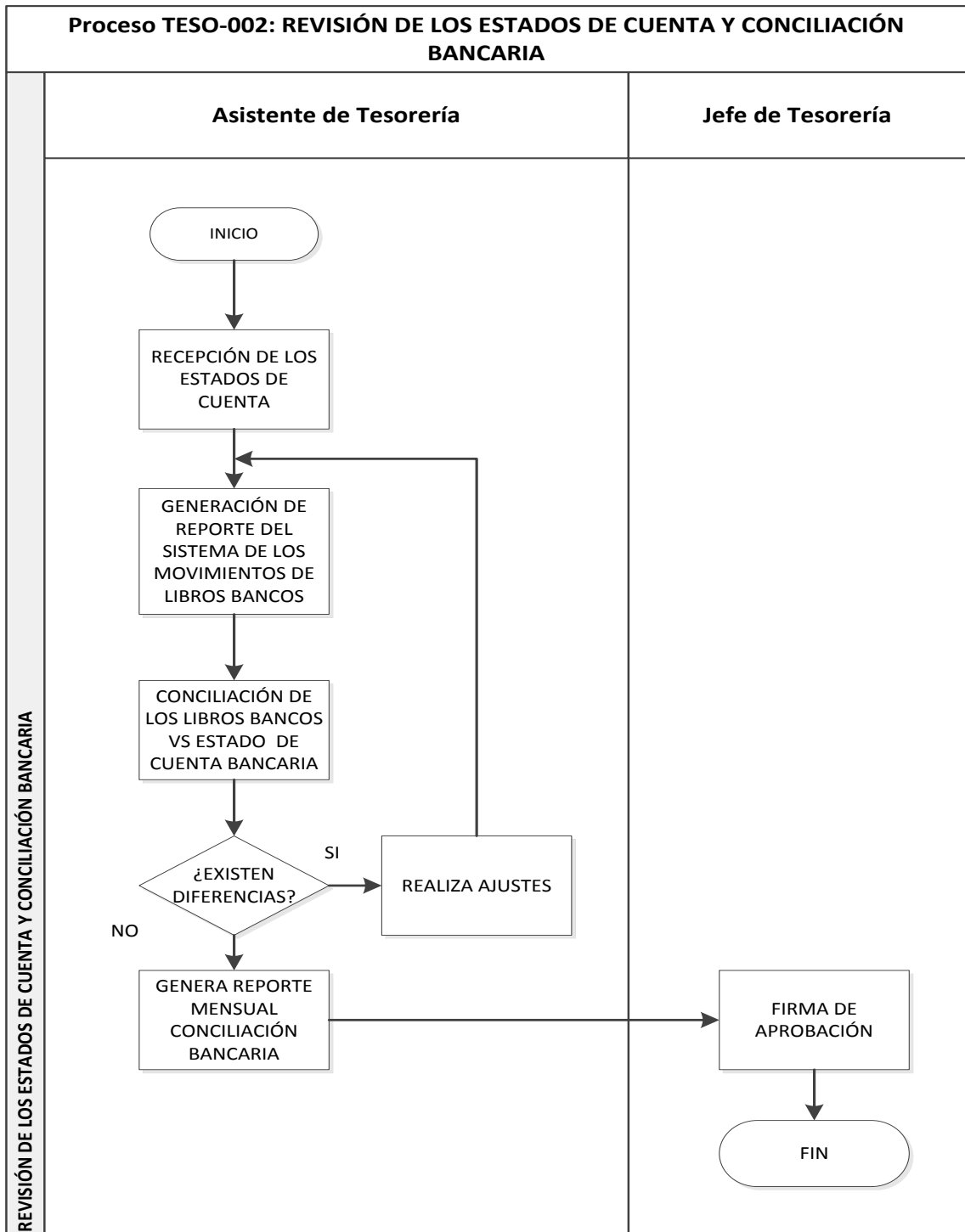
## ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO

Tabla 9: ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO PROCESO TESO-002

PROCESO: TESO-002									
REVISIÓN DE LOS ESTADOS DE CUENTA – CONCILIACIÓN BANCARIA.									
N.	ACTIVIDAD	VAC	VAE	SVA					TIEMPOS EFFECTIVOS (MIN)
				P	E	M	I	A	
1	Ingreso al sistema contable - Módulo conciliación bancaria					x			2
2	Revisión del libro bancos VS Estado de cuenta corriente	x							20
3	Elaboración de ajustes			x					20
4	Reporte de la conciliación bancaria mensual	x							15
<b>TOTAL</b>									57
DETALLE		METODOLOGÍA:							
VAC	Valor Agregado Cliente	2	TIEMPO		%				
VAE	Valor Agregado Empresa	0	35		61,40				
SVA	Sin Valor Agregado:	2	0		0,00				
P	<u>Preparación</u>	1	2	22		38,60			
E	<u>Espera</u>	0	0	3,51		0,00			
M	<u>Movimiento</u>	1	20	0,00		35,09			
I	<u>Inspección</u>			0,00		0,00			
A	<u>Archivo</u>			0,00		0,00			
TT	Tiempo Total			57		100,00			
TVA	Tiempo Valor Agregado			35		61,40			
IVA	Indice Valor Agregado			61,40		61,40			
CÁLCULO DEL INDICE VALOR AGREGADO (IVA)									
$IVA = TVA / TT * 100\%$									
<b>PROCESO EFECTIVO</b> → IVA >= 75% <b>PROCESO NECESITA MEJORA</b> → IVA < 75%									
<b>RESULTADO:</b> <span style="float: right;">61,40%</span> <div style="text-align: center; color: red; font-weight: bold; margin-top: 5px;">             PROCESO NECESITA MEJORA           </div>									

Elaborado por: Las autoras

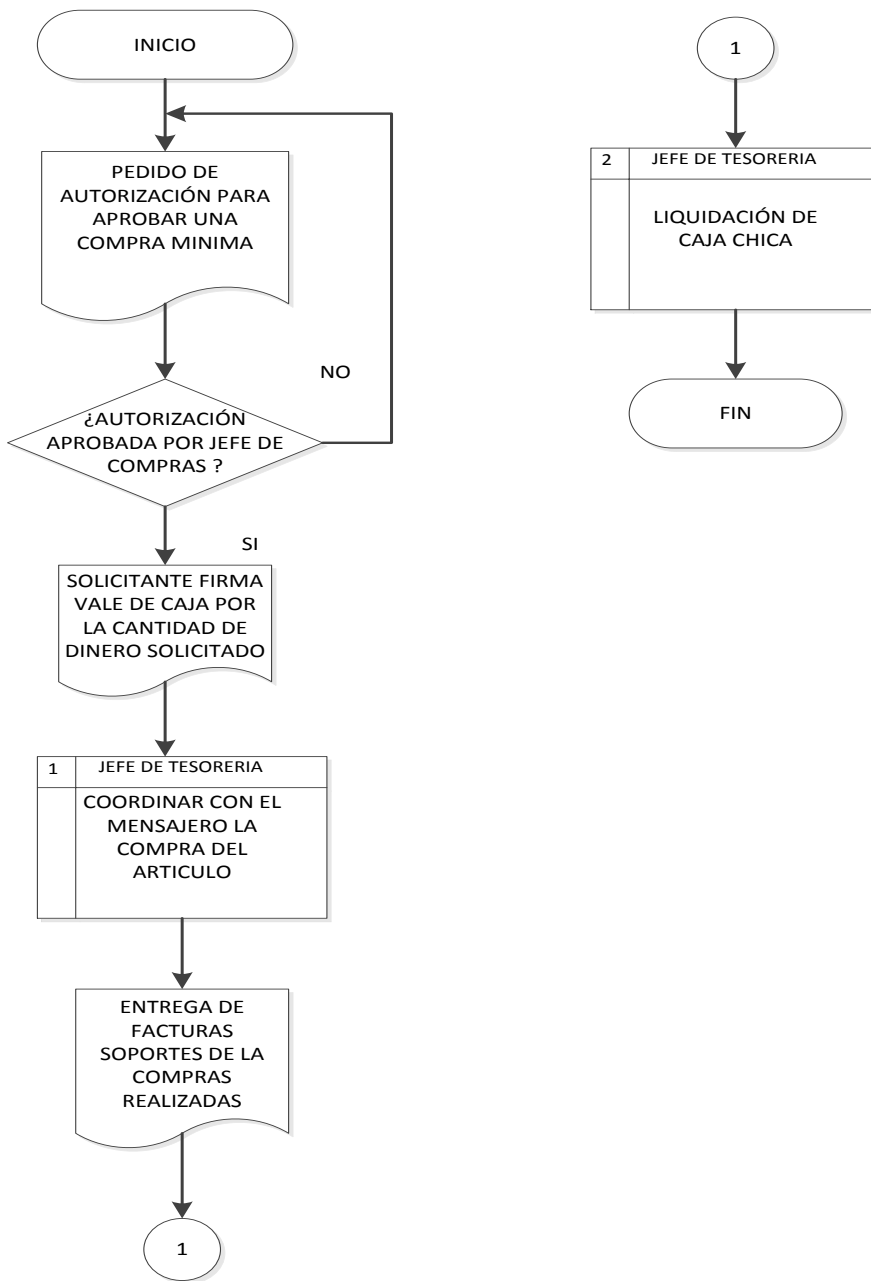
**PROPUESTA DE MEJORA**



*Ilustración 32: PROCESO MEJORADO TESO-002*

*Elaborado por: Las autoras*

**3.4.2.3 PROCESO TESO-003 CONTROL DEL FLUJO DE CAJA CHICA.**



*Ilustración 33: PROCESO TESO-003*

*Elaborado por: Las autoras*

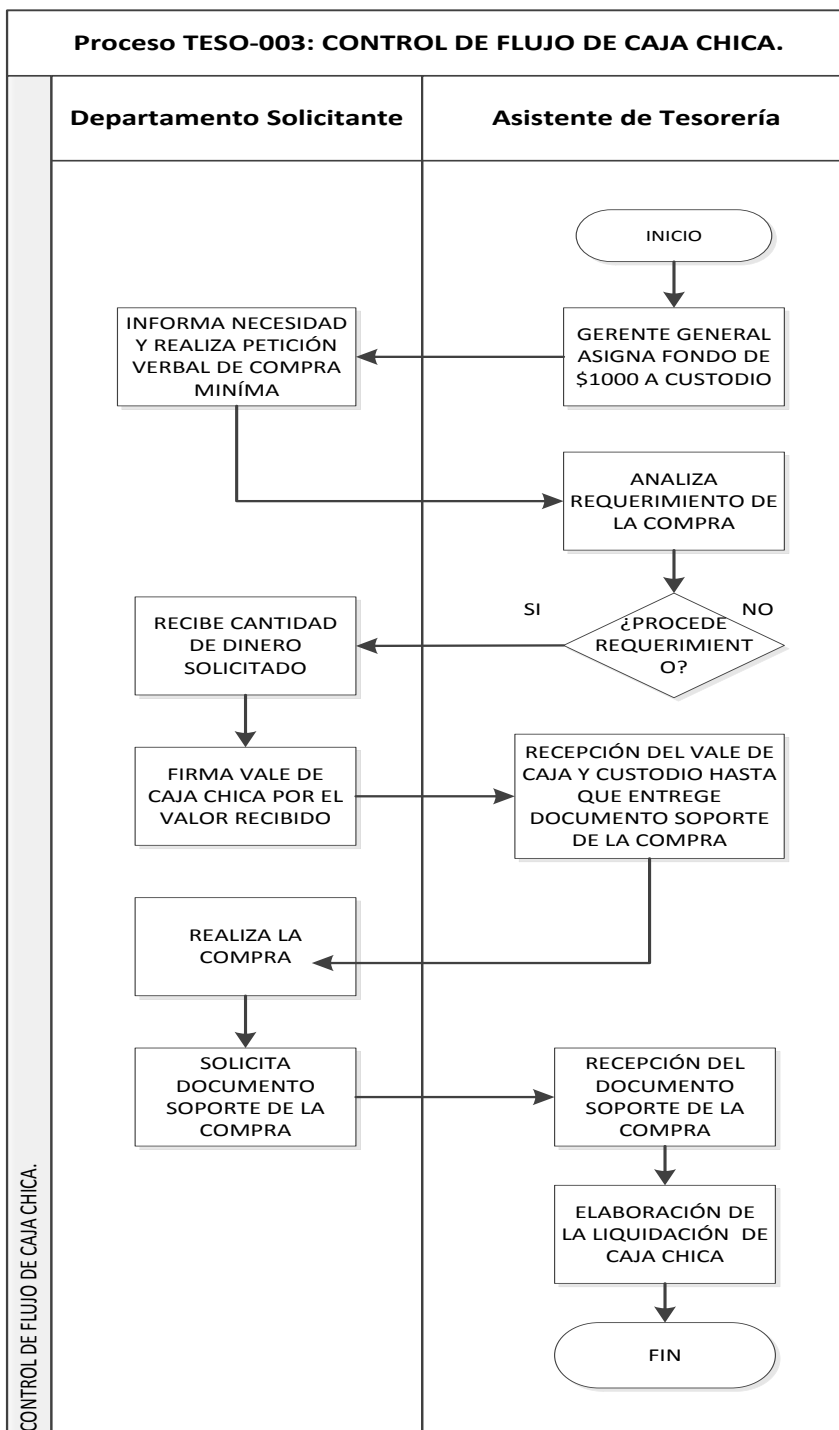
### ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO

Tabla 10: ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO PROCESO TESO-003

PROCESO: TESO-003									
CONTROL DEL FLUJO DE CAJA CHICA.									
N.	ACTIVIDAD	VAC	VAE	SVA					TIEMPOS EFECTIVOS (MIN)
				P	E	M	I	A	
1	Pedido para compra mínima.	x							15
2	Autorización de la compra mínima por el jefe de compras.		x						30
3	Solicitante firma vale de caja por la cantidad solicitada.				x				15
4	Coordinar con el mensajero para la compra del artículo.	x							20
5	Entrega de factura soporte de la compra del artículo.				x				240
6	Liquidación de la caja chica.		x						120
<b>TOTAL</b>									<b>440</b>
DETALLE		METODOLOGÍA:							
		N.	TIEMPO			%			
<b>VAC</b>	Valor Agregado Cliente	2	35			<b>7,95</b>			
<b>VAE</b>	Valor Agregado Empresa	2	150			<b>34,09</b>			
<b>SVA</b>	Sin Valor Agregado:	2	255			<b>57,95</b>			
<b>P</b>	<u>Preparación</u>	0	0			0,00			
<b>E</b>	<u>Espera</u>	2	255			57,95			
<b>M</b>	<u>Movimiento</u>	0	0			0,00			
<b>I</b>	<u>Inspección</u>	0	0			0,00			
<b>A</b>	<u>Archivo</u>	0	0			0,00			
<b>TT</b>	Tiempo Total		440			<b>100,00</b>			
<b>TVA</b>	Tiempo Valor Agregado		185						
<b>IVA</b>	Indice Valor Agregado		42,05						
<b>CÁLCULO DEL INDICE VALOR AGREGADO (IVA)</b>									
$IVA = TVA / TT * 100\%$									
<b>PROCESO EFECTIVO</b> → IVA >= 75% <b>PROCESO NECESITA MEJORA</b> → IVA < 75%									
<b>RESULTADO:</b>		<b>42,05%</b>							
<b>PROCESO NECESITA MEJORA</b>									

Elaborado por: Las autoras

**PROPUESTA DE MEJORA**



*Ilustración 34: PROCESO MEJORADO TESO-003*

*Elaborado por: Las autoras*

### 3.4.2.4 PROCESO TESO-004 REPOSICIÓN DE CAJA CHICA.

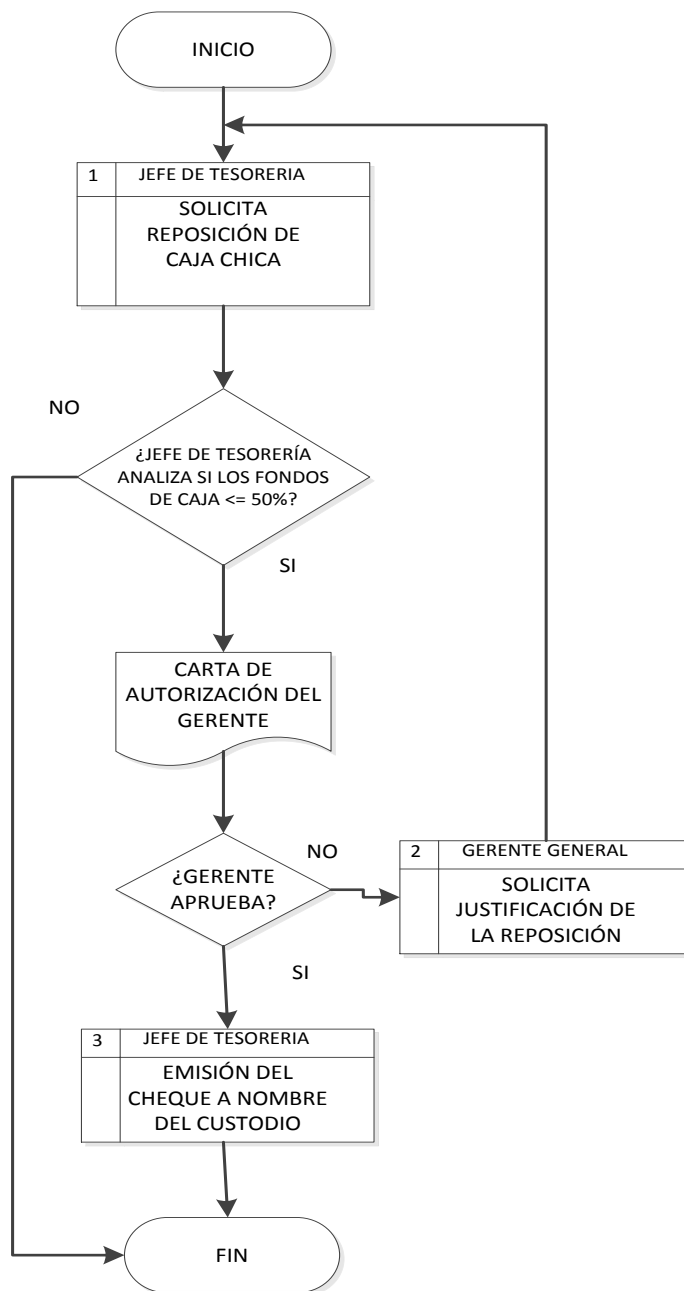


Ilustración 35: PROCESO TESO-004

Elaborado por: Las autoras

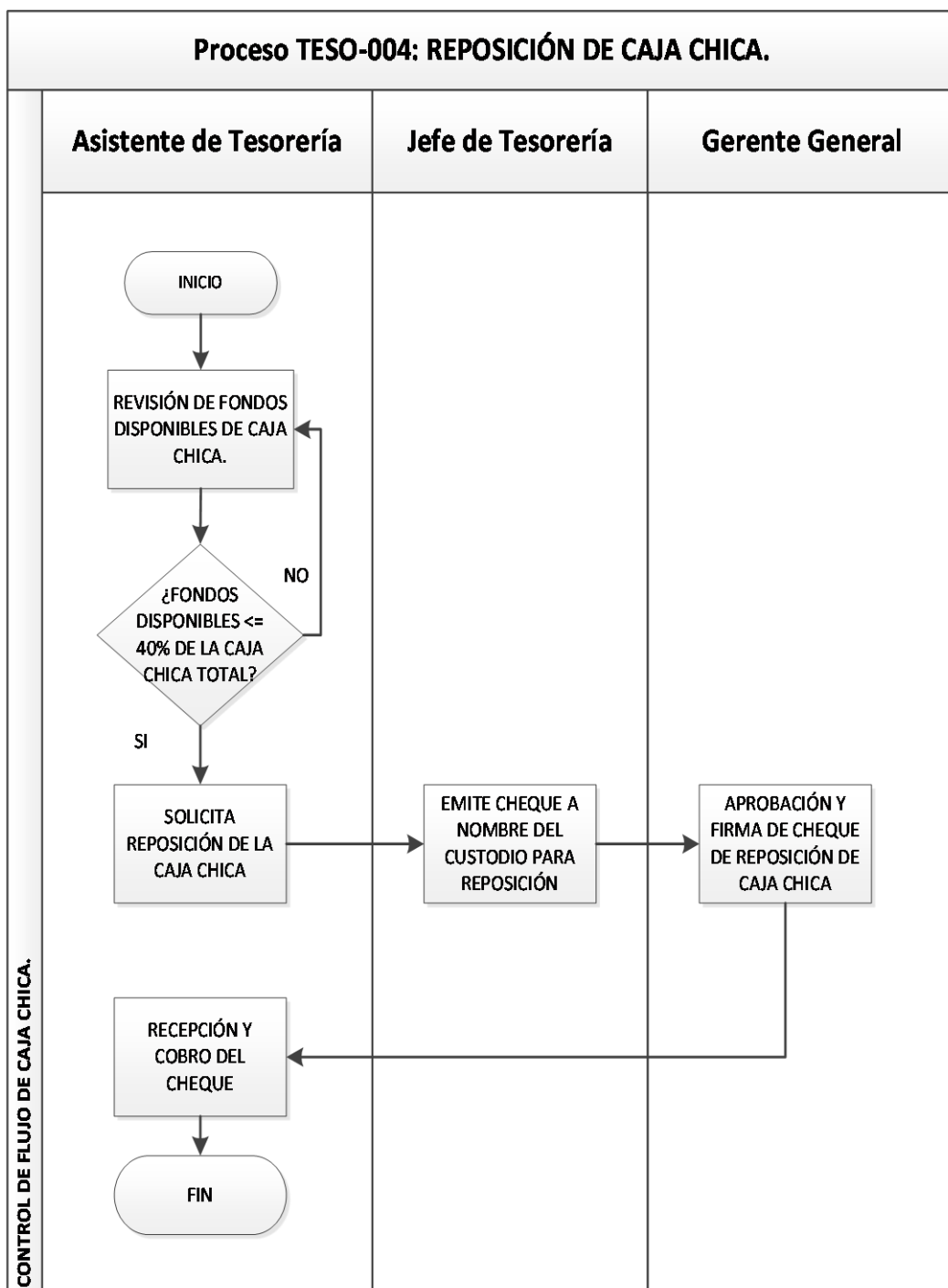


## ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO

Tabla 11: ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO PROCESO TESO-004

PROCESO: TESO-004									
REPOSICIÓN DE CAJA CHICA.									
N.	ACTIVIDAD	VAC	VAE	SVA					TIEMPOS EFECTIVOS (MIN)
				P	E	M	I	A	
1	Petición de reposición de caja chica.		x						10
2	Si los fondos de caja son <=50% del monto general asignado, se envía carta de autorización al gerente para la reposición de caja chica.		x						10
3	Si el gerente no aprueba, solicita justificación de la reposición.				x				10
4	Si el gerente aprueba se emite el cheque a nombre del custodio.				x				10
<b>TOTAL</b>									40
DETALLE		METODOLOGÍA:							
		N.	TIEMPO				%		
<b>VAC</b>	Valor Agregado Cliente	0	0				0,00		
<b>VAE</b>	Valor Agregado Empresa	2	20				50,00		
<b>SVA</b>	Sin Valor Agregado:	2	20				50,00		
<b>P</b>	<u>Preparación</u>	0	0				0,00		
<b>E</b>	<u>Espera</u>	2	260				650,00		
<b>M</b>	<u>Movimiento</u>	0	0				0,00		
<b>I</b>	<u>Inspección</u>	0	0				0,00		
<b>A</b>	<u>Archivo</u>	0	0				0,00		
<b>TT</b>	Tiempo Total		40				100,00		
<b>TVA</b>	Tiempo Valor Agregado		20						
<b>IVA</b>	Indice Valor Agregado		50,00						
<b>CÁLCULO DEL INDICE VALOR AGREGADO (IVA)</b>									
$IVA = TVA / TT * 100\%$									
<b>PROCESO EFECTIVO</b> → IVA >= 75% <b>PROCESO NECESITA MEJORA</b> → IVA < 75%									
<b>RESULTADO:</b> <span style="float: right;">50,00%</span> <div style="text-align: center; color: red; font-weight: bold; margin-top: 5px;">PROCESO NECESITA MEJORA</div>									

Elaborado por: Las autoras



**PROPUESTA DE MEJORA**

Ilustración 36: PROCESO MEJORADO TESO-004

*Elaborado por: Las autoras*

### **3.4.3 DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS**

#### **OBJETIVO**

El Departamento de Recursos Humanos tiene como objetivo administrar y dotar a la empresa del personal idóneo para el correcto desempeño de sus operaciones.

En muchos casos, éste departamento se encarga de elaborar los cálculos de haberes de los empleados dentro de la nómina y también realiza actividades relacionadas con la planificación, selección y formación del personal.

Está orientada a precautelar la integridad del capital humano de la empresa y se dedica a establecer buenas relaciones laborales y ofrecer servicios sociales a través de la responsabilidad social.

#### **FUNCIONES PRINCIPALES**

- Reclutar y seleccionar personal.
- Evaluar el desempeño del recurso humano de la empresa
- Administrar y controlar al personal.
- Promover la comunicación entre el empleador y la empresa creando buenas relaciones laborales.
- Promover y estimular la capacitación constante del personal involucrado.
- Calcular los haberes del personal de la empresa.

### 3.4.3.1 PROCESO RRHH-001 SELECCIÓN DEL PERSONAL.

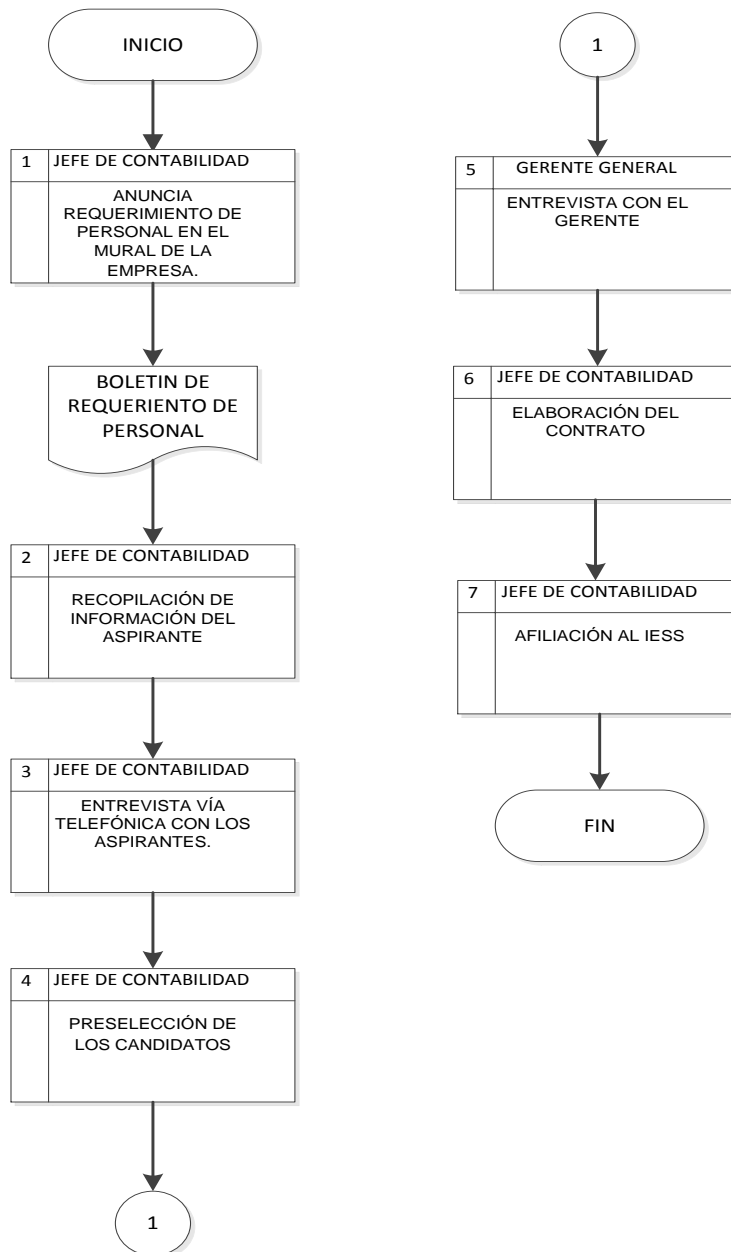


Ilustración 37: PROCESO RRHH-001

Elaborado por: Las autoras

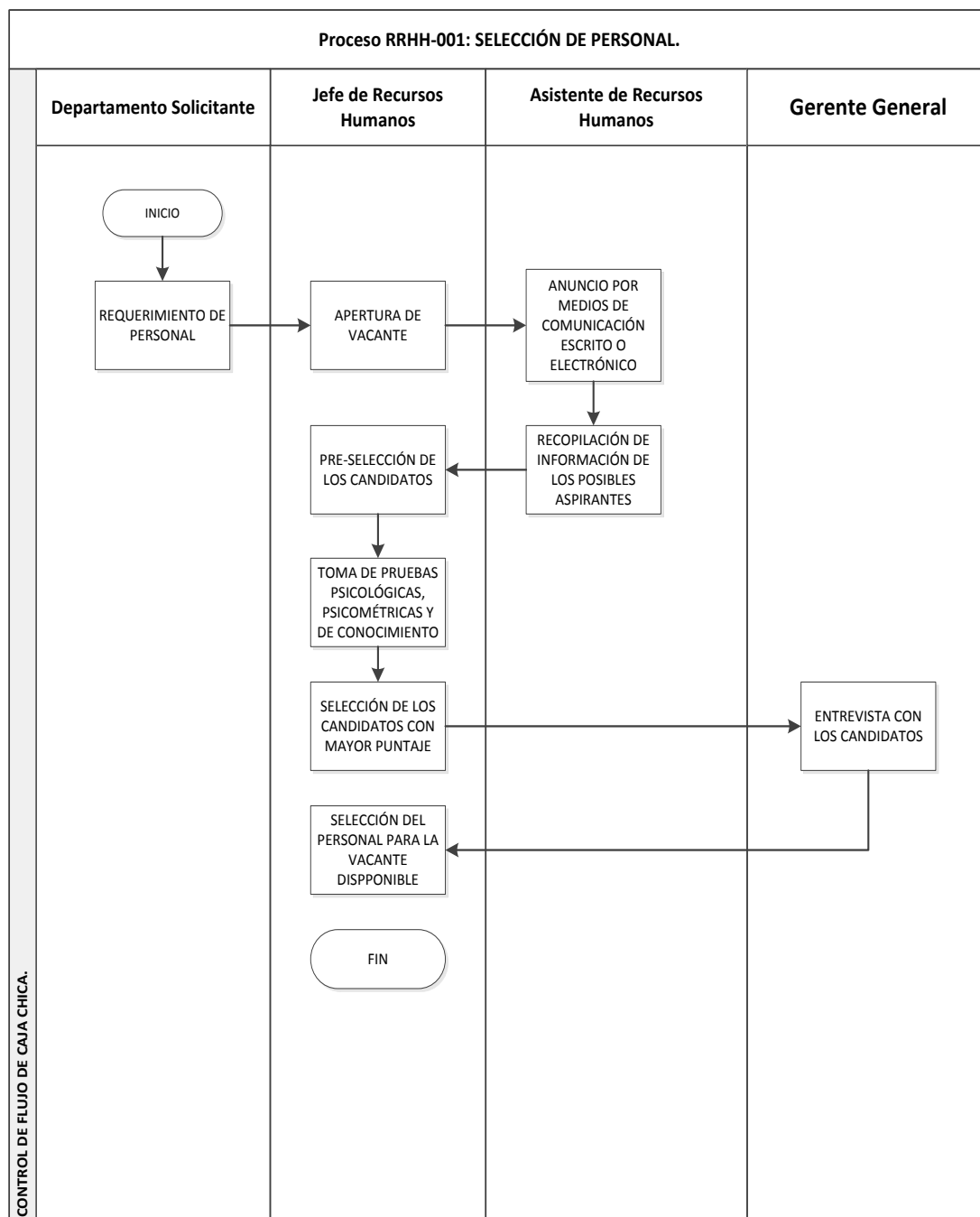
### ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO

Tabla 12: ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO PROCESO RRHH-001

PROCESO: RRHH-001									
SELECCIÓN DEL PERSONAL.									
N.	ACTIVIDAD	VAC	VAE	SVA					TIEMPOS EFFECTIVOS (MIN)
				P	E	M	I	A	
1	Anuncio de requerimiento de personal en el mural de la empresa.					x			30
2	Recopilación de información del aspirante	x							180
3	Entrevista vía telefónica con los aspirantes.			x					480
4	Preselección de los candidatos.		x						45
5	Entrevista con el gerente		x						15
6	Elaboración del contrato		x						20
7	Afiliación al IESS	x							10
<b>TOTAL</b>									780
DETALLE		METODOLOGÍA:							
		N.	TIEMPO		%				
<b>VAC</b>	Valor Agregado Cliente	2	190		<b>24,36</b>				
<b>VAE</b>	Valor Agregado Empresa	3	80		<b>10,26</b>				
<b>SVA</b>	Sin Valor Agregado:	2	510		<b>65,38</b>				
<u>P</u>	<u>Preparación</u>	1	480			61,54			
<u>E</u>	<u>Espera</u>	0	0			0,00			
<u>M</u>	<u>Movimiento</u>	1	30			3,85			
<u>I</u>	<u>Inspección</u>	0	0			0,00			
<u>A</u>	<u>Archivo</u>	0	0			0,00			
<b>TT</b>	Tiempo Total		780		<b>100,00</b>				
<b>TVA</b>	Tiempo Valor Agregado		270						
<b>IVA</b>	Indice Valor Agregado		34,62						
<b>CÁLCULO DEL INDICE VALOR AGREGADO (IVA)</b>									
$IVA = TVA / TT * 100\%$									
<b>PROCESO EFECTIVO</b> → IVA >= 75% <b>PROCESO NECESITA MEJORA</b> → IVA < 75%									
<b>RESULTADO:</b> <span style="float: right;"><b>34,62%</b></span> <span style="color: red; font-weight: bold; display: block; text-align: center;">PROCESO NECESITA MEJORA</span>									

Elaborado por: Las autoras

**PROPUESTA DE MEJORA**



*Ilustración 38: PROCESO MEJORADO RRHH-001*

**Elaborado por: Las autoras**

### **3.5 SEGUIMIENTO Y MEDICIÓN DE LOS PROCESOS**

#### **3.5.1 INDICADORES DE GESTIÓN**

Los indicadores de gestión aplicables al presente estudio están diseñados con la metodología PDCA (Plan, Do, Check, Act) orientados siempre a la mejora continua para el crecimiento de la empresa.

### 3.5.2 ESTABLECIMIENTO DE INDICADORES DE GESTIÓN RELACIONADOS A LOS PROCESOS DEL ÁREA ADMINISTRATIVO FINANCIERO.

Tabla 13: INDICADORES DE GESTIÓN DE PROCESOS DEL ÁREA ADMINISTRATIVO FINANCIERO

N.	DESCRIPCIÓN DEL INDICADOR			FÓRMULA/ECUACIÓN	PERIODICIDAD	UNIDAD DE MEDIDA	META	RESPONSABLE
	CÓDIGO	NOMBRE	OBJETIVO					
1	IND-001	Rotación de Personal.	Medir la proporción de personal que abandona la empresa.	$\frac{\text{Renuncias}}{\text{Total de Empleados del Área Adm-Fin}} \times 100$	ANUAL	%	20%	Jefe de Recursos humanos
2	IND-002	Evaluación de Competencias	Medir la cantidad de evaluaciones realizadas dentro de cada proceso iniciado de contratación.	$\frac{\text{Procesos de evaluación de competencias}}{\text{Total de procesos del Área Adm - Fin}} \times 100$	ANUAL	%	75%	Jefe de Recursos humanos
3	IND-003	Plazo promedio de pago.	Rotación de Cuentas por Pagar: Muestra la relación entre el total de las compras realizadas en el año y el total de esas compras que no se han pagado.	$\frac{\text{Total de compras}}{\text{Cuentas por Pagar}} \times 100$	ANUAL	DIAS	180	Jefe de Compras
			Determinar la cantidad de días en que tarda la empresa en pagar sus obligaciones.	$\frac{360}{\text{Rotación de cuentas por Pagar}}$				
4	IND-004	Grado de Cumplimiento Pago Proveedores	Medir el compromiso de pago con los proveedores.	$\frac{\text{Pagos en fecha estipulada}}{\text{Total de Pagos}} \times 100$	MENSUAL	%	70%	Jefe de Compras
5	IND-005	Reclamo de proveedores	Medir el grado de insatisfacción por incumplimiento de pagos.	$\frac{\text{Reclamos de proveedores}}{\text{Total de Reclamos}} \times 100$	TRIMESTRAL	%	25%	Jefe de Compras
6	IND-006	Compras efectuadas por caja chica	Medir la cantidad de compras que son efectuadas por caja chica.	$\frac{\text{Compras por Caja Chica}}{\text{Total de compras}} \times 100$	TRIMESTRAL	%	30%	Jefe de Tesorería y Jefe de Compras
7	IND-007	Utilización de la caja chica	Determinar el consumo de caja chica por semana.	$\frac{\text{Fondos utilizados de caja chica en la semana}}{\text{Total de fondos de caja chica}} \times 100$	SEMANAL	%	25%	Jefe de Tesorería
8	IND-008	Devolución de liquidaciones de caja chica	Medir la cantidad de liquidaciones incompletas de caja chica.	$\frac{\text{Liquidaciones devueltas por novedades halladas}}{\text{Total de Liquidaciones de Caja Chica}} \times 100$	MENSUAL	%	25%	Jefe de Tesorería

Elaborado por: Las autoras



### 3.5.3 ANÁLISIS SITUACIONAL DEL ÁREA UTILIZANDO

**COD. INDICADOR:** IND-001

**NOMBRE DE INDICADOR:** Rotación de Personal  
**PERIODICIDAD:** ANUAL

**FÓRMULA/ECUACIÓN:**

$$\frac{\text{Renuncias}}{\text{Total de Empleados del Área Adm-Fin}}$$

APLICACIÓN DEL INDICADOR		
2013	2014	2015
$\frac{4}{11} = 36,36\%$	$\frac{5}{9} = 56,56\%$	$\frac{3}{9} = 33,33\%$

**GRÁFICO:**



*Ilustración 39: IND-001 ROTACIÓN DE PERSONAL*

#### LOS INDICADORES PLANTEADOS.

*Elaborado por: Las autoras*

**Análisis del Indicador IND-001:**

Este indicador nos dice que en el año 2013 el 36,36% del personal del Área Administrativo-Financiero renunció y el 63,64% restante permaneció dentro de la empresa. Para el 2014 incrementó en índice de renuncias en un 56,56% en donde muestra que más del 50% de los trabajadores en ese año presentaban molestias y descontentos, motivos por los cuales decidieron presentar sus renuncias quedando un 43,44% de los empleados en sus puestos. En lo que va del año 2015, el índice de renuncias ha disminuido mostrando que sólo un 33,33% de su personal ha renunciado y que el 66,67% de sus empleados buscan estabilidad laboral.

**COD. INDICADOR:** IND-002      **NOMBRE DE INDICADOR:** Evaluación de Competencias  
**PERIODICIDAD:** ANUAL

**FÓRMULA/ECUACIÓN:**  $\frac{\text{Procesos de evaluación de competencias}}{\text{Total de procesos del Área Adm - Fln}}$

APLICACIÓN DEL INDICADOR		
2013	2014	AGOSTO - 2015
$\frac{0}{6} = 0\%$	$\frac{2}{8} = 25\%$	$\frac{2}{11} = 18,18\%$

**GRÁFICO:**



*Ilustración 40: IND-002 EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS*

**Elaborado por: Las autoras**

**Análisis del Indicador IND-002:**

En el 2013 se muestra que en los procesos de contratación de ese año, a ninguno de ellos se les realizó la correspondiente evaluación de competencias de acuerdo al perfil de la vacante. En el 2014, hubo 8 procesos de contratación de los cuales solo a 2 de ellos se les aplicaron las respectivas evaluaciones dando como resultado un 25% de aplicación de las pruebas de competencias, más que en el 2013.

En el 2015 se han realizado hasta el momento 11 procesos de contratación, de igual manera que en el 2014 solo a 2 les han aplicado las pruebas dando un 18,18% de aplicación de las evaluaciones de competencias mientras que al 81,82% restantes no se le ha aplicado este tipo de evaluaciones.

**COD. INDICADOR:** IND-003

**NOMBRE DE INDICADOR:** Plazo promedio de pago.

**FÓRMULA/ECUACIÓN:**

**PERIODICIDAD:** ANUAL

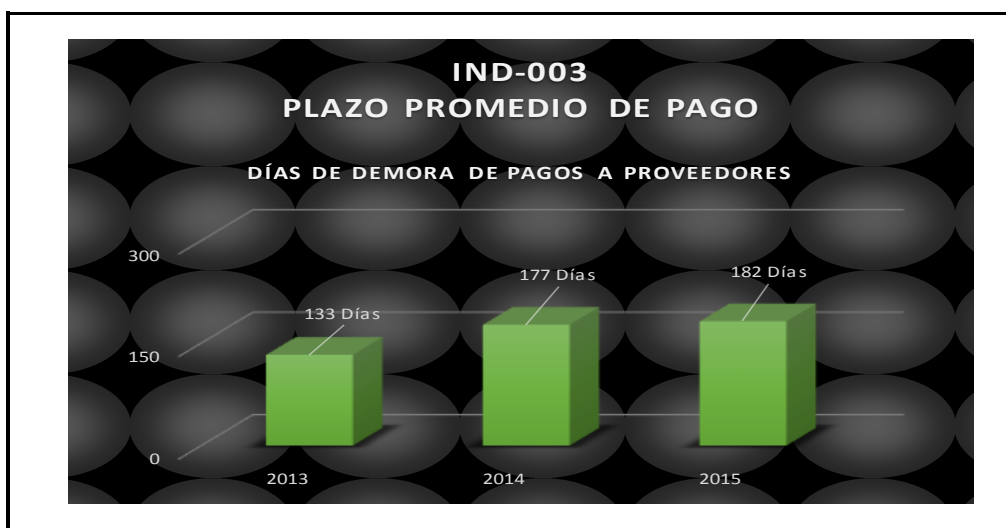
360

*Rotación de cuentas por Pagar*

$$\text{Rotación de cuentas por pagar} = \frac{\text{Total de compras}}{\text{Cuentas por Pagar}}$$

APLICACIÓN DEL INDICADOR		
2013	2014	2015
$\frac{360}{2,70}=133$ días	$\frac{360}{2,03}=177$ días	$\frac{360}{1,97}=182$ días
$\frac{69.562,00}{25.740,00}=2,70$	$\frac{89.512,00}{43.9670,00}=2,03$	$\frac{85.789,00}{43.589,00}=1,97$

**GRÁFICO:**



*Ilustración 41: IND-003 PLAZO PROMEDIO DE PAGO*

*Elaborado por: Las autoras*

**Análisis del Indicador IND-003:**

Este indicador nos muestra el tiempo en que la empresa se demora en pagar a sus proveedores. En el año 2013 la entidad se demoraba alrededor de 133 días en pagar sus obligaciones a sus proveedores, para el 2014 se extendió el plazo a 177 días. Con datos cortados a julio 2015, el plazo promedio de demora en pagos a proveedores es de 182 días.

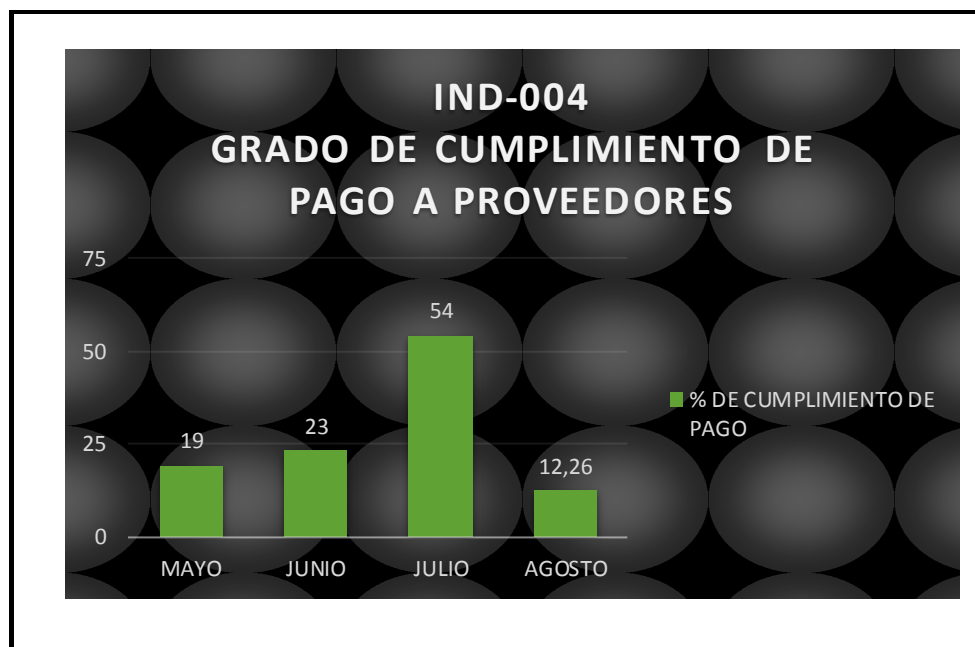
**COD. INDICADOR:** IND-004      **NOMBRE DE INDICADOR:** Grado de Cumplimiento Pago Proveedores

**FÓRMULA/ECUACIÓN:**  $\frac{\text{Pagos en fecha estipulada}}{\text{Total de Pagos}}$       **PERIODICIDAD:** MENSUAL

**APLICACIÓN DEL INDICADOR**

MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO
$\frac{23}{120} = 19\%$	$\frac{16}{70} = 23\%$	$\frac{27}{50} = 54\%$	$\frac{13}{106} = 12,26\%$

**GRÁFICO:**



*Ilustración 42: IND-004 GRADO DE CUMPLIMIENTO DE PAGO*

*Elaborado por: Las autoras*

**Análisis del Indicador IND-004:**

Analizando los meses de Mayo, Junio, Julio y Agosto del año 2015, el indicador planteado nos muestra que para el mes de Mayo existieron 120 compromisos de pago de los cuales 23 fueron realizados, dando un 19% en el grado de cumplimiento de sus pagos.

Para junio, julio y agosto el grado de cumplimiento de sus pagos ascendió a 23%, 54% y 12,26% respectivamente.

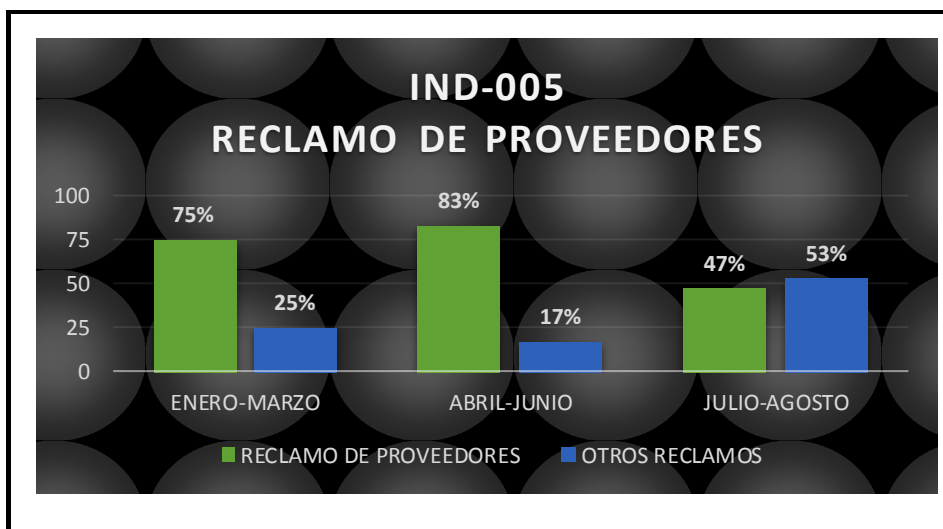


**COD. INDICADOR:** IND-005    **NOMBRE DE INDICADOR:** Reclamo de proveedores  
**PERIODICIDAD:** TRIMESTRAL  
**FÓRMULA/ECUACIÓN:** 
$$\frac{\text{Reclamos de proveedores}}{\text{Total de Reclamos}}$$

**APLICACIÓN DEL INDICADOR**

ENERO - MARZO	ABRIL - MAYO	JUNIO - AGOSTO
$\frac{18}{24} = 75\%$	$\frac{15}{18} = 83\%$	$\frac{10}{21} = 47\%$

**GRÁFICO:**



*Ilustración 43: IND-005 RECLAMOS DE PROVEEDORES*

*Elaborado por: Las autoras*

**Análisis del Indicador IND-005:**

En el año 2015, para el primer trimestre los reclamos de los proveedores ascendían a un 75% el 25% restante le correspondía a otro tipo de reclamos.

Para el segundo semestre se muestra un incremento en los reclamos de los proveedores dando un 83% de quejas mientras que el 17% restante se debía a otro tipo de reclamos.

En el tercer semestre del año los reclamos de los proveedores bajaron a un 47%, debido a que las quejas en su mayoría se debían a falta de pago, y la empresa decidió cubrir la mayoría de deudas con sus proveedores. El 53% restante se dio por reclamos en cuanto a la calidad del producto por falta de materia prima y baja de una máquina extrusora.

**COD. INDICADOR:** IND-006 **NOMBRE DE INDICADOR:** Compras efectuadas por caja chica

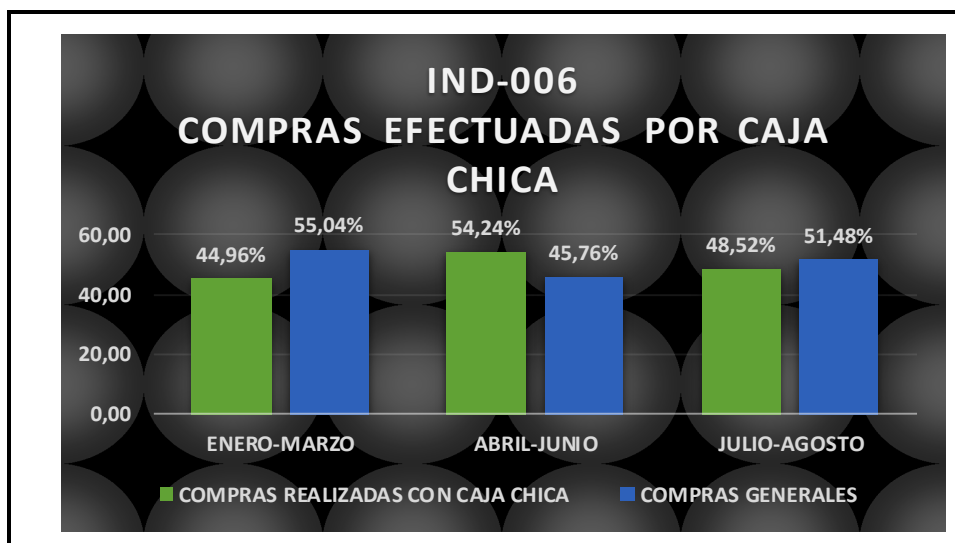
**PERIODICIDAD:** TRIMESTRAL

**FÓRMULA/ECUACIÓN:**  $\frac{\text{Compras por Caja Chica}}{\text{Total de compras}} \times 100$

**APLICACIÓN DEL INDICADOR**

ENERO - MARZO	ABRIL - MAYO	JUNIO - AGOSTO
$\frac{16.340,00}{36.340,00} = 44,96\%$	$\frac{18.582,00}{34.257,00} = 54,24\%$	$\frac{15.993,00}{32.963,00} = 48,52\%$

**GRÁFICO:**



*Ilustración 44: IND-006 COMPRAS EFECTUADAS POR CAJA CHICA  
Elaborado por: Las autoras*

**Análisis del Indicador IND-006:**

En el primer y tercer semestre del año 2015 se muestra que el 44,96% y 48,52% respectivamente pertenece a compras realizadas con fondos de la caja chica.

En el segundo semestre se observa un incremento de las compras realizadas con los fondos de caja, dando un total del 54,24% mientras que el 45,76% fueron compras realizadas con normalidad.

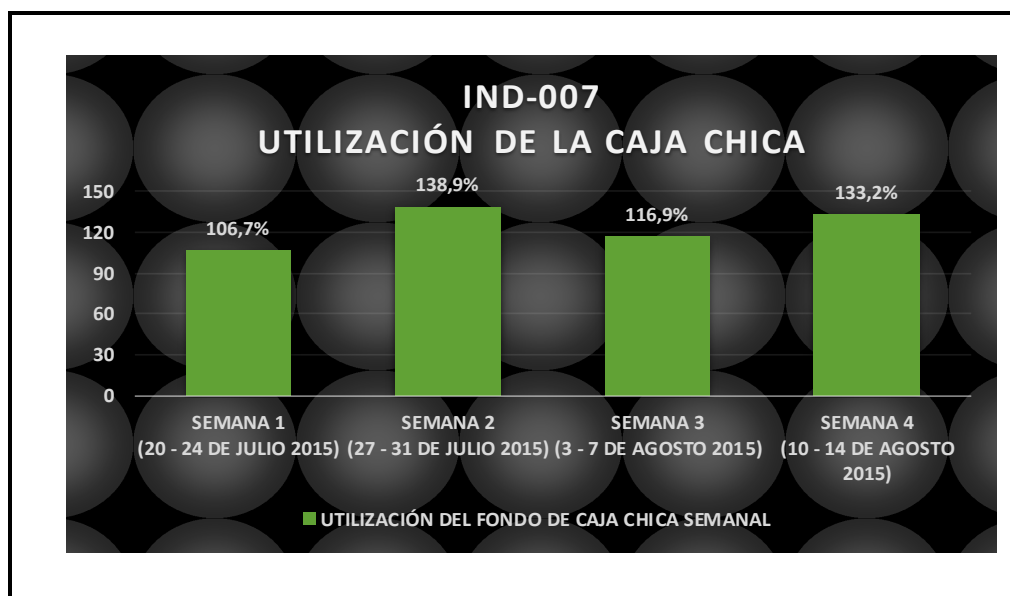
**COD. INDICADOR:** IND-007      **NOMBRE DE INDICADOR:** Utilización de la caja chica  
**PERIODICIDAD:** SEMANAL

**FÓRMULA/ECUACIÓN:** 
$$\frac{\text{Fondos utilizados de caja chica en la semana}}{\text{Total de fondos de caja chica}} \times 100$$

**APLICACIÓN DEL INDICADOR**

SEMANA 1 (20 - 24 DE JULIO 2015)	SEMANA 2 (27 - 31 DE JULIO 2015)	SEMANA 3 (3 - 7 DE AGOSTO 2015)	SEMANA 4 (10 - 14 DE AGOSTO 2015)
$\frac{1.067,00}{1.000,00} = 106,70\%$	$\frac{1.389,00}{1.000,00} = 138,90\%$	$\frac{1.169,00}{1.000,00} = 116,90\%$	$\frac{1.332,00}{1.000,00} = 133,20\%$

**GRÁFICO:**



*Ilustración 45: IND-007 UTILIZACIÓN DE CAJA CHICA*

**Elaborado por: Las autoras**

**Análisis del Indicador IND-007:**

La situación que se observa mediante la simulación de este indicador es alarmante, debido a que muestra la utilización de la caja chica por semana.

En la semana 1 es del 106,7%, para la semana 2 es 138,9%, para la semana 3 es de 116, 9% y finalmente para la semana 4 es 133,2%.

Esta situación genera que tengan que reponer la caja chica de cuatro a cinco veces por mes.

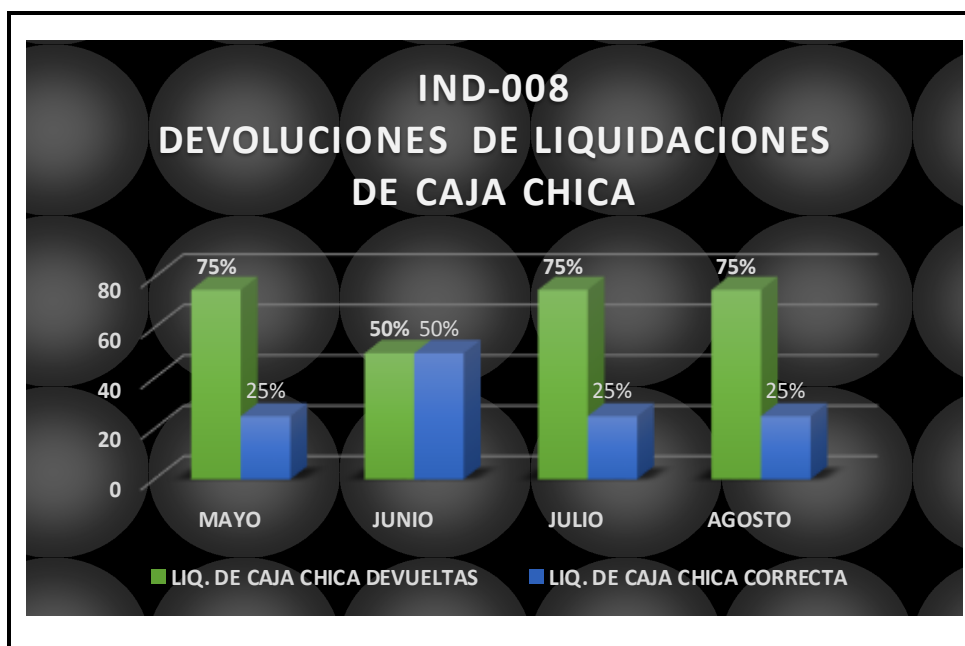
COD. INDICADOR: IND-008      **NOMBRE DE INDICADOR:** Devolución de liquidaciones de caja chica

**PERIODICIDAD:** MENSUAL

**FÓRMULA/ECUACIÓN:**  $\frac{\text{Liquidaciones devueltas por novedades halladas}}{\text{Total de Liquidaciones de Caja Chica}}$

APLICACIÓN DEL INDICADOR			
MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO
$\frac{3}{4} = 75\%$	$\frac{2}{4} = 50\%$	$\frac{3}{4} = 75\%$	$\frac{3}{4} = 75\%$

**GRÁFICO:**



*Ilustración 46: IND-008 DEVOLUCIÓN DE LIQUIDACIONES DE CAJA CHICA*

*Elaborado por: Las autoras*

**Análisis del Indicador IND-008:**

Este indicador muestra que para los meses de mayo, julio y junio se devolvieron en un 75% las liquidaciones de caja chica por algún error involuntario, falta de documentos soportes, por documentos inválidos, etc. Y que el 25% de las liquidaciones se procesaron con normalidad.

Para el mes de junio las devoluciones bajaron del 75% al 50%.



## **CAPÍTULO IV**

En el presente apartado se elaborará el informe de auditoría utilizando un formato genérico y adaptable, a cualquier tipo de actividad empresarial, de una auditoría operacional.

La información contenida en el informe a desarrollarse fue obtenida a lo largo de la ejecución del presente proyecto y consta de lo siguiente:

- Evidencia de los hallazgos encontrados,
- Conclusiones y,
- Recomendaciones.

El informe de auditoría será presentado a la máxima autoridad de la empresa con el fin de exponer aspectos relevantes concernientes a la gestión del Área Administrativa-Financiera y que sirva de apoyo para la toma de decisiones.

## **4. INFORME DE AUDITORÍA**

### **4.1 OBJETO**

El objeto de la auditoría es el análisis de los procesos actuales y la evaluación de la gestión que realiza el área administrativo- financiero de la empresa industrial dedicada a la fabricación de fundas plásticas para banano y venta de suministros agrícolas.

### **4.2 ALCANCE**

El alcance del informe está dado por el estudio de la situación actual de la entidad y la propuesta de mejora de sus procesos encaminados hacia la mejora continua y el correcto desarrollo de sus actividades.

### **4.3 BREVE DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES REALIZADAS.**

La información que se detalla a continuación forma parte del desarrollo del capítulo III del presente proyecto:

- Direccionamiento estratégico del Área Administrativa-Financiera.
- Levantamiento de los procesos principales del Área Administrativa-Financiera.
- Análisis de valor agregado de los procesos críticos.
- Mejoramiento de los procesos.

- Evaluación de los procesos por medio del planteamiento de indicadores de gestión.

#### **4.4 PROCESOS AUDITADOS**

Para el desarrollo del presente estudio se seleccionaron los procesos más relevantes e importantes de cada departamento del Área Administrativa-Financiera, dichos procesos fueron evaluados a través de una matriz de análisis de riesgos en donde se identificaron los procesos críticos del Área.

Por ende los procesos auditados son los procesos críticos resultantes de la matriz presentada en el capítulo III del presente proyecto, su detalle a continuación:

- PROCESO CONT-001 Elaboración de roles y registro contable de pagos de sueldos.
- PROCESO CONT-002 Provisión, registro de cuentas por pagar proveedores.
- PROCESO CONT-003 Elaboración de formularios y anexos para el cumplimiento de obligaciones tributarias mensuales.
- PROCESO TESO-001 Revisión y autorización del pago al proveedor (transferencia bancaria/cheque).
- PROCESO TESO-002 Revisión de los estados de cuenta – conciliación bancaria.

- PROCESO TESO-003 Control del flujo de caja chica.
- PROCESO TESO-004 Reposición de caja chica.
- PROCESO RRHH-001 Selección del personal.

Los procesos identificados como “no críticos” se encuentran desarrollados, evaluados y mejorados en el Manual de Procesos adjunto<sup>42</sup>.

#### **4.5 HALLAZGOS Y RECOMENDACIONES**

Los principales hallazgos encontrados a lo largo del desarrollo del presente proyecto son:

1. Falta de Plan Estratégico.

En una de las entrevistas realizadas al personal involucrado de la empresa, se indagó sobre el conocimiento o finalidad de un Plan Estratégico, lo que dio como resultado un total desconocimiento acerca del tema. Esta situación refleja claramente que el departamento no posee un claro panorama sobre su identidad y mucho menos hacia donde quieren llegar, motivo por el cuál ocasiona directamente un impacto desfavorable ante los clientes debido a que no proyectan una imagen estable o atractiva de la organización.

---

<sup>42</sup> Ver (**Anexo 4**)

### RECOMENDACIONES:

Se recomienda la adaptación e implementación del Direccionamiento Estratégico propuesto en el capítulo III del presente estudio, así mismo la difusión de sus elementos, con el fin de que el área conozca formalmente su identidad y les permita proyectar su futuro obteniendo un bienestar a largo plazo y un correcto uso de los recursos administrativos y financieros.

#### 2. Falta de claridad en los flujos de los procesos.

En la etapa de organización, se procedió a realizar el levantamiento de información de los procesos seleccionados para el estudio.

En esta etapa se evidenció que los usuarios de los procesos no tienen clara la secuencia lógica, ni los recursos a utilizar en el desarrollo de sus actividades.

En mucho de los casos repetían más de una ocasión actividades que ya habían mencionado.

No existe una representación gráfica de los procesos del Área.

### RECOMENDACIONES:

Se recomienda la utilización de las representaciones gráficas de los procesos mejorados propuestos con el fin de mostrar la

clarificación del flujo y la secuencia lógica de los procesos del Área Administrativa-Financiera.

### 3. Falta de Manual de Procesos.

Actualmente la empresa no posee manuales de procesos para ninguna de sus Áreas, lo que evidencia la falta de interés de la alta gerencia en formalizar y difundir las actividades que se realizan dentro de la empresa.

La incertidumbre entre los usuarios que forma la falta de la formalización de sus procesos genera vulnerabilidad ante las posibles amenazas que puedan afectar la sostenibilidad de la empresa.

#### RECOMENDACIONES:

Se recomienda el uso del Manual de Procesos propuesto<sup>43</sup>, desarrollado bajo las condiciones y necesidades detectadas por los mismos usuarios, con el fin de establecer orientación en los pasos a seguir dentro de la ejecución de las actividades del personal que conforma el Área.

---

<sup>43</sup> Ver (**Anexo 4**)

El Manual de Procesos ayuda a establecer responsabilidades, y es un medio importante para alcanzar los objetivos departamentales y por ende institucionales.

#### 4. Falta de formalización y elaboración de Presupuestos.

El departamento de presupuestos no existe dentro de la estructura organizacional de la empresa, pero el proceso como tal sí existe pero de una forma empírica y de acuerdo a criterios emitidos sólo de la alta gerencia.

La falta de formalización de este proceso impide a que la empresa pueda identificar sus objetivos a mediano y a largo plazo debido a la falta de planificación de sus gastos e ingresos y la incorrecta asignación de recursos. Es muy probable que debido a la falta de un presupuesto la empresa no pueda reaccionar ante futuros contingentes y tomar medidas proactivas antes del suceso económico negativo.

#### RECOMENDACIONES:

Se recomienda realizar una reunión con todas las personas involucradas dentro del área y conjuntamente definir los posibles ingresos y gastos en los que tengan planificado incurrir dentro de los próximos meses del año fiscal, el propósito de esta actividad

es la recopilación de información necesaria y suficiente para poder llevar a cabo la planificación y elaboración del presupuesto considerando lo siguiente:

1. Políticas presupuestarias de acuerdo a sus necesidades,
  2. Metodología a utilizar para la elaboración de presupuesto.
  3. Identificación de los ingresos y gastos actuales.
  4. Proyección o pronósticos de los ingresos y gastos futuros.
  5. Identificación de los posibles contingentes.
  6. Elaboración de formatos para elaboración de informe presupuestario.
  7. Propuestas de mejoras en la ejecución presupuestaria.
  8. Fijación de parámetros para el control presupuestario.
  9. Elaborar informe de control presupuestario, afectaciones y verificaciones presupuestarias.
  10. Comunicación constante del estatus presupuestario a la alta gerencia.
- 
5. Inexistencia de Indicadores.

En la etapa de seguimiento y control del presente estudio se pudo notar que la empresa carece de mecanismos de monitoreo de sus



actividades y operaciones, no cuentan con un modelo de indicadores.

#### RECOMENDACIONES:

Se recomienda la adopción y adaptación de los indicadores diseñados a lo largo de este estudio, que contribuirán con el monitoreo contante de sus actividades y les permita de esta manera evaluar su desempeño.

#### 6. Falta de personal.

Mediante entrevistas a los empleados y observación directa se constató la falta de personal en las instalaciones del área administrativa-financiera, entre los causales detectados de relevancia están:

- Contratos a corto plazo,
- Desacuerdos contractuales,
- Sueldos iniciales bajos,
- Ubicación de la empresa,
- Espacio reducido,
- Presión laboral,
- Falta de incentivos.

Las causas antes mencionadas afectan a la empresa ya que ocasiona retraso en la ejecución de los procesos, incompatibilidad de funciones a un mismo empleado, sobrecarga laboral y duplicación de cargos.

### RECOMENDACIONES

Para que la empresa pueda contar con personal leal, comprometido y motivado se recomienda prestar más atención a su recurso humano y optar por implementar mecanismos positivos como:

- Crear buen clima laboral.
- Implementar actividades de integración.
- Readecuar las instalaciones.
- Elaborar contratos con plazos largos.
- Proporcionar incentivos financieros de acuerdo al cumplimiento de metas.
- Dotar al personal de los implementos necesarios para su actividad.
- Elaborar propuestas de posibles aumentos de sueldo de acuerdo a logro de objetivos profesionales.

7. Exceso de carga laboral.

Una de las consecuencias de la falta de personal, es la sobrecarga de actividades o traspaso de actividades a otro funcionario.

Durante la etapa de organización, pudimos observar que una persona se encargaba de realizar varias actividades de diferentes procesos y muchas de estas actividades son incompatibles entre sí.

Por ejemplo, El contador hacía las veces de recepcionista, comprador y bodeguero.

#### RECOMENDACIONES:

Se recomienda realizar un análisis de los puestos de trabajo para una correcta distribución de funciones, evaluando la cantidad de actividades por puesto de trabajo, cuantificar la nómina existente y las vacantes que hacen falta cubrir.

Es recomendable la segregación de funciones de acuerdo a la jerarquía de cada puesto de trabajo.

## 4.6 CONCLUSIONES

La necesidad de detectar el origen de la problemática que impedía el crecimiento normal de la institución y la constante incertidumbre que esta situación generaba pusieron en duda la efectividad de sus operaciones internas y externas, motivo que estimuló la colaboración del personal de la empresa para la recopilación de información necesaria para desarrollar el presente estudio.

Una vez culminada la investigación y el análisis del Área Administrativa-Financiera de la empresa se llegó a la conclusión de que la gestión que se realiza dentro de ésta Área no es la idónea y obstaculiza la continuidad de las demás gestiones que se realizan dentro de la organización e incluso ha llegado a afectar directamente con la reputación y el reconocimiento que le ha costado ganar a la empresa a lo largo de los años.

Basándonos en los supuestos planteados al inicio de este estudio podemos concluir que:

- “S1: El diseño de un Sistema de Gestión por Procesos y la planeación estratégica brindará soporte y direccionamiento para la obtención y manejo de los recursos necesarios para la consecución de los objetivos y metas del área.”

El supuesto S1 se cumplió, ya que el área no cuenta con una administración basada en procesos sino más bien con una administración empírica que no genera valor alguno en sus actividades, y la falta de un direccionamiento estratégico empeora su situación debido a que afecta al desarrollo y desempeño de sus actividades impidiéndoles identificar su misión, visión, valores organizacionales y por ende no logran alcanzar sus objetivos o metas departamentales.

Con el diseño de un Sistema de Gestión por Procesos y la planificación estratégica les permitirá tener una idea clara de sus orígenes y su importancia puesto que permite identificar la dirección que debe tomar, hacia donde quiere llegar y de esta manera poder realizar la toma de decisiones sin afectar los intereses de la organización.

- “S2: El levantamiento de los procesos actuales y su mejora le permitirá a la organización desarrollar las actividades de cada proceso de manera formal, ordenada y documentada.”

El supuesto S2 también se cumplió satisfactoriamente, por lo que se pudo identificar sus procesos actuales y se logró mejorarlos en su totalidad procurando en todo momento que estos nuevos procesos generen valor en cada etapa de su ejecución.

El orden, formalidad y la documentación de los procesos mejorados se plasmaron en el Manual de Procesos adjunto en la sección de Anexos del presente estudio.

El Manual de Procesos contiene la descripción de las actividades que se desarrollan dentro del Área administrativo financiero y funciona como una guía práctica que permitirá al usuario realizar sus actividades de forma clara, precisa, y oportuna.

Con todo lo antes mencionado cabe recalcar que existe el compromiso de la alta gerencia de la empresa en poner en práctica las herramientas propuestas dentro de este estudio y su proporcional implementación a mediano plazo.

# **ANEXOS**

## (Anexo 1)

### HOJA DE TRABAJO N. 1

#### TALLER: DEFINICIÓN DE LA MISIÓN

##### OBJETIVO:

Al finalizar el presente taller se habrá recopilado información suficiente para plantear la Misión del Área Administrativa – Financiera de la empresa industrial dedicada a la fabricación de fundas plásticas para banano y venta de suministros agrícolas.

##### ACTIVIDAD 1:

Reunión del Gerente General con los jefes departamentales del Área Administrativa – Financiera.

##### ACTIVIDAD 2:

A través de las respuestas a las siguientes preguntas realizadas al personal involucrado, plantear la misión departamental.

ASPECTOS A RESOLVER		DECLARACIÓN DE LA MISIÓN
PREGUNTA	RESPUESTA	
¿Qué hacen?	Realizar actividades administrativas y financieras.	“El Área Administrativa – Financiera planifica, coordina, supervisa y monitorea todas las actividades administrativas y financieras de la empresa para ejercer el correcto manejo de los recursos económicos y humanos, generando información veraz y oportuna, contando con un personal comprometido y capaz de asumir retos para la consecución de las metas”
¿Para quienes lo hacen?	Para los clientes internos y externos que requieran de alguna información que genera el área.	
¿Qué productos ofrecen?	-Información veraz, oportuna, de fácil entendimiento. -Registro de transacciones diarias. -Entrega de informes que ayuden a la toma de decisiones no solo al departamento sino a la empresa en general.	
¿Cómo lo hacen?	-Contando con un personal altamente capacitado, y comprometido con la consecución de los objetivos. -Cumpliendo con todas la regulaciones establecidas.	
¿Para qué lo hacen?	-Para optimizar los recursos económicos y humanos. -Para contribuir con el crecimiento de la empresa. -Para satisfacer las necesidades de nuestros clientes.	

*Elaborado por: Las Autoras*



## (Anexo 2)

### HOJA DE TRABAJO N. 2

#### TALLER: DEFINICIÓN DE LA VISIÓN

##### OBJETIVO:

Al finalizar el presente taller se habrá recopilado información suficiente para plantear la Visión del Área Administrativa – Financiera de la empresa industrial dedicada a la fabricación de fundas plásticas para banano y venta de suministros agrícolas.

##### ACTIVIDAD 1:

Reunión del Gerente General con los jefes departamentales del Área Administrativa – Financiera.

##### ACTIVIDAD 2:

A través de las respuestas a las siguientes preguntas realizadas al personal involucrado, plantear la visión departamental.

ASPECTOS A RESOLVER		DECLARACIÓN DE LA VISIÓN
PREGUNTA	RESPUESTA	
¿Cómo desean ser vistos?	Como el área más sobresaliente de la empresa en cuanto a la importancia que tiene la información que se genera como resultado.	"Ofrecer soporte administrativo e información financiera confiable y oportuna que nos permita convertirnos en el Área de apoyo primordial de la empresa, caracterizándonos por el cumplimiento de obligaciones y leyes vigentes en el país, participando constantemente en capacitaciones y actualizaciones que acrediten a nuestro personal desempeñar eficientemente sus labores y estimular la satisfacción de los usuarios".
¿Para quienes lo hacen?	externos que necesitan como requisito la entrega de la situación financiera de la empresa como Proveedores, Bancos, MRL, SRI.	
¿Qué productos ofrecen?	Servicio de recopilación, registro, análisis y procesamiento de datos que como resultado genera la información contable.	
¿Cómo lo hacen?	Mediante el análisis, registro y alimentación de datos al sistema contable que es una herramienta muy eficaz para manipular y procesar los datos.	
¿Con quién lo hacen?	Con el personal que conforma el área, ellos son los encargados de tesorería, compras, RRHH y contabilidad.	
¿Para qué lo hacen?	El principal objetivo de la información financiera- contable es para la toma de decisiones gerenciales.	

*Elaborado por: Las Autoras*

## **(Anexo 3)**

### **CUESTIONARIO**

**1. ¿Cuáles son las guías o principios que rigen su comportamiento dentro de la empresa hacia sus clientes?**

- ✓ Responsabilidad
- ✓ Honestidad
- ✓ Puntualidad
- ✓ Cumplimiento
- ✓ Respeto

**2. ¿Qué principios se aplican para lograr los objetivos o metas?**

- ✓ Constancia
- ✓ Honradez
- ✓ Eficiencia
- ✓ Responsabilidad
- ✓ Honestidad

*Elaborado por: Las Autoras*

(Anexo 4)

# MANUAL DE PROCESOS



**ÁREA ADMINISTRATIVO-  
FINANCIERO DE UNA EMPRESA  
INDUSTRIAL DEDICADA A LA  
FABRICACIÓN DE FUNDAS  
PLÁSTICAS PARA BANANO Y  
VENTA DE SUMINISTROS  
AGRÍCOLAS**

**2015**

# **IDENTIFICACION**

**EMPRESA INDUSTRIAL DEDICADA A LA FABRICACIÓN DE FUNDAS  
PLÁSTICAS PARA BANANO Y VENTA DE SUMINISTROS AGRÍCOLAS**

**MANUAL DE PROCESOS**

**GUAYAQUIL, 23 DE JULIO DEL 2015**

**REVISIÓN NÚMERO: 1**

**ELABORADO POR:**

***JESSICA BONAFONT TIXSE  
NATHALY MUÑOZ JARAMILLO***

## INDICE

---

### D

DEFINICIÓN DE TÉRMINOS	2
DEPARTAMENTO DE COMPRAS	7
DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD	16
DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS	35
DEPARTAMENTO DE TESORERÍA	24

---

### I

INTRODUCCIÓN	1
--------------	---

---

### S

SIMBOLOGÍA	5
------------	---

## INDICE DE FIGURAS

<i>Figura 1: Proceso</i>	4
<i>Figura 2: Mapa de procesos</i>	6
<i>Figura 3: PROCESO COMP-001</i>	12
<i>Figura 4: PROCESO COMP-002</i>	14
<i>Figura 5: PROCESO COMP-003</i>	16
<i>Figura 6: PROCESO CONT-001</i>	21
<i>Figura 7: PROCESO CONT-002</i>	23
<i>Figura 8: PROCESO CONT-003</i>	25
<i>Figura 9: PROCESO TESO-001</i>	30
<i>Figura 10: PROCESO TESO-002</i>	32
<i>Figura 11: PROCESO TESO-003</i>	34
<i>Figura 12: PROCESO TESO-004</i>	36
<i>Figura 13: PROCESO RRHH-001</i>	41

## INDICE DE MATRICES

<i>Matriz 1: Simbología utilizada</i>	5
<i>Matriz 2: PROCESO COMP-001 COMPRAS LOCALES</i>	11
<i>Matriz 3: PROCESO COMP-002 REQUERIMIENTO DE COMPRAS AL EXTERIOR</i>	13
<i>Matriz 4: PROCESO COMP-003 COMPRAS AL EXTERIOR</i>	15
<i>Matriz 5: PROCESO CONT-001 ELABORACIÓN DE ROLES Y REGISTRO CONTABLE DE PAGO DE SUELDOS</i>	20
<i>Matriz 6: PROCESO CONT-002 PROVISIÓN Y REGISTRO DE CUENTAS POR PAGAR A PROVEEDORES</i>	22
<i>Matriz 7: PROCESO CONT-003 ELABORACIÓN DE FORMULARIOS Y ANEXOS PARA EL CUMPLIMIENTO DE OBLIGACIONES TRIBUTARIAS MENSUALES</i>	24
<i>Matriz 8: PROCESO TESO-001 REVISIÓN Y AUTORIZACIÓN DE PAGO A PROVEEDOR</i>	29
<i>Matriz 9: TESO-002 REVISIÓN DE LOS ESTADOS DE CUENTA Y CONCILIACIÓN BANCARIA</i>	31
<i>Matriz 10: PROCESO TESO-003 CONTROL DE FLUJO DE CAJA CHICA</i>	33
<i>Matriz 11: PROCESO TESO-004 REPOSICIÓN DE CAJA CHICA</i>	35
<i>Matriz 12: PROCESO RRHH-001 SELECCIÓN DE PERSONAL</i>	40

AREA ADMINISTRATIVO-FINANCIERO DE UNA EMPRESA INDUSTRIAL DEDICADA A LA FABRICACIÓN DE FUNDAS PLÁSTICAS PARA BANANO Y VENTA DE SUMINISTROS AGRÍCOLAS	Fecha	23/07/2015		
	Página	1	De	41
Sustituye a				
<b>Manual de Procesos</b>	Página		De	
	De fecha			

## 1. INTRODUCCIÓN

### 1.1 OBJETIVOS DEL MANUAL DE PROCESOS

Este Manual de Procesos persigue los siguientes objetivos:

- Exponer a todo el personal de la empresa su modelo de estructura organizacional de manera sencilla y fácil de comprender.
- Documentar los Procesos que existen dentro del departamento administrativo- financiero, con la objeto de darlos a conocer a todo el personal de la Organización.
- Reflejar los resultados del Diseño del Sistema de Gestión por Procesos del área administrativo- financiero.

### 1.2 ALCANCE DEL MANUAL DE PROCESOS

Este Manual de Procesos abarca todos los procesos involucrados en la gestión del área ya mencionada que ejercen la función de procesos de apoyo, estos son recursos humanos, tesorería, contabilidad

Se describe a través de diagramas de flujos cada uno de los procesos, actividades, funciones y los responsables de dichas tareas.

Elaboró	Revisó	Autorizó
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nathaly Muñoz</li> <li>• Jessica Bonafont</li> </ul>		
Firma:	Firma:	Firma:



AREA ADMINISTRATIVO-FINANCIERO DE UNA EMPRESA INDUSTRIAL DEDICADA A LA FABRICACIÓN DE FUNDAS PLÁSTICAS PARA BANANO Y VENTA DE SUMINISTROS AGRÍCOLAS	Fecha	23/07/2015		
	Página	2	De	41
	Sustituye a			
<b>Manual de Procesos</b>	Página		De	
	De fecha			

## 2. DEFINICIÓN DE TÉRMINOS

- ✚ **Proceso:** Es un conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan entre sí, las cuales transforman elementos de entrada en resultados o salidas.
- ✚ **Subproceso:** Es conjunto de actividades con secuencia lógica el resultado de la división a un nivel menor de un proceso específico.
- ✚ **Actividades:** Son agrupación de varias tareas interrelacionadas entre sí que crean un procedimiento a continuar para agilizar la gestión del proceso.
- ✚ **Mapa de Procesos:** Es un diagrama que refleja de forma visual los procesos bajo los cuales se constituye el sistema de gestión de la empresa, la relación que existe entre la organización y las partes interesadas.
- ✚ **Inputs o entrada:** Son materias primas, materiales, información, dinero, personas, salidas de otros procesos, entre otros.
- ✚ **Recursos y estructuras:** Se utilizan para convertir el insumo de la entrada y sirve de apoyo a la ejecución del proceso.
- ✚ **Outputs o salida:** Producto que genera valor para el cliente interno o externo.
- ✚ **Controles:** Sistema de medidas de prevención y seguridad.
- ✚ **Límites:** Frontera y conexiones con otros procesos precisos y estructurados.

Elaboró	Revisó	Autorizó
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nathaly Muñoz</li> <li>• Jessica Bonafont</li> </ul>		
Firma:	Firma:	Firma:

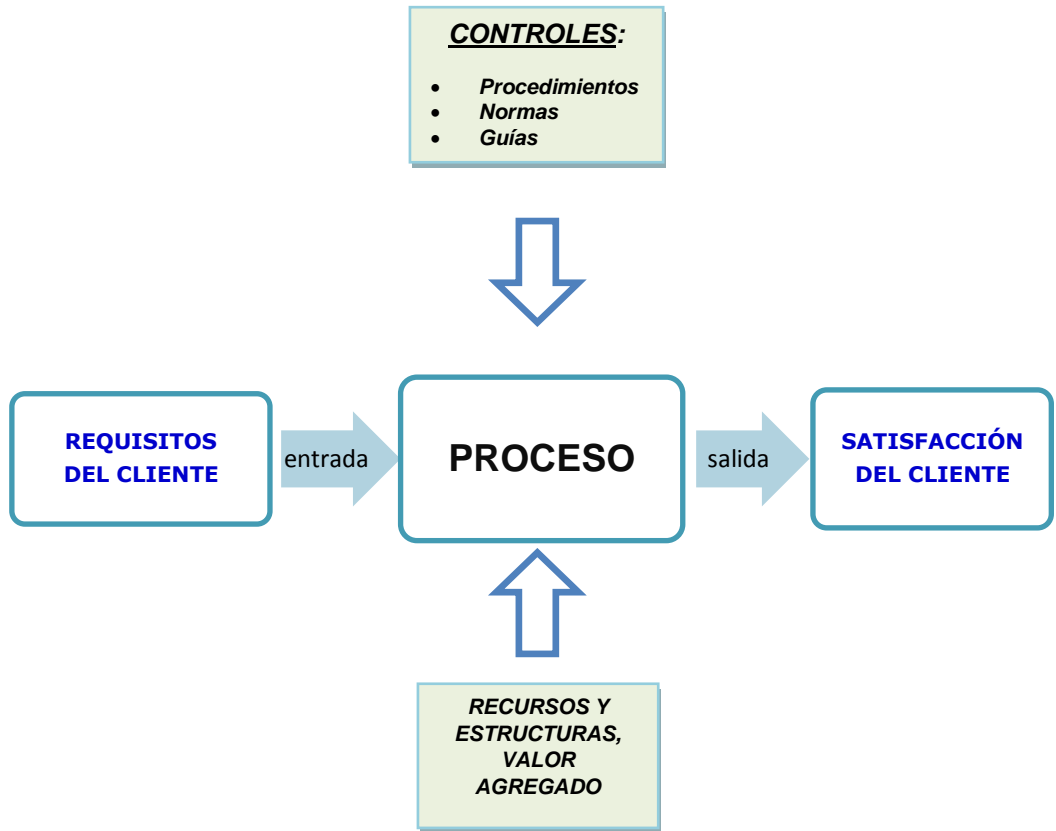
AREA ADMINISTRATIVO-FINANCIERO DE UNA EMPRESA INDUSTRIAL DEDICADA A LA FABRICACIÓN DE FUNDAS PLÁSTICAS PARA BANANO Y VENTA DE SUMINISTROS AGRÍCOLAS	Fecha	23/07/2015		
	Página	3	De	41
	Sustituye a			
<b>Manual de Procesos</b>	Página		De	
	De fecha			

- ✚ **Procesos estratégicos:** Son procesos de la alta dirección con responsabilidades de planificación y control sobre el sistema.
- ✚ **Procesos Claves:** Son procesos mediante los cuales se genera valor agregado.
- ✚ **Procesos de apoyo o de soporte:** También denominados procesos secundarios, son servicios internos necesarios para realizar los procesos claves o del negocio y sirven como instrumento de control y de mejora del sistema.

<b>Elaboró</b>	<b>Revisó</b>	<b>Autorizó</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nathaly Muñoz</li> <li>• Jessica Bonafont</li> </ul>		
Firma:	Firma:	Firma:

AREA ADMINISTRATIVO-FINANCIERO DE UNA EMPRESA INDUSTRIAL DEDICADA A LA FABRICACIÓN DE FUNDAS PLÁSTICAS PARA BANANO Y VENTA DE SUMINISTROS AGRÍCOLAS	Fecha	23/07/2015		
	Página	4	De	41
	Sustituye a			
<b>Manual de Procesos</b>	Página		De	
	De fecha			

Figura 1: Proceso










Elaborado por: Las autoras

Elaboró	Revisó	Autorizó
<ul style="list-style-type: none"> <li>Nathaly Muñoz</li> <li>Jessica Bonafont</li> </ul>		
Firma:	Firma:	Firma:

AREA ADMINISTRATIVO-FINANCIERO DE UNA EMPRESA INDUSTRIAL DEDICADA A LA FABRICACIÓN DE FUNDAS PLÁSTICAS PARA BANANO Y VENTA DE SUMINISTROS AGRÍCOLAS	Fecha	23/07/2015		
	Página	5	De	41
<b>Manual de Procesos</b>	Sustituye a			
	Página		De	
	De fecha			

### 3. SIMBOLOGÍA

SIMBOLOGÍA UTILIZADA		
Símbolo	Nombre	Descripción
	Terminal	Especifica el inicio y final de un proceso.
	Operación	Acción o instrucción general que debe efectuarse.
	Decisión	Punto dentro del diagrama de flujo en el que se debe tomar una decisión.
	Documento	Muestra que el proceso requiere o genera un documento.
	Conector Interno	Enlace de secuencia con el diagrama de flujo dentro de la misma página.
	Conector Externo	Enlace de secuencia con el diagrama de flujo en otra página.
	Flujo	Secuencia lógica y ordenada de cada uno de los procedimientos.

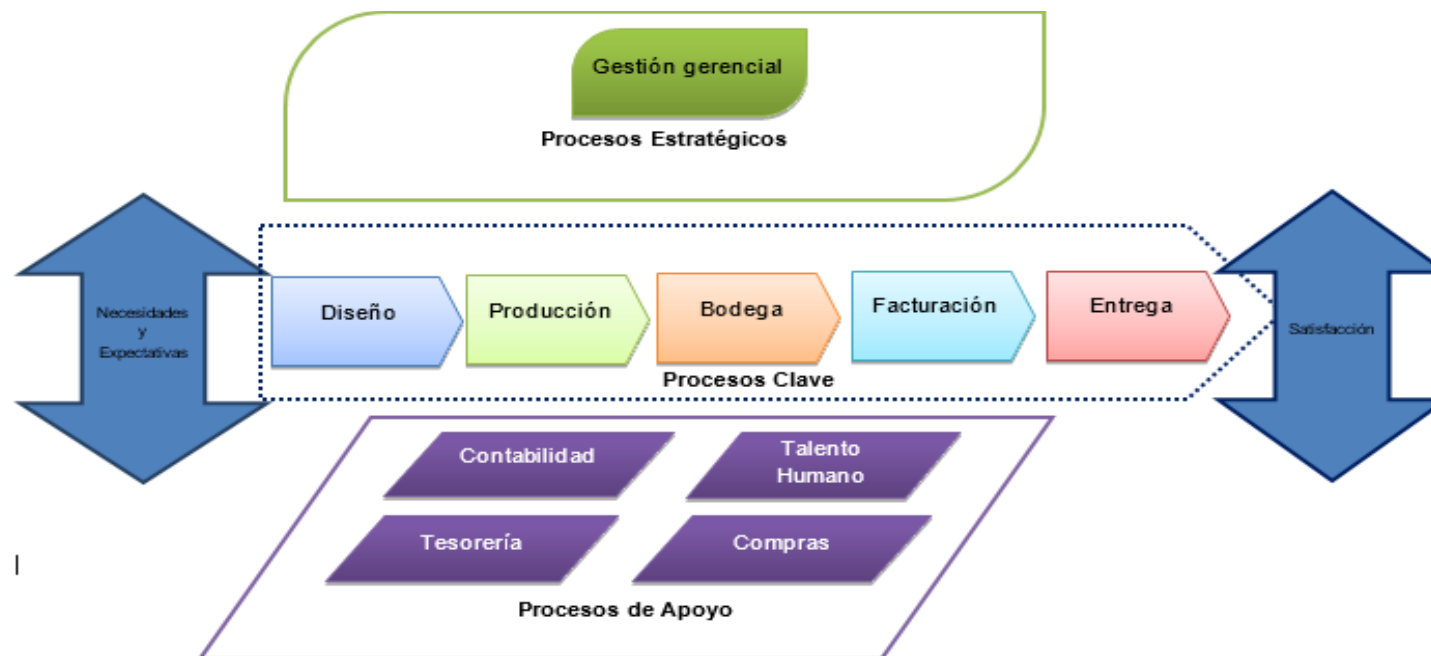
*Matriz 1: Simbología utilizada*

**Elaborado por: Las autoras**

Elaboró	Revisó	Autorizó
<ul style="list-style-type: none"> <li>Nathaly Muñoz</li> <li>Jessica Bonafont</li> </ul>		
Firma:	Firma:	Firma:

AREA ADMINISTRATIVO-FINANCIERO DE UNA EMPRESA INDUSTRIAL DEDICADA A LA FABRICACIÓN DE FUNDAS PLÁSTICAS PARA BANANO Y VENTA DE SUMINISTROS AGRÍCOLAS	Fecha	23/07/2015		
	Página	6	De	41
	Sustituye a			
<b>Manual de Procesos</b>	Página		De	
	De fecha			

Figura 2: Mapa de procesos



Elaborado por: Las autoras

Elaboró	Revisó	Autorizó
<ul style="list-style-type: none"> <li>Nathaly Muñoz</li> <li>Jessica Bonafont</li> </ul>		
Firma:	Firma:	Firma:

AREA ADMINISTRATIVO-FINANCIERO DE UNA EMPRESA INDUSTRIAL DEDICADA A LA FABRICACIÓN DE FUNDAS PLÁSTICAS PARA BANANO Y VENTA DE SUMINISTROS AGRÍCOLAS	Fecha	23/07/2015		
	Página	7	De	41
	Sustituye a			
<b>Manual de Procesos</b>	Página		De	
	De fecha			

#### 4. DEPARTAMENTO DE COMPRAS

##### 4.1 OBJETIVO

El Departamento Compras ejerce operaciones de primordial importancia y tiene como finalidad esencial asignar suministros, materiales, materia prima, etc. a la empresa en general para asegurar la continuidad de sus procesos mediante la adquisición de bienes y/o servicios que cumplan con las siguientes características:

- Óptima calidad
- Menor costo posible
- Menor tiempo de entrega
- Mejores condiciones de pago
- Adecuados servicios postventa

##### 4.2 FUNCIONES PRINCIPALES

- Recibir y tramitar las solicitudes y requisiciones para adquirir los artículos y servicios que los diversos departamentos de la empresa requieran.
- Verificar que los departamentos que solicitan la adquisición de suministros, materiales, equipos o materia prima lo hagan cumpliendo con los requisitos estipulados por la empresa, las

Elaboró	Revisó	Autorizó
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nathaly Muñoz</li> <li>• Jessica Bonafont</li> </ul>		
Firma:	Firma:	Firma:

AREA ADMINISTRATIVO-FINANCIERO DE UNA EMPRESA INDUSTRIAL DEDICADA A LA FABRICACIÓN DE FUNDAS PLÁSTICAS PARA BANANO Y VENTA DE SUMINISTROS AGRÍCOLAS	Fecha	23/07/2015		
	Página	8	De	41
	Sustituye a			
<b>Manual de Procesos</b>	Página		De	
	De fecha			

características concisas de los artículos requeridos y con la oportunidad que permita su abastecimiento normal.

- Solicitar cotizaciones de varios proveedores y otras condiciones de compra de artículos y servicios.
- Evaluación, clasificación y selección de proveedores de acuerdo a la compatibilidad que exista entre los requerimientos del artículo, las condiciones y políticas de compra de la empresa y las condiciones de venta del proveedor.
- Implantar y actualizar los registros de precios y condiciones de compra de los artículos, que de forma repetitiva, se necesiten en la empresa y conservar información histórica de ellos.
- Definir con el proveedor las cláusulas del contrato de compra como forma de pago, plazos de pago, tiempos de entrega y garantías.
- Evaluación y selección de los suministros, materiales o materia prima a comprar en base a la relación de su calidad con el precio.

Elaboró	Revisó	Autorizó
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nathaly Muñoz</li> <li>• Jessica Bonafont</li> </ul>		
Firma:	Firma:	Firma:

AREA ADMINISTRATIVO-FINANCIERO DE UNA EMPRESA INDUSTRIAL DEDICADA A LA FABRICACIÓN DE FUNDAS PLÁSTICAS PARA BANANO Y VENTA DE SUMINISTROS AGRÍCOLAS	Fecha	23/07/2015		
	Página	9	De	41
	Sustituye a			
<b>Manual de Procesos</b>	Página		De	
	De fecha			

- Verificar que los pedidos de compra se realicen de acuerdo a la cantidad, tiempo, precio y condiciones de entrega especificados con anterioridad.
- Realizar reclamos y devoluciones de los artículos cuando el proveedor incumpla con el pedido.

### 4.3 POLÍTICAS

- Las compras se efectuarán únicamente con proveedores que tengan RUC.
- La empresa realizara sus compras en condiciones de pago y precios en concordancia con las leyes de oferta y demanda vigentes en el mercado.
- Se seleccionarán proveedores que certifiquen el mantenimiento, soporte o garantías del producto.
- Se establece que las compras de los artículos, materia prima, equipos, suministros y servicios sean puntuales, mitigando riesgos por escasez o sobrecostos de inventario.
- Denunciar cualquier indicio de conflictos de interés entre la empresa, funcionarios o terceros, así como la obligación de

Elaboró	Revisó	Autorizó
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nathaly Muñoz</li> <li>• Jessica Bonafont</li> </ul>		
Firma:	Firma:	Firma:



AREA ADMINISTRATIVO-FINANCIERO DE UNA EMPRESA INDUSTRIAL DEDICADA A LA FABRICACIÓN DE FUNDAS PLÁSTICAS PARA BANANO Y VENTA DE SUMINISTROS AGRÍCOLAS	Fecha	23/07/2015		
	Página	10	De	41
	Sustituye a			
<b>Manual de Procesos</b>	Página		De	
	De fecha			

revelar oportunamente dichos conflictos en todas las transacciones que se presenten.

- Brindarle preferencia a los proveedores que son fabricantes o representantes directos de la gama de productos que utiliza la empresa y preservar la uniformidad en líneas y marcas.

Elaboró	Revisó	Autorizó
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nathaly Muñoz</li> <li>• Jessica Bonafont</li> </ul>		
Firma:	Firma:	Firma:

AREA ADMINISTRATIVO-FINANCIERO DE UNA EMPRESA INDUSTRIAL DEDICADA A LA FABRICACIÓN DE FUNDAS PLÁSTICAS PARA BANANO Y VENTA DE SUMINISTROS AGRÍCOLAS	Fecha	23/07/2015		
	Página	11	De	41
	Sustituye a			
<b>Manual de Procesos</b>	Página		De	
	De fecha			

<b>Proceso:</b>	<b>COMP-001 COMPRAS LOCALES</b>
<b>Entradas:</b>	Detección de necesidad Pedido de compra Cotizaciones a proveedores
<b>Salidas:</b>	Factura de compra Adquisición de materiales, equipos o materia prima.
<b>Recursos:</b>	Infraestructura física, tecnología en sistemas de información, servicios de internet y talento humano.
<b>Controles:</b>	Políticas de compras Código de comercio Análisis de oferta y demanda de materiales, materia prima o equipos.

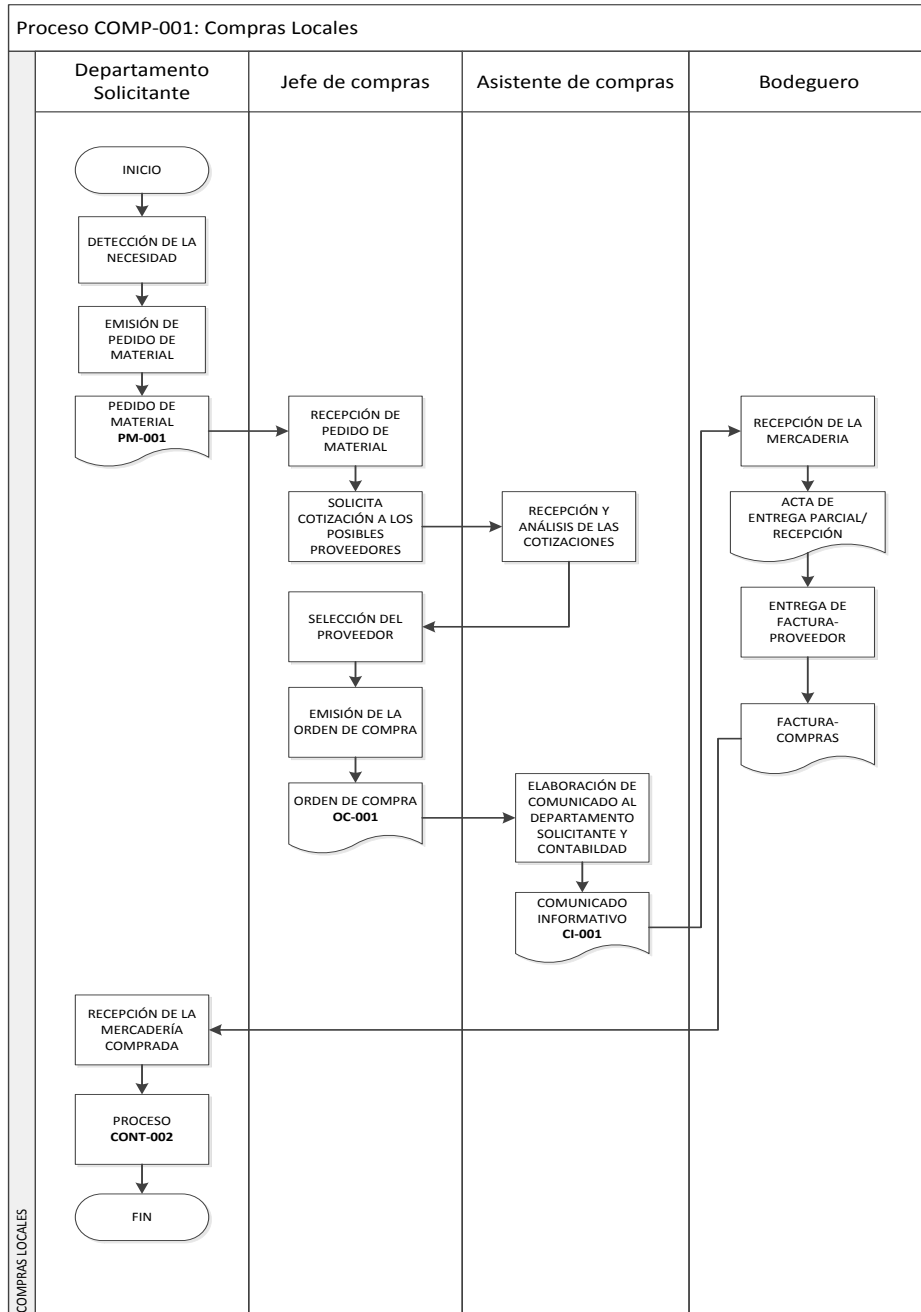
*Matriz 2: PROCESO COMP-001 COMPRAS LOCALES*

**Elaborado por: Las autoras**

<b>Elaboró</b>	<b>Revisó</b>	<b>Autorizó</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Nathaly Muñoz</li> <li>Jessica Bonafont</li> </ul>		
Firma:	Firma:	Firma:

AREA ADMINISTRATIVO-FINANCIERO DE UNA EMPRESA INDUSTRIAL DEDICADA A LA FABRICACIÓN DE FUNDAS PLÁSTICAS PARA BANANO Y VENTA DE SUMINISTROS AGRÍCOLAS	Fecha	23/07/2015		
	Página	12	De	41
Sustituye a				
<b>Manual de Procesos</b>	Página		De	
	De fecha			

*Figura 3: PROCESO COMP-001*



**Elaborado por: Las autoras**

Elaboró	Revisó	Autorizó
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nathaly Muñoz</li> <li>• Jessica Bonafont</li> </ul>		
Firma:	Firma:	Firma:

AREA ADMINISTRATIVO-FINANCIERO DE UNA EMPRESA INDUSTRIAL DEDICADA A LA FABRICACIÓN DE FUNDAS PLÁSTICAS PARA BANANO Y VENTA DE SUMINISTROS AGRÍCOLAS	Fecha	23/07/2015		
	Página	13	De	41
	Sustituye a			
<b>Manual de Procesos</b>	Página		De	
	De fecha			

<b>Proceso:</b>	<b>COMP-002 REQUERIMIENTO DE COMPRAS AL EXTERIOR</b>
<b>Entradas:</b>	Reporte de cantidad de materia prima en bodega Pedido de compra
<b>Salidas:</b>	Autorización de compras al exterior
<b>Recursos:</b>	Infraestructura física, tecnología en sistemas de información, servicios de internet y talento humano.
<b>Controles:</b>	Políticas de compras

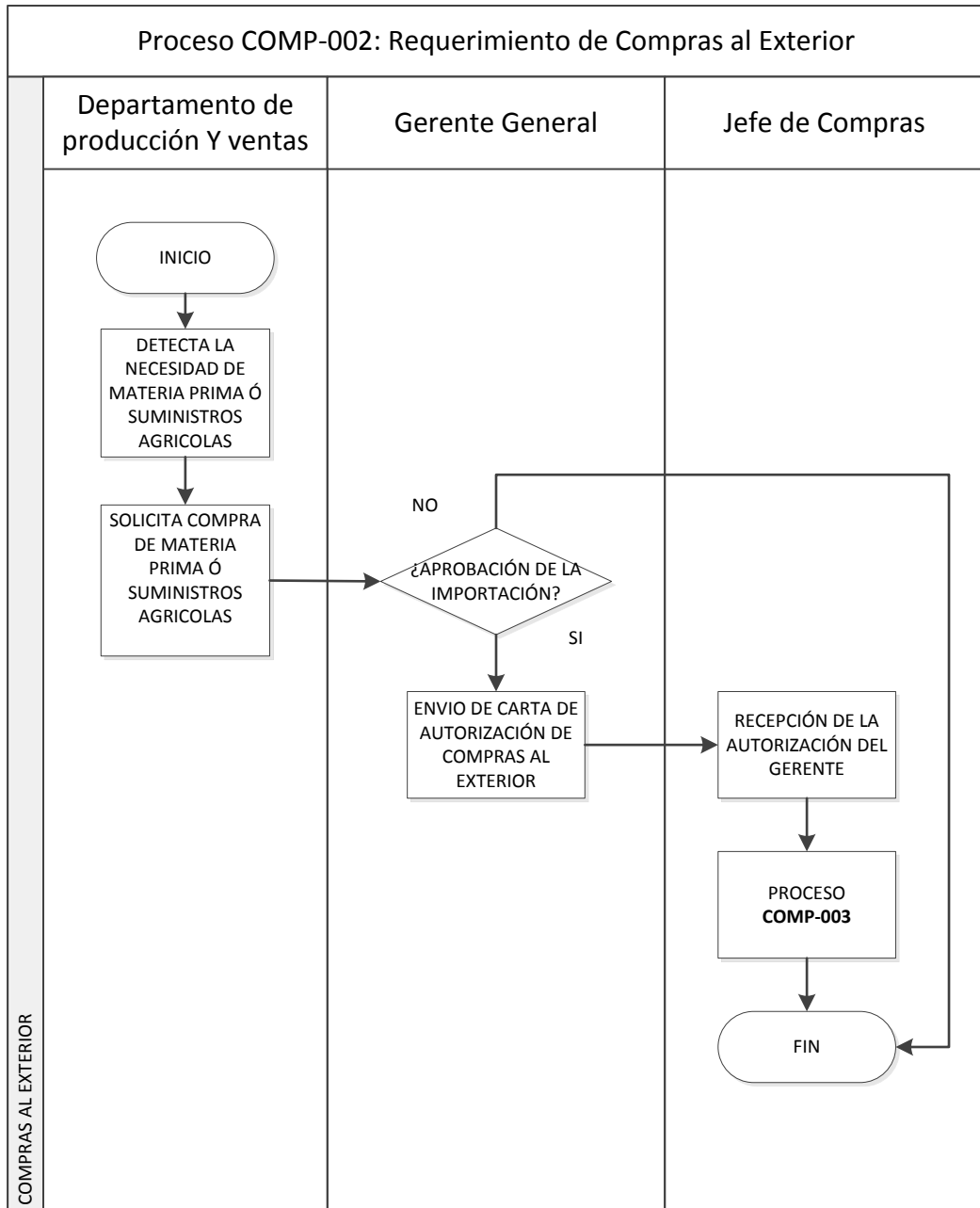
*Matriz 3: PROCESO COMP-002 REQUERIMIENTO DE COMPRAS AL EXTERIOR*

**Elaborado por: Las autoras**

<b>Elaboró</b>	<b>Revisó</b>	<b>Autorizó</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Nathaly Muñoz</li> <li>Jessica Bonafont</li> </ul>		
Firma:	Firma:	Firma:

AREA ADMINISTRATIVO-FINANCIERO DE UNA EMPRESA INDUSTRIAL DEDICADA A LA FABRICACIÓN DE FUNDAS PLÁSTICAS PARA BANANO Y VENTA DE SUMINISTROS AGRÍCOLAS	Fecha	23/07/2015		
	Página	14	De	41
<b>Manual de Procesos</b>	Sustituye a			
	Página		De	
	De fecha			

Figura 4: PROCESO COMP-002



**Elaborado por: Las autoras**

Elaboró	Revisó	Autorizó
<ul style="list-style-type: none"> <li>Nathaly Muñoz</li> <li>Jessica Bonafont</li> </ul>		
Firma:	Firma:	Firma:

AREA ADMINISTRATIVO-FINANCIERO DE UNA EMPRESA INDUSTRIAL DEDICADA A LA FABRICACIÓN DE FUNDAS PLÁSTICAS PARA BANANO Y VENTA DE SUMINISTROS AGRÍCOLAS	Fecha	23/07/2015		
	Página	15	De	41
	Sustituye a			
<b>Manual de Procesos</b>	Página		De	
	De fecha			

<b>Proceso:</b>	<b>COMP-003 COMPRAS AL EXTERIOR</b>
<b>Entradas:</b>	Autorización de compras al exterior Cotizaciones a proveedores
<b>Salidas:</b>	Factura de compra Liquidación de importaciones Adquisición de materiales, equipos o materia prima.
<b>Recursos:</b>	Infraestructura física, tecnología en sistemas de información, servicios de internet, póliza de seguros y talento humano.
<b>Controles:</b>	Políticas de compras Código orgánico de la producción, comercio e inversiones

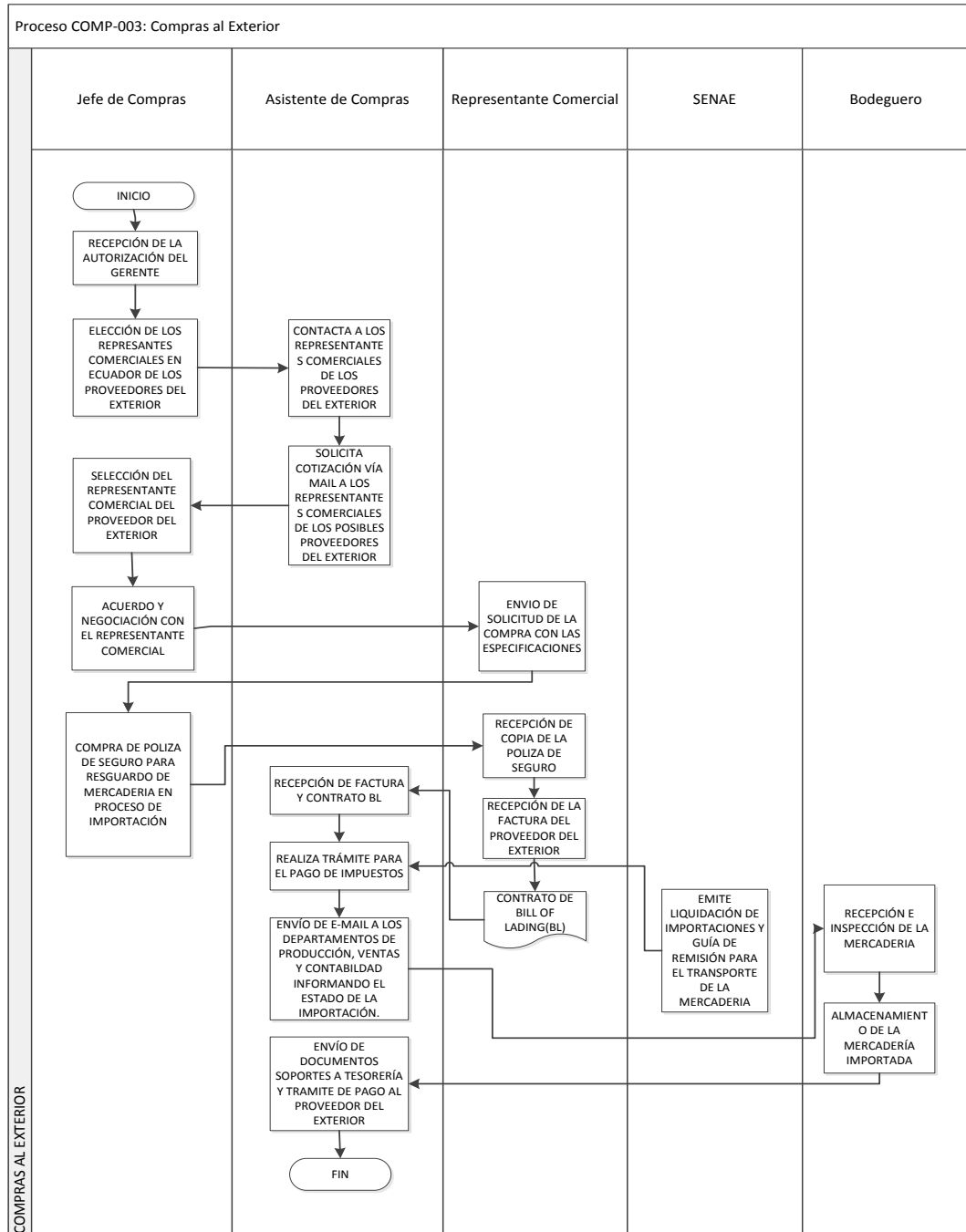
*Matriz 4: PROCESO COMP-003 COMPRAS AL EXTERIOR*

**Elaborado por: Las autoras**

<b>Elaboró</b>	<b>Revisó</b>	<b>Autorizó</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Nathaly Muñoz</li> <li>Jessica Bonafont</li> </ul>		
Firma:	Firma:	Firma:

AREA ADMINISTRATIVO-FINANCIERO DE UNA EMPRESA INDUSTRIAL DEDICADA A LA FABRICACIÓN DE FUNDAS PLÁSTICAS PARA BANANO Y VENTA DE SUMINISTROS AGRÍCOLAS	Fecha	23/07/2015		
	Página	16	De	41
Sustituye a				
<b>Manual de Procesos</b>	Página		De	
	De fecha			

*Figura 5: PROCESO COMP-003*



**Elaborado por: Las autoras**

Elaboró	Revisó	Autorizó
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nathaly Muñoz</li> <li>• Jessica Bonafont</li> </ul>		
Firma:	Firma:	Firma:

AREA ADMINISTRATIVO-FINANCIERO DE UNA EMPRESA INDUSTRIAL DEDICADA A LA FABRICACIÓN DE FUNDAS PLÁSTICAS PARA BANANO Y VENTA DE SUMINISTROS AGRÍCOLAS	Fecha	23/07/2015		
	Página	17	De	41
Sustituye a				
<b>Manual de Procesos</b>	Página		De	
	De fecha			

## 5. DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD

### 5.1 OBJETIVO

El Departamento Contable tiene como objetivo garantizar la eficacia y eficiencia de los registros contables de todas las transacciones que se generen dentro de la empresa con el fin de generar información contable confiable, oportuna y transparente a través de la elaboración de los Estados Financieros y el cumplimiento de las obligaciones tributarias vigentes.

### 5.2 FUNCIONES PRINCIPALES

- Planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades contables de la empresa.
- Salvaguardar los recursos financieros de la empresa.
- Dirigir y supervisar los movimientos económicos de la empresa.
- Adaptar las normas contables vigentes al proceso contable de la empresa.
- Cumplir y hacer cumplir con las disposiciones legales y normas técnicas de control dentro de la empresa.
- Asegurar la correcta interpretación y aplicación de la normativa tributaria vigente, certificando el pago oportuno de los tributos.

Elaboró	Revisó	Autorizó
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nathaly Muñoz</li> <li>• Jessica Bonafont</li> </ul>		
Firma:	Firma:	Firma:



AREA ADMINISTRATIVO-FINANCIERO DE UNA EMPRESA INDUSTRIAL DEDICADA A LA FABRICACIÓN DE FUNDAS PLÁSTICAS PARA BANANO Y VENTA DE SUMINISTROS AGRÍCOLAS	Fecha	23/07/2015		
	Página	18	De	41
	Sustituye a			
<b>Manual de Procesos</b>	Página		De	
	De fecha			

- Conciliar saldos de las cuentas periódicamente con el fin de que éstos se mantengan actualizados.
- Elaborar ajustes y cierres contables.
- Conciliar la ejecución de los Estados Financieros y demás reportes.
- Elaborar y presentar reportes contables cuando sea necesario, ya sea éste para uso interno o para alguna entidad reguladora.
- Colaborar con el alto mando para la correcta toma de decisiones.

### 5.3 POLÍTICAS

- Se realizará desde el 25 hasta el 30 el cierre de cada mes, todos los comprobantes de venta autorizados entregados en las fechas antes mencionadas, será devuelto a su remitente para que sea generado con la fecha del mes siguiente.
- Devolver todo comprobante de venta que contenga datos erróneos de la razón social, RUC de la empresa y montos.
- Cumplir oportunamente con la declaración y pago de impuestos en los plazos señalados en la LORTI.
- Toda la documentación de transacciones comerciales deben ser ingresadas al sistema en un máximo de veinticuatro horas

Elaboró	Revisó	Autorizó
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nathaly Muñoz</li> <li>• Jessica Bonafont</li> </ul>		
Firma:	Firma:	Firma:

AREA ADMINISTRATIVO-FINANCIERO DE UNA EMPRESA INDUSTRIAL DEDICADA A LA FABRICACIÓN DE FUNDAS PLÁSTICAS PARA BANANO Y VENTA DE SUMINISTROS AGRÍCOLAS	Fecha	23/07/2015		
	Página	19	De	41
Sustituye a				
<b>Manual de Procesos</b>	Página		De	
	De fecha			

después de haber sido recibidas y a la vez generar su respectivo registro contable.

- Efectuar las retenciones en todas las transacciones de compra que lo amerite, caso contrario se descontará al responsable por el incumplimiento de sus labores.
- Los gastos realizados deben estar debidamente sustentados con los documentos pertinentes.
- Realizar arquezos inesperados de caja chica.
- Los estados financieros deben reunir las cumplir características: utilidad, confiabilidad, provisionalidad, periodicidad y uniformidad.
- Organizar, mantener el orden y controlar el archivo de los documentos que se generan de las transacciones comerciales.

<b>Elaboró</b>	<b>Revisó</b>	<b>Autorizó</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nathaly Muñoz</li> <li>• Jessica Bonafont</li> </ul>		
Firma:	Firma:	Firma:

AREA ADMINISTRATIVO-FINANCIERO DE UNA EMPRESA INDUSTRIAL DEDICADA A LA FABRICACIÓN DE FUNDAS PLÁSTICAS PARA BANANO Y VENTA DE SUMINISTROS AGRÍCOLAS	Fecha	23/07/2015		
	Página	20	De	41
	Sustituye a			
<b>Manual de Procesos</b>	Página		De	
	De fecha			

<b>Proceso:</b>	<b>CONT-001 ELABORACIÓN DE ROLES Y REGISTRO CONTABLE DE PAGO DE SUELDOS</b>
<b>Entradas:</b>	Reporte de novedades de personal
<b>Salidas:</b>	Nómina Comprobante de registro contable de provisión de beneficios sociales. Comprobante de egreso contable de transferencia bancaria para pago de sueldos.
<b>Recursos:</b>	Infraestructura física, tecnología en sistemas de información, servicios de internet y talento humano.
<b>Controles:</b>	Políticas de contabilidad Código de trabajo

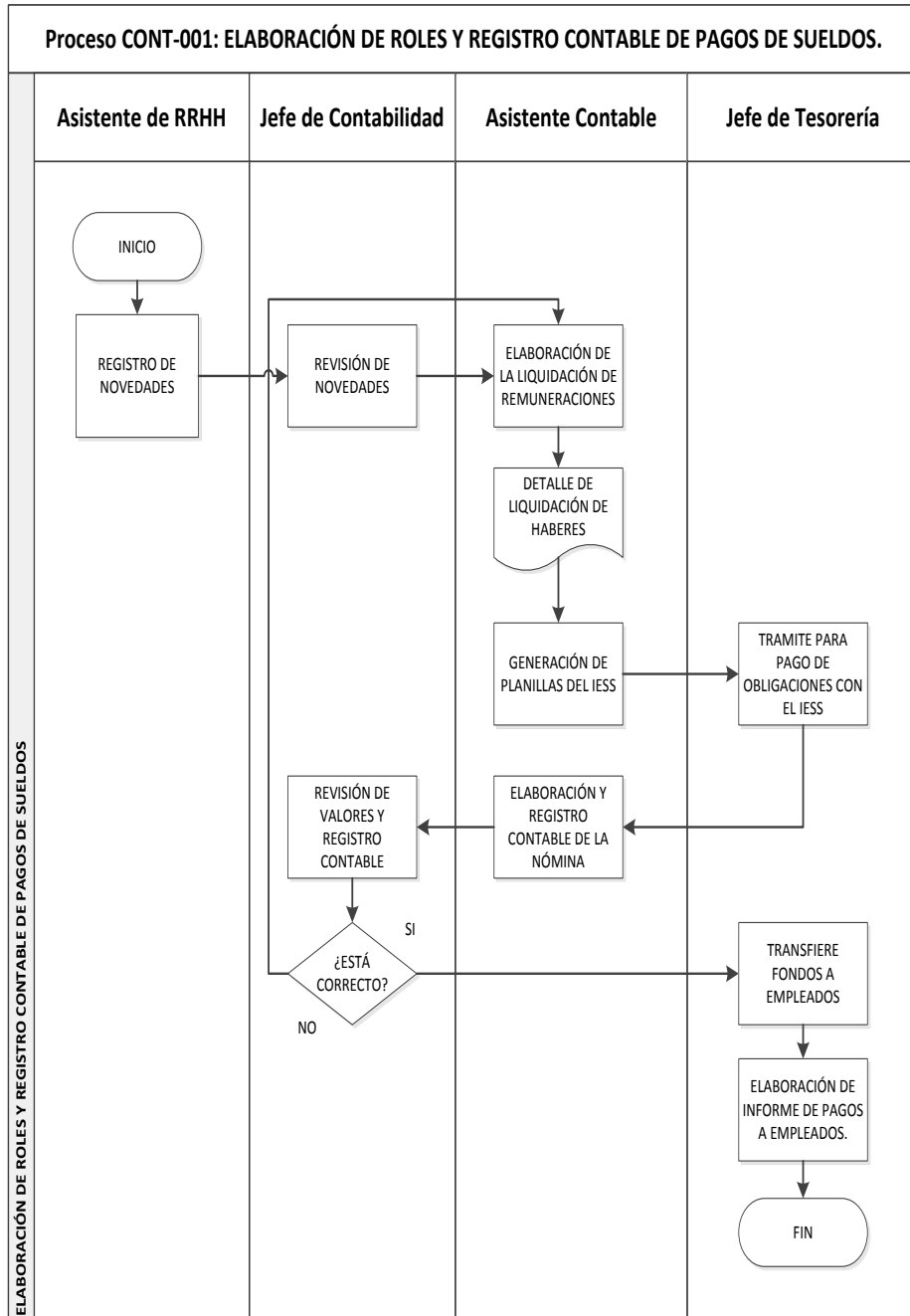
*Matriz 5: PROCESO CONT-001 ELABORACIÓN DE ROLES Y REGISTRO CONTABLE DE PAGO DE SUELDOS*

**Elaborado por: Las autoras**

<b>Elaboró</b>	<b>Revisó</b>	<b>Autorizó</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Nathaly Muñoz</li> <li>Jessica Bonafont</li> </ul>		
Firma:	Firma:	Firma:

AREA ADMINISTRATIVO-FINANCIERO DE UNA EMPRESA INDUSTRIAL DEDICADA A LA FABRICACIÓN DE FUNDAS PLÁSTICAS PARA BANANO Y VENTA DE SUMINISTROS AGRÍCOLAS	Fecha	23/07/2015		
	Página	21	De	41
Sustituye a				
<b>Manual de Procesos</b>	Página		De	
	De fecha			

*Figura 6: PROCESO CONT-001*



**Elaborado por: Las autoras**

Elaboró	Revisó	Autorizó
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nathaly Muñoz</li> <li>• Jessica Bonafont</li> </ul>		
Firma:	Firma:	Firma:

AREA ADMINISTRATIVO-FINANCIERO DE UNA EMPRESA INDUSTRIAL DEDICADA A LA FABRICACIÓN DE FUNDAS PLÁSTICAS PARA BANANO Y VENTA DE SUMINISTROS AGRÍCOLAS	Fecha	23/07/2015		
	Página	22	De	41
	Sustituye a			
<b>Manual de Procesos</b>	Página		De	
	De fecha			

Proceso:	CONT-002 PROVISIÓN Y REGISTRO DE CUENTAS POR PAGAR A PROVEEDORES
Entradas:	Factura de compras
Salidas:	Comprobante de registro contable de cuentas por pagar. Comprobante de retención.
Recursos:	Infraestructura física, tecnología en sistemas de información, servicios de internet y talento humano.
Controles:	Políticas de contabilidad Ley orgánica del régimen interno tributario

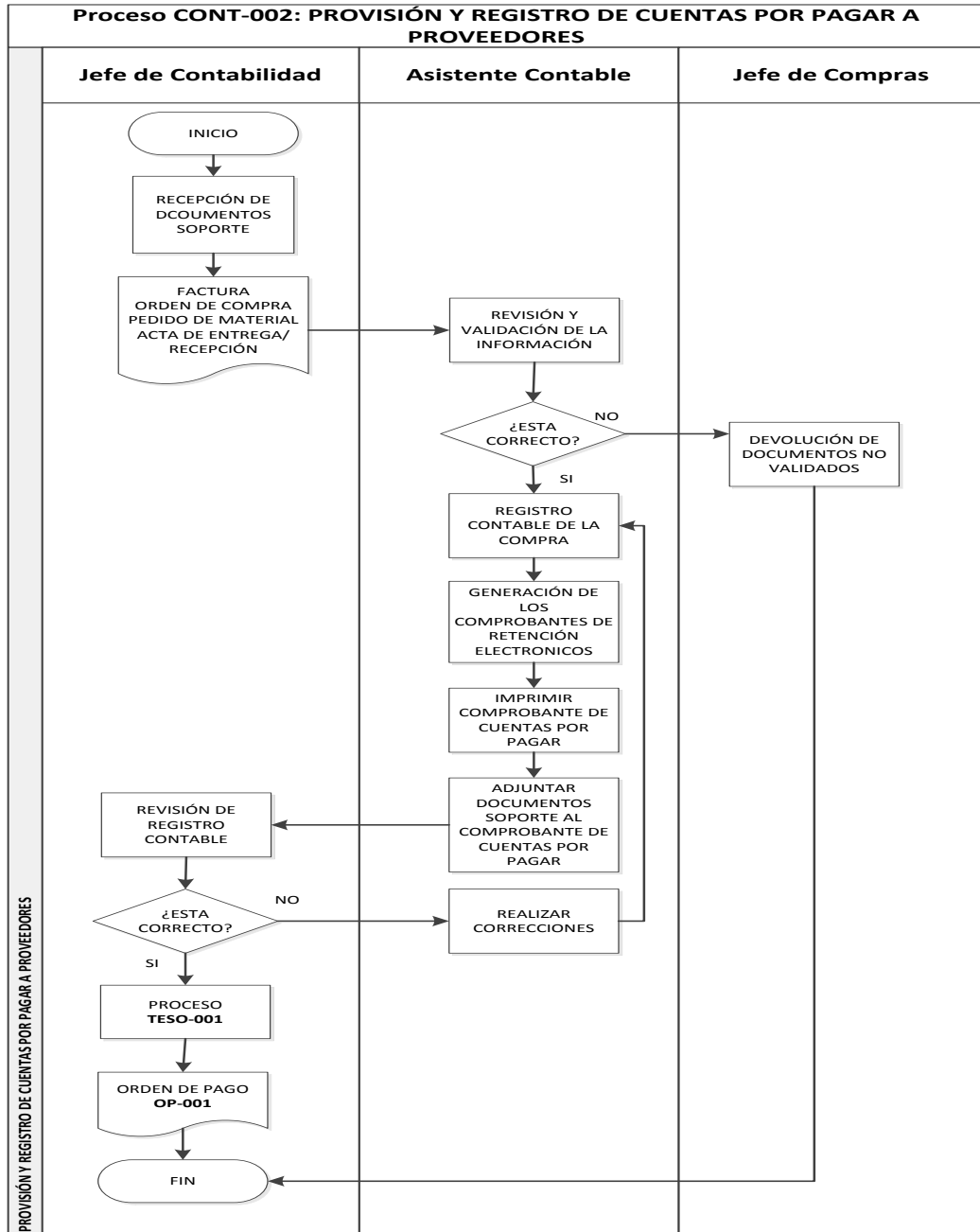
*Matriz 6: PROCESO CONT-002 PROVISIÓN Y REGISTRO DE CUENTAS POR PAGAR A PROVEEDORES*

**Elaborado por: Las autoras**

<b>Elaboró</b>	<b>Revisó</b>	<b>Autorizó</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nathaly Muñoz</li> <li>• Jessica Bonafont</li> </ul>		
Firma:	Firma:	Firma:

AREA ADMINISTRATIVO-FINANCIERO DE UNA EMPRESA INDUSTRIAL DEDICADA A LA FABRICACIÓN DE FUNDAS PLÁSTICAS PARA BANANO Y VENTA DE SUMINISTROS AGRÍCOLAS	Fecha	23/07/2015		
	Página	23	De	41
<b>Manual de Procesos</b>	Sustituye a			
	Página		De	
	De fecha			

Figura 7: PROCESO CONT-002



Elaborado por: Las autoras

Elaboró	Revisó	Autorizó
<ul style="list-style-type: none"> <li>Nathaly Muñoz</li> <li>Jessica Bonafont</li> </ul>		
Firma:	Firma:	Firma:

AREA ADMINISTRATIVO-FINANCIERO DE UNA EMPRESA INDUSTRIAL DEDICADA A LA FABRICACIÓN DE FUNDAS PLÁSTICAS PARA BANANO Y VENTA DE SUMINISTROS AGRÍCOLAS	Fecha	23/07/2015		
	Página	24	De	41
	Sustituye a			
<b>Manual de Procesos</b>	Página		De	
	De fecha			

<b>Proceso:</b>	<b>CONT-003 ELABORACIÓN DE FORMULARIOS Y ANEXOS PARA EL CUMPLIMIENTO DE OBLIGACIONES TRIBUTARIAS MENSUALES</b>
Entradas:	Información del sistema contable de los módulos compras y ventas
Salidas:	Reporte de la plataforma virtual del SRI Reporte de anexo transaccional Comprobante de pago electrónico de obligaciones tributarias
Recursos:	Infraestructura física, tecnología en sistemas de información, servicios de internet, recursos monetarios y talento humano.
Controles:	Políticas de contabilidad Ley orgánica del régimen interno tributario

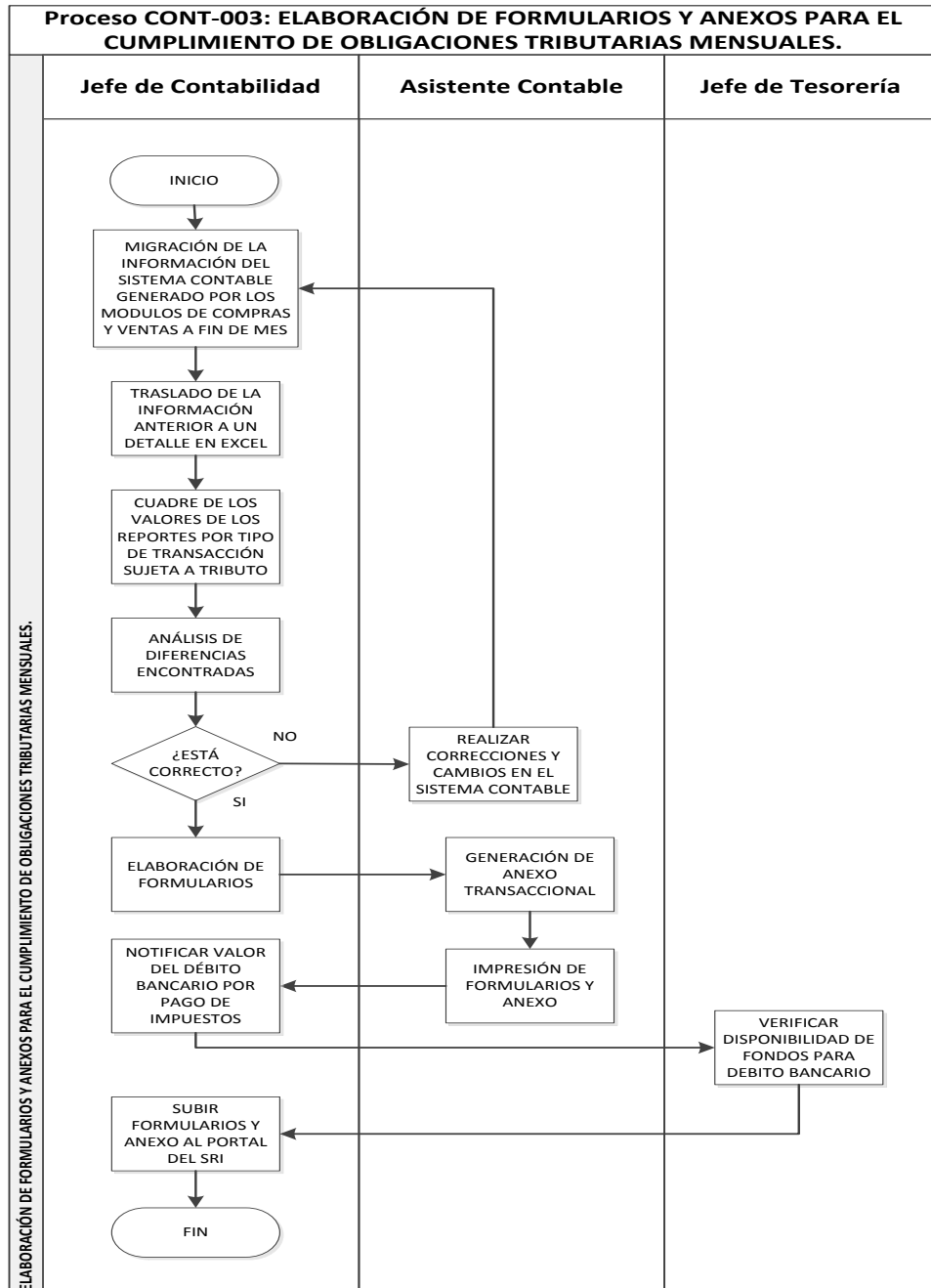
*Matriz 7: PROCESO CONT-003 ELABORACIÓN DE FORMULARIOS Y ANEXOS PARA EL CUMPLIMIENTO DE OBLIGACIONES TRIBUTARIAS MENSUALES*

**Elaborado por: Las autoras**

<b>Elaboró</b>	<b>Revisó</b>	<b>Autorizó</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Nathaly Muñoz</li> <li>Jessica Bonafont</li> </ul>		
Firma:	Firma:	Firma:

AREA ADMINISTRATIVO-FINANCIERO DE UNA EMPRESA INDUSTRIAL DEDICADA A LA FABRICACIÓN DE FUNDAS PLÁSTICAS PARA BANANO Y VENTA DE SUMINISTROS AGRÍCOLAS	Fecha	23/07/2015		
	Página	25	De	41
<b>Manual de Procesos</b>	Sustituye a			
	Página		De	
	De fecha			

Figura 8: PROCESO CONT-003



Elaborado por: Las autoras

Elaboró	Revisó	Autorizó
<ul style="list-style-type: none"> <li>Nathaly Muñoz</li> <li>Jessica Bonafont</li> </ul>		
Firma:	Firma:	Firma:



AREA ADMINISTRATIVO-FINANCIERO DE UNA EMPRESA INDUSTRIAL DEDICADA A LA FABRICACIÓN DE FUNDAS PLÁSTICAS PARA BANANO Y VENTA DE SUMINISTROS AGRÍCOLAS	Fecha	23/07/2015		
	Página	26	De	41
	Sustituye a			
<b>Manual de Procesos</b>	Página		De	
	De fecha			

## 6. DEPARTAMENTO DE TESORERÍA

### 6.1 OBJETIVO

El departamento de tesorería tiene como objetivo recaudar, controlar, custodiar y registrar el ingreso y salida de transacciones de carácter financiero, reportar los recursos bancarios actuales para prevenir a tiempo sobre la disponibilidad de fondos para realizar la ejecución de operaciones que requieren de gran solvencia monetaria y el cumplimiento puntual de obligaciones.

### 6.2 FUNCIONES PRINCIPALES

- Recepar pagos de clientes que realizan mediante cheque.
- Coordinar con el mensajero los días para realizar el depósito bancario de los haberes recaudados.
- Realizar el pago a proveedores sea mediante cheque con el respectivo sustento de documentos pertinentes para su elaboración.
- Efectuar el pago a proveedores mediante transferencia bancaria coordinando para su ejecución con el gerente general contando con documentos de respaldo para dejar constancia de la transacción.

Elaboró	Revisó	Autorizó
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nathaly Muñoz</li> <li>• Jessica Bonafont</li> </ul>		
Firma:	Firma:	Firma:

AREA ADMINISTRATIVO-FINANCIERO DE UNA EMPRESA INDUSTRIAL DEDICADA A LA FABRICACIÓN DE FUNDAS PLÁSTICAS PARA BANANO Y VENTA DE SUMINISTROS AGRÍCOLAS	Fecha	23/07/2015		
	Página	27	De	41
Sustituye a				
<b>Manual de Procesos</b>	Página		De	
	De fecha			

- Manejar la Caja Chica para solventar gastos imprevistos de menor magnitud que requiera ejercer la empresa.
- Revisión de los estados de cuenta bancaria para confirmar el depósito o transferencia bancaria por concepto de pago de parte los clientes.
- Realizar mensualmente el reporte de la conciliación bancaria.
- Supervisar la emisión, custodia y manejo de los cheques que entrega y recibe la organización.

### 6.3 POLÍTICAS

- Controlar el cronograma de pago a proveedores de acuerdo al plazo de crédito otorgado.
- Efectuar los pagos a proveedores los días jueves y viernes.
- Los pagos se realizarán exclusivamente por cheque o transferencia bancaria.
- Realizar el registro puntual y pertinente dentro del sistema de los ingresos percibidos por cuenta corriente al módulo de libros bancos y pagos efectuados a proveedores.
- Controlar constantemente los estados de liquidez o iliquidez de la empresa.

Elaboró	Revisó	Autorizó
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nathaly Muñoz</li> <li>• Jessica Bonafont</li> </ul>		
Firma:	Firma:	Firma:

AREA ADMINISTRATIVO-FINANCIERO DE UNA EMPRESA INDUSTRIAL DEDICADA A LA FABRICACIÓN DE FUNDAS PLÁSTICAS PARA BANANO Y VENTA DE SUMINISTROS AGRÍCOLAS	Fecha	23/07/2015		
	Página	28	De	41
Sustituye a				
<b>Manual de Procesos</b>	Página		De	
	De fecha			

- Rechazar los pagos de clientes por medio de cheques posfechados.
- Depositar el día siguiente, lo que se recaudó el día anterior.
- Los pagos que realizan los clientes por transferencia electrónica deben ser reportados máximo una semana después de haber sido efectuados a través de un correo electrónico al Jefe de Tesorería detallando la razón social, RUC, cantidad de facturas y códigos de las facturas de esta manera será más fácil perpetrar el registro del cobro.
- El custodio de caja chica no podrá realizar préstamos de dicho fondo a los empleados.
- Se hará el desembolso de dinero de caja chica para compras menores debidamente justificadas y autorizadas.
- Las compras menores por caja chica deben estar respaldadas por comprobantes de ventas autorizados.
- Solicitar la reposición de los fondos de caja chica cuando estos sean inferiores al cuarenta por ciento del monto asignado.

Elaboró	Revisó	Autorizó
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nathaly Muñoz</li> <li>• Jessica Bonafont</li> </ul>		
Firma:	Firma:	Firma:

AREA ADMINISTRATIVO-FINANCIERO DE UNA EMPRESA INDUSTRIAL DEDICADA A LA FABRICACIÓN DE FUNDAS PLÁSTICAS PARA BANANO Y VENTA DE SUMINISTROS AGRÍCOLAS	Fecha	23/07/2015		
	Página	29	De	41
	Sustituye a			
<b>Manual de Procesos</b>	Página		De	
	De fecha			

<b>Proceso:</b>	TESO-001 REVISIÓN Y AUTORIZACIÓN DE PAGO A PROVEEDOR
<b>Entradas:</b>	Información del sistema contable de los módulos compras y ventas
<b>Salidas:</b>	Reporte de la plataforma virtual del SRI Reporte de anexo transaccional Comprobante de pago electrónico de obligaciones tributarias
<b>Recursos:</b>	Infraestructura física, tecnología en sistemas de información, servicios de internet, recursos monetarios y talento humano.
<b>Controles:</b>	Políticas de contabilidad Ley orgánica del régimen interno tributario

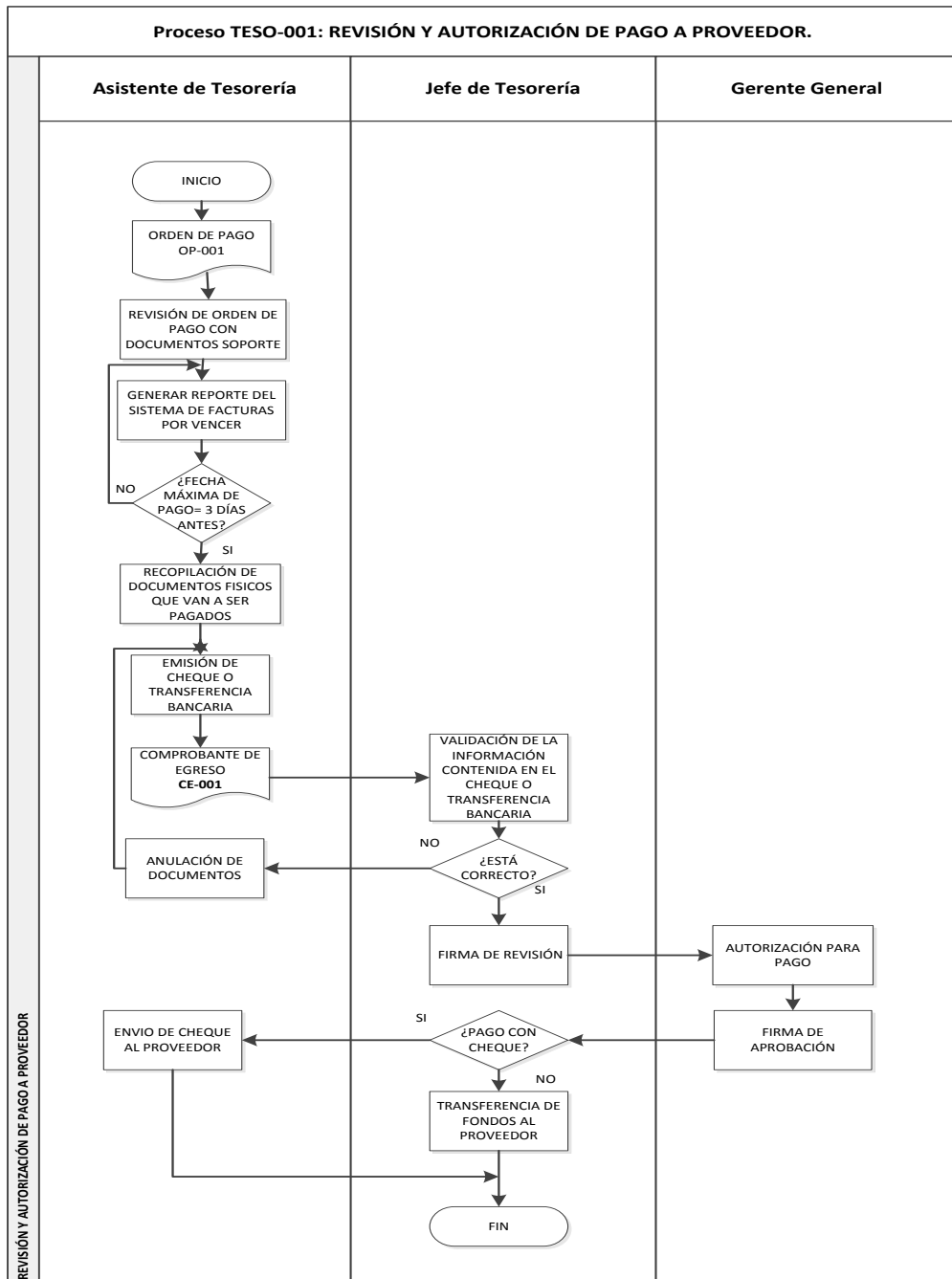
*Matriz 8: PROCESO TESO-001 REVISIÓN Y AUTORIZACIÓN DE PAGO A PROVEEDOR*

**Elaborado por: Las autoras**

<b>Elaboró</b>	<b>Revisó</b>	<b>Autorizó</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Nathaly Muñoz</li> <li>Jessica Bonafont</li> </ul>		
Firma:	Firma:	Firma:

AREA ADMINISTRATIVO-FINANCIERO DE UNA EMPRESA INDUSTRIAL DEDICADA A LA FABRICACIÓN DE FUNDAS PLÁSTICAS PARA BANANO Y VENTA DE SUMINISTROS AGRÍCOLAS	Fecha	23/07/2015		
	Página	30	De	41
<b>Manual de Procesos</b>	Sustituye a			
	Página		De	
	De fecha			

Figura 9: PROCESO TESO-001



**Elaborado por: Las autoras**

Elaboró	Revisó	Autorizó
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nathaly Muñoz</li> <li>• Jessica Bonafont</li> </ul>		
Firma:	Firma:	Firma:

AREA ADMINISTRATIVO-FINANCIERO DE UNA EMPRESA INDUSTRIAL DEDICADA A LA FABRICACIÓN DE FUNDAS PLÁSTICAS PARA BANANO Y VENTA DE SUMINISTROS AGRÍCOLAS	Fecha	23/07/2015		
	Página	31	De	41
<b>Manual de Procesos</b>	Sustituye a			
	Página		De	
	De fecha			

Proceso:	TESO-002 REVISIÓN DE LOS ESTADOS DE CUENTA Y CONCILIACIÓN BANCARIA
Entradas:	Estados de cuentas bancarias Reporte del sistema de los movimientos del módulo libro bancos
Salidas:	Documento de la conciliación bancaria
Recursos:	Infraestructura física, tecnología en sistemas de información, servicios de internet y talento humano.
Controles:	Políticas de tesorería

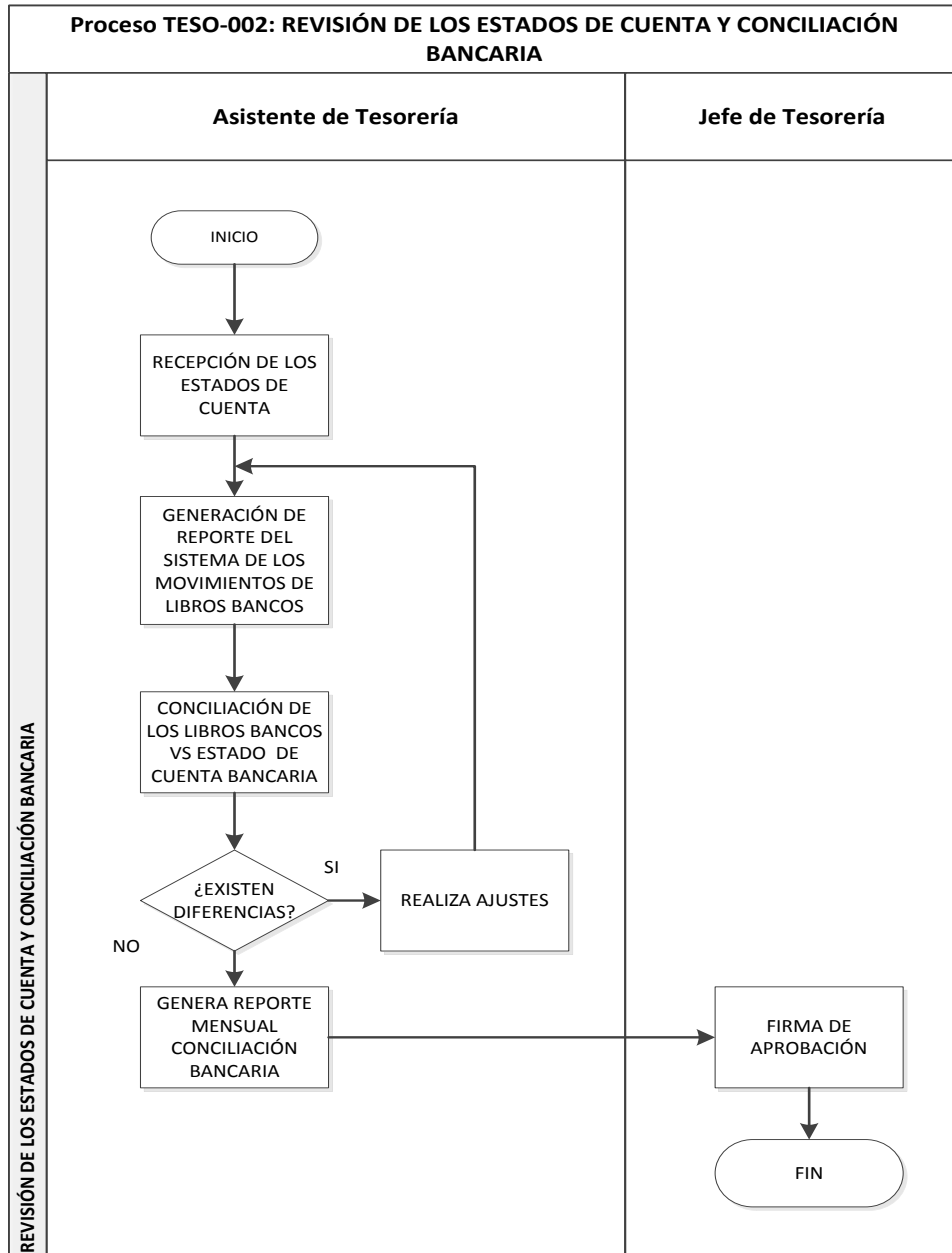
*Matriz 9: TESO-002 REVISIÓN DE LOS ESTADOS DE CUENTA Y CONCILIACIÓN BANCARIA*

**Elaborado por: Las autoras**

<b>Elaboró</b>	<b>Revisó</b>	<b>Autorizó</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Nathaly Muñoz</li> <li>Jessica Bonafont</li> </ul>		
Firma:	Firma:	Firma:

AREA ADMINISTRATIVO-FINANCIERO DE UNA EMPRESA INDUSTRIAL DEDICADA A LA FABRICACIÓN DE FUNDAS PLÁSTICAS PARA BANANO Y VENTA DE SUMINISTROS AGRÍCOLAS	Fecha	23/07/2015		
	Página	32	De	41
<b>Manual de Procesos</b>	Sustituye a			
	Página		De	
	De fecha			

Figura 10: PROCESO TESO-002



Elaborado por: Las autoras

Elaboró	Revisó	Autorizó
<ul style="list-style-type: none"> <li>Nathaly Muñoz</li> <li>Jessica Bonafont</li> </ul>		
Firma:	Firma:	Firma:

AREA ADMINISTRATIVO-FINANCIERO DE UNA EMPRESA INDUSTRIAL DEDICADA A LA FABRICACIÓN DE FUNDAS PLÁSTICAS PARA BANANO Y VENTA DE SUMINISTROS AGRÍCOLAS	Fecha	23/07/2015		
	Página	33	De	41
	Sustituye a			
<b>Manual de Procesos</b>	Página		De	
	De fecha			

<b>Proceso:</b>	TESO-003 CONTROL DE FLUJO DE CAJA CHICA
<b>Entradas:</b>	Asignación de fondo de caja chica
<b>Salidas:</b>	Liquidación de caja chica
<b>Recursos:</b>	Infraestructura física, tecnología en sistemas de información, recursos monetarios, servicios de internet y talento humano.
<b>Controles:</b>	Políticas de tesorería

*Matriz 10: PROCESO TESO-003 CONTROL DE FLUJO DE CAJA CHICA*

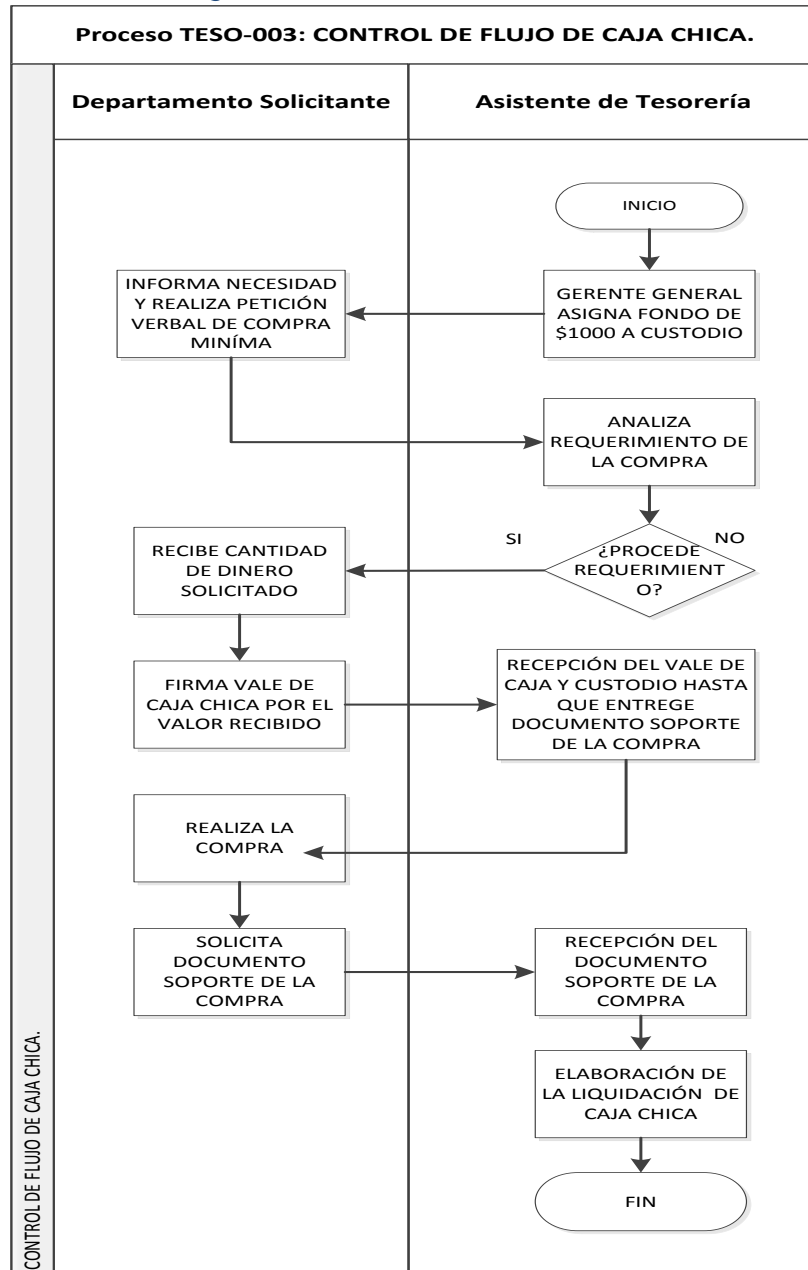
**Elaborado por: Las autoras**

<b>Elaboró</b>	<b>Revisó</b>	<b>Autorizó</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Nathaly Muñoz</li> <li>Jessica Bonafont</li> </ul>		
Firma:	Firma:	Firma:



AREA ADMINISTRATIVO-FINANCIERO DE UNA EMPRESA INDUSTRIAL DEDICADA A LA FABRICACIÓN DE FUNDAS PLÁSTICAS PARA BANANO Y VENTA DE SUMINISTROS AGRÍCOLAS	Fecha	23/07/2015		
	Página	34	De	41
<b>Manual de Procesos</b>	Sustituye a			
	Página		De	
	De fecha			

Figura 11: PROCESO TESO-003



Elaborado por: Las autoras

Elaboró	Revisó	Autorizó
<ul style="list-style-type: none"> <li>Nathaly Muñoz</li> <li>Jessica Bonafont</li> </ul>		
Firma:	Firma:	Firma:

AREA ADMINISTRATIVO-FINANCIERO DE UNA EMPRESA INDUSTRIAL DEDICADA A LA FABRICACIÓN DE FUNDAS PLÁSTICAS PARA BANANO Y VENTA DE SUMINISTROS AGRÍCOLAS	Fecha	23/07/2015		
	Página	35	De	41
	Sustituye a			
<b>Manual de Procesos</b>	Página		De	
	De fecha			

Proceso:	TESO-004 REPOSICIÓN DE CAJA CHICA
Entradas:	Liquidación de caja chica
Salidas:	Reposición de caja chica
Recursos:	Infraestructura física, tecnología en sistemas de información, recursos monetarios, servicios de internet y talento humano.
Controles:	Políticas de tesorería

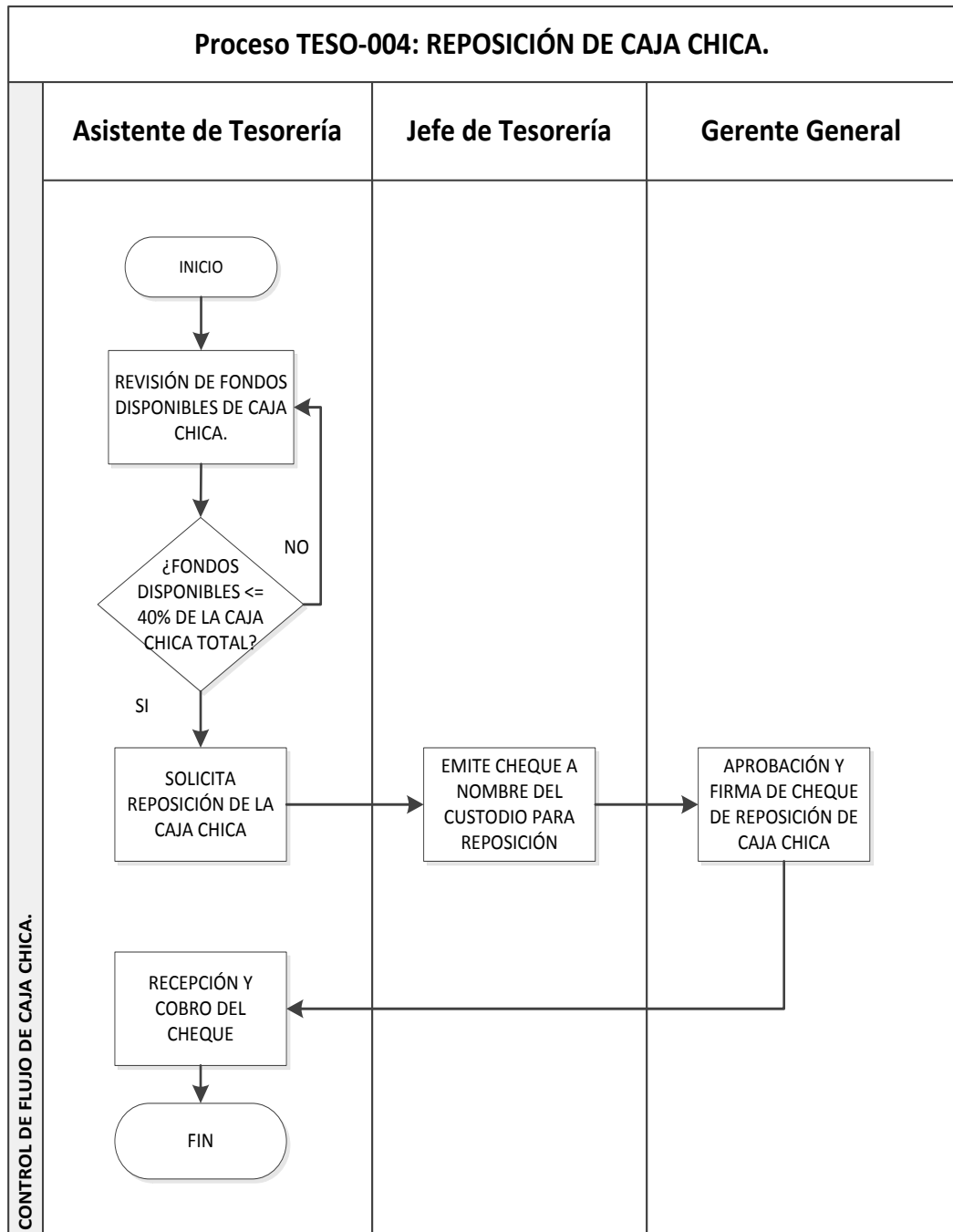
*Matriz 11: PROCESO TESO-004 REPOSICIÓN DE CAJA CHICA*

**Elaborado por: Las autoras**

<b>Elaboró</b>	<b>Revisó</b>	<b>Autorizó</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Nathaly Muñoz</li> <li>Jessica Bonafont</li> </ul>		
Firma:	Firma:	Firma:

AREA ADMINISTRATIVO-FINANCIERO DE UNA EMPRESA INDUSTRIAL DEDICADA A LA FABRICACIÓN DE FUNDAS PLÁSTICAS PARA BANANO Y VENTA DE SUMINISTROS AGRÍCOLAS	Fecha	23/07/2015		
	Página	36	De	41
<b>Manual de Procesos</b>	Sustituye a			
	Página		De	
	De fecha			

Figura 12: PROCESO TESO-004



Elaborado por: Las autoras

Elaboró	Revisó	Autorizó
<ul style="list-style-type: none"> <li>Nathaly Muñoz</li> <li>Jessica Bonafont</li> </ul>		
Firma:	Firma:	Firma:

AREA ADMINISTRATIVO-FINANCIERO DE UNA EMPRESA INDUSTRIAL DEDICADA A LA FABRICACIÓN DE FUNDAS PLÁSTICAS PARA BANANO Y VENTA DE SUMINISTROS AGRÍCOLAS	Fecha	23/07/2015		
	Página	37	De	41
	Sustituye a			
<b>Manual de Procesos</b>	Página		De	
	De fecha			

## 7. DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

### 7.1 OBJETIVO

El Departamento de Recursos Humanos tiene como objetivo administrar y dotar a la empresa del personal idóneo para el correcto desempeño de sus operaciones.

En muchos casos, éste departamento se encarga de elaborar los cálculos de haberes de los empleados dentro de la nómina y también realiza actividades relacionadas con la planificación, selección y formación del personal.

Está orientada a precautelar la integridad del capital humano de la empresa y se dedica a establecer buenas relaciones laborales y ofrecer servicios sociales a través de la responsabilidad social.

### 7.2 FUNCIONES PRINCIPALES

- Reclutar y seleccionar personal.
- Evaluar el desempeño del recurso humano de la empresa
- Administrar y controlar al personal.
- Promover la comunicación entre el empleador y la empresa creando buenas relaciones laborales.

Elaboró	Revisó	Autorizó
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nathaly Muñoz</li> <li>• Jessica Bonafont</li> </ul>		
Firma:	Firma:	Firma:

AREA ADMINISTRATIVO-FINANCIERO DE UNA EMPRESA INDUSTRIAL DEDICADA A LA FABRICACIÓN DE FUNDAS PLÁSTICAS PARA BANANO Y VENTA DE SUMINISTROS AGRÍCOLAS	Fecha	23/07/2015		
	Página	38	De	41
	Sustituye a			
<b>Manual de Procesos</b>	Página		De	
	De fecha			

- Promover y estimular la capacitación constante del personal involucrado.
- Calcular los haberes del personal de la empresa.

### 7.3 POLITICAS

- Garantizar la existencia de buenas relaciones laborales así como oportunidades para el desarrollo profesional del personal.
- Respaldar la igualdad en la oportunidad de empleo, no se hará distinción de los candidatos al reclutamiento para el proceso de selección y contratación debido su raza, religión, color, nacionalidad, edad estado civil o cualquier otro motivo.
- Las personas interesadas en formar parte de la empresa deben incluirse formalmente al proceso de selección de personal.
- Determinar las pruebas técnicas, pruebas psicométricas y evaluaciones médicas a las que deberán someterse los candidatos.
- Definir junto con gerencia el perfil del candidato idóneo para ser contratado.
- Fijar junto con gerencia el sueldo de contratación y este deberá regirse en las responsabilidades, objetivos y especificaciones del puesto; el desempeño en el trabajo el mercado laboral y la situación económica del país.

Elaboró	Revisó	Autorizó
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nathaly Muñoz</li> <li>• Jessica Bonafont</li> </ul>		
Firma:	Firma:	Firma:

AREA ADMINISTRATIVO-FINANCIERO DE UNA EMPRESA INDUSTRIAL DEDICADA A LA FABRICACIÓN DE FUNDAS PLÁSTICAS PARA BANANO Y VENTA DE SUMINISTROS AGRÍCOLAS	Fecha	23/07/2015		
	Página	39	De	41
	Sustituye a			
<b>Manual de Procesos</b>	Página		De	
	De fecha			

- Contratar al candidato que posea las habilidades, actitudes y competencias suficientes para desempeñar sus funciones.
- Registrar al empleado en el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social en el primer día de sus labores.

<b>Elaboró</b>	<b>Revisó</b>	<b>Autorizó</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nathaly Muñoz</li> <li>• Jessica Bonafont</li> </ul>		
Firma:	Firma:	Firma:

AREA ADMINISTRATIVO-FINANCIERO DE UNA EMPRESA INDUSTRIAL DEDICADA A LA FABRICACIÓN DE FUNDAS PLÁSTICAS PARA BANANO Y VENTA DE SUMINISTROS AGRÍCOLAS	Fecha	23/07/2015		
	Página	40	De	41
	Sustituye a			
<b>Manual de Procesos</b>	Página		De	
	De fecha			

<b>Proceso:</b>	<b>RRHH-001 SELECCIÓN DE PERSONAL</b>
<b>Entradas:</b>	Solicitud de requerimiento de personal Solicitud de anuncios por medios de comunicación escritos Curriculum Vitae de aspirantes
<b>Salidas:</b>	Documento contrato de personal
<b>Recursos:</b>	Infraestructura física, tecnología en sistemas de información, recursos monetarios, servicios de internet y talento humano.
<b>Controles:</b>	Políticas de recursos humanos Código de trabajo

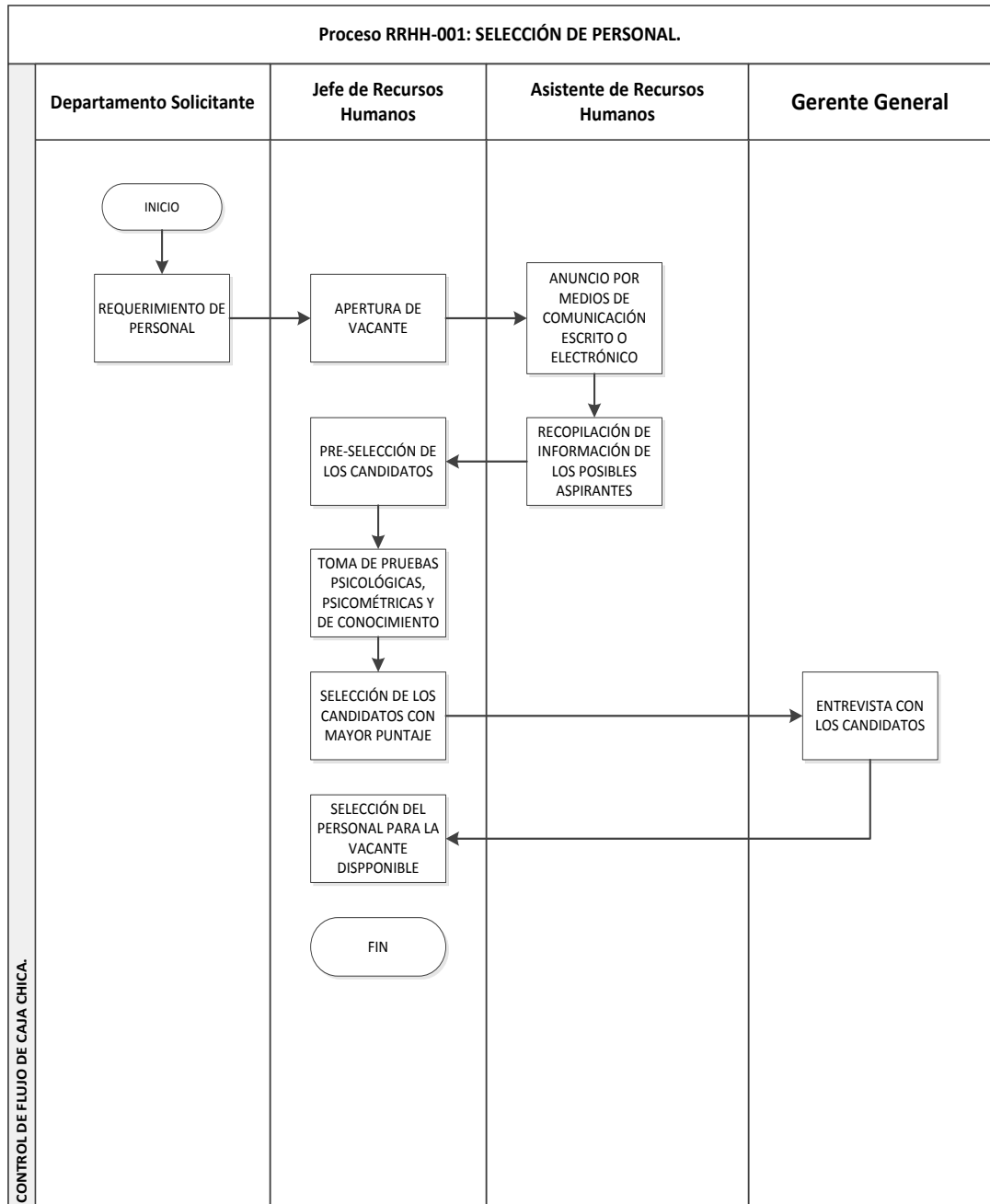
*Matriz 12: PROCESO RRHH-001 SELECCIÓN DE PERSONAL*

**Elaborado por: Las autoras**

<b>Elaboró</b>	<b>Revisó</b>	<b>Autorizó</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Nathaly Muñoz</li> <li>Jessica Bonafont</li> </ul>		
Firma:	Firma:	Firma:

AREA ADMINISTRATIVO-FINANCIERO DE UNA EMPRESA INDUSTRIAL DEDICADA A LA FABRICACIÓN DE FUNDAS PLÁSTICAS PARA BANANO Y VENTA DE SUMINISTROS AGRÍCOLAS	Fecha	23/07/2015		
	Página	41	De	41
<b>Manual de Procesos</b>	Sustituye a			
	Página		De	
	De fecha			

Figura 13: PROCESO RRHH-001



Elaborado por: Las autoras

Elaboró	Revisó	Autorizó
<ul style="list-style-type: none"> <li>Nathaly Muñoz</li> <li>Jessica Bonafont</li> </ul>		
Firma:	Firma:	Firma:



## REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

**BRAVO C**, Juan, Gestión por Procesos con Responsabilidad Social, Chile, Ed. Evolución, 2008.

**BURGWAL**, Gerrit y **CUÉLLAR**, Juan Carlos, Planificación Estratégica y Operativa, Ecuador, Ediciones Abya-Yala, 1999.

**CHIAVENATO**, Idalberto, Introducción a la Teoría General de la Administración, 7ma. Edición, México, McGraw-Hill Interamericana, 2006.

**COOK**, JOHN W. y **WINKLE**, GARY M., Auditoría, 3era Edición, México, Editorial Interamericana, 1987.

**FRANKLIN F**, Enrique Benjamín, Auditoria Administrativa – Gestión Estratégica de Cambio, 2da. Edición, México, Pearson Educación, 2007.

**HARRINGTON**, H. James, Administración Total del Mejoramiento Continuo - La nueva generación, 4ta Edición, México, McGraw-Hill, 1997.

**HARRINGTON**, H James, Mejoramiento de los Procesos en la Empresa, 5ta Edición, México, McGraw – Hill, 2000.

**HITT**, Michael, **BLACK**, Stewart y **PORTER** Lyman, Administración, 9na. Edición, México, Pearson Educación, 2006

**KOONTZ**, Harold y **HEINZ**, Wehrich, Elementos de Administración, 5ta. Edición, McGraw Hill, México, 1992.

**NEWMAN**, William, Programación, Organización y Control, 2da Edición, España, Ed. Ediciones Deusto, 1966.

**ROBBINS** Stephen y **COULTER** Mary, Administración, 8va. Edición, México, Pearson Educación, 2005.

**SMITH**, Adam, La riqueza de las Naciones, España, Ed Alianza Editorial S.A., 1999.

**STEINER**, George, Planeación Estratégica, Lo que todo Director debe de saber, México, Ed. Continental, 2000.

**STONER**, James, Administración, 5ta. Edición, México, Prentice- Hall, 1997.

## REFERENCIAS ELECTRONICAS

**PESANTES**, Karla (2015), China invertirá \$ 250.000 millones en la próxima década en América Latina.

<http://www.telegrafo.com.ec/politica/item/china-invertira-250-000-millones-en-la-proxima-decada-en-a-latina-video-y-galeria.html>

**IDE BUSINESS SCHOOL** (2006), Análisis y Ranking de PyMES.

<http://investiga.ide.edu.ec/index.php/revista-febrero-2006/736-analisis-y-ranking-de-pymes>

**CARRETO**, Julio (2008), Planeación Estratégica.

<http://planeacion-estrategica.blogspot.com/>