



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
UNIDAD DE EDUCACIÓN A DISTANCIA

LICENCIATURA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA
CONTADOR PÚBLICO AUTORIZADO

TRABAJO DE TITULACIÓN

Previa a la obtención del título de:

LICENCIADA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA
CONTADOR PÚBLICO AUTORIZADO

TEMA:

“DISEÑO DE UN MANUAL DE PROCESOS PARA EL CONTROL ADMINISTRATIVO EN LA EMPRESA “DISTRIBUIDORA MERCANTIL ORIENTAL DIMERON CIA LTDA” DEL CANTÓN TENA, PROVINCIA DE NAPO”

AUTORA:

BETSY MARÍA GREFA AGUINDA

TENA - ECUADOR

2016

CERTIFICACIÓN DEL TRIBUNAL

Certificamos que el presente trabajo de titulación ha sido desarrollado por la Srta. Betsy María Grefa Aguinda, quien ha cumplido con las normas de investigación científica y una vez analizado su contenido, se autoriza su presentación.

Ing. Gerardo Luis Lara Noriega
DIRECTOR

Ing. Pedro Pablo Bravo Molina
MIEMBRO

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD

Yo, Betsy María Grefa Aguinda, declaro que el presente trabajo de titulación es de mi autoría y que los resultados del mismo son auténticos y originales. Los textos constantes en el documento que provienen de otra fuente, están debidamente citados y referenciados.

Como autora, asumo la responsabilidad legal y académica de los contenidos de este trabajo de titulación.

Riobamba, 26 de abril de 2016

Betsy María Grefa Aguinda

C.I. 1500580004

DEDICATORIA

Este trabajo va dedicado con cariño a mis padres por motivarme y darme la mano cuando sentía que el camino se terminaba.

A mis hermanas, por llenarme siempre de positivismo para poder sobresalir ante cualquier circunstancia de la vida y no dejarme vencer por más grande que sea el obstáculo.

A mi hija, Valeria Durán por todos los momentos que no pude compartir, en pro de culminar mi anhelo y por el entusiasmo que me infundió para seguir adelante.

Betsy María Grefa Aguinda

AGRADECIMIENTO

Le doy gracias principalmente a Dios por todas las bendiciones y oportunidades recibidas en mi vida, a mi familia por todo su apoyo incondicional, a la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo por darme la oportunidad de estudiar y ser una profesional, a mis tutores; Ing. Gerardo Lara, Director y al Ing. Pedro Bravo, Miembro que con dedicación y paciencia compartieron sus conocimientos permitiéndome culminar con éxito este proyecto de investigación.

Betsy María Grefa Aguinda

ÍNDICE GENERAL

Portada.....	i
Certificación del tribunal	ii
Declaración de autenticidad.....	iii
Cedicatoria.....	iv
Agradecimiento.....	v
Índice general.....	vi
Índice de tablas	viii
Índice de gráficos.....	ix
Índice de anexos.....	x
Resumen ejecutivo	xi
Summary.....	xii
Introducción.....	1
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	2
1.1.1 Formulación del Problema.....	3
1.1.2 Delimitación del Problema	3
1.2 JUSTIFICACIÓN	3
1.3 OBJETIVOS	4
1.3.1 Objetivo General.....	4
1.3.2 Objetivos Específicos	4
CAPITULO II: MARCO TEÓRICO	5
2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS.....	5
2.2 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.....	6
2.2.1 Manual	6
2.2.2 Tipos de manual.....	7
2.2.3 Manual Administrativo.....	8
2.2.4 Control interno.....	10
2.2.5 Componentes del control interno.....	11
2.2.6 Clases de Controles internos.....	12
2.2.7 Manual de control interno.....	13
2.2.8 Procesos	14
2.2.9 Importancia y Jerarquía de los procesos.....	15

2.2.10	Diagramas de Procedimiento o de Flujo.....	16
2.2.11	Clasificación de flujogramas	23
2.2.12	Organigrama	24
2.2.13	Tipos de organigrama	25
2.2.14	Manual de procedimientos.....	27
2.2.15	Administración	30
2.2.16	Proceso administrativo	34
2.3	IDEA A DEFENDER	51
2.4	VARIABLES	52
2.4.1	Variable Independiente.....	52
2.4.2	Variable Dependiente	52
CAPITULO III: MARCO METODOLÓGICO		53
3.1	MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN	53
3.2	TIPOS DE INVESTIGACIÓN	53
3.3	POBLACIÓN.....	53
3.4	MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS.....	54
3.5	RESULTADOS.....	57
CAPÍTULO IV: MARCO PROPOSITIVO.....		68
4.1	TÍTULO	68
4.2	ANTECEDENTES DE LA EMPRESA.....	68
4.3	CONTENIDO DE LA PROPUESTA.....	70
4.3.1	Diagnóstico de la entidad.....	70
4.3.2	Diagnóstico Situacional de la empresa.....	71
4.3.3	Significado FODA.....	72
4.3.4	Análisis interno.....	72
4.3.5	Análisis Externo	75
4.3.6	Planteamiento Estratégico	79
4.3.7	Organigrama Estructural.....	81
4.3.8	Cuadro Directivo	82
4.3.9	Manual funcional.....	82
CONCLUSIONES.....		149
RECOMENDACIONES.....		150
BIBLIOGRAFÍA		151
ANEXOS.....		152

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Tipos de Manuales.....	7
Tabla 2: Clases de manuales administrativos	9
Tabla 3: Símbolos de la norma ASME	18
Tabla 4: Símbolos de la norma ANSI (Procesamiento electrónico de datos).....	19
Tabla 5: Símbolos de la norma ANSI (Diagramación administrativa)	20
Tabla 6: Símbolos de la norma ISO-9000	21
Tabla 7: Símbolos de la norma DIN	22
Tabla 8: Símbolo para Diagramas Integrados de flujo	23
Tabla 9: Conocimiento de la Actividad de la empresa	58
Tabla 10: Conocimiento sobre la misión, visión, objetos y valores de la empresa.	59
Tabla 11: Conocimiento sobre la existencia de un manual de procesos en la empresa..	60
Tabla 12: Conocimiento de la utilidad del manual de procesos dentro de la empresa. ..	61
Tabla 13: Implementación de un manual de procesos en la empresa	62
Tabla 14: Procesos para las actividades diarias en la empresa.	63
Tabla 15: Conocimiento sobre capacitación del personal en la empresa.....	64
Tabla 16: Conocimiento de personal sobre el manejo de procesos	65
Tabla 17: Aplicación de procesos para mejorar la atención al cliente.....	66
Tabla 18: Aplicación del manual de procesos para agilizar y mejorar el desempeño del personal.....	67
Tabla 19: Diagnóstico situacional de la empresa - FODA	71
Tabla 20: Análisis Interno.....	74
Tabla 21: Análisis Externo	77
Tabla 22: MATRIZ FODA	78

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Proceso	14
Gráfico 2: Jerarquía de Procesos	15
Gráfico 3: Proceso Administrativo	34
Gráfico 4: Conocimiento de la Actividad de la empresa	58
Gráfico 5: Conocimiento sobre la misión, visión, objetos y valores de la empresa	59
Gráfico 6: Conocimiento sobre la existencia de un manual de procesos en la empresa.	60
Gráfico 7: Conocimiento de la utilidad del manual de procesos dentro de la empresa. .	61
Gráfico 8: Implementación de un manual de procesos en la empresa	62
Gráfico 9: Procesos para las actividades diarias en la empresa.	63
Gráfico 10: Conocimiento sobre capacitación del personal en la empresa.	64
Gráfico 11: Conocimiento de personal sobre el manejo de procesos	65
Gráfico 12: Aplicación de procesos para mejorar la atención al cliente.....	66
Gráfico 13: Aplicación del manual de procesos para agilizar y mejorar el desempeño del personal	67
Gráfico 14: Proceso de las funciones del Gerente	84
Gráfico 15: Proceso de Funciones de la Secretaria.....	86
Gráfico 16: Proceso de las funciones del Contador	88
Gráfico 17: Proceso de las funciones del Auxiliar de Contabilidad	90
Gráfico 18: Proceso de las funciones del Vendedor	92
Gráfico 19: Proceso de las funciones de la Cajera - Recepcionista.....	94
Gráfico 20: Proceso de las funciones del Bodeguero	96
Gráfico 21: Proceso de las funciones del bodeguero	97

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo No. 1: Encuesta dirigida al personal de la empresa.....	152
Anexo No. 2: Infraestructura - empresa distribuidora mercantil oriental dimeron cia Itda.....	154

RESUMEN EJECUTIVO

La presente investigación tiene por objetivo el Diseño de un Manual de Procesos para el Control Administrativo en la Empresa “Distribuidora Mercantil Oriental Dimeron Cía del Cantón Tena.

Se aplica la investigación de campo, apoyado en el método inductivo, deductivo, empleando las técnicas de entrevista y encuesta. En el desarrollo de la propuesta se realizó el análisis FODA, elaborándose el manual de funciones, y el organigrama estructural, se identificaron los procedimientos de mayor utilidad para la empresa y se procedió a su diseño; presentado los siguientes: Contratación de personal, selección de proveedores, proceso de venta, devolución en ventas de mercadería, otorgamiento de créditos, compra de mercadería, autorización de gastos, entrega y recepción de activos, pago de nómina y solicitud de vacaciones, entre los más importantes. Dichos procesos cuentan con una representación gráfica, manual de funciones y controles claves para cada uno de ellos.

El Manual de Procesos propuesto será de gran utilidad e importancia ya que simplifica el trabajo, es por eso y tomando en cuenta lo antes mencionado recomiendo al gerente su aplicación, por los distintos beneficios que aportará a la empresa.

Es necesario e imprescindible implantar políticas de crédito y cobranza que permita controlar su otorgamiento de crédito y recuperación de cartera vencida de los clientes, optimizando el uso de los recursos.

Palabras Claves: MANUAL DE PROCESOS. CONTROL ADMINISTRATIVO.

Ing. Gerardo Luis Lara Noriega
DIRECTOR DE TRABAJO DE TITULACIÓN

SUMMARY

The objective of this research is to design a Manual for the Administrative Process Control in the company “Distribuidora Mercantil Oriental DIMERON CIA” Tena Canton.

Field research, supported by the inductive method is applied, using interview and survey techniques. In developing the proposal SWOT analysis was performed, producing the manual functions and structural organization, procedures most useful for the company were identified and proceeded to design; presenting the following: recruitments, seller selection, sales process, return merchandise sales, lending, purchase merchandise, expenditure authorization, delivery and receipt of files, payroll and vacation request, among the most important. These processes have a graphical representation, manual function and keys for each of them controls.

The proposed manual processes will be useful and important as the work is simplified, taking into account the above it recommended the manager application, for the various benefits it will bring to the company.

It is necessary and indispensable to implement credit and collection policies enabling its lending and recovery of NPLs of customers, optimizing the use of resources.

Keywords: MANUAL PROCEDURE, ADMINISTRATIVE CONTROL

INTRODUCCIÓN

La administración es responsable directa de todas las actividades de una compañía, incluyendo su estructura de control interno, naturalmente, la administración en los diferentes niveles tendrá distintas responsabilidades dentro del control interno, tales responsabilidades difieren a menudo dependiendo de las características de la organización, debiendo conducir sus actividades y tomando acciones específicas de acuerdo con leyes y regulaciones aplicables las cuales establecen el comportamiento de la empresa en el cumplimiento de los objetivos.

Distribuidora Mercantil Oriental DIMERON CIA LTDA, es una compañía que tiene como principal actividad económica es la venta al por mayor y menor de artículos de ferretería, posee convenios con instituciones privadas como públicas.

Para la elaboración del marco teórico se identificaron los conceptos relacionados directamente con el tema para la consulta se tienen material bibliográfico actualizado, se identificó el tipo de investigación, métodos e instrumentos que permitirán recabar la mayor cantidad de información posible.

En el desarrollo de la propuesta se realizó el análisis FODA, se identificó la misión, visión y objetivos, organigrama estructural, manual de funciones, y el organigrama estructural, se identificación de procesos administrativa, cuentan con una representación gráfica, manual de funciones y controles claves para cada uno de ellos.

En conclusión la ausencia de un manual de control interno al área administrativa afecta el correcto desempeño de los recursos, con la aplicación de la presente propuesta se podrá optimizar el uso de los recursos.

CAPÍTULO I: EL PROBLEMA

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Distribuidora Mercantil Oriental DIMERON CIA LTDA, es una compañía que tiene como principal actividad económica la venta al por mayor y menor de artículos de ferretería, tanto a instituciones privadas como públicas así también a la ciudadanía en general, en la actualidad la compañía desempeña sus actividades de forma espontánea, basándose en las operaciones que se generan diariamente y cumpliendo las instrucciones de gerencia; desde su inicio hasta la fecha la Compañía no ha logrado identificar la ubicación y causa de las debilidades y deficiencias de su administración, ya que no cuenta con una adecuada estructura administrativa que le permita estar a la altura de las circunstancias actuales y futuras.

La estructura familiar de la compañía condiciona el proceso de desarrollo y continuidad de comercio existente, puesto que las expectativas personales de los miembros de la familia suelen primar en las decisiones empresariales.

El problema principal de la compañía es que no cuenta con un orgánico estructural ni funcional en donde todos los que integran la empresa, puedan conocer y desempeñar en forma correcta las funciones y actividades establecidas.

El personal no se encuentra involucrado con los objetivos de la compañía en vista que no cuenta con un planteamiento estratégico, el personal de la empresa tanto administrativo, como operativo no tiene una capacitación permanente en atención al cliente, reformas en normas de contabilidad, tesorería, etc.

Cabe mencionar que la empresa no cuenta con políticas en cuanto a los otorgamientos de crédito como también de los cobros a clientes, provocando de esta manera un aumento de cartera vencida, que en ciertos casos no se ha podido recuperar hasta el momento.

No se realiza un control periódico de mercaderías, que permita conocer la verdadera existencia de las mismas.

La Administración de la Compañía no posee una herramienta de aplicación para la mejora de su situación empresarial, es decir que nunca ha contado con un manual de procesos que controle el área administrativa de la empresa, la falta de políticas administrativas, métodos y procedimientos escritos, han promovido la ineficiencia y la ineficacia en las operaciones de la empresa.

1.1.1 Formulación del Problema

¿Cómo interviene el diseño de un manual de procesos para el control administrativo en la empresa “Distribuidora Mercantil Oriental DIMERON CIA LTDA” del Cantón Tena, Provincia de Napo?

1.1.2 Delimitación del Problema

La investigación se realizará en la empresa Distribuidora Mercantil Oriental DIMERON CIA LTDA” del Cantón Tena, Provincia de Napo.

1.2 JUSTIFICACIÓN

El presente estudio brindará a la administración de la Compañía una herramienta útil y muy necesaria para la toma de decisiones, así como también generará una cultura de constante control y supervisión que permita encaminar los procesos a la consecución de los objetivos, garantizando la eficacia y la eficiencia en todas las operaciones de la empresa facilitando de esta manera la correcta ejecución de las funciones y actividades establecidas, delimitando las atribuciones y responsabilidades de los directivos, personal administrativo y operativo.

Además me permitirá en el proceso de la investigación acceder a nuevos conocimientos y experiencias prácticas que enriquecerán mi intelecto y cultura general y una vez que se concluya este trabajo, obtener mi título académico el cual me dará nuevas oportunidades de progreso personal.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo General

Diseñar un manual de procesos para el control administrativo en la empresa “Distribuidora Mercantil Oriental DIMERON CIA LTDA” del cantón Tena, provincia de Napo para salvaguardar los recursos.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Elaborar el marco teórico – referencial, que permita el desarrollo del diseño de un manual de Procesos.
- Establecer un diagnóstico en la empresa, para definir las áreas donde existen deficiencias administrativas.
- Diseñar el manual de procesos, el cual estará encaminado al control administrativo de la entidad privada.

CAPITULO II: MARCO TEÓRICO

2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

Con la finalidad de fundamentar el presente investigativo se ha estimado conveniente indagar acerca de los enfoques que poseen diferentes autores con relación a otros trabajos investigativos de similar índole, a continuación se dan a conocer los puntos de vista de los mencionados investigadores.

La Tesis titulada **“MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA LA AVÍCOLA EL MIRADOR EN LA PLANTA DE BALANCEADOR DE LA CIUDAD DE AMBATO Y LA PRODUCTIVIDAD”**, autores del tema investigativo, Altamirano Altamirano Diego Hipólito y Montes de Oca Sánchez Jimena Elizabeth, concluyen que mediante la aplicación de un manual de procedimiento, se busca mejorar la productividad en la planta de balanceados de la avícola El Mirador, identificando y describiendo sus diferentes procesos que existen en la planta de balanceados, verificando a los responsables de cada área, tiempos de cada proceso y un correcto manejo de desperdicios mediante flujogramas, esto permitirá mejorar sus procesos y generar mayor rentabilidad para la empresa.

La Tesis titulada **“PROPUESTA DE UNA MANUAL DE PROCEDIMIENTOS A LA EMPRESA PROCESADORA DE LÁCTEOS Y CONGELADOS S.C. DE L . R.**, cuyo autor es el Licenciado Miguel Ángel Morales Alejo, el mismo que menciona que, si no existe un organigrama estructura, ni puestos definidos, tanto en sus labores como en sus responsabilidades no puede existir un manual de procedimientos, porque de nada servirá, ya que los dos pueden existir sin el tercero pero no viceversa, por la sencilla razón de que el manual de procedimientos se tiene que detallar los puestos que intervienen y la responsabilidad que tienen.

La Tesis titulada **“ DISEÑO DE UN MANUAL DE PROCEDIMIENTO PARA EL DEPARTAMENTO DE OPERARIOS Y LOGÍSTICA EN LA COMPAÑÍA CIROLO S.S.Y SU INCIDENCIA EN EL AÑO 2011”**, cuyo autor es la Ing. Roxana Zambrano Banchón, en la que concluye que la empresa no trabaja con esquemas

establecidos, razón por la cual el propósito del trabajo realizado consiste en la elaboración de un manual de procedimiento que permitirá establecer los lineamientos para el adecuado desempeño de los colaboradores del departamento de operaciones y logística, determinando las labores a efectuarse y los responsables de los mismos.

De los tres trabajos investigativos citados anteriormente se puede determinar que tienen relación directa e indirectamente en cuanto a la mejora de procesos en las diferentes áreas de una empresa, agilizando de esta manera el buen desempeño del personal.

2.2 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

2.2.1 Manual

Según (Rodríguez, Estudio de Sistemas y Procedimiento Administrativos, 2002) menciona que

El autor Duhalt K.M. define al manual así:

Es un documento que tiene en forma ordenada y sistemática información y/o sobre historia, políticas y procedimientos, organización de un organismo social, que se consideran necesarios para la mejor ejecución del trabajo.

Según (Rodríguez, Cómo elaborar y usar los manuales administrativos, 2012), menciona que:

G. Continolo define al manual como:

Una expresión formal de todas las informaciones e instrucciones necesarias para operar en un determinado sector; es una guía que permite encaminar en la dirección adecuada los esfuerzos del personal operativo.

2.2.2 Tipos de manual

Según (Contraloría General del Distrito Federal de México, 2010)

Los tipos de manuales que se generan en la Institución

Tabla 1: Tipos de Manuales

MANUAL	DESCRIPCIÓN
Manual Administrativo o de Organización	Documento que señala los grados de autoridad, responsabilidad, canales de comunicación y coordinación, atribuciones, objetivos y funciones de los distintos niveles jerárquicos que conforman las unidades administrativas.
Manual de Procedimientos	Documento que señala los procedimientos y políticas de operación que establecen y regulan el desarrollo de las atribuciones o funciones de las unidades administrativas.
Manual Específico de Operación	Documento que define las actividades específicas o técnicas que se realizan en una determinada unidad administrativa.
Manual Especial	Documento de las direcciones o coordinaciones generales de la empresa, estimen necesarios para detallar o precisar tareas, objetivos, políticas. Etc.

Elaborado por: Betsy Grefa

2.2.3 Manual Administrativo

Según (Duhalt Krauss, 1968)

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

Según (Rodríguez, Estudio de Sistemas y Procedimiento Administrativos, 2002) menciona que:

Constituyen medios valiosos para la comunicación, y fueron concebidos dentro campo de la administración para registrar y transmitir, sin distorsiones, la información referente a la organización y funcionamiento de una empresa, así como la de las unidades administrativas que la constituyen.

2.2.3.1 Objetivos del manual Administrativo

Según (Rodríguez, Estudio de Sistemas y Procedimiento Administrativos, 2002)

En esencia, los manuales representan un medio de comunicación para señalar las decisiones administrativas, que tiene como propósito señalar en forma ordenada y sistemática información.

Según su clasificación y grado de detalle, los manuales permiten cumplir con los siguientes objetivos:

- Presentar una visión de conjunto del organismo social.
- Precisar las funciones de cada unidad administrativa para deslindar responsabilidades, evitar duplicaciones y detectar omisiones.
- Coadyuvar a la ejecución correcta de las labores encomendadas al personal y propiciar la uniformidad en el trabajo

- Permite el ahorro de esfuerzos en la ejecución del trabajo, evitando la repetición de instrucciones y directrices.
- Proporcionar información básica para la planeación e implantación de reformas.
- Facilitar el reclutamiento y la selección de personal
- Servir de medio de integración y orientación al personal de nuevo ingreso, facilitando su incorporación a las distintas áreas.
- Propiciar el mejor aprovechamiento de los recursos humanos y materiales.

2.2.3.2 Clasificación de los Manuales Administrativos

Según (Rodríguez , Cómo elaborar y usar los manuales administrativos, 2012).

Los manuales administrativos se pueden clasificar en diferentes formas, nombres diversos y otros criterios, pero pueden resumirse de la siguiente manera:

Tabla 2: Clases de manuales administrativos

CLASES DE MANUALES ADMINISTRATIVOS	
Por su Contenido	<p>En esta categoría se incluyen los siguientes manuales:</p> <ul style="list-style-type: none"> • De historia del organismo • De Organización • De políticas • De procedimientos • De contenido múltiple (cuando, por ejemplo, incluyen políticas y procedimientos; historia y organización • De adiestramiento o instructivo • Técnicos
Por Función Específica	<p>En este grupo entran los manuales que rigen a una determinada función operacional. El grupo incluye los manuales.</p> <ul style="list-style-type: none"> • De producción • De compras • De ventas • De finanzas • De contabilidad • De crédito y cobranzas • De personal • Generales (los que se ocupan de dos o más funciones operacionales)

Elaborado por: Betsy Grefa

2.2.4 Control interno

Según (Rodríguez, Control Interno, 2009) menciona que:

El Instituto Mexicano de Contadores Públicos define al control interno de la siguiente manera:

“Comprende el plan de organización y todos los métodos y procedimientos que en forma coordinada se adopten en un negocio para salvaguardar sus activos, verificar la confiabilidad de su información financiera, promover eficiencia y provocar adherencia a las políticas prescritas por la administración.”

Según (Mantilla, 2012) define así:

Control interno es un proceso, ejecutado por el consejo de directores, la administración y otro personal de una entidad, diseñado para proporcionar seguridad razonable con miras a la consecución de objetivos en las siguientes categorías:

- Efectividad y eficiencia de las operaciones
- Confiabilidad en la información financiera
- Cumplimiento de las leyes regulaciones aplicables

2.2.4.1 Objetivos de Control Interno

Según (Estupiñán , 2006) menciona que:

“El Control Interno comprende el plan de organización y el conjunto de métodos y procedimientos que aseguren que los procedimientos que aseguren que los activos estén debidamente protegidos, que los registros contables son fidedignos y que la actividad de la entidad se desarrolla eficazmente según las directrices marcadas por la administración”.

De acuerdo a lo anterior, los objetivos básicos son:

- Proteger los activos y salvaguardar los bienes de la institución
- Verificar la razonabilidad y confiabilidad de los informes contables y administrativos.
- Promover la adhesión a las políticas administrativas establecidas
- Lograr el cumplimiento de las metas y objetivos programados

2.2.5 Componentes del control interno

Según (Mantilla, 2012) menciona que:

El control interno está compuesto por cinco componentes interrelacionados. Se derivan de la manera como la administración dirige un negocio, y están integrados en el proceso de administración. Tales componentes son:

- **Ambiente de control.** La esencia de cualquier negocio es su gente – sus atributos individuales, incluyendo la integridad, los valores éticos y la competencia – y el ambiente en que ella opera. La gente es el motor que dirige la entidad y el fundamento sobre el cual todas las cosas descansan.
- **Valoración de riesgos.** La entidad debe ser consciente de los riesgos y enfrentarlos. Debe señalar objetivos, integrados con ventas, producción, mercadeo, finanzas y otras actividades de manera que opere concertadamente. También debe establecer mecanismos para identificar, analizar y administrar los riesgos relacionados.
- **Actividades de control.** Se deben establecer y ejecutar políticas y procedimientos para ayudar a asegurar que se están aplicando efectivamente las acciones identificadas por la administración como necesarias para manejar los riesgos en la consecución de los objetivos de la entidad.
- **Información y comunicación.** Los sistemas de información y comunicación se interrelacionan. Ayudan al personal de la entidad a capturar e intercambiar la información necesaria para conducir, administrar y controlar sus operaciones.

- **Monitoreo.** Debe monitorearse el proceso total, y considerarse como necesario hacer modificaciones. De esta manera el sistema puede reaccionar dinámicamente, cambiando a medida que las condiciones lo justifiquen.

2.2.6 Clases de Controles internos

Según (De la Peña, 2003)

En función de su naturaleza los controles internos se pueden clasificar en:

2.2.6.1 Controles Contables

Según (De la Peña, 2003)

Son aquellos directamente relacionados con la contabilización de las transacciones y que tienden a asegurar:

- El registro de la totalidad de las transacciones autorizadas.
- La exactitud, veracidad y validez de los datos registrados
- La actualización de los datos
- La protección de los archivos contables (copias de seguridad, etc.)

2.2.6.2 Controles Administrativos

Según (De la Peña, 2003)

Son los relacionados con las políticas de dirección de la empresa:

- Existencia de una organización jerárquica (organigrama)
- Existencia de líneas de autoridad claramente establecidas
- Existencia de manuales de procedimiento para los distintos procesos que tienen lugar en el seno de la entidad (compras, ventas, cobro, registro contable, etc...)
- Existencia de una política adecuada de gestión de activos.

Según (Estupiñán , 2006) menciona que: existe un solo sistema de control interno, el administrativo, que es el plan de organización que adopta cada empresa, con sus correspondientes procedimientos y métodos operacionales y contables, para ayudar, mediante el establecimiento de un medio adecuado, al logro del objetivo administrativo de:

- Mantenerse informado de la situación de la empresa
- Coordinar sus funciones
- Asegurarse de que se está logrando los objetivos establecidos
- Mantener una ejecutoria eficiente.
- Determinar si la empresa está operando conforme a las políticas establecidas.

Para el logro de estos objetivos la administración establece:

- El control del medio ambiente o ambiente de control
- El control de evaluación de riesgo
- El control y sus actividades
- El control del sistema de información y comunicación
- El control de supervisión o monitoreo

2.2.7 Manual de control interno

Según (Municipio de Purísima) define que:

Es un documento que contiene en forma ordenada y sistematizada las instrucciones e información sobre políticas, funciones, sistemas, procedimientos y actividades de la unidad de Control Interno.

2.2.7.1 Objetivos específicos del manual de control interno.

Según (Municipio de Purísima) menciona:

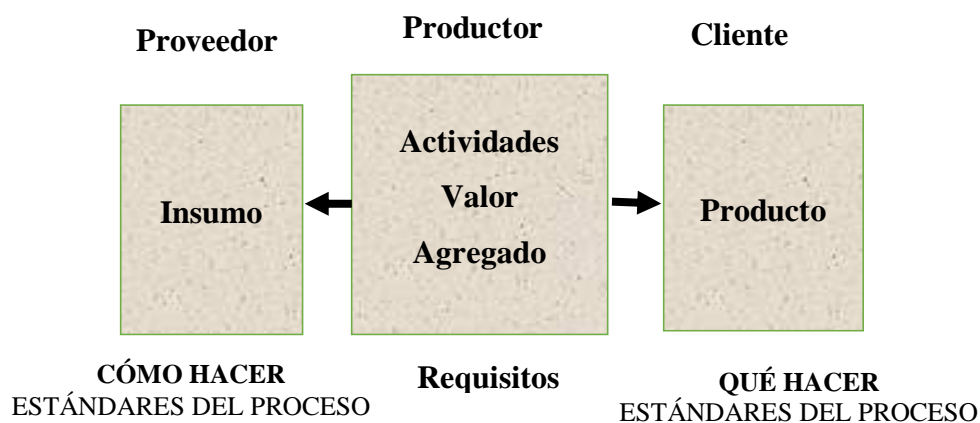
- Que los compromisos de gastos y los costos se ajusten a la ley.
- Que todos los activos estén salvaguardados contra el desperdicio, la pérdida, el uso no autorizado y el fraude.
- Que los ingresos y gastos aplicables a las operaciones, sean registradas e informadas adecuadamente, con el propósito de preparar estados e informes financieros, estadísticas confiables y mantener un control contable sobre los activos.
- Establecer prácticas adecuadas y efectivas para obtener bienes y servicios a *Costos económicos de acuerdo con una buena calidad y eficiencia, mediante un procedimiento organizado y adecuadamente planeado.

2.2.8 Procesos

Según (Agudelo , 2012) define que:

Como es ampliamente conocido en la administración, procesos es: un “Conjunto de actividades secuenciales o paralelas que ejecutan un productor; sobre un insumo, le agrega valor a éste y suministra un producto o servicio para un cliente externo o interno.

Gráfico 1. Proceso



Elaborado por: Betsy Grefa

2.2.9 Importancia y Jerarquía de los procesos

Según (Zaraliegui, 1999)

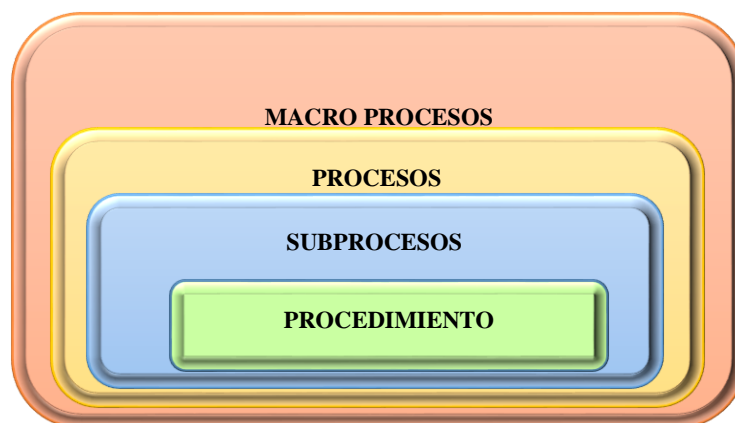
Los procesos se consideran actualmente como la base operativa de gran parte de las organizaciones y gradualmente se van convirtiendo en la base estructural de un número creciente de empresas.

La importancia de los procesos fue apareciendo de forma progresiva en los modelos de gestión. No entraron con fuerza como la solución, sino que se les fue considerando poco a poco como unos medios muy útiles para transformar la empresa.

Los procesos se jerarquizan de la siguiente manera:

- Macro procesos: Conjunto de procesos vinculados a la política.
- Procesos: Conjunto de subprocesos que generan un producto.
- Subproceso: Conjunto de procedimientos que genera un servicio dentro del proceso.
- Procedimiento: Conjunto de actividades.

Gráfico 2 Jerarquía de Procesos



Elaborado por: Betsy Grefa

2.2.10 Diagramas de Procedimiento o de Flujo

Según (Luna, 2008) comenta que:

También se les conoce como flujogramas, George Terry los define como la presentación gráfica que muestra la sucesión de los pasos de que consta un procedimiento.

Los Diagramas de flujo permiten:

- Mejoran las operaciones, combinándolas con otra parte del proceso.
- Una mayor simplificación del trabajo.
- Eliminar demoras
- Una mejor distribución de la empresa y de sus procesos.
- Determina la posibilidad de hacer una combinación de la secuencia de las operaciones para una menor circulación.

2.2.10.1 Simbología

Según (Franklin , 2009)

Un diagrama de flujo elaborado con un lenguaje gráfico incoherente o no accesible transmite un mensaje deformado e impide comprender el procedimiento que se pretende estudiar. De ahí la necesidad de contar con símbolos que tengan un significado preciso, y de convertir reglas claras para utilizarlos.






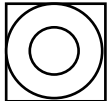
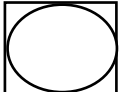
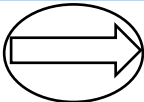
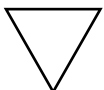
Los símbolos de diagramación que se emplean internacionalmente son elaborados por las instituciones siguientes.

- La American Society of Mechanical Engineers (ASME) ha desarrollado los símbolos los cuales, a pesar de que son aceptados en áreas de producción, se emplean escasamente en el trabajo de diagramación administrativa, pues se considera que su alcance se enfoca en los requerimientos de esta materia.

- La American National Standard Institute (ANSI) ha preparado una simbología para representar flujos de información del procesamiento electrónico de datos, de la cual se emplean algunos símbolos para diagramas de flujo administrativos.
- La International Organization for Standardization (ISO) ha elaborado una simbología para apoyar la garantía de calidad a consumidores y clientes de acuerdo con las normas ISO-9000:2000.
- El Instituto Alemán de Estandarización, Deutsches für Normung e. V. (DIN), ha desarrollado una simbología para la norma del manejo de información de la familia de las normas ISO.

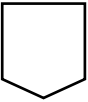

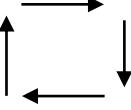
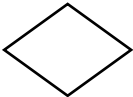

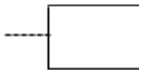

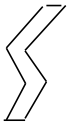
Existen también otras simbologías para diagramar sin una certificación tan estricta que por su versatilidad se emplean en las organizaciones, como es el caso de los diagramas integrados de flujo (DIF), que son una representación gráfica de los modelos físicos y de comunicación de un proceso, entre las cuales sobresalen dos estilos para describir el flujo de datos: 1. Yourdon-De Marco, y 2. Gane & Sarson

Tabla 3: Símbolos de la norma ASME

SIMPLES	
Símbolos	Representa
	Operación. Indica las principales fases del proceso, método o procedimiento.
	Inspección. Indica que se verifica la calidad y/o cantidad de algo.
	Desplazamiento o transporte. Indica el movimiento de los empleados, material y equipo de un lugar a otro.
	Depósito provisional o espera. Indica demora en el desarrollo de los hechos.
	Archivo. Indica que se guarde un documento en forma temporal o permanente
COMBINADOS	
Símbolo	Representa
	Origen de una forma o documento. Indica el hecho de elaborar una forma o producir un informe.
	Decisión o autorización de un documento. Representa el acto de tomar una decisión o bien el momento de efectuar una autorización.
	Entrevistas. Indica el desarrollo de una entrevista entre dos o más personas.
	Destrucción de documento. Indica el hecho de destruir un documento o parte de él, o bien la existencia de un archivo muerto




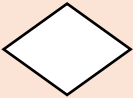
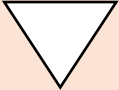
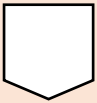
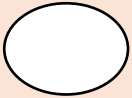
Elaborado por: Betsy Grefa

Tabla 4: Símbolos de la norma ANSI (Procesamiento electrónico de datos)

Símbolos	Representa	Símbolos	Representa
	Terminal. Indica el inicio o la terminación del flujo, puede ser acción o lugar, además se usa para indicar una unidad administrativa o persona que recibe o proporciona información.		Conector. Representa una conexión o enlace de una parte del diagrama de flujo con otra parte lejana del mismo.
	Disparador. Indica el inicio de un procedimiento, contenido el nombre de este o el nombre de la unidad administrativa donde se da inicio.		Conector de páginas. Representa una conexión o enlace con otra hoja diferente, en la que continúa el diagrama de flujo.
	Operación. Representa la realización de una operación o actividad relativa a un procedimiento		Dirección de Flujo o línea de unión. Conecta los símbolos señalando el orden en que se deben realizar las distintas operaciones.
	Decisión o alternativa. Indica un punto dentro del flujo en que son posibles varios caminos.	 *	Operación con teclado. Representa una acción en que se utiliza una perforadora o verificación de tarjeta.
	Documento. Representa cualquier tipo de documento que entre, se utilice, se genere o salga del procedimiento.	 *	Tarjeta perforadora. Representa cualquier tipo de tarjeta perforada que se utilice en el procedimiento.
	Archivo. Representa un archivo común y corriente de oficina	 *	Cinta perforadora. Representa cualquier tipo de cinta perforada que se utilice en el procedimiento.
	Nota Aclaratoria. No forma parte del diagrama de flujo sino más bien es un elemento que se adiciona a una operación o actividad para dar una explicación de ella.	 *	Cinta Magnética. Representa cualquier tipo de cinta magnética que se utilice en el procedimiento.
	Línea de comunicación. Representa la transmisión de información de un lugar a otro mediante líneas telefónicas, telegráficas, de radio. Etcétera.	 *	Teclado en línea. Representa el uso de un dispositivo en línea para proporcionar información a una computadora electrónica u obtenerla de ella.
Nota: Los símbolos marcados con * son utilizados en combinación con el resto cuando se está elaborando un diagrama de flujo de un procedimiento en el cual interviene algún equipo de procesamiento electrónico.			

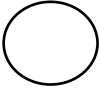
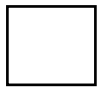
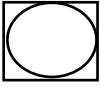
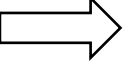

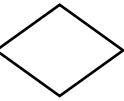
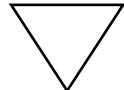
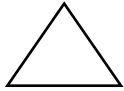
Elaborado por: Betsy Grefa

Tabla 5: Símbolos de la norma ANSI (Diagramación administrativa)

SÍMBOLO	REPRESENTA
	<p>Inicio o término. Indica el principio o el fin del flujo. Puede ser acción o lugar; además, se usa para indicar una oportunidad administrativa o persona que recibe o proporciona información.</p>
	<p>Actividad. Describe las funciones. Describe las funciones que desempeñan las Personas involucradas en el procedimiento.</p>
	<p>Documento. Representa cualquier documento que entre, se utilice, se genere o salga del procedimiento.</p>
	<p>Decisión o alternativa. Indica un punto dentro del flujo en donde se debe tomar una decisión entre dos o más opciones.</p>
	<p>Archivo. Indica que se guarde un documento en forma temporal o permanente.</p>
	<p>Conector de página. Representa una conexión o enlace con otra hoja diferente, en la que continúa el diagrama de flujo.</p>
	<p>Conector. Representa una conexión o enlace de una parte del diagrama de flujo con otra parte del mismo.</p>

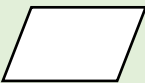



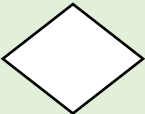

Elaborado por: Betsy Grefa

Tabla 6: Símbolos de la norma ISO-9000

Símbolo	Representa
	Operaciones. Fases del proceso, método o procedimiento
	Inspección y medición. Representa el hecho de verificar la naturaleza, calidad y cantidad de los insumos y productos.
	Operación e inspección. Indica la verificación o supervisión durante las fases del proceso, método o procedimiento de sus componentes.
	Transportación. Indica el movimiento de las personas, material o equipo.
	Demora. Indica retraso en el desarrollo del proceso, método o procedimiento.
	Decisión. Representa el hecho efectuar una selección o decidir una alternativa específica de acción.
	Entrada de bienes. Productos o material que ingresan al proceso.
	Almacenamiento. Depósito y/o resguardo de información o productos.

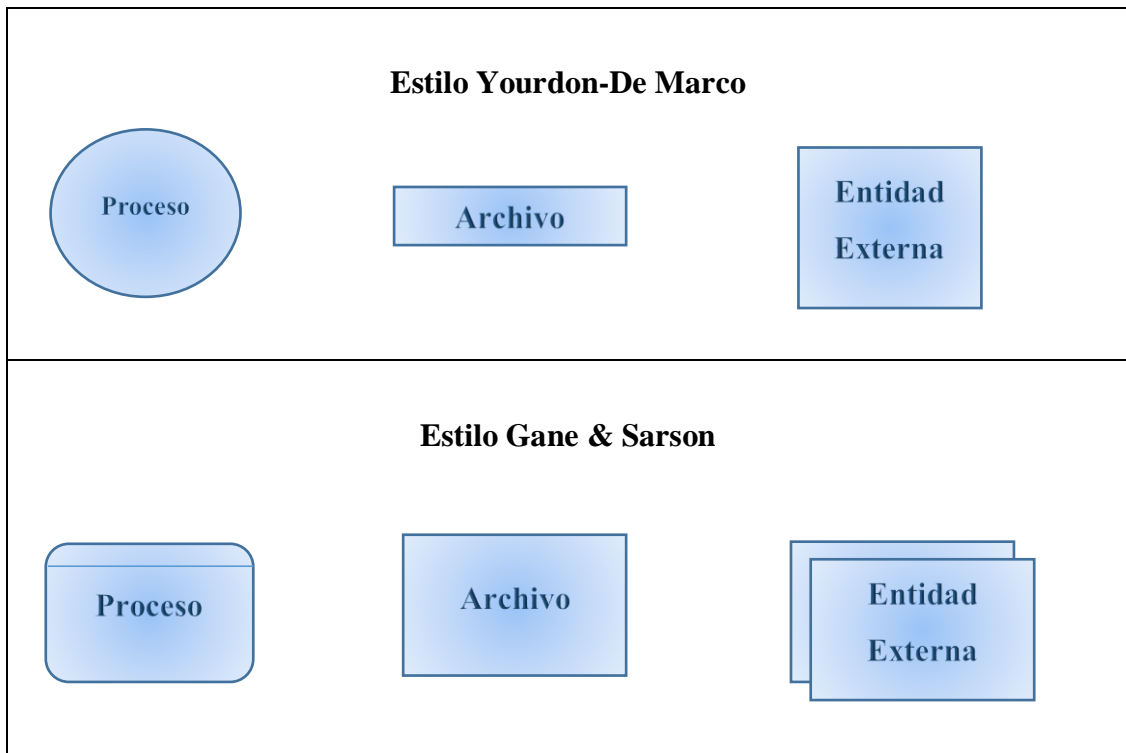
Elaborado por: Betsy Grefa

Tabla 7: Símbolos de la norma DIN

Símbolo	Representa
	<p>Datos. Elementos que alimentan y se generan en el procedimiento.</p>
	<p>Comienza ciclo. Inicio de un ciclo que produce o reproduce un flujo de información.</p>
	<p>Documento. Representa un documento que ingresa, se procesa, se produce o sale del procedimiento.</p>
	<p>Proceso. Representa la ejecución de actividades u operaciones dentro del proceso, métodos o procedimiento.</p>
	<p>Decisión. Indica un punto dentro del flujo en el que es posible seleccionar entre dos o más opciones.</p>
	<p>Operaciones manuales. Constituye la realización de una operación o actividad en forma específicamente manual.</p>

Elaborado por: Betsy Grefa

Tabla 8: Símbolo para Diagramas Integrados de flujo



Elaborado por: Betsy Grefa

2.2.11 Clasificación de flujogramas

Según (Franklin , 2009) menciona que:

Por su amplia utilización y debido a todas las adaptaciones a que son sometidos para satisfacer las necesidades particulares de cada trabajo, los diagramas de flujo presentan muchas variantes, en diversas formas y con diferentes títulos.

Para efecto de estudio los diagramas pueden clasificarse en los grupos siguiente:

- Que indican sucesión de hechos
 - Cursograma sinóptico del proceso
 - Cursograma analítico
 - El operario
 - El material
 - El equipo o maquinaria
 - Diagrama bimanual
- Con escala de tiempo

- Diagrama de actividades múltiples
- El Simograma o diagrama de movimientos simultáneos
- Que indican movimiento
 - El Diagrama de recorrido o circuito
 - El Diagrama de hilos
 - El ciclograma
 - El cronociclograma
 - Un gráfico de trayectoria
- Por su presentación
 - De bloque
 - De detalle
- Por su formato
 - De formato vertical
 - De formato horizontal
 - De formato tabular
 - De formato arquitectónico
- Por su propósito
 - De forma
 - De labores
 - De método
 - Analítico
 - De espacio

2.2.12 Organigrama

Según (Luna, 2008) menciona que:

Organigrama es la gráfica que muestra la estructura orgánica interna de la organización formal de una empresa, sus relaciones, sus niveles de jerarquía y las principales funciones que se desarrollan.

Los organigramas son útiles instrumentos de organización y nos muestran:

- La división de funciones
- Los niveles jerárquicos
- Las líneas de autoridad y responsabilidad
- Los canales formales de la comunicación
- La naturaleza lineal o asesoramiento del departamento
- Los jefes de cada grupo de empleados, trabajadores, entre otros.
- Las relaciones que existen entre los diversos puestos de la empresa, en cada departamento o sección de la misma.

Ventajas

- Muestra quien depende de quién.
- Indica algunas de las peculiaridades relevantes de la estructura de una empresa, es decir, sus puntos débiles y fuertes.
- Obliga a sus autores a aclarar sus ideas
- Sirve como historia de los cambios, instrumentos de enseñanza y medio de información al público acerca de las relaciones de trabajo de la empresa.
- Puede apreciarse a simple vista la estructura general y las relaciones de trabajo de la empresa.
- Se utiliza como guía para planear una expansión de la empresa.
- Es útil a toda clase de empresa ya sea microempresa, pequeña, mediana y grande, así como su giro correspondiente.
- Es base para que los ejecutivos conozcan la organización de su empresa.

2.2.13 Tipos de organigrama

Según (Luna, 2008)

Los organigramas se clasifican de la forma siguiente:

- Por su objetivo y/o contenido

- Estructurales. Muestran solo la estructura administrativa de la empresa
- Funcionales. Es aquel que indica el cuerpo de la gráfica, así como las unidades, sus relaciones y las principales funciones de los departamentos.
- Especiales. En éstos se destacan algunas características diferenciadas
- Por su área o por ámbito de aplicación
- Generales o maestros. Presentan toda la organización
- Departamentales o suplementarios. Representa la organización de un departamento o sección.
- Por su contenido
- Esquemáticos. Contiene sólo los organismos principales, se elaboran para el público, no contienen detalles.
- Analíticos. Son más detallados y técnicos.

Por la forma de presentación, los organigramas se clasifican de la siguiente manera:

- **Organigramas Verticales.** En éstos, la jerarquía suprema se ubica en la parte superior, unidas por líneas que presentan la comunicación de autoridad y responsabilidad a las demás jerarquías que se colocan hacia abajo a medida que decrece su importancia
- **Organigramas Horizontales.** En éstos se colocan las jerarquías supremas en la izquierda y los demás niveles hacia la derecha, de acuerdo con su importancia.
- **Organigramas Circulares.** En estos organigramas, como su nombre lo indica, se encuentra formado por círculos concéntricos, correspondiendo el central a las autoridades máximas, y en su alrededor se encuentra otros más o menos alejados en razón de su jerarquía.
- **Organigrama Escalar.** Consiste en señalar con distintas sangrías en el margen izquierdo los diferentes niveles jerárquicos, apoyándose de líneas que señalan dichos márgenes.

2.2.14 Manual de procedimientos

Según (Rodríguez, Estudio de Sistemas y Procedimiento Administrativos, 2002) define que:

Son aquellos instrumentos de información en los que se consignan, en forma metódica, los pasos y operaciones que deben seguirse para la realización de las funciones de una unidad administrativa. En ellos se describen, además los diferentes puestos o unidades administrativas que intervienen en los procedimientos y se precisa su responsabilidad y participación; suelen contener un texto que señala las políticas y procedimientos a seguir en la ejecución de un trabajo, con ilustraciones a base de símbolos y diagrama para aclarar los datos.

Los manuales de procedimientos, por sus características diversas, pueden referirse a:

- Tareas y trabajos individuales, por ejemplo como operar una mini computadora, una máquina de contabilidad. Etc...
- Prácticas departamentales en que se indican los procedimientos operación de toda una unidad administrativa y su relación con la demás que intervengan.
- Prácticas generales en un área determinada de actividad, como manuales de procedimientos de: ventas, producción, personal, etc.

2.2.14.1 Objetivos del manual de procedimientos

(Rodríguez , Cómo elaborar y usar los manuales administrativos, 2012)

Presentar un procedimiento aislado no permite conocer la operación de una unidad administrativa, por tanto es necesario agrupar en un documento todos los procedimientos, al cual se le llama manual de procedimientos.

Los manuales de procedimientos, como instrumentos administrativos que apoyan el quehacer institucional, se consideran elementos básicos para la coordinación,

la dirección y el control administrativo, ya que facilitan la adecuada relación entre las distintas unidades administrativas de la organización.

Los objetivos del manual de procedimientos son:

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

2.2.14.2 ¿Cómo elaborar un manual de procedimientos?

Según (Rodríguez , Cómo elaborar y usar los manuales administrativos, 2012)

El primer paso para elaborar un manual de procedimiento es determinar lo que se desea lograr. Para ello el analista de sistemas deberá hacer las siguientes preguntas:

- ¿Cuál es el objetivo del organismo al crear el manual de procedimiento?

El objetivo se establece para satisfacer algunas necesidades fundamentales

- Garantizar una rígida uniformidad de tratamiento de las actividades periódicas.
- Reducir los errores operativos al máximo posible.
- Reducir el periodo de adiestramiento de los nuevos empleados.
- Facilitar la introducción de los empleados en los nuevos trabajos.
- Evitar que se produzcan cambios del sistema debido a decisiones tomadas con demasiada rapidez.
- Facilitar el mantenimiento de un buen nivel organizacional.

- ¿Qué beneficios proporcionará el manual de procedimiento?

Es muy probable que el manual permita a los usuarios aprender con rapidez y facilidad un nuevo sistema de contabilidad. También puede servir como guía para aclarar dudas del personal. Además, un manual de procedimientos correctamente elaborados puede funcionar como un valioso instrumento directivo.

- ¿Qué espero lograr o que mi departamento logre con el manual de procedimiento?

Básicamente se espera lograr los objetivos del organismo social, el manual debe ayudar a que las operaciones de naturaleza repetitiva se realicen siempre en la misma forma, lo cual colaborará en que cada uno de los departamentos funcione de manera eficiente.

Una vez determinados los objetivos del manual, habrá que ponerlos por escrito. Esto ayudará al analista de sistemas a tener la certeza de que son lógicos. Cuando tengamos que definir los objetivos del manual de procedimiento hay que recordar que tienen un propósito común: obtener resultados.

El propósito de una manual de procedimientos es dar directrices a sus usuarios para que se comporten de manera específica.

Con el establecimiento de manuales de este tipo se tiende a dar una fisonomía más definida a la estructura procedimental de un organismo social, que perderá su carácter empírico y de improvisación, para tomar cuerpo en una serie de procedimientos bien definidos. Un manual de procedimientos bien elaborado se convierte en una valiosa técnica administrativa. Se puede comprobar esto si consideramos que, aun siendo simples puntos de llegada, los manuales de procedimientos son los conductos por los cuales fluye todo sistema administrativo, en otras palabras, son la manifestación concreta de una mentalidad directiva orientada hacia la realización sistemática de las diversas actividades.

2.2.14.3 Utilidad de los manuales de Procedimientos

Según (Rodríguez, Estudio de Sistemas y Procedimiento Administrativos, 2002) menciona que:

La existencia de un manual de procedimiento sirve para que la administración aumente la posibilidad de los empleados utilicen los sistemas y procedimientos preescritos al llevar a cabo sus tareas.

El manual ofrece además, al personal una guía del trabajo, guía que resultará particularmente valiosa para orientar a los nuevos empleados.

Una de las mayores oportunidades que existen para reducir el costo de operación de los sistemas de las oficinas, radica precisamente en los métodos de información.

2.2.15 Administración

Según (Luna, 2008) menciona que:

George Terry define a la administración como un proceso muy particular, consiste en las actividades de la planeación, organización, ejecución y control desempeñadas para determinar y alcanzar los objetivos señalados, el uso de seres humanos y otros recursos.

Según (Robbins & Coulter, 2010) explican, que la administración involucra la coordinación y supervisión de las actividades de otros, de tal forma que éstas se lleven a cabo de forma eficiente y eficaz.

2.2.15.1 Papel del Administrador

Según (Rodríguez, Estudio de Sistemas y Procedimiento Administrativos, 2002) Leonard Sayles describe el papel de la administración bajo el enfoque de sistemas de la manera siguiente:

El concepto de sistemas destaca que las asignaciones de la administración no tienen límites nítidos o claramente definidos; más bien, el administrador moderno está colocado en medio de una red de interrelaciones dependientes... El único objetivo perdurable es el esfuerzo para construir y mantener un sistema predecible y de interrelaciones, de patrones de conducta que están dentro de límites físicos razonables. Pero esta búsqueda de un equilibrio dinámico, ya que las variables del sistema (la división del trabajo y los controles) evolucionan en constante cambio. Por tanto, únicamente aquellos administradores que puedan manejar la incertidumbre, la ambigüedad, pueden tener posibilidades de éxito.

2.2.15.2 Objetivos de la administración

Según (Luna, 2008)

La administración persigue fines integrales, que generalmente se ubican como:

Objetivos Sociales

- Son los fines que busca alcanzar la administración para contribuir al bienestar de la sociedad.

Objetivos Económicos

- Son los fines que la administración persigue lograr para obtener beneficios económicos en el organismo que se lleva a cabo.

Objetivos Organizacionales

La administración coordina los recursos de la empresa, por tal motivo, uno de sus fines básicos es optimizar la coordinación de los recursos de la empresa que se trate.

2.2.15.3 Principios de la Administración

Según (Luna, 2008)

Se identifican 14 principios de las cuales de menciona los siguientes.

- **Autoridad y Responsabilidad.**- Fayol señaló que la autoridad y la responsabilidad deben estar relacionadas entre sí, y que la segunda debe desprenderse de la primera.
- **Unidad de Mando.**- Esto significa que los empleados deben recibir órdenes de un solo superior.
- **Cadena Escalar (jerarquía).**- Fayol concebía a esta como una “cadena de superiores”, desde el rango más alto al más bajo, la cual siempre y cuando no fuera ignorada innecesariamente, debía eliminarse en caso de que su escrupuloso seguimiento fuera perjudicial.
- **Espíritu de cuerpo.**-Éste es el principio de que “la unión hace la fuerza”, así como la prolongación del principio de unidad de mando con particular insistencia en la necesidad del trabajo en equipo y en la importancia de éste en la comunicación.
- **División del Trabajo.**- El trabajo está separado en sus tareas elementales y dividido entre los trabajadores, equipo o grupos de trabajo que puede especializarse en funciones específicas, dando por resultado la especialización en el trabajo.
- **Disciplina.**-Es la aplicación de un castigo por dejar por dejar de actuar de acuerdo con los deseos de los que poseen la autoridad legítima en la empresa.
- **Subordinación de los intereses particulares al interés general.**- Los intereses de cualquier empleado, equipo o grupo de empleados no deberán preceder a los de su organización en un conjunto.
- **Remuneración.**- Los trabajadores deben obtener un salario justo por el de sus servicios.

- **Centralización.-** Se refiere al grado en que los colaboradores están involucrados en la toma de decisiones.
- **Orden.-** las personas y los materiales deben estar en el lugar correcto y en el momento preciso.
- **Equidad.-** Los administradores deben ser benevolentes y justos con sus colaboradores.
- **Estabilidad del personal.-** Un alto cambio de empleados es ineficiente. La administración debe proporcionar una planeación ordenada del personal y asegurar que existan sustitutos disponibles para cubrir vacantes.
- **Iniciativa.-** Los empleados a los que se permita crear y llevar a cabo planes, ejercerán alto grado de esfuerzo.
- **Unidad de dirección.-** Cada grupo de actividades organizacionales con el mismo objetivo, deberá ser dirigido por un administrador utilizando un plan.

2.2.15.4 Eficiencia y Eficacia

Según (Robbins & Coulter, 2010)

Eficiencia, se refiere a obtener los mejores resultados a partir de la mejor cantidad de recursos. Debido a que los gerentes cuentan con escasos recursos (incluidos personal, dinero y equipo) se encargan de utilizar eficientemente dichos recursos. Con frecuencia esto se lo conoce como “hacer bien las cosas”, es decir no desperdiciar recursos.

Sin embargo, no basta el simple hecho de ser eficiente. La administración también se ocupa de ser eficaz, realizar actividades tales que se logren los objetivos organizacionales.

Eficacia, se suele describir como “hacer las cosas correctas” , es decir realizar aquellas actividades que ayudaran a la organización a alcanzar sus metas

2.2.16 Proceso administrativo

Según (Münch, 2007)

Gráfico 3 Proceso Administrativo



Elaborado por: Betsy Grefa

Según (Luna, 2008) menciona que:

El proceso administrativo es el conjunto de etapas o fases sucesivas a través de los cuales se efectúan la administración, mismos que se interrelacionan y forman un proceso integral.

2.2.16.1 Planeación

Según (Robbins & Coulter, 2010), explica que:

En la planeación definen objetivos, establecen estrategias para lograrlos y desarrollan planes para integrar y coordinar actividades.

Según (Luna, 2008) menciona que:

La planeación representa el inicio y la base del proceso administrativo. Sin esto lo que se realice en la organización, dirección y control no tiene razón de ser, dado que funcionaría sin haber determinado los resultados que persigue todo organismo social y esto sería poner en peligro su futuro .

La planeación determina qué quiere ser la empresa, dónde se va a establecer, cuando va a iniciar sus operaciones y cómo lo va a lograr.

Estas palabras representan y deben tener las respuestas correctas para no poner en riesgo al grupo social en el futuro, que siempre es el enfoque de la planeación.

2.2.16.1.1 Importancia de la planeación.

Según (Luna, 2008)

- Es la base para que el proceso administrativo tenga un sentido adecuado en la consecución del mismo.
- Se aplican las investigaciones que se requieren para definir las bases correctas.
- Prepara a la empresa con fortaleza para hacer frente a sus problemas.
- Toma en cuenta todo el medio ambiente interno de la empresa para su definición.
- Tiene un enfoque hacia el futuro de mejoramiento y progreso.
- Estudia el medio ambiente externo para aprovechar las oportunidades.
- Permite al ejecutivo evaluar alternativas para tomar la mejor decisión.

- Programa correctamente el tiempo y los recursos en toda la estructura de la empresa.
- Trabaja con efectividad para que el plan resulte exitoso.
- Establece las bases para que se dé el control
- Establece las bases para que se realice la organización
- Es base para que se lleve a cabo la dirección correcta.

2.2.16.1.2 Principios de la Planeación

Según (Luna, 2008)

Para llevar a cabo la planeación deben observarse los siguientes principios.

- **Objetividad y cuantificación.** Al planear es necesario tener como base información real, razonamientos precisos, y no basarse en situaciones subjetivas, especulaciones y datos sin base. Este principio también se le conoce como de precisión.
- **Factibilidad.-** Lo que se defina como plan debe ser realizable; no es correcto elaborar planes ambiciosos y optimistas que no sean posibles de lograrse.
- **Flexibilidad.** Al terminar la planeación se recomienda dejar márgenes de holgura que permitan incorporar los cambios o situaciones imprevistas que ajusten fácilmente las condiciones, es decir, no tener los recursos para llevarla a cabo.
- **Unidad.** Los planes deben englobarse en un todo para la empresa y encaminarse a los propósitos y objetivos, generales con la consistencia necesaria para el equilibrio.
- **Del cambio de estrategias.** Los planes definidos a un plazo determinado en el desarrollo de los mismos, es importante estar actualizados tanto interna y externamente para modificar aquellos que son necesarios y que esta forma se logre correctamente al término de los periodos definidos.

2.2.16.1.3 Elementos de la Planeación

Según (Luna, 2008)

- **Investigación.-** Al tratar de planeación implica la fijación de objetivos que persigue una empresa; pero antes de determinar esos objetivos es necesario conocer el medio

ambiente en donde opera la empresa, así como la influencia o trayectoria que este medio pudiera seguir.

La planeación debe estudiar el medio ambiente interno y externo que se relacionan con la empresa. Dentro de los factores internos a considerar se encuentran el capital humano y los recursos financieros, los recursos materiales y los recursos tecnológicos, así como toda la estructura de la empresa. En el ambiente externo debemos estudiar la competencia, clientes, el gobierno, proveedores, la tecnología y el marco jurídico.

- **Los Objetivos.** Son los fines hacia los cuales se dirigen las actividades de las organizaciones y de los individuos. Son considerados como planes que tienen que ver con actividades futuras, requieren de visión e imaginación en su determinación y forma parte integral de la fase de planeación.
- **Los Pronósticos.** Son los que predicen el futuro con base en determinados supuestos adoptados por el pronosticador, llamados expectativas, dentro de un periodo futuro determinado, ajustado por el entorno económico y social que lo rodea.
- **Las Estrategias.** Son la determinación o propósito fundamentales a mediano y largo plazo de una empresa, en otras palabras son los cursos de acción o alternativas y la asignatura de recursos necesarios para lograrlas.
- **Políticas.** Son los conceptos que guían y orientan el pensamiento y acción de los ejecutivos en toma de decisiones para el logro de los objetivos.
- **Los procedimientos.** Son aquellos que indican cronológicamente la forma bajo la cual se debe realizar el trabajo con los pasos de inicio, desarrollo y fin, de acuerdo con las políticas establecidas.
- **Los programas.** Son aquellos planes calendarizados para lograrse en el tiempo y con los recursos necesarios para alcanzarlos correctamente.
- **Los Presupuestos.** Son los planes escritos valorizados; en otras palabras es la expresión de resultados esperados en términos numéricos.

2.2.16.1.4 Tipos de Planeación

Según (Luna, 2008)

- **Planeación estratégica.** Se concibe como el proceso que consiste en decidir sobre la misión, visión, valores, objetivos y estrategias de una organización, sobre los recursos que serán utilizados en las políticas generales que orientarán la adquisición y coordinación de tales recursos, considerando a la empresa como una entidad total, es un mediano y largo plazo.

Misión o razón de ser de la organización es un breve enunciado que sintetiza los principios, propósitos, estrategias y valores esenciales que deberán ser conocidos, comprendidos por todas las personas que colaboran en el desarrollo del negocio.

Visión o intención estratégica es el estado futuro deseado: la aspiración de la empresa.

- **Planeación Táctica.** Se determina en los mandos medios de la empresa que, dependiendo su tamaño, pueden ser gerenciales o departamentales, tomando como base la planeación estratégica.
- **Planeación Operativa.** Trata básicamente la asignación previa de las tareas específicas que deben realizar las personas de cada una de las unidades operativas.

2.2.16.2 Organización

Según (Robbins & Coulter, 2010) menciona que:

Los gerentes también son responsables de acordar y estructurar el trabajo para cumplir con las metas de la empresa. A esta función la llamamos organización. Cuando los gerentes organizan, determinan las tareas por realizar, quién las llevará a cabo, cómo se agruparán, quién le reportará a quién y dónde se tomarán las decisiones.

Según (Luna, 2008) menciona que:

Es agrupar, estructurar y ordenar con base en el tamaño y giro de la empresa el trabajo y la departamentalización, la autoridad – responsabilidad, los equipos y grupos, para que se cumplan con eficacia y eficiencia los planes definidos.

2.2.16.2.1 Importancia de la Organización

Según (Luna, 2008)

Es importante porque:

- Define la estructura correcta de las empresas.
- Determina los niveles jerárquicos indicados para el funcionamiento eficiente de sus integrantes.
- Elimina la duplicidad de funciones en la departamentalización.
- Es medio para lograr lo planeado
- Coordina la división del trabajo para que se dé un orden.
- Determine la estructura, para que las fases de dirección y control tengan bases confiables.

2.2.16.2.2 Principios de la Organización

Según (Luna, 2008)

Los principios de la organización a observar y cumplir son:

- **Especialización.** Dividir y asignar el trabajo de acuerdo con la actitud de cada persona, es decir, tomando como base su perfil.
- **Unidad de Mando.** Para cada función, actividad o trabajo habrá solo un jefe a quien se deberán de reportar los resultados.
- **Jerarquía.** Es importante definir el nivel jerárquico de autoridad para que de ahí se desprendan las ordenes necesarias para lograr los planes, de esta forma, la autoridad

y la responsabilidad deben seguir una línea clara desde el más alto ejecutivo hasta el nivel operativo.

- **Del Objetivo.** Todas las funciones y actividades de la organización deben relacionarse sinérgicamente con los objetivos y propósitos del grupo social.
- **Paridad de autoridad y responsabilidad.** A toda autoridad le corresponde una responsabilidad para que se cumpla la misma. No es correcto hacer responsables a las personas por determinada función o no se le confía la autoridad necesaria para llevarla a cabo.
- **Difusión.** Este principio nos dice que debemos aplicar en forma escrita las obligaciones de cada puesto para que se cumpla la responsabilidad y autoridad.
- **Amplitud o tramo de control.** El tramo de control funcionará correctamente cuando además de integrar el curso humano a la empresa, debe adiestrarlo, capacitarlo o actualizarlo según sea el caso y realizando esto se tendrá la certeza de que los colaboradores cumplirán en forma correcta su responsabilidad.
- **De la coordinación.** La coordinación de una de las partes de una organización debe estar equilibrada en su departamentalización de sus recursos para cumplir con los objetivos.

2.2.16.2.3 Fases de la Organización

Según (Luna, 2008)

Las partes que integran la organización de una empresa son:

- **División del Trabajo.-** Es un proceso elemental que se realiza en la organización. En todo tipo de empresa el trabajo se puede dividir en forma vertical y horizontal. La división de trabajo vertical se sustenta en la fijación de las líneas de autoridad y establece los niveles que integran la estructura organizacional vertical, facilitando también el sentido de la comunicación.

La división del trabajo horizontal se fundamenta en la especialización: de esta forma se puede generar más trabajo con el mismo esfuerzo al elevar la efectividad.

La división de trabajo es repartir y limitar las actividades en forma vertical y horizontal, con el propósito de realizar una función con efectividad.

- **Departamentalización.** Es la separación y agrupamiento de las funciones y operaciones en áreas específicas.

La departamentalización contempla actividades de grupo en unidades de trabajo sinérgicas, como pueden ser: funcionales, por producto, geográficas o por territorio, técnicas o tiempo.

- **Jerarquización.** Administrativamente, jerarquización es la ubicación de las funciones de una empresa tomando como base el orden de rango, orden y nivel o importancia.

La importancia de los niveles jerárquicos en la organización es que representan el conjunto de órganos agrupados con base en el grado de autoridad y de responsabilidad que tienen, esto contempla la definición de la estructura de la empresa estableciendo en forma correcta la autoridad.

- **Descripción de funciones.** Una vez determinados y establecidos los niveles jerárquicos y la departamentalización de la empresa, es básico definir la descripción de funciones y obligaciones del trabajo a desarrollar en cada una de las unidades o puestos de toda la estructura de la empresa. En la descripción de funciones se utiliza la técnica de análisis de puestos, el manual de distribución del trabajo, entre otros.

Las fases de la organización, división del trabajo, jerarquización, departamentalización, y descripción de funciones y obligaciones deben sincronizarse, es decir los recursos y los esfuerzos de la empresa que son fortalezas deben trabajar unidos, en armonía y oportunamente para que se alcance el desarrollo, progreso y mejora continua de la organización.

2.2.16.3 Integración

Según (Luna, 2008)

Para que la empresa cuente con los recursos humanos financieros, materiales y tecnológicos, debe aplicar el proceso de integración que consiste en identificar las necesidades de todos los recursos mencionados para satisfacer a toda la organización y cumplir de esta forma sus expectativas.

2.2.16.3.1 Concepto de Integración.

(Luna, 2008)

La integración de recursos consiste en satisfacer las necesidades de la empresa eligiendo, combinando y armonizando diferentes elementos, con propósitos de hacernos llegar los recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos en las mejores condiciones y oportunamente.

2.2.16.3.2 Recursos

Según (Luna, 2008)

Para que el grupo social pueda alcanzar sus objetivos es determinante que cuente con los recursos adecuados reuniendo, eligiendo correctamente para que éstos trabajen sinérgicamente y de esta forma alcanzar el propósito

Los recursos se clasifican en:

- **Recursos Materiales.** Son aquellos bienes tangibles, propiedad de la empresa. La administración de recursos materiales consiste en obtener oportunamente, en el lugar preciso, en las mejores condiciones de costo, en la cantidad y calidad requerida, los bienes y servicios para cada área orgánica de la empresa según se trate, con el

propósito de que se ejecuten las tareas de incrementar la eficiencia y eficacia en todas sus operaciones.

- **Recursos humanos o capital humano.** Los recursos humanos son los más importantes en la empresa dado que el actuar de éstos, es decisivo en todas las fases de trabajo de la empresa. El capital humano es el más valioso de las organizaciones y posee características como son: creatividad, generación de ideas, imaginación, posibilidad de desarrollo, habilidades, experiencia, sentimientos, etcétera. Que son base que lo hace diferente de los otros recursos. La administración de recursos consiste en obtener, ubicar, desarrollar, guiar y evaluar recursos humanos efectivos para cada una de las áreas de la empresa, con el propósito de satisfacer los intereses de quienes reciben el servicio y satisfacer, de igual forma, las aspiraciones económicas, psicológicas y sociales de quienes prestan el servicio.

El proceso de integración de recursos humanos se realiza de acuerdo con los siguientes pasos:

- Reclutamiento
- Selección
- Contratación
- Inducción
- Administración y desarrollo

El mencionado proceso deben de coordinarlo las personas que cumplan con el perfil para que obtengan los mejores resultados para el bien de la empresa.

- **Recursos Financieros.** Los recursos financieros son elementos monetarios propios y ajenos con que cuenta una organización, necesarios para la administración de toda la empresa. La administración de recursos financieros incluye un control presupuestal y significa llevar a cabo, la función de tesorería, es decir, todas las salidas o entradas de efectivo deben estar controladas por el presupuesto.
- **Recursos Tecnológicos.** Son aquellos modelos o herramientas en la coordinación de los otros recursos, ejemplos de estos recursos son:
 - Sistemas de producción, de comercialización, de finanzas y de administración.
 - Fórmulas, métodos, modelos, patentes, innovaciones, etcétera.

- Técnicas analíticas: técnica para la formulación de presupuestos, estimación de probabilidades, técnicas para programaciones cronológicas, técnicas para análisis de redes y logística, entre otras.

2.2.16.3.3 Desarrollo para la integración

Según (Luna, 2008)

El desarrollo para la integración toma como base las necesidades de recursos humanos, recursos materiales, recursos financieros y recursos tecnológicos. Estos deben ser en la cantidad, tiempo y calidad para que de esta forma se cumplan los objetivos.

- Análisis de la información. La empresa debe definir, implementar y evaluar un sistema de información; un sistema de información tiene como objetivo fundamental “suministrar a los niveles de decisión de la empresa los datos e informes que requieren para ratificar la validez de las estrategias que se están implantando o para introducir las medidas correctivas pertinentes”. En otras palabras, el sistema de información debe permitir a los administradores contestar con toda claridad a la siguiente pregunta “si continuamos como vamos, y seguimos aplicando las mismas estrategias para la integración de los recursos y planes de acción ¿alcanzaremos los objetivos que nos habíamos fijado?”

Para cumplir eficazmente ese objetivo básico el sistema debe mostrar siete características básicas:

- Ser fácil de compilar y utilizar
- Ser fácil de entender analizar e interpretar
- Ser fiable, es decir, basado en datos e informaciones confiables.
- Ser consistente, es decir, contener datos elaborados con los mismos criterios, de tal forma que puedan ser fácilmente integrados y comparados.
- Diseñados para suministrar a tiempo la información requerida
- Centrados en las variables clave.

El análisis de información para el desarrollo de los recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos debe cumplir con las características anotadas para que de esta forma redefinan los recursos necesarios con base en una planeación y organización, también se cumpla con tiempos, forma y calidad de adquisición de los recursos necesarios, de la misma forma debe de realizarse la operación de los recursos correctamente.

2.2.16.4 Dirección

Según (Robbins & Coulter, 2010) explica que:

Cuando los gerentes motivan a sus subordinados, ayudan a resolver conflictos en los grupos de trabajo, influyen en los individuos o equipos cuando trabajan, seleccionan el canal de comunicación más efectivo o lidian de cualquier forma con asuntos relacionados con el comportamiento del personal, están dirigiendo.

Según (Luna, 2008) comenta que:

Al dirigir se aplica realmente la administración. A esta fase del proceso administrativo, algunos autores relevantes la identifican también como liderazgo, guiar, comando, ejecución o como parte de la implementación.

La dirección es ejercer el liderazgo mediante una adecuada comunicación, motivación, supervisión y toma decisiones para alcanzar en forma efectiva lo planeado, organizado, y de esa forma lograr los propósitos del organismo social

2.2.16.4.1 Importancia de la Dirección

Según (Luna, 2008)

La Dirección es relevante porque:

- Por medio de ésta se logra motivar a los recursos humanos de la empresa y al propio ejecutivo.
- Se logra el movimiento de forma sinérgica, aplicando el proceso de comunicación.
- Lo establecido en la planeación y organización, se pone en movimiento como un proceso continuo.
- Se fundamenta un buen clima en la empresa entre colaboradores y directivos.
- Se toman las decisiones para lograr lo que la empresa quiere en el futuro.
- Es una de las bases para que se aplique el control.

2.2.16.4.2 Principio de la Dirección

Según (Luna, 2008)

- **Impersonalidad de mando.** El ejercicio de la autoridad se basa en las necesidades del organismo social para alcanzar sus objetivos, no de su voluntad personal, es decir no involucrar situaciones personales, ni abusar de la autoridad conferida.
- **De la armonía de objetivo o coordinación de intereses.** Los administradores con sus colaboradores buscan la eficiencia y eficacia para coordinarse y lograr los objetivos de la empresa.
- **De la vía jerárquica.** Este principio nos ubica en que hay que respetar los niveles, para que las órdenes fluyan correctamente y de esta forma evitar problemas que puedan repercutir en conflictos.
- **De la supervisión directa.** El administrador comunica y apoya a sus colaboradores durante el desarrollo de sus funciones.
- **De la resolución de conflictos.** Los conflictos deben resolverse oportunamente, aplicando la justicia, no importa el tamaño del problema.

- **Aprovechamiento del conflicto.** Cuando resolvemos el conflicto con justicia y en forma oportuna, vamos a sembrar confianza en los colaboradores y el resultado, es que la empresa va a lograr más fortaleza.

2.2.16.4.3 Funciones, procesos o etapas de la dirección

(Luna, 2008)

A las funciones del proceso de la dirección se les conoce como etapas o proceso, éstas consisten en desarrollar la supervisión, el liderazgo, la comunicación, la motivación y la toma de decisiones.

Prácticamente no existe una secuencia entre sus elementos, ya que se realiza indistintamente.

- **Supervisión.** Es la conducción y dirección de los empleados de nivel inferior en una organización. La supervisión para la empresa es muy valiosa, dado que mediante ella se les orienta a la acción los colaboradores, para que se logren los objetivos.

Los supervisores deben ser líderes, lo mismo lo mismo que los demás gerentes. Por esto, las posiciones organizacionales, únicas de los supervisores complican su trabajo de liderazgo y merece un análisis más profundo.

- **Liderazgo.** Consiste en influir en las personas para que realicen lo que queremos. Es el proceso de motivar y ayudar a los demás a trabajar con entusiasmo para alcanzar los propósitos de la organización. Es también las personas que ayudan a un equipo o grupo a identificar hacia dónde se dirige y luego los motiva para lograr sus metas.
- **Comunicación.** E un proceso que consiste en que el emisor codifica un mensaje y termina cuando el receptor lo decodifica.

Para definirlo llanamente, el proceso de comunicación involucra al emisor, la transmisión de un mensaje por medio de un canal seleccionado y al receptor.

Para una buena comunicación deben cumplirse los siguientes requisitos.

- Integridad
 - Equilibrio
 - Claridad
 - Aprovechamiento de la organización informal
 - Difusión
 - Moderación
-
- **Comunicación.** Es el proceso para estimular a los empleados para que realicen su trabajo, que los llevará a cumplir con la meta deseada. Motivar significa mover, conducir, impulsar a la acción. La motivación es un elemento básico de la dirección porque a través de ésta se logra la realización del trabajo para lograr los objetivos de la empresa.
 - **Toma de Decisiones.** Una decisión es la elección de un curso de acción entre varias alternativas. Una de las funciones más valiosas del administrador es la toma de decisiones, de ahí la importancia que en la fase de dirección se realice con eficiencia y eficacia para para que la empresa alcance sus objetivos.

El proceso de toma de decisiones, en la realidad, el arte de tomar decisiones es básico. Tomar decisiones es identificar y seleccionar un curso de acción para enfrentar un problema específico y obtener ventajas cuando se presenta una oportunidad.

2.2.16.5 Control

Según (Robbins & Coulter, 2010)

Una vez que los objetivos y planes están establecidos (planificación), las tareas y acuerdos estructurales dispuestos (organización), y la gente contratada, entrenada y motivada (dirección), debe haber alguna evaluación para ver si las cosas marchan según lo planeado. Para asegurarse de que los objetivos se están cumpliendo y que el trabajo se está llevando a cabo como debe ser, los gerentes

deben dar seguimiento y evaluar el rendimiento. El rendimiento real debe compararse con los objetivos establecidos. Si dichos objetivos no se están logrando, es trabajo del gerente reajustar el trabajo. Este proceso de seguimiento, comparación y corrección es la función del control.

Según (Luna, 2008)

Es el proceso que consiste en medir, valorar y evaluar la planeación, organización, integración y dirección, con la finalidad de corregir y retroalimentar las variaciones para alcanzar lo que pretende la empresa.

2.2.16.5.1 Importancia del Control

Según (Luna, 2008)

- Es importante porque detecta los vacíos que se dan en la planeación, organización y dirección.
- Determina las medidas correctivas para corregir las desviaciones detectadas.
- Detecta las partes de la empresa en que se han generado los problemas.
- Cuenta con la capacidad para el análisis de las variaciones y determinar las soluciones más adecuadas.
- Se desarrollan en las cosas, la persona, grupos y las actitudes y aptitudes.
- Proporciona información precisa y oportuna acerca de la situación de la dirección de los panes sirviendo como base para que en el futuro se mejore el proceso de planeación.
- Reduce costos y ahorra tiempo al evitar errores

2.2.16.5.2 Principios de Control

Según (Luna, 2008)

Desde la perspectiva de un proceso administrativo, el propósito del control es que los negocios funcionen dentro del marco de normas fijadas por el medio interno y externo.

A continuación se explican los principios de control:

- **De declaración de objetos.** La función de control es percibir desviaciones posibles o reales de los planes trazados, con la suficiente anticipación para poder corregirlos.
- **De eficiencia de los controles.** Las técnicas y enfoques de control son eficientes cuando perciben y destacan las causas de desviaciones reales o potenciales de los planes con un costo mínimo o con muy pocas consecuencias no buscadas.
- **De responsabilidad del control.** La responsabilidad primaria del control recae en el gerente responsable de la ejecución de los planes.
- **Del control directo.** A mayor calidad de los gerentes y de sus subordinados, menor necesidad de los controles indirectos.
- **De excepción.** El control debe aplicarse, preferentemente, a las actividades excepcionales y representativas a fin de reducir costos y tiempos, delimitando adecuadamente cuáles funciones estratégicas requieren control.
- **De equilibrio.** Todo grupo conferido le corresponde un grado de control correspondiente. Con referente a la autoridad que se delegue y la autoridad que se comparte, al delegar autoridad es necesario establecer la responsabilidad conferida y que la autoridad delegada esté siendo debidamente ejercida.
- **De la costeabilidad.** El control debe justificar el costo que éste representa en tiempo y dinero, en relación con las ventajas reales que éste aporta.
- **De las desviaciones.** Las variaciones o desviaciones que resulten en relación con los planes deben aclararse para saber las causas que las originaron, para prever el futuro.

2.2.16.5.3 Etapas del control

Según (Luna, 2008)

Los pasos necesarios para llevar a cabo una secuencia y llevar a cabo el control, son:

- **Establecimiento de estándares.** Toda empresa se fija metas relacionadas con calidad, satisfacción, innovación y otras. Los estándares o unidades de medida representan el estado de ejecución correcto.
- **Medición de resultados.** Trata la valoración de la ejecución y los resultados, aplicando las unidades de medida, que deben ser determinadas de acuerdo con los estándares. Al establecer dichas unidades, éste es uno de los problemas más complicados, sobre todo en áreas eminentemente cualitativas.
- **Comparación del desempeño con el estándar.** En este paso del proceso de control es comparar el desempeño con el estándar. Los administradores responsables del control deben analizar y evaluar los resultados con cuidado, dado que todo es importante.
- **Corrección.** Tomar la decisión correctiva es función de los ejecutivos. El establecimiento de medidas correctivas da lugar a la retroalimentación: es aquí donde se encuentra la relación más estrecha entre la planeación y el control.
- **Retroalimentación.** Es básica en el proceso de control, dado que a través de ésta la información obtenida se ajusta al sistema administrativo al transcurrir el tiempo. De la calidad de la información, tendrá como resultados el grado y oportunidad con que se retroalimenta el sistema.

2.3 IDEA A DEFENDER

Diseñar un manual de procesos para el control administrativo en la empresa “Distribuidora Mercantil Oriental DIMERON CIA LTDA” y salvaguardar los recursos.

2.4 VARIABLES

2.4.1 Variable Independiente

- Manual de procesos

2.4.2 Variable Dependiente

- Salvaguardar los recursos

CAPITULO III: MARCO METODOLÓGICO

3.1 MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN

- **Cualitativa.** Porque los datos estadísticos serán sometidos a análisis críticos e interpretaciones.
- **Cuantitativa.** Porque en la información se recabará información numérica a través de la investigación descriptiva.

3.2 TIPOS DE INVESTIGACIÓN

- **Investigación de campo.** Una investigación de campo proporcionará una información más exacta, con alto grado de confiabilidad y por ende se obtendrían resultados más precisos en la investigación, ya que se realizara dentro de la institución.

3.3 POBLACIÓN

- **Población**

Según (Bernal, 2006) menciona que:

De acuerdo con Fracica, población es “el conjunto de todos los elementos a los cuales se refiere la investigación. Se puede definir también como el conjunto de todas las unidades de muestreo.

Secretaria	Mónica Edith Andrade Guerra
Contador	Moreno Alava Iván Marcelo
Auxiliar Contable	Cristhian Andrés Silva Andrade
Cajera- Recepcionista	Ruiz Marín María Fernanda
Vendedores	Astudillo Gómez Wiliam Santiago Barros Zamora Luis Antonio

	Andy Grefa Israel Klever
Bodeguero	Freire Villacis Jessica Paola
Auxiliar de Bodega	Andrade Guerra Holger Gustavo Byron Rafael Andrade Rivadeneyra

3.4 MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

Métodos de investigación

La investigación se realizará mediante los siguientes métodos:

- **Método Inductivo**

Según (Bernal, 2006)

Con este método se utiliza el razonamiento para obtener conclusiones que parten de hechos particulares aceptados como válidos, para llegar a conclusiones, cuya aplicación sea de carácter general.

Con la aplicación de este método se conocerá el diagnóstico situacional de la empresa.

- **Método Deductivo**

Según (Bernal, 2006)

Es un método de razonamiento que consiste en tomar conclusiones generales para explicaciones particulares.

Con la aplicación de este método deductivo, permitirá establecer una herramienta esencial como es el manual de procesos el mismo que ayudará para tener un control administrativo dentro de la empresa.

Al ser la población muy reducida no se consideró la muestra.

Técnicas de investigación

Para la realización de este trabajo investigativo se utilizará la técnica de la entrevista, encuesta y la observación directa. Que será aplicada a todos los que conforman DIMERON CIA LTDA. Quienes nos proporcionarán la información necesaria.

- **Entrevista.**

Según (Franklin , 2009)

Esta herramienta consiste básicamente en reunirse con una persona con el fin de interrogarla en forma meticulosa para obtener información. Este medio es posiblemente el más usado y el más completo, pues el entrevistador, debido a que tienen un estrecho contacto con el entrevistado. Además de obtener respuestas, puede percibir actitudes y recibir comentarios.

La técnica de la entrevista se realizará al gerente.

- **Encuesta.**

Según (Bernal, 2006)

Es una de las técnicas de recolección de información más usadas, a pesar de que cada vez se pierde mayor credibilidad por el sesgo de las personas encuestadas.

La encuesta se fundamenta en un cuestionario o conjunto de preguntas que se preparan con el propósito de obtener información de las personas.

En este caso las encuestas se efectuarán al personal de la empresa.

- **Observación Directa.**

Según (Franklin , 2009)

Este recursos es de gran utilidad para el equipo técnico responsable del estudio, pues le permite conocer no sólo la manera en que opera las unidades administrativas, sino la cultura organizacional predominante en las áreas donde se desarrolla el trabajo diario. A partir del análisis de los datos recabados es aconsejable conversar con algunas de las personas que prestan sus servicios en estas áreas para complementarlos o afinarlos.

- **Internet**

Según (Bernal, 2006)

No existe duda sobre las posibilidades que hoy ofrece el internet como una técnica de obtener información; es más se ha convertido en uno de los principales medios para recolectar información.

Instrumentos de investigación

- **Cuestionario**

Según (Franklin , 2009)

Este recurso se utiliza para obtener los datos deseados en forma homogénea. Está constituido por series de preguntas escritas, predefinidas, secuenciadas y separadas por capítulos o temáticas específicas. Por ello, permite ahorrar recursos y tiempo; no obstante, la calidad de los datos que se obtengan dependen tanto de su estructura y forma de presentación como de la forma en que se aplique.

- **Guía de entrevista**

Será un instrumento de apoyo para que la entrevista se pueda realizar de una manera ordenada.

3.5 RESULTADOS

A continuación se presenta los resultados de la encuesta y su respectiva interpretación aplicada a los empleados de la empresa DIMERON CIA. LTDA.

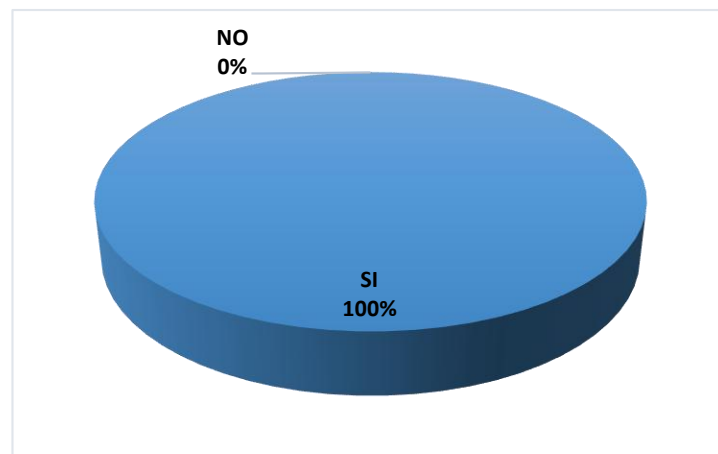
PREGUNTA # 1

1. ¿Conoce usted, cual es la actividad de la empresa?

Tabla 9: Conocimiento de la Actividad de la empresa

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	10	100,00
NO	0	0,00
TOTAL	10	100,00

Gráfico 4: Conocimiento de la Actividad de la empresa



Análisis e Interpretación

Mediante los resultados obtenidos en la investigación se pudo comprobar que el 100% del personal de la empresa DIMERON CIA LTDA. si tiene conocimiento de la actividad que realiza la empresa.

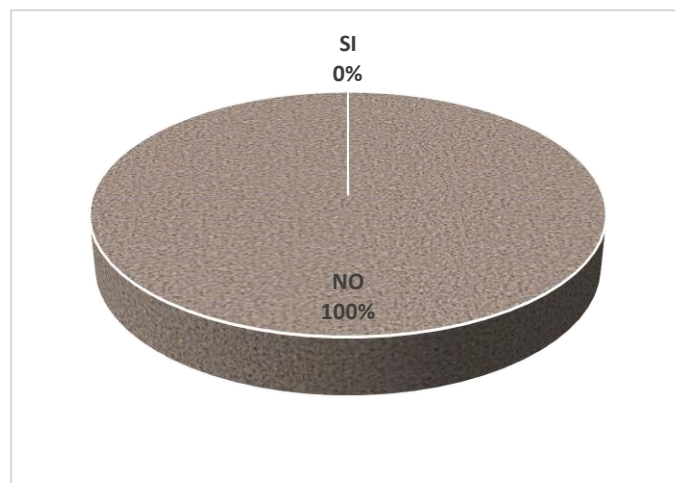
PREGUNTA # 2

2. ¿Tiene conocimiento usted, si la empresa tiene definida su misión, visión, objetivos y valores?

Tabla 10: Conocimiento sobre la misión, visión, objetos y valores de la empresa.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	0	0,00
NO	10	100,00
TOTAL	10	100,00

Gráfico 5: Conocimiento sobre la misión, visión, objetos y valores de la empresa



Análisis e Interpretación

Mediante los resultados obtenidos en la investigación se pudo comprobar que el 100% del personal de la empresa DIMERON CIA LTDA. indican que no tienen conocimiento de que la empresa tenga definida su misión, visión, objetivos y valores.

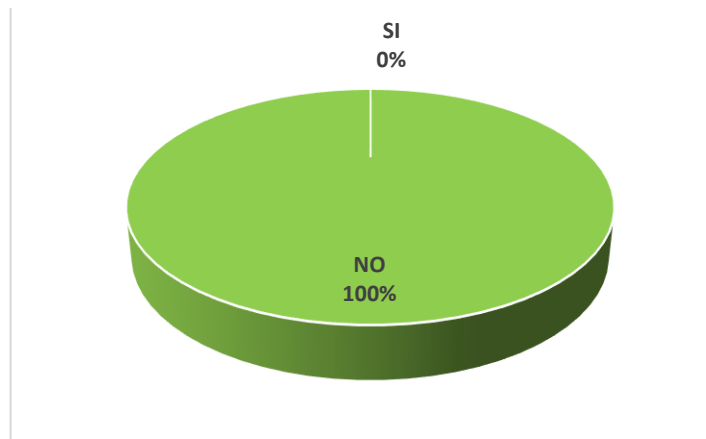
PREGUNTA # 3

3. ¿Sabe usted, si la empresa cuenta con un manual de procesos?

Tabla 11: Conocimiento sobre la existencia de un manual de procesos en la empresa.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	0	0,00
NO	10	100,00
TOTAL	10	100,00

Gráfico 6 : Conocimiento sobre la existencia de un manual de procesos en la empresa.



Análisis e Interpretación

Mediante los resultados obtenidos en la investigación se pudo comprobar que el 100% del personal de la empresa DIMERON CIA LTDA. no conoce de la existencia de un manual de procesos..

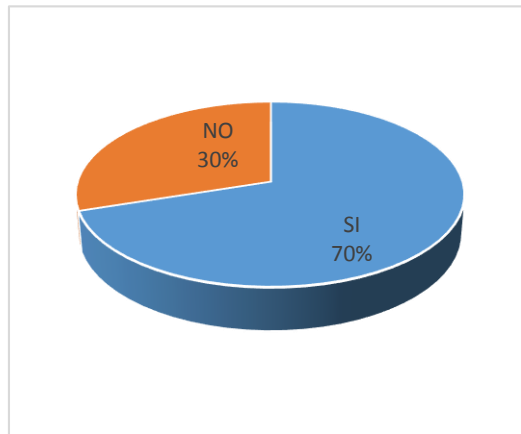
PREGUNTA # 4

4. ¿Tiene conocimiento usted de la utilidad que puede brindar un manual de procesos dentro de una empresa ?

Tabla 12: Conocimiento de la utilidad del manual de procesos dentro de la empresa.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	7	70,00
NO	3	30,00
TOTAL	10	100,00

Gráfico 7: Conocimiento de la utilidad del manual de procesos dentro de la empresa.



Análisis e Interpretación

Mediante los resultados obtenidos en la investigación se pudo comprobar que el 70% del personal de la empresa DIMERON CIA LTDA. si tiene conocimiento de la utilidad que puede tener un manual de procesos en una empresa, mientras que el 30% desconoce.

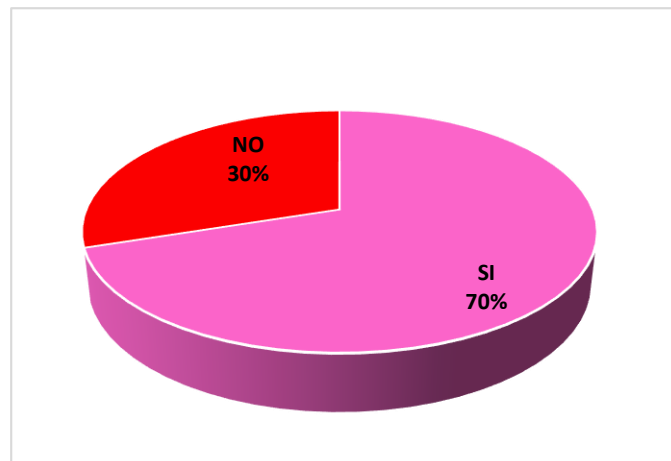
PREGUNTA # 5

5. ¿Cree usted que con la implementación de un manual de procesos la empresa mejorará su control administrativo?

Tabla 13: Implementación de un manual de procesos en la empresa

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	7	70,00
NO	3	30,00
TOTAL	10	100,00

Gráfico 8: Implementación de un manual de procesos en la empresa



Análisis e Interpretación

Mediante los resultados obtenidos en la investigación se pudo comprobar que el 70% del personal de la empresa DIMERON CIA LTDA. si cree que mejorará el control administrativo, mientras que el 30% no lo cree.

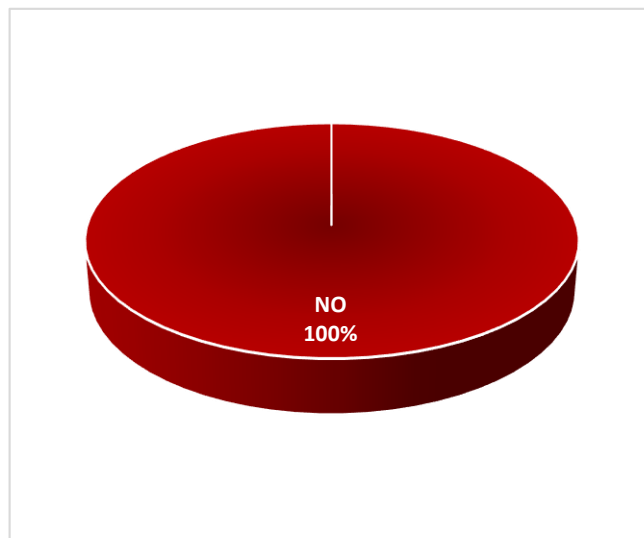
PREGUNTA # 6

6. ¿La empresa cuenta con procesos para las actividades diarias?

Tabla 14: Procesos para las actividades diarias en la empresa.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	0	0,00
NO	10	100,00
TOTAL	10	100,00

Gráfico 9: Procesos para las actividades diarias en la empresa.



Análisis e Interpretación

Mediante los resultados obtenidos en la investigación se pudo comprobar que el 100% del personal de la empresa DIMERON CIA LTDA. Menciona que la empresa no cuenta con procesos para las actividades diarias.

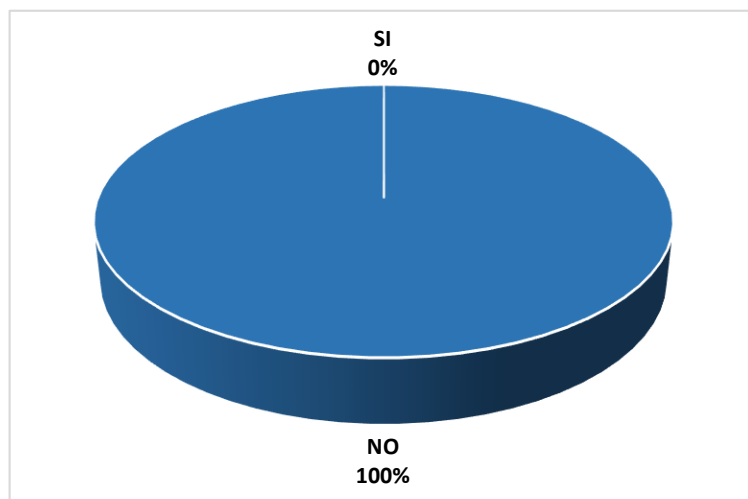
PREGUNTA # 7

7. ¿Existen capacitaciones al personal relacionados con el manejo de procesos?

Tabla 15: Conocimiento sobre capacitación del personal en la empresa.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	0	0,00
NO	10	100,00
TOTAL	10	100,00

Gráfico 10: Conocimiento sobre capacitación del personal en la empresa.



Análisis e Interpretación

Mediante los resultados obtenidos en la investigación se pudo comprobar que el 100% del personal de la empresa DIMERON CIA LTDA. Mencionan que no existen capacitaciones al personal relacionados con el manejo de procesos.

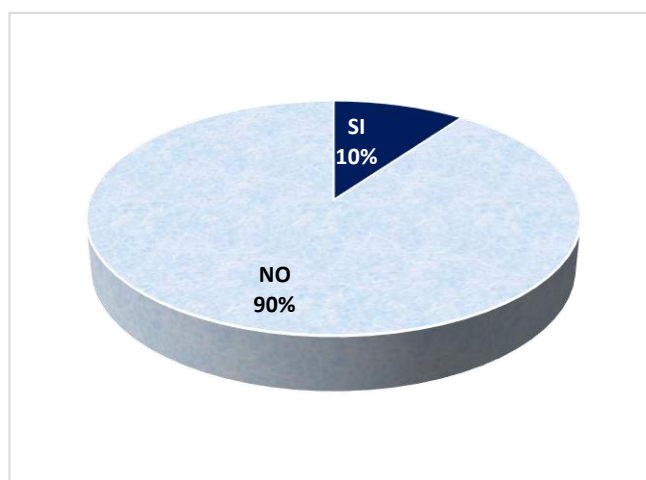
PREGUNTA # 8

8. ¿Considera usted, que el personal puede manejar procesos?

Tabla 16: Conocimiento de personal sobre el manejo de procesos

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	1	10,00
NO	9	90,00
TOTAL	10	100,00

Gráfico 11: Conocimiento de personal sobre el manejo de procesos



Análisis e Interpretación

Mediante los resultados obtenidos en la investigación se pudo comprobar que el 90% del personal de la empresa DIMERON CIA LTDA. considera que no pueden manejar procesos, mientras que el 10% si puede.

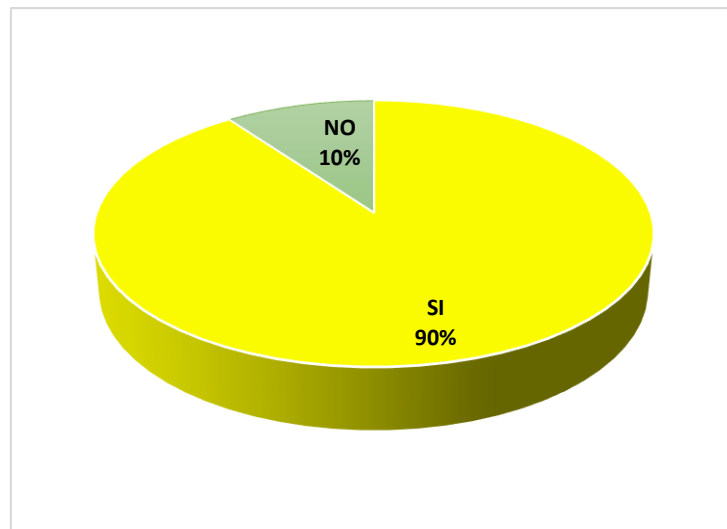
PREGUNTA # 9

9. ¿En caso de aplicarse los procesos la empresa existirá una mejor atención al cliente?

Tabla 17: Aplicación de procesos para mejorar la atención al cliente

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	9	90,00
NO	1	10,00
TOTAL	10	100,00

Gráfico 12: Aplicación de procesos para mejorar la atención al cliente



Análisis e Interpretación

Mediante los resultados obtenidos en la investigación se pudo comprobar que el 90% del personal de la empresa DIMERON CIA LTDA. Considera que si existiría una mejor atención al cliente, mientras que el 10% no.

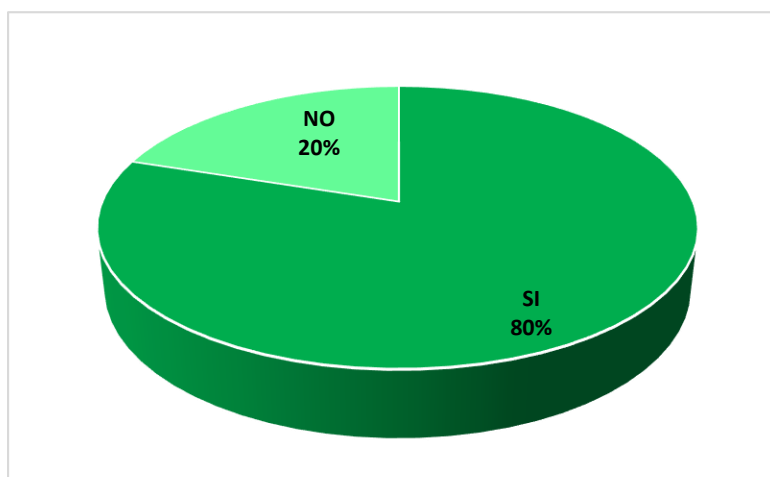
PREGUNTA No. 10

10. ¿Cree usted, que si la empresa implementa un manual de procesos, agilizará y mejorará el buen desempeño del personal?

Tabla 18: Aplicación del manual de procesos para agilizar y mejorar el desempeño del personal

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	8	80,00
NO	2	20,00
TOTAL	10	100,00

Gráfico 13: Aplicación del manual de procesos para agilizar y mejorar el desempeño del personal



Análisis e Interpretación

Mediante los resultados obtenidos en la investigación se pudo comprobar que el 80% del personal de la empresa DIMERON CIA LTDA. cree que si la empresa implementa un manual de procesos, agilizará y mejorará el buen desempeño del personal, mientras que el 20% no .

CAPÍTULO IV: MARCO PROPOSITIVO

4.1 TÍTULO

“Diseño de un manual de procesos para el control administrativo en la empresa “Distribuidora Mercantil Oriental DIMERON CIA LTDA” del Cantón Tena, Provincia de Napo”

4.2 ANTECEDENTES DE LA EMPRESA

Reseña Histórica

En la ciudad de San Francisco de Quito, Capital de la República del Ecuador, un 17 de Agosto de 1993, fue constituida la compañía de Responsabilidad Limitada bajo la denominación de DISTRIBUIDORA MERCANTIL ORIENTAL DIEMERON CIA. LTDA. Por los siguientes hermanos y socios: Elba Yolanda Andrade Guerra, Alex Roberto Andrade Guerra y Byron Alfonso Andrade Guerra, en la misma escritura queda en constancia que la compañía se dedicará a la compra venta, importación, exportación y distribución de toda clase de mercadería y materiales para la industria de la construcción. Los socios inician con un capital social de \$ 1.500.000,00 sucres, suscritos y pagados en su totalidad entre los tres socios.

Una vez ya constituida la compañía se reúnen los socios para elegir al presidente y Gerente General de la misma, quedando así Elda Yolanda Andrade Guerra como Gerente General y Byron Alfonso Andrade Guerra como presidente.

La compañía inicia sus actividades comerciales desde el 05 de Octubre de 1993, de acuerdo al Registro Único de Contribuyentes, en la ciudad de Quito, lugar denominado como la matriz de la compañía, ya que años más tarde se logró abrir tres sucursales dentro del país, una en la provincia de Orellana, ciudad el Coca y dos en la Provincia de Napo, en el cantón el Chaco y Tena. Ya que por lo mismo reforman los estatutos sociales el 23 de Agosto de 1995 se incrementando el capital a \$ 18.000.000,00.

Desde entonces la compañía ha tenido gran acogida en la provincia de Napo ya que no se contaba con muchas ferreterías en el sector, llegando así a ser distribuidor autorizado y concesionario de diferentes marcas como Plastigama, Ideal Alambre, Andec, entre otros, además la compañía hasta hoy en la actualidad entrega directamente el material para los proyectos.

El 22 de Mayo del 2005 Alex Roberto Andrade Guerra cede las participaciones a Elba Yolanda Andrade Guerra, ya en estos años la compañía sufrió unas crisis por falta de una información clara y precisa de los movimientos financieros de la misma, y a causa del fallecimiento de uno de los socios el Sr. Byron Alfonso Andrade Guerra, por tal motivo en el año 2006 ceden una parte de las participaciones a Cristhian Andrés Silva Andrade. Viéndose afectada gravemente la situación económica de la compañía se procedió al cierre de las sucursales quedando así solo con la existente en la ciudad de Tena, que por lo mismo se procedió al cambio de domicilio de la matriz el 13 de Enero del 2010.

Hoy en la actualidad la compañía DIMERON CIA. LTDA. se mantiene en el margen de la competencia, ofreciendo mercaderías de calidad y de un buen costo, es lo que le hace diferente a las otras ferreterías pero con la misma necesidad de determinar la falencia en la situación financiera, administrativa y operativa.

4.3 CONTENIDO DE LA PROPUESTA

4.3.1 Diagnóstico de la entidad

RAZÓN SOCIAL	Distribuidora Mercantil Oriental DIMERON CIA. LTDA.
NÚMERO DE RUC	1791254945001
NOMBRE COMERCIAL	DIMERON CIA LTDA
CLASE DE CONTRIBUYENTE	Especial
REPRESENTANTE LEGAL	Andrade Guerra Elba Yolanda
PRODUCTOS QUE COMERCIALIZA	Materiales y herramientas de ferretería, materiales de construcción
No DE EMPLEADOS	10
PROVINCIA	Napo
CANTÓN	Tena
DIRECCIÓN	Barrio Ciudadela del Chofer – Av. Víctor Hugo San Miguel y Rubén Lerzon
TELÉFONO	062 846 207
EMAIL	dimeroncialtda@hotmail.com
LOGOTIPO	

4.3.2 Diagnóstico Situacional de la empresa

El análisis FODA, consiste en una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual de la institución, permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso tanto del entorno como de la propia entidad.

Previo al análisis del FODA de la empresa Distribuidora Mercantil DIMERON CIA LTDA. ,se realizó un reconocimiento dentro de la empresa de toda la información sobre las deficiencias administrativas, que nos daría la base para realizar este análisis, dentro de estas tenemos las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, con este análisis se realizó una comparación y un pareo para determinar el diagnóstico situacional de la empresa. Además se obtuvo información de la conversación realizada con la Gerente de la Empresa DIMERON CIA LTDA, como también a través de una entrevista y encuesta establecida a los empleados.

Tabla 19: Diagnóstico situacional de la empresa - FODA

FORTALEZAS <ol style="list-style-type: none">1. Infraestructura propia2. Atención al cliente personalizado3. Precios competitivos4. Personal bilingüe5. Servicio de transporte gratuito	DEBILIDADES <ol style="list-style-type: none">1. Personal no capacitado2. Ausencia de un manual de funciones3. Falta de una planificación estratégica4. Carencia de un manual de procesos5. No cuentas con políticas de crédito y cobro
OPORTUNIDADES <ol style="list-style-type: none">1. Localización accesible y cómoda para los clientes2. La empresa tiene acceso a convenios con instituciones públicas y privadas3. Incremento del sector de la construcción4. Acceso a nuevos mercados5. Nuevos canales de comunicación	AMENAZAS <ol style="list-style-type: none">1. Altas competencias2. Desmedido otorgamiento crédito a los clientes3. Inestabilidad política, social y económica4. Clientes insatisfechos5. Imposición de nuevos impuestos

Elaborado por: Betsy Grefa

Fuente: Empresa DIMERON CIA LTDA

4.3.3 Significado FODA

Según (Chiavenato, 1994) menciona que:

FODA, es una herramienta para el análisis estratégico que consiste en ubicar, al interior de la organización, las fortalezas y debilidades de cada área; se completa el análisis con la percepción sobre el entorno y entonces se definen las oportunidades y amenazas para la empresa.

- **Fortalezas.** Recursos que se controlan, capacidades y habilidades que se poseen, actividades que se desarrolla positivamente.
- **Oportunidades.** Factores del entorno que resultan positivos, favorables, explotables.
- **Debilidades.** Recursos de los que se carece, habilidades que no se posee, actividades que no se desarrollan positivamente
- **Amenazas.** Factores negativos del entorno.

4.3.4 Análisis interno

La matriz de impacto interno evalúa las Fortalezas y Debilidades que tiene la empresa, haciendo un estudio interno de la misma, en donde se investiga la situación que tiene la empresa frente a su actual gestión, En este análisis se toma en cuenta a la organización, dirección, infraestructura, servicio al cliente y mercadeo.

La matriz de impacto interno presenta la información determinada en la organización para analizar las fortalezas y debilidades detectadas en la matriz FODA que intervienen y se relacionan con las actividades, acciones, planes de la empresa.

Fortaleza. Son aquellos factores en los cuales la institución ha conseguido logros y posee ventajas competitivas en todas las áreas de competencia.

Debilidades. Son aquellos factores que provocan vulnerabilidad y desventaja para la institución

4.3.4.1 Matriz de Factores Internos

Para realizar la matriz se considera lo siguiente:

- Identificar las fortalezas y debilidades claves de la empresa DIMERON CIA LTDA
- Establecer una ponderación a cada variable que oscila entre:

Sin importancia 0,00

Muy importante 1,00

Nota: la suma de dicha ponderación debe totalizar 1,00

- Asignar una clasificación de uno hasta cuatro a cada factor:

Debilidad grave 1

Debilidad Menor 2

Fortaleza menor 3

Fortaleza Importante 4

- Multiplicar la ponderación de cada factor por su calificación para establecer un resultado ponderado para cada variable.
- Sumar los resultados ponderados para cada variable, con el objeto de establecer el resultado ponderado para cada variable.

Sin importar el número de factores incluidos, el resultado total ponderado puede fluctuar de un resultado bajo de 1,00 a otro alto de 4,00 siendo 2,50 el resultado promedio; los resultados mayores que 2,50 muestran una empresa poseedora de una fuerte posición interna, mientras que los menores de 2,50 muestran una organización con debilidades internas

Tabla 20. Análisis Interno

No	Fortalezas	Ponderación	Calificación	Total
1	Infraestructura propia	0,25	4	1,00
2	Atención al cliente personalizado	0,10	3	0,30
3	Precios competitivos	0,05	2,5	0,13
4	Personal bilingüe	0,10	3	0,30
5	Servicio de transporte gratuito	0,05	2,5	0,13
No	Debilidades	Ponderación	Calificación	Total
1	Personal no capacitado	0,05	2	0,10
2	Ausencia de un manual de funciones	0,10	1	0,15
3	Falta de una planificación estratégica	0,10	1	0,15
4	Carencia de un manual de procesos	0,10	2	0,10
5	No cuentas con políticas de crédito y cobro	0,10	2	0,10
	Total Σ	1,00	24,5	2,46

Elaborado por: Betsy Grefa

Fuente: Datos proporcionados por la Gerencia de DIMERON CIA LTDA.

De acuerdo al análisis de las Fortalezas y Debilidades, se puede llegar a la conclusión que la Empresa DIMERON CIA LTDA. ha alcanzado el 2.46 en los resultados promedio; indicando que la Empresa posee una debilidad interna, la misma que hace necesario la elaboración y uso de manuales administrativos.

4.3.5 Análisis Externo

Se refiere a la identificación de los factores más allá de la organización, que condicionan su desempeño, tanto en sus aspectos positivos (oportunidades), como negativos (amenazas).

La evolución económica del país, su crecimiento y desarrollo, las relaciones internacionales, los tratados de comercio. Los cambios demográficos u culturales que alteran los niveles de demanda. El desarrollo tecnológico y los avances científicos que la organización debería conocer y eventualmente adoptar. El riesgo de factores naturales (clima, terremotos, inundaciones, sequía), aspectos políticos y legales .

Permite identificar amenazas y oportunidades que el ambiente externo genera para el funcionamiento y operación de la empresa. Es preciso entender que estas externalidades no son estáticas ni definitivas.

Oportunidades. Son fenómenos que están ocurriendo o que podrían ocurrir en el futuro y que cooperan al logro de los objetivos de la institución, cooperando con su desarrollo.

Amenazas. Son fenómenos que están ocurriendo o que podría ocurrir en el futuro, que dificultan el logro de los objetivos de la empresa.

4.3.5.1 Matriz Análisis Externos

Los procedimientos para la construcción de una matriz de análisis Externos, son los siguientes:

- Elaborar una lista de amenazas y oportunidades decisivas para la empresa DIMERON CIA LTDA.
- Determinar una ponderación a cada factor que oscila entre

Sin importancia 0,00

Muy importante 1,00

Nota : la suma de dicha ponderación debe totalizar 1,00

- Asignar una calificación de uno a cuatro a cada factor

Amenazas importantes	1
Amenaza menor	2
Oportunidad menor	3
Oportunidad importante	4

- Aumentar la ponderación de cada factor por su calificación para establecer un resultado ponderado para cada variable.
- Sumar los resultados ponderados para cada variable con el objeto de establecer el resultado total ponderado para la empresa.

El resultado total ponderado más alto posible para una empresa es 4,00 y el resultado ponderado menor posible es 1,00; el resultado ponderado promedio es por tanto 2,50; un resultado de 4,00 indicará que una empresa compite en una ramo atractivo y que tiene grandes oportunidades externas, mientras que un resultado de 1,00 mostraría una empresa que está en un negocio poco atractivo y que enfrenta graves amenazas externas.

Tabla 21. Análisis Externo

No.	Oportunidades	Ponderación	Calificación	Total
1	Localización accesible y cómoda para los clientes	0,20	3,4	0,68
2	La empresa tiene acceso a convenios con instituciones públicas y privadas	0,10	2,5	0,25
3	Incremento del sector de la construcción	0,05	2	0,10
4	Acceso a nuevos mercados	0,10	2	0,20
5	Nuevos canales de comunicación	0,10	2	0,20
No.	Amenazas	Ponderación	Calificación	Total
1	Altas competencias	0,10	3	0,3
2	Desmedido otorgamiento crédito a los clientes	0,15	3,5	0,53
3	Inestabilidad política, social y económica	0,05	1	0,05
4	Clientes insatisfechos	0,05	1	0,05
5	Imposición de nuevos impuestos	0,05	1	0,05
	Total Σ	1	23	2,41

Elaborado por: Betsy Grefa

Fuente: Datos proporcionados por la gerencia de DIMERON CIA LTDA.

Una vez realizado el análisis de las Oportunidades y Amenaza de la empresa DIMERON CIA LTDA., se ha obtenido un resultado promedio de 2,41, llegando a la conclusión que la empresa debe mejorar sus oportunidades externas.

4.3.5.2 Estrategias FODA

Una estrategia adecuadamente formulada en la empresa DIMERON CIA LTDA., ayuda a poner en orden y asignar, con base tanto en sus atributos como en sus deficiencias internas, los recursos de la empresa, con el fin de lograr una situación viable y original, así como anticipar los posibles cambios en el entorno en las acciones imprevistas de los oponente inteligente.

Tabla 22: MATRIZ FODA

	<p style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">DEBILIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> * Personal no capacitado * Ausencia de un manual de funciones * Falta de una planificación estratégica * Carencia de un manual de procesos * No cuenta con políticas de crédito y cobro. 	<p style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">AMENAZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> * Altas competencias * Desmedido otorgamiento de crédito a los clientes. * Inestabilidad política, social y económica * Clientes insatisfechos * Imposición de nuevos impuestos
<p style="text-align: center;">FORTALEZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> * Infraestructura propia * Atención al cliente personalizado * Precios competitivos * Personal bilingüe * Servicio de transporte gratuito <p style="text-align: center;">OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> * Localización accesible y cómoda para los clientes * La empresa tiene acceso a convenios con instituciones públicas y privadas * Incremento del sector de la construcción * Acceso a nuevos mercados * Nuevos canales de comunicación 	<p style="text-align: center;">ESTRATEGIAS</p> <div style="border: 1px solid black; padding: 10px;"> <ul style="list-style-type: none"> * Organigrama Estructural * Manual de Funciones * Manual de Procesos * Documentos de respaldo </div>	

Elaborado por: Betsy Grefa

Fuente: Datos proporcionados por la gerencia de DIMERON CIA LTDA.

4.3.6 Planteamiento Estratégico

Misión

Es la razón de ser de la empresa, el motivo por el cual existe.

Satisfacer las necesidades y exigencias de nuestros clientes mediante la distribución de materiales y herramientas de ferretería y de construcción civil de calidad, ofreciendo variedad, precios justos y un servicio personalizado.

Visión

Es una declaración que indica hacia donde se dirige la empresa en el largo plazo.

Se reconocido como uno de los distribuidores líderes en proveer soluciones completas en materiales y herramientas de ferretería y de construcción civil y lograr desarrollar en nuestros clientes confianza, prestigio y credibilidad dentro del mercado que atendemos; y brindar seguridad, estabilidad y bienestar a todos sus colaboradores. Ofrecer la mejor atención posible a sus clientes a través de un personal altamente capacitado, eficiente y responsable

Objetivos

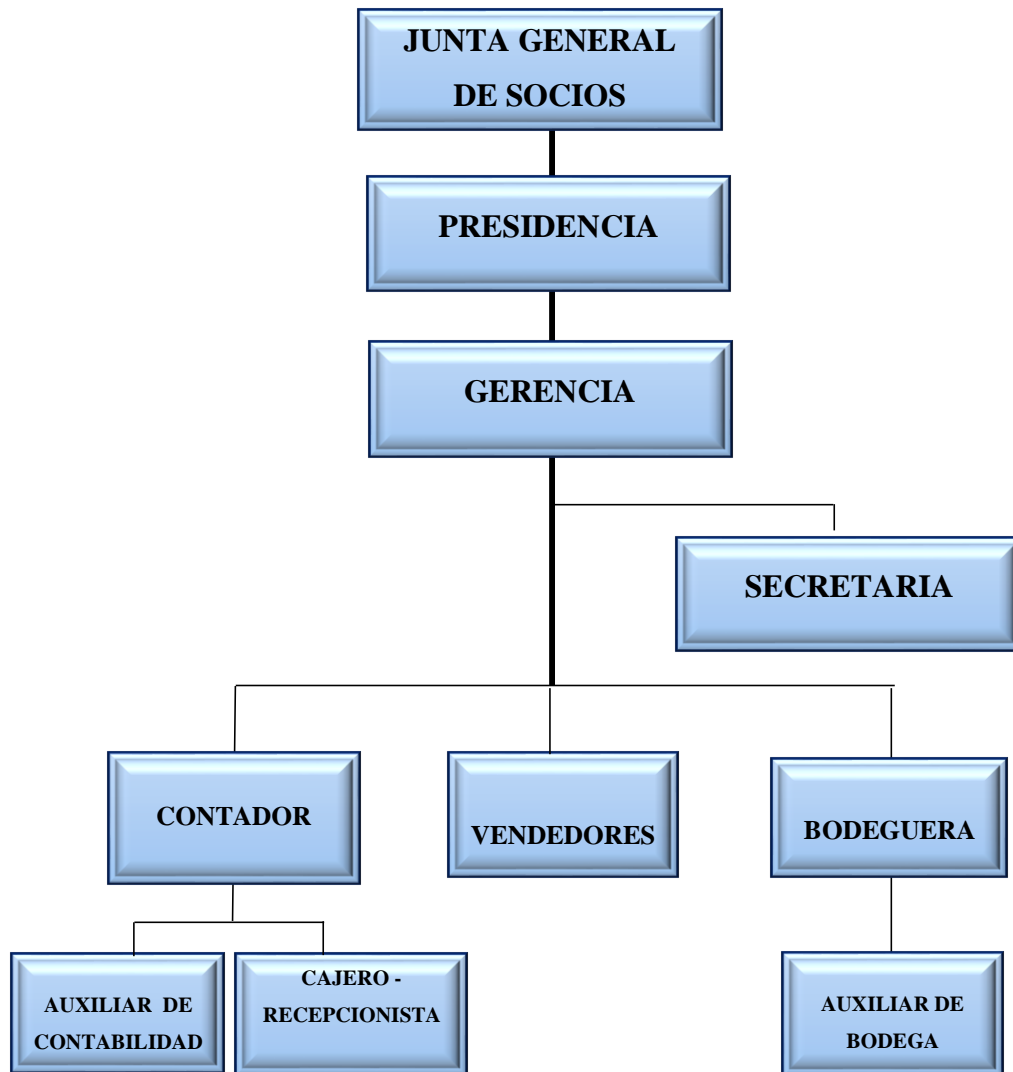
- Incrementar en el mercado mediante la apertura de sucursales en lugares más estratégicos de la provincia.
- Realizar alianzas estratégicas para la entidad, de esa manera fortalecer a la empresa.
- Incrementar la cartera de cliente para mejorar la rentabilidad de la entidad.
- Mantener un nivel bajo de cartera vencida.
- Evaluar el rendimiento del personal en las diferentes áreas de la empresa.
- Proveer las operaciones metódicas, económicas, eficientes y eficaces y los productos y servicios de calidad, acorde con la misión y visión que la institución debe cumplir.

Valores

- **Respeto.** Este valor es el más importante ya que rige las relaciones entre la organización y sus clientes, socios, empleados, proveedores y comunidad en general.
- **Lealtad.** Estar comprometidos con la compañía en todo momento, con sus objetivos y metas en forma decidida y constante, actuando siempre con honestidad y justicia ante todo.
- **Responsabilidad.** Cumplir con nuestras obligaciones, dando siempre lo mejor de cada uno, tomando decisiones justas y a tiempo que ocasionen el mínimo impacto negativo para los afectados.
- **Trabajo en Equipo.** Unir esfuerzos para el logro de nuestros objetivos, en un ambiente de confianza, comunicación permanente y respeto; compartiendo conocimientos, experiencias e informaciones.
- **Mejoramiento Continuo.** Aprender y mejorar continuamente, reconociendo nuestras fortalezas y debilidades.
- **Compromiso.** Demostrar vocación de servicio y sentido de pertenencia frente a la compañía ejerciendo el liderazgo necesario para dar cumplimiento a los objetivos organizacionales, respetando el medio ambiente.
- **Competitividad.** Aplicar la cultura de calidad en el servicio y la oferta de productos con calidad y exclusividad, ofreciendo una amplia cobertura, que permita responder efectivamente frente a las exigencias del mercado dentro de un mundo globalizado.

4.3.7 Organigrama Estructural

El orgánico estructural está formado de la siguiente manera;



Elaborado por: Betsy Grefa

Fuente: Empresa DIMERON

4.3.8 Cuadro Directivo

Junta General de Socios	Elba Yolanda Andrade Guerra Cristhian Andrés Silva Andrade Yomaira del Rocío Andrade Falconí María José Andrade Falconí Byron Rafael Andrade Rivadeneyra
Presidente	Cristhian Andrés Silva Andrade
Gerente	Elba Yolanda Andrade Guerra
Secretaria	Mónica Edith Andrade Guerra
Contabilidad	Moreno Alava Iván Marcelo
Auxiliar Contable	Cristhian Andrés Silva Andrade
Cajera- Recepcionista	Ruiz Marín María Fernanda
Vendedores	Astudillo Gómez Wilian Santiago Barros Zamora Luis Antonio Andy Grefa Israel Klever
Bodega	Freire Villacis Jessica Paola
Auxiliar de Bodega	Andrade Guerra Holger Gustavo Byron Rafael Andrade Rivadeneyra

4.3.9 Manual funcional

Toda empresa posee gran variedad de cargos y cada uno de ellos ofrece un grado de dificultad o complejidad diferente, por consiguiente, es necesario elaborar un manual de funciones que permita a la empresa DIMERON CIA LTDA. funcionar en forma correcta.

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

NOMBRE DEL CARGO	Presidente
DEPENDENCIA	Junta general de socios
NÚMERO DE CARGOS	1
JEFE INMEDIATO	Junta General de Socios

Perfil

- Estudios Profesionales en Administración de Empresas, Ingeniería Industrial, Derecho, Contaduría Pública o carreras afines.
- Especialización y / o Maestría en áreas relacionadas homologable por dos años adicionales en experiencia gerencial

Requisito

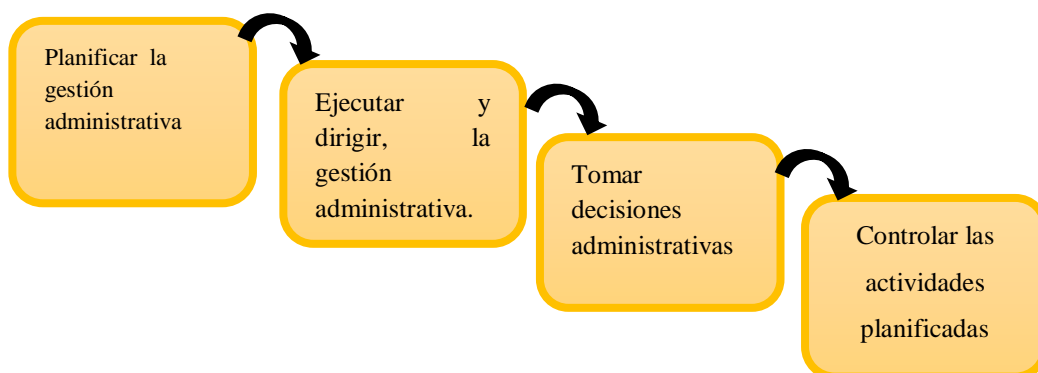
- Conocimientos en el manejo administrativo, comercial, financiero y legal, cartera, administración de convenios y contratos.

Funciones

- Garantizar la sostenibilidad de la empresa estableciendo la orientación estratégica de la organización,
- Verificar el uso óptimo de los recursos y la aplicación de las políticas de talento humano, promoviendo la comercialización de nuestros productos

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
NOMBRE DEL CARGO	Gerente
DEPENDENCIA	Junta general de Socios
NÚMERO DE CARGOS	1
JEFE INMEDIATO	Presidente
Perfil	
<ul style="list-style-type: none"> • Título Profesional Universitario en Administración de Empresas, Ingeniería Comercial, Economía o carreras afines 	
Requisitos	
<ul style="list-style-type: none"> • Diplomados, postgrados y estudios de especialización en maestrías que contribuyan en la gestión. • Amplio conocimiento de Organización y administración 	
Funciones	
<ul style="list-style-type: none"> • Planificar la gestión administrativa • Ejecutar y dirigir, la gestión administrativa. • Tomar decisiones administrativas. • Controlar las actividades planificadas. 	

Gráfico 14: Proceso de las funciones del Gerente



Elaborado por : Betsy Grefa

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

NOMBRE DEL CARGO	Secretaria
DEPENDENCIA	Junta general de socios
NÚMERO DE CARGOS	1
JEFE INMEDIATO	Gerente

Perfil

- Estudios superiores en Administración de empresas, Ingeniería comercial, ingeniera en finanzas, secretariado gerencial, secretariado gerencial, gestión administrativa Contabilidad y Auditoría.

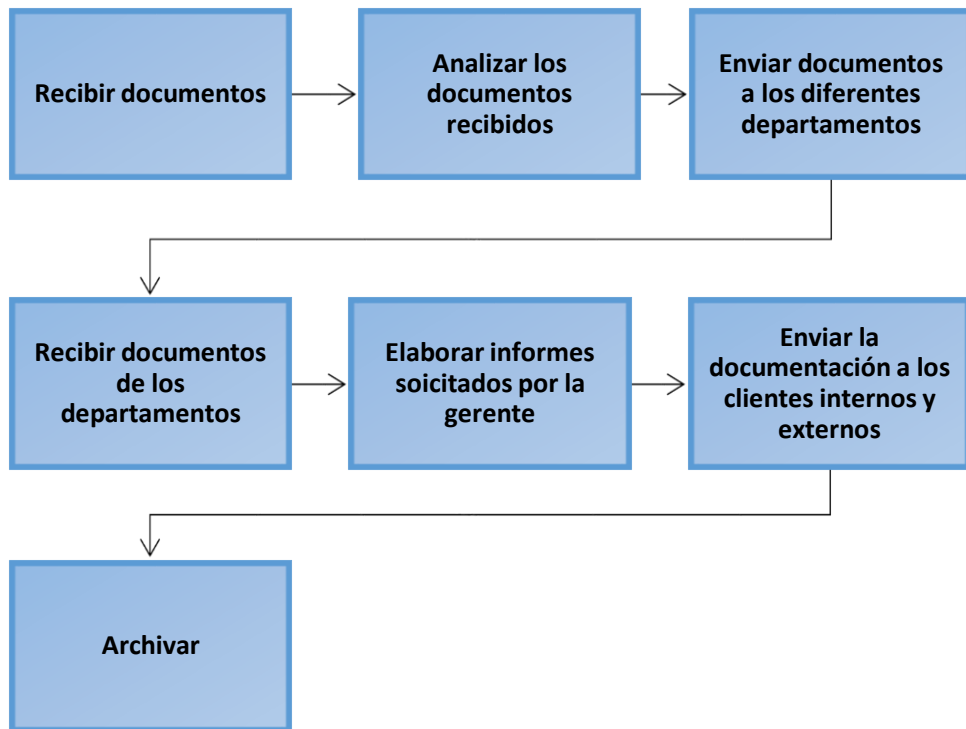
Requisito

- Experiencia mínima de 2 años
- Conocimiento del área comercial
- Preferentemente ser de género femenino, con una buena imagen
- Ser muy responsable, empática, dinámica
- Contar con una muy buena atención al cliente
- Buen manejo Office.

Funciones

- Recibir documentos
- Analizar los documentos recibidos
- Enviar documentos a los diferentes departamentos
- Recibir documentos de los departamentos
- Elaborar informes, solicitados por el gerente
- Enviar la documentación a los clientes internos y externos
- Archivar

Gráfico 15: Proceso de Funciones de la Secretaria



Elaborado por: Betsy Grefa

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

NOMBRE DEL CARGO	Contador
DEPENDENCIA	Junta General de Socios
NÚMERO DE CARGOS	1
JEFE INMEDIATO	Gerente

PERFIL

- Contador Público Autorizado – Titulado

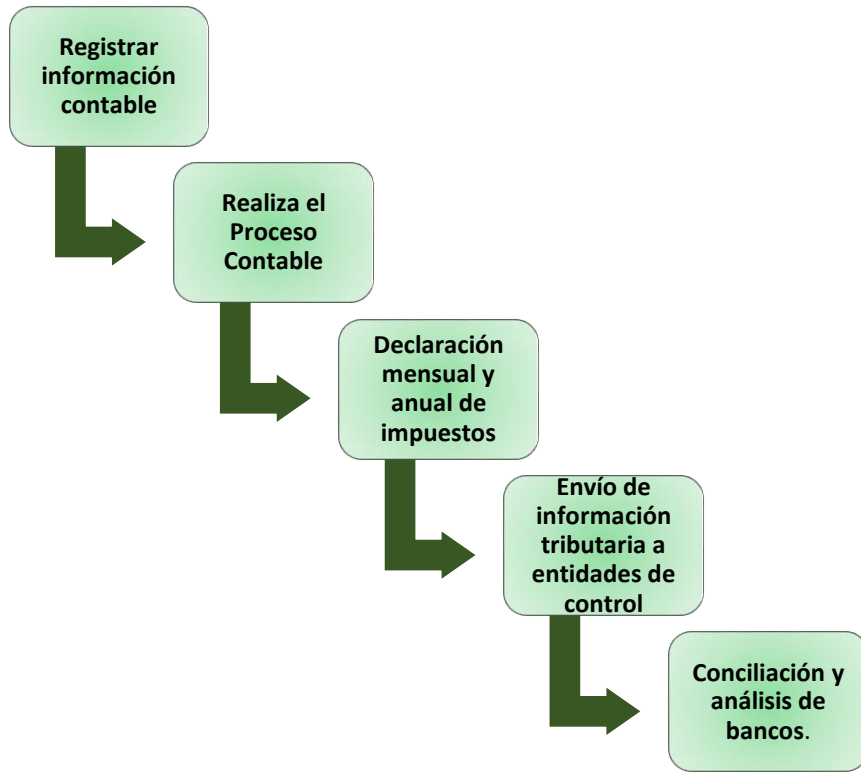
Requisitos

- Experiencia mínima de 5 años
- Conocimientos Técnico: Excel (intermedio-avanzado) Word, internet
- Conocimientos Financieros, como también de contabilidad general

Funciones

- Registrar información contable
- Realiza el Proceso Contable
- Declaración mensual y anual de impuestos
- Envío de información tributaria a entidades de control
- Conciliación y análisis de bancos.

Gráfico 16: Proceso de las funciones del Contador



Elaborado por: Betsy Grefa

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

NOMBRE DEL CARGO	Auxiliar de Contabilidad
DEPENDENCIA	Gerente
NÚMERO DE CARGOS	1
JEFE INMEDIATO	Contador

Perfil

- Contador Bachiller en Ciencias de Comercio y Administración, egresado o graduado, administración de empresas, contabilidad y auditoría o carreras a fines
- Cursos sobre tributación.

Requisitos

- Experiencia mínima de 1 año en posiciones de asistencias en el área contable – tributario.
- Amplio conocimiento de Excel e internet

Funciones

- Elaborar comprobantes de venta
- Remitir comprobante al cliente
- Registrar los comprobantes de ventas
- Registrar los documentos contables
- Remitir los documentos al contador

Gráfico 17: Proceso de las funciones del Auxiliar de Contabilidad



Elaborado por: Betsy Grefa

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

NOMBRE DEL CARGO	Vendedor
DEPENDENCIA	Gerente
NÚMERO DE CARGOS	3
JEFE INMEDIATO	Secretaria

Perfil

- Título : mínimo bachiller
- Chofer Profesional.

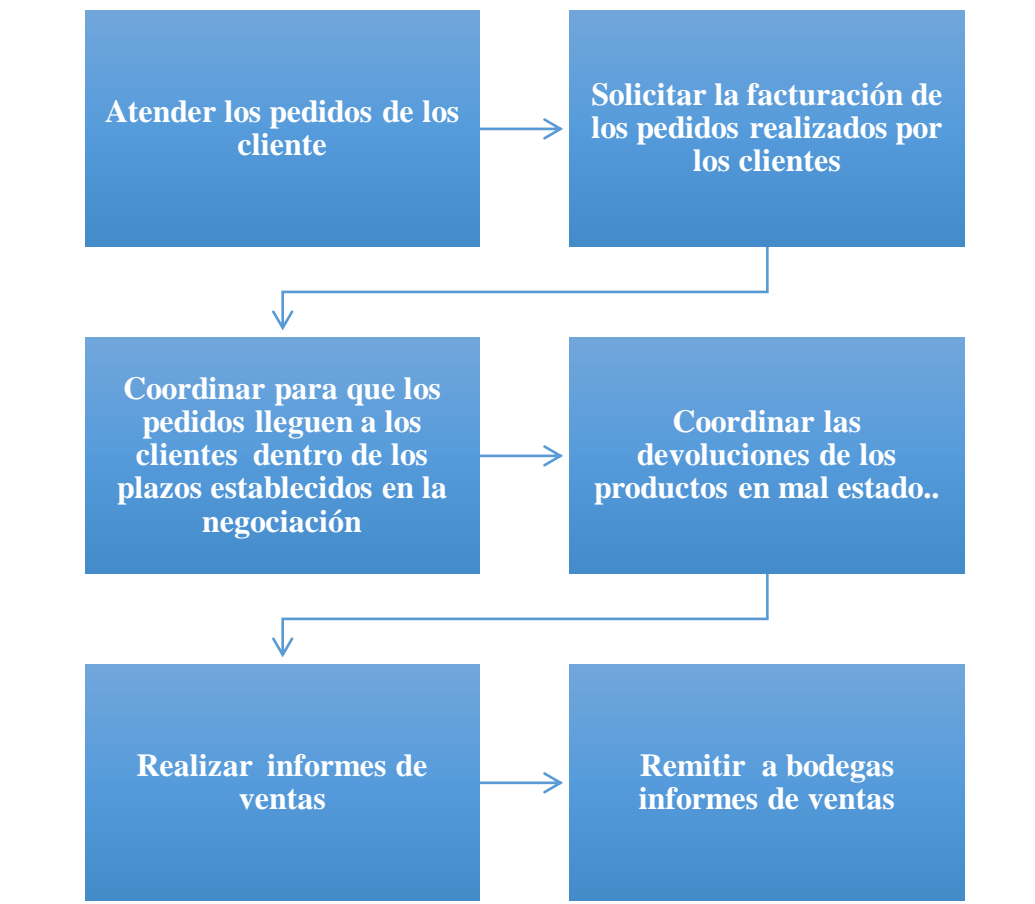
Requisito

- Licencias Profesional de conducir tipo E
- Edad entre 20 a 35 años
- Disponibilidad de viaje
- Experiencia mínima de un año en ventas o a fines
- Conocimiento mínimo de la zona geográfica de la ciudad base

Funciones

- Atender los pedidos de los cliente
- Solicitar la facturación de los pedidos realizados por los clientes
- Coordinar para que los pedidos lleguen a los clientes dentro de los plazos establecidos en la negociación.
- Coordinar las devoluciones de los productos en mal estado..
- Realizar informes de ventas
- Remitir a bodegas informes de ventas

Gráfico 18: Proceso de las funciones del Vendedor



Elaborado por : Betsy Grefa

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

NOMBRE DEL CARGO	Cajera - Recepcionista
DEPENDENCIA	Gerente
NÚMERO DE CARGOS	1
JEFE INMEDIATO	Contador

Perfil

- Bachiller, Técnico, obras civiles, contabilidad básico
- Cursos sobre Atención al Cliente.

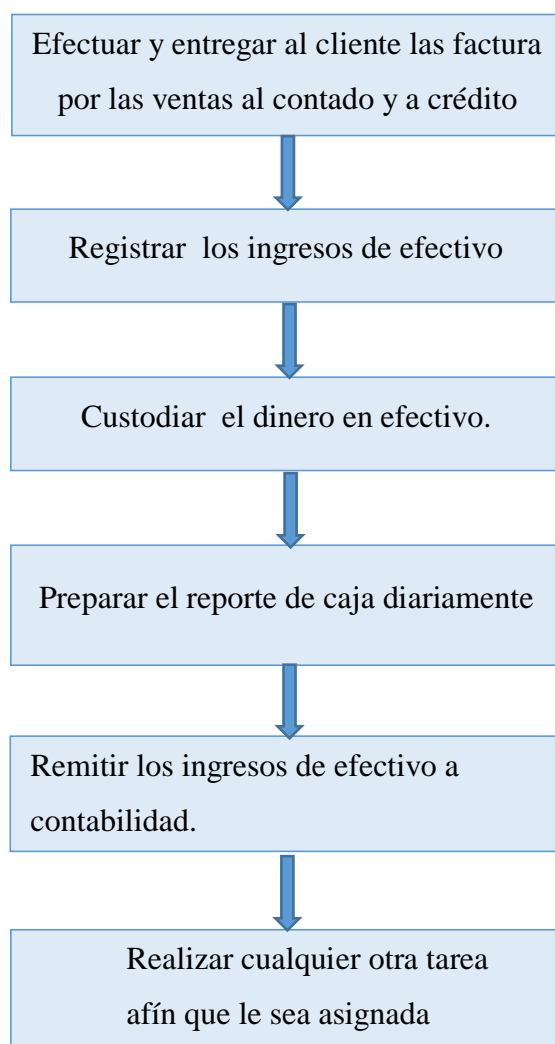
Requisito

- Experiencia mínima de 1 año
- De preferencia sexo femenino
- Conocimientos: sistemas, Office, preferiblemente sistema contable, Excel y Word.
- Conocer productos de ferretería o haber trabajado en empresas de construcción.
- Disponibilidad Laboral..

Funciones

- Efectuar y entregar al cliente las factura por las ventas al contado y a crédito.
- Registrar los ingresos de efectivo.
- Custodiar el dinero en efectivo.
- Preparar el reporte de caja diariamente
- Remitir los ingresos de efectivo a contabilidad.
- Realizar cualquier otra tarea afín que le sea asignada

Gráfico 19: Proceso de las funciones de la Cajera - Recepcionista



Elaborado por: Betsy Grefa

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

NOMBRE DEL CARGO	Bodeguero
DEPENDENCIA	Gerente
NÚMERO DE CARGOS	1
JEFE INMEDIATO	Gerente

Perfil

- Bachiller en Ciencias de Comercio y Administración, egresado o graduado, administración de empresas, contabilidad y auditoría o carreras a fines

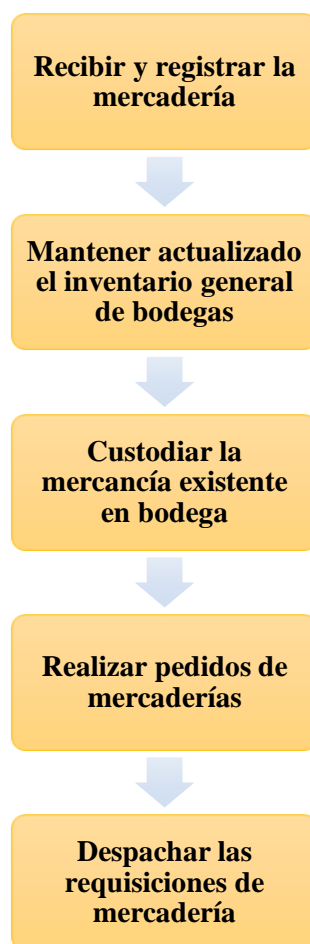
Requisitos

- De preferencia sexo masculino
- Experiencia mínima de un año cumpliendo funciones administrativas relacionadas con la administración de bodegas.
- Capacitación relacionada con el área de bodegas y/o informática.
- Edad entre 20 y 35 años.

Funciones

- Recibir y registrar la mercadería.
- Mantener actualizado el inventario general de bodegas
- Custodiar la mercancía existente en bodega.
- Realizar pedidos de mercaderías
- Despachar las requisiciones de mercadería

Gráfico 20: Proceso de las funciones del Bodeguero



Elaborado por : Betsy Grefa


IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
NOMBRE DEL CARGO	Auxiliar de Bodega
DEPENDENCIA	Gerente
NÚMERO DE CARGOS	2
JEFE INMEDIATO	Bodeguero
Perfil	
<ul style="list-style-type: none"> • Bachiller en Ciencias de Comercio y Administración, egresado o graduado, administración de empresas, contabilidad y auditoría o carreras a fines. 	
Requisitos	
<ul style="list-style-type: none"> • Edad entre 20 y 35 años • De preferencia sexo masculino • Experiencia mínima de 1 año 	
Funciones	
<ul style="list-style-type: none"> • Recibir los productos • Reportar los productos recibidos. • Perchar los materiales o productos. 	

Gráfico 21: Proceso de las funciones del bodeguero



Elaborado por : Betsy Grefa

4.3.10 Manual de procesos

	MANUAL DE PROCESOS	FECHA: 26-04-2016
		CÓDIGO: MPA
	Presentación, objetivos y Alcance del Manual de Procesos	PÁGINAS: 1/51

Presentación

El presente documento es un instrumento administrativo, que tiene como propósito fundamental ordenar metódicamente los procesos y actividades referentes a la gestión administrativa, de tal manera que faciliten la realización de tareas. Con la finalidad de lograr eficiencia administrativa para ofertar un servicio de calidad a los clientes y a los empleados.

Durante la elaboración del compendio de procesos se identificó los procesos que realiza el área administrativa en la empresa.


A razón de cumplir con los principios de eficiencia, eficacia y calidad es necesario que la entidad cuente con este documento base, que permite tener los procedimientos concernientes a la gestión administrativa debidamente normados y autorizados. Los cuales podrán ser modificados cuando las necesidades lo justifiquen.

Objetivos

El presente Manual tiene como objetivo establecer de forma clara y concisa los criterios, y procedimientos administrativos aplicables al sistema de administrativo.

Se pretende garantizar un alto grado de confiabilidad al unificar los procedimientos de todas las unidades que integra la Empresa, lo cual permitirá:

- Dotar a la empresa de un instrumento administrativo idóneo y fácil de utilizar, estandarizando métodos y procedimientos de trabajo, logrando agilidad en las operaciones.
- Detallar las actividades que se dan dentro de un procedimiento determinado, el personal involucrado en el proceso y su intervención en cada paso.

	MANUAL DE PROCESOS	Fecha: 26-04-2016
		Código: MP
	Presentación, objetivos y Alcance del Manual de Procesos	Páginas: 2/51

- Contribuir con una información clara de los procesos, funciones, documentos y diagramas de flujo que intervienen en el desarrollo de las actividades de la empresa.

ALCANCE

El presente manual se constituye como un elemento de carácter administrativo, cuya aplicación será responsabilidad de la empresa DIMERON CIA. LTDA. Este manual abarca funciones y procedimientos que se observará y operan en cada una de las áreas de la empresa de manera pertinente y eficiente.


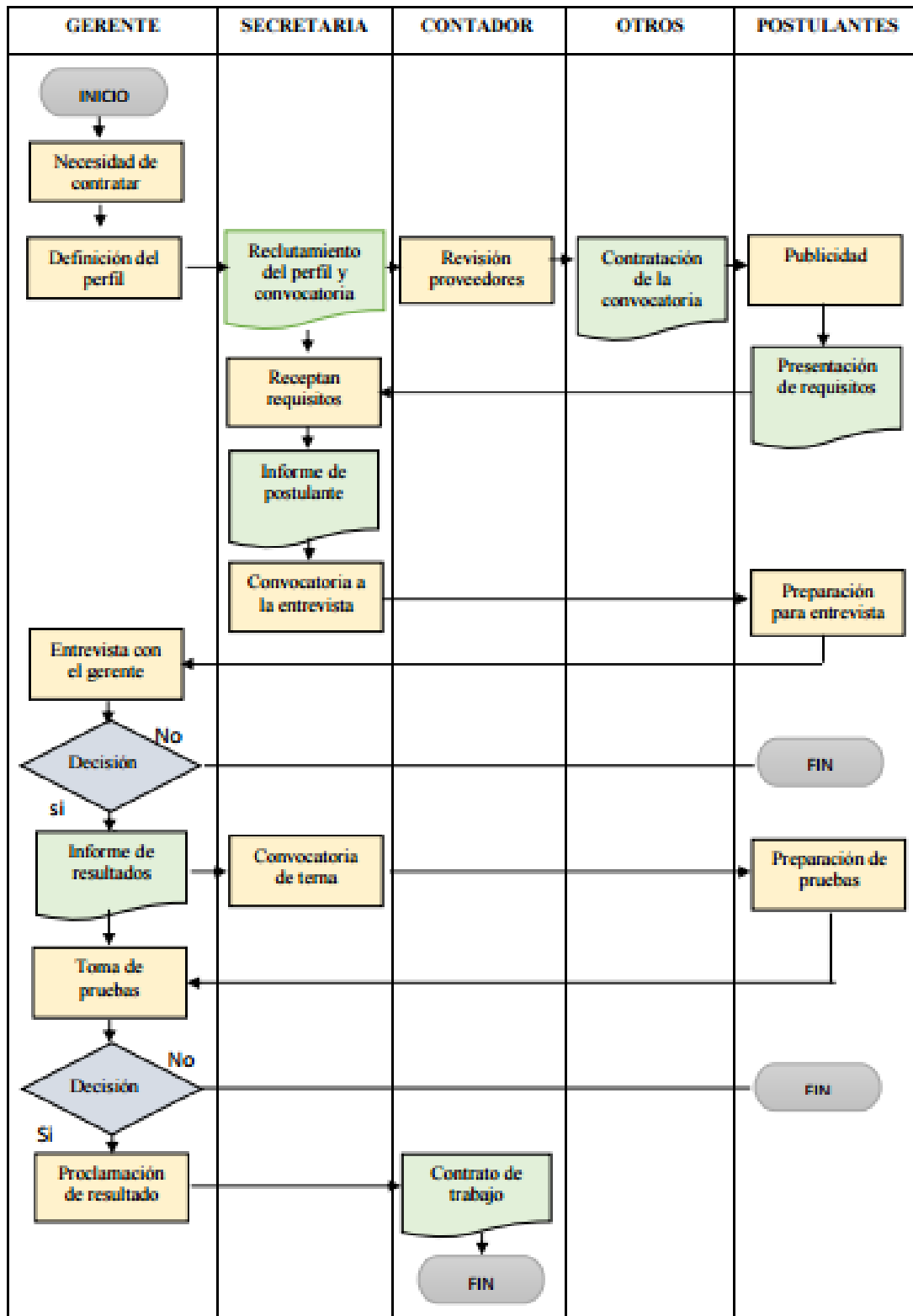


	MANUAL DE PROCESOS	Fecha: 26-04-2016
		Código: MP
	Proceso De Contratación De Personal	Páginas: 3/51

DIAGRAMA # 1




	MANUAL DE PROCESOS		Fecha: 26-04-2016
			Código: MP
	Procedimientos de Contratación de Personal		Páginas: 4/51

RESPONSABLE	PASOS	ACTIVIDAD	CONTROL CLAVE
GERENTE	1	Determinar la necesidad de contratación.	
GERENTE	2	Definición del perfil	
SECRETARIA	3	Registro del proceso de reclutamiento y selección de personal	Elaboración del perfil
CONTADOR	4	Revisión de proveedores para contratar al más apropiado.	
OTROS	5	Contratación de la publicación de la convocatoria	Publicación de la convocatoria
POSTULANTES	6	Mediante la publicación se informan de la necesidad de contratar personal.	
POSTULANTES	7	Presentan los requisitos del perfil solicitado	
SECRETARIA	8	Recepción de requisitos entregados	
SECRETARIA	9	Informe de los postulantes que cumplen con el perfil	
SECRETARIA	10	Convocatoria telefónica a los postulantes aprobados para la entrevista	
POSTULANTES	11	Preparación para la entrevista	
GERENTE	12	Aplicar entrevistas dirigidas a los postulantes	
GERENTE	13	Decisión sobre las entrevistas hechas a los postulantes	

	MANUAL DE PROCESOS		Fecha: 26-04-2016
			Código: MP
	Procedimientos de Contratación de Personal		Páginas: 5/51

GERENTE	14	Informe de resultados sobre la entrevista	Informe de resultados
SECRETARIA	15	Convocatoria de terna que pasaron a la siguiente etapa	
POSTULANTE	16	Preparación para la pruebas	
GERENTE	17	Toma de pruebas a los postulantes	Pruebas
GERENTE	18	Decisión sobre las personas que pasan a la siguiente etapa	
CONTADOR	19	Proclamación del resultado	Informe final
CONTADOR	20	Elabora el contrato de trabajo	Contrato de Trabajo

	MANUAL DE PROCESOS	Fecha: 26-04-2016
		Código: MP
	Documentos de Soporte del Proceso de Contratación de Personal	Páginas: 6/51




CONVOCATORIA No. _____
CONVOCATORIA

A LOS INTERESADOS EN PARTICIPAR PARA OCUPAR LA PLAZA DE

De acuerdo a las siguientes bases:

CARGO	
SUELDO	
DIRECCIÓN	
HORARIO DE TRABAJO	
FUNCIONES GENERALES	
REQUISITOS DEL CARGO	
A) INSTRUCCIÓN ACADÉMICA	
B) CONOCIMIENTOS	
C) HABILIDADES NECESARIAS	
E) MANEJO DE EQUIPO	
F) IDIOMAS	
G) EXPERIENCIA	
H) OTROS REQUISITOS	
Presentar los siguiente documentos:	Hoja de Vida, copia de identificación, copia del título notariado
Lugar de entrega:	Barrio Ciudadela de Chofer - Calle Víctor Hugo y Rubén Lerzon / En Secretaría, de 14H00 a 16H30 horas de lunes a viernes.
Recepción de Documentos :	De _____ al _____
Mayor Informe al teléfono #	062 846 207 / de 14H00 a 17H00 horas de lunes a viernes.

	MANUAL DE PROCESOS	Fecha: 26-04-2016
		Código: MP
	Documentos de Soporte del Proceso de Contratación de Personal	Páginas: 7/51

CONVOCATORIA PARA PUBLICAR




Distribuidora Mercantil DIMERON CIA LTDA. , requiere contratar urgente personal para el cargo de Cajera Recepcionista.

Perfil

- Bachiller, Técnico, obras civiles, contabilidad básico
- Cursos sobre Atención al Cliente.

Requisitos

- Experiencia mínima de 1 año
- De preferencia sexo femenino
- Conocimientos: sistemas, Office, preferiblemente sistema contable y Excel y Word
- Conocer productos de ferretería o haber trabajado en empresas de construcción.
- Disponibilidad Laboral.

	MANUAL DE PROCESOS	Fecha: 26-04-2016
		Código: MP
	Documentos de Soporte del Proceso de Contratación de Personal	Páginas: 8/51



**DISTRIBUIDORA MERCANTIL ORIENTAL
DIMERON CIA LTDA.**

MEMORÁNDUM No. 0058


DE : Mónica Andrade – Secretaria Administradora
PARA : Yolanda Andrade – Gerente
ASUNTO : Informando resultado de postulantes
FECHA : 25 de marzo del 2016

Por medio del presente doy a conocer la nómina de los postulantes para ocupar el cargo de Cajera - Recepcionista con sus respectivas hojas de vida.

1. Ruiz Marín María Fernanda
2. Carla Marcia Barros Castro
3. Carlos Patricio Pilco Valdez
4. Juan Matías Grefa Tapuy

Atentamente

Mónica Andrade

	MANUAL DE PROCESOS	Fecha: 26-04-2016
		Código: MP
	Documentos de Soporte del Proceso de Contratación de Personal	Páginas: 9/51



**DISTRIBUIDORA MERCANTIL ORIENTAL
DIMERON CIA LTDA.**

MEMORÁNDUM No. 0061

DE : Yolanda Andrade – Gerente

PARA : Mónica Andrade – Secretaria Administradora

ASUNTO : Comunicando el resultado de la preselección de los postulantes


FECHA : 26 de marzo del 2016

Por medio del presente doy a conocer la nómina de los preseleccionados para ocupar el cargo de Cajera - Recepcionista.

1. Ruiz Marín María Fernanda
2. Carla Marcia Barros Castro

Atentamente

Lic. Yolanda Andrade

	MANUAL DE PROCESOS	Fecha: 26-04-2016
		Código: MP
	Documentos de Soporte del Proceso de Contratación de Personal	Páginas: 10/51



**DISTRIBUIDORA MERCANTIL ORIENTAL
DIMERON CIA LTDA.**

MEMORÁNDUM No. 0063

DE : Lic. Yolanda Andrade – Gerente

PARA : Iván Moreno - Contador


ASUNTO : Disposición

FECHA : 29 de marzo del 2016

Por medio del presente doy a conocer a usted que la señorita **Ruiz Marín María Fernanda**, fue la ganadora para ocupar el cargo de Cajera - Recepcionista, por lo tanto sírvase a elaborar el respectivo contrato.

Atentamente

Lic. Yolanda Andrade

	MANUAL DE PROCESOS	Fecha: 26-04-2016
		Código: MP
	Documentos de Soporte del Proceso de Contratación de Personal	Páginas: 11/51

CONTRATO DE TRABAJO INDEFINIDO

En la ciudad de Tena, a los dos días del mes de marzo del año 2016, comparecen, por una parte la **Licenciada Elba Yolanda Andrade Guerra, Representante Legal de la empresa Distribuidora Mercantil Oriental DIMERON CIA LTDA**, portadora de la cédula de ciudadanía N° 1500082373, en calidad de EMPLEADOR; y por otra parte, la señorita **Ruiz Marín María Fernanda**, portadora de la cédula de ciudadanía N° **0201751237** en calidad de TRABAJADOR. Los comparecientes son ecuatorianos, domiciliados en la ciudad de **Tena** y capaces para contratar, quienes libre y voluntariamente convienen en celebrar este **CONTRATO DE TRABAJO A PLAZO INDEFINIDO** con sujeción a las declaraciones y estipulaciones contenidas en las siguientes cláusulas:


Al EMPLEADOR y TRABAJADOR en adelante se los denominará conjuntamente como “Partes” e individualmente como “Parte”.

PRIMERA.- ANTECEDENTES:

El EMPLEADOR para el cumplimiento de sus actividades y desarrollo de las tareas propias de su actividad necesita contratar los servicios laborales de una Auxiliar en Contabilidad.

SEGUNDA.- OBJETO DEL CONTRATO:

El EMPLEADOR para el cumplimiento de sus actividades contrata a la TRABAJADORA en calidad de Auxiliar en Contabilidad. Revisados los antecedentes de Freire Jesica Paola, ésta declara tener los conocimientos necesarios para el desempeño del cargo indicado, por lo que en base a las consideraciones anteriores y por lo expresado en los numerales siguientes, El EMPLEADOR y el TRABAJADOR proceden a celebrar el presente Contrato de Trabajo.

	MANUAL DE PROCESOS	Fecha: 25-04-2016
		Código: MP
	Documentos de Soporte del Proceso de Contratación de Personal	Páginas: 12/51

TERCERA.- JORNADA Y HORARIO DE TRABAJO:

EL TRABAJADOR cumplirá sus labores en la jornada ordinaria máxima, establecida en el artículo 47 del Código de Trabajo, de lunes a viernes en el horario de **08H00 -17H00**, con descanso de *una hora para el almuerzo* , de acuerdo al artículo 57 del mismo cuerpo legal, el mismo que declara conocerlo y aceptarlo.

Las Partes podrán convenir que el TRABAJADOR labore tiempo extraordinario y suplementario cuando las circunstancias lo ameriten, para lo cual se aplicará las disposiciones establecidas en el artículo 55 de este mismo Código.


El horario de labores podrá ser modificado por el empleador cuando lo estime conveniente y acorde a las necesidades y a las actividades de la empresa, siempre y cuando dichos cambios sean comunicados con la debida anticipación, conforme el artículo 63 del Código del Trabajo.

Los sábados y domingos serán días de descanso forzoso, según lo establece el artículo 50 del Código de la materia.

CUARTA.- REMUNERACIÓN:

El Empleador, de acuerdo a los artículos 80 y 83 del Código de Trabajo, cancelará por concepto de remuneración a favor del trabajador la suma de **CUATROCIENTOS CINCUENTA DÓLARES DE LOS ESTADOS UNIDOS DE AMÉRICA, USD - 450,00**), mediante *dinero en efectivo*.

Además, el Empleador cancelará los demás beneficios sociales establecidos en los artículos 97, 111 y 113 del Código de Trabajo, conforme el Acuerdo Ministerial No. 0046 del Ministerio de Relaciones Laborales. Asimismo, el Empleador reconocerá los recargos correspondientes por concepto de horas suplementarias o extraordinarias, de acuerdo a los artículos 49 y 55 del Código de Trabajo, siempre que hayan sido autorizados previamente y por escrito.

	MANUAL DE PROCESOS	Fecha: 26-04-2016
		Código: MP
	Documentos de Soporte del Proceso de Contratación de Personal	Páginas: 13/51

QUINTA.- PLAZO DEL CONTRATO:

El presente contrato, conforme el artículo 14 del Código de Trabajo, es de plazo indefinido.

Este contrato podrá terminar por las causales establecidas en el Art. 169 del Código de Trabajo en cuanto sean aplicables para este tipo de contrato.

SEXTA.- LUGAR DE TRABAJO:

El TRABAJADOR desempeñará las funciones para las cuales ha sido contratado en las instalaciones ubicadas en el Barrio Ciudadela de Chofer - Calle Víctor Hugo y Rubén Lerzon, en la ciudad del Tena, provincia de Napo para el cumplimiento cabal de las funciones a ella encomendadas.

SÉPTIMA.- OBLIGACIONES DE LOS TRABAJADORES Y EMPLEADORES:


En lo que respecta a las obligaciones, derechos y prohibiciones del empleador y trabajador, estos se sujetan estrictamente a lo dispuesto en el Código de Trabajo en su Capítulo IV "*De las obligaciones del Empleador y del Trabajador*", a más de las estipuladas en este contrato.

OCTAVA.- LEGISLACIÓN APLICABLE:

En todo lo no previsto en este Contrato, las partes se sujetan al Código del Trabajo.

NOVENA.- JURISDICCIÓN Y COMPETENCIA:

En caso de suscitarse discrepancias en la interpretación, cumplimiento y ejecución del presente Contrato y cuando no fuere posible llegar a un acuerdo entre las Partes, estas se someterán a los jueces competentes del lugar en que este contrato ha sido celebrado, así como al procedimiento oral determinados por la Ley.

	MANUAL DE PROCESOS	Fecha: 26-04-2016
	ADMINISTRATIVO	Código: MP
	Documentos de Soporte del Proceso de Contratación de Personal	Páginas: 14/51

DÉCIMA.- SUSCRIPCIÓN:

Las partes se ratifican en todas y cada una de las cláusulas precedentes y para constancia y plena validez de lo estipulado, firman este contrato en original y dos ejemplares de igual tenor y valor.

Suscrito en la ciudad del Tena, el día 02 del mes de marzo del 2016.

EL EMPLEADOR
CI

EL TRABAJADOR
CI


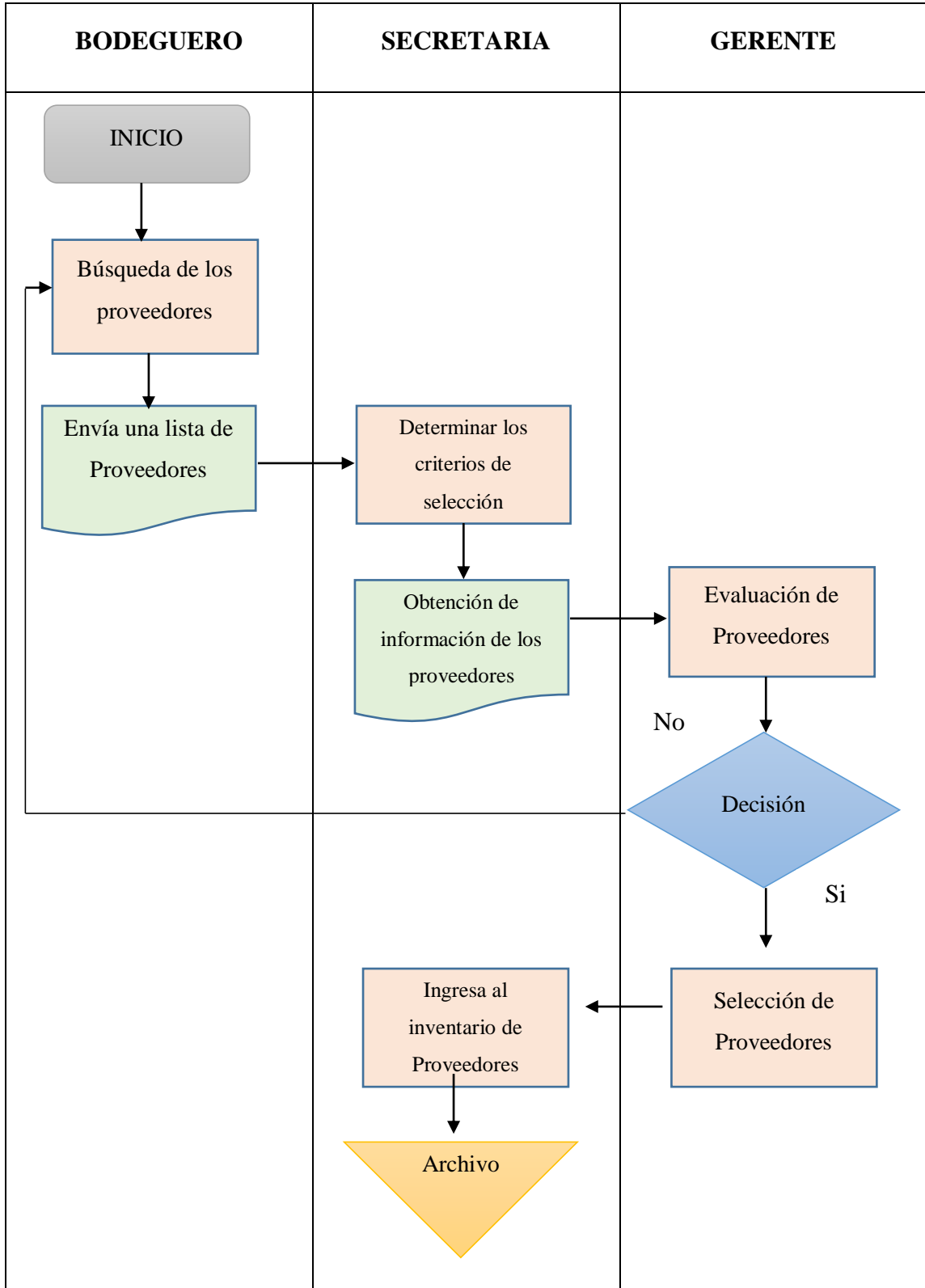


	MANUAL DE PROCESOS	Fecha: 26-04-2016
		Código: MP
	Proceso Selección de Proveedores	Páginas: 15/51

DIAGRAMA # 2



	MANUAL DE PROCESO		Fecha: 26-04-2016
			Código: MP
	Procedimiento del Proceso de selección de Proveedores		Páginas: 16/51

RESPONSABLE	PASOS	ACTIVIDAD	CONTROL CLAVE
BODEGUERO	1	Búsqueda de los proveedores	
BODEGUERO	2	Realiza una lista de proveedores de acuerdo a los productos	Lista de proveedores
SECRETARIA	3	Determina los criterios de selección	
SECRETARIA	4	Obtiene información de los proveedores por los diferentes medios	Informe de cada proveedor
GERENTE	5	Evalúa a los posibles proveedores	
GERENTE	6	Decide en seleccionar o no a los proveedores	
SECRETARIA	7	Si decide por él, o por los proveedores, se procede al ingreso del inventario de proveedores, y su respectivo archivo	

	MANUAL DE PROCESOS	Fecha: 26-04-2016
	ADMINISTRATIVO	Código: MP
	Documentos de soporte del proceso de selección de proveedores	Páginas: 17/51

EJEMPLO DE LISTADO DE PROVEEDORES

No-	Empresas
1	Plastigama
2	Plastidor
3	Ideal Alambrec
4	Ferremundo
5	Dipac
6	Pintulac
7	Andec
8	Proceplas
9	Tugal
10	Trujillo
11	Demaco
12	Remeco


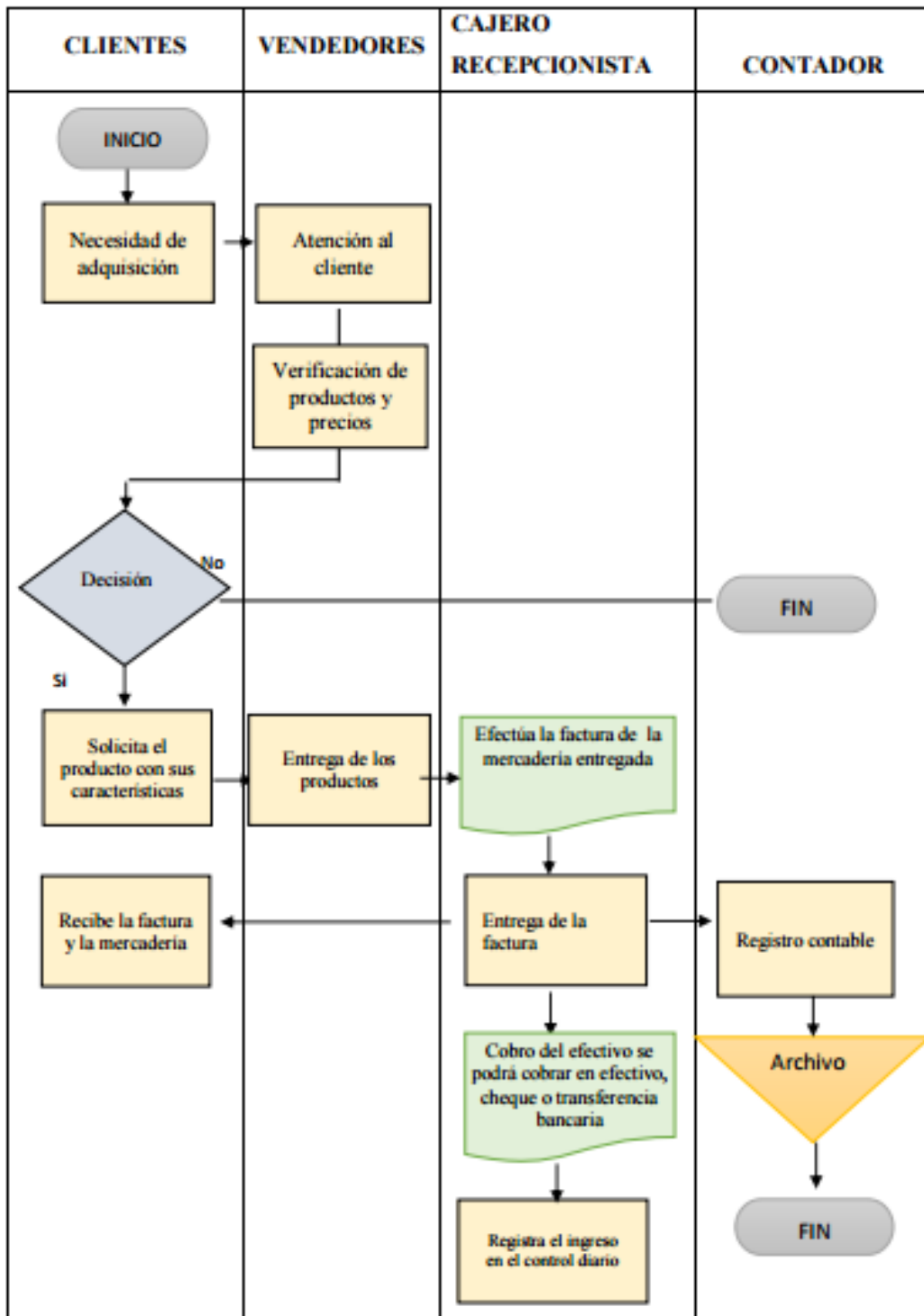


	MANUAL DE PROCESOS	Fecha: 26-04-2016
		Código: MP
	Proceso de Ventas	Páginas: 18/51

DIAGRAMA # 3



	MANUAL DE PROCESOS		Fecha: 26-04-2016
			Código: MP
	Procedimiento del proceso de Ventas		Páginas: 19/51
RESPONSABLE	PASOS	ACTIVIDADES	CONTROL CLAVE
Clientes	1	Necesidades de adquisición de productos de ferretería.	
Vendedores	2	Atención al cliente	
Vendedores	3	Verifica los productos y precios en el sistema.	
Cliente	4	En base a los productos necesitados de toma la decisión de Adquirir o no	
Cliente	5	Si es lo que necesita, realiza el pedido de la mercadería	
Vendedores	6	Entrega la mercadería en caja para su facturación.	
Cajera Recepcionista	7	Efectúa la factura de la mercadería recibida y entrega al cliente	Factura comercial Documentos complementarios
Cliente	8	Recibe la factura y los productos	
Cajera - Recepcionista	9	Cobro del dinero, en efectivo, transferencia bancaria, cheque o si fuera en caso a crédito.	Efectivo Cheque Transferencia Interbancaria
Cajera - Recepcionista	10	Registro de la venta en el control diario.	
Contador	11	Registro de la factura en contabilidad y se procede al archivo de los documentos fuente.	

	MANUAL DE PROCESOS	Fecha: 26-04-2016
		Código: MP
	Documentos de Soporte del Proceso de Venta	Páginas: 20/51


FACTURA ELECTRÓNICA

	R.U.C. 1791254945001 F A C T U R A No- 003-001-000001387 NÚMERO DE AUTORIZACIÓN 0703201614041617912549450015024261078 FECHA Y HORA DE AUTORIZACIÓN 2016-03-07T14:04:16-05:00
DISTRIBUIDORA MERCANTIL DIMERON CIA LTDA DIMERON CIA LTDA Dirección Matriz Dirección Sucursal Contribuyente Especial Nro. 285 OBLIGADO A LLEVAR CONTABILIDAD SI	AMBIENTE: PRODUCCIÓN EMISIÓN: NORMAL CLAVE DE ACCESO  0703201601179125494500120030010000013871234567816

Razón Social / Nombres y Apellidos:	Identificación:
Fecha Emisión	Guía de Remisión:

Cod. Principal	Cod. Auxiliar	Cant.	Descripción	Detalle Adicional	Precio Unitario	Descuento	Precio Total

Información Adicional	SUBTOTAL 12%	
	SUBTOTAL 0%	
	SUBTOTAL No Objeto de IVA	
	SUBTOTAL Exento de IVA	
	SUBTOTAL SIN IMPUESTO	
	TOTAL Descuento	
	ICE	
	IVA 12 %	
	IRBPNR	
	PROPINA	
VALOR TOTAL		

	MANUAL DE PROCESOS	Fecha: 26-04-2016
		Código: MP
	Documentos de Soporte del Proceso de Ventas	Páginas: 22/51



MATRIZ: CIUDAD DEL CHOFER
 VICTOR HUGO SANMIGUEL S/N Y RUBEN LERZO
 TELEFONO: (06) 2846-207 * TENA-ECUADOR

RECIBO DE COBRO: 0000556

Fecha: _____ Oficina: _____ COMBRADO POR: _____

CLIENTE: _____

COMPROBANTE	VALOR	FECHA			BANCO	CHEQUE No.	COMPROBANTE VALOR	RETENCIÓN No.
		DIA	MES	AÑO				
TOTAL						TOTAL		

OBSERVACIONES: _____

FIRMA AUTORIZADA	<small>Creación Publicidad Imprenta Telefono 2223142 / 2558417 15-JUN-2010 / 2e10501 w 010001R-Q.</small>	FIRMA Y SELLO CLIENTE
------------------	---	-----------------------



CONTRIBUYENTE ESPECIAL
 RESOLUCIÓN 285 DEL 29/07/2011

Matriz: DEL CHOFER VICTOR HUGO SANMIGUEL S/N Y RUBEN LERZO
 Teléfono: (06) 2846-207 * TENA-ECUADOR

DISTRIBUIDORA MERCANTIL DIMERON CIA LTDA
 R.U.C. : 1791254945001

GUIA DE REMISIÓN

003-001-00 0015636

AUTORIZACIÓN DEL S.R.I. 1118245001

**VÁLIDA PARA SU EMISIÓN HASTA
 EL 25 DE ENERO DEL 2017**

Documento Categorizado: **NO**

FECHA DE INICIACIÓN	COMPROBANTE
DEL TRASLADO:.....	DE VENTA:.....
FECHA DE TERMINACIÓN	FECHA DE
DEL TRASLADO:.....	EMISIÓN:.....

MOTIVO DEL TRASLADO

- | | | |
|---|--|--------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> VENTA | <input type="checkbox"/> TRASLADO ENTRE ESTABLECIMIENTOS | <input type="checkbox"/> DEVOLUCIÓN |
| <input type="checkbox"/> COMPRA | <input type="checkbox"/> DE UNA MISMA EMPRESA | <input type="checkbox"/> IMPORTACIÓN |
| <input type="checkbox"/> TRANSFORMACIÓN | <input type="checkbox"/> TRASLADO POR EMISOR ITINERANTE | <input type="checkbox"/> EXPORTACIÓN |
| <input type="checkbox"/> CONSIGNACIÓN | <input type="checkbox"/> DE COMPROBANTES DE VENTA | <input type="checkbox"/> OTROS |

DESTINATARIO

NOMBRE O RAZÓN SOCIAL:	FECHA DE EMISIÓN:
RUC/ C.I.:	DE ESTA GUÍA
PUNTO DE LLEGADA	PUNTO DE PARTIDA:

CANTIDAD	UNIDAD	DESCRIPCIÓN

IDENTIFICACIÓN DE LA PERSONA ENCARGADA DEL TRANSPORTE

NOMBRE O RAZÓN SOCIAL:.....	DESPACHADO POR	RECIBIDO POR
RUC/ C.I.:.....		

RAMOS PANTOSIN ROHEL FERNANDO "IMPRESA-LIBRERÍA Y PAPELERÍA "RAMOS" * RUC: 171188634001 * AUT.SRI.2097 * TELEF.S.: 2886-833* 2886-845 * FECHA DE AUTORIZACIÓN: 25-01-2016 DEL 015601 AL 016100
 * BLANCO / USUARIO * CELESTE/ EMISOR * ROSADO/S.R.I.


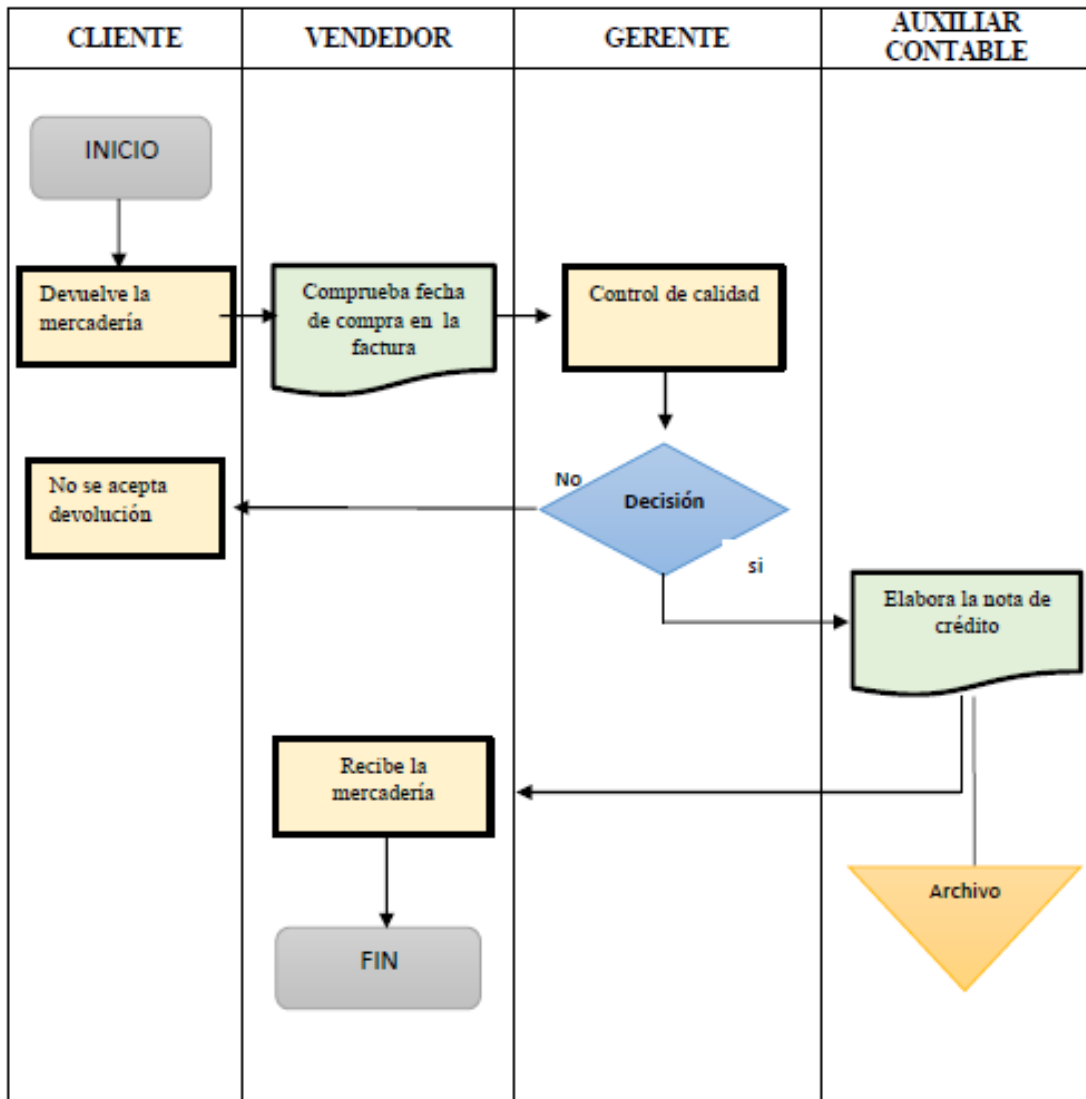

	MANUAL DE PROCESOS	Fecha: 26-04-2016
		Código: MP
	Proceso Devolución en Ventas	Páginas: 23/51

DIAGRAMA # 4



	MANUAL DE PROCESOS	Fecha: 26-04-2016
		Código: MP
	Procedimiento del Proceso de Devolución en Ventas	Páginas: 24/51

RESPONSABLES	PASOS	ACTIVIDAD	CONTROL CLAVE
Cliente	1	Devolución del producto	
Vendedor	2	Comprueban fecha de compra en la factura	Factura
Gerente	3	Realiza el control de calidad, es decir que se encuentre en buen estado.	
Gerente	4	Toma la decisión de aceptar o negar de acuerdo con la calidad del producto	
Auxiliar de Contabilidad	5	En caso de aceptar se procede a elaborar la nota de crédito	Nota de Crédito
Vendedor	6	Recibe el cliente la mercadería	
Auxiliar de Contabilidad	7	Archiva el documentos	


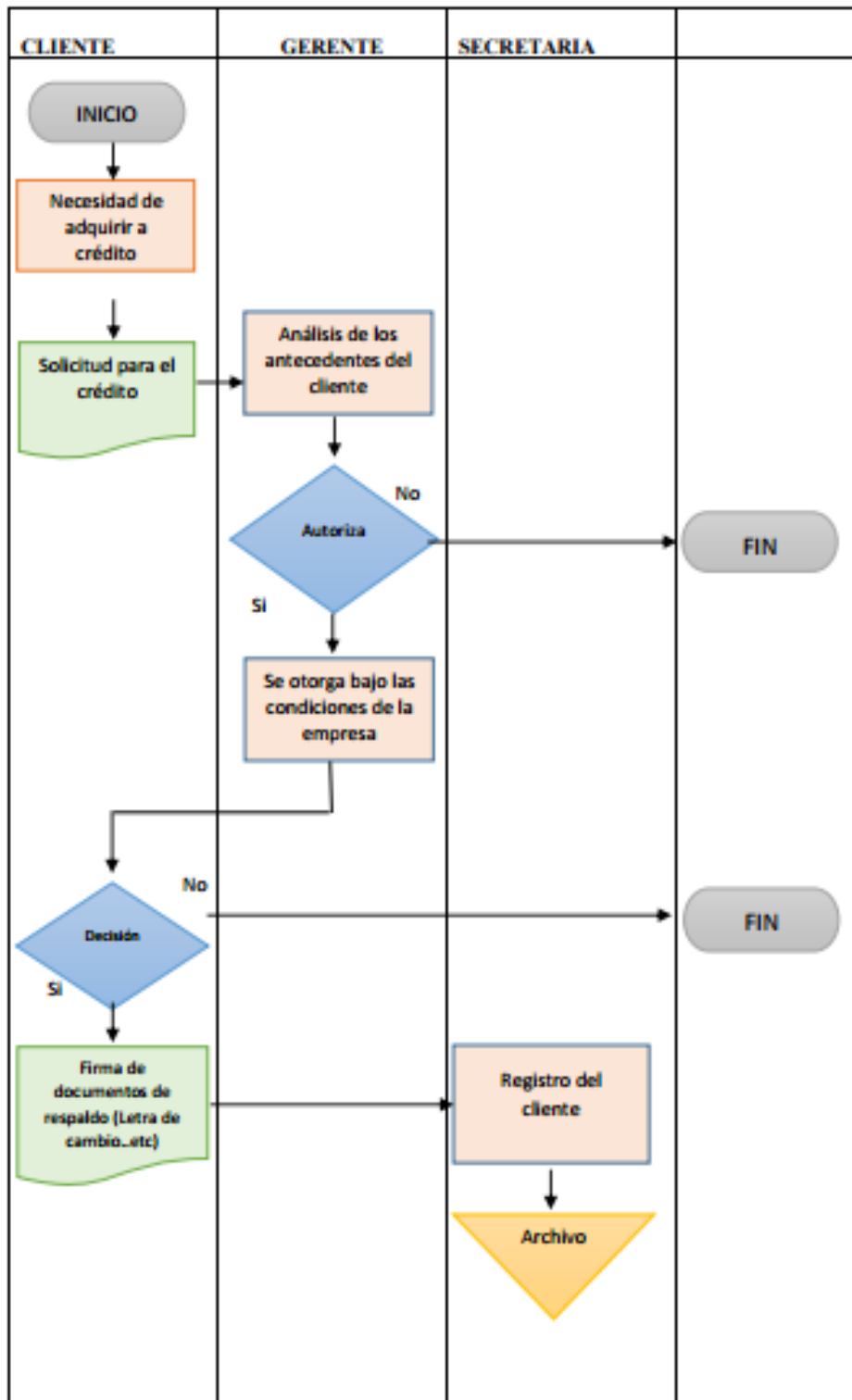


	MANUAL DE PROCESOS	Fecha: 26-04-2016
		Código: MP
	Proceso para Otorgamiento Crédito	Páginas: 26/51

DIAGRAMA # 5



	MANUAL DE PROCESOS	Fecha: 26-04-2016
		Código: MP
	Procedimiento del Proceso de otorgamiento Crédito	Páginas: 27/51

Responsable	Pasos	Actividad	Control Clave
Cliente	1	Necesidad de adquirir a crédito	
Cliente	2	Realiza una solicitud de crédito dirigida a la gerente	Solicitud de crédito
Gerente	3	Análisis de los antecedentes del clientes	
Gerente	4	Tiene la potestad de negar o autorizar el pedido	
Gerente	5	Si autoriza, el crédito se lo hará bajo las condiciones de la empresa	
Cliente	6	De igual manera el cliente decidirá si acepta o no, las condiciones del otorgamiento del crédito	
Cliente	7	Si acepta, se procede a la firma del documento de respaldo	Letra de Cambio
Secretaria	8	Se registra en el inventario de clientes	
Secretaria	9	Archivo de los documentos	

	MANUAL DE PROCESOS	Fecha: 26-04-2016
		Código: MP
	Documentos de respaldo del procesos de otorgamiento de crédito	Páginas: 28/51

Tena, 30 de marzo del 2016

Licenciada

Yolanda Andrade

GERENTE – DISTRIBUIDORA MERCANTIL ORIENTAL “DIMERON” CIA LTDA.

Presente.

Estimada Gerente:

Reciba un cordial saludo, el presente es con la finalidad de solicitar de la manera más comedida, me otorgue un crédito para la adquisición de materiales de construcción civil, cuyo pago lo realizaré en un plazo de un mes.

Esperando su respuesta favorable me suscribo de usted.

Atentamente,

Pablo Morales

CLIENTE

ACEPTADO	CIUDAD O LUGAR DONDE SERÁ PAGADA	FIRMA DEL ACEPTANTE	El Banco aquí mencionado queda autorizado por la presente a cobrar esta aceptación a su vencimiento o cargar su importe a la cuenta del aceptante sin preaviso ni otra formalidad.	LETRA DE CAMBIO "SIN PROTESTO"	N°
FECHA				<i>La obligación del aceptante de la presente se origina de operaciones mercantiles entre el librador y el librado, según Contrato (o Factura) de fecha _____</i>	
				<i>El librado puede aceptar esta Letra pagadera en cualquier Banco del país que se designe al aceptarla.</i>	
				<i>En caso de mora la tasa de interés será del _____ mensual.</i>	
				REFERENCIA: _____	
				LUGAR Y FECHA	
				El día _____ y por esta letra de cambio se servirá(n) pagar a la	
				orden de: _____ la cantidad de: _____	
				A _____	
				Nombre del Librado	

				Dirección	

				Firma del Librador	


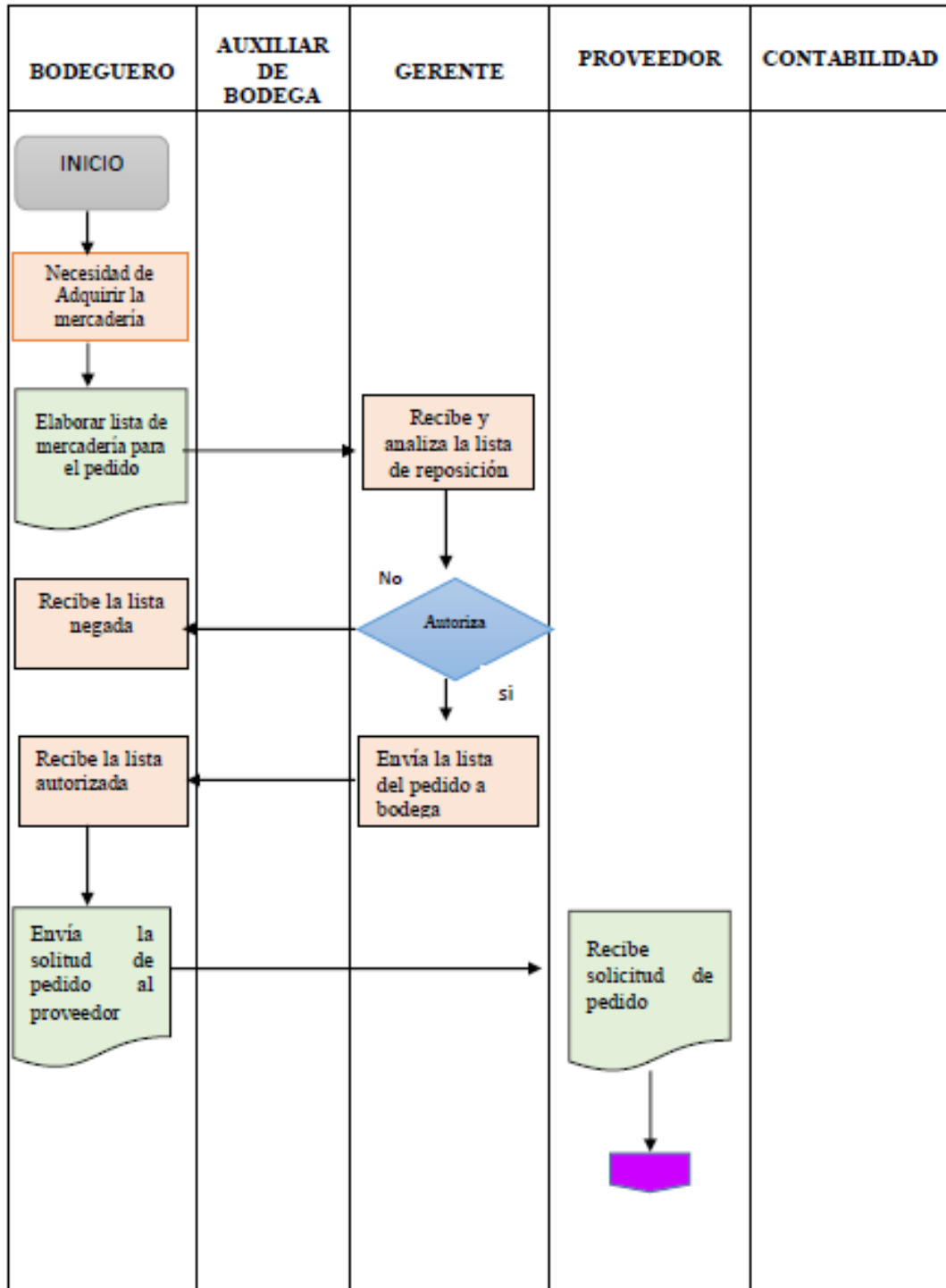
	MANUAL DE PROCESOS	Fecha: 26-04-2016
		Código: MP
	Compra de Mercadería	Páginas: 29/51

DIAGRAMA # 6




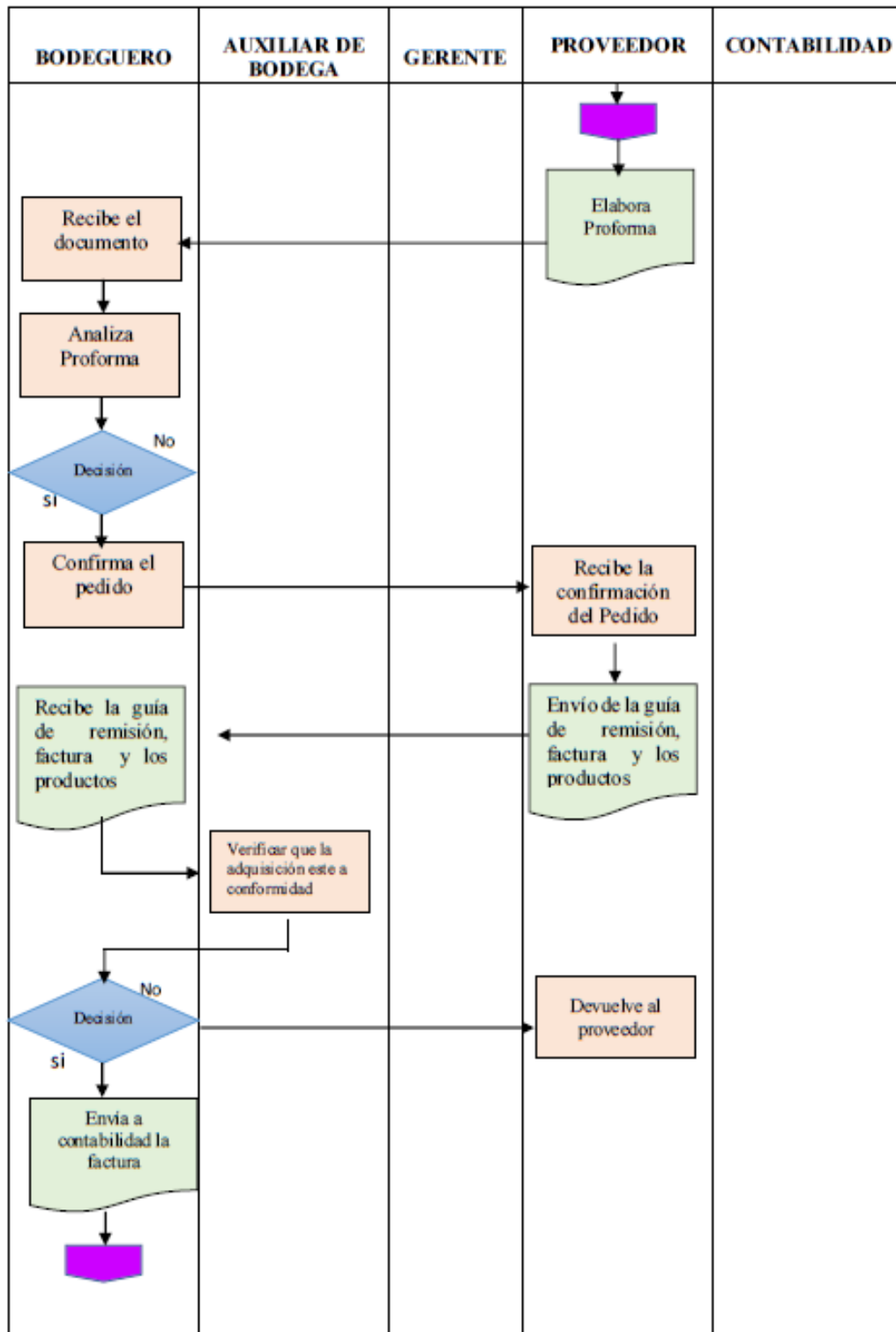
	MANUAL DE PROCESOS	Fecha: 26-04-2016
		Código: MP
	Proceso de Compra de Mercaderías	Páginas: 30/51

DIAGRAMA # 7




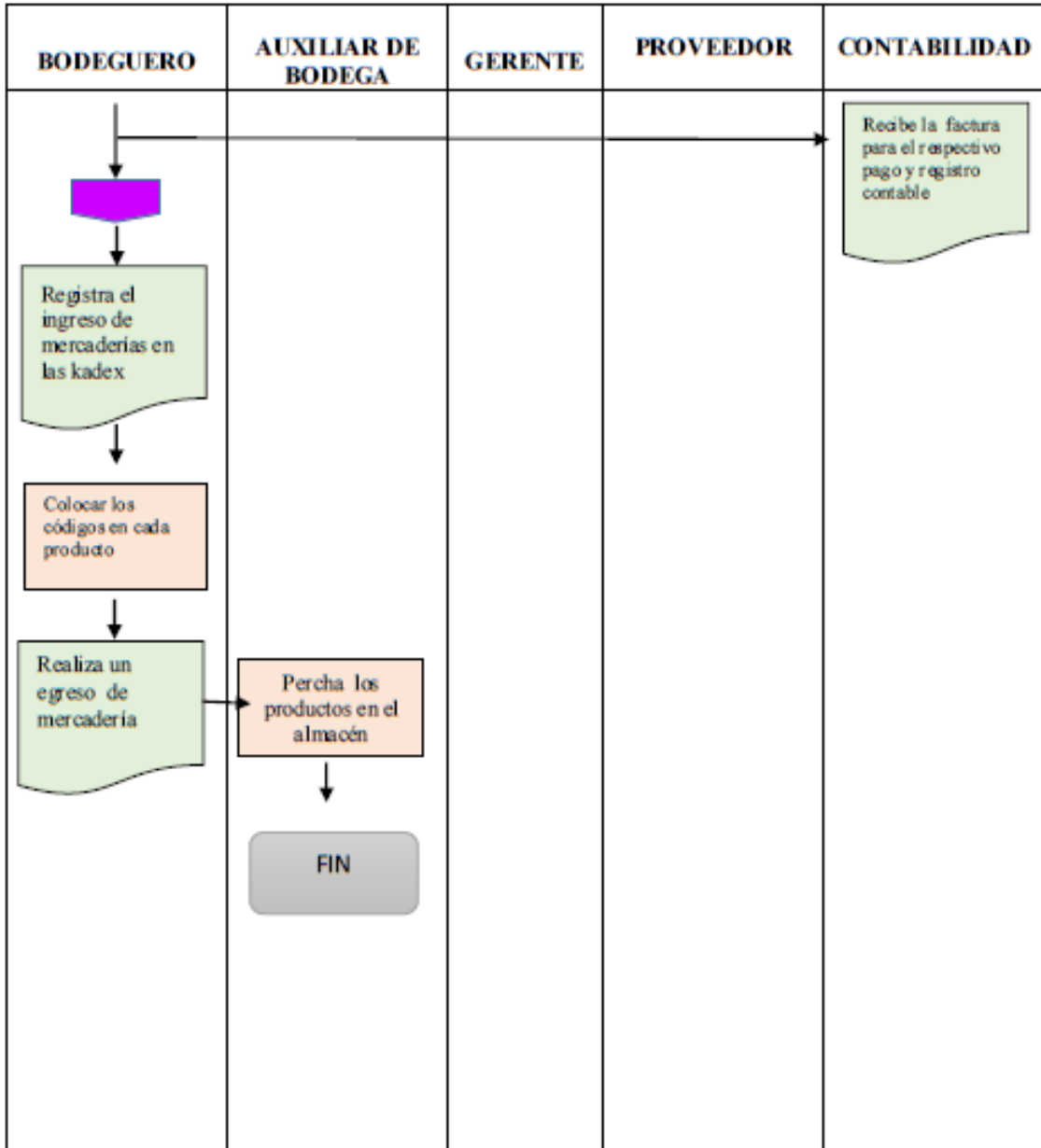


	MANUAL DE PROCESOS	Fecha: 26-04-2016
		Código: MP
	Proceso de Compras de Mercadería	Páginas: 31/51


DIAGRAMA # 8






	MANUAL DE PROCESOS		Fecha: 26-04-2016
			Código: MP
	Procedimientos de las compras de mercaderías		Páginas: 32/51
Responsable Pasos Actividad Control Clave			
Bodeguera	1	Necesidad de adquirir la mercadería	
Bodeguera	2	Elabora una lista de productos	Lista de Productos
Gerente	3	Recibe la lista del pedido a realizar	
Gerente	4	Autoriza o niega realizar el pedido	
Bodeguera	5	Recibe la lista de pedidos sea ésta autorizada o negada.	
Bodega	6	Si es autorizada, se envía la solicitud de pedido al proveedor idóneo	Solicitud de Pedidos
Proveedor	7	Recepta la solicitud de pedido	
Proveedor	8	Elabora y envía la proforma	Proforma
Bodeguera	9	Recibe la proforma	
Bodeguera	10	Analiza el contenido de la proformas Si consta con las especificaciones requeridas	
Bodeguera	11	Si está conforme con la proforma confirma el pedido realizado	
Proveedor	12	Recibe la confirmación del pedido	
Proveedor	13	Procede al despacho del pedido, con los respectivos documentos de soporte	Guía de remisión Factura

	MANUAL DE PROCESOS		Fecha: 26-04-2016
			Código: MP
	Procedimientos de las compras de mercaderías		Páginas: 33/51

Responsable	Pasos	Actividad	Control Clave
Bodeguera	14	Recibe la mercadería con los documentos respectivos	
Auxiliar de Bodega	15	Verifica que la mercadería este a conformidad y en perfecto estado	
Bodeguera	16	Si no está conforme se procede a la devolución del pedido	
Bodeguera	17	Pero si está conforme se envía la factura a contabilidad.	
Contabilidad	18	Recibe la factura para su registro y pago respectivo.	
Bodega	19	Registra el ingreso de las mercaderías en las kardex y en el sistema MQR	Kardex
Bodega	20	Posteriormente procede a colocar los códigos en los productos	
Bodega	21	Realiza un egreso de las mercaderías que van a salir a la venta.	
Auxiliar de Bodega	22	Procede a perchar las mercaderías en el almacén.	

	MANUAL DE PROCESOS	Fecha: 26-04-2016
	Documentos de soporte de las compras de mercaderías	Código: MP
		Páginas: 34/51

		R.U.C. 0992256230001 FACTURA No. 010-006-000019383 No DE AUTORIZACIÓN: 1 301201607351200922562300013216361911 FECHA Y HORA DE AUTORIZACIÓN 13/01/2016 7:35 AMBIENTE: Producción EMISIÓN: Normal CLAVE DE ACCESO						
FERREMUNDO S.A. Dirección Matriz Km. 16 1/2 Vía Daule St. C3 Mz28 Contribuyente Especial Nro. 393 OBLIGADO A LLEVAR CONTABILIDAD SI		 0703201601179125494500120030010000013871234567616						
Razón Social / Nombres y Apellidos: DISTRIBUIDORA MERCANTIL ORIENTAL DIMERON CIA LTDA.		Identificación: 1791254945001						
Fecha Emisión: 13/01/2016		Guía de Remisión: 010-006-000021251						
CODIGO	CANT.	UNID	BOD	DESCRIPCIÓN	PRECIO UNID	% DESCUENTO	TOTAL NETO	
SUBTOTAL								
VENTA CON TARIFA 0%								
VENTA CON TARIFA 12%								
TOTAL DESCUENTO								
IVA 12%								
VALOR TOTAL								
Información Adicional Email: asesor@tributaria-mmoreno@hotmail.com Proforma: 632513 Forma de Pago: Crédito Factura interna: 576104 dividendo 1: mar-16 dividendo 2: abr-16 dividendo 3: may-16 dividendo 4: jun-16								
LA MERCADERÍA VIAJA POR CUENTA Y RIESGO DEL COMPRADOR UNA VEZ RECIBIDA NO SE ACEPTAN DEVOLUCIONES, CUALQUIER RECLAMO SE DEBE EFECTUAR MÁXIMO EN LAS 24 HORAS SIGUIENTES DE LA RECEPCIÓN DE LA MISMA ES IMPRESCINDIBLE CONSERVAR LOS EMPAQUES ORIGINALES COMO REQUISITO PARA TRAMITAR SU RECLAMO. Debo y pagaré incondicionalmente a la Orden de FERREMUNDO S. A. en el lugar y fecha en que me reconvenga, el valor total expresado en este documento, más el máximo interés legal por mora, autorizado por el Banco Central del Ecuador, desde esta fecha. Renuncio domicilio y me someto a los jueces competentes de la ciudad de Guayaquil y al trámite ejecutivo o verbal sumario de acuerdo a la Ley. Acepto de FERREMUNDO S. A. ceda y transfiera en cualquier momento los derechos que emanen del presente documento sin que sea necesaria notificación alguna ni nueva aceptación de mi parte. Suscribo el presente pagaré de conformidad con todos sus términos. Para descargar su comprobante electrónico acceder al portal www.ferremundo.com.ec/comprobantes, la primera vez que ingresa a nuestro portal, su usuario y contraseña serán su cédula de identidad o RUC.								

		CONTRIBUYENTE ESPECIAL RESOLUCIÓN 285 DEL 29/07/2011 MATRIZ: CIUDADELA DEL CHOFER VICTOR HUGO SANMIGUEL S/N Y RUBEN LERZON Teléfono: (06) 2846-207 * TENA-ECUADOR	DISTRIBUIDORA MERCANTIL DIMERON CIA LTDA R.U.C. : 1791254945001 COMPROBANTE DE RETENCIÓN 003-001-00 0010601 AUTORIZACIÓN DEL S.R.I. 1118245001											
FECHA: <input type="text"/>		Documento Categorizado: No												
NOMBRE O RAZÓN SOCIAL: DIREC: TIPO DE COMPROBANTE DE VENTA:		R.U.C./ C.I.: TELÉFONO: No-DE COMPROBANTE DE VENTA:												
<table border="1"> <tr> <td>EJERCICIO FISCAL</td> <td>BASE IMPONIBLE PARA LA RETENCIÓN</td> <td>IMPUESTO</td> <td>% DE RETENCIÓN</td> <td>VALOR RETENIDO</td> </tr> <tr> <td> </td> <td> </td> <td> </td> <td> </td> <td> </td> </tr> </table>	EJERCICIO FISCAL	BASE IMPONIBLE PARA LA RETENCIÓN	IMPUESTO	% DE RETENCIÓN	VALOR RETENIDO						TOTAL RETENIDO <input type="text"/>			
EJERCICIO FISCAL	BASE IMPONIBLE PARA LA RETENCIÓN	IMPUESTO	% DE RETENCIÓN	VALOR RETENIDO										
RAMOS PANTOSIN ROMEL FERNANDO IMPRENTA-LIBRERÍA Y PAPELERÍA RAMOS FRUC: 171888634001 AUT: SRI2097 TELEF: 2888-0332886-845 FECHA DE AUTORIZACIÓN: 29-12-2016 DEL 010501 AL 010800 AGENTE DE RETENCIÓN <input type="text"/>														
VÁLIDA PARA SU EMISIÓN HASTA EL 25 DE ENERO DEL 2007 SUJETO PASIVO RETENIDO <input type="text"/> <small>ORIGINAL: BLANCO-SUJETO PASIVO RETENIDO/AMARILLO: AGENTE DE RETENCIÓN</small>														


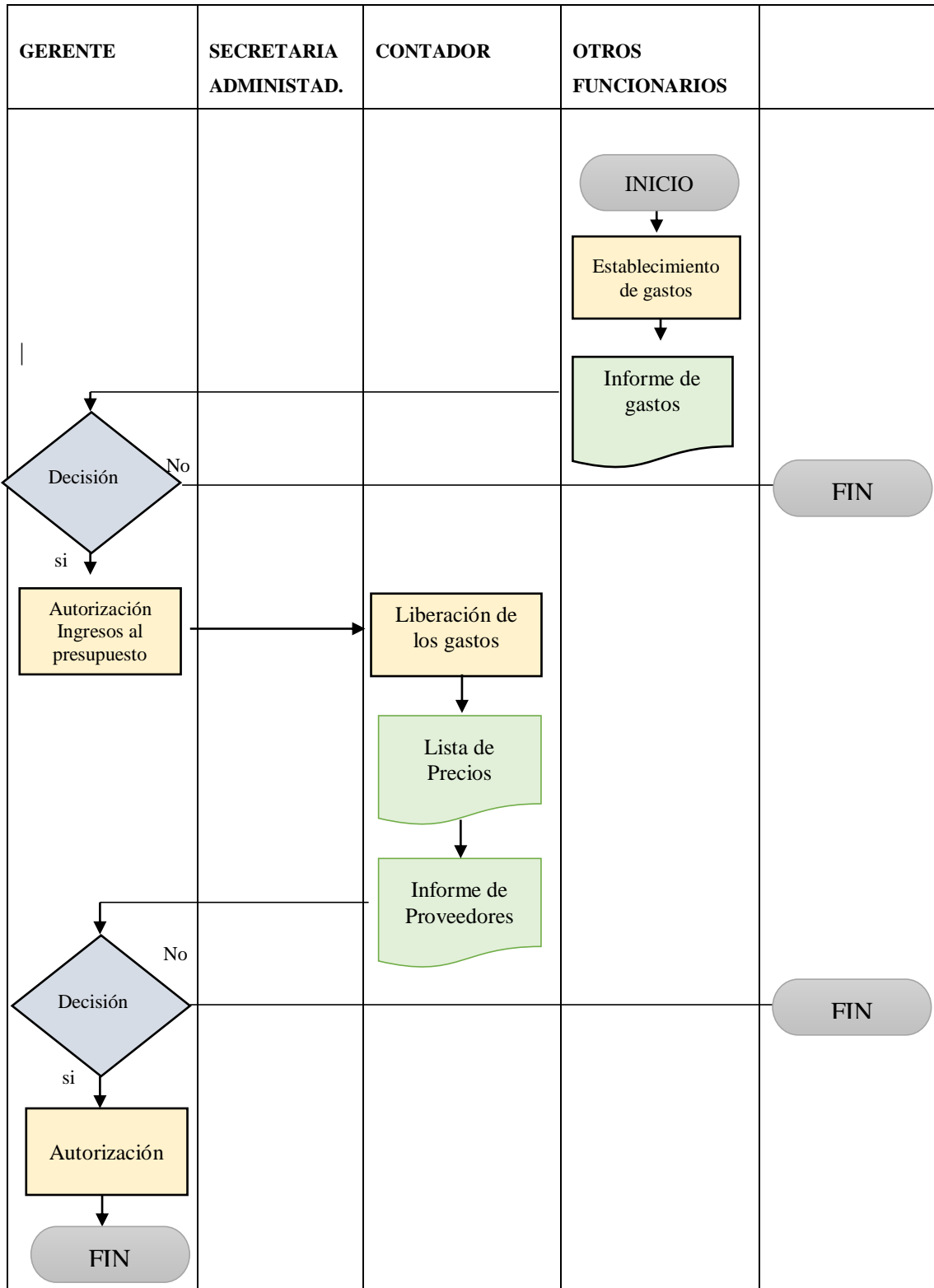


	MANUAL DE PROCESOS	Fecha: 26-04-2016
		Código: MP
	Proceso de Autorización de Gastos	Páginas: 35/51

DIAGRAMA # 9



	MANUAL DE PROCESOS		Fecha: 26-04-2016
			Código: MP
	Procedimiento de Autorización de Gastos		Páginas: 36/51

Responsables	Pasos	Actividad	Control clave
Otros Empleados	1	Realiza el informe de gastos.	
Otros Empleados	2	Elabora y entrega a gerencia el informe de gastos	Informe de gastos
Gerencia	3	Decide autorizar o negar el informe de gastos	
Contador	4	Se registra la liberación de recursos para cubrir los gastos.	Liberación de gasto
Contador	5	Elaboración de la lista de precios	Lista de precios
Contador	6	Elaborar el informe de proveedores para que tome la decisión el Gerente	Informe de Proveedores
Gerente	7	Finalmente autoriza el informe de gasto con el respectivo proveedor	

	MANUAL DE PROCESOS	Fecha: 26-04-2016
		Código: MP
	Documentos de soporte del Proceso de Autorización de Gastos	Páginas: 37/51

**DISTRIBUIDORA MERCANTIL ORIENTAL DIMERON CIA
LTDA.**


MEMORÁNDUM No. 0065


DE : Jessica Freire – Bodeguera
PARA : Yolanda Andrade – Gerente
ASUNTO : Entrega de Informe de gastos
FECHA : 25 de marzo del 2016


Adjunto a la presente el informe de gastos, requeridos en bodega para uso de la oficina para respectiva aprobación.

Atentamente

Jessica Freire

	MANUAL DE PROCESOS	Fecha: 26-04-2016
		Código: MP
	Documentos de soporte del Proceso de Autorización de Gastos	Páginas: 38/51

Paredes Torres José Vinicio ENTREPAPELES PAPIROS		R.U.C. : 1500650138001							
		FACTURA 001-001-00 0008151							
Dirección I Chofer Av. 15 de Noviembre 342 y Víctor Hugo Sanmiguel Telef. 2 846 450		AUTORIZACIÓN DEL S.R.I. 1118417966							
TENA - NAPO		DOCUMENTO CATEGORIZADO: NO							
Cliente:		<table border="1"> <tr> <td>DÍA</td> <td>MES</td> <td>AÑO</td> </tr> <tr> <td> </td> <td> </td> <td> </td> </tr> </table>		DÍA	MES	AÑO			
DÍA	MES	AÑO							
RUC / CI:		Guía de Remisión:							
Dirección:		Telef:							
CADUCA: 26 de mayo del 2016		ORIGINAL: CLIENTE - COPIA: EMISOR							
CANTIDAD	DETALLE		V. TOTAL						
		SUBTOTAL							
		DESCUENTO							
		0% I.V.A.							
		12 % I.V.A.							
		TOTAL \$							
_____ RECIBI CONFORME		_____ PROPIETARIO							

		CONTRIBUYENTE ESPECIAL RESOLUCIÓN 285 DEL 29/07/2011 MATRIZ: CIUDADELA DEL CHOFER VICTOR HUGO SANMIGUEL S/N Y RUBEN LERZON Teléfono: (06) 2846-207 * TENA-ECUADOR		DISTRIBUIDORA MERCANTIL DIMERON CIA. LTDA. R.U.C. : 1791254945001	
FECHA: <input type="text"/>		COMPROBANTE DE RETENCIÓN 003-001-00 0010601		AUTORIZACIÓN DEL S.R.I. 1118245001	
NOMBRE O RAZON SOCIAL: DIREC: TIPO DE COMPROBANTE DE VENTA:		R.U.C./ C.I.: TELÉFONO: No-DE COMPROBANTE DE VENTA:		Documento Categorizado: No	
EJERCICIO FISCAL	BASE IMPONIBLE PARA LA RETENCIÓN	IMPUESTO	% DE RETENCIÓN	VALOR RETENIDO	
TOTAL RETENIDO					
RAMOS PANTOSIN ROMEL FERNANDO IMPRENTA-LIBRERÍA Y PAPELERÍA "RAMOS" RUC: 171888634001/AUT. SRI 2097/TELEFOS: 2888-033/2888-845/FECHA DE AUTORIZACIÓN: 23-12-2016 DEL 010501 AL 010600					
_____ AGENTE DE RETENCIÓN		VÁLIDA PARA SU EMISIÓN HASTA EL 25 DE ENERO DEL 2007		_____ SUJETO PASIVO RETENIDO	
ORIGINAL: BLANCO-SUJETO PASIVO RETENIDO/AMARILLO: AGENTE DE RETENCIÓN					


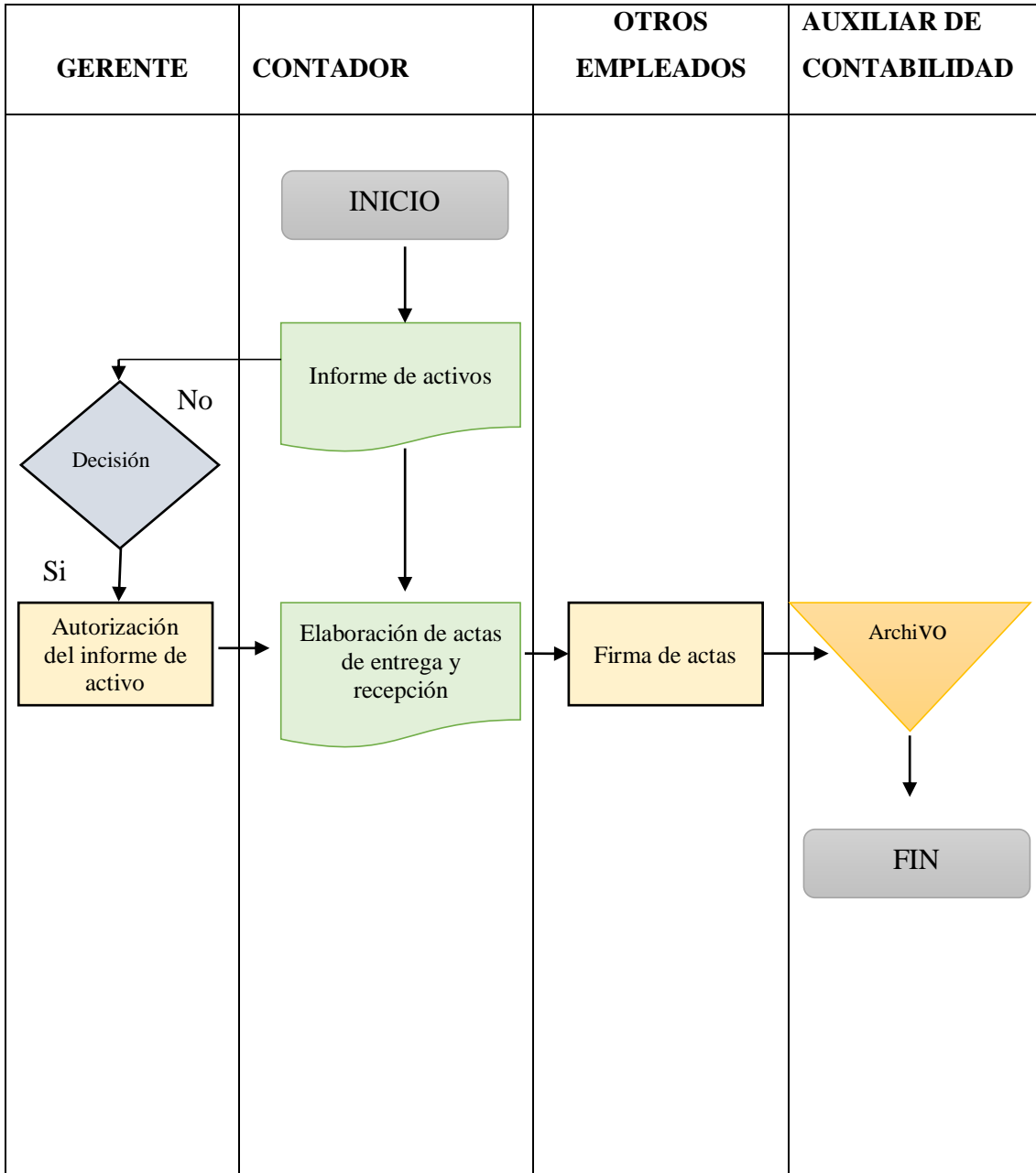


	MANUAL DE PROCESOS	Fecha: 26-04-2016
		Código: MP
	Proceso de Entrega y Recepción de Activos	Páginas: 39/51

DIAGRAMA # 10



	MANUAL DE PROCESOS	Fecha: 26-04-2016
		Código: MP
	Procedimiento de Entrega y Recepción de Activos	Páginas: 40/51

Responsables	Pasos	Actividad	Control clave
Contador	1	Elabora y presenta un informe de activos	Informe de activos Actas de entrega recepción.
Gerente	2	Autoriza el informe de activos	
Contador	3	Elabora las actas de entrega y recepción que deben ser firmados por los funcionarios responsables de cada activo.	Actas de entrega y recepción de activos
Otros Empleados	4	Firman en las actas cada empleado que será custodio del bien asignado	
Auxiliar de Contabilidad	5	Procede al archivo de los documentos	.

	MANUAL DE PROCESOS	Fecha: 26-04-2016
		Código: MP
	Documentos de Soporte del Proceso de Entrega y Recepción de Activos	Páginas: 41/51



**DISTRIBUIDORA MERCANTIL ORIENTAL
DIMERON CIA LTDA.**


MEMORÁNDUM No. 0065


DE : Iván Moreno – Contador
PARA : Yolanda Andrade – Gerente
ASUNTO : Entrega de Informe de activos
FECHA : 30 de marzo del 2016

Por medio del presente le entrego a usted, el informe de activos para su aprobación y posteriormente realizar la entrega a los funcionarios que se harán cargo del bien, mediante actas de entrega y recepción.

Atentamente

Iván Moreno

	MANUAL DE PROCESOS	Fecha: 26-04-2016
		Código: MP
	Documentos de Soporte del Proceso de Entrega y Recepción de Activos	Páginas: 42/51

 FORMATO					
ACTA DE ENTREGA Y RECEPCIÓN DE ACTIVOS FIJOS					
Fecha: Punto de Recaudo/ Oficina Entrega Recibe					
Por medio de la presente, se ha hace la entrega formal del (los) siguiente (s) ACTIVO(S) FIJO (S)					
DESCRIPCION DEL ACTIVO	MARCA	SERIAL	COLOR	ESTADO	OBSERVACION
A: _____ C. I.: _____					
Quién ocupa el cargo de _____, quién como responsable adquiere el compromiso de informar cualquier tipo de novedad que suceda con dicho (s) activo (s), como daño, necesidad de mantenimiento preventivo, movimiento a otra oficina, punto persona; al lider del proceso de infraestura y activos fijos					
OBSERVACIONES GENERALES					
FIRMAN					
QUIEN ENTREGA			QUIEN RECIBE		


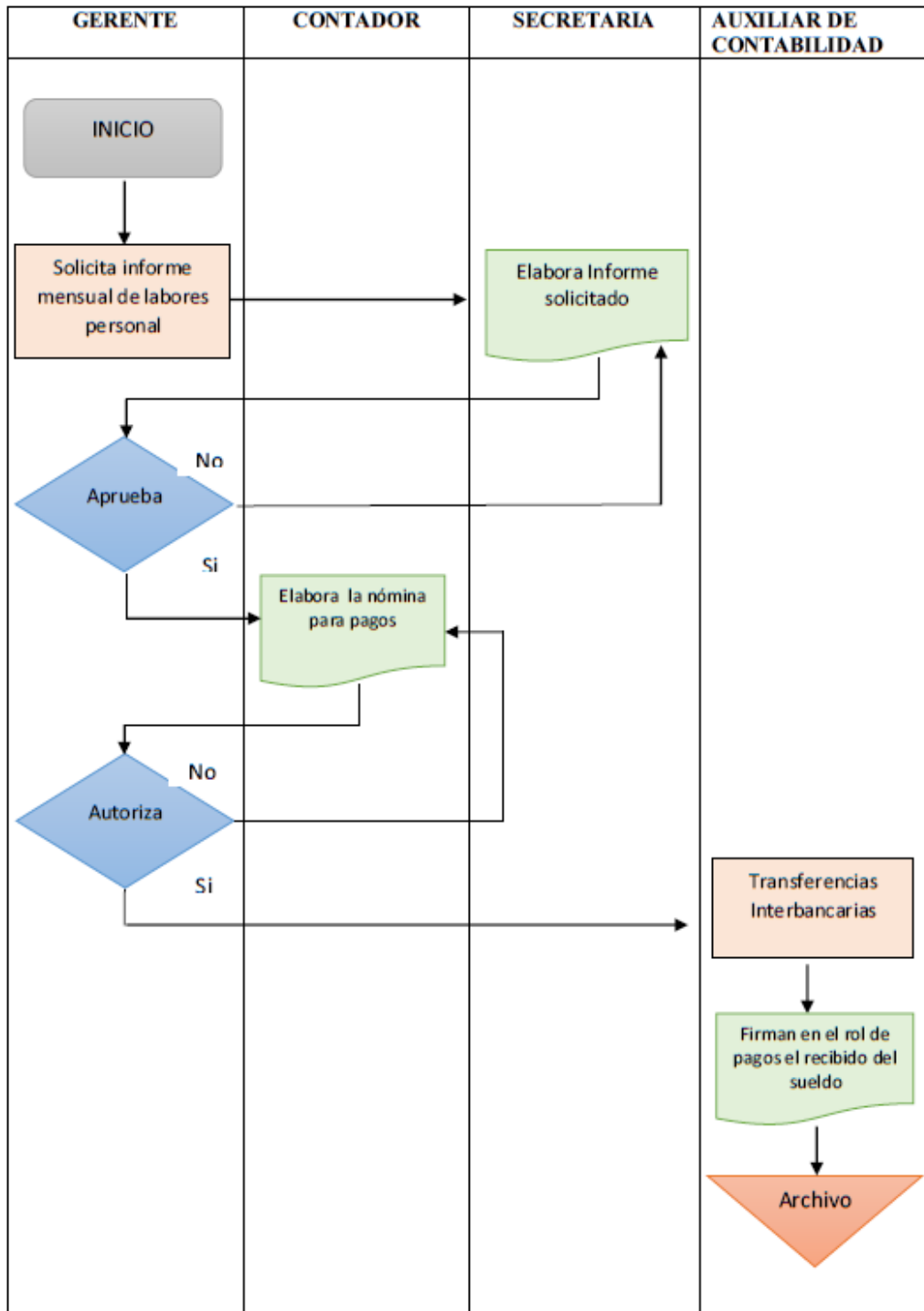

	MANUAL DE PROCESOS	Fecha: 26-04-2016
		Código: MP
	Proceso de Pago de Nómina	Páginas: 43/51

DIAGRAMA # 11



	MANUAL DE PROCESO		Fecha: 26-04-2016
			Código: MP
	Procedimiento y Descripción de Pago de Nómina		Páginas: 44/51

Responsables	Pasos	Actividades	Control clave
Gerente	1	Solicita Informe de jornada laboral mensual	
Secretaria	2	Elabora el informe solicitado	Control Diario Control de Asistencia
Gerente	3	Aprueba o desaprueba el informe de labores	
Contador	4	Elabora la nómina	Rol de pagos
Gerente	5	Aprueba o desaprueba la nómina de los empleados	
Auxiliar de Contabilidad	6	Transferencias bancarias de los sueldos a los empleados	
Auxiliar de Contabilidad	7	Como respaldo a lo actuado firman los roles de pago.	
Auxiliar de Contabilidad	8	Se archiva los documentos	


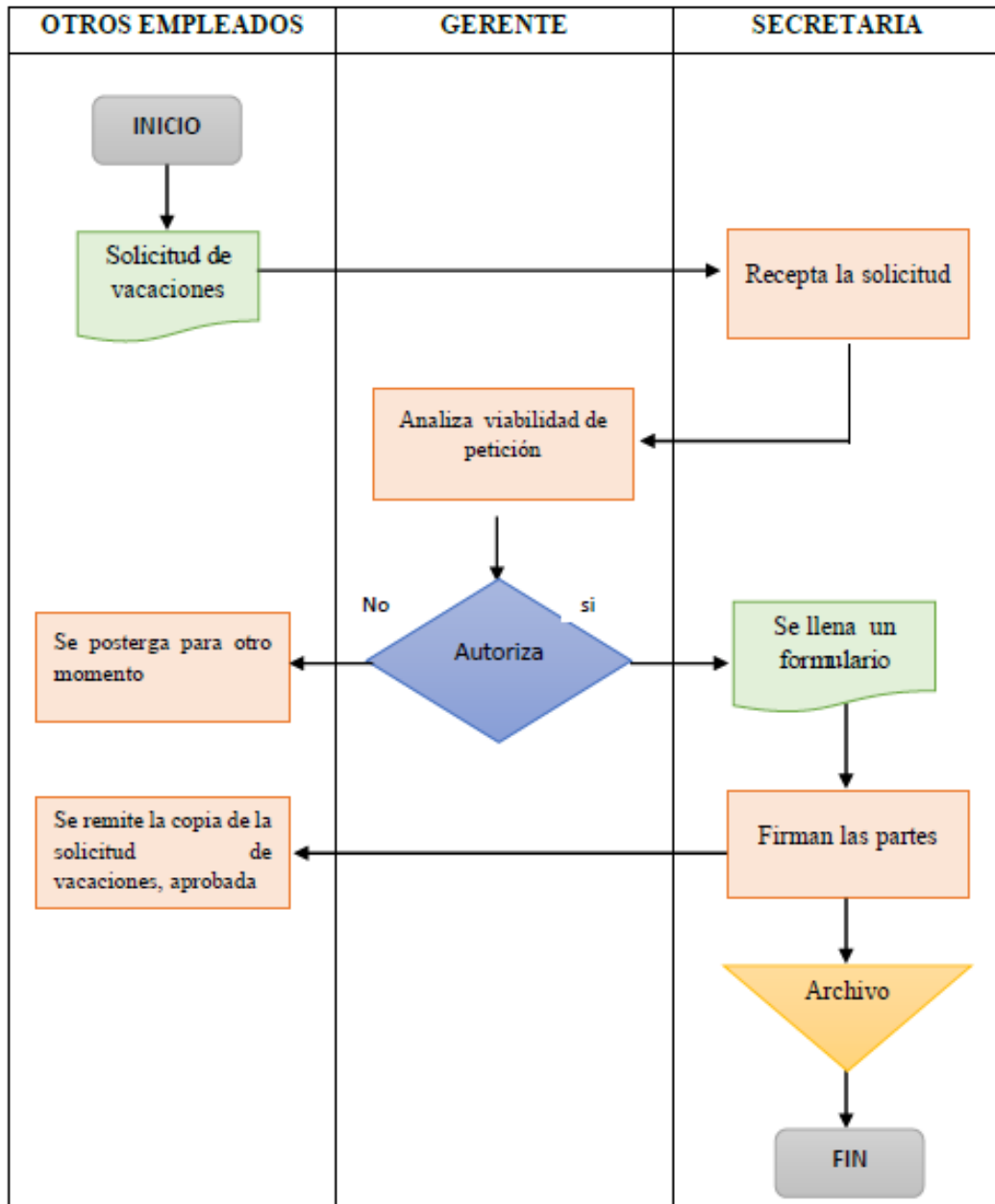


	MANUAL DE PROCESOS	Fecha: 26-04-2016
		Código: MP
	Proceso de solicitud de vacaciones	Páginas: 48/51

DIAGRAMA # 12



	MANUAL DE PROCESOS	Fecha: 26-04-2016
		Código: MP
	Procedimiento del Proceso de solicitud vacaciones	Páginas: 49/51

Responsables	Pasos	Actividad	Control clave
Otros Empleados	1	Realiza solicitud para gozar de sus vacaciones anuales.	Solicitud de vacaciones
Secretaria	2	Recibe el documento	
Gerente	3	Analiza viabilidad de petición para cubrir los espacios mínimos.	
Gerente	4	Si es negada el pedido de vacaciones lo hará en otro momento.	
Gerente	5	Si es autorizada, envía a secretaria a llenar un formulario	
Secretaria	6	Llenan un formulario de solicitud de vacaciones para llevar un control.	Formulario de Vacaciones
Secretaria y Empleado (a)	7	Firman las partes por duplicado	
Otros Empleados	8	Recibe la copia de la solicitud donde consta la aprobación de las vacaciones	
Secretaria	9	Archiva los documentos	

	MANUAL DE PROCESOS	Fecha: 26-04-2016
		Código: MP
	Documentos de Soporte del Proceso de solicitud de vacaciones	Páginas: 50/51

Tena, 30 de marzo del 2016

Licenciada

Yolanda Andrade

GERENTE DISTRIBUIDORA MERCANTIL “DIMERON CIA LTDA.

Presente.

Estimada Gerente:


Por medio del presente, solicito de la manera más comedida a usted, autorice 7 días de vacaciones anuales, los cuales desearía tomarlos a partir del 04 de abril hasta el 11 de abril del 2016, los otros días faltantes los solicitaré en lo posterior.

Esperando contar con su respuesta favorable a mi pedido, me suscribo de usted.

Atentamente

Jessica Freire

BODEGUERA

	MANUAL DE PROCESOS	Fecha: 26-04-2016
	Documentos de Soporte del Proceso de solicitud de vacaciones	Código: MP
		Páginas: 51/51

	SOLICITUD DE VACACIONES No- 	
<p>Licenciada Yolanda Andrade</p> <p>GERENTE DISTRIBUIDORA MERCANTIL ORIENTAL “DIMERON CIA LTDA Presente.</p> <p>Yo, _____, funcionario del departamento _____, solicito me sean otorgados _____ días de vacaciones correspondientes a mi periodo _____. A partir del _____ hasta el _____. Reintegrándome a mis funciones el día _____</p> <p>En mi ausencia seré reemplazado por: _____.</p> <p>Atentamente,</p> <p>_____</p> <p>C.I.</p>		
PARA USO DE LA EMPRESA		
<p><input type="checkbox"/> Si puede gozar los días solicitados</p> <p><input type="checkbox"/> Se sugiere goce _____ días, desde el _____ hasta el _____</p> <p>Yo, _____ AUTORIZO que el/la funcionario/a puede tomar sus vacaciones en los días solicitados.</p> <p style="text-align: center;">_____</p> <p style="text-align: center;">GERENTE</p>		

CONCLUSIONES

- La empresa carece de una planificación estratégica que permita direccionar a la misma.
- No cuenta con un manual de funciones que identifique las actividades a realizar cada empleado.
- No existe un manual de procesos, provocando que el nuevo personal desconozca a un inicio los procesos que debe seguir para el correcto desempeño de sus funciones.
- El servicio al cliente que la empresa brinda carece de un servicio post venta, factor determinante en la satisfacción y fidelidad de los clientes.
- La capacitación y motivación de los empleados tanto administrativos como operativos no es considerado como parte primordial para la creación de una cultura operacional a fin de lograr mayor compromiso y resultados.
- La ausencia de políticas de crédito y cobranza han provocado el aumento de cartera vencida, que en ciertos casos no lo han podido recuperar generando pérdida para la empresa.

RECOMENDACIONES

- Es importante que la empresa establezca una planificación estratégica que permita fortalecer y direccionar a la institución.
- Instaurar un manual de funciones, en donde se defina las diferentes actividades que debe cumplir o ejecutar cada empleado.
- El manual de proceso es de gran utilidad e importancia ya que agiliza y simplifica el trabajo, sin importar el tamaño, tipo de empresa y fin que persiga. Es por eso y tomando en cuenta lo antes mencionado recomiendo al gerente la aplicación de este manual de procesos, por los distintos beneficios que aportará a la empresa.
- La ejecución de post venta permitirá mantener un diálogo directo con los clientes de la empresa; debido a que las necesidades, gustos y preferencias de los consumidores cambian constantemente, el servicio post venta permitirá tomar mejores decisiones en función de lo que requiere nuestros clientes.
- Es importante considerar que el desarrollo de una empresa debe ir de la mano con sus planes, programas y procedimientos, por tal razón se debe elaborar un plan anual de capacitación y efectuar análisis y evaluaciones periódicas de los nuevos procedimientos.
- Es necesario e imprescindible implantar políticas de crédito y cobranza que permita controlar los otorgamientos de crédito y recuperación de cartera vencida de los clientes

BIBLIOGRAFÍA

- Agudelo , L. (2012). *Evolución de la Gestión por Procesos*.
- Bernal, C. (2006). *Metodología de la investigación*. México: Pearson Educación.
- Chiavenato, I. (1994). *Administracion de Recursos Humanos*. Mexico: Mc Graw - Hill.
- De la Peña, A. (2003). *Auditoría*. España: Thomson Editores Spain.
- Duhalt Krauss, M. (1968). *Los manuales de procedimientos en la oficinas publicas*.
Mexico: UNAM.
- Estupiñán , R. (2006). *Control Interno y Fraudes*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Franklin , E. (2009). *Organización de Empresas*. México: Mc Graw W-Hill /
Interamericana Editores, S. A. de C.V.
- Luna, A. (2008). *Proceso Administrativo*. México: Grupo Editorial Patria, S.A. de C.V.
- Mantilla, S. (2012). *Control Interno Informe COSO*. Colombia: Ecoe Ediciones.
- Münch, L. (2007). *Administración. Escuelas, procesos administrativo, áreas
funcionales y desarrollo emprendedor*. México: Pearson Educación.
- Robbins, S., & Coulter, M. (2010). *Administración*. México: Pearson Educación.
- Rodríguez , J. (2012). *Cómo elaborar y usar los manuales administrativos*. México:
Cengage Learning Editores, S.A. de C.V.
- Rodríguez, J. (2002). *Estudio de Sistemas y Procedimiento Adminisrativos*. México:
International Thomson Editores, S.A. de C.V.
- Rodríguez, J. (2009). *Control Interno*. México: Trillas.

LINCOGRAFÍA

- Contraloría General del Distrito Federal de México. (16 de 04 de 2010).
<http://cgservicios.df.gob.mx>. Obtenido de
<http://cgservicios.df.gob.mx/prontuario/vigente/3029.htm>
- Municipio de Purísima. (s.f.). <http://purisima-cordoba.gov.co>. Obtenido de
http://purisima-cordoba.gov.co/apc-aa-files/623036356130393061316363393965/MANUAL_DE_CONTROL_INTERNO.pdf

ANEXOS

Anexo No. 1: ENCUESTA DIRIGIDA AL PERSONAL DE LA EMPRESA

Esta encuesta tiene por objeto conocer sus puntos de vista en relación con su empresa y su trabajo, los que serán de gran utilidad para corregir y mejorar las fallas que puedan existir, de preferencia no coloque su nombre, ni firma, pues deseamos que nos exprese su opinión con toda libertad y franqueza; toda la información suministrada será estrictamente confidencial.

Su cooperación meditada y franca, y sus sugerencias serán de gran valor para la empresa y para usted mismo

CUESTIONARIO

1. ¿Conoce usted, cual es la actividad de la empresa?

Si No

2. ¿Existe evidencia de las funciones que deben realizar el personal?

Si No

3. ¿Tiene conocimiento usted, si la empresa tiene definida su misión, visión, objetivos y valores?

Si No

4. ¿Sabe usted, si la empresa cuenta con un manual de procesos?

Si No

5. ¿Cree usted que con la implementación de un manual de procesos la empresa mejorará su control administrativo?

Si No

6. ¿La empresa cuenta con procesos para las actividades diarias?

Si No

7. ¿Existen capacitaciones al personal relacionados con el manejo de procesos?

Si No

8. ¿Considera usted, que el personal puede manejar procesos?

Si No

9. ¿En caso de aplicarse los procesos la empresa existirá una mejor atención al cliente?

Si No

10. ¿Cree usted, que si la empresa implementa un manual de procesos, agilizará y mejorará el buen desempeño del personal?

Si No

GRACIAS POR SU COOPERACIÓN

**Anexo No. 2: INFRAESTRUCTURA - EMPRESA DISTRIBUIDORA MERCANTIL
ORIENTAL DIMERON CIA LTDA**

