

UNIVERSIDAD POLITECNICA SALESIANA

SEDE QUITO

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

ESCUELA: CONTABILIDAD Y AUDITORIA

AUDITORIA DE GESTION DE LOS PROCESOS

**CONTABLES – ADMINISTRATIVOS CON BASE EN UN SISTEMA DE GESTION Y
PLANIFICACIÓN EMPRESARIAL (SISTEMA ERP)**

**DISERTACIÓN DE GRADO PREVIA LA OBTENCIÓN DEL TITULO DE
INGENIERO COMERCIAL CON MENCIÓN EN CONTABILIDAD Y AUDITORIA**

Alfonso Arturo Aguilar Sucasi

Quito, 2007

DEDICATORIA

A mi madre; ejemplo de sacrificio y constante esfuerzo por alcanzar los objetivos, a ella que tuvo tiempo de compartir sus consejos, quien me brindo su apoyo abnegado, a pesar de los problemas y preocupaciones, me inculcó los mas invaluables principios y valores, haciendo de mi un hombre de bien, profesional y responsable.

A mi familia, porque siempre me han mostrado su apoyo, ayuda y comprensión incondicional permaneciendo junto a mí en los buenos y malos momentos hasta alcanzar mis sueños.

A mi novia, amigos y amigas, por compartir momentos inolvidables en mi vida; momentos alegres, momentos difíciles, los cuales me han ayudado a superarlos. Convirtiéndose todos y cada uno de ellos en una pieza importante en mi vida.

ARTURO AGUILAR

AGRADECIMIENTO

Es mi deseo dejar constancia de mi profundo agradecimiento a Dios, nuestro Padre Creador, quién me ha sabido guiar por el camino del bien; a la Universidad Politécnica Salesiana, en particular a la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables y sus maestros; pues en sus aulas y de ellos aprendí sabios consejos y ejemplos a seguir en mi vida personal y profesional.

Al Licenciado Xavier Aguirre, gran Maestro y entrañable amigo, a quien le debo la dirección y culminación del presente trabajo.

Un agradecimiento incalculable a mi familia por su invalorable sacrificio, esfuerzo y lucha diaria especialmente en mi niñez, quienes fueron mis soportes en mis caídas, quienes lloraron cuando lloré, rieron cuando reí y quienes fueron mi inspiración para conseguir mi superación y logros en el camino de mi vida.

ARTURO AGUILAR

INDICE

INTRODUCCIÓN.....	1
1. EVOLUCIÓN DE PRODUCTOS FAMILIA SANCELTA S. A. EN EL ECUADOR.....	4
1.1. Principales indicadores de su gestión.....	6
1.2. Situación actual de la empresa.....	9
1.2.1. Análisis de las fortalezas internas.....	10
1.2.2. Análisis de las debilidades internas.....	12
1.2.3. Análisis de las oportunidades externas.....	13
1.2.4. Análisis de las amenazas externas.....	14
1.2.5. Análisis de la estructura organizacional.....	15
1.3. Principales productos y servicios.....	17
1.4. Situación propuesta con énfasis en las áreas aplicables.....	21
2. ESTRUCTURA DEL NEGOCIO.....	27
2.1. Generalidades.....	27
2.2. Misión.....	28
2.3. Visión.....	28
2.4. Principales actividades.....	29
2.5. Ventajas y desventajas de la empresa en el país.....	33
2.6. Análisis FODA.....	35
3. MANUALES DE FUNCIONES Y PROCEDIMIENTOS.....	39
3.1. Diferencias entre manuales de funciones y procedimientos.....	39

3.2. Utilidad de los manuales en una auditoria de gestión.....	47
3.3. Formas propuestas para su elaboración.....	49
3.4. Formas de divulgarlos.....	52
 4. EVALUACIÓN Y ANALISIS DE LOS PROCESOS EXISTENTES.....	 55
4.1. Concepto y evolución de Auditoria.....	55
4.2. Flujodiagramación y participación de los responsables.....	60
4.3. Principales observaciones por Áreas de aplicación y sus alcances.....	69
4.3.1. Área Contable.....	69
4.3.2. Área Financiera.....	69
4.3.3. Área Administrativa.....	70
4.4. Objetivo de cada procedimiento	70
4.5. Efectos de los procedimientos en el Control Interno.....	73
4.6. Políticas de operación a observar y normar.....	74
 5. PLAN DE MEJORAMIENTO Y EVALUACIÓN DEL PROCESO.....	 80
5.1. Objetivo de la mejora de los procedimientos.....	80
5.2. Sistema de Gestión Empresarial (ERP).....	82
5.3. Evaluación y control Interno.....	94
5.4. Soluciones al plan de mejoramiento.....	100
 6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	 141
6.1. Conclusiones.....	141

6.2. Recomendaciones.....	143
Glosario de Términos.....	145
Bibliografía.....	148
Anexos.....	150

RESUMEN EJECUTIVO

En la actualidad, la industria ecuatoriana papelera se ha visto obligada a realizar cambios en sus productos y en la forma de realizar sus procesos, con el propósito de mejorar su productividad y poder competir en mejores condiciones en un mercado en el que día a día la participación va disminuyendo con el ingreso de nuevos competidores tanto nacionales como extranjeros.

Debido a esta incursión de nuevos competidores en el mercado, la mayoría de las empresas han empezado a aplicar nuevas tendencias administrativas en su organización y a beneficiarse de ellas, y es por esta razón que Productos Familia Sancela del Ecuador S.A. también se ha visto en la necesidad de actualizar y mejorar sus procesos.

Al realizar un análisis de la situación de la empresa, se puede observar que tiene varias ventajas internas, como es principalmente la experiencia de sus profesionales en cada área o departamento que conforman los diferentes procesos de la empresa. Adicional a sus ventajas internas también tenemos que mencionar que posee una ventaja a nivel de sus competidores, ya que es la empresa líder en el mercado nacional en lo que se refiere a productos de aseo y limpieza personal ya que cuenta con una planta de producción de papel higiénico y servilletas en el país.

Con respecto al análisis e investigación de los procesos, se realizó un levantamiento tanto de todas las actividades que conforman el proceso contable administrativo, al igual que las funciones que desempeñan cada empleado con sus respectivas responsabilidades.

Después del levantamiento se realizó un estudio acerca de los controles internos para verificar la validez de dichos controles, para así detectar sus fortalezas y debilidades e implementar nuevos controles, si fuese el caso.

Con esta información se pudo detectar oportunidades de mejora y definir los cambios requeridos para una buena utilización de los recursos, ya sea humanos, materiales, tecnológicos, y así optimizar el tiempo de trabajo del personal.

Dentro del desarrollo de los procesos estudiados, se identificaron ciertas actividades innecesarias que fueron eliminadas en el desarrollo de la investigación.

Además existen actividades que toman mucho tiempo en ser realizadas, para lo cual se buscaron herramientas que faciliten su desarrollo y a la vez reduzca los tiempos de ejecución de las mismas.

En general el mejoramiento realizado dentro de los procesos, estuvo encaminado a un mejoramiento en la forma de desarrollar las actividades diarias y en el tiempo empleado, con el mejoramiento en los procesos en las actividades de la empresa.

Después de establecer el análisis y propuestas de mejoras, se ha preparado un plan de trabajo de auditoria de gestión de los procesos contables – administrativos con base en un sistema de gestión y planificación (Sistema ERP), asignando actividades y responsabilidades a los empleados para que se vaya incorporando en forma gradual la información contenida en el desarrollo de este trabajo.

Este trabajo se lo realizó con todos los miembros de la empresa de modo que se sientan que forman parte de los cambios y aporten con sugerencias e ideas para un mejoramiento continuo.

Dentro de la ejecución de este trabajo se ha considerado muy importante la forma de hacer conocer a todos sus empleados el diseño y desarrollo de cada uno de los procesos, para que puedan relacionarlo con las actividades dentro de la empresa.

Es recomendable que Productos Familia Sancela del Ecuador S.A. tome en cuenta e incorpore a las actividades de la empresa las recomendaciones y mejoras a los procesos e incluya dentro de su filosofía el mejoramiento continuo y siga buscando herramientas administrativas que le ayude a incrementar su eficiencia y eficacia, así como también una capacitación continua a sus empleados como una vía de motivación de los mismos.

INTRODUCCION

La Administración es manifestada de distintas formas y con diferentes niveles de importancia que influye en todo momento en un organismo social o empresarial, buscando en forma directa la obtención de resultados de máxima eficiencia y eficacia en la coordinación con el trabajo de varias personas

Es así como actualmente se considera que un administrador es aquel que planifica, organiza, dirige y controla; su responsabilidad es propiciar el despliegue de la toma de decisiones, establecer metas, procesar información, motivar, persuadir, dirigir al personal bajo su tutoría y autoridad, y relacionarse con otras personas fuera de la empresa.

En la actualidad, las organizaciones comerciales como productoras de bienes y servicios, se han visto obligadas a incrementar la eficiencia en sus procesos, debido al rápido crecimiento de los mercados y al incremento de sus competidores.

Es necesario que las empresas se preparen y obtengan ventajas de las nuevas tendencias administrativas, que cambian la forma de dirigir, estructurar, controlar y realizar sus actividades, además de desarrollar aportes significativos que busquen lograr el objetivo de incrementar los índices de productividad y satisfacción laboral.

Por ello, el presente trabajo de investigación titulado “ **AUDITORIA DE GESTION DE LOS PROCESOS CONTABLES – ADMINISTRATIVOS CON BASE EN UN SISTEMA DE GESTION Y PLANIFICACION (SISTEMA ERP) EN PLAN DE SU MEJORA E IMPLANTACION A FIN DE QUE SEAN LOS ADECUADOS PARA EL CUMPLIMIENTO DE SUS OBJETIVOS EMPRESARIALES** ”, ofrece por una parte explicaciones claras y precisas tanto de conceptos fundamentales, así como las técnicas administrativas actualmente practicadas y, por otra parte, la propuesta

especifica que brinda la posibilidad de la aplicación de un proceso contable – administrativo que contribuya significativamente al mejoramiento de los procesos hasta ahora aplicados.

El contenido de este trabajo, se ha dividido en: a) la evolución de Productos Familia Sancela en el Ecuador, en donde se visualiza la gestión de sus operaciones, al igual que se realiza un análisis tanto de su ambiente interno como externo y se plantea la situación propuesta en las áreas aplicables; b) Estructura del Negocio, en donde se detalla lo principal de la empresa como la misión, visión, y además se describen las principales actividades como ventajas y desventajas de Productos Familia Sancela en el país; c) Manuales de Funciones y Procedimientos que se refiere a la utilidad de los mismos, y el manual en si aplicado a las áreas de interés de esta propuesta, así como una descripción de los instrumentos aplicados.

La parte mas importante, es la propuesta en si como la evaluación y análisis de los procesos existentes, que incluye los objetivos a ser alcanzados, los resultados de la propuesta en las áreas de aplicación y los efectos positivos que causarán la aplicación de los mismos, fundamentadas en los contenidos teóricos que manifiestan cuáles son las nuevas oportunidades que tiene la empresa al aplicar un nuevo Proceso Contable – Administrativo.

Finalmente se presentan conclusiones y recomendaciones que han surgido a lo largo de la elaboración del trabajo; en las cuales se recalca la importancia de la aplicación de un Proceso Contable – Administrativo actualizado, acorde a las necesidades de la empresa, en forma permanente y oportuna.

CAPITULO I

1. EVOLUCION DE PRODUCTOS FAMILIA SANCELTA EN EL ECUADOR

Productos Familia es el fruto de cuatro diferentes madres: La ecuatoriana Tecnopapel Industrial, las colombianas Productos Familia S.A. y Productos Sanitarios Sancelta S.A., y la sueca SCA. Cada una de éstas ha puesto su esfuerzo para llegar a la organización que hoy conocemos, y es la historia separada de estas organizaciones la que conforma nuestra propia historia.

Tecnopapel inició con el montaje de dos máquinas productoras de papel, una de las cuales anecdóticamente fue construida artesanalmente con materiales de barcos obsoletos, y la otra adquirida en Argentina, en noviembre de 1980. El 5 de Enero de 1981 se inicia la producción.

En 1983 se adquiere una nueva máquina productora de papel (actual PM1), que permitió consolidar el liderazgo en el mercado ecuatoriano.

En noviembre de 1992 se funda Productos Sancelta del Ecuador S.A., empresa filial de la colombiana Productos Sanitarios Sancelta S.A., para comercializar los productos de protección femenina Nosotras, importados de Colombia. Tecnopapel comienza a distribuir estos productos en 1993.

En 1994, la compañía Productos Familia S.A., del mismo grupo colombiano de Sancelta, aporta una máquina de papel (actual PM2) con la que obtiene el 25% de participación en Tecnopapel. Esta inversión se refuerza con una convertidora de papel higiénico Perini 813, la cual duplica la capacidad de conversión.

En 1996 aparece en el mercado ecuatoriano la marca Familia con papel higiénico institucional y de paso se inicia la gestión institucional de la compañía. En 1997 entran los productos de consumo Familia con servilletas, pañuelos faciales y toallas de cocina. Paulatinamente Productos Familia S.A. incrementa su participación en Tecnopapel, hasta que en 1997 adquiere el 100% sus acciones.

En marzo de 1998, Sancela del Ecuador comienza a comercializar los productos de incontinencia Tena. Su distribución, al igual que los productos Nosotras, se hace a través de la red de Tecnopapel.

A partir de enero de 1999 la compañía cambia su nombre a Productos Familia del Ecuador S.A. y se vuelve parte del grupo asociado que conforman la Familia Gómez-Restrepo de Colombia y la compañía SCA de Suecia.

En septiembre del 2000, se forma una nueva compañía resultado de la fusión entre Productos Familia del Ecuador S.A., Productos Sancela del Ecuador S.A. y Recipel S.A. (encargada del acopio y clasificación del papel de desperdicio). Luego toma el nombre de Productos Familia Sancela del Ecuador S.A.

En marzo del 2001 se inicia la transición de marcas del papel higiénico y servilletas, desde “Confort” y “Más” hacia “Familia”. Ahora todos los productos de tissue quedan bajo una sola marca: Familia.

En diciembre de 2001 la compañía comienza la distribución de pañales para bebé Pequeñín, producidos en la planta de Caloto en Colombia.

En febrero de 2002 se pone en operación una nueva máquina de papel (PM5) y equipo de conversión conexo, que duplica la capacidad de producción de tissue. Se apaga la antigua PM1 en el mes siguiente.

Las principales instalaciones son: Oficina Central en el norte de Quito, Planta industrial de tissue y Centro nacional de distribución en Lasso, provincia de Cotopaxi, Distrito de ventas de Guayaquil, Planta de acopio y clasificación de papel de desperdicio en el sur de Quito.

1.1. PRINCIPALES INDICADORES DE SU GESTION

De acuerdo a la información proporcionada en la Encuesta de Manufactura y Minería del año 2004, el aporte a la producción nacional fue 78% del sector manufacturero y 22% del sector minero. Al interior del primer sector, las actividades más destacadas, en lo que hace relación a sus niveles de producción fueron: “Alimentos y Bebidas”; "Fabricación de Coque, Productos de la Refinación de Petróleo y Combustible Nuclear”; “Productos de Caucho y de Plástico”; "Substancias y Productos Químicos", " Productos de Papel, Edición e Impresión" que representan en conjunto el 73% de la producción del sector manufacturero y el 57% de la producción nacional.

En lo que corresponde a la Minería, la Extracción de Petróleo Crudo y Gas Natural, aportó con el 99% de la producción minera y el 22% de la producción nacional. Cabe recalcar que en lo que corresponde a la Fabricación de Papel y sus productos derivados, están ubicados en el sector de la Manufactura representa un 5% del total de esta producción, por lo cual Familia Sancela del Ecuador representa el 3% del mismo, A continuación se detalla los valores de la producción de cada una de las actividades mencionadas.

PRODUCCION MANUFACTURA Y MINERA AÑO 2.004

EXPRESADO EN MILES DE USD

MINERIA	3.419.213,00	22%
1. Extracción de Petróleo crudo y Gas Natural	3.379.070,00	99%
2. Explotación de otras Minas y Canteras	23.738,00	1%
3. Extracción de Minerales metalíferos	16.406,00	0%

MANUFACTURA	12.147.279,00	78%
1. Elaboración de Productos Alimentos y Bebidas	4.668.332,00	38%
2. Fabricación de Coque, Productos de la Refinación de Petróleo y Combustible Nuclear	2.223.522,00	18%
3. Otras Industrias Manufactureras	905.721,00	7%
4. Fabricación de Productos de Caucho y de Plástico	724.645,00	6%
5. Fabricación de Substancias y Productos Químicos	665.649,00	5%
6. Fabricación de Papel y de Productos de Papel	602.373,00	5%
7. Actividades de Edición e Impresión		
8. Fabricación de Otros Productos Minerales No Metálicos	575.073,00	5%
9. Fabricación De Metales Comunes	475.940,00	4%
10. Fabricación de Vehículos Automotores, Remolques y Semiremolques	364.175,00	3%
11. Reproducción De Grabaciones	351.880,00	3%
12. Fabricación De Productos Textiles	312.323,00	3%
13. Fabricación de Productos Elaborados de Metal excepto Maquinaria y Equipo	277.647,00	2%

PRODUCCION MANUFACTURA Y MINERA AÑO 2.004	VALOR EN MILES DE DOLARES	%
TOTAL GENERAL	15.566.492,00	100%
MINERIA	3.419.213,00	22%
MANUFACTURA	12.147.279,00	78%

Cuadro No. 1

Fuente:	INEC Encuesta Producción y Valor Agregado Año 2.004
Elaborado por:	Alfonso Arturo Aguilar S.

Los ingresos anuales de Productos Familia Sancela del Ecuador S.A. en el año 2.005, fueron de 56 millones de dólares, los cuales se distribuyen de conformidad con los cantones en donde se concentra la mayor operación de la Compañía, y es como se detalla a continuación:

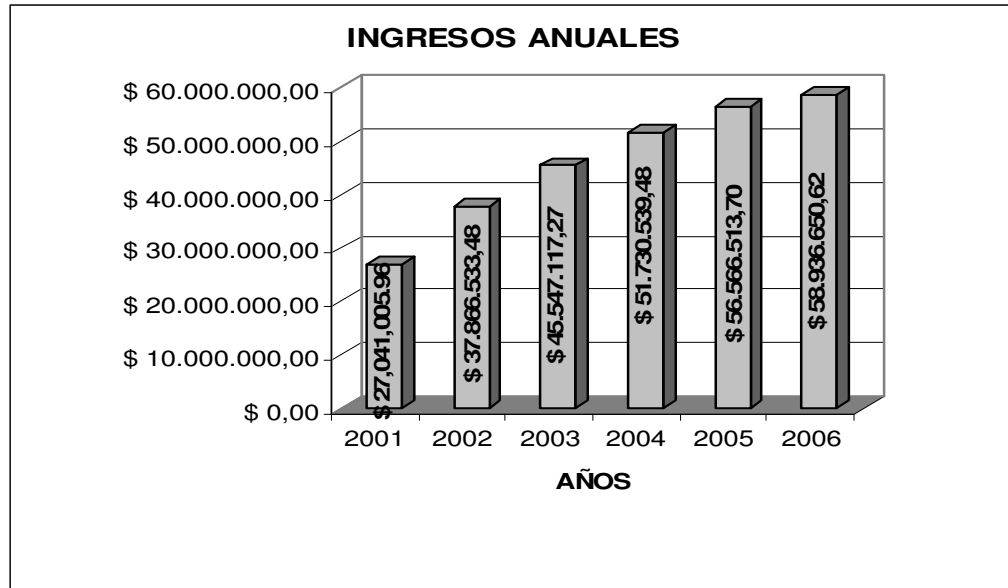
Ciudad	%
Quito	37
Guayaquil	27
Cuenca	24
Portoviejo	6
Ibarra	3
Latacunga	2
Machala	1
Total	100 %

Cuadro No. 2

Fuente:	Pago Declaración del Impuesto del 1.5 por mil sobre los Activos Totales proporcionado por la Compañía
Elaborado por:	Alfonso Arturo Aguilar S.

Como se observa, la mayoría de las operaciones de la Compañía se concentra en la región Sierra, específicamente en Quito, debido a la rotación de consumo que existe en la capital, como también muy importante es a la cultura que se maneja con respecto a los productos de aseo personal.

La actividad papelera ha ido creciendo en el Ecuador, razón por la cual el aumento de los ingresos anuales de la Compañía ha ido aumentando en un 5% anual desde el año 2001.



Cuadro No. 3

Como se puede observar en el cuadro anterior el incremento de las ventas a nivel nacional y su relación con el grupo de empresas (Familia Sancela) a nivel internacional, hacen que el nivel de sus operaciones se incremente significativamente, justificando el implantar nuevos procedimientos o adecuar los ya existentes para mejorar especialmente la eficiencia en el desarrollo de las funciones de sus empleados.

1.2. SITUACION ACTUAL DE LA EMPRESA

Actualmente por ser una empresa multinacional y pública involucrada en el sector industrial paplero, esta sujeto a normas internacionales de Control Interno en lo que respecta a manuales y normas de procedimientos básicamente relacionadas con las Normas de Calidad ISO 9.000.

En los últimos años, la empresa ha crecido significativamente por lo que los procedimientos con los cuales se inició ya no son efectivos, pues en aquella época no se consideró la necesidad de establecer las operaciones deliberadas en un manual debido a que el tamaño de sus operaciones era incipiente; posteriormente la empresa incrementó sus operaciones, naciendo ese momento la necesidad de poner en práctica y definir una serie de elementos tendientes a su control de efectivo.

El establecimiento de procedimientos dentro de las organizaciones es indispensable ya que a través de ello se optimiza el tiempo de trabajo y las funciones de los empleados son mas eficientes, al desarrollar una actitud laboral positiva frente a las labores del día a día.

1.2.1 ANALISIS DE LAS FORTALEZAS INTERNAS

Dentro del análisis del ambiente interno de Productos Familia Sancela del Ecuador, se incluirán las fortalezas, debilidades y estructura organizacional, con el objeto de tener una idea clara de la Compañía, en sus aspectos administrativos, operativos, financieros y demás.

Dentro de las fortalezas internas de Productos Familia Sancela tenemos:

- **Personal Funcional y Calificado.-** El personal contratado para laborar en la empresa es muy capaz para trabajar con calidad y eficiencia para aportar al crecimiento de la empresa y el logro de sus objetivos, a la vez que se complementa con el desarrollo personal y profesional.
- **Nivel Tecnológico.-** Dentro de este factor encontramos una fortaleza ya que el nivel tecnológico con el que cuenta la empresa es bastante avanzado dentro del mercado nacional, lo que contribuye para que las

personas obtengan herramientas sistematizadas para el desempeño de sus funciones en el día a día.

- **Integración del Personal.-** Este factor se lo califica como una fortaleza dentro de la empresa, ya que las relaciones interpersonales entre los diferentes empleados se basan en la confianza mutua, amistad, sinceridad y honestidad, valores morales que se han logrado mantener dentro de la empresa, siendo el éxito para lograr una integración sólida del personal
- **Ambiente Laboral.-** Al existir una integración de personal bastante buena, proporciona el desenvolvimiento de un excelente ambiente laboral ya que las personas logran establecer un ambiente amigable y colaborador entre los empleados, haciendo factible el alto desarrollo de cada empleado.
- **Estabilidad Laboral.-** Provee a sus empleados estabilidad permanente debido al gran crecimiento productivo el cual implica la intervención de mayores recursos y talento intelectual.
- **Material de Trabajo.-** La empresa al obtener un nivel tecnológico alto, como consecuencia exige a la organización mantener suficiente stock de materiales y la accesibilidad a los mismos, para que los empleados desarrollen de mejor manera sus actividades.

1.2.2 ANALISIS DE LAS DEBILIDADES INTERNAS

Como debilidades dentro de la empresa se encuentran las siguientes:

- **Capacitación.-** La falta de capacitación en temas especializados genera tiempo improductivo por la falta de conocimientos por lo cual se debe emplear más tiempo al momento de desarrollar una actividad.
- **Desconocimiento del Manual de Procesos.-** Este factor se lo podría calificar como el más importante dentro de las debilidades de la Compañía, ya que la falta de información sobre el manual de procesos, no le permite conocer claramente a los funcionarios los pasos a seguir y cumplir para llevar a cabo de mejor manera las funciones, creando así tiempo improductivo, o el empleo de mayor tiempo en tareas que se pueden desarrollar fácilmente.
- **Falta de Motivación.-** A pesar de que las personas se encuentran motivados por su desarrollo tanto personal como profesional, la empresa no ha brindado la suficiente motivación para que los empleados sientan el compromiso de cumplir los objetivos empresariales.
- **Distribución de Funciones.-** La mala aplicación del manual de procedimientos dentro de la organización genera una mala distribución de las actividades diarias, así como la no diferenciación de los departamentos existentes en la empresa y como consecuencia la desorientación en los objetivos departamentales, empresariales, y de responsabilidades que comprenden a cada uno.

- **Resistencia al Cambio.-** La actitud negativa del personal a nuevos cambios en los procesos dentro de sus actividades ya sean estos tecnológicos o funcionales.

1.2.3 ANALISIS DE LAS OPORTUNIDADES EXTERNAS

Al realizar un análisis de macro ambiente de Productos Familia Sancela del Ecuador, se busca definir las oportunidades que podrían beneficiar a la empresa y las amenazas potenciales que se deben eludir, con el fin de poder responder ofensiva y defensivamente a los factores que influyen en el completo desarrollo y crecimiento del negocio.

Dentro de las oportunidades externas tenemos:

- **Imagen y Prestigio.-** Este factor se lo considera como una oportunidad, pues al ser una empresa líder con prestigio en el mercado de productos de aseo y limpieza personal otorga una ventaja sobre las demás empresas del mismo sector.
- **Diversidad de Productos.-** Al ser una de las empresas mas importantes en comercializar productos de aseo y limpieza personal, esta obligada a tener una diversidad de productos y así no perder porcentajes de participación en el mercado manteniendo de esta manera el liderazgo en el mercado ecuatoriano.
- **Distribución y Comercialización de sus Productos.-** Este es un factor muy importante ya que los productos comercializados por la empresa son conocidos por la población lo cual ayuda a que nuestros productos sean vendidos con mayor facilidad.

- **Mano de Obra Calificada.-** Al ser una empresa multinacional que debe cumplir con ciertas normas y procedimientos en sus actividades, obliga a la organización a realizar contrataciones de personal capacitada y profesional, especialmente en lo que se refiere al mantenimiento de la maquinaria de la planta, tomando en cuenta un factor muy importante como es la creatividad para solucionar problemas de la maquinaria con las herramientas necesarias y en el momento solicitado.

- **Incremento de Tecnología.-** Al formar parte de uno de los sectores de importancia para la economía de nuestro país, y al mismo tiempo ser la empresa líder en el sector en el que opera, la Compañía esta obligada a mantener tecnología de punta para satisfacer a los clientes con mayor exigencia.

- **Ubicación Geográfica.-** Al contar con una planta de producción en el centro del país y oficinas en las principales ciudades, facilita la comercialización de los productos así como las operaciones financieras administrativas de la Compañía.

- **Asesoría Externa con relación a Procedimientos Actualizados y Efectivos.-** Al ser una compañía multinacional y formar parte de un grupo de compañías en el exterior, esta sujeta a modificaciones y mejoras a los procesos los cuales son implantados y distribuidos a las diferentes áreas de la compañía desde implantadas por Casa Matriz.

1.2.4 ANALISIS DE LAS AMENAZAS EXTERNAS

- **Alto nivel de Importaciones.-** Se lo califica como un factor de amenaza hacia la Empresa debido a que la materia prima y los

repuestos de la maquinaria son piezas importantes en las operaciones de la Empresa, las cuales no se las encuentran fácilmente en el mercado local y obliga a la Empresa a importar las mismas.

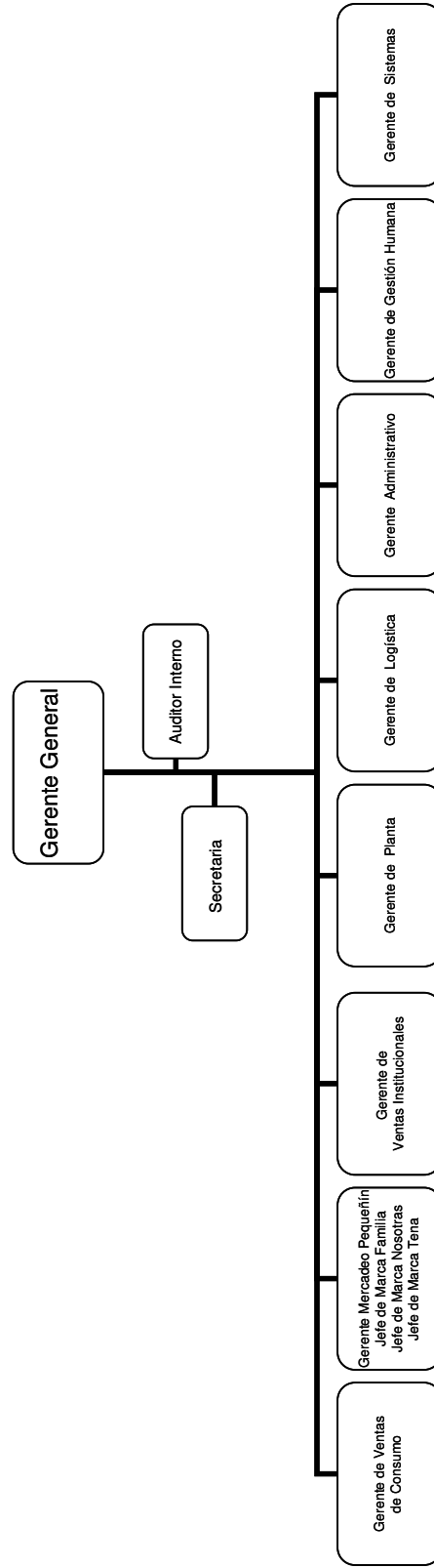
- **Competencia.-** Dentro del mercado nacional existen varias empresas que se dedican a comercializar productos con similares características a las de Productos Familia Sancela del Ecuador S.A., por lo cual existe gran competitividad y en consecuencia pérdida del porcentaje de participación en el mercado.
- **Levantamientos Sociales en el País.-** Este factor es una amenaza no solo para la industria papelera, sino para todos los otros sectores económicos del país; puestos que al realizar las poblaciones paralizaciones o levantamientos, bloquean todos los accesos de comunicación, deshabilitando y dificultando la comercialización, producción y distribución de los productos.

1.2.5 ANALISIS DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

La forma más convencional de reflejar la estructura de la empresa es el organigrama, esquema en donde se contempla la división del trabajo de la empresa en los correspondientes departamentos y secciones que la constituyen. Productos Familia Sancela posee una estructura organizacional formal, que ofrece condiciones regulares para la contribución al desempeño individual a las metas grupales y permite desarrollar el talento de sus empleados canalizando hacia las metas de la organización.

FAMILIA SANCELADA DEL ECUADOR

ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL



Como podemos verificar en el organigrama de la empresa, se buscó nuevas formas de organizar las áreas con el fin de facilitar la comunicación entre todos los niveles de la Compañía, haciendo más estrecha la supervisión, manteniendo un estricto control durante los diferentes procesos y delegando funciones.

1.3. PRINCIPALES PRODUCTOS Y SERVICIOS

Antes de enumerar los principales productos y servicios con los que cuenta la empresa, es necesario mencionar que la compañía es propietaria de una planta de producción donde fabrica productos de papel, y por ser parte de una Compañía multinacional donde su Casa Matriz esta en Colombia perteneciente al Grupo Familia Sancela en Suecia (SCA), tiene los derechos para comercializar sus productos. Las cinco líneas comerciales son:

- Papel Tipo Tissue “Familia”:

- Papel Higiénico Familia Cuidado Natural
- Papel Higiénico Familia Familiar Triple Hoja
- Papel Higiénico Familia Rollo Grande
- Papel Higiénico Familia Rollo Extra Grande
- Papel Higiénico Familia Rollo Normal
- Papel Higiénico Familia Rollo Pequeño
- Servilletas Familia Normal

- Servilletas Familia Decorada
- Servilletas Familia Diseños
- Servilletas Familia Colores
- Servilletas Familia Diseños Disney
- Toallas de Cocina Húmedas Desinfectantes
- Toallas de Cocina Lavables
- Toallas de Cocina Ultra Decoradas
- Toallas de Cocina Ultra Blancas
- Toallas de Cocina Ultra Multi Cortes
- Toallas de Cocina de Mano en Z
- Pañuelos Faciales Caja Pequeña
- Pañuelos Faciales Caja Viajero
- Pañuelos Faciales Bolsa
- Pañuelos Faciales de Bolsillo Blanco
- Pañuelos Faciales de Bolsillo Mentol
- Pañuelos Faciales Caja Cubo

- Pañuelos Faciales Bolsillo Pocket

- Pañuelos Faciales Cuidado Gripal

Productos de Protección Femenina “Nosotras”:

- Toallas Sanitarias Nosotras Normal

- Toallas Sanitarias Nosotras Maternidad

- Toallas Sanitarias Nosotras Plus Rapisec

- Toallas Sanitarias Nosotras Básicas Alas

- Toallas Sanitarias Nosotras Normal

- Toallas Sanitarias Nosotras Buenas Noches

- Toallas Sanitarias Nosotras Invisible

- Toallas Sanitarias Nosotras Tanga

- Protectores Diarios Nosotras

Productos de Bebé “Pequeñín”:

- Paños Húmedos Pote Fragancia Original

- Paños Húmedos Pote con Aloe Vera

- Paños Humedecidos (Repuesto)

- Pañales Pequeñín Premium

- Pañales Pequeñín Extraconfort

Productos de Incontinencia “Tena”

- Tena Súper

- Tena Normal

- Tena Mujer Mini

- Tena Slip Grande

- Tena Slip Mediano

- Tena Normal

- Tena Mujer Ultra Mini

- Tena Toallas Húmedas

Productos Institucionales “Familia Institucional”

- Toallas de Mano en Z

- Dispensador de Jabón en Spray

- Dispensador de Papel Higiénico Jumbo

- Papel Higiénico Jumbo
- Jabón en Spray
- Toallas de Mano en Rollo
- Jabón Antibacterial

1.4. SITUACION PROPUESTA CON ENFASIS EN LAS AREAS APLICABLES

Para realizar el análisis de la estructura organizacional de una empresa, se tiene que partir de conceptos fundamentales como:

“ Organizar, es el proceso de definir y agrupar las actividades, estableciendo relaciones de autoridad entre ellas. La organización implica la creación, desarrollo y mantenimiento de una estructura de relaciones con el objeto de conseguir la realización de los objetivos. ”¹.

La organización debe tener un propósito específico pero que contribuye al objetivo en común. Por lo tanto, la organización es la estructura dentro de la cual se coordinan y se relacionan entre si la totalidad de los diversos esfuerzos.

La organización no se establece de una sola vez y para siempre, es decir, no permanece inmutable. Continuamente requiere de los cambios exigidos por el crecimiento, por la naturaleza de los nuevos proyectos, por la incorporación de las nuevas técnicas, el trabajo del organizador es permanente.

¹ HILL, Graw “Enciclopedia del Management ”; Editorial Océano Centrum, México, 1994, Pág. 78

A una " Estructura Organizacional se la diseña para determinar quién realizará cuales tareas y quién será responsable de que resultados; para eliminar los obstáculos al desempeño que resultan de la confusión o incertidumbre respecto de la asignación de actividades y para tender redes de toma de decisiones y comunicación que respondan y sirvan de apoyo a los objetivos empresariales "2

La estructura de la organización se hace tomando en consideración tres criterios prácticos:

- El trabajo que se debe hacer y ejecutar
- Las personas concretas con las cuales se puede disponer para los trabajos
- Los lugares en que dicho trabajo se debe realizar

Las formas comúnmente utilizadas en la estructuración de unidades administrativas están agrupadas por:

- Funciones, de acuerdo a las actividades de la empresa
- Productos, según los artículos que las personas fabrican
- Territorios, según áreas geográficas
- Por sectores sociales que se atienden, por compradores en una empresa industrial o comercial
- Por proceso, de acuerdo a las fases del proceso

² KOONTZ, Harold & WEINER, Heinz " Administración una Perspectiva Global "; Editorial Mc Graw Hill, México, 1998, Pág. - 246

En base a los criterios de división del trabajo mencionados anteriormente, se forman las unidades administrativas dentro de cada línea de mando y responsabilidad. Aún cuando la nomenclatura no suele ser uniforme en las distintas organizaciones, quizá la más general es la que considera estos grupos del siguiente modo:

- División, Dirección o Secretaria, en el 1er nivel jerárquico
- Departamento, en el 2do nivel jerárquico
- Sección, en el 3er nivel jerárquico
- Grupo, en el 4to nivel jerárquico
- Subgrupo, en el 5to nivel jerárquico

Con la agrupación de actividades no se completa el proceso de estructurar la empresa, sino se llega a un punto en que el Dirigente tendrá que proceder a establecer las relaciones entre las diversas actividades e incluso en el seno de las mismas. Deberá, entonces, abordar el problema de las relaciones entre la organización lineal con mando y la asesoría (de estado mayor). Lo que caracteriza a la línea y al Estado Mayor son, exclusivamente sus relaciones de autoridad.

La autoridad de líneas es decisiva para dirigir a otros, para controlar y exigir que se ajusten a las decisiones, a los planes, a las directrices y a los objetivos de la organización.

Estado mayor significa el conjunto de asesores que ayudan al dirigente de línea dándole asesoramiento y servicios. Es privilegio del dirigente en línea aceptar el

consejo como alternativo o rechazarlo, asumiendo en cada caso la responsabilidad por la decisión.

Los miembros que realizan una función de Estado Mayor (asesoría y servicio) no obran con autoridad propia, sino delegan.

Adicionalmente otro concepto básico que en la estructura organizacional de la empresa se debe saber es el de:

“ Organigrama, que es la representación grafica de la organización de una empresa o institución. Al diseñarlos, es necesario tener los principios organizacionales. Un análisis detenido del organigrama de una institución permite hacer deducciones generales sobre la situación de ella ”³

Por el tipo de relaciones jerárquicas, la organización puede tener los siguientes tipos de relaciones:

- **Relación Lineal.-** Cuando el miembro o la unidad organizacional dependen jerárquicamente de alguien y/o tiene línea de mando sobre otro u otros.
- **Relación de Asesoría.-** Es de carácter consultivo y orienta sus acciones en el sentido que le solicita al nivel que da la asesoría. Se presenta como una línea cortada (---). El miembro de la empresa que tiene una relación de asesoría no puede dar órdenes al resto de la organización.
- **Relación de Coordinación o de Comité.-** Se presenta con un grupo de miembros de la organización que al reunirse, constituyen un nivel jerárquico o decisonal, diferente del que tiene cuando están actuando a titulo individual en su respectivo puesto. Con frecuencia, este tipo

³ HILL, Graw “Enciclopedia del Management ”; Editorial Océano Centrum, México, 1994, Pág. 523

de relación se presenta en los organismos con una línea cortada y puntos (-.-.-).

Dentro de la estructura orgánica, la empresa debe permitir que la información circule en el sentido adecuado y ha de garantizar que las órdenes compartidas se cumplan.

Factores importantes que se deben considerar para la elaboración en la estructura organizativa de la empresa Productos Familia Sancela del Ecuador:

1. Dividir a la empresa en departamentos o secciones:

- **Departamento Administrativo.-** Encargado de organizar a la empresa, definir políticas, objetivos y metas alcanzables para la empresa.
- **Departamento Operacional.-** Debe ejecutar el servicio con la máxima eficiencia y eficacia, tanto en tiempo, recurso como calidad.
- **Departamento Financiero - Contable.-** Debe encargarse de registrar, evaluar, interpretar y aplicar todas las operaciones contables de la empresa.
- **Departamento de Gestión Humana.-** Encargado de dirigir al personal bajo su mando; capacitarlo, incentivarlo y relacionarlo con su entorno empresarial.

2. La Estructura Organizacional debe ser elaborada respetando los principios organizacionales tales como:

- **El Principio de Unidad de Mando.-** Ningún miembro de la empresa debe informar y/o depender de más de un superior.
- **Principio de Limite de Control.-** Capacidad de supervisión que un supervisor puede tener sobre un determinado numero de subordinados.
- **Principio de Jerarquía.-** Necesidad de estructuras verticales, en las que se indica donde se concentra la autoridad y responsabilidad administrativa y desde donde se va delegando y desconcentrando a los restantes niveles jerárquicos definidos en la empresa.
- **Principio de Unidad de Dirección.-** La estructura orgánica debe estar diseñada en tal forma que los esfuerzos de todos sus miembros se puedan coordinar y orientar en un solo sentido, el logro de los objetivos empresariales.

CAPITULO II

2. ESTRUCTURA DEL NEGOCIO

2.1. GENERALIDADES

Productos Familia Sancela del Ecuador fue constituida en el año 2.000 como resultado de la fusión entre Productos Familia S.A., Productos Sancela S.A. y Recipel S.A., teniendo un claro compromiso con la calidad como factor primordial para conseguir la aceptación y fidelidad de los clientes, por intermedio de:

- El cumplimiento de sus requisitos, proporcionándoles productos que satisfagan sus expectativas en forma oportuna
- El mejoramiento continuo de nuestros procesos y productos, haciendo que estos sean amigables con el medio ambiente y la sociedad.

Para esto cuenta con accionistas, proveedores y personal altamente comprometidos con nuestras políticas.

La compañía para cumplir con los resultados deseados se ha implantado los siguientes objetivos de calidad:

- Aumentar la satisfacción del cliente
- Disminuir quejas y reclamos
- Mejorar el desempeño de los procesos

- Incrementar la participación en el mercado

2.2. MISION

Ser una Empresa dedicada a la producción y comercialización de artículos de aseo personal y de aseo en general, que proporciona la máxima satisfacción al consumidor.

Orientados a obtener rentabilidad de la inversión de los accionistas, desarrollo de nuestro personal, crecimiento, posicionamiento en el mercado y responsabilidad social.

2.3. VISION

Ser líderes en el mercado de productos de aseo personal de aseo en general, en el Ecuador.

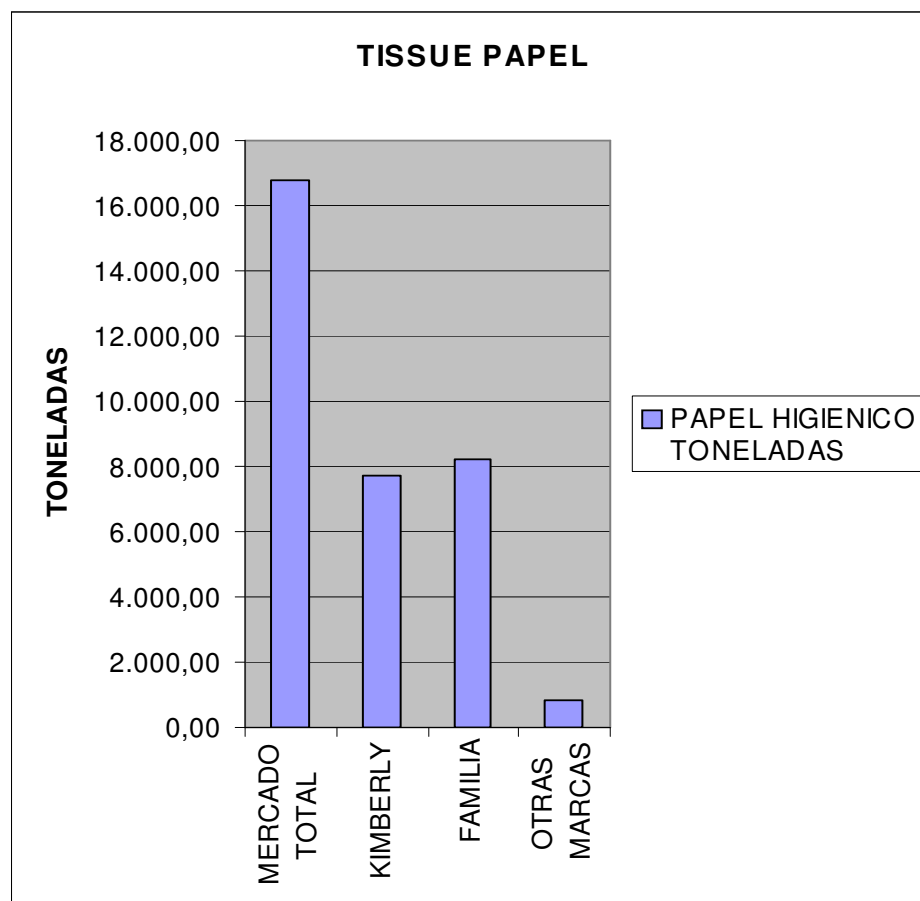
Comprometidos en el desarrollo del país, con la utilización efectiva de la tecnología y la protección del medio ambiente, efectuando operaciones satisfactorias que cumplan con todas las exigencias de seguridad, salud, y de las leyes nacionales vigentes, de tal manera que los productos satisfagan los altos requerimientos y estándares de los consumidores; asegurando su continuo crecimiento con autonomía administrativa, financiera y cumpliendo con las políticas establecidas por la Compañía.

2.4. PRINCIPALES ACTIVIDADES

Una vez explicados en el capítulo anterior los principales productos y servicios que Productos Familia Sancela del Ecuador S. A. brinda a sus clientes, podemos identificar qué productos tienen mayor participación en el mercado según datos al 31 de Diciembre del 2.005:

PAPEL HIGIENICO

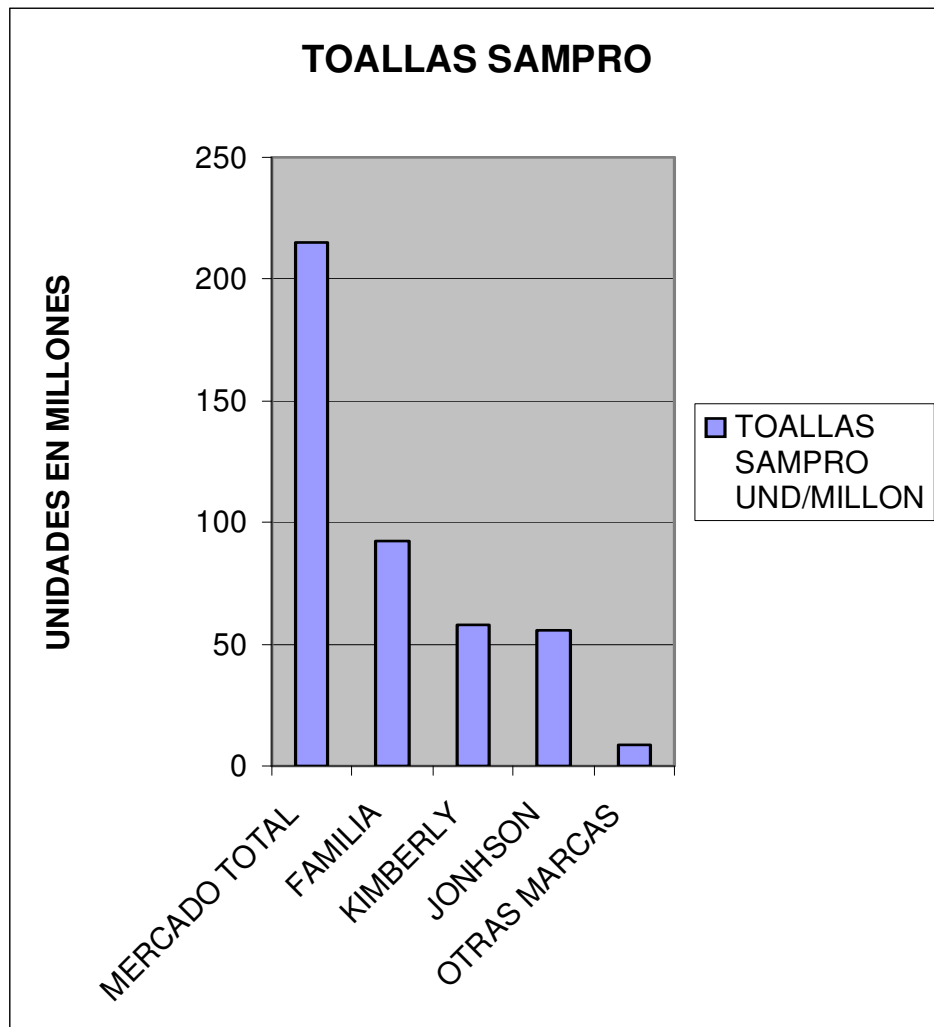
	TONELADAS	%
MERCADO TOTAL	16.800,00	100
KIMBERLY	7.728,00	46
FAMILIA	8.232,00	49
OTRAS MARCAS	840,00	5



Cuadro No. 3

TOALLAS SAMPRO

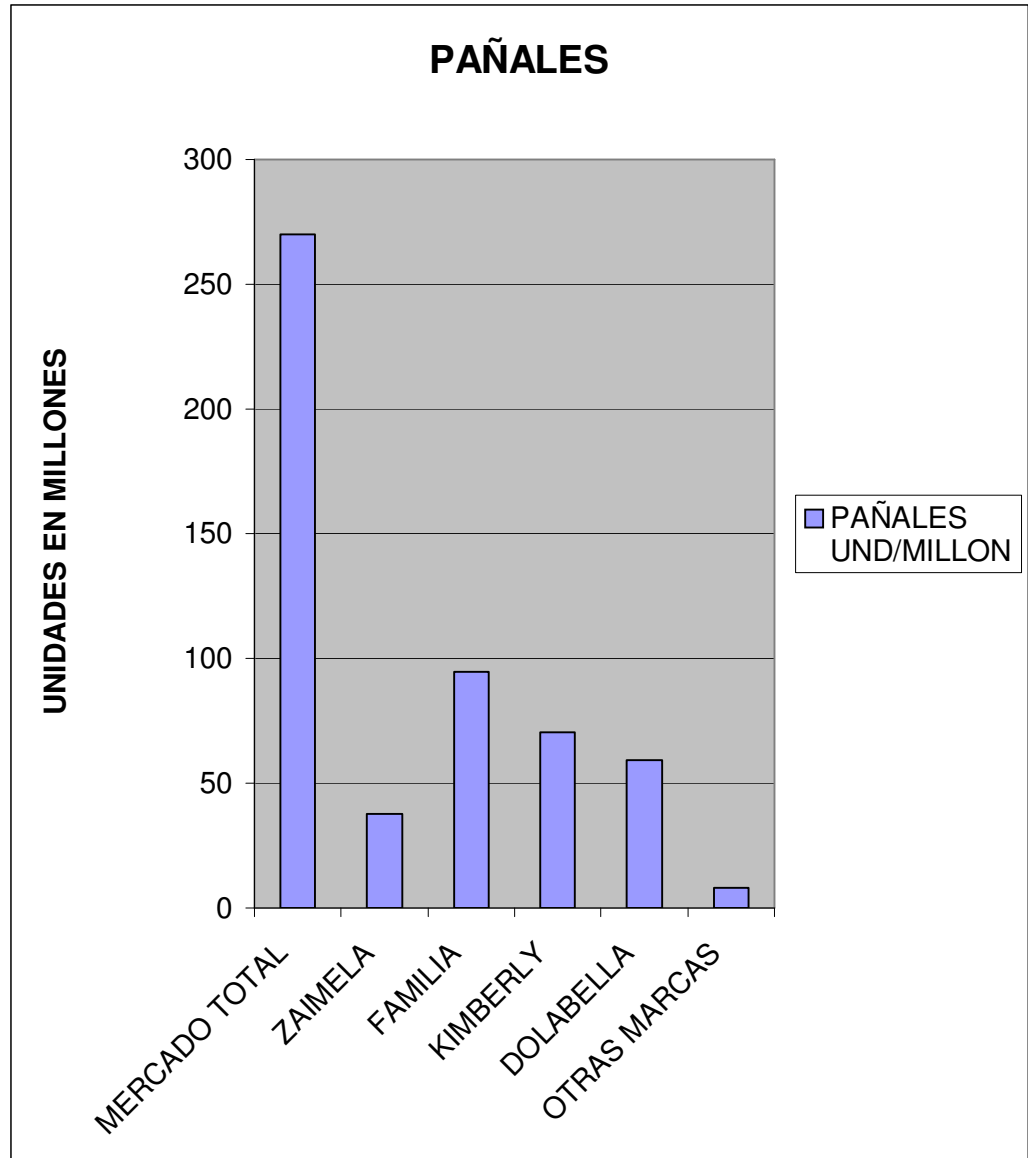
	UND/MILLON	%
MERCADO TOTAL	215	100
FAMILIA	92,45	43
KIMBERLY	58,05	27
JONHSON	55,9	26
OTRAS MARCAS	8,6	4



Cuadro No. 4

PAÑALES

	UND/MILLON	%
MERCADO TOTAL	270	100
ZAIMELA	37,8	14
FAMILIA	94,5	35
KIMBERLY	70,2	26
DOLABELLA	59,4	22
OTRAS MARCAS	8,1	3



Cuadro No. 5

Como se puede observar en los cuadros No. 3, 4, 5, se puede identificar claramente cuales son las líneas de productos que generan mayores ingresos para la Compañía.

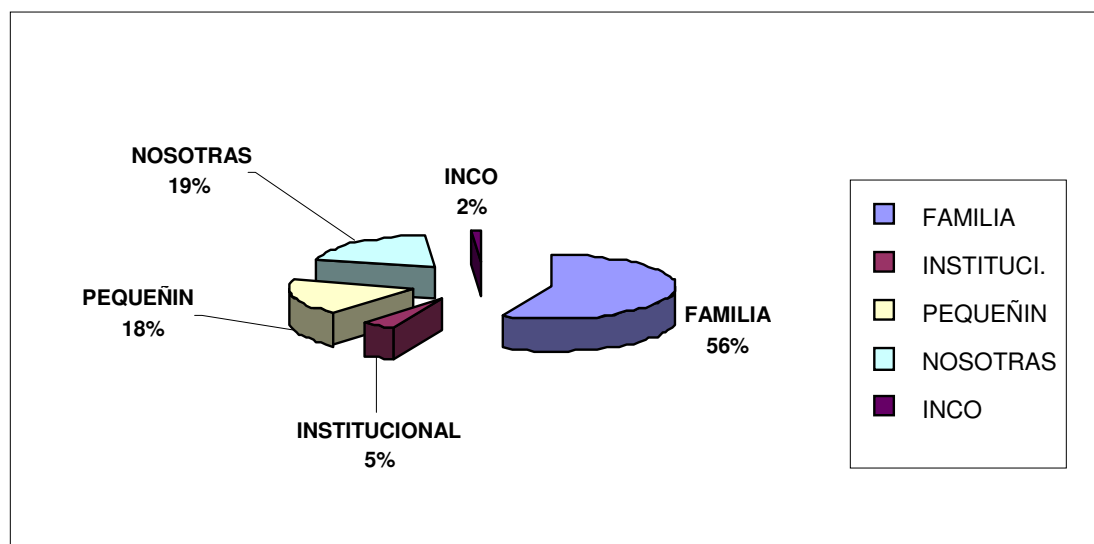
Estas actividades evidencian claramente que Productos Familia Sancela del Ecuador S.A., es una empresa dedicada a producir y comercializar productos de aseo y limpieza personal. Al contar con tres líneas de productos que lideran el mercado, esto le permite a la compañía proyectarse con una mayor estabilidad financiera y posicionarse en el mercado con una mejor imagen ante la competencia.

Es necesario establecer una idea de lo que la empresa va realizando en el año 2.007 con el posicionamiento de las diferentes líneas de la Compañía en el mercado, en el cuadro N. 6 se puede observar el volumen de ventas de las diferentes líneas de la Compañía:

TOTAL	VENTAS	PORCENTAJES
FAMILIA	6.161,46	56,37%
INSTITUCIONAL	543,41	4,97%
PEQUEÑIN	1.955,60	17,89%
NOSOTRAS	2.103,46	19,24%
INCO	166,47	1,52%
TOTAL	10.930,40	100,00%

Cuadro N. 6

Como se puede observar en el Gráfico No 7, los ingresos de mayor cantidad corresponden a las ventas de las principales líneas que comercializa la Compañía (Familia, Nosotras, Pequeñín), las mismas que ocupan mayor participación en los ingresos de la Compañía:



Cuadro No. 7

De acuerdo al incremento de la Compañía en las diferentes operaciones productivas, comerciales, financieras, se hace indispensable el desarrollo de esta propuesta de mejoramiento de los procesos contables – administrativos para un mejor control interno y un trabajo eficaz y eficiente en el cual los trabajadores tienen un papel primordial.

2.5. VENTAJAS Y DESVENTAJAS

Como toda organización multinacional y como Empresa local que opera en un país determinado se debe tomar en consideración aspectos políticos, económicos y sociales a través de los cuales se pueden obtener ventajas y/o desventajas que tienen incidencia en la economía del país, las mismas que pueden generar utilidades o pérdidas en las actividades comerciales de la misma

VENTAJAS

- Una de las principales ventajas que posee la Empresa es la solidez económica frente a empresas de similares servicios.
- Los productos que ofrece la Empresa a sus potenciales clientes son los mejores en el mercado y con tecnología de punta.
- Seguridad Industrial, por ser una empresa que cuenta con una planta de producción, cuenta con personal que día a día trabaja con la existencia de un riesgo implícito, por tal razón cuenta con técnicos involucrados en la seguridad y que permanentemente están actualizados y capacitados
- Una ventaja adicional es la imagen que proyecta la Compañía, al ser líder en el sector de productos de aseo y limpieza en el mercado del país.
- Diversificación de Productos; al ser una Empresa que se preocupa por diversificar sus productos, le hace mas aceptada en el mercado puesto se cumple con los requerimientos de calidad y necesidad de los clientes.

DESVENTAJAS

- Al ser una Empresa que se encuentra en pleno proceso de crecimiento, existe el riesgo de que sus procesos contables – administrativos se modifiquen razón por la cual se puede generar desorganización dentro de la Compañía ocasionando inestabilidad y desorientación en los trabajadores.

- Al tener una Administración extranjera y ocasionalmente tener cambios de dirigencias a nivel local, hace que la Empresa cambie su ritmo de funcionamiento en cuanto a la dirección y liderazgo, ocasionando desmotivación en los trabajadores.
- Productos Familia Sancela del Ecuador S.A. es una Compañía que mantiene un alto nivel de Importaciones ya que las partes que componen los equipos no se obtienen en el mercado nacional y si los tienen, la oferta es demasiado costosa, por lo que la alternativa es la importación que en muchas ocasiones resulta mas barato.
- Competencia; actualmente el mercado en que se desarrolla la Compañía, cada día se va saturando, puesto que cada vez existen mayor cantidad de nuevas empresas que intentan ingresar a este mercado, o las empresas ya existentes diversifican sus productos ocasionando el mismo efecto sobre el mercado, ya que el sector papelerero obtiene buenos réditos dentro de las actividades económicas del país.

2.6. ANALISIS FODA

Amenazas y Oportunidades

La Compañía tiene como oportunidades las más importantes, así:

- La asesoría externa con relación a procedimientos actualizados y efectivos.
- Intercambio cultural Organización Grupo Familia Sancela.

- Crecimiento físico de la Planta Industrial.
- Penetración de categorías de productos que se encuentran en el mercado.
- Inducción a la masificación del uso de los productos.
- Fidelización de los canales de distribución.
- Realización de eventos de gran valor y magnitud con respaldo del Grupo Familia Sancela.
- Participación de la tendencia de productos naturales.
- Presentación de marcas nuevas al mercado y desarrollo de canales de distribución.

Las amenazas que tiene la empresa con respecto al entorno pueden ser:

- Política económica y social del País.
- Legislación y cambios contradictorios.
- Influencia externa (productos del exterior)
- Alta rotación de personal

Fortalezas y Debilidades

Como fortalezas que hacen que la empresa siga creciendo en nuestro país son:

- La tecnología avanzada que se utiliza para desarrollo Empresarial.
- Experiencia profesional y competitividad de los integrantes.
- Disponibilidad de sistemas de información de última tecnología.
- Orientación del Recurso Humano bajo normas de respeto y consideración.
- Soporte de empresa Multinacional.
- Programa del trabajador por objetivos.
- Solidez, imagen y estabilidad de la empresa.
- Establecimiento de políticas claras.
- Equipos y medios de comunicación.
- Estabilidad laboral.

De la misma manera la Compañía presenta debilidades como las siguientes:

- Bajo nivel de comunicación y distorsión de la información.
- Servicio al cliente.

- Falta de integración logística ubicación geográfica de oficinas plantas Materia Prima e Industrial.
- Falta de dominio del idioma Inglés del personal.
- Resistencia al cambio.
- Falta de colaboración de mandos medios.

CAPITULO III

3. MANUALES DE FUNCIONES Y PROCEDIMIENTOS

3.1. DIFERENCIAS ENTRE MANUALES Y PROCEDIMIENTOS

Manual de Funciones: Un Manual de Funciones es un documento que se prepara en una Empresa con el fin de delimitar las responsabilidades y las funciones de los empleados. El objetivo primordial del manual es describir con claridad todas las actividades de una Empresa y distribuir las responsabilidades en cada uno de los cargos de la organización.

De esta manera se evitan funciones y responsabilidades compartidas que no solo redundan en pérdidas de tiempo sino también en la evasión de responsabilidades entre los funcionarios de la Empresa, o peor aun de una misma sección.

Aunque el manual de funciones es bastante conocido, es evidente que por si solo no tiene una aplicación práctica en una Empresa sino se combina con una serie de elementos fundamentales que hace de su ejecución un proceso exitoso.

Los elementos que complementan un manual de funciones para proceder a su implantación en todas las áreas de la Empresa, para normar sus procesos y organización son los siguientes:

- Manual de Funciones y Responsabilidades
- Manual de Procedimientos y Diligenciamiento de Formatos
- Estructura Orgánica de la Empresa

- Manual de Normas Administrativas
- Manual de Personal
- Reglamento Laboral

Aunque no se ha mencionado, es apenas obvio que para ejecutar exitosamente todos los manuales y documentos en la realidad de la Empresa, se requiere de un compromiso y un apoyo racional a todos los niveles de la organización.

Es de recordar que no solo se requiere introducir en el proceso a todos los empleados de bajo nivel sino también a los empleados de más alto rango, llámese Accionistas, Gerentes, Jefes de Departamentos y Administradores

Todos deben ser conscientes de la importancia de estos documentos y también lo deben aplicar sin restricción alguna como miembros activos de la Compañía. De no ser así, no vale la pena poner esfuerzos en un tema que de antemano no va a tener éxito.

A continuación se detallan los principales aspectos los cuales deben constar en un manual de funciones:

A. Descripción Básica del Cargo

El formato se encabeza describiendo el nombre del cargo, dependencia a la que pertenece y el cargo de su jefe inmediato.

B. Objetivo Estratégico del Cargo

Se refiere a la actividad genérica que define el grupo de funciones, actividades y responsabilidades por lo cual se hace necesario la existencia de dicho cargo en la estructura de la Empresa.

En este punto se debe recalcar que la definición del objetivo debe ser descrita en forma correcta y que globalice en pocas palabras el grupo de funciones y responsabilidades del cargo.

C. Funciones Básicas

Se incluye brevemente la descripción de cada una de las funciones y responsabilidades básicas delineando adecuadamente los límites, funciones y la esencia del cargo.

Se debe tener en cuenta que en la descripción de las funciones básicas no se debe entrar en los detalles de "el como hacer para cumplir con las funciones", ya que este es un tema tratado al detalle en el manual de procedimientos y formatos.

Es importante delinear las funciones y responsabilidades en forma objetiva con el fin de que el jefe inmediato superior de un empleado pueda medir el grado de cumplimiento y desarrollo profesional de su subordinado a cargo, a través de evaluaciones periódicas al trabajador en los que se refleje su gestión y desempeño en el cargo.

Existen casos en los cuales el manual es preparado por el Jefe, en donde se reflejan las labores de las actividades a realizarse por su subordinado, lo cual causa incertidumbre al momento de interpretar las actividades. Por lo contrario, si las funciones y responsabilidades se delinear, y tomando en cuenta los objetivos departamentales y por consiguiente los objetivos empresariales se

obtiene como resultado la interpretación adecuada y organizada de las actividades a cargo.

Con ello, la descripción de las funciones y responsabilidades deben constituir una herramienta que ayude a los Jefes a realizar una evaluación adecuada y objetiva ajena a los prejuicios personales.

PERFIL DEL CARGO ADMINISTRATIVO:

ASISTENTE AUDITORÍA

Perfil: Se entiende como el conjunto de competencias (conocimientos, habilidades y cualidades) para el desempeño eficaz de un cargo.

A. Descripción Básica del Cargo:

Cargo:	Asistente de Auditoria
Departamento:	Auditoria
Jefe Inmediato:	Auditor Interno

B. Objetivo Estratégico del Cargo:

Realizar auditorias financieras y operacionales, de acuerdo a la programación anual de auditoría, mediante la revisión y evaluación de políticas y procedimientos aplicados dentro de la compañía, con el fin de contribuir con recomendaciones que permitan mejorar y/o solucionar problemas que puedan suscitarse en las diferentes áreas de la empresa.

C. Objetivo Estratégico del Cargo:

- Revisar las liquidaciones de fondos a rendir y/o reposiciones por gastos de viaje que presenten los empleados de la compañía; verificando la documentación adjunta; a fin de que todos los gastos estén debidamente sustentados y cumplan con las políticas y procedimientos de la empresa
- Elaborar el documento (liquidaciones de compras o servicios), con el propósito de respaldar las transacciones de compra que efectúa la compañía a personas naturales que no emiten comprobantes de venta, de

acuerdo al reglamento de facturación, para evitar futuras contingencias de orden tributario.

- Revisar las declaraciones mensuales de impuestos (IVA y retenciones en la fuente) verificando que la información que consta en los formularios que se presentan al SRI esté acorde con los estados financieros de la compañía, a fin de garantizar la correcta declaración de impuestos y evitar observaciones tributarias futuras.
- Verificar y controlar los gastos efectuados con las tarjetas de crédito corporativas, revisando que el estado de cuenta posea los respectivos documentos de respaldo; con el objetivo de que los consumos que se realicen, cumplan las normas establecidas por la compañía, para el uso de las tarjetas de crédito.
- Coordinar y efectuar la toma física de inventarios, con el fin de mantener un control e identificar las diferencias entre las existencias físicas y los stocks contables, que deban ser revisadas y analizadas previo al respectivo ajuste.
- Revisar la aplicación y cumplimiento de políticas y procedimientos en cada departamento, mediante la realización de auditorías de procesos.
- Efectuar auditorías financieras, mediante la revisión de las transacciones de la compañía y sus registros contables, con el fin de verificar que estos cumplan con los principios de contabilidad generalmente aceptados y con las disposiciones legales establecidas por las autoridades gubernamentales de control.
- Realizar revisiones a conciliaciones bancarias, efectuar arqueos de caja chica, fondos fijos y cheques posfechados utilizando procedimientos de auditoría, a fin de garantizar que la administración y control de los recursos financieros de la compañía, sean correctos y no presenten irregularidades y/o desviaciones.

- Elaborar informes preliminares sobre las auditorías efectuadas, utilizando la información recopilada, con el fin de dar a conocer las observaciones y recomendaciones establecidas en base al trabajo realizado.
- Cumplir con las funciones adicionales que le delegue su inmediato superior.

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

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

Suelen contener información y ejemplos de formularios, autorizaciones o documentos necesarios, máquinas o equipo de oficina a utilizar y cualquier otro dato que pueda auxiliar al correcto desarrollo de las actividades dentro de la Empresa.

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

El Manual de Procedimientos plantea los siguientes objetivos:

- Coordinar de manera precisa las distintas tareas
- Reducir la variabilidad del comportamiento y controlarlo
- Obtener consistencia mecánica para una producción eficiente
- Asegurar a clientes y empleados la imparcialidad de los procedimientos

Por medio de los manuales, el proceso se formaliza y se establecen procedimientos y normas que regirán el funcionamiento de un sistema administrativo.

Las normas que son “ estándares de conducta aceptables en un grupo y compartidas por sus miembros ”⁴ que se entregan por escrito y tienen como propósito asegurar que las operaciones se realicen atendiendo a los criterios de efectividad, eficiencia, calidad, etc, cumpliendo siempre el requisito de control interno

⁴ ROBBINS, Stephen “ Comportamiento Organizacional ”, Editorial Prentice Hall, Hispanoamericana, 1991, Pág. - 308

3.2. UTILIDAD DE LOS MANUALES DE FUNCIONES Y PROCEDIMIENTOS EN UNA AUDITORIA DE GESTION

La utilidad de los manuales en una auditoria de gestión dentro de una organización es de gran beneficio e importancia, ya que ahí radica la orientación de los procedimientos a los empleados como de la propia Empresa según el manual de funciones y procedimientos de la Compañía Productos Familia Sancela del Ecuador, y a continuación se enumera algunos de los aspectos más importantes que los manuales deben poseer:

- Toda la información de la Empresa se encuentra plasmado en un documento, y en caso de cualquier duda se puede consultar dicho manual.
- Se tiene en cuenta una estandarización de los métodos y procedimientos de trabajo que deben ser tomados en cuenta desde el staff de la Empresa hasta los niveles más bajos.
- Las normas son claramente definidas para todo el personal de la Empresa, sus funciones y procedimientos que en el trabajo se deben considerar.
- En el manual se identifican claramente las líneas de mando y su relación con el resto de la Organización.
- Con un manual se pueden estandarizar los trámites y procedimientos de todo el personal, obteniendo con esto un mejoramiento en la agilidad de las actividades.

- Permite conocer el funcionamiento interno por lo que respecta a descripción de tareas, ubicación, requerimientos y a los puestos responsables de su ejecución.
- Auxilian en la inducción del puesto al adiestramiento y capacitación del personal ya que describen en forma detallada las actividades de cada puesto.
- Útil para el análisis o revisión de los procedimientos de un sistema operativo
- Intervienen en la consulta de todo el personal
- Que se debe emprender tareas de simplificación de trabajo como análisis de tiempos, delegación de autoridad, etc.
- Para establecer un sistema de información o bien modificar el ya existente.
- Para uniformar y controlar el cumplimiento de las rutinas de trabajo y evitar su alteración arbitraria
- Determina en forma mas sencilla las responsabilidades por fallas o errores
- Aumenta la eficiencia de los empleados, indicándoles lo que deben hacer y como deben hacerlo
- Ayuda la coordinación de actividades y evita duplicarlos

Con los puntos detallados anteriormente podemos determinar que con el soporte documentado de los manuales para el desarrollo de nuestro trabajo, se puede establecer que es una base para el análisis posterior y el mejoramiento de los sistemas, procedimientos y métodos, facilitando así las labores de auditoria, la evaluación del control interno y su evaluación a la gestión de los procesos contables administrativos de la Empresa.

3.3. FORMAS PROPUESTAS PARA SU ELABORACIÓN

Adicionalmente a los aspectos importantes que debe reunir un manual para ser soporte de la auditoria de gestión del proceso contable administrativo de una Empresa con base en un sistema de gestión y planificación empresarial, se debe tomar en cuenta el alcance de los mismos, al momento de la elaboración de estos, lo que permitirá:

- Tener una visión de los objetivos generales, filosofía, misión y visión de la Empresa
- Definir los objetivos específicos en cada departamento
- Dar una guía clara de los niveles jerárquicos que se tiene en la Empresa
- Definir las relaciones que contribuyen a desarrollar de mejor manera al trabajo de los diferentes departamentos.
- Especificar las responsabilidades y los deberes tanto del personal como de los directivos de la Empresa.

Además de los factores de suma importancia detallados anteriormente, el manual debe contar con un mínimo de requerimientos para que su funcionalidad sea efectiva en una revisión al realizar nuestro trabajo, así puntualizamos a continuación:

- Introducción.- Presentación con una carta de alta gerencia
 - Detalla el contenido del manual, desde un punto de vista estructural, describiendo como esta compuesto, los capítulos, temas, subtemas, y demás.
 - El objetivo del manual, en donde se debe explicar el por qué del manual y que es lo que persigue la Empresa con esta herramienta
- Graficación de la Organización
 - Modo de organización, es decir, como está estructurada la Empresa, los departamentos que la componen, el tipo de organización, centralizada, descentralizada, etc.
- Objetivos de la Empresa
 - Objetivos generales, misión, visión y razón del existir.
 - Objetivos específicos, descritos por cada departamento o unidad administrativa.
 - Políticas de la Empresa

Todo el contenido que posea el manual debe tener relación y fundamentarse con aspectos como:

- Presupuesto
- Comunicación
- Control
- Desarrollo del personal directivo
- Todas las relaciones con la actividad de cada departamento o unidades administrativas como: personal, compras, ventas.

También debe detallar el nivel de las unidades administrativas con el siguiente enfoque:

- Funciones generales de los directivos de la Empresa
- Relación jerárquica de los funcionarios
- Debe contener también un apéndice, en donde deben constar los términos usados en el manual, significado, material de apoyo, formularios, y demás puntos importantes usados en el manual, ya que esta información es fuente de consulta para el desarrollo de nuestro trabajo y así poder entender términos que no se encuentren claros para nuestra investigación.

Finalmente se describirá, fechas de actualización, personal responsable, maneras de realizar la actualización del manual, número de edición, fecha de vigencia,

número de actualización, ya que estos datos nos ayuda a determinar que tan actualizados están los procesos en nuestra investigación.

3.4. FORMAS DE DIVULGARLOS

Con el fin de que la implementación de las mejoras en los procesos llegue a todos y cada uno de los miembros de la Empresa, se requiere de los medios para transmitir la información.

La Empresa necesita una estructura general de comunicación que sea constante y necesaria en todo el proceso contable – administrativo, ya que se considera a la comunicación y a la información la materia prima con las que trabaja el Administrador.

La información que será transmitida estará relacionada directamente con las mejoras que se apliquen en el proceso y tiene que ser clara, sencilla, directa y corta para que sea comprendida, aceptada o cuestionada por todos los miembros de la organización.

La información es el intercambio de elementos entre dos o más sistemas de la Empresa, por eso en el nivel de la dirección pueden darse: orientaciones, órdenes, políticas, estímulos, sanciones. En otros niveles de la información tenemos: informes, necesidades de participación de los empleados, necesidades de capacitación, etc.

Al informar a las personas que forman la Empresa, ellas se comprometen con el cambio, lo hacen parte de su trabajo y buscan aportar con sus ideas y planes para que los objetivos propuestos se alcancen y sientan que deban trabajar por la transformación y el mejoramiento continuo.

La comunicación que necesita la Empresa terminará vinculando a los distintos niveles de la organización y aumentará el nivel de las relaciones entre los empleados, para lo cual se necesitan bases para crear los canales de comunicación.

En cualquier proceso de revisión o de cambio, es necesario tener a las personas informadas, con el fin de evitar especulaciones, por lo que sería prudente hacerles llegar información antes, durante y después de la implementación de las mejoras.

Con el propósito de llegar a difundir y hacer conocer los planes de las mejoras se aconseja utilizar los siguientes medios:

- Mail interno: Mediante este medio se puede llegar a todos los miembros de las organizaciones, enviar informativos cortos, así como archivos de información más completa como diagramas de flujo por área.
- Cartelera: En este medio es preferible colocar informativos cortos, con letra clara y en colores que llamen la atención. Deben estar ubicados en los lugares donde haya mayor circulación de gente y que al pararse a leer no obstruya el paso.
- Audiovisual: Con este tipo de medio se tiene la atención directa de las personas, por lo que se espera que la presentación no sea aburrida, sea concisa y sobre todo informativa. Se puede presentar diapositivas, videos, fotografías y demás.
- Charlas informativas: Es un medio complementario a los anteriores, ya que la mejor forma de despejar dudas no es sino preguntando, por lo que al organizar charlas por áreas entre el supervisor, el gerente y

los subordinados se tiene mayor oportunidad de aclarar sus ideas, aportar opiniones y cuestionar. Con esto no solo se llega a informar claramente, sino que ayuda a disminuir el miedo al cambio y se lo transforma en un trabajo conjunto de mejoramiento.

- Intranet: Mediante su publicación en la página de la intranet de la Empresa lo cual permite una difusión más extensa a todos los miembros de la Organización con acceso a la red.

CAPITULO IV

4. EVALUACIÓN Y ANALISIS DE LOS PROCESOS EXISTENTES

Evaluación y Análisis de la Planificación

La evaluación y análisis de la Empresa nos permite determinar la situación actual de la Empresa, es decir, cómo estamos; el estudio fue realizado con base en las siguientes interrogantes:

- ¿Cuáles son los principales problemas existentes en la Empresa?
- De seguir así ¿qué futuro le espera a la Empresa en el corto, mediano, o largo plazo?

Antes de detallar las áreas de aplicación y sus alcances se mencionará:

- Conceptos y evolución de la Auditoria
- Flujodiagramación del proceso contable administrativo con sus respectivos participantes y responsabilidades

4.1. CONCEPTO Y EVOLUCIÓN DE AUDITORIA

Definición de Auditoria.- Es la investigación, consulta, revisión, verificación, comprobación y evidencia. Aplicada a la empresa es el examen del estado financiero de una empresa, de acuerdo a normas de contabilidad, con el fin de esperar una opinión con que tales estados contables muestran lo acontecido en el negocio. Adicionalmente se encarga de evaluar el cumplimiento de los procesos,

actividades, procedimientos que se realizan en la Empresa, evaluando así la gestión operacional dentro de la organización.

Con el avance tecnológico, la globalización y el crecimiento de las Empresas se puede determinar que el concepto de auditoria ha evolucionado en tres fases:

Primera Fase.- A principios de la revolución industrial, no hay grandes transacciones, la misión de la auditoria era buscar si se había cometido fraude en ese negocio, estos negocios eran pequeños.

Segunda Fase.- Las empresas son más grandes y sus procesos se incrementan, se comienza a separar el capital y la propiedad del negocio, es decir la Administración. En el proceso de auditoria sin dejar de hacer lo que realizaba en la primera fase, se tiene nuevas actividades que es la de verificar, certificar, la información de los administradores que pasan a través de la cuenta de resultados, sea veraz y el cumplimiento de los procedimientos que se realizan en las actividades de la Empresa.

Tercera Fase.- Aparecen nuevas tecnologías, ordenadores, etc. Las transacciones a lo largo del año son bastante voluminosas debido al incremento de sus operaciones y al crecimiento de las Empresas. Esto hace que al realizar la Auditoria no solo se revise las cuentas, también esta dentro de la revisión el sistema de control interno de la empresa y el cumplimiento de sus procedimientos verificando si estos funcionan o no.

Debido al crecimiento del entorno Empresarial, se puede determinar que la Empresa es algo más que contabilidad, ya que dentro de la organización se toman decisiones que no son reflejadas en los estados financieros y son elementos que pueden influir en el uso de recursos y en el cumplimiento de los procedimientos que se realizan en las diferentes operaciones de la Empresa.

Esto hace que sea necesario que se evalúe la gestión de la empresa, sus procedimientos, y para facilitar las labores de auditoria se la clasifica de la siguiente manera:

Auditoria de Gestión u Operacional: Consiste en el examen y evaluación, que se realiza a una entidad para establecer el grado de, eficiencia, eficacia en la planificación de sus operaciones, así como el control y uso de los recursos dentro de los procesos de la Empresa, con el objetivo de verificar la utilización más racional de los recursos y mejorar los procedimientos de las actividades o procesos examinadas, de acuerdo con los objetivos y metas previstos por la alta Dirección, además incluye el examen de la organización, estructura, control interno contable, y administrativo, así como el grado de cumplimiento de los objetivos a alcanzar en la organización.

Auditoria Financiera: Consiste en el examen y evaluación de los documentos, operaciones, registros y Estados Financieros de la entidad, para determinar si éstos reflejan, razonablemente, su situación financiera y los resultados de sus operaciones, así como el cumplimiento de las disposiciones económico-financieras, con el objetivo de mejorar los procedimientos relativos a las mismas y al control interno

Auditoria Integral: Son aquellas auditorias que se encuentran en el punto medio entre una auditoria de gestión y una financiera, ya que es contable – financiera y tiene elementos de gestión en una gran medida, teniendo en cuenta la actividad fundamental de la unidad auditada. En ésta debe definirse en las conclusiones si los Estados Financieros reflejan razonablemente la situación financiera y los resultados de sus operaciones y si los recursos que maneja la entidad y que fueron revisados, se utilizan con economía, eficiencia y eficacia.

Auditoria Administrativa: Es un examen detallado de la administración de un organismo social realizado por un profesional de la administración con el fin de evaluar la eficiencia de sus resultados, sus metas fijadas con base en la

organización, sus recursos humanos, financieros, materiales, sus métodos y controles, y su forma de operar.

Auditoria Temática: Se refiere a aquellas que se ejecutan con el propósito de examinar puntualmente entre uno y cuatro temas específicos, abarcando con toda profundidad los aspectos vinculados a estos temas que permitan evaluar en toda su dimensión si la unidad cumple con las regulaciones establecidas.

Auditorias Especiales: Consisten en la verificación de asuntos y temas específicos, de una parte de las operaciones financieras o administrativas, de determinados hechos o situaciones especiales y responde a una necesidad específica por parte de la alta Dirección.

Auditoria Recurrente: Son aquellas donde se examinan los planes de medidas elaborados en auditorias anteriores donde se obtuvo calificación de deficiente o malo, tratándose de Auditorias de Gestión, Integrales, Financieras, Temáticas o Especiales.

Auditorias Informáticas: Se clasifican en:

Regular Informática: Se refiere a las que se realizan a la calidad de la información existente en las bases de datos de los sistemas informáticos que se utilizan para controlar los recursos, su entorno y los riesgos asociados a esta actividad.

Especial Informática: Consiste en el análisis de los aspectos específicos relativos a las bases de datos de los sistemas informáticos en que se haya detectado algún tipo de alteración o incorrecta operatoria de los mismos.

Recurrente Informática: Son aquellas donde se examinan los Planes de Medidas elaborados en auditorias informáticas anteriores donde se obtuvo la calificación de deficiente o malo, ya sea en una regular o especial

Dentro de la evolución del concepto de auditoria tenemos la Auditoria de Sistemas, la misma que nos ayuda en el desarrollo de esta propuesta ya que nos ayuda a estructurar las mejoras dentro de los procesos contables – administrativos dentro de la Empresa, por lo cual tomaremos en consideración los siguientes aspectos:

Auditoria de Sistemas es, la verificación de controles en el procesamiento de la información y el desarrollo de sus procedimientos, el desarrollo de sistemas e instalación con el objetivo de evaluar su efectividad y presentar recomendaciones a la Gerencia.

En la realización de la auditoria de sistemas, las actividades están dirigidas a verificar y juzgar el proceso de la información, mediante el examen y evaluación de los procesos y de la utilización de los recursos que en ellos intervienen, para llegar a establecer el grado de eficiencia, efectividad con el que se están cumpliendo los procedimientos de los procesos en la empresa y así poder presentar conclusiones y recomendaciones encaminadas a corregir las deficiencias existentes y mejorarlas con el uso de un sistema automatizado.

El trabajo realizado mediante la auditoria de sistemas es de carácter objetivo (independiente), crítico(evidencia), sistemático (normas), selectivo (muestras) de las políticas, normas, prácticas, funciones, procesos, procedimientos e informes relacionados con los sistemas de información que se manejan dentro de la organización, con el fin de emitir una opinión profesional (imparcial) con respecto a:

- Eficiencia en el uso de los recursos (informáticos – materiales)
- Validez de la información (oportuna y en línea)

- Efectividad de los controles y cumplimiento de los procedimientos dentro de los procesos operacionales de la Empresa.

4.2. FLUJODIAGRAMACIÓN

La estructura de los procesos contables administrativos se presentan en los flujogramas de los siguientes anexos:

- ✓ Anexo 1 Proceso de Compras Actual Materia Prima
- ✓ Anexo 1.1 Proceso de Compras Actual Equipos y Materiales
- ✓ Anexo 2 Proceso de Producción Actual
- ✓ Anexo 3 Proceso de Ventas Actual

De los procesos detallados anteriormente presentamos la narrativa descriptiva de los procesos actuales:

PROCESO DE COMPRAS ACTUAL

Materia Prima (Anexo 1):

1. Para iniciar el proceso de compra de materia prima el planificador debe ingresar en el sistema el inventario de productos, inventario de materiales y el presupuesto de ventas y tomar datos.
2. El Planificador en base a la planificación y presupuestos genera manualmente la necesidad de compra de materia prima según datos

proyectados, y comunica al Departamento de Compras los materiales a comprar.

3. El Departamento de Compras califica al proveedor según políticas establecidas y emite reportes de los posibles proveedores. Con el proveedor seleccionado continua el proceso, con los no seleccionados termina ahí el proceso.
4. El Departamento de Compras genera orden de compras en el sistema, la misma que se imprime y se entrega una copia la Departamento de Contabilidad para su validación al momento que se recepte la factura.
5. El Departamento de Compras elabora pedido de materiales y realiza la solicitud de materiales al Proveedor.
6. El Proveedor receipta la solicitud de materiales, realiza la factura y envía el material solicitado al Almacén.
7. El personal del Almacén receipta los materiales con los documentos soportes (factura – guía de remisión), valida la información de los materiales recibidos con los documentos; si existe diferencias, estas son comunicadas al Departamento de Compras quienes se encargan de solicitar al Proveedor la reposición de materiales o una nueva factura.
8. Si no existen diferencias en la recepción de materiales, el personal del Almacén ingresa el material recibido al sistema e imprime el reporte del material ingresado para poder ser despachado. El personal de bodega envía la factura al Departamento de Contabilidad.
9. El personal del Departamento de Contabilidad receipta la factura y valida la información con la orden de compra, si existen diferencias estos

documentos son devueltos al Almacén, si no existen diferencias el proceso continúa con la contabilización en el sistema.

10. El Departamento de Tesorería genera el pago (cheque o transferencia) y

11. archiva los documentos, finalizando así el proceso.

Equipos y otros materiales (Anexo 1.1):

1. El proceso se inicia cuando en la Empresa una área necesita algún artículo o material; para esto realiza una solicitud de pedido de materiales al Almacén
2. En el Almacén el personal responsable recepta la solicitud de pedido de materiales y verifica en el sistema la existencia del material solicitado y el presupuesto de ventas. Si existe los productos en el Almacén realiza la baja este material en el sistema, y entrega los materiales a las áreas solicitadas, terminado ahí el proceso.
3. Al no existir los materiales en el Almacén, el personal ingresa el número de la solicitud de pedido y la descripción de los productos solicitados en el sistema, y libera la solicitud de pedido de materiales.
4. La solicitud de pedido de materiales liberada es receptada por el Departamento Compras y valida la información de la solicitud receptada, con la ingresada al sistema. Si existe diferencias en la validación de la información está es devuelta al Almacén para corrección de datos y termina el proceso, caso contrario continúa el proceso.

5. En el Departamento de Compras se genera en el sistema un listado de solicitud de pedido de materiales y se procede a realizar las cotizaciones respectivas a los proveedores (tres).
6. Si la compra es de Activos Fijos la solicitud de pedido es entregada a la Gerencia General para su aprobación, si no es aprobada la solicitud es devuelta al Departamento de Compras y termina ahí el proceso, caso contrario continua.
7. El Departamento de Compras califica al proveedor según políticas establecidas y emite reportes de los posibles proveedores. Con el proveedor seleccionado continua el proceso, con los no seleccionados termina ahí el proceso.
8. El Departamento de Compras genera orden de compras en el sistema, la misma que se imprime y se entrega una copia la Departamento de Contabilidad para su validación al momento que se recepte la factura.
9. El Departamento de Compras elabora pedido de materiales y realiza la solicitud de materiales al Proveedor.
10. El Proveedor recepta la solicitud de materiales, realiza la factura y envía el material solicitado al Almacén.
11. El personal del Almacén recepta los materiales con los documentos soportes (factura – guía de remisión), valida la información de los materiales recibidos con los documentos; si existe diferencias, estas son comunicadas al Departamento de Compras quienes se encargan de solicitar al Proveedor la reposición de materiales o una nueva factura.

12. Si no existen diferencias en la recepción de materiales, el personal del Almacén ingresa el material recibido al sistema e imprime el reporte del material ingresado para poder ser despachado. El personal de bodega envía la factura al Departamento de Contabilidad.
13. El personal del Departamento de Contabilidad receipta la factura y valida la información con la orden de compra, si existen diferencias estos documentos son devueltos al Almacén, si no existen diferencias el proceso continua con la contabilización en el sistema.
14. El Departamento de Tesorería genera el pago (cheque o transferencia) y archiva los documentos, finalizando así el proceso.

PROCESO DE PRODUCCION ACTUAL (Anexo 2)

1. El proceso de producción se inicia mediante una planificación de la producción, la misma que es en base al presupuesto de ventas y de los inventarios, que es realizada de manera manual.
2. De acuerdo al Proceso de Compras, el Coordinador de Seguridad, realiza la recepción de la materia prima en la garita, para lo cual el camión se pesa en la balanza y se registra manualmente en una nota de pesaje la materia prima recibida.
3. El Coordinador de Seguridad, verifica el peso de la balanza con la descrita en la guía de remisión. Si está correcto continúa el proceso; caso contrario la materia prima no es aceptada y se le comunica al transportista para que indique las novedades presentadas al Proveedor y termina el proceso.

En el caso de recepción de insumos o materiales, estos son recibidos directamente en el almacén, por el personal de bodega, quienes se encargan de comparar el material recibido con la guía de remisión. Si esta correcto se almacena el material en una bodega temporal; si existe diferencias se las comunica al proveedor.

4. Una vez recibida la materia prima el Coordinador de seguridad entrega al Jefe de Materia Prima la nota de pesaje de materia prima y la guía de remisión enviada por proveedor.
5. El Jefe Materia Prima ingresa al sistema la cantidad de materia prima receptada.
6. El Montacarguista traslada la materia prima de la bodega temporal a la bodega de materia prima para lo cual genera una nota manual de descargo de materia prima.
7. El Jefe de Producción (molinos) de acuerdo a la proyección de producción genera una orden de producción manual con la cantidad en toneladas solicitadas.
8. El Supervisor de Producción (molinos) recepta la orden de producción, y genera una nota de pedido de materiales (manual), solicitando a la bodega de materia prima y a la bodega del almacén general los insumos necesarios para la producción.
9. El personal responsable de las bodegas de materia prima, semielaborado, y almacén general, receptan la nota de pedido de los materiales, prepara los materiales solicitados los cuales son descargados del sistema, y realiza una nota manual de entrega de materiales.

10. El Supervisor de Producción recepta los materiales solicitados y empieza la producción de producto semielaborado (bobinas) según orden de producción.
11. El producto semielaborado (bobinas) es retirado por el montacarguista de materia prima, el mismo que se encarga de pesar en la balanza, y registra el peso en una nota de producto semielaborado (manual), misma que es entregado a Jefe de Producción para su respectivo ingreso al sistema, y así poder cerrar la orden de producción en el sistema una vez completada toda la producción
12. El Jefe de Conversión de acuerdo a la proyección de producción (producto terminado) genera una orden de producción con la cantidad en bultos solicitados para la producción del producto terminado requerido.
13. El Supervisor de Conversión solicita a la bodega de semielaborado y a la bodega del almacén general los insumos necesarios para la producción mediante una nota de pedido de materiales (manual).
14. El personal responsable de las bodegas de materia prima, semielaborado, y almacén general, receptan la nota de pedido de los materiales, prepara los materiales solicitados los cuales son descargados del sistema, y realiza una nota manual de entrega de materiales.
15. Una vez recibidos los materiales el Supervisor de Producción, empieza con el proceso de producción de producto terminado según orden de producción recibida.
16. Una vez terminado el proceso de producción, el producto terminado es embalado por el operador, que se encarga de contar, y registrar la

cantidad de bultos en una nota de producto terminado (manual), documento que es entregado a Jefe de Conversión para su respectivo ingreso en el sistema y poder cerrar la orden de producción.

17. El Auxiliar de Bodega receipta la producción de PT y la nota de producto terminado (manual) que es entregada por el operador.

18. El Auxiliar de Bodega valida los bultos recibidos vs. la nota de producto terminado, si no coinciden no receipta el producto y regresa a producción. Caso contrario continúa con el proceso.

19. El Auxiliar de Bodega, almacena el producto y entrega al Jefe de Bodega la nota de producto terminado, para que sea ingresado en el sistema de inventarios.

PROCESO DE VENTAS ACTUAL (Anexo 3)

1. El proceso se inicia cuando el Vendedor visita al Cliente, quien realiza el pedido de productos al Vendedor, mediante una solicitud de pedido manual toma nota del listado de productos solicitados.
2. El Vendedor para constancia de aceptación del pedido por parte del Cliente, le deja una copia de la solicitud de pedido realizada la misma que debe constar con la firma del Cliente y del Vendedor.
3. El Vendedor llega a la oficina y entrega al Departamento de Servicio al Cliente la solicitud de pedido de productos del cliente para que sea ingresada al sistema.

4. El Departamento de Servicio al Cliente ingresa la Solicitud de pedido al sistema, y genera una orden de venta de productos; la misma que es impresa imprime y entregada al Departamento de cartera
5. El Departamento de cartera receipta la orden de venta de productos y analiza si se puede o no dar paso a la liberación del pedido de productos. Si el Cliente tiene problemas de cartera, informa al Departamento de Servicio al Cliente la no liberación del pedido y devuelve solicitud.
6. El Departamento de Servicio al Cliente informa al Cliente que tiene problemas en la cartera y que no se le puede despachar, para que solucione inconveniente presentado, si el Cliente soluciona el problema continúa el proceso, caso contrario termina.
7. Si el Cliente no tiene problemas de cartera, este departamento libera la orden de venta autorizando la venta de productos, entrega la orden de compra autorizada para que el Departamento de Servicio al Cliente genere una orden de despacho de productos al Cliente.
8. El Departamento de Servicio al Cliente genera una orden de despacho de productos, la misma que es enviada al Departamento de Logística.
9. El Departamento de Logística receipta la orden de despacho de productos y genera un reporte manual, en la cual consta la cantidad de productos que tienen que despacharse.
10. El Departamento de Facturación receipta la orden de despacho de productos y procede a realizar la facturación al cliente en el sistema;

11. El Departamento de Facturación entrega en Bodega la factura original y una copia de la misma, para que proceda a realizar el despacho de productos y sea enviado al cliente.
12. Otra copia de la factura se envía al Departamento de Contabilidad quienes se encargan de ingresar al modulo de inventarios para de dar de baja la cantidad descrita en la factura, después se ingresa al modulo de contabilidad donde se genera el asiento contable y la cuenta por cobrar al cliente y la cuenta por pagar al transporte por el traslado de mercadería al cliente, donde finaliza el proceso.

4.3. PRINCIPALES OBSERVACIONES POR ÁREAS DE APLICACIÓN Y SUS ALCANCES

Mediante las técnicas de recolección de información, observación, y entrevistas, se obtuvieron los siguientes resultados, los mismos que se detallan por área:

4.3.1. Área Contable

La falta de un sistema de gestión en los procedimientos de esta área nos genera una mala distribución de las funciones causando en ciertos casos duplicidad y en otros casos el exceso en las cargas laborales.

4.3.2. Área Financiera

La falta de cumplimiento en los pagos por parte de los clientes, crea el exceso de Cuentas por Cobrar, y afecta en forma directa a la liquidez de la Empresa, lo cual obliga a buscar nuevas formas de financiamiento, cambiando el curso de lo planificado.

Al haber una mala aplicación de los fondos disponibles: Por ejemplo, emplear el dinero generado por facturación a los clientes para incurrir en gastos innecesarios o aumentando personal solo por conveniencia más no por necesidad, esto puede conducir a que no se disponga de recursos para pagar las obligaciones con los proveedores en el plazo acordado, deteriorando las relaciones crediticias.

4.3.3. Área Administrativa

Se presentan problemas de comunicación entre los niveles jerárquicos, lo que causa el malestar laboral por la falta de información sobre cambios o decisiones para el desarrollo de las actividades, por lo que no se cumple lo planificado.

4.4. OBJETIVO DE CADA PROCEDIMIENTO

De la información obtenida mediante las entrevistas se detectó la falta de definición de los objetivos empresariales, puesto que la idea de dónde quieren estar al final de una serie de acciones, lo tienen solamente los altos ejecutivos.

Por lo tanto, con la falta de una herramienta de gestión empresarial no está claramente identificado cada procedimiento, puesto que no están establecidos, y en consecuencia no es significativo plantear sus objetivos.

Una vez recopilada y analizada sistemáticamente la información de la Empresa, y establecido el diagnóstico, que determinó el nivel de eficiencia con que se está operando, así como las principales deficiencias que limitan dicha operación en las distintas fases del proceso administrativo. Procedemos a establecer que la implementación de una herramienta de gestión empresarial, permite a la Empresa

proyectarse a futuro, para estimar los efectos que los problemas actuales tendrán sobre el desarrollo de la Empresa. También este pronóstico permitirá estimar los efectos de acontecimientos previsibles que pudieran agravar o reducir las manifestaciones de dichos problemas.

El pronóstico establecido es el siguiente:

A Planificación:

En el Área Administrativa, los factores críticos son los siguientes:

- Falta de definición en los objetivos concretos
- Se presentan problemas de comunicación entre los niveles jerárquicos
- No se elabora una correcta programación de acciones
- No existe una planificación de actividades del control

Lo que de continuar el mismo curso de acción, conllevarían ya sea al mediano o largo plazo al:

- Incumplimiento de la misión empresarial para lo cual trabaja la Empresa, que es mantenerse en el mercado, ser la Empresa líder en su área y generar ganancias.
- Al no existir un plan de acción, no se canalizarán los esfuerzos de los miembros de la Empresa hacia la solución de las principales deficiencias, y no se cumplirán con las actividades de los procesos, lo que no permite alcanzar un objetivo común.

- De no existir bases (gestión empresarial) para medir el control, como estándares e instrumentos, no se podrá determinar si se han cumplido con las actividades designadas a cada miembro con eficiencia, y peor aún no se podrá tener información confiable sobre los resultados de las acciones al final de un periodo determinado, lo cual conlleva al incumplimiento de los procesos productivos.

En el Área Financiera:

Con un exceso en las cuentas por pagar, y la mala utilización del activo circulante, la Empresa puede llegar a no tener liquidez.

B Organización:

No existen factores críticos que afecten a la Empresa, pero si hacen falta dentro de los procesos de una Empresa instrumentos como:

- Sistema de Gestión Empresarial

La falta del sistema de gestión empresarial afecta en la definición clara de las funciones que le corresponde a cada puesto, el procedimiento para cada proceso productivo que es aplicado por el personal a su manera, por lo tanto hay pérdidas de tiempo y en muchos casos de recursos, y con la falta de un sistema de gestión empresarial, los miembros de la Empresa no asumen sus obligaciones debidamente.

C Dirección:

En esta etapa el factor más crítico es la comunicación, puesto que la Empresa no cuenta con una herramienta de gestión adecuada para complementar la ejecución de sus operaciones.

Al tener una deficiencia en los procesos, y no contar con una adecuada herramienta de gestión tendríamos en un futuro la falta de coordinación en el trabajo, lo cual complica la toma de decisiones, ausencia de relaciones operacionales, y distorsión de la información.

D Control:

El control se lo realiza en forma sencilla, y no es sistemático:

Por ejemplo:

Un supervisor de taller de maquinaria inspecciona regularmente a los trabajadores y califica su ejecución individual contra un estándar, pero al no contar con un adecuado sistema de gestión empresarial no le permite evaluar y registrar como el personal pasa el tiempo complementario con sus actividades.

Al continuar así, influirá para el mal uso de los factores como tiempo, recursos, calidad y cantidad.

4.4. EFECTOS DE LOS PROCEDIMIENTOS EN EL CONTROL INTERNO

Como se ha descrito, al no contar con un adecuado sistema de gestión empresarial, no existen procedimientos claramente establecidos en el desarrollo de los procesos de la Empresa, por lo que los efectos sobre el control interno no tiene influencia, pero hay que aclarar que los procedimientos que existen dentro de la Empresa se da por órdenes de la Gerencia y para la realización de un trabajo adicional a las actividades diarias, dentro de las actividades laborales existen controles que son de fácil percepción.

“ El Control Interno es un proceso ejecutado por la junta directiva o consejo de administración de una entidad, por su grupo directivo (gerencia) y por el resto del personal, diseñado específicamente para proporcionar seguridad razonable de conseguir en la empresa en las tres categorías de objetivos:

- Efectividad y eficiencia en las operaciones
- Suficiencia y confiabilidad de la información financiera
- Cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables ”⁵

Por ejemplo:

Al momento de registrar en el sistema una factura por la transacción entre un proveedor y la Empresa, no se cuenta con un adecuado sistema de gestión empresarial. El proceso actual tiene varios procesos manuales y de manipulación de documentos que incurren en tiempo, el mismo que puede ser utilizado en otras actividades; para que el sistema emita un comprobante el cual nos indica un registro contable, existen actividades manuales y duplicación de trabajo como la validación, verificación, registro, pago y posteriormente su respectivo archivo.

4.5. POLITICAS DE OPERACIÓN A OBSERVAR Y NORMAR

- Políticas de Precios:

- Los precios de los productos se fijan conforme al desarrollo del mercado.

⁵ ESTUPIÑÁN, Rodrigo, “ Control Interno y Fraudes”, 2da Edición, ECOE Ediciones Ltda, Bogotá, Enero 2006, p. 25.

- En los precios de los productos puede existir variaciones, previa autorización de la Gerencia

- Políticas Financieras:

- Crédito de 45 a 60 días a los clientes, el mismo que puede extenderse a más tiempo, previo acuerdo
- Los proveedores nos facilitan un crédito de 30, 45, 60 días y también son flexibles
- Viáticos para la alimentación y pasajes son en efectivo

- Políticas Laborales:

- El tiempo de trabajo es de 8 horas (personal administrativo), y de 24 horas personal operativo (repartido en 3 turnos de 8 horas)
- Para el contrato de personal operativo se selecciona gente domiciliada a los alrededores de la planta de producción
- Problemas de ausencia y permisos los resuelve los Jefes inmediatos de cada departamento
- Los pagos de sueldos se hacen mediante acreditaciones en las cuentas del personal cada fin de mes; en casos especiales se realiza dicho pago mediante cheques.
- Los ascensos de personal son evaluados por el jefe inmediato y aprobado por la Gerencia General.

- Se contrata personal ocasional para periodos cortos, a los que se aplican las reglas y normas establecidas por la Empresa.

Tácticas y Programación de Acciones

Tácticas

El nivel ejecutivo planifica el año operacional, y progresivamente va integrando todas las áreas que intervienen en el proceso contable administrativo

Programación de Acciones

No existe un documento que pueda canalizar los esfuerzos de los miembros de la Empresa hacia la solución de las principales deficiencias encontradas en el diagnostico operacional.

Planeación del Control

Con la falta de un adecuado sistema de gestión no se puede establecer una planificación de control, puesto que al establecer comparaciones con los procedimientos a seguir no se determina la base para la medición, la determinación de estándares y la definición de los instrumentos de medición, así como los responsables del control en los procesos que no están bien establecidos en la Empresa.

Evaluación y Análisis de la Organización

- Análisis de puestos

De acuerdo a las actividades de la Empresa, se designa al personal que este capacitado y tenga experiencia en el área asignada, como por ejemplo:

Un mecánico especializado en reparación de motores, será evaluado para ocupar un puesto en el área de mecánico.

- Manuales de Organización y Estructura Orgánica

No existen manuales de organización escritos en la Empresa, pero en cuanto a las líneas de autoridad y responsabilidad que necesita la organización sí se encuentran definidas, como se puede observar en el organigrama estructural de la Empresa

- Cumplimiento de Actividades

Con la falta de una adecuada herramienta de gestión en el cumplimiento de cada proceso o actividad, los trabajadores realizan sus actividades según ordenes de las Jefaturas y Gerencias y las necesidades de la Empresa.

Evaluación y Análisis de la Dirección

- Proceso de Delegación

La transferencia de autoridad dentro de la Empresa se realiza de acuerdo a su organización estructural, manteniéndose claramente la descentralización de la autoridad y de las funciones.

La mayor autoridad que existe en la Empresa es el Gerente General, quien a su vez presenta informes a la Junta Directiva, que se halla compuesta por los Socios Accionistas.

- Proceso de Toma de Decisiones

Las decisiones más importantes las toma el Gerente General, las cuales intervienen directamente a los procesos de la organización.

Otras de menos importancia pero que intervienen en las operaciones de la Empresa las puede tomar la Gerencia Financiera y las Jefaturas de cada área en lo que se refiere a la parte operativa.

- Proceso de Comunicación

Con la falta de una herramienta de gestión empresarial la comunicación no es constante y adecuada en la organización, ya que debido a la falta de información oportuna entre la parte administrativa y operacional no se puede corregir adecuadamente y en muchos casos oportunamente los problemas que se presenten, haciéndose complicada una buena dirección.

Evaluación y Análisis del Control

En la Empresa se realizan únicamente el control de las personas y los procedimientos operativos, para esto se utilizan instrumentos de control diseñados de acuerdo a las necesidades de la Empresa.

Por ejemplo:

Al momento de recepcionar la MP en garita de la planta existen muchos pasos como la recepción, verificación, pesaje, registros manuales, y entrega de documentos manuales entre departamentos que podrían ser traslapados y esto causaría demora en la producción.

En el análisis realizado al contar con un sistema de gestión empresarial varios de estos pasos pueden ser eliminados y se genera un mejor control ya que el proceso está automatizado.

En ventas existen pasos que incurren en tiempo del vendedor ya que para procesar un pedido del cliente necesita trasladarse a la oficina y generar documentos en el Dpto. de Servicio al Cliente y aprobaciones de Cartera, los mismos que como son manuales pueden ser erróneos y llevan tiempo en realizarse, en cambio al aplicar un sistema de gestión empresarial en esta área se optimiza el tiempo del vendedor, del Dpto. de Cartera y como esta área también estaría automatizada el control en el proceso es más evidente .

CAPITULO V

5. PLAN DE MEJORAMIENTO Y EVALUACIÓN DEL PROCESO

Durante el trabajo realizado se ha obtenido toda la información necesaria para formular la siguiente propuesta, la misma que pretende entregar a los directivos una alternativa para la implementación de mejoras al Proceso Contable Administrativo, acorde a la realidad actual de la Empresa, y a las exigencias del mercado.

5.1. OBJETIVO DEL MEJORAMIENTO DE LOS PROCEDIMIENTOS

El principal objetivo del mejoramiento de los procedimientos con la Auditoria de Gestión con base en un Sistema de Gestión Empresarial, se enfoca en buscar la optimización del tiempo en cada función de los empleados, evitando así el tiempo improductivo y una mejor distribución y organización de las actividades laborales.

En la actualidad unos de los requisitos para el éxito, es tener la capacidad de administrar, esto significa que se debe saber manejar a las personas, el dinero, los inventarios, conjuntamente con la capacidad de fijar buenas políticas, selección de métodos apropiados, contar con una adecuada herramienta de gestión empresarial, y crear buenas relaciones con los clientes internos y externos.

En la actualidad, el volumen de las decisiones e instrucciones gerenciales van en aumento y es muy importante mantener una información abierta y oportuna con los empleados, siendo necesario sentar una guía que permita manejar adecuadamente los recursos que intervienen en el proceso de producción o en el desarrollo de actividades de la Empresa y que se entienda como tal, sin dejar a un

lado los aportes de los empleados que puedan optimizarlo. Siendo importante recalcar que todo proceso al cual se le aplique una herramienta de gestión empresarial mejora y adapta cambios que aportan valor a la Compañía.

La necesidad de elaborar una auditoria de gestión con base en un sistema de gestión empresarial (ERP), es la de tener una herramienta que permita planificar, establecer funciones, liberar a los directivos de la toma de decisiones rutinarias, solucionar problemas o conflictos operativos, definir áreas, fijar metas a cumplir y por ende su satisfacción en el cumplimiento de las mismas.

El trabajo que se realizará permite en resumen lo siguiente:

- Busca lograr una situación ideal donde los miembros de una Empresa, realizan sus actividades de forma sincronizada
- Ser parte de una guía de trabajo que detalla instrucciones, contribuyendo con el recurso humano y sus necesidades laborales
- Permite establecer políticas
- Ayuda a mejorar la comunicación de la Empresa

Adicionalmente la elaboración de una auditoria de gestión con base en un sistema de gestión empresarial (ERP) dentro de la Empresa busca adaptar los siguientes conceptos al trabajo diario y tomarlos como base para el desarrollo de sus actividades:

“ Efectividad.- Consideran que el concepto de efectividad es sumamente amplio. Efectividad son las cosas que se deben hacer para lograr que se hagan las cosas, los sistemas administrativos deben posibilitar la interrelación de los distintos

sectores y de las diferentes áreas operativas de la Empresa de manera que la ejecución de las diversas se realicen en tiempo y forma “⁶

“ Eficiencia.- La eficiencia es hacer las cosas optimizando los recursos, y la capacidad de administrar los mismos. Una de las consecuencias de la eficiencia es la productividad (cantidad producida por unidad de tiempo). Un sistema administrativo será más eficiente cuando el diseño permita la ejecución de la tarea en menor tiempo por requerir menos pasos, contar con procedimientos más simples o uso de medios electrónicos a menos costo de procesamiento “⁷

“ Calidad.- Hace referencia a la mejora continua. Para alcanzar calidad total, las Empresas tienen que usar la educación, la experiencia y la creatividad de su personal, favoreciendo condiciones para el autocontrol, la ampliación de la tarea y el fomento del trabajo en equipo “⁸

5.2. SISTEMA DE GESTIÓN EMPRESARIAL (ERP)

Conforme vamos avanzando hoy en día vemos la importancia que tienen las Tecnologías de Información. Cuando hablamos de herramientas de gestión que faciliten la toma de decisiones dentro de una organización nos referimos a una amplia gama de soluciones, que pueden ser metodologías, grupos de trabajo o Tecnologías de Información. Nos enfocaremos principalmente a este último rubro ya que pareciera que las tecnologías avanzaran más rápido que el mismo tiempo.

Vivimos un tiempo de cambio y global en donde no podemos dejar pasar el avance de la tecnología, y vemos que existe una cantidad de soluciones

⁶ TORRES I., “ Propuesta de Manual de Procedimientos Administrativos para la Empresa “, 2004 , Pág. 130

⁷ Ibidem, Pág.131

⁸ Ibidem, Pág.131

impresionantes que ayudan a las empresas a ser más productivas, a generar menos gastos de operación y ser por consiguientes competitivos en su mercado.

Es indudable que el ambiente competitivo en el que se vive en el ámbito empresarial actualmente, requiere de promover los procesos y actividades de negocio que generan las ventajas competitivas de las compañías ante sus más fuertes competidores.

Por esto, se ha dado mayor importancia a las Tecnologías de Información y su alineación con las estrategias del negocio para mejorar sus procesos claves de negocio. Prueba de ello, es el incremento tan sustancial de adquisiciones de paquetes empresariales tales como el ERP (Enterprise Resource Planning), con el cual los directivos de las compañías esperan tener integradas todas las áreas o departamentos de la compañía que apoyan para la generación de sus productos y servicios.

Hoy más que nunca las empresas requieren de herramientas de gestión que les proporcionen control y centralización de su información, esto con el fin tomar las mejores decisiones para sus procesos y estrategias de negocios. Los ERP son una solución robusta para aquellas empresas que buscan una solución universal a la centralización de su información.

Entre las principales características que un ERP debe tener, están la optimización de los procesos empresariales, el acceso a información confiable, precisa y oportuna, la posibilidad de compartir información entre todos los componentes de la organización, la eliminación de datos y operaciones innecesarias y la reducción de tiempos y de los costos de los procesos.

El contar con una herramienta de gestión que conecte todas las áreas de información de una empresa es un valor que permitirá que se tenga éxito en el entorno actual que viven las organizaciones, pero se debe tener especial cuidado con el factor humano ya que el cambio que genera la implantación de este tipo de tecnologías en cualquier empresa es muy importante porque cambia la estructura

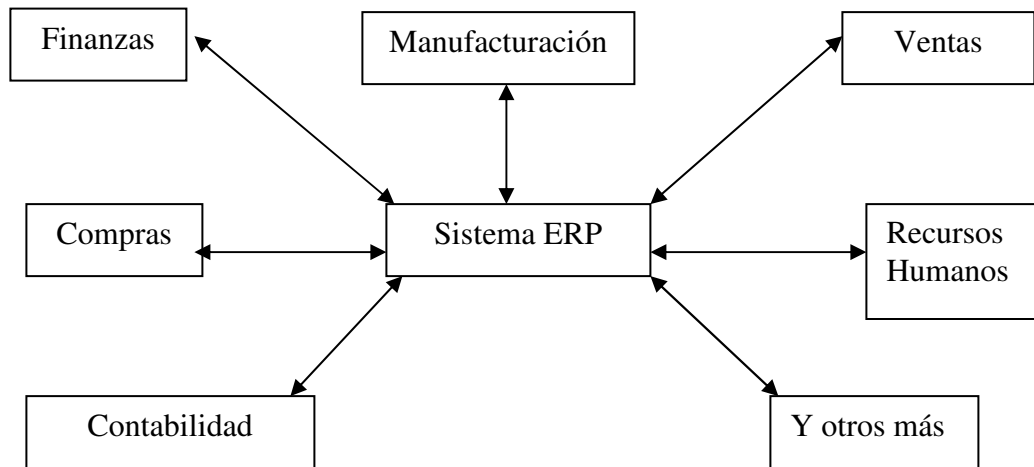
organizacional, afecta la cultura y principalmente cambia el rol individual de los miembros.

Es importante conocer lo que es y lo que no es un ERP.

Definición de ERP.- Los ERP son denominados como sistemas de Planificación de Recursos Empresariales o Sistemas de Planeación de Recursos. Son sistemas de información gerenciales que integran y manejan muchos de los negocios asociados con las operaciones de producción y de los aspectos de distribución de una compañía comprometida en la producción de bienes o servicios. Los inicios del ERP provienen del MRP que se denominan como sistemas de planeación de manufactura.

Adicionalmente el ERP es un sistema integral de gestión empresarial que está diseñado para modelar y automatizar la mayoría de procesos en la empresa (área de finanzas, comercial, logística, producción, etc.). Su misión es facilitar la planificación de todos los recursos de la empresa .

El software ERP planea y automatiza muchos procesos con la meta de integrar información a lo largo de la empresa y eliminar los complejos enlaces entre los sistemas de las diferentes áreas del negocio.



Esta figura representa algunos de los posibles departamentos que pueden interactuar con un sistema de gestión empresarial (ERP).

Lo más destacable de un ERP es que unifica y ordena toda la información de la empresa en un solo lugar, de este modo cualquier suceso queda a la vista de forma inmediata, posibilitando la toma de decisiones de forma más rápida y segura, acortando los ciclos productivos. Con un ERP tendremos la empresa bajo control e incrementaremos la calidad de nuestros servicios y productos, la implantación de un ERP conlleva la eliminación de barreras interdepartamentales, así como la eliminación o mejoramiento de los procesos, de esta manera la información fluye por toda la empresa eliminando la improvisación por falta de información.

La aplicación de una herramienta de gestión seleccionada dentro de una organización, no sólo da soporte a los procedimientos operativos, facilitando la generación de la documentación administrativa y proporcionando la información necesaria para que la organización lleve a cabo el trabajo del día a día (cumplimiento de procedimientos), sino que también ha de facilitar la toma de decisiones a todos los niveles y no sólo en el ámbito operativo, sino también en el táctico y estratégico.

La aplicación de un sistema integrado de gestión empresarial dentro de la Empresa debe proporcionar herramientas para:

1. Soportar los procedimientos operativos
2. Registrar el conocimiento potencial de la organización (los datos).
3. Facilitar la comunicación y que la información fluya de manera natural incrementando el conocimiento de la organización como un todo
4. Proporcionar a cada persona y cada nivel en la organización aquella información que le es relevante y sólo ésta.
5. Conocer el negocio (los procesos)
6. Conocer el negocio (los mercados, los clientes)
7. Satisfacer a los clientes (Tiempo de servicio, calidad del producto, gestión de reclamaciones, etc.)
8. Crear organizaciones rápidas y flexibles, cuyo tiempo de reacción sea adecuado a las cambiantes condiciones del mercado en el que nos encontramos.

En la actualidad, la tecnología tiene la capacidad de transformar a las organizaciones, pero son éstas las que deben utilizarla en el sentido en que les permita maximizar los beneficios que les puede aportar; y el primer paso es seleccionar la herramienta de gestión que mejor se adapte a las necesidades de la organización.

Objetivos del uso de un ERP en la Organización:

Los objetivos principales de los sistemas ERP dentro de la Organización son:

1. Optimización de los procesos empresariales.
2. Acceso a información confiable, precisa y oportuna.
3. La posibilidad de compartir información entre todos los componentes de la organización.
4. Eliminación de datos y operaciones innecesarias.
5. Reducción de tiempos y de los costes de los procesos.

El propósito fundamental de un ERP es otorgar apoyo a los procesos del negocio, tiempos rápidos de respuesta a sus problemas así como un eficiente manejo de información que permita la toma oportuna de decisiones y disminución de los costos totales de operación.

Hay tres características que distinguen a un ERP y eso es que son sistemas integrales, modulares y adaptables:

- **Integrales**, porque permiten controlar los diferentes procesos de la compañía entendiendo que todos los departamentos de una empresa se relacionan entre sí, es decir, que el resultado de un proceso es punto de inicio del siguiente. Por ejemplo, en una compañía, el que un cliente haga un pedido representa que se cree una orden de venta que desencadena el proceso de producción, de control de inventarios, de planeación de distribución del producto, cobranza, y por supuesto sus respectivos movimientos contables.

Si la empresa no usa un ERP, necesitará tener varios programas que controlen todos los procesos mencionados, con la desventaja de que al no estar integrados, la información se duplica, crece el margen de contaminación en la información (sobre todo por errores de captura) y se crea un escenario favorable para malversaciones. Con un ERP, el operador simplemente captura el pedido y el sistema se encarga de todo lo demás, por lo que la información no se manipula y se encuentra protegida.

- **Modulares.** Los ERP entienden que una empresa es un conjunto de departamentos que se encuentran interrelacionados por la información que comparten y que se genera a partir de sus procesos. Una ventaja de los ERP, tanto económica como técnicamente es que la funcionalidad se encuentra dividida en módulos, los cuales pueden instalarse de acuerdo con los requerimientos de la Empresa. Ejemplo: Ventas, Materiales, Finanzas, Control de Almacén, etc.
- **Adaptables.** Los ERP están creados para adaptarse a la idiosincrasia de cada empresa. Esto se logra por medio de la configuración o parametrización de los procesos de acuerdo con las salidas que se necesiten de cada uno. Por ejemplo, para controlar inventarios, es posible que una empresa necesite manejar la partición de lotes pero otra empresa no.

Características del ERP

Entre las características principales de los sistemas ERP destacamos:

- Que es una base de datos centralizada.

- Los componentes del ERP interactúan entre sí consolidando todas las operaciones.
- En un sistema ERP los datos se ingresan sólo una vez y deben ser consistentes, completos y comunes.
- Las empresas que lo implanten deben modificar alguno de sus procesos para alinearlos con los del sistema ERP.
- Un sistema ERP incluye un conjunto de aplicaciones ERP o módulos.
- La tendencia actual es a ofrecer aplicaciones especializadas para determinadas industrias.

Beneficios, Ventajas del uso de un ERP

Dentro de los beneficios que los sistemas ERP ofrecen a las compañías son:

- Proveer acceso en tiempo real a operaciones y datos financieros.
- Modernizar las estructuras administrativas.
- Centralizar el control sobre la información.
- Estandarizar los procesos.
- Reducción en los costos y tiempos en los procesos claves del negocio.

- Transacciones de la información más rápidas.
- Mejor administración financiera.
- Establecer las bases para el comercio electrónico.
- Hacer el conocimiento de los procesos explícito.

Con el uso adecuado del ERP en la organización tendríamos como resultados los siguientes:

- Se pueden acelerar los procesos del negocio.
- Reducir los costos.
- Incrementar las oportunidades de ventas.
- Mejorar la calidad y la satisfacción a los clientes.
- Medir los resultados continuamente.

Además de lo mencionado, la implantación de un sistema ERP, resulta altamente beneficiosa para la organización ya que permite la posibilidad de automatizar aquellos procesos que se manejen bajo reglas o políticas preestablecidas, evitando así la intervención humana que es propensa a errores.

Otra ventaja es que a través de la implantación de un ERP, las compañías mejoran y actualizan los paquetes que usan para administrar recursos corporativos y ganan control de aquellos procesos que son críticos para el negocio, los ejecutivos pueden hacer decisiones bien informadas debido a que los

datos con que cuentan son los mismos que usan los empleados de línea en ese preciso momento

Con la aplicación de un sistema de Gestión Empresarial ERP, y para que este tenga un adecuado funcionamiento, cuenta con los siguientes módulos:

Gestión Dinámica (Información directiva para toma de decisiones)

El balance patrimonial representa la información de la empresa a nivel general y en el aspecto económico. Puede presentarse analítico o resumido.

El Origen y Aplicación de Fondos es la mirada financiera general de ingresos y egresos de fondos a la empresa, también visualizable en forma analítica o resumida, general o mensualizada.

El Cuadro de resultados económicos permite entender los resultados por centros de costos o grupos de centros de costo, y como tal especializa la información de balance, detallando por cuenta y grupo de cuentas la información. Para un análisis más detallado de cada costo, cada informe de análisis de producción puede informar sobre insumos aplicados a la producción de los elaborados, elaborados obtenidos y movimientos físicos relacionados.

Gestión de Ventas (Clientes, Pedidos, Facturación, Cobranzas, Logística)

Funciona además en forma integrada con otros módulos, para el seguimiento de clientes, manejo de contactos y proyectos internos y externos.

El objetivo de este módulo es ordenar la administración de ventas, mejorando la relación con los clientes y brindando mayor y mejor información comercial.

A su vez contar con información de los clientes para tomar decisiones y aprovechar las oportunidades comerciales que se presenten.

Gestión de Compras (Proveedores, Cuentas a Pagar, Cumplimientos)

El objetivo de este módulo es ordenar la administración de las compras locales y de importación, mejorando el control de proveedores en lo que respecta a entregas y pagos, brindando mayor y mejor información para una buena relación comercial con los proveedores y a su vez contar con información clave de los cumplimientos de las órdenes de compra. Así contamos con información integrada para tomar decisiones y aprovechar las oportunidades comerciales que se presenten.

Gestión de Stocks y Logística (Terminados, S Elaborados, M Primas, Bienes de Capital)

El objetivo de este módulo es organizar el movimiento de stocks y la administración de inventarios en lo que respecta a unificar criterios e información de absolutamente todos los materiales involucrados en el negocio, artículos, materias primas, productos en proceso, productos terminados, etc. Brindar información de costos e información clave para tomar decisiones de logística y abastecimientos

Gestión de Finanzas (Planificación, Control Presupuestario, Cash Flow)

El objetivo de este módulo es el de integrar toda la información de los otros módulos, potenciando las posibilidades de visualizar reportes e informes para tomar decisiones financieras. Respetando la filosofía de todo el sistema, siempre en forma automática se produce el registro contable permitiendo visualizar también, informes contables y financieros.

Gestión de Contabilidad (Plan de cuentas, Impuestos, Bienes de uso, etc)

El objetivo de este módulo es integrar el plan de cuentas en donde se apoya todos los registros contables. Una vez definidos los circuitos y comprobantes, el

sistema administra y graba en la base de datos toda la información con el formato que se haya definido.

En esta fase es importante la participación de los responsables de la información contable o asesores externos que tengan relación directa con las salidas o reportes para cubrir los aspectos legales. La metodología de presupuestación debe estar definida antes de comenzar con la implementación.

Gestión de Producción Industrial (Procesos, Órdenes, Plan de Producción, Costos,)

El objetivo de este módulo es poder optimizar la administración de la producción, integrando los procesos productivos con los módulos de compras e inventarios. De esta manera se logra evitar la duplicidad de carga de información y la coherencia e integración de todos los recursos que intervienen en los procesos productivos.

Gestión de Recursos Humanos: (Liquidación de sueldos, gestión del personal)

El módulo Sueldos, es el módulo que permite principalmente, procesar las liquidaciones de sueldos y jornales generando la contabilización correspondiente. Pero además ofrece otras funcionalidades adicionales para la gestión de RRHH.

En el mismo se lleva registro de cada uno de los empleados pertenecientes a la empresa, sus datos personales y todo tipo de información relacionada, tal como: familiares y sus datos relativos, registro de licencias, fotos del empleado y familiares, información fiscal.

Para el procesamiento de las liquidaciones se cuenta con la posibilidad de definir conceptos de cálculo y sus fórmulas de cálculo correspondientes, las que pueden ser particularizadas por el usuario de acuerdo a la necesidad de la empresa, convenios, etc.

Todos los reportes relativos a los módulos, como por ejemplo los correspondientes a: credenciales, recibo de sueldos, libro de ley, informe de novedades, pueden ser particularizados por el usuario para ajustarlos a la necesidad de la empresa.

5.3. EVALUACIÓN Y CONTROL INTERNO

Como definición de Control Interno tenemos que es conjunto de políticas y procedimientos para proporcionar seguridad y direccionar dichos procedimientos a los objetivos de cada departamento y como consecuencia cumplir los objetivos empresariales. Un sistema de evaluación y de control interno busca:

- Proteger los recursos de la Empresa contra el despilfarro, fraude, ineficiencia, etc.
- Asegurar exactitud y confiabilidad de la información
- Cumplimiento de las políticas establecidas por la Empresa
- Evaluar el rendimiento de los departamentos
- Asegurar que el personal se involucre con las responsabilidades dentro de la Empresa.
- Asegurar el cumplimiento de los objetivos

Características del Sistema de Control Interno:

- Diseños de los controles personalizados: Toda organización debe tener un sistema adecuado y eficaz de control interno además necesita contar con

un adecuado sistema de gestión empresarial, que le ayuden a cumplir con los objetivos de cada departamento y como consecuencia de la Empresa.

- Objetividad de los controles: Todo sistema para que sea eficaz necesita estándares, objetivos precisos y pertinentes que se deben establecer en puntos estratégicos del proceso para cumplir las metas establecidas.
- Flexibilidad de los controles: Los controles deben permanecer en condiciones de operar a pesar de los cambios que se presentaren en los planes de la Empresa.
- Adaptación de los controles a la cultura organizacional: Deben ser adaptados a la cultura de la organización con el fin de evitar barreras que influyan en el cumplimiento de los objetivos.
- Controles económicos: Los controles justifican los costos, los beneficios de contar con un sistema de gestión empresarial son de vital importancia en los procesos y actividades de la Empresa.

5.3.1 Pasos para la Implementación de un Control Interno Sólido

Como definición de Control Interno tenemos que es un conjunto de políticas y procedimientos para proporcionar seguridad y direccionar dichos procedimientos a los objetivos de cada departamento y como consecuencia cumplir los objetivos empresariales.

- Establecer líneas claras de autoridad y responsabilidad que se puedan mostrar en un organigrama, y que se relacionen directamente con los procedimientos que se van a desarrollar con el sistema de gestión empresarial, deben basarse en descripciones escritas del trabajo que

explican en detalle la autoridad y responsabilidad de cada persona o departamento que realizan un proceso.

- Establecer procedimientos de rutina para procesar cada tipo de transacción que deben pasar por las siguientes etapas:
 - Autorización
 - Ejecución
 - Registro
 - Archivo
- Subdivisión de funciones, esto quiere decir, que ningún departamento debe realizar una transacción u operación por completo, ya que al trabajar con un sistema de gestión empresarial las actividades de los departamentos están sincronizadas en el sistema y se puede detectar el origen de los errores y de los empleados responsables con facilidad.
- Cada año debe prepararse un plan de trabajo para cada departamento ya que con el sistema de gestión empresarial sincronizado se puede comparar resultados reales con los pronosticados y analizar las variaciones más significativas.
- Todos los documentos deben ser numerados en serie (impresos y emitidos por el sistema), así es el caso si un documento llegará a faltar se lo detectará fácilmente
- Las órdenes deben darse por escrito (memorando)

- Todos los empleados deben ser eficientes y parte de eso incluyen las capacitaciones y actualizaciones al personal.

5.3.2 Diseño del Sistema de Control Interno

- Áreas Claves de Rendimiento

Son los aspectos que deben funcionar con eficiencia para que la organización tenga éxito.

- Áreas de Rendimiento: Deben existir controles sobre:

- Producción: Producto, cantidad producida, costos incurridos, rendimiento de producción, cumplimiento de metas y presupuestos.
- Mercado Técnico: Volumen de ventas, gastos de ventas y publicidad, rendimiento de ventas
- Administración del Personal: Relaciones laborales, evaluaciones laborales, ausentismos, pagos, salarios.
- Finanzas y Contabilidad: Egresos, efectivo, inventarios, activos fijos, flujo de caja.

- Puntos Estratégicos de Control: Debemos hacer preguntas como:

- ¿Qué reflejará de mejor manera las metas de mi departamento?
- ¿Qué aspectos me mostrarán de mejor manera cuando no se este cumpliendo las metas establecidas?

- ¿Qué medirá mejor las desviaciones críticas?
- ¿Qué mejoras de tiempo obtengo en cada proceso?
- ¿Qué facilidad para identificar y solucionar los problemas en los procesos?

Procedimientos para establecer puntos Estratégicos:

Centrarse en elementos importantes operacionales determinados.

Ejemplo:

- 10% de productos que representan el 60% de las ventas
- 2% de los empleados que representan el 80% de las quejas

Ubicación de las áreas y momentos en los que se opera el cambio:

Ejemplo:

- Un cambio sucede cuando una compra en tránsito se convierte en inventario, y se verifica con el tiempo y el recurso optimizado en el proceso mediante el sistema de gestión empresarial utilizado en el proceso.

5.3.3. Formular Objetivos y Metas

Constituyen un plan básico para lograr la misión de la Compañía en el corto, mediano y largo plazo. Por si solos no se logra alcanzar la misión pero contribuyen a que la misma sea más fácil de alcanzar.

5.3.4. Promover políticas, tácticas y estrategias

Se puede definir como la determinación de los objetivos básicos a largo plazo de la Compañía y la adaptación de los cursos, planes de acción y asignación de los recursos necesarios para alcanzarlos

5.3.5. Establecer procedimientos, normas y reglas

Los procedimientos sincronizados con una herramienta de gestión, son planes que establecen un método obligatorio para realizar las actividades futuras. Son series cronológicas de acciones requeridas en un proceso y pautas de acción que detallan en forma exacta las actividades de los programas.

Las normas y reglas describen con claridad las condiciones específicas requeridas en una herramienta de gestión, para llevar a cabo una acción sin libertad de actuar de manera arbitraria.

5.3.6. Elaborar Programas de trabajos

Los programas de trabajo son un conjunto de metas, políticas y procedimientos, reglas, asignaciones de tareas, pasos a seguir, recursos a emplear y otros elementos necesarios para llevar a cabo un determinado curso de acción; por lo general cuenta con el apoyo de una herramienta de gestión empresarial y del presupuesto de la Empresa.

5.4. SOLUCIONES AL PLAN DE MEJORAMIENTO

Como soluciones al plan de mejoramiento se propone lo siguiente:

5.4.1 Propuesta de Planificación:

La propuesta que hacemos en etapa de planificación es la siguiente:

- a. Análisis situacional de la Empresa
- b. Determinación de Objetivos
- c. Plan de Acción
- d. Planificación de Control
- e. Sistema de Gestión Empresarial SAP

Análisis Situacional de la Empresa

El Análisis Situacional lo constituye el estudio cuidadoso de las variables del entorno empresarial a las cuales deberá la Empresa adaptar la herramienta de gestión empresarial, a sus recursos, su estructura y cultura organizacional que le permita a la Empresa el logro de sus objetivos.

Realizando con eficiencia y eficacia tanto la toma de decisiones como las acciones cotidianos a mediano y largo plazo.

Para facilitar el análisis situacional se debe:

1. Dividir a la Empresa en áreas de trabajo en las cuales se implementará la herramienta de gestión que pueden ser los siguientes:

- a. Área Administrativa
 - b. Área de Recursos Humanos
 - c. Área Operativa
 - d. Área Financiera
2. Determinar los problemas y las causas que se provocan en cada área de trabajo asignándoles un orden de importancia para facilitar la posterior toma de decisiones por parte de los directivos de la Empresa y así conocer las oportunidades, fortalezas, debilidades y amenazas a subsanar y explorar con la herramienta de gestión empresarial, respectivamente por cada factor.

Determinación de Objetivos

El objetivo de la Empresa, en términos generales, debe indicar, dónde quiere estar la Empresa al final de una serie de acciones, por lo cual proponemos los siguientes objetivos:

Objetivo General

Ser la mejor Empresa en el mercado de productos de aseo y limpieza en el Ecuador que mediante un sistema de gestión empresarial busca el mejoramiento continuo en la aplicación de los procesos contables, administrativos, operativos y de calidad.

Objetivos Específicos

- Que la herramienta de gestión sea aplicada correctamente en el proceso administrativo y que esté acorde a las necesidades y exigencias del mercado competitivo y cambiante.
- Que el uso de la herramienta de gestión ayude a mejorar el servicio al cliente.
- Que la herramienta de gestión ayude a reducir los problemas en los procesos financieros y operativos de la Empresa.

Plan de Acción

Para lograr la consecución del objetivo general necesariamente se deben cumplir los objetivos específicos.

¿Cómo lograr que los objetivos específicos se cumplan?

Para la obtención del primer objetivo que es la correcta aplicación de una herramienta de gestión empresarial a los procesos contables – administrativos y operativos, y que además estén acorde a las necesidades y exigencias del mercado se seguirán los siguientes pasos:

1. Determinar la situación actual de la Empresa; en donde el nivel ejecutivo conocerá las condiciones reales en la que se encuentra la Empresa.
2. Analizar la problemática y buscar las alternativas

3. Toma de decisiones y aplicación de la alternativa seleccionada

4. Evaluar resultados y retroalimentación

Para el objetivo de mejorar el servicio al cliente, y se cumpla es necesario tomar en cuenta lo siguiente:

1. Obtener mayor lealtad de los clientes actuales lo que conlleva al mejoramiento en la calidad de nuestros productos.
2. Ejecutar un mejor servicio preventa, concurrente y post venta que se genera en base a una atención personalizada positiva, estrategias de imagen, servicios de calidad.

Lo que se propone al establecer estos objetivos es lograr que la Empresa alcance:

- Cantidad y calidad de la participación operativa de la Empresa, ya que el uso del sistema de gestión empresarial, trata de que la administración se integre en una administración participativa o solidaria sin perder la responsabilidad individual en la ejecución de los procesos.
- Contar con un personal capacitado en el uso adecuado del sistema de gestión empresarial, asegura un eficiente proceso productivo, mejorando así la calidad del trabajo.
- Con el uso del sistema de gestión empresarial se puede mejorar el proceso administrativo; mayor eficiencia y efectividad en las funciones administrativas – operativas, incrementando así la productividad de la Empresa.

- Costo – beneficio, se puede alcanzar el objetivo propuesto ya que el beneficio que se obtendrá al aplicar el sistema de gestión empresarial, justificará el costo por realizar.

Planificación del Control

Se propone que se vigile el cumplimiento de los planes mediante revisiones, autorizaciones y seguimientos periódicos a los procesos a través del sistema de gestión empresarial.

Debe asignarse esta responsabilidad al personal encargado de la planificación de los procesos en la herramienta de gestión, el cual debe informar directamente al Gerente General, mediante informes escritos de las actividades a realizarse, con los controles establecidos por los responsables de los departamentos y con sus resultados pertinentes, para que el comunique al personal de la Empresa para que a su vez estos se evalúen y se tomen las decisiones mas propicias; y en el caso de realizar una retroalimentación que se le haga en forma inmediata, para evitar pérdidas de tiempo y recursos que podrían ser aprovechadas en otras actividades.

Sistema de Gestión Empresarial (SAP)

La presente propuesta de implementación de una herramienta de gestión a los procesos de Productos Familia Sancela del Ecuador es la utilizar como sistema de información SAP. Este sistema tienen un conjunto de normas estándares en el área de software de negocios. El sistema SAP ofrece soluciones estándares para las necesidades enteras de información de una Compañía. El sistema de SAP consiste en funciones integradas en las siguientes áreas:

Planeación de Producción	PP
Ventas y Distribución	SD

Comunicaciones y Oficina	OC
Contraloría	CO
Manejo de Materiales	MM
Recursos Humanos	HR
Aseguramiento de Calidad	QA
Manejo de Activos	AM
Mantenimiento de Planta	PM
Sistema de Proyectos	PS
Soluciones de Industria	IS
Contabilidad y Finanzas	FI

Además de estas soluciones estándares, el ambiente de desarrollo de SAP y su sistema de información, proveen poderosas herramientas para desarrollo y adaptación del sistema a los requerimientos individuales (personalización). El ambiente de desarrollo del sistema aun ofrece a los usuarios su propio lenguaje de programación de la cuarta generación (ABAP/4), creado especialmente para las necesidades comerciales.

El poderoso rango de servicios que provee el sistema, es la causa del éxito del sistema SAP, considerando el mejor software a nivel mundial. SAP soporta el concepto de sistema abierto, construcción de interfaces, servicios, sobre los actuales estándares.

El sistema SAP es un sistema integrado. Esto significa que una vez almacenada la información, esta es disponible a través de todo el sistema, facilitando el proceso de transacciones y el manejo de información.

Por ejemplo, si un departamento necesita comprar un ventilador industrial para una nueva instalación, este es buscado desde ese momento y con el más apropiado vendedor.

Con el sistema, el siguiente paso a dar de alta la orden de compra, la cual automáticamente ordena los fondos necesarios. En este punto todas las oficinas que necesiten saber sobre esta compra, tendrán la información, por lo tanto, lo anterior no requerirá producir o tramitar copias de papeles de la compra y/o facturarla para el uso de varios departamentos administrativos, sino lo tendrán la información necesaria en sus sistemas computacionales.

Una vez que el ventilador industrial es recibido, el departamento notificará del hecho al sistema y la factura se procesará por el Sistema de Gestión Documental Mercurio, en la oficina central de contabilidad cruza información y pueden hacer los cálculos por cargos extras.

La persona encargada de los activos, a través del sistema SAP sabe que el ventilador fue entregado y desde ese momento puede empezar a hacer el cálculo de las depreciaciones. El departamento de mantenimiento también estará enterado del hecho y comenzará a hacer el calendario de mantenimiento para el ventilador, así hacer un historial de los ventilados fácilmente.

La integración del sistema basada en la cadena de valor de la Compañía, haciendo extremadamente eficiente su desempeño.

5.4.2 APLICACIÓN DEL SAP AL PROCESO CONTABLE DE LA COMPAÑÍA

Ventas y Cuentas a Cobrar

Con el uso del sistema en esta área podemos modelar el estilo de gestión comercial de la empresa adaptándose a los diversos requerimientos planteados

por puntos de venta (o sucursales), unidades de negocios, canales de venta, tipos de clientes, líneas de productos o servicios y obligaciones impositivas.

Facilita la gestión del personal, ya que permite la definición de los circuitos y el seguimiento de todos los aspectos relacionados con operaciones de ventas locales o al exterior, presupuestos, pedidos, órdenes de preparación, remitos, guías de despacho, facturas, etc. con una actualización automática de stock; tanto en forma individual como mediante la definición de procesos automáticos, con posibilidad de administrar el control de crédito e incluir procesos logísticos que ayuden a organizar la preparación, expedición y entrega.

Las funcionalidades de e-commerce ponen a su disposición formidables recursos de ventas que integran aplicaciones para exhibir y vender sus productos, automatizar procesos de toma de pedidos e intercambio de información que optimizan la relación con distribuidores, vendedores y clientes, y hacen más rentable su modo de operar.

Flexibiliza la administración de comisiones ayudando a implementar estrategias eficientes de incentivos de ventas, consolida la información de clientes: crédito vencido y a vencer, obligaciones documentadas propias del cliente o de terceros, pedidos ingresados y remitos pendientes de facturar que posibilitan un rápido análisis de cuentas, y la agilización de los procesos de control de cuentas corrientes y gestión de cobros, además genera asientos en forma automática.

Compras y Cuentas a Pagar

Con el uso del sistema en esta área podemos administrar las operaciones generadas por un requerimiento de bienes o servicios generado en el proceso productivo, la gestión comercial u otra necesidad habitual u ocasional de la empresa, permite definir los circuitos y comprobantes acorde con lo necesario para operaciones locales o de importaciones: requerimientos, cotización, orden de compra, orden de importación, autorización de entrega, remito, comprobante de recepción, etc. Suministra información para el seguimiento y auditoria,

verificando que los bienes o servicios recibidos sean los ordenados, y si la entrega se realizó en tiempo y forma.

El sistema controla el proceso de devoluciones y brinda soporte al sector de cuentas corrientes para el registro de facturas y preparación del pago con el cálculo de las retenciones impositivas correspondientes.

Presenta en forma centralizada, clara y dinámica la situación de la empresa ante el proveedor (o todos los datos que surgen de la relación comercial): débitos vencidos y a vencer, obligaciones documentadas (cheques propios, obligaciones a pagar, documentos o valores endosados) y remitos pendientes de facturar. Genera asientos en forma automática con posibilidad de incluir distribuciones por centro de costos.

Finanzas

Concentra toda la información financiera de la empresa. Integra los movimientos de fondos registrados por ventas, cobranzas, compras y pagos; posibilita la libre definición de movimientos de fondos (cajas, cuentas bancarias, cheques de terceros, documentos a cobrar, obligaciones a pagar, etc.), así como la de nuevas causas de orígenes y aplicaciones (aportes de socios, saldos iniciales, devolución de préstamos, adelantos al personal, sueldos, retiros de socios, impuestos), generando todos los elementos necesarios para registrar los movimientos que facilitan el análisis de los saldos actuales y los resultados a futuro.

Nos permite tener una clara identificación y seguimiento de estados de carteras de valores y documentos (en cartera, entregados, depositados, devueltos, etc.), contempla la posibilidad de definir nuevos estados o situaciones con su correspondiente movimiento contable, emite informes financieros flexibles que permiten analizar el flujo de caja, las causas y los medios de pago, el estado de las distintas carteras de valores y los estados bancarios.

Facilita la conciliación bancaria y administra distintos modelos de presupuestos financieros con la posibilidad de incluir movimientos estimados.

Inventarios

Proporciona las herramientas e informes necesarios para analizar y controlar el stock de la empresa, conocer el detalle de sus movimientos e indicar las variables que ayudan a mantener el stock de bienes de cambio y materias primas en niveles óptimos. Integra los movimientos de las áreas de ventas, compras y producción, permitiendo realizar ajustes y transferencias entre distintos depósitos.

Contempla la valorización de inventarios según métodos de última compra, costo de reposición o precio promedio ponderado e informa el costo sobre mercaderías vendidas y el margen o rentabilidad por artículo.

La optimización de procesos que permiten generar requerimientos de stock en forma automática, con base en la planificación de movimientos a futuro, posibilita el control de inventarios y el abastecimiento necesario para mejorar las ganancias y evitar la falta o el exceso de existencias en inventario. Administra el stock por partidas, despachos de importación o series.

Producción

Brinda una completa gestión de fórmulas y listas de materiales formadas por productos, productos asociados y subproductos, múltiples niveles de semielaborados, recursos de mano de obra y de maquinarias, costos de fórmulas estándar, documentos de Office y gráficos asociados a las mismas, para la gestión de calidad, múltiples unidades de medida, compuestos virtuales o fantasmas, además de muchas otras funciones.

Permite realizar órdenes de producción a partir de estimaciones o pedidos de venta que asumen diferentes estados, los cuales se reflejan en la nota de pedido.

Agiliza el control de producciones y consumos, tanto automáticos como manuales, con o sin lotes o partidas, con y sin vencimientos, criterios fijos para consumos automáticos de lotes, control de desvíos, costos reales de fabricación, etc.

Facilita a la empresa la planificación de sus compras a partir de las producciones programadas, stocks, insumos, compras pendientes, etc., visualizando faltantes y generando automáticamente requisiciones de compras por los mismos. Incluye movimientos de armado y desarme para producciones sencillas que no necesitan la intermediación de órdenes de producción para su ejecución.

Business Intelligence

Al utilizar este sistema como herramienta de procesamiento analítico en línea, se puede desarrollar un amplio espectro de soluciones empresariales, consolidar los factores del negocio y realizar análisis estratégicos exactos.

Permite la definición de modelos para análisis estadísticos, contemplando la selección y combinación de diversos filtros y dimensiones, el armado de rankings, la posibilidad de visualizar datos expresados en porcentajes, cantidades, importes, rentabilidad o costos, la generación de gráficos en línea y la posibilidad de exportar los datos a otros formatos.

Facilita la combinación de distintas dimensiones y variables para el análisis de gestión: unidades de negocios, tipos de cliente, zonas geográficas, condiciones de venta, sucursales de clientes, tipos de artículos, rubros, subrubros, clasificación según curva ABC, etc.

Contempla además la definición de causas de emisión para auditoria de comprobantes; el cálculo de variables (o índices) de desvío como el atraso promedio de pago y el plazo medio de entrega, así como el manejo de excepciones como artículos no disponibles o sin movimientos desde una fecha determinada, o clientes que no compran desde una fecha indicada. Posibilita la

definición de distintas visiones del plan de cuentas, lo que permite organizar distintas presentaciones de balances y estados de resultados por centros de costos, unidades de negocios o procesos de acuerdo a necesidades puntuales.

Contabilidad

Cumple con los requerimientos tanto de la contabilidad formal, como de las necesidades gerenciales y de seguimiento de costos, disponiendo en línea de los asientos correspondientes a todas las transacciones registradas.

La estructura altamente flexible de sus múltiples planes de cuenta permite analizar, comparar y presentar toda la información contable con diferentes vistas, distintos niveles de desagregación o diversos idiomas, así como el control de la contabilidad presupuestaria realizado con cualquier nivel o grupo de imputaciones.

Admite la contabilidad multimonetaria con generación automática de los asientos por diferencias de cambio o diferencias por conversión.

Posibilita la libre definición de impuestos, con alícuotas diferenciadas para compras y ventas, tanto de impuestos internos como otros no gravados, según las distintas necesidades y con indicación de métodos de cálculo y aplicación para retenciones y percepciones.

Emite declaraciones de impuestos y los informes presentan los datos como lo requiere el aplicativo, para una mejor interpretación y agilidad en el ingreso de datos.

Sueldos y Jornales/Recursos Humanos

Se trata de la más eficaz herramienta informática para lograr una óptima gestión de los recursos humanos que se complementa con la herramienta de liquidación de sueldos líder del mercado.

Liquida todos los convenios laborales vigentes, permite la libre definición de conceptos y fórmulas por el usuario, emite recibos de sueldos, registra automática las novedades de liquidación a partir de la información de relojes de control de asistencia y/o cualquier otra fuente de información externa.

Realiza informes complementarios para las obras sociales, sindicatos, subsidios familiares, aportes a la y permite configurar los informes para cumplir con diversos organismos oficiales y no oficiales.

Permite realizar presupuesto, y luego obtener informes comparativos por centro de costo, sección, planta, período o por cualquier criterio que defina el usuario.

Genera el informe para la certificación de servicios y remuneraciones y los archivos para el pago de haberes en cuenta bancaria.

Gestión Documental

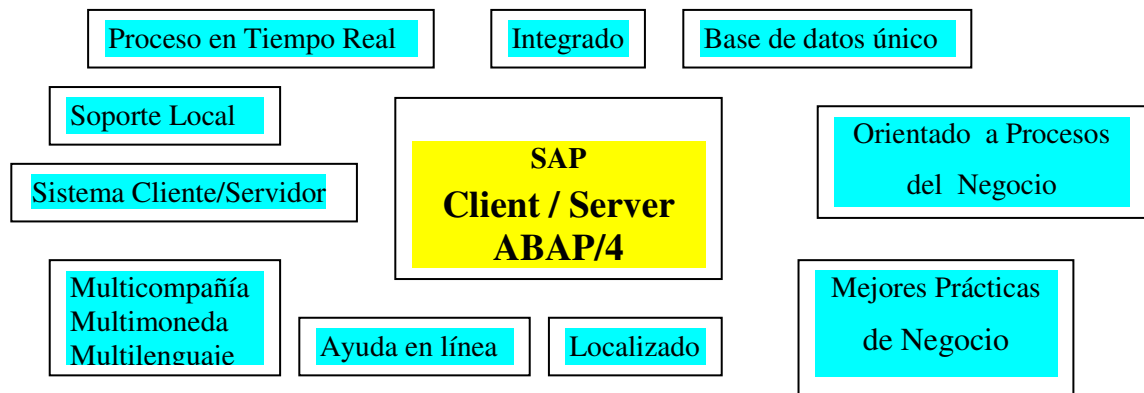
Desarrollado para resolver la problemática que tienen las empresas por el manejo de documentos impresos o digitales y la necesidad de desarrollar de manera eficaz sus tareas cotidianas.

Aplica la tecnología para digitalizar la información y la complementa con funciones que permiten su almacenamiento, catalogación y búsqueda de un modo rápido, preciso, económico y seguro.

Trabaja con documentos de simple y doble faz. También lo hace con documentos simples o multipáginas, siendo compatible con escáner que poseen alimentador automático. Se pueden catalogar documentos originados en papel, digitalizados o no, como documentos electrónicos: Word, Excel, PDF, Access, HTML, imágenes, archivos de audio, video, etc. El usuario podrá agregar electrónicamente sobre las imágenes: anotaciones, comentarios, resaltar texto y aplicar sellos predeterminados, utilizando estas marcas en sus criterios de búsqueda, sin alterar el estado original del documento. Ofrece herramientas de workflow que facilitan y normalizan el tránsito de la documentación por la

empresa. Permite el acceso a agentes externos a la organización mediante internet o bien por medio de la distribución de CD-ROM.

Las principales facilidades de SAP R/3, se pueden resumir así:



5.4.2.1 Propuesta de Organización

La propuesta que se plantea en cuanto a la organización contempla los siguientes puntos que son de vital importancia sobre los cuales los directivos de la Empresa deben tomar en consideración para una posterior toma de decisiones:

5.4.2.2. Análisis de Puestos:

En este proceso el analista de puestos de trabajo, debe recopilar y analizar todos los factores pertinentes que se van a desarrollar en un proceso. La herramienta de gestión empresarial ayuda al analista a obtener la información necesaria para establecer adecuadamente los procesos en un puesto de trabajo. Esto está destinado específicamente a estimular el enfoque del analista investigando tres aspectos básicos del puesto de trabajo que son:

1. El trabajo que se realiza
2. El proceso para realizar el trabajo
3. El fin con el que se realiza

El resultado final de la función del análisis de puestos es una clara y breve descripción del puesto, que se presenta con precisión las facultades y deberes básicos necesarios e inherentes a la realización de las tareas y actividades a desarrollarse en sistema de gestión empresarial.

5.4.2.3. Estructura Orgánica

Dentro de la estructura orgánica de la Empresa el sistema de gestión empresarial debe permitir que la información circule en el sentido que garantice que las órdenes compartidas se cumplan.

La forma mas convencional de reflejar el mejoramiento de la estructura de la Empresa con el sistema de gestión empresarial es el organigrama, esquema que contempla la división del trabajo de la Empresa en los correspondientes departamentos y secciones que la constituyen.

“ Los factores importantes que se deben considerar para la elaboración de la estructura organizativa de la Empresa:

1. Dividir la Empresa en departamentos o secciones:
 - Departamento Administrativo: Encargado de organizar a la Empresa, definir políticas, objetivos y metas razonables para la Empresa.

- Departamento Operacional: Debe ejecutar el servicio con la máxima eficiencia y eficacia, tanto en tiempo, recursos como calidad.
 - Departamento Financiero: Debe encargarse de registrar, evaluar, interpretar y aplicar todas las operaciones contables de la Empresa.
 - Departamento de Recursos Humanos: Encargado de dirigir al personal bajo su mando, capacitarlo, incentivarlo y relacionarlo con su entorno empresarial.
2. La estructura organizacional debe ser hecha respetando los principios organizacionales, tales como:
- Principio de la Unidad de Mando: Ningún miembro de la Empresa debe informar y/o depender de más de un superior.
 - Principio de Límite de Control: Capacidad de supervisión que un supervisor puede tener sobre un determinado numero de subordinados.
 - Principio de Excepción: Las decisiones rutinarias deben quedar en manos de subordinados, dejando los problemas de decisión fundamental a los superiores.
 - Principio de Jerarquía: Necesidad de estructuras verticales, en las que se indica en dónde se concentra la autoridad y responsabilidad administrativa y desde donde se va delegando a los demás niveles jerárquicos definidos en la Empresa.
 - Principio de Unidad de Dirección: La estructura orgánica debe estar diseñada en tal forma que los esfuerzos de todos sus miembros se puedan

coordinar y orientar en un solo sentido el logro de los objetivos empresariales”⁹.

Tomando en cuenta todos los principios organizacionales enunciados, y considerando el tamaño de la Empresa, el tipo de relaciones jerárquicas, se debe analizar que tan beneficioso es para la organización contar una herramienta de gestión empresarial.

Su estructura organizacional propuesta se representa en los organigramas de los Anexos 4, 5, 6 y la narrativa de los mismos detallamos a continuación:

PROCESO DE COMPRAS PROPUESTO CON EL USO DE UN ERP

Materia Prima (Anexo 4):

1. Para iniciar el proceso de compra de materia prima debe estar ingresado en el ERP el inventario de productos, inventario de materiales y el presupuesto de ventas.
2. El Planificador corre el MRP que automáticamente genera la necesidad de compra de materiales según datos ingresados en el sistema, y automáticamente se genera la orden de compra en el modulo de compras para que departamento se encargue de seleccionar al Proveedor y proceder a comprar.
3. Una vez seleccionado el Proveedor, el Departamento de Compras genera orden de compras en el sistema SAP y se carga automáticamente al módulo del Departamento de Contabilidad para su validación al momento que se recepte la factura.

⁹ TORRES I., “ Propuesta de Manual de Procedimientos Administrativos para la Empresa ”; 2004 , Pág. 125

4. El Departamento de Compras elabora pedido de materiales y realiza la solicitud de materiales al Proveedor.
5. El Proveedor receipta la solicitud de materiales, realiza la factura y envía el material solicitado al Almacén.
6. El personal del Almacén receipta los materiales con los documentos soportes (factura – guía de remisión), valida la información de los materiales recibidos con los documentos; si existe diferencias, estas son comunicadas al Departamento de Compras quienes se encargan de solicitar al Proveedor la reposición de materiales o una nueva factura.
7. Si no existen diferencias en la recepción de materiales, el personal del Almacén ingresa el material recibido al sistema SAP, donde se genera un reporte por áreas del material ingresado para poder ser despachado. El personal de bodega envía la factura al Departamento de Contabilidad.
8. El personal del Departamento de Contabilidad receipta la factura y valida la información con los datos ingresados en el sistema SAP, si existen diferencias estos documentos son devueltos al Almacén, si no existen diferencias el proceso continua con la contabilización en el sistema (genera cuenta por pagar).
9. El Departamento de Tesorería verifica en el sistema SAP los pagos a realizarse generando el pago en el sistema SAP (cheque o transferencia) y automáticamente se cruza la cuenta por pagar generada en Contabilidad con el pago generado en Tesorería; el personal de Tesorería archiva los documentos, finalizando así el proceso.

Equipos y Otros Materiales (Anexo 4.1):

1. El proceso se inicia cuando en la Empresa una área necesita algún artículo o material; para esto realiza una solicitud de pedido de materiales que se realiza en el sistema SAP, la misma se carga automáticamente al Almacén (módulo inventarios).
2. En el Almacén el personal responsable verifica en el sistema la solicitud de pedido de materiales y verifica la existencia del material solicitado. Si existe los productos en el Almacén libera en el sistema la orden pedido y genera la despacho el despacho (automáticamente se disminuye del modulo de inventarios) entregando los materiales a las áreas solicitadas, terminado ahí el proceso.
3. Al no existir los materiales en el Almacén, se libera la solicitud de pedido en el sistema, la misma que se carga automáticamente en el modulo de compras del sistema SAP.
4. La solicitud de pedido de materiales liberada es receptada por el Departamento Compras y verificada en el sistema, y genera en el sistema un listado de solicitud de pedido de materiales y se procede a realizar las cotizaciones respectivas a los proveedores (tres).
5. Si la compra es de Activos Fijos la solicitud de pedido es enviada la Gerencia General para su aprobación, si no es aprobada la solicitud es rechazada en el sistema y automáticamente comunicada al Departamento de Compras terminando ahí el proceso, caso contrario el Gerente General en el sistema aprueba la compra y libera el pedido continuando así con el proceso.

6. El Departamento de Compras después de haber realizado la cotización califica al proveedor según políticas establecidas. Con el proveedor seleccionado continua el proceso, con los no seleccionados termina ahí el proceso.
7. Una vez seleccionado el Proveedor, el Departamento de Compras genera orden de compras en el sistema SAP, la misma que se carga automáticamente en el modulo del Departamento de Contabilidad para su validación al momento que se recepte la factura.
8. El Departamento de Compras elabora pedido de materiales y realiza la solicitud de materiales al Proveedor.
9. El Proveedor recepta la solicitud de materiales, realiza la factura y envía el material solicitado al Almacén.
10. El personal del Almacén recepta los materiales con los documentos soportes (factura – guía de remisión), valida la información de los materiales recibidos con los documentos; si existe diferencias, estas son comunicadas al Departamento de Compras quienes se encargan de solicitar al Proveedor la reposición de materiales o una nueva factura.
11. Si no existen diferencias en la recepción de materiales, el personal del Almacén ingresa el material recibido al sistema SAP, donde se genera un reporte por áreas del material ingresado para poder ser despachado. El personal de bodega envía la factura al Departamento de Contabilidad.
12. El personal del Departamento de Contabilidad recepta la factura y valida la información con los datos ingresados en el sistema SAP, si existen diferencias estos documentos son devueltos al Almacén, si no existen diferencias el proceso continua con la contabilización en el sistema

(genera cuenta por pagar). De acuerdo a los plazos de pago definidos por el proveedor el sistema calcula automáticamente la fecha de vencimiento, valores que serán incluidos en el flujo de caja.

13. El Departamento de Tesorería verifica en el sistema SAP los pagos a realizarse generando el pago en el sistema SAP (cheque o transferencia) y automáticamente se cruza la cuenta por pagar generada en Contabilidad con el pago generado en Tesorería; el personal de Tesorería archiva los documentos, finalizando así el proceso.

PROCESO DE PRODUCCION PROPUESTO CON EL USO DE UN ERP

(Anexo 5)

1. El proceso de producción se inicia mediante una planificación de ventas y de inventarios, que debe estar de acuerdo a la filosofía del MRP y con las herramientas del ERP, se corre los procesos del plan maestro de producción, que determina que producto se va a fabricar y en qué fechas.
2. El Coordinador de Seguridad realiza la recepción de la materia prima en la garita, para lo cual el camión se pesa en la balanza, y automáticamente se registra el peso en una base de datos del sistema SAP en el módulo materia prima.
3. El Coordinador de Seguridad verifica el peso de balanza con la descrita en la guía de remisión; y si está correcto continúa el proceso, caso contrario no es aceptado y se le comunica al transportista para que indique las novedades presentadas al Proveedor y termina el proceso.
4. El montacarguista asignado realiza un muestreo de pacas para el análisis de humedad y las entrega al Analista de laboratorio.

5. Analista de laboratorio realiza el control de humedad, ingresando novedades en el sistema SAP en el módulo de materia prima.
6. Si la materia prima es aceptada continúa el proceso, caso contrario es devuelta al proveedor y termina el proceso.

En el caso de recepción de insumos o materiales, estos son recibidos directamente en el almacén, por el personal de bodega, quienes se encargan de comparar el material recibido con la guía de remisión. Si esta correcto se almacena el material y lo ingresan en el sistema; si existe diferencias se las comunica al proveedor.

7. Al continuar el proceso el de Jefe Materia verifica en el sistema la cantidad de Materia Prima y genera etiquetas impresas en el sistema de acuerdo al peso total de la materia prima; la misma que ya esta clasificada en pacas.
8. El Jefe de Producción (molinos) de acuerdo a la necesidad de producción de producto semielaborado genera una orden de producción con la cantidad en toneladas en el sistema SAP,
9. El Supervisor de Producción (molinos) verifica en el sistema la orden de producción a realizarse, y genera en el sistema SAP una solicitud de pedido de materiales, solicitando a la bodega de materia prima, a la bodega de almacén general los insumos necesarios para la producción
10. El personal responsable de las bodegas materia prima, semielaborado, y almacén general, verifican en el sistema la solicitud de pedido de materiales y libera el despacho en el sistema y se descarga automáticamente del inventario el material entregado, preparan los

materiales y entrega los insumos respectivos según solicitud de pedido de materiales.

11. El Supervisor de Producción receipta los materiales solicitados y empieza la producción de producto semielaborado (bobinas) según orden de producción.
12. El producto semielaborado (bobinas) es retirado por el montacarguista de materia prima, el mismo que se encarga de pesar en la balanza e ingresar al sistema SAP (módulo de inventarios) la cantidad de producto recibida.
13. El Montacarguista almacena en la bodega de semielaborado las bobinas, que fueron ingresadas automáticamente al inventario en SAP.
14. El Jefe de Conversión de acuerdo a la proyección de producción, genera una orden de producción en el sistema SAP (producto terminado) con la cantidad a producir.
15. El Supervisor de Conversión verifica en el sistema SAP la orden de producción a realizarse y genera en el sistema SAP una solicitud de pedido de materiales, solicitando a la bodega de materia prima, a la bodega de almacén general los insumos necesarios para la producción
16. El personal responsable de las bodegas materia prima, semielaborado, y almacén general, verifican en el sistema la solicitud de pedido de materiales y libera el despacho en el sistema y se descarga automáticamente del inventario el material entregado, preparan los materiales y entrega los insumos respectivos según solicitud de pedido de materiales.

17. Una vez recibidos los materiales Supervisor Conversión Produce producto terminado según orden de producción.
18. Una vez terminado el proceso de producción, el producto terminado es embalado por el operador e ingresado al sistema SAP.
19. El operador genera en el sistema etiquetas, las cuales contienen el código de barras que son colocadas en cada una de las estibas, y automáticamente se cierra la orden al ser completada.
20. El Auxiliar de Bodega recibe y verifica el producto terminado y realiza la lectura de las etiquetas que son cargadas automáticamente al sistema.
21. El Jefe de bodega verifica en el sistema la cantidad de Producto terminado existente según el reporte de etiquetas.

PROCESO DE VENTAS PROPUESTO CON EL USO DE UN ERP (Anexo 6)

1. De acuerdo a la filosofía del MRP, la Empresa debe planificar las ventas, por lo menos con un horizonte de 18 meses, por lo cual se prepara de manera automática con la herramienta de gestión y planificación (SAP) un presupuesto mensual.
2. El proceso se inicia cuando el Vendedor visita al cliente quien realiza la solicitud de productos, y el Vendedor toma nota del pedido mediante la palm (PDA) asignada a cada vendedor, la misma que se comunica con el ERP de las oficinas utilizando la intranet.
3. El Vendedor imprime la solicitud de pedido en la PDA, y como constancia de aceptación del pedido por parte del Cliente, le deja una

copia de la solicitud de pedido realizada la misma que debe constar con la firma del Cliente y del módulo Vendedor.

4. Vía Internet el Vendedor sincroniza la PDA y carga automáticamente en la orden de pedido en el sistema SAP (Módulo de Cartera).
5. Una vez que se ha cargado al sistema la orden de pedido, y de acuerdo a los parámetros de crédito definidos para cada cliente, el módulo de control de cartera (SAP) verifica las condiciones del Cliente para continuar con el proceso.
6. Si el Cliente tiene problemas en la cartera no se libera el pedido y se le informa al Vendedor para que informe a Cliente que tiene problemas en la cartera y que no se le puede despachar y así solucione los problemas presentados, si el Cliente soluciona el problema continúa el proceso, caso contrario termina.
7. Si el Cliente no tiene problemas, se libera en el sistema la orden de pedido, y automáticamente se genera la orden de despacho de productos.
8. El Departamento de Logística verifica en el sistema SAP la orden de despacho de productos liberada por el Departamento de Cartera y verifica la programación de despachos en base al calendario establecido con los Clientes, y procede a liberar dicha orden de despacho para que el Departamento de Facturación pueda realiza la factura al Cliente.
9. El Departamento de Facturación receipta la orden liberada en le sistema SAP y procede a realizar la facturación. Al momento que se realiza la facturación en el sistema SAP, automáticamente la cantidad de bultos a despacharse es disminuida del modulo de Inventarios.

10. El Departamento de Facturación entrega en Bodega la factura original y una copia de la misma, para que proceda a realizar el despacho de productos y sea enviado al cliente.

11. Otra copia de la factura se envía al Departamento de Contabilidad quienes se encargan de verificar el registro realizado por el sistema al momento de la facturación y la cuenta por pagar al transporte por el traslado de mercadería en el sistema SAP, automáticamente se genera la obligación en el modulo de cartera y en el de proveedores.

5.4.2.4. Auditoria de Gestión a la Organización

Importancia de establecer una auditoria en la Empresa:

- Toda la información de la Empresa se encuentra plasmada en un documento, y en caso de cualquier consulta, revisión o seguimiento a los procesos, que se requiera en la auditoria de la implementación de la herramienta de gestión empresarial podemos consultarla en dicho documento.
- Mediante la auditoria de gestión se tiene en cuenta la estandarización de los métodos y procedimientos de trabajo que deben ser tomados en cuenta desde el staff de la Empresa hasta los niveles más bajos.
- En la auditoria de gestión para la implementación del sistema de gestión empresarial, las normas son claramente definidas para todo el personal de la Empresa, sus funciones y procedimientos que en el trabajo se deben considerar.
- En una auditoria se identifican claramente las líneas de mando y su relación con el resto de la organización.

- A través de la auditoria y con la herramienta de gestión se pueden estandarizar los trámites y procedimientos de todo el personal, obteniendo con esto un mejoramiento en la agilidad de las actividades.

Alcance de la Auditoria

- Tener una visión general de los objetivos generales, filosofía y misión de la Empresa.
- Evaluar los objetivos específicos en cada departamento
- Generar una guía clara de los niveles jerárquicos que se tienen en la Empresa
- Determinar las relaciones que contribuyan a desarrollar de mejor manera el trabajo de los departamentos
- Especificar las responsabilidades y deberes del personal en los procesos y actividades de la Empresa

Objetivos de los Procedimientos

Es la explicación del propósito que se pretende cumplir con los procedimientos.

Los objetivos que se pretenden con el sistema de gestión empresarial son uniformar y controlar el cumplimiento de las rutinas de trabajo y evitar su alteración arbitraria; simplificar la responsabilidad por fallas o errores; facilitar las labores de auditoria en los procedimientos, así como la evaluación del control

interno y su vigilancia; que tanto los empleados como los jefes conozcan si el trabajo se esta realizando adecuadamente, reduciendo los costos al aumentar la eficiencia general, además de otras ventajas adicionales.

Áreas de aplicación y alcance de los Procedimientos

Corresponde al entorno de acción en el cual se aplicará la herramienta de gestión empresarial que cubrirá todos los procedimientos.

Responsables

Unidades administrativas o puestos que intervienen en los procedimientos en cualquiera de sus fases.

Políticas o Normas de Operación

En esta sección se incluyen los criterios o lineamientos generales de acción que se determinan en forma explicita para facilitar la cobertura de responsabilidad de las distintas instancias que participaban en los procedimientos con el sistema de gestión empresarial. Además deberán contemplarse todas las normas de operación que van aplicarse en el sistema de gestión empresarial, que precisan las situaciones alternativas que pudiesen presentarse en el desarrollo de los procedimientos. A continuación se mencionan algunos lineamientos que deben considerarse en su planteamiento:

- Se definirán perfectamente las políticas y/o normas que circunscriben el marco general de actuación de la persona, a efecto de que este no incurra en fallas.
- Los lineamientos para el desarrollo de las actividades en la herramienta de gestión empresarial se elaboran clara y concisamente, a fin de que sean

comprendidos incluso por personas no familiarizadas con los aspectos administrativos o con el procedimiento del mismo.

- Deberán ser lo suficientemente explícitas para evitar la continua consulta a los niveles jerárquicos superiores.

Procedimiento (descripción de operaciones)

Es la presentación por escrito, en forma narrativa y secuencial, de cada una de las operaciones que se realizarán en el sistema de gestión empresarial en cada procedimiento, explicando en qué consisten, cuándo, cómo, dónde, con qué, y cuánto tiempo se hacen las actividades, señalando los responsables de llevarlas a cabo. Cuando la descripción del procedimiento es general, y por lo mismo comprende varias áreas, debe anotarse la unidad administrativa que tiene que indicar el puesto responsable de cada operación. Es conveniente codificar las operaciones para simplificar su comprensión e identificación, aun en los casos de varias opciones en una misma operación.

5.4.2.4. Estructura General de Comunicación

La Empresa necesita una estructura general de comunicación que sea constante y necesaria en todo el proceso de administrativo, ya que se considera la comunicación y a la información como las materias primas con las que trabaja el administrador.

La comunicación es el intercambio de elementos entre dos o más sistemas de la Empresa, por eso en el nivel de la dirección puede darse: orientaciones, órdenes, políticas, sanciones. En otros niveles de la organización se dan: informes, necesidades de participación de los empleados en el proceso, necesidades de capacitación, etc.

La comunicación que necesita la Empresa con la herramienta de gestión empresarial, terminará vinculando a los distintos niveles de la organización y aumentará el nivel de las operaciones entre los procesos de los empleados, para lo cual necesita bases para crear los canales de comunicación.

Las bases para crear una comunicación eficaz son numerosas, sin embargo la Empresa puede generalizar las siguientes:

- Saber escuchar: El Gerente debe conocer los datos y hechos fundamentales en los procesos de la Compañía, así como lograr una mejor comprensión de los problemas que se puedan presentar, y por otra parte da al empleado la sensación de participar en la solución del asunto, lo cual incrementa su interés por la tarea que se ha de realizar; donde se escuchan las quejas, ideas y sugerencias.
- Informar permanentemente al personal: Como regla general, el personal debe estar enterado de los asuntos que le afecten. Así por ejemplo, se le debe comunicar los proyectos sobre las reformas de la estructura orgánica o de procedimientos y trámites de la Empresa.
- Estimular la comunicación recíproca: El Gerente debe estimular la comunicación ascendente de toda la Empresa, así como el correcto cumplimiento de las tareas que depende, en gran parte de una comunicación ascendente, descendente y horizontal.
- Promover la participación de los subordinados en la toma de decisiones: Cuando ha de adoptarse una decisión que afecte a las actividades de la Compañía, debe facilitarse a los interesados la oportunidad de participar en las decisiones previas, de que expongan sus criterios y opiniones a que ellos son los involucrados directos en el desarrollo de los procesos.

5.4.2.5. Evaluación y reajuste Orgánico

Para que la Empresa tenga una adecuada evaluación y reajuste orgánico con la herramienta de gestión empresarial debe realizar las evaluaciones para comprobar el desempeño del sistema en el desarrollo de los procesos y emprender las acciones administrativas o de control necesarias.

Los directivos deben considerar los resultados de las evaluaciones realizadas a los procesos con la herramienta de gestión empresarial, ya que esto produce mayor coherencia a la implementación y funcionamiento adecuado del sistema de gestión empresarial en los procesos.

Los factores de evaluación y reajuste orgánico a considerar son:

- Desempeño del objetivo: cantidad – calidad de trabajo
- Conocimiento y desempeño del cargo
- Mejoramiento de los procesos y actividades
- Características positivas al cambio del personal (cooperación, iniciativa, liderazgo, conducta, talento)

5.4.2.6 Propuesta de Dirección

Para que la dirección de la Empresa, mediante el uso del sistema de gestión empresarial, sea más productiva y tenga un sentido más amplio debe cumplir con las siguientes etapas:

- Sistema de Dirección

- Proceso de Delegación

- Proceso de Toma de decisiones

Si se cumplen las etapas enunciadas anteriormente y con la herramienta de gestión empresarial se hará posible el funcionamiento de la estructura orgánica diseñada.

1. Sistema de Dirección

El sistema de dirección participativo en el uso del sistema de gestión empresarial es el que más aumenta la producción y productividad al ser aplicado en la Empresa.

Este sistema ofrecerá un menor número de problemas y permitirá a la dirección concentrarse en las decisiones fundamentales a través de la delegación y desconcentración de funciones en los niveles jerárquicos inferiores. Es decir que con el apoyo del sistema de gestión empresarial se mejorará la distribución de tareas, y la delimitación de responsabilidades se las hará de acuerdo con las líneas de autoridad, esto permitirá actuar al personal con unidad de mando y unidad de dirección en los procesos.

Con el uso del sistema de gestión empresarial, la Empresa tendrá un menor flujo de documentación en todos los niveles y mantendrá información actualizada de tal manera que los procesos estén organizados y direccionados al cumplimiento de objetivos en cada procedimiento.

2. Proceso de Delegación

La cantidad y calidad de la delegación define en gran medida el estilo de dirigir. El director que delega tiende a ubicarse dentro de los sistemas consultivo o participativo.

Los manuales de organizaciones establecen en la herramienta de gestión los procesos en los cuales se puede delegar, a que nivel o entre departamentos que intervienen en las actividades operacionales. En la etapa de dirección, lo que se hace es ejecutar esta delegación, supervisarla, evaluarla y proponer las correcciones y ajustes a los procesos si fuese el caso. El proceso de delegación puede ser expresado en términos del sistema.

Para que se pueda hacer una delegación en el sistema de gestión empresarial a los diferentes procesos operativos de la Empresa, los directivos deben tomar en cuenta lo siguiente:

- Solo se puede delegar la autoridad a los procesos que se posee
- Se deben delegar la responsabilidad y la autoridad necesaria en un proceso para cumplirla
- El que delega la autoridad, permanece con la misma autoridad a la que poseía antes y adicionalmente con la responsabilidad de todo el proceso en la herramienta de gestión.
- El ejercicio de la delegación esta relacionado con descentralización, fenómeno administrativo que consiste en trasladar la autoridad y responsabilidad a los diferentes niveles que intervienen en un proceso.

- Cuando se delega la responsabilidad en la herramienta de gestión empresarial, pero no se asigna la correspondiente autoridad, a esto se le conoce como desconcentración, la autoridad en estos casos queda centralizada en el nivel de la dirección.

Ventajas que la Empresa obtendrá con la delegación:

- Mejoramiento del clima laboral de la organización, con la delegación de autoridad en la herramienta de gestión empresarial se define claramente las responsabilidades del personal en los procesos.
- Liberación a la dirección de problemas rutinarios y le permitirá concentrarse en las decisiones fundamentales que afecten a la organización.
- Incremento del auto control, reduciendo la necesidad de controles externos y de tipo represivo.
- Desarrollo de la creatividad de un subalterno, al adaptarse y ejecutar adecuadamente las actividades en el sistema de gestión empresarial.
- Con el sistema de gestión empresarial los procedimientos son más flexibles, esto no es otra cosa que mantener un adecuado equilibrio entre la estructura y la libertad de las actividades que se realiza en un proceso.

3. Proceso de Toma de Decisión

El personal responsable de la toma de decisiones con el uso del sistema de gestión empresarial debe hacer un análisis de los siguientes:

- Planes y objetivos preestablecidos
- Tiempos y oportunidades
- Presupuestos y costos
- Proyecto final

El proceso de toma de decisión se debe expresar en términos de:

- Conocimiento de la realidad
- Análisis y evaluación de alternativas
- Selección de la mejor alternativa
- Instrumentación de la decisión

Para instrumentar la decisión en el sistema de gestión empresarial se puede requerir de los siguientes documentos:

- Lista de actividades
- Programación de actividades
- Tiempos y oportunidades de ejecución

5.4.2.7 Propuesta de Control

Para que la Empresa consiga los objetivos previamente elaborados en la función de planificación con su correspondiente plan de acción; la ejecución y sus resultados deben ser controlados.

“ Para lo cual el control que debe la Empresa ejercer es fundamentalmente sobre las actividades de la Empresa, en las siguientes fases:

- a. Planificación
- b. Ejecución del Plan
- c. Autoridad en la ejecución
- d. Instrucción
- e. Supervisión
- f. Verificación y evaluación de los resultados
- g. Ajuste de métodos para lograr los objetivos

a. Planificación

El Gerente no puede controlar las actividades de la Empresa si no ha establecido objetivos definidos en la propuesta de la función de planificación, esto es, si no cuenta con un plan de acción. El plan elaborado en este sentido debe ser claro y no promover más de una interpretación a fin de que no se preste a confusiones o retrasos en su cumplimiento.

b. Ejecución del Plan

Una vez que la Empresa redacte el plan ha de ser ejecutado. Pero su correcta ejecución exige tres requisitos que se relacionan entre sí: oportunidad del mensaje, coordinación de la aplicación y dotación de medios materiales para realizarlo.

c. Autoridad en la ejecución

La autoridad que la Empresa designe es necesaria para el control, ya que las personas que imparten órdenes han de asumir la responsabilidad en su ejecución en lo que se refiere a las tareas que se cumplen bajo su dirección.

d. Instrucción

El control se refiere, no solo a lo que debe hacerse, sino también a como ha de realizarse. Por ello la responsabilidad de quien manda no termina cuando imparte la orden; también debe dar las instrucciones complementarias que permitan ejecutar la tarea correctamente. La instrucción adecuada es esencial en el control.

Para que la instrucción sea efectiva, es preciso que exista intercambio de ideas y mutua comprensión.

e. Supervisión

La supervisión es la base del control que permite que cada empleado de la Empresa realice desde el principio sus tareas con eficacia, y al mismo tiempo, a plena satisfacción.

El trabajador tiene derecho a una supervisión competente. La supervisión sirve también para reducir pérdida de tiempo, recursos y para capitalizar el esfuerzo de formación.

f. Verificación y evaluación de los resultados

El control exige que se realice una verificación constante de la ejecución del plan de acción que esta establecido en la Empresa, para que los resultados se ajusten a los objetivos previamente determinados en el programa.

g. Ajuste de Métodos para lograr los objetivos

El ciclo del control concluye cuando el Administrador informa de los posibles defectos de la ejecución del plan a los directivos. En este caso se hace preciso elaborar nuevos planes para corregir los errores de los planteamientos originales. Estos planes, al igual que el anterior, son documentos listos para ponerse en práctica, origina un nuevo ciclo de control mediante la comunicación. ..¹⁰

5.4.2.8 Actividades Básicas del Control

1. Establecimiento de Estándares:

El proceso será revisar selectivamente los factores críticos en los que la posibilidad del fracaso es mayor y que tenga mayor impacto en la consecución de los objetivos.

Determinar en los elementos, tiempo, recursos, cantidad y calidad los factores medibles en la ejecución de los procesos.

¹⁰ CEVALLOS, A " Manual de Políticas y Procedimientos Administrativos Financieros y Contables para la Empresa "; Editorial Mc Graw Hill, México, 2004, Pág. - 242

2. Medición de la Ejecución:

- Elegir el método de medición
- Inspeccionar u observar al personal
- Informes diarios, semanales y mensuales
- Informes sobre el tiempo programado en las actividades
- Reuniones sobre el programa y sus actividades
- Documentos claves en el proceso
- Proponer criterios para tomar decisiones: costo, tiempo, disponibilidad, eficiencia y eficacia en los procesos

3. Realización de las acciones correctivas:

- Acción auto correctiva
- Acción operativa
- Acción Administrativa

El grado de control que se aplique a cada uno de los factores que afecten a los objetivos de la Empresa variará sustancialmente según las circunstancias administrativas en que el administrador responsable este operando.

Por lo que primero se revisan los objetivos en función de sus cuatro elementos básicos: tiempo, recursos, calidad y cantidad. Se aplican los siguientes principios de control:

Principio sobre la causa mínima, el cual se puede aplicar en la Empresa porque tiene un reducido número de empleados que con el uso de la herramienta de gestión empresarial se puede obtener una mayor cantidad de trabajo aceptable.

Principio sobre el punto de control, el que es aplicado en el sitio de trabajo.

Finalmente se realizarán las acciones correctivas.

5.4.2.9 Ejemplo de Aplicación de las Actividades Básicas del Control

1. Establecimiento de Estándares: Los factores críticos a continuación listados son los que tienen mayor posibilidad de fracaso en la consecución de los objetivos empresariales:

Factores Críticos:

- Elaboración de productos
- Equipos disponibles
- Ingresos por venta de productos
- Cuentas por cobrar y cuentas por pagar

2. Medición de Ejecución: La Empresa con el uso del sistema de gestión empresarial (ERP) puede escoger los métodos mas apropiados de ejecución, entre ellos se podría utilizar los siguientes:

- Informes diarios, semanales o mensuales
- Inspección u observación del personal
- Reportes de clientes y proveedores
- Balances mensuales

3. Acciones Correctivas:

- Acciones Operativas: Verificación del estado de la maquinaria, si necesita arreglo inmediato, o si hay que reemplazarla por otra
- Acciones Administrativas: Contratos de terceros, mejora del servicio pre-venta, postventa.
- Acción Financiera: Información oportuna y adecuada para tomar buenas decisiones y preparar a tiempo un plan de acción oportuno para situaciones fortuitas en función de la planificación.

CAPITULO VI

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1. CONCLUSIONES

En la actualidad las empresas están sometidas a nuevas fuerzas del mercado, pero principalmente al avance tecnológico, esto permite a la Compañía mejorar en la toma de decisiones, a sostener la gestión de la misma mejorando los procesos, optimizando tiempo y recursos, a reducir costos y primordialmente dar un mejor servicio al cliente.

Si las empresas no controlan las actividades de sus procesos estarán provocando un aumento de los costos generales y una reducción de la productividad, según datos de investigación el 31% de las Compañías aseguran que más del 10% de sus documentos impresos son desechados debido a una información incorrecta o desactualizada.

La tecnología de una Herramienta de Gestión Empresarial no está enfocada a aspectos parciales de la Compañía, sino que se enfoca en forma particular a cada uno de los procesos de negocios de la empresa buscando la excelencia en el desempeño de los mismos.

Familia Sancela del Ecuador es una empresa multinacional respaldada por sus principales inversionistas como son Familia Sancela Colombia y la SCA de Suecia, de esta manera la Compañía ha podido desarrollarse en el ámbito empresarial de nuestro país, así mismo, necesita avanzar tecnológicamente implementando sistemas de información de gran relevancia para la gestión empresarial y de comunicación con las demás empresas, por ello la implementación de una Sistema de Gestión Empresarial en el proceso contable administrativo de la Compañía, incrementando

así efectividad en el desarrollo administrativo financiero fundamentalmente con la matriz Colombia.

A través del desarrollo de la tesis he podido demostrar que los Sistemas de Gestión Empresarial han adquirido mayor importancia porque las empresas saben que los recursos bien integrados permiten agilidad y hacen que las organizaciones sean más competitivas puesto que coordina los procesos de negocio utilizando todos los recursos (miembros, proveedores, etc.). El flujo de trabajo mejora la atención y servicio al cliente, minimiza los tiempos optimizando los procesos de gestión empresarial.

La aplicación de un Sistema de Gestión Empresarial (ERP) es una herramienta de gran utilidad que ofrece información administrativa con estadística de tiempo en cada proceso, etapas que cubre a cada proceso sobre problemas que se suscitan en cada ciclo. El software esta sometido a diferentes actualizaciones por lo cual en un futuro se implementará nuevas versiones las cuales mejorarán sin duda la herramienta de gestión.

La Auditoria de Gestión a los procesos de la Compañía, se la realizó de manera técnica verificando que existen deficiencias en los procedimientos, por lo que el análisis presentado en este trabajo pone de manifiesto la necesidad de implantar una Herramienta de Gestión Empresarial a los procesos ajustando así nuestra gestión administrativa, en ese sentido se mejorarán las actividades en los cuales se gestionan los pagos a proveedores, las áreas que involucran al personal operativo y de apoyo, al nivel gerencial mejorando el servicio de calidad al cliente externo.

El diseño de estos nuevos procesos repercute en el tiempo de ciclo de negocio haciendo que disminuya, y de igual forma incrementando el Valor agregado que se da con cada uno de ellos, por esto es importante el estudio y análisis continuo de la implementación de una Herramienta de Gestión Empresarial al proceso contable administrativo de la Empresa, los mismos que se exponen a cambios en el tiempo

siempre y cuando sean en beneficio del mejoramiento de calidad para el cliente externo e interno de la organización.

El resultado de este diseño de procesos en un Sistema de Gestión Empresarial cumple con la eliminación de actividades que no agregan valor a los procesos, combinación de actividades que no se eliminan y mejoramiento de las actividades, ejecutándolas con mayor eficiencia.

6.2. RECOMENDACIONES

Los resultados obtenidos en mi análisis de los procesos demuestran que es recomendable implementar una Herramienta de Gestión Empresarial a los procesos contables administrativos sugeridos, de tal manera que podría iniciarse con capacitación para los grupos de interés afectados, como son los miembros de la organización para conocimiento y mejor utilización de todos los recursos.

Una vez implementado la herramienta de gestión empresarial se recomienda realizar un monitoreo continuo al sistema para comprobar que se esté ejecutando y cumpliendo el ciclo de actividades en cada uno de los procesos, verificando que se ejecuten las aprobaciones según los requerimientos y políticas de la institución.

Una de las premisas para el adecuado funcionamiento de un sistema de Gestión Empresarial es el cumplimiento de las actividades implantadas en el Sistema de Gestión Empresarial, creando conciencia en el personal para lograr mayor efectividad en el control de los procesos y procedimientos de los mismos.

Sería recomendable cada año realizar una retroalimentación sobre los procesos que se ejecutan en el Sistema de Gestión Empresarial por el hecho de que existen constantes renovaciones en cuanto al flujo de información y de los procedimientos de la Empresa, los cuales ameritan cambios en algunos casos.

Por último este tipo de diseño y utilización de la tecnología de la información podría ser aplicado en otras organizaciones que mantienen relaciones comerciales y que están sujetas a la evolución y cambio del mercado.

GLOSARIO DE TERMINOS

- **SCA:** Corporación Sueca de Celulosa
- **PM1:** Máquina productora de papel 1
- **PM2:** Máquina productora de papel 2
- **TISSUE:** Productos de aseo de papel (papel higiénico, servilletas, toallas, pañuelos faciales)
- **PT:** Producto Terminado
- **MP:** Materia Prima
- **ERP:** Planificación de Recursos Empresariales o Sistemas de Planeación de Recursos
- **MRP:** Sistemas de Planeación de Manufactura o Producción
- **CASH FLOW:** Flujo de Caja
- **SAP:** Sistema de Administración y Planificación
- **PDA:** Procesador de Datos Automático
- **ABAP/4:** Lenguaje de programación, creado para necesidades comerciales
- **OBJETIVOS EMPRESARIALES:** Es a dónde quiere llegar la empresa a mediano o largo plazo, con la ayuda de todos los empleados.
- **PROCESO:** Es una cadena de pasos a seguir para optimizar el tiempo de trabajo y mejorar la funcionalidad de los trabajadores para conseguir los objetivos empresariales

- **PROCEDIMIENTOS:** Son los pasos a seguir para culminar un proceso de la mejor forma posible.
- **OPTIMIZACIÓN DEL TIEMPO:** Es reducir el tiempo al realizar una actividad laboral a lo que actualmente se lo desempeña, y de la mejor forma, sin errores
- **EFICIENCIA:** Actitud positiva de la persona en relación a la elaboración de las actividades laborales y su desenvolvimiento en las mismas en el menor tiempo posible.
- **CONTROL:** Comprobación, inspección, intervención, supervisión de las actividades desarrolladas por cierto personal en cualquier área.
- **ACTIVIDAD:** Facultad de obrar, al conjunto de operaciones o tareas propias de una persona que realiza en una entidad.
- **EVALUAR:** Comprobar el rendimiento de las personas en la realización de diferentes actividades u operaciones en la Compañía.
- **SEGREGAR:** Aislamiento, separación de una cosa, actividad, operación de otra u otras, entre las diferentes personas que conforman los departamentos o áreas en una Compañía.
- **COMPAÑÍA:** Sociedad, junta de accionistas, o de varias personas de negocios unidas por un mismo fin los cuales son los responsables de dirigir al personal y las actividades que desarrollan en la misma.
- **DESEMPEÑO:** El concepto de desempeño en nuestra investigación corresponde a cumplir o hacer aquello a que uno esta obligado por razón de cargo, oficio, etc., que el personal esta asignado en la Compañía.

- **DETECCION:** Poner de manifiesto errores realizados en las diferentes actividades realizadas por el personal de la Compañía, utilizando medios adecuados, y corregir lo que no puede ser observado directamente.
- **ERROR:** El concepto de error en nuestra investigación corresponde a la acción desertada o equivocada al realizar las operaciones o actividades en la Compañía.

BIBLIOGRAFÍA

1. Registro, Oficial, "NEA", N.-5, Quito,(2002)
2. MORRIS, Daniel, & BRANDON, Joel " Reingeniería Como aplicarla con éxito en los negocios ", Editorial McGraw Hill, México, (2.003)
3. LUNA, Blanco Yanel " Normas y Procedimientos de Auditoria Integral ", Ediciones ECOE, España, (2003)
4. MATURAMA, Sergio " Taller de Ingeniería en Sistemas ", Pontifica Universidad Católica, Chile, (1999)
5. GARCIA R, " Medición del Trabajo", México, McGraw Hill. (1998)
6. HARRIGTON J. " Mejoramiento de los Procesos de la Empresa ", Colombia: McGraw Hill. 1ra. Edición. (1993)
7. HILL C., JONES G., " Administración Estratégica", Colombia: McGraw Hill. 3ra. Edición. (1996)
8. HILL T. " Administración de Operaciones", México. Prentice Hall, (1997)
9. HILL T., "La Esencia de la Administración", México. Prentice Hall, (1997).
10. NOORI H., RADFORD R, " Administración de Operaciones", Colombia: McGraw Hill, (1997)
11. RITZMAN L., KRAJEWKI L., " Administración de Operaciones Estratégicas y Análisis", México: Pearson Educación, (2000)

12. GIBSON J., IVANCEVICH J., DONNELLY J.,” Las Organizaciones”, Colombia: McGraw Hill. 8va. Edición, (1998)
13. KOONTZ H., WEIHRICH H. “ Administración una perspectiva global “, México: McGraw Hill. 11va. Edición, (1998)
14. JOINER B., “ Gerencia de la 4ta Generación”, Colombia, McGraw Hill. (1996)
15. AMAYA J, “ Manual de Normas y Procedimientos”, [<http://www.monografias.com>.], (2005)
16. CABRERA E, “ Procedimientos y Flujos de Información”, [<http://www.monografias.com>.], (2005)
17. CEVALLOS, A “ Manual de Políticas y Procedimientos Administrativos Financieros y Contables para la Empresa “, Editorial McGraw Hill, México, 2004
18. CUATES D, “ Fases de Proceso Administrativo ”, [<http://www.monografias.com>.], (2005)
19. TORRES I, “ Propuesta de Manual de Procedimientos Administrativos para la Empresa “ , 2004 ,

ANEXOS