



# **UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS  
CARRERA DE INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA  
C.P.A.**

## **INFORME DE TRABAJO DE GRADO**

### **TEMA:**

REINGENIERÍA DE LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS  
CONTABLES Y FINANCIEROS DE LA EMPRESA PROVESUM Y  
CIA. UBICADA EN LA PARROQUIA EL SAGRARIO, CIUDAD DE  
IBARRA, PROVINCIA DE IMBABURA.

**PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERA  
EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA C.P.A.**

**AUTORA:** MERA AGUAS TAMARA DEL CARMEN

**ASESOR:** ING.COM.EDGAR MONTEROS E., MBA.

**IBARRA, JUNIO 2013**

## **RESUMEN EJECUTIVO**

Encontrar en el cambio una manera de alcanzar eficiencia, y de servir mejor a los clientes, ejes fundamentales en la vida de una empresa, son los principales motivos para el desarrollo del proyecto Reingeniería de los procesos administrativos contables y financieros de la empresa Provesum y Cía. ubicada en la parroquia el Sagrario, ciudad de Ibarra, provincia de Imbabura.

Este proyecto consta de cuatro capítulos, en el primer capítulo se realiza un estudio para identificar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, utilizando métodos como encuestas, entrevistas y observación directa.

El segundo capítulo es el fundamento teórico que conjuntamente con los resultados del primer capítulo sirven de base para la elaboración de la propuesta estratégica.

La propuesta estratégica se desarrolla en el capítulo tres, en este se propone la misión, visión, orden jerárquico, manual de descripción de puestos y funciones, manual de procesos y el cuadro de mando integral para la empresa.

En el cuarto capítulo se exponen los posibles impactos que generará la implementación del proyecto.

## **ABSTRACT**

Find in changing a way to achieve efficiency, and better serve customers, cornerstones in the life of a company are the main reasons for the development of project reengineering processes accounting administrative and financial of Provesum&Cía. located in the Sagrario parish, Ibarra city, Imbabura province.

This project consists of four chapters; the first chapter is a study to identify the strengths, weaknesses, opportunities and threats, using methods such as surveys, interviews and direct observation.

The second chapter is the theoretical foundation, which together the results of the first chapter are the basis for the development of the strategic proposal.

The strategic proposal is developed in chapter three, this suggests the mission, vision, hierarchical order, manual of descriptions job and functions, process manual and the balance scorecard for the company.

In the fourth chapter exhibit the possible impacts that generate the project implementation.

## **AUTORÍA**

Yo, Tamara del Carmen Mera Aguas, con cedula de ciudadanía número 100158117-0, declaro bajo juramento que el trabajo aquí descrito es de mi autoría; que no ha sido presentado en ningún otro grado, ni calificación profesional; y que he consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

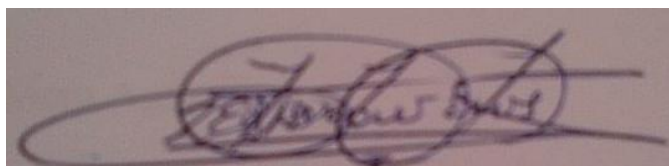
## CERTIFICACIÓN

En mi calidad de Director de Trabajo de Grado presentado por la egresada MERA AGUAS TAMARA DEL CARMEN para optar por el título de INGENIERA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA C.P.A. cuyo tema es REINGENIERÍA DE LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS CONTABLES Y FINANCIEROS DE LA EMPRESA PROVESUM Y CIA. UBICADA EN LA PARROQUIA EL SAGRARIO, CIUDAD DE IBARRA, PROVINCIA DE IMBABURA.

Considero que el presente trabajo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del tribunal examinador que se designe.

En la ciudad de Ibarra, a los 17 días del mes de junio del 2013.

Firma

A rectangular box containing a handwritten signature in dark ink. The signature is cursive and appears to read 'Edgar Monteros'.


.....

Ing. Edgar Monteros

## UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

### **CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR DEL TRABAJO DE GRADO A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE.**

Yo, Tamara del Carmen Mera Aguas, con cedula de ciudadanía N° 100158117-0 manifiesto mi voluntad de ceder a la Universidad Técnica del Norte los derechos patrimoniales consagrados en la ley de propiedad intelectual del Ecuador artículos 4,5 y 6 en calidad de autora de la obra o trabajo de grado denominado: REINGENIERÍA DE LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS CONTABLES Y FINANCIEROS DE LA EMPRESA PROVESUM Y CIA. UBICADA EN LA PARROQUIA EL SAGRARIO, CIUDAD DE IBARRA, PROVINCIA DE IMBABURA que ha sido desarrollado para optar por el título de Ingeniería en Contabilidad y Auditoría C.P.A. en la Universidad Técnica del Norte, quedando la Universidad facultada para ejercer plenamente los derechos cedidos anteriormente. En mi condición de autora me reservo los derechos morales de la obra antes citada. En concordancia suscribo este documento en el momento que hago entrega del trabajo final en formato impreso y digital a la biblioteca de la Universidad Técnica del Norte.



Tamara de Carmen Mera Aguas

100158117-0

Ibarra a los 17 días del mes de junio de 2013

# UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

## BIBLIOTECA UNIVERSITARIA

### AUTORIZACIÓN DE USO Y PUBLICACIÓN A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

#### 1. IDENTIFICACIÓN DE LA OBRA

La Universidad Técnica del Norte dentro del Proyecto Repositorio Digital Institucional, determinó la necesidad de disponer de textos completos en formato digital con la finalidad de apoyar los procesos de investigación, docencia y extensión de la Universidad.

Por medio del presente documento dejo sentada mi voluntad de participar en este proyecto, para lo cual pongo a disposición la siguiente información.

<b>DATOS DE CONTACTO</b>	
<b>CÉDULA DE IDENTIDAD</b>	100158117-0
<b>APELLIDOS Y NOMBRES</b>	Mera Aguas Tamara del Carmen
<b>DIRECCIÓN</b>	María Angélica Idrobo 3-15 y Maldonado
<b>EMAIL</b>	tamymera@hotmail.com
<b>TELÉFONO</b>	062-957-886 / 0997631033
<b>DATOS DE LA OBRA</b>	
<b>TÍTULO</b>	Reingeniería de los procesos administrativos contables y financieros de la empresa Provesum y Cia. ubicada en la parroquia el Sagrario, ciudad de Ibarra, provincia de Imbabura.
<b>FECHA</b>	17/06/2013
<b>PROGRAMA</b>	PREGRADO                      X POSGRADO
<b>TÍTULO POR EL QUE OPTA</b>	Ingeniería en Contabilidad y Auditoría C.P.A.
<b>ASESOR/DIRECTOR</b>	Ing. Edgar Monteros E.

## **2. AUTORIZACIÓN DE USO A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD**

Yo Mera Aguas Tamara del Carmen, con cédula de identidad N°. 100158117-0, en calidad de autora y titular de los derechos patrimoniales de la obra o trabajo de grado descrito anteriormente, hago la entrega del ejemplar respectivo en formato digital y autorizo a la Universidad Técnica del Norte, la publicación de la obra en el Repositorio Digital Institucional y uso del archivo digital en la Biblioteca de la Universidad con fines académicos, para ampliar la disponibilidad del material y como apoyo a la educación, investigación y extensión, en concordancia con la Ley de Educación Superior Artículo 144.

## **3.-CONSTANCIAS**

Manifiesto que la obra objeto de la presente autorización es original y se la desarrolló, sin violar los derechos de autor de terceros, por lo tanto la obra es original y que es la titular de los derechos patrimoniales, por lo que asumo la responsabilidad sobre el contenido de la misma y saldrá en defensa de la Universidad en caso de reclamación por parte de terceros.

Ibarra, a los 17 días del mes de junio de 2013.

### **LA AUTORA:**

A rectangular box containing a handwritten signature in blue ink that reads "Tamara Mera A.".

Tamara del Carmen Mera Aguas.

100158117-0



## AGRADECIMIENTO

A Dios	Porque me ha dado todo, no me falta nada.
A mi familia	Por el apoyo, por el amor y la paciencia.
A la UTN	Por la oportunidad.
A los docentes (FACAE)	Por enseñarme el camino
Al personal administrativo (FACAE)	Por la cooperación
A Provesum&Cía	Por todo
A mi grupo de estudio G8	Por la complicidad,
A usted Sandri	Por ser mi amiga y mi maestra

Dios les pague

Tamy

## **DEDICATORIA**

**A la mejor familia del mundo.....LA MIA**

**Papi, Mami, Carlos, Myshel, Peter, Mory, Daya y Majo esto es para ustedes.**

**Con todo mi amor**

**Tamy**

## ÍNDICE GENERAL

Portada	I
Resumen ejecutivo	II
Abstract	III
Autoría	IV
Certificación	V
Cesión de derechos	VI
Autorización de uso y publicación	VII
Agradecimiento	IX
Dedicatoria	X
Índice general	XI
Índice de cuadros	XIV
Índice de gráficos	XVIII
Introducción	22

## CAPÍTULO 1

### **Diagnóstico situacional**

Antecedentes	23
Objetivos del diagnóstico	24
Variables e indicadores	24
Mecánica operativa	27
Evaluación y análisis de la información	30
Construcción de la matriz FODA	59
Determinación del problema	61

## CAPÍTULO 2

### Marco teórico

Administración	62
La empresa	64
¿Qué es reingeniería de procesos?	74
¿Por qué hacer una reingeniería?	76
¿Cómo hacer una reingeniería?	77
Tipos de cambios que ocurren al rediseñar	79
Planificación estratégica	81
Organigramas	84
Flujogramas o diagramas de flujos de procesos	87
Manuales	90
Indicadores	91
Cuadro de mando integral	97

## CAPÍTULO 3

### Propuesta estratégica

Descripción	100
Propuesta de manual de funciones	102
Misión	102
Visión	102
Objetivos	102
Principios y valores institucionales	103
Estructura orgánica	105
Descripción de puestos y funciones	107
Manual de procedimientos	124

Cuadro de mando integral	168
--------------------------	-----

## **CAPÍTULO 4**

### **Análisis de Impactos**

Concepto de impactos	192
Impacto social	194
Impacto educativo	195
Impacto ético	196
Impacto económico	197
Impacto ecológico	198
Impacto general	199
Conclusiones	200
Recomendaciones	201
Fuentes de información	202
Anexos	205

## ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro N° 1	Matriz de variables.	26
Cuadro N° 2	Datos poblacionales de la ciudad de Ibarra	27
Cuadro N° 3	Población interna de Provesum&Cía.	27
Cuadro N° 4	Datos para el cálculo de la muestra	28
Cuadro N° 5	Noción de la misión y visión de la empresa	30
Cuadro N° 6	Conocimiento manual de funciones	31
Cuadro N° 7	Conocimiento manual de procesos	32
Cuadro N° 8	Información al día	33
Cuadro N° 9	Objetivos de la empresa	34
Cuadro N° 10	Herramientas de la empresa	35
Cuadro N° 11	Plan de capacitación para empleados	36
Cuadro N° 12	Ambiente laboral	37
Cuadro N° 13	Nivel de exigencia	38
Cuadro N° 14	Satisfacción en el puesto de trabajo	39
Cuadro N° 15	Horario de atención	40
Cuadro N° 16	Preferencia de los clientes	41
Cuadro N° 17	Servicio proporcionado	42
Cuadro N° 18	Como conocieron la empresa	43
Cuadro N° 19	Los clientes encuentran lo que necesitan	44
Cuadro N° 20	Pedidos a domicilio	45
Cuadro N° 21	Compras por la página web	46
Cuadro N° 22	Instalaciones	47
Cuadro N° 23	Espacio físico para entretenimiento de los niños	48
Cuadro N° 24	Promociones	49
Cuadro N° 25	Temporada preferida	50

Cuadro N° 26	Buzón de quejas y sugerencias	51
Cuadro N° 27	Servicio técnico	52
Cuadro N° 28	Solicitud de servicios	53
Cuadro N° 29	Matriz FODA	59
Cuadro N° 30	Cruce estratégico	60
Cuadro N° 31	Jerarquía de las normas	67
Cuadro N° 32	Clasificación de las cuentas	68
Cuadro N° 33	Plan general de cuentas	69
Cuadro N° 34	Pilares Primarios y secundarios	81
Cuadro N° 35	Simbología para la identificación de flujogramas	88
Cuadro N° 36	Simbología para la identificación de flujogramas	89
Cuadro N° 37	Indicadores de liquidez	93
Cuadro N° 38	Indicadores de actividad	94
Cuadro N° 39	Indicadores de endeudamiento	94
Cuadro N° 40	Indicadores de rentabilidad	95
Cuadro N° 41	Indicadores de gestión	96
Cuadro N° 42	Gerente	107
Cuadro N° 43	Jefe del departamento de contabilidad	108
Cuadro N° 44	Asistente contable	109
Cuadro N° 45	Cajero	110
Cuadro N° 46	Bodeguero	111
Cuadro N° 47	Jefe talento humano	112
Cuadro N° 48	Asistente administrativo	113
Cuadro N° 49	Personal de servicio y mensajería	114
Cuadro N° 50	Personal de seguridad	115
Cuadro N° 51	Jefe del departamento de gestión	116
Cuadro N° 52	Asistente del departamento de gestión	117

Cuadro N° 53	Jefe del departamento comercial	118
Cuadro N° 54	Asistente de marketing y publicidad	119
Cuadro N° 55	Supervisor de ventas	120
Cuadro N° 56	Vendedor	121
Cuadro N° 57	Jefe del departamento técnico	122
Cuadro N° 58	Asistente técnico	123
Cuadro N° 59	Proceso Atención al cliente	127
Cuadro N° 60	Proceso facturación	129
Cuadro N° 61	Proceso ventas de contado	131
Cuadro N° 62	Proceso ventas a entidades Públicas	133
Cuadro N° 63	Proceso ventas a crédito	135
Cuadro N° 64	Proceso facturación a clientes convenio NP	137
Cuadro N° 65	Proceso facturación a clientes convenio CE	139
Cuadro N° 66	Proceso servicio a domicilio	142
Cuadro N° 67	Proceso selección, contratación e inducción PN	144
Cuadro N° 68	Proceso elaboración del cuadro de mando integral	146
Cuadro N° 69	Proceso elaboración de la publicidad de la empresa	148
Cuadro N° 70	Proceso compras a proveedores	150
Cuadro N° 71	Proceso cuentas por cobrar	152
Cuadro N° 72	Proceso cuentas por pagar	154
Cuadro N° 73	Proceso conciliación bancaria	156
Cuadro N° 74	Proceso rol de pagos	158
Cuadro N° 75	Proceso cierre de caja	160
Cuadro N° 76	Proceso elaboración de estados financieros	162
Cuadro N° 77	Proceso elaboración de presupuesto	164
Cuadro N° 78	Proceso proyecciones de ventas y gastos	166
Cuadro N° 79	Identificación de factores clave	170



Cuadro N° 80	Perspectiva financiera	173
Cuadro N° 81	Perspectiva clientes	174
Cuadro N° 82	Perspectiva procesos internos	174
Cuadro N° 83	Perspectiva formación	175
Cuadro N° 84	Escala de valoración	193
Cuadro N° 85	Valoración impacto social	194
Cuadro N° 86	Valoración impacto educativo	195
Cuadro N° 87	Valoración impacto ético	196
Cuadro N° 88	Valoración impacto económico	197
Cuadro N° 89	Valoración impacto ecológico	198
Cuadro N° 90	Valoración impacto general	199

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico N° 1	Noción de la misión y visión	30
Gráfico N° 2	Conocimiento manual de funciones	31
Gráfico N° 3	Conocimiento manual de procesos	32
Gráfico N° 4	Información al día	33
Gráfico N° 5	Objetivos de la empresa	34
Gráfico N° 6	Herramientas de la empresa	35
Gráfico N° 7	Plan de capacitación para empleados	36
Gráfico N° 8	Ambiente laboral	37
Gráfico N° 9	Nivel de exigencia	38
Gráfico N° 10	Satisfacción en el puesto de trabajo	39
Gráfico N° 11	Horario de atención	40
Gráfico N° 12	Preferencia de los clientes	41
Gráfico N° 13	Servicio proporcionado	42
Gráfico N° 14	Cómo conocieron la empresa	43
Gráfico N° 15	Los Clientes encuentran lo que necesitan	44
Gráfico N° 16	Pedidos a domicilio	45
Gráfico N° 17	Comparas ¿por la página web	46
Gráfico N° 18	Instalaciones	47
Gráfico N° 19	Espacio físico para entretenimiento de niños	48
Gráfico N° 20	Promociones	49
Gráfico N° 21	Temporada preferida	50
Gráfico N° 22	Buzón de quejas y sugerencias	51
Gráfico N° 23	Servicio técnico	52
Gráfico N° 24	Solicitud de servicios	53
Gráfico N° 25	El proceso administrativo	63

Gráfico N° 26	Clasificación de las empresas	64
Gráfico N° 27	Clasificación de las sociedades	65
Gráfico N° 28	Cuenta “T”	67
Gráfico N° 29	Proceso contable	70
Gráfico N° 30	Flujo del proceso contable	71
Gráfico N° 31	Los estados financieros	72
Gráfico N° 32	Tipos de análisis	73
Gráfico N° 33	Significados de reingeniería	74
Gráfico N° 34	Supuestos de la reingeniería	75
Gráfico N° 35	Reingeniería no es	75
Gráfico N° 36	Pasos para realizar una reingeniería	77
Gráfico N° 37	Conceptos	78
Gráfico N° 38	Características del trabajador	79
Gráfico N° 39	Cualidades	80
Gráfico N° 40	Beneficios de la planificación	82
Gráfico N° 41	Etapas de la planificación estratégica	83
Gráfico N° 42	Organigrama vertical	84
Gráfico N° 43	Organigrama horizontal	85
Gráfico N° 44	Organigrama circular	86
Gráfico N° 45	Importancia de los flujogramas .	87
Gráfico N° 46	Tipos de manuales	90
Gráfico N° 47	Niveles de aplicación de indicadores	92
Gráfico N° 48	Qué evalúan los indicadores	92
Gráfico N° 49	Indicadores financieros	93
Gráfico N° 50	Funciones de los indicadores de gestión	95
Gráfico N° 51	Cuadro de mando integral	97
Gráfico N° 52	Fases para la elaboración del cuadro de mando integral	99

Gráfico N° 53	Organigrama estructural de Provesum	106
Gráfico N° 54	Mapa de procesos	126
Gráfico N° 55	Diagrama de flujo atención al cliente	128
Gráfico N° 56	Diagrama de flujo facturación	130
Gráfico N° 57	Diagrama de flujo ventas de contado	132
Gráfico N° 58	Diagrama de flujo venta a entidades públicas	134
Gráfico N° 59	Diagrama de flujo ventas a crédito	136
Gráfico N° 60	Diagrama de flujo facturación a clientes convenio NP	138
Gráfico N° 61	Diagrama de flujo facturación a clientes convenio CE	140
Gráfico N° 62	Diagrama de flujo descuentos empresariales	141
Gráfico N° 63	Diagrama de flujo servicio a domicilio	143
Gráfico N° 64	Diagrama de flujo selección, contratación de PN	145
Gráfico N° 65	Diagrama de flujo elaboración C.M.I.	147
Gráfico N° 66	Diagrama de flujo publicidad de la empresa	149
Gráfico N° 67	Diagrama de flujo compras a proveedores	151
Gráfico N° 68	Diagrama de flujo cuentas por cobrar	153
Gráfico N° 69	Diagrama de flujo cuentas por pagar	155
Gráfico N° 70	Diagrama de flujo conciliación bancaria	157
Gráfico N° 71	Diagrama de flujo rol de pagos	159
Gráfico N° 72	Diagrama de flujo cierre de caja	161
Gráfico N° 73	Diagrama de flujo elaboración de EEFF	163
Gráfico N° 74	Diagrama de flujo elaboración del presupuesto	165
Gráfico N° 75	Diagrama de flujo proyecciones de ventas y g	167
Gráfico N° 76	Relaciones causa efecto	172
Gráfico N° 77	El Cuadro de mando integral	176
Gráfico N° 78	Perspectiva financiera	177
Gráfico N° 70	Resultados de la actividad indicador ROA	177

Gráfico N° 80	Ventas indicador incremento en ventas	178
Gráfico N° 81	Rentabilidad indicador ROE	178
Gráfico N° 82	Estructura indicador liquidez corriente	179
Gráfico N° 83	Estructura indicador razón de endeudamiento	179
Gráfico N° 84	Perspectiva clientes	180
Gráfico N° 85	Cientes satisfechos indicador nuevos clientes	180
Gráfico N° 86	Cientes satisfechos indicador ventas a domicilio	181
Gráfico N° 87	Marketing indicador kits de promociones	181
Gráfico N° 88	Marketing indicador índice de satisfacción del cliente	182
Gráfico N° 89	Perspectiva procesos internos	183
Gráfico N° 90	Eficiencia indicador índice de satisfacción del cliente	183
Gráfico N° 91	Tiempo indicador entregas con retraso	184
Gráfico N° 92	Atención al Cliente indicador atención en el almacén	184
Gráfico N° 93	Atención al cliente indicador pedidos entregados C.	185
Gráfico N° 94	Perspectiva formación	186
Gráfico N° 95	Motivación indicador índice de motivación del CI.	186
Gráfico N° 96	Incentivos indicador N° de empleados con bono	187
Gráfico N° 97	Formación y capacidades indicador N° empleados C.	187
Gráfico N° 98	Tecnología indicador inversión en hardware y S.	188
Gráfico N° 99	Indicadores de actividad	189
Gráfico N° 100	Rotación de inventarios	189
Gráfico N° 101	Plazo promedio de inventarios	190
Gráfico N° 102	Rotación de cuentas por cobrar	190
Gráfico N° 103	Plazo promedio de cobros	191

## INTRODUCCIÓN

La frase de un autor anónimo expone que " La vida es oscuridad cuando no hay impulso y todo impulso es ciego cuando no hay conocimiento y todo saber es inútil cuando no hay trabajo y todo trabajo es rutinario si no existe el cambio".

Cambiar no es fácil pero a veces es necesario, más aun si se trata de cambiar para satisfacer a los clientes que son la razón de ser de las empresas.

La reingeniería es un proceso de cambio de las organizaciones a las nuevas y exigentes condiciones en un entorno cada vez más difícil de controlar y competitivo.

Al realizar la Reingeniería de los procesos administrativos contables y financieros de Provesum & Cía. se piensa en una solución a los problemas, con el cambio se pretende alcanzar mayores beneficios económicos, reducción de costos asociados al proceso, fidelizar a los clientes a través de su satisfacción con un servicio y atención de calidad, mayor bienestar del personal gracias a una mejor definición de procesos y tareas, alcanzar un mejor conocimiento de control sobre los procesos, conseguir mejor flujo de información para la toma oportuna de decisiones.

Por lo anteriormente expuesto cambiar no es una opción, cambiar es un hecho un deber y una responsabilidad si se quiere alcanzar las metas y objetivos planteados.

## **CAPÍTULO 1**

### **1.- Diagnóstico situacional**

#### **1.1.- Antecedentes**

Provesum inicia su actividad económica el 03 de Mayo de 1989 bajo la dirección de un hombre visionario capaz y trabajador, el señor Carlos Mera Aguas, en la ciudad de Quito.

El Sr. Mera con el afán de brindar un mejor servicio a la comunidad abre tres sucursales: en Ibarra, Otavalo y Pimampiro, luego de algunos años decide trasladar su residencia a la ciudad de Ibarra y al no encontrar una persona de confianza para operar desde la ciudad de Quito decide cerrar la matriz en la capital y centrar sus actividades en la ciudad de Ibarra en donde Provesum tenía una excelente acogida.

Hace 7 años pensando en la manera de servir mejor a la ciudadanía, captar más clientes, e integrarse a otros mercados decide cerrar las sucursales de Otavalo y Pimampiro y aperturar un moderno autoservicio en la ciudad de Ibarra, donde el cliente tiene la libertad de escoger entre una diversidad de productos de calidad y precios bajos. En el nuevo local se incrementa las líneas de bazar, línea café, confitería, juguetería, etc. Haciendo honor a su lema “Un mundo de productos para un mundo de clientes.”

Para Provesum&Cía lo más importante es el cliente y la atención que debe brindarle, por tal razón implementó estrategias diferentes para cada área: venta al detalle, venta al por mayor y el abastecimiento de materiales de oficina a importantes empresas de Imbabura y el Norte del país, su atención al público es ininterrumpido, trabajando de 8H00 a las 19H00 de Lunes a Sábado y de 8H00 a 17H00 los días Domingos.

Su estrategia se fundamenta en aspectos como servicio al cliente, variedad de productos, precios competitivos, servicio técnico de calidad.

## **1.2.- Objetivos del diagnóstico**

### **1.2.1.-Objetivo general.**

Conocer la actual situación de la empresa Provesum & Cía. a través de una serie de procedimientos que proporciona la investigación científica para identificar las principales fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que servirán de referencia para la realización del presente trabajo.

### **1.2.2Objetivos específicos.**

- Analizar la estructura administrativa y financiera que actualmente tiene la empresa Provesum & Cía., mediante la aplicación de un diagnóstico participativo.
- Determinar que procesos contribuyen al progreso de la empresa.
- Analizar el grado de eficiencia del personal en el desarrollo de los procesos establecidos por la empresa.
- Determinar el nivel de fidelidad de los clientes.

## **1.3.- Variables e indicadores**

Para alcanzar los objetivos formulados anteriormente se han determinado las siguientes variables e indicadores que permitan recopilar información específica.



### **1.3.1.- Estructura administrativa y financiera.**

- Organigrama Estructural
- Manual de Funciones
- Ventas
- Compras

### **1.3.2.- Procesos**

- Administrativos
- Operativos
- Financieros

### **1.3.3.- Eficiencia del personal**

- Gestión del talento humano
- Atención al cliente
- Satisfacción por el servicio

### **1.3.4.- Fidelidad de los clientes**

- Calidad
- Variedad
- Precios

### 1.3.4.- Matriz de relación

**Cuadro 1**  
**Matriz de variables**

VARIABLES	OBJETIVOS	INDICADORES	FUENTES DE INFORMACION	TECNICAS DE INVESTIGACION	DESTINATARIO O PUBLICO META
Estructura administrativa y financiera	Conocer la situación estructural administrativa y financiera que actualmente tiene la empresa Provesum & Cía. mediante la aplicación de un diagnóstico participativo	Organigrama estructural	Primaria	Entrevista	Gerente
		Manual de puestos y funciones	Primaria	Entrevista	Gerente
		Ventas	Primaria	Entrevista	Gerente
		Compras	Primaria	Entrevista	Gerente
Procesos	Determinar que procesos contribuyen al progreso de la empresa	Administrativo	Primaria	Entrevista	Gerente
		Operativo	Primaria	Entrevista	Gerente Contador
		Financiero	Primaria	Entrevista	Gerente Contador
Eficiencia del personal	Establecer la eficiencia del personal en el desarrollo de los procesos establecidos por la empresa	Gestión del Talento Humano	Primaria	Entrevista Encuesta	Gerente Empleados Clientes
		Atención al cliente	Primaria	Entrevista Encuesta	Gerente Empleados Clientes
		Satisfacción por el servicio	Primaria	Entrevista Encuesta	Gerente Empleados Clientes
Fidelidad de los clientes	Determinar el nivel de fidelidad de los clientes	Calidad	Primaria	Entrevista Encuesta	Gerente Clientes
		Variedad	Primaria	Entrevista Encuesta	Gerente Clientes
		Precios	Primaria	Entrevista Encuesta	Gerente Clientes

Elaborado por: La autora

#### 1.4.- Mecánica operativa

El último censo de población y vivienda realizado en el año 2010, nos permitió conocer los siguientes resultados:

**Cuadro 2**

##### Datos Poblacionales de la ciudad de Ibarra

<b>Ciudad</b>	Ibarra
<b>Población</b>	181.175 habitantes
<b>Población económicamente activa</b>	63.870 habitantes

Fuente: INEC. CPV-2010

Elaborado por: La autora

La población interna de Provesum & Cía. considerada es la siguiente:

**Cuadro 3**

##### Población interna Provesum&Cía

<b>Detalle</b>	<b>N°</b>
<b>Gerente</b>	1
<b>Contador</b>	1
<b>Empleados</b>	20
<b>Total</b>	22

##### Áreas de trabajo

<b>Área de trabajo</b>	<b>N° de empleados</b>
Área Administrativa	4
Área de Ventas	14
Área de Técnica	4
<b>Total</b>	<b>22</b>

Fuente: Base de datos de Provesum

Elaborado por: La autora

Considerando que la empresa tiene 22 empleados, se proceda realizar un censo. Es decir se aplicará encuestas a los 22 trabajadores y entrevistas al Gerente y al Contador de Provesum.

### 1.4.1.- Identificación de la población

La población o universo del presente proyecto está representado por 63.870 habitantes de la ciudad de Ibarra considerada como la población económicamente activa según el CVP-2010 del INEC.

### 1.4.2.- Identificación de la muestra

Para determinar la muestra se utilizó la siguiente fórmula:

$$n = \frac{k^2 * p * q * N}{e^2 * (N - 1) + k^2 * p * q}$$

En donde:

**Cuadro 4**

**Datos para el cálculo de la muestra**

SÍMBOLO	SIGNIFICADO	VALOR PARA EL CÁLCULO
<b>n</b>	Tamaño de la muestra	X
<b>N</b>	PEA Ibarra	63870
<b>p</b>	Probabilidad de éxito	0,5
<b>q</b>	Probabilidad de fracaso	0,5
<b>k</b>	Nivel de confianza 95.5%	2
<b>e</b>	Error muestral	0,05

Fuente: Adaptado de Posso, Miguel. (2011). Proyectos, Tesis y Marco Lógico: Planes e Informes de Investigación. Quito: Noción Imprenta.

Elaborado por: la autora

**Resolución:**

$$n = \frac{2^2 * 0.5 * 0.5 * 63870}{0.05^2 * 63870 - 1 + 2^2 * 0.5 * 0.5}$$

$$n = \frac{63870}{160,67}$$

$$n = 397,52$$

$$n = 398$$

Las encuestas se deben realizar a 398 personas.

### **1.4.3.- Recolección de la información**

Para recolectar la información se utilizó las siguientes técnicas:

**1.4.3.1.- Primarias.** Para la información primaria se utilizará la entrevista y la encuesta, que fueron diseñadas en base a las variables e indicadores, las entrevistas serán dirigidas al gerente y contador y las encuestas a los clientes internos y externos de la empresa.

**1.4.3.2.- Secundarias.** Para construir el marco teórico se obtendrá información secundaria mediante la consulta de documentos especializados, textos de contabilidad Administración, Planificación, Reingeniería de procesos, Organización de empresas, CMI.

## 1.5.-Evaluación y análisis de la información

### 1.5.1.- Encuesta dirigida a los empleados de Provesum& Cía.

1. ¿Conoce la misión y la visión de la empresa?

**Cuadro 5**

**Noción de la misión y visión de la empresa.**

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
TOTALMENTE	4	18,18
PARCIALMENTE	8	36,36
NADA	9	40,91
NO RESPONDEN	1	4,55
<b>TOTAL</b>	<b>22</b>	<b>100,00</b>

Fuente: Investigación directa. Encuestas Marzo 2013

Elaborado por: La autora



**Gráfico1 Noción de la misión y visión**

Elaborada por: La autora

### **Análisis**

El mayor porcentaje de los empleados expresan que no conoce la misión y visión de la empresa.

La empresa no tiene por escrito la misión y la visión, por lo que este resultado en la encuesta es coherente.

2. ¿Conoce usted si existe un manual de funciones en el que estén descritas las labores que va a realizar?

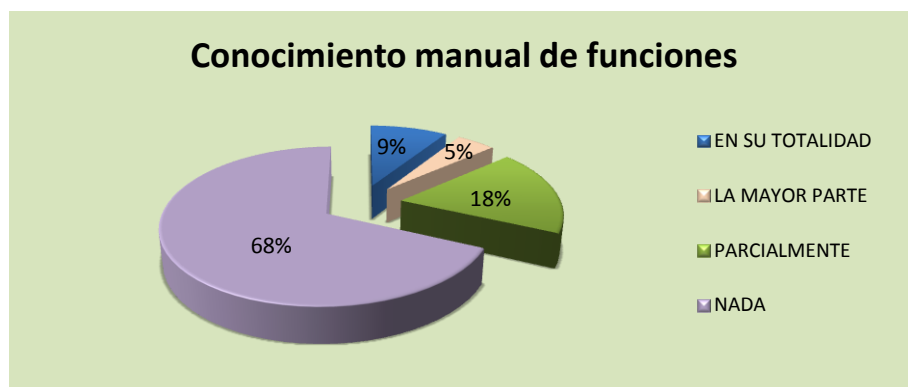
**Cuadro6**

**Conocimiento manual de funciones**

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
EN SU TOTALIDAD	2	9,09
LA MAYOR PARTE	1	4,55
PARCIALMENTE	4	18,18
NADA	15	68,18
<b>TOTAL</b>	<b>22</b>	<b>100,00</b>

Fuente: Investigación directa. Encuestas Marzo 2013

Elaborado por: La autora



**Gráfico 2** Conocimiento manual de funciones

Elaborada por: La autora

**Análisis**

El mayor porcentaje de los empleados coinciden en responder que no tienen conocimiento acerca de la existencia de un manual de funciones, y su contenido. El siguiente porcentaje indica que conocen parcialmente las funciones que deben desempeñar en su puesto, luego se encuentra el porcentaje de empleados que responden que conocen en su totalidad el manual de funciones y por último se puede observar el porcentaje de empleados que indican conocer la mayor parte del manual. Cabe indicar que la empresa no posee un manual de funciones.

### 3. ¿Conoce usted si existe un manual de procedimientos?

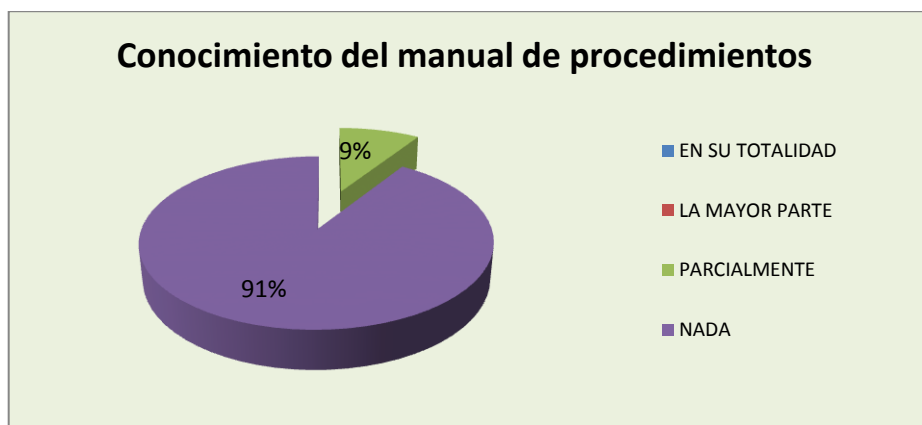
**Cuadro 7**

#### **Conocimiento del manual de procedimientos**

<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
EN SU TOTALIDAD	0	0
LA MAYOR PARTE	0	0
PARCIALMENTE	2	9,09
NADA	20	90,91
TOTAL	22	100,00

Fuente: Investigación directa. Encuesta Marzo 2013

Elaborada por: La autora



**Gráfico 3** Conocimiento del manual de procedimientos

Elaborada por: La autora

### **Análisis**

En el gráfico podemos apreciar que el mayor porcentaje de los empleados coinciden en responder que no conocen nada sobre el manual de procedimientos.

La empresa no tiene manual de procedimientos.



4. ¿Mantener la información al día y estar en regla con las entidades de control es?:

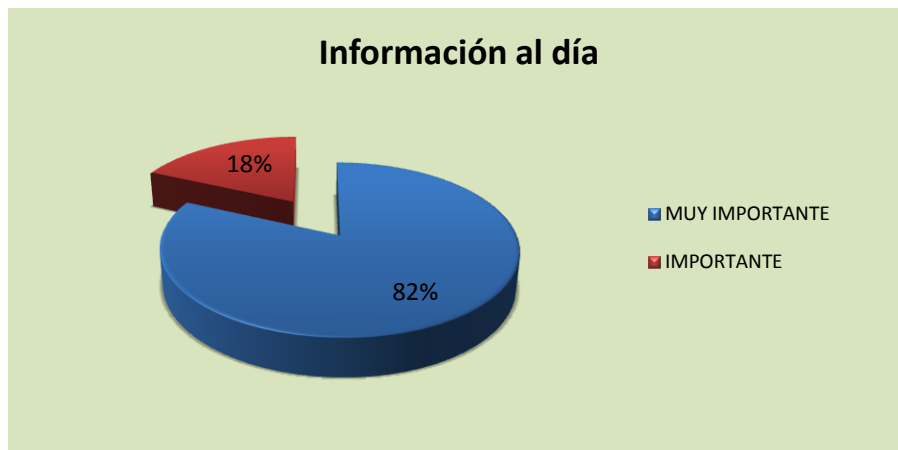
**Cuadro8**

**Información al día**

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
MUY IMPORTANTE	18	81,82
IMPORTANTE	4	18,18
POCO IMPORTANTE	0	0,00
NADA IMPORTANTE	0	0,00
<b>TOTAL</b>	<b>22</b>	<b>100,00</b>

Fuente: Investigación directa. Encuestas Marzo 2013

Elaborada por: La autora



**Gráfico4Información al día**

Elaborada por: La autora

**Análisis**

El mayor porcentaje obtenido en esta pregunta corresponden a los empleados que respondieron que es muy importante mantener la información al día y estar en regla con las entidades de control. El siguiente porcentaje de empleados opinan que es importante mantener la información al día y en regla.

## 5. ¿Conoce los objetivos de la empresa?

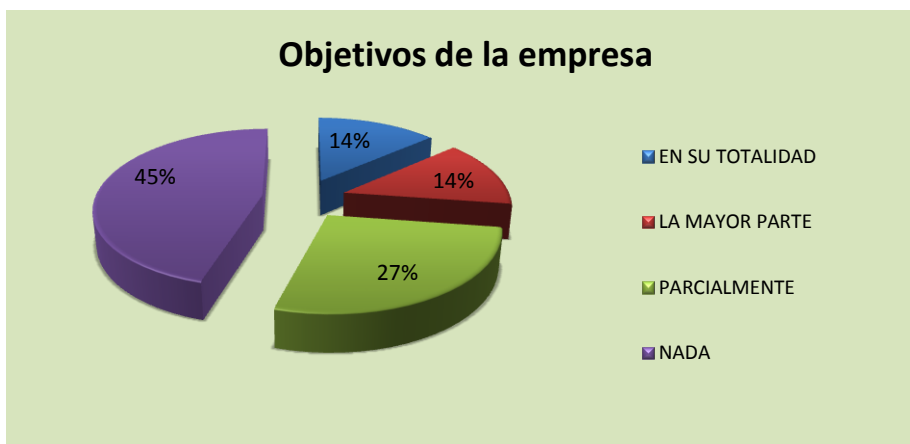
**Cuadro 9**

### Objetivos de la empresa

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
EN SU TOTALIDAD	3	13,64
LA MAYOR PARTE	3	13,64
PARCIALMENTE	6	27,27
NADA	10	45,45
<b>TOTAL</b>	<b>22</b>	<b>100,00</b>

Fuente: Investigación directa. Encuestas Marzo 2013

Elaborada por: La autora



**Gráfico 5** Objetivos de la empresa

Elaborada por: La autora

### Análisis

El mayor porcentaje de los empleados encuestados responden no tener conocimiento sobre los objetivos de la empresa, otro importante porcentaje de encuestados expresa que conocen parcialmente los objetivos de la empresa.

Los objetivos que desea alcanzar la empresa no están escritos por lo cual tiene sentido que el mayor porcentaje no tenga conocimiento o conozca parcialmente los mismos.

6. ¿De qué herramientas dispone la empresa para el logro de sus objetivos?

**Cuadro 10**

**Herramientas de la empresa**

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
TECNOLÓGICAS	9	40,91
FINANCIERAS	1	4,55
AMBAS	11	50,00
NINGUNA	1	4,55
<b>TOTAL</b>	<b>22</b>	<b>100,00</b>

Fuente: Investigación directa. Encuestas Marzo 2013

Elaborada por: La autora



**Gráfico6Herramientas de la empresa**

Elaborada por: La autora

**Análisis**

El mayor porcentaje de los encuestados exponen que la empresa dispone de herramientas tecnológicas y financieras para el logro de los objetivos, seguido se encuentra un importante porcentaje de empleados que expresan que la empresa solo dispone de herramientas tecnológicas para lograr sus objetivos, luego se encuentra el porcentaje de empleados que indica que la empresa no tiene ninguna herramienta y por último el porcentaje de empleados que exponen que la empresa solo posee herramientas financieras para lograr sus objetivos.

7. ¿Está de acuerdo en que la empresa tenga un plan de capacitación para los empleados?

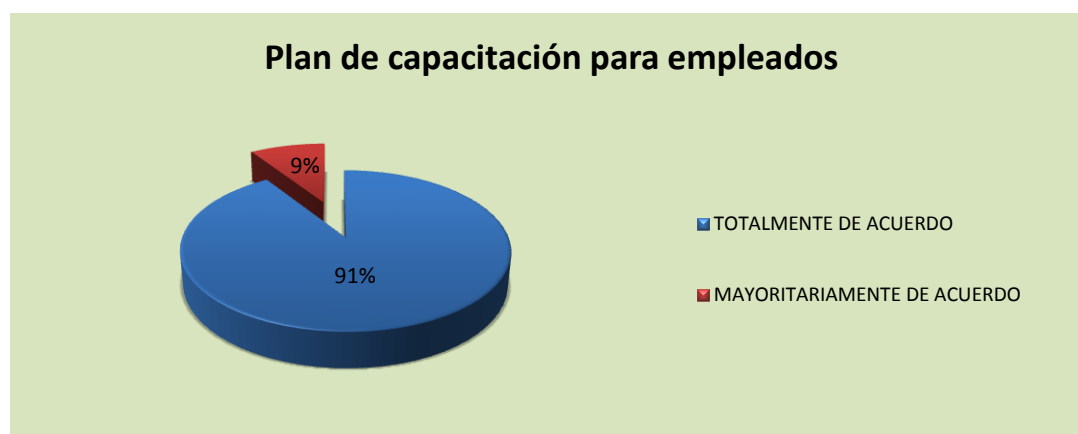
**Cuadro 11**

**Plan de capacitación para empleados**

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
TOTALMENTE DE ACUERDO	20	90,91
MAYORITARIAMENTE DE ACUERDO	2	9,09
PARCIALMENTE DE ACUERDO	0	0,00
NINGUNO	0	0,00
<b>TOTAL</b>	<b>22</b>	<b>100,00</b>

Fuente: Investigación directa. Encuesta Marzo 2013

Elaborada por: La autora



**Gráfico 7 Plan de capacitación para empleados**

Elaborada por: La autora

**Análisis**

Como se puede observar en el gráfico el mayor porcentaje de los encuestados expresan que están totalmente de acuerdo en esta pregunta, un porcentaje menor expresa que están mayoritariamente de acuerdo en que la empresa tenga un plan de capacitación para los empleados. La capacitación genera un cambio de actitud en los empleados tanto en sus relaciones personales como laborales, además, mejora su grado de motivación, de seguridad en sí mismo y el nivel de autoestima.

8. ¿Piensa que el ambiente laboral es?:

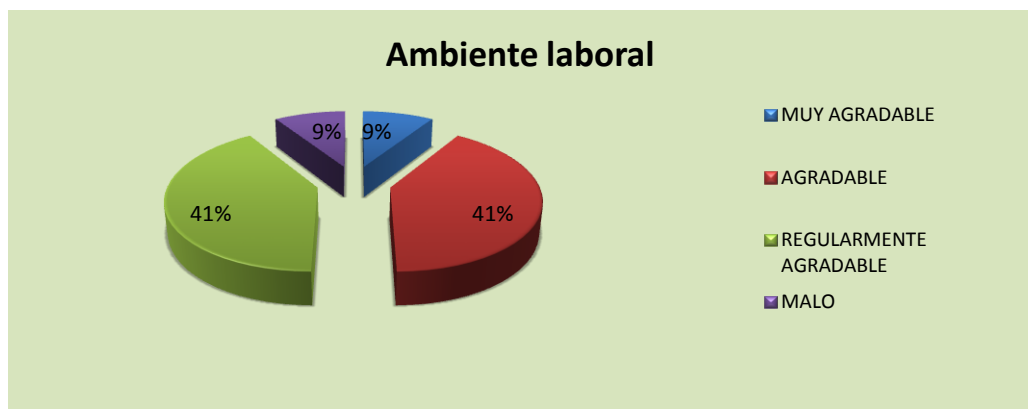
**Cuadro 12**

**Ambiente laboral**

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
MUY AGRADABLE	2	9,09
AGRADABLE	9	40,91
REGULARMENTE AGRADABLE	9	40,91
MALO	2	9,09
<b>TOTAL</b>	<b>22</b>	<b>100,00</b>

Fuente: Investigación directa. Encuestas Marzo 2013

Elaborada por: La autora



**Gráfico 8 Ambiente laboral**

Elaborada por: La autora

**Análisis**

En esta pregunta podemos apreciar que las opiniones están divididas, existen dos grandes grupos que opinan en igual porcentaje que el ambiente laboral es agradable y regularmente agradable. En menor porcentaje los empleados dicen que el ambiente laboral es muy agradable y malo.

El ambiente laboral es importante en el día a día del trabajador y repercute en su forma de trabajar, se debe fomentar la buena relación entre compañeros impulsando la cooperación, comunicación y respeto.

9. ¿Considera que el nivel de exigencia en la empresa es?:

**Cuadro 13**

**Nivel de exigencia**

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
MUY EXIGENTE	7	31,82
EXIGENTE	10	45,45
REGULARMENTE EXIGENTE	5	22,73
NADA EXIGENTE	0	0,00
<b>TOTAL</b>	<b>22</b>	<b>100,00</b>

Fuente: Investigación directa. Encuestas Marzo 2013

Elaborada por: La autora



**Gráfico9 Nivel de exigencia**

Elaborada por: La autora

**Análisis**

Para un porcentaje alto de empleados el nivel en la empresa es exigente, seguido por otro grupo que expone que el nivel es muy exigente en la empresa, además podemos identificar otro grupo de encuestados que en menor pero importante porcentaje cree que el nivel en la empresa es regularmente exigente. Las exigencias son diferentes en cada área de trabajo.

10. ¿Está usted satisfecho en su puesto de trabajo?

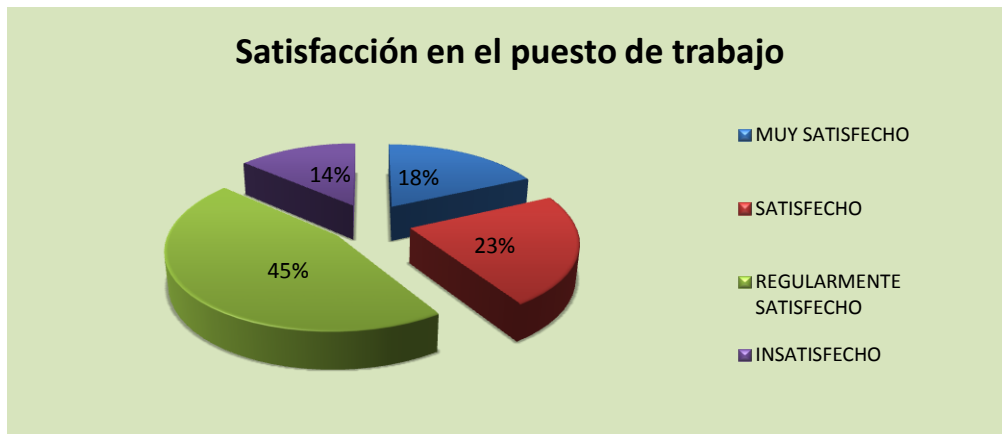
**Cuadro 14**

**Satisfacción en el puesto de trabajo**

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
MUY SATISFECHO	4	18,18
SATISFECHO	5	22,73
REGULARMENTE SATISFECHO	10	45,45
INSATISFECHO	3	13,64
<b>TOTAL</b>	<b>22</b>	<b>100,00</b>

Fuente: Investigación directa. Encuestas Marzo 2013

Elaborada por: La autora



**Gráfico 10** Satisfacción en el puesto de trabajo

Elaborada por: La autora

**Análisis**

El mayor porcentaje de los empleados están regularmente satisfechos en su puesto de trabajo, seguidos por un grupo de encuestados que expresan que están satisfechos, un porcentaje menor de empleados expresan su total satisfacción y por último otro grupo de empleados que no están satisfechos. Hoy en día el factor humano es uno de los elementos principales de las organizaciones, por ello en el proceso de desarrollo de las políticas organizacionales, se debe asumir el compromiso de gestión sensible en cuanto a las necesidades de los trabajadores.

### 1.5.2.- Encuesta dirigida a los clientes externos de Provesum& Cía.

1. El horario de atención de Provesum es: de 8H00 a 19H00 de lunes a sábado y de 8H00 a 17H00 el día domingo. ¿Qué le parece el horario de atención?

**Cuadro 15**

#### **Horario de atención**

<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE %</b>
EXCELENTE	170	42,71
MUY BUENO	158	39,70
BUENO	56	14,07
REGULAR	12	3,02
MALO	2	0,50
<b>TOTAL</b>	<b>398</b>	<b>100,00</b>

Fuente: Investigación directa. Encuestas Marzo 2013

Elaborada por: La autora



**Gráfico 11 Horario de atención**

Elaborada por: La autora

### **Análisis**

En el gráfico se puede apreciar que el porcentaje mayor de encuestados responden que el horario de atención de Provesum es excelente, un porcentaje menor afirma que el horario es muy bueno, seguido por un porcentaje que cree que el horario es bueno, con un porcentaje mínimo se encuentran los encuestados que creen que el horario de atención es regular o malo.



2. ¿Cuándo necesita comprar un artículo escoge hacerlo en Provesum por?:

**Cuadro 16**

**Preferencia de los clientes**

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
LOS PRECIOS	105	26,38
LA VARIEDAD DE LOS PRODUCTOS	202	50,75
LA CALIDAD DE LOS PRODUCTOS	53	13,32
LA CALIDAD DE LA ATENCIÓN	10	2,51
RESPUESTAS COMBINADAS	24	6,03
NO RESPONDEN	4	1,01
<b>TOTAL</b>	<b>398</b>	<b>100,00</b>

Fuente: Investigación directa. Encuestas Marzo 2013

Elaborada por: La autora



**Gráfico 12** Preferencia de los clientes

Elaborada por: La autora

**Análisis**

En esta pregunta el mayor porcentaje de respuestas exponen que escogen realizar sus compras en Provesum por la variedad de los productos, Algunas de las personas encuestadas escogieron seleccionar dos o más alternativas, la respuesta de mayor porcentaje fue que escogen hacer sus compras por los precios de los productos y variedad de los mismos.

3. ¿Considera que el personal que le atiende le proporciona un buen servicio?

**Cuadro 17**

**Servicio proporcionado**

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
SI, SIEMPRE	83	20,85
CASI SIEMPRE	88	22,11
A VECES	150	37,69
POCAS VECES	61	15,33
NUNCA	13	3,27
NO RESPONDEN	3	0,75
<b>TOTAL</b>	<b>398</b>	<b>100,00</b>

Fuente: Investigación directa. Encuesta Marzo 2013

Elaborada por: La autora



**Gráfico 13**Servicio proporcionado

Elaborada por: La autora

**Análisis**

Un grupo importante de los encuestados responde que a veces el personal de la empresa les brinda buen servicio seguido por un porcentaje que hace referencia a que casi siempre reciben buen servicio. Cuando un cliente encuentra el producto que buscaba, y además recibe un buen servicio o atención, queda satisfecho, y esa satisfacción hace que el cliente regrese y vuelva a comprar y que muy probablemente recomiende la empresa a otros consumidores.

#### 4. ¿Cómo nos conoció?

##### Cuadro 18

##### Cómo conocieron la empresa

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
TELEVISIÓN	13	3,27
RADIO	116	29,15
PRENSA O REVISTAS	33	8,29
CONTACTOS EMPRESARIALES	21	5,28
AMISTADES	205	51,51
RESPUESTAS COMBINADAS	7	1,76
NO RESPONDEN	3	0,75
<b>TOTAL</b>	<b>398</b>	<b>100,00</b>

Fuente: Investigación directa. Encuestas Marzo 2013

Elaborada por: La autora

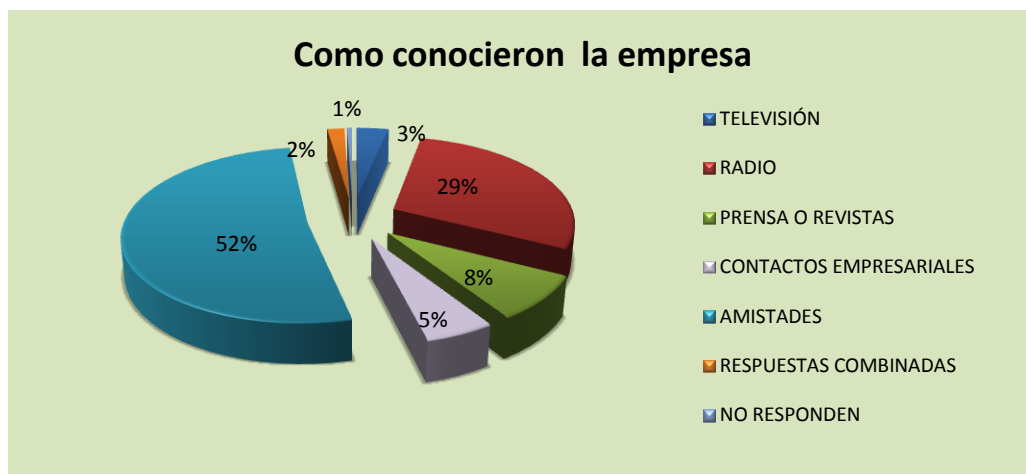


Gráfico 14 Cómo conocieron la empresa

Elaborada por: La autora

#### Análisis

Se puede observar en el gráfico que el mayor porcentaje de los encuestados expresan que conocieron la empresa por recomendación de amistades, dejando claro que la mejor manera de hacer publicidad es a través de las mismas personas. Un pequeño porcentaje de encuestados escogieron y combinaron varias respuestas para expresar porque el medio conocieron Provesum, la respuesta combinada de mayor porcentaje fue a través de la radio y amistades

5. ¿Cuándo tiene que comprar una lista de útiles escolares, en Provesum encuentra todo lo que necesita?

**Cuadro19**

**Los clientes encuentran lo que necesitan**

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
SIEMPRE	114	28,64
MUCHAS VECES	248	62,31
RARA VEZ	28	7,04
NUNCA	0	0,00
NO RESPONDEN	8	2,01
<b>TOTAL</b>	<b>398</b>	<b>100,00</b>

Fuente: Investigación directa. Encuestas Marzo 2013

Elaborada por: La autora



**Gráfico 15** Los clientes encuentran lo que necesitan

Elaborada por: La autora

### **Análisis**

El mayor porcentaje de los encuestados responden que cuando tienen que comprar una lista de útiles escolares en Provesum muchas veces en encuentran todo lo que necesitan, un porcentaje menor expresa que siempre encuentran lo que necesitan, seguido, se puede apreciar un porcentaje de clientes que indican que rara vez encuentran todo lo que necesitan y por último se observa un porcentaje que no responde a la pregunta.

6. ¿Está de acuerdo en que Provesum le entregue los pedidos que usted realice por vía telefónica en su domicilio?

**Cuadro 20**

**Pedidos a domicilio**

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
TOTALMENTE DE ACUERDO	235	59,05
MAYORITARIAMENTE DE ACUERDO	103	25,88
PARCIALMENTE DE ACUERDO	45	11,31
NINGUNO	12	3,02
NO RESPONDEN	3	0,75
<b>TOTAL</b>	<b>398</b>	<b>100,00</b>

Fuente: Investigación directa. Encuesta Marzo 2013

Elaborada por: La autora



**Gráfico 16 Pedidos a domicilio**

Elaborada por: La autora

**Análisis**

El mayor porcentaje de los encuestados expresan que están totalmente de acuerdo en que se les entregue su pedido en el domicilio, en segundo lugar se encuentra un porcentaje de clientes que expresan que están mayoritariamente de acuerdo con la pregunta formulada, seguido están los clientes que indican que se encuentran parcialmente de acuerdo. Es importante que la empresa esté innovando su manera de servir a los clientes que no tienen tiempo de acercarse a los locales para realizar sus compras.

7. Si usted tuviera la oportunidad de comprar suministros a través de la página web de la empresa, ¿Este servicio le parecería?:

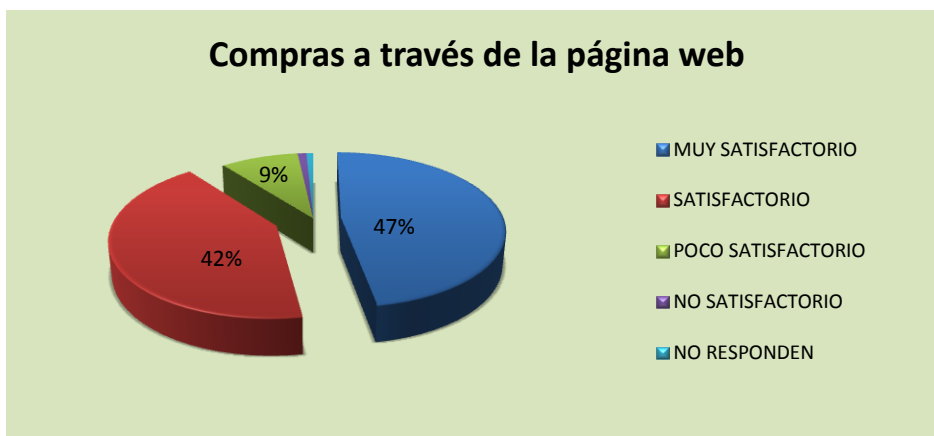
**Cuadro 21**

**Compras por la página web**

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
MUY SATISFACTORIO	188	47,24
SATISFACTORIO	167	41,96
POCO SATISFACTORIO	35	8,79
NO SATISFACTORIO	4	1,01
NO RESPONDEN	4	1,01
<b>TOTAL</b>	<b>398</b>	<b>100,00</b>

Fuente: Investigación directa. Encuestas Marzo 2013

Elaborada por: La autora



**Gráfico 17** Compras por la página web

Elaborada por: La autora

**Análisis**

El mayor porcentaje de los encuestados, responde que sería muy satisfactorio poder realizar sus compras a través de una página web, seguido se encuentra el porcentaje de clientes que indican que el servicio sería satisfactorio, un porcentaje pequeño de encuestados indican que sería poco satisfactorio y por último se observa dos porcentajes iguales, el de los clientes que responden que no sería satisfactorio el servicio y el de clientes que no responden a la pregunta.

## 8. ¿Cómo calificaría las instalaciones de Provesum?

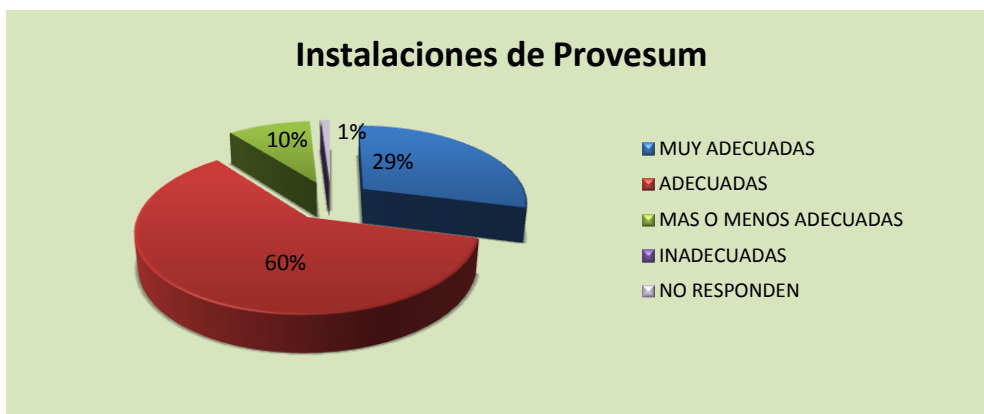
### Cuadro 22

#### Instalaciones

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
MUY ADECUADAS	115	28,89
ADECUADAS	240	60,30
MAS O MENOS ADECUADAS	38	9,55
INADECUADAS	0	0,00
NO RESPONDEN	5	1,26
<b>TOTAL</b>	<b>398</b>	<b>100,00</b>

Fuente: Investigación directa. Encuestas Marzo 2013

Elaborada por: La autora



**Gráfico 18 Instalaciones**

Elaborada por: La autora

### Análisis

El mayor porcentaje de clientes encuestados está de acuerdo en que las instalaciones de Provesum son adecuadas, el siguiente porcentaje de encuestados opinan que las instalaciones de la empresa son muy adecuadas, en menor porcentaje los clientes indican que las instalaciones son más o menos adecuadas. El cliente debe contar con todas las comodidades posibles. Para esto el local del negocio debe tener un espacio lo suficientemente amplio como para que el cliente se sienta a gusto.

9. ¿Está de acuerdo que en temporada escolar y navideña Provesum adecue un espacio físico para entretenimiento de los niños mientras usted realiza sus compras?

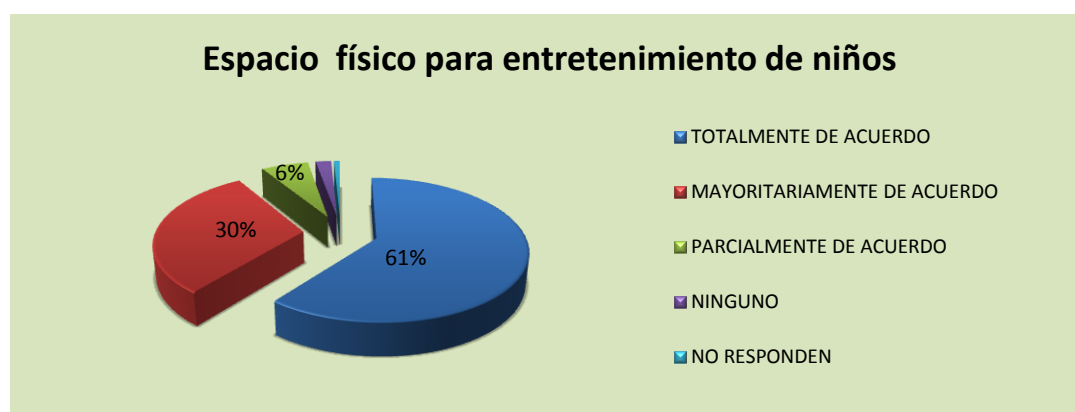
**Cuadro 23**

**Espacio físico para entretenimiento de niños**

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
TOTALMENTE DE ACUERDO	241	60,55
MAYORITARIAMENTE DE ACUERDO	121	30,40
PARCIALMENTE DE ACUERDO	24	6,03
NINGUNO	8	2,01
NO RESPONDEN	4	1,01
<b>TOTAL</b>	<b>398</b>	<b>100,00</b>

Fuente: Investigación directa. Encuestas Marzo 2013

Elaborada por: La autora



**Gráfico19 Espacio físico para entretenimiento de niños**

Elaborada por: La autora

**Análisis**

El mayor porcentaje de encuestados respondieron que están totalmente de acuerdo en que la empresa adecue un espacio físico para entretenimiento de los niños en temporada escolar y navideña, en segundo lugar se encuentra el porcentaje de clientes que indicaron estar mayoritariamente de acuerdo con la adecuación del espacio físico. En porcentaje menor los clientes expresan estar parcialmente de acuerdo con esta idea.



10. ¿Está satisfecho con las promociones que Provesum realiza en temporadas escolar y navideña?

**Cuadro 24**

**Promociones**

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
MUY SATISFECHO	144	36,18
SATISFECHO	192	48,24
REGULARMENTE SATISFECHO	41	10,30
INSATISFECHO	2	0,50
NO TIENEN CONOCIMIENTO	13	3,27
NO RESPONDEN	6	1,51
<b>TOTAL</b>	<b>398</b>	<b>100,00</b>

Fuente: Investigación directa. Encuestas Marzo 2013

Elaborada por: La autora



**Gráfico 20 Promociones**

Elaborada por: La autora

**Análisis**

A esta pregunta el mayor porcentaje de los clientes respondieron estar satisfechos con las promociones que Provesum realiza en temporadas escolar y navideña. El cliente es la persona más importante de cualquier negocio, el cliente no depende de la empresa, la empresa depende de él, por esta razón es de vital importancia agradecer la confianza de las personas. Las promociones son la herramienta que ayuda a los empresarios a retribuir la fidelidad de los clientes.

¿En qué temporada le parecen mejor las promociones?

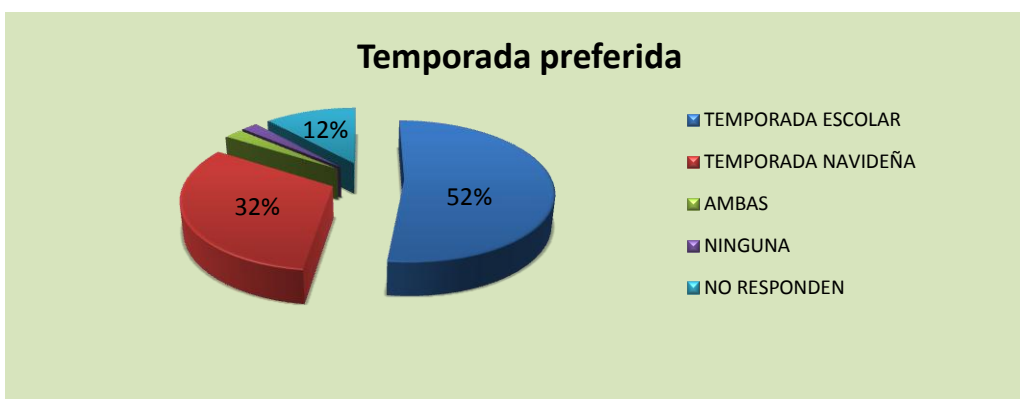
**Cuadro 25**

**Temporada preferida**

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
TEMPORADA ESCOLAR	207	52,01
TEMPORADA NAVIDEÑA	126	31,66
AMBAS	9	2,26
NINGUNA	8	2,01
NO RESPONDEN	48	12,06
<b>TOTAL</b>	<b>398</b>	<b>100,00</b>

Fuente: Investigación directa. Encuestas Marzo 2013

Elaborada por: La autora



**Gráfico 21 Temporada preferida**

Elaborada por: La autora

**Análisis**

El mayor porcentaje de los encuestados expresan que prefieren las promociones que se hacen en temporada escolar, seguido por el porcentaje de clientes que indican que prefieren las promociones que se hacen en temporada de navidad, un porcentaje menor de encuestados prefieren no responder a la pregunta y por último y en igual porcentaje los clientes responden que prefieren las promociones de ambas temporadas y también que no les gusta las promociones de ninguna temporada.

11. ¿Le parece adecuado que la empresa mantenga un buzón de quejas y sugerencias?

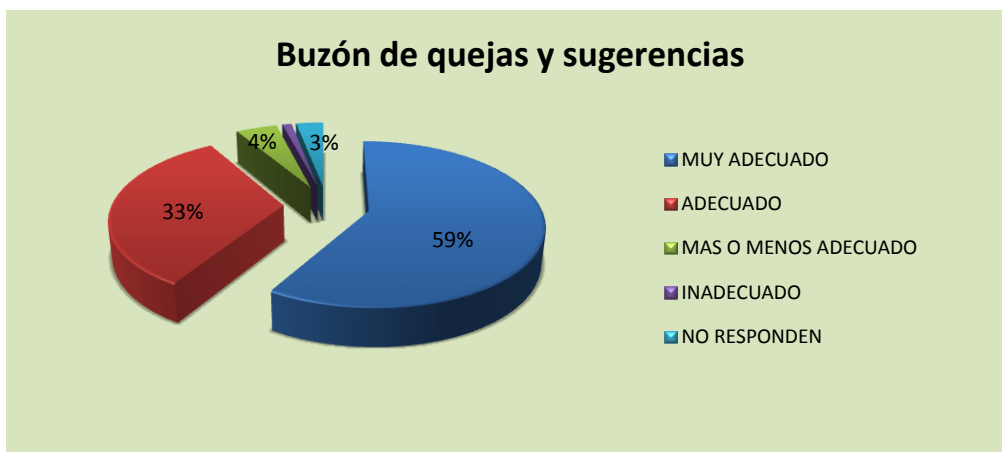
**Cuadro 26**

**Buzón de quejas y sugerencias**

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
MUY ADECUADO	233	58,54
ADECUADO	130	32,66
MAS O MENOS ADECUADO	18	4,52
INADECUADO	4	1,01
NO RESPONDEN	13	3,27
<b>TOTAL</b>	<b>398</b>	<b>100,00</b>

Fuente: Investigación directa. Encuestas Marzo 2013

Elaborada por: La autora



**Gráfico 22 Buzón de quejas y sugerencias**

Elaborada por: La autora

**Análisis**

A esta pregunta el mayor porcentaje de encuestados responden que les parece muy adecuado tener un buzón de quejas y sugerencias en la empresa, el segundo porcentaje es de las personas que indican que les parece adecuado. Una queja es una oportunidad de mejorar, el buzón es una herramienta que permitirá conocer y recopilar las opiniones que tienen los clientes acerca de la empresa.

12. Provesum tiene a su disposición, servicio técnico y de mantenimiento preventivo y correctivo de computadoras, impresoras, faxes, redes, etc. ¿Cuál es su grado de satisfacción con este servicio?

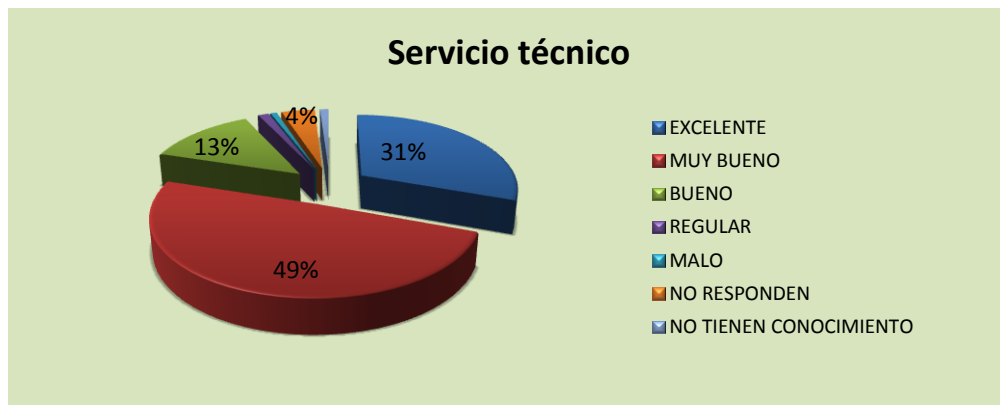
**Cuadro 27**

**Servicio técnico**

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
EXCELENTE	121	30,40
MUY BUENO	196	49,25
BUENO	52	13,07
REGULAR	5	1,26
MALO	3	0,75
NO RESPONDEN	17	4,27
NO TIENEN CONOCIMIENTO	4	1,01
<b>TOTAL</b>	<b>398</b>	<b>100,00</b>

Fuente: Investigación directa. Encuestas Marzo 2013

Elaborada por: La autora



**Gráfico 23 Servicio técnico**

Elaborada por: La autora

**Análisis**

El mayor porcentaje de los encuestados responden que el servicio técnico de la empresa les parece muy bueno, seguido está el porcentaje de los clientes que indican que el servicio técnico es excelente. Un valor agregado de la empresa es el de complementar la venta de computadoras con el servicio técnico para que de esta manera el cliente encuentre todo lo que necesite en un solo lugar.

### 13. ¿Volvería a solicitar los servicios de la empresa?

**Cuadro 28**

**Solicitud de servicios**

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
SEGURO	165	41,46
POSIBLEMENTE	176	44,22
QUIZÁS	34	8,54
POSIBLEMENTE NO	3	0,75
NO	3	0,75
NO RESPONDEN	15	3,77
NO TIENEN CONOCIMIENTO	2	0,50
<b>TOTAL</b>	<b>398</b>	<b>100,00</b>

Fuente: Investigación directa. Encuesta Marzo 2013

Elaborada por: La autora



**Gráfico 24 Solicitud de servicios**

Elaborada por: La autora

### Análisis

El mayor porcentaje de los encuestados responden que posiblemente volverían a solicitar los servicios, luego se encuentra el porcentaje de clientes que contestan que seguramente volverán a solicitar los servicios, en un menor porcentaje se sitúa la repuesta de los encuestados que explican que quizás, un mínimo porcentaje prefieren no responder la pregunta.

### 1.5.3.- Entrevista dirigida al gerente de Provesum& Cía.

- ¿La empresa cuenta con organigramas estructural y funcional?  
Al momento la empresa no cuenta con ningún tipo de organigramas, debido a que la empresa es personal, pero si desearía que existiera algún tipo de estructura interna.
- ¿La empresa cuenta con una misión y visión definidas?  
No existe estipulada la misión ni la visión de una forma técnica, pero si sé que deseo alcanzar en un futuro.
- ¿A qué atribuye la permanencia de Provesum a través del tiempo?  
Los clientes han confiado en nosotros por precios, calidad, variedad, aquí encuentran todo lo relacionado a papelería y suministros de oficina y de computación, además tenemos como valor agregado el asesoramiento y la asistencia en los equipos, y la ventaja que tenemos es que el cliente puede encontrar todo lo que necesite en un solo lugar.
- ¿La empresa cuenta con un sistema de información financiera?  
Sí poseemos un sistema contable pero no ha sido aplicado al 100% únicamente se emplean los módulos de facturación y el de inventarios.
- ¿Cómo calificaría el sistema Contable con que cuenta la empresa?  
Creo que el sistema contable serviría de mejor manera si se aplicara en su totalidad.
- ¿Dispone de alguna herramienta que le permita conocer todos los procesos que tiene la empresa?  
No, todo lo que hago lo realizo en base a mi experiencia y necesidades de la empresa, no existe algún documento en el que este descrito los procesos de la empresa.

- ¿Conoce usted cuantos proveedores tiene la empresa?  
La empresa cuenta actualmente con más de 500 proveedores.
- ¿Conoce su margen de rentabilidad?  
No conozco exactamente, pero si puedo cancelar a mis proveedores asumo que estoy bien.
- ¿Qué tipo de indicadores financieros maneja la empresa?  
No manejamos ningún tipo de indicadores. Lo único que hago es comparar las ventas actuales con las de otros años.
- ¿Cada qué tiempo se elaboran los estados financieros en la empresa?  
Los balances los elaboramos una vez al mes para cumplir las obligaciones tributarias con el Servicio de Rentas Internas
- ¿Cuántos clientes tiene la empresa?  
Desconozco el total de clientes pero calculo que deben estar entre 10000 clientes entre personas naturales y empresas.
- ¿Qué tipos de servicios brinda la empresa a sus clientes?  
Venta de suministros de papelería, oficina y computación  
Entrega de suministros en las oficinas de algunas empresas de Ibarra  
  
Servicio técnico de mantenimiento de computadores, faxes, impresoras, redes.  
  
En temporada navideña también ofrecemos adornos navideños, juguetes, artículos de bazar, línea café.
- ¿Conoce Ud. el nivel de satisfacción de los clientes de la empresa?  
No conozco pero los clientes que acuden al almacén son cada vez más, por tanto pienso que los clientes si están satisfechos.

- ¿Conoce el porcentaje de cartera que tiene al momento?  
 Por lo general la cartera que mantengo es solo con empresas y a corto plazo pero desconozco exactamente el total.
- ¿Cuál es el proceso para recuperación de cartera vencida?  
 En la empresa tenemos una persona que se encarga de hacer los cobros vía telefónica.
- ¿Los empleados tiene especificadas las funciones que deben cumplir dentro de la empresa?  
 Al momento de la contratación se les indica las tareas que deben cumplir pero de forma verbal, no existe un documento en donde consten las tareas de forma escrita y específica.
- ¿Qué requerimientos básicos debe tener el personal de la empresa?  
 No soy muy exigente en ese aspecto, priorizo la experiencia y el don de gente además de las ganas de trabajar que tenga la persona.
- ¿Cuál es el proceso de contratación del personal de la empresa?  
 Cuando necesito contratar personal, saco un anuncio en la prensa o a través de la radio, las personas que están interesadas llenan una forma que tenemos en la empresa y les hago una entrevista personal. De todas las personas que vienen hago una selección.
- ¿Cada qué tiempo y con qué herramientas evalúa a su personal?  
 La rotación del personal en la empresa es muy común esto se debe a que se contrata personal para temporadas por lo tanto no se hace ninguna evaluación.
- ¿Considera usted que es importante motivar a los empleados?  
 Yo creo que el éxito de la empresa depende de eso, mientras más motivación exista mayor será el desempeño dentro de la empresa.



#### **1.5.4.- Entrevista dirigida al Contador de Provesum& Cía.**

1. ¿Conoce todas las actividades que como contador debe realizar en la empresa?  
Sí, Mi labor en la empresa es elaborar los balances general y de resultados anualmente, además de las obligaciones que Provesum tiene con el SRI.
  
2. ¿Conoce todos los módulos que tiene el sistema Contable?  
Conozco muy bien el sistema GESTOR, es un sistema muy completo si se utilizara adecuadamente podríamos inclusive sacar los balances del sistema.
  
3. ¿La empresa posee un plan de cuentas?  
El plan de cuentas está adaptado a las necesidades de la empresa, sin embargo hay algunas cuentas que no se están utilizando, el módulo de facturación funciona al 100%, el de inventarios un 50%, poco a poco se está tratando de utilizar en su totalidad el sistema.
  
4. ¿A qué entidades emite informes y cada qué tiempo?  
Mensualmente al Servicio de Rentas Internas. Cada año al Ilustre municipio de Ibarra para el pago de patentes y permiso de funcionamiento.
  
5. ¿Al momento de entregar los estados financieros al gerente incluye notas explicativas para un mejor entendimiento?  
No incluyo notas explicativas escritas pero verbalmente informo al Sr. Gerente si existe la necesidad.
  
6. ¿Qué tipo de auxiliares utiliza para la elaboración de los Estados Financieros?  
Libro diario  
Libro mayor  
Auxiliares de bancos, Cuentas por Cobrar y pagar, Kardex.

7. ¿Bajo qué métodos controla su inventario?

El método que se utiliza para la valuación de los inventarios es el de costo promedio.

8. ¿Conoce usted el costo que implica cada proceso en la empresa?

No exactamente, conozco los procesos no su costo.

## 1.6 Construcción de la matriz FODA

Con la participación del señor gerente, contador, empleados, clientes externos y mediante la técnica de la encuesta, la entrevista, la observación directa de campo se ha logrado establecer internamente las fortalezas y debilidades y externamente las oportunidades y amenazas, detalladas en la siguiente matriz.

**Cuadro 29**

**Matriz FODA**

	<b>FORTALEZAS</b>		<b>DEBILIDADES</b>
F1	Posicionamiento en el mercado	D1	La empresa no tiene manual de procedimientos.
F2	Diversificación (variedad de productos)	D2	La empresa no dispone de un ordenamiento jerárquico
F3	Precios competitivos	D3	La empresa no maneja indicadores financieros ni de gestión
F4	Fidelidad de los clientes	D4	En la empresa no se cuenta con manual de funciones.
F5	Servicio técnico de calidad	D5	No existe Control Interno
F6	Instalaciones propias y adecuadas	D6	El Sistema informático de Contabilidad no es usado en su capacidad total , solo se utilizan algunos módulos
F7	Excelente horario de atención	D7	No existe un buzón de quejas y sugerencias
F8	Posee herramientas tecnológicas y financieras	D8	Alta rotación de personal
F9	Predisposición del gerente para realizar cambios que permitan mejorar la situación actual de la empresa	D9	El personal no está motivado
F10	Contar con el Sistema Informático de Contabilidad GESTOR	D10	No hay un plan de capacitación para los empleados
		D11	El Servicio al cliente es regular
	<b>OPORTUNIDADES</b>		<b>AMENAZAS</b>
O1	Demanda insatisfecha	A1	Competencia
O2	Realizar convenios con el estado para la entrega de útiles escolares en los establecimientos educativos	A2	Programas estatales
O3	Competencia (Sector competitivo)	A3	Normativa jurídica
O4	Contar con aliados estratégicos	A4	Inflación
O5	Capacitar al Talento Humano	A5	Desempleo
O6	Servicios desde la página web (TICS)		
O7	Servicio a Domicilio		

Fuente: Investigación directa. Encuestas 2013

Elaborado por: La autora.

### Cuadro 30

#### Cruce estratégico

		FACTORES INTERNOS		FACTORES EXTERNOS																
		F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7	F8	F9	F10	D1	D2	D3	D4	D5	D6	D7	D8	D9
		F1	Posicionamiento en el mercado	D1	La empresa no tiene manual de procedimientos															
		F2	Diversificación (variedad de productos)	D2	La empresa no dispone de un ordenamiento jerárquico															
		F3	Precios competitivos	D3	La empresa no maneja indicadores financieros ni de gestión															
		F4	Fidelidad de los clientes	D4	En la empresa no se cuenta con manual de funciones, manual de procedimientos															
		F5	Servicio técnico de calidad	D5	No existe Control Interno															
		F6	Instalaciones propias y adecuadas	D6	El Sistema informático de Contabilidad no es usado en su capacidad total, solo se utilizan algunos módulos															
		F7	Excelente horario de atención	D7	No existe un buzón de quejas y sugerencias															
		F8	Posee herramientas tecnológicas y financieras	D8	Alta rotación de personal															
		F9	Predisposición del gerente para realizar cambios que permitan mejorar la situación actual de la empresa	D9	El personal no está motivado															
		F10	Contar con un Sistema Informático de Contabilidad	D10	No hay un plan de capacitación para los empleados															
				D11	El Servicio al cliente es regular															
		OPORTUNIDADES		FO		DO														
O1	Demanda insatisfecha	F104	Con el posicionamiento y liderazgo que tiene Provesum se realizarán alianzas estratégicas con proveedores.	O5D9	La capacitación del talento humano hace que el personal se sienta motivado.															
O2	Realizar convenios con el estado para la entrega de útiles escolares en los establecimientos educativos	F201	Con la diversificación de productos se atraerá a clientes que se encuentran como demanda insatisfecha.	O6D11	Las prestaciones que se brindan a través de la página web mejorará el servicio a los clientes.															
O3	Competencia (Sector competitivo)	F302	Los precios competitivos de la empresa permitirá realizar convenios con el Estado para entregar útiles escolares en establecimientos educativos de la provincia.	O1D1	Con los procesos bien definidos y ordenados se alcanzará la eficiencia, atrayendo a los clientes del mercado demanda insatisfecha.															
O4	Contar con aliados estratégicos	F507	El servicio técnico de calidad se suministrará a los clientes en su domicilio.	O3D2	La Competencia es una oportunidad para mejorar, tener orden jerárquico es el primer paso del camino hacia la excelencia															
O5	Capacitar al Talento Humano	F906	La predisposición por parte del gerente para realizar cambios permitirá el servicio desde la página web de la empresa.	O5D6	Con la capacitación al talento humano se aprovechará al 100% el sistema de contabilidad GESTOR.															
O6	Servicios desde la página web (NTICS)			O5D11	La capacitación del personal permitirá que el servicio al cliente sea excelente.															
O7	Servicio a Domicilio																			
		AMENAZAS		FA		DA														
A1	Entrada de nuevas empresas al mercado	F4A1	La fidelidad de los clientes de Provesum permitirá minimizar el riesgo de la entrada de nuevas empresas al mercado.	D6A3	Aprovechar que la empresa cuenta con el sistema informático de contabilidad funcionando al 100% para la aplicación de políticas fiscales.															
A2	Programas estatales	F2A2	La diversidad de productos con que cuenta Provesum permitirá participar a la empresa en los concursos del Estado para la entrega de material didáctico y útiles escolares a los establecimientos educativos.	D11A1	El excelente servicio al cliente disminuirá el riesgo de la entrada de nuevas empresas al mercado.															
A3	Aplicación de políticas fiscales																			
A4	Inflación																			
A5	Desempleo																			

Fuente: Investigación directa. Encuestas 2013

Elaborado por: La autora.

## **1.8. Determinación del problema**

Del análisis de la matriz FODA aplicado en la presente investigación, se puede visualizar con mayor claridad los problemas por los cuales atraviesa la organización, por lo que es indispensable que se realice la reingeniería de los procesos administrativos, contables y financieros de la empresa Provesum& Cía.

A través de esta herramienta se podrá lograr mejoras significativas en medidas de desempeño tales como costos, calidad, servicio y rapidez, ser más eficientes y eficaces mejorando el servicio al cliente, ofreciendo otras alternativas como compras a través de la página web o suministrando servicio técnico de calidad a domicilio logrando así su satisfacción y fidelidad.

Con la determinación de la misión, visión de la organización se podrá fijar objetivos, estrategias, metas que se incluirán en la planificación estratégica, su aplicación y desarrollo serán evaluadas a través de indicadores financieros y de gestión que permitirá conocer la situación financiera y económica de la organización, tomar decisiones oportunas, conseguir alianzas estratégicas con proveedores para realizar convenios con entidades privadas y estatales.

También permitirá a la empresa, definir responsabilidades y obligaciones, diseñar proyectos, coordinar y sincronizar tareas, escoger el personal idóneo, capacitarlo y motivarlo.

Por lo antes expresado se vuelve imprescindible que se elabore la:

**REINGENIERÍA DE LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS CONTABLES Y FINANCIEROS DE LA EMPRESA PROVESUM Y CIA. UBICADA EN LA PARROQUIA EL SAGRARIO, CIUDAD DE IBARRA, PROVINCIA DE IMBABURA.**

## **Capítulo 2**

### **Marco Teórico**

#### **Introducción**

La teoría cumple el papel fundamental de participar en la producción del nuevo conocimiento. En un trabajo de investigación la teoría es imprescindible porque es el cimiento donde se apoya la propuesta. El marco teórico guía al investigador, permite que éste se mantenga en su enfoque y no se desvíe del planteamiento original.

#### **Objetivo**

Dar a la investigación un sistema coordinado y ordenado de conceptos que permitan desarrollar el proyecto de un modo coherente.

### **2.1. Administración**

#### **2.1.1. Definición**

DAFT, Richard. (2009). Introducción a la Administración. Madrid: España. Afirmar; *“La Administración es el logro de las metas organizacionales de forma eficaz y eficiente mediante la planeación, organización, dirección y control de los recursos organizacionales”*.

La administración es una herramienta fundamental para que una empresa funcione con excelencia, aprovechando todos los recursos disponibles para la consecución de los objetivos en el menor tiempo posible.

## 2.1.2. El proceso administrativo



**Gráfico 25 El proceso administrativo**

Fuente: Adaptado de DAFT, Richard. (2009). Introducción a la Administración. Madrid: España.

## 2.2.-La Empresa

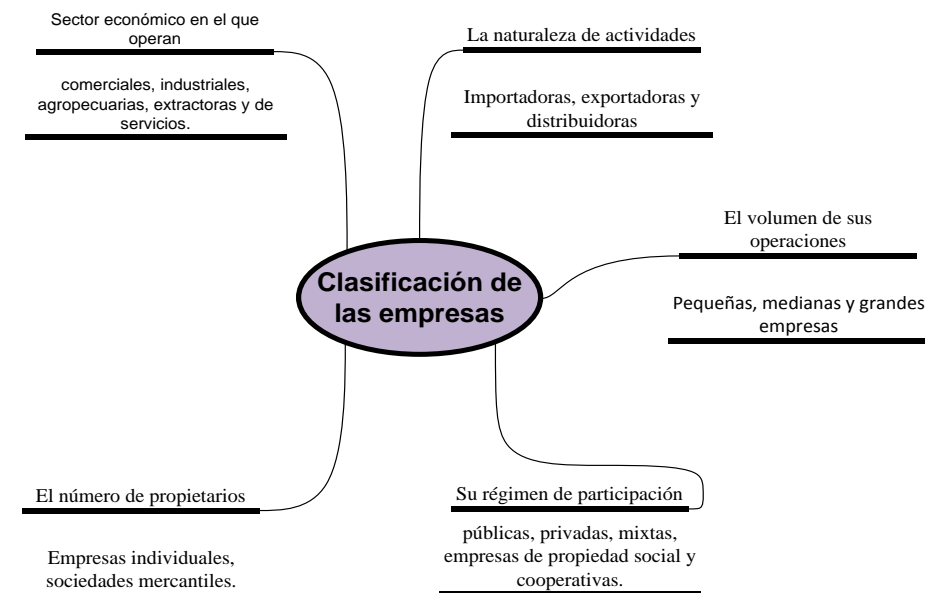
### 2.2.1.-Definición de empresa

ZAPATA, Pedro. (2011). Contabilidad General. Bogotá: McGraw-Hill. Define: “*Empresa es todo ente económico cuyo esfuerzo se orienta a ofrecer a los clientes bienes y/o servicios que, al ser vendidos, producirán una renta que beneficia al empresario, al Estado y a la sociedad en general*”.

Una empresa es una organización que se dedica a la fabricación, comercialización de productos o brinda servicios con fines de lucro.

Las empresas para su buen funcionamiento deben estar bien organizadas y tener presente hacia donde se dirigen, trazar planes para alcanzar metas, tener un buen control de sus finanzas.

### 2.2.2.-Clasificación de las empresas

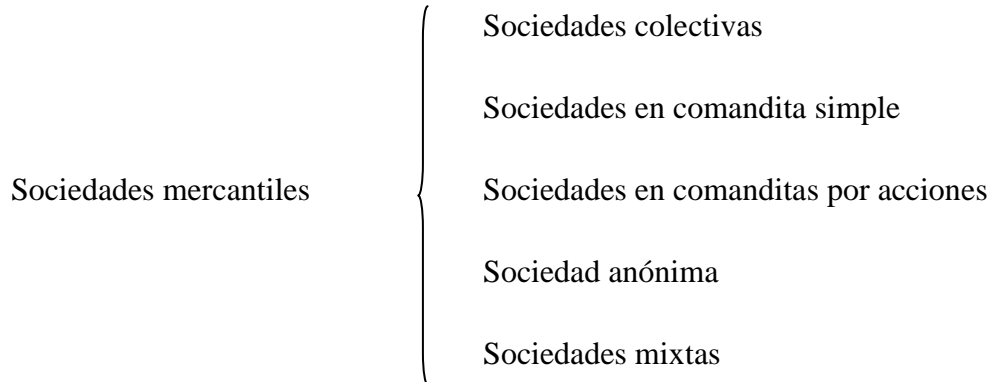


**Gráfico 26 Clasificación de las empresas**

Fuente: Adaptado de LEXUS EDITORES. (2010). Manual de Contabilidad y Costos. Barcelona: Gráficas Mármol.



Por su constitución legal, las sociedades pueden ser:



#### **Gráfico 27 Clasificación de las Sociedades**

Fuente: Adaptado de LEXUS EDITORES. (2010). Manual de Contabilidad y Costos. Barcelona: Gráficas Mármol.

#### **2.2.3.-La Contabilidad**

Según BRAVO, Mercedes. (2009). Contabilidad General. Quito: Nuevodia. "La contabilidad es el arte de recoger, resumir, analizar e interpretar datos financieros, para obtener así las informaciones necesarias relacionadas con las operaciones de una empresa"

La contabilidad es una técnica que se encarga de registrar, clasificar y medir las operaciones mercantiles de una empresa. Gracias a esta práctica los gerentes, administradores, directivos o accionistas pueden tomar decisiones oportunas, por lo tanto podemos expresar que la contabilidad es una herramienta útil que todas las empresas deben emplear.

#### **2.2.4.-El ciclo contable**

Según LEXUS EDITORES. (2010). Manual de Contabilidad y Costos. Barcelona: Gráficas Mármol. Define: "Es el período que comprende desde la apertura de libros hasta el cierre de operaciones".

Para la mayoría de las empresas el periodo contable comprende un año, durante este tiempo se han realizado varias transacciones mercantiles que se han registrado en libros físicos o informáticos y al final de ese ciclo se resume para observar el comportamiento que ha tenido la empresa.

#### **2.2.5.-Ecuación contable**

Según LEXUS EDITORES. (2010).Manual de Contabilidad y Costos. Barcelona: Gráficas Mármol. Se conoce a la ecuación contable como: *“La comparación que se hace entre recursos y deudas de una empresa para el cumplimiento de sus objetivos”*.

$$\text{Activo} = \text{Pasivo} + \text{Capital}$$

#### **2.2.6.- La Cuenta Contable**

Según LEXUS EDITORES. (2010).Manual de Contabilidad y Costos. Barcelona: Gráficas Mármol. Define: *“Cuenta es el nombre o denominación objetiva usado en contabilidad para registrar, clasificar y resumir en forma ordenada los incrementos y disminuciones de naturaleza similar (transacciones comerciales) que corresponden a los diferentes rubros integrantes del Activo, el Pasivo, el Patrimonio, las Rentas, los Costos y los Gastos”*.

Las cuentas contables nos sirven para organizar las transacciones, se la representa gráficamente en forma de “T” en ella podemos detallar lo siguiente:

- Nombre de la cuenta
- Código de la cuenta
- Al lado izquierdo el DEBE, (detallar todos los movimientos de débito y realizar la sumatoria)
- Al lado derecho el HABER (detallado todos los movimientos de crédito y realizar la sumatoria)

- El SALDO que es la diferencia entre la sumatoria del debe y la sumatoria del haber

Gráficamente estaría representado de la siguiente manera:

<b>TITULO O NOMBRE DE LA CUENTA CÓDIGO</b>	
<b>DEBE</b> Movimientos de débito Suma de débitos	<b>HABER</b> Movimientos de crédito Suma créditos
SALDO = Suma de débitos - Suma de créditos	

**Gráfico 28 Cuenta “T”**

Fuente: Adaptado de Zapata, Pedro. (2011). Contabilidad General. Bogotá: McGraw-Hill.

### 2.2.7.- Normas, técnicas contables de valoración, preparación e información financiera

El consejo de normas internacionales de contabilidad ha definido la base teórica que regula la práctica, jerárquicamente se reconoce a:

**Cuadro 31**

#### Jerarquía de las normas

NIVEL	DETALLE	SIGLAS	N°
1°	Normas internacionales de información financiera	NIFF	9 normas y 17 interpretaciones
2°	Normas internacionales de contabilidad	NIC	29 normas y 11 interpretaciones
3°	Conceptos contables de general aceptación	CCGA	9 conceptos básicos
4°	Políticas contables específicas de cada empresa		varias

Fuente: Adaptado de ZAPATA, Pedro. (2011). Contabilidad General. Bogotá: McGraw-Hill.

Elaborado por: La autora

### 2.2.8.-Clasificación de las cuentas

Existen varias maneras de clasificar las cuentas la más común podemos apreciar en el siguiente cuadro:

**Cuadro 32**

#### **Clasificación de las cuentas**

<b>Clasificación de las cuentas</b>			
<b>Según su naturaleza</b>	<b>Según el grupo al cual pertenecen</b>	<b>Por el estado financiero</b>	<b>Por el saldo</b>
Personales. Ej.: Cuentas por cobrar	Activo. Ej.: Bancos	Balance general. Ej.: Muebles de oficina	Débito - Deudoras. Ej.: Sueldos
Impersonales. Ej.: Caja	Pasivo. Ej.: Cuentas por pagar	Resultados. Ej.: Beneficios sociales	Crédito - Acreedoras. Ej.: Intereses ganados
	Patrimonio. Ej.: Aportes de capital		Cero – Nulo
	Gastos. Ejemplo: Sueldos		
	Ingresos. Ej.: Intereses ganados		

Fuente: ZAPATA, Pedro. (2011). Contabilidad General. Bogotá: McGraw-Hill.

### 2.2.9.-El Plan General de Cuentas.

ZAPATA, Pedro. (2011). Contabilidad General. Bogotá: McGraw-Hill. El plan general de cuentas *“Es la lista de cuentas ordenadas metódicamente, creada e ideada de manera específica para una empresa o ente, que sirve de base al sistema de procesamiento contable para el logro de sus fines”*

El plan general de cuentas es un listado ordenado sistemático de todas las cuentas necesarias para registrar los hechos contables de una empresa.

Para facilitar el reconocimiento de cada una de las cuentas, el plan de cuentas debe ser codificado, este proceso implica la asignación de un símbolo que puede ser un número, una letra o alfanumérico que es la combinación de letras y

números, los códigos deben reunir características tales como flexibles, funcionales y amplios.

**Cuadro 33**

**Plan general de cuentas**

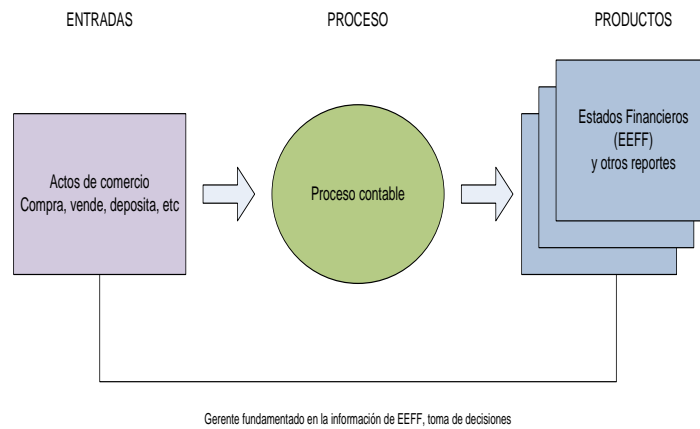
<b>PRIMER NIVEL</b>	
<b>Situación Financiera</b>	Activo
	Pasivo
	Patrimonio
<b>Situación Económica</b>	Cuentas de resultados deudoras, Gastos
	Cuentas de resultados acreedoras, Rentas
<b>Situación Potencial</b>	Cuentas de Orden

<b>SEGUNDO NIVEL</b>	
<b>criterio</b>	<b>Disponibilidad o liquidez</b>
Activo	Activo corriente
	Propiedad, planta y equipo
	Diferidos y otros activos
<b>criterio</b>	<b>Exigibilidad</b>
Pasivo	Pasivo corriente
	Pasivo fijo (largo plazo)
	Diferidos y otros pasivos
<b>criterio</b>	<b>Inmovilidad</b>
Patrimonio	Capital
	Reservas
	Superávit de capital
	Resultados
<b>criterio</b>	<b>Cuentas de resultados deudoras</b>
Gastos	Gastos operacionales
	Gastos no operacionales
	Gastos extraordinarios
<b>criterio</b>	<b>Cuentas de resultados acreedoras</b>
Rentas	Rentas operacionales
	Rentas no operacionales
	Rentas extraordinarias
<b>criterio</b>	<b>Orden</b>
Orden	Deudoras
	Acreedoras

Fuente: Adaptado de ZAPATA, Pedro. (2011). Contabilidad General. Bogotá: McGraw-Hill.

Elaborado por: La autora

## 2.2.10.-El Ciclo Financiero de las operaciones



**Gráfico29. Proceso contable**

Fuente: ZAPATA, Pedro. (2011). Contabilidad General. Bogotá: McGraw-Hill.

En el gráfico podemos apreciar que el ciclo financiero comienza con las entradas que constituyen todas las transacciones que la empresa realiza, ejemplo compra de bienes y servicios, vende los productos que fabrica o que compra a diferentes proveedores, cobra las cuentas que tiene pendientes, paga a sus proveedores, paga servicios básicos, deposita y retira dinero en el banco, pagasueldos al personal, paga sus obligaciones tributarias.

Luego tenemos el proceso contable en este ciclo son registradas en forma ordenada las transacciones de la empresa y por último obtenemos los productos para este caso serían los Estados Financieros y reportes necesarios para el control y la oportuna toma de decisiones.

## 2.2.11.-El flujo del proceso contable

### Flujo del proceso contable

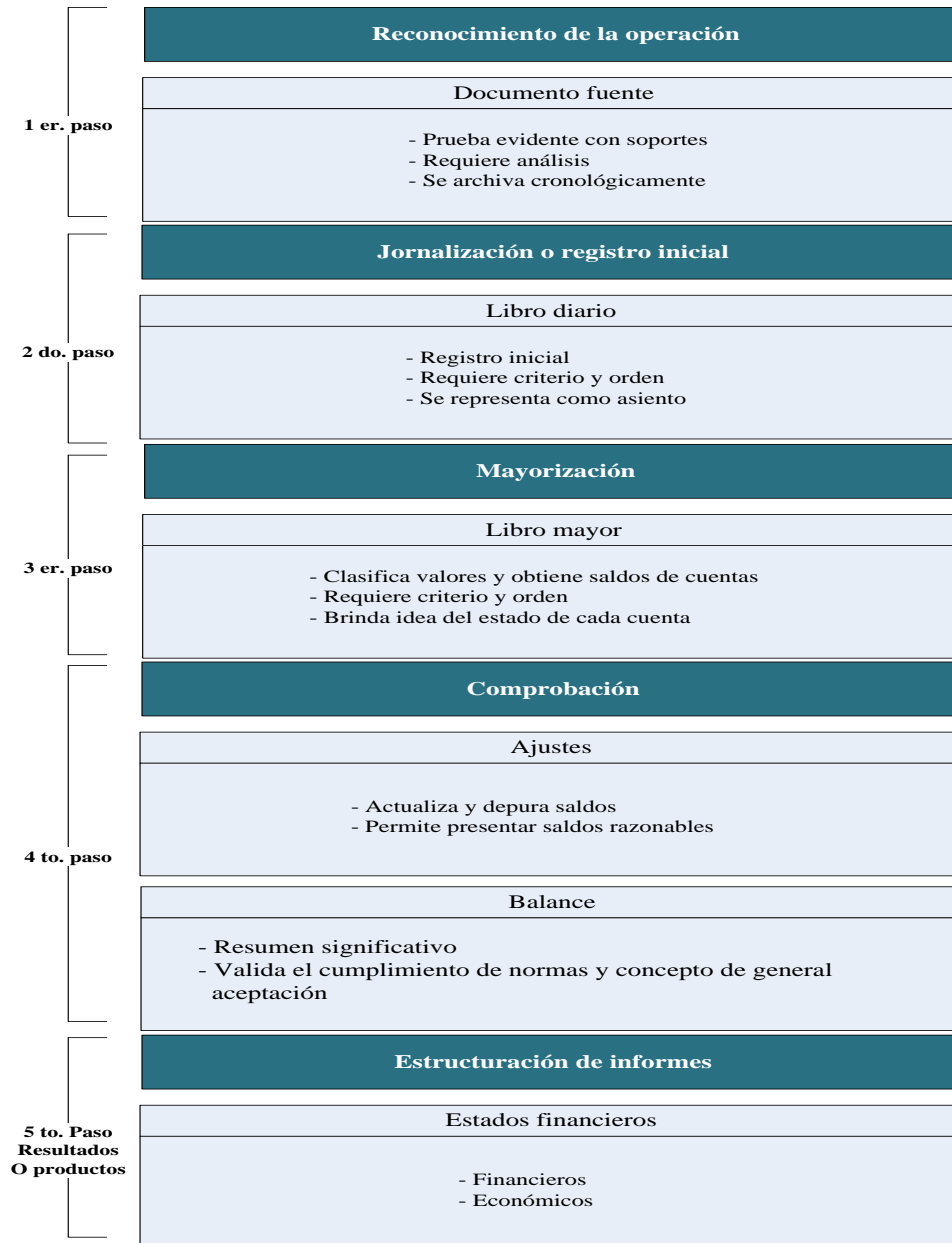


Gráfico 30 Flujo del proceso contable

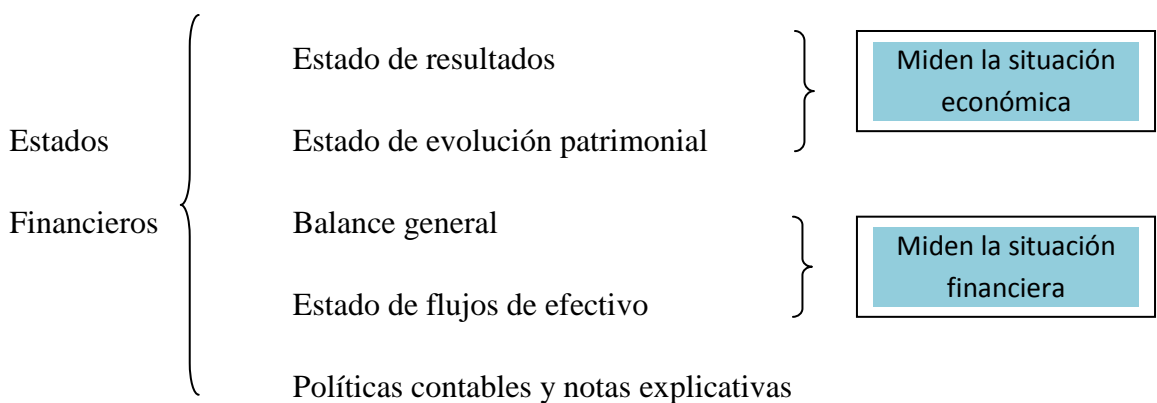
Fuente: ZAPATA, Pedro. (2011). Contabilidad General. Bogotá: McGraw-Hill.

### 2.2.12.-Los estados financieros

Según ZAPATA, Pedro. (2011). Contabilidad General. Bogotá:McGraw-Hill. Define: “*Los estados financieros son reportes que se elaboran al finalizar un periodo contable, con el objeto de proporcionar información sobre la situación económica y financiera de la empresa, la cual permite examinar los resultados obtenidos y evaluar el potencial económico de la entidad.*”

Los estados financieros son los resúmenes del comportamiento de la empresa en un periodo de tiempo determinado.

Son muy importantes ya que gracias a estos reportes podemos saber exactamente cuál es la realidad económica financiera de la empresa y tomar decisiones oportunas



### Gráfico31 Los estados financieros

Fuente:Adaptado deZAPATA, Pedro. (2011). Contabilidad General. Bogotá: McGraw-Hill.

### 2.2.13.- Análisis de los estados financieros

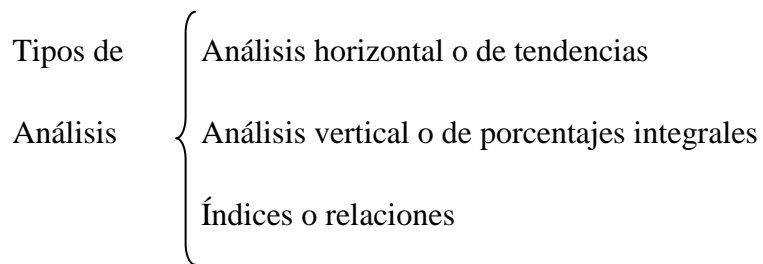
Al finalizar un período contable se estudian los Estados financieros con la finalidad de:



- Determinar la realidad económica-financiera de la empresa.
- Saber cuál es el origen y el financiamiento de sus recursos.
- Señalar la pérdida o ganancia obtenida durante el período.

A través del análisis de los estados financieros también podemos:

- Evaluar la gestión gerencial.
- Mostrar no solo la cantidad sino la bondad de sus utilidades.
- Recoger información para establecer importantes relaciones de rendimiento, solidez, seguridad y estabilidad de la empresa.



**Gráfico 32 Tipos de análisis**

Adaptado de LEXUS EDITORES. (2010). Manual de Contabilidad y Costos. Barcelona: Gráficas Mármol.

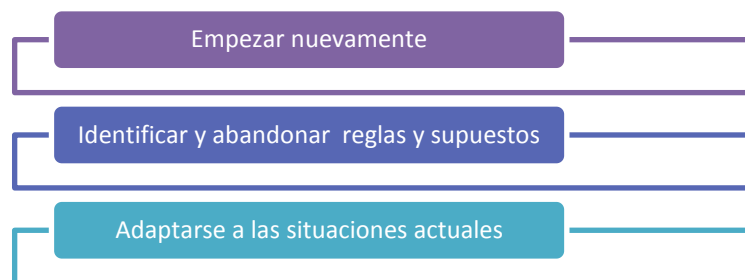
## 2.3.- ¿Qué es reingeniería de procesos?

### 2.3.1.-Definición de reingeniería de procesos

Según ALARCÓN, Juan. (2007). Reingeniería de los Procesos Empresariales.Madrid: Fundación Confemetal. Reingeniería de los procesos se puede entender como: *“Una comprensión fundamental y profunda de los procesos de cara al valor añadido que tienen para los clientes, para conseguir un rediseño en profundidad de los procesos e implantar un cambio esencial de los mismos para alcanzar mejoras espectaculares en medidas críticas del rendimiento (costes, calidad, servicio, productividad, rapidez,...) modificando al mismo tiempo el propósito del trabajo y los fundamentos del negocio, de manera que permita establecer si es preciso unas nuevas estrategias corporativas.”*

Una reingeniería es un cambio radical, cuando se realiza una reingeniería en las empresas se evalúan todos los procesos existentes, solo los que están bien diseñados siguen vigentes, los demás se desechan. El objetivo de la reingeniería es evitar errores en los procesos, cuando logramos esto se ahorra tiempo y recursos y el proceso es más eficiente.

### 2.3.2.-Observaciones sobre la reingeniería de los procesos empresariales



**Gráfico33 Significado de reingeniería**

Fuente: Adaptado de ALARCÓN, Juan. (2007). Reingeniería de los Procesos Empresariales. Madrid: Fundación Confemetal.

La reingeniería cree en:



**Gráfico34 Supuestos de la reingeniería**

Fuente: Adaptado de ALARCÓN, Juan. (2007). Reingeniería de los Procesos Empresariales. Madrid: Fundación Confemetal.



**Gráfico35 Reingeniería no es**

Fuente: Adaptado de ALARCÓN, Juan. (2007). Reingeniería de los Procesos Empresariales. Madrid: Fundación Confemetal.

## 2.4.- ¿Por qué hacer una reingeniería?

Depende de cuan eficientes son los procesos de una empresa para saber cuan eficiente es la empresa.

A veces es necesario realizar un cambio en la empresa para ser mejores y más competitivos, al realizar una reingeniería podemos redefinir los procesos y alcanzar mayor eficiencia y eficacia.

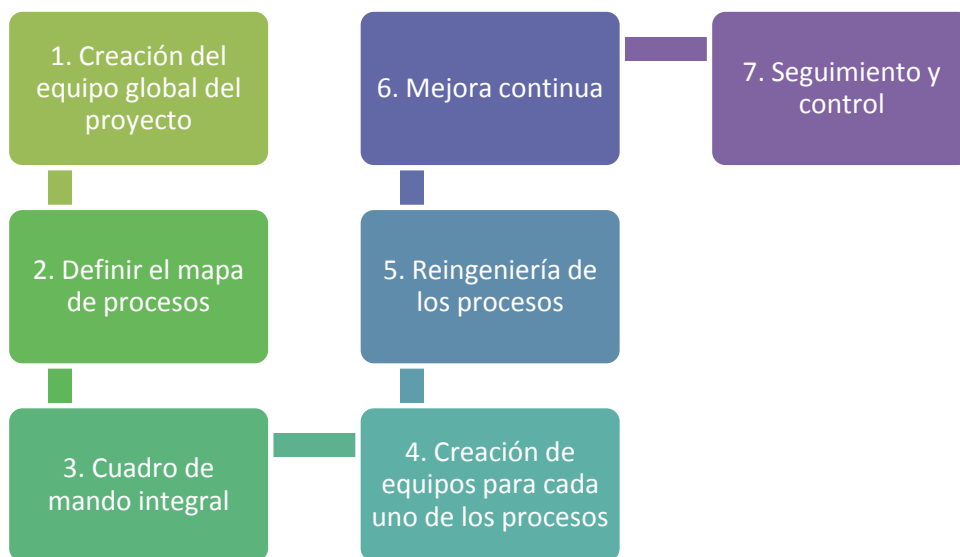
Se debe realizar una reingeniería para conseguir:

- Optimizar de los procesos empresariales.
- Tener mayor acceso a información confiable, precisa y oportuna.
- Compartir información entre todos los componentes de la organización.
- Eliminar datos y operaciones innecesarias.
- Reducir tiempos y costos en los procesos.
- Mejoras en la calidad de servicios
- Mejoras en los niveles de satisfacción del cliente interno y externo

## 2.5.- ¿Cómo se hace una reingeniería?

Un proyecto de reingeniería aporta un beneficio radical a los procesos y por tanto a los resultados empresariales.

En el gráfico podemos apreciar el camino a seguir para realizar una reingeniería.

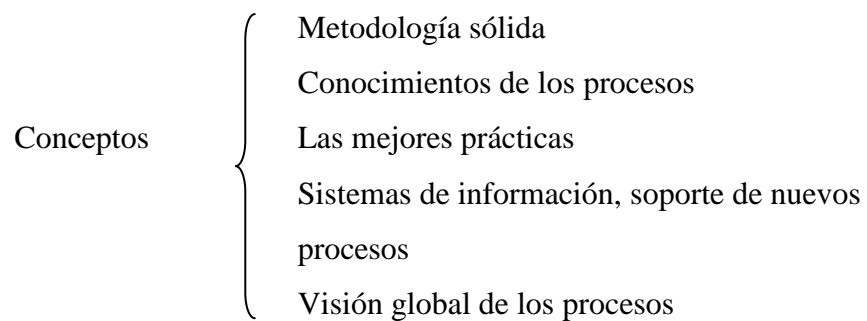


**Gráfico 36 Pasos para realizar una reingeniería**

Fuente: Adaptado de ALARCÓN, Juan. (2007). Reingeniería de los Procesos Empresariales. Madrid: Fundación Confemetal.

1. Creación del equipo global del proyecto, equipo que lidera, una de las funciones más importantes de este grupo es definir la visión del proyecto e indicadores para analizar el progreso de la reingeniería.
2. Definir el mapa de procesos de la empresa, analiza los procesos clave, sirve para identificar e interrelacionar los procesos, este es el primer paso para poder comprenderlos y mejorarlos, determinar qué elementos definen el éxito de la empresa.

3. Relacionar la estrategia de la compañía y los objetivos estratégicos con los indicadores de los procesos empleando herramientas como el mapa estratégico del cuadro de mando integral.
4. Creación de equipos para cada uno de los procesos, se deben crear equipos para trabajar en cada uno de los procesos buscando la involucración máxima de todas las personas con la formación y comunicación interna.
5. Reingeniería de procesos,



**Gráfico 37 Conceptos**

Fuente: Adaptado de ALARCÓN, Juan. (2007). Reingeniería de los Procesos Empresariales. Madrid: Fundación Confemetal.

6. Mejora continua de los procesos empleando las técnicas específicas, luego de realizar la reingeniería la empresa está preparada para empezar con el proceso de mejora continua, aunque nunca se ha de descartar enfrentarse a nuevas reingenierías.
7. Seguimiento y control, para conseguir su optimización y control.

## 2.6.-Tipos de cambios que ocurren al rediseñar

La Reingeniería no solo consiste en cambiar los procesos, también es el cambio de trabajar de las personas, el cambio de los valores considerados por la empresa, e incluso el cambio en el sistema de administración de la organización.

Según ALARCÓN, Juan. (2007). Reingeniería de los procesos empresariales. Madrid: Fundación Confemetal. “La *Reingeniería y la estrategia corporativa deben estar estrechamente unidas, pues la segunda marca los objetivos dentro de la situación cambiante del mercado y de las tecnologías, y usa a la Reingeniería para alcanzarlos y una vez conseguidos es la propia Reingeniería la que ayuda a definir nuevos objetivos*”.

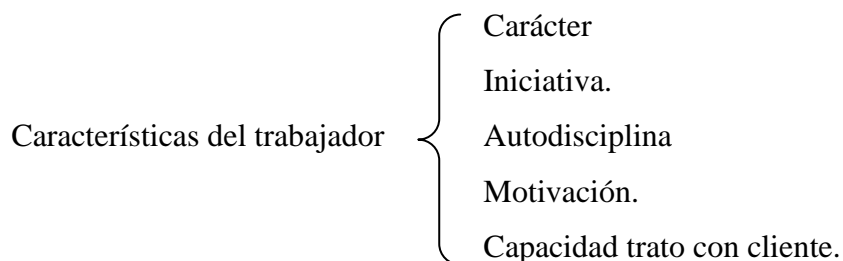
### 2.6.1.-Cambio de valores

Debemos pensar que el nuevo sistema de valores nos lleve a conseguir el éxito de la reingeniería. Para eso debemos pensar que:

- Se trabajar para el cliente, no para el jefe.
- Es necesario adaptar el sistema administrativo a los nuevos valores.
- La responsabilidad es personal.
- El éxito de la empresa es tarea común.

### 2.6.2.-Tipo de trabajador.

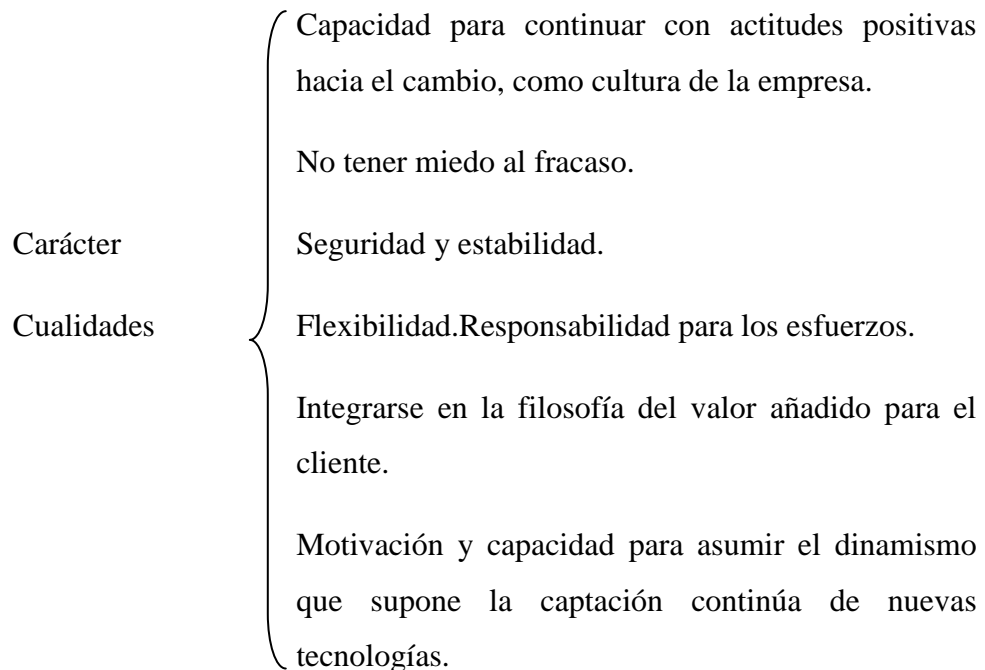
El trabajador de los nuevos procesos debe tener un perfil diferente



#### Gráfico 38 Características del trabajador

Fuente: Adaptado de ALARCÓN, Juan. (2007). Reingeniería de los Procesos Empresariales. Madrid: Fundación Confemetal.

Dentro de los que podría llamar carácter o cualidades del trabajador se podrían considerar los siguientes aspectos:



**Gráfico 39 Cualidades**

Fuente: Adaptado de ALARCÓN, Juan. (2007). Reingeniería de los Procesos Empresariales. Madrid: Fundación Confemetal.

### **2.6.3.- Tipo de gerencia y del papel del ejecutivo**

Uno de los principales y más difíciles cambios en la Reingeniería son los cambios que tienen que adoptar los gerentes, algunos de esos cambios son:

- De supervisor a líder y entrenador.
- De diseñadores de trabajo a facilitadores y a apoyo a los trabajadores.
- Integrarse en las operaciones.
- Disociación de la equivalencia entre buen trabajador y buen administrador.



## 2.7.-Planificación estratégica

Según DÁVILA, Sandra.(2009).Siete Encadenamientos Estratégicos para hacer Ingeniería de Procesos. (1ª ed.). Quito [s.n] Planificación es: *“Una orientación para guiar una empresa durante un tiempo el cual está sometido a los cambios del medio ambiente. Recapitular el campo de acción de la estrategia creativa a través de la ratificación o mejora de su cometido –misión-, -visión-, estableciendo su condición –metas-, y fijando el costo presente y diferido de cada momento – presupuesto-“.*

La planificación es conocida como herramienta eficiente y eficaz, y se la debe aplicar como guía estratégica para fortalecer la capacidad de gestión en las empresas.

La planificación hace referencia a la determinación de la visión, por la estructura de los pilares básicos primarios y secundarios

### 2.7.1.- Pilares primarios y secundarios de la planificación

**Cuadro 34**

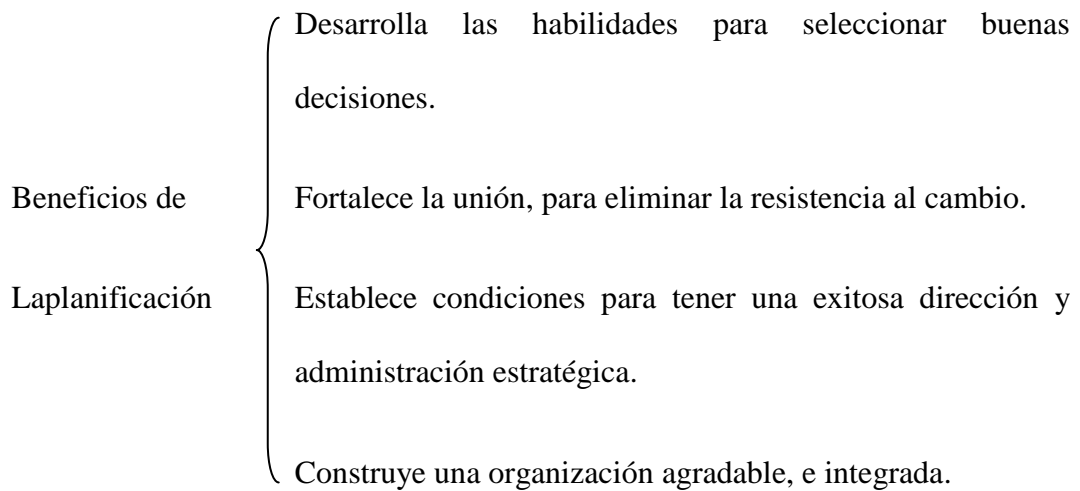
**Pilares primarios y secundarios de la planificación**

PILARES			
PRIMARIOS		SECUNDARIOS	
Metas	Seleccionar desafíos alcanzables	Tiempo	Indicador de gestión
	Insentivar para alcanzar la eficiencia		Experiencia
	Alcanzar la eficacia		Motivación
Estrategias	Deben ser bien definidas	Responsables	Conocimiento
	Deber ser totalmente informadas		Instrucción
	Compromiso de todos para alcanzarlas		Capacitación
Políticas	Constituyen la normativa de la empresa	Indicadores	Guía desde el inicio, desarrollo y ejecución de procesos
	Determina condiciones para el desarrollo y ejecución de los procesos		Miden la capacidad de la gestión, producción y desempeño

Fuente: Adaptado de DÁVILA, Sandra. (2009).Siete Encadenamientos Estratégicos para hacer Ingeniería de Procesos. (1ª ed.). Quito: [s.n].

Elaborado por: La autora

Algunos beneficios de la planificación son:



#### **Gráfico40 Beneficios de la planificación**

Fuente: Adaptado de DÁVILA, Sandra. (2009). Siete Encadenamientos Estratégicos para hacer Ingeniería de Procesos. (1ª ed.). Quito: [s.n].

### **2.7.2.- Niveles de la planificación**

Los niveles de la planificación se establecen de acuerdo a los niveles de decisión, tenemos:

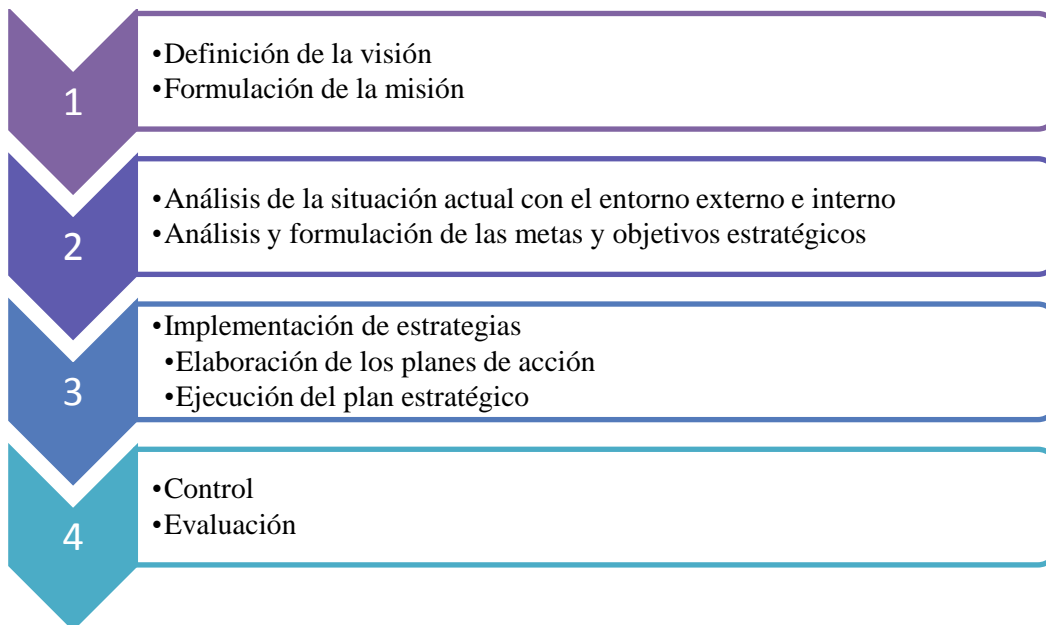
1. Planificación estratégica.
2. Planificación táctica.
3. Planificación operacional.

#### **2.7.2.01.- Planificación estratégica**

La planificación estratégica es el proceso de desarrollar e implementar planes para alcanzar objetivos y propósitos.

## Etapas de la planificación estratégica

- Definición de la visión (¿qué queremos ser?)
- Formulación de la visión (¿Quiénes somos y que hacemos?)
- Análisis de la situación actual con el entorno externo e interno(FODA)
- Análisis y formulación de las metas y objetivos estratégicos
- Implementación de estrategias.
  - Elaboración de los planes de acción
  - Ejecución del plan estratégico
- Control y evaluación



### Gráfico41 Etapas de planificación estratégica

Fuente: Adaptado de DÁVILA, Sandra. (2009). Siete Encadenamientos Estratégicos para hacer Ingeniería de Procesos. (1ª ed.). Quito: [s.n].

La planificación estratégica debe ser entendida como un proceso participativo, como una herramienta que ayudará a reducir los problemas, permitiendo que todo en la empresa sea más eficiente y eficaz.

## 2.8.-ORGANIGRAMAS

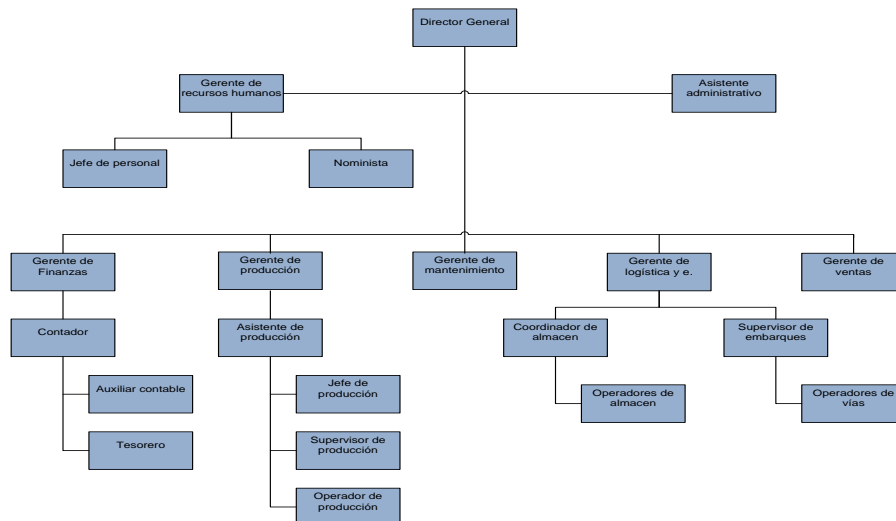
Según NAUMOV, Sergio. (2011). Organización Total. México: McGraw-Hill. *“Los Organigramas son estructuras que constituyen una organización como las verdaderas bases donde los puestos que integrarán a la empresa están insertados y ubicados en una posición que el nivel de su responsabilidad les da”*.

Los organigramas son redes que nos ayudan a entender cómo están formadas y organizadas las empresas.

### 2.8.1.-Clases de organigramas

#### 2.8.1.01.-Organización vertical y/o piramidal.

En este tipo de organigramas se colocan todos los puestos en rectángulos, colocando el puesto de mayor jerarquía en el nivel más alto, los demás se colocan en orden descendente, los puestos se conectan con líneas que indican autoridad funcional. La línea jerárquica nace en la base del rectángulo principal, esta línea se dibuja con más grosor que las demás. En el nivel bajo la administración se colocan las asesorías y luego se colocan las unidades de líneas operativas.

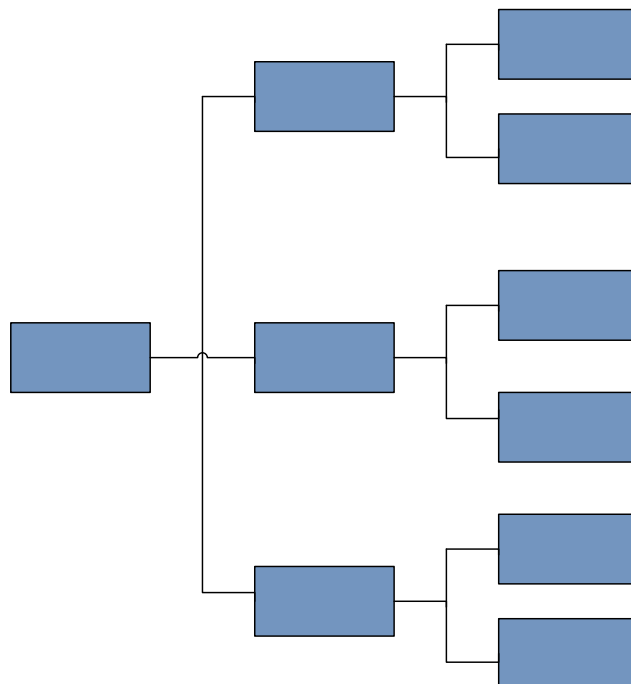


**Gráfico42 Organigrama vertical**

Fuente: NAUMOV, Sergio. (2011). Organización Total. México: McGraw-Hill.

### 2.8.1.02.- Organización horizontal.

Básicamente es igual que el organigrama vertical pero organiza la estructura de izquierda a derecha.



**Gráfico 43 Organigrama horizontal**

Organización comercial de las empresas. (2010). *Organigrama horizontal*  
Recuperado el 19 de marzo de 2013 de: [www.mcgraw-hill.es/bcv/guide/capitulo/8448183061.pdf](http://www.mcgraw-hill.es/bcv/guide/capitulo/8448183061.pdf)

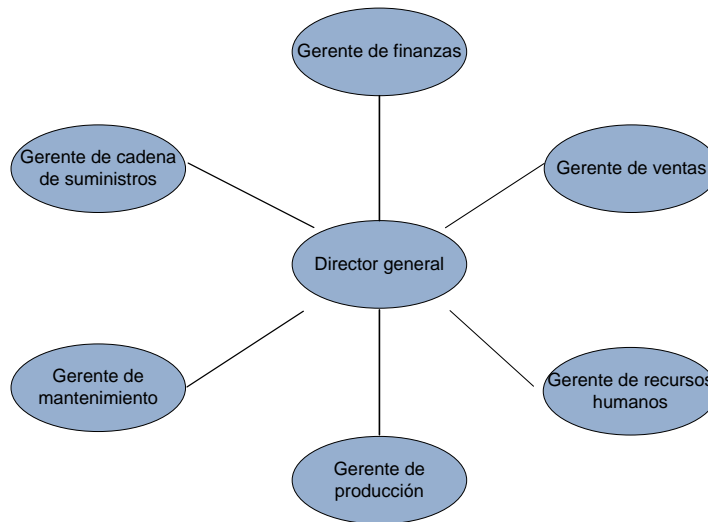
### 2.8.1.03.- Organización diferenciada por niveles.

Este tipo de organigramas se usa mucho, aquí se puede visualizar la organización en cuanto al nivel en el que se encuentran ubicados todos los puestos, y el nivel de compensación y las personas que los ocupan.

Este organigrama no se utiliza para publicarlo en los tableros de uso popular, porque la información que contiene es confidencial; su uso es exclusivo de la gerencia y sus colaboradores.

#### 2.8.1.04.- Organización circular.

Los niveles jerárquicos se representan mediante círculos concéntricos, el círculo del centro es el de mayor autoridad y alrededor los demás círculos que constituyen un nivel de la organización. Este tipo de organización se recomienda para estimular las relaciones humanas y disipar la imagen de subordinación que se tiene en los otros organigramas.



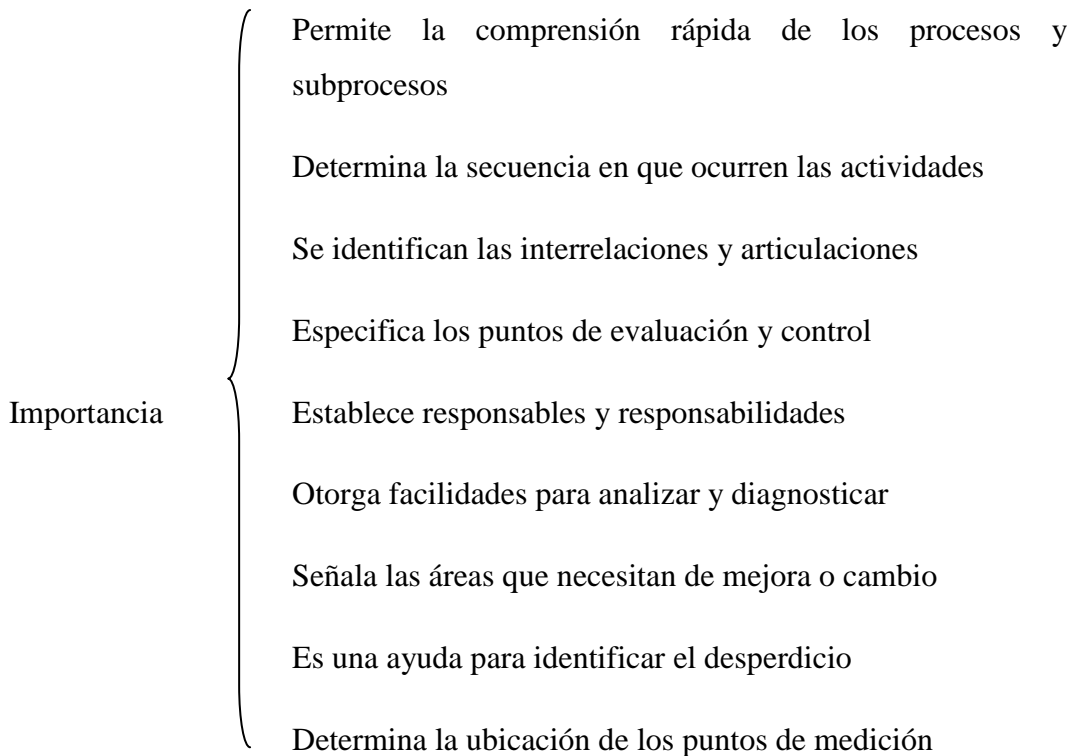
**Gráfico44 Organigrama circular**

Fuente: NAUMOV, Sergio. (2011). Organización Total. México: McGraw-Hill.

## 2.9.-Flujograma o diagrama de flujo de procesos

Según DAVILA, Sandra. (2009). Siete Encadenamientos Estratégicos para hacer Ingeniería de Procesos. (1ª ed.) Quito: [s.n.] El diagrama de flujo, “*Es una representación gráfica de la secuencia sistemática de las tareas y actividades que integran un proceso con una simbología adecuada.*”

### 2.9.1.-Importancia de los flujogramas


















#### Gráfico45 Importancia de los flujogramas

DAVILA, Sandra. (2009). Siete Encadenamientos Estratégicos para hacer Ingeniería de Procesos. (1ª ed.) Quito: [s.n].

Para representar los procesos en los diagramas de flujo se utilizan símbolos predefinidos. En las siguientes tablas se pueden apreciar los símbolos más comunes.

**Cuadro35**

**Simbología para la identificación de flujogramas**

American Society of Mechanical Engineers (ASME)		Deutches Institute for Normunge (DIN)	
SIMBOLO	SIGNIFICADO	SIMBOLO	SIGNIFICADO
	OPERACIÓN		Datos. Elementos que alimentan y se generan en el procedimiento
	INSPECCIÓN		Comienza un ciclo. Inicio de un ciclo que produce o reproduce un flujo de información
	DESPLAZAMIENTO		Documento. Representa un documento que ingresa, se procesa se produce o sale del procedimiento
	DEPÓSITO PROVISIONAL O ESPERA O DEMORA		Proceso. Representa la ejecución de actividades u operaciones dentro del proceso, método o procedimiento
	ALMACENAMIENTO		Decisión. Indica un punto dentro del flujo en el que es posible seleccionar entre dos o más alternativas
	ORIGEN DE UN DOCUMENTO		Operaciones manuales. Constituye la realización de una operación o actividad en forma especialmente manual
	DECISIÓN O AUTORIZACIÓN DE UN DOCUMENTO		
	ENTREVISTAS ENTRE DOS O MÁS PERSONAS		
	DESTRUCCIÓN DE UN DOCUMENTO		

SIMPLES










COMBINADOS

Fuente: DAVILA, Sandra. (2009). Siete Encadenamientos Estratégicos para hacer Ingeniería de Procesos. (1ª ed.) Quito: [s.n].



### Cuadro36

#### Simbología para la identificación de flujogramas

American National Standard Institute (ANSI)	
SIMBOLO	SIGNIFICADO
	Terminal. Indica el inicio o la terminación del flujo, puede ser acción o lugar, además se usa para indicar una unidad administrativa o persona que recibe o proporciona información
	Disipador. Indica el inicio de un procedimiento, contiene el nombre de éste o el nombre de la unidad administrativa donde se da inicio
	Operación. Representa la realización de una operación o actividad relativas a un procedimiento
	Decisión o alternativa. Indica un punto dentro del flujo en que son posibles varios caminos alternativos
	Documento. Representa cualquier tipo de documento que entra, se utilice, se genere o se salga del procedimiento
	Archivo. Representa un archivo común y corriente de oficina
	Conector. Representa una conexión o enlace de una parte del diagrama de flujo con otra parte lejana del mismo
	Conector de página. Representa una conexión o enlace con otra hoja diferente, en la que continúa el diagrama de flujo
	Archivo de documentos

Fuente: DAVILA, Sandra. (2009). Siete Encadenamientos Estratégicos para hacer Ingeniería de Procesos. (1ª ed.) Quito: [s.n].

## 2.10.-Manuales

Según Definición de manual. (s.f).Recuperado el 24 de marzo de 2013 de:[www.definicion.org/manual](http://www.definicion.org/manual)

Manual es un *“Instrumento administrativo que contiene en forma explícita, ordenada y sistemática información sobre objetivos, políticas, atribuciones, organización y procedimientos de los órganos de una institución; así como las instrucciones o acuerdos que se consideren necesarios para la ejecución del trabajo asignado al personal, teniendo como marco de referencia los objetivos de la institución.”*

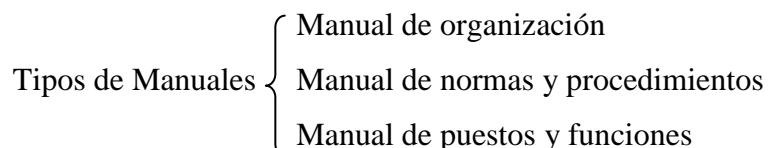
Los manuales son documentos que se utilizan en todas las organizaciones sin importar el tamaño de la misma sirve como medio de coordinación porque permite registrar y transmitir en forma ordenada y sistemática las actividades, instrucciones y lineamientos que sean necesarios para un mejor desempeño de las tareas.

### 2.10.1.- Importancia de los manuales

Es importante que la empresa cuente con herramientas de consulta que reúnan información operativa a través de manuales funcionales que faciliten:

- La igualdad del trabajo que se realiza.
- La toma de decisiones.
- El orden.
- La calidad del servicio.

### 2.10.2.- Tipos de manuales



#### Gráfico 46 Tipos de manuales

Fuente: Adaptado de FRANKLIN, Benjamín. (2009). Organización de Empresas. Bogotá: McGraw-Hill

## **2.11.-Indicadores**

FRANKLIN, Benjamin. (2007). Auditoría Administrativa: Gestión Estratégica del Cambio. Mexico: Perarson Educación. Define *“Un indicador es una estadística simple o compuesta que refleja algún rasgo importante de un sistema dentro de un contexto de interpretación”*

Un indicador trata de prever el éxito o la validez de un proceso, conjunto de procesos u organización, pues sirve como una medida.

Un conjunto de indicadores nos permite hacer comparaciones, elaborar juicios, analizar tendencias, predecir cambios. Puede medir el desempeño de una persona o de un departamento o de toda la organización. A través de los indicadores podemos saber cómo se encuentra la empresa en todos sus aspectos y ese conocimiento permitirá a sus directivos tomar las decisiones oportunas.

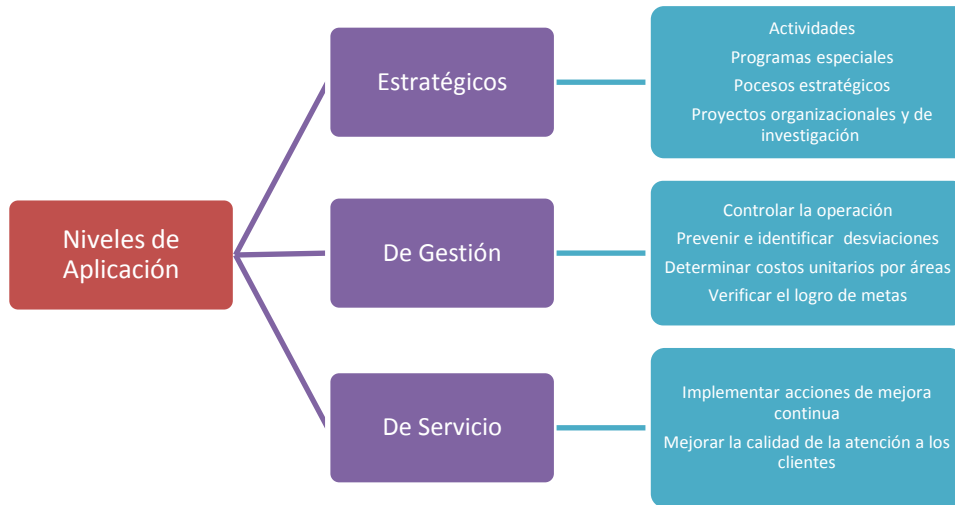
Para trabajar en forma más eficiente es necesario contar con varios indicadores. Por cada aspecto que se evalúa es recomendable definir de 15 a 20 indicadores.

### **2.11.1.-Características de un indicador**

Para que los indicadores sean eficaces deben tener algunas características:

- Importante en relación costo - toma de decisiones
- Razonable en relación costo - beneficio
- Fácil de medir, verificable, buen conductor de información
- Tener precisión matemática en los indicadores cuantitativos
- Aceptado por la organización.
- Fácil de interpretar.
- Que pueda utilizarse con otros indicadores.
- Precisión conceptual en los indicadores cualitativos.

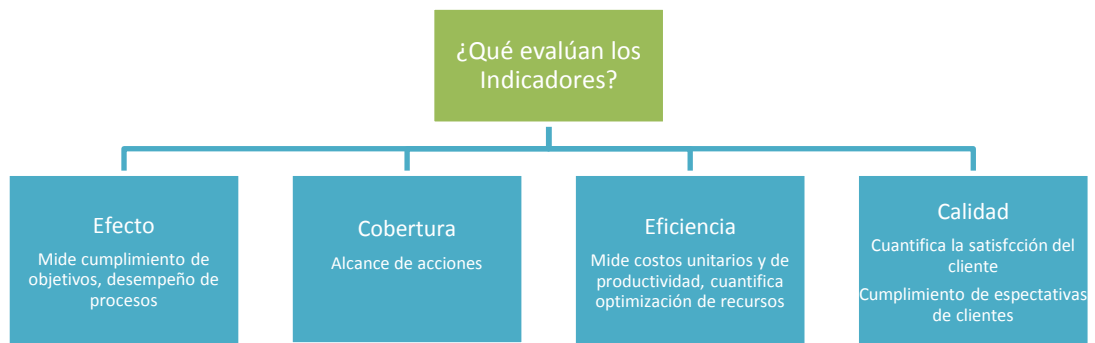
### 2.11.2.-Niveles de aplicación



**Gráfico47 Niveles de aplicación de los indicadores**

Fuente: Adaptado de FRANKLIN, Benjamin. (2007). Auditoría Administrativa: Gestión Estratégica del Cambio. Mexico:Perarson Educación.

### 2.11.3.- Dimensiones que se pueden evaluar por medio de indicadores.



**Gráfico 48 ¿Qué evalúan los indicadores?**

Fuente: Adaptado de FRANKLIN, Benjamin. (2007). Auditoría Administrativa: Gestión Estratégica del Cambio. Mexico:Perarson Educación.

## 2.11.4.- Indicadores financieros

Razones Financieras	}	Liquidez. Administración financiera
		Actividad. Uso de recursos
		Endeudamiento. Estructura financiera
		Rentabilidad. Resultado de las operaciones

### Gráfico 49 Indicadores financieros

Fuente: HERRERA, Pedro. [Comunicación personal, 18 de abril de 2008]

### 2.11.4.01. Indicadores de liquidez

#### Cuadro 37

#### Indicadores liquidez

LIQUIDEZ	
Nombre	Fórmula
Capital de Trabajo	$CT = \text{Activo corriente} - \text{Pasivo corriente}$
Liquidez Corriente	$LC = \text{Activo corriente} / \text{Pasivo corriente}$
liquidez Inmediata	$LI = \text{Caja Bancos} + \text{Ctas por cobrar} / \text{Pasivo corriente}$
Liquidez Efectiva	$LE = \text{Caja Bancos} / \text{Pasivo corriente}$

Fuente:HERRERA, Pedro. [Comunicación personal, 18 de abril de 2008]

Elaborado por: La autora

## 2.11.4.02. Indicadores de actividad

**Cuadro38**

### Indicadores Actividad

<b>ACTIVIDAD</b>	
<b>Nombre</b>	<b>Fórmula</b>
Rotación de Inventarios	$RI = \text{Costo de ventas} / \text{Inventario Promedio}$
Plazo Promedio de Inventarios	$PPI = 360 / \text{Rotación de Inventarios}$
Rotación de Cuentas por cobrar	$RCC = \text{Ventas a crédito} / \text{Promedio Ctas por cobrar}$
Plazo promedio de cobros	$PPC = 360 / \text{Rotación Ctas. Por cobrar}$
Plazo promedio de pagos	$PPP = 360 * \text{Ctas por pagar} / \text{Compras a crédito}$

Fuente:HERRERA, Pedro. [Comunicación personal, 18 de abril de 2008]

Elaborado por: La autora

## 2.11.4.03. Indicadores de endeudamiento

**Cuadro 39**

### Indicadores de endeudamiento

<b>ENDEUDAMIENTO</b>	
<b>Nombre</b>	<b>Fórmula</b>
Razón de endeudamiento	$RE = \text{Pasivo Total} / \text{Activo Total}$
Endeudamiento del Patrimonio	$EP = \text{Pasivo Total} / \text{Patrimonio}$
Índice de Servicio de la Deuda	$ISD = \text{Utilidad Operativa} / \text{Gastos Financieros}$

Fuente:HERRERA, Pedro. [Comunicación personal, 18 de abril de 2008]

Elaborado por: La autora

#### 2.11.4.04. Indicadores de rentabilidad

**Cuadro 40**

##### **Indicadores rentabilidad**

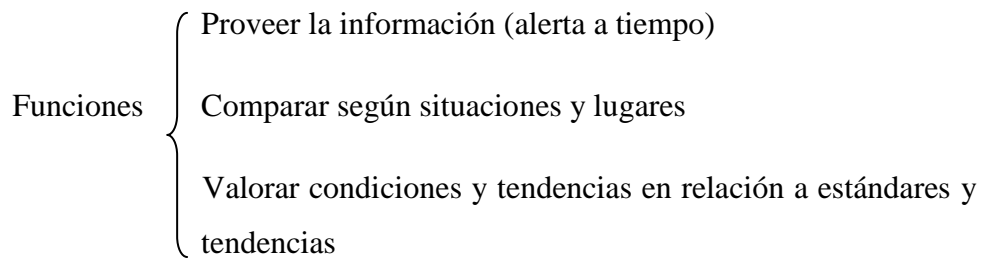
<b>RENTABILIDAD</b>	
<b>Nombre</b>	<b>Fórmula</b>
Rentabilidad sobre Ventas	$RV = \text{Utilidad Neta} / \text{Ventas}$
Rentabilidad sobre Inversión	$RI = \text{Utilidad Neta} / \text{Activo Total}$
Rentabilidad sobre el Patrimonio	$RP = \text{Utilidad Neta} / \text{Patrimonio}$

Fuente:HERRERA, Pedro. [Comunicación personal, 18 de abril de 2008]

Elaborado por: La autora

#### 2.11.5.- Indicadores de gestión

Los indicadores de gestión son una señal de aviso que miden el grado de avance o cumplimiento de un objetivo, proceso o actividad en un determinado tiempo.



##### **Gráfico50 Funciones de los indicadores de gestión**

Fuente: Adaptado de FRANKLIN, Benjamin. (2007). Auditoría Administrativa: Gestión Estratégica del Cambio. Mexico:Perarson Educación.

Algunos ejemplos:

**Cuadro 41**

**Indicadores de gestión**

<b>INDICADORES DE GESTIÓN</b>	
<b>Nombre</b>	<b>Fórmula</b>
Misión	Empleados que participan en su definición / Total de empleados
Metas	Metas Alcanzadas / Metas Establecidas
Políticas	Políticas aplicadas / Políticas establecidas
Cultura organizacional	Acciones realizadas para mejorar la cultura o. / Acciones propuestas
Recursos Humanos	Análisis de puestos / Total de personal

Fuente: Adaptado de FRANKLIN, Benjamin. (2007). Auditoría Administrativa: Gestión Estratégica del Cambio. Mexico:Perarson Educación.



## 2.12.- Cuadro de mando integral

Según CEEI Ciudad Real. (2010). *Guía de Apoyo al Emprendedor, Como Realizar un Cuadro de Mando Integral*. Recuperado el 29 de marzo de 2012 de:

[http://www.uax.es/fileadmin/templates/fundacion/docs/Cuadro\\_de\\_Mando\\_Integral.pdf](http://www.uax.es/fileadmin/templates/fundacion/docs/Cuadro_de_Mando_Integral.pdf)

El Cuadro de mando integral “es un instrumento o metodología de gestión que facilita la implantación de la estrategia de la empresa de una forma eficiente, ya que proporciona el marco, la estructura y el lenguaje adecuado para comunicar o traducir la misión y la estrategia en objetivos e indicadores organizados en cuatro perspectivas: finanzas, clientes, procesos internos y formación y crecimiento, que permiten que se genere un proceso continuo de forma que la visión se haga explícita, compartida y que todo el personal canalice sus energías hacia la consecución de la misma”.

En otras palabras, la empresa se ve obligada a controlar y vigilar las operaciones de hoy, porque afectan al desarrollo de mañana. Por tanto, se basa en tres dimensiones: ayer, hoy y mañana.

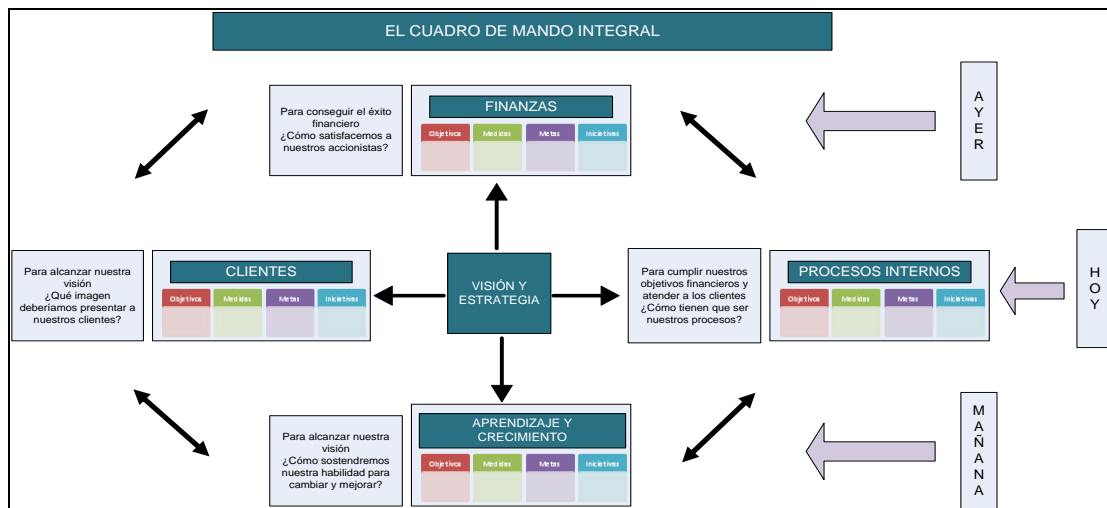


Gráfico51 El Cuadro de mando integral

CEEI Ciudad Real. (2010). *Guía de Apoyo al Emprendedor, Como Realizar un Cuadro de Mando Integral*. Recuperado el 29 de marzo de 2012 de:

[http://www.uax.es/fileadmin/templates/fundacion/docs/Cuadro\\_de\\_Mando\\_Integral.pdf](http://www.uax.es/fileadmin/templates/fundacion/docs/Cuadro_de_Mando_Integral.pdf)

### 2.12.1.- Características.

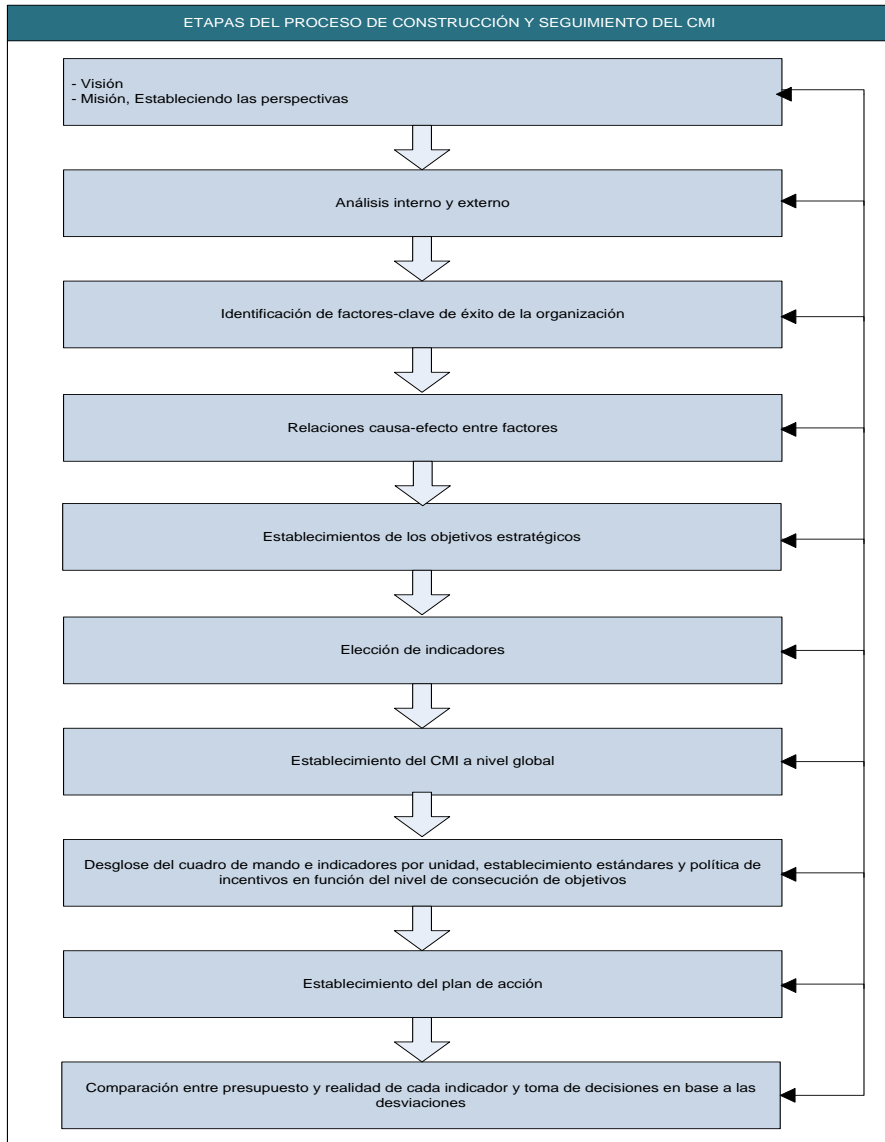
Las principales características del CMI son:

- El CMI es una herramienta de gestión descentralizada y sincronizada que permite identificar las desviaciones que se puedan producir.
- Es un instrumento para la puesta en marcha de las estrategias de la empresa
- Traduce las estrategias de la empresa en un conjunto de indicadores que informan de la consecución de los objetivos y las causas de los resultados obtenidos.
- Contiene información esencial para una buena interpretación de las tendencias.
- Presenta la información de una forma sinóptica e inmediata.

Para elaborar el Cuadro de mando integral es recomendable primeramente responder a las siguientes preguntas:

- ¿Para qué se quiere?
- ¿En qué departamento de la empresa se debe empezar?
- ¿Cuándo llevarlo a cabo?
- ¿Por dónde se debe empezar su desarrollo?
- ¿Quiénes deben ser los responsables de su elaboración?
- ¿Para qué tipo de empresas?

## 2.12.2.-Fases de elaboración del CMI.



**Gráfico52 Fases de la elaboración del cuadro de mando integral**

CEEI Ciudad Real. (2010). *Guía de Apoyo al Emprendedor, Como Realizar un Cuadro de Mando Integral*. Recuperado el 29 de marzo de 2012 de:

[http://www.uax.es/fileadmin/templates/fundacion/docs/Cuadro\\_de\\_Mando\\_Integral.pdf](http://www.uax.es/fileadmin/templates/fundacion/docs/Cuadro_de_Mando_Integral.pdf)

## **CAPÍTULO 3**

### **Propuesta estratégica**

#### **3.1. Descripción**

Una vez desarrollado y concluido el respectivo diagnóstico de Provesum & Cía. se pudo determinar que en la empresa no existen manuales de descripción de puestos y manual de procesos.

En el presente capítulo se desarrolla el manual de descripción de puestos y funciones que refieren en forma clara, cada una de las labores, responsabilidades y demás características del puesto, con la finalidad de que el empleado tenga una visión oportuna y objetiva de sus funciones.

También se plantea un manual de procedimientos que establece reglas que permiten que las tareas se desarrollen en menos tiempo, con menos esfuerzo, ahorrando recursos y alcanzando la eficiencia.

En la última parte del tercer capítulo se desarrolla el cuadro de mando integral que permitirá medir continuamente las actividades de la empresa en términos de su visión y estrategia, proporcionándole al gerente una mirada global del desempeño de su negocio.

##### **3.1.1. Finalidad**

La finalidad de esta propuesta es realizar los manuales de descripción de puestos y funciones, manual de procedimientos, cuadro de mando integral, para la empresa Provesum & Cía., herramientas fundamentales para la administración del talento humano, y recursos.

### **3.1.2. Objetivos**

#### **General**

- Desarrollar documentos técnicos con lineamientos claros, que permitan el manejo eficiente y efectivo de los recursos de la empresa.

#### **Específicos**

- Establecer una descripción clara de las labores, responsabilidades y demás características de cada uno de los puestos de trabajo, con la finalidad de que el empleado tenga una visión oportuna y objetiva de sus funciones.
- Contar con una guía objetiva que garantice la óptima operación y desarrollo de las diferentes actividades de la empresa.
- Diseñar un sistema de indicadores coherentes con los objetivos estratégicos de la organización, desplegarlo e implantarlo.
- Motivar al personal de la empresa hacia acciones orientadas al éxito en la ejecución de la estrategia y crear entendimiento compartido sobre la visión futura.

### **3.1.3. Ámbito de aplicación**

El manual de descripción de puestos y funciones, manual de procedimientos y cuadro de mando integral están diseñados exclusivamente para la empresa Provesum & Cía.

## **3.2 Propuesta de un manual de descripción de puestos y funciones para Provesum & Cía.**

### **3.2.1. Misión**

- Somos una empresa proveedora de suministros de oficina, papelería, computación y otras líneas, trabajamos con eficiencia para ofrecer a nuestros clientes una variedad de productos y servicios de calidad, con los precios más bajos del mercado.

### **3.2.2. Visión**

- Seremos en el 2017 líderes en el norte del país, con tecnología de punta, innovación de productos, excelentes recursos humanos que nos impulsen a ser competitivos en esta economía global.

### **3.2.3. Objetivos**

#### **General**

- Establecer una descripción clara de las labores, responsabilidades y demás características de cada uno de los puestos de trabajo, con la finalidad de que el empleado tenga una visión oportuna y objetiva de sus funciones.

#### **Específicos**

- Lograr que todo el personal conozca la estructura administrativa de la empresa.
- Sentar las bases racionales para el proceso de reclutamiento, selección y vinculación del personal.
- Identificar, ordenar y clasificar las funciones de los diferentes puestos.

- Establecer los requerimientos específicos de conocimientos, destrezas y actitudes de cada uno de los elementos de competencia.

### **3.2.4. Principios y valores institucionales**

#### **3.2.4.1. Principios**

**Solidaridad** La solidaridad es una virtud contraria al individualismo y egoísmo, se refleja en el servicio y en la búsqueda del bien común. La solidaridad intenta solucionar las carencias materiales o espirituales de los demás, nos recuerda que todos somos iguales y tenemos los mismos derechos. La solidaridad es un principio que queremos tener presente en la empresa y fuera de ella.

**Honestidad** La honestidad es el simple respeto a la verdad, no se pregona se predica con el ejemplo. La honestidad es un camino recto que nos conduce al éxito. Este principio es básico en la empresa, y se refleja en la transparencia con que realiza todos sus actos.

#### **3.2.4.2. Valores**

- **Confianza**

Sin duda alguna la confianza es un valor muy importante para el buen funcionamiento de cualquier organización. En esta empresa se motiva a todo el personal para que hagan propia esa virtud y la difundan por medio de sus acciones.

- **Respeto**

La palabra respeto significa “atención o consideración”, Con respeto se construye un ambiente en la empresa donde el compromiso y la

responsabilidad de cada persona es lo más importante. La clave: respetar y ser respetado, tratar a los clientes con educación y amabilidad.

- **Comunicación**

Para ser una empresa competitiva y alcanzar el éxito se debe motivar y retener al talento humano, inculcarles una verdadera cultura corporativa para que se sientan identificados y sean fieles a la organización, la comunicación es una herramienta importantísima. Todos los que forman parte de Provesum deben estar enterados de la misión, visión, principios y saber que son parte de la empresa, parte del presente y parte del futuro.

- **Trabajo en equipo**

El trabajo en equipo es un instrumento eficaz y eficiente para alcanzar metas y objetivos, trabajar en equipo es una manera de aprender a ser más sociables y tolerables, a respetar todos los pensamientos a aprender y compartir. Trabajar en equipo significa mirar todos hacia el mismo horizonte.

- **Compromiso**

A este valor se define como vínculo de lealtad, en Provesum el compromiso se practica en sentido doble, lealtad del empleado hacia la empresa y lealtad de la empresa hacia el empleado.

- **Actitud Positiva**

Tener una actitud positiva, hace la diferencia, en cualquier circunstancia, la empresa propenderá, en lo posible tener una actitud positiva ante cualquier evento, bueno o malo, teniendo siempre presente, que todas las cosas ayudan para bien,

- **Servicio al Cliente**

El cliente tiene el poder de decidir a quién comprar, por esta razón el cliente es primordial para Provesum, proporcionarle un excelente servicio



es lo más importante para la empresa. Un cliente satisfecho siempre regresa y recomienda.

### **3.2.5. Estructura Orgánica**

Toda empresa cuenta en forma implícita o explícita con una organización jerárquica y atribuciones asignadas a todas las personas que son parte de la misma. En consecuencia se puede establecer que la estructura organizativa de una empresa es el esquema de jerarquización y división de las funciones componentes de ella.

El valor de una jerarquía bien definida evita la confusión respecto a quien da las órdenes y quien las obedece. Define como se dividen, agrupan y coordinan las tareas en cada puesto.

Se propone para la empresa una organización vertical, dividido en los siguientes niveles:

- Nivel directivo.
- Nivel asesor.
- Nivel auxiliar
- Nivel operativo.

**3.2.5.1. Nivel directivo.** Constituye el primer nivel jerárquico de la empresa y está conformado por la gerencia de la organización, las funciones principales son dirigir, crear normas y procedimientos, decretar resoluciones que permitan el mejor desenvolvimiento administrativo y operativo de la empresa para alcanzar objetivos y metas.

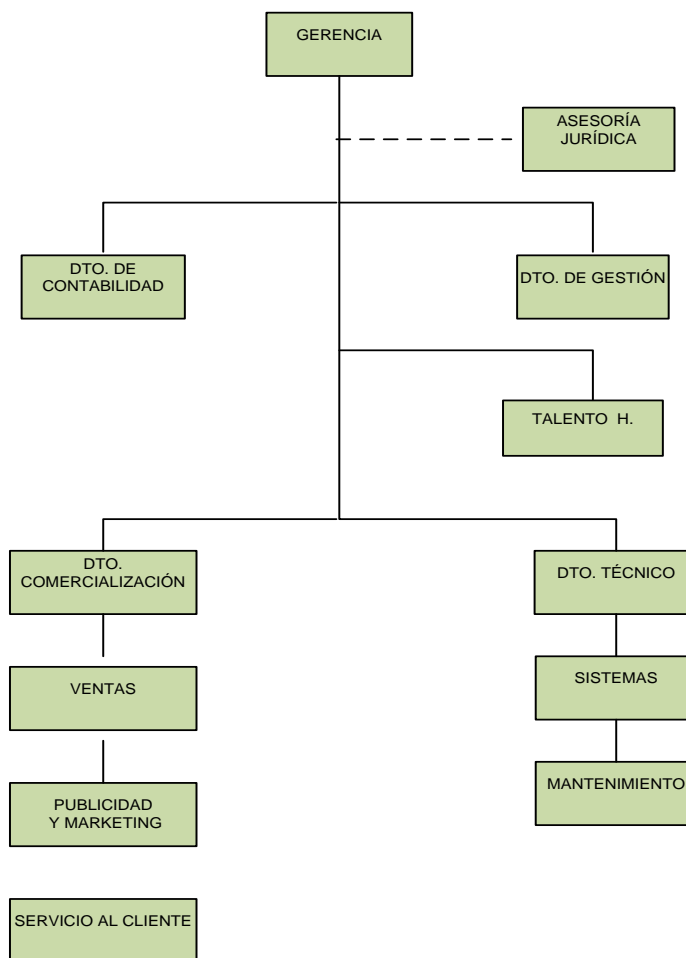
**3.2.5.2. Nivel asesor.** No tiene autoridad en mando, únicamente aconseja, informa, está conformado por el asesor jurídico.

**3.2.5.3. Nivel auxiliar.** Es el nivel de apoyo en la organización, en este nivel se encuentran los jefes departamentales de contabilidad, talento humano y gestión se encargan de manejar planes, programas, métodos y otras técnicas administrativas,

en coordinación con el nivel operativo para su ejecución. Necesarios para el funcionamiento de la empresa.

**3.2.5.4. Nivel operativo.** Constituye el nivel más importante de la empresa y es el responsable directo de la ejecución de las actividades básicas de la empresa. Está conformado por el departamento de comercialización y departamento técnico.

### 3.2.6.- Organigrama estructural de Provesum&Cía




**Gráfico 53**

Elaborado por: La autora.

### 3.2.7.- Descripción de puestos y funciones

Cuadro42

Gerente


	<b>Provesum y Cía.</b>				
	Manual de Descripción de Puestos y Funciones				
	<b>ÁREA</b>	<b>GERENCIA</b>			
	<b>CARGO</b>	<b>GERENTE</b>			
<b>Nivel Jerárquico</b>	Directivo	<b>Sigla</b>	<b>G.P.</b>	<b>Código</b>	<b>0.1</b>
<b>Descripción del Puesto</b>	Tiene la responsabilidad de administrar los ingresos y costos de la empresa. Lidera y coordina las funciones de planificación estratégica.				
<b>Funciones</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El Gerente actúa como representante legal de la empresa, fija las políticas operativas y administrativas.</li> <li>• Es la imagen de la empresa, provee de contactos y relaciones empresariales a la organización.</li> <li>• Administrar el talento humano, los recursos físicos, económicos y financieros de la empresa.</li> <li>• Establecer objetivos y metas específicas de la organización.</li> <li>• Desarrollar estrategias generales para alcanzar los objetivos y metas propuestas, optimizando los recursos disponibles.</li> <li>• Ejercer un liderazgo dinámico para ejecutar los planes y estrategias determinadas</li> <li>• Mantiene contacto con proveedores, aprueba notas de requisición y compras.</li> <li>• Aprobar transacciones financieras como: obtención de préstamos, cartas de crédito, asignación de crédito a clientes.</li> </ul>				
<b>Riesgos</b>	• Estrés laboral, Gastritis, Cefaleas.				
<b>Supervisa a</b>	• Jefes Departamentales.				

Fuente: Investigación propia

Elaborado por la autora

Cuadro 43

## Jefe del departamento de contabilidad

	<b>Provesum y Cía.</b>					
	Manual de Descripción de Puestos y Funciones					
	<b>ÁREA</b>	<b>DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD</b>				
	<b>CARGO</b>	<b>JEFE DEL DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD</b>				
<b>Nivel Jerárquico</b>	Auxiliar	<b>Sigla</b>	<b>J.D.C.</b>	<b>Código</b>	<b>0.1.1</b>	
<b>Descripción del Puesto</b>	Es el encargado de generar información útil para la toma de decisiones. Controlar los procesos financieros de la empresa.					
<b>Funciones</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Análisis de los aspectos financieros de todas las decisiones.</li> <li>• Análisis de la cantidad de inversión necesaria para alcanzar las ventas esperadas.</li> <li>• Análisis de las cuentas específicas e individuales de los Estados Financieros.</li> <li>• Control de costos para obtener información con el fin de que la empresa pueda asignar precios competitivos y rentables.</li> <li>• Interactuar con otras jefaturas para que la empresa opere de manera más eficiente.</li> <li>• Elaborar presupuestos, y proyecciones con alto grado de probabilidad y certeza.</li> <li>• Negociación con proveedores (compras, descuentos especiales, formas de pago) y con clientes (crédito, pago de proyectos).</li> <li>• Encargado de nómina.</li> <li>• Control completo de las bodegas, monitoreos y arqueos que aseguren que no existan faltantes.</li> <li>• Manejo y supervisión de la contabilidad y responsabilidades tributarias S.R.I.</li> <li>• Tener la información financiera y contable necesaria y oportuna para el uso de la Gerencia.</li> <li>• Vincular a la empresa con bancos y cooperativas en caso de necesitar un préstamo, con autorización previa del Gerente.</li> </ul>					
<b>Requisitos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Título de tercer nivel en Ingeniería en Contabilidad y Auditoría C.P.A.</li> <li>• Experiencia mínima de tres años en cargos similares.</li> <li>• Excelente manejo de Sistemas Informáticos Contables y paquetes ofimáticos.</li> <li>• Excelentes conocimiento en tributación.</li> </ul>					
<b>Características Personales</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Poseer actitudes de liderazgo, trabajo en equipo, excelentes relaciones humanas, disciplina y honestidad.</li> <li>• Capacidad de comunicación.</li> <li>• Capacidad para trabajar bajo presión.</li> </ul>					
<b>Riesgos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estrés laboral, Gastritis, Cefaleas.</li> </ul>					
<b>Jefe Inmediato</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerente.</li> </ul>					
<b>Supervisa a</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asistente Contable, Cajero, Bodeguero.</li> </ul>					

Fuente: Investigación propia

Elaborado por la autora

**Cuadro44**

## Asistente contable


	<b>Provesum y Cía.</b>					
	Manual de Descripción de Puestos y Funciones					
	<b>ÁREA</b>	<b>DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD</b>				
	<b>CARGO</b>	<b>ASISTENTE CONTABLE</b>				
<b>Nivel Jerárquico</b>	Auxiliar	<b>Sigla</b>	<b>A.C.</b>	<b>Código</b>	<b>0.1.1.1</b>	
<b>Descripción del Puesto</b>	Registrar las transacciones comerciales y mantener actualizados los movimientos contables que realiza la empresa.					
<b>Funciones</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recepción de facturas y emisión de comprobantes de retención.</li> <li>• Ingreso al sistema de facturas y comprobantes de retención</li> <li>• Mantenimiento de precios y artículos.</li> <li>• Coordinar el pago a proveedores (valores de pago, fechas de pago).</li> <li>• Custodia y emisión de cheques en coordinación con el Jefe del Departamento.</li> <li>• Conciliaciones bancarias.</li> <li>• Manejo del libro bancos (sistema informático)</li> <li>• Manejo de papeletas de depósito y coordinación del depósito.</li> <li>• Reportes para cobranza de créditos empresariales.</li> <li>• Recepción de cobros que mantienen crédito con la empresa y bajar del sistema los créditos cancelados.</li> <li>• Proceso de nómina, Roles de pago a través del sistema.</li> <li>• Manejo de facturas y viáticos (cursos y capacitaciones).</li> <li>• Entrega de información al jefe del departamento.</li> <li>• Revisar reportes de cierre de caja y comprobar si están correctos.</li> </ul>					
<b>Requisitos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ser Contador Público Autorizado.</li> <li>• Experiencia mínima de dos años en cargos similares.</li> <li>• Excelente manejo de Sistemas Informáticos Contables y paquetes ofimáticos.</li> <li>• Conocimiento de tributación.</li> </ul>					
<b>Características Personales</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Poseer actitudes para trabajar en equipo, excelentes relaciones humanas, disciplina y honestidad.</li> <li>• Capacidad de comunicación.</li> <li>• Capacidad para trabajar bajo presión.</li> </ul>					
<b>Riesgos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estrés laboral, problemas visuales, dolor lumbar, síndrome del tunel del carpo.</li> </ul>					
<b>Jefe Inmediato</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jefe del Departamento de Contabilidad.</li> </ul>					
<b>Supervisa a</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No tiene personas a su cargo.</li> </ul>					

Fuente: Investigación propia

Elaborado por la autora

**Cuadro45**

**Cajero**


	<b>Provesum y Cía.</b>					
	Manual de Descripción de Puestos y Funciones					
	<b>ÁREA</b>	<b>DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD</b>				
	<b>CARGO</b>	<b>CAJERO</b>				
<b>Nivel Jerárquico</b>	Auxiliar	<b>Sigla</b>	<b>C.</b>	<b>Código</b>	<b>0.1.1.2</b>	
<b>Descripción del Puesto</b>	Garantizar las operaciones de caja, efectuando actividades de recepción, entrega y custodia de efectivo, y cheques.					
<b>Funciones</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Es el responsable directo del dinero en efectivo y cheques recibidos de las ventas y pagos.</li> <li>• Recauda el dinero en efectivo y cheques de las ventas.</li> <li>• Lleva el control de cheques y pagos recibidos.</li> <li>• Registra directamente la entrada y salida de dinero en el libro diario.</li> <li>• Realizar el cierre de caja diariamente.</li> <li>• Entregar a su jefe inmediato el dinero y los cheques recaudados del día.</li> <li>• Entregar el cierre de caja y todos los documentos de respaldo para su control en Contabilidad.</li> <li>• Atiende a las personas que solicitan información.</li> <li>• Realizar arqueo de caja cuando se le solicite.</li> </ul>					
<b>Requisitos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bachiller en Contabilidad</li> <li>• Experiencia mínima de un año en cargos similares.</li> <li>• Manejo de herramientas ofimáticas</li> <li>• Manejo del sistema informático de contabilidad.</li> </ul>					
<b>Características Personales</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Poseer actitudes de trabajo en equipo, excelentes relaciones humanas, disciplina y honestidad</li> <li>• Capacidad de comunicación.</li> </ul>					
<b>Riesgos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estrés laboral, problemas visuales, dolor lumbar, tendinitis.</li> </ul>					
<b>Jefe Inmediato</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jefe del Departamento de Contabilidad.</li> </ul>					
<b>Supervisa a</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No tiene ninguna persona a su cargo.</li> </ul>					

Fuente: Investigación propia

Elaborado por la autora

**Cuadro46**

## Bodeguero


	<b>Provesum y Cía.</b>					
	Manual de Descripción de Puestos y Funciones					
	<b>ÁREA</b>	<b>DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD</b>				
	<b>CARGO</b>	<b>BODEGUERO</b>				
<b>Nivel Jerárquico</b>	Auxiliar	<b>Sigla</b>	<b>B.</b>	<b>Código</b>	<b>0.1.1.3</b>	
<b>Descripción del Puesto</b>	Recibir, entregar, guardar, etiquetar y llevar un control estandarizado de toda la mercadería que ingresa y sale.					
<b>Funciones</b>	Manejo operativo de la bodega. Custodia del inventario. Vigilar los stock del inventario. Elaborar notas de requisición de mercadería. Recepción de mercadería. Comunicar si existe alguna novedad en los pedidos recibidos Entregar las facturas de los proveedores a Contabilidad con las respectivas muestras.					
<b>Requisitos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Título de bachiller.</li> <li>• Experiencia mínima de dos años en cargos similares.</li> <li>• Manejo de Paquetes ofimáticos.</li> </ul>					
<b>Características</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Buena presencia.</li> <li>• Excelente Predisposición para relaciones sociales y personales</li> <li>• Honradez comprobada (certificados)</li> </ul>					
<b>Riesgos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estrés laboral, sobre esfuerzos, golpes por caída de materiales, caídas, hernias.</li> </ul>					
<b>Jefe Inmediato</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jefe del Departamento de Contabilidad.</li> </ul>					
<b>Supervisa a</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No tiene ninguna persona a su cargo.</li> </ul>					

Fuente: Investigación propia

Elaborado por la autora

**Cuadro47**

**Jefe talento humano**

	<b>Provesum y Cía.</b>					
	Manual de Descripción de Puestos y Funciones					
	<b>ÁREA</b>	<b>DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO</b>				
	<b>CARGO</b>	<b>JEFE DE TALENTO HUMANO</b>				
<b>Nivel Jerárquico</b>	Auxiliar	<b>Sigla</b>	<b>J.T.H.</b>	<b>Código</b>	<b>0.1.2</b>	
<b>Descripción del Puesto</b>	Planifica, organiza, dirige y controla la administración interna de la empresa, participa en la elaboración de la políticas administrativas, atiende y brinda soluciones a conflictos y problemas laborales que se presentan.					
<b>Funciones</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planificar, coordinar, dirigir y controlar las funciones del Departamento, optimizando la utilización periódica de los recursos.</li> <li>• Participar en el planteamiento de políticas y estrategias de administración de recursos humanos de la Empresa.</li> <li>• Comunicar las políticas y procedimientos nuevos o revisados de recursos humanos entre todos los empleados a través de boletines, reuniones, memorandos y/o contacto personal.</li> <li>• Definir las necesidades del personal consientes con los objetivos y planes de la empresa.</li> <li>• Seleccionar personal competente y desarrollar programas de entrenamiento para potenciar sus capacidades</li> <li>• Optimizar y actualizar los manuales de funciones .</li> <li>• Despedir personal.</li> <li>• Desarrollar un ambiente de trabajo que motive positivamente a los empleados.</li> <li>• Creación de carpetas de empleados para registro en el IESS</li> <li>• Realizar contratos de trabajo, elaborar permisos, llevar control de vacaciones.</li> <li>• Elaborar el presupuesto de gastos de personal, proponer escalas salariales.</li> </ul>					
<b>Requisitos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Título de tercer nivel en Administración de empresas, Ingeniería Industrial Psicología Industrial o Administración de Recursos Humanos.</li> <li>• Experiencia mínima de tres años en cargos similares.</li> <li>• Manejo de paquetes ofimáticos.</li> <li>• Capacidad para trabajar con otras personas, para motivarlas individualmente o en grupo</li> </ul>					
<b>Características Personales</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Poseer actitudes de liderazgo, trabajo en equipo, excelentes relaciones humanas, disciplina y honestidad.</li> <li>• Capacidad de comunicación.</li> <li>• Capacidad para trabajar bajo presión.</li> </ul>					
<b>Riesgos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estrés laboral, Gastritis, Cefaleas.</li> </ul>					
<b>Jefe Inmediato</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerente.</li> </ul>					
<b>Supervisa a</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asistente Administrativo, Personal de Servicio y Mensajería, Personal de Seguridad.</li> </ul>					


Fuente: Investigación propia

Elaborado por la autora



**Cuadro48**

**Asistente administrativo**


	<b>Provesum y Cía.</b>				
	Manual de Descripción de Puestos y Funciones				
	<b>ÁREA</b>	<b>DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO</b>			
	<b>CARGO</b>	<b>ASISTENTE ADMINISTRATIVO</b>			
<b>Nivel Jerárquico</b>	Auxiliar	<b>Sigla</b>	<b>A.A.</b>	<b>Código</b>	<b>0.1.2.1</b>
<b>Descripción del Puesto</b>	Ejecutar procesos administrativos aplicando normas y procedimientos definidos, Lograr resultados oportunos y garantizar la prestación efectiva del servicio.				
<b>Funciones</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Brindar atención a los clientes que vienen a la empresa, dirigiéndoles con la persona que les va a atender.</li> <li>• Brindar atención a los clientes que se comunican a la empresa, transmitiendo la llamada a la persona requerida</li> <li>• Facturación a fin de mes de los clientes (empresas) que realizan compras con notas de pedido.</li> <li>• Coordinar los pagos de las empresas, enviar al mensajero a retirar los cheques.</li> <li>• Enviar al mensajero a entregar los reportes de créditos empresariales a las diferentes instituciones</li> <li>• Manejo de caja chica.</li> <li>• Coordinación de los viajes del personal (cursos, capacitaciones e invitaciones de proveedores)</li> <li>• Elaboración de memos, cartas, certificados, proformas.</li> <li>• Asistencia directa de Gerencia.</li> <li>• Archivo físico de todos los documentos</li> <li>• Coordinación de las compras que solicita el gerente. Realiza las cotizaciones y las entrega al Gerente.</li> <li>• Cobros a clientes de acuerdo al reporte.</li> <li>• Entregar diariamente el reporte de cobros al Jefe del departamento de Contabilidad.</li> <li>• Encargarse del envío y recepción de faxes. Revisión del correo electrónico de la empresa.</li> <li>• Mantener un control de los servicios básicos que se tiene que pagar</li> <li>• Coordinación de actividades sociales de la empresa.</li> </ul>				
<b>Requisitos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Técnico superior universitario en Administración.</li> <li>• Experiencia mínima de dos años en cargos similares.</li> <li>• Excelente manejo de herramientas informáticas.</li> <li>• Óptima expresión oral y escrita.</li> </ul>				
<b>Características Personales</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Poseer alta capacidad de organización, trabajo en equipo, excelentes relaciones humanas, disciplina y honestidad.</li> <li>• Buena presencia.</li> <li>• Capacidad de comunicación.</li> <li>• Capacidad para trabajar bajo presión.</li> </ul>				
<b>Riesgos</b>	Estrés laboral, problemas visuales, dolor lumbar, síndrome del tunel del carpo.				
<b>Jefe Inmediato</b>	Jefe del Departamento Administrativo.				
<b>Supervisa a</b>	No tiene ninguna persona a su cargo.				

Fuente: Investigación propia

Elaborado por la autora

**Cuadro 49**

**Personal de servicio y mensajería**


	<b>Provesum y Cía.</b>				
	Manual de Descripción de Puestos y Funciones				
	<b>ÁREA</b>	<b>DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO</b>			
	<b>CARGO</b>	<b>PERSONAL DE SERVICIO Y MENSAJERÍA</b>			
<b>Nivel Jerárquico</b>	Auxiliar	<b>Sigla</b>	<b>P.S.M</b>	<b>Código</b>	<b>0.1.2.2</b>
<b>Descripción del Puesto</b>	Mantener limpias y ordenadas todas las dependencias. Entregar de manera oportuna y segura la correspondencia y encomiendas dentro y fuera de la empresa				
<b>Funciones</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mantener todas las dependencias de la empresa limpia y en orden.</li> <li>• Llevar y traer mensajes y encomiendas.</li> <li>• Retirar cobros en la localización del cliente.</li> <li>• Realizar los depósitos en los bancos</li> <li>• Atender cualquier solicitud de los diferentes departamentos de la empresa.</li> <li>• Brindar apoyo en la bodega en la recepción de mercadería.</li> </ul>				
<b>Requisitos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Título de bachiller.</li> <li>• Experiencia mínima de dos años.</li> <li>• Certificados de honorabilidad.</li> </ul>				
<b>Características Personales</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Buena presencia</li> <li>• Excelente predisposición para relaciones sociales y personales.</li> <li>• Honradez comprobada (certificados)</li> </ul>				
<b>Riesgos</b>	• Choques o golpes contra objetos, salpicaduras con productos de limpieza, asaltos.				
<b>Jefe Inmediato</b>	• Jefe del Departamento Administrativo.				
<b>Supervisa a</b>	• No tiene ninguna persona a su cargo.				

Fuente: Investigación propia

Elaborado por la autora

**Cuadro50**

**Personal de seguridad**

	<b>Provesum y Cía.</b>					
	Manual de Descripción de Puestos y Funciones					
	<b>ÁREA</b>	<b>DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO</b>				
	<b>CARGO</b>	<b>PERSONAL DE SEGURIDAD</b>				
<b>Nivel Jerárquico</b>	Auxiliar	<b>Sigla</b>	<b>P.SG.</b>	<b>Código</b>	<b>0.1.2.3</b>	
<b>Descripción del Puesto</b>	Proteger las instalaciones contra robo, vandalismo e intrusos.					
<b>Funciones</b>	<p>Planifica y elabora planes y programas de protección y seguridad.</p> <p>Coordina conjuntamente con otros departamentos las actividades relacionadas con la protección de personas y bienes materiales.</p> <p>Coordina los trabajos de investigación y evaluación de las posibles causas que originan robos, hurtos.</p> <p>Opera el sistema de vigilancia, reporta a su jefe alguna novedad.</p> <p>Elabora informes periódicos de las actividades realizadas.</p> <p>Cumple con las normas y procedimientos en materia de seguridad integral establecidos por la organización.</p>					
<b>Requisitos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bachiller con cursos en relación con la protección y seguridad ciudadana y de bienes.</li> <li>• Experiencia mínima de tres años en cargos similares.</li> <li>• Computación Básica.</li> </ul>					
<b>Características Personales</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Poseer actitudes para trabajar en equipo, excelentes relaciones humanas, disciplina y honestidad.</li> <li>• Capacidad de comunicación.</li> </ul>					
<b>Riesgos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acciones antisociales, agresiones, asaltos, fatiga física, estalatismo.</li> </ul>					
<b>Jefe Inmediato</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jefe del Departamento Administrativo.</li> </ul>					
<b>Supervisa a</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No tiene ninguna persona a su cargo.</li> </ul>					

Fuente: Investigación propia

Elaborado por la autora

**Cuadro51**

**Jefe del departamento de gestión**


	<b>Provesum y Cía.</b>					
	Manual de Descripción de Puestos y Funciones					
	<b>ÁREA</b>	<b>DEPARTAMENTO DE GESTIÓN</b>				
	<b>CARGO</b>	<b>JEFE DEL DEPARTAMENTO DE GESTIÓN</b>				
<b>Nivel Jerárquico</b>	Auxiliar	<b>Sigla</b>	<b>J.D.G.</b>	<b>Código</b>	<b>0.1.3</b>	
<b>Descripción del Puesto</b>	Coordinar y controlar la aplicación de políticas y procedimientos en las áreas administrativas y financieras de la empresa					
<b>Funciones</b>	<p>Fijar estándares de la empresa</p> <p>Medir a través de indicadores las acciones de la empresa.</p> <p>Liderar el proceso de la formulación de las definiciones estratégicas de la empresa.</p> <p>Identificar y determinar los procesos de la empresa, mejorándolos continuamente, de acuerdo a su criticidad e impacto.</p> <p>Mantener y fortalecer un sistema de información para la gestión que permita medir y monitorear el cumplimiento de compromisos.</p> <p>Dirigir la elaboración y ejecución del seguimiento de planes y programas atendiendo las demandas de la empresa.</p> <p>Modelar un sistema (cuadro de mando integral) que permita visualizar el desempeño de los procesos, que permita la evaluación permanente del estado de avance y cumplimiento de compromisos.</p>					
<b>Requisitos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Título de tercer nivel en Administración de empresas o carreras afines.</li> <li>• Experiencia mínima de tres años en cargos similares.</li> <li>• Excelente manejo Paquetes ofimáticos.</li> <li>• Conocimiento en administración, diseño e implementación de sistemas de control de gestión.</li> <li>• Conocimientos en gestión de calidad .</li> </ul>					
<b>Características Personales</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Poseer actitudes de liderazgo, trabajo en equipo, excelentes relaciones humanas, disciplina y honestidad.</li> <li>• Capacidad de comunicación.</li> <li>• Capacidad para trabajar bajo presión.</li> </ul>					
<b>Riesgos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estrés laboral, Gastritis, Cefaleas.</li> </ul>					
<b>Jefe Inmediato</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerente.</li> </ul>					
<b>Supervisa a</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asistente Departamento de Gestión.</li> </ul>					

Fuente: Investigación propia

Elaborado por la autora

**Cuadro52**

**Asistente del departamento de gestión**

	<b>Provesum y Cía.</b>					
	Manual de Descripción de Puestos y Funciones					
	<b>ÁREA</b>	<b>DEPARTAMENTO DE GESTIÓN</b>				
	<b>CARGO</b>	<b>ASISTENTE DEPARTAMENTO DE GESTIÓN</b>				
<b>Nivel Jerárquico</b>	Auxiliar	<b>Sigla</b>	<b>A.D.G.</b>	<b>Código</b>	<b>0.1.3.1</b>	
<b>Descripción del Puesto</b>	Apoyar en la coordinación y control de la aplicación de políticas y procedimientos en las áreas administrativas y financieras de la empresa al Jefe del departamento de Gestión.					
<b>Funciones</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Actualizar y registrar estándares de la empresa en el Cuadro de Mando integral.</li> <li>• Actualizar y registrar indicadores de la empresa en el Cuadro de mando Integral.</li> <li>• Realizar informes de las novedades detectadas en los procesos para la oportuna toma de decisiones.</li> <li>• Apoyar en el proceso de identificar los procesos de mayor riesgo dentro de la organización.</li> <li>• Estandarizar y documentar los procesos de la empresa, diseñando instrumentos como mapas de procesos, flujos de actividades, etc.</li> </ul>					
<b>Requisitos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Título de tercer nivel en Administración de empresas o carreras afines.</li> <li>• Experiencia mínima de dos años en cargos similares.</li> <li>• Excelente manejo de Paquetes ofimáticos.</li> <li>• Conocimientos en gestión de calidad.</li> </ul>					
<b>Características Personales</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Poseer actitudes de liderazgo, trabajo en equipo, excelentes relaciones humanas, disciplina y honestidad.</li> <li>• Capacidad de comunicación.</li> <li>• Capacidad para trabajar bajo presión.</li> </ul>					
<b>Riesgos</b>	• Estrés laboral, problemas visuales, dolor lumbar, síndrome del tunel del carpo.					
<b>Jefe Inmediato</b>	• Jefe del Departamento de Gestión.					
<b>Supervisa a</b>	• No tiene ninguna persona a su cargo.					

Fuente: Investigación propia

Elaborado por la autora

**Cuadro53**

**Jefe del departamento de comercialización**

	<b>Provesum y Cía.</b>					
	Manual de Descripción de Puestos y Funciones					
	<b>ÁREA</b>	<b>DEPARTAMENTO DE COMERCIALIZACIÓN</b>				
	<b>CARGO</b>	<b>JEFE DEL DEPARTAMENTO DE COMERCIALIZACIÓN</b>				
<b>Nivel Jerárquico</b>	Operativo	<b>Sigla</b>	<b>J.D.CM</b>	<b>Código</b>	<b>0.1.4</b>	
<b>Descripción del Puesto</b>	Administrar, Supervisar, controlar y coordinar todas las acciones tendientes a alcanzar metas y objetivos propuestos.					
<b>Funciones</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Preparar Planes y presupuestos de ventas, planificando sus acciones, tomando en cuenta los recursos necesarios y disponibles.</li> <li>• Calcular la demanda real del mercado y pronosticar las ventas.</li> <li>• Establecer estrategias para alcanzar objetivos y metas propuestas.</li> <li>• Determinar el tamaño y la estructura de la fuerza de ventas.</li> <li>• Establecer cuotas de ventas y establecer estándares de desempeño.</li> <li>• Conducir el análisis del costo de ventas.</li> <li>• Evaluación del desempeño de la fuerza de ventas.</li> <li>• Evaluar los planes de marketing y publicidad.</li> <li>• Actuar conjuntamente con los responsables de marketing y publicidad para apoyar los objetivos y metas de ventas.</li> </ul>					
<b>Requisitos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Título de tercer nivel en Administración de empresa o carreras afines.</li> <li>• Experiencia mínima de tres años en cargos similares.</li> <li>• Excelente manejo de Paquetes ofimáticos.</li> <li>• Conocimiento de estrategias de ventas, marketing y publicidad.</li> </ul>					
<b>Características Personales</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Poseer actitudes de liderazgo, trabajo en equipo, excelentes relaciones humanas, disciplina y honestidad.</li> <li>• Capacidad de comunicación.</li> <li>• Capacidad para trabajar bajo presión.</li> </ul>					
<b>Riesgos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estrés laboral, Gastritis, Cefaleas.</li> </ul>					
<b>Jefe Inmediato</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerente.</li> </ul>					
<b>Supervisa a</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asistente de Marketing y Publicidad, Supervisor de Ventas.</li> </ul>					

Fuente: Investigación propia

Elaborado por la autora

**Cuadro54**

**Asistente de marketing y publicidad**


	<b>Provesum y Cía.</b>					
	Manual de Descripción de Puestos y Funciones					
	<b>ÁREA</b>	<b>DEPARTAMENTO DE COMERCIALIZACIÓN</b>				
	<b>CARGO</b>	<b>ASISTENTE DE MARKETING Y PUBLICIDAD</b>				
<b>Nivel Jerárquico</b>	Operativo	<b>Sigla</b>	<b>A.M.P.</b>	<b>Código</b>	<b>0.1.4.1</b>	
<b>Descripción del Puesto</b>	Crear e implementar las estrategias necesarias de marketing y publicidad que permitan fortalecer la difusión y la imagen de la empresa.					
<b>Funciones</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Orientar las decisiones estratégicas del departamento comercial detectando las tendencias, evolución, oportunidades y riesgo de mercado.</li> <li>• Reforzar la imagen y el reposicionamiento de la empresa y fortalecer la implementación de los objetivos apoyando la gestión de venta.</li> <li>• Elaborar y gestionar el plan de marketing y publicidad.</li> <li>• Elaborar presupuestos del departamento.</li> <li>• Dar seguimiento de los planteamientos de venta (volumen y cuotas) y sus desviaciones respecto a los objetivos.</li> <li>• Estudiar, proponer actuaciones para corregir desviaciones respecto a objetivos.</li> <li>• Negociar y contratar espacios publicitarios en los medios.</li> <li>• Definir y elaborar los materiales y elementos publicitarios (catálogos, folletos, carteles, invitaciones, boletines, etc.).</li> </ul>					
<b>Requisitos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Título de tercer nivel en Marketing y Publicidad.</li> <li>• Experiencia mínima de dos años en cargos similares.</li> <li>• Manejo de Paquetes ofimáticos.</li> <li>• Excelente manejo de Publisher e Ilustrador.</li> </ul>					
<b>Características Personales</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Poseer actitudes de liderazgo, trabajo en equipo, excelentes relaciones humanas, disciplina y honestidad.</li> <li>• Capacidad de comunicación.</li> <li>• Capacidad para trabajar bajo presión.</li> </ul>					
<b>Riesgos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estrés laboral, problemas visuales, dolor lumbar, síndrome del tunel del carpo.</li> </ul>					
<b>Jefe Inmediato</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jefe del Departamento de Comercialización.</li> </ul>					
<b>Supervisa a</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No tiene personas a su cargo</li> </ul>					

Fuente: Investigación propia

Elaborado por la autora

**Cuadro55**

**Supervisor de ventas**

	<b>Provesum y Cía.</b>					
	<b>Manual de Descripción de Puestos y Funciones</b>					
	<b>ÁREA</b>	<b>DEPARTAMENTO DE COMERCIALIZACIÓN</b>				
	<b>CARGO</b>	<b>SUPERVISOR DE VENTAS</b>				
<b>Nivel Jerárquico</b>	Operativo	<b>Sigla</b>	S.V.	<b>Código</b>	<b>0.1.4.2</b>	
<b>Descripción del Puesto</b>	Asistir al Jefe del departamento de Comercialización en la Planificación, Organización, Dirección, Coordinación y Control del proceso de ventas.					
<b>Funciones</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Manejar, actualizar y clasificar de la base de datos los clientes de cartera y clientes potenciales.</li> <li>• Controlar que se cumplan eficientemente las entregas a domicilio .</li> <li>• Preparar pronósticos de ventas y de gastos.</li> <li>• Investigar, sugerir y elaborar planes promocionales. Regalos, ofertas, canjes, descuentos, etc.</li> <li>• Analizar y organizar los tiempos y movimientos de las rutas y zonas de venta.</li> <li>• Analizar y obtener rutas de ventas convenientes y asignar el número exacto de vendedores.</li> <li>• Crear programas de capacitación y adoctrinamiento para toda la fuerza de ventas.</li> </ul>					
<b>Requisitos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Título universitario en Mercadotecnia.</li> <li>• Experiencia de un año en cargos similares.</li> <li>• Excelente manejo paquetes ofimáticos.</li> <li>• Conocimiento en estrategias de ventas.</li> </ul>					
<b>Características Personales</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Poseer actitudes de liderazgo, trabajo en equipo, excelentes relaciones humanas, disciplina y honestidad.</li> <li>• Capacidad de comunicación.</li> <li>• Capacidad de análisis y toma de decisiones atinadas y oportunas.</li> </ul>					
<b>Riesgos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estrés laboral, Gastritis, Cefaleas.</li> </ul>					
<b>Jefe Inmediato</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jefe del Departamento de Comercialización.</li> </ul>					
<b>Supervis a</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vendedores</li> </ul>					

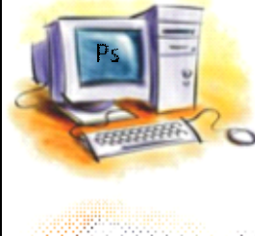
Fuente: Investigación propia

Elaborado por la autora



**Cuadro56**

**Vendedor**

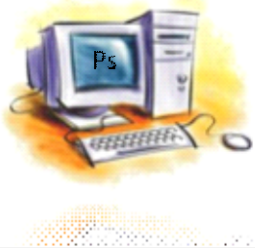
	<b>Provesum y Cía.</b>					
	<b>Manual de Descripción de Puestos y Funciones</b>					
	<b>ÁREA</b>	<b>DEPARTAMENTO DE COMERCIALIZACIÓN</b>				
	<b>CARGO</b>	<b>VENDEDOR</b>				
<b>Nivel Jerárquico</b>	Operativo	<b>Sigla</b>	V.	<b>Código</b>	<b>0.1.4.3</b>	
<b>Descripción del Puesto</b>	Satisfacer las necesidades del cliente con una atención cordial y eficaz, alcanzar los objetivos de ventas establecidos por la empresa.					
<b>Funciones</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Buscar nuevos clientes.</li> <li>• Mantener y retener a los clientes.</li> <li>• Incrementar las compras de los clientes actuales.</li> <li>• Conocer los productos de la empresa.</li> <li>• Conocer el mercado de sus clientes.</li> <li>• Dar un excelente servicio a sus clientes.</li> <li>• Administrar eficientemente su cartera de clientes.</li> <li>• Brindar con rapidez una excelente atención a los clientes que se acercan a realizar sus compras en el almacén.</li> <li>• Entregar con la mayor rapidez y correctamente los pedidos de los clientes en su domicilio y/o en sus oficinas.</li> <li>• Hacer el pedido a la bodega de los productos que se necesite en el almacén.</li> </ul>					
<b>Requisitos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Egresado de la carrera de mercadotecnia o cursar los últimos niveles.</li> <li>• Experiencia de un año en cargos similares.</li> <li>• Excelente manejo paquetes ofimáticos.</li> <li>• Conocimiento de estrategias de ventas.</li> </ul>					
<b>Características Personales</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Poseer actitudes de liderazgo, trabajo en equipo, excelentes relaciones humanas, disciplina y honestidad.</li> <li>• Capacidad de comunicación.</li> <li>• Actitudes positivas, Habilidades personales y para ventas.</li> </ul>					
<b>Riesgos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estrés laboral, caída de objetos, fatiga física, sobre esfuerzo.</li> </ul>					
<b>Jefe Inmediato</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Supervisor de Ventas.</li> </ul>					
<b>Supervis a</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No tiene ninguna persona a su cargo.</li> </ul>					

Fuente: Investigación propia

Elaborado por la autora

**Cuadro57**

**Jefe del departamento técnico**

	<b>Provesum y Cía.</b>				
	<b>Manual de Descripción de Puestos y Funciones</b>				
	<b>ÁREA</b>	<b>DEPARTAMENTO TÉCNICO</b>			
	<b>CARGO</b>	<b>JEFE DEL DEPARTAMENTO TÉCNICO</b>			
<b>Nivel Jerárquico</b>	Operativo	<b>Sigla</b>	J.D.T.	<b>Código</b>	<b>0.1.5</b>
<b>Descripción del Puesto</b>	Planificar, coordinar y proponer la ejecución de la implementación de nuevos proyectos y programas, ofrecer el soporte técnico que necesitan los clientes internos y externos.				
<b>Funciones</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar el mantenimiento preventivo y correctivo del hardware, software, redes y equipos de la empresa.</li> <li>• Realizar el mantenimiento preventivo y correctivo de las cámaras de seguridad de la empresa.</li> <li>• Amar equipos, recargar toners y cartuchos para los clientes internos y externos.</li> <li>• Desarrollar aplicaciones, software, para mejorar el servicio al cliente.</li> <li>• Controlar el funcionamiento correcto de la página web.</li> <li>• Diseñar y establecer las bases técnicas y administrativas para la selección y ejecución de nuevos programas, proponiendo sus características, condiciones y beneficios.</li> <li>• Asesorar a los clientes en las compras de hardware, software y equipos.</li> <li>• Evaluar y proponer las metas y presupuestos requeridos para el desarrollo de nuevos programas y proyectos.</li> </ul>				
<b>Requisitos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Título de tercer nivel en Ingeniería electrónica o Informática.</li> <li>• Experiencia mínima de tres años en cargos similares.</li> <li>• Conocimientos de gestión de proyectos de software.</li> <li>• Amplios conocimientos de redes y protocolos de información.</li> </ul>				
<b>Características Personales</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Poseer actitudes de liderazgo, trabajo en equipo, excelentes relaciones humanas, disciplina y honestidad.</li> <li>• Capacidad de comunicación.</li> <li>• Capacidad para trabajar bajo presión.</li> </ul>				
<b>Riesgos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estrés laboral, Gastritis, Cefaleas.</li> </ul>				
<b>Jefe Inmediato</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerente.</li> </ul>				
<b>Supervisa a</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asistente Técnico.</li> </ul>				

Fuente: Investigación propia

Elaborado por la autora

**Cuadro58**

**Asistente técnico**

	<b>Provesum y Cía.</b>				
	<b>Manual de Descripción de Puestos y Funciones</b>				
	<b>ÁREA</b>	<b>DEPARTAMENTO TÉCNICO</b>			
	<b>CARGO</b>	<b>ASISTENTE TÉCNICO</b>			
<b>Nivel Jerárquico</b>	Operativo	<b>Sigla</b>	A.T.	<b>Código</b>	<b>0.1.5.1</b>
<b>Descripción del Puesto</b>	Realizar actividades de apoyo en la formulación, evaluación y ejecución de las diferentes actividades programadas por el departamento.				
<b>Funciones</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prestar apoyo y asesoramiento al Jefe del Departamento Técnico, en las labores de mantenimiento preventivo y correctivo del hardware, software, redes y equipos.</li> <li>• Elaborar informes de avances y evaluación de los proyectos y programas a cargo del Jefe del departamento.</li> <li>• Controlar el correcto funcionamiento del portal web.</li> <li>• Apoyo en el desarrollo de nuevas aplicaciones que faciliten el servicio al cliente.</li> <li>• Recibir los equipos para revisión y diagnóstico.</li> <li>• Apoyo al armar equipos, recargar toners y cartuchos.</li> </ul>				
<b>Requisitos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Título de formación técnica en informática o electrónica.</li> <li>• Experiencia mínima de tres dos en cargos similares.</li> <li>• Mañanero de Sistemas Informáticos Contables y paquetes ofimáticos.</li> <li>• Conocimientos de redes y protocolos de comunicación.</li> </ul>				
<b>Características Personales</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Poseer actitudes de liderazgo, trabajo en equipo, excelentes relaciones humanas, disciplina y honestidad.</li> <li>• Capacidad de comunicación.</li> <li>• Capacidad para trabajar bajo presión.</li> </ul>				
<b>Riesgos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estrés laboral, cortes con herramientas, quemaduras, exposición al polvo.</li> </ul>				
<b>Jefe Inmediato</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jefe del Departamento Técnico.</li> </ul>				
<b>Supervis a</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No tiene ninguna persona a su cargo.</li> </ul>				

Fuente: Investigación propia

Elaborado por la autora

### **3.2.8. Manual de procedimientos**

#### **3.2.8.1 Introducción**

El presente manual ha sido diseñado con el fin de documentar los principales procesos y procedimientos de la empresa Provesum&Cía, relacionados con el desarrollo de las funciones operativas orientadas a conseguir eficiencia eficacia y ahorro de recursos.

#### **3.2.8.2. Objetivos**

##### **General**

- Contar con una guía clara y específica que garantice la óptima operación y desarrollo de las diferentes actividades de la empresa.

##### **Específicos**

- Servir como un material de apoyo y mejora organizacional, percibe en forma ordenada, secuencial y detallada las operaciones de los procedimientos.
- Uniformar y controlar el cumplimiento de las rutinas de trabajo, evitar su alteración arbitraria; simplificar la responsabilidad por fallas o errores.
- Facilitar las labores de auditoría, la evaluación del control interno y su vigilancia.
- Reducir los costos al aumentar la eficiencia general.

### 3.2.9. Mapa de procesos

Los procesos de una organización se pueden agrupar en tres tipos:

1. **Procesos clave**, Son los procesos que tienen contacto directo con el cliente (comercialización, prestación del servicio, facturación, etc.).
2. **Procesos estratégicos**, Son los procesos responsables de analizar las necesidades y condicionantes de la sociedad, del mercado y de los accionistas (marketing recursos humanos, gestión de calidad).
3. **Procesos de apoyo**, Son los procesos responsables de proveer a la organización de todos los recursos necesarios en cuanto a personas, maquinaria y materia prima (contabilidad, compras nóminas, sistemas de información).

Mapa de Procesos

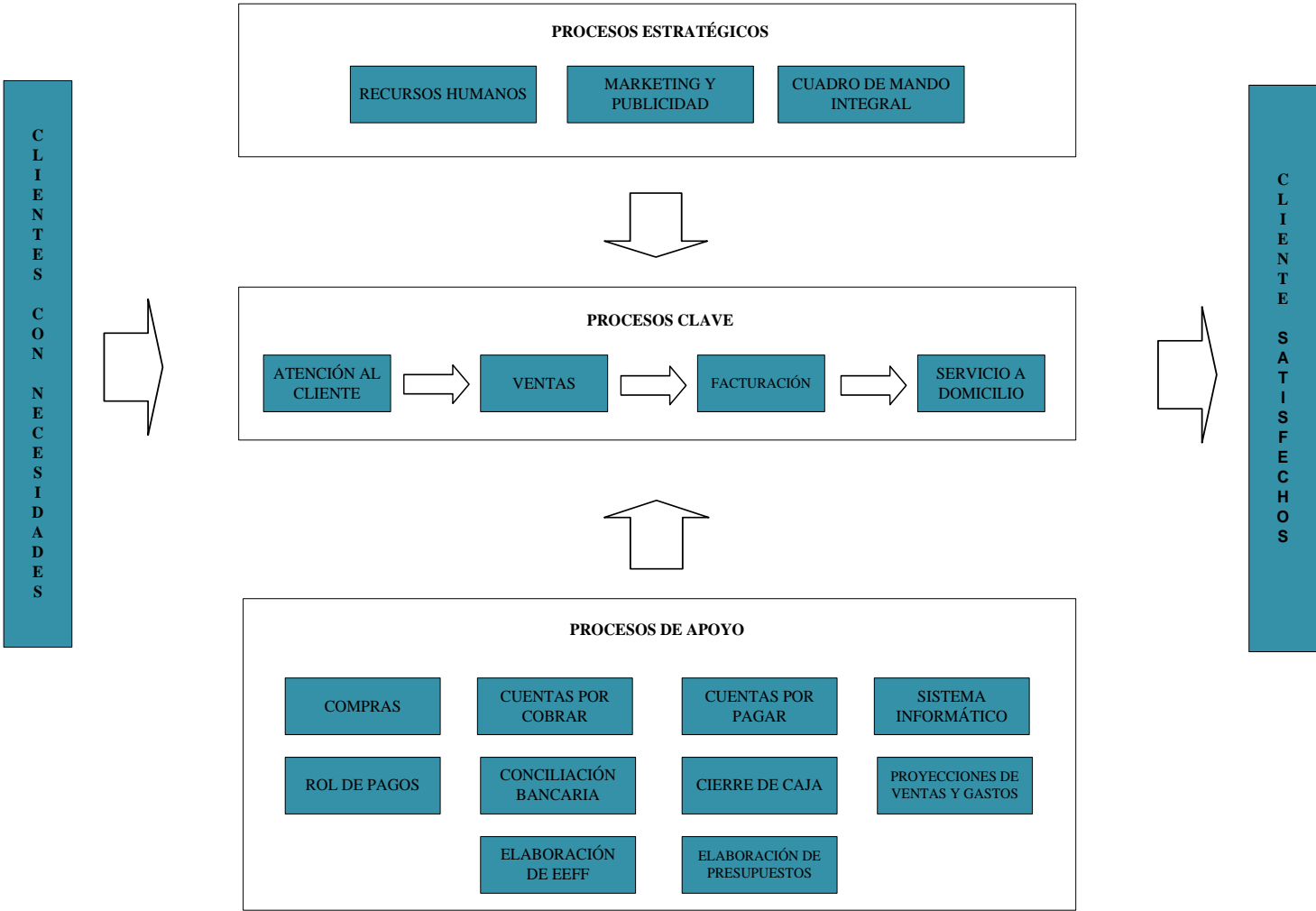



Gráfico 54  
Elaborado por: La autora

### 3.2.9.01. Procesos clave

#### Proceso Atención al cliente

Cuadro59

Atención al cliente

	<b>Provesum &amp; Cía.</b>	
	Manual de Procedimientos	
	<b>TIPO DE PROCESO</b>	<b>PROCESO CLAVE</b>
	<b>NOMBRE DEL PROCESO</b>	<b>Atención al Cliente.</b>
<b>OBJETIVO</b>	<b>Seguir la secuencia y requerimientos para atender al cliente</b>	
•	El cliente ingresa a las instalaciones de Provesum & Cía. y solicita un artículo específico.	
•	El vendedor después de saludar con cortesía verifica la existencia del artículo.	
•	Si el artículo no existe, el vendedor sugiere al cliente otro producto con características similares. Si el cliente no acepta la sugerencia, el vendedor pregunta al cliente si puede atenderlo con otro artículo, si el cliente no necesita nada más el proceso se termina.	
•	Si el artículo existe, el vendedor informa el precio y el cliente decide comprar o no el artículo. Si el cliente compra el artículo, el siguiente paso es la facturación. Si el cliente decide no comprar el artículo el vendedor pregunta al cliente si necesita otro producto, si el cliente no necesita nada más el proceso se termina.	
•	Si el cliente necesita otro artículo, el vendedor revisa si el artículo existe y el proceso se repite.	

Elaborado por: la autora

## Diagrama de flujo atención al cliente

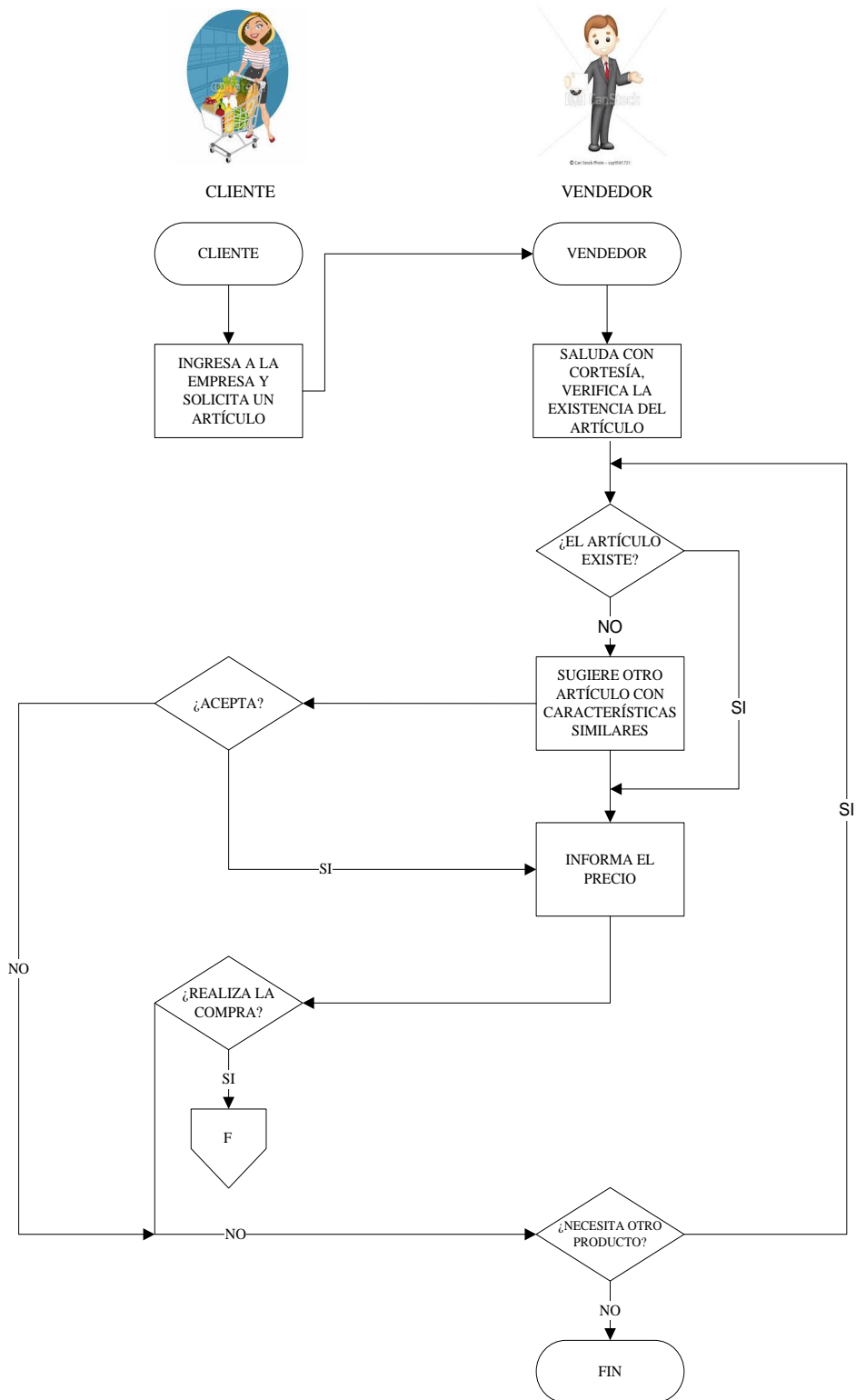



Gráfico 55  
Elaborado por: La autora



## Proceso facturación

**Cuadro 60**  
**Facturación**

	Provesum & Cía.	
	Manual de Procedimientos	
	<b>TIPO DE PROCESO</b>	<b>PROCESO CLAVE</b>
	<b>NOMBRE DEL PROCESO</b>	<b>Facturación.</b>
<b>OBJETIVO</b>	<b>Seguir la secuencia y requerimientos para realizar la Facturación.</b>	
•	El vendedor utiliza el sistema de facturación.	
•	Imprime la factura, original y copia.	
•	El cliente y el vendedor firman las facturas para legalizarlas.	
•	El vendedor entrega las facturas al cliente y le informa que tiene que cancelar en caja.	
•	El cajero realiza el cobro, pone en la factura del cliente el sello de cancelado, entrega la mercadería.	
•	El cajero coloca la factura en un archivo temporal.	

Elaborado por: La autora

## Diagrama de flujo facturación

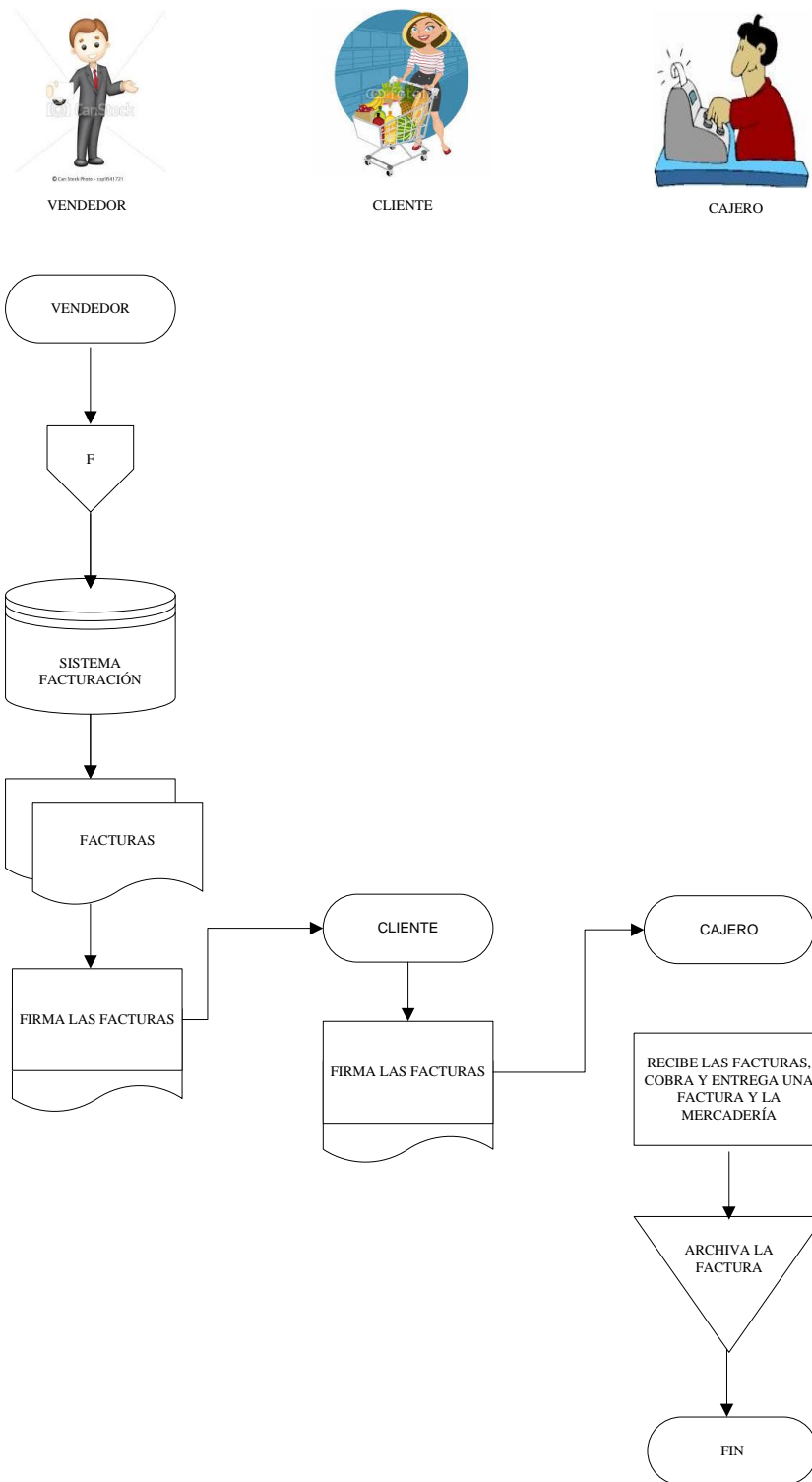



Gráfico 56  
Elaborado por: La autora

## Proceso ventas de contado

**Cuadro61**

### Ventade contado

	Provesum & Cía.	
	Manual de Procedimientos	
	<b>TIPO DE PROCESO</b>	<b>PROCESO CLAVE</b>
	<b>NOMBRE DEL PROCESO</b>	<b>Ventas de Contado.</b>
<b>OBJETIVO</b>	<b>Seguir la secuencia y requerimientos para realizar Ventas de Contado.</b>	
•	El cliente ingresa a las instalaciones de Provesum & Cía. y solicita un artículo específico.	
•	El vendedor después de saludar con cortesía verifica la existencia del artículo.	
•	Si el artículo no existe, el vendedor sugiere al cliente otro producto con características similares. Si el cliente no acepta la sugerencia, el vendedor pregunta al cliente si puede atenderlo con otro artículo, si el cliente no necesita nada más el proceso se termina.	
•	Si el artículo existe, el vendedor informa el precio y el cliente decide comprar o no el artículo. Si el cliente compra el artículo, el siguiente paso es la facturación. Si el cliente decide no comprar el artículo el vendedor pregunta al cliente si necesita otro producto, si el cliente no necesita nada más el proceso se termina.	
•	Si el cliente necesita otro artículo, el vendedor revisa si el artículo existe y el proceso se repite.	
•	El vendedor utiliza el sistema de facturación.	
•	Imprime la factura, original y copia.	
•	El cliente y el vendedor firman las facturas para legalizarlas.	
•	El vendedor entrega la factura al cliente y le informa que tiene que cancelar en caja.	
•	El cajero realiza el cobro, pone en la factura del cliente el sello de cancelado, entrega la factura y la mercadería, coloca la factura (copia) en un archivo temporal.	

Elaborado por: la autora

## Diagrama de flujo ventas de contado

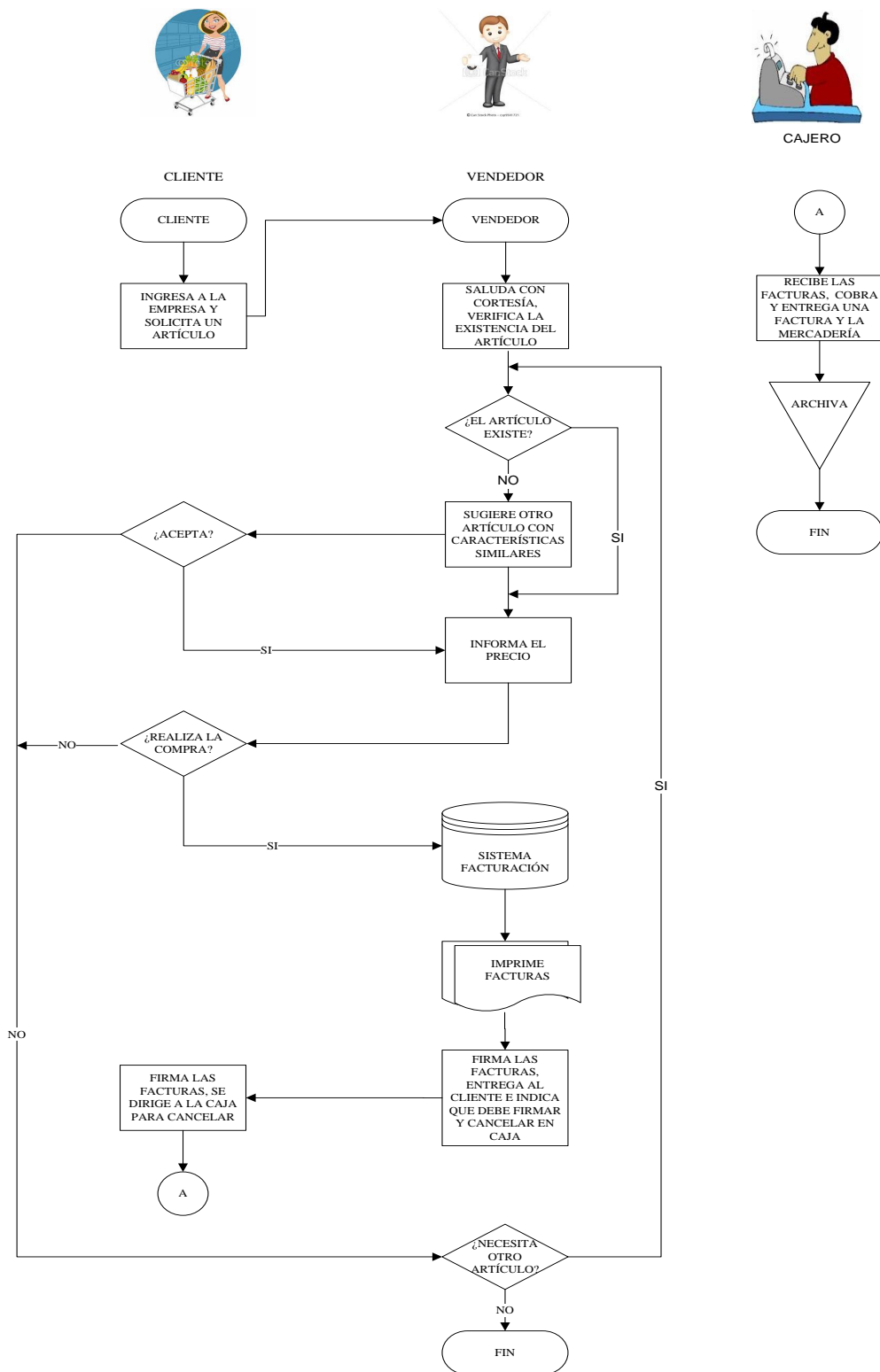



Gráfico 57  
Elaborado por: La autora

## Proceso venta a entidades públicas

**Cuadro62**

### Venta a entidades públicas

	<b>Provesum &amp; Cía.</b>	
	Manual de Procedimientos	
	<b>TIPO DE PROCESO</b>	<b>PROCESO CLAVE</b>
	<b>NOMBRE DEL PROCESO</b>	<b>Venta a Entidades Públicas.</b>
<b>OBJETIVO</b>	<b>Seguir la secuencia y requerimientos para realizar Ventas a Entidades Públicas.</b>	
•	El jefe del departamento de comercialización recibe a través del correo electrónico una invitación del INCOP para participar en una licitación pública.	
•	Analiza la invitación y decide participar o no en el concurso.	
•	Si decide que la empresa no participará en la licitación, se termina el proceso.	
•	Caso contrario efectúa la cotización y la envía junto con los documentos requeridos para poder participar. Espera que se publiquen los resultados.	
•	Se revisa los resultados de la evaluación, si la empresa no es la ganadora, se termina el proceso.	
•	Si la empresa es adjudicada, el gerente firma un contrato, con la empresa pública.	
•	El vendedor emite la factura (original y dos copias) y una acta de entrega recepción de la mercadería (dos copias).	
•	El bodeguero despacha la mercadería en base a la factura (copia). (el inventario se baja automáticamente del sistema cuando se realiza la factura). Archiva la copia de la factura para descargo.	
•	El vendedor entrega la factura original, la mercadería y una de las dos copias de el acta de entrega recepción de mercadería. La copia de la factura y del acta debe retenerlas debidamente firmada por las personas que la recibieron los artículos.	
•	El vendedor entrega la copia de la factura y la copia del acta recepción de mercadería en contabilidad.	
•	La asistente contable archiva la factura y la copia del acta de entrega recepción en cuentas por cobrar.	

Elaborado por: la autora

## Diagrama de flujo ventas a entidades públicas

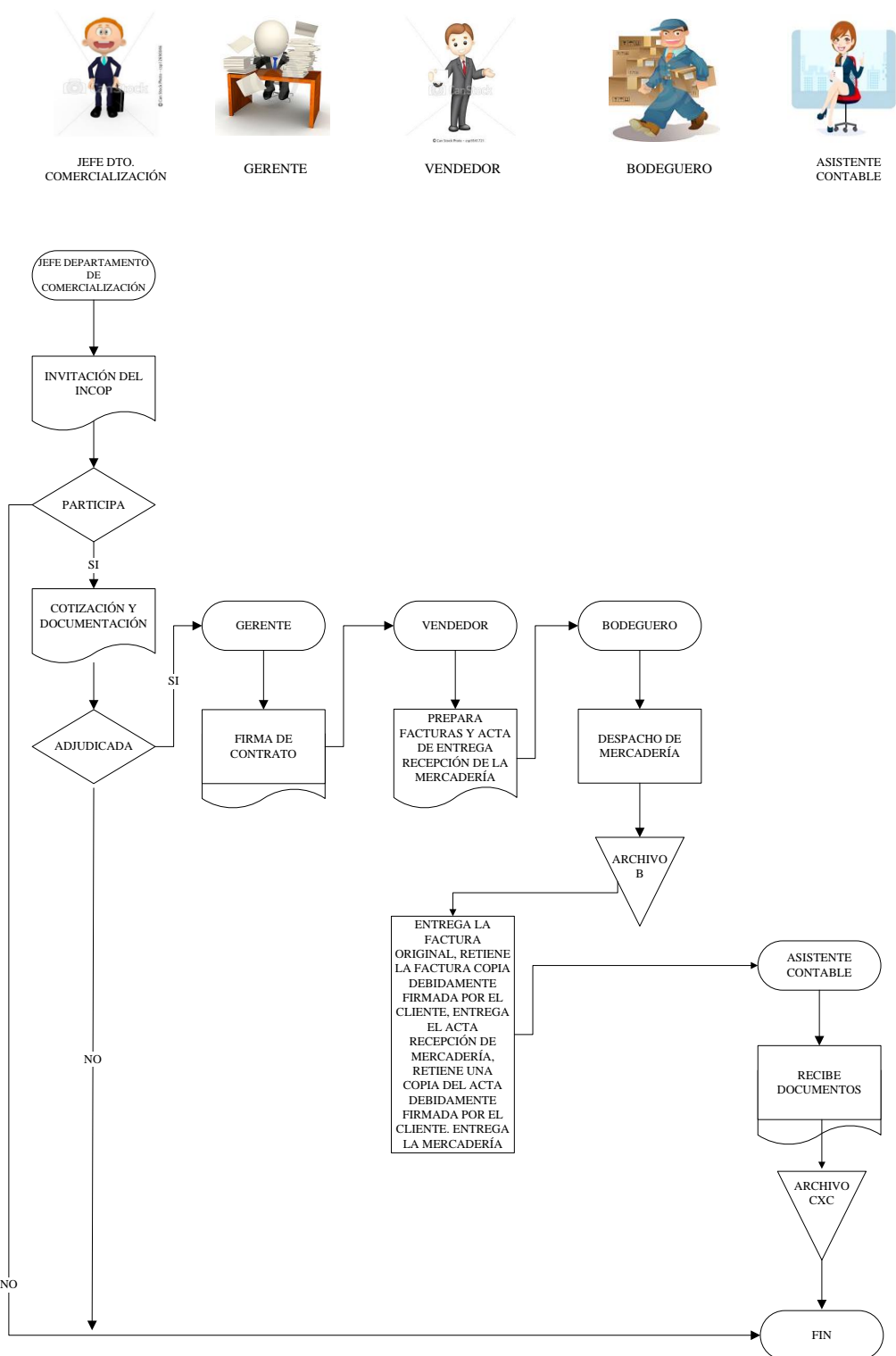



Gráfico58

Elaborado por: La autora

## Proceso ventas a crédito

### Cuadro63

#### Venta a Crédito

	Provesum & Cía.	
	Manual de Procedimientos	
	<b>TIPO DE PROCESO</b>	<b>PROCESO CLAVE</b>
	<b>NOMBRE DEL PROCESO</b>	<b>Ventas a Crédito.</b>
<b>OBJETIVO</b>	<b>Seguir la secuencia y requerimientos para realizar Ventas a Crédito</b>	
•	El cliente ingresa a las instalaciones de Provesum & Cía. y solicita un artículo específico.	
•	El vendedor después de saludar con cortesía verifica la existencia del artículo.	
•	Si el artículo no existe, el vendedor sugiere al cliente otro producto con características similares. Si el cliente no acepta la sugerencia, el vendedor pregunta al cliente si puede atenderlo con otro producto, si el cliente no necesita nada más el proceso se termina.	
•	Si el artículo existe, el vendedor informa el precio y el cliente decide comprar o no el artículo. Si el cliente compra el artículo, el siguiente paso es la facturación. Si el cliente decide no comprar el artículo el vendedor pregunta al cliente si necesita otro producto, si el cliente no necesita nada más el proceso se termina.	
•	Si el cliente necesita otro artículo, el vendedor revisa si el artículo existe y el proceso se repite.	
•	El vendedor utiliza el sistema de facturación para realizar la factura a crédito.	
•	Se imprime la factura, una original y dos copias.	
•	El cliente y el vendedor firman las facturas para legalizarlas.	
•	El vendedor entrega la factura original al cliente y la mercadería, entrega las dos copias de la factura al cajero.	
•	El cajero recibe las facturas y las coloca en un archivo temporal.	

Elaborado por: la autora

## Diagrama de flujo ventas a crédito

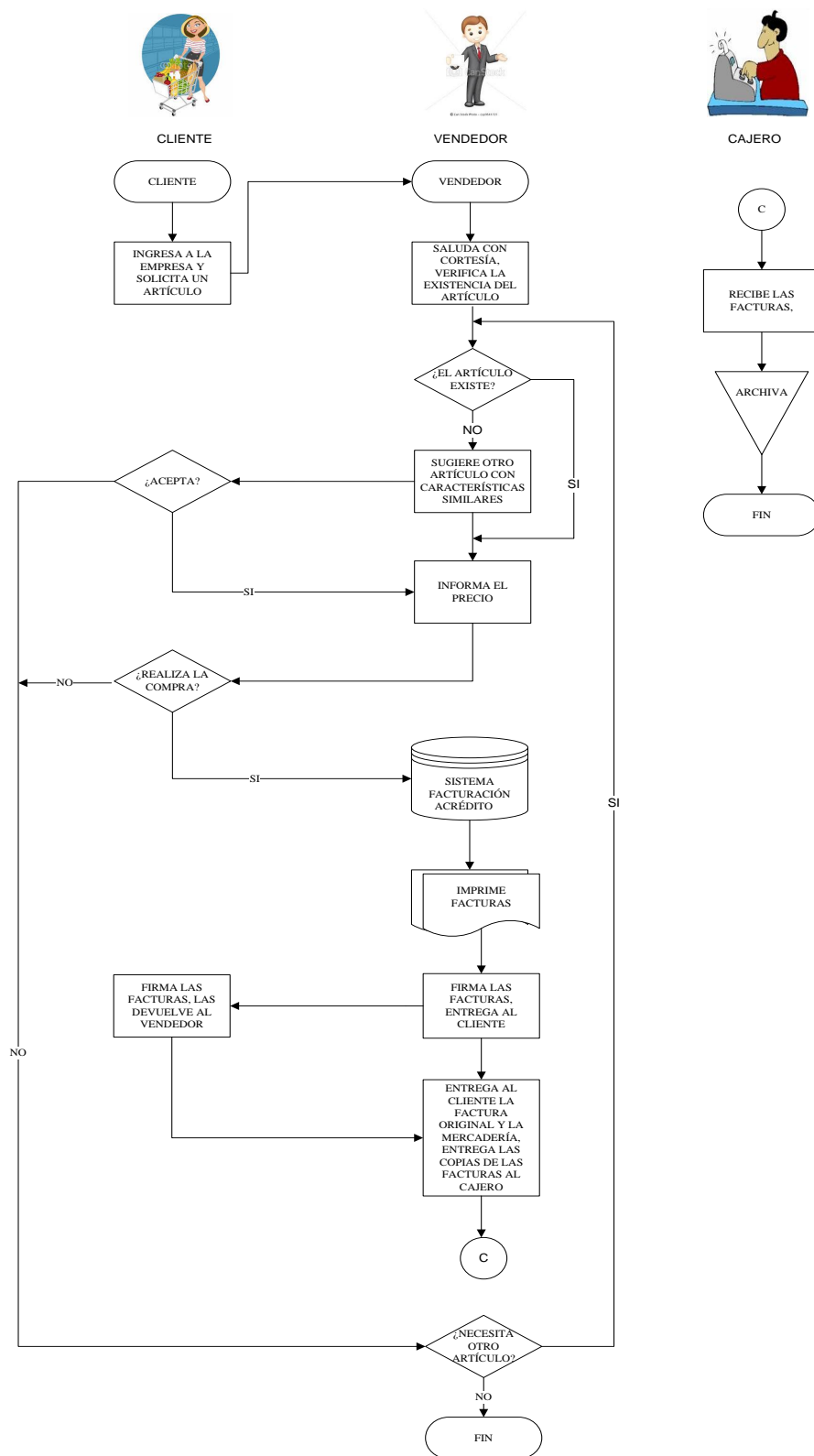



Gráfico 59  
Elaborado por: La autora



## Proceso facturación a clientes convenio notas de pedido

**Cuadro 64**  
**Facturación a clientes notas de pedido**

	<b>Provesum &amp; Cía.</b>	
	Manual de Procedimientos	
	<b>TIPO DE PROCESO</b>	<b>PROCESO CLAVE</b>
	<b>NOMBRE DEL PROCESO</b>	<b>Facturación a Clientes Convenio Notas de Pedido.</b>
<b>OBJETIVO</b>	<b>Seguir la secuencia y requerimientos para realizar la facturación a Clientes que tienen convenio Notas de Pedido con la empresa.</b>	
•	El cliente ingresa a la empresa y entrega una solicitud de artículos al vendedor.	
•	El vendedor después de saludar con cortesía prepara el pedido del cliente.	
•	El vendedor elabora una nota de pedido de los artículos. (original y copia).	
•	El vendedor entrega la mercadería detallada en la nota de pedido y las notas firmadas, para que el cliente las firme.	
•	El cliente recibe la mercadería y las notas, las firma y devuelve una de ellas al vendedor.	
•	El vendedor entrega la nota de pedido al cajero.	
•	El cajero recibe la nota de pedido del vendedor y la archiva. Al terminar la jornada diaria, prepara el cierre de caja. Entrega el cierre a la Asistente contable con todos los documentos de respaldo.	
•	La asistente Contable recibe el cierre de caja, revisa, clasifica y archiva los documentos.	
•	Si es fin de mes toma el archivo de las notas de pedido separado por cliente, ingresa datos, y realiza las facturas respectivas.	
•	Imprime las facturas. (Original y dos copias).	
•	Se ingresan al sistema las facturas como ventas a crédito.	
•	Las facturas se envían con el mensajero a las oficinas de cada cliente. Se entrega la original y el mensajero regresa con las dos copias firmadas por el proveedor, entrega las facturas a la asistente contable.	
•	La asistente archiva las facturas físicas en cuentas por cobrar. El proveedor dispone de 10 días luego de entregada la factura para realizar los pagos.	

Elaborado por: La autora

## Diagrama de flujo facturación a clientes notas de pedido

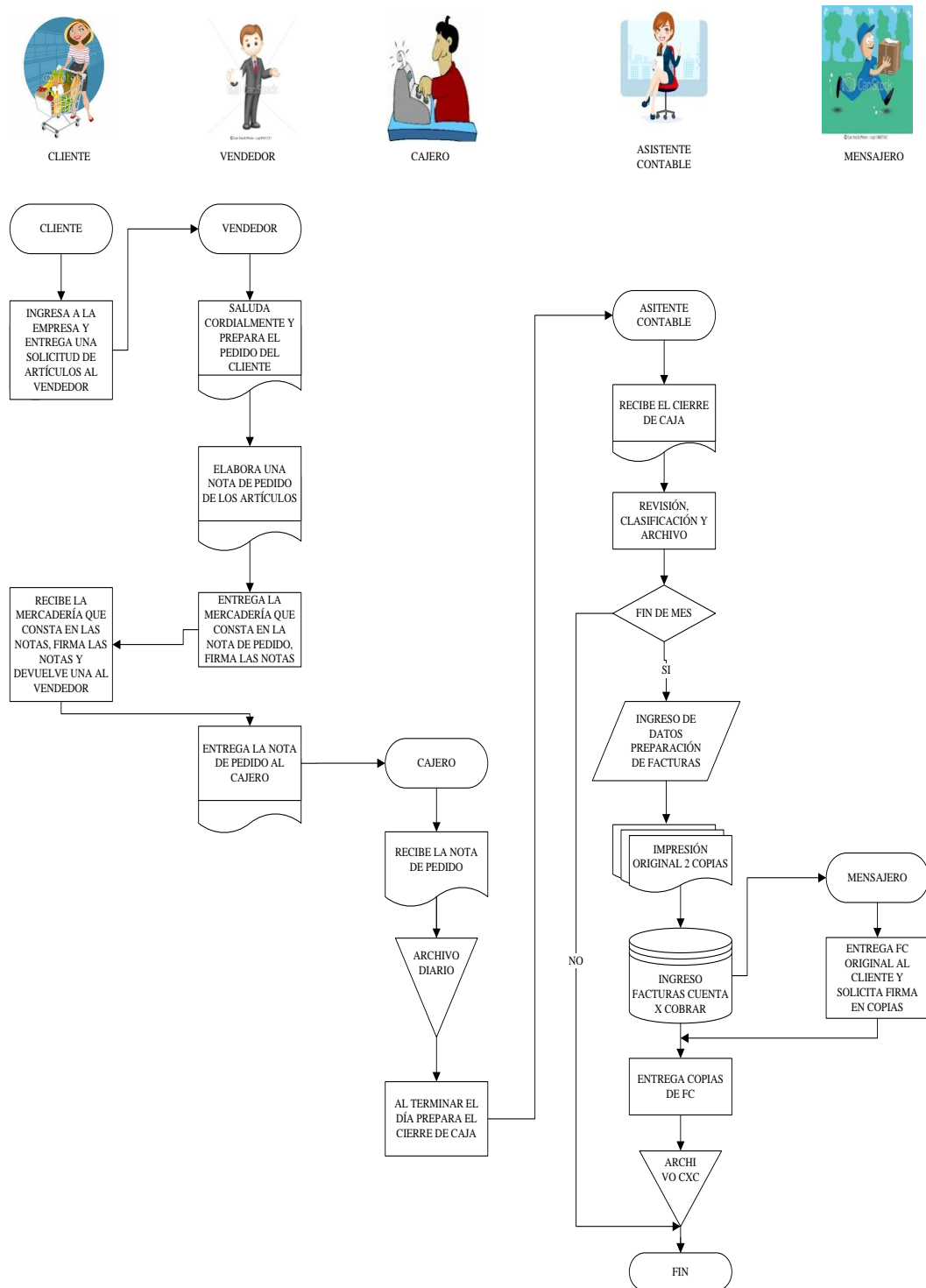


Gráfico60

Elaborado por: La autora

## Proceso facturación a clientes convenio crédito empresarial

**Cuadro 65**  
**Facturación clientes descuentos empresariales**

Provesum & Cía.	
Manual de Procedimientos	
TIPO DE PROCESO	CLAVE
NOMBRE DEL PROCESO	<b>Facturación a Clientes Convenio Crédito Empresarial.</b>
<b>OBJETIVO</b>	<b>Seguir la secuencia y requerimientos para realizar la facturación a Clientes que tienen convenio Crédito Empresarial.</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• El cliente ingresa a la empresa , solicita un artículo e indica que utilizará el convenio de crédito empresarial.</li> <li>• El vendedor después de saludar con cortesía le solicita la cédula para verificar si su nombre se encuentra en la lista de empleados enviada por la empresa.</li> <li>• Si el nombre consta en la lista, el proceso sigue, caso contrario el vendedor devuelve la cédula e indica que debe regresar con una orden de la empresa para poder atenderlo.</li> <li>• El vendedor busca el artículo solicitado por el cliente.</li> <li>• Si el artículo no existe, el vendedor sugiere al cliente otro producto con características similares. Si el cliente no acepta la sugerencia, el vendedor pregunta al cliente si puede atenderlo con otro artículo, si el cliente no necesita nada más el proceso se termina.</li> <li>• Si el artículo existe, el vendedor informa el precio y el cliente decide comprar o no el artículo. Si el cliente compra el artículo, el siguiente paso es la facturación. Si el cliente decide no comprar el artículo el vendedor pregunta al cliente si necesita otro producto, si el cliente no necesita nada mas el proceso se termina.</li> <li>• Si el cliente necesita otro artículo, el vendedor revisa si el artículo existe y el proceso se repite.</li> <li>• El vendedor utiliza el sistema de facturación para realizar la factura a crédito.</li> <li>• Se imprime la factura, una original y dos copias.</li> <li>• El cliente y el vendedor firman las facturas para legalizarlas.</li> <li>• El vendedor entrega la factura original al cliente y la mercadería, entrega las dos copias de la factura al cajero.</li> <li>• El cajero recibe las factura y las coloca en un archivo temporal. Al finalizar la jornada diaria prepara el cierre de caja y la entrega a la asistente contable con todos los documentos de respaldo.</li> <li>• La asistente Contable recibe el cierre de caja, revisa, clasifica y archiva los documentos.</li> <li>• El día 15 de cada mes, se toma el archivo descuentos empresariales y realiza los reportes de descuentos por cada empresa empleado por empleado. Original y copia.</li> <li>• Las reportes se envían con el mensajero a las oficinas de cada empresa. Las empresas realizan los respectivos descuentos en roles de pago a sus empleados y envían los pagos a Provesum dentro de los diez primeros días del mes siguiente.</li> </ul>	
<b>SUBPROCESO REPORTES DES CUENTOS EMPRESARIALES</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Las facturas están clasificadas en el archivo por empresas, se toma todas las facturas de cada empresa y se ordenan por orden alfabetico (nombres de los empleados).</li> <li>• Se ingresa al programa en excell correspondiente y se introduce datos (Nombre del empleado, N° de factura, valor) se suman los totales de las facturas y dependiendo del total, se calcula cuantos descuentos se debe realizar.</li> <li>• Si la suma total de facturas es igual a \$75,00 se realiza un un descuento, si el total es de \$76,00 a \$150,00 son dos descuentos, de \$151,00 a \$225 son tres descuentos, más de \$226,00 cuatro descuentos. El mismo procedimiento es para todos los empleados.</li> <li>• Se suman todos los descuentos que deben realizarse ese mes, ese es el total del reporte.</li> <li>• Se imprime el reporte, original y copia. Cada reporte original se pone en un sobre etiquetado para cada empresa. Las copias se archivan .</li> </ul>	

Elaborado por: La autora

## Diagrama de flujo facturación a clientes convenio crédito empresarial

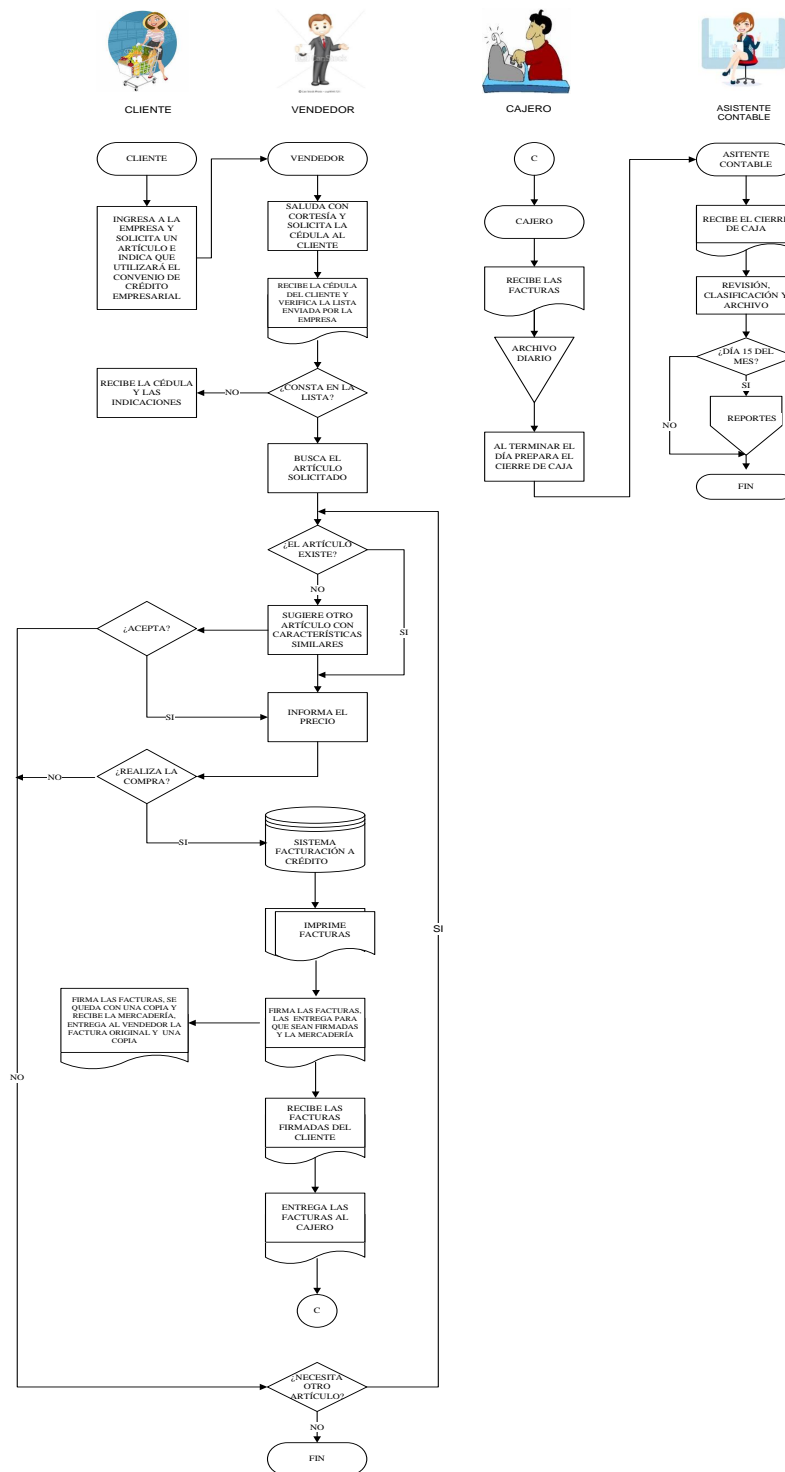


Gráfico061

Elaborado por: La autora

## Diagrama de flujo reportesdescuentos empresariales

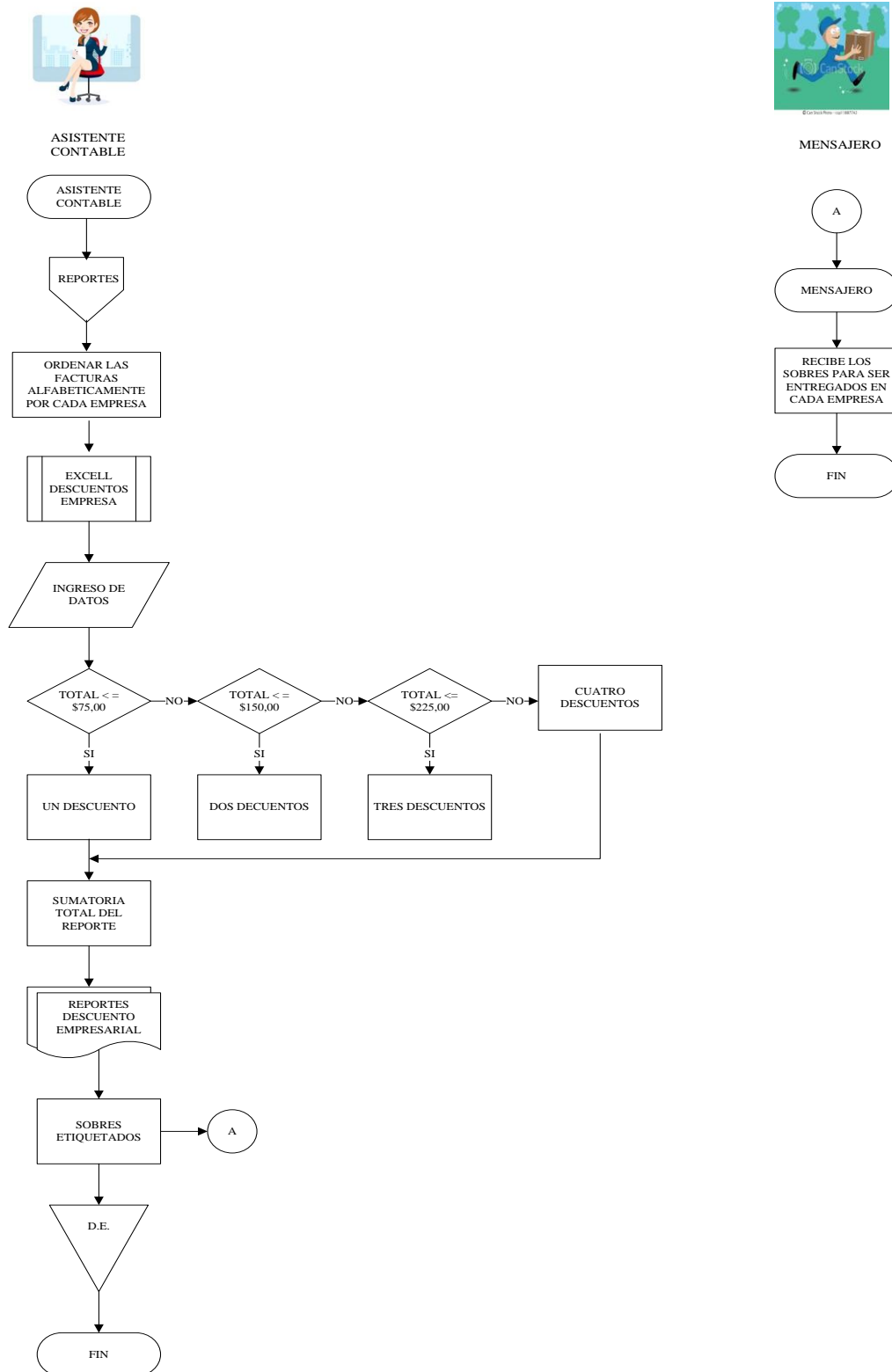



Gráfico 62

Elaborado por: La Autora

## Proceso servicio a domicilio

**Cuadro 66**  
**Servicio a domicilio**

	<b>Provesum &amp; Cía.</b>	
	Manual de Procedimientos	
	<b>TIPO DE PROCESO</b>	<b>PROCESO CLAVE</b>
	<b>NOMBRE DEL PROCESO</b>	<b>Servicio a Domicilio.</b>
<b>OBJETIVO</b>	<b>Seguir la secuencia y requerimientos para prestar Servicio a Domicilio a los Clientes.</b>	
•	La Asistente Administrativa recibe llamadas telefónicas de los clientes.	
•	Si el cliente necesita Servicio técnico la llamada es transmitida al departamento técnico. El Jefe del departamento trata de ayudar a solucionar el problema telefonicamente, si el problema no se resuelve se pone de acuerdo con el cliente y fijan una hora y fecha para recibir el servicio.	
•	Si el cliente necesita artículos, la Asistente Administrativa toma el pedido y lo entrega a uno de los vendedores.	
•	El vendedor prepara el pedido, ingresa al Sistema y factura, imprime un original y una copia.	
•	Entrega las compras en el domicilio del cliente, entrega la factura y receipta el cobro, y hace que el cliente firme la otra factura y una constancia de entrega de la mercadería.	
•	El vendedor entrega el dinero del cobro al cajero y los documentos firmados.	
•	El cajero archiva los documentos en un archivo temporal.	

Elaborado por: La autora

## Diagrama de flujo servicio a domicilio

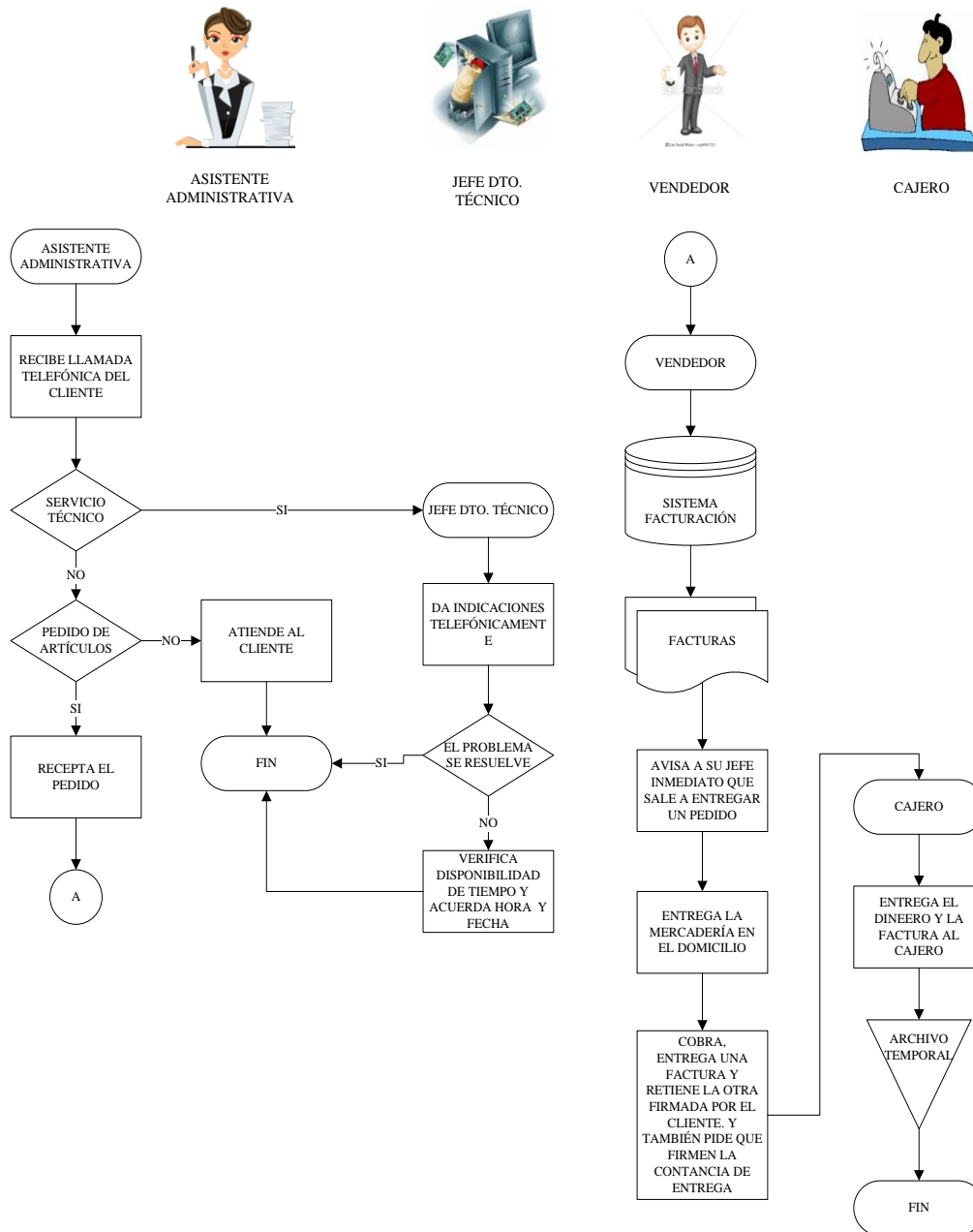



Gráfico63  
Elaborado por: La autora

### 3.2.9.02. Procesos estratégicos

#### Proceso selección, contratación e inducción de personal nuevo

Cuadro67

Selección, contratación e inducción de personal nuevo.

	Provesum & Cía.	
	Manual de Procedimientos	
	<b>TIPO DE PROCESO</b>	<b>PROCESO ESTRATÉGICO</b>
	<b>NOMBRE DEL PROCESO</b>	<b>Selección, Contratación e Inducción de Personal Nuevo.</b>
<b>OBJETIVO</b>	<b>Seguir la secuencia y requerimientos para asegurar el ingreso del personal más apto para cumplir las funciones de cada cargo .</b>	
•	El departamento administrativo determina la necesidad de personal.	
•	La administración establece el medio de reclutamiento idóneo, para el puesto vacante, (anuncios en medios, recepción de carpetas por referencia).	
•	Se receptan hojas de vida.	
•	Las hojas de vida deben concordar con el perfil, si no hay coincidencias se vuelve al paso de reclutamiento.	
•	Se conciertan citas para una entrevista con las personas cuyas hojas de vida fueron preseleccionadas al concordar con el perfil que se está buscando.	
•	La administración selecciona las carpetas que más se acerquen al perfil que se está buscando, coordina entrevistas, con los candidatos preseleccionados.	
•	De las personas entrevistadas que continúan con el proceso deben someterse a pruebas psicológicas.	
•	La asistente administrativa verifica los datos de los candidatos, (su desempeño en anteriores trabajos y desvinculaciones, competencias del candidato).	
•	En caso de que las referencias no sean favorables se archivan las hojas de vida, (no seleccionadas).	
•	Si las referencias y las pruebas son favorables se contacta al candidato para una nueva entrevista para tratar aspectos relacionados con su posible contratación.	
•	Si el candidato y la administración llegan a un acuerdo se le exige al candidato la documentación necesaria, se firma un contrato (3 copias).	
•	Se legaliza el contrato en el Ministerio de relaciones Laborales y se ingresa al nuevo empleado al I.E.S.S. y a la nómina de la empresa.	
•	Se ubica al nuevo empleado en el puesto de trabajo se le presenta a los compañeros, se le entrega horarios, Manual de reglamento interno, manual de funciones.	



Elaborado por: la autora

### Diagrama de flujo selección, contratación e inducción del personal nuevo.

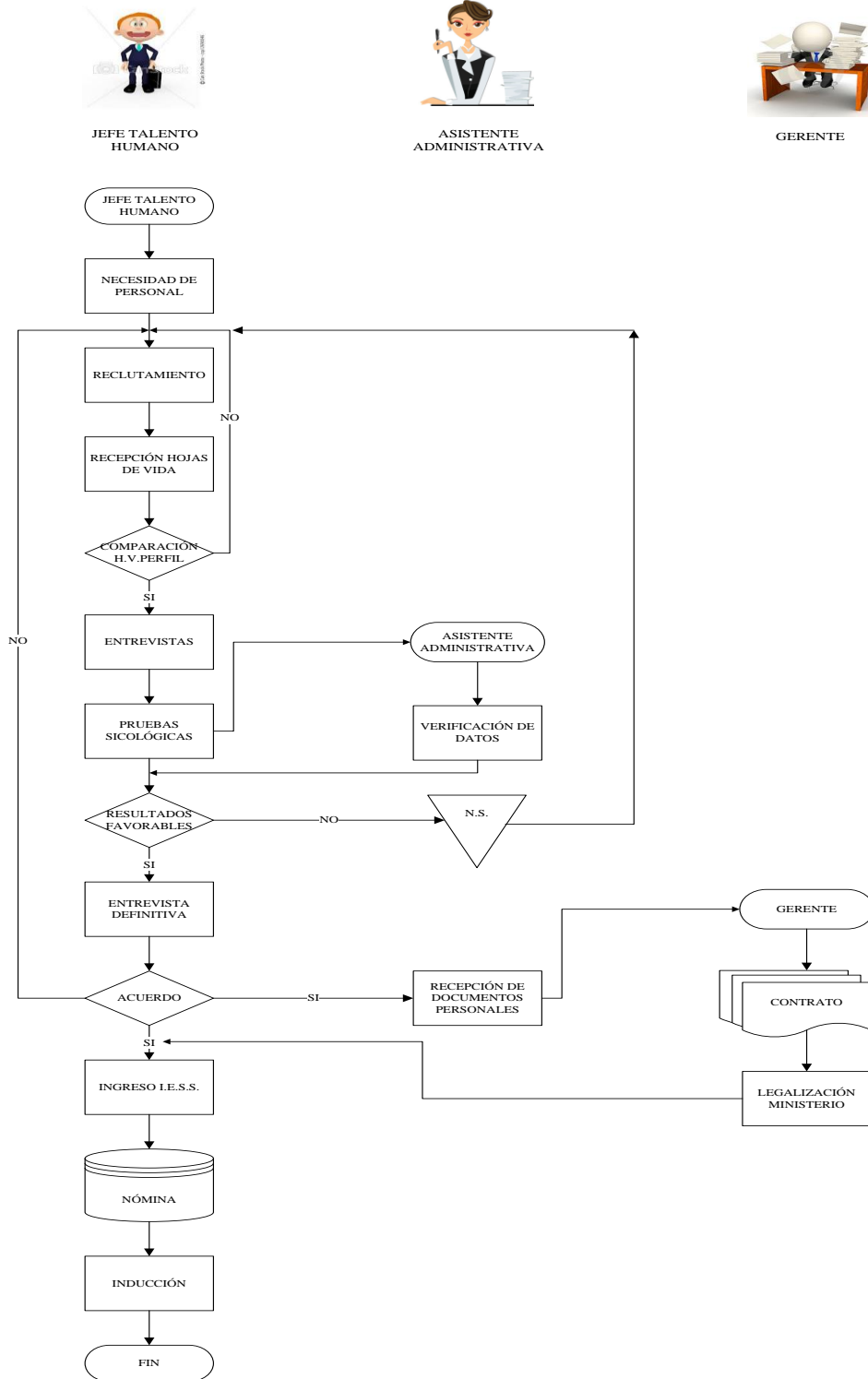



Gráfico64

Elaborado por: La autora

## Proceso elaboración cuadro de mando integral

### Cuadro 68

#### Elaboración del cuadro de mando integral

	<b>Provesum &amp; Cía.</b>	
	Manual de Procedimientos	
	<b>TIPO DE PROCESO</b>	<b>PROCESO ESTRATÉGICO</b>
	<b>NOMBRE DEL PROCESO</b>	<b>Elaboración del Cuadro de Mando Integral.</b>
<b>OBJETIVO</b>	<b>Seguir la secuencia y requerimientos para la elaboración del Cuadro de Mando Integral.</b>	
•	El Jefe del departamento de Gestión establece las perspectivas tomando en cuenta la misión y visión de la empresa.	
•	Realiza un análisis interno y externo.	
•	Identifica los factores-clave de éxito de la organización.	
•	Establecer las relaciones causa-efecto entre los factores.	
•	Establece los objetivos estratégicos.	
•	Elige los indicadores.	
•	Establece el Cuadro de Mando Integral a nivel global.	
•	Desglosa del Cuadro de Mando Integral e indicadores por unidad, estableciendo estándares.	
•	Entrega del informe al Gerente.	
•	El Gerente toma decisiones en base a desviaciones.	

Elaborado por: La autora

## Diagrama de flujo elaboración del cuadro de mando integral

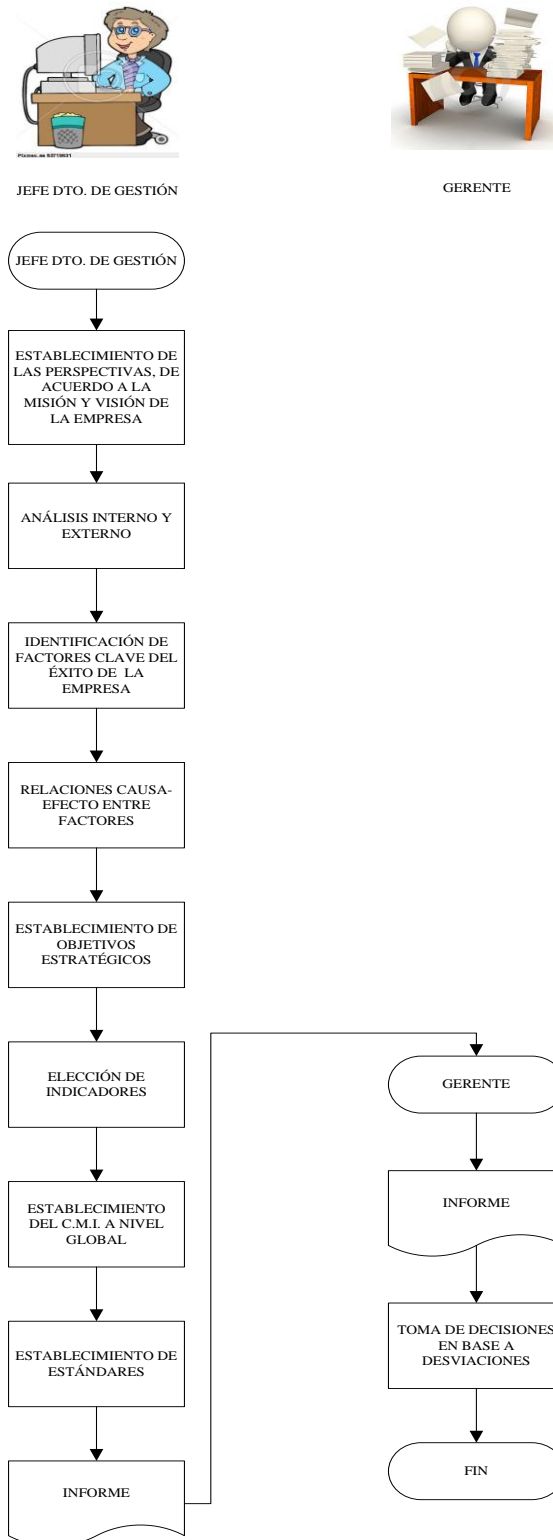



Gráfico 65

Elaborado por: La autora

## Proceso elaboración de la publicidad de la empresa

### Cuadro69

#### Publicidad de la empresa

	<b>Provesum &amp; Cía.</b>	
	Manual de Procedimientos	
	<b>TIPO DE PROCESO</b>	<b>PROCESO ESTRATÉGICO</b>
	<b>NOMBRE DEL PROCESO</b>	<b>Elaboración de la Publicidad de la empresa.</b>
<b>OBJETIVO</b>	<b>Seguir la secuencia y requerimientos para la elaboración de la Publicidad de la Empresa.</b>	
•	La Asistente de Marketing y Publicidad establece los objetivos publicitarios.	
•	Identifica y analiza el público objetivo al que va dirigido la campaña.	
•	Determina el presupuesto publicitario.	
•	Selecciona medios o canales publicitarios.	
•	Lanza la campaña publicitaria.	
•	Evaluar los resultados de la campaña publicitaria.	
•	Entregar el informe de resultados al Gerente.	
•	Dependiendo de los resultados el Gerente toma decisiones.	

Elaborado por: La empresa

## Diagrama de flujo publicidad de la empresa

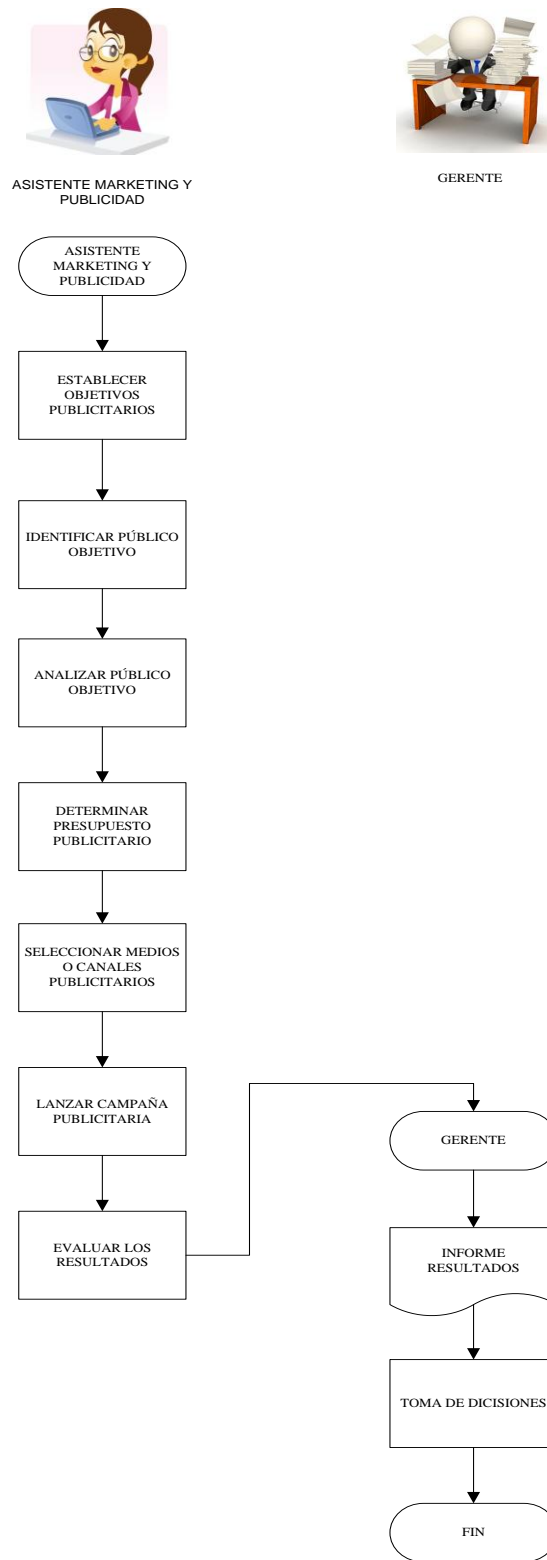


Gráfico 66


Elaborado por: La autora

### 3.2.9.03. Procesos de apoyo

#### Proceso Compras a proveedores

##### Cuadro70

##### Compra a proveedores

	<b>Provesum &amp; Cía.</b>	
	Manual de Procedimientos	
	<b>TIPO DE PROCESO</b>	<b>PROCESO DE APOYO</b>
	<b>NOMBRE DEL PROCESO</b>	<b>Compras a Proveedores</b>
<b>OBJETIVO</b>	<b>Seguir la secuencia y requerimientos para realizar Compras a Proveedores.</b>	
•	El bodeguero detecta las necesidades en base al reporte automatizado del sistema, el cual emitirá una alarma en caso de que el stock de un producto sea mínimo.	
•	El bodeguero elabora notas de requisición de mercadería (original y copia) detallando cantidad y especificaciones necesarias y se las entrega al gerente.	
•	El gerente analiza la nota de requisición y toma la decisión aprobándola o negándola.	
•	El gerente escoge de la base de datos, el proveedor mas apropiado y ordena la compra, entrega la nota de requisición al bodeguero.	
•	El bodeguero recibe la mercadería, verifica la calidad y la cantidad, de acuerdo a la nota de requisición y la factura del proveedor.	
•	Acomoda una parte de la mercadería en la bodega y otra parte la despacha al almacén.	
•	Registra el despacho al almacén, archiva la nota de pedido. Si existe alguna inconsistencia entre la nota de requisición y la factura del proveedor, registra la novedad y entrega un informe a la Asistente Administrativa.	
•	Si no existe ninguna inconsistencia entrega la factura a Contabilidad con las muestras de cada producto.	
•	La asistente contable recibe la factura, muestras de los productos, elabora la retención, registra en el sistema la factura, realiza el mantenimiento de los artículos y precios. Si la factura es de contado entrega la factura y retención al Jefe del departamento de comercialización para que realice el pago, si es a crédito entrega a la asistente administrativa para que archive en cuentas por pagar conjuntamente con la retención.	
•	La asistente administrativa recibe el informe de inconsistencias en caso de alguna novedad, informa al proveedor, recibe la factura y la retención de Contabilidad, envía la retención por mail o fax y archiva los documentos.	

Elaborado por: la autora

## Diagrama de flujo compras a proveedores

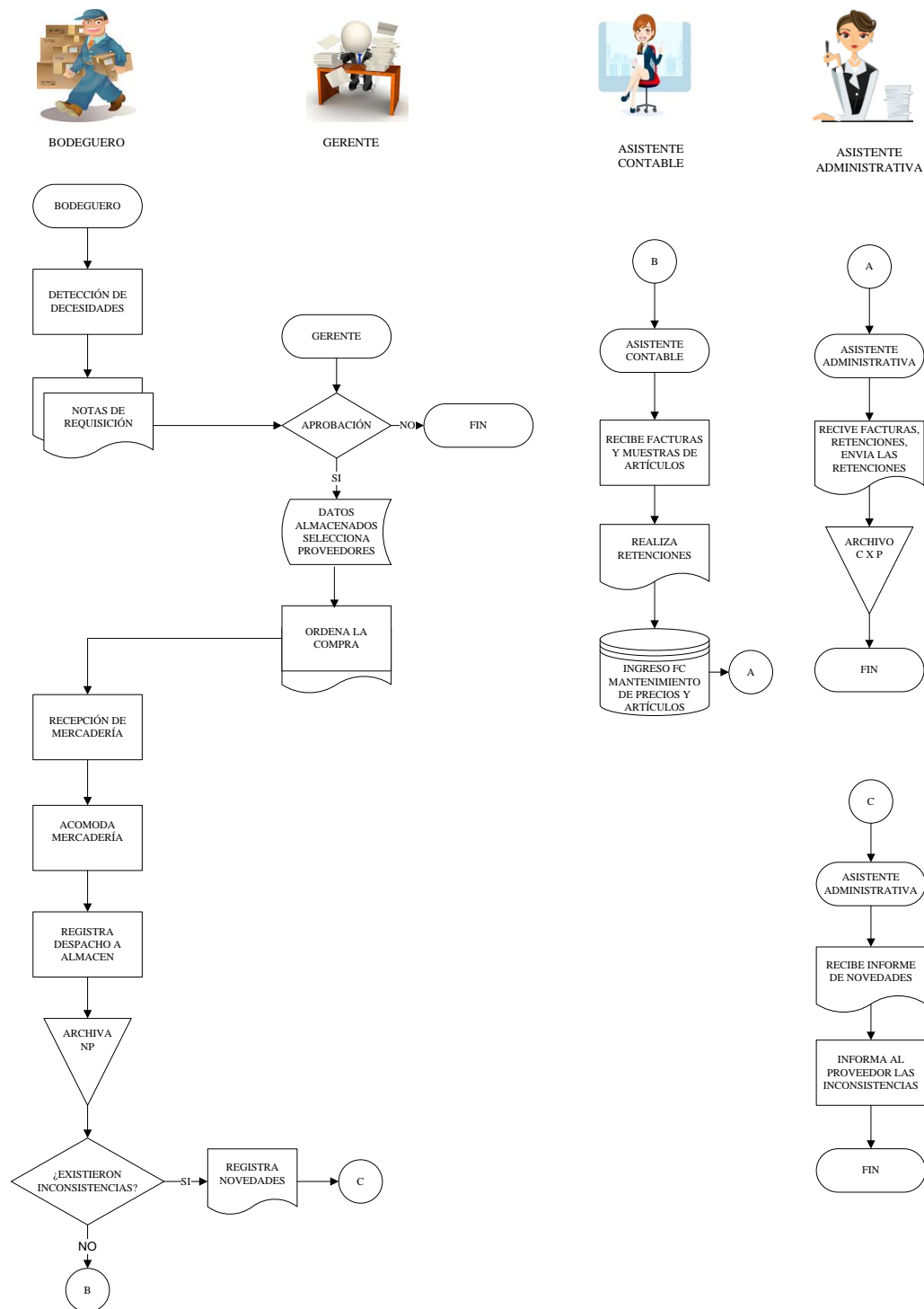



Gráfico 67

Elaborado por: La autora

## Proceso cuentas por cobrar

**Cuadro 71**  
**Cuentas por cobrar**

	<b>Provesum &amp; Cía.</b>	
	Manual de Procedimientos	
	<b>TIPO DE PROCESO</b>	<b>PROCESO DE APOYO</b>
	<b>NOMBRE DEL PROCESO</b>	<b>Cuentas por Cobrar.</b>
<b>OBJETIVO</b>	<b>Seguir la secuencia y requerimientos para realizar el proceso de Cuentas por Cobrar.</b>	
•	A fin de mes la Asistente Contable genera un reporte de cartera, se lo entrega a la Asistente Administrativa.	
•	La Asistente Administrativa se comunica con los clientes que se encuentran en el reporte y solicita el pago de las facturas pendientes.	
•	El cliente tiene dos opciones acercarse a la empresa o solicitar que el mensajero pase al domicilio para recibir el pago.	
•	Si decide realizar el pago personalmente se acerca a las instalaciones de la empresa y realiza el pago al cajero.	
•	El cajero ingresa al módulo de cuentas por cobrar y baja la factura del sistema. Elabora el recibo de cobro y lo coloca en un archivo temporal y finaliza el proceso.	
•	Si el cliente prefiere que el cobro se realice en su domicilio u oficina, la empresa envía al mensajero a realizar la gestión, cuando regresa a la empresa entrega los documentos y el dinero o cheque al cajero.	
•	El cajero realiza el mismo procedimiento que con el cliente que cancela su cuenta en la empresa.	

Elaborado por: La autora



## Diagrama de flujo cuentas por cobrar

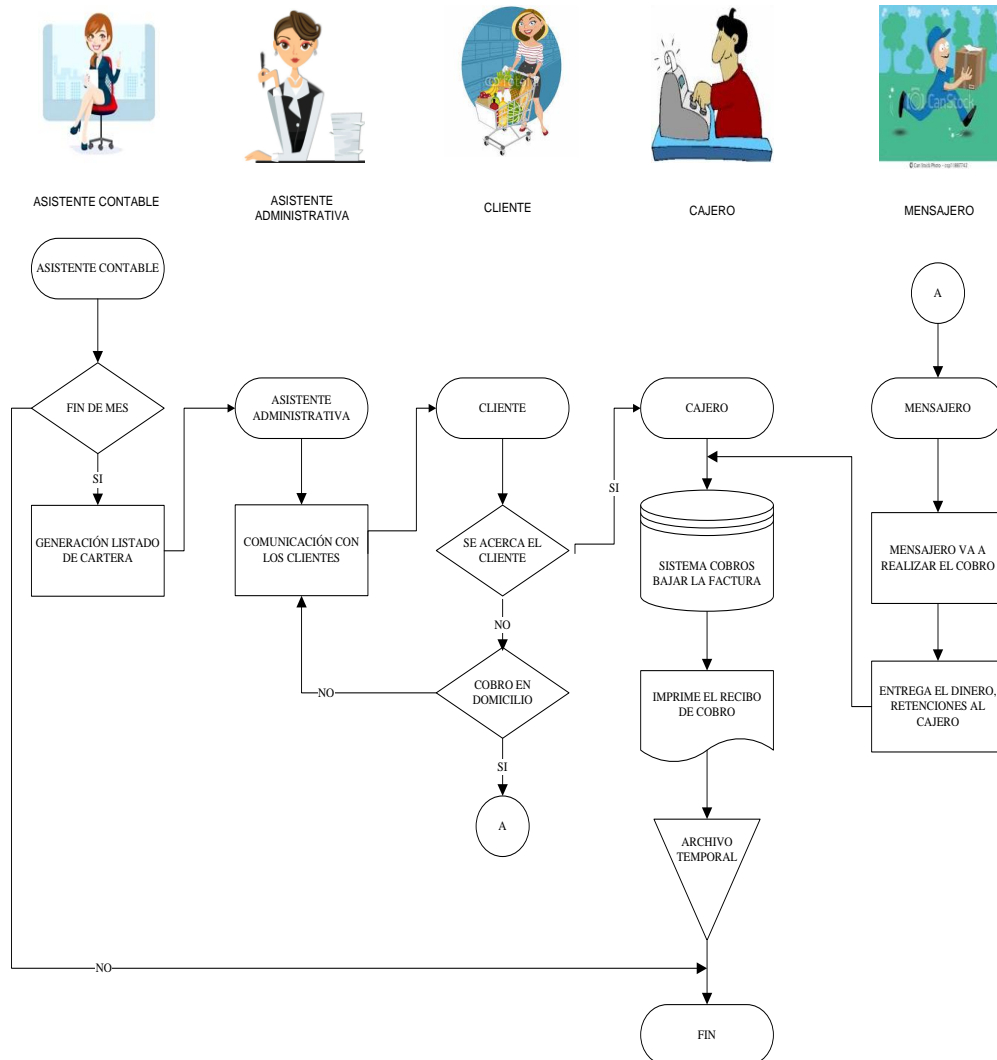



Gráfico 68

Elaborado por: La autora

## Proceso cuentas por pagar

**Cuadro 72**  
**Cuentas por pagar**

	<b>Provesum &amp; Cía.</b>	
	Manual de Procedimientos	
	<b>TIPO DE PROCESO</b>	<b>PROCESO DE APOYO</b>
	<b>NOMBRE DEL PROCESO</b>	<b>Cuentas por Pagar.</b>
<b>OBJETIVO</b>	<b>Seguir la secuencia y requerimientos para realizar el proceso de Cuentas por Pagar.</b>	
•	El día 25 de cada mes la Asistente contable extrae un reporte de cuentas por pagar y lo entrega al Jefe del departamento.	
•	El jefe del departamento planifica los pagos a los proveedores de acuerdo a la fecha de vencimiento de las facturas, prepara un reporte de pagos y lo entrega al gerente para su aprobación.	
•	Si el gerente no está de acuerdo con el plan de pagos previsto se elabora nuevamente el reporte tomando en cuenta las observaciones sugeridas, si el gerente aprueba al plan de pagos, el Jefe del departamento de contabilidad solicita las facturas físicas de los proveedores que constan en el reporte a la asistente administrativa.	
•	El jefe del departamento de contabilidad, recibe los documentos, revisa notas de crédito, descuentos, baja del sistema la factura, genera el comprobante de egreso y el cheque. Entrega el comprobante de egreso y el cheque al proveedor.	
•	El proveedor firma el comprobante de egreso, entrega los documentos al Jefe del departamento, al finalizar la jornada el jefe de contabilidad entrega todos los documentos a la asistente administrativa para que los archive.	

Elaborado por: La autora

## Diagrama de flujo cuentas por pagar

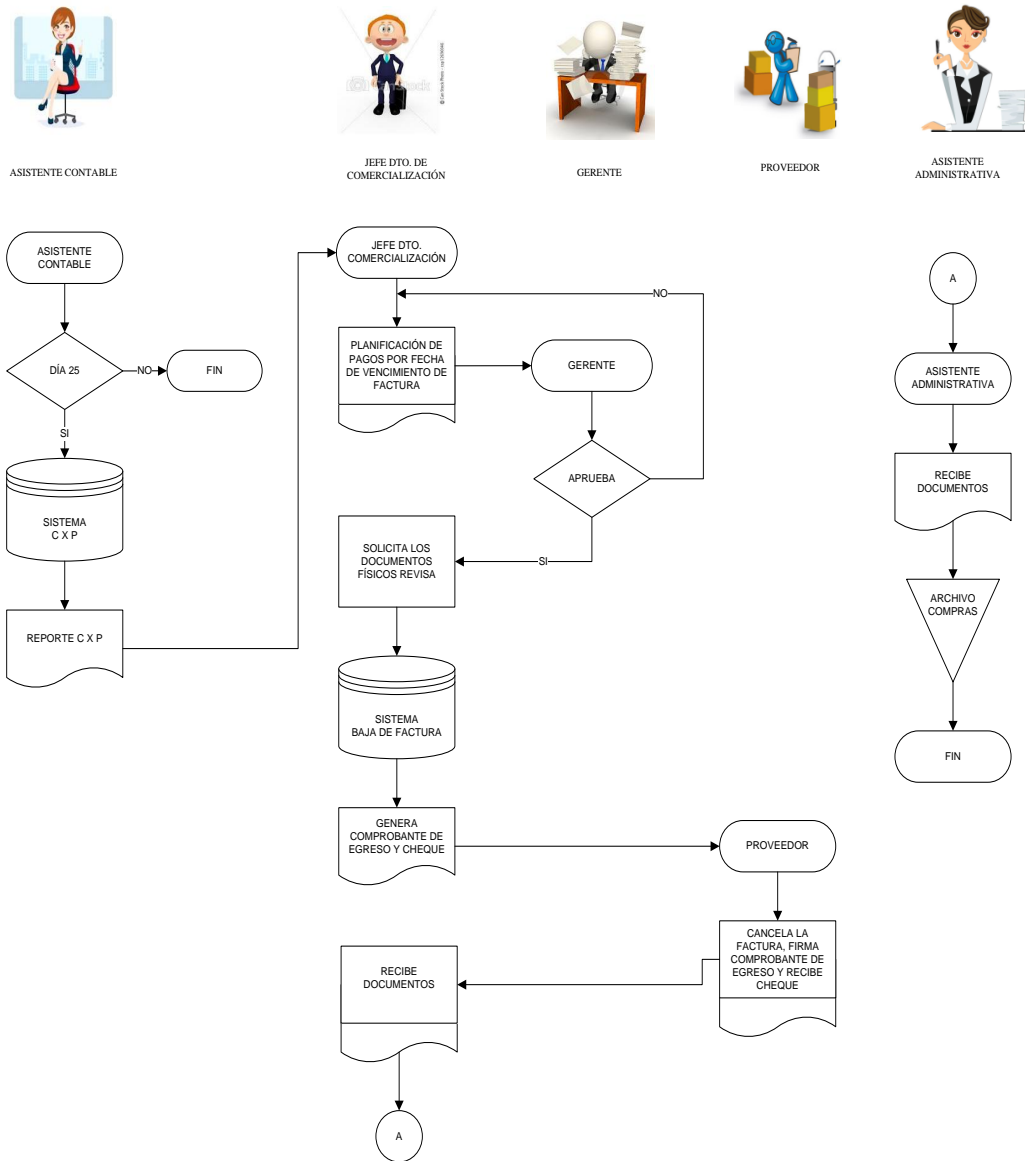



Gráfico 69

Elaborado por: La autora

## Proceso conciliación bancaria

**Cuadro 73**  
**Conciliación bancaria**

	<b>Provesum &amp; Cía.</b>	
	Manual de Procedimientos	
	<b>TIPO DE PROCESO</b>	<b>PROCESO DE APOYO</b>
	<b>NOMBRE DEL PROCESO</b>	<b>Conciliación Bancaria.</b>
<b>OBJETIVO</b>	<b>Seguir la secuencia y requerimientos para realizar el proceso de una Conciliación Bancaria.</b>	
•	La Asistente Administrativa recibe los extractos bancarios del mes anterior y son entregados a la Asistente Contable.	
•	La Asistente Contable imprime el listado Auxiliar de la Cuenta Bancos.	
•	Realiza una comparación entre el listado impreso y los extractos bancarios. Si no existe diferencias se firma la conciliación y se archiva.	
•	Si existe diferencia entre el listado impreso y el extracto bancario se coteja los movimientos reflejados en el auxiliar con respecto a los asentados en los estados de cuenta para detectar diferencias.	
•	Verifica los comprobantes de egreso, revisando cheques, consignaciones, fechas.	
•	Realiza un cuadro de los cheques no pagados y las consignaciones no registradas en el mes.	
•	Revisa si hay cheques no cobrados por el proveedor, se realiza una relación de cheques, y los ajustes en el sistema.	
•	Toma en cuenta los gastos bancarios y se verifica el saldo.	
•	Si los saldos son iguales se firma la conciliación, se archiva y termina el proceso. Si los saldos no son iguales se revisa todo el proceso hasta encontrar donde está la diferencia .	

Elaborado por: La autora

## Diagrama de flujo conciliación bancaria

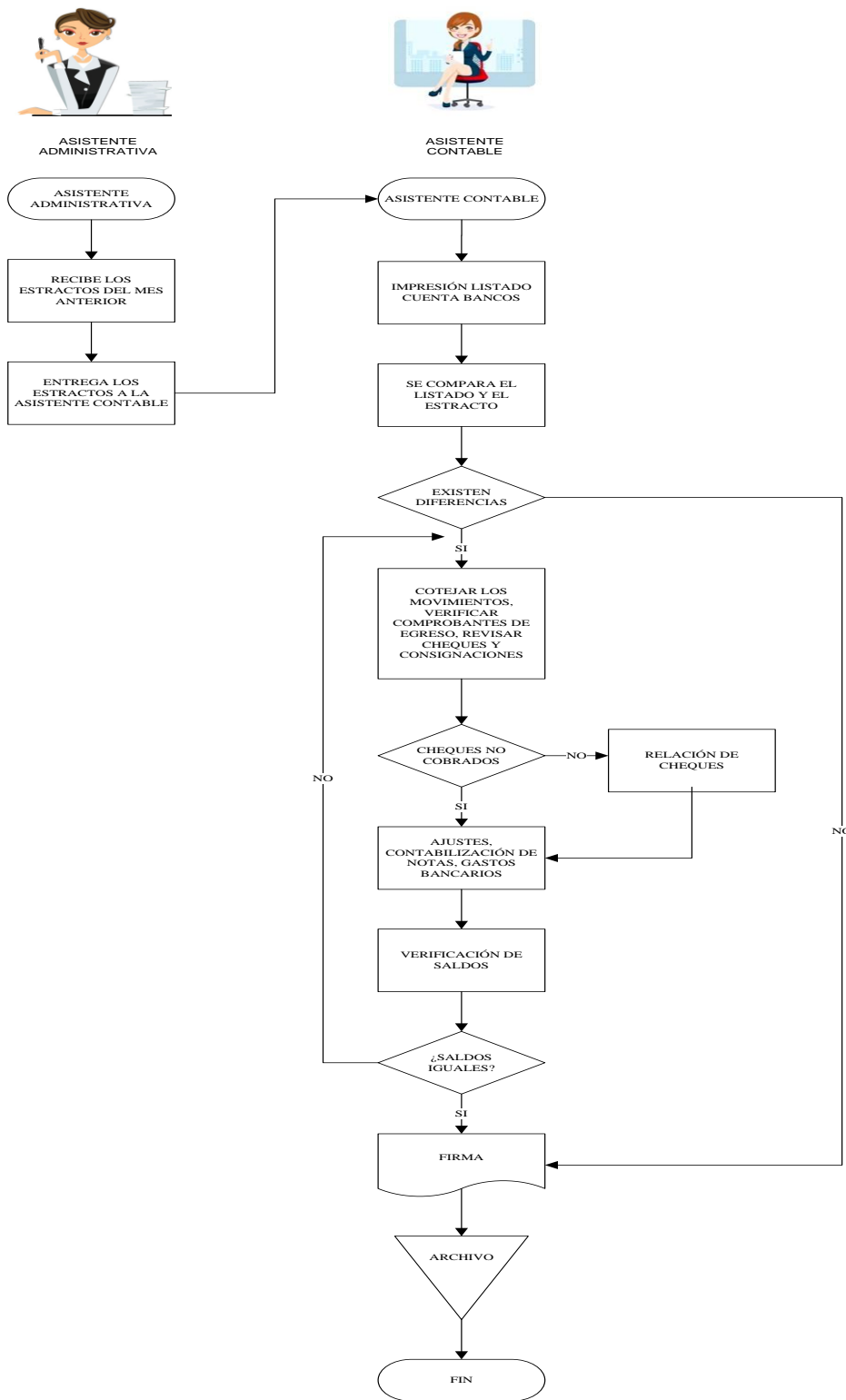



Gráfico 70

Elaborado por: La autora

## Proceso rol de pagos

**Cuadro 74**  
**Rol de pagos**

	<b>Provesum &amp; Cía.</b>	
	Manual de Procedimientos	
	<b>TIPO DE PROCESO</b>	<b>PROCESO DE APOYO</b>
	<b>NOMBRE DEL PROCESO</b>	<b>Rol de Pagos.</b>
<b>OBJETIVO</b>	<b>Seguir la secuencia y requerimientos para realizar el proceso Rol de Pagos.</b>	
•	La asistente contable imprime el reporte de anticipos y el reporte de notas de venta de cada empleado.	
•	Ingresa el sistema, módulo de nómina, ingresa los datos de acuerdo a los reportes impresos.	
•	Si todos los datos están correctos se imprime el rol de pagos individual (original y copia). Si los datos no están correctos se revisa el ingreso de datos.	
•	La asistente contable entrega los roles de pago y el reporte al Jefe del departamento de Contabilidad.	
•	El Jefe del departamento elabora los cheques y los entrega a cada empleado con el rol de pagos respectivo, pide al empleado que firme en la copia del rol.	
•	El rol firmado es entregado a la Asistente Contable para ser archivado y el proceso finaliza.	

Elaborado por: La autora

## Diagrama de flujo rol de pagos

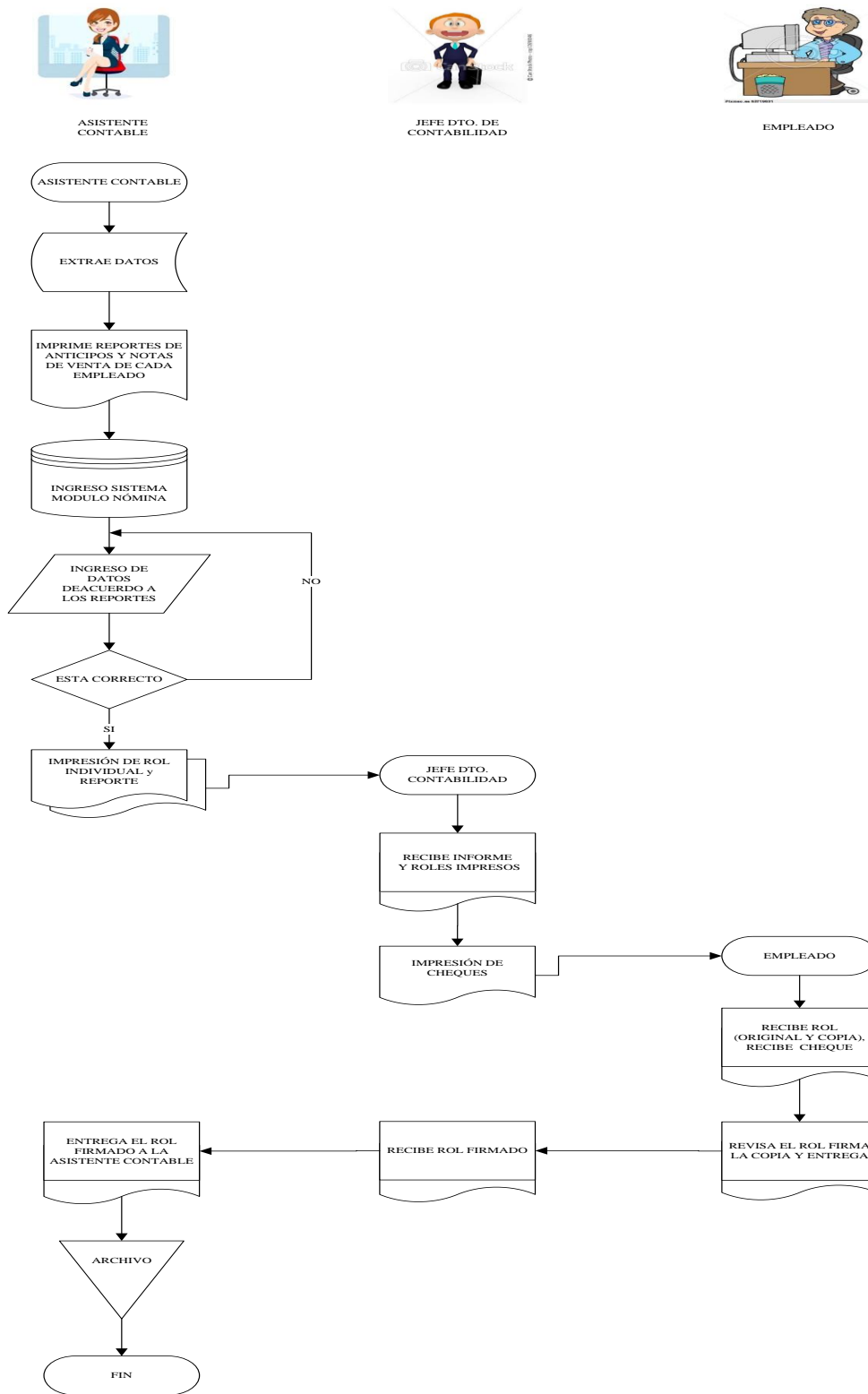



Gráfico 71

Elaborado por: La autora

## Proceso cierre de caja

Cuadro 75

### Cierre de caja

	Provesum & Cía.	
	Manual de Procedimientos	
	<b>TIPO DE PROCESO</b>	<b>PROCESO DE APOYO</b>
	<b>NOMBRE DEL PROCESO</b>	<b>Elaboración del Cierre de Caja.</b>
<b>OBJETIVO</b>	<b>Seguir la secuencia y requerimientos para elaborar un Cierre de Caja.</b>	
•	Al terminar la jornada diaria el cajero cuenta el efectivo, totaliza los cheques y las tarjetas de crédito. Imprime el cierre de caja.	
•	Entrega a la Asistente Contable el cierre impreso, todos los documentos del día y los valores. Hace firmar un recibo detallado por los valores entregados y lo archiva.	
•	La Asistente Contable prepara las papeletas de depósito y entrega los valores y las papeletas al Gerente, Hace firmar un recibo detallado de lo que entrega.	
•	Revisa el cierre de caja impreso y los documentos, si existe diferencia prepara un informe de faltante o sobrante, si no hay ninguna diferencia, ingresa al Sistema, realiza los asientos contables.	
•	Archiva todos los documentos.	

Elaborada por: La autora



## Diagrama de flujo cierre de caja

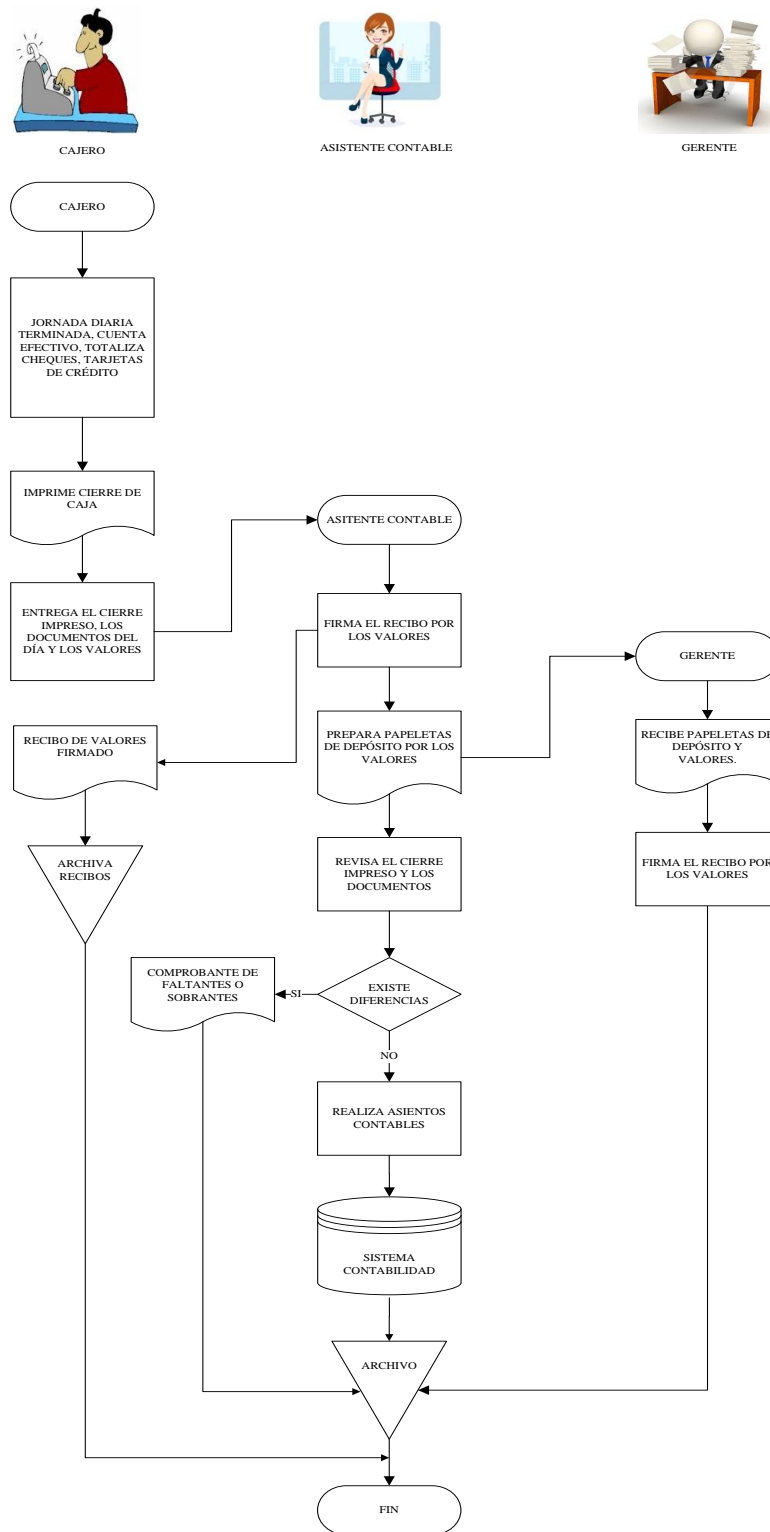



Gráfico 72

Elaborado por: La autora

## Proceso elaboración de estados financieros

**Cuadro 76**

### Elaboración de estados financieros

	<b>Provesum &amp; Cía.</b>	
	Manual de Procedimientos	
	<b>TIPO DE PROCESO</b>	<b>PROCESO DE APOYO</b>
	<b>NOMBRE DEL PROCESO</b>	<b>Elaboración de Estados Financieros.</b>
<b>OBJETIVO</b>	<b>Seguir la secuencia y requerimientos para elaborar Estados Financieros.</b>	
•	La Asistente Contable realiza el reconocimiento de la operación teniendo como soporte documentos fuente.	
•	El siguiente paso es la jormalización de los movimientos o registro inicial.	
•	El Jefe del departamento de Contabilidad realiza la mayorización basado en el libro diario, clasifica valores y obtiene saldos de las cuentas.	
•	Actualiza y depura saldos, realiza los ajustes necesario para presentar saldos razonables.	
•	Valida el cumplimiento de normas, y conceptos de general aceptación y lo resume todo en un Balance.	
•	Estructuración de informes, Estados Financieros.	
•	Presenta los Estados Financieros al gerente para el el análisis.	

Elaborado por: La autora

## Diagrama de flujo elaboración de los estados financieros

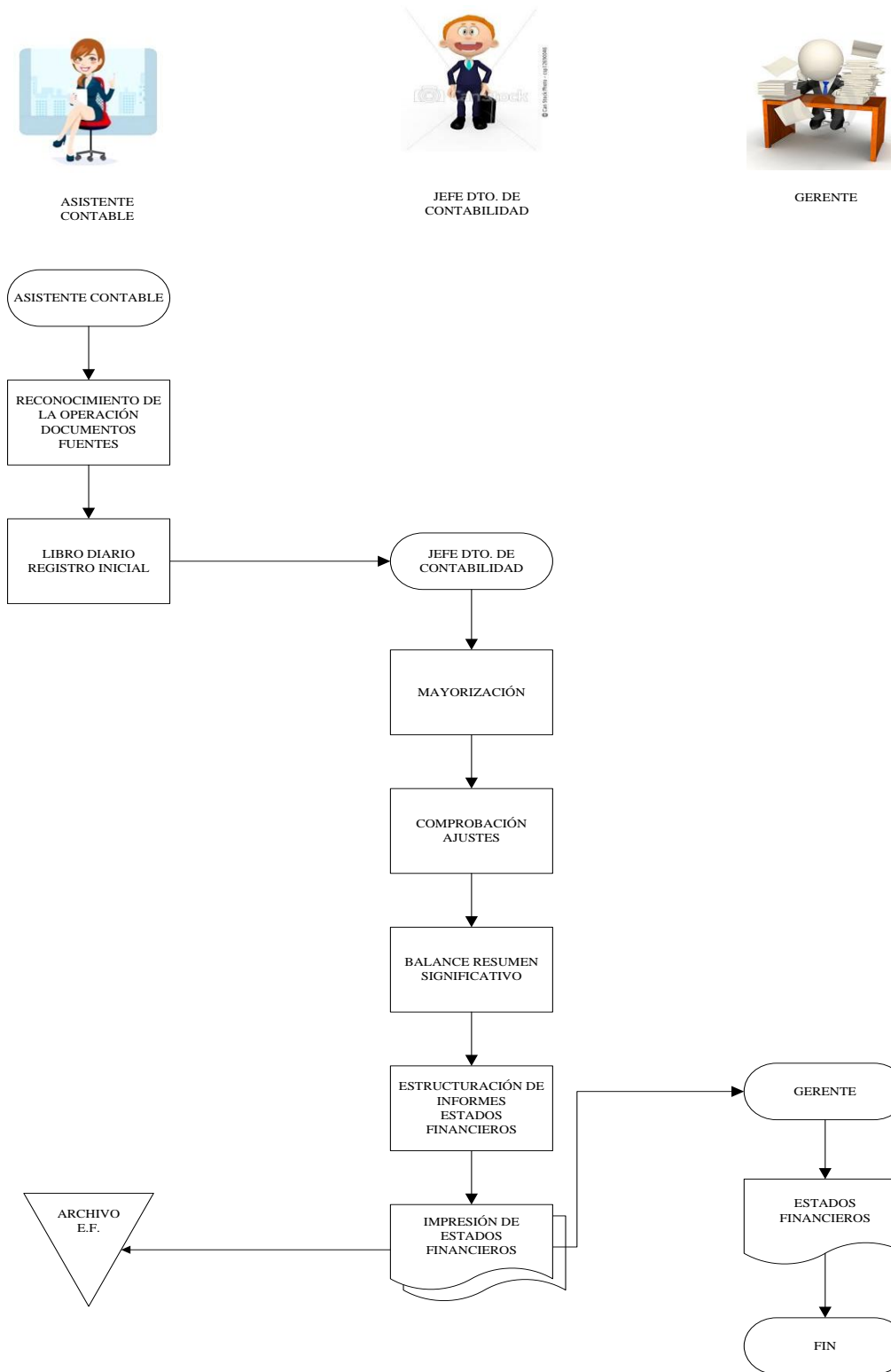



Gráfico73

Elaborado por: La autora

## Proceso elaboración del presupuesto

Cuadro77

### Elaboración del presupuesto

	<b>Provesum &amp; Cía.</b>	
	<b>Manual de Procedimientos</b>	
	<b>TIPO DE PROCESO</b>	<b>PROCESO DE APOYO</b>
	<b>NOMBRE DEL PROCESO</b>	<b>Elaboración del Presupuesto.</b>
<b>OBJETIVO</b>	<b>Seguir la secuencia y requerimientos para la elaboración del Presupuesto.</b>	
•	El Jefe del departamento de Contabilidad recibe los presupuestos de cada departamento.	
•	Analiza y verifica la información.	
•	Consolida la información.	
•	Elabora una simulación del presupuesto y la entrega al Gerente.	
•	Si el Gerente aprueba la simulación del presupuesto, se imprime y se envía la información a cada departamento.	
•	Si el Gerente no aprueba la simulación del presupuesto, se elabora otra simulación del presupuesto tomando en cuenta las observaciones del Gerente.	

Elaborado por: La autora

## Diagrama de flujo elaboración del presupuesto

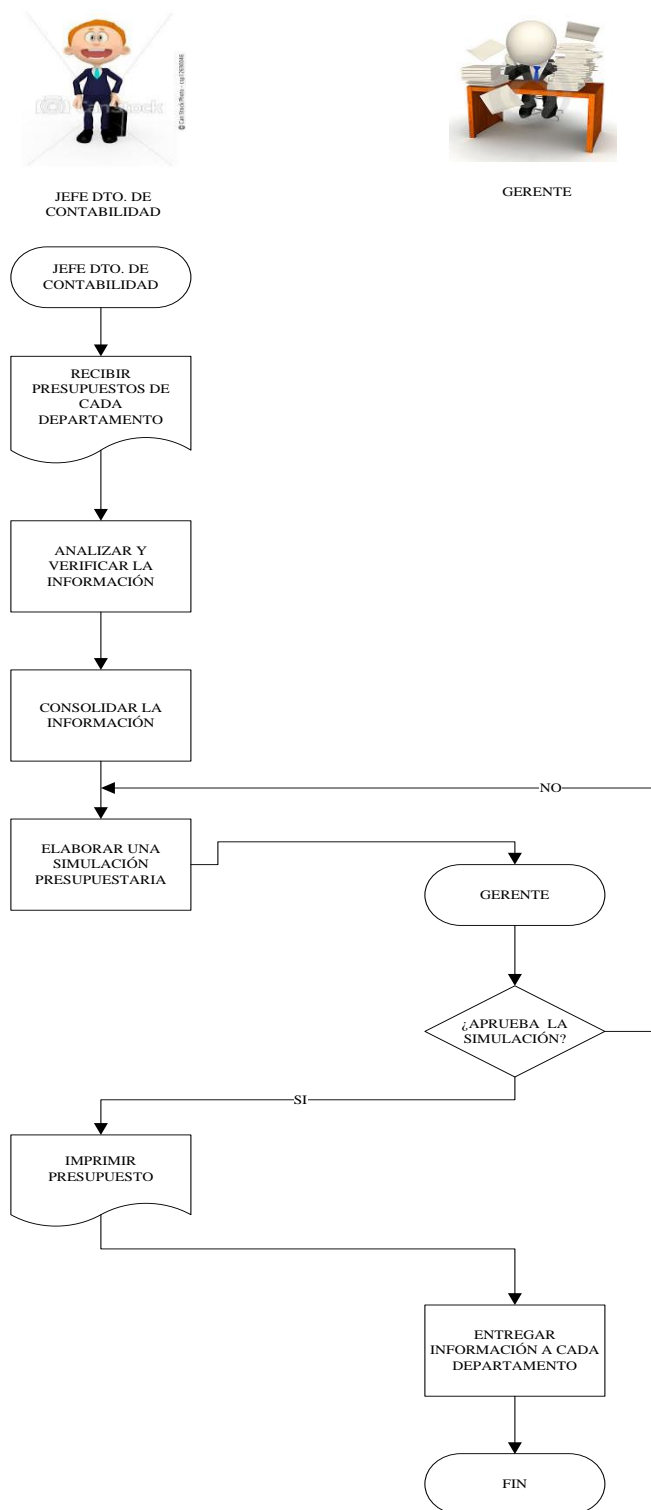



Gráfico74

Elaborado por: La autora

## Proceso proyecciones de ventas y gastos

Cuadro 78

### Proyecciones de ventas y gastos

	Provesum & Cía.	
	Manual de Procedimientos	
	<b>TIPO DE PROCESO</b>	<b>PROCESO DE APOYO</b>
	<b>NOMBRE DEL PROCESO</b>	<b>Elaboración de Proyecciones de Ventas y Gastos</b>
<b>OBJETIVO</b>	<b>Seguir la secuencia y requerimientos para la elaboración de Proyecciones de Ventas y Gastos.</b>	
•	El Jefe del departamento de Contabilidad recibe las proyecciones de Ventas y Gastos del departamento de comercialización.	
•	El Jefe del departamento de Contabilidad recibe las proyecciones de Gastos de los departamentos talento humano, técnico, y de gestión.	
•	Revisa y analiza toda la información.	
•	Consolida la información.	
•	Elabora un informe de proyecciones y la entrega al Gerente.	
•	Si el Gerente después de analizar, aprueba el informe, se envía la información a cada departamento.	
•	Si el Gerente no aprueba el informe de la proyección, El jefe del departamento de contabilidad analiza y revisa la información tomando en cuenta las observaciones del Gerente.	

Elaborado por: La autora

## Diagrama de flujo Proyecciones de ventas y gastos

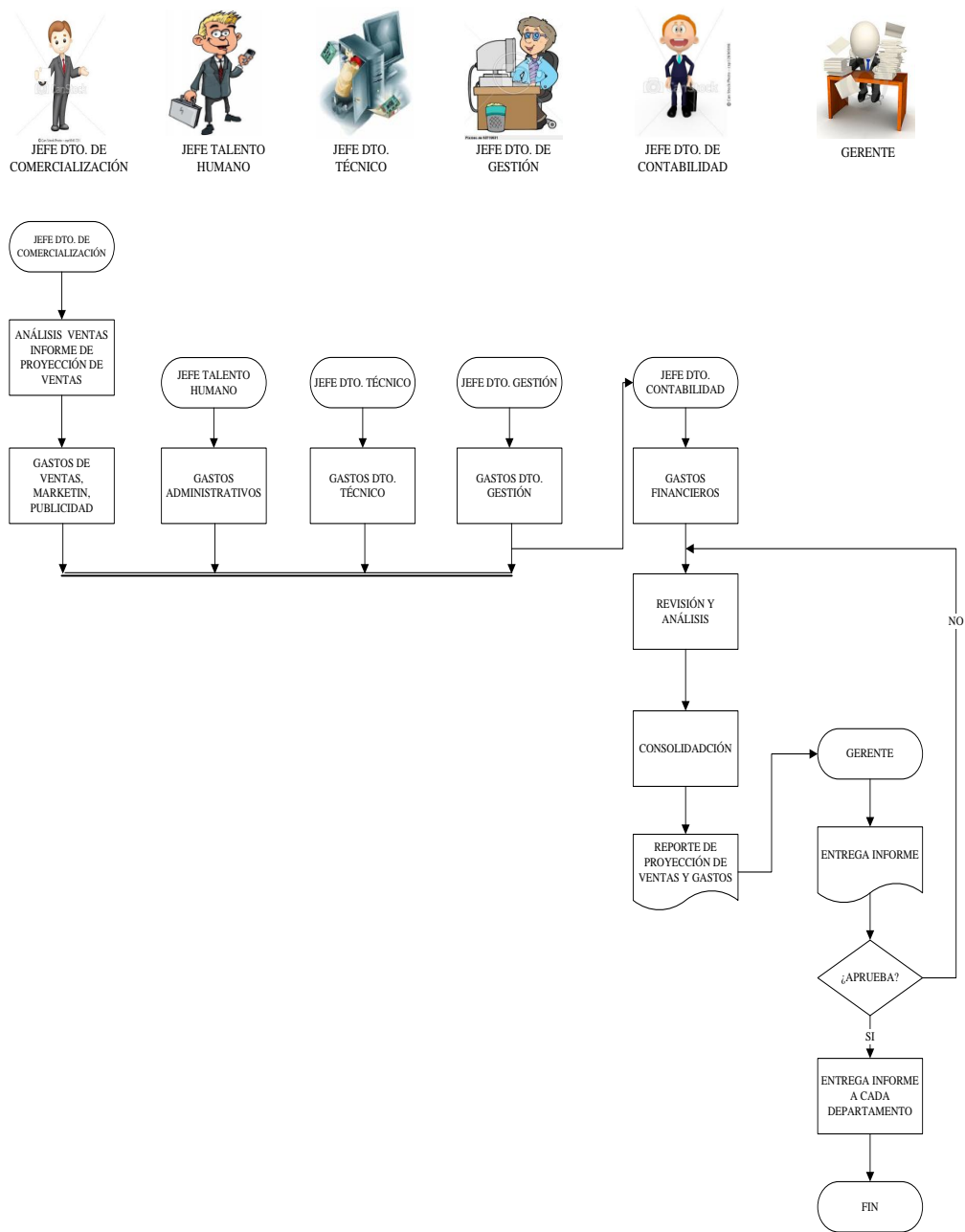


Gráfico75

Elaborado por: La autora

### **3.2.10. Cuadro de mando integral**

#### **3.2.10.1. Introducción**

El cuadro de mando integral es una herramienta que muestra continuamente cuándo una empresa y sus empleados alcanzan los resultados definidos en un plan estratégico.

#### **3.2.10.2. Objetivos**

##### **General**

- Diseñar un sistema de indicadores coherentes con los objetivos estratégicos de la organización, desplegarlo e implantarlo.

##### **Específicos**

- Contribuir con la gerencia en la aportación de una herramienta basada en un Modelo de Cuadro de Mando Integral para mejorar la toma de decisiones.
- Definir la elaboración de estrategias y objetivos para las áreas de finanzas, clientes, procesos internos y formación y capacitación, garantizando el fortalecimiento de las áreas débiles permitiendo tener un mapa estratégico como un resultado de la aplicación de un Cuadro de Mando Integral.

#### **3.2.10.3. Etapas de construcción del cuadro de mando integral.**

##### **Paso 1: Formulación de la estrategia**

Luego de formular la misión y visión de la empresa se especifica las áreas de competencia, esto es: cómo, dónde y con que cumplir las funciones, fijamos cuatro perspectivas:



- **Financiera:** Satisfacer al dueño de la empresa.
- **Clientes:** Satisfacer a los clientes.
- **Procesos internos:** Optimizar los procesos internos de la empresa que permitan cumplir con los objetivos financieros y atender a las necesidades de los clientes.
- **Formación:** Para sobrevivir en el futuro es necesario tener el personal competente y llevar a cabo las innovaciones necesarias.

## **Paso 2: Determinación de los objetivos estratégicos**

Se establecen los siguientes objetivos estratégicos:

### **Financiera**

- Aumentar la rentabilidad.

### **Clientes**

- Satisfacer al cliente.
- Captar nuevos clientes.

### **Procesos internos**

- Prestar servicios con calidad y eficiencia.

### **Formación**

- Aumentar la efectividad del personal.
- Mejorar el ambiente de trabajo.

### Paso 3: Identificación de los factores claves y las relaciones causa-efecto.

A partir de los objetivos estratégicos, se determina cuáles son los factores clave (correspondiente a las cuatro perspectivas definidas), que permiten la consecución de los objetivos establecidos y que además guarden relaciones de causa – efecto, por esta razón también se establece las áreas críticas donde se encontrarían los factores claves, tal como se muestra en el siguiente gráfico:

**Cuadro79**

#### Identificación de factores claves

PERSPECTIVA	OBJETIVO	ÁREAS CRÍTICAS	FACTORES CLAVE
<b>FINANCIERA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumentar la Rentabilidad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Financiera</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Resultados actividad</li> <li>• Rentabilidad</li> <li>• Ventas</li> <li>• Estructura</li> </ul>
<b>CLIENTES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Satisfacer al Cliente</li> <li>• Captar nuevos Clientes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Clientes</li> <li>• Marketing</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Marketing</li> <li>• Clientes Satisfechos</li> </ul>
<b>PROCESOS INTERNOS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prestar servicios con Calidad y Eficiencia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Servicios</li> <li>• Clientes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Eficiencia</li> <li>• Tiempo</li> <li>• Atención al Cliente</li> </ul>
<b>FORMACIÓN</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumentar la efectividad del Personal</li> <li>• Mejorar el ambiente de Trabajo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recursos Humanos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formación y Capacidades</li> <li>• Incentivos</li> <li>• Motivación</li> <li>• Tecnología</li> </ul>

**Fuente: Adaptado de: CEEI Ciudad Real. (2010). *Guía de Apoyo al Emprendedor, Como Realizar un Cuadro de Mando Integral*. Recuperado el 29 de marzo de 2012 de: [http://www.uax.es/fileadmin/templates/fundacion/docs/Cuadro de Mando Integral.pdf](http://www.uax.es/fileadmin/templates/fundacion/docs/Cuadro_de_Mando_Integral.pdf)**

En el siguiente gráfico se presentan las relaciones causa – efecto entre factores, elaborado de abajo hacia arriba, llegando a la conclusión de que cuidando la perspectiva de formación, se facilitará la optimización de los procesos internos y así la satisfacción de los clientes, logrando una buena imagen de la empresa por lo cual se aumentarán las ventas y se captarán nuevos clientes, dando como resultado el aumento de la rentabilidad.

Respecto a la perspectiva de formación se debe considerar que para enfrentar el futuro se debe tener en cuenta dos factores:

- Una inversión en nuevas tecnologías.
- Tener empleados más capacitados, junto con una política de incentivos, dará lugar a una mayor motivación y satisfacción del personal, lo cual generará en una eficiente, y eficaz atención al cliente, lo cual repercutirá favorablemente en el aumento de ventas y la rentabilidad.

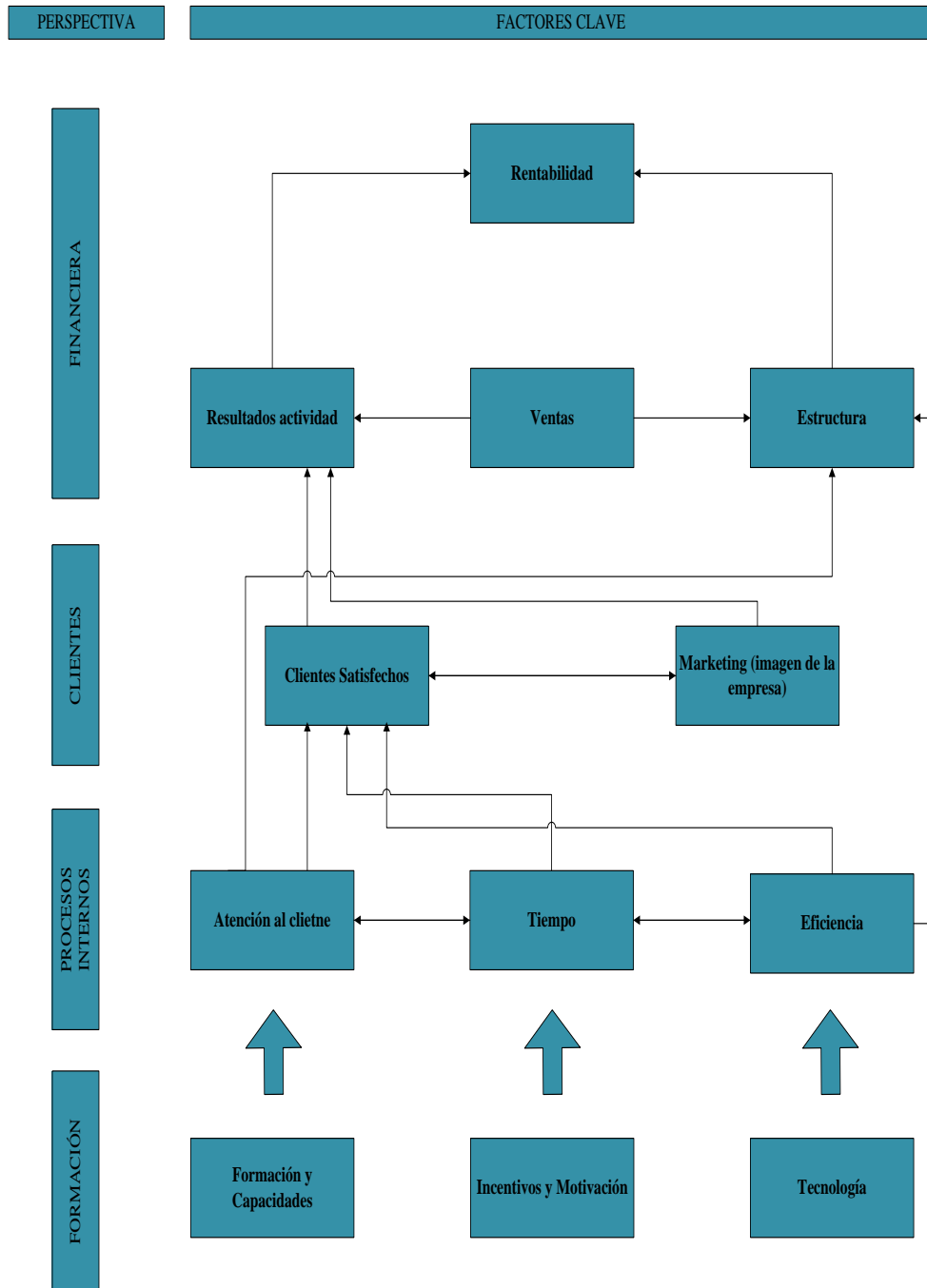
A cerca de los procesos internos, es importante señalar que con empleados satisfechos y formados se proporcionará mejor atención al cliente mejorando por otra parte la eficiencia y eficacia de los procesos, reduciéndose el número de quejas, devoluciones, etc.

También se conseguirá que la entrega del bien o servicio al cliente se haga en el momento y lugar adecuado y que éste se sienta bien atendido por el vendedor.

En cuanto a los clientes, si son atendidos de manera excelente, junto con una buena imagen de la empresa, reforzada con una política de publicidad, nos dará como resultado: clientes satisfechos.

La satisfacción del cliente se traduce en más compras, y nuevos clientes, en incremento de ventas, en mayores ingresos y mayor rentabilidad.

## Relaciones causa-efecto



**Gráfico76 Relaciones causa - efecto**

Fuente: Adaptado de: CEEI Ciudad Real. (2010). *Guía de Apoyo al Emprendedor, Como Realizar un Cuadro de Mando Integral*. Recuperado el 29 de marzo de 2012 de: [http://www.uax.es/fileadmin/templates/fundacion/docs/Cuadro\\_de\\_Mando\\_Integral.pdf](http://www.uax.es/fileadmin/templates/fundacion/docs/Cuadro_de_Mando_Integral.pdf)

#### Paso 4: Indicadores

Una vez establecidos los factores clave y sus relaciones causa – efecto, es necesario medir los mismos por medio de indicadores para cada una de las cuatro perspectivas, de manera que se determine el grado de consecución de los objetivos estratégicos.

Para cada factor clave se define una gama limitada de indicadores, algunos de los cuales se expresan cuantitativamente en ratios y otros se obtienen de encuestas, cuestionarios, etc. que también ayudan a la empresa a evaluar el grado de consecución de los objetivos.

**Cuadro 80**

#### Perspectiva financiera

PERSPECTIVA FINANCIERA				
FACTORES - CLAVE	INDICADORES	ALARMAS		
		ROJA	AMARILLA	VERDE
RESULTADOS ACTIVIDAD	UTILIDAD NETA / TOTAL DEL ACTIVO	< 0,70	= 0,70	> 0,70
VENTAS	INCREMENTO EN VENTAS	< 1,00	= 1,00	> 1,00
RENTABILIDAD	ROE = UTILIDAD / PATRIMONIO	< 0,35	= 0,35	> 0,35
ESTRUCTURA	LIQUIDEZ CORRIENTE = A.CORRIENTE / P. CORRIENTE	< 1,50	= 1,50	> 1,50
	RAZÓN DE ENDEUDAMIENTO = PASIVO TOTAL / ACTIVO TOTAL	< 0,60	= 0,60	> 0,60

Fuente: Adaptado de CEEI Ciudad Real. (2010). *Guía de Apoyo al Emprendedor, Como Realizar un Cuadro de Mando Integral*. Recuperado el 29 de marzo de 2012 de: [http://www.uax.es/fileadmin/templates/fundacion/docs/Cuadro\\_de\\_Mando\\_Integral.pdf](http://www.uax.es/fileadmin/templates/fundacion/docs/Cuadro_de_Mando_Integral.pdf)

Elaborado por: La autora

## Cuadro 81

### Perspectiva clientes

PERSPECTIVA CLIENTES				
FACTORES - CLAVE	INDICADORES	ALARMAS		
		ROJA	AMARILLA	VERDE
CLIENTES SATISFECHOS	NUEVOS CLIENTES / TOTAL DE CLIENTES	< 1,67	= 1,67	> 1,67
	VENTAS A DOMICILIO / TOTAL DE VENTAS	< 0,30	= 0,30	> 0,30
MARKETING	Nº KITS PROMOCIONALES ENTREGADOS / Nº KITS TEMPORADA	< 0,90	= 0,90	> 0,90
	ÍNDICE DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE	< 8,00	= 8,00	> 8,00

Fuente: Adaptado de CEEI Ciudad Real. (2010). *Guía de Apoyo al Emprendedor, Como Realizar un Cuadro de Mando Integral* Recuperado el 29 de marzo de 2012 de:  
[http://www.uax.es/fileadmin/templates/fundacion/docs/Cuadro\\_de\\_Mando\\_Integral.pdf](http://www.uax.es/fileadmin/templates/fundacion/docs/Cuadro_de_Mando_Integral.pdf)

Elaborado por: La autora

## Cuadro 82

### Perspectiva procesos internos

PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS				
FACTORES - CLAVE	INDICADORES	ALARMAS		
		ROJA	AMARILLA	VERDE
EFICIENCIA	ÍNDICE DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE	< 8,00	= 8,00	> 8,00
TIEMPO	ENTREGAS CON RETRASO / ENTREGAS TOTALES	> 0,15	= 0,15	< 0,15
ATENCIÓN AL CLIENTE	Nº EMP. QUE ATIENDEN EN EL ALMACEN / TOTAL EMPLEADOS	< 0,30	= 0,30	> 0,30
	Nº DE P. ENTREGADOS CORRECTAMENTE / Nº DE P. A DOMICILIO	< 0,95	= 0,95	> 0,95

Fuente: Adaptado de CEEI Ciudad Real. (2010). *Guía de Apoyo al Emprendedor, Como Realizar un Cuadro de Mando Integral* Recuperado el 29 de marzo de 2012 de:

[http://www.uax.es/fileadmin/templates/fundacion/docs/Cuadro\\_de\\_Mando\\_Integral.pdf](http://www.uax.es/fileadmin/templates/fundacion/docs/Cuadro_de_Mando_Integral.pdf)

Elaborado por: La autora

### Cuadro 83

#### Perspectiva formación

PERSPECTIVA FORMACIÓN				
FACTORES - CLAVE	INDICADORES	ALARMAS		
		ROJA	AMARILLA	VERDE
FORMACIÓN Y CAPACIDADES	EMPLEADOS CAPACITADOS / TOTAL EMPLEADOS	< 0,80	= 0,80	> 0,80
INCENTIVOS	Nº EMPLEADOS CON BONO / TOTAL DE EMPLEADOS	< 0,80	= 0,80	> 0,80
MOTIVACIÓN	CUESTIONARIO ÍNDICE DE MOTIVACIÓN DEL CLIENTE INTERNO	< 7,5	= 7,50	> 7,5
TECNOLOGÍA	INVERSIÓN EN SOFTWARE Y HARDWARE	< 5000	= 5000	> 5000

Fuente: Adaptado de CEEI Ciudad Real. (2010). *Guía de Apoyo al Emprendedor, Como Realizar un Cuadro de Mando Integral* Recuperado el 29 de marzo de 2012 de:

[http://www.uax.es/fileadmin/templates/fundacion/docs/Cuadro\\_de\\_Mando\\_Integral.pdf](http://www.uax.es/fileadmin/templates/fundacion/docs/Cuadro_de_Mando_Integral.pdf)

Elaborado por: La autora

#### **Paso 5: Establecimiento del cuadro de mando integral a nivel global**

Para su implementación es necesario que todos los miembros de la empresa reciban información sobre el trabajo y proceso de ideas necesario para su creación.

Dentro de este proceso habrá que formular estándares para los indicadores, de forma que se pueda medir su marcha de forma continua y llevar a cabo las acciones correctivas necesarias a tiempo.

Finalmente, y para mantener el interés del C.M.I. es necesario un seguimiento constante para ser una herramienta dinámica de gestión, esto es más fácil si se dispone de adecuadas tecnologías de información. Los indicadores deben ser cuestionados continuamente, y a veces pueden ser reemplazados por otros más adecuados.

El cuadro de mando integral se puede apreciar en la siguiente figura:

## Cuadro de mando integral

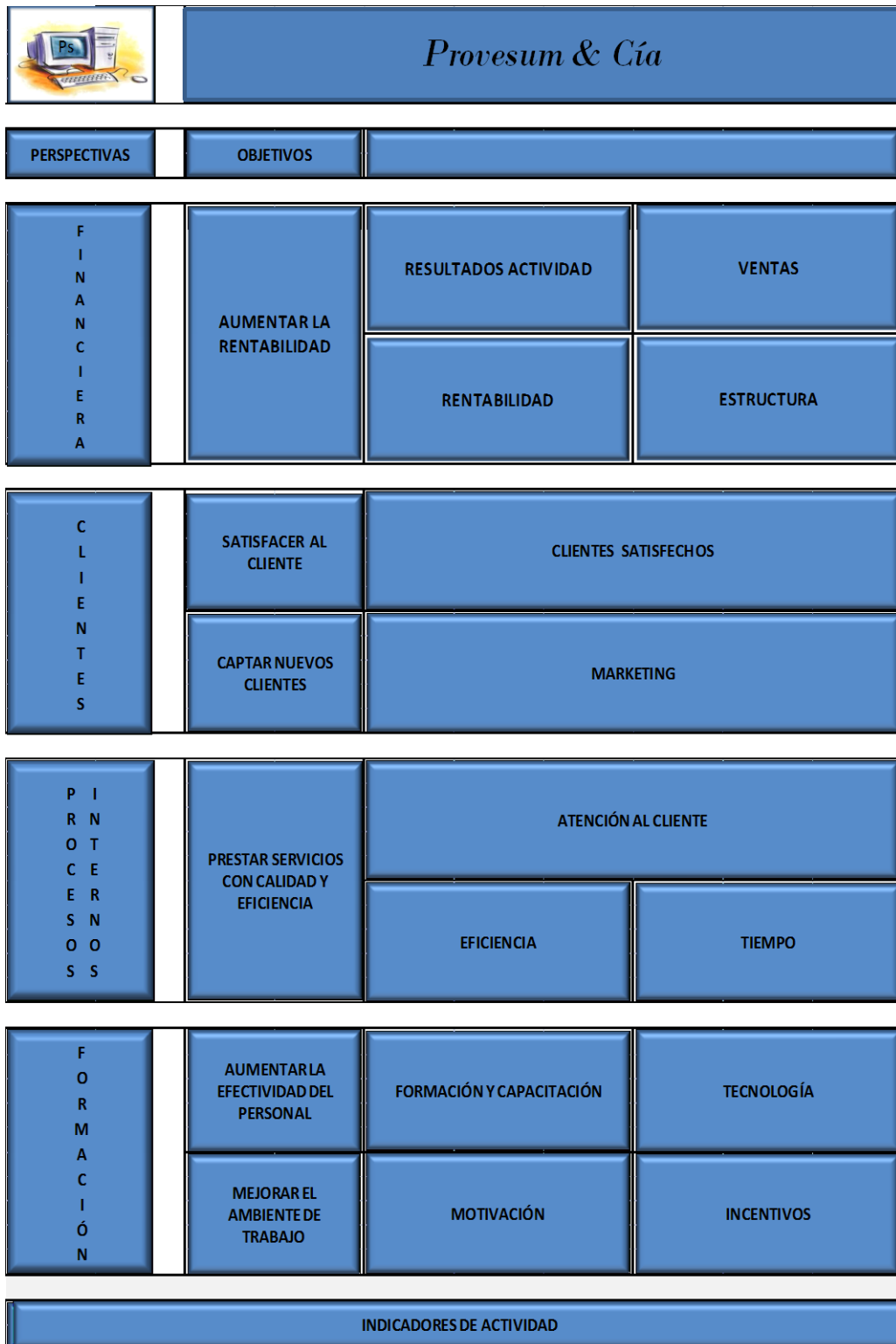


Gráfico 77

Elaborado por: La autora



## Perspectiva financiera



Gráfico78

Elaborado por: La autora

## Resultados de la actividad: indicador ROA


 <span style="font-size: 1.2em; font-weight: bold;">Provesum &amp; Cía</span>											
<b>INDICADOR:</b>	<b>ROA</b>	<b>ESTADO</b>	●	<b>VALOR</b>	<b>0,24</b>						
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 50%; padding: 5px;">UTILIDAD NETA</td> <td style="width: 50%; padding: 5px; text-align: center;">30000</td> </tr> <tr> <td style="padding: 5px;">TOTAL DE ACTIVOS</td> <td style="padding: 5px; text-align: center;">126000</td> </tr> <tr> <td style="padding: 5px;">RESULTADO</td> <td style="padding: 5px; text-align: center;">0,24</td> </tr> </table>						UTILIDAD NETA	30000	TOTAL DE ACTIVOS	126000	RESULTADO	0,24
UTILIDAD NETA	30000										
TOTAL DE ACTIVOS	126000										
RESULTADO	0,24										
<b>FACTOR CLAVE</b>		<b>FORMULA</b>		<b>VALOR PREVISTO</b>							
RESULTADOS DE LA ACTIVIDAD		Utilidad Neta / Total de Activos		<b>0,70</b>							

Gráfico79

Elaborado por: La autora

**Ventas: indicador incremento en ventas**

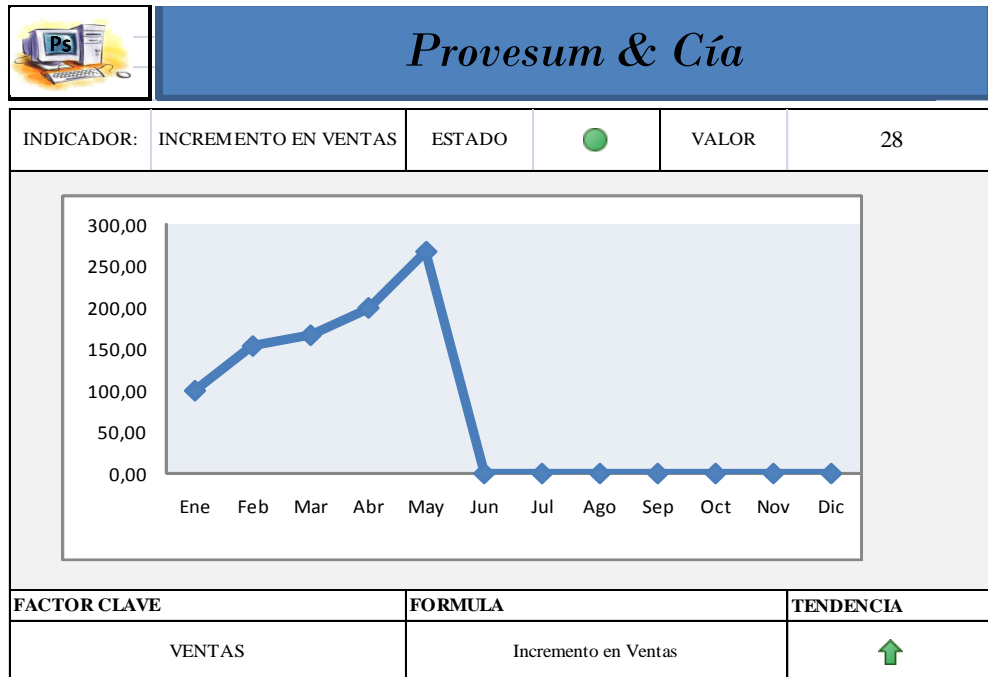


Gráfico80

Elaborado por: La autora

**Rentabilidad: indicador ROE**

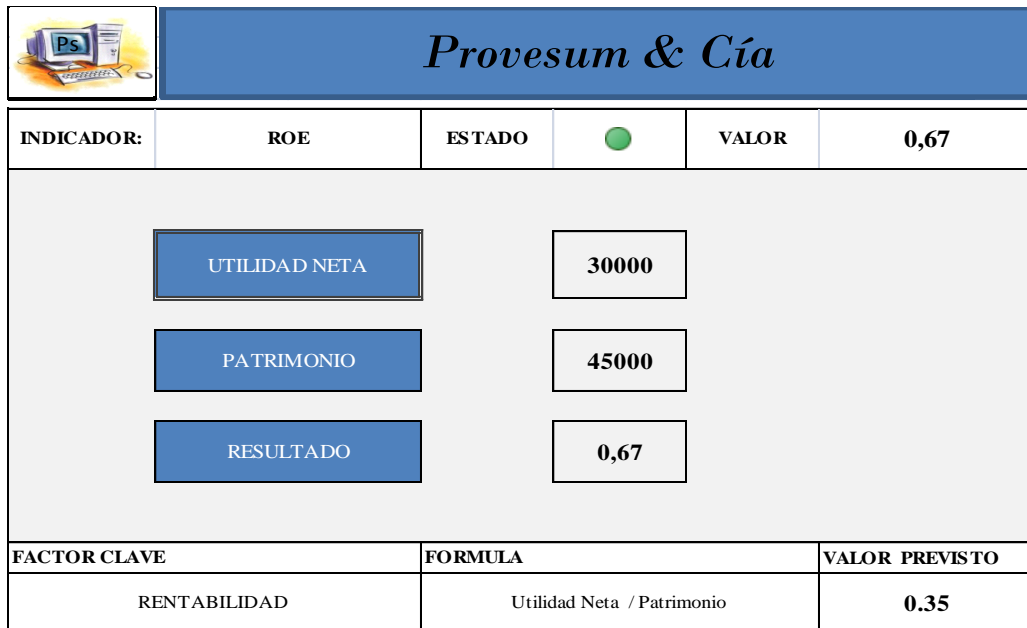


Gráfico81

Elaborado por: La autora

**Estructura: indicador liquidez corriente**

INDICADOR:		LIQUIDEZ CORRIENTE	ESTADO	VALOR	1,29
		ACTIVO CORRIENTE		73207	
		PASIVO CORRIENTE		56607	
		RESULTADO		1,29	
FACTOR CLAVE		FORMULA		VALOR PREVISTO	
ESTRUCTURA		Activo Corriente / Pasivo Corriente		1,50	

Gráfico82

Elaborado por: La autora

**Estructura: indicador razón de endeudamiento**

INDICADOR:		RAZÓN DE ENDEUDAMIENTO	ESTADO	VALOR	0,62
		PASIVO TOTAL		76607	
		ACTIVO TOTAL		123176	
		RESULTADO		0,62	
FACTOR CLAVE		FORMULA		VALOR PREVISTO	
ESTRUCTURA		Pasivo Total / Activo Total		0,60	

Gráfico 83

Elaborado por: La autora

## Perspectiva clientes



Gráfico84

Elaborado por: La autora

## Clientes satisfechos: indicador nuevos clientes

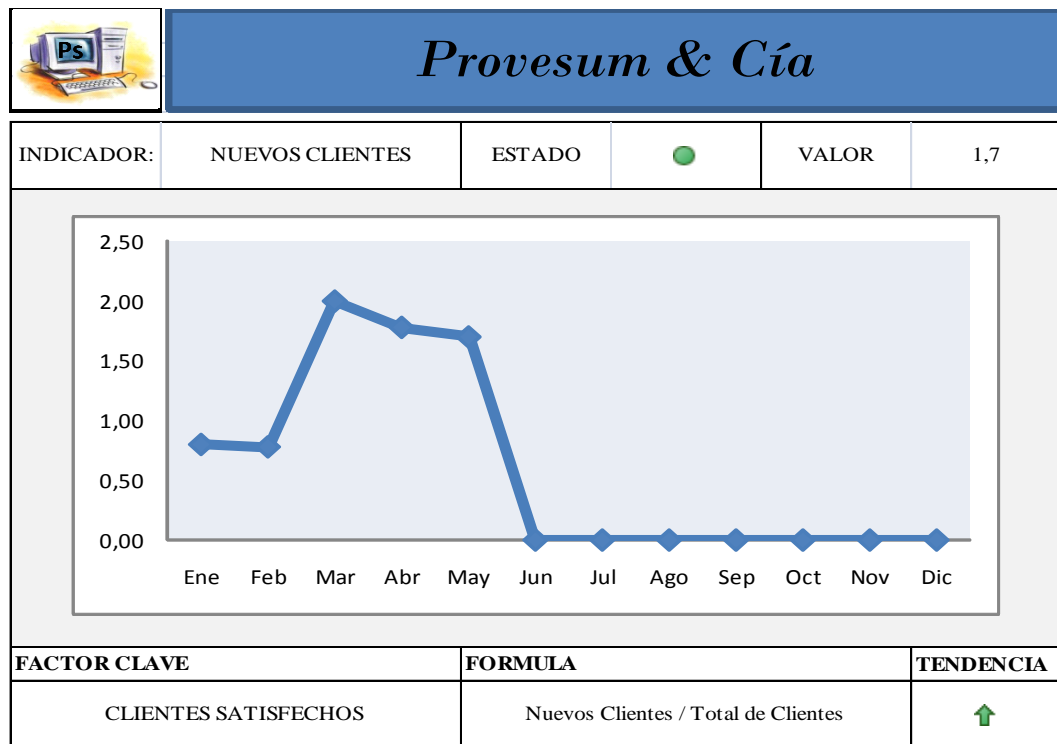


Gráfico85

Elaborado por: La autora

**Cientes satisfechos: indicador ventas a domicilio**

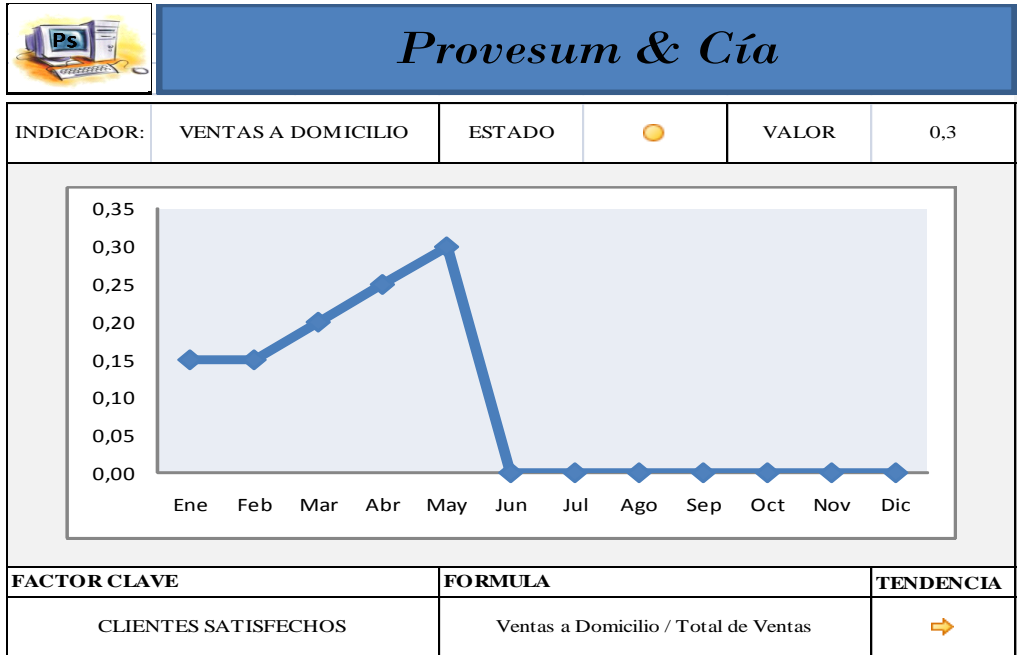


Gráfico86

Elaborado por: La autora

**Marketing: indicador kits de promociones**

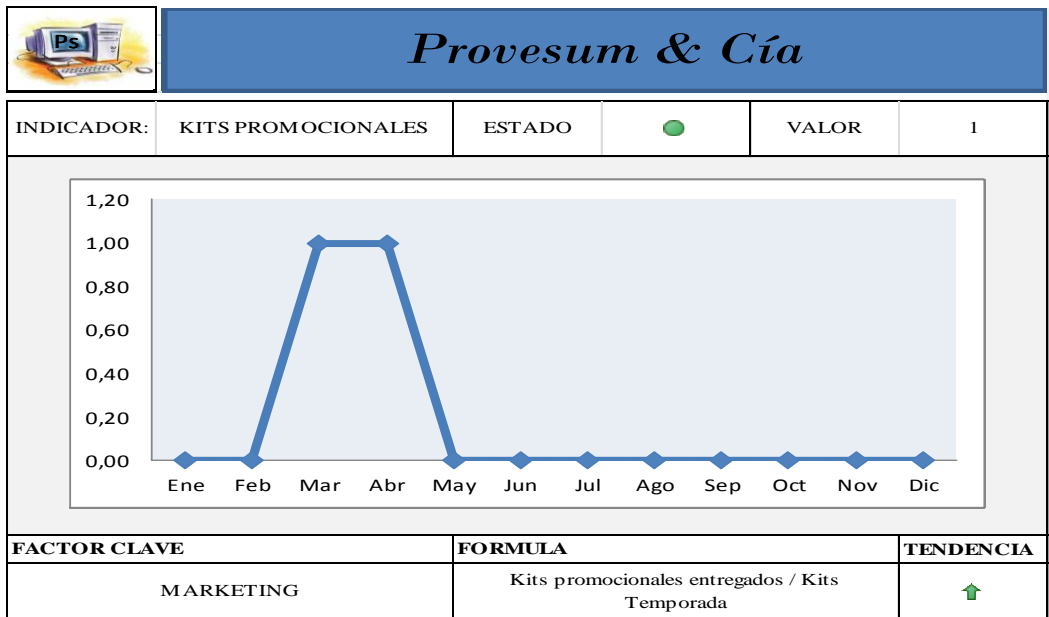


Gráfico87

Elaborado por: La autora

**Marketing: indicador índice de satisfacción del cliente**

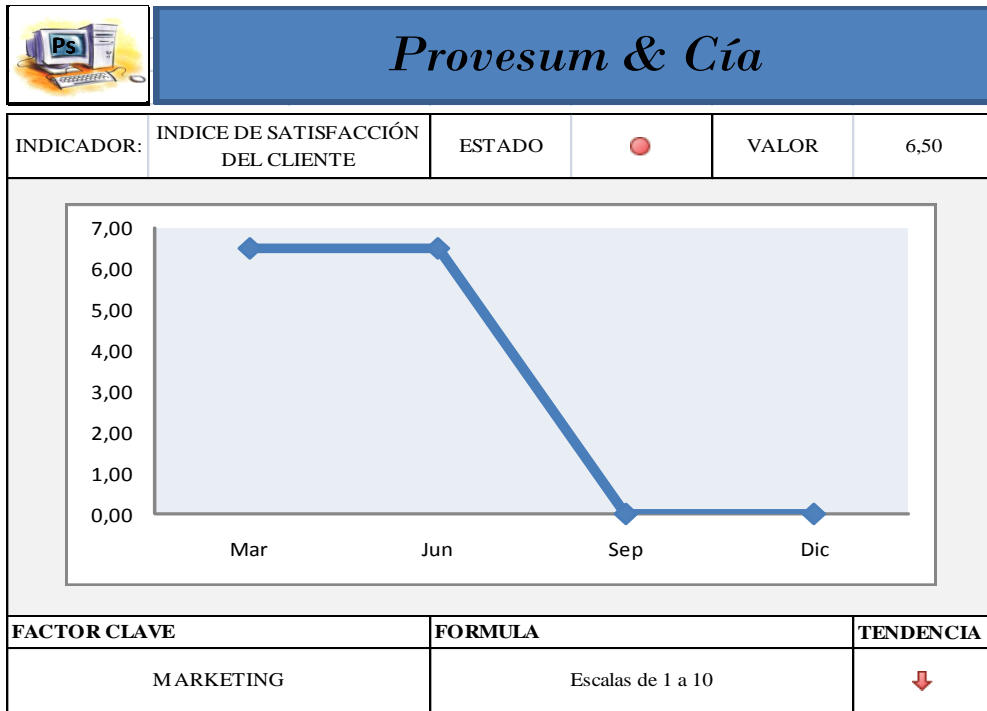


Gráfico 88

Elaborado por: La autora

## Perspectiva procesos internos

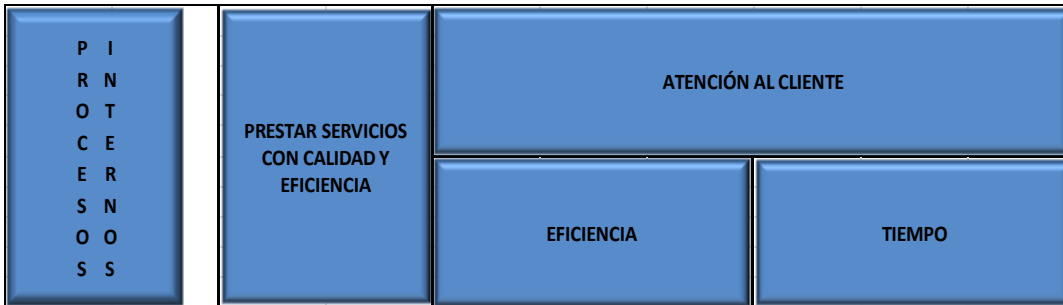


Gráfico89

Elaborado por: La autora

## Eficiencia: indicador índice de satisfacción del cliente

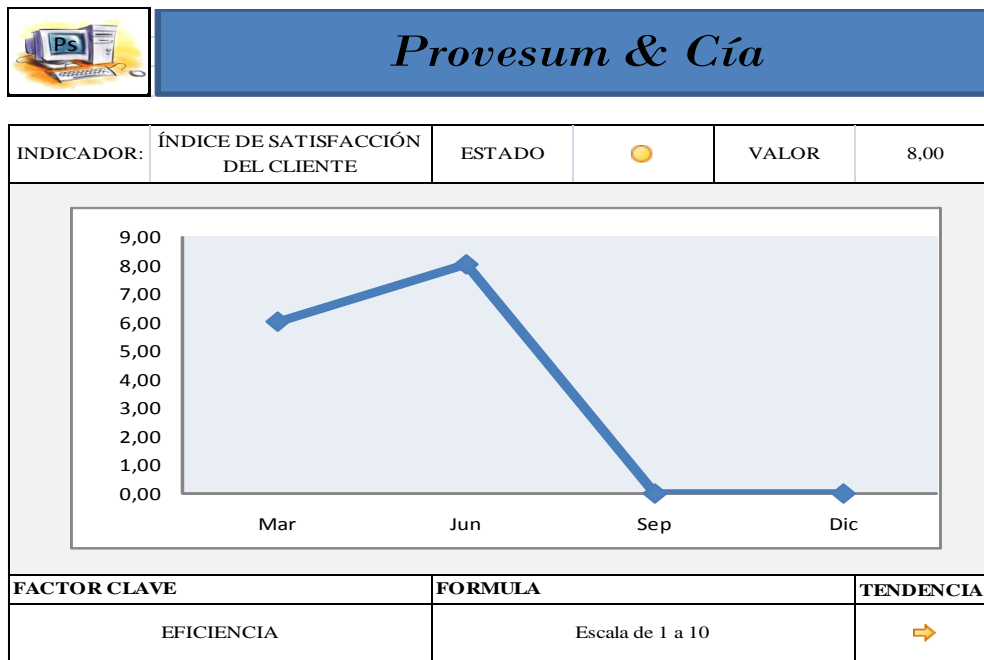


Gráfico90

Elaborado por: La autora

**Tiempo: indicador entregas con retraso**

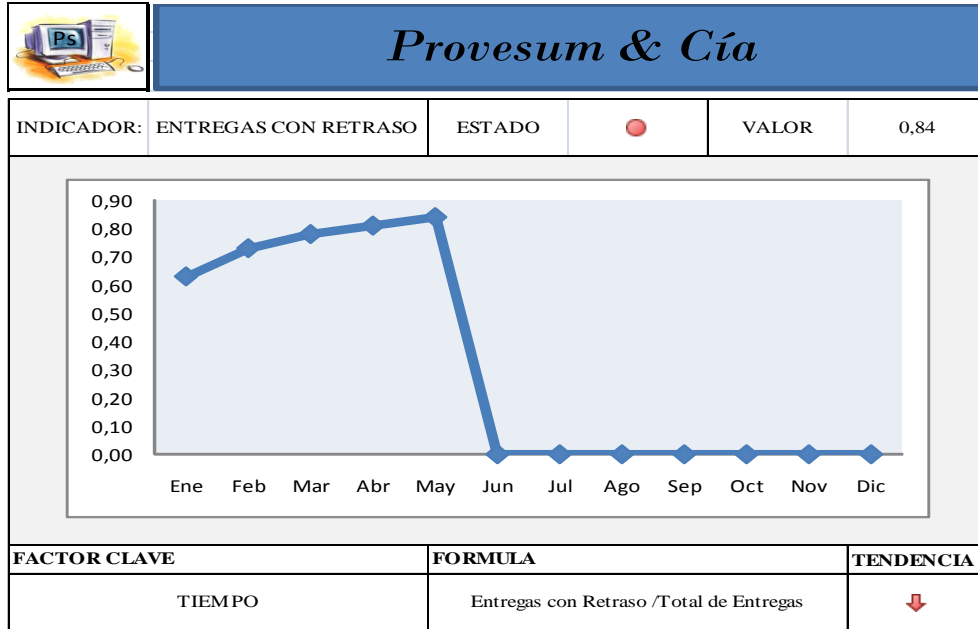


Gráfico91

Elaborado por: La autora

**Atención al cliente: indicador atención en el almacén**

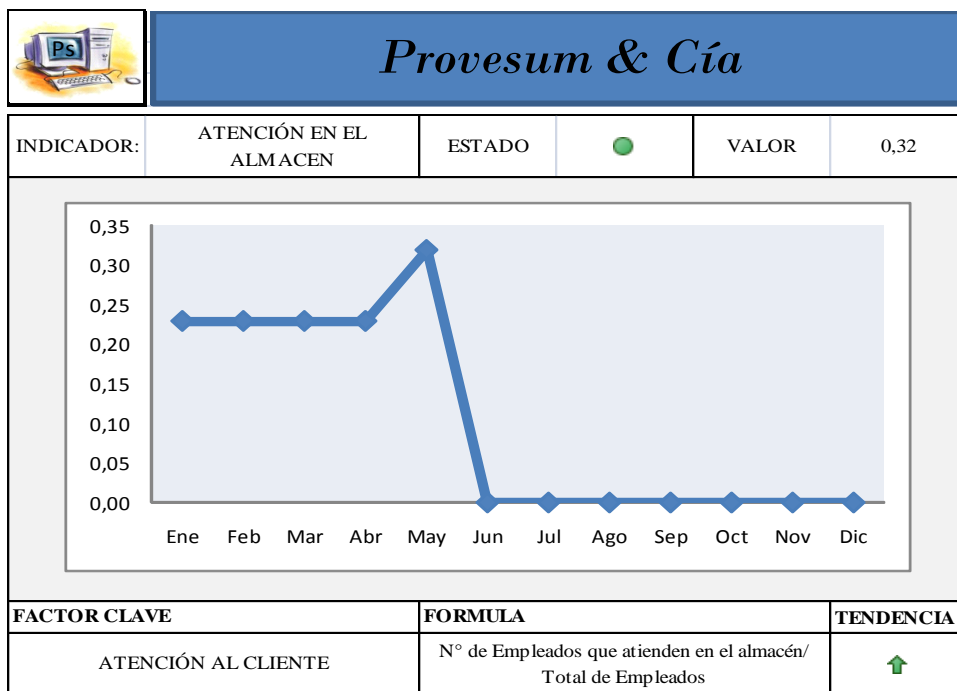




Gráfico92

Elaborado por: La autora

**Atención al cliente: indicador pedidos entregados correctamente**

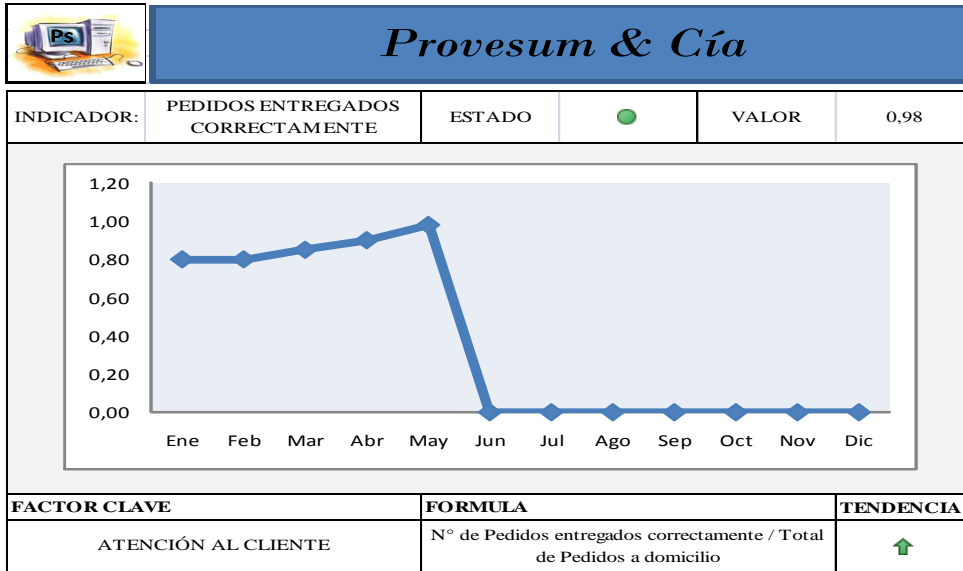


Gráfico93

Elaborado por: La autora

### Perspectiva formación

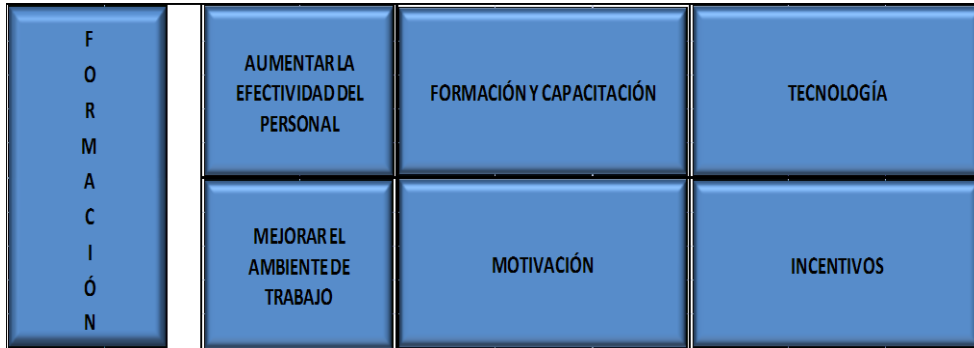


Gráfico94

Elaborado por: La autora

### Motivación: Indicador índice de motivación del cliente interno

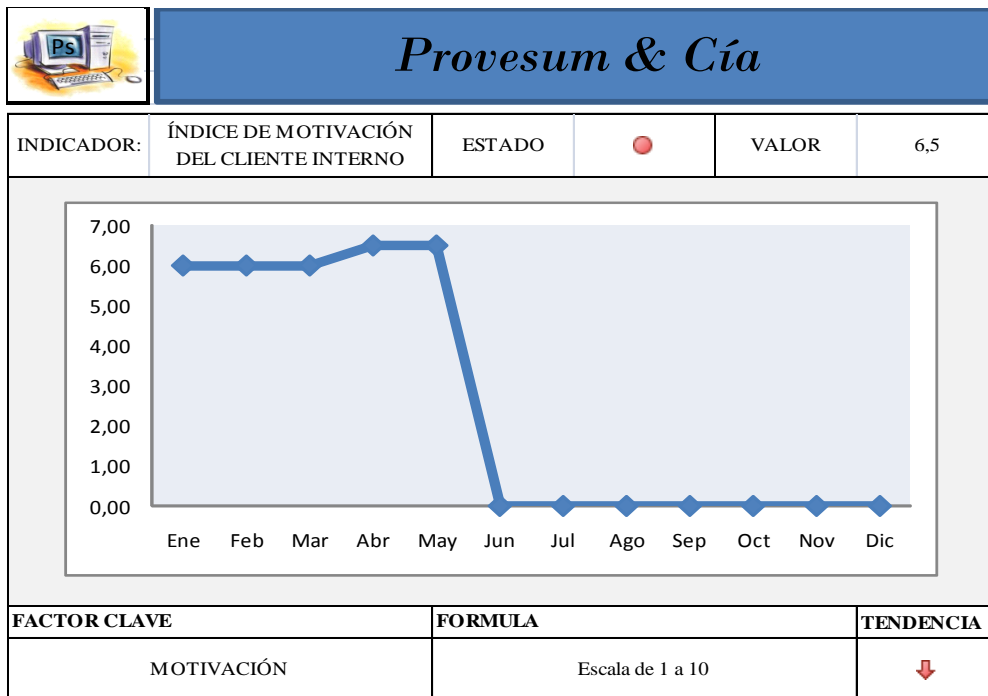


Gráfico95

Elaborado por: La autora

**Incentivos: Indicador N° de empleados con bono**

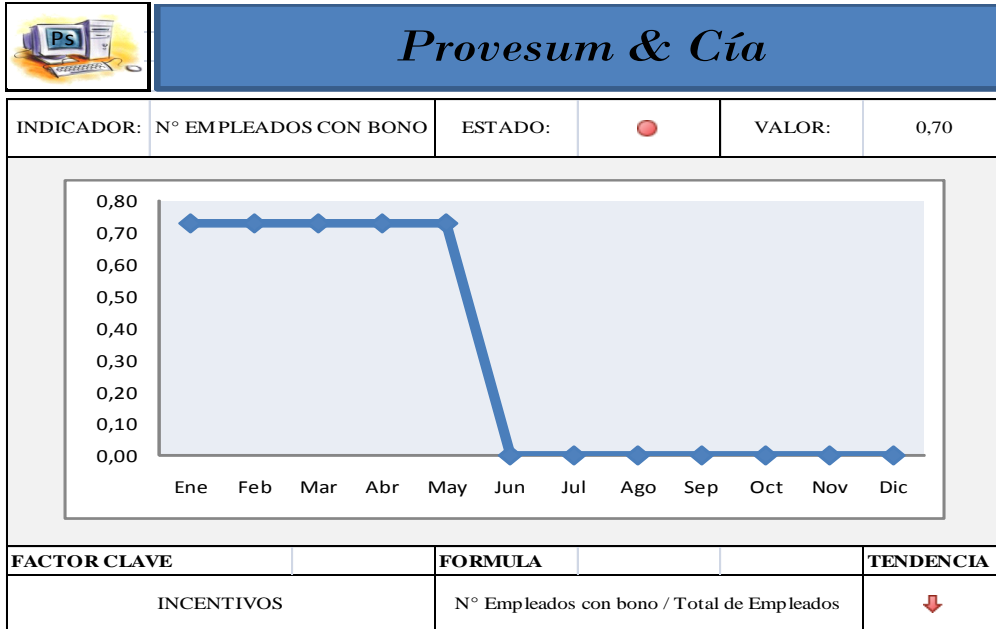


Gráfico96

Elaborado por: La autora

**Formación y capacidades: Indicador N° de empleados capacitados**

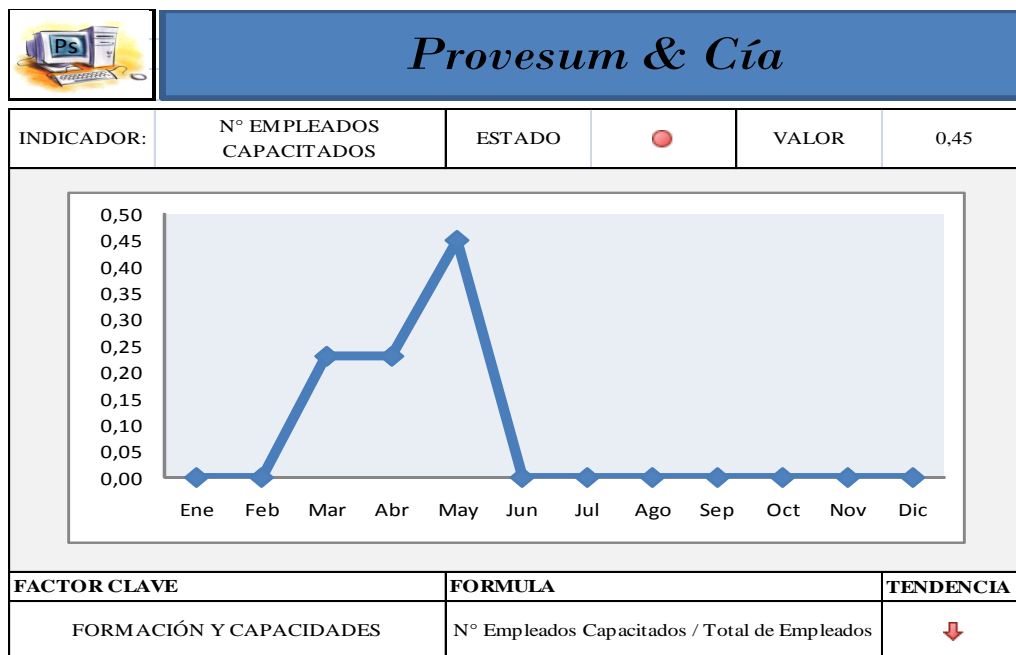


Gráfico97

Elaborado por: La autora

**Tecnología:Indicador inversión en hardware y software**

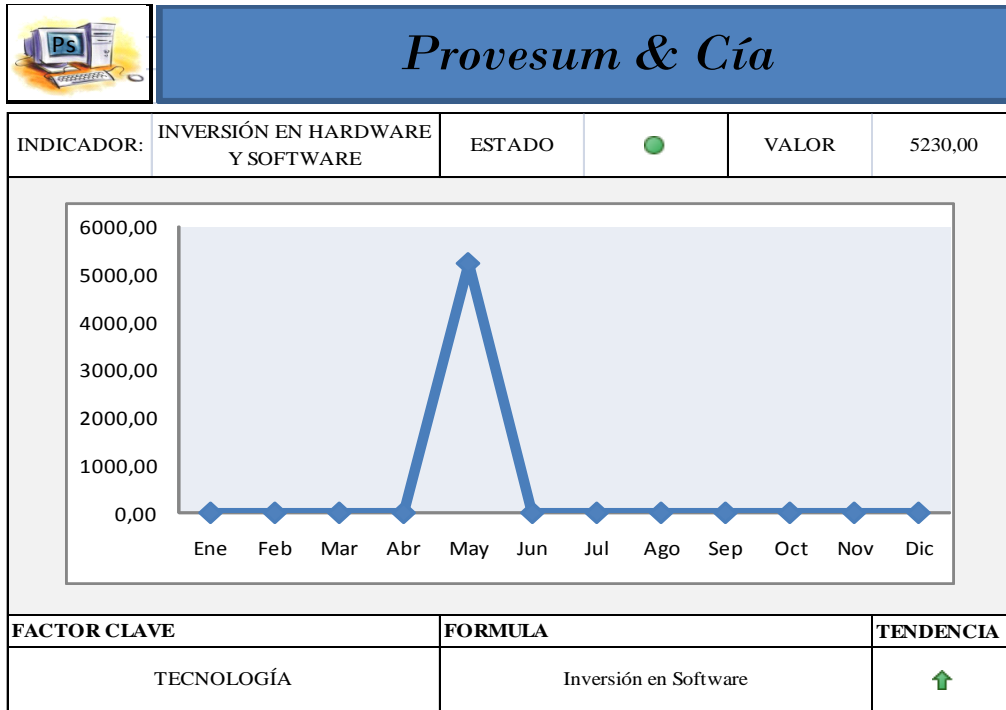


Gráfico 98

Elaborado por: La autora

## Indicadores de actividad



Gráfico 99

Elaborado por: La autora

## Indicador: Rotación de inventarios


INDICADOR:		ROTACIÓN DE INVENTARIOS	ESTADO		VALOR	12,00
 <div style="background-color: #4F81BD; color: white; padding: 5px; display: inline-block; font-family: serif; font-size: 1.2em; font-weight: bold;">Provesum &amp; Cía</div>						
		COSTO DE VENTAS		60000		
		INVENTARIO PROMEDIO		5000		
		ROTACIÓN DE INVENTARIOS		12,00		
INDICADOR DE		FORMULA			VALOR PREVISTO	
ACTIVIDAD		Costo de Ventas / Inventario Promedio			<b>6,00</b>	

Gráfico 100

Elaborado por: La autora

**Indicador: Plazo promedio de inventarios**

INDICADOR:		PLAZO PROMEDIO DE INVENTARIOS	ESTADO	●	VALOR	30,00
		N° DÍAS			360	
		ROTACIÓN DE INVENTARIOS			12,00	
		PLAZO PROMEDIO			30,00	
INDICADOR DE		FORMULA			VALOR PREVISTO	
ACTIVIDAD		360 / Rotación de Inventarios			60,00	

Gráfico 101

Elaborado por: La autora

**Indicador: Rotación de cuentas por cobrar**

INDICADOR:		ROTACIÓN DE CTAS POR COBRAR	ESTADO	●	VALOR	10,00
		VENTAS A CRÉDITO			15000	
		PROMEDIO DE CTAS X C.			1500	
		ROTACIÓN DE CTAS X C.			10,00	
INDICADOR DE		FORMULA			VALOR PREVISTO	
ACTIVIDAD		Ventas a Crédito / Promedio de Ctas. x C.			10,00	

Gráfico 102

Elaborado por: La autora

**Indicador: Plazo promedio de cobros**

INDICADOR:		PLAZO PROMEDIO DE COBROS	ESTADO	VALOR	36,00
		N° DÍAS		360	
		ROTACIÓN DE CTAS. X C.		10,00	
		PLAZO PROMEDIO		36,00	
INDICADOR DE		FORMULA		VALOR PREVISTO	
ACTIVIDAD		360 / Rotación Ctas. x Cobrar		30,00	

Gráfico 103

Elaborado por: La autora

## **CAPÍTULO 4**

### **Análisis de impactos**

#### **Introducción**

Los impactos son huellas, señales de aspectos positivos o negativos que provoca la puesta en marcha de un proyecto, en este capítulo se describen los posibles impactos social, educativo, ético, económico y ecológico que provocará la realización de la reingeniería de procesos administrativos contables y financieros de la empresa Provesum y Cía. ubicada en la parroquia el Sagrario, ciudad de Ibarra, provincia de Imbabura.

#### **Objetivo**

Establecer los posibles impactos que provocará la puesta en marcha del presente proyecto.

#### **4.1. Concepto de impactos**

Los impactos son posibles consecuencias que pueden aparecer en el momento de la implantación o ejecución del proyecto. Se deben evaluar cualitativa y cuantitativamente.

Para su valoración se identifica los principales impactos con sus indicadores respectivos considerando la siguiente escala:



#### Cuadro 84

##### Escala de valoración

VALORACIÓN CUALITATIVA	VALORACIÓN CUANTITATIVA	
	POSITIVO	NEGATIVO
ALTO	3	-3
MEDIO	2	-2
BAJO	1	-1

Fuente: Adaptado de POSSO, Miguel. (2011). Proyectos, Tesis y Marco Lógico: Planes e Informes de Investigación. Quito: Noción Imprenta.

Elaborado por: la autora

El nivel de impacto se obtiene sumando los puntajes de cada indicador y dividiendo para el número de indicadores, así;

$$\text{Nivel de impacto} = \frac{\text{sumatoria}}{\text{N}^\circ \text{ de indicadores}}$$

Después de establecer la valoración de los impactos, el siguiente paso es analizar lo que generará cada uno de ellos con la implementación del presente proyecto.

## 4.2. Impacto social

**Cuadro 85**

**Valoración impacto social**

INDICADOR	NIVEL DE IMPACTO							
	-3	-2	-1	0	1	2	3	
AMBIENTE DE TRABAJO							X	
SERVICIO Y ATENCIÓN							X	
NIVEL ORGANIZATIVO							X	
<b>TOTAL</b>							9	
$\Sigma$							9	
NIVEL DE IMPACTO SOCIAL =		$\Sigma / \text{NÚMERO DE INDICADORES}$						
		9 / 3						
		3						<b>ALTO POSITIVO</b>

Fuente: Adaptado de POSSO, Miguel. (2011). Proyectos, Tesis y Marco Lógico: Planes e Informes de Investigación. Quito: Noción Imprenta.

Elaborado por: la autora

**Ambiente de trabajo.** Este indicador tiene un impacto alto positivo. El ambiente de trabajo influye tanto en la cantidad como la calidad de trabajo que una persona pueda realizar en su empresa, al tener bien definido cuales son las funciones que cada empleado debe realizar en sus puestos de trabajo el ambiente mejora notablemente.

**Servicio y atención.** Los clientes son el eje principal de las empresas, por lo que el servicio y la atención que se les brinde es de vital importancia, este indicador alcanza una valoración alta positiva.

**Nivel organizativo.** El proyecto propone una organización jerárquica que permitirá que la empresa se organice permitiéndole que sea más eficiente, este índice tiene una valoración alta positiva.

### 4.3. Impacto educativo

**Cuadro86**

**Valoración impacto educativo**

INDICADOR \ NIVEL DE IMPACTO	-3	-2	-1	0	1	2	3
PROCESOS							X
RENDIMIENTO							X
EFICIENCIA DE LA INFORMACIÓN							X
<b>TOTAL</b>							9
$\Sigma$							9
<p><b>NIVEL DE IMPACTO EDUCATIVO =</b> <math>\Sigma / \text{NÚMERO DE INDICADORES}</math></p> <p style="text-align: center;">9 / 3</p> <p style="text-align: center;"><b>3 ALTO POSITIVO</b></p>							

Fuente: Adaptado de POSSO, Miguel. (2011). Proyectos, Tesis y Marco Lógico: Planes e Informes de Investigación. Quito: Noción Imprenta.

Elaborado por: la autora

**Procesos.** El conocimiento y el funcionamiento correcto de los procesos de la empresa evita errores y desperdicios, razón por la cual en este proyecto se propone un manual de procesos. Este indicador tiene una valoración de alto positivo.

**Rendimiento.** El talento humano constituye una parte muy importante del funcionamiento de una organización, Un empleado motivado tiene un mejor rendimiento, el indicador tiene una valoración alta positiva.

**Eficiencia de la información.** Este indicador tiene una valoración alta positiva. Es claro que la eficiencia y productividad de las empresas depende en gran parte de la gestión de los procesos y de la información.

Una información clara permite la toma de decisiones oportunas.

#### 4.4. Impactoético

**Cuadro 87**

**Valoración impacto ético**

INDICADOR	NIVEL DE IMPACTO							
	-3	-2	-1	0	1	2	3	
VALORES							X	
COMUNICACIÓN							X	
PROFESIONALISMO							X	
<b>TOTAL</b>							<b>9</b>	
							$\Sigma$	<b>9</b>
<b>NIVEL DE IMPACTO ÉTICO =</b>		$\Sigma / \text{NÚMERO DE INDICADORES}$						
		9 / 3						
		<b>3 ALTO POSITIVO</b>						

Fuente: Adaptado de POSSO, Miguel. (2011). Proyectos, Tesis y Marco Lógico: Planes e Informes de Investigación. Quito: Noción Imprenta.

Elaborado por: la autora

**Valores** La tarea de todo ser humano debe ser la búsqueda de la verdad y la consecución del bien. Los valores fundamentales que la empresa pretende difundir en todos sus aspectos, este indicador está valorado alto positivo.

**Comunicación** La comunicación es uno de los pilares básicos en los que se apoya cualquier tipo de relación humana. Un mejor ambiente de trabajo, motivación e incentivos, cambios en la empresa ayudarán a mejorar la comunicación. La valoración de este indicador es alta positiva.

**Profesionalismo.** Es la acción de profesar, desempeñarse en un área y especializarse en ella, a través de la formación y la capacitación se conseguirá el profesionalismo de todo el talento humano. Este indicador está valorado como alto positivo.

## 4.5. Impacto económico

**Cuadro 88**

**Valoración impacto económico**

INDICADOR \ NIVEL DE IMPACTO	-3	-2	-1	0	1	2	3
COMPETITIVIDAD							X
OPTIMIZACIÓN DE RECURSOS							X
RENTABILIDAD							X
<b>TOTAL</b>							<b>9</b>
$\Sigma$							<b>9</b>
NIVEL DE IMPACTO ECONOMICO =		$\Sigma / \text{NÚMERO DE INDICADORES}$					
		9 / 3					
		<b>3 ALTO POSITIVO</b>					

Fuente: Adaptado de POSSO, Miguel. (2011). Proyectos, Tesis y Marco Lógico: Planes e Informes de Investigación. Quito: Noción Imprenta.

Elaborado por: la autora

**Competitividad** Ser competitivo es parte importante para el desarrollo de toda empresa, ser capaces de satisfacer a los clientes con variedad, calidad y buenos precios posiciona a la empresa como líder en el mercado. Este indicador está valorado como alto positivo.

**Optimización de recursos.** Este indicador está valorado como alto positivo, y significa que hay que ser eficientes, que se debe alcanzar metas y objetivos ahorrando recursos.

**Rentabilidad.** Las empresas tienen que obtener una rentabilidad adecuada que permita financiar sus operaciones así como recompensar a sus accionistas y también a sus empleados. El indicador Rentabilidad tiene una valoración alto positivo.

#### 4.6. Impacto ecológico

**Cuadro89**

**Valoración impacto ecológico**

INDICADOR \ NIVEL DE IMPACTO	-3	-2	-1	0	1	2	3
CUIDADO AMBIENTAL					X		
RECICLAJE							X
CONCIENCIAR A LOS TRABAJADORES							X
<b>TOTAL</b>					1		6
$\Sigma$							7
<b>NIVEL DE IMPACTO ECOLÓGICO =</b>		$\Sigma / \text{NÚMERO DE INDICADORES}$					
		7 / 3					
		<b>2,33</b>		<b>MEDIO POSITIVO</b>			

Fuente: Adaptado de POSSO, Miguel. (2011). Proyectos, Tesis y Marco Lógico: Planes e Informes de Investigación. Quito: Noción Imprenta.

Elaborado por: la autora

**Cuidado ambiental** En cuanto a este indicador se considera que el impacto es bajo positivo en vista de que en el proyecto no se contempla muchas políticas de cuidado al medio ambiente.

**Reciclaje** El reciclaje es una práctica en la empresa, por lo que este indicador está valorado como alto positivo.

**Concienciar a los trabajadores.** Concienciar a los trabajadores mediante charlas de la importancia del cuidado del medio ambiente, este indicador tiene una valoración alto positivo.

## 4.7. Impacto general

**Cuadro90**

### Valoración impacto general

INDICADOR	NIVEL DE IMPACTO						
	-3	-2	-1	0	1	2	3
IMPACTO SOCIAL							X
IMPACTO EDUCATIVO							X
IMPACTO ÉTICO							X
IMPACTO ECONÓMICO							X
IMPACTO ECOLÓGICO						X	
<b>TOTAL</b>						2	12
						$\Sigma$	<b>14</b>
<b>NIVEL DE IMPACTO GENERAL =</b>		$\Sigma / \text{NÚMERO DE INDICADORES}$					
		14 / 5					
		<b>2,8 ALTO POSITIVO</b>					

Fuente: Adaptado de POSSO, Miguel. (2011). Proyectos, Tesis y Marco Lógico: Planes e Informes de Investigación. Quito: Noción Imprenta.

Elaborado por: la autora

La implantación del proyecto Reingeniería de los procesos administrativos, contables y financieros de la empresa Provesum y Cía., ubicada en la parroquia el Sagrario, ciudad de Ibarra, provincia de Imbabura. Es alto positivo.

## Conclusiones

1. A través del diagnóstico de la situación de la empresa se pudo determinar la realidad administrativa de la misma se logró constatar la falta de misión, visión y jerarquía organizacional.
2. La ausencia de un manual de descripción de puestos y funciones hace que sea más difícil la selección de nuevos empleados y el desempeño de los mismos en sus puestos de trabajo.
3. El desconocimiento de los procesos tanto administrativos como financieros no han permitido que se realice un análisis eficiente de las operaciones de la empresa.
4. El conocimiento de los procesos de la empresa permitirá el ahorro de recursos, corregir fallas y alcanzar la eficiencia.
5. No contar con un plan de capacitación para los empleados, la falta de incentivos y motivación ha contribuido para que la rotación de personal sea alta. Influyendo en el normal desarrollo de la empresa.
6. Se ha podido constatar que los clientes acuden a la empresa por la variedad de productos y por los precios que mantiene la empresa, mas no por la atención que se les brinda.



## Recomendaciones

1. Es importante hacer conocer la misión, visión, objetivos y estrategias a todos los miembros de la organización, con el fin de no olvidar el compromiso que tiene cada uno de ellos con la empresa.
2. Se debe utilizar el manual de descripción de puestos y funciones que refieren en forma clara, cada una de las labores, responsabilidades y demás características del puesto, con la finalidad de que el empleado tenga una visión oportuna y objetiva de sus funciones.
3. Aplicar los procedimientos descritos en el presente proyecto con el fin de tener una guía y volver más operativo y eficiente el personal.
4. Se debe utilizar el Cuadro de Mando Integral como una herramienta que permita dar seguimiento y mejora continua a todas las actividades operaciones y procesos de la empresa.
5. Evaluar continuamente los indicadores incluidos en el Cuadro de Mando Integral.
6. El personal de la empresa debe estar en constante capacitación para poder enfrentar de mejor manera cualquier cambio que exija el entorno y de esta forma mantener a la organización competente dentro del mercado.
7. El ambiente laboral es importante en el día a día del trabajador, repercute directamente en su manera de hacer el trabajo por tal razón es necesario motivar e incentivar al talento humano, fomentar la buena relación entre compañeros, impulsando la cooperación comunicación y respeto.
8. Tener siempre presente que el cliente es la base fundamental de una empresa, mejorar la atención para lograr la satisfacción del mismo, ya que un cliente satisfecho regresa y recomienda.

## Fuentes de Información

### Bibliografía

ALARCÓN, Juan. (2007). Reingeniería de los Procesos Empresariales. Madrid: Fundación Confemetal.

BRAVO, Mercedes. (2009).Contabilidad General. Quito: Nuevodia.

DÁVILA, Sandra. (2009). Siete Encadenamientos Estratégicos para hacer Ingeniería de Procesos. Quito: [s.n].

DAFT, Richard. (2009).Introducción a la Administración. Madrid: España. [s.n].

FRANKLIN, Benjamín. (2009). Organización de Empresas. Bogota: McGraw-Hill

FRANKLIN, Benjamin. (2007). Auditoría Administrativa: Gestión Estratégica del Cambio. Mexico:Perarson Educación.

LEXUS EDITORES. (2010). Manual de Contabilidad y Costos. Barcelona: Gráficas Mármol.

NAUMOV, Sergio. (2011). Organización Total. México: McGraw-Hill.

NORTON, D. KAPLAN, R. (2007). El Cuadro de Mando Integral. Barcelona: Editorial Gestión.

POSSO, Miguel. (2011). Proyectos, Tesis y Marco Lógico: Planes e Informes de Investigación. Quito: Noción Imprenta.

ROBBINS, Stephen. DECENZO, David. (2009). Fundamentos de Administración. México: PEARSON Educación.

ZAPATA SANCHEZ, Pedro. (2011). Contabilidad General. Bogotá: McGraw-Hill.

## **LINKOGRAFÍA**

CEEI Ciudad Real. (2010). *Guía de Apoyo al Emprendedor, Como Realizar un Cuadro de Mando Integral*. Recuperado el 29 de marzo de 2012 de:

[http://www.uax.es/fileadmin/templates/fundacion/docs/Cuadro\\_de\\_Mando\\_Integral.pdf](http://www.uax.es/fileadmin/templates/fundacion/docs/Cuadro_de_Mando_Integral.pdf)

PALMA, José. (2013). *Manual de Procedimiento*. Recuperado: el 13 de Mayo de 2013 de:

<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/manproc.htm>

PORTALCALIDAD. (2008). *Como hacer un mapa de procesos*. Recuperado el 23 de Mayo de 2013 de: <http://www.sistemasdecalidad.com/general/como-hacer-un-mapa-de-procesos.html>.

Vicerrectoría Académica Sistemas de Bibliotecas. (2012). *Aplicación de la Norma APA (American Psychological Association) para citación y referencias de trabajos escritos*. Recuperado el 13 de Marzo de 2013 de: [http://www.slideshare.net/comunicadorbiblioteca/presentacin-norma-apa-julio2012?utm\\_source=slideshow03&utm\\_medium=ssemail&utm\\_campaign=share\\_slideshow\\_loggedout](http://www.slideshare.net/comunicadorbiblioteca/presentacin-norma-apa-julio2012?utm_source=slideshow03&utm_medium=ssemail&utm_campaign=share_slideshow_loggedout)

UQUILLAS, Carlos. (2008). *Manual de Reingeniería de procesos*. Recuperado el 18 de Abril de 2013 de: <http://www.monografias.com/trabajos63/manual-reingenieria-procesos/manual-reingenieria-procesos.shtml>

# **Anexos**

## FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS

### ENCUESTA DIRIGIDA A LA CIUDADANÍA

La presente encuesta tiene como objetivo realizar un diagnóstico de la situación actual de la empresa Provesum& Cía.

#### INSTRUCCIONES

- No escriba su nombre, la encuesta es anónima
- Lea atentamente las preguntas
- Responda con franqueza
- La información es confidencial
- **Marque con una X la opción que elija**

1. El horario de atención de Provesum es: de 8H00 a 19H00 de lunes a sábado y de 8H00 a 17H00 el día domingo.

¿Qué le parece el horario de atención?

- Excelente
- Muy Bueno
- Bueno
- Regular
- Malo

2. ¿Cuándo necesita comprar un artículo escoge hacerlo en Provesum por?

- Los precios
- La variedad de los productos
- La calidad de los productos
- La calidad en la atención

3. ¿Considera que el personal que le atiende le proporciona un buen servicio?

- Sí, siempre
- Casi siempre
- A veces
- Pocas veces
- Nunca

4. ¿Cómo nos conoció?

- Televisión
- Radio
- Prensa o revistas
- Contactos empresariales
- Amistades

5. ¿Cuándo tiene que comprar una lista de útiles escolares en Provesum encuentra todo lo que necesita?

- Siempre
- Muchas veces
- Rara vez
- Nunca

6. ¿Está de acuerdo en que Provesum le entregue los pedidos que usted realice por vía telefónica en su domicilio?

- Totalmente de acuerdo
- Mayoritariamente de acuerdo
- Parcialmente de acuerdo
- Ninguno

7. ¿Si usted tuviera la oportunidad de comprar suministros a través de la página web de la empresa, ese servicio le parecería?:

- Muy satisfactorio
- Satisfactorio
- Poco satisfactorio
- No satisfactorio

8. ¿Cómo calificaría las instalaciones de Provesum?

- Muy adecuadas
- Adecuadas
- Más o menos adecuadas
- Inadecuadas

9. ¿Está usted de acuerdo que en temporadas escolar y navideña Provesum adecue un espacio físico para entretenimiento de los niños mientras usted realiza sus compras?

- Totalmente de acuerdo
- Mayoritariamente de acuerdo
- Parcialmente de acuerdo
- Ninguno

10. ¿Está satisfecho con las promociones que Provesum realiza en temporadas escolar y navideña?

- Muy satisfecho
- Satisfecho
- Regularmente satisfecho
- Insatisfecho
- No tengo conocimiento de las promociones que realiza

¿En qué temporada le parecen mejor las promociones?



11. ¿Le parece adecuado que la empresa mantenga un buzón de quejas y sugerencias?

- Muy adecuado
- Adecuado
- Más o menos adecuado
- Inadecuado

12. Provesum tiene a su disposición: servicio técnico y de mantenimiento preventivo y correctivo de computadoras, impresoras, faxes, redes, etc. ¿Cuál es su grado de satisfacción con este servicio?

- Excelente
- Muy Bueno
- Bueno
- Regular
- Malo

13. ¿Volvería a solicitar los servicios de la empresa?

- Seguro
- Posiblemente
- Quizás
- Posiblemente no
- No

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**

## FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS

### ENCUESTA DIRIGIDA A LOS EMPLEADOS

La presente encuesta tiene como objetivo realizar un diagnóstico de la situación actual de la empresa Provesum& Cía.

#### INSTRUCCIONES

- No escriba su nombre, la encuesta es anónima
- Lea atentamente las preguntas
- Responda con franqueza
- La información es confidencial
- **Marque con una X la opción que elija**

1. Elija el área a la que pertenece

- Administrativa
- Ventas
- Técnica

2. ¿Conoce la misión y la visión de la empresa?

- Totalmente
- Parcialmente
- Nada

3. ¿Conoce usted si existe un manual de funciones en el que este descrito las labores que va a realizar?

- En su totalidad
- La mayor parte
- Parcialmente

- Nada
4. ¿Cuál es la importancia de establecer un sistema de procedimientos administrativos, financieros y contables en la empresa?
- Muy importante
- Importante
- Poco importante
- Nada importante
5. ¿Mantener la información al día y estar en regla con las entidades de control es?
- Muy importante
- Importante
- Poco importante
- Nada importante
6. ¿Conoce los objetivos de la empresa?
- En su totalidad
- La mayor parte
- Parcialmente
- Nada
7. ¿De qué herramientas dispone la empresa para el logro de sus objetivos?
- Tecnológicas
- Financieras
- Ambas
- Ninguna

8. ¿Está de acuerdo en que la empresa tenga un plan de capacitación para los empleados?

- Totalmente de acuerdo
- Mayoritariamente de acuerdo
- Parcialmente de acuerdo
- Ninguno

9. ¿Piensa que el ambiente laboral es:?

- Muy agradable
- Agradable
- Regularmente agradable
- Malo

10. ¿Considera que el nivel de exigencia en la empresa es?:

- Muy exigente
- Exigente
- Regularmente exigente
- Nada exigente

11. ¿Está usted satisfecho en su puesto de trabajo?

- Muy satisfecha
- Satisfecho
- Regularmente satisfecho
- Insatisfecho

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**