



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

ESCUELA DE INGENIERIA MARKETING

CARRERA: INGENIERIA COMERCIAL

TRABAJO DE TITULACIÓN

Previo a la obtención del título de:

INGENIERO COMERCIAL

TEMA:

REINGENIERIA DE PROCESOS ADMINISTRATIVOS, OPERATIVOS Y FINANCIEROS PARA MEJORAR LA COMERCIALIZACIÓN DE PRODUCTOS EN EL CENTRO DE ACOPIO GUASLÁN PERTENECIENTE AL MAGAP.

AUTOR:

CRISTIAN FERNANDO GUAPULEMA SALAZAR

RIOBAMBA – ECUADOR

2016

CERTIFICACIÓN DEL TRIBUNAL

CERTIFICAMOS que el presente Trabajo de Titulación ha sido desarrollado por el señor Cristian Fernando Guapulema Salazar, quien ha cumplido con las normas de investigación científica, y una vez analizado su contenido, se autoriza su presentación, revisado en su totalidad, quedando autorizada su presentación.

Ing. Eduardo Rubén Espín Moya

DIRECTOR

Ing. Pedro Enrique Díaz Córdova

MIEMBRO

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD

Yo, **CRISTIAN FERNANDO GUAPULEMA SALAZAR**, declaro que el presente Trabajo de Titulación es de mí autoría y que los resultados del mismo son auténticos y originales. Los textos constantes en el documento que proviene de otra fuente, están debidamente citados y referenciados.

Como autor, asumo la responsabilidad legal y académica de los contenidos de este Trabajo de Titulación.

Riobamba, 01 de agosto del 2016

Cristian Fernando Guapulema Salazar

CC: 060403110-4

DEDICATORIA

A DIOS, que con su infinita grandeza, con sus bendiciones me ha favorecido y protegido, dándome todo lo que he sido y alcanzado, sin angustias ni desesperanzas.

A MI FAMILIA, Por ser un ejemplo de dedicación, esfuerzo, fortaleza, humildad, demostrándome siempre su apoyo incondicional en toda mi carrera.

Cristian Fernando Guapulema Salazar

AGRADECIMIENTO

Hago extensivo mi agradecimiento, primordialmente a Dios, que ha sido mi guía durante toda mi vida y en especial en esta etapa que estoy concluyendo, a mis Padres por darme la vida, a mis hermanos que fueron el apoyo incondicional en todo momento, a la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, y al DIRECTOR Y MIEMBRO del trabajo de titulación quienes con sus conocimientos aportaron a la Elaboración y desarrollo del mismo.

Cristian Fernando Guapulema Salazar

ÍNDICE GENERAL

Portada	i
Certificación del tribunal	ii
Declaración de autenticidad.....	iii
Dedicatoria.....	iv
Agradecimientos	v
Índice general.....	vi
Índice de tablas	xi
Índice de gráficos.....	xii
Índice de anexos.....	xii
Resumen ejecutivo.....	xiii
Summary.....	xiv
Introducción	1
1. CAPITULO I: EL PROBLEMA	2
1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	2
1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	3
1.3. JUSTIFICACIÓN	3
1.4. OBJETIVOS.....	4
1.4.1. Objetivo General.....	4
1.4.2. Objetivos Específicos	4
1.5. ANTECEDENTES	5
1.6. RESEÑA HISTORICA	6
1.7. UBICACIÓN	7
1.8. INSTALACIONES.....	7
1.9. MISIÓN – VISIÓN	7
1.9.1. Misión.....	7
1.9.2. Visión.....	8
1.10. OBJETIVOS	8
2. CAPITULO II: MARCO TEÓRICO.....	9
2.1. LA REINGENIERÍA.....	9
2.1.1. Características.....	11

2.1.2.	Ventajas	11
2.1.3.	Etapas.....	12
2.1.4.	Síntomas	13
2.1.5.	Metodología.....	13
2.1.6.	Facilitadores.....	15
2.1.7.	Evaluación y seguimiento.....	15
2.2.	PROCESO	16
2.2.1.	Procedimiento	16
2.2.2.	Subproceso.....	16
2.2.3.	Simbología.....	17
2.3.	CONTROL INTERNO.....	19
2.3.1.	Definición	19
2.3.2.	Componentes	21
2.4.	FUNCIONES ADMINISTRATIVAS	31
2.4.1.	Planeación.....	31
2.4.2.	Organización.....	38
2.4.3.	Dirección	40
2.4.4.	Control	42
2.5.	LA CONTABILIDAD.....	43
2.5.1.	Definición	43
2.5.2.	Plan de cuentas	44
2.5.3.	Libros contables.....	44
2.5.4.	Estados Financieros	45
3.	CAPITULO III: MARCO METODOLÓGICO	47
3.1.	MODALIDAD.....	47
3.2.	TIPOS	47
3.2.1.	Investigación básica.....	47
3.3.	MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS	47
3.3.1.	Método inductivo-deductivo.....	47
3.3.2.	Método analítico-sintético	47
3.4.	TÉCNICAS.....	48
3.5.	INSTRUMENTOS:	48
3.6.	POBLACIÓN Y MUESTRA.	49
3.6.1.	Población	49
3.6.2.	Muestra	49
3.6.3.	Resultados.....	50
3.6.4.	Tiempos por procesos	58

3.6.5.	Muestra de la calificación realizada por procesos.	59
3.6.6.	Interpretación del cumplimiento de las características de procesos	60
3.6.7.	Resultado de evaluación de procesos del centro de acopio Guaslán	60
3.7.	MISIÓN	62
3.8.	VISIÓN.....	62
3.9.	OBJETIVO	63
3.10.	PRINCIPIOS	63
3.11.	ORGANIGRAMAS.....	64
3.11.1.	Organigrama estructural centro de acopio Guaslán.....	64
3.12.	FODA	64
3.12.1.	Matriz de implicados	65
3.12.2.	Matriz ponderada de evaluación de factores internos	66
3.12.3.	Matriz de estrategias DO, DA, FO, FA	67
3.12.4.	Políticas	68
3.13.	DIAGNÓSTICO DEL MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS	
	CONTABLES Y FINANCIEROS.....	69
3.13.1.	Procedimiento de caja bancos.....	69
3.13.2.	Procedimiento de cuentas por cobrar.....	70
3.13.3.	Procedimiento de propiedad planta y equipo	70
3.13.4.	Procedimiento de cuentas por pagar	71
3.13.5.	Procedimiento de nómina	71
3.13.6.	Procedimiento de remanentes	72
3.13.7.	Procedimiento de ventas e ingresos varios	72
3.13.8.	Procedimiento de elaboración de estados financieros	72
3.14.	DIAGNÓSTICO DEL MANUAL DE POLÍTICA Y REGLAMENTOS	73
3.14.1.	Ausencia de personal y vacaciones	73
3.14.2.	Contratación, evaluación y rendición de cuentas	73
3.14.3.	Contratación de pasantías	75
3.14.4.	Manejo de información.....	75
3.14.5.	Normas de conducta y conflicto de interés.....	75
3.14.6.	Seguros	75
3.14.7.	Sanciones	75
3.15.	DIAGNÓSTICO Y EVALUACIÓN DE LOS PROCESOS CONTABLES ...	76
3.15.1.	Introducción.....	76
3.15.2.	Presupuestos	76
3.15.3.	Plan de cuentas	76
3.15.4.	Libros contables.....	76

3.15.5.	Estados financieros	77
3.15.6.	Análisis financiero	77
3.16.	DIAGNÓSTICO Y EVALUACIÓN DE LOS PROCESOS EN LA ELABORACIÓN DE LAS CANASTAS.....	78
3.16.1.	Capacidad instalada y ocupada.....	78
3.16.2.	Eficiencia de los sistemas y procedimientos operativos.....	78
3.16.3.	Tecnología.....	78
3.16.4.	Flujo gramas de Procesos	78
3.16.5.	Flexibilidad de las operaciones.....	78
3.16.6.	Índices de inactividad de la maquinaria, equipo y horas hombre.....	79
3.16.7.	Nivel de productividad por empleado	79
3.16.8.	Tiempo de atención al cliente	79
4.	CAPITULO IV: MARCO PROPOSITIVO	80
4.1.	MISIÓN	80
4.2.	VISIÓN.....	80
4.3.	OBJETIVOS.....	80
4.4.	VALORES Y PRINCIPIOS	81
4.4.1.	Trabajo en Equipo.	81
4.4.2.	Liderazgo.....	81
4.4.3.	Cooperación.....	81
4.4.4.	Solidaridad.....	81
4.4.5.	Sentido de Pertenencia.....	82
4.4.6.	Confianza.....	82
4.4.7.	Responsabilidad.....	82
4.4.8.	Respeto.	82
4.4.9.	Puntualidad.....	82
4.5.	ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL	83
4.6.	PROPUESTA DE MEJORAS AL MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS CONTABLES Y FINANCIEROS.....	84
4.6.1.	Procedimiento propuesto de caja bancos.....	84
4.6.2.	Procedimiento propuesto de propiedad planta y equipo.....	87
4.6.3.	Procedimiento de cuentas por pagar	89
4.6.4.	Procedimiento de nómina	90
4.6.5.	Procedimiento de ventas e ingresos varios	91
4.6.6.	Políticas y Reglamentos.....	93
4.7.	PROPUESTA DE REINGENIERÍA A LOS PROCESOS CONTABLES....	102
4.7.1.	Presupuestos	103

4.7.2.	Plan de cuentas	104
4.7.3.	Libros contables.....	111
4.7.4.	Estados financieros	112
4.7.5.	Análisis financiero	116
4.8.	PROPUESTA DE REINGENIERÍA DE PROCESOS EN LA ELABORACIÓN DE LAS CANASTAS DEL CENTRO DE ACOPIO GUASLÁN.	123
4.8.1.	Capacidad instalada y ocupada.....	123
4.8.2.	Eficiencia de los sistemas y procedimientos operativos.....	124
4.8.3.	Tecnología.	125
4.8.4.	Flujogramas de Procesos	125
4.8.5.	Flexibilidad de las operaciones.....	128
4.8.6.	Índices de inactividad de la maquinaria y equipo.....	129
4.8.7.	Nivel de productividad por colaborador	130
4.8.8.	Tiempo de atención al cliente	131
	CONCLUSIONES	132
	RECOMENDACIONES.....	133
	BIBLIOGRAFÍA	134
	ANEXOS	135

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Símbolos diagrama de flujo	17
Tabla 2: Tiempos aproximados de elaboración de canastas	58
Tabla 3: Calificación de los procesos	59
Tabla 4: Cumplimiento de los procesos.....	60
Tabla 5: Matriz ponderada factores internos	66
Tabla 6: Calificación ponderada	67
Tabla 7: Matriz do, da, fa, fo	67
Tabla 8: Detalle caja chica.....	69
Tabla 9: Registro desembolso.....	77
Tabla 10: Registro gasto	77
Tabla 11: Modelo cuentas bancarias.....	87
Tabla 12: Codificación propuesta propiedad planta y equipo	87
Tabla 13: Modelo propuesto depreciación activos	89
Tabla 14: Modelo de cálculo depreciación de activos.....	89
Tabla 15: Modelo propuesto para cuentas por pagar.....	90
Tabla 16: Hoja propuesta de inventario físico	91
Tabla 17: Flujo de procesos propuesto para venta de canastas.....	92
Tabla 18: Propuesta de plan de cuentas	104
Tabla 19: Propuesta de registro de gastos.....	111
Tabla 20: Propuesta de estado de situación inicial	112
Tabla 21: Propuesta de estado de balance general.....	113
Tabla 22: Propuesta de balance de comprobación.....	114
Tabla 23: Propuesta de estado pérdidas y ganancias	115
Tabla 24: Propuesta de análisis financiero balance general	117
Tabla 25: Propuesta de análisis financiero estado de resultados	119
Tabla 26: Propuesta de análisis horizontal balance general	120
Tabla 27: Propuesta análisis horizontal estado de pérdidas y ganancias.....	122
Tabla 28: Cuadro de compras mensuales	124
Tabla 29: Flujos de embalaje por producto para la elaboración de canastas.....	126
Tabla 30: Flujos de proceso por producto para la entrega de canastas.....	127
Tabla 31: Tabla de desperdicios diarios	129

Tabla 32: Tabla de pérdidas de tiempo	130
Tabla 33: Tabla de productividad por colaborador.....	131

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Foda	37
Gráfico 2: Diagrama de flujo proceso caja chica.....	85
Gráfico 3: Diagrama de flujo proceso bancos ingresos	86

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1: Planta de Procesamiento	135
Anexo 2: Infraestructura	137
Anexo 3: Maquinaria y Equipos	138
Anexo 4: Proceso	139
Anexo 5: Entrevista a Directivos	141
Anexo 6: Cuestionario de levantamiento de procesos	142

RESUMEN EJECUTIVO

La presente investigación que tiene por objetivo elaborar la reingeniería de procesos administrativos, operativos y financieros para mejorar la comercialización de productos en el centro de acopio Guaslán perteneciente al MAGAP.

El desarrollo de la propuesta nos permitirá que la aplicación de la reingeniería es fundamental para poder tener una herramienta de cambio y así disminuir sus debilidades como son: la mala calidad del servicio, la falta de organización administrativa, el poco trabajo colectivo y la información deficiente por parte de los colaboradores, tratando de mejorar de esta manera sus fortalezas con: personal capacitado, especializado y comprometido, mediante un plan de trabajo, procesos estandarizados a nivel contable y de producción, con excelente infraestructura.

Como resumen de la conclusión a la que he llegado es que el establecimiento y sus actuales sistemas requieren de nuevos procesos jerárquicos, políticas de contratación, para lo que se necesita contar con un departamento de talento humano comprometido con el fin de evitar problemas futuros.

Se recomienda la aplicación de reingeniería de procesos, ya que crearía un cambio radical de las políticas y procedimientos del centro de acopio Guaslán, a su vez se incrementaría significativamente en un corto periodo de tiempo mayor rentabilidad, productividad, distribución, comercialización y tiempo de respuesta lo cual implica la inmediata obtención de ventajas competitivas.

Palabras Clave: REINGENIERÍA, PROCESOS ADMINISTRATIVOS, PROCESOS CONTABLES, PROCESOS OPERATIVOS, COSO.

Ing. Eduardo Rubén Espín Moya
DIRECTOR DEL TRABAJO DE TITULACION

SUMMARY

The current research work aims to develop the reengineering of administrative, operative and financial processes in order to improve the trade of products at Guaslán store department belonging to MAGAP.

The proposal will allow the application of the reengineering which is necessary in order to have an exchange tool and so, to reduce the weaknesses such: as bad customer service, lack of administrative organization, little group work and poor information coming from the staff; it, then, tries to improve its strengths with: trained, specialized, devoted personnel by means of a working plan, standardized processes at accounting and production level, with excellent infrastructure.

In short, the institution and its current system need new hierarchical processes, hiring policies, so it needs to have an empowered human talent department to prevent future controversies.

The process reengineering is recommended since it might create an extreme change in the policies and procedures at Guaslán store department, moreover, it would significantly increase profitability, productivity, distribution, trading and time response in a short time and thus, the immediate competitive advantages.

Key words: REENGINEERING, ADMINISTRATIVE PROCESSES, ACCOUNTING PROCESSES, OPERATIVE PROCESSES, COSO.

INTRODUCCIÓN

El sector agropecuario del Ecuador se encuentra amenazado por muchos factores que determinan el éxito o el fracaso de las inversiones que se realizan, entre estos tenemos: climáticos, ambientales, biológicos, administrativos, operativos y financieros que aquejan directamente a las empresas, agricultores y ganaderos que conforman esta rama de la actividad económica.

En base a lo anterior, se puede determinar que el presente trabajo de titulación se centró en establecer una estandarización de sus procesos por medio de los siguientes capítulos realizados en este trabajo:

Capítulo I: Se presenta una reseña de los aspectos generales del centro de acopio Guaslán, para determinar sus bases organizadas respecto a su estructura administrativa.

Capitulo II: Se presenta el marco teórico, base fundamental que permitió recabar información esencial de lo que es una reingeniería de procesos y poder adaptar estos procesos al desarrollo del presente trabajo de titulación, ayudándonos a tener las herramientas precisas para aplicar este rediseño de procesos administrativos, operativos y contables.

Capitulo III: Se realizó un diagnóstico, el mismo que permitió determinar las falencias en cada uno de los procesos planteados tales como administrativos, operativos y contables, ayudando a tener un panorama más amplio de lo que se debe cambiar en cada una de estas áreas planteadas en la ejecución de este trabajo de titulación.

Capitulo IV: En éste se expone la propuesta de reingeniería para el centro de acopio Guaslán partiendo de la parte administrativa su visión, objetivos, valores y principios, su estructura orgánica, cambios en los procesos contables y por último los procesos operativos en la elaboración de las canastas.

CAPITULO I: EL PROBLEMA

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La agricultura y la ganadería forman parte de un mismo ciclo de compra – producción – venta por el cual se garantiza que la cadena de inversiones que se efectúan en un determinado período rindan sus frutos y generen los ingresos suficientes para continuar el ciclo con una tasa de crecimiento esperada, de acuerdo a la demanda y oferta generada por el sector. Sin embargo es necesario indicar que el sector agropecuario se encuentra amenazado por muchos factores que determinan el éxito de las inversiones, entre éstos tenemos: climáticos, ambientales, biológicos, administrativos y financieros, que aquejan directamente a las empresas, agricultores y ganaderos que conforman esta rama de la actividad económica.

El centro de acopio Guaslán cuenta con cuatro áreas funcionales que son: comercialización, producción, contabilidad y compras; sin embargo, estos procesos no están sistematizados, estandarizados ni documentados y carecen de sistemas de control y medición que le ayuden a la empresa a optimizar sus recursos y carecen de un sistema de gestión de la calidad enfocado al sector agrícola que le permita garantizar el aseguramiento de la calidad en sus productos estandarizando los procesos y diseñando un sistema adecuado para determinar los costos que intervienen para la venta de los productos.

Entre los principales problemas que se identifican están:

1. No se tienen estandarizados ni documentados los procesos;
2. No poseen un sistema de gestión de la calidad enfocado a normar y estandarizar los procesos, garantizando la calidad de los productos;
3. No se tienen controles de la mano de obra directa e indirecta en el empaquetado de los diferentes productos;

4. Aunque se tiene los resultados de los costos directos e indirectos de producción al final de cada período, no se tienen asociados cómo cada uno de los productos afecta al resultado global;
5. No se tiene determinada la rentabilidad real de cada uno de los productos; y,
6. No poseen formatos estructurados que sirvan como captación de datos para determinar los recursos utilizados.

En base a lo anterior, se puede determinar que la empresa tiene dos áreas de oportunidad, la primera, establecer una estandarización de sus procesos de producción y la segunda una herramienta administrativa de medición y de control que le permita establecer los costos de producción, esto con el fin de poder visualizar en un futuro próximo un centro de costos que permita conocer aproximadamente los costos o en su defecto, los costos promedios, éstos bien depurados, para que de allí se pueda establecer precios de venta.

Podrían darse el lujo de competir con las empresas del sector vía: precio, calidad y servicio al cliente.

1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cómo contribuirá la reingeniería administrativa, operativa y financiera para mejorar la comercialización de productos en el centro de acopio Guaslán perteneciente al MAGAP?

1.3. JUSTIFICACIÓN

Como respuesta a los problemas mencionados es que surge la propuesta de este proyecto de rediseño de procesos con la finalidad de eliminar los problemas de tipo administrativo, operativo y financiero. Además que el rediseño de procesos para una empresa que enfrente los problemas como los del Centro de acopio es un tipo de ganancia para el mismo ya que al hacer un análisis de sus procesos y con la información que se obtenga servirá para tomar decisiones respecto a las mejoras que debieran hacerse. Al aplicar una reestructuración en la empresa se considera tareas relevantes que pueden crear nuevas tareas más productivas y hacer que los procesos funcionen mejor para sus clientes.

En la propuesta se pretende evaluar y analizar la situación actual de la empresa para poder implementar dicho sistema, debido a que los costos son un factor importante para analizar la rentabilidad. En el cual se deben considerar todos aquellos procesos productivos, en los que se ven involucrados los diferentes elementos del costo (materia prima, mano de obra directa y los gastos indirectos de fabricación), los cuales determinan el producto final.

Cuando las empresas no cuentan con un sistema de costos que les permita determinar los costos de producción se ven afectadas económica y financieramente; así como, en la toma de decisiones y establecimientos de controles contables y administrativos.

Por lo cual es imperante la necesidad de determinar una estandarización de los procesos de producción para poder realizar mediciones y establecer controles que determinen con exactitud el costo para cada uno de sus productos fabricados; y seguidamente se pueda determinar el precio óptimo de comercialización, conjuntamente con la reingeniería administrativa y de procesos.

1.4. OBJETIVOS.

1.4.1. Objetivo General

Realizar la reingeniería de procesos administrativos, operativos y financieros para mejorar la comercialización de productos en el centro de acopio Guaslán perteneciente al MAGAP.

1.4.2. Objetivos Específicos

- Desarrollar el marco teórico que sirva de referencia en la elaboración de la propuesta;
- Diagnosticar la estructura organizacional del centro de acopio para permitir reorganizar los procesos operativos en la elaboración de los productos del centro de acopio;
- Elaborar un plan de trabajo para la empresa, de manera que permita mejorar los procesos administrativos; y,

- Establecer un plan de reingeniería para facilitar la medición y control de los procesos de producción y mejorar la rentabilidad del centro de acopio.

1.5. ANTECEDENTES

El Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca (MAGAP) implementó el 23 de julio año 2014 el programa que se denomina ‘Yo Prefiero’ que impulsa la Zona 3 CHIMBORAZO, para implementarla en las seis coordinaciones restantes.

La oferta de productos orgánicos, directamente desde los productores al consumidor, es el objetivo del programa “Canasta del Buen Vivir” que se desarrolla en el país.

Una iniciativa para evitar las afectaciones económicas de los intermediarios en las ferias agrícolas tiene éxito en Cotopaxi, Azuay, Pastaza, Chimborazo y Pichincha. En los centros de acopio del Ministerio de Agricultura Ganadería y Pesca (MAGAP), los productores entregan cada semana acelga, chocho, brócoli, frutilla, lechuga, haba, tomate, cilantro, perejil (...). Allí, los técnicos procesan los alimentos y empacan para distribuir en las canastas denominadas del Buen Vivir.

Este programa inició con la socialización de los ejes en los que se basa esta estrategia denominada. ‘Yo prefiero’ que es un sistema que ayuda a los pequeños y medianos productores en el acopio de la producción, el aporte de valor agregado y en la comercialización de los productos a través de las ferias ciudadanas, la meta es que esta estrategia se convierta en una política pública nacional para que el proceso sea sostenible, resaltándose que el proyecto de la zona 3 es una experiencia válida para aplicarlo en las demás provincias del país, ya que contiene elementos importantes como la creación de una marca y la construcción de los centros de acopio.

Semanalmente se producen 50 canastas, cada una cuesta USD. 17,00 dólares y se las puede conseguir en Riobamba.

Estas canastas contienen 24 productos como hortalizas, granos, entre otros que se entregan lavados, desinfectados y empacados.

Para acceder a las canastas del Buen Vivir de este centro de acopio, la ciudadanía puede hacer su pedido y retirarlas en el centro o comprarlas en las oficinas del Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca en Riobamba y se les entregará en sus domicilios.

1.6. RESEÑA HISTÓRICA

El Centro de Acopio de Guaslán, se encuentra desarrollando alternativas de comercialización denominados circuitos cortos, productor-consumidor, con valor agregado. La iniciativa de la Dirección Provincial Agropecuaria de Chimborazo es la de elaborar canastas denominadas del Buen Vivir y entrega de productos por volumen a precios justos, con productos sanos, vinculando a productores de la Feria Ciudadana, Asociación 4 de Diciembre y productores de la zona, cada canasta consta de 24 productos los mismos que son básicos para las amas de casa, el costo de la canasta en la ciudad de Quito es de USD. 20.00 dólares y en la ciudad de Riobamba es de USD. 17.00 dólares, se entrega a instituciones públicas y privadas, nuestros clientes son los Ministerios, SENPLADES, Talento Humano, Hidrocarburos, Minería, Servicio de Acreditación Ecuatoriano, Superintendencia de Compañías, Consejo Nacional de Competencias, CAP, PROGRASERVIV, Catering Riobamba y SOLCA.

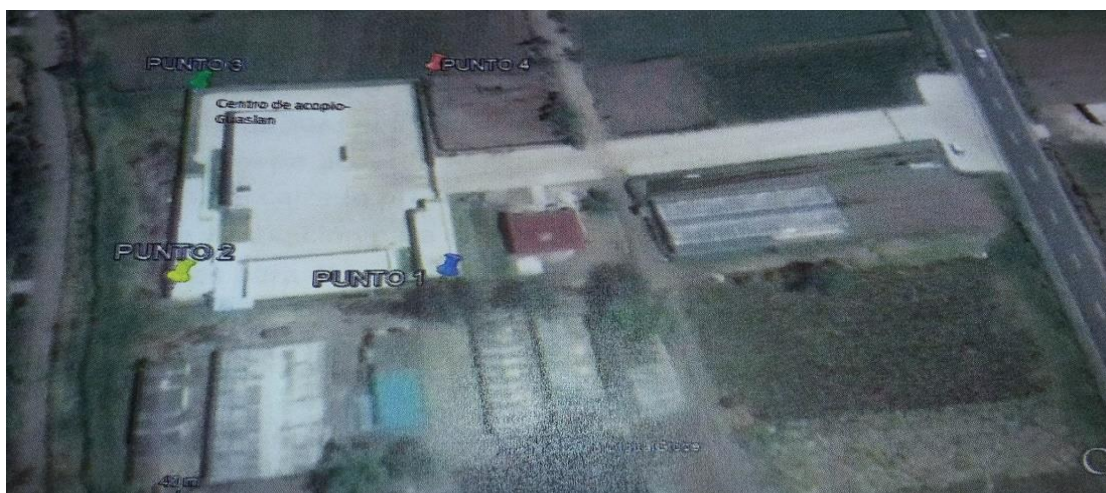
Los beneficiarios directos de la organización son 150 socios y los indirectos alrededor de unas 800 familias de los productores que pasan a ser proveedores, hasta el momento se han entregado 397 canastas desde el mes de octubre 2015 hasta la presente fecha, el volumen de productos utilizados en la canasta está bordeando las 367,35 TM generando un movimiento económico para los productores de alrededor de USD. 5.000 dólares. Se está utilizando el Centro de acopio para desarrollar el mercado de volúmenes y se entrega productos alrededor de 187 TM, con esta iniciativa se ha generado fuentes de empleo a los socios de la organización o sus hijos, se cuenta con un promedio de 14 personas que trabajan en los procesos del centro de acopio.

1.7. UBICACIÓN

Este centro de acopio está ubicado en la comunidad Guaslán bajo, de la parroquia rural San Luis, del cantón Riobamba, a una altura promedio de 2750 msnm, junto a la vía principal que comunica Riobamba-Macas a 6 Km de Punin.

1.8. INSTALACIONES

Ilustración 1: Instalaciones centro de acopio Guaslán



Fuente: Google Maps

Elaborado por: Cristian Guapulema

1.9. MISIÓN – VISIÓN

1.9.1. Misión

El MAGAP es la institución rectora del multisector, para regular, normar, facilitar, controlar y evaluar la gestión de la producción agrícola, ganadera y pesquera del país; promoviendo acciones que permitan el desarrollo rural y propicien el crecimiento sostenible de la producción y productividad del sector impulsando al desarrollo de productores, en particular representados por la agricultura familiar campesina, manteniendo el incentivo a las actividades productivas en general. (MAGAP)

1.9.2. Visión

Al 2016 el centro de acopio Guaslán perteneciente al MAGAP será un referente en el sector productivo, posicionado y reconocido en el mercado local y nacional, conformado por productores de la zona y diferentes partes de la provincia, comprometidos con el aseguramiento de la soberanía alimentaria en beneficio del país y de ellos mismos obteniendo ganancias económicas por la venta de sus productos, que cumplan con los estándares de calidad exigidos por el centro de acopio. (MAGAP)

1.10.OBJETIVOS

- Amabilidad con clientes: El centro de acopio Guaslán promueve buenas relaciones interpersonales de sus empleados hacia los clientes;
- Experiencia en el sector agrícola: El centro de acopio Guaslán pretende brindar el mejor servicio y mejorar su proceso de acopio desarrollando nuevos productos para sus clientes;
- Capacidad de aumentar volúmenes de producción a través de la ampliación de la planta de producción y maquinaria, esto posibilitará la oportunidad de incursionar en más zonas a nivel nacional;
- Capacidad de invertir e incrementar la capacidad de acopio y ventas; y,
- Posibilidad de incursionar en diversos mercados: El centro de acopio Guaslán tiene el personal calificado, capacidad de abastecimiento; así como, todos los recursos necesarios para realizar propuestas del servicio a diversos sectores y participar en licitaciones públicas, debido a las excelentes relaciones con los proveedores. (MAGAP)

CAPITULO II: MARCO TEÓRICO

2.1. LA REINGENIERÍA

El concepto de Reingeniería se asocia a los autores del libro del mismo nombre, los norteamericanos, Morris Daniel y Brandon Joel.

La reingeniería es, básicamente, una redefinición de los procesos y sus correspondientes actividades dentro de una empresa, lo cual significa volver a crear y configurar de manera radical los sistemas de la empresa con el objetivo de obtener mejoras sustanciales en corto plazo, en términos de rentabilidad, productividad, velocidad, y calidad, lo cual permitirá obtener ventajas competitivas.

La reingeniería de procesos del negocio, es el análisis y diseño de flujos y procesos dentro de una organización. Es, básicamente, el replanteo fundamental y rediseño radical hecho a los recursos existentes de una organización. Es más que sólo una mejora del negocio. Es un alcance para rediseñar la manera en que el trabajo es hecho, para dar un mejor soporte a la misión de la organización y reducir costos. La reingeniería comienza con una valoración de alto nivel de la misión, metas estratégicas, y necesidades de los clientes de la organización. ¿Es importante que los ejecutivos de las empresas se planteen preguntas tales como: “Nuestra misión necesita ser redefinida? ¿Nuestras metas estratégicas están alineadas con nuestra misión? ¿Quiénes son nuestros clientes?” Una organización puede encontrar que está operando de acuerdo a supuestos cuestionables, particularmente en términos de los deseos y necesidades de sus clientes. Sólo después que la organización replantea lo que debería estar haciendo, es que ésta va a decidir la mejor forma de hacerlo. (Champy., 2011)

La reingeniería deriva su existencia de diferentes disciplinas y cuatro áreas principales pueden ser identificadas como objetos de cambio en reingeniería: organización, tecnología, estrategias y personas, donde una visión de procesos es usada como un marco común por considerar estas dimensiones.

La estrategia de negocios es el accionador primario de las iniciativas de reingeniería. La dimensión organización refleja los elementos estructurales de la compañía, tales como: niveles jerárquicos, la composición de las unidades organizacionales y la distribución del trabajo entre ellos. La tecnología se concierne con el uso de sistemas de computación y otras formas de tecnología de la comunicación en el negocio. En reingeniería, es generalmente considerado como que juega un rol de facilitador de las nuevas formas de organizar y colaborar, en lugar de dar soporte a funciones de negocio existentes. La dimensión de personas/RRHH trata aspectos tales como la educación, capacitación, motivación y sistemas de recompensas. El concepto de procesos de negocio – actividades inter relacionadas orientadas a crear una salida con valor agregado para el cliente – es la base sobre la que se sostiene la idea de la reingeniería de procesos del negocio. Estos procesos son caracterizados por un número de atributos: propiedad de procesos, enfoque al cliente, valor agregado, y funcionalidad transversal.

Para comprender mejor el concepto de reingeniería de procesos, es fundamental tener claro la definición de lo que es un proceso, así como sus principales características.

Los procesos se definen como serie continua de actividades, que se llevan a cabo de una forma definida, y que conducen al cumplimiento de algún resultado. Se podría afirmar que un proceso de negocio es un conjunto de tareas relacionadas de manera lógica, llevadas a cabo para conseguir un resultado definido. (Champy., 2011)

Dentro del marco de una valoración básica de misión y metas, la reingeniería se enfoca en los procesos de negocio de la organización. Como un orden estructurado de secuencias a través del espacio y el tiempo, un proceso de negocio puede ser descompuesto en actividades específicas, medido, modelado, y mejorado. También puede ser completamente rediseñado o eliminado totalmente. La reingeniería identifica, analiza, y rediseña los procesos del núcleo del negocio (core business) con el objetivo de conseguir mejoras dramáticas en medidas de performance críticas, tales como costos, calidad, servicio, y velocidad.

La reingeniería reconoce que, dentro de una empresa, los procesos del negocio por lo general se dividen en subprocesos y tareas que son ejecutadas por varias áreas funcionales dentro de la empresa. Con frecuencia, nadie se hace responsable por la

performance general del proceso entero. La reingeniería sostiene que optimizar la performance de los subprocesos puede resultar en algunos beneficios, pero no puede producir mejoras dramáticas si el proceso en sí es fundamentalmente ineficiente y desactualizado. Por esa razón, la reingeniería se enfoca en el rediseño del proceso como un todo, con el fin de lograr los mayores beneficios posibles a la empresa y sus clientes. (Champy., 2011)

Con respecto al origen, la reingeniería de procesos del negocio comenzó como una técnica del sector privado para ayudar a las organizaciones fundamentalmente a replantearse la manera en que ellos realizan su trabajo con el objetivo de mejorar dramáticamente el servicio al cliente, reducir los costos operativos y de esta forma poder convertirse en competidores de clase mundial.

2.1.1. Características

Características comunes en todo proceso de Reingeniería de Procesos:

- Unificación de tareas;
- Participación de los trabajadores en la toma de decisiones;
- Cambio del orden secuencial por el natural en los procesos;
- Realización de diferentes versiones de un mismo producto (clientización);
- Reducción de las comprobaciones y controles (se flexibiliza la estructura organizativa);
- El responsable de proceso es el único punto de contacto; y,
- Operaciones híbridas centralizadas/descentralizadas. (Morris Daniel, 1995)

2.1.2. Ventajas

El rediseño de procesos permite a las organizaciones reducir los costos cuando están atravesando problemas de liquidez, mejorar los procesos dentro de la empresa, la calidad del servicio que se oferta es de mejor calidad, permite la implementación de tecnología acorde a las exigencias actuales, todas estas mejorías ayudarán a la organización a ser más competitiva frente al resto de organizaciones. (Morris Daniel, 1995)

2.1.3. Etapas

Para iniciar con el rediseño de los procesos es importante realizar un análisis de la organización para poder conocer los objetivos, la visión a dónde quiere llegar y que se va a lograr con el cambio.

Creación de un diagrama de procesos básicos de la organización

Mediante un diagrama se debe determinar los procesos de la organización en el cual se visualiza cómo se encuentra la empresa, determinando cada proceso y sus características actuales.

Selección de los procesos relevantes

Una vez que se han establecido los procesos actuales se debe determinar qué puntos son los más críticos y de mayor importancia y cuáles son los que van adoptar el rediseño, para ello se debe realizar un análisis mediante tres criterios indispensables: Establecer los procesos más críticos e ineficientes, los que tienen más dificultades; los procesos que van enfocados hacia los clientes; y, los procesos que van a tener los resultados esperados, que se consideren más factibles para realizar el rediseño.

Entender los procesos

Después de haber elegido los procesos a ser rediseñados el siguiente paso es comprender los procesos actuales y cómo funcionan no se necesita conocer los procesos detalladamente ya que son procesos que van a cambiar, pero es necesario tener una visión de ellos, cómo funcionan, que es lo que hacen y que es lo que esperan obtener, con esto el equipo que va a diseñar los procesos va a tener pautas para crear nuevas ideas.

Creatividad

Al inicio del diseño todas las ideas que aparezcan serán aceptadas, pese a que la reingeniería empieza desde cero éstas estarán apoyadas en los procesos actuales, en esta etapa la imaginación y la creatividad son primordiales para diseñar, también se puede

adoptar ciertas ideas y técnicas de empresas que ya han implementado nuevos diseños y que en algunos procesos son repetitivos.

Implementación

“La comunicación en esta etapa es de vital importancia, debe existir una buena relación entre el equipo responsable de la reingeniería y el personal que va a trabajar con los nuevos procesos”. (Morris Daniel, 1995)

2.1.4. Síntomas

Las empresas que deciden implementar la reingeniería de procesos son las que se encuentran en grandes problemas, las que empiezan a observar que vienen problemas y las que simplemente quieren mejorar sus procesos.

Estos son algunos de los síntomas que se presentan en las organizaciones:

- *Abundancia de datos, tecleo repetitivo.*
- *Demasía de comprobaciones y controles.*
- *Exceso de inventario y activos.*
- *Repetición del trabajo (Morris Daniel, 1995)*

2.1.5. Metodología

Se puede determinar cuatro tipos de metodologías que se detallan a continuación:

Método A se basa en el cambio a un modelo de mejora continua, la desventaja es la falta de un proceso de formación.

- Describir el proyecto, establecer lazos
- Crear una visión, valores y objetivos
- Rediseñar procesos y modelos
- Estimar los beneficios
- Planificar la implantación de la solución
- Implementarla
- Transición de un proceso a mejora continua

Método B este método consiste en realizar un diagnóstico de los procesos actuales de la institución, es una herramienta útil el conocer todos los procesos actuales pero una deficiencia es que el equipo que va a elaborar la reingeniería va a tener poca creatividad ya que van a tener la idea actual de los procesos.

- Definir el proyecto
- Diagnóstico de los procesos actuales
- Rediseñar los procesos y la tecnología
- Desarrollar un análisis de costos beneficio
- Planificar los nuevos procesos y sistemas
- Evaluar el nuevo proceso

Método C puede ser el método en apariencia más adecuado los beneficios se reducen a mediano y corto plazo.

- Definir el proyecto
- Aprender de mejores prácticas, clientes, asociados y tecnología
- Crear una visión y un nuevo diseño del proceso
- Desarrollar el modelo organizacional con la tecnología necesaria
- Estudiar las expectativas de costes\beneficios
- Planificar la implantación y la formación
- Poner en marcha una solución piloto
- Implementar la solución y evaluar sus resultados

El Método D es el método más rápido que existe pero no permite obtener beneficios a largo plazo se lo realiza sin el conocimiento exhaustivo de la organización.

- Definir el proyecto e identificar el proceso de trabajo
- Ingeniería de concurrencia sobre nuevos procesos y tecnologías
- Analizar oportunidades y establecer oportunidades
- Seleccionar la mejor oportunidad y diseñar la solución
- Desarrollar nuevos procesos y sistemas de información

- Planificar la transición e implantación de la solución
- Medir los resultados.

No existe una metodología que se utilice de manera general para la reingeniería, todo depende de la organización los métodos descritos anteriormente van a ayudar a establecer un proceso más adecuado para la organización, para adaptar un procedimiento particular que permita obtener ventajas y que reduzca los errores que pueda causar la implantación de un plan de reingeniería. (Alarcon, 1999)

2.1.6. Facilitadores

Los facilitadores pueden dividirse en los siguientes: dirección, organización, factores tecnológicos y colaboración con otros agentes externos.

La organización debe estar orientada hacia la estructura de sus procesos organizando el equipo que va a desarrollar el plan de reingeniería y a la vez facilitando la comunicación mediante sistemas adecuados de información. Otro factor importante es la predisposición debido a que pueden existir inconvenientes por la resistencia al cambio que pueda existir.

En el proceso de reingeniería no es primordial que los directivos se encuentren al mando, puede ser cualquier colaborador de la organización que tenga liderazgo y a su vez tenga los objetivos claros y su dirección sea la más adecuada.

Opiniones externas puede ayudar a obtener mejores resultados pueden ser los clientes quien den una opinión para el mejoramiento, la tecnología va de la mano con el rediseño este desempeña un papel importante no se puede rediseñar y luego ver que herramientas tecnológicas se necesita. (Alarcon, 1999).

2.1.7. Evaluación y seguimiento

Según el tamaño de la organización y la complejidad del rediseño dependerá su evaluación y seguimiento y este deberá ser alrededor de toda la organización no de cada proceso.

Los evaluadores pueden clasificarse de dos categorías:

Medidas de desarrollo que indican en forma general que se está realizando respecto a las necesidades de los clientes y de los proyectos, es un enfoque de lo externo de la empresa.

Medidas de diagnóstico que se refieren a un enfoque interno evalúa cada proceso que se está implantando en la empresa.

El proceso de evaluación y seguimiento debe constar de los siguientes pasos:

- Identificación de clientes internos y externos
- Determinación de necesidades de clientes externos e internos
- Entender los procesos que van hacer evaluados
- Obtener conclusiones.

2.2. PROCESO

Un proceso es un conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que al interactuar juntas en los elementos de entrada los convierten en resultados.

2.2.1. Procedimiento

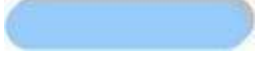
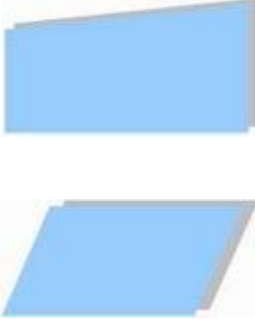

El término procedimiento es usado para hacer referencia a todo aquel sistema de operaciones que implique contar con un número más o menos ordenado y clarificado de pasos cuyo resultado sea el mismo una y otra vez. El procedimiento se vuelve entonces en algo posible de ser conocido y repetido de modo que al buscar un determinado tipo de resultado para X situación, se sepa de qué manera proceder o actuar. (<http://www.definicionabc.com/general/procedimiento.php>)



2.2.2. Subproceso

Un Subproceso es un conjunto de actividades que tienen una secuencia lógica para cumplir un propósito. Un Subproceso es un Proceso por sí mismo, cuya finalidad hace parte de un Proceso más grande. El proceso más grande se conoce como proceso Padre y el Subproceso como proceso hijo. (help.bizagi.com/bpmsuite/es/sub_procesos.htm)

2.2.3. Simbología

Tabla 1: Símbolos diagrama de flujo

Símbolo	Descripción
	<p>Inicio / Terminación. Este símbolo se utiliza para señalar el comienzo así como el final de un diagrama. Tradicionalmente se colocan las palabras “INICIO” ó “FIN” dentro de la figura para hacerlo más explícito.</p> <p>Es el único símbolo que solamente tiene una conexión (flecha) ya sea de salida, en el de inicio, o de entrada, para el de fin.</p>
	<p>Entrada de datos. En este símbolo se indican los valores iniciales que deberá recibir el proceso. Esto se hace asignándoles letras o nombres de variables para cada uno de los valores y anotando estas letras en el interior de la figura. Existen otros símbolos que también representan una entrada de datos pero no consideramos que su utilización, o combinación, aporte mayor utilidad al objetivo intrínseco de ejemplificar una entrada de datos. Este símbolo siempre deberá tener al menos una conexión entrante (generalmente del inicio) y una de salida.</p>
	<p>Proceso de datos. Este símbolo lo utilizaremos para señalar operaciones matemáticas, aritméticas o procesos específicos que se realicen con nuestros datos. La manera de anotar dichos procesos, puede ser mediante una descripción breve de la operación o mediante una asignación de dicha operación hacia una variable como por ejemplo: $R \leftarrow A + B$</p> <p>Este símbolo siempre deberá tener al menos una conexión de entrada y una de salida.</p>

	<p>Decisión. Este símbolo nos representa una disyuntiva lógica o decisión. En su interior se anota una instrucción o pregunta que pueda ser evaluada como cierta o falsa y que determine el flujo del programa. Este símbolo es el único que puede contener dos salidas y en cada una de las salidas se suele poner un rótulo de “si/no” o “cierto/falso” indicando con esto cuál de ellas se tomará según el resultado de la evaluación de la función. Es una buena práctica de diagramación utilizar siempre el mismo lado para los positivos siempre que esto sea posible.</p>
	<p>Desplegado de información. Este símbolo se utiliza para mostrar un resultado, el cual puede representar la solución al problema que se pretende resolver y que fue conseguida a través del resto del diagrama. Dentro de su interior se anotará la variable con el resultado final o el mensaje que represente el resultado del algoritmo. Generalmente veremos este símbolo muy cerca del final del proceso y precedido por el símbolo de terminación. Este símbolo siempre deberá tener al menos una conexión de entrada y una de salida.</p>
	<p>Conector. Este símbolo se utiliza para indicar un salto dentro del diagrama. Se utiliza con el propósito de facilitar la disposición plana de un diagrama y evitar el cruce excesivo de líneas a través del mismo.</p> <p>Este conector va asociado a un conector “gemelo” y junto con él, representa una puerta de entrada y de salida para el flujo del diagrama, es decir que cuando una flecha termina en un conector marcado con la letra “A”, se continuará el diagrama a partir de otro conector marcado con la misma letra tal como si se tratara de una línea continua interrumpida.</p>
	<p>Conector de página. Este conector es idéntico en funcionamiento que el anterior, pero su forma pentagonal lo distingue y nos indica que debemos buscar el “gemelo” en una página distinta de la actual. Este conector lleva asociado una especie de salto entre páginas.</p>

Fuente: Manual para la diagramación de procesos (Luis Alfredo Valdés Hernández).

Elaborado por: Cristian Guapulema

2.3. CONTROL INTERNO

2.3.1. Definición

El Control Interno no es un evento aislado, es una serie de acciones de control que ocurren de manera constante, a través del funcionamiento y operación de cada institución, debiendo reconocerse como un componente integral de cada sistema o parte inherente a la estructura administrativa y gestión de cada organismo y entidad, y asistiendo a la máxima autoridad de manera permanente, en cuanto al manejo de la institución y alcance de sus objetivos se refiere (Committee of Sponsoring Organizations of Treadway Commission, 1992)

Una metodología para la utilización del control interno es:

El informe COSO (Committee of Sponsoring Organizations of Treadway Commission), (National Commission on Fraudulent Financial Reporting) define una estructura común para las diversas áreas administrativas que se pueden implementar en las organizaciones en el ámbito de gestión y dirección.

A nivel organizacional este informe destaca la necesidad de que la alta dirección y el resto de la organización comprendan cabalmente la trascendencia del control interno, la incidencia del mismo sobre los resultados de la gestión, el papel estratégico a conceder a la auditoría y esencialmente la consideración del control como un proceso integrado a los procesos operativos de la empresa y no como un conjunto pesado, compuesto por mecanismos burocráticos.

A nivel regulatorio o normativo, el informe COSO ha pretendido que cuando se plantee cualquier discusión o problema de control interno tanto a nivel práctico de las empresas, como el nivel de auditoría interna o externa o en los ámbitos académicos o legislativos, los interlocutores tengan una referencia conceptual común, lo cual hasta ahora resultaba complejo, dada la multiplicidad de definiciones y conceptos divergentes que han existido sobre control interno.

El control interno es parte de dichos procesos y está integrada los mismos, permitiendo su funcionamiento adecuado y supervisando su comportamiento y aplicabilidad en cada momento. Constituye una herramienta útil para la gestión, pero no es un sustituto de ésta.

Los controles internos no deben ser añadidos sino incorporados a la infraestructura de una entidad de manera que no entorpezcan sino que favorezcan la consecución de los objetivos de la entidad. El hecho de incorporarlos permitiría identificar desviaciones en costos, en actividades operativas básicas, y además se agilizaría el tiempo de respuesta para solucionar estas desviaciones o costos innecesarios.

Para llevar a cabo el control interno no es suficiente poseer manuales de políticas impresos. Son las personas, en cada nivel de organización, las que tienen la responsabilidad de realizarlo.

El Consejo de Administración, la dirección y los demás miembros de la entidad son los responsables de su implementación y seguimiento. Lo realizan los miembros de una organización, mediante sus actuaciones concretas. Son las personas quienes establecen los objetivos de la entidad que implantan los mecanismos de control.

El control interno sólo puede aportar un grado razonable de seguridad, no la seguridad total a la dirección de una empresa, ya que existen limitaciones que son inherentes a todos los sistemas de control interno. Estas limitaciones se deben a que las opiniones sobre las que se basa en las decisiones en materia de control pueden ser erróneas. Los empleados encargados del establecimiento de controles tienen que analizar la relación costo beneficio de los mismos y pueden producirse problemas en el funcionamiento del sistema como consecuencia de fallos humanos, aunque se trate de simples errores o equivocaciones.

Existen tres categorías de los objetivos del control.

La primera categoría se dirige a los objetivos empresariales básicos de una entidad, incluyendo los objetivos de rendimiento, de la rentabilidad y la salvaguarda de los recursos.

La segunda está relacionada con la elaboración y publicación de estados contables confiables, incluyendo estados intermedios y abreviados, así como la información financiera extraída de dichos estados, como por ejemplo las comunicaciones sobre resultados, que sean publicados.

La tercera concierne al cumplimiento de aquellas leyes y normas de las que está sujeta la entidad.

Éstas distintas, pero en parte coincidentes categorías, tratan diferentes necesidades y permiten un enfoque dirigido hacia la satisfacción de necesidades individuales.

Los sistemas de control funcionan en tres niveles distintos de eficacia. El control interno se puede considerar eficaz en cada una de las tres categorías, si los responsables de la dirección superior de la empresa tienen una seguridad razonable de que:

Disponen información adecuada sobre hasta qué punto están logrando los objetivos operacionales de la entidad.

Los estados contables de exposición se preparan de manera confiable.

Se cumplen las leyes y normas aplicables.

Si bien el control interno es un proceso, su eficacia es del estado de este proceso en un momento dado.

2.3.2. Componentes

El control interno consta de cinco componentes relacionados entre sí. Derivan del estilo gerencial y están integrados en el proceso de dirección. Estos componentes, que se presentan con independencia del tamaño o naturaleza de la organización son:

- Entorno de control
- Establecimiento de objetivos
- Identificación de eventos
- Evaluación de riesgos
- Respuesta a los riesgos
- Actividades de control

- Información y comunicación
- Supervisión.

Estos elementos generan una sinergia y forman un sistema integrado que responden de una manera dinámica a las circunstancias cambiantes del entorno.

Existe una interrelación directa entre las tres categorías de objetivos, que es lo que una entidad se esfuerza por conseguir y los componentes que presentan, lo que se necesita para lograr dichos objetivos. Todos los componentes son relevantes para cada categoría de objetivo.

2.3.2.1. Ambiente interno

El ambiente o entorno de control define al conjunto de circunstancias que enmarcan el accionar de una entidad desde la perspectiva del control interno y que son, por lo tanto determinantes del grado en que los principios de este último imperan sobre las conductas y los procedimientos organizacionales.

Es, fundamentalmente, consecuencia de la actitud asumida por la alta dirección, la gerencia y por carácter reflejo, los demás agentes con relación a la importancia del control interno y su incidencia sobre las actividades y resultados.

Constituye el andamiaje para el desarrollo de las acciones y de allí deviene su trascendencia, pues como conjunción de medios, operadores y reglas previamente definidas, traduce la influencia colectiva de varios factores en el establecimiento, fortalecimiento o debilitamiento de políticas y procedimientos efectivos en una organización.

Los principales factores del ambiente de control son:

- Comunicación y vigilancia de la integridad y valores éticos
- Compromiso con la competencia. Participación de los responsables del gobierno de la entidad. Filosofía y estilo operativo de la administración
- Estructura organizacional

- Asignación de autoridad y responsabilidad
- Políticas y prácticas de recursos humanos.

2.3.2.2. Establecimiento de objetivos

La dirección debe fijar primero los objetivos estratégicos y luego determinar cuáles son los riesgos que pueden afectar su consecución para poder tomar las medidas que se consideren oportunas.

El establecer objetivos estratégicos es un requisito previo para un control interno eficaz. Los mismos son metas medibles hacia donde una entidad puede desarrollar sus actividades. Sin embargo, aun cuando debería existir una seguridad razonable que estos objetivos puedan cumplirse, no siempre existe la seguridad que algunos de ellos puedan cumplirse.

Esta actividad es una fase clave de los procesos de gestión, y si bien no constituye estrictamente un componente del control interno, es un requisito que permite garantizar el funcionamiento del mismo.

Los procesos mediante los que se establecen objetivos en una organización pueden ser muy estructurados o formales o por el contrario, informales. Así mismo los objetivos pueden encontrarse claramente identificados o bien, ser implícitos.

En una entidad, al menos en forma anual, se establece o refresca cuál es su misión, su función, los valores que la empresa considera prioritarios. Estos lineamientos, apoyados en un análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas del entorno (entre otros aspectos) llevan a definir una estrategia global. Esta estrategia, como su nombre lo indica, apunta a determinar una asignación de recursos entre las distintas unidades del negocio determinar prioridades a escala global. Los objetivos específicos, nacen de la estrategia global de la entidad.

Así pues, coexisten en la organización objetivos globales y particulares o específicos, estos últimos encuentran integrados estrechamente ligados a los primeros.

Al establecer objetivos globales y por actividad, se está en condiciones de identificar los factores críticos de éxito, en otras palabras, se trata de definir cuáles son las condiciones que se deben dar para que los objetivos se cumplan.

A pesar de su diversidad, existen tres grandes categorías de objetivos. Aunque aquí se diserta un poco de cada grupo de objetivos, no se intenta establecer ningún tipo de separación estricta entre ellos y debe reconocerse que muchos de los objetivos de diferentes categorías se interrelacionan y entrecruzan entre sí, estos son:

- Objetivos de las operaciones
- Objetivos relacionados con la información financiera
- Objetivos de cumplimiento.

2.3.2.3. Identificación de eventos

La dirección utiliza diversas técnicas para identificar posibles acontecimientos que afecten al logro de los objetivos. Estas técnicas se emplean en la identificación de riesgos y oportunidades. Por ejemplo, al implantar un nuevo proceso de negocio, rediseñarlo o evaluarlo pueden emplearse en conexión con la planificación estratégica o de unidad de negocio o al considerar nuevas iniciativas o un cambio en la organización.

A continuación se presenta una serie de técnicas para la identificación de eventos y su aplicación:

- Inventarios de eventos
- Talleres de trabajo
- Entrevistas
- Cuestionarios y encuestas
- Flujo de procesos.

2.3.2.4. Evaluación de riesgos

Es imprescindible identificar los riesgos relevantes que enfrenta un organismo en la búsqueda de sus actos, ya sean de origen interno como externo.

La identificación del riesgo es un proceso y del activo y generalmente integrado a la estrategia y planificación. En este proceso es conveniente “partir de cero” esto es, no basarse en el esquema de riesgos identificados en estudios anteriores.

Su desarrollo debe comprender la realización de un “mapeo” del riesgo, que incluye la especificación de los puntos clave del organismo, las interacciones significativas entre la organización y los terceros, en la identificación de los objetivos generales y particulares, y las amenazas de riesgos que se pueden tener que afrontar.

Un dominio o punto clave del organismo, puede ser:

- Un proceso que es crítico para su sobrevivencia
- Una o varias actividades que esté fuertemente relacionadas con los clientes
- Un área que está sujeta a leyes, decretos, reglamentos de estricto cumplimiento, con amenazas de severas puniciones por incumplimiento
- Un área de vital importancia estratégica.

Al determinar estas actividades o procesos claves, fuertemente ligados a los objetivos del organismo, debe tenerse en cuenta que puedan existir algunos que no están formalmente expresados, pero no debe ser impedimento para su consideración. El análisis se relaciona con la criticidad del proceso, actividad y con la importancia del objetivo, más allá que éste sea implícito o explícito.

La dirección tendrá la responsabilidad de identificar riesgos, pero es verdaderamente importante que se analicen con la misma profundidad los factores que pueden contribuir a aumentar a los mismos.

Existen muchas fuentes de riesgos, tanto internas como externas. A título puramente ilustrativo se pueden mencionar, entre las externas:

- Desarrollos tecnológicos que en caso de no adoptarse, provocarían por obsolescencia organizacional
- Cambios en las necesidades y expectativas de la demanda

- Modificaciones en la legislación y normas regulatorias que conduzcan a cambios forzosos en la estrategia y procedimientos
- Alteraciones en el escenario económico que impacte en el presupuesto del organismo, sus fuentes de financiamiento y su posibilidad de expansión.

Entre las internas, se pueden citar:

- La estructura organizacional adoptada, teniendo en cuenta la existencia de riesgos inherentes típicos tanto del modelo centralizado con el descentralizado.
- La calidad del personal incorporado; así como, los métodos para su instrucción y motivación.
- La propia naturaleza de las actividades del organismo.
- El impacto relativo de los sistemas informáticos, el sistema de información de la entidad.

Los riesgos se evalúan con un doble enfoque:

- **Riesgo inherente:** es aquel al que se enfrenta una entidad en ausencia de acciones de la dirección para modificar su probabilidad o impacto.
- **Riesgo residual:** es aquel que permanece después de que la dirección desarrolle sus respuestas a los riesgos.
- La metodología de la evaluación de riesgos de una entidad consiste en una combinación de técnicas cualitativas y cuantitativas. La dirección aplica a menudo técnicas cualitativas cuando los riesgos no se prestan a la cuantificación o cuando no están disponibles datos suficientes y creíbles para una evaluación cuantitativa o la obtención y análisis de ellos no resulte eficaz por su costo. Las técnicas cuantitativas típicamente aportan más precisión y se usan en actividades más complejas y sofisticadas, para complementar las técnicas cualitativas.
- **Escalas de medición**
Al estimar la probabilidad e impacto de posibles eventos, ya sea sobre la base del efecto inherente o residual, se debe aplicar alguna forma de medición. A modo de ejemplo se puede establecer cuatro tipos generales de medida.

- **Medición nominal:** es la forma más sencilla de medición e implica el agrupamiento de eventos por categorías, tales como la tecnología, economía, sin situar un acontecimiento por encima de otro. Los números asignados en la medición nominal solo tienen una función de identificación y los elementos no pueden ser ordenados, clasificados ni agregados.
- **Medición ordinal:** en este tipo de medición, los eventos se describen en orden de importancia, posiblemente con etiquetas de los tipos medios, altos o bajos o bien clasificados a lo largo de una escala. La dirección determina si el elemento uno es más importante que el dos.
- **Medición de intervalo:** utiliza una escala de distancias numéricamente iguales.
- **Medición por razón:** una escala de este tipo permite concluir si impactó un posible evento se le asigna un tres y al de otro se le asigna un seis, el segundo acontecimiento presenta un posible impacto el doble de importante que el primero. Esto es así porque la medición de razón incluye el concepto del cero verdadero, mientras la medición de intervalo no lo hace.

Las mediciones nominal y ordinal se consideran técnicas cualitativas, mientras que las mediciones de intervalo y razón son cuantitativas.

2.3.2.5. Respuesta a los riesgos

La dirección determina como responder a ellos, las respuestas pueden ser las de evitar, reducir, compartir y aceptar el riesgo. Al considerar su respuesta, la dirección evalúa su efecto sobre la probabilidad e impacto del riesgo; así como, los costos y beneficios, selecciona aquella que sitúe el riesgo residual dentro de las tolerancias al riesgo establecidas. La dirección identifica cualquier oportunidad que pueda existir y asume una perspectiva del riesgo globalmente para la entidad o bien una perspectiva de la cartera de riesgos, determinando si el riesgo residual global concuerda con el riesgo aceptado por la entidad.

2.3.2.6. Actividades de control

Las actividades de control son políticas (que deben hacerse) y procedimientos (mecanismos de control) que tienden a asegurar que se cumplan las instrucciones

emanadas de la dirección superior, orientadas diariamente hacia la prevención y neutralización de los riesgos.

Las actividades de control constituyen el núcleo de los elementos de control interno y aportan a minimizar los riesgos que amenazan la consecución de los objetivos generales de la organización.

Es menester de cada control estar en consonancia con el riesgo que previene, teniendo presente que los controles exagerados son tan perjudiciales como el riesgo excesivo en la productividad.

Los niveles de la organización irán en cada una de las etapas de la gestión. Partiendo de la elaboración de un mapa de riesgos, se disponen los controles destinados a:

- Prevenir su ocurrencia
- Minimizar el impacto de sus consecuencias, o
- Procurar el restablecimiento del sistema en el menor tiempo posible.

Los controles pueden agruparse en tres categorías según sea el objetivo de la entidad con el que estén relacionados.

- Las operaciones
- La confiabilidad de la información financiera
- El cumplimiento de las leyes y reglamentos.

Algunos tipos de control se relacionan solamente como objetivo o área específica, pero en muchos casos las actividades de control pensadas para un objetivo, suelen contribuir a la consecución de otros. Por ejemplo, los operacionales salen a contribuir a los relacionados con la confiabilidad de la información contable y éstos a su vez, el cumplimiento de normas y leyes y así sucesivamente.

A su vez, en cada categoría, existen distintos tipos de control:

- Preventivos, detectivos, correctivos
- Manuales, automatizados o informáticos
- Gerenciales, operativos.

Tal como se aprecia en esta última categoría, en todos los niveles de la organización existen responsabilidades de control. Para ello habrá que cada agente, conozca cuál o cuáles son las que les compete, debiéndose para ello, explicar claramente tales funciones.

A continuación se exponen algunas de los mecanismos de control utilizables, sin que esta enumeración abarque todos los posibles mecanismos de control que se pueden desarrollar en una organización.

- Segregación o separación de funciones
- Análisis realizados por la dirección
- Documentación
- Niveles definidos de autorización
- Registro oportuna y adecuada de las transacciones y hechos
- Acceso restringido a los recursos, activos y registros
- Rotación del personal en las tareas claves
- Control del sistema de información
- Controles físicos
- Indicadores de desempeño
- Función de auditoría interna independiente.

2.3.2.7. Información y comunicación

- **Información**

La información se necesita a todos los niveles de la organización para identificar, evaluar y responder a los riesgos y por otra parte dirigir la entidad y conseguir sus objetivos.

La información, tanto si procede de fuentes externas como internas, se recopila y analiza para establecer la estrategia y los objetivos, identificar eventos, analizar riesgos, determinar respuestas a ellos y en general, llevar a cabo la gestión de riesgos corporativos y otras actividades de gestión.

- **Comunicación**

La dirección proporciona comunicaciones específicas y orientadas que se dirigen a las expectativas de comportamiento y las responsabilidades del personal. Esto incluye una exposición clara de la filosofía y enfoque de la gestión de riesgos corporativos de la entidad y una delegación clara de autoridad. La comunicación sobre procesos y procedimientos debería alinearse con la cultura deseada y reforzarla.

2.3.2.8. Supervisión

Diferentes actividades llevadas a cabo en el curso normal de la gestión de un negocio pueden servir para realizar la supervisión de la eficacia de los componentes de la gestión de riesgos corporativos.

Evaluaciones independientes

Habitualmente las evaluaciones independientes de la gestión de riesgos corporativos se llevan a cabo periódicamente. En algunos casos, son originadas por un cambio en la estrategia, procesos clave o estructura de la entidad. Las evaluaciones independientes son llevadas a cabo por la dirección, el departamento de auditoría interna, especialistas externos o por alguna combinación de estas funciones.

Las evaluaciones independientes tienen a veces un alcance amplio, incluyendo toda la entidad y todos los componentes de gestión de riesgos corporativos. En otros casos, la evaluación se limita a una unidad de negocio, proceso o departamento específico, abordando otras áreas del negocio más adelante.

Metodología

Se dispone de una variedad de metodologías y herramientas de evaluación, incluyendo listas de comprobación, cuestionarios, cuadros de mando y técnicas de diagramas de flujo.

Los evaluadores identifican las metodologías y herramientas necesarias para apoyar al proceso de evaluación.

El nivel de documentación de la gestión de riesgos corporativos de una entidad varía según su dimensión, complejidad y factores similares.

Al evaluar la gestión de riesgos corporativos, se revisa la documentación existente de los procesos y otras actividades e incluso puede crearse dicha documentación, para permitir al equipo de evaluación comprender fácilmente los riesgos de la unidad, proceso o departamento y las respuestas a ellos. La documentación considerada en una evaluación puede incluir:

- Organigramas
- Descripción de papeles, autoridad y responsabilidades claves
- Manuales de políticas
- Procedimientos operativos
- Diagramas de flujo de proceso
- Controles relevantes y sus responsabilidades asociadas
- Indicadores claves de rendimiento
- Riesgos claves identificados
- Mediciones claves del riesgo.

2.4. FUNCIONES ADMINISTRATIVAS

2.4.1. Planeación

Según George Terry y Stephen Franklin la planeación consiste en fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo y las determinaciones de tiempos y de números, necesarias para su realización.

Goetz ha dicho que planear es “hacer que ocurran cosas que de otro modo, no habrán ocurrido”.

Los principios de la planeación son:

- **El principio de la precisión.-** Los planes no deben hacerse con afirmaciones vagas y genéricas, sino con la mayor precisión posible, porque van a regir acciones concretas.
- **El principio de la flexibilidad.-** Dentro de la precisión todo plan debe dejar margen para los cambios que surjan en éste, ya en razón de la parte imprevisible, ya de las circunstancias que hayan variado después de la previsión.
- **El principio de la unidad.-** Los planes deben ser de tal naturaleza, que pueda decirse que existe uno para cada función, y todos los que se aplican en la empresa deben estar, de tal modo coordinados e integrados, que en realidad pueda decirse que existe un solo plan general.

Existen diversas técnicas para elaborar y diseñar un plan, a pesar de ello las más utilizadas son:

- Manuales de objetivos y políticas departamentales, etc.
- Diagramas de procesos y de flujo, que sirven para presentar, analizar, mejorar y/o explicar un procedimiento.
- Graficas de Gantt, que tienen por objeto controlar la ejecución simultanea de varias actividades que se realizan coordinadamente.
- Programas de muy diversas formas pero, especialmente, los que se presentan bajo la característica explicada atrás, de presupuestos no financieros, presupuestos financieros y pronósticos.
- Los sistemas conocidos con el nombre de PERT (Program Evaluation and Review Technique), CPM (Critical Path Method) y RAMPS (Resource Allocation and Multi Project Schedulling), todos los cuales suelen conocerse con el nombre genérico de Técnicas de Trayectoria Critica, porque buscan planear y programar en forma gráfica y cuantitativa, una serie de secuencias coordinadas de actividades simultáneas, que tienen el mismo fin y el mismo origen, poniendo énfasis principalmente en la duración, costo.

2.4.1.1. Objetivos

Los objetivos son los resultados o propósitos deseados que guían las decisiones de la administración y forman los criterios con los cuales se miden los resultados. Es por esto que con frecuencia se les conoce como las bases de la planeación. Es necesario que conozca el objetivo deseado o resultado antes de poder establecer planes para lograrlo.

Las organizaciones podrían aparentar tener un solo objetivo, sin embargo no se puede determinar un solo objetivo “en el caso de empresas generar utilidad y en el caso de organizaciones sin fines de lucro, cumplir las necesidades de algún grupo integrante.”

Para poder comprender mejor los objetivos de una empresa debemos tener una idea de cuáles son las funciones que éstos desempeñan:

Guiar y coordinar las decisiones y las acciones en el seno de la empresa;

Proporcionar una base de evaluación y control de los resultados obtenidos;

Motivar a los miembros de la empresa por el conocimiento, entendimiento y aceptación de sus metas; y,

Transmitir al exterior (proveedores, clientes, competidores, sociedad en general) las intenciones de la empresa, en busca de apoyos y de imagen. (Robbins Stephen, 2010)

Para cumplir con estas funciones, los objetivos deben reunir ciertas cualidades como son:

- Claridad y especificidad, sin las cuales los miembros de la empresa no entenderán a dónde quiere ir la empresa ni lo que se espera de ellos;
- Realismo, ya que la fijación de objetivos inalcanzables supondría desanimar, mientras unos objetivos excesivamente fáciles fallarían en su función de estímulo y movilización de los esfuerzos;
- Medibles, para facilitar la función de evaluación y control; y,
- Cuando formulamos los objetivos empresariales podemos encontrarnos con tres niveles de objetivos.

Tipos de Objetivos

La "Misión" u objetivo supremo o fines.- La misión representa la declaración fundamental de propósitos de la empresa, definiendo el lugar dentro del entorno en el cual se sitúa la organización, es decir, quiénes somos, qué hacemos y hacia dónde nos dirigimos.

Los objetivos generales.- Estos deben expresar las metas que se propone alcanzar la empresa a nivel global y a largo plazo, en función por supuesto de su misión, pero también en función de la situación actual de entorno y sobre todo de su evolución futura y de las oportunidades y amenazas que este presenta para la empresa.

Los objetivos operacionales o metas.- Representan el tercer nivel y son los objetivos que se fijan a todos los niveles de decisión, en las distintas unidades que configuran la empresa.

Sobre la capacidad de la empresa para generar valor, influyen una serie de objetivos concretos como son:

Rentabilidad.- se puede medir por dos ratios diferentes, la rentabilidad económica sería la relación entre los beneficios (sin deducir los intereses por el uso de capitales ajenos ni los impuestos) y el activo total y la rentabilidad financiera que sería la razón entre el beneficio y los fondos propios.

Crecimiento.- Los objetivos de crecimiento se concretan en incrementos de tamaño o dimensión que hacen a la empresa diferente con respecto a situaciones precedentes. Suelen ir acompañadas de un incremento de las ventas y una ampliación del poder de la empresa en el mercado (como mecanismo que le asegure la obtención de excedentes futuros).

Adaptación.- Se encuentran emparentados con los objetivos de crecimiento. El objetivo de adaptación se consigue mediante la estabilidad y la flexibilidad, esta última puede ser flexibilidad de estructura y de gestión, la primera se puede medir por medio del ratio activo fijo partido por activo total. La estabilidad viene determinada por factores internos y externos.

2.4.1.2. Metas

Las metas establecen la intención total y a largo plazo de la administración.

Generalmente las metas de la organización cumplen tres funciones principales:

- Establecen el estado futuro deseado que la organización quiere alcanzar, por lo que constituyen principios generales que deben ser seguidos por los miembros de la organización.
- Proporcionan una lógica o razón fundamental para la existencia de la organización y
- Proporcionan un conjunto de estándares con los que se puede contrastar el rendimiento organizativo.

Las metas también se pueden clasificar de acuerdo a los niveles organizativos en tres clases así:

- **Metas Oficiales o Misiones.**- Son aquellas metas generales que hacen referencia al nivel más amplio general de la organización, por ejemplo introducción de nuevos productos, entrada a nuevos mercados;
- **Metas Operativas.**- Que son afirmaciones más específicas donde vienen definida la intención o finalidad tanto de la organización como de los distintos departamentos, divisiones o unidades, por ejemplo desarrollar productos concretos, identificar mercados específicos a acceder y emprender acciones para conseguir esta meta; y,
- **Metas específicas individuales.**- Son las más concretas y exponen lo que deben hacer los individuos en la organización.

2.4.1.3. Misión

Thompson y Strickland (2004) dice: *Lo que una compañía trata de hacer en la actualidad por sus clientes a menudo se califica como la **misión** de la compañía. Una exposición de la misma a menudo es útil para ponderar el negocio en el cual se encuentra la compañía y las necesidades de los clientes a quienes trata de servir.*

2.4.1.4. Visión

Según Arthur Thompson y A. J. Strickland (2004), el simple hecho de establecer con claridad lo que está haciendo el día de hoy no dice nada del futuro de la compañía, ni incorpora el sentido de un cambio necesario y de una dirección a largo plazo. Hay un imperativo administrativo todavía mayor, el de considerar qué deberá hacer la compañía para satisfacer las necesidades de sus clientes el día de mañana y cómo deberá evolucionar la configuración de negocios para que pueda crecer y prosperar. Por consiguiente, los administradores están obligados a ver más allá del negocio actual y pensar estratégicamente en el impacto de las nuevas tecnologías, de las necesidades y expectativas cambiantes de los clientes, de la aparición de nuevas condiciones del mercado y competitivas, etc... Deben hacer algunas consideraciones fundamentales acerca de hacia dónde quieren llevar a la compañía y desarrollar una visión de la clase de empresa en la cual creen que se debe convertir

2.4.1.5. FODA

Estas siglas provienen del acrónimo en inglés SWOT (strengths, weaknesses, opportunities, threats); en español, aluden a fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

El análisis FODA consiste en realizar una evaluación de los factores fuertes y débiles que en su conjunto, diagnostican la situación interna de una organización; así como, su evaluación externa, es decir, las oportunidades y amenazas. También es una herramienta que puede considerarse sencilla y que permite obtener una perspectiva general de la situación estratégica de una organización determinada.

Thompson y Strickland (1998) establecen que el análisis FODA estima el efecto que una estrategia tiene para lograr un equilibrio o ajuste entre la capacidad interna de la organización y su situación externa, esto es, las oportunidades y amenazas.

- **Fortalezas y debilidades**

Una fortaleza de la organización es alguna función que ésta realiza de manera correcta, como son ciertas habilidades y capacidades del personal con ciertos atributos psicológicos y la evidencia de su competencia (McConkey, 1988; Stevenson, 1976). Otro aspecto

identificado como una fortaleza son los recursos considerados valiosos y la misma capacidad competitiva de la organización como un logro que brinda ésta o una situación favorable en el medio social. Una debilidad se define como un factor que hace vulnerable a la organización o simplemente una actividad que la empresa realiza en forma deficiente, lo que la coloca en una situación débil (Henry, 1980). Para Porter (1998), las fortalezas y oportunidades son, en conjunto, las capacidades, esto es, los aspectos fuertes como débiles de las organizaciones o empresas competidoras (productos, distribución, comercialización y ventas, operaciones, investigación e ingeniería, costos generales, estructura financiera, organización, habilidad directiva, etc.). Estos talones de Aquiles pueden generar en la organización una posición competitiva vulnerable (Vandenberg y Lance, 1992)

- **Oportunidades y amenazas**

Las oportunidades constituyen aquellas fuerzas ambientales de carácter externo no controlables por la organización, pero que representan elementos potenciales de crecimiento o mejoría. La oportunidad en el medio es un factor de gran importancia que permite de alguna manera moldear las estrategias de las organizaciones. Las amenazas son lo contrario de lo anterior, y representan la suma de las fuerzas ambientales no controlables por la organización, pero que representan fuerzas o aspectos negativos y problemas potenciales. Las oportunidades y amenazas no sólo pueden influir en el atractivo del estado de una organización, sino que establecen la necesidad de emprender acciones de carácter estratégico; pero lo importante de este análisis es evaluar sus fortalezas y debilidades, las oportunidades y las amenazas y llegar a conclusiones.

Gráfico 1: FODA



Fuente: <http://negocios.uncomo.com/articulo/como-hacer-un-analisis-dafo-o-foda-22941.html>

2.4.1.6. Manuales

El concepto de lo que es un manual, es empírico, variable y fácil de comprender: significa un folleto, un libro, carpeta etc., de una manera fácil de manejar (manuable) se concentran en forma sistemática, una serie de elementos administrativos para un fin concreto, orientar y uniformar la conducta que se presenta entre cada grupo humano en la empresa. Reyes Ponce, Agustín, Administración de empresas, pág. 177.

Existen diversos tipos de manuales los siguientes son los principales:

- **Manual de objetivos y políticas:** como su nombre lo indica, reúnen un grupo de objetivos propios de la empresa, clasificados por departamentos, con expresión de las políticas correspondientes a esos objetivos, y a veces de algunas reglas muy generales que ayudan a aplicar adecuadamente las políticas.
- **Manuales departamentales** son aquellos en que se recogen todas las políticas, reglas etc.; aplicables en cada departamento determinado. Son los que mejor merecen el nombre, de acuerdo con la definición que hemos dado.
- **Manuales del empleado:** suele recoger todo lo que interesa conocer al empleado en general sobre todo al ingresar a la empresa.
- **Manuales de organización** son como una explicación, ampliación y comentario de las cartas de organización.

2.4.2. Organización

Terry define como el arreglo de las funciones que se estiman necesarias para lograr un objetivo, y una indicación de la autoridad y la responsabilidad asignada a las personas que tienen a su cargo la ejecución de las funciones respectivas.

Sheldon define como el proceso de combinar el trabajo que los individuos o grupos deban efectuar, con los elementos necesarios para su ejecución, de tal manera que las labores que aquí se ejecuten, sean los mejores medios para la aplicación eficiente, sistemática, positiva y coordinada de los esfuerzos disponibles.

Petersen y Plowman definen como un método de distribución de la autoridad y de la responsabilidad y sirve para establecer canales prácticos de comunicación entre los grupos.

Los principios de la organización son:

- **Principio de especialización:** cuanto más se divide el trabajo, dedicando a cada empleado a una actividad más limitada y concreta, se obtiene el suyo, mayor eficiencia, precisión y destreza.

Este principio es uno de los más importantes con este se pretende que la persona que tiene cierta actividad conozca su área a profundidad, esto ayudara a la empresa a eliminar errores y desarrollen la capacidad de hacer bien su trabajo.

- **Principio de la unidad de mando:** Para cada función debe existir un solo jefe.
Cada subordinado debe tener una sola dirección “nadie puede servir a dos señores.
Urwick dice un cuerpo con dos cabezas es tan monstruoso en lo administrativo, como un cuerpo humano con dos cabezas en lo biológico.
- **Principio del equilibrio de autoridad – responsabilidad:** debe precisarse el grado de responsabilidad que corresponde al jefe de cada nivel jerárquico, estableciéndose al mismo tiempo la autoridad correspondiente a aquella.
- **Principio del equilibrio de dirección – control:** a cada grado de delegación debe corresponder el establecimiento de controles adecuados, para asegurar la unidad de mando.

2.4.2.1. Sistemas de organización

Encontramos una serie de formas de organizar los distintos niveles de autoridad y las actividades que realizan las personas de una determinada empresa.

- Organización lineal o militar
- Organización funcional o de Taylor
- Organización lineal y staff

2.4.2.2. Organigramas

Son representaciones gráficas que señalan cada puesto que ocupa el personal en una organización en ocasiones señala el nombre de quien lo ocupa y en otras sus funciones, definen las líneas de autoridad y responsabilidad, la división de las actividades y las relaciones que existe entre el personal; estos deben ser claros y acoplados a la empresa.

Clases de organigramas

- **Organigramas verticales**

Cada puesto subordinado a otro se representa con cuadros en un nivel inferior, y ligados a aquel por líneas que representan la comunicación de responsabilidad y autoridad. De cada cuadro del segundo nivel se sacan líneas que indican la comunicación de autoridad y responsabilidad a los puestos que dependen de él y así sucesivamente.

- **Organigramas horizontales**

Representan los mismos elementos de los anteriores y en la misma forma, solo que compensando el nivel máximo jerárquico a la izquierda y haciéndose los demás niveles sucesivamente hacia la derecha.

- **Organigrama Circular**

Están formados por un cuadro central, corresponde a la autoridad máxima de la empresa a cuyo contorno se trazan círculos concéntricos, cada uno de los cuales constituyen un nivel de organización. En cada uno de esos círculos se colocan a los jefes inmediatos, y se les liga con líneas que representan los canales de autoridad y responsabilidad.

- **Organigrama escalar**

Los niveles jerárquicos se señalan con sangrías en el margen izquierdo, para mayor claridad se puede tener distinto tipo de letra para cada nivel, estos organigramas son poco usados, aunque son muy sencillos, pero carecen de fuerza objetiva que aquellos que encierran en un círculo cada nombre y se destaca adecuadamente.

2.4.3. Dirección

Terry define la “actuación” como “hacer que todos los miembros del grupo se propongan lograr objetivo, de acuerdo con los planes y la organización, hechos por el jefe administrativo.”

Koontz y O Donnell definen como “la función ejecutiva de guiar y vigilar a los subordinados”

Fayol define “una vez constituido el grupo social, se trata de hacerlo funcionar: tal es la misión de la dirección.”

Chester Barnard considera la dirección como “el coordinar los esfuerzos esenciales de aquellos que integran el sistema cooperativo.”

Principios de la Dirección

- **Principio de la coordinación de intereses**

El logro del fin común se hará más fácil, cuanto mejor se logre coordinar los intereses de grupo y aun los individuales de quienes participan en la búsqueda de aquel.

- **Principio de la impersonalidad del mando**

La autoridad en una empresa debe ejercerse, mas como producto de una necesidad de todo el organismo social, que como resultado exclusivo de la voluntad del que manda.

- **Principio de la vía jerárquica**

Al transmitirse una orden, deben seguirse las líneas establecidas y jamás saltarlos sin razón y nunca en forma constante.

Cuando ocurre esto los jefes intermedios pierden autoridad y en los subordinados aparece el desconcierto y da lugar a la duplicidad de mando, se debe respetar los niveles jerárquicos establecidos.

Únicamente en casos excepcionales que ameriten romper estos canales, se lo debe permitir caso contrario se puede tener dificultades en la organización debido a que se les puede considerar como innecesarios o no preparados para su puesto.

- **Principio de la resolución de conflictos**

Los conflictos deben resolverse en el menor tiempo posible, y sin producir el menor disgusto entre las partes, aun cuando la solución no satisfaga a todos es mejor antes que permanecer en la incertidumbre y permanecer en el conflicto.

- **Principio del aprovechamiento del conflicto**

Aun cuando exista un conflicto se debe aprovechar para resolver las soluciones. Dice Mary Parcker Foller, que todo conflicto, como todo rozamiento en el mundo físico, es del suyo un obstáculo a la coordinación; pero que así con el forzamiento puede ser aprovechado.

Se puede resolver los conflictos de tres maneras:

- **Por dominación** cuando una de las partes del conflicto obtiene todo lo que deseaba, con base en la pérdida correspondiente a la otra de sus pretensiones, en un juicio, una parte es condenada y la otra absuelta.
- **Por compromiso o conciliación** cuando ambas partes solucionan sus conflictos, cediendo cada una, parte de sus pretensiones.
- **Por integración o coordinación** cuando ambas partes logran realizar íntegramente sus pretensiones, aparentemente antagónicas o irreductibles, a base de hacer un replanteamiento del problema, que permite ver la aparente disyuntiva no es completa (no se trata de “esto o aquello”, sino que hay más posibilidades, in sospechadas al principio) lo cual permite encontrar una solución que satisfaga a todos.

2.4.4. Control

Esta función se encarga de comprobar y vigilar todas las actividades de la organización para ver si se está cumpliendo todos sus objetivos, con ello establecer soluciones o discrepancias si se presentaran, emprendiendo acciones correctivas a cualquier inconveniente que se presente.

Maddock define al control como la medición de los resultados actuales y pasados, en relación con los esperados, ya sea total o parcialmente, con el fin de corregir, mejorar y formular nuevos planes.

Principios

- **Del carácter administrativo del control**

Es necesario distinguir “las operaciones” de control, de “la función” de control.

La función es de carácter administrativo y es la respuesta al principio de delegación, cuanta mayor delegación se necesite, se requiere mayor control; por lo tanto, el control como función solo corresponde al administrador.

Las operaciones son de carácter técnico, son un medio para auxiliar a la línea de sus funciones.

- **De los estándares**

El control es imposible si no existen “estándares” de alguna manera prefijados, y será tanto mejor, cuanto más precisos y cuantitativos sean dichos estándares.

Supone una base de comparación previamente fijada.

- **Del carácter medial del control**

Un control solo deberá usarse si el trabajo, gasto, etc., que impone se justifican ante los beneficios que de él se esperan.

- **De excepción**

El control administrativo es mucho más eficaz y rápido cuando se concentra en los casos en que no se logró lo previsto, más bien que en los resultados que se obtuvieron como se había planeado.

Tiende a aprovechar los beneficios que resultan de considerar como lo ordinario el cumplimiento de las previsiones y las desviaciones imposibles de evitar, como lo excepcional.

Cuando este principio de excepción se aplica principalmente en el área de los factores estratégicos se obtienen mejores resultados.

Las principales áreas de control pueden ser las siguientes:

- Controles de ventas
- Controles de producción
- Controles financieros y contables
- Control de la calidad de la administración
- Controles generales.

2.5. LA CONTABILIDAD

2.5.1. Definición

La contabilidad que se maneja en las empresas sin fines de lucro en algunos casos es como en una empresa privada, pero en la mayoría por su naturaleza se manejan dependiendo de sus actividades que son de servicios y se combinan con actividades comerciales de autogestión para su funcionamiento.

Actualmente no existe una norma para el manejo de esta clase de empresas como en otros países, sin embargo se basan como cualquier empresa normal en las NEC, NIC Y NIFF, siendo el producto final el conjunto de estados financieros.

2.5.2. Plan de cuentas

El plan de cuentas es un listado que presenta las cuentas necesarias para registrar los hechos contables. Se trata de una ordenación sistemática de todas las cuentas que forman parte de un sistema contable.

Sirve para la organización del sistema contable; por lo que, aparece como un medio para obtener información de manera sencilla.

2.5.3. Libros Contables

2.5.3.1. Libro diario

Es el registro cronológico de las transacciones, el cual consta de tres pasos:

- Identificar cada cuenta afectada y su tipo (activo, pasivo o capital)
- Determinar si cada cuenta aumenta o disminuye
- Registrar la transacción con una breve explicación, registrando primero el debe y luego el haber.

2.5.3.2. Libro mayor

Es el libro que contiene todas las cuentas del diario, es el traspaso de las cuentas del libro diario al libro mayor.

Existen dos formas para realizar el libro mayor cuentas en T o la cuenta de cuatro columnas.

La cuenta T separa claramente los débitos y créditos se utiliza para la enseñanza de la contabilidad, cuando no existen muchos detalles, la cuenta de cuatro columnas es más

detallada, las dos primeras es para los montos de las transacciones, el segundo par de columnas muestra el saldo de la cuenta en cada fecha, este formato es el más utilizado.

2.5.3.3. Balance de comprobación

Este balance sirve para comprobar la exactitud del registro contable en los registros de entrada original y el traslado al mayor general, igualando el débito y el crédito. El balance es de uso exclusivo del contador, sirve como elemento de prueba así como de base para los balances posteriores.

2.5.4. Estados Financieros

2.5.4.1. Balance general

En este estado se encuentran los activos, pasivos y capital contable de una entidad en una fecha específica.

2.5.4.2. Estado de resultados

En las instituciones sin fines de lucro, al igual que en las empresas privadas existirán diferencias bien en el Debe o en el Haber, la gran diferencia es que obviamente las Ong's no buscan obtener utilidad o lucro, por lo tanto el resultado del ejercicio no puede llamarse Utilidad o Pérdida, sino por el contrario su nombre es "Superávit, Excedente" ó "Déficit" del ejercicio, en estas cuentas, se deberá considerar tanto los resultados de la actividad propia así como también de una posible actividad mercantil adicional para financiamiento y que se encuentre dentro de los objetivos de la empresa.

2.5.4.3. Estado de flujo de efectivo

Es el informe que nos da a conocer en forma condensada y clasificada los diversos conceptos de entrada y salida de recursos monetarios, efectuados durante un periodo, con la finalidad de medir la habilidad gerencial en el uso racional del efectivo y proyectar la capacidad financiera empresarial en función de su liquidez.

2.5.4.4. Estado de cambios en el patrimonio

Resumen de los cambios en la cuenta de capital durante un periodo específico.

2.5.4.5. Notas a los estados financieros

Las notas a los estados financieros representan la divulgación de cierta información que no está directamente reflejada en dichos estados, y que es de utilidad para que los usuarios de la información financiera tomen decisiones con una base objetiva. Esto implique que estas notas explicativas no sean en sí mismas un estado financiero, sino que forman parte integral de ellos, siendo obligatoria su presentación.

Las notas deben ser entregadas en hojas tamaño oficio (debidamente identificadas con el nombre de la sociedad), adheridas a los estados financieros de manera de garantizar la facilidad de manejo y posterior archivo de dichos documentos.

Las notas explicativas a los estados financieros se refieren a las cifras del ejercicio actual como a las cifras comparativas presentadas respecto del ejercicio anterior corregidas monetariamente y por consiguiente, todas las notas deberán incluir la información requerida para ambos ejercicios presentados.

Análisis Horizontal muchas decisiones dependen de si la cifra de ventas de gastos y de utilidad, están aumentando o disminuyendo. El estudio de los cambios porcentuales en los estados financieros comparativos se denomina análisis horizontal para esto se requiere de dos pasos:

- Calcular la cantidad monetaria del cambio que resulta entre el periodo anterior y el periodo actual.
- Dividir la cantidad monetaria que resulte del cambio observado entre la cantidad del periodo anterior o periodo base.

Análisis Vertical muestra la relación de cada partida con su monto de base, el cual es la cifra del 100%. Cada una de la demás partidas del estado financiero se reporta como un porcentaje de esa base. Para el estado de resultados, las ventas netas son la base.

CAPITULO III: MARCO METODOLÓGICO

3.1. MODALIDAD

En la presente investigación sobre reingeniería a los procesos administrativos y contables se utiliza el método cuali-cuantitativo. Cualitativo porque en la investigación nos indica la realidad del centro de acopio Guaslán, que es posible mediante la observación acerca de la realidad del área financiera y se han recogido datos que luego se analizarán para poder emitir criterios, opiniones y juicios de valor. La realidad cuantitativa nos permite examinar los datos numéricos que se abordarán en este trabajo cuando se realiza los análisis financieros de las cuentas.

3.2. TIPOS

3.2.1. Investigación básica

Tienen como finalidad desarrollar sistemas teóricos a través del descubrimiento de principios y leyes. No se preocupa de la aplicación de los conocimientos científicos que genera, pues presupone que esto corresponde a otro investigador.

3.3. MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

3.3.1. Método inductivo-deductivo

La inducción permite pasar del conocimiento de casos particulares a un conocimiento más general en este caso de investigación se analiza particularmente la composición de los procesos administrativos y financieros del centro de acopio Guaslán.

3.3.2. Método analítico-sintético

El análisis de los diferentes componentes presupuestarios permite establecer la realidad que se está dando en el ambiente financiero y tomar la decisión correcta para dar un cambio en bien del centro de acopio.

La síntesis permite mentalmente la unión entre las partes previamente analizadas y posibilita descubrir las relaciones esenciales y características generales, entre ellas que se aplicará en el marco metodológico y en el marco propositivo.

3.4. TÉCNICAS

La investigación es bibliográfica porque nos ha permitido explorar qué se ha escrito por los diferentes autores sobre la reingeniería, el control interno y la contabilidad, que corresponde al marco teórico de esta investigación.

También es documental porque se ha recogido varios informes históricos existentes en los archivos de la organización.

La investigación de campo corresponde a un tipo de diseño de investigación, para la cual Carlos Sabino (2004) en su texto "El proceso de Investigación" señala que se basa en informaciones obtenidas directamente de la realidad, permitiéndole al investigador cerciorarse de las condiciones reales en que se han conseguido los datos.

En otras palabras, el investigador efectúa una medición de los datos. Sin embargo, qué tanto datos se pueden obtener considerando las restricciones de cada estudio como por la carencia de recursos materiales, humanos, monetarios, físicos.

3.5. INSTRUMENTOS:

En la presente investigación se utilizará: Cuestionario y entrevista.

3.6. POBLACIÓN Y MUESTRA

3.6.1. Población

La muestra es el proceso de producción teniendo como unidades de análisis el cien por ciento de los procedimientos que implica el proceso, esto es 4 procesos, además se tomará en cuenta a los directivos del centro de acopio Guaslán que son 4 directivos los cuales nos proporcionarán información para la obtención de resultados relevantes para nuestra investigación.

3.6.2. Muestra

La muestra a utilizar es el universo de procesos que intervienen en la producción de las 4 opciones de canasta de víveres “Yo prefiero” del centro de acopio Guaslán y estos un total de 96 subprocesos a realizar en la muestra y de los 4 directivos que sería el total de la población, en el caso de los directivos se realiza solo la entrevista porque esto nos permitirá recabar información de los directivos acerca de la elaboración de las canastas, versus el contraste de información, al determinar a través de un cuestionario y conocer todos los subprocesos en la elaboración de las canastas.

3.6.3. Resultados

Los resultados de los reactivos utilizados en las encuestas fueron:

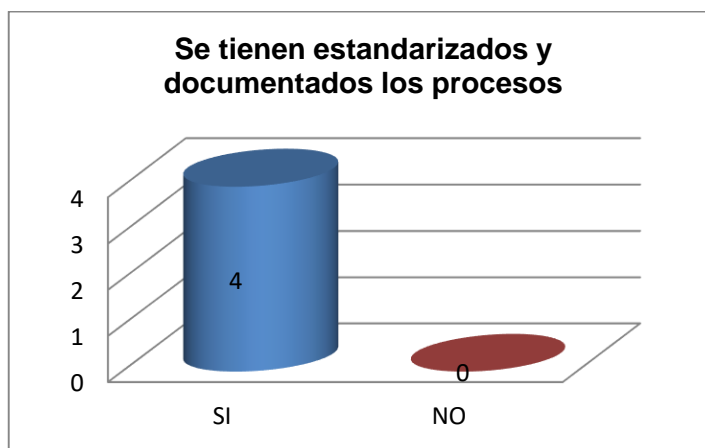
Tabla 1: Existencia de procesos documentados

Rango	Frecuencia
SI	4
NO	0
Total	4

Fuente: Encuesta aplicada a directivos

Elaborado por: Cristian Guapulema

Gráfico 2: Existencia de procesos documentados



Fuente: Tabla 1

Elaborado por: Cristian Guapulema

ANÁLISIS: La primera pregunta que es respondida por 4 de los directivos del centro de acopio Guaslán, que se tomó para esta encuesta en particular representa a un 100%, 4 personas que respondieron que es SI se tiene estandarizado los procesos.

INTERPRETACIÓN: Se demuestra que los directivos del centro de acopio Guaslán, están dispuestos a mejorar cada día más y para ello necesitan de una reingeniería que les ayude a manejar mejor estos procesos.

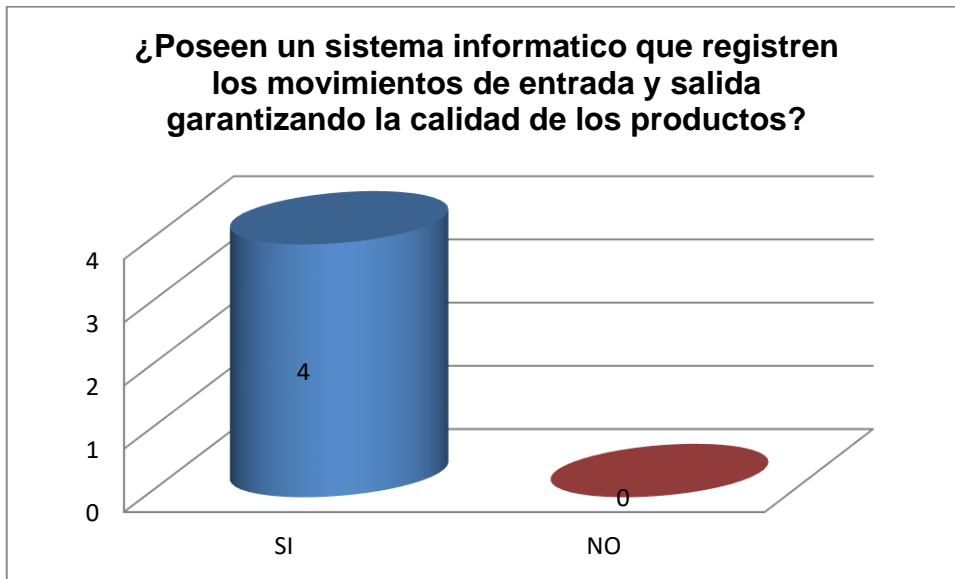
Tabla 2: Posee un sistema informático de registro de entradas y salidas.

Rango	frecuencia
SI	4
NO	0
Total	4

Fuente: Encuesta aplicada a directivos

Elaborado por: Cristian Guapulema

Gráfico 3: Posee un sistema informático de registro de entradas y salidas.



Fuente: Tabla 2

Elaborado por: Cristian Guapulema

ANÁLISIS: La segunda pregunta que es respondida por 4 de los directivos del centro de acopio Guaslán, en particular representa el 100%, 4 personas que respondieron que Si poseen un sistema informático de registro de entradas y salidas.

INTERPRETACIÓN: Se puede establecer que la calidad es prioridad en el centro de acopio debido a su actividad de servicio que son productos comestibles.

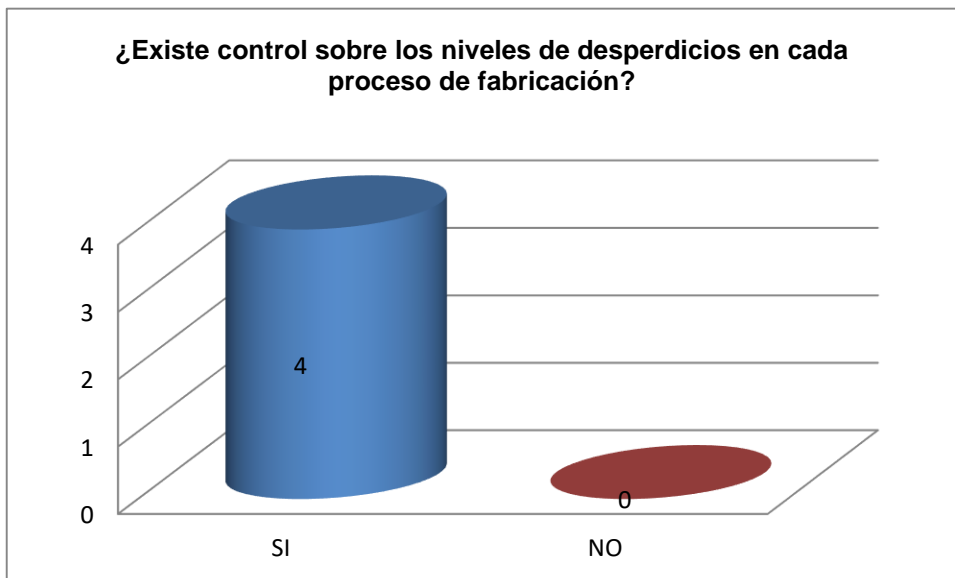
Tabla 3: Existencia de controles de desperdicios

Rango	Frecuencia
SI	4
NO	0
Total	4

Fuente: Encuesta aplicada a directivos

Elaborado por: Cristian Guapulema

Gráfico 4: Existencia de controles de desperdicios



Fuente: Tabla 3

Elaborado por: Cristian Guapulema

ANÁLISIS: La tercera pregunta que es respondida por 4 de los directivos del centro de acopio Guaslán, en particular representa al 100%, 4 personas que respondieron que Si Existen controles de desperdicios.

INTERPRETACIÓN: Estos datos demuestran que los colaboradores pueden reconocer que si existe una gestión eficiente de control de materias primas.

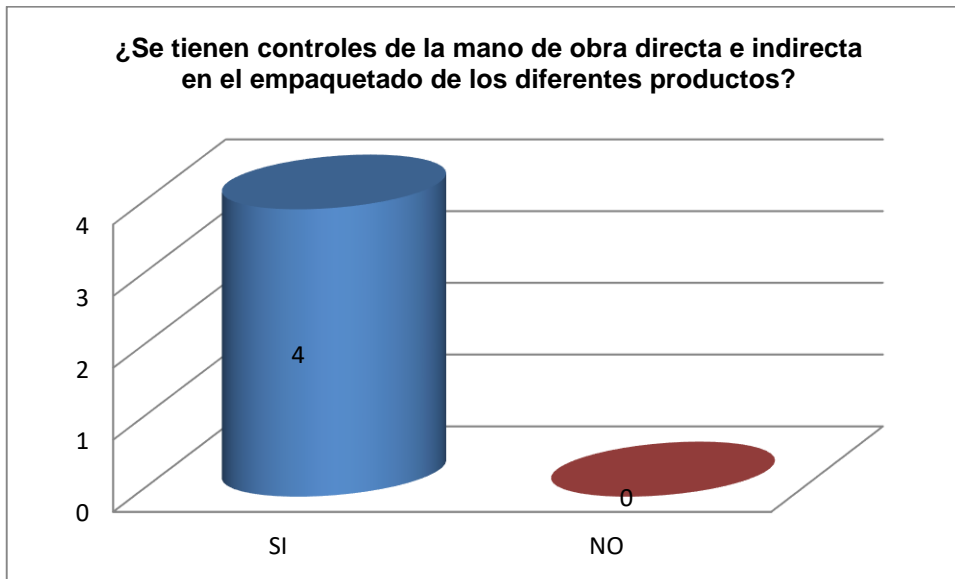
Tabla 4: Existen controles de Mano de obra directa e indirecta

Rango	frecuencia
SI	4
NO	0
Total	4

Fuente: Encuesta aplicada a directivos

Elaborado por: Cristian Guapulema

Gráfico 5: Existen controles de Mano de obra directa e indirecta



Fuente: Tabla 4

Elaborado por: Cristian Guapulema

ANÁLISIS: La cuarta pregunta que es respondida por 4 de los directivos del centro de acopio Guaslán, en particular representa al 100%, 4 personas que respondieron que Si se ha aplicado control de mano de obra directa e indirecta.

INTERPRETACIÓN: Los colaboradores conocen y saben que existen controles de mano de obra dentro del proceso de producción de las canastas.

Tabla 5: Análisis de costos

Rango	frecuencia
SI	0
NO	4
Total	4

Fuente: Encuesta aplicada a directivos

Elaborado por: Cristian Guapulema

Gráfico 6: Análisis de costos



Fuente: Tabla 5

Elaborado por: Cristian Guapulema

ANÁLISIS: La quinta pregunta es respondida por 4 de los directivos del centro de acopio Guaslán, en particular representa al 100%, 4 personas que respondieron que NO existe Análisis de costos.

INTERPRETACIÓN: Estos datos demuestran que los directivos están conscientes de que el análisis de costos de las canastas son el punto más frágil de los costos de venta en el centro de acopio Guaslán.

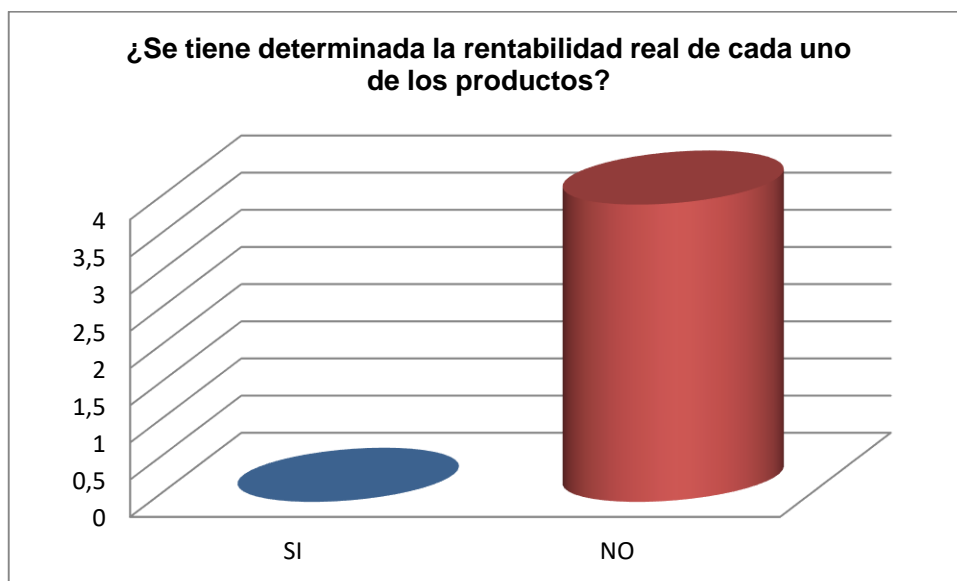
Tabla 6: Se determina la rentabilidad real de cada canasta

Rango	frecuencia
SI	0
NO	4
Total	4

Fuente: Encuesta aplicada a directivos

Elaborado por: Cristian Guapulema

Gráfico 7: Se determina la rentabilidad real de cada canasta



Fuente: Tabla 6

Elaborado por: Cristian Guapulema

ANÁLISIS: La sexta pregunta que es respondida por 4 de los directivos del centro de acopio Guaslán, en particular representa al 100%, 4 personas que respondieron que NO conocen que se determinan los costos reales de cada producto.

INTERPRETACIÓN: Queda identificado que una de las falencias del centro de acopio, es la no determinación de los costos reales, lo que nos indica que no hay la suficiente información que ayude a determinar los costos reales y poder tomar la mejor decisión en cuanto al costo final de la canasta.

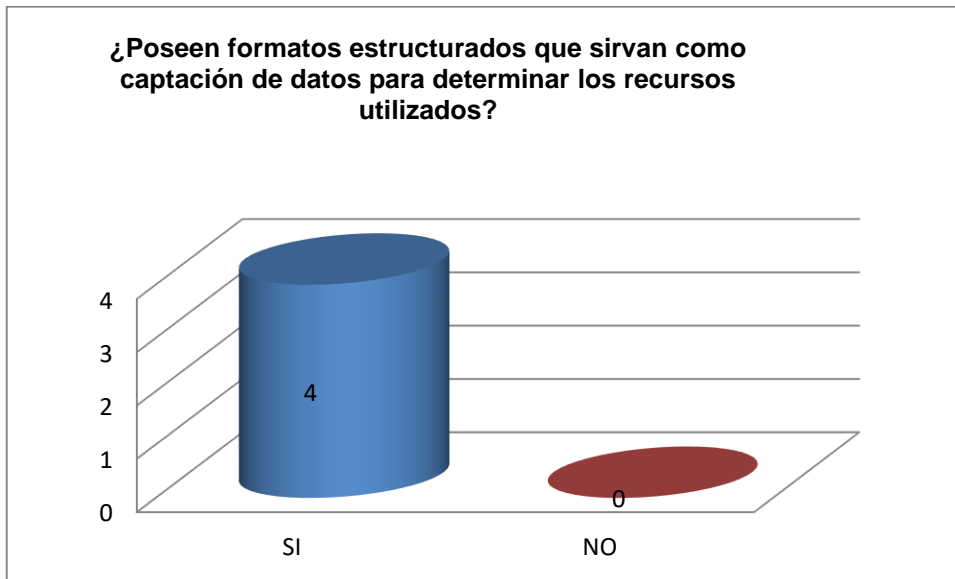
Tabla 7: Poseen datos de los recursos utilizados.

Rango	frecuencia
SI	4
NO	0
Total	4

Fuente: Encuesta aplicada a directivos

Elaborado por: Cristian Guapulema

Gráfico 8: Poseen datos de los recursos utilizados



Fuente: Tabla 7

Elaborado por: Cristian Guapulema

ANÁLISIS: La séptima pregunta que es respondida por 4 de los directivos del centro de acopio Guaslán, en particular representa al 100%, 4 personas que respondieron que SI poseen datos estructurados de los recursos utilizados.

INTERPRETACIÓN: La existencia de un sistema documentado es importante dentro de los procesos de producción de bienes lo que es prioridad en el centro de acopio Guaslán.

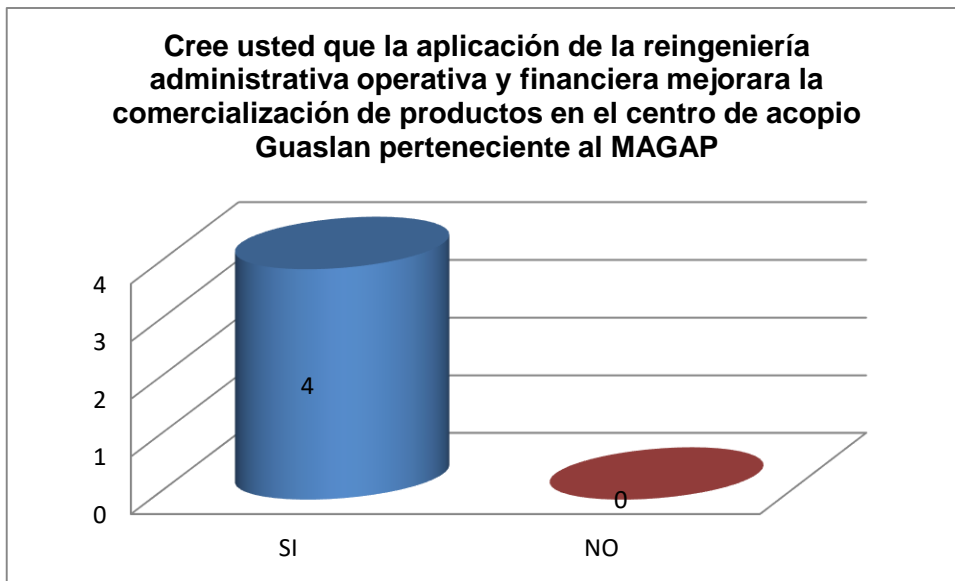
Tabla 8: Aplicación de la reingeniería.

Rango	Frecuencia	Porcentaje
SI	4	100
NO	0	

Fuente: Encuesta aplicada a directivos

Elaborado por: Cristian Guapulema

Gráfico 9: Aplicación de la reingeniería



Fuente: Tabla 8

Elaborado por: Cristian Guapulema

ANÁLISIS: La octava pregunta que es respondida por dos 4 directivos del centro de acopio Guaslán representa el 100%, de que si están de acuerdo que la reingeniería ayudara en la comercialización de productos en el centro de acopio.

INTERPRETACIÓN: Se considera que la reingeniería administrativa, operativa y financiera será una oportunidad para mejorar los procesos dentro del centro de acopio Guaslán, siendo un factor fundamental en el mejoramiento de su estructura económica y administrativa.

3.6.4. Tiempos por procesos

Para la realización del proceso completo que comprende desde la recepción de las materias primas hasta empacado se utiliza un tiempo promedio de 5 horas, este tiempo es un tiempo estimado según el comportamiento de la producción, desde años atrás, no se documenta solo se sabe que es el tiempo máximo que se tardan a su máxima capacidad.

Tabla 2: Tiempos aproximados de elaboración de canastas

Tiempos Aproximados Por Procesos.	
Proceso.	Tiempos
Compras.	10 a 15 días
Recepción de materias primas	1.5 hrs
Selección de materias primas	3 hrs
Empacado	0.75 hrs
Proceso de distribución	5 a 8 horas

Fuente: Encuesta aplicada a directivos

Elaborado por: Cristian Guapulema

3.6.5. Muestra de la calificación realizada por procesos.

Tabla 3: Calificación de los procesos

Procesos	Escala		
	Si cumple	Parcialmente cumple	No cumple
	3	2	1
Proceso de recepción de materia prima			
Recepción y revisión de facturas de embarque.			X
Descarga de camiones.		X	
Cuadre de facturas contra MP recibidas.			X
Revisión de MP recibidas	X		
Separación de producto no conforme.		X	
Ingreso a bodega de materia prima.	X		
Acomodo en bodega según tipo	X		
Proceso de selección de materia prima			
Solicitud de MP a almacén según OP	X		
Clasificación de MP	X		
Pesado de materias primas según descripción de libras a llevar por producto.	X		
Proceso de empaçado			
Solicitud de materiales e insumos de empaque a bodega	X		
Llenado de fundas al vacío o según tipo de producto el empaquetado	X		
Pesado de producto terminado	X		
Acomodado en cajas	X		
Proceso de almacenamiento de producto terminado.			
Identificación de PT		X	
Acomodo en almacén según prioridad de envío.	X		
Total	33	6	2

Fuente: Encuesta aplicada a directivos

Elaborado por: Cristian Guapulema

3.6.6. Interpretación del cumplimiento de las características de procesos

Tabla 4: Cumplimiento de los procesos

Rango de resultado	Grado de cumplimiento	Interpretación de cumplimiento de la característica
3	Alto	Alcanzada plenamente
2	Medio alto	Satisfactoriamente alcanzada
1	Bajo	No alcanzada

Fuente: Encuesta aplicada a directivos

Elaborado por: Cristian Guapulema

3.6.7. Resultado de evaluación de procesos del centro de acopio Guaslán

Procesos	Escala		
	Si cumple	Parcialmente cumple	No cumple
	3	2	1
Proceso de recepción de materia prima			
Recepción y revisión de facturas de embarque.			No alcanzada
Descarga de camiones.		Satisfactoriamente alcanzada	
Cuadre de facturas contra MP recibidas.			No alcanzada
Revisión de MP recibidas	Alcanzada plenamente		
Separación de producto no conforme.		Satisfactoriamente alcanzada	
Ingreso a bodega de materia prima.	Alcanzada plenamente		

Acomodo en bodega según tipo	Alcanzada plenamente		
Proceso de selección de materia prima			
Solicitud de MP a almacén según OP	Alcanzada plenamente		
Clasificación de MP	Alcanzada plenamente		
Pesado de materias primas según descripción de libras a llevar por producto.	Alcanzada plenamente		
Proceso de empaçado			
Solicitud de materiales e insumos de empaque a bodega	Alcanzada plenamente		
Llenado de fundas al vacío o según tipo de producto el empaquetado	Alcanzada plenamente		
Pesado de producto terminado	Alcanzada plenamente		
Acomodado en cajas	Alcanzada plenamente		
Proceso de almacenamiento de producto terminado.			
Identificación de PT		Satisfactoriamente alcanzada	
Acomodo en almacén según prioridad de envío.	Alcanzada plenamente		

Fuente: Encuesta aplicada a directivos

Elaborado por: Cristian Guapulema

Según el análisis de procesos podemos observar que según las características que se necesitan para un proceso bien gestionado una calificación del cumplimiento de 2 es muy bajo; por lo que, existe una brecha la cual se tiene que cubrir a través de una estandarización de procesos para el ordenamiento y control de todas las variables que se dan en el proceso productivo de la empresa.

Conclusión:

La reingeniería utiliza el cambio continuo para alcanzar la ventaja competitiva. Las oportunidades del centro de acopio Guaslán continuaran creciendo si se tiene en cuenta que de uno u otro modo, la mayor parte del beneficio de esta organización llegará a los negocios sin mucho esfuerzo. Sin embargo, hay que tomar en cuenta que el centro de acopio ganará al máximo si puede asimilar la tecnología más reciente y tomar ventaja de las oportunidades, para que así se preparen a sí mismos para cambiar y aceptando el cambio de procesos planteados de manera natural y rápida para que la transición sea eficaz, es necesario indicar que el centro de acopio posee:

3.7. MISIÓN

El MAGAP es la institución rectora del multisector, para regular, normar, facilitar, controlar y evaluar la gestión de la producción agrícola, ganadera y pesquera del país; promoviendo acciones que permitan el desarrollo rural y propicien el crecimiento sostenible de la producción y productividad del sector impulsando al desarrollo de productores, en particular representados por la agricultura familiar campesina, manteniendo el incentivo a las actividades productivas en general. (MAGAP)

3.8. VISIÓN

Al 2016 el centro de acopio Guaslán perteneciente al MAGAP será un referente en el sector productivo, posicionado y reconocido en el mercado local y nacional, conformado por productores de la zona y diferentes partes de la provincia, comprometidos con el aseguramiento de la soberanía alimentaria en beneficio del país y de ellos mismos obteniendo ganancias económicas por la venta de sus productos, que cumplan con los estándares de calidad exigidos por el centro de acopio. (MAGAP)

3.9. OBJETIVO

Incursionar en diversos mercados: El centro de acopio Guaslán tiene el personal calificado, capacidad de abastecimiento; así como, todos los recursos necesarios para realizar propuestas del servicio a diversos sectores y participar en licitaciones públicas, debido a las excelentes relaciones con los proveedores. (MAGAP)

3.10. PRINCIPIOS

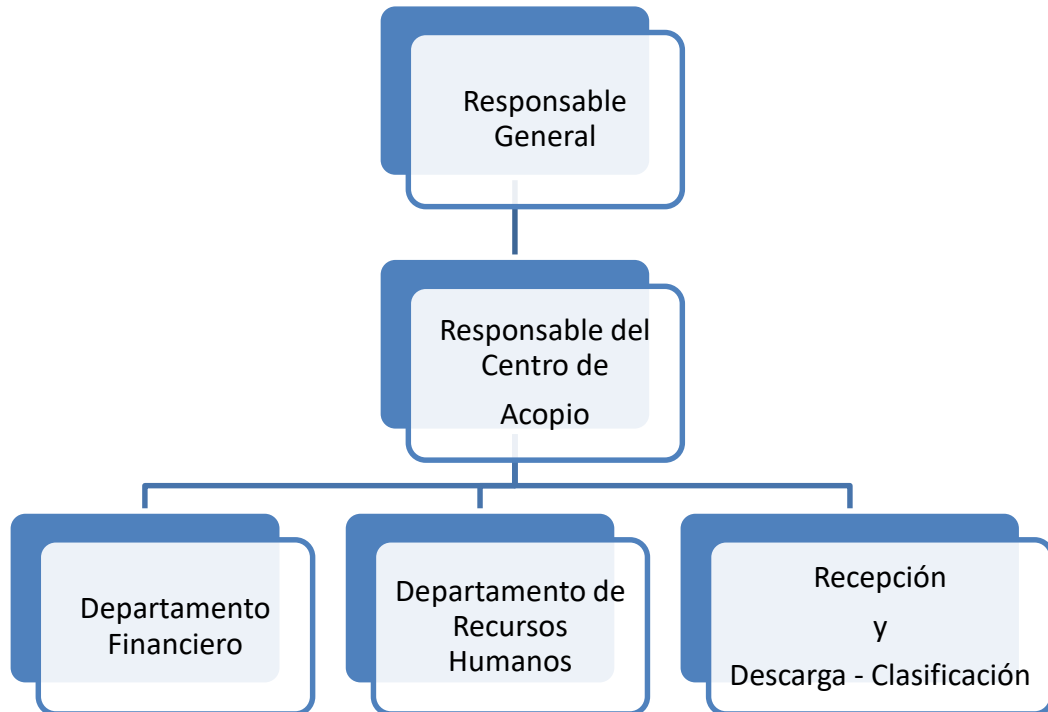
Amabilidad con clientes: El centro de acopio Guaslán promueve buenas relaciones interpersonales de sus empleados hacia los clientes.

Experiencia en el sector agrícola: El centro de acopio Guaslán pretende brindar el mejor servicio y mejorar su proceso de acopio desarrollando nuevos productos para sus clientes.

Capacidad de aumentar volúmenes de producción a través de la ampliación de la planta de producción y maquinaria, esto posibilitará la oportunidad de incursionar en más zonas a nivel nacional.

3.11. ORGANIGRAMAS

3.11.1. Organigrama estructural centro de acopio Guaslán



Fuente: Centro de acopio Guaslán.

3.12. FODA

Por lo tanto se realizó un análisis FODA para identificar como se encuentra la situación actual del centro de acopio Guaslán, el cual nos permitirá conocer nuestro entorno con el fin de saber a qué nos estamos enfrentando y que herramientas tenemos para que el centro sea sostenible en el tiempo y sobre todo que pueda generar utilidades.

La matriz FODA ayuda a la empresa para identificar claramente sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. Para contar con un buen análisis FODA es muy importante, no solo ubicar los puntos mencionados sino que al ser una empresa que está ya trabajando en un mercado exigente debe tener muy claros los factores que pueden ocasionarle obstáculos en el futuro.

3.12.1. Matriz de implicados

FACTORES INTERNOS
FORTALEZAS
Calidad, variedad
Servicio eficiente
Servicio a domicilio
Productos 100% orgánicos
Mayor durabilidad de los productos
Cuenta con bondades nutricionales
Precio Justo
Productos empacados y clasificados
DEBILIDADES
Poco alcance de distribución
Trabajo con poco personal
FACTORES EXTERNOS
OPORTUNIDADES
Entrada a un nuevo mercado
Aumento de clientes potenciales
Tendencia del mercado a consumir productos orgánicos y naturales
Productores mejor capacitados para riesgos climáticos
AMENAZAS
Servicios similares pero con productos tradicionales
Nuevas empresas que entran al mercado
Situación económica
Costos de transporte y empaque
Efectos climáticos en las zonas de producción

Fuente: Encuesta aplicada a directivos

Elaborado por: Cristian Guapulema

3.12.2. Matriz ponderada de evaluación de factores internos

Tabla 5: Matriz ponderada factores internos

FACTORES INTERNOS CLAVE	Valor	Clasificación	Valor ponderado
FORTALEZAS			
Productos ofrecidos a precios más baratos	0,20	3	0,60
Brindar Asesoría Técnica a los Clientes.	0,20	3	0,60
Oferta de servicios adicionales que permiten atraer clientes al establecimiento.	0,10	3	0,30
Posibilidad de Captar recursos económicos a partir de la prestación de servicios adicionales.	0,10	3	0,30
DEBILIDADES			
El Centro realiza muy poca publicidad.	0,10	3	0,30
No cuenta con sistema de distribución de productos.	0,05	3	0,15
No se cuenta con agentes vendedores que promocionen los insumos entre los productores.	0,15	3	0,45
Exceso de funciones del Administrador, que le impide desarrollar el control operativo.	0,10	1	0,10
Total	1		2.15
Factores Externos Clave	Valor	Clasificación	Valor ponderado
OPORTUNIDADES			
Aumentar la capacidad de consumo mediante el impulso de sistemas de producción intensiva.	0,1	2	0,2
Canalización de Recursos Girados por instituciones hacia sus asociados.	0,05	1	0,05
Asumir la rectoría de la feria del Agricultor.	0,05	2	0,1
Mejorar su poder de negociación mediante la participación en confederaciones de centros agrícolas.	0,3	3	0,9
AMENAZAS			
Pérdida de clientes que se pasan a comprar en establecimientos competidores.	0,2	4	0,8
Pérdida de participación en el mercado por reducción de áreas productivas de los clientes actuales del Centro Agrícola.	0,15	3	0,45
Percepción desfavorable de la población con respecto al Centro.	0,1	2	0,2
El efecto climático adverso, desestimula la producción disminuyendo la demanda de insumos.	0,05	1	0,05
Total.	1		2,75

Fuente: Matriz FODA

Elaborado por: Cristian Guapulema

Tabla 6: Calificación ponderada

DETALLE	Calificación
Alto	1
Medio	2
Bajo	3

Elaborado por: Cristian Guapulema

Nota: La calificación ponderada se la realiza en función de alto medio bajo calificándola con uno dos y tres respectivamente, valor que se multiplica con el valor o peso asignado a cada factor de acuerdo a la perspectiva del autor de este trabajo de investigación.

3.12.3. Matriz de estrategias DO, DA, FO, FA

Tabla 7: Matriz do, da, fa, fo

	FORTALEZAS: (F)	DEBILIDADES: (D)
OPORTUNIDADES: (O)	ESTRATEGIAS FO Brindar asesoría técnica para que los productores desarrollen sistemas de producción intensiva, mejorando los productos entregados al centro de acopio	ESTRATEGIAS DO. Implementar sistema de ventas y distribución que permita una mejor imagen y mayor publicidad del centro de acopio.
AMENAZAS: (A)	ESTRATEGIAS FA. Promocionar los precios más bajos que tiene el centro para evitar que los clientes se pasen a la competencia.	ESTRATEGIAS DA. Establecer un sistema de ventas directas, con la finalidad de captar clientes en reposición de los que se pierden por la competencia. Así como de evitar la pérdida de clientes que se pasan a la competencia

Fuente: Matriz ponderada

Elaborado por: Cristian Guapulema

3.12.4. Políticas

Política 1: Brindar asesoría técnica para que los productores desarrollen sistemas de producción intensiva, mejorando los productos que proveen al Centro de acopio Guaslán.

Esta estrategia pretende aprovechar la capacidad legal del centro de canalizar proyectos de reconversión productiva, los cuales son más intensivos que los tradicionales: por lo que, demandan mayor cantidad de insumos agropecuarios por unidad de área, lo que permite ampliar el mercado del centro agrícola, sin variar el área.

Política 2: Implementar sistema de ventas y distribución, mediante esta estrategia se pretende aprovechar el desarrollo de proyectos de publicidad y producción intensiva para implementar nuevos sistemas de ventas y distribución de productos, los cuales actualmente son inexistentes y constituyen una de las debilidades más serias. La importancia de esta política es que pretende explotar la mayor demanda de productos agroecológicos que se venden por parte del centro de acopio y para justificar los costos que implica el establecimiento de estas actividades de comercialización.

Política 3: Promocionar los precios más bajos que tiene el centro agrícola para evitar que los clientes se pasen a la competencia. Esta política pretende compensar las deficiencias que presenta la organización en aspectos como distribución de productos y ventas directas, mediante el ofrecimiento de precios más bajos. Esto se considera de suma importancia considerando que el centro de acopio por su naturaleza jurídica está orientado a atender el cantón de Riobamba, lo cual limita la posibilidad de penetrar otros mercados, de modo que la conservación de los clientes actuales es de suma importancia.

Política 4: Establecer un sistema de ventas directas con la finalidad de captar clientes en reposición de los que se pierden por la competencia; así como, evitar la pérdida de clientes que se pasan a la competencia:

Esta política en particular, pretende responder a la limitación de que el mercado meta tiene un tamaño definido y es relativamente pequeño, con lo que la cantidad de clientes es baja por lo que la conservación de los clientes actuales es fundamental para el

funcionamiento del negocio, del mismo modo que la opción de ganar nuevos clientes es el medio más importante para mejorar el desempeño de la empresa.

3.13. DIAGNÓSTICO DEL MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS CONTABLES Y FINANCIEROS

3.13.1. Procedimiento de caja bancos

El Manual de Políticas y Procedimientos Contables del centro de acopio Guaslán tiene los siguientes procedimientos establecidos:

Caja chica

Cuenta con fondos destinados a gastos pequeños y emergentes se asigna el valor para este rubro, a continuación se detalla la caja chica del centro:

Tabla 8: Detalle caja chica

Detalle	Valor
Caja Chica	USD. 100

Fuente: Matriz FODA

Elaborado por: Cristian Guapulema

Fondos rotativos

Son montos asignados para determinadas finalidades, se utilizan para pagos de montos mayores que no pueden ser utilizados con el fondo de caja chica por su valor.

Los gastos se reponen una vez consumido el 70% del fondo, para su reposición se presentan los respaldos respectivos. El manual no contempla que se realicen arquezos sorpresivos a las personas responsables del fondo rotativo.

Bancos

Ingresos

Los ingresos se generan por venta de canastas. Actualmente no se tiene una persona designada para recibir dichos valores, lo recibe la dirección financiera u otras veces el departamento contable el contador o las asistentes contables o administrativas.

Egresos

Los cheques son emitidos a nombre del beneficiario, con la cantidad y fecha, adjunto con el comprobante de egreso emitido por el contador y revisado por la Dirección Financiera, y aprobado.

3.13.2. Procedimiento de cuentas por cobrar

Las cuentas por cobrar que se generan son pagos como IESS, SRI, consumo telefónico. Este es un proceso que lleva demasiado tiempo al momento del registro, existe demora por parte de la Dirección Administrativa hasta determinar todos los pagos que van asumir.

3.13.3. Procedimiento de propiedad planta y equipo

Son todos los activos tangibles del centro de acopio, se considera activos fijos aquellos bienes muebles o equipos que tengan un valor mayor o igual a USD. 200,00.

Antes de efectuar la compra, deberá haberse solicitado por lo menos tres cotizaciones, de las que se seleccionará la más conveniente en función de: costos, calidad y servicio.

Por el giro del negocio muchas veces ciertos bienes no se registran como activo, sino directo al gasto.

3.13.4. Procedimiento de cuentas por pagar

El centro de acopio Guaslán actúa como agente de retención sobre los valores que se cancelen y constituyan renta gravada para quien los recibe de acuerdo a la Ley.

Se considera dentro de este grupo la retención que realiza el patrono sobre los ingresos de sus trabajadores en relación de dependencia.

Para la declaración se prepara el formulario de declaración y posteriormente el pago, para esto se elabora un resumen de todas las retenciones que se realizaron.

Los comprobantes no son archivados adecuadamente ni en forma cronológica.

Proveedores

A pesar que en el manual no se encuentra definido el procedimiento para el pago de proveedores, anticipos y demás salidas de dinero se ha establecido verbalmente el procedimiento, las asistentes entregan las solicitudes para el pago adjuntando los respaldos respectivos a la Dirección Financiera para que apruebe y envíe a contabilidad para su registro y emisión de los cheques o transferencias bancarias.

3.13.5. Procedimiento de nómina

Será de responsabilidad del administrador enviar a la dirección de contabilidad un memorándum en el que consten las novedades que deberán tomarse en cuenta para efectuar los pagos de honorarios del personal técnico. La persona responsable de recursos administrativos preparará un listado de las multas impuestas al personal, indicando el monto por multa, el motivo, y el total por empleado. Las multas a los empleados serán impuestas de acuerdo a lo determinado en la política de multas. De igual forma preparará un listado de novedades adicionales del empleado como: descuentos por seguro personal, otros ingresos, descuentos o devoluciones producto de liquidaciones de anticipo en contabilidad.

Con esta información se procede a realizar el rol de pagos, se genera de igual manera las cuentas por pagar y cobrar, ocasionando que estas cuentas no se liquiden a tiempo y el proceso de registro de roles de pago requiera de más tiempo.

3.13.6. Procedimiento de remanentes

Ocurre cuando al cierre se determina el valor sobrante verificando con el presupuesto y la contabilidad, el administrador junto con el Área Financiera, determinarán cuál es la cantidad exacta del remanente.

3.13.7. Procedimiento de ventas e ingresos varios

El centro de acopio Guaslán realiza autofinanciamiento con la venta de las canastas de productos agroecológicos.

No se tiene un inventario de los productos que posee el centro de acopio, estos son puestos a la venta sin control únicamente contabilidad emite la factura y recepción entrega de la canastas que se encuentran en bodega, el precio lo determina la dirección financiera.

3.13.8. Procedimiento de elaboración de estados financieros

Los Estados Financieros son elaborados superficialmente por la contadora y son los siguientes:

- Libro diario
- Libro mayor
- Estado de situación inicial
- Balance general
- Estado de resultados o pérdidas y ganancias
- Balance de comprobación

Contabilidad verifica la entrega oportuna de la información y entrega a la Dirección Administrativa – Financiera, cuando ésta lo requiera. Realiza los diarios mensuales y su correspondiente ingreso al sistema, para posteriormente realizar los balances mensuales.

Este procedimiento se encuentra por demás explicado ya que detalla los asientos contables que se deben realizar de manera mensual, todas las personas jurídicas deben llevar contabilidad de acuerdo a las normas ya establecidas.

3.14. DIAGNÓSTICO DEL MANUAL DE POLÍTICA Y REGLAMENTOS

3.14.1. Ausencia de personal y vacaciones

En el manual de principios políticas y reglamentos que actualmente existe en el centro de acopio Guaslán se determina ciertas normas administrativas como los periodos de vacaciones y permisos por enfermedad, fallecimiento y por matrimonio, estos ya se encuentran contempladas en el código de trabajo, por esto es innecesario que estos procedimientos se encuentren incluidos en dicho manual.

3.14.2. Contratación, evaluación y rendición de cuentas

El centro de acopio Guaslán para la contratación de personal tiene los siguientes procesos administrativos:

3.14.2.1. Definición de perfiles, funciones y responsabilidades

- **El perfil:** se encuentra definido por estudios, experiencia, u otros. Tendrá que definirlo la administración.
- **Términos de referencia** son todos los productos, funciones a realizar, tiempo, plazos, calidad y responsabilidades de igual manera los términos de referencia de cada persona a contratar lo define la administración.
- **Sueldo:** el centro de acopio solo contrata en función de los sueldos de acuerdo a la escala salarial del IESS para la contratación de una persona.
- **Formulario de solicitud de personal:** deberán llenar este documento el mismo que comprende toda la información del puesto, la vacante, el sueldo y la persona contratada.

- **Proceso de reclutamiento**

Se debe permitir y poner en conocimiento a todas las personas que visitan el centro de acopio Guaslán que pueden dejar su hoja de vida, la misma que será considerada para las distintas vacantes que tenga.

Este proceso impide que los puestos vacantes se den a conocer a más personas, se cierra a que solo sea conocido por los funcionarios que laboran en el centro de acopio, generando una cadena de referidos.

- **Proceso de selección**

En el manual de políticas se establece que “se debe averiguar si una persona del centro de acopio quiere ocupar una posición vacante, luego se invitará al personal a que se presenten candidatos, al mismo tiempo, se tiene que hacer el llamado a las personas que se encuentran en la base de datos.”

Como se dijo anteriormente con este proceso no se da a conocer de los puestos vacantes.

- **Proceso de evaluación**

Se califica la adaptabilidad al trabajo, calidad en el servicio, conocimiento del trabajo, calidad en el servicio, conocimiento del trabajo, calidad en el trabajo y organización y eficacia.

- **Evaluación por objetivos**

Se califica el rendimiento de funciones y la entrega de productos, que puede ser aplicada como base en los términos de referencia entregados a cada trabajador.

Estas evaluaciones no se realizan a pesar que están descritas en el manual antes mencionado no son aplicadas.

- **Rendición de cuentas**

El personal administrativo como el técnico debe presentar un informe del desempeño y actividades que realizan de manera mensual.

Este proceso descrito es muy burocrático e innecesario para ello se realizan las evaluaciones al personal para ver su desempeño y el cumplimiento de objetivos.

3.14.3. Contratación de pasantías

Para el ingreso de pasantías se debe presentar el perfil del postulante, las actividades que va a desempeñar y el pago debe estar considerado en el presupuesto del año del centro de acopio, todo debe basarse en la ley de pasantías ecuatorianas.

Este proceso no se encuentra detallado en forma correcta de acuerdo a la ley de pasantías.

3.14.4. Manejo de información

La información no publicada será de estricta confidencialidad del centro de acopio, los investigadores que entreguen información al centro podrá ser utilizada en cualquier momento, el centro de acopio se compromete a no vender originales de fotografías, grabaciones ilustraciones y demás información sin autorización escrita de los autores. Este proceso se encuentra detallado en forma correcta.

3.14.5. Normas de conducta y conflicto de interés

Se detallan las normas de conducta que tienen todo el personal de la fundación como: honestidad, transparencia respeto, equidad etc.; evita conductas inapropiadas y conflicto de intereses que pueda existir dentro del centro de acopio y que se encuentran prohibidas. Son detalladas en forma correcta de acuerdo a normas de conducta.

3.14.6. Seguros

Cuando una persona ingresa al centro de acopio se la incluye en el seguro del estado, no posee seguros privados. Esta es una política que se cumple en todos los casos.

3.14.7. Sanciones

Las sanciones no se encuentran definidas en el manual de principios, políticas y reglamentos.

3.15. DIAGNÓSTICO Y EVALUACIÓN DE LOS PROCESOS CONTABLES

3.15.1. Introducción

El centro de acopio Guaslán, actualmente no maneja ningún sistema contable, y se lo realiza de forma manual.

3.15.2. Presupuestos

Los presupuestos son planes de acción que ayudan a cumplir un fin en un tiempo determinado, en el centro de acopio Guaslán son elaborados por el Director Financiero pocas veces se encarga de elaborar los presupuestos se manejan en tablas de Excel y carecen de todos los principios presupuestarios con los que se deben elaborar, como son la previsión, planeación, organización, dirección y control, se los realiza sin analizar cifras y en ocasiones se pasa por alto los niveles jerárquicos.

La ausencia de un software apropiado que ayude a tener un control adecuado para los presupuestos y su seguimiento es un inconveniente ya que se producen falencias en su control.

3.15.3. Plan de cuentas

No se tiene un plan de cuentas de acuerdo a las cuentas del presupuesto, son demasiadas cuentas que se han venido creando de forma innecesaria siendo el plan de cuentas nulo y a su vez no cuenta con una estructura ni organización que facilite el manejo para el registro de transacciones ni para la realización de los estados financieros.

3.15.4. Libros contables

El departamento contable se encarga del registro de los comprobantes de diario, egresos e ingresos. En la administración se centralizan los pagos de IESS, SRI y los pagos del seguro, generando las cuentas por cobrar y generando las cuentas por pagar. Estos asientos se generan de manera mensual ocasionando pérdida de tiempo y la liquidación tardía de estas cuentas por cobrar y pagar.

Los desembolsos que llegan se registran en la cuenta de pasivo, y cada mes se cierra esta cuenta contra los gastos efectuados en el periodo, este asiento se realiza de manera mensual. A continuación el formato de los asientos contables que se realizan:

Tabla 9: Registro desembolso

-1-		
	Debe	Haber
Banco	xxx	
Desembolso		xxx

Fuente: Libros contables

Tabla 10: Registro gasto

-2-		
	Debe	Haber
Honorarios	xxx	
10% retención honorarios		xxx
100% retención IVA		xxx
Proveedores		xxx

Fuente: Libros contables

3.15.5. Estados financieros

Los balances se elaboran de manera anual pero durante los últimos años se han realizado de manera atrasada, por lo que este trabajo servirá de mucho para mejorar la consolidación de estados financieros.

3.15.6. Análisis financiero

El centro de acopio Guaslán no maneja ningún análisis financiero.

3.16. DIAGNÓSTICO Y EVALUACIÓN DE LOS PROCESOS EN LA ELABORACIÓN DE LAS CANASTAS

3.16.1. Capacidad instalada y ocupada.

No se ha determinada la capacidad instalada.

3.16.2. Eficiencia de los sistemas y procedimientos operativos

Este indicador mide la discrepancia o variación que existe entre la producción estándar (o ideal) y la producción actual (o real), la misma que no se determinado con la fórmula que determina este valor

3.16.3. Tecnología.

Con el modelo de negocio presentado el centro de acopio Guaslán posee una infraestructura y tecnología Buena.

3.16.4. Flujo gramas de Procesos

El departamento de producción mantiene constantes cambios en sus procesos con el fin de realizar de manera eficiente la elaboración de las gavetas y sus productos.

Mediante información obtenida del departamento de producción se ha mantenido dicho proceso en la actualidad para la fabricación de las diferentes variedades de canastas que ofrece el centro de acopio, por lo que no se tiene determinado los procesos de empaquetado de cada canasta de acuerdo a su presentación de ventas para lo que debería de haber cuatro flujos de procesos y cada uno con 24 subprocesos que son los productos que contienen los diferentes tipos de canastas del centro de acopio Guaslán.

3.16.5. Flexibilidad de las operaciones

La flexibilidad es la capacidad de adaptarse a los cambios. Dichos cambios pueden ser productivos, de productos y de tecnología, en este caso el centro de acopio Guaslán no

tiene un control sobre sus operaciones, lo que conlleva a un aumento en el costo de sus productos y obtener perdidas al final del ejercicio contable.

3.16.6. Índices de inactividad de la maquinaria, equipo y horas hombre

Como en el punto anterior pudimos determinar que no tenían un control de sus operaciones como resultado en este punto tenemos que no se aplica índices de inactividad de máquina y equipo.

3.16.7. Nivel de productividad por empleado

De acuerdo a los datos obtenidos en los 3 últimos meses no se ha calculado el nivel óptimo de rendimiento de la elaboración de cada canasta en el centro de acopio Guaslán.

3.16.8. Tiempo de atención al cliente

Los productos a facturar no poseen códigos de barras, su precio se lo determina mediante una balanza por tal motivo los operarios tienen que ser eficientes en la digitación del producto puesto que esto determina la rapidez en cuanto a la atención al cliente basado en un control de tiempos tomados a 17 personas facturadas en un día de trabajo de 8 horas, por parte de la persona que recepta los pedidos y factura, se ha podido determinar que el tiempo de atención desde que el cliente comienza a pedir el tipo de canasta y facturar es de 15 minutos, lo que debe ser mejorado para una atención más rápida y eficiente y con menos costos.

CAPITULO IV: MARCO PROPOSITIVO

4.1. MISIÓN

Comercializar y almacenar los productos agrícolas de la comunidad de Guaslán, asegurando de esta manera la calidad de los productos agrícolas orgánicos para el mercado de la provincia de Chimborazo; contando con la participación activa de los agricultores, el talento humano e infraestructura idónea, fomentando la competitividad de los productores; dando prioridad a la seguridad alimentaria de la comunidad.

4.2. VISIÓN

Ser líderes en la comercialización de canastas con productos orgánicos en la ciudad de Riobamba, mediante la óptima selección de productos a través de la implementación de estándares de calidad, logrando de esta forma la venta de canastas con productos orgánicos del sector agrícola de la comunidad de Guaslán.

4.3. OBJETIVOS

- Posicionar la marca en el mercado del cantón Riobamba.
- Implementar estándares de calidad en los proceso de empaquetado.
- Brindar excelente atención al cliente.
- Implementar un almacenamiento adecuado mediante refrigeración.
- Mejorar los procesos administrativos, financieros y operacionales.

4.4.VALORES Y PRINCIPIOS

4.4.1. Trabajo en Equipo.

Este valor es muy importante en su aplicación puesto que fomenta la unión y la comprensión, entre los agricultores y demás integrantes del centro de acopio Guaslán, uniendo las fortalezas de todos los integrantes, creando de esta manera un ambiente de trabajo adecuado que fomente la cooperación entre los integrantes.

4.4.2. Liderazgo.

Mantener un alto nivel de liderazgo entre todos los integrantes del centro de acopio Guaslán desarrollará de manera eficiente la toma de decisiones, por lo tanto los agricultores y los encargados de las funciones administrativas serán líderes y serán capaces de desarrollar sus habilidades para dirigir las diferentes actividades productivas que conlleven al cumplimiento de sus objetivos.

4.4.3. Cooperación.

La cooperación ayudará a impulsar a los agricultores y coordinadores a brindarse apoyo entre sí y de manera desinteresada, por lo cual comparten conocimientos y responsabilidades de manera mutua; esto ayudará a desarrollar un medio de amabilidad en el desarrollo de las actividades productivas.

4.4.4. Solidaridad.

El equipo de trabajo del centro de acopio Guaslán, mediante este valor se ayudará de manera espontánea y voluntaria, en varias situaciones, estando de esta manera organizados de manera correcta fomentando el compañerismo.

4.4.5. Sentido de Pertenencia.

El sentido de pertenencia implica que los agricultores y directivos se sienten identificados con el centro de acopio Guaslán, manteniendo la autenticidad de representar a esta organización, por lo cual todos son partícipes en la toma de decisiones de las actividades.

4.4.6. Confianza.

Se basa en la seguridad que se transmite dentro de la organización, en este caso entre sus integrantes que mantienen una creencia mutua en su accionar; esto ayudará a la construcción de un ambiente confortable de trabajo entre compañeros.

4.4.7. Responsabilidad.

Cada integrante del centro de acopio Guaslán cumplirá a cabalidad con sus actividades o roles que se le ha sido asignados, por lo tanto tendrá que ser eficiente y eficaz asumiendo su papel a desempeñar.

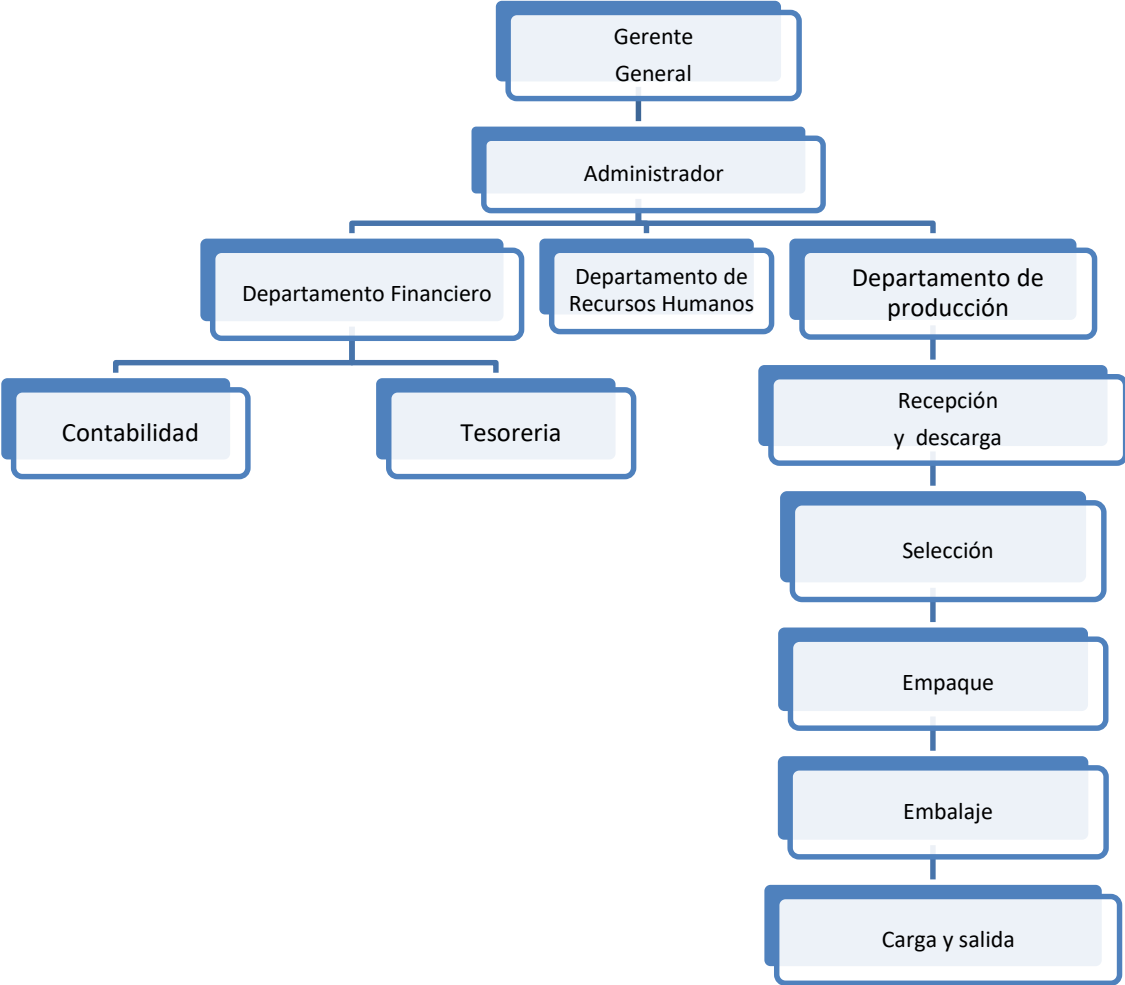
4.4.8. Respeto.

Todo el equipo de trabajo del centro de acopio Guaslán, tendrá que tener consideración con sus compañeros, manteniendo ética y respeto para todos y entre todos, sin importar sus diferencias, sean éstas de criterio, religión, entre otras, tomando en cuenta sus derechos y obligaciones.

4.4.9. Puntualidad.

La puntualidad es esencial para cumplir las actividades de manera eficiente, por lo tanto todos los integrantes de dicho centro tendrán que respetar los tiempos y horarios establecidos, puesto que cada minuto cuenta como ganancia o pérdida en la productividad.

4.5.ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL



Fuente: Documentos Centro de acopio Guaslán
Elaborado por: Cristian Guapulema

4.6.PROPUESTA DE MEJORAS AL MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS CONTABLES Y FINANCIEROS

4.6.1. Procedimiento propuesto de caja bancos.

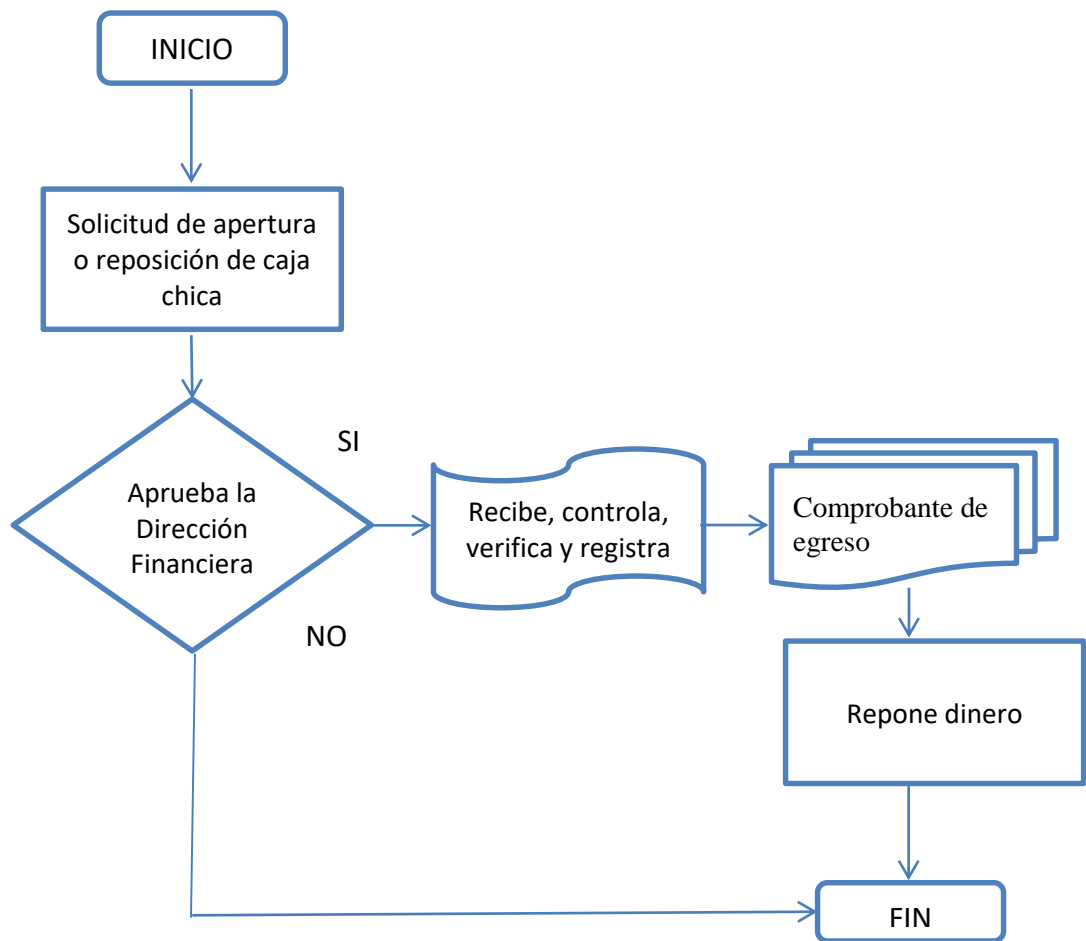
a. Caja chica

En este procedimiento se debe incluir ciertos parámetros para un mejor control interno, la Dirección Financiera debe autorizar la apertura o el reembolso de los gastos de caja chica.

Los fondos de caja chica debe ser manejados por la asistente del administrador, este fondo a su vez debe ser supervisado por el contador/a del centro de acopio Guaslán, quien deberá realizar arquezos sorpresivos una vez por trimestre.

Los reembolsos deberán efectuarse cuando la caja chica sume el 80% del fondo asignado, los respaldos se enviaran a contabilidad para la verificación, control y el registro de las facturas y el comprobante de egreso respectivo emitido a nombre de la persona que maneja el fondo, este a su vez debe estar revisado y aprobado por la Dirección Financiera y aprobado por el Administrador.

Gráfico 2: Diagrama de flujo proceso caja chica



Fuente: Documentos Centro de acopio Guaslán

Elaborado por: Cristian Guapulema

b. Bancos

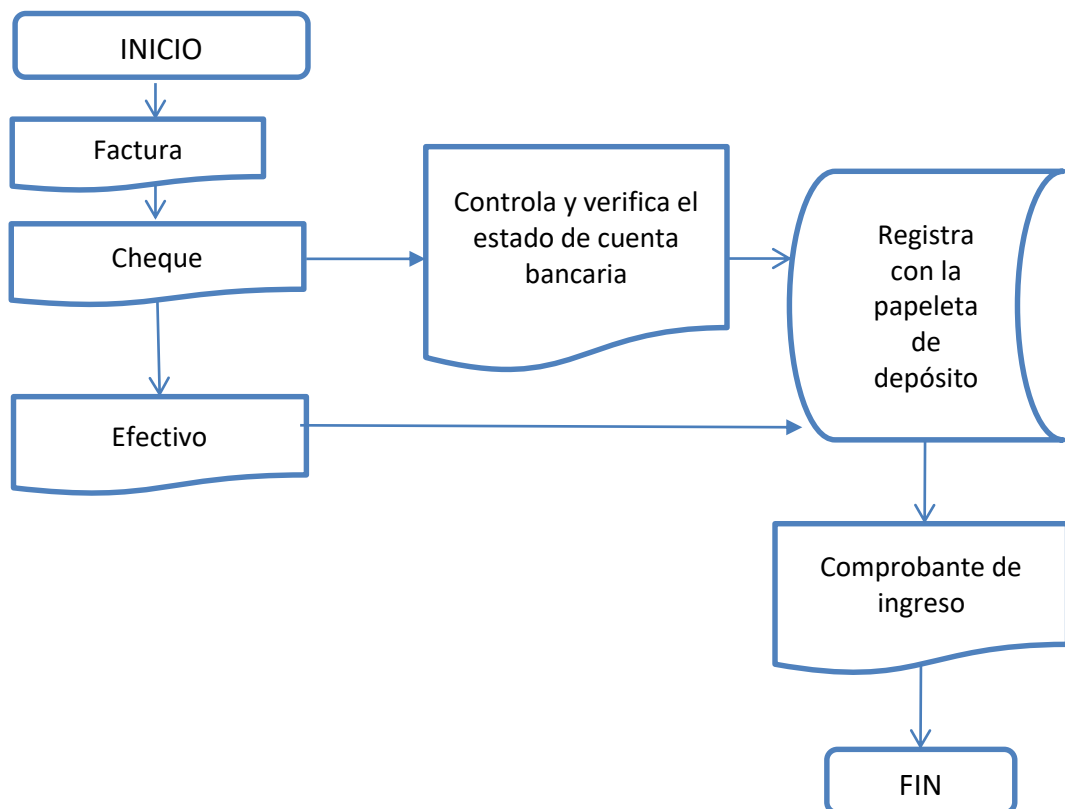
Ingresos

Se recibe del cliente los desembolsos mediante transferencia bancaria estas deben ser verificadas por la contadora del centro de acopio de acuerdo a la factura correspondiente.

Cuando el cliente entrega dinero en efectivo por venta de canastas, este debe ser recibido por la contadora quien deberá preparar la papeleta de depósito.

La asistente contable deberá registrar en el sistema emitiendo el comprobante de ingreso.

Gráfico 3: Diagrama de flujo proceso bancos ingresos



Elaborado por: Cristian Guapulema

c. Egresos

Se debe utilizar una cuenta bancaria ya que al momento no se dispone de ninguna cuenta, la administración debe centralizar la mayoría de pagos.

La propuesta de manejar costos ayudará a identificar fácilmente los pagos realizados sin tener la necesidad de tener varias cuentas bancarias que dificultan el control y manejo de las mismas, además de los costos que genera su mantenimiento.

Tabla 11: Modelo cuentas bancarias

Nombre del Banco	Nº Cuenta	Tipo
Banco XXX	000000001	AHORROS CTA CORRIENTE

Fuente: Documentos Centro de acopio Guaslán

Elaborado por: Cristian Guapulema

4.6.2. Procedimiento propuesto de propiedad planta y equipo.

La codificación de los activos fijos se la realizará tomando en cuenta la siguiente tabla:

Tabla 12: Codificación propuesta propiedad planta y equipo

Guía de activos fijos	
Categoría	Código
Edificios	01
Muebles Y Enceres	02
Equipos de Computación	03
Equipos de Oficina	04
Vehículos	05
Ubicación	Código
Primer piso	01
Segundo Piso	02

Fuente: Documentos Centro de acopio Guaslán

Elaborado por: Cristian Guapulema

El registro del código llevará en primera instancia las iniciales del centro de acopio Guaslán seguido de un guion el código de la categoría, separada por un guion se registrará el código de la ubicación, será seguido finalmente después de un guion con un registro numérico de tres dígitos que será consecutivo.

A continuación se cita un ejemplo, la codificación del escritorio de la Gerencia General sería:

GUAS -02-01-001.

- a. La vida útil asignada debe estar de acuerdo a las normas impartidas por la ley y deben expresarse en años y meses, así:

<i>ACTIVO FIJO</i>	<i>EN AÑOS</i>	<i>EN MESES</i>
<i>Edificios</i>	20	240
<i>Muebles y enseres</i>	10	120
<i>Maquinaria y equipos</i>	10	120
<i>Vehículos</i>	5	60

- b. Los activos fijos deben controlarse en un auxiliar contable que identifique su código, fecha de incorporación, vida útil, valor de adquisición, depreciación acumulada, depreciación del ejercicio, valor neto e identificación del departamento que usa el bien.
- c. Este último es de vital importancia pues permite definir el tipo de costo o gasto ya sea costo de producción o gasto de administración y ventas.
- d. Respecto de las escrituras de propiedad, se deben anotar detalladamente los datos completos en el registro correspondiente; el original lo conservará el administrador y una copia será para el departamento de contabilidad

A partir del año 2015 se tendrá que retomar el tema de las depreciaciones para su realización ya que desde el año 2014 no se han realizado, tomando en cuenta las políticas detalladas anteriormente.

Propuesta de las depreciaciones desde el año 2014 al 31 de diciembre del 2015.

Tabla 13: Modelo propuesto depreciación activos

Asientos de depreciación activos			
CODIGO	CUENTA	DEBE	HABER
	Gasto depreciación activos fijos	5752	
3.4.1.01	Excedentes acumulados	19000	
1.2.02.01.02	Depreciación acumulada (edificios)		11000
1.2.02.02.02	Depreciación acumulada (muebles y enseres)		4752
1.2.02.04.02	Depreciación acumulada (equipos de oficina)		4000
1.2.02.07.02	Depreciación acumulada (equipos de cómputo)		5000
TOTAL		24752	24752

Fuente: Documentos Centro de acopio Guaslán

Elaborado por: Cristian Guapulema

Tabla 14: Modelo de cálculo depreciación de activos

CODIGO	CUENTA	VALOR NETO ACTIVO	AÑOS	DEPRECIACIÓN ANUAL	DEPRECIACIÓN AÑOS ANTERIORES	TOTAL DEPRECIACIÓN
1.2.02.01.01	Costo de adquisición					
1.2.02.02.01	Costo de adquisición					
1.2.02.04.01	Costo de adquisición					
1.2.02.07.01	Costo de adquisición					

Fuente: Documentos Centro de acopio Guaslán

Elaborado por: Cristian Guapulema

4.6.3. Procedimiento de cuentas por pagar

a. Retenciones en la fuente

Cuando el personal del centro de acopio Guaslán va a realizar alguna compra se les entrega liquidaciones de compra y retenciones en la fuente para que sean utilizados, es por esto que en el manual de procedimientos se deberá contemplar un formato para que sea llenado cada vez que el personal se lleve estos documentos y a su regreso la revisión de que todos estén completos.

Tabla 15: Modelo propuesto para cuentas por pagar.

Registro de documentos			
Responsable	Tipo de documento	N° de documento	Firma

Elaborado por: Cristian Guapulema

b. Proveedores

Para todos los desembolsos de dinero que realiza el centro de acopio Guaslán se establecería el siguiente procedimiento dentro del Manual; los pagos se los realizará una vez por semana los días viernes en la Dirección Financiera hasta el miércoles de cada semana adjuntara las facturas, el comprobante de diario es realizado por el contador y el comprobante de recepción, cuando son pagos de honorarios profesionales se deberá entregar adicionalmente la autorización del pago indicando los productos que está entregando, cuando son anticipos se entregará la solicitud de fondos adjunto el presupuesto establecido en el procedimiento de anticipos, el gerente aprueba los pagos y entrega a contabilidad para su registro en el sistema contable para su posterior pago por la Dirección Financiera y Ejecutiva.

4.6.4. Procedimiento de nómina

a. Elaboración de nóminas

El departamento financiero es el encargado de emitir la solicitud de fondos del personal, el Gerente aprueba y entrega a contabilidad para la elaboración de los roles de pago del personal que se encuentra en relación de dependencia, y su posterior pago.

Dentro de los descuentos al personal actualmente ya no existe el concepto por multas.

Cuando se cancela honorarios del personal técnico deberán adjuntar a más de la factura un memo de aprobación del administrador donde se indique que se aprueba el pago y se encuentran de acuerdo con lo realizado.

4.6.5. Procedimiento de ventas e ingresos varios

Los ingresos que tiene el centro de acopio Guaslán se cobran de forma inmediata y es por la venta de canastas, pero se tiene cuentas por cobrar.

El departamento contable procederá a emitir la factura y descargar del inventario de las canastas en bodega al finalizar el día, ya que son productos de degradación rápida ya que no contienen preservantes, solo empacado al vacío.

Tabla 16: Hoja propuesta de inventario físico

HOJA DE INVENTARIO FÍSICO

Fecha:

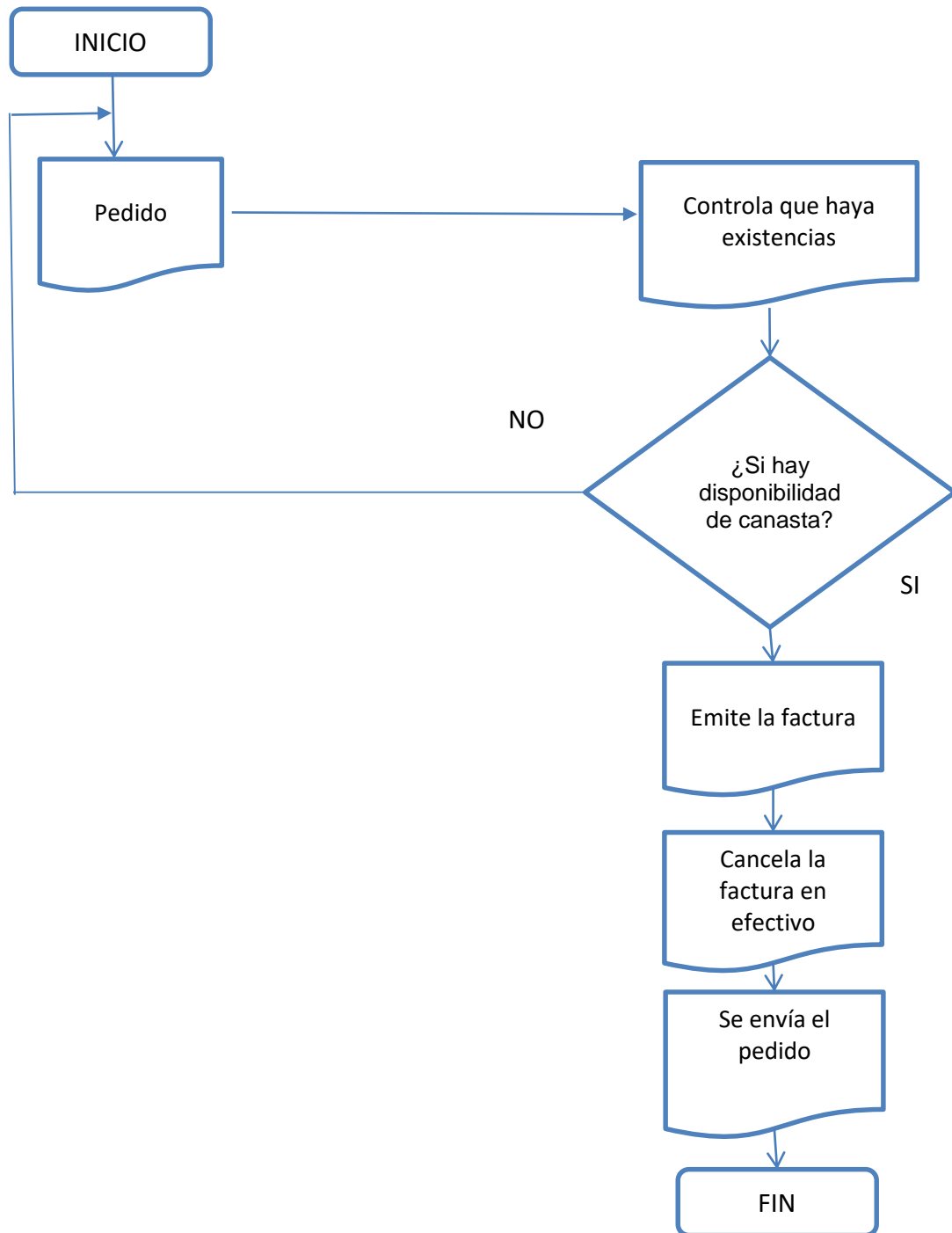
Realizado

por:

Código	Precio por canasta	Cantidad en existencia	Observaciones
001	16	5	
002	18	5	
003	20	2	
004	20	2	

Elaborado por: Cristian Guapulema

Tabla 17: Flujo de procesos propuesto para venta de canastas



Elaborado por: Cristian Guapulema

4.6.6. Políticas y Reglamentos

4.6.6.1. Ausencia de personal y vacaciones

Respecto a este inciso vale elaborar las siguientes políticas, las mismas que guardan relación con el código de trabajo y las mismas que servirán para mejorar las relaciones empleador trabajador.

- El trabajador que requiera ausentarse de las instalaciones de la empresa durante la jornada de trabajo deberá solicitar el permiso respectivo de su superior inmediato. La no presentación del permiso al Departamento de Recursos Humanos o a su Representante por parte del trabajador, será sancionada como falta leve.
Si por enfermedad, calamidad doméstica, fuerza mayor o caso fortuito, debidamente justificado, el trabajador no concurre a laborar en forma obligatoria e inmediata deberá comunicar por escrito el particular al Departamento de Recursos Humanos, superada la causa de su ausencia, deberá presentar los justificativos que corresponda ante el Departamento de Recursos Humanos o quien hiciere sus veces.
- El Departamento de Recursos Humanos procederá a elaborar el respectivo formulario de ausencias, faltas y permisos, con el fin de proceder a justificar o sancionar de conformidad con la ley y este reglamento.
- Las faltas de asistencia y puntualidad de los trabajadores de la empresa serán sancionadas de acuerdo a las disposiciones legales y reglamentarias vigentes, los valores recaudados por este concepto serán entregados a un fondo común de la empresa.

4.6.6.2. Contratación, evaluación y rendición de cuentas

La contratación del personal en el centro de acopio Guaslán debe ser más adecuado de lo que se plantea actualmente tener un proceso más definido ayudará a una mejor contratación, el mismo que deberá seguir las siguientes políticas.

La política de contratación de personal del centro de acopio Guaslán contempla los siguientes puntos:

- La persona a contratar debe cumplir con el perfil de cargo establecido para la vacante.
 - Antes de iniciar con el proceso de reclutamiento, la empresa analizará la posibilidad de realizar alguna promoción o rotación interna acorde a la vacante establecida.
 - Todos los candidatos deberán someterse a entrevista y a los exámenes laborales y deberán obtener resultados satisfactorios de acuerdo a las necesidades de cada caso para ser considerados como aptos para una vacante.
 - No se podrá realizar ninguna contratación de personal que no haya cumplido con el proceso de selección.
 - No es posible contratar a menores de edad.
 - Ningún trabajador se verá discriminado por razones de edad, sexo, estado civil, origen racial o étnico, condición social, religioso o convicciones, ideas políticas, orientación sexual, afiliación o no a un sindicato, discapacidad, así como por razón de lengua.
 - El trabajador debe guardar absoluta discreción con la información confidencial.
 - El trabajador no podrá efectuar negociaciones relacionadas con los activos de la empresa en los cuales pueda tener un interés real o potencial.
 - No tener antecedentes judiciales y penales.
- **Proceso de reclutamiento**

Antes del proceso de reclutamiento se debe definir el perfil con base a los requisitos y condiciones que asegurarán un desempeño efectivo de la persona contratada, tanto en el corto como en el largo plazo.

Los aspectos que se deben tomar en cuenta dentro del perfil son:

- **Responsabilidad de la posición:**

La posición debe partir con la formulación precisa del propósito central del cargo y sus principales actividades.

- **Educación:**

Es el grado académico que se requiere para la posición.

- **Experiencia:**

El candidato debe contar con cierta experiencia profesional y con ello el nivel de aprendizaje que fue adquirido.

- **Conocimientos y destrezas técnicas:**

El grado efectivo de aprendizaje y consolidación de habilidades técnicas que son necesarias para el óptimo desempeño de la posición.

- **Condiciones particulares:**

Son condiciones importantes para el desempeño del puesto como lugar de residencia, disponibilidad para viajar etc.

a. Reclutamiento

Se trata de conformar una base general de candidatos elegibles, para el efecto, se debe recurrir a varias fuentes:

- Anuncios en la prensa, en radio.
- Universidades y centros educativos
- Bancos de datos de la organización o de instituciones que se dedican a esta actividad.

b. Proceso de selección

- **Preselección**

Se evalúa todas las hojas de vida recibidas, se verifica los requisitos y se contacta con los postulantes que cumplen los requisitos del perfil.

Una vez que se tiene las personas preseleccionadas se pasa a la siguiente etapa que es la selección.

- **Selección**

Una vez que se tiene a los preseleccionados se inicia el siguiente proceso:

- 1. Perfil a escoger**

El escogimiento de la persona que se ajuste al perfil solicitado es la primera pieza de información que proporciona la mayoría de los candidatos al puesto de trabajo es un resumen escrito de sus características personales.

Generalmente, los directores y profesionales proporcionan esta información en forma de currículum y una carta explicativa, aun cuando también para estas personas la solicitud de empleo sea una parte típica del proceso.

Los seleccionadores examinan estos documentos en busca de información de selección que resulte útil.

- 2. Evaluación de conocimientos:**

- Mediante el análisis de trabajo se detectan problemas acerca del conocimiento que sobre él se tiene, a fin de identificar los factores o reglas claves que los titulares del puesto de trabajo deben conocer para desempeñarlo. Las muestras de trabajo son réplicas o simulaciones de los comportamientos reales en el sitio de trabajo, por ejemplo taquigrafiar un documento determinado, quizás el examen de conocimiento de trabajo más realista sea seleccionar a los empleados durante periodos de prueba en el puesto de trabajo.
- Una vez culminada la aplicación de las técnicas de selección se pasará a determinar a los candidatos con mejores condiciones, que cumplen con los requerimientos exigidos por la organización y de todos ellos se seleccionará a aquel que sea más capaz para ocupar el puesto o cargo vacante.
- Pasando por último a la etapa de incorporación al centro en la cual se le da una explicación al candidato seleccionado y se le orientan todos los documentos necesarios a presentar y se le realiza su contrato.

3. Pruebas de personalidad: La persona encargada de recursos humanos tendrá que evaluar mediante pruebas que deben ser aplicadas por los profesionales.

Evalúan la predisposición natural para determinada tarea, mediante comparaciones lo que permite pronosticar el desempeño futuro del candidato.

- **ABG:** Aptitudes Básicas Generales (rasgos numerales y manejo de datos) realización de tareas profesionales, hay dos tipos de AGB:
- **AGB1:** bajo nivel cultural (ortografía, habilidad numérica e intelectual).
- **ABG2:** nivel cultural medio (ortografía, nivel verbal y matemáticas) es colectiva, mayor de 16 años.
- **ABI:** Aptitudes Básicas para la Informática se puede tomar para selección de Programadores.
- **BAC:** Batería para la Actividad Comercial evalúa método, orden, comprensión verbal, memoria, rapidez perceptiva. Selección de Agentes comerciales.
- **BO:** Batería para Operarios se evalúa aptitud mecánica, aptitud especial, prueba colectiva mayores de 16 años, prueba de destreza motora evalúa psicomotricidad manual, (ej.: para cortar salmón)
- **BPA:** Batería De Pruebas Administrativas (nivel cultural medio bajo) Secretaria de recepción (gente que sale del colegio), para mayores de 16 años. Contiene pruebas de conocimiento, de comprensión verbal, conocimiento aritmético y pruebas de atención, resistencia a la monotonía, método y orden.
- **BS:** Batería de Subalternos tareas administrativas, nivel medio bajo, incluye instrucción general (atención comprensión y escrita)

Una vez terminado el proceso de selección se determinara los mejores candidatos y se tomara la decisión de contratación.

4. Entrevista:

Un esquema que debería ser implementado por el centro de acopio Guaslán para la entrevista de selección puede ser el siguiente:

- **Establecer una buena relación.** Comenzar presentándose y explicar el puesto de trabajo y la organización a la que se está representando. Al explicar el puesto de trabajo conviene no detallar precisamente en qué consiste con el fin de evitar que el candidato modifique su conducta y su información para ajustarse lo máximo al mismo. Dar la bienvenida cordialmente al candidato. Busque entre los datos del candidato alguno que pueda servir para iniciar una conversación informal que durará hasta que considere que el grado de ansiedad del sujeto se ha reducido suficientemente. Esta charla amistosa servirá para que la entrevista de selección se desarrolle con mayor libertad y fluidez y no hacer esperar al candidato, fijar un horario para las entrevistas que permitan un margen de seguridad para los retrasos imprevistos.
- **Fijar la agenda.** Explicar brevemente los objetivos de la entrevista y proponer un breve esquema de la misma. De esta manera los candidatos podrán sentirse más relajados, al conocer lo que viene a continuación. Esta agenda ayudará a mantener un orden y será la referencia para cuando algún candidato pretenda saltarse una de las etapas.
- **Reunir información.** El punto fundamental de la entrevista de selección. Gracias a esa información se podrán contestar a las dos preguntas cruciales de la entrevista: ¿Puede el candidato desempeñar satisfactoriamente el puesto de trabajo? ¿Quiere el candidato desempeñar el puesto de trabajo?.
- **Describir el puesto de trabajo y la organización.** Es el momento de hacer una descripción detallada del puesto de trabajo, sus condiciones y de la organización.
- **Contestar a las preguntas que haga el candidato.** Etapa orientada hacia el cumplimiento de los objetivos de los candidatos: reunir información sobre la empresa y el puesto y venderse a sí mismos.
- **Finalizar la entrevista de selección.** Agradecer a los candidatos el tiempo dedicado e informarles de los pasos que seguirá posteriormente el proceso de selección.

c. Contratación

Para la contratación del nuevo personal se debe tomar en cuenta que las personas a ser vinculadas cumplan con los siguientes requisitos básicos.

- Cédula de identidad, papeleta de votación
- Record policial
- Certificados de honorabilidad

No tener vínculo de parentesco dentro del cuarto grado de consanguinidad o segundo de afinidad, con empleados de la organización, ni cónyuge que labore en la misma.

• Inducción

En la inducción se otorga información relativa a la organización como sistema. En ella se presentan los siguientes aspectos básicos:

- El organigrama, la visión, la misión y los objetivos de la empresa.
- Políticas y compromiso de la Gerencia con la salud y la seguridad.
- Las normas generales sobre saneamiento básico.
- Los aspectos relativos a la relación contractual laboral.
- Los programas de desarrollo y promoción del personal.
- Generalidades sobre seguridad social.
- Los sistemas de retribución, reglamentos, régimen disciplinario y otros aspectos de interés institucional, que sean pertinentes para el caso.

Es de anotar que la profundidad con que se aborde esta información, dependerá del perfil y nivel de responsabilidad inherente al cargo que desempeñará el empleado o trabajador.

d. Evaluación

Consiste en la determinación de los estándares de desempeño que son parámetros que permiten una medición objetiva de la efectividad con la que una persona está realizando su rol.

- La evaluación del desempeño tiene tres aspectos:
- Desempeño o cumplimiento de objetivos de la organización en general.
- Logro de los objetivos del equipo
- Desempeño individual o personal

Con estos tres aspectos se fomenta el interés de cada persona en los fines de la empresa y el de su equipo.

Posteriormente se debe establecer los niveles de desempeño que puede alcanzar un empleado en los diferentes factores que se evalúan, deben ser claros y explícitos.

Es importante que la evaluación del rendimiento de una persona incluya criterios de los clientes externos, clientes internos como compañeros y jefes.

La comunicación de la persona que administra el sistema de evaluación con el personal debe ser muy activa comunicar el enfoque del sistema que se aplicaría recordando al personal aspectos importantes o cambios que se hayan implementado.

La siguiente etapa es la ejecución de la evaluación deben existir dos evaluaciones formales en el año, una en enero y otra en julio, sin embargo a pesar que existan estas evaluaciones entre el jefe y el subordinado siempre debe mantenerse la comunicación, la misma que será natural y en forma continua sin esperar las evaluaciones formales.

Con la información de la evaluación se pretende determinar un plan de mejoramiento y medidas correctivas para todo el personal.

Para el sistema de evaluación del desempeño laboral se realizarán las siguientes evaluaciones definitivas:

- **Evaluación del periodo de prueba:**

Esta evaluación tiene como objetivo evaluar las competencias del colaborador para desarrollar las labores del empleo por el que concursó, es importante fijar únicamente compromisos relacionados con el propósito principal y las funciones del empleo establecidas en el contrato. La evaluación de período de prueba son de seis (6) meses y debe realizarse durante los siguientes quince (15) días después de finalizado.

- **Evaluación anual u ordinaria:**

La evaluación anual u ordinaria comprende el periodo entre el 1 de febrero y el 31 de enero del siguiente año, e incluye dos (2) evaluaciones semestrales. La calificación de dicho período se debe hacer a más tardar el quince (15) de febrero de cada año.

- **Evaluación extraordinaria:**

Se realizará cuando el Director del departamento la ordene por escrito, basado en información soportada sobre el presunto desempeño deficiente del servidor y solo se podrá realizar tres (3) meses después de elaborada la última evaluación definitiva (anual u ordinaria y de periodo de prueba)

e. Rendición de cuentas

Esta política debe ser cumplida por lo menos una vez al año para que el mejoramiento continuo sea una de las bases de superación de todos quienes conforman el centro de acopio Guaslán dado que la rendición de cuentas obliga a que cada año sea mejor que el anterior en lo administrativo, financiero y en lo referente al talento humano.

4.6.6.3. Sanciones

En el manual de políticas y reglamentos no se tiene definidas las sanciones hacia el personal, por esto se establecería lo siguiente:

- **Amonestación verbal**

Por faltas leves de disciplina, comportamiento indebido con los compañeros y superiores y otras que a juicio del jefe inmediato merezcan esta sanción.

- **Amonestación escrita**

Por reincidencia en las faltas que hubieran ocasionado amonestación verbal.

- **Multa**

Las multas serán impuestas por la gerencia a pedido del jefe inmediato, de igual manera determinará el monto de la sanción la gravedad de la causa, sin sobrepasar el 10% del sueldo del empleado. Las causas pueden ser por:

- Varias amonestaciones escritas
- Atraso injustificado
- Falta injustificada al trabajo
- Incumplimiento de tareas y funciones
- Incumplimiento de las disposiciones del jefe inmediato

4.7. PROPUESTA DE REINGENIERÍA A LOS PROCESOS CONTABLES

Para mejorar la información contable y administrativa del centro de acopio Guaslán y con el afán de mantener un control más eficiente dentro del centro se propuso cambiar el registro manual en libros contables a Excel o Mónica 9.5, ya que estos sistemas están enfocados a la parte contable, Mónica a más de ser un software que es de fácil instalación, tiene utilidades muy amplias ya sea para el control de inventarios, como para el manejo de documentos contables, los diferentes paquetes del software facilitan el control de casi todas las actividades que realiza la empresa, el paquete de Estimaciones es una opción muy interesante ya que facilita la forma de facturar, pues si ya se ha tenido creada una proforma se la puede convertir en una factura. Este paquete también permite crear nuevos productos; así como, nuevos clientes es decir, que esta opción puede ser utilizada sin hacer configuración de cuentas contables. (Parámetros) Se recomienda la utilización de la opción parámetros para configurar el uso de cuentas contables dentro de facturación, ya que con ello las ventas realizadas se registrarán directamente en la contabilidad, y

Excel que permite crear plantillas de trabajo para que los procesos contables sean más fáciles para el contador y la contabilidad del negocio, tomando en cuenta que este paquete informático no tiene herramientas de ayuda de inventarios y peor aún de impresión de facturas, por lo que su uso es un poco limitado, pero es de gran utilidad para realizar la contabilidad general del centro de acopio.

4.7.1. Presupuestos

El factor más importante en el centro de acopio Guaslán es el cumplimiento de los objetivos que se estableció en el presupuesto de acuerdo a esto, se puede medir el cumplimiento y la eficiencia del centro y de esta manera su rentabilidad.

Para desarrollar un presupuesto en primer lugar se debe establecer todas las actividades que va a desarrollar durante el año.

Se debe analizar y asignar los recursos financieros que se necesita para ejecutar cada actividad, las cifras dependerán del análisis de los antecedentes y sus diferentes causas y observar además la situación actual.

Definir los niveles jerárquicos del centro de acopio Guaslán y recordar a las personas que son las responsables de elaborar un presupuesto, que deben ser el director financiero, el administrador del centro de acopio el mismo que debe ser revisado y aprobado por la Gerencia, y con el aporte del resto de colaboradores.

Con este procedimiento para la elaboración de presupuestos estos van hacer más efectivos y generar con ello un aporte favorable.

4.7.2. Plan de cuentas

El plan de cuentas permite una ubicación más rápida del registro de nuevas cuentas según las necesidades, la propuesta de la reestructuración del plan de cuentas es el siguiente:

Tabla 18: Propuesta de plan de cuentas

CENTRO DE ACOPIO GUASLÁN			
PLAN DE CUENTAS			
CUENTA CONTABLE	NOMBRE DE LA CUENTA	TIPO DE CUENTA	TIPO DE MOV.
1	ACTIVOS	ACTIVOS	CUENTA
1.1.	ACTIVOS CORRIENTES	ACTIVOS	GRUPO
1.1.1.	CAJA	ACTIVOS	SUBGRUPO
1.1.1.0001	FONDO ROTATIVO	ACTIVOS	AUXILIAR
1.1.1.0002	CAJA CHICA	ACTIVOS	AUXILIAR
1.1.2.	BANCOS	ACTIVOS	SUBGRUPO
1.1.2.0001	BANCOS LOCALES	ACTIVOS	AUXILIAR
1.1.3.	CUENTAS POR COBRAR	ACTIVOS	SUBGRUPO
1.1.3.0001	CLIENTES	ACTIVOS	AUXILIAR
1.1.3.0003	CUENTAS POR COBRAR EMPLEADOS	ACTIVOS	AUXILIAR
1.1.3.9999	PROVISION CTAS.INCOBRABLES	ACTIVOS	AUXILIAR
1.1.4.	ANTICIPOS PROVEEDORES	ACTIVOS	SUBGRUPO
1.1.4.0001	ANTICIPOS PROVEEDORES	ACTIVOS	AUXILIAR
1.1.5.	INVENTARIOS	ACTIVOS	SUBGRUPO
1.1.6.	IMPUESTOS ANTICIPADOS	ACTIVOS	SUBGRUPO
1.1.6.0001	IVA POR COBRAR	ACTIVOS	AUXILIAR
1.1.6.0002	RETENCIONES EN LA FUENTE	ACTIVOS	AUXILIAR
1.1.6.0003	RETENCIONES IVA	ACTIVOS	AUXILIAR
1.1.6.0004	REMANENTE CREDITO TRIBUTARIO	ACTIVOS	AUXILIAR
1.2.	ACTIVOS FIJOS	ACTIVOS	GRUPO
1.2.1.	DEPRECIABLES	ACTIVOS	SUBGRUPO
1.2.1.0001	MUEBLES Y ENSERES	ACTIVOS	AUXILIAR

1.2.1.0002	EQUIPOS DE COMPUTACION	ACTIVOS	AUXILIAR
1.2.1.0003	VEHICULOS	ACTIVOS	AUXILIAR
1.2.1.0004	EQUIPOS DE OFICINA	ACTIVOS	AUXILIAR
1.2.1.0005	SOFTWARE	ACTIVOS	AUXILIAR
1.2.1.0006	EDIFICIOS	ACTIVOS	AUXILIAR
1.2.2.	DEPRECIACION ACUMULADA	ACTIVOS	SUBGRUPO
1.2.2.0001	MUEBLES Y ENSERES	ACTIVOS	AUXILIAR
1.2.2.0002	EQUIPOS DE COMPUTACION	ACTIVOS	AUXILIAR
1.2.2.0003	VEHICULOS	ACTIVOS	AUXILIAR
1.2.2.0004	EQUIPOS DE OFICINA	ACTIVOS	AUXILIAR
1.2.2.0005	SOFTWARE	ACTIVOS	AUXILIAR
1.2.2.0006	EDIFICIOS	ACTIVOS	AUXILIAR
1.3.	OTROS ACTIVOS	ACTIVOS	GRUPO
1.3.1.	INTANGIBLES	ACTIVOS	SUBGRUPO
2	PASIVOS	PASIVOS	CUENTA
2.1.	PASIVOS CORRIENTES	PASIVOS	GRUPO
2.1.1.	PROVEEDORES LOCALES	PASIVOS	SUBGRUPO
2.1.1.0001	PROVEEDORES	PASIVOS	AUXILIAR
2.1.1.0002	CUENTAS POR PAGAR EMPLEADOS	PASIVOS	AUXILIAR
2.1.3.	IMPUESTOS POR PAGAR	PASIVOS	SUBGRUPO
2.1.3.0001	IVA POR PAGAR	PASIVOS	AUXILIAR
2.1.3.0002	30% COMPRAS	PASIVOS	AUXILIAR
2.1.3.0003	70% SERVICIOS	PASIVOS	AUXILIAR
2.1.3.0004	100% PERSONAS NATURALES	PASIVOS	AUXILIAR
2.1.3.0005	2% ENTRE SOCIEDADES	PASIVOS	AUXILIAR
2.1.3.0006	8% PERSONAS NATURALES	PASIVOS	AUXILIAR
2.1.3.0007	10% HONORARIOS PERSONA NATURA	PASIVOS	AUXILIAR
2.1.3.0008	ACTIVOS FIJOS	PASIVOS	AUXILIAR
2.1.3.0009	1% APLICABLES	PASIVOS	AUXILIAR
2.1.3.0010	1% TRANSPORTE	PASIVOS	AUXILIAR
2.1.3.0011	NOTARIOS Y REGIS. PROPIEDAD	PASIVOS	AUXILIAR
2.1.3.0012	100% LIQ. COMPRAS Y SERVICIOS	PASIVOS	AUXILIAR

2.1.3.0013	100% ARRIENDO PERS.NATURALES	PASIVOS	AUXILIAR
2.1.3.0014	IMPUESTO A LA RENTA PERSONAL	PASIVOS	AUXILIAR
2.1.4.	OBLIGACIONES CON IESS	PASIVOS	SUBGRUPO
2.1.4.0001	APORTE PATRONAL,SECAP,IECE	PASIVOS	AUXILIAR
2.1.4.0002	APORTE PERSONAL	PASIVOS	AUXILIAR
2.1.4.0003	FONDOS DE RESERVA	PASIVOS	AUXILIAR
2.1.4.0004	PRESTAMOS IESS	PASIVOS	AUXILIAR
2.1.4.0005	OTROS IESS	PASIVOS	AUXILIAR
2.1.5.	OBLIGACIONES CON EMPLEADOS	PASIVOS	SUBGRUPO
2.1.5.0001	SUELDOS POR PAGAR	PASIVOS	AUXILIAR
2.1.5.0002	DECIMO TERCER SUELDO	PASIVOS	AUXILIAR
2.1.5.0003	DECIMO CUARTO SUELDO	PASIVOS	AUXILIAR
2.1.5.0004	RETENCION JUDICIAL	PASIVOS	AUXILIAR
2.1.5.0005	VACACIONES	PASIVOS	AUXILIAR
2.1.5.0098	OTROS DESCUENTOS	PASIVOS	AUXILIAR
2.1.5.0099	LIQUIDACION HABERES	PASIVOS	AUXILIAR
2.1.6.	OBLIGACIONES CON BANCOS	PASIVOS	SUBGRUPO
2.1.6.0001	OBLIGACIONES CON BANCOS	PASIVOS	AUXILIAR
2.1.7.	OTRAS CUENTAS POR PAGAR	PASIVOS	SUBGRUPO
2.1.7.0001	CHEQUES ANULADOS Y/O PERDIDOS	PASIVOS	AUXILIAR
2.1.7.0002	CUENTA POR PAGAR EMPLEADOS		
2.2.	DESEMBOLSO	PASIVOS	GRUPO
2.2.1.	DESEMBOLSO	PASIVOS	SUBGRUPO
2.2.1.0001	DESEMBOLSO	PASIVOS	AUXILIAR
3	PATRIMONIO	PATRIMONIO	CUENTA
3.1.	PATRIMONIO INSTITUCIONAL	PATRIMONIO	GRUPO
3.1.1.	PATRIMONIO	PATRIMONIO	SUBGRUPO
3.1.1.0001	CAPITAL SOCIAL	PATRIMONIO	AUXILIAR
3.1.1.0002	APORTE FUTURA CAPITALIZACION	PATRIMONIO	AUXILIAR

3.1.1.0003	FONDO PATRIMONIAL	PATRIMONIO	AUXILIAR
3.1.2.	RESERVAS	PATRIMONIO	SUBGRUPO
3.1.2.0001	RESERVA PATRIMONIO	PATRIMONIO	AUXILIAR
3.1.2.0002	RESERVA PATRIMONIO AÑOS ANTERI	PATRIMONIO	AUXILIAR
3.2.	RESULTADOS	PATRIMONIO	GRUPO
3.2.1.	RESULTADOS	PATRIMONIO	SUBGRUPO
3.2.1.0001	<SUPERAVIT> DEFICIT EJERCICIO	PATRIMONIO	AUXILIAR
3.2.1.0002	<SUPERAVIT> DEFICIT EJER.ANTE.	PATRIMONIO	AUXILIAR
3.2.1.0003	EXCEDENTES ACUMULADOS	PATRIMONIO	AUXILIAR
4	INGRESOS	INGRESOS	CUENTA
4.1.	INGRESOS OPERACIONALES	INGRESOS	GRUPO
4.1.1.	INGRESOS OPERACIONALES	INGRESOS	SUBGRUPO
4.1.1.0001	SERVICIOS ADMINISTRATIVOS	INGRESOS	AUXILIAR
4.1.1.0002	VENTAS IVA 0% SERVICIOS	INGRESOS	AUXILIAR
4.1.1.0003	VENTAS GRAVADAS SERVICIOS	INGRESOS	AUXILIAR
4.1.1.0100	INGRESOS	INGRESOS	AUXILIAR
4.2.	OTROS INGRESOS	INGRESOS	GRUPO
4.2.1.	OTROS INGRESOS NO OPERACIONA	INGRESOS	SUBGRUPO
4.2.1.0001	INTERESES GANADOS	INGRESOS	AUXILIAR
4.2.1.0002	INGRESOS IVA	INGRESOS	AUXILIAR
4.2.1.0999	OTROS INGRESOS	INGRESOS	AUXILIAR
5	GASTOS	GASTOS	CUENTA
5.1.	GASTOS	GASTOS	GRUPO
5.1.1.	GASTOS	GASTOS	SUBGRUPO
5.1.1.0001	SUELDOS	GASTOS	AUXILIAR
5.1.1.0002	BONOS	GASTOS	AUXILIAR
5.1.1.0003	DECIMO TERCERO	GASTOS	AUXILIAR
5.1.1.0004	DECIMO CUARTO	GASTOS	AUXILIAR
5.1.1.0005	VACACIONES	GASTOS	AUXILIAR
5.1.1.0006	FONDO DE RESERVA	GASTOS	AUXILIAR
5.1.1.0007	APORTE PATRONAL	GASTOS	AUXILIAR
5.1.1.0008	APORTE PERSONAL	GASTOS	AUXILIAR

5.1.1.0009	IMPUESTO A LA RENTA EMPLEADOS	GASTOS	AUXILIAR
5.1.1.0010	OTRAS COMISIONES	GASTOS	AUXILIAR
5.1.1.0011	CAPACITACION PERSONAL	GASTOS	AUXILIAR
5.1.1.0012	OTROS GASTOS DE PERSONAL	GASTOS	AUXILIAR
5.1.1.0013	SERVICIOS BASICOS	GASTOS	AUXILIAR
5.1.1.0014	MANTENIMIENTO INSTALACIONES	GASTOS	AUXILIAR
5.1.1.0015	SUMINISTROS	GASTOS	AUXILIAR
5.1.1.0016	HONORARIOS PERSONA NATURALES	GASTOS	AUXILIAR
5.1.1.0017	MOVILIZACION	GASTOS	AUXILIAR
5.1.1.0018	ARRIENDOS PERSONAS NATURALES	GASTOS	AUXILIAR
5.1.1.0019	COMPUTACION	GASTOS	AUXILIAR
5.1.1.0020	TRANSPORTE Y VIAJES	GASTOS	AUXILIAR
5.1.1.0021	COMISIONES PAGADAS	GASTOS	AUXILIAR
5.1.1.0022	SEGUROS	GASTOS	AUXILIAR
5.1.1.0023	VIGILANCIA	GASTOS	AUXILIAR
5.1.1.0024	GASTO DEP. MUEBLES Y ENSERES	GASTOS	AUXILIAR
5.1.1.0025	GASTO DEP. EQ. COMPUTACION	GASTOS	AUXILIAR
5.1.1.0026	GASTO DEP. VEHICULOS	GASTOS	AUXILIAR
5.1.1.0027	GASTO DEP. EQ. OFICINA	GASTOS	AUXILIAR
5.1.1.0028	GASTO DEP. INSTALACIONES	GASTOS	AUXILIAR
5.1.1.0029	TRABAJOS OCASIONALES	GASTOS	AUXILIAR
5.1.1.0030	GTOS. DE REPRESENTACION	GASTOS	AUXILIAR
5.1.1.0031	IMPUESTOS Y CONTRIBUCIONES	GASTOS	AUXILIAR
5.1.1.0032	CUENTAS INCOBRABLES	GASTOS	AUXILIAR
5.1.1.0033	PUBLICIDAD	GASTOS	AUXILIAR
5.1.1.0034	GASTOS GENERALES OFICINA	GASTOS	AUXILIAR
5.1.1.0035	MANTENIMIENTO VEHICULOS	GASTOS	AUXILIAR
5.1.1.0036	MANTENIMIENTO EQUIPOS	GASTOS	AUXILIAR
5.1.1.0037	ATENCIONES SOCIALES	GASTOS	AUXILIAR
5.1.1.0038	SUSCRIPCIONES	GASTOS	AUXILIAR

5.1.1.0039	COMUNICACIONES	GASTOS	AUXILIAR
5.1.1.0040	COMBUSTIBLES Y LUBRICANTES	GASTOS	AUXILIAR
5.1.1.0041	EQUIPOS	GASTOS	AUXILIAR
5.1.1.0042	INDENMIZACIONES	GASTOS	AUXILIAR
5.1.1.0043	CORREOS Y ENVIOS	GASTOS	AUXILIAR
5.1.1.0044	TRAMITES LEGALES	GASTOS	AUXILIAR
5.1.1.0045	REPUESTOS Y HERRAMIENTAS	GASTOS	AUXILIAR
5.1.1.0046	LUBRICANTES	GASTOS	AUXILIAR
5.1.1.0047	GASTOS BANCARIOS	GASTOS	AUXILIAR
5.1.1.0048	SUELDOS PERSONAL	GASTOS	AUXILIAR
5.1.1.0049	MULTAS E INTERESES	GASTOS	AUXILIAR
5.2.	GASTOS DE ADMINISTRACION	GASTOS	GRUPO
5.2.1.	GASTOS DE ADMINISTRACION	GASTOS	SUBGRUPO
5.2.1.0001	SUELDOS	GASTOS	AUXILIAR
5.2.1.0002	BONOS	GASTOS	AUXILIAR
5.2.1.0003	DECIMO TERCERO	GASTOS	AUXILIAR
5.2.1.0004	DECIMO CUARTO	GASTOS	AUXILIAR
5.2.1.0005	VACACIONES	GASTOS	AUXILIAR
5.2.1.0006	FONDO DE RESERVA	GASTOS	AUXILIAR
5.2.1.0004	APORTE PATRONAL	GASTOS	AUXILIAR
5.2.1.0005	APORTE PERSONAL	GASTOS	AUXILIAR
5.2.1.0006	IMPUESTO A LA RENTA EMPLEADOS	GASTOS	AUXILIAR
5.2.1.0007	BONO EFICIENCIA	GASTOS	AUXILIAR
5.2.1.0008	OTRAS COMISIONES	GASTOS	AUXILIAR
5.2.1.0009	UNIFORMES	GASTOS	AUXILIAR
5.2.1.0010	CAPACITACION PERSONAL	GASTOS	AUXILIAR
5.2.1.0011	OTROS GASTOS DE PERSONAL	GASTOS	AUXILIAR
5.2.1.0012	SERVICIOS BASICOS	GASTOS	AUXILIAR
5.2.1.0013	MANTENIMIENTO INSTALACIONES	GASTOS	AUXILIAR
5.2.1.0014	HONORARIOS PERSONAS NATURALE	GASTOS	AUXILIAR
5.2.1.0015	SUMINISTROS	GASTOS	AUXILIAR
5.2.1.0016	MOVILIZACION	GASTOS	AUXILIAR

5.2.1.0017	VIGILANCIA	GASTOS	AUXILIAR
5.2.1.0018	GASTO DEP. MUEBLES Y ENSERES	GASTOS	AUXILIAR
5.2.1.0019	GASTO DEP. EQ. COMPUTACION	GASTOS	AUXILIAR
5.2.1.0020	GASTO DEP. VEHICULOS	GASTOS	AUXILIAR
5.2.1.0021	GASTO DEP. EQ. OFICINA	GASTOS	AUXILIAR
5.2.1.0022	GASTO DEP. INSTALACIONES	GASTOS	AUXILIAR
5.2.1.0023	TRABAJOS OCASIONALES	GASTOS	AUXILIAR
5.2.1.0024	IMPUESTOS Y CONTRIBUCIONES	GASTOS	AUXILIAR
5.2.1.0025	CUENTAS INCOBRABLES	GASTOS	AUXILIAR
5.2.1.0026	PUBLICIDAD	GASTOS	AUXILIAR
5.2.1.0027	GASTOS GENERALES OFICINA	GASTOS	AUXILIAR
5.2.1.0028	MANTENIMIENTO VEHICULOS	GASTOS	AUXILIAR
5.2.1.0029	MANTENIMIENTO EQUIPOS	GASTOS	AUXILIAR
5.2.1.0030	COMBUSTIBLES Y LUBRICANTES	GASTOS	AUXILIAR
5.2.1.0031	EQUIPOS	GASTOS	AUXILIAR
5.2.1.0032	INDENMIZACIONES	GASTOS	AUXILIAR
5.2.1.0033	CORREOS Y ENVIOS	GASTOS	AUXILIAR
5.2.1.0034	TRAMITES LEGALES	GASTOS	AUXILIAR
5.2.1.0035	REPUESTOS Y HERRAMIENTAS	GASTOS	AUXILIAR
5.2.1.0036	GASTOS BANCARIOS	GASTOS	AUXILIAR
5.2.1.0037	SUELDOS PERSONAL	GASTOS	AUXILIAR
5.2.1.0038	MULTAS E INTERESES	GASTOS	AUXILIAR

Elaborado por: Cristian Guapulema

4.7.3. Libros contables

Considerables transacciones que se realizaban de forma manual con el nuevo sistema se realizaran de manera automática, reduciendo los tiempos en el ingreso de información, los asientos de impuestos, IESS, roles de pagos, la apropiación de fondos, y las cuentas por pagar y cobrar.

- **Registro gasto**

Tabla 19: Propuesta de registro de gastos

N° Cuenta	Cuenta	Activo	Pasivo
2.2.1.0001	Desembolso	XXX	
4.1.1.0001	Ingreso Operacional		XXX
5.1.1.0005	Honorarios personas naturales		XXX
2.1.1.0001	Proveedores	XXX	
2.2.10023	10% retención honorarios	XXX	
2.1.1.0001	100% retención IVA honorarios	XXX	
Ref: Registro pago honorarios			

Elaborado por: Cristian Guapulema

4.7.4.2. Balance general

Tabla 21: Propuesta de estado de balance general

CENTRO DE ACOPIO GUASLÁN				
BALANCE GENERAL				
AL 31 DE ENERO DE 2016				
ACTIVOS				
ACTIVOS CORRIENTES				-
Caja		xxx		
Bancos		xxx		
Cuentas por Cobrar		xxx		
Documentos por Cobrar		xxx		
Mercaderías		xxx		
10 und Canastas A a \$0,00	xxx			
100 und Canastas B a \$0,00	xxx			
100 und Canastas C a \$0,00				
50 und Canastas D a \$0,00				
R/FTE 1% ANTICIPO A LA RENTA		xxx		
ACTIVOS NO CORRIENTES			xxx	
Muebles y Enseres		xxx		
Vehículos		xxx		
TOTAL DE ACTIVOS				xxx
PASIVOS				
PASIVO CORRIENTE			xxx	
CUENTAS POR PAGAR		xxx		
IVA POR PAGAR		xxx		
RETENCIONES POR PAGAR		xxx		
TOTAL PASIVO				xxx
PATRIMONIO				
CAPITAL				
Capital Social		xxx		
Utilidad Presente Ejercicio		xxx		
TOTAL PATRIMONIO				xxx
TOTAL PASIVO MAS PATRIMONIO				xxx
GERENTE		CONTADOR		

Elaborado por: Cristian Guapulema

4.7.4.3. Balance de comprobación

Tabla 22: Propuesta de balance de comprobación

CENTRO DE ACOPIO GUASLÁN					
BALANCE DE COMPROBACIÓN					
DEL 01 AL 31 DE ENERO DEL 2016					
Nº	CUENTAS	SUMAS		SALDO	
		DEBE	HABER	DEUDOR	ACREEDOR
1	CAJA				
2	BANCOS				
3	CUENTAS POR COBRAR				
4	DOCUMENTOS POR COBRAR				
5	MERCADERÍAS				
6	MUEBLES Y ENSERES				
7	VEHÍCULOS				
8	CAPITAL				
9	REPUESTOS Y ACCESORIOS				
10	GASTO LUZ				
11	GASTO AGUA				
12	GASTO TELÉFONO				
13	GASTO COMBUSTIBLE				
14	GASTO UTILES DE OFICINA				
15	LUBRICANTES Y ACCESORIOS				
16	GASTO MANTENIMIENTO Y REPARACIÓN				
17	GASTO ARRIENDO				
18	CUENTAS POR PAGAR				
19	IVA PAGADO 12%				
20	VENTAS				
21	IVA COBRADO 12%				
22	COMPRAS				
23	R/FTE 1% ANTICIPO A LA RENTA				
24	R/FTE RTA 1% POR PAGAR				
25	R/FTE RTA 8% POR PAGAR				
26	R/FTE RTA 10% POR PAGAR				
27	R/FTE IVA 30% POR PAGAR				
28	R/FTE IVA 100% POR PAGAR				
	SUMAN IGUALES				

Elaborado por: Cristian Guapulema

4.7.4.4. Estado de resultados

Tabla 23: Propuesta de estado pérdidas y ganancias

CENTRO DE ACOPIO GUASLÁN	
BALANCE DE PÉRDIDAS Y GANACIAS	
AL 31 DE DICIEMBRE DEL 1015	
Ventas	
(-) Costo de Ventas	
(-) Gasto Administ.y de ventas	
Gastos Administración y ventas	
Depreciación	
Amortización	
(=) Utilidad Operacional	
(-) Gasto Financiero	
Pago de intereses	
Impuesto de SOLCA	
Comisión del Banco	
(=) Utilidad (Pérdida) Operativa	
(-) 15% reparto utilidades	
(=) Utilidad Gravable	
(-) 25% Impuesto a la Renta	
(=) Utilidad Neta	
(-) Reserva legal 10%	
(=) Utilidad o pérdida del ejercicio	

Elaborado por: Cristian Guapulema

4.7.5. Análisis financiero

El análisis financiero nos permite el cumplimiento de las metas, planes y desempeño de las empresas en las áreas más importantes de la administración. La obtención y el uso de los fondos los encontramos en el Balance General. Los ingresos, gastos y utilidades resultantes el manejo de los fondos en las diversas operaciones de la empresa, en el estado de resultado.

El análisis financiero nos sirve para examinar las relaciones entre los datos de los estados principales, con la finalidad de ver y evaluar la gestión y el grado del éxito alcanzado por la empresa.

Con el fin de conocer las debilidades y fortalezas de la empresa y para poder efectuar estos análisis necesitamos de herramientas tales como:

- a) El análisis vertical
- b) El análisis horizontal
- c) Las razones financieras

Los tópicos más importantes cubiertos por el análisis son:

1. Posición de liquides y flujo de efectivo
2. Nivel y efecto de endeudamiento
3. Obtención y utilización de fondos
4. Rendimiento de inversiones de capitales
5. Manejo de inversiones en el activo circulante
6. Márgenes de utilidad y su composición
7. Rentabilidad de capitales propios
8. Cumplimiento de planes presupuestos y estándares
9. Solidez de la estructura del balance y su posición financiera.

4.7.5.1. El análisis vertical

El análisis estático o vertical, se basa en la comparación entre sí de las cifras obtenidas al fin de un periodo de operaciones, tanto en las cuentas de balance general como en el de pérdidas y ganancias. Es decir, el análisis vertical establece la relación porcentual que guarda cada componente de los estados financieros con respecto a la cifra total o principal.

Con esta técnica identificamos la importancia e incidencia relativa de cada partida y permite una mejor comprensión tanto de la estructura como de la composición de los estados financieros. Es importante indicar que el análisis vertical se aplica al estado financiero de cada período individual.

4.7.5.1.1. Análisis vertical propuesto del balance general

Tabla 24: Propuesta de análisis financiero balance general

CENTRO DE ACOPIO GUASLÁN		
ANÁLISIS VERTICAL AL BALANCE GENERAL		
	2014	2015
ACTIVOS		
Disponible		
Inversiones		
Deudores (cartera)		
Inventarios		
Diferidos		
Otros activos corrientes		
TOTAL ACTIVO CORRIENTE		
Propiedad planta y equipo		
Intangibles		
Inversiones permanentes		
Valorizaciones		
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE		
TOTAL ACTIVOS		

PASIVOS		
Obligaciones financieras corto plazo		
Proveedores		
Cuentas y gastos por pagar		
Impuestos, gravámenes y tasas		
Obligaciones laborales		
Otros pasivos corto plazo		
TOTAL PASIVO CORRIENTE		
Obligaciones financieras largo plazo		
Bonos y papeles comerciales por pagar		
Obligaciones laborales largo plazo		
Pasivos estimados y provisiones		
Otros pasivos largo plazo		
TOTAL PASIVO LARGO PLAZO		
TOTAL PASIVO		
Capital social		
Superávit de capital		
Reservas		
Revalorización del patrimonio		
Resultados del ejercicio		
Resultado de ejercicios anteriores		
Superávit por valorización		
Otras cuentas de patrimonio		
TOTAL PATRIMONIO		
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO		

Elaborado por: Cristian Guapulema

4.7.5.1.2. Análisis vertical propuesto del estado de resultados

Tabla 25: Propuesta de análisis financiero estado de resultados

CENTRO DE ACOPIO GUASLÁN		
ANALISIS VERTICAL AL ESTADO DE RESULTADOS		
	2014	2015
Ventas (Ingresos operativos)		
Costo de ventas		
UTILIDAD BRUTA		
Gastos de administración		
Gastos de ventas		
UTILIDAD OPERATIVA (U.A.I.)		
Ingresos financieros		
Otros ingresos no operativos		
Gastos financieros		
Otros egresos no operativos		
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS (U.A.I)		
Provisión impuesto de renta		
UTILIDAD NETA		

Elaborado por: Cristian Guapulema

Para este tipo de análisis la técnica consiste en dividir el total de cada una de las cuentas de activo entre el total, ejemplo:

$$\frac{\text{Efectivo}}{\text{Activo Total}} = \frac{0.00}{0.00} = 0.00 = 0\%$$

$$\frac{\text{Cuentas por pagar}}{\text{Pasivo + Patrimonio}} = \frac{0.0}{0.0} = 0.00 = 0\%$$

4.7.5.2. Análisis horizontal

4.7.5.2.1. Análisis horizontal propuesto al balance general

Tabla 26: Propuesta de análisis horizontal balance general

CENTRO DE ACOPIO GUASLÁN		
ANALISIS VERTICAL BALANCES GENERALES AL 30 DE JUNIO 2014 – 2015		
	2014 – 2015	
	var absoluta	var relativa
ACTIVOS		
Disponible	0	0,0%
Inversiones	0	0,0%
Deudores (cartera)	0	0,0%
Inventarios	0	0,0%
Diferidos	0	0,0%
Otros activos corrientes	0	0,0%
Total Activos Corrientes		
Muebles y enseres	0	0,0%
Equipo de oficina	0	0,0%
Maquinaria	0	0,0%
Vehículos	0	0,0%
Edificios	0	0,0%
Terrenos	0	0,0%
Equipo de cómputo	0	0,0%
Depreciación acumulada	0	0,0%
Propiedad planta y equipo	0	0,0%
Intangibles	0	0,0%
Inversiones permanentes	0	0,0%

Valorizaciones	0	0,0%
Otros activos no corrientes	0	0,0%
Total Activos Fijos		
TOTAL ACTIVOS		
PASIVOS		
Obligaciones financieras corto plazo	0	0,0%
Proveedores	0	0,0%
Cuentas y gastos por pagar	0	0,0%
Impuestos, gravámenes y tasas	0	0,0%
Obligaciones laborales	0	0,0%
Otros pasivos corto plazo	0	0,0%
TOTAL PASIVO CORRIENTE		
Obligaciones financieras largo plazo	0	0,0%
Bonos y papeles comerciales por pagar	0	0,0%
Obligaciones laborales largo plazo	0	0,0%
Pasivos estimados y provisiones	0	0,0%
Otros pasivos largo plazo	0	0,0%
TOTAL PASIVO LARGO PLAZO		
TOTAL PASIVO		
PATRIMONIO		
Capital social	0	0,0%
Superávit de capital	0	0,0%
Reservas	0	0,0%
Revalorización del patrimonio	0	0,0%
Resultados del ejercicio	0	0,0%
Resultado de ejercicios anteriores	0	0,0%
Superávit por valorización	0	0,0%
Otras cuentas de patrimonio	0	0,0%
TOTAL PATRIMONIO		
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO		

Elaborado por: Cristian Guapulema

4.7.5.2.2. Análisis horizontal propuesto al estado de pérdidas y ganancias

Tabla 27: Propuesta análisis horizontal estado de pérdidas y ganancias

CENTRO DE ACOPIO GUASLÁN		
ANALISIS VERTICAL ESTADO DE RESULTADOS		
	2015 – 2014	
	var absoluta	var relativa
Ventas		
(-) Costo de Ventas		
(-) Gasto Administ.y de ventas		
Gastos Administración y ventas		
Depreciación		
Amortización		
(=) Utilidad Operacional		
(-) Gasto Financiero		
Pago de intereses		
Impuesto de SOLCA		
Comisión del Banco		
(=) Utilidad (Pérdida) Operativa		
(-) 15% reparto utilidades		
(=) Utilidad Gravable		
(-) 25% Impuesto a la Renta		
(=) Utilidad Neta		
(-) Reserva legal 10%		
(=) Utilidad o pérdida del ejercicio		

Elaborado por: Cristian Guapulema

4.8. PROPUESTA DE REINGENIERÍA DE PROCESOS EN LA ELABORACIÓN DE LAS CANASTAS DEL CENTRO DE ACOPIO GUASLÁN

4.8.1. Capacidad instalada y ocupada

Con respecto al almacenamiento de hortalizas se explica dicha capacidad para que el centro de acopio Guaslán pueda saber su capacidad instalada y pueda mejorar sus inventarios y a la vez se pueda manejar de mejor manera las instalaciones y no tenerlas subutilizadas enunciando los siguientes datos:

Medida de la gaveta:

Longitud: 40cm x 60cm x 40cm de profundidad

Área total de la gaveta: 0.24 mts²

Peso de Gaveta: 3 Kilos

Una gaveta de productos pesa 27 kilos

Medidas de Área Disponible:

Largo 12. mts

Ancho 7. mts

Área disponible 84 mts²

De Gavetas para almacenamiento = Área disponible / Área de Gaveta

84 / 0.24

350 gavetas

Capacidad de almacenamiento en kilos

350 gavetas x 27 kilos

9450 kilos de productos

Altura optima de Almacenamiento

7 gavetas

Capacidad de almacenamiento total gavetas

350 gavetas * 27 kilos = 9450 kilos

9450 kilos * 7 filas = 66150 kilos

Con estos datos se puede resumir que:

Nuestra capacidad instalada es de 66150 kilos los que puede variar dependiendo los pedidos.

Tabla 28: Cuadro de compras mensuales

	PRODUCTO	CANTIDAD	VALOR U	VALOR COMPRA	VALOR \$
2015 /DICIEMBRE	CANASTAS	102	20	1158	2.040,00
2016 / ENERO	CANASTAS	107	20	1216	2.142,00
2016 / FEBRERO	CANASTAS	112	20	1277	2.249,10
2016 / MARZO	CANASTAS	118	20	1341	2.361,56

Fuente: Ventas centro de acopio Guaslán

Elaborado por: Cristian Guapulema

4.8.2. Eficiencia de los sistemas y procedimientos operativos

Este indicador mide la discrepancia o variación que existe entre la producción estándar (o ideal) y la producción actual (o real).

La fórmula para hallar la eficiencia es:

$$E = (\text{Producción actual} / \text{Producción estándar}) \times 100 \%$$

Productos Agrícolas

Producción kilos Semana 9450

Producción promedio = $(9450 / 7) = 1350$ kilos día

Tiempo de operación= 8 – 2 horas

Tiempo de operación 6 horas.

Producción estándar diaria = $1350 / 6 = 225$ kilos/hora

Producción estándar semanal = (capacidad – tiempo utilizado) x producción/hora

Capacidad = tiempo de operación x días de trabajo 7

Producción estándar semanal = $(56 - 6) \times 225 = 11250$ /semana.

$E = (9450 / 11250) \times 100 = 0.84\%$

La producción esperada en la venta de canastas, se ha realizado el 0.84% dejando como resultado que se está produciendo las canastas sin paradas menores, inactividad de la maquinaria, etc.

4.8.3. Tecnología

El centro de acopio Guaslán y su gran aceptación, debe sacarle provecho a su tecnología de punta con el único fin de poder entregar a los clientes productos de calidad, de acuerdo a las recomendaciones de sus técnicos e ingenieros.

4.8.4. Flujogramas de Procesos

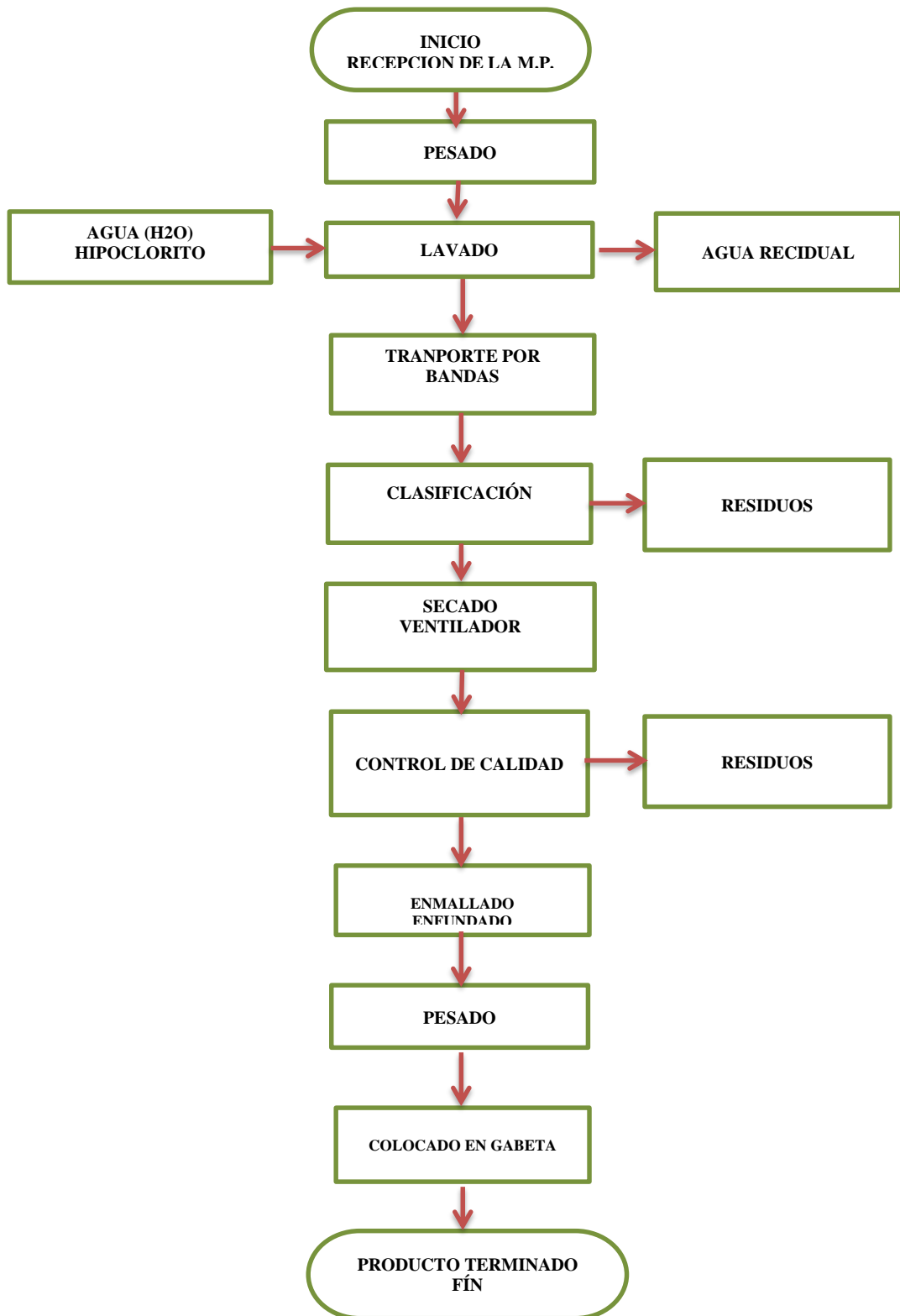
El departamento de producción mantiene constantes cambios en sus procesos con el fin de realizar de manera eficiente la producción de sus productos.

Mediante información obtenida del departamento de producción se ha mantenido dicho proceso en la actualidad para la fabricación de las diferentes variedades de canastas que ofrece el centro de acopio Guaslán.

Por lo que, se propone utilizar el siguiente flujo de proceso por producto en la elaboración de las canastas.

Tabla 29: Flujos de embalaje por producto para la elaboración de canastas.

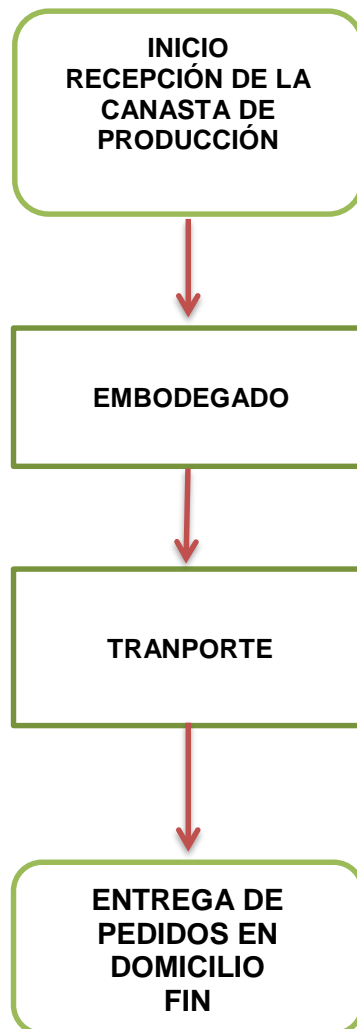
DIAGRAMA DE FLUJO DE EMBALAJE DE LOS PRODUCTOS



Elaborado por: Cristian Guapulema

Tabla 30: Flujos de proceso por producto para la entrega de canastas

DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO DE ENTREGA DE CANASTAS



4.8.5. Flexibilidad de las operaciones

La flexibilidad es la capacidad que debe tener el centro de acopio Guaslán de adaptarse a los cambios, los mismos pueden ser productivos, en productos y de tecnología.

Empacadora al vacío

Es una máquina que permite el empleo de diferentes materiales de empaque desde materiales muy sencillos a materiales laminados multi-capa incluyendo películas compuestas que incluyan aluminio para empacar diversos productos como semillas, medicinas, componentes electrónicos, productos animales o vegetales en polvo, sólidos, líquidos, y pastosos.



Balanzas

Pueden ser utilizadas en restaurantes, preparación de alimentos, salas de despiece y otros usos donde se requiere rapidez y flexibilidad, estas balanzas ofrecen durabilidad, higiene y economía



4.8.6. Índices de inactividad de la maquinaria y equipo

Tiempo perdido (Tp).- Son aquellos tiempos no recuperables en un proceso de producción, los tiempos perdidos en operación se debe a diversos motivos como: ausentismos, daños mecánicos y daños eléctricos.

Piezas Defectuosas (Pz).- Es un componente mal procesado puede suceder por diversos motivos necesarios para efectuar el proceso como: Calibración de la maquina o puesta punto de la misma.

Tabla 31: Tabla de desperdicios diarios

Detalle	kilos
Entra	1350
Sale	1215
Desperdicio	135

Fuente: Documentos Centro de acopio Guaslán

Elaborado por: Cristian Guapulema

Para este resultado se hizo una resta de lo que se pesa al ingreso versus de lo que sale a empacar en la gaveta, se denota que existe un desperdicio de 135 kilos lo cual es un valor importante dentro del valor de venta de esos productos porque eso hace que se pierda producto en su selección, esto debería ser tomado muy en cuenta en el departamento de producción para que se trate de reducir el porcentaje de desperdicios

Ausentismo.- Representa la ausencia del trabajador del área.

Daño Mecánico.- Se produce cuando las maquinarias y equipos sufren descomposturas o averías.

Daños Eléctricos.- Es la interrupción del proceso por fallas eléctricas.

Tabla 32: Tabla de pérdidas de tiempo

TIEMPO PERDIDO	
AUSENTISMO	0,01
DAÑOS MECANICOS	0,02
DAÑOS ELECTRICOS	0,005
TOTAL	0,035

Fuente: Documentos Centro de acopio Guaslán

Elaborado por: Cristian Guapulema

Producción estándar diaria = $1350 / 8 = 225$ kilos/hora

Tiempo Perdido = Producción Estándar Diaria x Tiempo Perdido

Tiempo Perdido = $(225 \times 0.035)/100 = 0.7875$ kilos / hora

Esto representa que cada hora se pierde de producir casi 1 kilo lo que representa a la semana 7 kilos y al mes 28 kilos que es una gaveta que se perdió de hacer en un mes.

4.8.7. Nivel de productividad por colaborador

Se ha calculado el nivel óptimo de rendimiento de comercialización basándose en la relación entre las ventas totales obtenidas en el mes con los sueldos de los colaboradores; por lo que, se necesita que esta relación esté dentro de un 3% a un 5%, para que se cumpla los planes y metas del centro de acopio.

Productividad de los empleados = $(\text{Productos o Servicios Producidos}) / (\text{Recursos Utilizados})$

Tabla 33: Tabla de productividad por colaborador

	VALOR VENTAS	RECURSOS UTILIZADOS POR MES	NIVEL DE PRODUCTIVIDAD
2015 /DICIEMBRE	2.040,00	1902	1,07
2016 / ENERO	2.142,00	1997	1,07
2016 / FEBRERO	2.249,00	2097	1,07
2016 / MARZO	2.361,00	2202	1,07

Fuente: Documentos Centro de acopio Guaslán

Elaborado por: Cristian Guapulema

De lo que se puede apreciar del resultado en la parte anterior, el nivel de productividad debería estar dentro del rango de 3% y 5% como óptimo pero se denota que estamos en 1.07% que quiere decir que no estamos alcanzando niveles de productividad aceptables en el centro de acopio y se debe a que las ventas casi alcanzan el total de los recursos utilizado en la elaboración de los mismos y el margen de rentabilidad es mínimo.

4.8.8. Tiempo de atención al cliente

Basado en un control de tiempos tomados a 17 personas facturadas por un cajero del Centro de acopio Guaslán se ha podido determinar que el tiempo de atención óptimo es de 10 minutos y con una duración total de 2.83 horas en el día dedicado a esta función por parte del cajero.

CAJERO	N° DE PERSONAS	MINUTOS/PERSONA	TOTAL HORAS
1	17	10	2,83

CONCLUSIONES

- El Marco Teórico ha permitido tener una referencia en la elaboración de la propuesta de reingeniería de procesos como una herramienta que permita el cambio y el mejoramiento de los niveles de eficiencia, todas las organizaciones que manejan procesos para crear un producto o servicio, deben manejar primero la teoría para que se pueda plantear mejoras de una manera adecuada para cumplir con sus objetivos.
- No se considera formalmente la importancia que tiene el cumplimiento de los objetivos organizacionales para evaluar los logros y las metas definidas en los planes anuales del centro de acopio Guaslán.
- No cuenta en la actualidad con procesos definidos de operación tanto administrativa, financiera y operacional, lo cual dificulta contar con información de procesos de producción y contables de una manera oportuna para la toma de decisiones más acertadas por parte del gerente.
- Mantener un manual de procedimientos contables-financieros y el manual de políticas y reglamentos desactualizado impide el crecimiento, la efectividad y eficiencia del centro de acopio Guaslán.
- El actual sistema contable no cumple con las expectativas de información que se requiere, aunque la reingeniería no pretende minimizar los costos, sino más bien mejorar, minimizar o eliminar procesos innecesarios, los beneficios económicos por la implementación de un nuevo sistema contable se reducen notablemente.

RECOMENDACIONES

- La aplicación de esta propuesta de reingeniería de procesos crearía un cambio radical de las políticas y procedimientos del centro de acopio Guaslán, a su vez se incrementaría significativamente en un corto período de tiempo mayor rentabilidad, productividad, distribución, comercialización y de respuesta lo cual implica la inmediata obtención de ventajas competitivas.
- Dar a conocer a los colaboradores del centro de acopio Guaslán las políticas, procedimientos y roles que cada uno deberán asumir de manera responsable, incluir dentro del personal una persona adicional para la logística en el centro de acopio, para mejorar en su mayoría los procesos y requerimientos por parte de las secciones que conforman la bodega principal, la entrega oportuna de los pedidos a los clientes y el manejo adecuado de los desperdicios.
- Organizar programas de integración entre las autoridades y trabajadores para mejorar la comunicación, las relaciones interpersonales y por ende el ambiente de trabajo creando un programa de capacitación y evaluación de desempeño para mejorar el rendimiento de los colaboradores inmersos en cada uno de los departamentos y presenten informes oportunos y eficientes de los inventarios en el centro de acopio Guaslán para evitar compras innecesarias y disminuir los desperdicios.
- Se recomienda separar la sección de ingresos de bodega para facilitar el control de calidad de los productos, calificación a los proveedores y establecer horarios definidos para la recepción de los mismos, se recomienda que la contratación de un pasante o practicante para se encargue de realizar un estudio para mejorar la imagen corporativa para el centro de acopio Guaslán, a fin de que los posibles clientes comiencen a conocer los productos que el centro ofrece a la ciudadanía de Riobamba y la provincia.
- Capacitar en la propuesta que se está realizando de la reingeniería de procesos administrativos, operativos y financieros enfocada a la productividad para orientarse a contrarrestar problemas organizacionales y operacionales. Sus resultados se deben apreciar en la medida en que esos problemas han sido superados y en razón del costo-beneficio logrado en su aplicación. La capacitación para ser aplicada con éxito, debe determinar las necesidades reales que demanda su utilización como recurso del mejoramiento organizacional, sirve para consolidar y potencializar la infraestructura de los recursos humanos de las empresas.

BIBLIOGRAFÍA

- Alarcon, J. (1999). *Reingenieria de procesos empresariales*. Madrid: Fundación Confemetal.
- Champy., M. H. (2011). *Reingenieria*. Bogota, Colombia: Grupo Editorial Norma.
- Committe of Sponsoring Organizations of Treadway Commission, N. C. (1992). *COSO*.
- Morris Daniel, B. J. (1995). *Reingeniería*. Impreso en Colombia : McGraw. Hill.
- Robbins Stephen, C. M. (2010). *Administracion*. Mexico
- Vásconez, J. V. (2004.). *Introducción a la Contabilidad*. Quito.: Editorial Ministerio de Educación y Cultura.

INTERNET

- *Ministerio de Agricultura Ganaderia Acuacultura y Pesca* . Retrieved from <http://www.agricultura.gob.ec/coordinacion-zonal-3-y-direccion-provincial-de-chimborazo-rindieron-cuentas-de-su-gestion-2/>
- help.bizagi.com/bpmsuite/es/sub_procesos.htm. (n.d.).
- <http://www.definicionabc.com/general/procedimiento.php>. (n.d.).

ANEXOS

Anexo 1: PLANTA DE PROCESAMIENTO



PRODUCTOS QUE CONTIENE LA CANASTA





TIPOS DE EMBALADO



COMPLEMENTO A LA CANASTA

TILAPIA



TRUCHA



Anexo 2: INFRAESTRUCTURA



Anexo 3: MAQUINARIA Y EQUIPOS



Anexo 4: PROCESO





Anexo 5: ENTREVISTA A DIRECTIVOS

La presente entrevista tiene como objetivo: Recabar la información necesaria para el mejoramiento de los departamentos administrativos, operativos y financieros que se están considerando para el rediseño de procesos en el centro de acopio Guaslán.

1. **¿Se tienen estandarizados y documentados los procesos?**
SI NO
2. **¿Poseen un sistema de gestión de la calidad enfocado a normar y estandarizar los procesos, garantizando la calidad de los productos?**
SI NO
3. **¿Existe control sobre los niveles de desperdicios en cada proceso de fabricación?**
SI NO
4. **¿Se tienen controles de la mano de obra directa e indirecta en el empaquetado de los diferentes productos?**
SI NO
5. **¿Se realiza un análisis de costos antes de la venta de las canastas?**
SI NO
6. **¿Se tiene determinada la rentabilidad real de cada uno de los productos?**
SI NO
7. **¿Poseen formatos estructurados que sirvan como captación de datos para determinar los recursos utilizados?**
SI NO
8. **¿La reingeniería administrativa operativa y financiera mejorara la comercialización de productos en el centro de acopio Guaslán perteneciente al MAGAP?**
SI NO

Anexo 6: CUESTIONARIO DE LEVANTAMIENTO DE PROCESOS

La presente entrevista tiene como objetivo: Recabar la información necesaria para el mejoramiento de los departamentos administrativos, operativos y financieros que se están considerando para el rediseño de procesos en el centro de acopio Guaslán.

Proceso recibo de pedidos de los clientes

Recibo de pedido

1. Indique Cuáles son sus canales de distribución?

Del Productor o Fabricante a los Consumidores

Del Productor o Fabricante a los Detallistas y de éstos a los Consumidores

Del Productor a los Mayoristas, a los Detallistas y de éstos a los Consumidores

2. Indique Como recibe los pedidos en cada canal de distribución?

Teléfono

Personal

Fax

Correo

3. Indique Cuáles de estos posibles trastornos se pueden presentar en el recibo de los pedidos por vía telefónica, fax, correo telefónico, u otro.

Llamadas falsas

Direcciones mal Apuntadas

Numero de canastas

Número de productos

Cancelaciones de última hora.

4. Cuando recibe el pedido lo lleva a algún documento o formato de la empresa y/o si lo digita en el sistema.

Si

No

5. Cuando recibe el pedido como es la actividad de verificación

Visual

Medidas

Otro

Verificación del pedido

6. Como verifica la existencia de la mercancía?

En el sistema

En bodega,

Preparación y verificación del pedido

7. Como prepara el pedido?

Manual

Automática.

8. Como verifica el pedido?

Manual

Automática.

9. Cuando realiza la factura?

Por cada venta al cliente

Por la compra mensual del cliente

10. De qué manera realiza la actualización del inventario?

Kardex

Manual

Automática.

Cargue de la mercancía

11. Como lleva a cabo el cargue de la mercancía?

Manual

Automática.

Proceso toma de pedido

Revisión del inventario materias primas o insumos

12. Como revisa la existencia de las materias primas para generar las órdenes de compra?

En el sistema

En bodega

Los dos anteriores

Es automático.

Generación del pedido

13. Indique como realiza la generación del pedido?

Manual

Automática

Envío de pedido

14. El envío del pedido como lo realiza?

En transporte propio

En transporte alquilado

15. Cuáles son los posibles trastornos que se pueden presentar en el envío de los pedidos a los proveedores por vía telefónica, fax, correo telefónico, u otro.

Numero de canastas

Número de productos

Cancelaciones de última hora.

Recibo de mercancía

Recibo y verificación de los documentos

16. Cuando llega el productor como recibe y verifica que los productos son los indicados para proceder a darle ingreso a las instalaciones ó descargue?

Visual

Medidas

Otro

Descargue de la mercancía

17. Como descarga la mercancía que llega?

Manual

Automática

Verificación de la mercancía

18. Como verifica que la mercancía sea acorde con la orden de compra?

Visual

Medidas

Compara orden de compra con factura emitida por el proveedor

Otro

19. Cuando lo que llega no es acorde a la orden de compra como es el proceso de las devoluciones?

Manual

Automática

Almacenamiento

20. Como reconoce o consulta la localización y ubicación de las mercancías en el almacén?

Manual

Automática

21. Como realiza el almacenamiento de las mercancías para ubicarlas?

Manual

Automática

22. Al ubicar las mercancías como alimenta la asignación de estas?

Manual

Automática

23. Como actualiza el inventario de materias primas?

Manual

Automática

Envío de materias primas ha empaquetado

24. Como recibe las ordenes de reaprovisionamiento de materias primas a producción?

Manual

Automática

25. Como prepara las ordenes de reaprovisionamiento de materias primas?

Manual

Automática

26. Como verifica que las materias primas seleccionadas son acordes a la orden de reaprovisionamiento de producción?

Manual

Automática

Automatización de procesos

27. Como alimenta la asignación de materias primas a empaquetado?

Manual

Automática

28. Como alimenta la información de las planillas de los procesos de producción?

Manual

Automática

29. Tiene información de cuanto hay en producto en empaquetado y en qué proceso se encuentra para comprometerse con los clientes?

Manual

Automática

Envío a la bodega de producto en proceso de empaquetado

30. Como reconoce o consulta la localización y ubicación de las productos en proceso de empaquetado en la bodega?

Manual

Automática

31. Realiza el almacenamiento de manera automática identificando la localización de los productos en proceso de empaquetado en la bodega para ubicarlas?

Manual

Automática

32. Al ubicar los productos en procesos de empaquetado en la bodega como alimenta la asignación de estas?

Manual

Automática

33. Como prepara los requerimientos de empaquetado de producto en proceso en la bodega?

Manual

Automática

34. Como verifica que los productos en procesos en bodega seleccionados son acordes a la requerimientos de producción?

Manual

Automática

35. Como actualiza el inventario de producto en proceso en la bodega?

Manual

Automática

Proceso de compra de materias primas

36. Cuántas líneas de productos tiene su empresa?

Hasta 5 ___ de 6 a 10 ___ de 11 a 100 ___ más de 100 ___

37. Como se determina los costos de cada canasta

Manual

Automática

38.Cuál es su objetivo en términos de crecimiento de sus ventas en su empresa en los próximos tres años?

Menos de 300 canastas _____ entre 300 y 500 _____ entre 500 y 800 _____ Mas de 800 _____

39. Considerando su gama de productos que vende, cuantos competidores directos tiene?

Menos de 3 ___ Entre 4 y 10 ___

40. En comparación con sus competidores, cual es el desempeño promedio general de su empresa en cada uno de los siguientes aspectos?

Muy Bajo Igual Muy Superior
(1) (2) (3)

Calidad del producto percibida por el consumidor			
Entregas a tiempo			
Tiempo de Proceso de pedido (desde que se solicita Hasta que se entrega al cliente)			
Habilidad para ofrecer requerimientos especiales del Cliente			

41. Cuantos clientes tuvo su empresa el año pasado?

De 3 a 10 ___

11 a 30 ___

31 a 100 ___

Más de 100 ___

Datos del encuestado:

Nombre: _____

Puesto: _____ **Antigüedad en el puesto** _____ años.

Dirección: _____

Fecha: _____