



**TECNOLÓGICO DE COSTA RICA**

**ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

Proyecto de Graduación para optar por el título de Bachiller en Administración de  
Empresas

**MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA LOS DEPARTAMENTOS  
FINANCIERO-CONTABLE, AUDITORÍA INTERNA Y ADMINISTRATIVO DE LA  
EMPRESA PERFUMES Y ESENCIAS FRAICHE DE COSTA RICA, S.A.**

TOMO I

Realizado por:

**CARMEN CHANG KU**

Profesora guía:

**LIC. XENIA CHANTO SÁNCHEZ**

San José, Noviembre 2010

# ACTA DEL TRIBUNAL EXAMINADOR

## **DEDICATORIA**

Dedicado a una persona muy especial, quien siempre creyó en mí y me apoyó en forma incondicional. Gracias por haberme brindado todo tu amor, cariño y dedicación.

En memoria de mi papá, a quien siempre llevaré en mi corazón. Gracias infinitas por haber sido un excelente padre y ser humano en todo momento...

**Carmen Chang Ku**

## **AGRADECIMIENTOS**

En primer lugar le agradezco a Dios porque sin él este recorrido no hubiera sido posible. Él es mi fortaleza y mi fe. Mil gracias por haberme dado todo para llegar hasta aquí hoy.

Les agradezco a mi mamá y a mi hermano por haberme brindado todo su apoyo incondicional, amor, confianza, y por ser ambos mi mayor inspiración para alcanzar mis sueños.

A Cris, mil gracias por haber compartido este recorrido junto a mí, por haber estado a mi lado en forma incondicional y por apoyarme en todo momento. Sin duda, dejas una huella muy especial en mi vida.

A Meli, gracias por ser una excelente amiga y compañera, por apoyarme siempre y acompañarme en este largo camino que culmina hoy con este proyecto.

A la profesora Xenia, muchas gracias por ser una excelente tutora, por haberme brindado tu dedicación, tiempo y paciencia en la elaboración de este proyecto.

Finalmente, le agradezco a todo el personal de la empresa Fraiche por brindarme su ayuda y cooperación para llevar a cabo este proyecto, especialmente a Jenifer por haber sido una excelente jefa y persona en todo momento.

## **EPIGRAFE**

“El éxito... se debe a cuánta gente te sonríe, a cuánta gente  
amas y a cuántos admiran tu sinceridad y la sencillez de tu espíritu.

Se trata de si te recuerdan cuando te vas”.

Autor desconocido.

## TABLA DE CONTENIDOS

Acta del tribunal examinador .....	ii
Dedicatoria.....	iii
Agradecimientos .....	iv
Epígrafe .....	v
Tabla de contenidos.....	vi
Índice de anexos .....	ix
Índice de apéndices .....	x
Índice de cuadros.....	xi
Índice de figuras.....	xi
Resumen .....	xii
Introducción .....	1
Capítulo I Generalidades de la Investigación .....	3
A. Referencia empresarial .....	3
B. Descripción de la distribución física .....	21
C. Justificación del estudio .....	23
D. Planteamiento del problema.....	24
E. Objetivos.....	25
F. Alcances de la investigación .....	26
Capítulo II Marco Teórico .....	27
A. Administración .....	27
B. Eficiencia y eficacia.....	29
C. Análisis administrativo.....	29
D. Estructura organizacional.....	31
E. Análisis foda.....	32
F. Manual administrativo .....	33
G. Procedimientos .....	36
H. Manual de procedimientos .....	37
I. Diagrama de flujo .....	39
J. Formularios .....	41
K. Políticas .....	44
L. Normas iso 9000 .....	45
M. Distribución de planta.....	47
N. Investigación .....	51

O.	Fuentes de investigación.....	54
P.	Sujetos de investigación.....	55
Q.	Técnicas de recolección de información.....	56
R.	VARIABLES DE ESTUDIO.....	57
S.	Técnicas de análisis.....	58
T.	Perfume .....	60
U.	Organización y métodos.....	65
V.	Finanzas .....	65
W.	Contabilidad.....	68
X.	Auditoría .....	73
Capítulo III Marco Metodológico.....		75
A.	Tipo de investigación .....	75
B.	Sujetos de estudio.....	77
C.	Fuentes de información.....	79
D.	VARIABLES DE ESTUDIO.....	81
E.	Técnicas de investigación .....	88
F.	Procesamiento y análisis de datos .....	91
G.	Generación de la propuesta .....	96
Capítulo IV Situación Actual.....		98
A.	Descripción del organigrama.....	98
B.	Descripción de la distribución de las instalaciones físicas.....	105
C.	Descripción del foda.....	112
D.	Descripción de los procedimientos actuales del departamento financiero contable.....	113
1.	Procedimiento para la toma física de inventarios .....	113
2.	Procedimiento para el trámite de cheques .....	116
3.	Procedimiento para el archivo de cheques .....	119
4.	Procedimiento para el cobro y crédito a franquicias .....	121
5.	Procedimiento para el cambio de menudo .....	125
6.	Procedimiento para la facturación con tarjetas de crédito .....	127
7.	Procedimiento para los depósitos bancarios .....	130
8.	Procedimiento para las cuentas por cobrar.....	132
9.	Procedimiento para el reintegro de caja chica.....	134
E.	Descripción de los procedimientos actuales del departamento de auditoría interna .....	137

1.	Procedimiento para el arqueo de caja chica .....	137
2.	Procedimiento para el arqueo de caja (ventas) .....	139
3.	Procedimiento para el cobro de las boletas de depósito .....	142
4.	Procedimiento para el cambio de custodio de la caja chica .....	144
F.	Descripción de los procedimientos actuales del departamento administrativo .....	146
1.	Procedimiento para las compras generales .....	146
2.	Procedimiento para el abastecimiento de suministros.....	149
3.	Procedimiento para la atención y control de visitas y proveedores. ...	151
4.	Procedimiento para los viajes al exterior .....	153
	Capítulo V Conclusiones y Recomendaciones .....	157
A.	Conclusiones .....	157
B.	Recomendaciones .....	160
	Referencias Bibliográficas.....	162
	Anexos.....	165
	Apéndices .....	176

## ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo N°1: Distribución física del Departamento de Organización y Método.....	165
Anexo N°2: Distribución física del Departamento Financiero Contable.....	166
Anexo N°3: Distribución física del Departamento de Auditoría Interna.....	167
Anexo N°4: Distribución física del Departamento Administrativo.....	168
Anexo N°5: Hoja de evaluación de inventarios.....	169
Anexo N°6: Informe diario de caja.....	171
Anexo N°7: Reintegro de caja chica.....	172
Anexo N°8: Hoja de reintegro de caja chica.....	173
Anexo N°9: Arqueo de caja chica.....	174
Anexo N°10: Arqueo de caja.....	175

## ÍNDICE DE APÉNDICES

Apéndice N°1: El cuestionario.....	176
Apéndice N°2: La entrevista.....	178
Apéndice N°3: La guía de observación.....	180
Apéndice N°4: Lista de chequeo para el análisis de los formularios.....	182
Apéndice N°5: Lista de chequeo para el Departamento de Organización y Métodos.....	183
Apéndice N°6: Lista de chequeo para el Departamento Financiero Contable.....	185
Apéndice N°7: Lista de chequeo para el Departamento de Auditoría Interna.....	187
Apéndice N°8: Lista de chequeo para el Departamento Administrativo.....	189

## ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro N°1: Área de Desarrollo Humano.....	7
Cuadro N°2: Área Financiero Contable.....	7
Cuadro N°3: Área Comercial.....	8
Cuadro N°4: Área de Tecnologías de Información.....	9
Cuadro N°5: Área de Operaciones y Logística.....	10
Cuadro N°6: Área de Auditoría Interna.....	11
Cuadro N°7: Área Administrativo.....	11
Cuadro N°8: Área de Organización y Métodos.....	12
Cuadro N°9: Cantidad de empleados por área.....	13
Cuadro N°10: Sujetos de estudio.....	77

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura N°1: Organigrama general.....	6
Figura N°2: Organigrama del Departamento de Organización y Métodos.....	15
Figura N°3: Organigrama del Departamento Financiero Contable.....	16
Figura N°4: Organigrama del Departamento de Auditoría Interna.....	18
Figura N°5: Organigrama del Departamento Administrativo.....	20
Figura N°6: Simbología utilizada.....	94
Figura N°7: Codificación.....	95

## RESUMEN

La presente investigación se realizó en la empresa Perfumes y Esencias Fraiche de Costa Rica, S.A., empresa de origen mexicano que se dedica a la elaboración y comercialización de productos de perfumería y cuidado personal.

El estudio consistió en analizar la situación actual de los procedimientos correspondientes a los departamentos Financiero-Contable, Auditoría Interna y Administrativo, para posteriormente elaborar un manual de procedimientos que permita guiar a los trabajadores de la empresa hacia un mejor desempeño de sus funciones.

Un manual de procedimientos elaborado desde el punto de vista técnico le permitirá a la empresa sistematizar sus actividades y normar sus funciones mediante el establecimiento de políticas adecuadas, es decir, de manera que contribuya a facilitar y guiar el trabajo del personal actual y futuro de la empresa, utilizando adecuadamente los recursos de que dispone.

En el desarrollo de la presente investigación se identificaron 17 procedimientos, de los cuales ninguno estaba estructurado ni documentado. En algunos casos se seguían políticas desactualizadas, y en otros el procedimiento era totalmente nuevo ya que nunca se había aplicado en la empresa. Además, la mayoría de esos procedimientos requerían una reestructuración total debido, por ejemplo, al cambio de responsables, la creación de nuevos puestos o la necesidad de mejorarlos.

Como resultado del estudio se crearon 17 nuevos procedimientos técnicamente diseñados para la empresa, en cumplimiento de los objetivos establecidos para el presente estudio. Estos procedimientos le ayudarán a la empresa a alcanzar sus objetivos, en el corto plazo, de documentarlos e implementarlos de forma técnica.

Posteriormente el Departamento de Organización y Métodos procederá a evaluar la eficacia de esos procedimientos, los actualizará periódicamente y, una vez que la empresa se familiarice con ellos, en el largo plazo podrá adecuarle el formato al de las normas ISO y optar por su certificación.

## INTRODUCCIÓN

En la actualidad las empresas se ven inmersas en una realidad competitiva cada vez más intensa y cambiante. Estas fuerzas competitivas han incentivado a las empresas de hoy a crecer y a ampliarse más allá de sus fronteras, para lo cual han tenido que cambiar sus estrategias locales por globales y elevar sus estándares de calidad y compromiso con el cliente.

Para ser exitosos en esta realidad cambiante y competitiva, las empresas deben tener siempre un sentido muy claro de su dirección y organización. Por esta razón es muy importante que todos sus miembros se enfoquen a alcanzar los mismos objetivos planteados en forma ordenada, y a trazar un único rumbo mediante el establecimiento de políticas y procedimientos que conduzcan al logro de metas empresariales de forma eficaz y eficiente.

La presente investigación abarcó a los departamentos Financiero-Contable, de Auditoría Interna y Administrativo de la empresa Perfumes y Esencias Fraiche de Costa Rica, S.A.

El presente estudio tuvo como objetivo elaborar un manual de procedimientos técnico de manera que les permita a esos departamentos guiar a sus trabajadores a un mejor desempeño, en el que la forma de trabajo sea más ordenada y sistemática. Para ello en el manual se establecen de forma clara los objetivos, políticas, formularios y sistemas de información, a fin de que se logre la eficiencia en la ejecución de los procesos de los departamentos en estudio.

Para llevar a cabo esta investigación se desarrolló una metodología de investigación que permitió la elaboración del documento, la cual se estructuró en dos tomos distribuidos de la siguiente manera:

El tomo I se denomina Manual de Procedimientos para los Departamentos Financiero Contable, Auditoría Interna y Administrativo de la empresa Perfumes y Esencias Fraiche de Costa Rica, S.A., se divide en cinco capítulos cuyos contenidos son:

El capítulo I corresponde a las generalidades de la investigación. En él se incluyen la reseña de la empresa, la justificación del estudio, el planteamiento del problema, los objetivos generales y específicos, y los alcances de la investigación.

El capítulo II corresponde al marco teórico, en el que se definen los conceptos relacionados con la presente investigación, cuya información constituye un sustento teórico para la elaboración de la propuesta.

El capítulo III contiene el marco metodológico. En él se detalla la metodología empleada para el desarrollo del proyecto.

En el capítulo IV se describe la situación actual de la empresa en lo referente al organigrama, se detalla la distribución de la planta física y se comenta sobre la necesidad de un análisis FODA. En la segunda parte del capítulo se reseña la situación actual de cada procedimiento en estudio.

En el capítulo V se exponen las conclusiones y recomendaciones generales del estudio.

El tomo II se divide en tres capítulos distribuidos de la siguiente manera: el capítulo I corresponde a las generalidades de la empresa, el capítulo II a las propuestas generales y el capítulo III al manual de procedimientos para los Departamentos Financiero Contable, Auditoría Interna y Administrativo.

# **CAPÍTULO I**

## **GENERALIDADES DE LA INVESTIGACIÓN**

En este capítulo se presentarán aspectos generales sobre la empresa Perfumes y Esencias Fraiche de Costa Rica, S.A. referente a la reseña de la empresa, la descripción de la distribución física, la justificación del estudio, el planteamiento del problema, los objetivos generales y específicos, y los alcances del presente trabajo.

### **A. REFERENCIA EMPRESARIAL**

#### **1. Antecedentes**

Perfumes y Esencias Fraiche de Costa Rica, S.A. es una empresa de origen mexicano dedicada a la elaboración y comercialización de productos de perfumería y cuidado personal, y también es una cadena de puntos de ventas al detalle.

En el año 2001 inicia sus operaciones en Costa Rica comercial y logísticamente, de manera independiente de la operación en México. Actualmente cuenta con 25 tiendas propias en las principales zonas comerciales de la Gran Área Metropolitana y así mismo cuenta con 20 franquicias en las provincias de Guanacaste, Puntarenas, Limón y San José; y con una red de más de 2.500 distribuidores, por lo que genera aproximadamente 200 empleos directos.

Perfumes y Esencias Fraiche de Costa Rica, S.A. cuenta actualmente con franquicias en El Salvador, Panamá, Honduras y Nicaragua. A esta experiencia internacional se le suman las sucursales en Medellín, que se abrieron en el 2009 y con las que consolida un proceso de crecimiento en el mercado colombiano.

## **2. Actividad productiva**

Perfumes y Esencias Fraiche de Costa Rica, S.A. elabora, distribuye y comercializa productos de belleza. Dentro de los principales productos que comercializa se encuentran:

- Perfumes y esencias
- Cremas
- Cosméticos
- *Body*
- Desodorantes
- Champú y acondicionadores
- Bronceadores

## **3. Ubicación**

La empresa Perfumes y Esencias Fraiche Costa Rica, S.A. se encuentra ubicada en la provincia de San José, en el cantón Central y en el distrito Hospital, entre avenidas 8 y 10, en la calle 20, 250 metros al sur de la Junta de Protección Social, detrás de la iglesia Las Ánimas, en San José.

Además cuenta con 25 tiendas propias ubicadas en la Gran Área Metropolitana, así como con 20 franquicias ubicadas en las provincias de Guanacaste, Puntarenas, Limón y San José.

## **4. Misión**

“Somos una empresa comprometida con el desarrollo esencial de nuestra gente, a través de una oferta integral de negocio en el mercado de belleza y salud. Trabajamos en equipo para asegurar el bienestar y desarrollo de nuestro entorno”.

## **5. Visión**

“Convertirnos en una empresa con presencia global, basada en el reconocimiento local de nuestros productos de perfumería, belleza y salud”.

## 6. Valores

Los valores que debe poseer un empleado de la empresa Perfumes y Esencias Fraiche de Costa Rica, S.A. son los siguientes:

- Fe
- Responsabilidad
- Actividad de servicio
- Iniciativa
- Calidad
- Honestidad
- Entrega

## 7. Eslogan

Perfumes y Esencias Fraiche de Costa Rica posee el siguiente eslogan:

*“Tus perfumes, nuestras tendencias”*

## 8. Logo



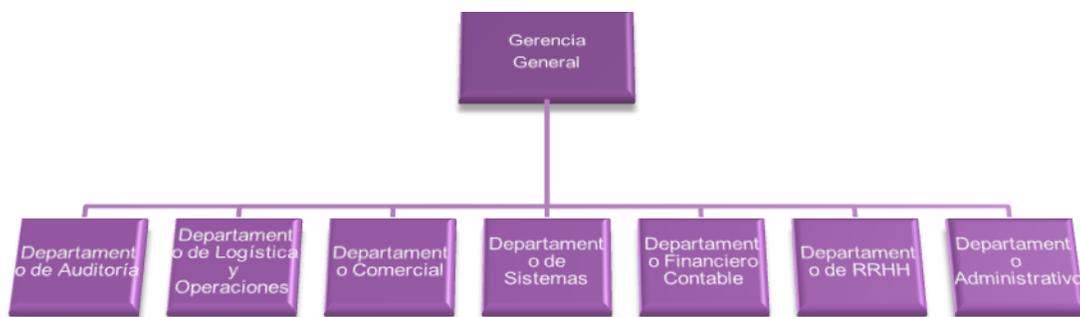
## 9. Estructura organizacional

En la figura N.º 1 se muestra la estructura organizacional de la empresa, la cual empieza con la Gerencia General, que tiene a su cargo las actividades de planeación, organización y dirección de la empresa.

La empresa cuenta con ocho áreas funcionales, las cuales son: Área Financiero-Contable, Área Comercial, Área de Tecnología de Información (TI),

Área de Operaciones y Logística, Área de Desarrollo Humano, Área Administrativa, Área de Auditoría Interna, y una nueva área que presta servicios *staff* denominada Organización y Métodos, la cual inició sus operaciones en agosto del 2010.

**Figura N° 1**  
**ORGANIGRAMA GENERAL**  
**PERFUMES Y ESENCIAS FRAICHE DE COSTA RICA, S.A.**  
**AGOSTO 2010**



*FUENTE: Información suministrada por el Departamento de Desarrollo Humano. Perfumes y Esencias Fraiche de Costa Rica, S.A.*

Las áreas están establecidas de la siguiente manera:

- **La Gerencia General:** Es la cabeza de la empresa, la que define el rumbo. Es el núcleo de la responsabilidad total de la empresa y de la toma de las decisiones.
- **El Área de Desarrollo Humano:** Es la responsable de los procesos de selección, contratación e inducción al personal. Realiza las actividades operativas del área (permisos, vacaciones y otros), coordina las capacitaciones del personal y dirige las relaciones laborales.

**Cuadro N° 1**  
**ÁREA DE DESARROLLO HUMANO**  
**PERFUMES Y ESENCIAS FRAICHE DE COSTA RICA, S.A.**  
**AGOSTO 2010**

<b>Área de Desarrollo Humano</b>	
<b>Puesto</b>	<b>Cantidad de personal</b>
Jefe de desarrollo humano	1
Ejecutivo de servicio RRHH	1
Auxiliar de Desarrollo Humano	3
<b>Total de personal por departamento</b>	<b>5</b>

*FUENTE: Elaboración con base en información suministrada por el Departamento de Desarrollo Humano. Perfumes y Esencias Fraiche de Costa Rica, S.A.*

- **El Área Financiera Contable:** Se encarga del registro de las transacciones contables y de la administración de los fondos. Además se ocupa de preparar la información financiera para la toma de decisiones.

**Cuadro N° 2**  
**ÁREA FINANCIERO CONTABLE**  
**PERFUMES Y ESENCIAS FRAICHE DE COSTA RICA, S.A.**  
**AGOSTO 2010**

<b>Área Financiero-Contable</b>	
<b>Puesto</b>	<b>Cantidad de personal</b>
Jefe financiero-contable	1
Contador	1
Auxiliar contable 1	4
Auxiliar contable 2	1
Auxiliar control de inventarios	2
<b>Total de personal por departamento</b>	<b>9</b>

*FUENTE: Elaboración con base en información suministrada por el Departamento de Desarrollo Humano. Perfumes y Esencias Fraiche de Costa Rica, S.A.*

- **El Área Comercial:** Es la encargada de generar fuentes de ingresos y la responsable de supervisar todas las actividades de los puntos de venta Fraiche. Sigue las estrategias de mercadeo e informa a los clientes sobre el sistema de franquicias.

**Cuadro N° 3**  
**ÁREA COMERCIAL**  
**PERFUMES Y ESENCIAS FRAICHE DE COSTA RICA, S.A.**  
**AGOSTO 2010**

Área Comercial	
Puesto	Cantidad de personal
Jefe Comercial	1
Encargado de mercadeo	2
Ejecutiva de servicio de distribuidores	1
Coordinadora PVF	1
Promotora	1
Supervisora	1
Suplente	5
Administradora	9
Administradora múltiple 2	1
Administradora múltiple 3	2
Administradora temporal	4
Auxiliar de producto terminado	2
Ayudante bodega de esencias	1
Bodeguero vendedor	16
Bodeguero múltiple	2
Bodeguero múltiple 2	1
Cajero	26
Vendedor	50
<b>Total de personal por departamento</b>	<b>126</b>

*FUENTE: Elaboración con base en información suministrada por el Departamento de Desarrollo Humano. Perfumes y Esencias Fraiche de Costa Rica, S.A.*

- **El Área de Tecnología de Información:** Promueve el desarrollo de las tecnologías de información (TI) y optimiza los recursos del sistema de información, todo ello con el fin de mejorar los canales de comunicación.

**Cuadro N° 4**  
**ÁREA DE TECNOLOGÍAS DE INFORMACIÓN**  
**PERFUMES Y ESENCIAS FRAICHE DE COSTA RICA, S.A.**  
**AGOSTO 2010**

Área de Tecnologías de Información	
Puesto	Cantidad de personal
Gerente de TI	1
Jefe de soporte TI	1
Encargada de soporte técnico	1
Auxiliar de soporte técnico	1
<b>Total de personal por departamento</b>	<b>4</b>

*FUENTE: Elaboración con base en información suministrada por el Departamento de Desarrollo Humano. Perfumes y Esencias Fraiche de Costa Rica, S.A.*

- **El Área de Operaciones y Logística:** Realiza las exportaciones e importaciones de la empresa. Efectúa las compras locales e internacionales de materia prima y otros suministros. Ejecuta los proyectos de remodelación, construcción y mantenimiento de la infraestructura de la empresa. Además, distribuye los insumos y atiende los requerimientos de los puntos de venta Fraiche.

**Cuadro N° 5**  
**ÁREA DE OPERACIONES Y LOGÍSTICA**  
**PERFUMES Y ESENCIAS FRAICHE DE COSTA RICA, S.A.**  
**AGOSTO 2010**

<b>Área de Operaciones y Logística</b>	
<b>Puesto</b>	<b>Cantidad de personal</b>
Jefe de operación y logística	1
Encargada de compras	1
Asistente de estadística y planeación	2
Ayudante de bodega de accesorios	5
Bodeguero de suministros	1
Ayudante de bodega en esencias	7
Operario de mantenimiento	2
Coordinador de mantenimiento	1
Auxiliar de producto terminado	5
Ayudante de chofer de reparto	2
Chofer de reparto	2
Auxiliar de franquicias	1
Ayudante de operario	3
Auxiliar de almacén de accesorios	1
Cajera	1
Vendedora	1
<b>Total de personal por departamento</b>	<b>36</b>

*FUENTE: Elaboración con base en información suministrada por el Departamento de Desarrollo Humano. Perfumes y Esencias Fraiche de Costa Rica, S.A.*

- **El Área de la Auditoría Interna:** Tiene como objetivo fundamental prestar servicio de asesoría constructiva y de apoyo a la administración para que alcance sus metas y objetivos con mayor eficiencia, economicidad y eficacia. Le proporciona en forma oportuna información, análisis, evaluaciones, comentarios y recomendaciones pertinentes sobre las operaciones que examina. Es la encargada del fiel cumplimiento de las disposiciones legales, reglamentarias y

administrativas. También tiene a su cargo evaluar el sistema de control interno y el inventario de mercancías y activos fijos.

**Cuadro N° 6**  
**ÁREA DE AUDITORÍA INTERNA**  
**PERFUMES Y ESENCIAS FRAICHE DE COSTA RICA, S.A.**  
**AGOSTO 2010**

Área de Auditoría Interna	
Puesto	Cantidad de personal
Gerente de Auditoría	1
Auditor Operativo	1
<b>Total de personal por departamento</b>	<b>2</b>

*FUENTE: Elaboración con base en información suministrada por el Departamento de Desarrollo Humano. Perfumes y Esencias Fraiche de Costa Rica, S.A.*

- **El Área Administrativo:** Se encarga de coordinar todos los servicios generales y legales de la compañía en general.

**Cuadro N° 7**  
**ÁREA ADMINISTRATIVO**  
**PERFUMES Y ESENCIAS FRAICHE DE COSTA RICA, S.A.**  
**AGOSTO 2010**

Área Administrativo	
Puesto	Cantidad de personal
Jefa administrativa	1
Asistente administrativa	1
Recepcionista	1
Chofer-mensajero	1
Miscelánea	2
<b>Total de personal por departamento</b>	<b>6</b>

*FUENTE: Elaboración con base en información suministrada por el Departamento de Desarrollo Humano. Perfumes y Esencias Fraiche de Costa Rica, S.A.*

- **El Área de Organización y Métodos:** Es una unidad de consulta ideada para proveer asesoramiento a las diferentes áreas de la empresa Perfumes y Esencias Fraiche de Costa Rica, S.A. sobre cómo organizar y agrupar las actividades, cómo disponer procedimientos y cómo desarrollar trabajos administrativos y operativos con la mayor eficiencia y eficacia.

**Cuadro N° 8**  
**ÁREA DE ORGANIZACIÓN Y MÉTODOS**  
**PERFUMES Y ESENCIAS FRAICHE DE COSTA RICA, S.A.**  
**AGOSTO 2010**

Área de Organización y Métodos	
Puesto	Cantidad de personal
Jefa de organización y métodos	1
Asistente de O y M	1
<b>Total de personal por departamento</b>	<b>2</b>

*FUENTE: Elaboración con base en información suministrada por el Departamento de Desarrollo Humano. Perfumes y Esencias Fraiche de Costa Rica, S.A.*

### **10. Cantidad de empleados**

La empresa Perfumes y Esencias Fraiche de Costa Rica, S.A. está compuesta por 190 empleados en su totalidad, distribuidos en oficinas centrales, bodegas y tiendas en distintos puestos y departamentos, los cuales se detallan a continuación:

**Cuadro N° 9**  
**CANTIDAD DE EMPLEADOS POR ÁREAS**  
**PERFUMES Y ESENCIAS FRAICHE DE COSTA RICA, S.A.**  
**AGOSTO 2010**

<b>Cantidad de Empleados por Áreas</b>	
<b>Área</b>	<b>Cantidad de empleados</b>
Administrativo	6
Auditoría	2
Comercial	126
Desarrollo Humano	5
Financiero Contable	9
Operaciones y Logística	36
Organización y Métodos	2
Tecnologías de Información	4
<b>Total</b>	<b>190</b>

*FUENTE: Elaboración con base en información suministrada por el Departamento de Desarrollo Humano. Perfumes y Esencias Fraiche de Costa Rica, S.A.*

### **11. Departamento de Organización y Métodos**

Departamento de consulta ideado para proveer asesoramiento a las diferentes áreas de la empresa en aspectos de organización de actividades, procedimientos y desarrollo de trabajos administrativos y operativos buscando la mayor eficiencia y eficacia.

#### **a. Misión**

“Somos un departamento enfocado a brindar asesoría en temas administrativos y operativos, respondiendo de manera eficiente a las necesidades de la empresa, en búsqueda de la mejora continua de todos los procesos de la organización”.

#### **b. Visión**

“Ser reconocidos en la empresa como el departamento líder en la gestión de la mejora continua de los procesos administrativos y operativos de las diferentes áreas”.

### **c. Política de calidad**

La política de calidad del Departamento de Organización y Métodos se basa en el claro compromiso con los clientes internos de satisfacer sus necesidades y expectativas. Para ello se garantiza impulsar una cultura de calidad basada en los principios de honestidad, comunicación, trabajo en equipo, responsabilidad, liderazgo y creatividad, en procura de una mejora continua.

### **d. Funciones**

#### **• Función general**

Proponer, coordinar y supervisar métodos y procedimientos eficientes para lograr la mejora continua en la gestión operativa y administrativa de la empresa, por medio del desarrollo de un sistema de gestión de la calidad que permita reducir costos, optimizar recursos y alcanzar los objetivos estratégicos de la compañía.

#### **• Funciones específicas**

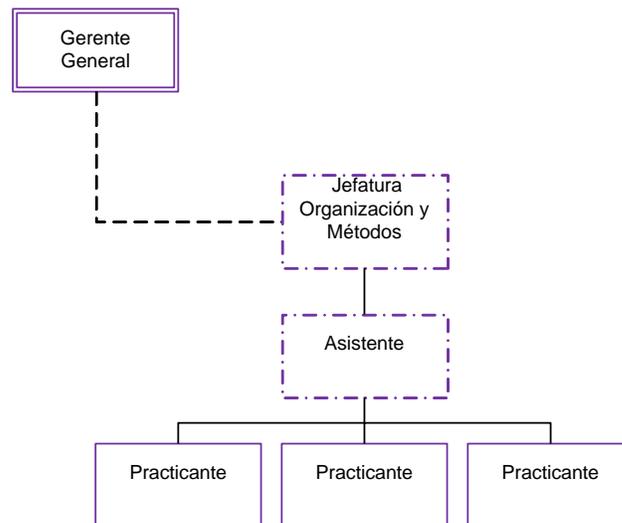
- Estudiar, proponer e implantar sistemas, métodos y procedimientos que permitan desarrollar con mayor eficiencia y productividad las actividades de los colaboradores.
- Estudiar y analizar de manera permanente la estructura y el funcionamiento de las distintas áreas de la empresa.
- Procurar que la distribución en planta de los puestos de trabajo sea lo más racional.
- Asesorar a los departamentos que lo soliciten en la interpretación y aplicación de técnicas administrativas, así como en diagnósticos e información en general. Coordina con cada uno de ellos e implementa nuevos y mejores sistemas.

### **e. Estructura del Departamento de Organización y Métodos**

El Departamento de Organización y Métodos es un área *staff* dentro de la organización, la cual les brinda asesoría a todos los demás departamentos de la

empresa. Responde directamente a la Gerencia General. En la figura N.º 2 se aprecia la estructura de este departamento.

**Figura N° 2**  
**ORGANIGRAMA DEL DEPARTAMENTO DE ORGANIZACIÓN Y MÉTODOS**  
**PERFUMES Y ESENCIAS FRAICHE DE COSTA RICA, S.A.**  
**AGOSTO 2010**



*FUENTE: Información suministrada por el Departamento de Organización y Métodos.  
Perfumes y Esencias Fraiche de Costa Rica, S.A.*

### 3. Departamento Financiero-Contable

Perfumes y Esencias Fraiche de Costa Rica, S.A. consolida el Departamento Financiero-Contable a partir de la centralización de funciones, actividades, tareas y unidades administrativas; buscando alcanzar una mayor eficiencia y eficacia financiera para la toma oportuna de decisiones.

#### a. Funciones del Departamento Financiero-Contable

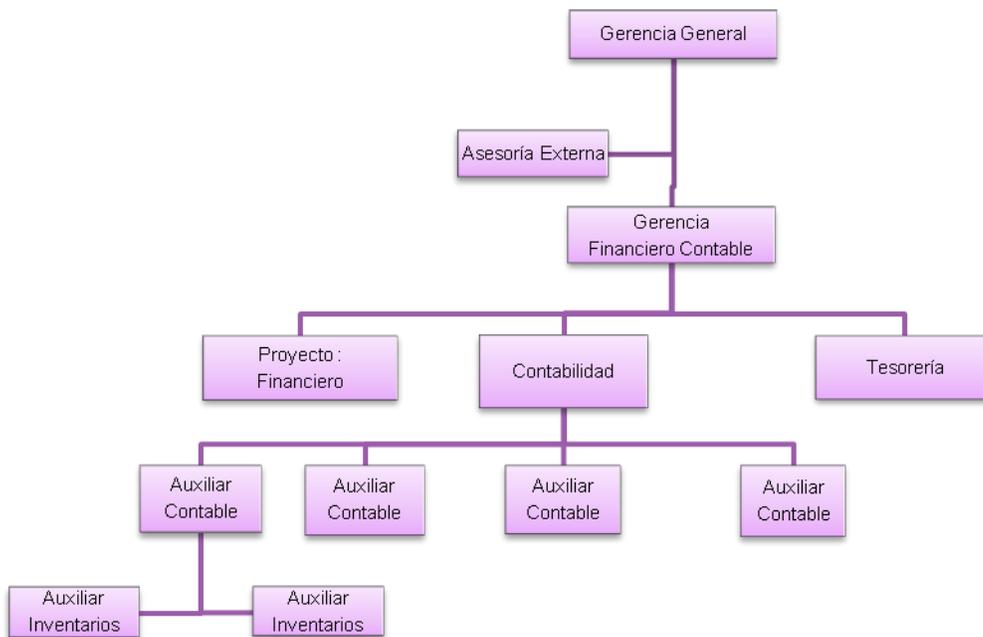
- Mantener un adecuado sistema de control interno contable.
- Revisar los estados financieros de la empresa, de las subsidiarias y las relacionadas.
- Elaborar proyecciones con base al presupuesto anual y flujos de efectivo.

- Generar reportes para la Gerencia General.

### b. Estructura del Departamento Financiero-Contable

La estructura organizacional de Departamento Financiero-Contable empieza con el gerente financiero-contable, de quien dependen el tesorero y el contador. Este último tiene, a su vez, a cargo a los auxiliares contables y auxiliares de inventarios, tal como se detalla en la figura N.º 3.

**Figura N° 3**  
**ORGANIGRAMA DEL DEPARTAMENTO FINANCIERO-CONTABLE**  
**PERFUMES Y ESENCIAS FRAICHE DE COSTA RICA, S.A.**  
**AGOSTO 2010**



*FUENTE: Información suministrada por el Departamento Financiero-Contable. Perfumes y Esencias Fraiche de Costa Rica, S.A.*

## **4. Departamento de Auditoría Interna**

### **a. Misión**

“Contribuir en forma independiente, objetiva y en calidad asesora, mediante un control integral, para así garantizar el mejoramiento continuo y el alcance de nuestros objetivos”.

### **b. Visión**

“Convertirnos en un departamento funcional consolidado y reconocida por la organización y sus subsidiarias, que brinda soluciones creativas y oportunas a las necesidades de Perfumes y Esencias Fraiche de Costa Rica, S.A”.

### **c. Funciones del Departamento de Auditoría Interna**

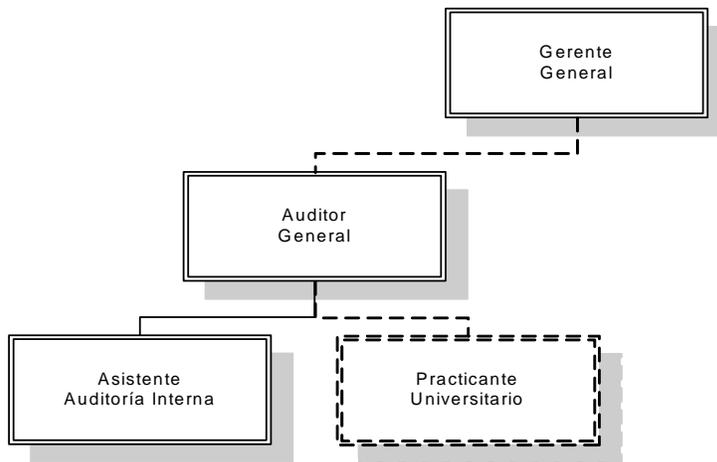
- Practicar auditorías o revisiones especiales en cualquier unidad de trabajo, en el momento en que lo considere oportuno o cuando la situación lo amerite.
- Comunicar por escrito los resultados de cada auditoría o estudio especial que lleve a cabo y darle seguimiento a las recomendaciones dadas.
- Verificar que los bienes patrimoniales se encuentren debidamente controlados, contabilizados y resguardados.
- Revisión y seguimiento de las respectivas tablas de cobro y documentos de soporte de créditos a empleados y franquicias.
- Revisar las actividades contables, financieras, administrativas, operativas y fiscales.
- Revisar todos los procedimientos y políticas creados por la empresa y verificar que alcancen la eficiencia operativa los objetivos propuestos.
- Crear y mantener los mecanismos de control interno necesarios.
- Remitir informes preliminares a la jefatura inmediata.
- Implementar papeles de trabajo al realizar las auditorías.

- Hacer visitas a las franquicias ubicadas tanto en el país como en el exterior para darles soporte y ayuda en lo que ellas requieran, así como verificar el fiel cumplimiento del respectivo contrato.
- Revisar la planilla de empleados. Actualmente se está implementando un nuevo sistema de información, por lo que en el mediano plazo se va a dejar de revisar, para hacerlo a posteriori.
- Comprobar la exactitud y veracidad de los datos contables.

**d. Estructura del Departamento de Auditoría Interna**

El Departamento de Auditoría es un área *staff* dentro de la organización y le responde directamente al Gerente General, tal como se muestra en la figura N.º 4.

**Figura N° 4**  
**ORGANIGRAMA DEL DEPARTAMENTO DE AUDITORÍA INTERNA**  
**PERFUMES Y ESENCIAS FRAICHE DE COSTA RICA, S.A.**  
**AGOSTO 2010**



*FUENTE: Información suministrada por el Departamento de Auditoría Interna. Perfumes y Esencias Fraiche de Costa Rica, S.A.*

## **5. Departamento Administrativo**

El Departamento Administrativo de la Empresa Perfumes y Esencias Fraiche de Costa Rica, S.A. es el que brinda servicios tanto al cliente interno como al cliente externo, buscando siempre la mejora continua. Este departamento cuenta con un equipo de personal comprometido para cumplir con sus funciones con eficiencia y eficacia, y logra así cubrir las expectativas de crecimiento de la empresa.

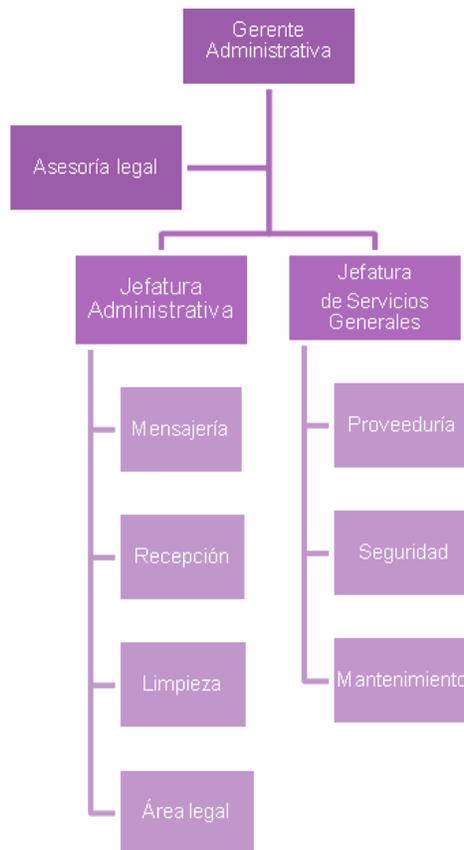
### **a. Funciones del Departamento Administrativo**

- Administrar adecuadamente los pagos de servicios públicos.
- Controlar el proceso de desarrollo en las personas asignadas para servicios generales (limpieza, mantenimiento, etc.).
- Supervisar los parámetros utilizados en el proceso de compras.
- Custodiar los activos de la Gerencia General.
- Asegurar que el traslado de documentos a las tiendas sea el idóneo y se haga en el tiempo requerido.
- Pagar y aprobar la planilla electrónicamente.
- Controlar los pagos y cobros de los activos de la Gerencia General.
- Efectuar los trámites personales y confidenciales de la Gerencia General.
- Participar en el análisis el presupuesto de la compañía.
- Mantener los procesos con enfoque legal.
- Velar por el buen estado de los locales arrendados para los puntos de ventas.
- Realizar revisiones de control en las áreas del Departamento.
- Distribuir de manera equitativa las cargas de trabajo de los colaboradores y fomentar el trabajo en equipo.
- Elaborar informes que proporcionen información veraz y confiable a la Gerencia General.

## b. Estructura del Departamento Administrativo

En la figura N.º 5 se detalla la estructura del Departamento Administrativo.

**Figura N° 5**  
**ORGANIGRAMA DEL DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO**  
**PERFUMES Y ESENCIAS FRAICHE DE COSTA RICA, S.A.**  
**AGOSTO 2010**



*FUENTE: Información suministrada por el Departamento Administrativo. Perfumes y Esencias Fraiche de Costa Rica, S.A.*

## **B. DESCRIPCIÓN DE LA DISTRIBUCIÓN FÍSICA**

Las instalaciones físicas de la empresa Perfumes y Esencias Fraiche de Costa Rica, S.A. se encuentran distribuidos en tres edificios ubicados en San José, Zapote y Barrio México. La compañía también cuenta con 25 tiendas ubicadas a lo largo del país.

### **1. Oficinas centrales**

Las oficinas centrales se encuentran ubicadas entre avenidas 8 y 10, en la calle 20, 250 metros al sur de la Junta de Protección Social, detrás de la iglesia Las Ánimas, en San José.

Las oficinas centrales están ubicadas en dos edificios contiguos y en una bodega de esencias. Las oficinas están distribuidas de la siguiente manera:

- a.** El primer edificio es de cinco plantas:
  - En la planta baja se encuentran ubicadas la recepción y el área de esencias, con su respectiva bodega.
  - En la segunda planta se encuentran el Departamento de Tecnologías de la Información, el Departamento Administrativo y la oficina del gerente del Departamento de Logística y Operaciones.
  - En la tercera planta están las oficinas de Desarrollo Humano y la del gerente de Auditoría Interna.
  - En la cuarta planta se encuentran la oficina de la Gerencia General, las oficinas del área Financiero-Contable y la sala de reuniones.
  - En la azotea se encuentra el comedor de la empresa.
  
- b.** En el segundo edificio de las oficinas centrales, contiguo al descrito, se encuentran ubicados:
  - El Departamento Comercial.
  - El asistente del Departamento de Auditoría.
  - Los auxiliares de inventarios del Departamento Financiero-Contable.

## **1. Edificio en Zapote**

Este edificio se encuentra ubicado de la clínica Carlos Durán 50 metros noroeste contiguo a la torre del ICE, Zapote.

Está compuesto por una serie de oficinas administrativas, el área de producto terminado y una bodega del mismo, los cuales se detallan a continuación:

- El área de Producto Terminado y sus bodegas.
- Las oficinas del Departamento de Organización y Métodos.
- Las oficinas de una parte del Departamento de Operaciones y Logística.

## **2. Edificio en Barrio México**

El edificio de Barrio México se encuentra ubicado diagonal al Almacén Salvador Ramírez, Barrio México. Actualmente se está utilizando de la siguiente manera:

- El almacén para el área de mantenimiento.
- El parqueo para los vehículos de la empresa.

## **3. Tiendas**

Perfumes y Esencias Fraiche de Costa Rica, S.A. está compuesta actualmente por 25 tiendas propias, las cuales son:

- Alajuela 1
- Alajuela 2
- Avenida Central
- Avenida Primera
- Avenida Segunda
- *Boulevard*
- *Boulevard Cañada*
- *Boulevard Caja*

- Caja
- Calle 3
- Calle 6
- Cañada
- Cartago 1
- Cartago 2
- Coca Cola
- Correo
- Desamparados
- Heredia 1
- Heredia 2
- Heredia 3
- Parque Central
- San Carlos
- San José
- San Juan
- Tres Ríos

### **C. JUSTIFICACIÓN DEL ESTUDIO**

Se elige la elaboración de un manual de procedimientos debido a la importancia que representa para las empresas de hoy, contar con un documento que oriente sobre los procedimientos que se deben ejecutar en el trabajo habitual.

Es de vital importancia que el manual de procedimientos se elabore de manera correcta y se adecue a las necesidades de la empresa, ya que un manual de procedimientos bien elaborado permite realizar mejor las actividades, lo que propicia la disminución de errores y favorece el incremento de la productividad y el uso eficiente de los recursos.

La decisión de elaborar un manual de procedimientos nació del rápido crecimiento que ha experimentado la empresa Perfumes y Esencias Fraiche de

Costa Rica, S.A. en los últimos años, que está posicionada actualmente como una importante opción en el mercado de la perfumería genérica.

A pesar de eso la empresa no puede quedarse rezagada. Al contrario, desea mejorar día con día y alcanzar altos estándares de calidad al optimizar sus procesos actuales para certificarse en el futuro con las normas ISO. Por esta razón se crea el Departamento de Organización y Métodos, el cual busca lograr la mejora continua en la gestión operativa y administrativa de la empresa.

Este departamento detectó, en primera instancia, una debilidad en los manuales de procedimientos actuales, los cuales necesitan un rediseño en todas las áreas funcionales de la empresa; sin embargo, para el presente trabajo se eligieron las áreas Financiero-Contable, Auditoría y Administrativo debido a que muchos de estos procedimientos son claves para la empresa, puesto que los procedimientos con los que cuentan actualmente estas áreas se ejecutan de forma empírica, sin la previsión del rápido crecimiento que ha enfrentado la empresa en los últimos años.

Un manual de procedimientos reestructurado y actualizado constituirá para la empresa una herramienta informativa que guiará las actividades de sus funcionarios y, al mismo tiempo, le facilitará al nuevo personal la ejecución de las actividades del Departamento.

Por lo tanto, se espera, con la elaboración del manual, facilitarle a la empresa el proceso que conlleva el mejoramiento continuo, para que lo pueda utilizar como una guía que ayude al personal de la empresa a utilizar los recursos de la mejor manera posible.

#### **D. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

Actualmente existe la incertidumbre de si los departamentos Financiero-Contable, de Auditoría y Administrativo de la empresa Perfumes y Esencias Fraiche de Costa Rica, S.A. cuenta con un manual de procedimientos

técnicamente diseñado que le permita enfrentar el rápido crecimiento habido en los últimos años. Por lo tanto, cabe preguntarse:

¿Está diseñado técnicamente el manual de procedimientos actual de los Departamentos Financiero-Contable, Auditoría Interna y Administrativo para guiar a los trabajadores hacia un desempeño adecuado en el desarrollo de sus funciones?

## **E. OBJETIVOS**

### **1. General**

Diseñar técnicamente un manual de procedimientos que les permita a los Departamentos Financiero-Contable, Auditoría Interna y Administrativo, guiar a los trabajadores hacia un desempeño adecuado en el desarrollo de sus funciones.

### **2. Específicos**

- a. Formular mejoras a los procedimientos que presenten deficiencias a través de la elaboración de una propuesta en el manual de procedimientos.
- b. Identificar los objetivos de los Departamentos Financiero-Contable, Auditoría Interna y Administrativo.
- c. Identificar los procedimientos actuales de los Departamentos Financiero-Contable, Auditoría Interna y Administrativo.
- d. Identificar a los responsables de las actividades que conlleva cada procedimiento.
- e. Conocer las políticas implícitas en cada procedimiento.
- f. Identificar los formularios y documentos que se utilizan en cada procedimiento.
- g. Identificar los sistemas de información que se utilizan en cada procedimiento en estudio.
- h. Diseñar un diagrama de flujo para cada procedimiento.
- i. Realizar un análisis de la situación actual.

- j. Identificar la distribución de la planta física de los departamentos Financiero-Contable, de Auditoría Interna y Administrativo.

## **F. ALCANCES DE LA INVESTIGACIÓN**

En la presente investigación se analizaron 17 procedimientos de los departamentos Financiero-Contable, de Auditoría Interna y Administrativo de la empresa Perfumes y Esencias Fraiche de Costa Rica, S.A., los cuales se detallan a continuación:

### **a. Departamento Financiero-Contable**

- a) Toma física de los inventarios
- b) Trámite de cheques
- c) Archivo de cheques
- d) Cobro y crédito a franquicias
- e) Cambio de menudo
- f) Facturación con tarjetas de crédito
- g) Depósitos bancarios
- h) Cuentas por cobrar
- i) Reintegro de caja chica

### **b. Departamento de Auditoría Interna**

- Arqueos de caja chica
- Arqueos de caja (Ventas)
- Cobro de las boletas de depósito
- Cambio de custodio de la caja chica

### **c. Departamento Administrativo**

- Compras administrativas
- Abastecimiento de suministros
- Atención y control de visitas y proveedores
- Viajes al exterior

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

En el presente capítulo se expone información teórica relacionada con el trabajo de investigación, la cual les permitirá tanto al lector como al investigador comprender y delimitar los fundamentos metodológicos que sirven de guía en la investigación.

Se incluyen conceptos relacionados con los siguientes términos: administración, eficiencia y eficacia, análisis administrativo, estructura organizacional, manual administrativo, procedimientos, manual de procedimientos, diagrama de flujo, formularios, políticas, investigación, fuentes de investigación, sujetos de investigación, técnicas de recolección de información, técnicas de análisis, perfume, finanzas, contabilidad, auditoría, entre otros.

#### **A. ADMINISTRACIÓN**

##### **1. Definición**

“Administración es el proceso de diseñar y mantener un ambiente donde, individuos que trabajan en grupos, cumplen metas específicas de manera eficiente” (Koontz y Weihrich, 2008, p. 4).

Como ampliación del concepto anterior, Koontz y Weihrich (2008, p.14) afirman que la administración se puede definir como un arte o una ciencia; arte porque significa saber hacer las cosas en vista de una realidad existente, pero aun así los administradores trabajarían mejor si hicieran uso de los conocimientos organizados acerca de la administración. Estos conocimientos constituyen una ciencia.

## **2. Proceso administrativo**

Según Chiavenato (2006, p.20) las funciones del administrador son la manera de integrar a las organizaciones o parte de ellas. Desde finales del siglo XIX se ha definido la administración en términos de cuatro funciones específicas, que corresponde al proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el uso de recursos organizacionales para alcanzar determinados objetivos de manera eficiente y eficaz.

### **a. Planeación**

“Esta función determina por anticipado cuáles son los objetivos que deben cumplirse y qué debe hacerse para alcanzarlos; por tanto, es un modelo teórico para actuar en el futuro” (Chiavenato, 2006, p. 320).

Además Cunningham, Aldag y Swift (1993, p.146) explica que la planeación decide cómo, cuándo, dónde y quién debe realizar un proyecto. Incluye elaborar pronósticos, establecer metas y seleccionar los procedimientos para llevar a cabo las decisiones.

### **b. Organización**

La organización de una empresa permite dividir el trabajo en partes ordenadas, para asegurarse que los recursos de la empresa se lleven a cabo de la mejor manera.

Según Koontzm y Weihrich (2008, p. 29) la organización supone el establecimiento de una estructura intencionada de los papeles que los individuos deberán desempeñar en una empresa.

### **c. Dirección**

“Dirección se refiere a las actividades que alientan a los subordinados a trabajar por el logro de los objetivos de la compañía”. (Cunningham, Aldag y Swift, 1993, p.148).

Y según Koontzm y Weihrich (2008, p. 30) la dirección consiste en influir en las personas que contribuyen a la organización y a las metas de grupo.

#### **d. Control**

Según Cunningham, Aldag y Swift (1993, p.148) El Control se refiere al conjunto de actividades que aseguran que el desempeño real es acorde al desempeño deseado. Por lo tanto el control les permite a los gerentes asegurarse que están logrando alcanzar los objetivos de la compañía.

### **B. EFICIENCIA Y EFICACIA**

#### **1. Eficiencia**

Según Robbins (2004, p.23) la eficiencia es la proporción entre el logro de resultados y los insumos requeridos para conseguirlos.

Así mismo Finch y Freeman (1996, p.9-10), define la eficiencia como la capacidad de reducir al mínimo los recursos usados para alcanzar los objetivos de la organización “hacer las cosas bien”.

#### **2. Eficacia**

Según Robbins (2004, p.23) la eficacia es la consecución de las metas.

Sin embargo Finch y Freeman (1996, p.9-10) complementan la definición anterior al definir la eficacia como la capacidad para determinar los objetivos apropiados “hacer lo que se debe hacer”.

### **C. ANÁLISIS ADMINISTRATIVO**

#### **1. Definición**

En criterio de Franklin (2004, p. 16), el análisis administrativo consiste en analizar una situación o un factor de estudio, el cual radica en separar sus componentes para poder conocer su naturaleza, características y origen de su comportamiento, sin perder de vista la relación entre sí y con el entorno.

Una vez interpretados y analizados los hechos, se da un diagnóstico de los problemas y un empleo de la información, para que la organización pueda evaluar y racionalizar los efectos de un cambio.

## **2. Objetivos**

De acuerdo con Franklin (2004, p. 16) el objetivo del análisis administrativo es el de establecer los fundamentos necesarios para desarrollar opciones de solución al factor que se estudia, a fin de introducir las medidas de mejoramiento administrativo en las mejores condiciones posibles.

## **3. Estudios**

El análisis administrativo está compuesto por una serie de estudios que varían según la naturaleza del problema, Benjamín Franklin (2004, p. 16-17) plantea una serie de pasos para elaborar un estudio:

- a. Conocer el hecho o situación que se analiza.
- b. Describir ese hecho o situación.
- c. Descomponerlo para percibir todos sus detalles y componentes.
- d. Examinarlo críticamente para comprender mejor cada elemento.
- e. Ordenar cada elemento de acuerdo con el criterio de clasificación seleccionado, haciendo comparaciones y buscando analogías y discrepancias.
- f. Definir las relaciones que operan entre los elementos, considerándolos individualmente y en conjunto, sin olvidar que los fenómenos administrativos no se comportan en forma aislada, sino que también son producto del ambiente que los rodea.
- g. Identificar y explicar su comportamiento, con el fin de entender sus causas y el camino para su atención.

Todo estudio implica una serie de etapas, dentro de las cuales se encuentran la visión del estudio, planeación, recopilación de datos, análisis de los datos, formulación de recomendaciones, implantación y evaluación.

## **D. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**

### **1. Definición**

“Una estructura organizacional define cómo se dividen, agrupan y coordinan formalmente las tareas en el trabajo” (Robbins, 2004, p.425).

Hay seis elementos básicos que deben abordar los administradores cuando diseñan la estructura de su organización: especialización laboral, departamentalización, cadena de mandos, tramo de control, centralización y descentralización y formalización.

### **2. Definición de organigrama**

“El organigrama es la representación gráfica de la estructura orgánica de una institución o de una de sus áreas, en la que se muestran las relaciones que guardan entre sí los órganos que la componen” (Franklin, 2004, p. 78).

Según Hernández Orozco (2002, p.87) el organigrama es la representación gráfica de la estructura formal de una autoridad y de la división especializada del trabajo de una organización por niveles jerárquicos.

### **3. Importancia de un organigrama**

Para Franklin (2004, p. 78) los organigramas representan una gran importancia para las organizaciones debido a su gran utilidad:

- a. Proporciona una imagen formal de la organización.
- b. Facilita el conocimiento tanto de la organización como de sus relaciones de jerarquía y coordinación.
- c. Representa un elemento técnico valioso para el análisis organizacional.
- d. Constituye una fuente autorizada de consulta.

### **4. Clases de organigramas**

Hernández Orozco (2002, p.88) nos plantea que los organigramas se clasifican en las siguientes clases:

- a. **Por su aspecto:** los organigramas pueden ser verticales o planos, es decir con forma de pirámide, pero los primeros son más acentuados en lo vertical mientras que los segundos lo hacen hacia lo horizontal. Los verticales son más centralizadores y poseen muchos niveles jerárquicos, mientras que los horizontales son menos centralizadores, desconcentran más y poseen pocos niveles jerárquicos.
- b. **Por la forma:** son estructuras verticales, estructuras horizontales, estructuras circulares y semicirculares.
- c. **Por las clases:** los organigramas son de unidades organizativas y de cargos o de puestos. No se acostumbra mezclar un organigrama de unidades departamentales con cargos, por cuanto dificulta el diseño y también la interpretación.

## **E. ANÁLISIS FODA**

### **1. Definición**

“Herramienta analítica apropiada para trabajar, con información limitada sobre la empresa o institución, en las etapas de diagnóstico o análisis situacional con miras a la planeación integral. Es un modelo sencillo y claro que provee dirección, y sirve como base para la creación y control de planes de desarrollo de empresas y de comercialización.” Díaz (2005, p. 105)

### **2. Aporte**

Según Díaz (2005, p. 106) el principal aporte del análisis FODA consiste en la separación analítica de los efectos del medio ambiente en dos partes: una interna y otra externa.

- a. La parte interna se relaciona con los aspectos sobre los cuales el planificador o jerarca involucrado tiene algún grado de control. Se trata de la identificación de las fortalezas y las debilidades de la organización o área de trabajo, por medio de la comparación realista con servicios alternativos y sustitutos.

- b. La parte externa revela las oportunidades que ofrece el mercado y las amenazas clave que debe enfrentar la institución en su entorno. Dado que sobre esas condiciones la organización tiene poco o ningún control directo, implica un reto a la capacidad de los jefes el aprovechar sus oportunidades y para minimizar o anular esas amenazas.

## **F. MANUAL ADMINISTRATIVO**

### **1. Definición**

“Los manuales administrativos son documentos que sirven como medios de comunicación y coordinación para registrar y transmitir ordenada y sistemáticamente tanto la información de una organización como las instrucciones y lineamientos necesarios para que desempeñe mejor sus tareas” (Franklin, 2004, p. 170).

Según Hernández Orozco (2002, p.135) un manual es un conjunto de instrucciones, debidamente ordenadas y clasificadas, que proporcionan información rápida y organizada sobre las prácticas administrativas.

### **2. Objetivos**

De acuerdo con Franklin (2004, p. 170-171) los objetivos de un manual de procedimientos son los siguientes:

- a. Presentar una visión de conjunto de la organización.
- b. Precisar las funciones de cada unidad administrativa para definir responsabilidades, evitar duplicidades y detectar omisiones.
- c. Cooperar con la correcta realización y uniformidad de las labores encomendadas a todo el personal.
- d. Ahorrar tiempo y esfuerzo en la realización de funciones al evitar la repetición de instrucciones y directrices.
- e. Agilizar el estudio de la organización.
- f. Facilitar el reclutamiento, selección e integración de personal.

- g. Sistematizar la iniciativa, aprobación y aplicación de las modificaciones necesarias en la organización.
- h. Determinar la responsabilidad de cada unidad y puesto respecto de la organización.
- i. Mostrar claramente el grado de autoridad y responsabilidad de los distintos niveles jerárquicos que la componen.
- j. Promover el aprovechamiento racional de los recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos disponibles.
- k. Funcionar como medio de relación y coordinación con otras organizaciones.
- l. Servir como vehículo de orientación e información a los proveedores de bienes, prestadores de servicios y usuarios o clientes con los que interactúa la organización.

### **3. Clasificación**

Según Franklin (2004, p. 171-174) los manuales administrativos se clasifican en tres ramas: Por su naturaleza o área de aplicación, por su contenido y por su ámbito.

#### **a. Por su naturaleza o área de aplicación:**

- Microadministrativos: Son los manuales que corresponden a una sola organización.
- Macroadministrativos: Son los documentos que contienen información de más de una organización.
- Mesoadministrativos: Incluye a una o más organizaciones de un mismo sector de actividad o ramo específico.

#### **b. Por su contenido:**

- De organización: Estos manuales contiene información detallada referente a los antecedentes, legislación, estructura, organigrama, misión y funciones organizacionales.

- De procedimientos: Incorpora información sobre la sucesión cronológica y secuencial de operaciones enlazadas entre sí.
  - De calidad: Describen y consignan los elementos del sistema de calidad.
  - De historia de la Organización: Documentos que refieren la historia de la organización, es decir su creación, crecimiento, logros y evolución.
  - De políticas: Incluyen guías básicas que sirven como marco de actuación para realizar acciones, diseñar sistemas e implantar estrategias.
  - De contenido múltiple: Concentran información relativa a diferentes tópicos o aspectos de una organización.
  - De puestos: Precisa la identificación y las relaciones, funciones y responsabilidades asignadas a los puestos de una organización.
  - De técnicas: Detalla los principios necesarios para emplear las herramientas técnicas que apoyan lo ejecución de los procesos.
  - De ventas: Apoya la función de ventas.
  - De producción: Constituye un auxiliar para uniformar criterios y sistematizar líneas de trabajo en áreas de fabricación.
  - De finanzas: Respaldan el manejo y la distribución de los recursos económicos en todos los niveles de una organización.
  - De personal: Manuales de relaciones industriales, de reglas de empleados o de empleo.
  - De operación: Orienta el uso de equipos y apoya funciones altamente especializadas o cuyo desarrollo demanda un conocimiento muy específico.
  - De sistemas: Permite el funcionamiento óptimo de sistemas de información, administrativos e informáticos de una organización.
- c. Por su ámbito:**
- Generales: Son documentos que contienen información global de una organización según su estructura, funcionamiento y personal.

- Específicos: Estos manuales concentran información de un área o unidad administrativa en particular y en general, por convención, incluyen la descripción de puestos.

#### **4. Importancia**

De acuerdo con Franklin (2004, p. 170) los manuales administrativos son indispensables en las organizaciones, debido a que constituyen un instrumento que apoya la atención del quehacer cotidiano, ya que en ellos se ordenan los elementos fundamentales para hacer más eficiente la comunicación, coordinación, dirección y evaluación administrativas.

### **G. PROCEDIMIENTOS**

#### **1. Definición**

Los procedimientos son planes o etapas para llevar a cabo un determinado tipo de trabajo. Según Gómez (1994, p. 313) el procedimiento es una serie de labores concatenadas, que constituyen una sucesión cronológica y el modo de ejecutar un trabajo, encaminados al logro de un fin determinado.

#### **2. Características**

De acuerdo con Franklin (2004, p. 182) los procedimientos o la descripción de las operaciones se deben presentar por escrito, en forma narrativa y secuencial, de cada una de las operaciones que se realizan en un procedimiento, además de explicar en qué consisten.

- a. Los procedimientos ayudan a fijar el tiempo requerido para realizar cada una de las operaciones.
- b. Los procedimientos norman la acción que debe seguirse.
- c. Implica la elección de los medios que se han de emplear.
- d. Se apoyan en los objetivos y en las políticas.

- e. Señala la secuencia cronológica de una actividad o una serie de actividades.

### **3. Objetivos**

Según Gómez (1994, p. 315) el objetivo de los procedimientos es simplificar los métodos de trabajo, eliminar las operaciones y la papelería innecesarias, con el fin de reducir los costos y dar fluidez y eficiencia a las actividades.

### **4. Definición de proceso**

En criterio de Franklin (2004, p. 15), la definición de los procesos consiste en precisar las acciones que realizan la organización, desde la entrada de insumos hasta la obtención de resultados.

## **H. MANUAL DE PROCEDIMIENTOS**

### **1. Definición**

“Constituye un instrumento técnico que incorpora información sobre la sucesión cronológica y secuencial de operaciones concatenadas entre sí para realizar una función, actividad o tarea específica en una organización”. (Franklin, 2004, p. 171).

“Los manuales de procedimientos, son un medio que permite aclarar las normas generales con un lenguaje que puede ser entendido por los empleados de todos los niveles, dar énfasis a los procesos y procedimientos administrativos, relacionar instrucciones de procedencia diversa”. (Araya, 1988, p.129).

### **2. Objetivos**

Según Franklin y Gómez (2002, p. 316) los objetivos de un manual de procedimientos son los siguientes:

- a. Recopilar en forma ordenada, secuencial y detallada las operaciones a cargo de la institución, los puestos o unidades administrativas que intervienen, precisando su participación en dichas operaciones y los

formatos para la realización de las actividades institucionales agregadas en procedimientos.

- b. Uniformar y controlar el cumplimiento de las rutinas de trabajo y evitar su alteración arbitraria.
- c. Determinar en forma más sencilla las responsabilidades por fallas o errores.
- d. Facilitar las labores de auditoría, la evaluación del control interno y su vigilancia.
- e. Aumentar la eficiencia de los trabajadores, indicándoles lo que deben hacer y cómo deben hacerlo
- f. Ayudar en la coordinación del trabajo y evitar la duplicidad de funciones.
- g. Constituir una base para el análisis posterior del trabajo y el mejoramiento de los sistemas, procedimientos y métodos.

Además, Araya (1988, p.129) expone que los manuales tienen como propósito establecer una comunicación adecuada entre las áreas y los diversos niveles administrativos, con el fin de que todos y cada uno estén enterados de los objetivos comunes de la empresa y colaboren con el espíritu de grupo.

### **3. Importancia**

De acuerdo con Franklin (2004, p. 171) la importancia de un manual de procedimientos radica en que la descripción de los procedimientos permite entender mejor el desarrollo de las actividades de rutina en todos los niveles jerárquicos, lo que propicia la disminución de fallas u omisiones y el incremento de la productividad.

Además, todo procedimiento incluye la determinación de los tiempos de ejecución y uso de recursos, así como la aplicación de métodos de trabajo y control para desarrollar las operaciones de modo oportuno y eficiente.

## I. DIAGRAMA DE FLUJO

### 1. Definición

“Es la representación gráfica de la sucesión en que se realizan las operaciones de un procedimiento y/o el recorrido de formas o materiales; en ella se muestran las áreas o unidades administrativas (procedimiento general), o los puestos que intervienen (procedimiento detallado) en cada operación descrita. Además, pueden mencionar el equipo o los recursos utilizados en cada caso”. (Franklin, 2004, p.184).

Según Hernández Orozco (2002, p.103) el diagrama de flujo está constituido sustancialmente por una serie de normas operativas que dictan las reglas de conducta a seguir.

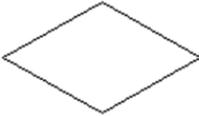
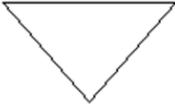
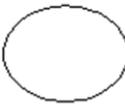
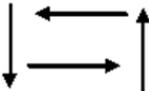
### 2. Ventajas

Según Franklin (2004, p. 222-223) las ventajas que ofrece la técnica de diagramación consisten en los siguientes beneficios:

- a. **De uso:** Facilita el llenado y la lectura del formato en cualquier nivel jerárquico.
- b. **De destino:** Permite al personal que interviene en los procedimientos identificar y realizar correctamente sus actividades.
- c. **De aplicación:** Por la sencillez de su representación, hace accesible la puesta en práctica de las operaciones.
- d. **De comprensión e interpretación:** Puede comprenderla todo el personal de la organización o de sus otras organizaciones.
- e. **De interacción:** Permite más acercamiento y mayor coordinación entre diferentes unidades, áreas u organizaciones.
- f. **De simbología:** disminuye la complejidad gráfica, por lo que los empleados mismos pueden proponer ajustes o simplificar procedimientos utilizando los símbolos correspondientes.
- g. **De diagramación:** Se elabora en el menor tiempo posible y no se requieren técnicas ni plantillas o recursos especiales de dibujo.

### 3. Simbología Utilizada

De acuerdo con Franklin (2004, p.212-215) los símbolos de diagramación que se emplean internacionalmente son elaborados por la institución denominada American National Standard Institute (ANSI), que ha preparado una simbología para representar flujos de información del procesamiento electrónico de datos, y de ella se han adoptado algunos símbolos para diagramas de flujos administrativos.

Símbolos de la norma ANSI para elaborar diagramas de flujo (Diagramación Administrativa)	
Símbolo	Representa
	<b>Inicio o Fin:</b> Indica el principio o el fin del flujo.
	<b>Actividad:</b> Describe las funciones que desempeñan las personas involucradas en el procedimiento.
	<b>Documento:</b> Representa cualquier documento que entre, se utilice, se genere o salga del procedimiento.
	<b>Decisión o alternativa:</b> Indica un punto dentro del flujo en donde se debe tomar una decisión entre dos o más opciones.
	<b>Archivo:</b> Indica que se guarde un documento en forma temporal o permanente.
	<b>Conector de página:</b> Representa una conexión o enlace con otra hoja diferente, en la que continúa el diagrama de flujo.
	<b>Conector:</b> Representa una conexión o enlace de una parte del diagrama de flujo con otra parte del mismo.
	<b>Dirección de flujo o línea de unión:</b> Conecta los símbolos señalando el orden en que se deben realizar las distintas operaciones.

## **J. FORMULARIOS**

### **1. Definición**

Franklin (2004, p. 38) define los formularios como una herramienta o medio de comunicación escrito, normalmente impreso que, por lo general, contiene información fija y espacios para incluir información variable.

“Un formulario es un documento impreso que contiene información estructurada fija sobre un determinado aspecto, para ser completada con información variable según cada aplicación y para satisfacer un objetivo específico”. (Hernández Orozco, 2002, p.131).

### **2. Diseño**

El diseño de un formulario va depender de una serie de factores, dentro de los cuales Franklin (2004, p. 41-54) nos plantea los siguientes: Según su objeto, tipo de información que contendrá, origen, método de llenado, procedimiento en el que se utilizará, número de copias, usuarios y resultados esperados.

#### **a. Elementos funcionales:**

- Identificación: Logotipo de la organización, título, fecha, número de hoja, nombre de quien la elabora, revisa y/o autoriza, clave de la forma.
- Orden de los componentes: Secuencia de datos, flujo del trabajo, Cuerpo o datos principales, Instrucciones al pie o en el dorso.
- Condiciones para su llenado: Manual, a máquina, en impresoras de equipo de cómputo.

#### **b. Clases de formas:**

- De línea: Es la clase de forma más sencilla que existe, pues su contenido se basa en datos fijos que van seguidos de una línea sobre la cual se anotarán los datos. Sólo se emplea cuando la información es mínima y se anota preferiblemente a mano.

- De casillas: Se utiliza en formas cuya información sea excesiva. Consiste en encerrar un dato fijo dentro de un cuadro o rectángulo llamado casilla.
- Combinado: Incluye en su composición varias opciones de presentación por lo que puede combinar casillas y bloques.

**c. Visualización:**

- Unidad: Debe existir unidad en el trazo para que ese mantenga una imagen homogénea y proporcional.
- Claridad: Una distribución correcta y accesible facilita tanto el llenado como la comprensión y utilización de los datos.
- Agrupación y jerarquización: La distribución de los datos en una forma debe efectuarse de acuerdo con su importancia, utilidad y naturaleza.
- Saturación: la delineación de una forma debe prever sólo la integración de los datos requeridos para evitar que se recargue en exceso.
- Movimiento: La distribución lógica facilita el llenado de una forma.
- Ritmo: La distribución de datos en una forma debe contar con un ritmo que permita al lector percibir su secuencia.
- Imagen residual: La estructura de una forma debe ser tan versátil que permita agregarle diversos apoyos e imágenes para fijar en el memoria del usuario cualquier información.

**d. Selección de producto y presentación:**

- Hojas extras: Son hojas simples que se incluyen ya sean sueltas o en forma de blog.
- Juegos engomados: Conjuntos individuales de dos o más partes de papel bond, engomadas y unidas entre sí por medio de un talón.
- Juegos individuales con papel carbón intercalado: Conjunto de dos o más copias engomadas entre sí; se les intercala papel carbón.
- Formas continuas: Son formas que se utilizan usualmente en equipo de cómputo.

**e. Elementos materiales:**

- Papel: Debe considerarse el tipo de uso que se le va a dar, el número de copias, la clase de impresión y cómo se archivará. Por tanto su peso, calidad, grosor y medidas determinan su calidad y consistencia.
- Tintas y carbón: Estos elementos complementan la concepción y el desarrollo de una imagen de una forma.
- De presentación: Una vez definida la composición material de una forma, es conveniente revisar su estructura en cuanto a medios de expresión y funcionalidad.

**3. Análisis**

De acuerdo con Franklin (2004, p.63-64) para el análisis de datos se deben tomar en cuenta los siguientes aspectos:

**a. Fijación de prioridades:** Para establecer prioridades o rango de importancia es recomendable tener en cuenta los siguientes puntos:

- Tipo de organización.
- Número de unidades administrativas que la componen.
- Cantidad de empleados que laboran en ella.
- Volumen de productos, servicios, o ambos, que generan.
- Elevado consumo de formas.

**b. Examen:** Se precisan las ventajas y desventajas tanto de una forma nueva como de las que están en uso, por lo que se recomienda aplicar el cuestionario de análisis de formas.

- Consideraciones de tipo funcional: Identificación de la forma, objetivo, información que contiene, estructura, secuencia de datos, tipo de forma.
- Consideraciones de tipo material: Tamaño, papel, color de papel y tinta, tipo de impresión, carbonizado, tipo de encuadernación, volúmenes y frecuencia de manejo, número de copias.

## K. POLÍTICAS

### 1. Definición

“Criterios o lineamientos generales de acción que se formulan de manera explícita para orientar y facilitar las operaciones que llevan a cabo las distintas instancias que participan en los procedimientos” (Franklin, 2004, p. 182).

### 2. Objetivos

Al no existir ciertos guías generales de acción, cada persona tendería a resolver problemas o a tomar decisiones de acuerdo con su propio criterio. Por lo tanto, el objetivo de las políticas administrativas es asegurar una cierta uniformidad en la conducta; esta uniformidad, a su vez, es una ayuda considerable para la coordinación.

### 3. Tipos

A manera general existen dos tipos de políticas:

- a. **Políticas impuestas externamente:** La empresa no se encuentra aislada, sino que vive rodeada del medio. La conducta de este medio afecta a la conducta de la empresa y, a su vez, la empresa también afecta al medio.
- b. **Políticas formuladas internamente.** Estas son las políticas que de una manera precisa, consciente, y de preferencia por escrito, se formulan con el fin de que sirvan para regir en términos generales en un determinado campo.
  - Formulación de políticas de ventas: Políticas sobre la comercialización de los bienes y servicios.
  - Formulación de políticas de producción: Políticas sobre la fabricación de los bienes y servicios.
  - Formulación de políticas financieras: Políticas sobre la obtención de capital.

- Formulación de políticas sobre personal: Políticas de selección y entrenamiento del personal, políticas de remuneración, políticas de relaciones con sindicatos, políticas sobre moral interna.

## **L. NORMAS ISO 9000**

### **1. Definición**

“ISO 9000 es un conjunto de normas que rige sobre la documentación de un programa de calidad. Las compañías obtienen la certificación correspondiente cuando demuestra, frente a un examinador externo calificado, que han sido satisfecho todos los requisitos“. (Krajewski y Ritzman, 2000, p. 233).

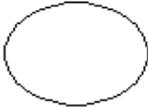
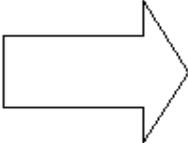
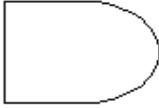
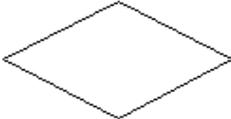
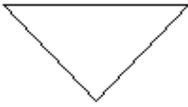
### **2. Clasificación de la Normas ISO 9000**

Según Krajewski y Ritzman (2000, p. 233) las ISO 9000 consisten en realidad en cinco documentos: ISO 9000 a 9004.

- a. La ISO 9000:** es un documento de carácter general que ofrece instrucciones para la selección y aplicación de las otras normas.
- b. La ISO 9001:** es una norma que se ocupa de 20 aspectos de un programa de calidad para las compañías que diseñan, fabrican, instalan y dan servicio a productos.
- c. La ISO 9002:** abarcan los mismos aspectos de la ISO 9001, pero en el caso de compañías que elaboran sus productos de acuerdo con los diseños de cada cliente.
- d. La ISO 9003:** abarca únicamente el proceso de producción.
- e. La ISO 9004:** contiene instrucciones para la implementación de las demás normas.

### 3. Simbología utilizada por las Normas ISO-9000

Según Franklin (2004, p. 216) la International Organization for Standardization (ISO) ha elaborado una simbología para apoyar la garantía de calidad a consumidores y clientes.

Símbolos de la norma ISO-9000 para elaborar diagramas de flujo	
Símbolo	Representa
	<b>Operaciones:</b> Fases del proceso, método o procedimiento.
	<b>Inspección y medición:</b> Representa el hecho de verificar la naturaleza, calidad y cantidad de los insumos y productos.
	<b>Operación e inspección:</b> Indica la verificación o supervisión durante las fases del proceso, método o procedimientos de sus componentes.
	<b>Transportación:</b> Indica el movimiento de personas, material o equipo.
	<b>Demora:</b> Indica retraso en el desarrollo del proceso, método o procedimiento.
	<b>Decisión:</b> Representa el hecho de efectuar una selección o decidir una alternativa específica de acción.
	<b>Entrada de bienes:</b> Productos o material que ingresan al proceso.
	<b>Almacenamiento:</b> Depósito y/o resguardo de información o productos.

## **M. DISTRIBUCIÓN DE PLANTA**

### **1. Definición**

Según Muther (1981, p.13) la distribución de planta es la ordenación física de los elementos industriales, esta ordenación incluye tanto los espacios necesarios para el movimiento de materiales, almacenamiento, trabajadores indirectos y todas las otras actividades o servicios, así como el equipo de trabajo y el personal de taller.

“La expresión distribución del espacio se refiere a la disposición física tanto de los puestos de trabajo como de sus componentes materiales y a la ubicación de las instalaciones para atender y servir al personal y a los clientes”. (Franklin, 2004, p. 123).

### **2. Objetivo**

De acuerdo con Franklin (2004, p. 123) los objetivos de la distribución del espacio en las áreas de trabajo son los siguientes:

- a. Incrementar la eficiencia de las unidades que conforman una organización.
- b. Proporcionar a directivos y empleados el espacio suficiente y adecuado para que desarrollen óptimamente sus funciones y, al mismo tiempo, permitir que los clientes de la organización obtengan los servicios y/o productos que demandan en las mejores condiciones de trato, oportunidad y calidad.
- c. Arreglar el espacio de modo que facilite la circulación de las personas; la realización, supervisión y flujo racional del trabajo, así como el uso de sus elementos materiales para reducir el tiempo y costo necesarios para llevarlo a cabo.

### 3. Principios básicos de la distribución de planta

Muther (1981, p.20-25) expone que una buena distribución en planta debe cumplir con seis principios:

- a. **Principio de la integración de conjunto:** La mejor distribución es la que integra las actividades auxiliares, así como cualquier otro factor, de modo que resulte el mejor compromiso entre todas las partes.
- b. **Principio de la mínima distancia recorrida a condiciones iguales:** Es siempre mejor la distribución que permite que la distancia a recorrer por el material entre operaciones sea más corta.
- c. **Principio de la circulación o flujo de materiales:** En igualdad de condiciones es mejor aquella distribución o proceso que esté en el mismo orden a secuencia en que se transforma, tratan o montan los materiales.
- d. **Principio de espacio cúbico:** La economía se obtiene utilizando de un modo efectivo todo el espacio disponible, tanto vertical como horizontal.
- e. **Principio de la satisfacción y de la seguridad:** A iguales condiciones será siempre más efectiva la distribución que haga el trabajo más satisfactorio y seguro para los productores.
- f. **Principio de la flexibilidad:** A iguales condiciones siempre será más efectiva la distribución que pueda ser ajustada o reordenada con menos costo o inconvenientes.

### 4. Evaluación de la distribución de planta

De acuerdo con Muther (1981, p.60) los criterios a evaluar en la distribución de planta se determinan tomando en cuenta los factores tomados como los más importantes sobre una base general, como los siguientes:

- a. Tipo de zona
- b. Servicios de transporte
- c. Disponibilidad de mano de obra
- d. Proximidad de mercado
- e. Seguridad de la zona

f. Servicios externos a la planta.

Una vez que se toman en cuenta estos aspectos, se utiliza un método de análisis y evaluación de distribución de planta, como lo es el método del chequeo. El método del chequeo consiste en la realización de una lista de una serie de preguntas dicotómicas, evaluando los criterios más relevantes de los departamentos, con el fin de analizar cuales cumplen con estas.

A continuación se muestra un ejemplo de una lista de chequeo:

LISTA DE CHEQUEO			
Nº	Pregunta	Respuesta	
		Si	No
1	¿Abren las puertas hacia adentro?	√	
2	¿Hay espacio suficiente para el desarrollo óptimo de las funciones	√	
3	¿Se ubican próximas las unidades con las funciones relacionadas?	√	
4	¿Los escritorios tienen estilo uniforme?	√	
5	¿Tienen los escritorios de dimensiones acorde con las necesidades para el trabajo?	√	
7	¿La ubicación de los escritorios del departamento permite que la luz natural pase por el hombro izquierdo?	√	
9	¿Están los archiveros y los gabinetes cerca de las áreas de trabajo?	√	
10	¿Hay en esta planta del edificio espacio que no se esté utilizando?		√
11	¿Hay espacio suficiente en el área para circular?	√	
12	¿Cuenta el área con suficiente iluminación?	√	
13	¿Cuentan las oficinas de gerencia con suficiente iluminación?	√	
14	¿Se realiza el flujo de trabajo en línea recta en el departamento?	√	
15	¿Se encuentran los archivos y gavetas a una altura uniforme en el departamento?	√	
16	¿Se encuentran las máquinas o equipo ruidoso aislado de las oficinas, o sitios de concentración?	√	
17	¿Se usan paneles o divisiones en el departamento?	√	
18	¿Hay suficientes contactos eléctricos en la planta alta del edificio?	√	

19	¿Son anchos los pasillos del departamento?	√	
20	¿Se transmite una imagen de orden y confianza en el departamento?	√	
21	¿Se encuentra el personal que requiere concentración en divisiones parciales o completas?	√	
22	¿Tienen las gradas distancia suficiente para el libre tránsito?	√	
23	¿Hay suficientes servicios sanitarios para el personal en esta planta del edificio?		√
24	¿Hay suficientes tomas de agua en la planta alta?	√	
25	¿El departamento se encuentra protegido de distracciones visuales?		√
26	¿El departamento se encuentra protegido de distracciones sonoras?	√	
27	¿Dispone el departamento de mobiliario que promueva una imagen seria?	√	
28	¿Cuentan los departamentos con una atmósfera tranquila para la realización de las tareas?	√	
29	¿Cuentan el departamento con el equipo de comunicación necesario para la elaboración de las tareas?	√	
30	¿Se sitúan las puertas de comunicación entre dos recintos en la pared opuesta a las ventanas?	√	
31	¿La cantidad de personas que labora en el departamento excede su capacidad máxima?		√
32	¿Se encuentran ordenados los escritorios del departamento con el frente en la misma dirección?	√	
33	¿Se encuentran los depósitos de agua y percheros lejos del departamento?	√	
34	¿Se encuentra la oficina del Gerente a una mínima distancia del departamento?	√	
35	¿Está la oficina protegida de distracciones visuales?	√	
36	¿Hay privacidad en la oficina?	√	
37	¿Se encuentran las fotocopiadoras cercanas al departamento?	√	
38	¿El acceso al departamento (oficinas) es molesto a los otros		√

	departamentos vecinos?		
39	¿Tienen las oficinas del departamento un color de pintura agradable a la vista?	√	
40	¿Fluye el trabajo hacia adelante en el departamento?	√	

## N. INVESTIGACIÓN

### 1. Definición

“La investigación de mercados es el enfoque sistemático y objetivo para el desarrollo y el suministro de información para el proceso de toma de decisiones por la gerencia de marketing”. (Kinneer y Taylor, 1998, p. 6).

Franklin (2004, p. 6) nos plantea un concepto más administrativo, al exponer que la investigación implica revisar tanto la génesis de la organización como la literatura técnica legal, además de establecer el primer contacto con la realidad que se va estudiar.

### 2. Investigación administrativa

El objetivo de la investigación administrativa consiste en ayudar al desarrollo del negocio, mediante la adecuada planeación, organización, control de los recursos y áreas que lo conforman, para que cubra las necesidades del mercado, en el tiempo oportuno.

Según Kinneer y Taylor (1998, p. 62-64) la investigación puede considerarse como una serie de pasos denominados proceso de investigación:

- a. **Necesidad de información:** El primer paso en la investigación de mercados es establecer cuál es la necesidad de información para la investigación.

- b. Objetivos de la investigación y necesidades de información:** El investigador deberá especificar los objetivos de la investigación propuesta y elaborar una lista específica de las necesidades de información.
- c. Diseño de la investigación y fuentes de datos:** Consiste en diseñar el proyecto formal de investigación e identificar las fuentes apropiadas de datos para el estudio. Un diseño de investigación es la estructura que especifica el tipo de información a recolectar, las fuentes de datos y los procedimientos y la descripción de la recolección de datos.
- d. Procedimientos de recolección de datos:** El investigador deberá establecer un vínculo eficaz entre las necesidades de información y las preguntas que se formularan o grabaran.
- e. Diseño de la muestra:** El primer punto en el diseño de la muestra se relaciona con quién o qué debe incluirse en la muestra, el segundo punto se refiere a los métodos utilizados para seleccionar la muestra, el tercer punto comprende el tamaño de la muestra.
- f. Recopilación de datos:** Por lo general abarca una amplia proporción del presupuesto de investigación y del error total en los resultados de la investigación. Por lo tanto la selección, capacitación y el control de los entrevistadores es esencial para los estudios eficaces de investigación de mercados.
- g. Procesamiento de datos:** Una vez registrados los datos, comienza el procesamiento de los mismos. Este incluye las funciones de edición y codificación.
- h. Análisis de datos:** Por lo general, se realiza utilizando paquetes de software apropiados para la descripción de datos.
- i. Presentación de los resultados:** Usualmente los resultados de la investigación se comunican al gerente a través de un informe escrito y una presentación oral.

### 3. Importancia de la investigación administrativa

Según Kinnear y Taylor (1998, p. 6) la investigación proporciona información, y no datos, para el proceso de toma de decisiones. Contribuye a proporcionar información real y expresada en términos más precisos, que ayudan a resolver, con un mayor grado de éxito, problemas que se presentan en los negocios.

### 4. Tipos de investigación

De acuerdo con Kinnear y Taylor (1998, p. 124-131) la investigación de mercados puede clasificarse como:

- a. Investigación exploratoria:** Es apropiada para las etapas iniciales del proceso de toma de decisiones, está diseñada para obtener un análisis preliminar de la situación con un gasto mínimo y tiempo.
- b. Investigación concluyente:** Suministra información que ayuda al gerente a evaluar y seleccionar un curso de acción. Se caracteriza por procedimientos formales de investigación, con frecuencia se redacta un cuestionario detallado, junto con un plan formal de muestreo.
  - Investigación Descriptiva: Describe las características de los fenómenos y determina la frecuencia de ocurrencia de los mismo.
  - Investigación Causal: Determina las relaciones de causa-efecto presentes en un sistema.
- c. Investigación de monitoreo del desempeño:** Es un elemento esencial para controlar los programas de marketing de acuerdo con los planes.

## O. FUENTES DE INVESTIGACIÓN

### 1. Definición

Las fuentes de información son la procedencia o causa del origen de los datos. En el campo de la investigación alude al documento, obra o elemento que sirve de información o dato para el desarrollo de la misma.

“Para llevar a cabo una investigación estadística, se requiere de información adecuada a los propósitos de dicha investigación. Es por eso que hay que definir qué tipo de datos se requieren y cómo obtenerlos de manera que sean pertinentes y de buena calidad”. (Trejos y Moya, 2000, p. 22).

### 2. Tipos

Según Kinnear y Taylor (1998, p. 136-140) las fuentes básicas de datos, son las siguientes:

- a. **Datos primarios:** Se recolectan específicamente para las necesidades inmediatas de investigación.
- **Encuestados**
  - La comunicación: requiere que el encuestado suministre activamente datos por medio de respuestas verbales.
  - La observación: requiere de la grabación del comportamiento pasivo del encuestado.
- **Situaciones análogas:** Consiste en examinar situaciones análogas o similares.

- Historias de casos: El propósito es obtener una descripción completa de los casos y formular una mejor comprensión de las variables que operan.
  - Simulación: La creación de una analogía o similitud con un fenómeno del mundo real.
  - **Experimentación:** Un experimento se lleva a cabo cuando una o más variables independientes se manipulan o controlan conscientemente y se mide su efecto sobre la variable o variables dependientes.
- b. Datos secundarios:** Son datos ya publicados y recolectados para propósitos diferentes de las necesidades inmediatas y específicas de la investigación.
- Datos internos: Se originan dentro de la organización para la cual se lleva a cabo la investigación. Sus ventajas son su bajo costo y disponibilidad.
  - Datos externos: Empresas que recolectan y venden datos especializados. Incluyen datos del consumidor, minoristas, mayoristas, industria, evaluación publicitaria y datos de medios de comunicación y audiencia.

## **P. SUJETOS DE INVESTIGACIÓN**

### **1. Definición**

Trejos y Moya (2000, p. 13) define el sujeto de investigación como el objeto o entidad de interés en cualquier estudio estadístico, y es para la cual se debe recoger la información. Debe definirse en tiempo y en espacio.

## Q. TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

### 1. Definición

De acuerdo con Kinneer y Taylor (1998, p. 347) la recolección de datos son un componente esencial en la mayoría de los estudios de investigación. Se requiere de un método estructurado de recolección de datos, capaz de suministrar datos valiosos y relevantes para la toma de decisiones.

### 2. Tipos de técnicas

Según Trejos y Moya (2000, p. 23) existen múltiples técnicas para recoger información. Entre los más utilizados destacan:

- a. **La entrevista:** Esta técnica requiere que el entrevistador realice una serie de preguntas preparadas en un cuestionario y registre las respuestas del informante.
  - Entrevista personal: Entrevista cara a cara.
  - Entrevista telefónica: Entrevista por medio de una conversación telefónica.
- b. **Cuestionario autoadministrado:** En esta técnica el informante recibe un cuestionario a través del correo, o de algún otro medio, anota las respuestas y lo devuelve utilizando alguno de los medios indicados.
- c. **Observación y medición:** Se trata de observar directamente lo que interesa y anotar los datos observados.
- d. **Registro:** Esta técnica consiste en obtener información de fuentes objetivas donde se registran, generalmente en forma obligatoria, ciertos hechos de interés.

## R. VARIABLES DE ESTUDIO

Según Franklin (2004, p.181-184) las variables de estudio en un procedimiento contiene la siguiente información:

- a. **Nombre del procedimiento o Identificación:** consiste en incluir el logotipo de la organización, el nombre de la organización, la denominación y extensión del manual (general o específico), lugar y fecha de elaboración, número de páginas, sustitución de páginas, unidades responsables y claves de la forma.
- b. **Índice o contenido:** es la relación de los capítulos o apartados que incluyen el cuerpo del documento.
- c. **Prólogo y/o introducción:** exposición de lo que es el manual, su estructura, propósitos, ámbito de aplicación y necesidad de mantenerlo vigente.
- d. **Objetivo del procedimiento:** Consiste en explicar el propósito que pretende cumplir los procedimientos.
- e. **Áreas de aplicación o alcance:** se refiere a la esfera de acción de los procedimientos.
- f. **Descripción del procedimiento:** Presentación por escrito en forma narrativa y secuencial, de cada una de las operaciones que se realizan en un procedimiento.
- g. **Políticas y/o normas:** Criterios o lineamientos de carácter técnico que se emplean en el procedimiento y cuyo significado, por su grado de especialización, requiere mayor información para hacer más accesible al usuario la consulta del manual.
- h. **Responsables:** Son las áreas, unidades administrativas y /o puestos que intervienen en los procedimientos en cualquiera de sus fases.
- i. **Formularios, impresos e instructivos:** son las formas impresas que se utilizan en un procedimiento; se intercalan dentro del mismo o se adjuntan como apéndices.

- j. **Diagramas de flujo:** Es la representación gráfica de la sucesión en que se realizan las operaciones de un procedimiento y/o el recorrido de formas o materiales; en ella se muestran las áreas o unidades administrativas (procedimiento general) o los puestos que intervienen (procedimiento detallado) en cada operación descrita.
- k. **Glosario de términos:** Es la lista y explicación de los conceptos de carácter técnico relacionados con el contenido y las técnicas de elaboración de los manuales de procedimientos. Sirve de apoyo para su uso o consulta.

## S. TÉCNICAS DE ANÁLISIS

En la actualidad existen múltiples técnicas de análisis administrativo; sin embargo, solo se mencionan las técnicas más conocidas, como el *Benchmarking*, el diagrama de causa-efecto, el diagrama de Pareto, la reingeniería organizacional, la técnica del hexámetro de Quintiliano y el muestreo; las cuales menciona Franklin (2004, p. 18-21) en su libro Organización de empresas.

### 1. *Benchmarking*

El *benchmarking* es un proceso sistemático y continuo de evaluación de los productos, servicios y procesos de trabajo de las organizaciones que son reconocidas como líderes en su campo, con el fin de realizar mejoras organizacionales.

### 2. Diagrama de causa-efecto

El diagrama de causa-efecto es la técnica que representa el conjunto de causas o factores causales que producen un efecto específico. El diagrama parte de que el origen o causa de un efecto puede provenir del material, equipo, mano de obra, método y medición que se efectúa. El propósito de este diagrama es realizar un control preventivo para actuar oportunamente sobre los efectos y asegurar el que los productos o servicios, o ambos, sean de calidad.

### **3. Diagrama de Pareto**

El diagrama de Pareto es una herramienta gráfica para clasificar hechos sobre la base de que 80% de los efectos surgen 20% de posibles causas.

### **4. Reingeniería organizacional**

Proceso que replantea y redirecciona los procesos, la estructura organizacional, los sistemas y la toma de decisiones de una corporación o negocio, con el objeto de implantar cambios drásticos y profundos para elevar en forma efectiva su desempeño y competitividad.

### **5. Técnica del Hexámetro Quintiliano**

El Hexámetro de Quintiliano puede ser utilizado por medio de una entrevista estructurada, de tal forma que el analista interrogue al ejecutor adoptando una actitud interrogativa.

- a. ¿Qué trabajo hace? Naturaleza o tipo de labores que se realizan en las unidades administrativas y los resultados que se obtiene de estas.
- b. ¿Para qué o por qué se hace? Propósito que se pretende alcanzar.
- c. ¿Quién lo hace? Unidades que intervienen, personal que colabora individualmente o en grupo, aptitudes para su realización, actitudes para el trabajo y relaciones laborales que prevalecen.
- d. ¿Cómo se hace? Métodos y técnicas aplicados para realizar el trabajo y la forma en que fueron adoptados y adoptadas a la organización.
- e. ¿Con qué se hace? Equipos e instrumentos que se usan en el trabajo.
- f. ¿Cuándo se hace? Información sobre la estacionalidad y secuencia del trabajo, así como los horarios y tiempos requeridos para su desahogo.
- g. ¿Dónde se hace? Lugar físico donde se relazan las actividades.
- h. Después de obtener respuestas claras y precisas a cada una de las preguntas anteriores éstas deberán someterse, a su vez, a un nuevo interrogatorio planteando la pregunta ¿Por qué?

## **6. Muestreo**

Sirve para inferir información acerca de un universo de estudio a partir del análisis de una parte representativa del mismo.

## **T. PERFUME**

### **1. Definición**

“El nombre de perfume o perfumes proviene del latín *"per"*, por y *"fumare"*, producir humo, haciendo referencia a la sustancia aromática que desprendía un humo fragante al ser quemado, usado para sahumar. En la actualidad, la palabra «perfume» se refiere al líquido aromático que usa una mujer o un hombre, para desprender olores agradables”. Disponible en: <http://es.wikipedia.org/wiki/Perfume> [2010, 10 de Agosto].

“El perfume es la creación más mística de ellas generadas por la industria de la belleza: el solo recuerdo del perfume de las personas amadas provocan y evocan las emociones más profundas. Es una autentica obra de arte, el perfume es una melodía de diferentes esencias, combinadas de tal modo, que se perciben como una sinfonía, dotada de personalidad propia”. Disponible en: <http://foro.deperfumes.com/viewtopic.php?t=12> [2010, 10 de Agosto].

### **2. Origen**

“El arte de la elaboración de perfumes nació en Egipto, fue desarrollado por árabes y romanos y desde España se reintrodujo en Europa durante el Renacimiento. Fue en Francia, hacia el siglo XIV, donde se cultivaron flores para elaborar los perfumes, permaneciendo ésta desde entonces como el centro europeo de diseño y comercio en perfumería. Mientras que en la Europa del siglo XVIII el perfume era utilizado por la nobleza, en Oriente, especialmente en Japón,

el perfume constituía un arte”. Disponible en: <http://es.wikipedia.org/wiki/Perfume> [2010, 10 de Agosto].

### 3. Denominaciones utilizadas en perfumería

A continuación se describen las concentraciones más comunes de un perfume. Disponible en: <http://foro.deperfumes.com/viewtopic.php?t=12> [2010, 10 de Agosto].

- a. **Extracto o perfume.** Es el que cuenta con mayor concentración de esencia aromática. Esta va desde 18% y puede alcanzar hasta 40% mezclado con alcohol de alta graduación. Generalmente tiene un aroma muy intenso. Bastan solo unas gotas en las muñecas, parte posterior de las rodillas y tobillos, entre otros, para estar perfumado. Su duración es de alrededor de siete horas.
- b. ***Eau de parfum (Agua de perfume)*.** Es la misma fórmula del perfume pero contiene un porcentaje menor de esencias aromáticas mezcladas con alcohol generalmente de 90°. Estas oscilan entre 10 y 19%. Se puede emplear a diario, en mayores cantidades que el extracto y en las mismas zonas que este. Su duración es de alrededor de 4 a 6 horas.
- c. ***Eau de toilette (Agua de tocador)*.** Constituye la versión más ligera dentro de la familia de los perfumes y es ideal para emplearlo en ocasiones informales. Cuenta con una concentración que varía entre 5 y 10% de aceites aromáticos en alcohol, habitualmente de 85° y de 2% de esencia. Los expertos recomiendan no aplicarlo sobre la piel sino sobre la ropa. Su duración es de tres a cinco horas.
- d. ***Eau de cologne (Agua de colonia)*.** Para muchos resulta la mejor opción de uso diario, pues es la versión más refrescante y diluida. Tiene una concentración considerablemente baja, de entre 3 y 5%, mezclado en agua y alcohol de 70°. Su duración es de alrededor de tres horas.

#### 4. Ingredientes utilizados en los perfumes

Los ingredientes utilizados para crear un perfume se dividen en los siguientes grupos. Disponible en: <http://foro.deperfumes.com/viewtopic.php?t=12> [2010, 10 de Agosto].

**a. Naturales:** Productos de origen vegetal o animal.

- Aceites esenciales: son los aceites volátiles que se encuentran en algunas plantas y se obtienen generalmente por destilación al vapor.
- Aceites absolutos: extraídos de flores por medio de disolventes volátiles.
- Extractivos naturales. Son llamados también resinas solubles, extraídos con disolventes volátiles de gomas resinas, bálsamos, semillas, etc.
- Productos animales: glándulas o secreciones glandulares de algunos animales, como el almizcle, civeto o castóreo.

**b. Compuestos químicos aromáticos:**

- Naturales. Son compuestos bien definidos aislados de aceites esenciales.
- Sintéticos: son productos parcial o completamente elaborados por síntesis química.

**c. Especialidades aromáticas:** Además de los aceites esenciales y de los compuestos químicos aromáticos, se usan mezclas preparadas para hacer fórmulas de los perfumes. Por ejemplo, un perfume puede exigir un efecto de rosa, de jazmín o de leño, pero el producto natural quizá es demasiado caro o no representa exactamente el olor de la flor fresca, o del tipo de carácter leñoso deseado.

## 5. Familias olfativas

“La forma en que se seleccionan, procesan y combinan los componentes convierten a un perfume en único. Al igual que un director de orquesta, el perfumista elabora una historia alrededor de un tema. Ese tema, será el acorde dominante de la selección, será el que determine la familia del perfume, mientras que los acordes o notas secundarios fijarán la subfamilia. Son esencias únicas que tienen en común ciertas características”. Disponible en: <http://foro.deperfumes.com/viewtopic.php?t=12> [2010, 10 de Agosto].

### a. Familias femeninas

- Chypre: Con base en una nota de madera, musgo o flores, a veces con fragancias de cuero o de fruta, son ricos y persistentes. Esta familia recibe el nombre debido al perfume fabricado en Chypre y utilizado en la antigua Roma. Coty lo redescubrió en 1917 y creó "Chypre". Esta familia forma un grupo de perfumes de fuerte carácter, fácilmente reconocibles. Estos perfumes están indicados preferentemente para las noches.
- Cítrica: Todos los perfumes de esta familia están constituidos fundamentalmente por cítricos, tales como la bergamota, el limón, la naranja, la mandarina y el pomelo, junto con productos originarios del naranjo. Estos perfumes se destacan por su frescura y ligereza, y son ideales para un perfil joven y femenino. Se recomienda su uso para el día y las noches de verano.
- Floral: Esta familia consta de una extensa variedad de creaciones que van desde arreglos exuberantes de *bouquets* florales hasta composiciones de soliflor. Estas fragancias son fusionadas con toques verdes, aldehídicos, frutales o especiados. Se recomienda su uso en el día y en las noches de verano.
- Oriental: En estas fragancias se distinguen, por su sensualidad y calidez, los musgos, la vainilla y las maderas preciosas, y están acompañados con flores y esencias exóticas. Los perfumes orientales

son también llamados "ambarados" Son perfumes para un perfil misterioso, seductor y femenino, especialmente indicados para la noche.

## **b. Familias masculinas**

- **Aromática:** Es un acorde basado en el olor de una o varias hierbas aromáticas. Debido al carácter viril de estas composiciones, esta familia es una de las más amplias en la perfumería masculina. Los perfumes aromáticos se componen principalmente de salvia, romero, tomillo y lavanda, acompañados generalmente de notas hespérides y especiadas.
- **Amaderada.** Esta familia agrupa perfumes cuyo acorde principal está constituido por maderas tales como el sándalo, el cedro o el vetiver. Constituyen acordes masculinos cálidos, secos y elegantes a la vez, y van acompañados a menudo de un toque de frescura hespéride o de notas aromáticas.
- **Cítrica:** El carácter fresco y ligero de las notas hespérides, tales como la bergamota, la naranja, el limón, el petit-grain (naranja agrio) y la mandarina se ve realzado por notas aromáticas, amaderadas y especiadas. Estos perfumes se destacan por su frescura y ligereza, y comprenden las primeras "Eaux de Cologne".
- **Oriental:** La armonía de las especias, de la madera y de la vainilla da origen a perfumes sofisticados y envolventes. La riqueza y la sofisticación de las composiciones orientales, aireadas con facetas aromáticas o hespérides, radican en el uso de materias preciosas como el ámbar, la resina, el tabaco, las especias exóticas, las maderas sensuales y las notas animales.

## **U. ORGANIZACIÓN Y MÉTODOS**

### **1. Definición**

“Es un servicio eminente de asistencia y asesoría al nivel gerencial de las empresas, cuyo objetivo primordial es incrementar la eficiencia administrativa mediante la elaboración de estudios técnico-administrativos que buscan el mejoramiento de los procedimientos, métodos y sistemas de trabajo”. Disponible en:<http://www.gestiopolis.com/canales8/ger/mejoramiento-de-procedimientos-metodos-y-sistemas-de-trabajo.htm> [2010, 20 de Agosto].

### **2. Alcance del Departamento de Organización y Métodos**

“El alcance de los estudios de Organización y Métodos comprende desde los cambios estructurales de la organización, hasta las menores modificaciones introducidas en los métodos de trabajo de una pequeña unidad administrativa, va desde la simplificación de trámites hasta la reforma total de la organización”. <http://www.gestiopolis.com/canales8/ger/mejoramiento-de-procedimientos-metodos-y-sistemas-de-trabajo.htm> [2010, 20 de Agosto].

## **V. FINANZAS**

### **1. Definición**

“Las finanzas se definen como el arte y la ciencia de administrar el dinero. Casi todos los individuos y organizaciones ganan o recaudan dinero y lo gastan o lo invierten. Las finanzas se preocupan del proceso, de las instituciones, de los mercados y de los instrumentos que participan en la transferencia de dinero entre individuos, empresas y gobiernos”. (Gitman, 2007, p. 3).

## 2. Áreas y oportunidades de las finanzas

Según Gitman (2007, p.3-4) las principales áreas de las finanzas se resumen al revisar las oportunidades de carrera en finanzas, que por conveniencia se dividen en dos grandes áreas.

- a. **Servicios financieros:** Parte de las finanzas que se dedica a diseñar y proporcionar asesoría y productos financieros a los individuos, empresas y gobiernos.
  - b. **Finanzas administrativas:** Área que se ocupa de las tareas del administrador financiero en la empresa de negocios.
- Los administradores financieros administran activamente los asuntos financieros de cualquier tipo de empresa. Realizan tareas tan diversas como la planificación, la extensión de crédito a clientes, la evaluación de fuertes gastos propuestos y la recaudación de dinero para financiar las operaciones de las empresas.

## 3. Principales tareas del área financiero

“El área financiera de una empresa tiene como responsabilidad primaria y fundamentas, administrar los flujos de fondos, es decir, las finanzas tienen como tarea principal administrar las actividades de obtención y asignación de fondos, con el propósito de cumplir con los objetivos y misión del negocio y maximizar el valor de la empresa, que se refleja en el precios de sus acciones”. (Salas, 2009, p.20).

#### 4. La administración financiera

Salas (2009, p. 22) define la administración financiera como la encargada de planear, evaluar, captar y controlar los fondos generados y requeridos de las diversas fuentes de efectivo y financiamiento, así como planificar, dirigir y controlar los recursos aplicados e invertidos en forma eficiente y oportuna.

A continuación se resumen las diferentes áreas del trabajo financiero de las empresas:

- a. Planeación y adquisición de fondos y estructura de capital:** Representa la administración de los procesos de planear, evaluar y obtener las diversas fuentes de efectivo y financiamiento requeridas, lo cual da origen a la estructura de capital.
- b. Evaluación financiera de inversiones de capital:** Comprende la elaboración y análisis del presupuesto de capital y la evaluación de nuevos proyectos, con base en la aplicación de criterios y métodos de valoración.
- c. Administración del activo circulante:** Involucra la planeación, manejo, evaluación y control de los niveles de inversión en activos circulantes.
- d. Administración del flujo de efectivo:** Constituye la planeación, presupuestación, aplicación y control de las entradas y salidas de efectivo en forma periódica y constante.
- e. Planificación financiera y presupuesto de las operaciones:** Implica cuantificar las proyecciones futuras de ingresos, costos, gastos, utilidades, inversiones y fuentes de financiamiento, concluyendo con los estados financieros proyectados.
- f. Análisis y control financiero:** Todas las funciones anteriores son objeto de análisis y evaluación, para determinar la eficiencia en la administración de los fondos, el cumplimiento de las metas y planes y la medición de los resultados obtenidos de las operaciones y el desempeño de las diversas áreas de la empresa.

## **5. Análisis financiero**

Según Salas (2009, p. 24) el análisis financiero examina las relaciones entre los datos del balance general y el estado de resultados, con la finalidad de calificar la gestión y el grado de éxito alcanzado por la empresa.

Los tópicos más importantes cubiertos por el análisis son los siguientes:

- a. Posición de liquidez y flujo de efectivo.
- b. Nivel y efecto del endeudamiento (apalancamiento financiero).
- c. Financiamiento y estructura de capital.
- d. Rendimiento de inversiones de capital.
- e. Manejo y eficiencia de inversiones en activo circulante.
- f. Márgenes de utilidad y estructura de costos y gastos.
- g. Rentabilidad del patrimonio.
- h. Cumplimiento de planes, presupuestos y estándares.
- i. Solidez de la estructura del balance y posición financiera.
- j. Evaluación del riesgo operativo y sus efectos.

## **W. CONTABILIDAD**

### **1. Definición**

“La contabilidad es un proceso que consiste en identificar, registrar, resumir y presentar información económica a quienes toman decisiones”. (Horngren, 2000, p. 4).

Además agrega Horngren (2000, p.4) que la contabilidad organiza y resume la información económica para que los usuarios puedan emplearla. Se presentan en informes llamados Estados Financieros.

## 2. Usuarios de la información contable

Según Horngren (2000, p.6) la información contable es útil para quienes toman decisiones que tienen consecuencias económicas. Entre ellos se encuentran los administradores, los propietarios, los inversionistas y los políticos.

## 3. Importancia de la información contable

De acuerdo con Horngren (2000, p.7) la contabilidad facilita la toma de decisiones al mostrar dónde y cuándo se gasta dinero y se han asumido compromisos, al evaluar el desempeño y al indicar las consecuencias financieras de seleccionar un plan, en lugar de otros. Sirve además para predecir los efectos futuros de las decisiones y para centrar la atención en los problemas, imperfecciones, ineficiencias y oportunidades actuales.

## 4. Informes y estados financieros utilizados

De acuerdo con Salas (2009, p. 27-30) los informes y los estados financieros reflejan los resultados obtenidos y la evolución de la posición financiera, dentro de ellos destacan:

- a. **Balance general:** Es aquel estado que muestra la posición de la empresa a una fecha determinada. Este estado muestra el conjunto de inversiones que ha efectuado una empresa a una fecha determinada y la forma en que han sido financiadas esas inversiones con fuentes de deuda y patrimonio.
- Las inversiones representan la asignación y aplicación de fondos y se expresan como activos.
  - Activos circulantes como el efectivo, las cuentas por cobrar, los inventarios, entre otros.
  - Activos fijos como propiedad, planta y equipo.
  - Otros activos como las inversiones a largo plazo.

- Los fondos obtenidos constituyen las fuentes de financiamiento para las inversiones en activos y se manifiestan como pasivos y patrimonio.
  - Los pasivos se originan por deudas que adquiere la empresa a favor de un acreedor y se clasifican a corto y largo plazo.
  - El patrimonio constituye el financiamiento que han generado los accionistas de la empresa.
  
- b. Estado de resultados:** El estado de resultados muestra las corrientes de ingresos, costos y gastos y los diferentes grados de utilidad dentro de un periodo determinado.
  
- c. Estado de cambios en el patrimonio:** Refleja las variaciones en las diferentes partidas que conforman el capital contable, en especial de la partida de utilidad retenidas que se nutre de las utilidades del periodo y se drena con el pago de dividendos, el traspaso a reservas y la capitalización de utilidades en acciones.
  
- d. Estado de fuentes y usos de fondos o de flujos de efectivo:** Muestra las diferentes fuentes de financiamiento y sus destinos y aplicaciones dentro de un periodo.
  
- e. Otros reportes financieros:** Como lo son los planes y presupuestos de operación, flujos de caja, presupuestos de capital y valoración de inversiones, estándares de costos y gastos, reportes de la contabilidad de costos, ventas en unidades totales y por producto, tipos de costos y gastos por áreas o productos, componentes y estructura de costos, tasas de inflación, tasas e índices de la industria y del mercado, cifras macroeconómicas, entre otras.

## 5. Principios de contabilidad generalmente aceptados

“Principios de contabilidad generalmente aceptados (PCGA) es la expresión con que se designan los conceptos generales y las prácticas detalladas de la contabilidad. Abarcan todas las normas convencionales, las reglas y los procedimientos que contribuye una práctica contable aceptada”. (Hornngren, 2000, p. 148).

Según Hornngren (2000, p.150-151) los principios de contabilidad generalmente aceptados son los siguientes:

- a. **Entidad:** La entidad es una organización o una sección de ella que se distingue de otras organizaciones e individuos como una unidad económica independiente.
- b. **Confiabilidad:** Es una cualidad de la información que garantiza a quienes toman las decisiones que la información refleja las condiciones o hechos que se propone representar.
- c. **Negocio en marcha:** Esta norma general de negocio en marcha supone que una entidad persiste indefinidamente.
- d. **Capitalización:** Establece que un elemento debe incluirse en un estado financiero si su omisión o registro erróneo tiende a confundir al lector de los estados financiero en cuestión.
- e. **El criterio del costo-beneficio:** Establece que habrá que cambiar el sistema contable cuando los beneficios adicionales esperados del cambio sean mayores que los costos adicionales esperados.
- f. **Unidad monetaria estable:** La capacidad de usar la contabilidad es de costos históricos depende de una unidad monetaria estable, ésta es simplemente aquella cuyo valor no se prevé que cambie significativamente con el tiempo.

## 6. Diferencia entre finanzas y contabilidad

De acuerdo con Gitman (2007, p.10) las actividades de finanzas y contabilidad de la empresa se relacionan de manera estrecha y generalmente se superponen. De hecho, con frecuencia no es fácil distinguir las finanzas

administrativas de la contabilidad. Sin embargo existen dos diferencias básicas entre las finanzas y la contabilidad.

**a. Importancia de los flujos de efectivo**

- La función principal del contador es generar y reportar los datos para medir el rendimiento de la empresa, evaluar su posición financiera, cumplir con los informes que requieren los reguladores de valores y presentarlos, declarar y pagar impuestos. Además elabora los estados financieros que registran los ingresos al momento de la venta y los gastos cuando se incurren, este método se conoce como base de acumulación.
- El Administrador financiero destaca sobre todo los flujos de efectivo, es decir, las entradas y salidas de efectivo. Mantiene la solvencia de la empresa mediante la planificación de los flujos de efectivo necesarios para cubrir sus obligaciones y adquirir los activos necesarios con el fin de lograr las metas de la empresa. El administrador financiero utiliza esta base de efectivo para registrar los ingresos y gastos sólo de los flujos reales de entrada y salidas de efectivo.

**b. Toma de decisiones**

- Los contadores dedican gran parte de su atención a la recolección y presentación de datos financieros.
- Los administradores financieros evalúan los estados contables, generan datos adicionales y tomando decisiones según su evaluación de los rendimientos y riesgos relacionados.

## X. AUDITORÍA

### 1. Definición

Según Whittington (2005, p.2) la auditoría es un examen donde el auditor selecciona de toda la evidencia disponible, una combinación que disminuya el nivel mínimo de riesgo de omisiones no detectadas, ofreciendo además una seguridad razonable de que el asunto o afirmación es razonablemente correcto.

### 2. Tipos de auditorías

De acuerdo con Whittington (2005, p. 9) las auditorías caen en tres grandes categorías:

- a. **Auditorías de los estados financieros:** Abarca el balance general y los estados conexos de resultados, de utilidades retenidas y de flujo de efectivo. La finalidad es determinar si han sido preparados de conformidad con los principios de contabilidad generalmente aceptados.
- b. **Auditorías de cumplimiento:** Depende de la existencia de datos verificables y de criterios o normas reconocidas, como las leyes y regulaciones o las políticas y procedimientos de una organización.
- c. **Auditorías operacionales:** Es el estudio de una unidad específica de una empresa con el propósito de medir su desempeño.

### 3. El riesgo en la auditoría

Whittington (2005, p.119) expone que el riesgo de la auditoría puede evaluarse en el nivel de afirmación, pues la auditoría consiste entre otras cosas, en conseguir evidencia respecto a las afirmaciones materiales contenidas en los estados financieros. Tomando en cuenta el nivel de afirmación, el riesgo de auditoría se refiere divide en dos:

- a. **El riesgo inherente:** Es la posibilidad de un error material en una afirmación antes de examinar el control interno del cliente.
- b. **El riesgo de control:** Consiste en que el control interno no impida ni detecte oportunamente un error material. Se basa enteramente en la eficacia de dicho control interno.

## **CAPÍTULO III**

### **MARCO METODOLÓGICO**

En este capítulo se explican los aspectos metodológicos de la investigación en el siguiente orden: los tipos de investigación, los sujetos y las fuentes de información, las variables en estudio, las técnicas de información; y se da una explicación del procesamiento, el análisis de los datos y la generación de la propuesta.

#### **A. TIPO DE INVESTIGACIÓN**

##### **1. Investigación exploratoria**

Según Kinnear y Taylor (1998, p. 127), la investigación exploratoria es el paso inicial en una serie de estudios diseñados para suministrar información para la toma de decisiones. El propósito de esta investigación es formular hipótesis con relación a problemas u oportunidades potenciales, o ambos, presentes en la situación por decidir.

El tipo de investigación que se hizo en primera instancia fue la de carácter exploratorio, ya que fue la que permitió orientar el tema de estudio y constituyó, además, una base informativa para realizar posteriormente una investigación más profunda.

La investigación exploratoria permitió, en la primera etapa de la investigación, identificar el problema que se presenta en el Departamento de Organización y Métodos de la empresa Perfumes y Esencias Fraiche de Costa Rica, S.A. Así mismo, permitió reunir información preliminar sobre los problemas de cada área en estudio (Financiero-Contable, de Auditoría Interna y Administrativo) para la realización de un estudio más sólido.

Además, se recabó información para efectuar la reseña de la empresa en lo que respecta a la actividad productiva, la misión, la visión y valores, así como sobre los procedimientos en estudio. Esto se realizó con el fin de conocer el

ambiente en el cual se efectuaría la primera parte de la investigación, y de esta manera posteriormente poder ampliarla.

La investigación exploratoria también requirió una búsqueda documental y bibliográfica para recolectar información referente a temas relacionados con la administración, el análisis administrativo, los manuales de procedimientos, entre otros aspectos, los cuales constituyeron una base de trabajo para la investigadora y una guía para el lector.

## **2. Investigación descriptiva**

Kinnear y Taylor (1998, p. 130) indican que el propósito de una investigación descriptiva es el de obtener información a partir de preguntas o hipótesis específicas. Por tanto, la metodología debe diseñarse para asegurar la exactitud de esa información.

De acuerdo con los fines de la investigación descriptiva, se logró recabar la información necesaria sobre las actividades y los procedimientos que se llevan a cabo actualmente en los departamentos Financiero-Contable, de Auditoría Interna y Administrativo de la empresa.

Lo anterior permitió al investigador describir y analizar en forma detallada la situación actual de los departamentos en estudio, con el fin de detectar posibles fallas y proponer las mejoras del caso.

Para describir la situación actual de los procedimientos se procedió a investigar sobre las actividades relacionadas a éstos, así como las variables que se estudian en cada procedimiento. Por lo tanto la investigación descriptiva permitió profundizar en ese análisis de la situación actual y, con base en esto, se logró conformar una propuesta de mejora de esos procedimientos.

## B. SUJETOS DE ESTUDIO

Los sujetos de estudio fueron todas las personas que dieron la información necesaria para el desarrollo de la investigación, en este caso las siguientes:

**Cuadro N° 10**  
**SUJETOS DE ESTUDIO**  
**PERFUMES Y ESENCIAS FRAICHE DE COSTA RICA, S.A.**  
**AGOSTO 2010**

<b>SUJETOS DE ESTUDIOS</b>		
<b>Departamento</b>	<b>Puesto</b>	<b>Información proporcionada</b>
Departamento de Desarrollo Humano	El Gerente del Departamento	Proporcionar información general de la empresa.
Departamento de Organización y Métodos	El Jefe del Departamento	Proporcionar información general sobre los procedimientos actuales y el nuevo formato establecido.
Departamento de Organización y Métodos	El Asistente del Departamento	Proporcionar información general sobre los procedimientos actuales.
Departamento Financiero Contable	El Gerente del Departamento	Proporcionar información general sobre los procedimientos del Departamento.
Departamento Financiero Contable	El Tesorero	Proporcionar información sobre los procedimientos para el trámite de cheques, el archivo de cheques y el cambio de menudo.
Departamento Financiero Contable	Los Auxiliares Contables	Proporcionar información sobre los procedimientos en estudio en los que se encontraban involucrados.
Departamento Financiero Contable	Los Auxiliares de Inventarios	Proporcionar información sobre el procedimiento de la toma física de los inventarios.
Departamento de	El Gerente del	Proporcionar información general

Auditoría Interna	Departamento	sobre los procedimientos del Departamento.
Departamento de Auditoría Interna	El Auditor Operativo	Proporcionar información sobre los procedimientos para el arqueo de caja, caja chica, cobro de boletas de depósito y cambio de custodia de caja chica.
Departamento Administrativo	El Gerente del Departamento	Proporcionar información general sobre los procedimientos del Departamento.
Departamento Administrativo	El Asistente del Departamento	Proporcionar información general sobre los procedimientos del Departamento.
Departamento Administrativo	La Recepcionista	Proporcionar información sobre el procedimiento de la atención y control de las visitas y proveedores.
Departamento de Operaciones y Logística	El Asistente del Departamento	Proporcionar información sobre el procedimiento actual de las compras y el abastecimiento de los suministros.

*FUENTE: Información suministrada por la empresa Perfumes y Esencias Fraiche de Costa Rica, S.A.*

También se estudiaron 17 procedimientos, los cuales se detallan a continuación:

**a. Departamento Financiero-Contable**

- j) Toma física de los inventarios
- k) Trámite de cheques
- l) Archivo de cheques
- m) Cobro y crédito a franquicias

- n) Cambio de menudo
- o) Facturación con tarjetas de crédito
- p) Depósitos bancarios
- q) Cuentas por cobrar
- r) Reintegro de caja chica

**b. Departamento de Auditoría Interna**

- s) Arqueos de caja chica
- t) Arqueos de caja (Ventas)
- u) Cobro de las boletas de depósito
- v) Cambio de custodio de la caja chica

**c. Departamento Administrativo**

- w) Compras administrativas
- x) Abastecimiento de suministros
- y) Atención y control de visitas y proveedores
- z) Viajes al exterior

**C. FUENTES DE INFORMACIÓN**

En la presente investigación se utilizó información obtenida tanto de fuentes primarias como de fuentes secundarias.

**1. Fuentes primarias**

La principal fuente primaria de información que se utilizó en el presente estudio fueron las entrevistas estructuradas a los encargados de los Departamentos Financiero-Contable, de Auditoría Interna y Administrativo. También se aplicó un cuestionario a todos los responsables de los procedimientos en estudio, y se hicieron consultas al personal del Departamento de Organización y Métodos; todo esto con el fin de obtener información relacionada con los procedimientos actuales.

Por lo tanto, para recabar la información se utilizaron las siguientes técnicas o métodos:

- a. La entrevista.
- b. El cuestionario.
- c. La observación.

## **2. Fuentes secundarias**

Las principales fuentes secundarias consultadas para el desarrollo de esta investigación son los siguientes:

- a. Los documentos y materiales suministrados por el Departamento de Organización y Métodos.
- b. Los documentos y materiales suministrados por el Departamento Financiero-Contable.
- c. Los documentos y materiales que suministró el Departamento de Auditoría Interna.
- d. Los documentos y materiales obtenidos del Departamento Administrativo.
- e. Literatura referente al tema de investigación, que se utilizó principalmente para la elaboración del marco teórico y como material de apoyo y de consulta, información obtenida en la biblioteca del centro académico del Instituto Tecnológico de Costa Rica y de la biblioteca personal de la investigadora sobre temas referentes a los siguientes conceptos:

- Administración
- Análisis administrativo
- Manual de procedimientos
- Investigación
- Perfume
- Finanzas
- Contabilidad
- Auditoría

- Otros
- f. Recursos de internet (páginas web).

## **D. VARIABLES DE ESTUDIO**

### **1. Lista de variables de estudio**

Las variables de estudio son las características o propiedades del objeto de estudio. En la presente investigación se analizaron los procedimientos de las áreas Financiero-Contable, de Auditoría Interna y Administrativa. Para cada procedimiento en estudio se estableció la siguiente estructura:

- a. Portada
- b. Descripción del procedimiento
- c. Objetivo del procedimiento
- d. Alcances del procedimiento
- e. Responsables del procedimiento
- f. Políticas del procedimiento
- g. Formularios del procedimiento
- h. Documentos del procedimiento
- i. Sistemas de información
- j. Glosario
- k. Actividades del procedimiento
- l. Diagrama de flujo
- m. Histórico de modificaciones.

### **2. Detalle o descripción de las variables de estudio**

#### **a. Portada**

La primera página de cada procedimiento posee el encabezado, la identificación de la empresa por medio de su logotipo, el título del procedimiento y un pie de página con las unidades responsables de la elaboración, revisión y autorización del procedimiento.

### a.1. Encabezado

El encabezado proporciona información sobre el tipo de manual al que se refiere, el nombre y el logotipo de la empresa, el número de versión del documento, el código que permite identificar al país y al departamento al que se refiere, la fecha de emisión y de revisión, y el número de páginas que contiene el documento.

	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>	
	CÓDIGO: PRF-CROM-001	VERSIÓN: 01
	FECHA EMISIÓN: DD/MM/AAAA	FECHA REVISIÓN: DD/MM/AAAA
	PAGINA: 1 de 1	

### a.2. La identificación de la empresa

La empresa utiliza, en la primera página, un logotipo de fondo que permite identificar el nombre de la empresa:



### a.3. El título del procedimiento

El título indica el nombre del procedimiento correspondiente.

### a.4. Pie de página

El pie de página contiene información referente al nombre y puesto del responsable de elaborar, revisar y autorizar la formalización del procedimiento.

Elaboró	Revisó	Autorizó
---------	--------	----------

Firma	Firma	Firma
Nombre Puesto	Nombre Puesto	Nombre Puesto

**b. Descripción del procedimiento**

Explica brevemente en qué consiste el procedimiento.

**c. Objetivo del procedimiento**

Explica el propósito que se pretende cumplir con el procedimiento.

**d. Alcances del procedimiento**

Son las áreas de aplicación del procedimiento, se refiere a la esfera de acción que cubre el procedimiento.

**e. Responsables del procedimiento**

Son las áreas, unidades administrativas y/o puestos que intervienen en el procedimiento en cualquiera de sus fases.

**f. Políticas del procedimiento**

Normas, criterios, leyes y reglamentos generales de acción que se formulan de manera explícita para orientar y facilitar las operaciones que llevan a cabo las distintas instancias que participan en el procedimiento.

**g. Formularios del procedimiento**

Son las formas que se utilizan en un procedimiento, se intercalan dentro del procedimiento o se adjuntan como apéndices.

**h. Documentos de referencia**

Es aquel que proporciona información sobre una actividad por ejemplo, un procedimiento, un manual de especificaciones, un registro, entre otros.

**i. Sistemas de información**

Señala los programas computacionales que permitan el trámite de los procedimientos.

**j. Glosario**

Es la lista y explicación de los conceptos de carácter técnico relacionados con el contenido y las técnicas de elaboración en cada uno de los procedimientos.

**k. Actividades del procedimiento**

Detalle de las actividades, tareas y labores que deben seguir los responsables del procedimiento.

**l. Diagrama de flujo**

Representa gráficamente las actividades de cada procedimiento.

**m. Histórico de modificaciones**

Es el historial de modificaciones de cada procedimiento, donde se detalla la fecha y el número del documento o solicitud de modificación del procedimiento, se detalla también la persona que lo revisó y la modificación que se le aplicó al procedimiento.

Fecha	# Sol. Cambio	Revisión	Modificaciones

### 3. Formato de presentación de los documentos

A continuación se muestra el formato de presentación que se utilizará en el manual de procedimientos en la empresa Perfumes y Esencias Fraiche de Costa Rica, S.A., con el fin de estandarizar ese formato en todos los procedimientos de la empresa.

	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>	
	CÓDIGO: PRF-CRMO-001	VERSIÓN: 01
	FECHA EMISIÓN: DD/MM/AAAA	FECHA REVISIÓN: DD/MM/AAAA
	PAGINA: 1 de 1	

## NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO



<b>Elaboró</b>	<b>Revisó</b>	<b>Autorizó</b>
Firma	Firma	Firma
Nombre Puesto	Nombre Puesto	Nombre Puesto

**a. Descripción**

**b. Objetivo**

**c. Alcances**

**d. Responsables**

**e. Políticas**

**f. Formularios**

**g. Documentos**

**h. Sistemas de información**

**i. Glosario**

<b>Actividades del Procedimiento</b>		
<b>Paso</b>	<b>Actividad</b>	<b>Responsable</b>

<b>Diagrama de Flujo</b>			
<b>Descripción de la actividad</b>	<b>Nombre del puesto del responsable</b>	<b>Nombre del puesto del responsable</b>	<b>Nombre del puesto del responsable</b>

<b>Historial de Modificaciones</b>			
<b>Fecha</b>	<b># Solicitud de cambio</b>	<b>Revisión</b>	<b>Modificaciones</b>

## **E. TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN**

De las múltiples técnicas que existen para recolectar información se utilizaron las que la investigadora consideró que estaban acordes con la naturaleza del estudio. Entre las que se utilizaron se pueden destacar la observación, el cuestionario, la entrevista estructurada y la investigación documental.

### **1. Diseño de instrumentos**

#### **a. El cuestionario**

“Éste consiste en un conjunto de preguntas destinadas a obtener información respecto a una o más variables a medir” (Trejos y Moya, 2000, p. 25).

Para los fines de esta investigación se elaboró un cuestionario que se aplicó al personal relacionado con el procedimiento de los Departamentos Financiero-Contable, de Auditoría Interna y Administrativo, con el fin de obtener información detallada sobre las actividades que realizan cada uno de los colaboradores que participan en el proceso.

Para la utilización del cuestionario se hizo una prueba piloto que consistió en aplicárselo anticipadamente a dos funcionarios de la empresa, con el objetivo de detectar si había alguna inconsistencia o error que dificultara la comprensión de las preguntas del cuestionario. En esta prueba piloto solo se encontró un error de redacción que dificultaba la comprensión de la pregunta número 11, el cual se rectificó para un mejor entendimiento.

El cuestionario se componía de 11 preguntas sobre las variables que se estudian en la presente investigación, las cuales fueron mencionadas anteriormente al describir las variables en el presente capítulo.

La única variable que no se incluyó en ese cuestionario es la variable “a”, que hace referencia a la portada del procedimiento, ya que esta variable fue establecida por el Departamento de Organización y Métodos para todos los documentos, formularios, instructivos, políticas y procedimientos; esto con el fin de estandarizar los documentos de toda la empresa.

Las preguntas números 10 y 11 se elaboraron con el propósito de recolectar información adicional que contribuyera a detectar posibles debilidades del procedimiento, así como a conformar una posible propuesta de mejora de este por parte de quien ejecuta el procedimiento propiamente dicho. (Ver el apéndice N.º1).

#### **b. La entrevista**

“Esta técnica requiere que el investigador realice una serie de preguntas preparadas en un cuestionario y registre las respuestas del informante”. (Trejos y Moya, 2000, p. 23).

En la investigación se utilizó únicamente la entrevista personal o entrevista cara a cara, la cual se realizó directamente en el área de trabajo con cita previa.

Se confeccionó un cuestionario con anticipación para efectuar las entrevistas estructuradas, que fueron aplicadas principalmente a los gerentes y jefes de los Departamentos Financiero-Contable, de Auditoría Interna y Administrativo, con el fin de conocer datos de gran importancia para los procedimientos en estudio, así como para recolectar información que se pudiera haber omitido en los cuestionarios aplicados al personal responsable de cada procedimiento. Esto se realizó a manera de control cruzado por parte de la investigadora para cerciorarse de que la información recolectada fuera verídica y lo más precisa posible.

La entrevista consistió en realizar una serie de nueve preguntas, las cuales no abarcaron todas las variables en estudio sino únicamente las más relevantes para esta investigación, ya que esta entrevista se elaboró con el fin de complementar la información previamente recolectada en el cuestionario, así como para la recolección de una mayor cantidad de opiniones y recomendaciones que ayudaran a mejorar y fortalecer la elaboración del procedimiento.

Adicionalmente a eso, se agrega la pregunta número 1 referente al objetivo del Departamento en estudio, la cual contribuyó a asegurar que el propósito del Departamento esté acorde con el procedimiento que se elabora, y de esta manera evitar posibles desviaciones o confusiones de procedimientos de un departamento con el de otro. (Ver el apéndice N.º2).

### **c. La observación**

“Se trata de observar directamente lo que interesa y anotar los datos observados” (Trejos y Moya, 2000, p. 23).

Mediante la técnica de la observación se conoció la manera en que se ejecutan los procedimientos y las actividades de los Departamentos Financiero-Contable, de Auditoría Interna y Administrativo, con el fin de tener una visión más clara y amplia del tema en estudio. Esto a su vez permitió establecer contacto con las personas observadas para de esta manera poder realizar consultas y aclarar las dudas que iban surgiendo.

La observación consistió en presentarse en el lugar donde se ejecutaba el procedimiento, tomar apuntes en la guía de observación previamente elaborada y realizar preguntas a los funcionarios si surgían dudas al respecto. (Ver el apéndice N.º 3).

## **2. Proceso de recolección de información**

La información se recolectó por medio de los instrumentos diseñados para este fin, que son: el cuestionario, la entrevista estructurada y la guía de observación directa.

Primeramente se les solicitó permiso a los jefes de cada departamento en estudio para la aplicación de los cuestionarios, lo cual se hizo directamente a los responsables de elaborar cada proceso.

Seguidamente se obtuvo una cita previa para entrevistar a cada jefe de área y luego cruzar la información obtenida en los cuestionarios y recolectar mayor cantidad de recomendaciones sobre los procedimientos en estudio.

Adicionalmente, se utilizó el método de la observación para corroborar que el procedimiento efectivamente se llevara a cabo tal y como lo detallaron los responsables y los jefes de área. Para lograr esto se confeccionó una guía de observación en la que se anotó el proceso que conlleva el procedimiento en estudio, justamente en el momento de su ejecución. De esta forma se fueron aclarando las dudas que iban surgiendo.

## **F. PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE DATOS**

### **1. Procesamiento de datos**

Para el procesamiento de los datos se utilizaron principalmente programas de Microsoft Office 2007.

- a. Para la elaboración del informe escrito se utilizó Microsoft Word.
- b. Para la elaboración de cuadros y formularios se empleó Microsoft Excel.
- c. Para la elaboración de las figuras de ilustración se utilizó el programa Microsoft Power Point.
- d. Para la elaboración de los organigramas, diagramas de flujo y distribución del espacio se utilizó el programa Microsoft Office Visio.

### **2. Análisis de los datos**

Una vez que se recolectaron y se procesaron los datos, se procedió a realizar un análisis de la información. Primeramente se identificaron nueve procedimientos en el Departamento Financiero-Contable, cuatro en el Departamento de Auditoría Interna y cuatro en el Administrativo. Es decir, un total de 17 procedimientos que se estudiaron en la presente investigación, que son:

#### **a. Departamento Financiero-Contable**

- aa) Toma física de los inventarios
- bb) Trámite de cheques
- cc) Archivo de cheques
- dd) Cobro y crédito a franquicias
- ee) Cambio de menudo
- ff) Facturación con tarjetas de crédito
- gg) Depósitos bancarios
- hh) Cuentas por cobrar
- ii) Reintegro de caja chica

**b. Departamento de Auditoría Interna**

- jj) Arqueos de caja chica
- kk) Arqueos de caja (Ventas)
- ll) Cobro de las boletas de depósito
- mm) Cambio de custodio de la caja chica

**c. Departamento Administrativo**

- nn) Compras administrativas
- oo) Abastecimiento de suministros
- pp) Atención y control de visitas y proveedores
- qq) Viajes al exterior

Una vez identificados los procedimientos se efectuó una revisión general de los departamentos Financiero-Contable, de Auditoría Interna y Administrativo para lograr una mejor comprensión de las funciones y los objetivos de cada departamento en estudio, y de esta manera poder realizar un análisis de la situación actual con respecto a los procedimientos, con el fin de detectar posibles fallas o duplicidad en los procedimientos.

Posteriormente se procedió a la elaboración de una propuesta de manual de procedimientos para los departamentos en estudio, con el propósito de ofrecer un documento que contribuya a guiar y facilitar las tareas de los colaboradores de estos departamentos.

Para llevar a cabo ese análisis se siguieron los siguientes pasos:

- a. Primeramente se efectuó una reunión con cada uno de los jefes de los departamentos para que realizaran una lluvia de ideas con el fin de identificar cuáles eran las principales necesidades de cada departamento, y de esta manera establecer prioridades en los procedimientos más importantes.

- b.** Para analizar los procedimientos actuales se evaluó si existía una relación congruente entre los objetivos de los departamentos y los procedimientos que se ejecutan en la actualidad. Esto se realizó para determinar si los procedimientos estaban acordes con los propósitos del departamento, a fin de evitar posibles desviaciones.
  
- c.** Se comparó la información procesada en los cuestionarios y las entrevistas con lo observado, buscando una relación lógica y congruente entre lo que se dice y lo que se hace realmente.
  
- d.** Se elaboró un cuadro de distribución para cada procedimiento en el que se especificaron las actividades y los responsables de cada etapa del procedimiento.
  
- e.** Se elaboró un diagrama de flujo para cada cuadro de procedimientos, con el propósito de obtener una mejor visualización de las actividades, ya que la representación gráfica facilita la comprensión de los procedimientos mediante el uso de la ilustración y los símbolos.

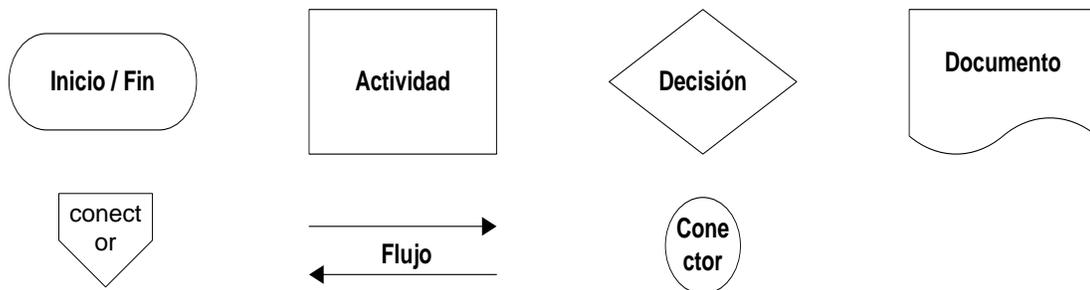
Para la diagramación de los procedimientos se llegó a un acuerdo con la empresa de utilizar principalmente la simbología ANSI mencionada anteriormente en la sección del marco teórico y la simbología propuesta por la empresa; esto debido a que no todo el personal de la empresa tiene la formación técnica y académica necesaria para entender toda la simbología propuesta.

La simbología de las normas ISO no se aplica en la elaboración de los procedimientos, porque la certificación de las normas ISO es una meta que la empresa espera lograr en el largo plazo. Por esta razón la empresa propone documentar los procedimientos actuales con una simbología sencilla y de fácil entendimiento en toda la empresa. Una

vez que se logre esto se procederá a realizar el cambio adoptando la simbología de las normas ISO.

A continuación se presenta la simbología utilizada en el presente trabajo:

**Figura N° 6**  
**SIMBOLOGÍA UTILIZADA**  
**PERFUMES Y ESENCIAS FRAICHE DE COSTA RICA, S.A.**  
**AGOSTO 2010**



*FUENTE: Elaboración con base en información suministrada por el Departamento de Organización y Métodos. Perfumes y Esencias Fraiche de Costa Rica, S.A.*

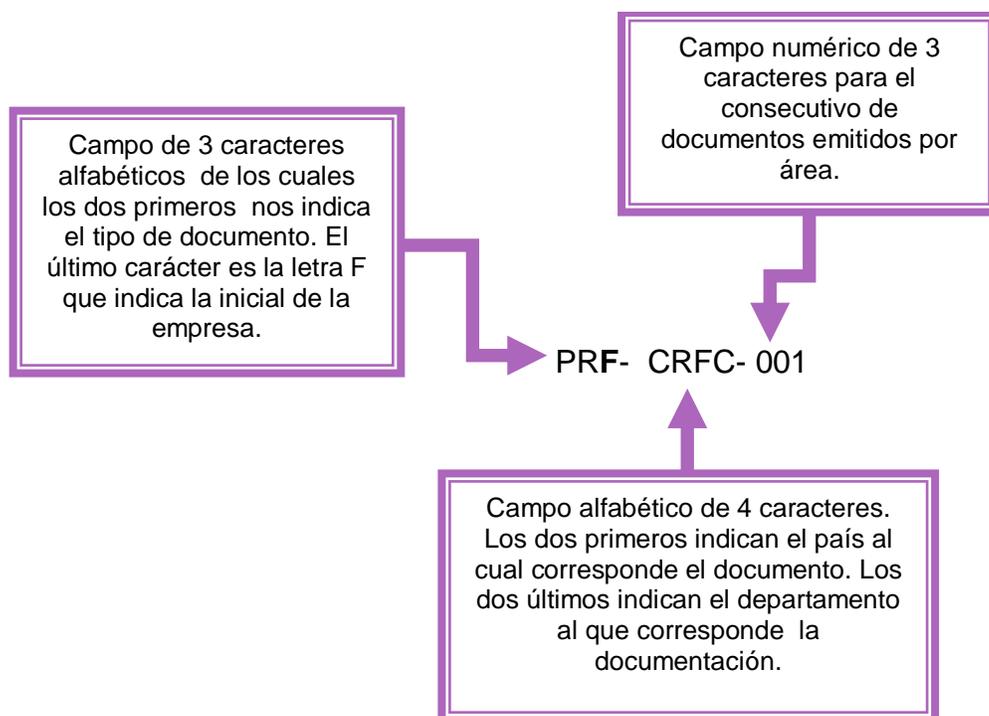
- f. Se codificó cada procedimiento de acuerdo con la codificación establecida por la empresa, la cual consiste en una serie de caracteres, tal y como se explican a continuación:

Los primeros dos espacios corresponden al tipo de documento. En este caso, al ser un manual de procedimientos, se colocan las letras "PR" referentes a los procedimientos; seguidamente se coloca la letra "F", que significa la letra inicial del nombre la compañía, en este caso Fraiche.

En el segundo tracto se colocan las letras correspondientes al país que ejecuta el procedimiento, en este caso Costa Rica, y se colocan las letras “CR”. Seguidamente se colocan las siglas del departamento al que corresponde, por ejemplo “FC”, que concierne al Departamento Financiero-Contable.

En el tercer tracto se coloca una codificación en forma numérica para diferenciar cada procedimiento, empezando con “001”, y dejando abierta la posibilidad de agregar más procedimientos en el futuro.

**Figura N° 7**  
**CODIFICACIÓN**  
**PERFUMES Y ESENCIAS FRAICHE DE COSTA RICA, S.A.**  
**AGOSTO 2010**



*FUENTE: Información suministrada por el Departamento de Organización y Métodos.  
Perfumes y Esencias Fraiche de Costa Rica, S.A.*

- h. Se realizó un análisis de los documentos y formularios que se utilizan en cada procedimiento. Para verificar estos formularios se utilizó una lista de chequeo confeccionada por la investigadora para analizar los formularios en estudio, y en ella se verificaron las características de cada documento. Se evaluaron aspectos como la facilidad de llenado y comprensión del documento, si contenían la información completa y necesaria, si se identificaron correctamente, entre otras características. (Ver el apéndice N.º 4)
- i. Se analizó la situación actual de la distribución de planta de la empresa de manera general. Conjuntamente se aplicó la lista de chequeo para los departamentos en estudio, la cual se mencionó en el capítulo II del presente trabajo, con el fin de determinar si la ubicación de las oficinas contribuye a un proceso de trabajo eficaz y eficiente.

## **G. GENERACIÓN DE LA PROPUESTA**

Para la realización del presente estudio se siguió una secuencia de pasos, los cuales se detallan a continuación:

Primeramente se recolectó información general de la empresa Perfumes y Esencias Fraiche de Costa Rica, S.A. referente a la naturaleza, los productos, la misión, la visión, la estructura organizacional, entre otros aspectos. Esto se realizó con el fin de conocer más a fondo a la empresa y de constituir un marco de referencia empresarial. Así mismo, se recolecta información general referente al departamento para el cual se elabora la investigación, que es el Departamento de Organización y Métodos, y las áreas que se van a estudiar en el manual de procedimientos, las cuales corresponden a los departamentos Financiero-Contable, de Auditoría Interna y Administrativo.

Una vez recolectada la información general de la empresa y de los departamentos en estudio, se procedió a justificar la razón por la cual se elabora el proyecto, principalmente por la importancia de los manuales de procedimientos y por los beneficios que este le traería a la empresa.

Con base en eso se logró formular el problema de la investigación planteado en el presente trabajo. Una vez conocido el problema se planteó el objetivo general, el cual busca resolver el problema investigado, y también se plantean los objetivos específicos que contribuyeran al cumplimiento del objetivo general.

Seguidamente se procedió a consultar la literatura relacionada con los temas en estudio con el fin de aclarar los conceptos técnicos, guiar al lector y que sirviera de referencia para la investigadora. En este apartado se incluyeron temas referentes a la administración, al análisis administrativo, los manuales de procedimientos, entre otros.

Posteriormente se desarrolló el marco metodológico, en el que se establece la manera en la que se va a recolectar la información, la forma de trabajo y las variables por estudiar. Así mismo, se diseñaron los instrumentos que se utilizaron en la recolección de la información y el procesamiento y análisis de los datos.

Una vez que se estableció la metodología de trabajo se procedió a analizar la situación actual de la empresa, especialmente los procedimientos en estudio. Con base en el análisis realizado se formularon conclusiones y recomendaciones respecto a la situación actual de la empresa.

Finalmente, se elaboró la propuesta de un manual de procedimientos en el que se incluyen el rediseño, la actualización y la elaboración de los procedimientos técnicamente documentados con todas las variables del estudio en sí.

## **CAPÍTULO IV**

### **SITUACIÓN ACTUAL**

En el presente capítulo se describe la situación actual de la empresa Perfumes y Esencias Fraiche de Costa Rica, S.A. En la primera parte del capítulo se reseña la situación existente respecto al organigrama de la empresa y de los departamentos en estudio, se explica la distribución de las instalaciones físicas y se comenta la necesidad de un análisis FODA.

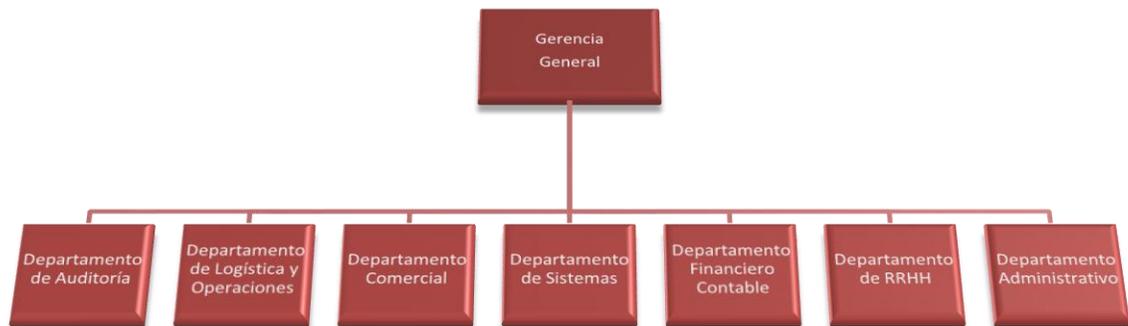
En la segunda parte del capítulo se describe la situación actual de cada procedimiento mediante un análisis de cada uno, y se presentan conclusiones y recomendaciones sobre ellos, esto último como parte de las mejoras que se proponen para conformar el manual de procedimientos.

#### **A. DESCRIPCIÓN DEL ORGANIGRAMA**

##### **1. Organigrama general de la empresa**

El organigrama actual de la empresa Perfumes y Esencias Fraiche de Costa Rica, S.A. se presenta en la figura N.º 1. Empieza con la Gerencia General y se divide en siete departamentos los cuales son: Departamento de Auditoría Interna, Departamento de Logística y Operaciones, Departamento Comercial, Departamento de Sistemas, Departamento Financiero-Contable, Departamento de Recursos Humanos y Departamento Administrativo.

**Figura N° 1**  
**ORGANIGRAMA GENERAL**  
**PERFUMES Y ESENCIAS FRAICHE DE COSTA RICA, S.A.**  
**AGOSTO 2010**



*FUENTE: Información suministrada por el Departamento de Desarrollo Humano. Perfumes y Esencias Fraiche de Costa Rica, S.A.*

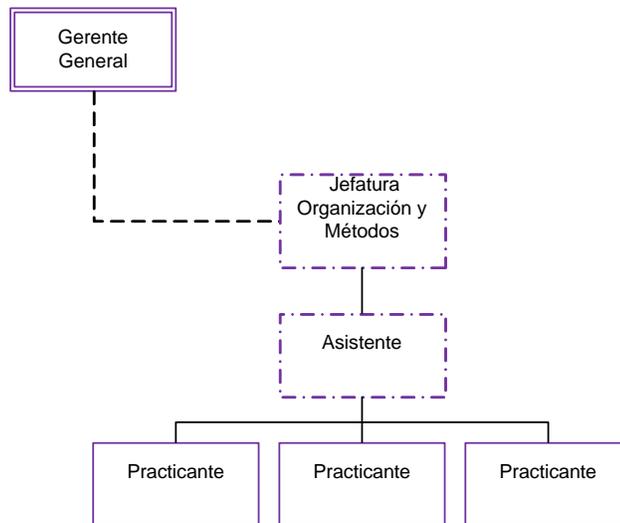
En este organigrama se detectaron los siguientes aspectos:

- En el organigrama general no se ha incluido al Departamento de Organización y Métodos, que empezó a funcionar en la empresa a partir de agosto del 2010.
- El Departamento de Organización y Métodos es un área *staff* dentro de la organización, el cual le responde inmediatamente a la Gerencia General y ofrece sus servicios al resto de los departamentos de la empresa.
- El Departamento de Auditoría Interna también es un área *staff* dentro de la organización, ya que le da asesoría a los demás departamentos de la empresa.
- El Departamento de Recursos Humanos dejó de ser RRHH para convertirse en el Departamento de Desarrollo Humano.

## 2. Organigrama del Departamento de Organización y Métodos

El organigrama actual del Departamento de Organización y Métodos parte de la Gerencia General, y luego, como *staff*, se encuentran la Jefatura del Departamento, la asistente del Departamento y tres practicantes. Este organigrama es el que se incluye en la figura N.º 2.

**Figura N° 2**  
**ORGANIGRAMA DEL DEPARTAMENTO DE ORGANIZACIÓN Y MÉTODOS**  
**PERFUMES Y ESENCIAS FRAICHE DE COSTA RICA, S.A.**  
**AGOSTO 2010**



**FUENTE:** Información suministrada por el Departamento de Organización y Métodos.  
Perfumes y Esencias Fraiche de Costa Rica, S.A.

En el organigrama del Departamento de Organización y Métodos se detectaron los siguientes inconvenientes:

- El organigrama debería incluir únicamente al Departamento de Organización y Métodos; no debería incluir a la Gerencia General, ya que existe un organigrama general en el que se determina la jerarquía de los departamentos.
- Aun cuando el Departamento, tiene una función de asesoría dentro de la empresa, sigue siendo parte del personal permanente de la empresa,

por lo cual el organigrama solo debería tener una línea punteada que indique su función de *staff*.

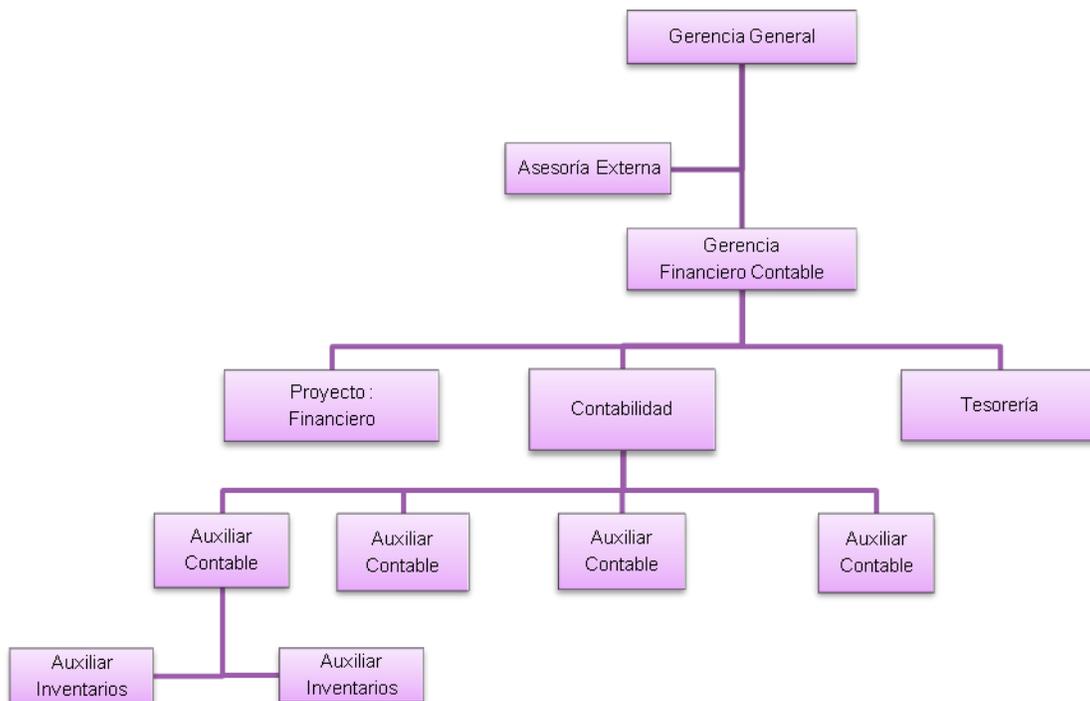
Los practicantes deberían identificarse con una línea punteada, pues son parte del personal temporal que, una vez finalizado el proyecto, abandonarán el Departamento o serán reubicados dentro de la empresa.

### 3. Organigrama del Departamento Financiero Contable

Este organigrama parte de la Gerencia General, seguida de una asesoría externa a manera de *staff*, y continúa con la Gerencia Financiero-Contable. Posteriormente se encuentran un proyecto financiero, la Contabilidad y la Tesorería. La Contabilidad tiene a su cargo a cuatro auxiliares contables que a su vez tienen a cargo a dos auxiliares de inventarios, tal y como se aprecia en la figura N.º 3.

**Figura N° 13**

**ORGANIGRAMA DEL DEPARTAMENTO FINANCIERO CONTABLE  
PERFUMES Y ESENCIAS FRAICHE DE COSTA RICA, S.A.  
AGOSTO 2010**



**FUENTE:** Información suministrada por el Departamento Financiero Contable. Perfumes y Esencias Fraiche de Costa Rica, S.A.

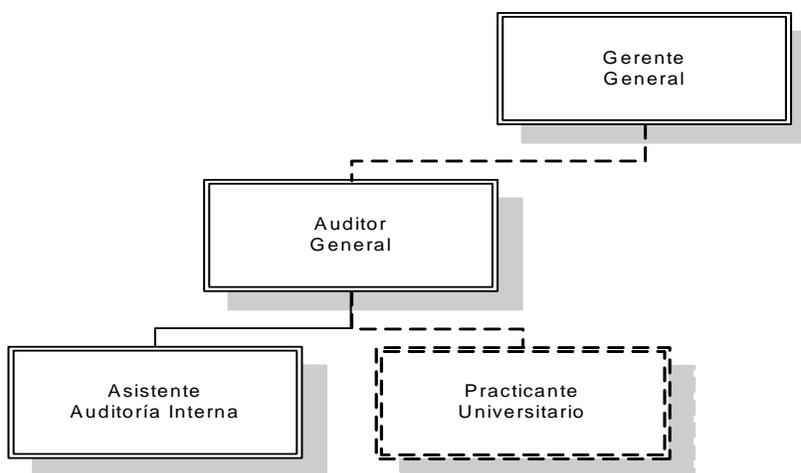
En el organigrama actual del Departamento Financiero Contable se detectó lo siguiente:

- El organigrama debería incluir únicamente al Departamento Financiero Contable, no a la Gerencia General ni a las asesorías externas que no correspondan al Departamento, ya que existe un organigrama general en el que se determina la jerarquía de los departamentos.
- En este organigrama solo se deberían incluir los nombres de los puestos.

#### 4. Organigrama del Departamento de Auditoría Interna

5. En la figura N.º 4 se observa el organigrama actual del Departamento de Auditoría Interna, el cual se inicia con el gerente general. Seguidamente se encuentra el auditor general, y luego un asistente de auditoría interna y un practicante universitario.

**Figura N° 4**  
**ORGANIGRAMA DEL DEPARTAMENTO DE AUDITORÍA INTERNA**  
**PERFUMES Y ESENCIAS FRAICHE DE COSTA RICA, S.A.**  
**AGOSTO 2010**



*FUENTE: Información suministrada por el Departamento de Auditoría Interna. Perfumes y Esencias Fraiche de Costa Rica, S.A.*

En este organigrama se detectó lo siguiente:

- Este organigrama debería incluir únicamente al Departamento de Auditoría Interna, no a la Gerencia General, ya que el general es el que determina la jerarquía de los departamentos.
- El organigrama de este departamento se encuentra desactualizado, puesto que el practicante universitario ya finalizó el primer semestre del año y pasó a formar parte de otro departamento dentro de la organización.
- El asistente de Auditoría Interna pasó a ser el auditor operativo y se contrató a un auditor financiero a partir de setiembre del presente año (2010).

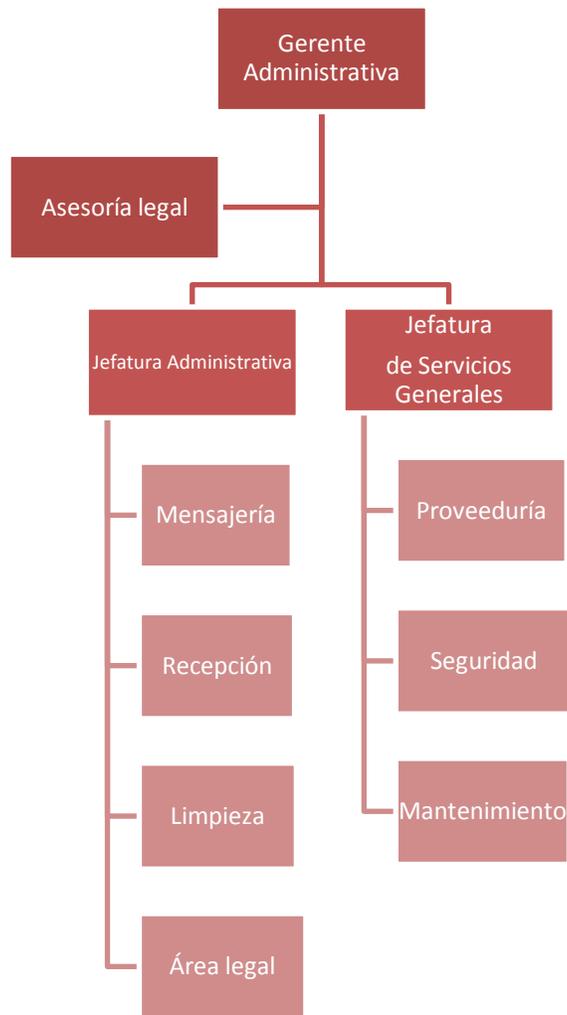
## **6. Departamento Administrativo**

En la figura N.º 5 se observa el organigrama del Departamento Administrativo, el cual empieza con la gerente administrativa, seguida de la Asesoría Legal. Luego se divide en dos jefaturas, la primera de las cuales es la administrativa, que tiene a su cargo la mensajería, la recepción, la limpieza y el área legal; la segunda es la Jefatura de Servicios Generales, que tiene a su cargo las áreas de Proveeduría, de Seguridad y de Mantenimiento.

En el organigrama actual del Departamento Administrativo se detectó un aspecto relevante:

- La Asesoría Legal está a cargo de los abogados de la empresa, quienes ofrecen un servicio de consultoría, por lo cual debería representarse dentro del organigrama como una línea punteada, para indicar la condición de asesor.

**Figura N° 5**  
**ORGANIGRAMA DEL DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO**  
**PERFUMES Y ESENCIAS FRAICHE DE COSTA RICA, S.A.**  
**AGOSTO 2010**



*FUENTE: Información suministrada por el Departamento de Auditoría Interna. Perfumes y Esencias Fraiche de Costa Rica, S.A.*

## **B. DESCRIPCIÓN DE LA DISTRIBUCIÓN DE LAS INSTALACIONES FÍSICAS**

### **1. Empresa Perfumes y Esencias Fraiche de Costa Rica, S.A.**

Las instalaciones físicas de la empresa Perfumes y Esencias Fraiche de Costa Rica, S.A. se encuentran distribuidas en tres edificios ubicados en San José, Zapote y Barrio México. También la empresa cuenta con 25 tiendas ubicadas a lo largo del país.

#### **a. Oficinas centrales**

Se encuentran ubicadas entre avenidas 8 y 10, en la calle 20, 250 metros al sur de la Junta de Protección Social, detrás de la iglesia Las Ánimas, en San José.

Las oficinas centrales están ubicadas por dos edificios contiguos, de la siguiente manera:

- El primer edificio:
  - En la planta baja: La recepción y el área de Esencias con su respectiva bodega.
  - En la segunda planta: El Departamento de Tecnologías de la Información, el Departamento Administrativo y la Jefatura del Departamento de Logística y Operaciones.
  - En la tercera planta: El Departamento de Desarrollo Humano y la Jefatura de la Auditoría Interna.
  - En la cuarta planta: La Gerencia General, el Departamento Financiero Contable y la sala de reuniones.
  - En la azotea: El comedor de la empresa.
- El segundo edificio:
  - El Departamento Comercial.
  - El asistente de Auditoría Interna.
  - Los auxiliares contables del Departamento Financiero-Contable.

Es de destacar que en las oficinas centrales la bodega de Esencias se encuentra dentro de la empresa, lo cual resulta peligroso para el edificio porque

esta bodega contiene material de carácter inflamable, que es peligroso, como el alcohol y las esencias con las que se trabaja.

Es importante observar que este edificio no tiene salidas de emergencia ni un plan de evacuación en caso de alguna emergencia que se presente. Igualmente, el edificio no se encuentra asegurado ni por los propietarios del edificio ni por la empresa. Asimismo, las oficinas centrales no cumplen con la Ley N.º 7600 de Igualdad de Derechos de las Personas Discapacitadas, ni poseen ascensores ni señales (rótulos).

Además, las oficinas centrales están instaladas en dos edificios consecutivos; sin embargo, la distribución de las oficinas en cada edificio no es uniforme, pues los Departamentos Financiero Contable y de Auditoría Interna se encuentran en una parte del Departamento en cada edificio.

En las oficinas centrales se encuentra únicamente la jefatura del Departamento de Operaciones y Logística, el resto del Departamento se encuentra en las oficinas ubicadas en Zapote, lo que dificulta la comunicación e incrementa el traslado frecuente de personal de un lugar a otro.

#### **b. Edificio en Zapote**

El edificio de Zapote se localiza de la clínica Carlos Durán 50 metros al noroeste, contiguo a la torre del ICE, en Zapote.

- Oficinas administrativas. Las constituyen:
  - El Departamento de Organización y Métodos.
  - Una parte del Departamento de Operaciones y Logística.
- Bodega:
  - Área de Producto terminado.

En este edificio en primera instancia es de destacar que la bodega de Producto Terminado se encuentra junto con las oficinas administrativas, lo cual resulta peligroso para el edificio, ya que esta bodega contiene material peligroso de carácter inflamable.

Pese a la naturaleza inflamable de los productos que se manejan en estas instalaciones, el edificio no cuenta con seguro contra riesgos en caso de que ocurra algún accidente. Tampoco cumple con las medidas mínimas de seguridad, como un plan de evacuación en el caso de siniestro, aunque sí cuenta con extinguidores en las bodegas, puesto que se maneja gran cantidad de alcohol. Es importante destacar que ninguno de los tres edificios de la empresa cumple con la Ley N.º 7600 de Igualdad de Derechos de Personas con Discapacidades.

Además una parte del Departamento de Operaciones y Logística se encuentra ubicado en esta sede de Zapote, la Jefatura de este se encuentra ubicada en otro edificio, situado en las oficinas centrales en San José.

El Departamento de Organización y Métodos es el encargado de darles asesoría a los demás departamentos de la empresa; pero este departamento se encuentra ubicado en Zapote, mientras que los demás departamentos están en las oficinas centrales en San José, lo cual dificulta el acceso y la comunicación.

### **c. Edificio en Barrio México**

Este edificio se encuentra ubicado diagonal al Almacén Salvador Ramírez, en Barrio México. Actualmente se está utilizando de la siguiente manera:

- Almacén para el área de mantenimiento.
- Parqueo para los vehículos de la empresa.

Este edificio en Barrio México actualmente es utilizado únicamente por el área de Mantenimiento y como parqueo para los vehículos de la empresa, por lo que queda mucho espacio ocioso, que se podría aprovechar de una mejor manera.

Al igual que los otros dos edificios de la empresa (sede San José y sede Zapote), este no cuenta con un plan de evacuación, seguro de riesgo, ascensores, señalamientos, ni cumple con la citada Ley N.º 7600; situación que es alarmante porque de esa manera se está comprometiendo la seguridad de los empleados y

se está discriminando a las personas discapacitadas. Tal situación podría afectar gravemente a la empresa en cuanto a la responsabilidad social y la imagen de la empresa y, por lo tanto, disminuir las ventas de la empresa. Así mismo, podría ser objeto de una sanción legal por parte del Ministerio de Salud.

#### **d. Tiendas**

Perfumes y Esencias Fraiche de Costa Rica, S.A. está compuesta actualmente por 25 tiendas propias, las cuales son:

- Alajuela 1
- Alajuela 2
- Avenida Central
- Avenida Primera
- Avenida Segunda
- *Boulevard*
- *Boulevard Cañada*
- *Boulevard Caja*
- Caja
- Calle 3
- Calle 6
- Cañada
- Cartago 1
- Cartago 2
- Coca Cola
- Correo
- Desamparados
- Heredia 1
- Heredia 2
- Heredia 3
- Parque Central

- San Carlos
- San José
- San Juan
- Tres Ríos

Las tiendas de la empresa Perfumes y Esencias Fraiche de Costa Rica, S.A. se encuentran dispersas por todo el área metropolitana; sin embargo, su alcance no llega a sectores más alejados de la capital, como las provincias de Guanacaste, Puntarenas y Limón.

## **2. El Departamento de Organización y Métodos**

El Departamento de Organización y Métodos se encuentra ubicado de la clínica Carlos Durán 50 metros al noroeste, contiguo a la torre del ICE en Zapote.

Este departamento cuenta con dos oficinas. En la primera oficina se encuentra ubicada la jefa del Departamento de Organización y Métodos, y en la segunda la asistente del Departamento y tres practicantes universitarios.

Estas oficinas no cuentan con iluminación natural debido a la infraestructura del edificio y tampoco cuenta con aire acondicionado. El color de las oficinas es un tono lila similar al color del logo de la empresa y de las tiendas. (Ver el anexo N.º 1).

Al observarse la lista de chequeo que se expuso en el capítulo II del marco teórico del presente trabajo, se logró verificar que las principales debilidades de las instalaciones físicas del Departamento de Organización y Métodos son las siguientes (ver el apéndice N.º 5):

- La lejanía de las oficinas del Departamento de Organización y Métodos con respecto a las unidades relacionadas con él, las cuales se encuentran en otro edificio ubicado en las oficinas centrales en San José.

- La necesidad de iluminación artificial.
- El edificio de Zapote en donde se encuentra ubicado el Departamento de Organización y Métodos cuenta con mucho espacio ocioso.
- La oficina de la asistente y los practicantes universitarios no tiene paneles ni divisiones.

### **3. El Departamento Financiero Contable**

El Departamento Financiero contable se encuentra ubicado en las oficinas centrales entre avenidas 8 y 10, en la calle 20, 250 metros al sur de la Junta de Protección Social, detrás de la iglesia Las Ánimas, en San José.

Este Departamento cuenta con nueve trabajadores ubicados de la siguiente manera:

- a. En el primer edificio:
  - La oficina del gerente financiero contable.
  - La oficina de Tesorería.
  - La oficina de la contadora.
  - Dos oficinas con cuatro auxiliares contables.
- b. En el segundo edificio:
  - Una oficina con dos auxiliares de inventarios.

Estas oficinas no cuentan con iluminación natural debido a la infraestructura del edificio. Sí cuentan con aire acondicionado y el color es un tono lila como identificación con el color del logo de la empresa y de las tiendas. (Ver el anexo N.º 2).

Al confrontarse la lista de chequeo se determinó que se requiere mejorar lo siguiente (ver el apéndice N.º 6):

- La lejanía de las oficinas de los auxiliares de inventarios y del resto del Departamento Financiero Contable con respecto a los dos edificios consecutivos ubicados en San José.
- La necesidad de iluminación artificial.

- Las oficinas compartidas no cuentan con paneles ni divisiones.
- Las oficinas no están protegidas de distracciones visuales ya que las ventanas no tienen cortinas ni persianas.
- La cantidad de personas del Departamento excede su capacidad máxima. Por esta razón los auxiliares de inventarios se encuentran ubicados en el segundo edificio, en las oficinas centrales.

#### **4. El Departamento de Auditoría Interna**

El Departamento de Auditoría Interna se encuentra ubicado en las oficinas centrales entre las avenidas 8 y 10, en la calle 20, 250 metros sur de la Junta de Protección Social, detrás de la iglesia Las Ánimas, en San José.

Este Departamento está conformado por la Gerencia de Auditoría Interna, la Auditoría de Operaciones y la Auditoría Financiera.

Estas oficinas no cuentan con iluminación natural debido a la infraestructura del edificio pero sí cuentan con aire acondicionado. El color de las oficinas es un tono lila que se identifica con el color del logo de la empresa y el de las tiendas. (Ver el anexo N.º 3).

Al aplicarse la lista de chequeo al Departamento de Auditoría Interna únicamente se logró determinar dos debilidades (ver el apéndice N.º7):

- El gerente de Auditoría Interna y los auditores se encuentran en distintos edificios, lo que dificulta la comunicación entre ellos.
- La falta de luz artificial.

#### **5. Departamento Administrativo**

El Departamento Administrativo se encuentra ubicado en las oficinas centrales entre las avenidas 8 y 10, en la calle 20, 250 metros sur de la Junta de Protección Social, detrás de la iglesia Las Ánimas, en San José.

Este departamento está conformado por la gerente Administrativa, la asistente Administrativa, la recepcionista, el mensajero y el personal de limpieza.

Estas oficinas no cuentan con iluminación natural debido a la infraestructura del edificio aunque sí con aire acondicionado, y el color de las oficinas es un tono lila como identificación con el color del logo de la empresa y el de las tiendas. (Ver el anexo N.º 4).

Al aplicarse la lista de chequeo a este departamento únicamente se identificaron dos aspectos por mejorar (ver el apéndice N.º 8):

- La oficina de la asistente administrativa no tiene protección de las distracciones visuales, pues las oficinas no tienen cortinas ni persianas.
- La dependencia de iluminación artificial.

### **C. NECESIDAD DE UN FODA**

La empresa Perfumes y Esencias Fraiche de Costa Rica, S.A. no cuenta actualmente con un análisis FODA, ni en ninguno de sus departamentos.

Un FODA le servirá a la empresa como una herramienta estratégica para conocer su situación desde las perspectivas interna y externa, al someter a análisis sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas como la organización que es.

Por tal razón es de vital importancia que la empresa se someta a ese análisis, para que pueda conocer su situación real y de esta manera pueda buscar una mejora en todos sus aspectos, ya que las fortalezas se pueden mejorar, las oportunidades se pueden explotar, las debilidades se pueden corregir y las amenazas se pueden afrontar.

## **D. DESCRIPCIÓN DE LOS PROCEDIMIENTOS ACTUALES DEL DEPARTAMENTO FINANCIERO CONTABLE**

### **1. Procedimiento para la toma física de inventarios**

#### **a. Análisis**

Analizado el procedimiento actual de toma física de los inventarios, se determinó que presenta mucha dificultad para su aplicación.

Una de las mayores deficiencias de este procedimiento son las políticas y los lineamientos que se siguen en su ejecución. Si bien existen políticas, muchas de ellas no se respetan y no aparecen documentadas. El horario establecido por la empresa para aplicar el procedimiento no se cumple y el inventario se realiza actualmente de forma parcial. Solo se realiza el inventario de esencias o el de accesorios, aunque debería realizarse en el plazo establecido y de forma total.

También se detectó una deficiencia en los documentos y formularios. La hoja de mermas no se utiliza de forma estandarizada, ya que las tiendas utilizan cualquier formato para anotar las mermas que hubo durante el mes; la hoja de evaluación del inventario no muestra todos los aspectos por evaluar y no lo separa por secciones (esencias y accesorios). Además de esto, el puntaje de evaluación va del 1 al 5 y, sin embargo, el puntaje de 3 no está disponible, lo cual le crea confusión al evaluador. (Ver el anexo N.º 5).

También este procedimiento presenta una deficiencia en cuanto a responsabilidades, porque los colaboradores de los Puntos de Venta Fraiche no se han comprometido con la toma física de inventario y, por lo tanto, este no se puede llevar a cabo en el tiempo establecido y eso hace necesario recontar todo el inventario, hasta tres y cuatro veces.

También se logró determinar que el kardex lo entregan con tachones, con corrector y sin número de folio. Asimismo cuando se realiza una corrección en el kardex no se consignan las firmas que la autoricen (bodeguero y administradora). Todo esto puede generar que haya faltantes de materiales porque así cualquier persona puede manipular el inventario.

Además, se determinó que no existen controles para las mermas por labor de venta, los Puntos de Venta Fraiche pueden utilizar cualquier cantidad de perfumes de muestra, no tienen un criterio uniforme para determinar el aroma ni la cantidad que se desea promocionar por mes, lo que podría convertirse en un medio para registrar las pérdidas o faltantes como merma por labor de venta.

## **b. Conclusiones**

Al analizar el procedimiento para la toma de física de inventarios se determinó lo siguiente:

- No se cumplen con las políticas establecidas para la ejecución del procedimiento de toma física de inventarios.
- Se incumplen los horarios establecidos para llevar a cabo el procedimiento.
- La toma física de inventarios se realiza de forma parcial y no total.
- Se utilizan formularios no estandarizados. Se usan distintos formatos en las diferentes tiendas.
- El formulario para la evaluación del inventario no contiene todos los aspectos que se deben evaluar ni las clasificaciones necesarias, y la calificación se hace de manera incompleta.
- Falta compromiso de parte de los colaboradores de los Puntos de Venta Fraiche al realizar la toma física de los inventarios.
- Los inventarios se cuentan de nuevo en los Puntos de Venta Fraiche hasta cuatro veces.
- El kardex se entrega alterado y sin las firmas requeridas.

## **c. Recomendaciones**

- Establecer las políticas necesarias en forma clara para el debido cumplimiento de este procedimiento.
- Estandarizar todos los formularios que se utilicen en la toma de inventarios de modo que exista un solo formato para todas las tiendas Fraiche.

- Rediseñar el formulario de evaluación del inventario de modo que se incluyan todos los aspectos relevantes a evaluar.
- Comprometer al personal de Punto de Venta Fraiche con la toma física del inventario al evaluar el control y el desempeño de los inventarios por medio de la hoja de evaluación del inventario, y ligar esto con la política del pago de las comisiones.
- Ampliar los plazos para la toma física de los inventarios.
- Establecer políticas para recibir únicamente los documentos que no estén alterados, y si tuvieran alguna corrección que esté respaldada por las firmas respectivas (administradora y bodeguero).
- Establecer una cantidad y un aroma específico de esencia por mes para promocionarlo y registrarlo como merma por labor de venta. El aroma y la cantidad de las esencias que se desean promocionar pueden ser establecidos por el Departamento Comercial y revisados por el Departamento Financiero-Contable.

## **2. Procedimiento para el trámite de cheques**

### **a. Análisis**

El procedimiento para la elaboración y entrega de cheques de la empresa Perfumes y Esencias Fraiche de Costa Rica, S.A. sufrió una reestructuración total, ya que al entrar el puesto de Tesorería a formar parte de la empresa las responsabilidades del área Financiero-Contable se modificaron y se redistribuyeron casi en su totalidad. Actualmente es el auxiliar contable quien lleva a cabo el proceso de elaboración de los cheques; sin embargo, este procedimiento formará parte de las responsabilidades del tesorero de la empresa.

Con base en lo anterior se cambiará el procedimiento actual de trámite de los cheques, con el cual se tardaba muchos días para entregarlos, principalmente por varios factores. Por ejemplo, se necesitaba la firma del gerente general, quien muchas veces no se encontraba en el país. También se dificultaba este proceso por la distribución de las instalaciones de las oficinas centrales de la empresa, ya que un mismo cheque debía enviarse del primero al cuarto piso varias veces al día y hasta por una semana, hasta que se completara el trámite.

También se determinó que existe mucha dificultad para la entrega de los cheques a los proveedores, ya que se realizaba dos veces por semana, los días miércoles y viernes, lo cual resulta engorroso para el encargado de entregarlos. No obstante a lo dispuesto, los proveedores retiraban el cheque cualquier día de la semana y a cualquier hora, y esto retrasaba y dificultaba la labor del encargado de entregarlos. Asimismo, se determinó que el Departamento Financiero-Contable recibía solicitudes de cheques de cualquier área de la empresa en cualquier día y por eso los confeccionaban en días separados.

Adicionalmente se detectó la debilidad de que la recepcionista es la encargada de entregar los cheques de la empresa, sin que deba responsabilizarse de esto, ya que ella no conoce el procedimiento, no sabe por qué se entregan cheques y tampoco sabe a quién se le deben entregar.

Por estas razones es de suma importancia establecer políticas bien definidas para el proceso de elaboración y entrega de cheques, elaborar los

controles y formularios necesarios para respaldar la entrega de los cheques, establecer un horario tanto para la entrega de cheques como para la recepción de solicitudes, y de igual forma sería recomendable recibir únicamente solicitudes de cheques de las personas encargadas de las compras administrativas y de las compras de operaciones.

Para agilizar el proceso del trámite de cheques la empresa adquirirá una máquina firmadora, para evitar atrasos cuando el gerente general no se encuentre dentro del país. Esta máquina será custodiada únicamente por el tesorero de la empresa, quien mantendrá esta máquina en una caja fuerte para mayor seguridad.

También es importante que todo el proceso de cheques no lo elabore ni lo entregue una sola persona, en este caso el tesorero. Por esta razón se determinarán controles de revisión para que la Auditoría Interna revise los cheques junto con la solicitud de ellos antes de que sean entregados. Igualmente, el área administrativa será la encargada de activar los cheques con el banco respectivo.

Todo lo anterior se propone para efectos de control y seguridad, puesto que los cheques son de mucho cuidado. Por lo tanto su entrega deberá realizarla únicamente el tesorero de la empresa en el horario que se establecerá y con los formularios y las firmas que se requieran.

## **b. Conclusiones**

- El procedimiento de trámites de cheques sufrirá una reestructuración total.
- El procedimiento actualmente lo lleva a cabo el auxiliar contable.
- Toma mucho tiempo llevar a cabo el proceso de la elaboración y entrega de los cheques.
- El trámite de cheques se interrumpe con frecuencia cuando se requiere la firma del gerente general, quien usualmente se encuentra fuera del país.

- La distribución de las oficinas de la empresa dificulta el trámite de cheques, ya que deben enviarse del primero al cuarto piso varias veces por semana.
- Se establecieron dos días para la entrega de cheques, pero esto no se respeta, pues se entregan cualquier día y a cualquier hora.
- El Departamento Financiero-Contable recibe solicitudes de cheques de cualquier área de la empresa, en cualquier horario.
- La recepcionista es la encargada de entregar los cheques de la empresa, aun cuando no cuenta con la información necesaria para hacerlo.
- El procedimiento actual de trámite de cheques no se rige por controles ni políticas claras.

### **c. Recomendaciones**

- Rediseñar el procedimiento de trámite de cheques.
- El trámite de cheques pasará a formar parte de las responsabilidades del tesorero de la empresa.
- Para agilizar el proceso de elaboración de cheques la empresa adquirirá una máquina firmadora que será custodiada por el tesorero de la empresa.
- Al ser los cheques efectuados y entregados únicamente por el tesorero, revisados por la Auditoría Interna y activados por el Área Administrativa no tendrán que estar rotando por toda la empresa.
- Establecer como política que únicamente los viernes de 2:00 pm a 4:30 pm se entregarán los cheques de los proveedores de la empresa.
- Establecer como política que las solicitudes de cheques solo podrán emitirlas el encargado de proveeduría (compras administrativas) y el encargado de las compras de operaciones.
- Establecer como política que el Área Financiero-Contable reciba únicamente los días miércoles las solicitudes de cheques debidamente aprobadas.

- Será responsabilidad del tesorero entregar los cheques el día viernes de 2:00 a 4:30 en la recepción de la empresa.
- Establecer las políticas, los controles y los formularios necesarios para llevar a cabo el procedimiento de forma oportuna y segura.

### **3. Procedimiento para el archivo de cheques**

#### **a. Análisis**

Se transforma drásticamente el procedimiento para el archivo de cheques al dejar de estar a cargo del asistente administrativo y pasar a ser una responsabilidad del tesorero. Por ello el cambio de este procedimiento será total.

En este procedimiento se detecta en primera instancia, la falta de políticas claras y documentadas, puesto que el archivo de los cheques se debe realizar de forma adecuada, principalmente manteniendo en orden los documentos y procurando que sean los correctos. Al pasar a ser parte de las responsabilidades del tesorero la elaboración y entrega de cheques, esta persona estará informada sobre todo el proceso de los cheques, por lo cual será ella quien custodie los documentos de respaldos necesarios para el control y archivo de los cheques.

También es muy importante mantener un orden y una rotulación adecuada, ya que en la actualidad se archivan documentos que no están completos o en ellos hacen falta firmas, lo cual genera inconvenientes posteriores.

Además, se detectó que es necesario llevar un control del movimiento de los cheques, es decir, respaldar el movimiento de estos documentos una vez archivados, ya que no hacerlo se puede generar mayores inconvenientes en el caso del extravío de documentos.

**b. Conclusiones**

- El procedimiento de archivo de cheques será transformado drásticamente al dejar de ser una responsabilidad del Área Administrativa y pasar a ser una función del Departamento Financiero Contable.
- Faltan políticas claras y documentadas.
- No todos los documentos que se archivan se guardan completos y con las firmas requeridas.
- No existe rotulación adecuada en los ampos en los que se archivan los documentos y las copias de los cheques.
- Falta un documento de respaldo para los movimientos de cheques que estén archivados.

**c. Recomendaciones**

- Establecer y documentar las políticas necesarias para este procedimiento.
- Establecer la política de que solo los documentos debidamente firmados y completos se deban archivar.
- Rotular los ampos de manera adecuada y con la información necesaria para identificarlos.
- Confeccionar un formulario para el movimiento de los cheques.

## **4. Procedimiento para el Cobro y Crédito a Franquicias**

### **a. Análisis**

La empresa Perfumes y Esencias Fraiche de Costa Rica, S.A. cuenta con 25 tiendas propias y 20 franquicias a lo largo del país, y ambas, las tiendas y las franquicias de la empresa, son de vital importancia para el desempeño del negocio. Por esta razón la compañía busca maneras de ayudar e incentivar a sus franquicias para que sigan produciendo con los mismos estándares de calidad que las tiendas propias y para que se sientan parte de la familia Fraiche.

Una de las maneras de motivar a las franquicias es mediante el otorgamiento de créditos en los periodos de temporada navideña (octubre, noviembre y diciembre); sin embargo, se ha detectado que el cobro de estos créditos ha venido siendo deficiente, pues, en primer lugar, se ha visto que no existen políticas, sanciones ni procedimientos documentados ni aplicables para castigar el atraso en los pagos de estos créditos.

También se determinó que actualmente quien aprueba los créditos es el gerente general de la empresa, porque no está claro quién es el responsable de llevar a cabo este procedimiento y los franquiciados no saben a quién dirigirse para solicitar el crédito, y, ante la duda, se ven obligados a solicitarlo directamente a la Gerencia.

Igualmente se detectó que no existe ningún criterio establecido para conceder créditos. Se le concede a cualquier franquiciado cualquier monto que solicite, ya que no existe un criterio objetivo para otorgarlo. Además, los periodos de cobro no están bien definidos.

También se determinó que no existe una sanción aplicable a las franquicias que no cumplan puntualmente con los pagos, lo cual afecta gravemente la balanza de pagos de la empresa y la torna negativa.

También ocurre que algunos franquiciados al desconocer la suma que deben cancelar pagan más de lo debido, mientras que otras dejan de cancelar montos menores que van arrastrando de un mes a otro. Todo esto afecta gravemente la contabilidad de la empresa, ya que no es sano tener ni sobrantes ni faltantes en los estados financieros.

Además, no se les notifica a las franquicias cuando están próximos a vencerse sus créditos y se les aplica una tasa de interés sin informarles sobre esta medida y, por lo tanto, se van generando y acumulando intereses por montos cada vez mayores.

Principalmente se les otorgan créditos a las franquicias en la temporada navideña, periodo del año que es el que presenta mayor demanda. Al trabajar la empresa con picos de demanda, como en este caso, se deberían separar los créditos ordinarios (en cualquier época del año) y los créditos extraordinarios (temporada navideña).

Como se ve, es necesario establecer políticas y controles claros y bien definidos, que contribuyan a mejorar el proceso de la concesión y el cobro de los créditos a las franquicias.

Por todas las razones expuestas anteriormente es de suma importancia definir bien las políticas, los controles, el responsable y el objetivo de este procedimiento, así como la documentación que se requiere, ya que realizar una labor que impacte tan negativamente a la contabilidad y las finanzas de la empresa, en forma empírica, no es sana ni segura.

## **b. Conclusiones**

Analizado el procedimiento para el cobro y crédito a franquicias, se determinó lo siguiente:

- No está documentado el procedimiento como tal para el cobro y crédito a las franquicias.

- No existen políticas, criterios ni controles bien definidos para llevar a cabo este procedimiento.
- Los periodos de cobro a las franquicias no se respetan y existen muchos atrasos en el pago de los créditos por parte del franquiciado.
- No existe un responsable bien definido para llevar a cabo este procedimiento, por lo cual los franquiciados se dirigen directamente al gerente general si requieren solicitar un crédito.
- No existe un criterio objetivo para conceder créditos a las franquicias.
- No existe un periodo de cobro establecido.
- La mayoría de las franquicias no cumplen con el pago de los créditos a tiempo; sin embargo, no existe una sanción fuerte para evitarlo.
- El atraso en el cobro de los créditos provoca una balanza de pagos negativa.
- A los franquiciados no se les da la información sobre el estado de sus cuentas.
- Los faltantes y sobrantes de dinero por pagos irregulares de los créditos afecta de forma negativa los estados financieros de la empresa.
- No se les notifica a las franquicias cuando sus créditos están cercanos a vencerse o cuando ya se vencieron y se les están aplicando intereses.
- La empresa trabaja con picos de demanda bien definidos, cuyo punto máximo es la temporada navideña (octubre, noviembre y diciembre).

### **c.Recomendaciones**

- Establecer claramente las políticas, los criterios y los controles necesarios para la ejecución de este procedimiento, así como la documentación de ella.
- Establecer como responsable al Área Financiero Contable para que lleve a cabo este procedimiento.
- Utilizar una herramienta o procedimiento objetivo para conceder los créditos a las franquicias, mediante el historial crediticio y la negociación

con el gerente financiero contable y el auxiliar contable encargado de llevar a cabo este procedimiento.

- El monto que se conceda corresponderá al promedio de compras que se obtuvo el año anterior en la misma época, y a este se le sumará el porcentaje de crecimiento que se obtuvo en el presente año.
- Sancionar fuertemente el incumplimiento de los pagos de créditos por medio del cobro de los intereses y del bloqueo de la clave de facturación.
- Otorgar periodos de cobros menores que los periodos de pagos que ofrecen los proveedores de la empresa, para obtener de esta manera una balanza de pagos positiva.
- Enviar mensualmente los estados de cuenta actualizados a las franquicias para que se informen sobre la situación de sus movimientos crediticios.
- Utilizar letras de cambio para el cobro de los créditos, pues de esta manera se evitarían sobrantes o faltantes en las cuentas de la empresa y se obtendría una forma de pago eficiente.
- Notificar con cinco días de anticipación la fecha de vencimiento de los créditos de cada franquicia.
- Conceder créditos ordinarios (en cualquier época del año) y créditos extraordinarios (durante la época navideña) adecuados a las necesidades de cada época.

## **5. Procedimiento para el Cambio de Menudo**

### **a. Análisis**

El procedimiento de cambio de menudo no existe como tal en la empresa, actualmente cuando el personal de Punto de Venta Fraiche detecta la necesidad de cambiar dinero para los vueltos de las ventas, ellos mismo realizan la gestión necesaria con el banco más cercano. Sin embargo se ha detectado que esta práctica resulta muy peligrosa para el personal de Punto de Venta Fraiche, además de esto, consume mucho tiempo las largas filas con las que se encuentran en algunas ocasiones.

Por esta razón la empresa decide crear un nuevo procedimientos para el cambio de menudo, donde sea el Tesorero (nuevo puesto de la empresa) quien se encargue de realizar este trámite y sea el Mensajero el encargado de entregar el menudo a los Punto de Venta Fraiche.

Por lo tanto es necesario crear políticas bien establecidas para este procedimiento, ya que el manejo de dinero se debe realizar de forma muy cuidadosa y con los controles necesarios para evitar extravíos o faltantes de dinero.

Igualmente es muy importante contemplar la parte de la seguridad, ya que la inseguridad ciudadana es un tema de gran impacto en la realidad cotidiana y los Punto de Venta Fraiche se encuentran ubicados en su mayoría en zonas del área metropolitana con alto riesgo de seguridad, por lo tanto es de suma importancia tomar en cuenta este aspecto que no se había contemplado anteriormente cuando se cambiaba dinero en los Punto de Venta Fraiche.

También es importante establecer un formulario para la entrega y recibido de dinero para evitar cualquier inconveniente e igualmente que funcione como un respaldo para la persona que entrega el dinero.

Finalmente se detecta que al ser otras personas diferentes al personal de Punto de Venta Fraiche las responsables de realizar esta gestión, se debe tener un mayor control de los mismo, por lo tanto la empresa adquirirá una máquina contadora de monedas para este fin; además se determinó que la mejor técnica para realizar este proceso es mediante el método del peso de las bolsas de monedas para evitar faltantes y atrasos en el conteo de la monedas.

#### **b. Conclusiones**

- Actualmente no existe un procedimiento documentado para el cambio de menudo.
- El procedimiento será completamente nuevo, ya que actualmente si un Punto de Venta Fraiche detectaba la necesidad de cambiar menudo, ellos mismo realizaban la gestión en el banco.
- La práctica actual del cambio de menudo resulta muy peligroso y consume mucho tiempo para el personal del Punto de Venta Fraiche.
- No existen políticas ni controles establecidos para llevar a cabo el procedimiento de cambio de menudo.
- No se había contemplado el tema de la seguridad al realizar el cambio de dinero y el traslado de éste del banco al Punto de Venta Fraiche y viceversa.
- No existen formularios ni controles para el manejo y entrega de dinero.

#### **c. Recomendaciones**

- Diseñar un procedimiento para el cambio de menudo de los Puntos de Venta Fraiche de la empresa.
- La responsabilidad de realizar el procedimiento será del tesorero y el encargado del reparto del menudo será el mensajero.
- Contratar un custodio que acompañe al mensajero cuando realiza las gestiones con manejo de dinero para mayor seguridad.

- Establecer las políticas necesarias para llevar a cabo este procedimiento de forma transparente y oportuna.
- Diseñar un formulario para el recibo y entrega de dinero que funcione como respaldo del procedimiento.
- Adquirir una máquina contadora de dinero para llevar a cabo este procedimiento con mayor parcialidad al menor tiempo posible.
- Utilizar la técnica del peso de las monedas para determinar el monto del mismo y de esta manera evitar faltantes.

## **6. Procedimiento para la facturación con tarjetas de crédito**

### **a. Análisis**

Al analizar el procedimiento para la facturación con tarjetas de crédito se determinó que actualmente no se encuentra documentada y tampoco existen políticas establecidas para esto.

La información que suministra el sistema SAP la mayoría de las veces no coincide con la información que recibe el área Financiero-Contable diariamente, debido a que el sistema SAP rechaza aquellas facturaciones elaborados con códigos erróneos. Por esta razón es muy importante que el personal de Punto de Venta Fraiche realice las facturaciones de forma correcta, con el respectivo código de facturación establecido.

Otro problema que se presenta es cuando se imprime la factura para el cliente antes de efectuarse el pago, porque esto atrasa al cliente si se tiene que anular la factura y luego facturar nuevamente.

Así mismo, se detectó que el personal de PVF envía los documentos diarios de forma desordenada o suelta, lo que dificulta la labor del auxiliar contable al realizar los registros de los informes diarios, ya que son ocho formularios como mínimo los que debe ingresar al sistema.

Además, las facturas no están ordenadas por el número de consecutivo, sino que los Punto de Venta Fraiche las envían al área Financiero-Contable en forma desordenada.

Finalmente, se determinó que cuando hay una corrección o alguna observación con respecto al pago con tarjetas de crédito, el personal de Punto de Venta Fraiche no informa si se presentó alguna situación especial, dado que el formulario que utilizan no contiene un espacio para las notas aclaratorias, lo cual dificulta el trabajo del auxiliar contable, y en ese caso debe estar llamando al Punto de Venta Fraiche para preguntar sobre los motivos de la inconsistencia en los montos, lo cual genera atrasos y mayor dificultad para realizar las conciliaciones bancarias. (Ver el anexo N.º 6).

#### **b. Conclusiones**

- No existe un procedimiento diseñado ni documentado para la facturación con tarjetas de crédito.
- No existen políticas establecidas para este procedimiento.
- La mayoría de las veces la información que registra el sistema SAP no coincide con la información que recibe el auxiliar contable de los Punto de Venta Fraiche.
- En algunos Puntos de Venta Fraiche se imprimen las facturas antes de que el cliente efectúe el pago.
- El envío de documentos en forma desordenada dificulta el trabajo del auxiliar contable.
- Los Puntos de Venta Fraiche no envían las facturas acomodadas por número de consecutivo.
- El informe diario no tiene un espacio para anotar observaciones o notas aclaratorias.

**c. Recomendaciones**

- Diseñar y documentar un procedimiento para la facturación con tarjetas de crédito.
- Establecer las políticas necesarias para llevar a cabo este procedimiento de forma eficiente.
- Establecer como política que el personal de Punto de Venta Fraiche primero reciba el pago del cliente antes de imprimir la factura.
- Establecer como política que el Punto de Venta Fraiche envíe la documentación en forma ordenada, y establecer un orden para este fin.
- Establecer como política que el Punto de Venta Fraiche envíe las facturas acomodadas por número de consecutivo.
- Añadirle al informe diario un espacio en el que el Punto de Venta Fraiche pueda hacer las anotaciones necesarias.

## **7. Procedimiento para los depósitos bancarios**

### **a. Análisis**

Al analizar el procedimiento para los depósitos bancarios se determinó que el efectivo es el medio de pago más común en la empresa Perfumes y Esencias Fraiche de Costa Rica, S.A. debido a la naturaleza del negocio. Sin embargo, también se determinó que este medio de pago es el que genera mayor cantidad de faltantes en el momento de realizar la conciliación entre los reportes diarios y la información registrada en el banco.

Por esa razón es muy importante diseñar y documentar este procedimiento de forma adecuada y establecer los lineamientos necesarios para llevarlo a cabo, puesto que actualmente el auxiliar contable lo realiza de forma empírica, con una plantilla de Excel, para la conciliación con el banco.

Tampoco existen políticas establecidas ni controles para la ejecución del procedimiento, por lo cual es muy importante que se establezcan de forma clara y concisa, dado que el manejo y tratamiento del dinero son muy delicados en el mundo de los negocios. Por esta razón se deben establecer las medidas necesarias para sancionar al empleado que no cumpla con las políticas establecidas.

Además, se determinó que en algunas ocasiones los montos que suministra el sistema SAP no coinciden con los del banco como consecuencia de un error al entregar los fajos de billetes a los blindados, o como consecuencia de mal registro en el sistema. Por lo tanto, es necesario esperar unos días para que la inconsistencia se vea reflejada, lo cual genera atrasos en la labor del auxiliar contable.

También se determinó que existen montos pendientes no conciliados en el sistema por concepto de faltantes o sobrantes de hasta más de un año de antigüedad, dinero que se pierde debido a todo el tiempo que ha transcurrido y a que nunca se le aplicó ninguna sanción. Sumado a esto, la Auditoría Interna no

realiza revisiones o estudios para determinar el motivo por el cual existen faltantes de dinero mes a mes.

#### **b. Conclusiones**

- El efectivo es el medio de pago más común por parte de los clientes de la empresa Perfumes y Esencias Fraiche de Costa Rica, S.A.
- Es el medio de pago que genera mayor cantidad de faltantes.
- El procedimiento de los depósitos bancarios se realiza de forma empírica.
- No existen políticas ni controles para llevar a cabo este procedimiento.
- No existen sanciones válidas aplicables a los empleados que no cumplan oportunamente con la entrega del dinero.
- En algunas ocasiones los montos que reporta el sistema SAP no concilian con el monto que reporta el banco.
- Los errores en la entrega o registro del dinero ocasiona un alto costo en el tiempo del auxiliar contable.
- Los faltantes menores se pierden, ya que no se les da mayor importancia.
- La Auditoría Interna no realiza revisiones periódicos en relación con los faltantes y sobrantes en los depósitos bancarios.

#### **c. Recomendaciones**

- Diseñar y documentar un procedimiento para el manejo de los depósitos bancarios.
- Establecer las políticas y los controles necesarios para llevar a cabo este procedimiento.
- Establecer las sanciones pertinentes para castigar la forma inadecuada de cobrar el dinero faltante.
- Establecer como política, como máximo, una semana de tiempo para que se vea reflejado el dinero faltante en el sistema. De lo contrario se

solicitará un video en el banco para determinar lo sucedido con el dinero y proceder a aplicar las sanciones respectivas.

- Establecer que la Auditoría Interna realice revisiones de los faltantes de dinero en casos específicos cuando se presente alguna irregularidad o acción repetitiva.

## **8. Procedimiento para las cuentas por cobrar**

### **a. Análisis**

Las cuentas por cobrar a los empleados de la empresa Perfumes y Esencias Fraiche de Costa Rica, S.A. pueden generarse por diversas razones: Faltante de caja de ventas, faltante de caja chica, mal manejo de las boletas de depósitos, uso personal del celular de la empresa para llamadas personales, alguna compra de materiales que se genere; en fin, son diversas las razones, y la mayoría de ellas están asociadas con el mal uso de los recursos de la empresa.

Al analizar el procedimiento actual de las cuentas por cobrar se determinó que no está claro quiénes son los responsables de llevarlo a cabo. Actualmente lo hace el auditor operativo de la empresa, pero este procedimiento implica un registro contable que le corresponde al Departamento Financiero-Contable. Adicionalmente a esto, el procedimiento implica realizar el rebajo de la cuenta por cobrar en la planilla, lo cual es una responsabilidad del Departamento de Desarrollo Humano.

El Departamento de Auditoría Interna deberá realizar revisiones periódicas de forma selectiva cuando lo considere pertinente, para asegurar un funcionamiento adecuado del procedimiento de las cuentas por cobrar, aunque no es una función propia de este Departamento.

Además de eso se determinó que el procedimiento para las cuentas por cobrar no está documentado, y que lo realiza el auditor operativo de forma

empírica cuando algún empleado o gerente le solicita elaborar una cuenta por cobrar.

También se determinó la necesidad de establecer políticas y controles que contribuyan a mejor y a estandarizar el proceso en sí, y de elaborar un formulario de solicitud de las cuentas por cobrar, porque esto no lo debería solicitar cualquier empleado de la empresa sin ningún respaldo o razón documentada que justifique el rebajo en la planilla. Igualmente se debe diseñar un formulario para la cuenta por cobrar y al aplicarlo, solicitar todos los documentos que respalden el proceso adjunto a este formulario.

#### **b. Conclusiones**

- El responsable de realizar este procedimiento no está bien identificado, y por eso actualmente lo ejecuta el auditor operativo.
- La Auditoría Interna no realiza revisiones periódicas sino que realiza el procedimiento de las cuentas por cobrar como una función propia del Departamento.
- El procedimiento no se encuentra bien diseñado ni documentado.
- No existen políticas establecidas ni controles que ayuden a regular y estandarizar el procedimiento.
- Las cuentas por cobrar se elaboran cuando algún empleado o gerente se lo solicita al auditor operativo.
- No existen formularios para solicitar la cuenta por cobrar o para el procedimiento en sí.

#### **c. Recomendaciones**

- Cambiar al responsable de llevar a cabo este procedimiento, para que sean el auxiliar contable y el auxiliar de desarrollo humano los encargados de ejecutarlo.
- Cambiar la función de la Auditoría Interna para que realice únicamente revisiones sorpresivas cuando lo considere pertinente.

- Diseñar y documentar el procedimiento para las cuentas por cobrar.
- Establecer las políticas necesarias para llevar a cabo el procedimiento de la mejor manera posible.
- Elaborar cuentas por cobrar solo cuando se solicite mediante el formulario establecido, con los documentos necesarios que lo respalden.
- Diseñar un formulario para la elaboración de las cuentas por cobrar que funcione como un respaldo de la gestión que se realizó.

## **9. Procedimiento para el reintegro de caja chica**

### **a. Análisis**

Al analizarse el procedimiento para el reintegro de caja chica se notó que no existe un procedimiento diseñado para tal fin, lo único que existe actualmente es una política desactualizada y que por lo tanto no se está aplicando en la empresa.

Otro aspecto importante que se determinó es que el responsable del procedimiento es el auditor operativo, aunque esta labor, por su periodicidad es una función propia del área Financiero-Contable. Por eso la Auditoría Interna hará revisiones cuando lo considere pertinente o cuando se presente alguna duda razonable que implique mayor investigación.

También ocurre que muchas veces el custodio de la caja chica no entrega los documentos de soporte (facturas, recibo, estampillas, entre otros) con los requisitos mínimos para que tengan validez, como son la cédula jurídica, que estén dirigidos a la empresa, que contengan la fecha respectiva, entre otros.

Asimismo, se encontraron vales de caja chica confeccionados con fechas de hasta un mes atrás que nunca fueron eliminados ni respaldados por ningún documento comercial. Por lo tanto se desconoce lo ocurrido con el dinero, que en tal caso no se puede reintegrar a la caja chica.

Se detectó también que en el caso de las oficinas administrativas que deben reintegrar dinero a la caja chica, se confecciona un cheque a nombre del custodio y este lo cambia directamente en el Banco, situación que es alarmante dado que se confeccionan cheques a nombre de una persona y no de la empresa o del área en sí.

Finalmente, se detectó duplicidad en el formulario de reintegro de caja chica, ya que el personal de Punto de Venta Fraiche lo llena y lo envía a las oficinas administrativas (ver el anexo N.º 7), porque cuando este formulario llega a oficinas administrativas el auditor pasa la información a otro formulario, con otro formato diseñado para el mismo fin, y hace el reintegro de la caja chica (ver el anexo N.º 8). Como se observa, esto genera duplicidad, mayor costo y más tiempo para realizar el procedimiento.

#### **b. Conclusiones**

- No existe un procedimiento documentado para el reintegro de caja chica.
- Solo existe una política para el reintegro de caja chica que está desactualizada.
- El trámite lo realiza el auditor operativo, cuya función no es propia de su departamento.
- Algunas veces el custodio de la caja chica no entrega la documentación comercial con los requisitos mínimos (cédula jurídica, fecha, a quién va dirigido, entre otros) para que tenga validez.
- Se guardan vales de caja chica hasta por un mes que no tienen documento de respaldo.
- Para el reintegro de caja chica se confeccionan cheques a nombre del custodio de la caja chica.
- Existe duplicidad en el formulario de reintegro de caja chica.

### **c. Recomendaciones**

- Elaborar y documentar el procedimiento para el reintegro de caja chica.
- Actualizar y establecer políticas bien definidas para este procedimiento.
- Asignar como responsable de ejecutar este procedimiento al área Financiero-Contable, y disponer que únicamente sea la Auditoría Interna la que se encargue de realizar las revisiones sorpresivas.
- Establecer como política que únicamente se aceptarán los documentos comerciales que cuenten con las características mínimas para que tengan validez.
- Establecer como política que todo vale de caja chica que se haga debe ser eliminado cuando se reciba el documento de respaldo. Además, este vale no podrá permanecer en la caja chica por más de cinco días.
- Establecer que todo cheque que se confeccione para el reintegro de la caja chica deberá ser endosado al mensajero de la empresa para que lo cambie directamente en el banco y lo entregue al custodio de la caja chica.
- Unificar los formularios de reintegro de caja chica y que haya un solo documento desde el custodio que lo solicita hasta el encargado que lo aprueba.

## **E. DESCRIPCIÓN DE LOS PROCEDIMIENTOS ACTUALES DEL DEPARTAMENTO DE AUDITORÍA INTERNA**

### **1. Procedimiento para el arqueo de caja chica**

#### **a. Análisis**

Al analizar el procedimiento de arqueo de caja chica se determinó que no está documentado y que las políticas para llevarlo a cabo no están claras. Tampoco los responsables de ejecutar el procedimiento están bien identificados, ya que actualmente son los auxiliares de inventarios los responsables de llevar a cabo el arqueo de caja chica, aunque deberían ser los encargados del área de la Auditoría Interna y los supervisores de Punto de Venta Fraiche. Además, la Auditoría Interna debería efectuar revisiones sorpresivas cuando se detecte alguna irregularidad en la caja chica. El Departamento Financiero-Contable podrá realizar arqueos de caja chica a manera de control cuando así lo determinen; sin embargo, no es una función propiamente de este departamento.

También se detectaron una serie de aspectos por mejorar en el formulario de arqueo de caja chica (ver el anexo N.º 9), entre los cuales destacan: La denominación de la moneda está desactualizada porque ya no se utilizan las monedas de 2 colones, 1 colón, 0,50 y 0,25. Por tanto, se deben agregar las nuevas denominaciones de billetes de 20 mil y 50 mil colones que entrarán a regir próximamente en el país.

Otro aspecto relacionado con el formulario de arqueo de caja chica es que tiene un área para cambios de moneda que no se utiliza, por lo cual se debe eliminar para hacer que el formulario sea más fluido y adecuado para la labor de los arqueos de caja chica.

Igualmente se determinó que el área de sobrantes o faltantes está en un solo renglón sin espacio para anotar en cuál número de depósito de la empresa se colocó el dinero sobrante. Este requisito podría constituir un respaldo y control

tanto para el depositante del dinero como para los empleados de la empresa que filtrarán la información.

Finalmente, se detectó que el formulario no tiene el espacio para las firmas, y es fundamental que lo firmen tanto el encargado de la caja chica como la administradora de la tienda.

## **b. Conclusiones**

Al realizarse el análisis del procedimiento para el arqueo de caja chica se determinaron los siguientes inconvenientes:

- Los responsables de este procedimiento no son los auxiliares de inventarios sino el auditor operativo y los supervisores de Punto de Venta Fraiche.
- Es necesario identificar y documentar las políticas que ayuden a controlar y a mejorar el procedimiento de forma oportuna.
- Existe la necesidad de rediseñar el formulario para el arqueo de caja chica.
  - Los montos de las monedas y los billetes están desactualizados.
  - Se cuenta con un área de cambio de monedas que no se utiliza.
  - El área para colocar los sobrantes y faltantes no se distingue a cuál categoría corresponde.
  - Se determina que no existe un espacio para las firmas.

## **c. Recomendaciones**

- Designar claramente a los responsables de elaborar este procedimiento, así como asignar las áreas relacionadas con él.
- Establecer las políticas pertinentes que contribuyan a mejorar el funcionamiento oportuno del procedimiento.
- Rediseñar el formulario de arqueo de caja chica con las siguientes mejoras:

- Agregar los billetes por nuevos montos que entrarán en circulación y eliminar aquellos que ya no se utilicen en el país.
- Eliminar las áreas del formulario que no le generen valor agregado.
- Determinar si es un faltante o un sobrante lo que se produjo, y establecerle a este un espacio para colocar el número de depósito con el que se colocó el dinero sobrante.
- Establecer un espacio para las firmas del encargado de la caja chica, la administradora de la tienda y la persona encargada de realizar el arqueo.

## **2. Procedimiento para el arqueo de caja (ventas)**

### **a. Análisis**

Al analizar el procedimiento de arqueo de caja se determinó que tal procedimiento no ha sido documentado y tampoco se han establecido las políticas relativas a él, por lo que actualmente esta labor se realiza de forma empírica.

También se detectó que los responsables de la ejecución del procedimiento son los auxiliares de inventarios, quienes tienen la responsabilidad de ejecutar el procedimiento de los inventarios pero no el de los arqueos de caja, por lo cual las funciones y los objetivos de los puestos han sido mal definidos.

De acuerdo con los objetivos del Departamento, se considera que sería más oportuno que la Auditoría Interna sea la encargada de ejecutar el procedimiento de los arqueos de caja, los cuales deben realizarse de forma periódica y también de forma casual, cuando se detecte alguna irregularidad en el Punto de Venta Fraiche.

También se determinó en este procedimiento que el formulario “Arqueo de caja” (ver el anexo N.º 10) debe mejorarse, ya que presenta una serie de debilidades, como las siguientes:

La denominación de la moneda se encuentra desactualizada porque no se utilizan las monedas de 2 colones, 1 colón, 0,5 y 0,25. Por eso se deben agregar las nuevas denominaciones de billetes de 20 mil y 50 mil colones que entrarán a regir próximamente en el país.

Este formulario no tiene una sección de arqueo de fondos de efectivo para cambio de moneda, que es necesario para llevar a cabo el procedimiento en estudio.

Igualmente, se determinó que el área de sobrantes o faltantes viene en un solo renglón, sin hacer distinción de ella y sin espacio para anotar en cuál número de depósito de la empresa se colocó el dinero sobrante. Este dato podría constituir un respaldo y medio de control tanto para el depositante del dinero como para los empleados de la empresa que filtrarán la información

Finalmente, se determinó que solo existe el espacio para las firmas del responsable de la caja y de la persona que realizó el arqueo, pero no existe un espacio para las firmas de la administradora de la tienda, que es la persona responsable del PVF.

## **b. Conclusiones**

Al realizarse el análisis del procedimiento descrito se logró determinar lo siguiente:

- Los responsables de realizar este procedimiento no son los auxiliares de inventarios sino el auditor operativo y los supervisores de Punto de Venta Fraiche.
- La necesidad de establecer y documentar políticas que ayuden a controlar y a mejorar el procedimiento de forma oportuna.
- Existe la necesidad de rediseñar el formulario “Arqueo de caja”.
  - Los montos de las monedas y los billetes se encuentran desactualizados.

- No se cuenta con área de cambio de monedas, que es necesaria para llevar a cabo el procedimiento.
- El área para colocar los sobrantes y faltantes no se distingue a cuál categoría corresponde.
- No existe el espacio necesario para todas las firmas requeridas.

**c. Recomendaciones**

- Designar claramente a los responsables de elaborar este procedimiento, así como establecer las áreas relacionadas con él.
- Establecer las políticas pertinentes que contribuyan a mejorar el funcionamiento oportuno del procedimiento.
- Rediseñar el formulario “Arqueo de caja” con las siguientes mejoras:
  - Actualizar los montos de los billetes que entrarán en circulación y eliminar aquellos que ya no se utilicen en el país.
  - Agregar una sección de cambio de monedas al formulario.
  - Establecer si es un faltante o un sobrante lo que se produjo y establecer en este último un espacio para colocar el número de depósito en el que se colocó el dinero sobrante.
  - Agregar un espacio para la firma de la administradora de la tienda.
  - Agregar un espacio para colocar el monto de la caja que debe tener la sucursal a la que se le realiza el arqueo.
  - Colocar un espacio para poner el nombre del responsable de realizar el arqueo de la caja.

### **3. Procedimiento para el cobro de las boletas de depósito**

#### **a. Análisis**

La anulación de las boletas de depósito que se hacen a diario en los Puntos de Venta Fraiche es algo que preocupa en la empresa, porque si bien las boletas de depósito tienen un costo muy bajo, esta no puede darse el lujo de despilfarrar sus recursos económicos.

El número de anulaciones de boletas de depósito que se anulan por mes es de hasta 15, y la principal causa es la falta de cuidado por parte del empleado de Punto de Venta Fraiche que confecciona mal la boleta.

Por esta razón es necesario establecer un procedimiento mediante el cual se estandarice y regule el proceso del cobro de las boletas de depósitos anuladas, cuando éstas sean más de dos por mes. Actualmente este procedimiento no existe en la empresa, cuando la cantidad de boletas anuladas es grande se aplica una cuenta por cobrar a nombre de la persona que la anula, pero no existen políticas ni controles que regulen la actividad.

Finalmente se detecta la necesidad de elaborar un formulario que funcione como control y que a su vez contribuya a facilitar la labor del auditor operativo.

#### **b. Conclusiones**

- El número de boletas de depósito anuladas es muy alto y esto representa en el largo plazo un alto costo para la empresa.
- La principal causa de anulación de las boletas es la falta de cuidado por parte del personal del punto de venta.
- No existe un procedimiento establecido ni documento para el cobro de las boletas de depósito.
- Actualmente el procedimiento se realiza en forma empírica bajo criterios subjetivos.
- No existen políticas ni controles que regulen el procedimiento.

- No existen formularios que contribuyan a facilitar la labor del auditor operativo.

**c. Recomendaciones**

- Diseñar y documentar un procedimiento para el cobro de las boletas de depósito anuladas.
- Crear políticas que contribuyan a estandarizar y regular el procedimiento.
- Establecer que el número máximo de boletas nulas permitidas al mes sea como máximo de dos, y que después de esta cantidad se procederá a rebajarla por medio de una cuenta por cobrar.
- Elaborar un formulario que facilite la labor del auditor operativo para llevar a cabo este procedimiento.

#### **4. Procedimiento para el cambio de custodio de la caja chica**

##### **a. Análisis**

El cambio de custodio de la caja chica se hace cuando por circunstancias de la administración del personal un empleado Fraiche requiera tomar vacaciones, tenga permiso por incapacidad, cese en sus funciones o se traslade de departamento o Punto de Venta Fraiche.

Al analizar la forma en que se procede actualmente para cambiar el custodio de la caja chica, se determina que el procedimiento en sí se realiza de forma apropiada y no presenta mayores inconvenientes. Sin embargo, este procedimiento no está documentado ni existen políticas establecidas que lo regulen.

Asimismo, se determinó que no existe un formulario estándar para llevar a cabo este procedimiento sino que el auditor operativo elabora una nota de traspaso cuando se da el cambio de custodio, pero es un documento que se confecciona cada vez que es necesario elaborarlo, por lo cual existen múltiples formularios con distintos formatos e información.

Otra situación que se detectó es que en algunas ocasiones, cuando un empleado se retira de la empresa, no se le practica un arqueo de caja chica antes de que se retire de la empresa. Por este motivo, si existen faltantes en la caja chica no se le puede hacer el cobro correspondiente, ya que este funcionario fue liquidado y se retiró de la empresa sin ninguna responsabilidad. Ante esta situación, el monto por el faltante de caja chica pasa a formar parte de los incobrables de la empresa.

##### **b. Conclusiones**

- El procedimiento para el cambio de custodio de la caja chica actualmente se lleva a cabo de forma apropiada. Sin embargo, no se encuentra documentado.
- No existen políticas establecidas para este procedimiento.

- No existe un formulario estándar para llevar a cabo este procedimiento, pues se confecciona cada vez que se presenta el cambio de custodio.
- Los arqueos de caja chica no se realizan en forma oportuna antes de liquidar al empleado, por lo cual los faltantes de caja chica se pasan como cuentas incobrables de la empresa.

**c. Recomendaciones**

- Actualizar y documentar el procedimiento para el cambio de custodio de la caja chica.
- Establecer las políticas necesarias para regular este procedimiento.
- Diseñar un formulario para el traspaso de la caja chica.
- Establecer como política que es responsabilidad del jefe inmediato informarle al auditor operativo sobre el cambio de custodio de la caja chica de forma inmediata, para que realice el arqueo de la caja chica de forma pronta y oportuna.

## **F. DESCRIPCIÓN DE LOS PROCEDIMIENTOS ACTUALES DEL DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO**

### **1. Procedimiento para las compras generales**

#### **a. Análisis**

El procedimiento para las compras generales será reestructurado casi en su totalidad, ya que a partir de setiembre del presente año la empresa contará con un nuevo puesto, el del encargado de proveeduría, quien tendrá a su cargo el rol de las compras administrativas y la distribución de los suministros a las tiendas.

El procedimiento para las compras sufrió una reestructuración al dividirse en dos secciones: las compras administrativas, que las hará el encargado de proveeduría del Departamento Administrativo, y las compras de operaciones, que las hará el asistente de compras internacionales del Departamento de Operaciones y Logística. Este último se encarga de hacer los pedidos internacionales (únicamente esencias y accesorios).

Además, las funciones serán redistribuidas al ingresar a la compañía el tesorero del área Financiero-Contable, por lo que el trámite de cheques dejará de ser parte de las funciones del Departamento Administrativo para convertirse en una función propiamente del Departamento Financiero-Contable. Asimismo, el proceso de los cheques desde la elaboración hasta la entrega, corresponderá a otro procedimiento (elaboración de cheques) y por lo tanto no deberá incorporarse en el presente procedimiento de compras.

En el procedimiento actual de compras se determinó primeramente que la Auditoría Interna no es parte de los responsables de llevar a cabo este procedimiento, aunque sí puede hacer revisiones cuando el caso lo amerite; sin embargo, no es una función cotidiana de este departamento.

También se determinó que la recepcionista es la encargada de efectuar la entrega de los cheques, pero a la recepcionista no se le da la información de todo el proceso de compras y tampoco participa en éste, por lo cual entrega cheques sin conocer el motivo y el monto de ellos. Además, los cheques son documentos

confidenciales de mucho cuidado, por lo tanto, quien los custodie y los entregue debe tener un conocimiento amplio de la situación actual y mantener los controles necesarios para efectuar el procedimiento.

Si bien existe un comité de compras que aprueba o rechaza la compra, no existe un encargado de aprobar y verificar que la compra no sobrepase el presupuesto establecido.

También se detectó que al ser dos los días para la entrega de los cheques el trabajo se vuelve engorroso y dificulta el proceso.

Otro aspecto que se logró determinar es la falta de un criterio objetivo para evaluar a los proveedores e incluirlos en una lista para la selección posterior de ellos.

Finalmente, se determinó que no existen formularios estandarizados que contribuyan a facilitar y controlar el proceso de las compras.

## **b. Conclusiones**

- Este procedimiento deberá ser reestructurado en su totalidad debido a los cambios que se presentan en los puestos y en sus funciones.
- Todas las compras de la empresa las realiza actualmente el Departamento de Operaciones y Logística.
- La Auditoría Interna no forma parte de los responsables de llevar a cabo este procedimiento.
- Actualmente la recepcionista es la encargada de la entrega de cheques.
- Existe un comité de compras que aprueba o rechaza la compra, pero no existe nadie que la apruebe bajo un criterio presupuestal.
- El proceso de elaboración y entrega de los cheques dejará de formar parte del procedimiento de las compras.
- No existe una evaluación de proveedores para determinar con cuáles proveedores trabajar y con cuáles no. Asimismo, no existe una actualización periódica de la lista de proveedores.
- No existen formularios estandarizados que contribuyan con el procedimiento de las compras.

### **c. Recomendaciones**

- Reestructurar en su totalidad el presente procedimiento desde la descripción, los objetivos, los alcances, los responsables y las políticas del procedimiento, y hasta sus actividades.
- Dividir el procedimiento de las compras en dos áreas: compras administrativas (área Administrativa) y compras de operación (área de Operaciones y Logística).
- Separar del procedimiento de compras el proceso de elaboración y entrega de cheques, ya que corresponde a otro procedimiento del área Financiero-Contable.
- Diseñar y documentar el procedimiento para las compras administrativas.
- Establecer las políticas y los controles necesarios para llevar a cabo este procedimiento.
- Que el Departamento Financiero-Contable verifique que la compra que solicitan no se pase del presupuesto establecido, y aprobar la compra desde el punto de vista presupuestal.
- Definir una lista de insumos que le correspondan a Proveduría y otra para el área de Operaciones y Logística.
- Elaborar una evaluación de proveedores para ingresar a las mejores calificaciones de la lista de proveedores y descartar a aquellos que no califiquen.
- Elaborar formularios estandarizados que contribuyan a regular y mejorar el procedimiento de las compras.

## **2. Procedimiento para el abastecimiento de suministros**

### **a. Análisis**

Al analizar el procedimiento para el abastecimiento de suministros se logró determinar que este procedimiento no se encuentra documentado, ya que en la actualidad existe únicamente una política de abastecimiento de suministros, pero ésta no se encuentra actualizada y por lo tanto el procedimiento se realiza de forma empírica.

También se logró determinar que actualmente el responsable de realizar este procedimiento es el encargado del Almacén de Accesorios, aún cuando esta persona no es la encargada de realizar las compras de los suministros; por lo tanto, no posee la información ni los controles necesarios para realizar esta labor.

Tampoco existe un criterio objetivo para enviar los suministros solicitados a los Puntos de Venta Fraiche y a los diferentes departamentos de la empresa. Se envía la cantidad que solicitan sin verificar si esta cantidad es realmente necesario suministrarla. Se ha detectado que al no existir un control para determinar la cantidad oportuna que se debe enviar, algunos departamentos de la empresa conservan mucha cantidad de suministros en sus bodegas, los cuales cubrirían las necesidades de todo un año.

Igualmente, se determinó que la lista de los insumos no se encuentra actualizada, lo cual dificulta la ejecución del procedimiento.

Asimismo se detectó la necesidad de establecer controles, formularios y políticas claras y documentadas que contribuyan a facilitar el proceso de la distribución de los suministros a los Puntos de Venta Fraiche y de las distintas áreas de la empresa.

Por las razones mencionadas es importante recalcar que al entrar a formar parte de la empresa el puesto de encargado de proveeduría, será esta persona la encargada de realizar la compra de los suministros y de distribuirlos a las diferentes áreas de la organización y a los Puntos de Venta Fraiche. Por lo tanto, el procedimiento de abastecimiento de suministros deberá ser reestructurado y

documentado con todas las políticas y formularios que lo respalden para que contribuyan a un mejor desempeño del procedimiento.

#### **b. Conclusiones**

- Solo existe una política de abastecimiento de suministros, la cual se encuentra muy desactualizada y no se aplica en la actualidad.
- El responsable de realizar este procedimiento es el encargado del Almacén de Accesorios, quien no posee la información necesaria para llevarlo a cabo.
- No existe un criterio objetivo para aprobar y enviar la cantidad de suministros que solicitan los Puntos de Venta Fraiche y los departamentos de la empresa.
- La lista de insumos se encuentra desactualizada.
- Es necesario establecer controles, formularios y políticas claras y documentadas.

#### **c. Recomendaciones**

- Reestructurar y documentar el procedimiento de abastecimiento de suministros en su totalidad, desde la descripción, los objetivos, las políticas, los formularios y los documentos hasta las actividades del procedimiento.
- Asignar la responsabilidad de llevar a cabo este procedimiento al encargado de proveeduría, quien tendrá a su vez a cargo las compras administrativas, por lo cual tendrá mayor información sobre las compras de los suministros y de esta manera podrá abastecerlos de una manera más eficiente.
- Efectuar una revisión de la cantidad de personal, del tamaño y del histórico de compras del Punto de Venta Fraiche o del departamento solicitante, antes de aprobar y enviar los suministros, con el fin de abastecer de forma objetiva y oportuna las necesidades de suministros de la empresa.

- Actualizar la lista de insumos al adecuarla a la realidad de la empresa.
- Establecer los controles, formularios y políticas necesarios para llevar a cabo el procedimiento de abastecimiento de suministros de la mejor manera posible.

### **3. Procedimiento para la atención y control de visitas y proveedores.**

#### **a. Análisis**

Al analizar el procedimiento de atención y control de visitas y proveedores se logró determinar que la empresa no cuenta con ninguna política ni documentación para atender a quienes visitan la empresa, y tampoco cuenta con ningún tipo de control, formularios ni documentos.

También se determinó que para el acceso al edificio Fraiche no se pide la identificación al visitante o proveedor, y cualquier persona que lo solicite puede ingresar al área de la recepción, lo cual resulta peligroso para la recepcionista, ya que el edificio no se encuentra ubicado en un área seguro ni cuenta con guardas de seguridad durante el día.

Conjuntamente, al no utilizar formularios ni controles para este propósito, la empresa no puede verificar quién ingresó al edificio ni tampoco saber el tiempo que estuvo esta persona dentro de la empresa. De igual forma, el personal administrativo de la empresa no puede saber cuándo una persona no autorizada ingresó al edificio, ya que los visitantes no usan gafete que los identifiquen como visitantes de la empresa.

Adicional a esto, la recepcionista no recibe la información por anticipado sobre las visitas que va recibir durante el día, por lo que permite el ingreso a la recepción de cualquier persona que lo solicite de forma sorpresiva.

En cuanto a la recepción del visitante cuando la persona encargada de la visita no los recibe en la recepción, el visitante ingresa al edificio sin saber en dónde se encuentra la oficina y puede estar deambulando por el edificio o esperar en una salita sin ser atendido, lo cual resulta molesto para el visitante y para los empleados Fraiche.

## **b. Conclusiones**

Del análisis del procedimiento descrito se obtuvieron los siguientes resultados:

- No existe un procedimiento determinado ya que la labor se realiza en forma empírica por ser un procedimiento cotidiano.
- No existen políticas ni controles para llevar a cabo el procedimiento.
- No existen formularios, documentos ni sistemas de información necesarios para el control de los visitantes.
- La recepcionista no recibe la información sobre las citas programadas de los visitantes y proveedores.
- La recepcionista no posee ningún criterio objetivo para permitir o no el acceso de los visitantes a la recepción.
- Las personas encargadas de recibir la visita casi nunca bajan a la recepción para recibir al visitante.
- El visitante o proveedor no recibe un gafete para identificarse dentro de la empresa.
- El visitante o proveedor no encuentra la oficina del encargado de recibirlo o espera mucho tiempo en la salita de espera sin recibir respuesta alguna.

## **c. Recomendaciones**

- Establecer las políticas y los controles necesarios para llevar a cabo este procedimiento.
- Que la persona encargada de recibir la visita le informe a la recepcionista por anticipado sobre las visitas del día mediante un aviso en el correo interno (*Outlook*).
- Elaborar un catálogo de fotos con los proveedores de la empresa para que la recepcionista los identifique.
- Únicamente se permite el acceso al edificio a los visitantes que sean recibidos por la persona encargada desde la recepción.

- Confeccionar un gafete para los visitantes y llevar el control de ellos en una bitácora.
- Solicitar la identificación del visitante o proveedor.
- Confeccionar un formulario en el que se anoten el nombre, el número de identificación, la fecha y la hora de ingreso, el puesto y la persona a quien busca, el motivo de la visita y la hora de salida.

#### **4. Procedimiento para los Viajes al Exterior**

##### **a. Análisis**

Al analizar la labor actual para tramitar los viajes al exterior se determinó que no existe un procedimiento establecido ni documentado, y tampoco existen políticas ni lineamientos establecidos. No está claro quiénes son los responsables de estas tareas, las cuales se realizan de forma empírica, sin ningún tipo de control o aprobación objetivo.

De ahí surge la preocupación del gerente administrativo para crear el procedimiento necesario con todos los controles y políticas para efectuarlo de una manera eficiente y segura.

Actualmente al empleado Fraiche que necesite realizar un viaje al exterior no se le piden mayores requisitos. Solamente se realiza la gestión del pago de viáticos por concepto de cuentas por cobrar cuando regresa, si al presentar los documentos de respaldo sobrepasa el monto estimado para este fin.

Sin embargo, es necesario que la empresa esté informada de los países o lugares a los que el empleado viajará, la hora, el día y la actividad que va a realizar. Es decir, es importante que conozca esta información y mantenga en custodia una copia del itinerario del empleado que realizará un viaje de negocios en el extranjero.

Igualmente es importante que el empleado y la empresa conozcan a fondo los requisitos mínimos que solicita el país de destino para ingresar y permanecer en él, ya que se deben realizar trámites con anticipación para evitar inconvenientes que generen atrasos en el viaje. De igual manera, si la empresa puede contribuir a facilitar la gestión para el otorgamiento de los documentos requeridos, ésta debe ayudar al empleado por medio de una carta o certificación para contribuir a realizar los trámites necesarios.

Adicionalmente a eso, es responsabilidad de la empresa procurar para el empleado las medidas de seguridad y de emergencia requeridas, tanto dentro como fuera del país. Por esta razón es importante verificar que el empleado esté cubierto por un seguro durante su estadía en el extranjero. De igual manera, debe solicitar los comprobantes de las vacunas contra las enfermedades más frecuentes en los países o zonas o de alto riesgo, cuando así se requiera.

La empresa Perfumes y Esencias Fraiche de Costa Rica, S.A. tiene buenas relaciones con Fraiche México por ser su empresa originaria, por lo cual los gerentes deben realizar viajes a este país constantemente. Por enfermedades como la fiebre porcina y otras igualmente contagiosas es muy importante que los empleados que viajen a ese país tomen las medidas preventivas del caso. Igualmente, los empleados de Fraiche Costa Rica deben realizar viajes constantes a Colombia, Panamá y El Salvador, que son los países en donde se encuentran ubicadas sus franquicias.

Por lo dicho es necesario realizar un estudio sobre el país que se va a visitar y determinar los requisitos de ley y de sanidad que se exigen, para informarlo al solicitante y aprobar el viaje con base en el cumplimiento de esos requisitos.

## **b. Conclusiones**

- No existe un procedimiento definido ni documentado para la aprobación de los viajes al exterior.

- No existen políticas establecidas para efectuar estos trámites.
- No se sabe quiénes son los responsables de llevar a cabo estas tareas.
- Actualmente se realiza esta tarea en forma empírica, sin ningún tipo de control ni formularios de respaldo.
- Cuando un empleado necesita viajar al extranjero solo se hace la gestión del pago de los viáticos por concepto de cuenta por cobrar, cuando regresa si sobrepasó el monto estimado.
- A la empresa no se le informa sobre el lugar y las actividades que el empleado llevará a cabo en el país extranjero.
- No se solicitan los requisitos mínimos legales (visa, pasaporte al día, entre otros) para viajar.
- La empresa no contribuye en la realización de los trámites que se necesitan para que el empleado viaje al exterior.
- No se verifica que el empleado tenga vigente el seguro del INS antes de que emprenda el viaje, aunque se supone que es un hecho que el empleado se encuentra al día.
- No se solicita la aplicación de ninguna vacuna o medidas preventivas contra las enfermedades más comunes del país de destino.
- No se realiza un estudio del país de destino para conocer los requisitos mínimos exigidos para permanecer en ese país.
- No existe un criterio objetivo para aprobar el viaje al exterior.

### **c. Recomendaciones**

- Diseñar y documentar el procedimiento para los viajes al exterior.
- Establecer las políticas necesarias para llevar a cabo este procedimiento.
- Designar como responsable de llevar a cabo este procedimiento al área Administrativo.
- Elaborar un formulario de solicitud de aprobación de los viajes al exterior. En él se especificarán el motivo por el cual se aprueba o no el viaje, y los requisitos con los que cumple el solicitante.

- Solicitar el itinerario del viaje para conocer las actividades, la fecha, la hora y el lugar en donde estará el empleado Fraiche, para tener un control y respaldo del mismo.
- Contribuir en la realización de los trámites para que el empleado viaje al exterior, mediante una carta por parte de la empresa, en que se solicite el trámite o mediante una certificación para el mismo efecto.
- Verificar si el empleado tiene vigente el seguro *INS Medical*, como requisito para la aprobación del viaje.
- Verificar que el empleado tenga todas las vacunas o medidas preventivas necesarias para realizar el viaje de forma apropiada.
- El asistente administrativo debe realizar un estudio de los perfiles de los países a los que se dirige el empleado, con el fin de determinar los requisitos mínimos con los que debe cumplir este.
- Aprobar el viaje únicamente cuando el empleado cumpla con todos los requisitos que se le solicitan en los aspectos legales y de salud.

# CAPÍTULO V

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### A. CONCLUSIONES

1. Actualmente los Departamentos Financiero Contable, Auditoría Interna y Administrativo no poseen un manual de procedimientos que contribuya a guiar y facilitar la labor del personal de Perfumes y Esencias Fraiche de Costa Rica, S.A.
2. El objetivo principal del Departamento Financiero Contable es el preparar la información financiera para la toma de decisiones. El objetivo del Departamento de Auditoría Interna es el de evaluar el sistema de control interno, así como el aseguramiento del fiel cumplimiento de las disposiciones legales, reglamentarias y administrativas de la empresa. Y el objetivo del Departamento Administrativo es el de coordinar todos los servicios generales y legales de la compañía en general.
3. Se analizaron 17 procedimientos de los Departamentos Financiero-Contable, de Auditoría Interna y Administrativo los cuales son:
  - a) Departamento Financiero-Contable**
    - Toma física de los inventarios
    - Trámite de cheques
    - Archivo de cheques
    - Cobro y crédito a franquicias
    - Cambio de menudo
    - Facturación con tarjetas de crédito
    - Depósitos bancarios
    - Cuentas por cobrar
    - Reintegro de caja chica
  - b) Departamento de Auditoría Interna**
    - Arqueos de caja chica
    - Arqueos de caja (Ventas)

- Cobro de las boletas de depósito
- Cambio de custodio de la caja chica

**c) Departamento Administrativo**

- Compras administrativas
  - Abastecimiento de suministros
  - Atención y control de visitas y proveedores
  - Viajes al exterior
4. Actualmente la empresa no cuenta con una definición clara de los responsables de ejecutar cada procedimiento.
  5. Los 17 procedimientos analizados no cuentan con políticas bien definidas ni actualizadas que contribuyan a regular las actividades que se llevan a cabo actualmente.
  6. Existen muy pocos formularios para llevar a cabo los procedimientos en los Departamentos Financiero Contable, Auditoría Interna y Administrativo, además algunos formularios se encuentran desactualizados y otros no se encuentran estandarizados, ya que en algunas ocasiones se crean en el momento de la ejecución cualquier formulario sin los requisitos mínimos que deberían contener.
  7. Se utiliza el sistema SAP para registrar y procesar la información de los departamentos Financiero-Contable, de Auditoría Interna y Administrativo, pero este sistema provoca serias deficiencias y atrasos en generar la información. Por esta razón algunos empleados han optado por llevar un control paralelo en el programa Microsoft Excel, lo cual genera duplicidad en el trabajo y necesidad de mayor tiempo de respuesta.
  8. Con base en el análisis efectuado en la presente investigación, se logró diseñar un diagrama de flujo para cada procedimiento, ya que los fluxogramas contribuyen a facilitar la comprensión de los procedimientos al ser una herramienta visual.
  9. Los 17 procedimientos analizados en el presente trabajo no se encontraban estructurados ni documentados, aunque sí se ejecutaban en forma empírica.

- 10.** Las instalaciones de la empresa están dispersas en tres edificios ubicados en San José, Zapote y Barrio México. Esto dificulta la comunicación de las distintas áreas de la organización y genera mayor costo en transporte y en tiempo.
- 11.** Algunos departamentos se encuentran separados en distintos edificios, como es el caso del departamento de Auditoría Interna, en la cual el gerente de auditoría se encuentra en un edificio y los auditores internos se encuentran ubicados en otro. Así mismo ocurre con el Departamento Financiero-Contable, que sobrepasa el máximo de empleados, por lo que algunos deberán ser ubicados en distintos edificios, y también sucede en el Departamento de Operaciones y Logística.
- 12.** Las bodegas de Esencias y Producto Terminado se encuentran dentro de las oficinas administrativas, que resulta peligroso por la naturaleza inflamable de los materiales con los que se trabaja (alcohol y esencias).
- 13.** Ninguno de los tres edificios de la empresa está asegurado ni cuentan con salidas de emergencia para el caso de que ocurra alguna incidencia de fuerza mayor.
- 14.** Ninguno de los tres edificios de la empresa cuenta con las medidas mínimas de seguridad establecidas en la Ley N.º 7600 sobre la Igualdad de Oportunidades para las Personas con Discapacidades.
- 15.** Existe un mal aprovechamiento del espacio físico, mientras las oficinas centrales en San José excede su capacidad máxima, el edificio ubicado en Barrio México está siendo desaprovechado con mucho espacio ocioso.
- 16.** Recientemente fue creado el Departamento de Organización y Métodos, que será el encargado de todo lo relativo al proceso de la creación, implementación y actualización de los manuales de procedimientos de la empresa.
- 17.** La empresa no cuenta con un manual de puestos diseñado de forma técnica que les permita a los empleados conocer bien la naturaleza de los puestos que desempeñan, lo cual dificultó la recolectar la información

necesaria para confeccionar los procedimientos, ya que los empleados no tenían un conocimiento claro de las responsabilidades de sus puestos.

18. La empresa cuenta con un organigrama general y un organigrama para cada departamento; sin embargo, estos se encuentran desactualizados debido a que algunos puestos no están incluidos. Asimismo, se deben tomar en cuenta aspectos de forma y de diseño para lograr un mejor entendimiento del mismo.
19. La empresa no cuenta actualmente con un FODA y tampoco lo posee ninguno de sus departamentos. La falta de esta herramienta estratégica le impide a la compañía conocer sus aspectos positivos y negativos, así como la mejora de aquellos aspectos controlables para formular una estrategia genérica con base en el conocimiento de sus ventajas competitivas.

## **B. RECOMENDACIONES**

1. Someter el manual de procedimientos propuesto a aprobación por parte del jefe del Departamento de Organización y Métodos y el gerente del área correspondiente.
2. Implementar el manual de procedimientos propuesto en el Tomo II del presente trabajo, desarrollando un plan de implementación para dar a conocer la existencia del mismo y posteriormente realizar una evaluación sobre la eficiencia de los procedimientos implementados.
3. Actualizar el manual de procedimientos cada seis meses con el fin de realizar los cambios que se hayan presentado, y buscar la mejora continua en el desempeño de las actividades.
4. Adaptar el manual de procedimientos a los requisitos que se solicitan en las normas ISO una vez que se haya creado conciencia de su importancia y que el personal se haya familiarizado con él.
5. Definir bien las responsabilidades de cada puesto y actualizar el manual de puestos vigente de la empresa.
6. Implementar los nuevos formularios que se proponen en el Tomo II del presente proyecto para cada procedimiento en estudio.

7. Personalizar el sistema SAP según las necesidades de la empresa e implementarlo por medio de un programa de capacitaciones que le permita al personal de Fraiche realizar sus labores cotidianas en forma eficaz y eficiente.
8. Redistribuir al personal de la empresa Perfumes y Esencias Fraiche de Costa Rica, S.A. con respecto a la mejora de distribución física que se propone en el Tomo II del presente trabajo.
9. Disponer que el Departamento de Organización y Métodos le dé seguimiento a la distribución de planta propuesta, por medio del monitoreo de la eficiencia en el desempeño de las tareas de las diferentes áreas, y realice los cambios pertinentes cuando los considere oportunos.
10. Suscribir un seguro para los tres edificios de la empresa, un seguro contra riesgo de robo, incendio y otros riesgos como temblor, terremoto, inundaciones, deslizamiento e incluso daños causados al edificio debido a la caída de aeronaves, árboles, antenas, y daños como consecuencia de lluvia y derrame.
11. Colocar salidas de emergencias en los edificios de la empresa Perfumes y Esencias Fraiche de Costa Rica, S.A. e idear un plan de evacuación para el caso de una emergencia.
12. Adoptar en las instalaciones físicas de la empresa los requisitos mínimos que solicita la Ley 7600 sobre la Igualdad de Oportunidades para las Personas con Discapacidades, en el sentido de agregar a las instalaciones rampas, ascensores y servicios sanitarios en aquellas partes por donde pueda pasar una silla de ruedas estándar.
13. Adoptar las mejoras que se proponen en el Tomo II del presente trabajo con respecto al diseño de los organigramas de la empresa y el de los Departamentos Financiero Contable, Auditoría Interna y Administrativo.
14. Estudiar y analizar en forma detallada el FODA propuesto en el Tomo II del presente proyecto, con el fin de determinar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la empresa, para que pueda ser incorporado en el futuro en el desarrollo del planeamiento estratégico.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Araya, J. (Comp.). (1998). *Organización y Métodos*. (Antología). San José, Costa Rica. Editorial Universidad Estatal a Distancia.
- Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la teoría general de la administración*. (7ª ed.). México: McGraw-Hill Interamericana Editores S.A. de C.V.
- Díaz, L. (2005). *Análisis y Planeamiento*. Costa Rica: EUNED.
- Franklin, B. (2004). *Organización de las Empresas*. (2ª ed.). México: McGraw Hill Interamericana Editores S.A. de C.V.
- Franklin, B., y Gómez, G. (2002). *Organización y Métodos: Un enfoque competitivo*. (1ª ed.). México: McGraw-Hill Interamericana S.A.
- Finch, J. y Freeman, R. (1996). *Administración*. (4ª ed.). México: Pearson Educación.
- Gitman, L. (2007). *Principios de Administración Financiera*. (Décimoprimer ed.). México: Pearson Educación de México.
- Gómez Ceja, G. (1994). *Planeación y Organización de Empresas*. (8ª ed.). México: McGraw-Hill Interamerica S.A.
- Hernández, C. (2002). *Análisis Administrativo: Técnicas y Métodos*. (3ª ed.). Editorial UNED.

Horngren, Charles. (2000). *Introducción a la contabilidad financiera*. (7ª ed.). México: Pearson Educación.

Kinnear y Taylor. (1998). *Investigación de Mercados*. (5ª ed.). México: McGraw-Hill Interamerica S.A.

Koontz, H. y Weihrich, H. (2008). *Administración: una perspectiva global*. (11ª ed.). México: McGraw Hill Interamericana.

Krajewski, Lee., y Ritzman, Larry. (2000). *Administración de Operaciones, Estrategia y Análisis*. (5ª ed.). México: Pearson Educación.

Robbins, S. (2004). *Comportamiento Organizacional*. (10ª ed.). México: Pearson Educación.

Salas, T. (2009). *Análisis y Diagnóstico Financiero*. (5ª ed.). San José, C.R.: Ediciones el Roble

Trejos, J. y Moya, E. (2000). *Introducción a la Estadística Descriptiva*. (2ª ed.). San José, C.R.: Sello Latino.

Whittington, R. (2005). *Principios de Auditoría*. (14ª ed.). México: McGraw-Hill Interamericana. S.A.

### **Información digital**

¿Qué es un perfume?. Extraído el 10 de agosto del 2010 del sitio web:  
<http://foro.deperfumes.com/viewtopic.php?t=12>

Normas ISO 9000. Extraído el 13 de agosto del 2010 del sitio web:

[http://es.wikipedia.org/wiki/Normas\\_ISO\\_9000](http://es.wikipedia.org/wiki/Normas_ISO_9000)

Estudios de Organización y Métodos. Extraído el 20 de agosto del 2010 del sitio web: <http://www.gestiopolis.com/canales8/ger/mejoramiento-de-procedimientos-metodos-y-sistemas-de-trabajo.htm>

Perfume. Extraído el 10 de agosto del 2010 del sitio web: <http://es.wikipedia.org/wiki/Perfume>

### **Proyectos de graduación consultados**

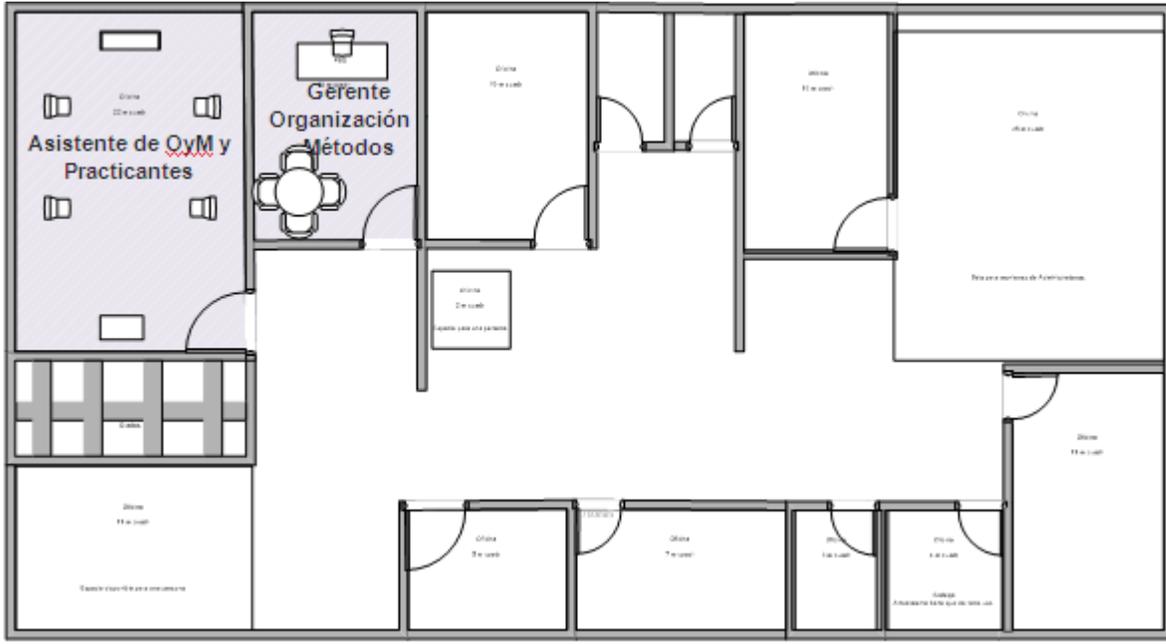
Azofeifa, María José. (2009). Los procedimientos del Departamento de Finanzas y Contabilidad del Instituto Costarricense del Deporte y la Recreación (ICODER). Proyecto de graduación del Instituto Tecnológico de Costa Rica para optar por el grado de Bachiller en Administración de Empresas.

Castro, Andrés. (2009). Manual de procedimientos para la ejecución presupuestaria en el Ministerio de Educación Pública de Costa Rica. Proyecto de graduación del Instituto Tecnológico de Costa Rica para optar por el grado de Bachiller en Administración de Empresas.

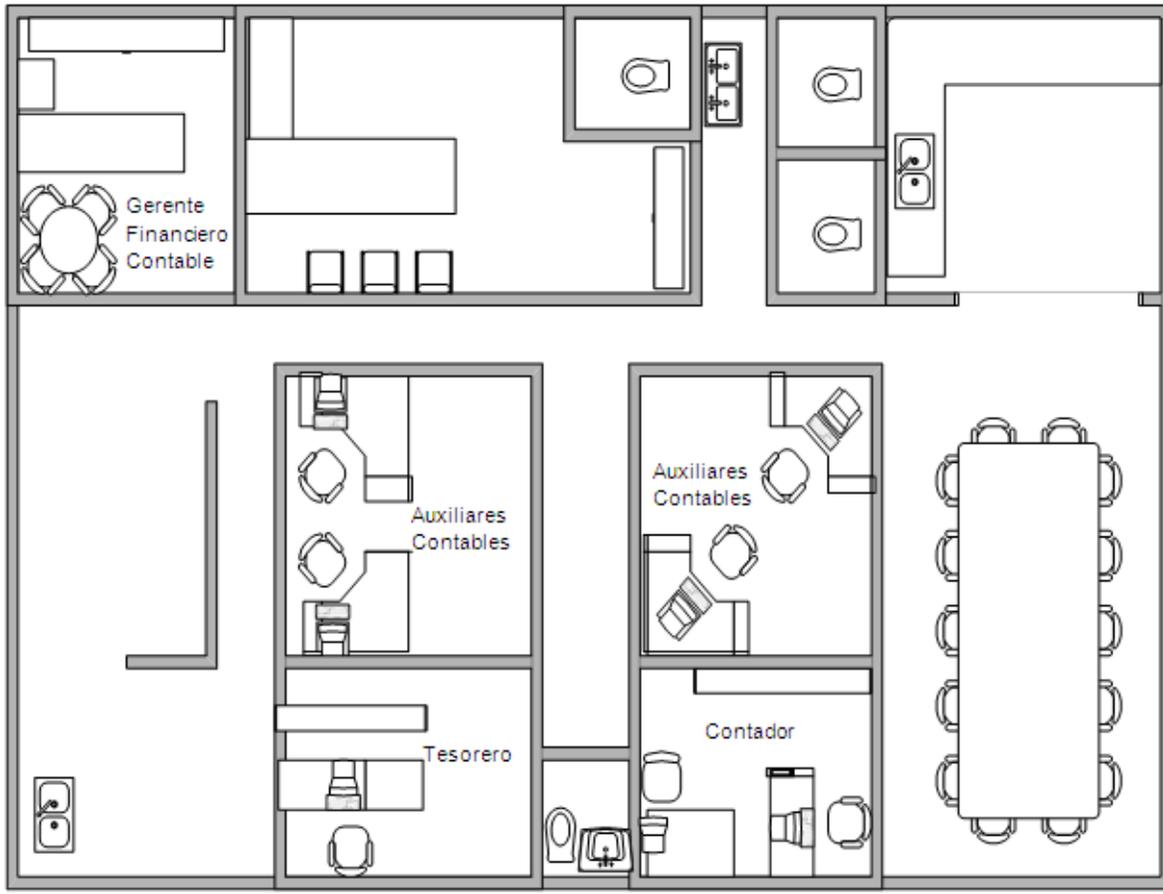
Sanabria, María Fernanda. (2010). Manual de procedimientos administrativos para la compañía Perfumes y Esencias Fraiche de Costa Rica, S.A. Proyecto de graduación del Instituto Tecnológico de Costa Rica para optar por el grado de Bachiller en Administración de Empresas.

# ANEXOS

## Anexo N°1: Distribución Física del Departamento de Organización y Métodos

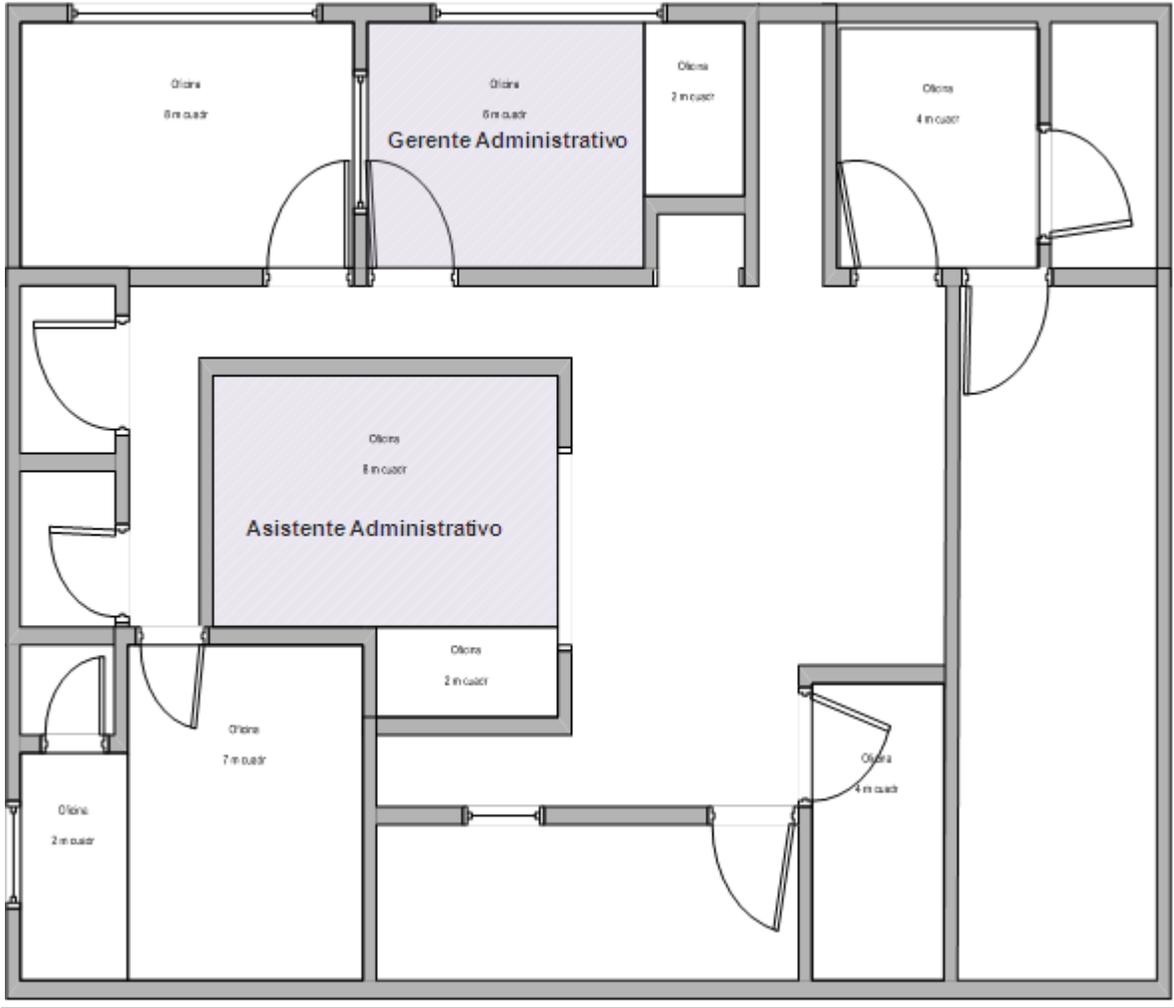


Anexo N°2: Distribución Física del Departamento Financiero Contable





Anexo N°4: Distribución Física del Departamento Administrativo



## Anexo N°5: Hoja de Evaluación de Inventarios

<b>PUNTO DE VENTA:</b> _____		<b>ADMINISTRADORA:</b> _____			
<b>FECHA DE EVALUACIÓN:</b> _____		<b>CAJERA:</b> _____			
<b>EVALUADOR:</b> _____		<b>BODEGUERO:</b> _____			
<b>VALOR:</b> <b>100 PTS</b>	<b>PTS OBT:</b> _____	<b>NOTA:</b> _____			
<b>LISTA DE INDICADORES</b>		<b>CRITERIOS</b>			
<b>I PARTE: INVENTARIO PVF, 45 PTS</b>		<b>DEFICIENTE</b>	<b>REGULAR</b>	<b>BUENO</b>	<b>MUY BUENO</b>
		<b>1 Pts</b>	<b>2 Pts</b>	<b>4 Pts</b>	<b>5 Pts</b>
1. Botes de aluminio debidamente rotulados y en buen estado.					
2. Taras indicadas correctamente.					
3. Corchos en buen estado.					
4. Botes ordenados alfabeticamente.					
5. Accesorios se encuentran debidamente rotulados.					
6. Manejo de totalidad de producto en el PVF (todas las líneas de accesorios y esencias).					
7. Engargoladora y básculas en correcto estado (controladas, calibradas, cargadas, de lo contrario que cuenten con el debido reporte).					
8. Saldos identificados y justificados (llámese a todos aquellos perfumes preparados, que quedan como saldos en las sucursales).					
9. Manejo de mermas (correcta identificación, con la respectiva hoja de registro y folio correspondiente).					
<b>TOTAL DE PUNTOS OBTENIDOS</b>					
<b>II PARTE: INVENTARIO BODEGA, 45 PTS.</b>					
1. Bodega limpia y ordenada, que permita el adecuado proceso.					
2. Esencias debidamente rotuladas, ordenadas de acuerdo con los lineamientos establecidos.					
3. Estado de los botes plasticos (limpieza, tapas en buen estado, etc.)					
4. Taras indicadas correctamente.					
5. Accesorios debidamente rotulados, distribuidos de forma que permitan visibilidad total de todos los códigos.					
6. Orden general de la bodega.					
7. Correcto manejo del Kardex.					
8. Cotejo de Kardex y físico con cantidades correctas.					
9. Aplicación de la metodología PEPS.					
<b>TOTAL DE PUNTOS OBTENIDOS</b>					



Anexo N°6: Informe Diario de Caja

PERFUMES Y ESENCIAS FRAICHE DE COSTA RICA S.A.								
INFORME DIARIO DE CAJA								
	N° 355380							
	<table border="1" style="font-size: small;"> <tr> <th>DIA</th> <th>MES</th> <th>AÑO</th> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">18</td> <td style="text-align: center;">09</td> <td style="text-align: center;">10</td> </tr> </table>	DIA	MES	AÑO	18	09	10	
DIA	MES	AÑO						
18	09	10						
SUCURSAL	CocaCola.							
FACTURAS DEL N°	1193605	AL N°						
ANULACIONES DEL N°		AL N°						
VENTAS EFECTIVO	\$ 772.274. <sup>6</sup>							
VENTAS TARJETA CREDITO	\$ 40.535. <sup>28</sup>							
VENTAS CHEQUES								
VENTAS DOLARES	\$ 50 → \$ 24.900	TIPO CAMBIO						
TOTAL VENTAS	\$ 812.809. <sup>6</sup>	\$ 498						
<b>DETALLE DEL DEPOSITO</b>								
VOUCHER TARJETA N°	# 365	MONTO						
DEPOSITO N°	# 42136	MONTO						
DEPOSITO N°	# 44980	MONTO						
DEPOSITO N°		MONTO						
TOTAL DE DEPOSITOS Y VOUCHER		\$ 812.810. <sup>28</sup>						
DIFERENCIA ENTRE VENTAS Y DEPOSITOS		<input type="checkbox"/> FALTANTE <input checked="" type="checkbox"/> SOBRENTE						
<div style="border: 1px solid black; border-radius: 50%; padding: 5px; display: inline-block;">                     + 0.<sup>68</sup> </div>								
Hecho por	Elizabeth Morge Umaña							
Mensajería								
Recibido Contab.								
Registrado Contab.								
Perfumes y Esencias Fraiche de C.R. S.A. 22 SEP 2010 RECIBIDO Por: 								

XIFRA • Tels: 2266-5644 Fax: 2286-5656 • Junio





Anexo N°9: Arqueo de Caja Chica



**PERFUMES Y ESENCIAS FRAICHE DE COSTA RICA S.A.**  
**ARQUEO DE CAJA CHICA**

N° 2992

DIA	MES	AÑO

SUCURSAL \_\_\_\_\_

RESPONSABLE \_\_\_\_\_

MONTO FIJO CAJA \_\_\_\_\_

DOCUMENTOS			EFECTIVO		
# DOCUMENTO	FECHA	MONTO	CANTIDAD	DENOMINACION	TOTAL
				10.000,00	
				5.000,00	
				2.000,00	
				1.000,00	
				500,00	
				100,00	
				50,00	
				25,00	
				20,00	
				10,00	
				5,00	
				2,00	
				1,00	
				0,50	
				0,25	
<b>TOTAL</b>			<b>TOTAL</b>		

<b>TOTAL DOCUMENTOS VALES Y EFECTIVO</b>	
<b>SOBRANTE O FALTANTE</b>	

**ARQUEO DE FONDO DE EFECTIVO PARA CAMBIOS DE MONEDA**

DOCUMENTOS			EFECTIVO		
CANTIDAD	DENOMINACION	TOTAL	CANTIDAD	DENOMINACION	TOTAL
	10.000,00			25,00	
	5.000,00			20,00	
	2.000,00			10,00	
	1.000,00			5,00	
	500,00			2,00	
	100,00			1,00	
	50,00			0,50	
<b>TOTAL</b>			<b>TOTAL</b>		
<b>TOTAL FONDO</b>			<b>TOTAL GENERAL</b>		
<b>TOTAL FONDO</b>			<b>SOBRANTE O FALTANTE</b>		

SPTSA Tel 225-6644 Fax 2256-9639

Anexo N°10: Arqueo de Caja



**PERFUMES Y ESENCIAS FRAICHE DE COSTA RICA S.A.**  
**ARQUEO DE CAJA (VENTAS)**

N° 2958

DIA	MES	AÑO

SUCURSAL \_\_\_\_\_

DOCUMENTOS			EFECTIVO		
# DOCUMENTO	FECHA	MONTO	CANTIDAD	DENOMINACION	TOTAL
				10.000,00	
				5.000,00	
				2.000,00	
				1.000,00	
				500,00	
				100,00	
				50,00	
<b>CORTE DE VENTAS</b>				25,00	
				20,00	
DEL	AL			10,00	
DEL	AL			5,00	
DEL	AL			2,00	
DEL	AL			1,00	
DEL	AL			0,50	
DEL	AL			0,25	

<b>TOTAL</b>		
--------------	--	--

<b>TOTAL</b>	
--------------	--

<b>TOTAL DOCUMENTOS Y EFECTIVO</b>	
<b>TOTAL VENTAS</b>	
<b>SOBRANTE O FALTANTE</b>	

XIFRA Tel 226-6644 Fax 2286-5656

# APÉNDICES

## Apéndice N°1: El Cuestionario



### **Cuestionario para los procedimientos de los Departamentos Financiero-Contable, Auditoría Interna y Administrativo de la empresa Perfumes y Esencias Fraiche de Costa Rica, S.A.**

El presente cuestionario tiene la finalidad de recolectar información para realizar el estudio de los procedimientos de los Departamentos Financiero-Contable, Auditoría Interna y Administrativo de la empresa Perfumes y Esencias Fraiche de Costa Rica, S.A. Le solicito unos minutos de su tiempo para contestar las siguientes preguntas:

1. Indique el nombre del procedimiento que usted realiza.  
\_\_\_\_\_
2. Realice una breve descripción del procedimiento.  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
3. ¿Cuál es el objetivo del procedimiento?  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
4. ¿Quiénes son los responsables de llevar a cabo el procedimiento? Indique el nombre del puesto.  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
5. ¿Cuáles son las áreas o unidades relacionadas con este procedimiento?  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
6. Indique las políticas o normas que se deben seguir para lleva a cabo el procedimiento.  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
7. Indique el nombre de los formularios o documentos de referencia que utiliza para llevar a cabo el procedimiento.  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

8. Indique el nombre de los sistemas de información que utiliza para llevar a cabo el procedimiento.

---

---

9. ¿Cuáles son las principales actividades que se llevan a cabo en este procedimiento?

Paso	Actividad

10. ¿Qué dificultades presenta este procedimiento?

---

---

11. Mencione algunas recomendaciones que contribuyan a mejorar la ejecución del procedimiento.

---

---

---

**Datos Personales**

Nombre \_\_\_\_\_

Puesto \_\_\_\_\_

Departamento \_\_\_\_\_

Firma \_\_\_\_\_

Fecha \_\_\_\_\_

**Muchas Gracias**

Apéndice N°2: La Entrevista



**Entrevista para los procedimientos de los Departamentos  
Financiero-Contable, Auditoría Interna y Administrativo de la empresa  
Perfumes y Esencias Fraiche de Costa Rica, S.A.**

Las siguientes preguntas tienen la finalidad de recolectar información para realizar el estudio de los procedimientos de los Departamentos Financiero-Contable, Auditoría Interna y Administrativo de la empresa Perfumes y Esencias Fraiche de Costa Rica, S.A. Le solicito unos minutos de su tiempo para contestar las siguientes preguntas:

Fecha \_\_\_\_\_

Nombre del entrevistado \_\_\_\_\_

Puesto \_\_\_\_\_

Departamento \_\_\_\_\_

1. ¿Cuál es el objetivo del Departamento?

---

---

---

2. Nombre del procedimiento

---

3. Realice brevemente una descripción del procedimiento

---

---

---

4. ¿Cuál es el objetivo del procedimiento?

---

---

---

5. ¿Quiénes son los responsables del procedimiento?

---

---

---

6. ¿Cuáles son las políticas que deben seguir este procedimiento?

---

---

---

7. ¿Cuáles son los formularios que utiliza este procedimiento?

---

---

8. Mencione los pasos de las actividades en forma secuencial del procedimiento.

Paso	Actividad

9. Mencione algún comentario o detalle para el procedimiento

---

---

---

---

Observaciones

---

---

Apéndice N°3: La Guía de Observación



**Guía de observación para los procedimientos de los Departamentos  
Financiero-Contable, Auditoría Interna y Administrativo de la empresa  
Perfumes y Esencias Fraiche de Costa Rica, S.A.**

Fecha \_\_\_\_\_

Departamento \_\_\_\_\_

1. Nombre del procedimiento \_\_\_\_\_
2. Responsables del procedimiento \_\_\_\_\_
3. Unidades relacionadas \_\_\_\_\_
4. Las políticas del procedimiento

---

---

---

---

---

5. Documentos que utiliza este procedimiento

---

---

6. Formularios que utiliza este procedimiento

---

---

7. Los sistemas de información que utiliza el procedimiento, detallar cómo funcionan

---

---

---

---

---

---

8. Las principales actividades del procedimiento

---

---

---

---

---

---

---

---

9. Recomendaciones para el procedimiento

---

---

---

---

10. Notas

---

---

---

---

Apéndice N°4: Lista de Chequeo para el Análisis de los Formularios



**LISTA DE CHEQUEO  
PARA EL ANÁLISIS DE LOS FORMULARIOS**

Nombre del formulario \_\_\_\_\_  
 Departamento \_\_\_\_\_  
 Código \_\_\_\_\_

Detalle	Sí	No	Observaciones
¿Posee el nombre y el logo de la empresa?			
¿Indica el nombre del área o departamento al que pertenece?			
¿El nombre del formulario indica en forma clara la naturaleza y la función del mismo?			
¿Se encuentra debidamente codificado según el área al que pertenece?			
¿Posee un espacio para el número de consecutivo del formulario?			
¿Posee un espacio para las firmas requeridas?			
¿El lenguaje que utiliza el formulario es claro y conciso?			
¿Es lógica la secuencia de los datos?			
¿Todos los elementos que recolecta el formulario son estrictamente necesarios?			
¿El tamaño de la letra es legible?			
¿El espacio del formulario está distribuido en forma adecuado?			
¿Cuenta con una correcta defición de los márgenes?			

Apéndice N°5: Lista de Chequeo para el Departamento de Organización y Métodos

LISTA DE CHEQUEO			
DEPARTAMENTO DE ORGANIZACIÓN Y MÉTODOS			
N°	Pregunta	Respuesta	
		Si	No
1	¿Abren las puertas hacia adentro?	√	
2	¿Hay espacio suficiente para el desarrollo óptimo de las funciones?	√	
3	¿Se ubican próximas las unidades con las funciones relacionadas?		√
4	¿Los escritorios tienen estilo uniforme?	√	
5	¿Tienen los escritorios de dimensiones acorde con las necesidades para el trabajo?	√	
7	¿La ubicación de los escritorios del departamento permite que la luz natural pase por el hombro izquierdo?		√
9	¿Están los archiveros y los gabinetes cerca de las áreas de trabajo?	√	
10	¿Hay en esta planta del edificio espacio que no se esté utilizando?	√	
11	¿Hay espacio suficiente en el área para circular?	√	
12	¿Cuenta el área con suficiente iluminación?	√	
13	¿Cuentan las oficinas de gerencia con suficiente iluminación?	√	
14	¿Se realiza el flujo de trabajo en línea recta en el departamento?	√	
15	¿Se encuentran los archivos y gavetas a una altura uniforme en el departamento?	√	
16	¿Se encuentran las máquinas o equipo ruidoso aislado de las oficinas, o sitios de concentración?	√	
17	¿Se usan paneles o divisiones en el departamento?		√
18	¿Hay suficientes contactos eléctricos en la planta alta del edificio?	√	
19	¿Son anchos los pasillos del departamento?	√	
20	¿Se transmite una imagen de orden y confianza en el departamento?	√	
21	¿Se encuentra el personal que requiere concentración en divisiones parciales o completas?	√	

22	¿Tienen las gradas distancia suficiente para el libre tránsito?	√	
23	¿Hay suficientes servicios sanitarios para el personal en esta planta del edificio?		√
24	¿Hay suficientes tomas de agua en la planta alta?	√	
25	¿El departamento se encuentra protegido de distracciones visuales?	√	
26	¿El departamento se encuentra protegido de distracciones sonoras?	√	
27	¿Dispone el departamento de mobiliario que promueva una imagen seria?	√	
28	¿Cuentan los departamentos con una atmósfera tranquila para la realización de las tareas?	√	
29	¿Cuentan el departamento con el equipo de comunicación necesario para la elaboración de las tareas?	√	
30	¿Se sitúan las puertas de comunicación entre dos recintos en la pared opuesta a las ventanas?	√	
31	¿La cantidad de personas que labora en el departamento excede su capacidad máxima?		√
32	¿Se encuentran ordenados los escritorios del departamento con el frente en la misma dirección?	√	
33	¿Se encuentran los depósitos de agua y percheros lejos del departamento?	√	
34	¿Se encuentra la oficina del Gerente a una mínima distancia del departamento?	√	
35	¿Está la oficina protegida de distracciones visuales?	√	
36	¿Hay privacidad en la oficina?	√	
37	¿Se encuentran las fotocopiadoras cercanas al departamento?	√	
38	¿El acceso al departamento (oficinas) es molesto a los otros departamentos vecinos?		√
39	¿Tienen las oficinas del departamento un color de pintura agradable a la vista?	√	
40	¿Fluye el trabajo hacia adelante en el departamento?	√	

Apéndice N°6: Lista de Chequeo para el Departamento Financiero Contable

LISTA DE CHEQUEO			
DEPARTAMENTO FINANCIERO CONTABLE			
Nº	Pregunta	Respuesta	
		Si	No
1	¿Abren las puertas hacia adentro?	√	
2	¿Hay espacio suficiente para el desarrollo óptimo de las funciones?	√	
3	¿Se ubican próximas las unidades con las funciones relacionadas?		√
4	¿Los escritorios tienen estilo uniforme?	√	
5	¿Tienen los escritorios de dimensiones acorde con las necesidades para el trabajo?	√	
7	¿La ubicación de los escritorios del departamento permite que la luz natural pase por el hombro izquierdo?		√
9	¿Están los archiveros y los gabinetes cerca de las áreas de trabajo?	√	
10	¿Hay en esta planta del edificio espacio que no se esté utilizando?		√
11	¿Hay espacio suficiente en el área para circular?	√	
12	¿Cuenta el área con suficiente iluminación?	√	
13	¿Cuentan las oficinas de gerencia con suficiente iluminación?	√	
14	¿Se realiza el flujo de trabajo en línea recta en el departamento?	√	
15	¿Se encuentran los archivos y gavetas a una altura uniforme en el departamento?	√	
16	¿Se encuentran las máquinas o equipo ruidoso aislado de las oficinas, o sitios de concentración?	√	
17	¿Se usan paneles o divisiones en el departamento?		√
18	¿Hay suficientes contactos eléctricos en la planta alta del edificio?	√	
19	¿Son anchos los pasillos del departamento?	√	
20	¿Se transmite una imagen de orden y confianza en el departamento?	√	
21	¿Se encuentra el personal que requiere concentración en divisiones parciales o completas?	√	
22	¿Tienen las gradas distancia suficiente para el libre tránsito?	√	

23	¿Hay suficientes servicios sanitarios para el personal en esta planta del edificio?		√
24	¿Hay suficientes tomas de agua en la planta alta?	√	
25	¿El departamento se encuentra protegido de distracciones visuales?		√
26	¿El departamento se encuentra protegido de distracciones sonoras?	√	
27	¿Dispone el departamento de mobiliario que promueva una imagen seria?	√	
28	¿Cuentan los departamentos con una atmósfera tranquila para la realización de las tareas?	√	
29	¿Cuentan el departamento con el equipo de comunicación necesario para la elaboración de las tareas?	√	
30	¿Se sitúan las puertas de comunicación entre dos recintos en la pared opuesta a las ventanas?	√	
31	¿La cantidad de personas que labora en el departamento excede su capacidad máxima?	√	
32	¿Se encuentran ordenados los escritorios del departamento con el frente en la misma dirección?	√	
33	¿Se encuentran los depósitos de agua y percheros lejos del departamento?	√	
34	¿Se encuentra la oficina del Gerente a una mínima distancia del departamento?	√	
35	¿Está la oficina protegida de distracciones visuales?		√
36	¿Hay privacidad en la oficina?	√	
37	¿Se encuentran las fotocopiadoras cercanas al departamento?	√	
38	¿El acceso al departamento (oficinas) es molesto a los otros departamentos vecinos?		√
39	¿Tienen las oficinas del departamento un color de pintura agradable a la vista?	√	
40	¿Fluye el trabajo hacia adelante en el departamento?	√	

Apéndice N°7: Lista de Chequeo para el Departamento de Auditoría Interna

LISTA DE CHEQUEO			
DEPARTAMENTO DE AUDITORIA INTERNA			
N°	Pregunta	Respuesta	
		Si	No
1	¿Abren las puertas hacia adentro?	√	
2	¿Hay espacio suficiente para el desarrollo óptimo de las funciones?	√	
3	¿Se ubican próximas las unidades con las funciones relacionadas?		√
4	¿Los escritorios tienen estilo uniforme?	√	
5	¿Tienen los escritorios de dimensiones acorde con las necesidades para el trabajo?	√	
7	¿La ubicación de los escritorios del departamento permite que la luz natural pase por el hombro izquierdo?		√
9	¿Están los archiveros y los gabinetes cerca de las áreas de trabajo?	√	
10	¿Hay en esta planta del edificio espacio que no se esté utilizando?		√
11	¿Hay espacio suficiente en el área para circular?	√	
12	¿Cuenta el área con suficiente iluminación?	√	
13	¿Cuentan las oficinas de gerencia con suficiente iluminación?	√	
14	¿Se realiza el flujo de trabajo en línea recta en el departamento?	√	
15	¿Se encuentran los archivos y gavetas a una altura uniforme en el departamento?	√	
16	¿Se encuentran las máquinas o equipo ruidoso aislado de las oficinas, o sitios de concentración?	√	
17	¿Se usan paneles o divisiones en el departamento?	√	
18	¿Hay suficientes contactos eléctricos en la planta alta del edificio?	√	
19	¿Son anchos los pasillos del departamento?	√	
20	¿Se transmite una imagen de orden y confianza en el departamento?	√	
21	¿Se encuentra el personal que requiere concentración en divisiones parciales o completas?	√	

22	¿Tienen las gradas distancia suficiente para el libre tránsito?	√	
23	¿Hay suficientes servicios sanitarios para el personal en esta planta del edificio?		√
24	¿Hay suficientes tomas de agua en la planta alta?	√	
25	¿El departamento se encuentra protegido de distracciones visuales?	√	
26	¿El departamento se encuentra protegido de distracciones sonoras?	√	
27	¿Dispone el departamento de mobiliario que promueva una imagen seria?	√	
28	¿Cuentan los departamentos con una atmósfera tranquila para la realización de las tareas?	√	
29	¿Cuentan el departamento con el equipo de comunicación necesario para la elaboración de las tareas?	√	
30	¿Se sitúan las puertas de comunicación entre dos recintos en la pared opuesta a las ventanas?	√	
31	¿La cantidad de personas que labora en el departamento excede su capacidad máxima?		√
32	¿Se encuentran ordenados los escritorios del departamento con el frente en la misma dirección?	√	
33	¿Se encuentran los depósitos de agua y percheros lejos del departamento?	√	
34	¿Se encuentra la oficina del Gerente a una mínima distancia del departamento?	√	
35	¿Está la oficina protegida de distracciones visuales?	√	
36	¿Hay privacidad en la oficina?	√	
37	¿Se encuentran las fotocopiadoras cercanas al departamento?	√	
38	¿El acceso al departamento (oficinas) es molesto a los otros departamentos vecinos?		√
39	¿Tienen las oficinas del departamento un color de pintura agradable a la vista?	√	
40	¿Fluye el trabajo hacia adelante en el departamento?	√	

Apéndice N°8: Lista de Chequeo para el Departamento Administrativo

LISTA DE CHEQUEO			
DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO			
N°	Pregunta	Respuesta	
		Si	No
1	¿Abren las puertas hacia adentro?	√	
2	¿Hay espacio suficiente para el desarrollo óptimo de las funciones?	√	
3	¿Se ubican próximas las unidades con las funciones relacionadas?	√	
4	¿Los escritorios tienen estilo uniforme?	√	
5	¿Tienen los escritorios de dimensiones acorde con las necesidades para el trabajo?	√	
7	¿La ubicación de los escritorios del departamento permite que la luz natural pase por el hombro izquierdo?		√
9	¿Están los archiveros y los gabinetes cerca de las áreas de trabajo?	√	
10	¿Hay en esta planta del edificio espacio que no se esté utilizando?		√
11	¿Hay espacio suficiente en el área para circular?	√	
12	¿Cuenta el área con suficiente iluminación?	√	
13	¿Cuentan las oficinas de gerencia con suficiente iluminación?	√	
14	¿Se realiza el flujo de trabajo en línea recta en el departamento?	√	
15	¿Se encuentran los archivos y gavetas a una altura uniforme en el departamento?	√	
16	¿Se encuentran las máquinas o equipo ruidoso aislado de las oficinas, o sitios de concentración?	√	
17	¿Se usan paneles o divisiones en el departamento?	√	
18	¿Hay suficientes contactos eléctricos en la planta alta del edificio?	√	
19	¿Son anchos los pasillos del departamento?	√	
20	¿Se transmite una imagen de orden y confianza en el departamento?	√	
21	¿Se encuentra el personal que requiere concentración en divisiones parciales o completas?	√	
22	¿Tienen las gradas distancia suficiente para el libre tránsito?	√	

23	¿Hay suficientes servicios sanitarios para el personal en esta planta del edificio?		√
24	¿Hay suficientes tomas de agua en la planta alta?	√	
25	¿El departamento se encuentra protegido de distracciones visuales?		√
26	¿El departamento se encuentra protegido de distracciones sonoras?	√	
27	¿Dispone el departamento de mobiliario que promueva una imagen seria?	√	
28	¿Cuentan los departamentos con una atmósfera tranquila para la realización de las tareas?	√	
29	¿Cuentan el departamento con el equipo de comunicación necesario para la elaboración de las tareas?	√	
30	¿Se sitúan las puertas de comunicación entre dos recintos en la pared opuesta a las ventanas?	√	
31	¿La cantidad de personas que labora en el departamento excede su capacidad máxima?		√
32	¿Se encuentran ordenados los escritorios del departamento con el frente en la misma dirección?	√	
33	¿Se encuentran los depósitos de agua y percheros lejos del departamento?	√	
34	¿Se encuentra la oficina del Gerente a una mínima distancia del departamento?	√	
35	¿Está la oficina protegida de distracciones visuales?	√	
36	¿Hay privacidad en la oficina?	√	
37	¿Se encuentran las fotocopiadoras cercanas al departamento?	√	
38	¿El acceso al departamento (oficinas) es molesto a los otros departamentos vecinos?		√
39	¿Tienen las oficinas del departamento un color de pintura agradable a la vista?	√	
40	¿Fluye el trabajo hacia adelante en el departamento?	√	