

Instituto Tecnológico de Costa Rica

Sede Regional San Carlos

Escuela de Administración de Empresas

Creación de un Manual de Procedimientos para las áreas de Bodega, Proveeduría, Crédito y Cobro, Ventas y Contabilidad de la compañía Agricenter S.A.

TOMO I

Trabajo Final de Graduación presentado por:

Sergio Corrales Miranda

Profesor Asesor

Ing. Óscar Córdoba Artavia

Práctica de Especialidad para optar por el grado de Bachiller en
Administración de Empresas

Muelle, San Carlos, octubre de 2009

Dedicatoria

Dedico el esfuerzo y empeño en la realización de este proyecto, a toda mi familia y amigos.

Agradecimientos

Agradezco a Dios por mantenerme firme, a mi familia por todo el apoyo, amigos por estar cerca de mí, profesores por la formación académica impartida, compañía Agricenter S.A. por la oportunidad facilitada y todos aquellos que se vieron involucrados de una u otra forma en la elaboración de la presente investigación.

Resumen

El presente trabajo de investigación tiene como finalidad facilitar una herramienta con la cual incrementar la eficiencia de procesos administrativos y el control de la información y tareas que en ellos se ejecutan. Dicha herramienta corresponde a un Manual de Procedimientos generado para las áreas de Bodega, Proveeduría, Crédito y Cobro, Ventas y Contabilidad.

Dicho documento contiene la descripción de cómo llevar a cabo eficientemente las actividades. Este, en su estructura toma en cuenta como pilares las funciones de cada área administrativa, el personal responsable de cada proceso, objetivos de cada procedimiento, indicadores para controlarlo y una representación gráfica del mismo.

El documento descrito es de gran importancia para la empresa Agricenter S.A., debido a que servirá como referencia para el conocimiento interno del funcionamiento de la compañía en cuanto descripción de tareas, además de que presenta funcionalidad para la capacitación de los nuevos colaboradores de manera más eficiente, en caso de incapacidades, sustituciones o rotación de personal.

Además, en vista de la iniciativa y ambición que posee Agricenter S.A por certificarse bajo las normas de calidad ISO 9000-2000, el presente documento representa las bases para dicha certificación, siendo la documentación de procedimientos empresariales requisito fundamental en este tipo de acreditación.

Abstract

The present investigation brings to Agricenter S.A. an administrative tool in order to: describe, document and increase the administrative procedures efficiency, and to take control of the information and tasks involved. This is about a Procedure Manual, developed at: Product Warehouse, Sales, Supplier, Accountant and Credit departments, respectively.

This document is able to describe the efficient way to complete tasks. Also, like principal aspects, its structure includes: administrative areas functions, responsible personnel for each procedure, procedure objectives, control variables and a graphic representation.

This document is important for Agricenter S.A., because offers the information about the internal operation system of the company in order to tasks description, also is useful to train new personnel in an efficient way.

Besides that, through the ambition and leadership ideology Agricenter S.A. has to obtain ISO 9000-2000 quality certification, once again this administrative tool signifies a starting point to reach that official recognition, being the business processes documentation fundamental requirement in this kind of accreditation.

Índice General

1. GENERALIDADES DE LA INVESTIGACIÓN	2
1.1. REFERENCIA EMPRESARIAL.....	2
1.1.1. Antecedentes de la Compañía	2
1.1.2. Naturaleza de la Compañía.....	2
1.1.3. Nombre de la Empresa.....	2
1.1.4. Logotipo Empresarial	2
1.1.5. Slogan Corporativo	3
1.1.6. Actividad	3
1.1.7. Productos	3
1.1.8. Ubicación	3
1.1.9. Misión Actual	4
1.1.10. Visión Actual	4
1.1.11. Política de Calidad.....	4
1.1.12. Estructura Organizacional.....	5
1.1.13. Funciones de las unidades organizacionales.....	5
1.1.14. Puestos por Unidad Organizacional.....	6
1.2. CONDICIONES DE TRABAJO	9
1.2.1. Oficinas y salas de reuniones	9
1.2.2. Bodega	10
1.3. JUSTIFICACIÓN DEL ESTUDIO.....	10
1.4. PROBLEMA DE ESTUDIO	11
1.5. OBJETIVOS DEL ESTUDIO	11
1.5.1. Objetivo General	11
1.5.2. Objetivos Específicos	11
1.6. DELIMITACIÓN DEL ESTUDIO	12
1.6.1. Alcance del Proyecto.....	12
1.6.2. Limitaciones del Proyecto	12
2. MARCO TEÓRICO	14
2.1. ADMINISTRACIÓN	14
2.1.1. Definición	14
2.1.2. Proceso Administrativo	14
2.2. EFICIENCIA Y EFICACIA.....	15

2.2.1. Concepto de Eficiencia	15
2.2.2. Concepto de Eficacia	15
2.3. ANÁLISIS ADMINISTRATIVO	15
2.3.1. Definición de Análisis Administrativo.....	15
2.3.2. Objetivos del Análisis Administrativo.....	16
2.3.3. Herramientas del Análisis Administrativo.....	17
2.4. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	17
2.4.1. Definición	17
2.4.2. Definición de Organigrama.....	18
2.4.3. Importancia del Organigrama	18
2.5. PROCEDIMIENTOS Y PROCESOS.....	18
2.5.1. Definición de Procedimiento	18
2.5.2. Características de un Procedimiento.....	19
2.6. MANUAL DE PROCEDIMIENTOS.....	20
2.6.1. Definición de Manual	20
2.6.2. Concepto de Manual de Procedimientos	20
2.6.3. Objetivos de un Manual de Procedimientos	21
2.6.4. Importancia de un Manual de Procedimientos.....	21
2.7. DIAGRAMA DE FLUJO	22
2.7.1. Definición	22
2.7.2. Ventajas	22
2.7.3. Simbología Utilizada en Diagramas de Flujo	22
2.8. FORMULARIOS.....	24
2.8.1. Definición	24
2.8.2. Diseño	24
2.8.3. Diferentes usos.....	25
2.8.4. Estilos de formularios.....	25
2.8.5. Importancia.....	25
2.8.6. Análisis	26
2.9. INVESTIGACIÓN.....	26
2.9.1. Definición de Investigación	26
2.9.2. Tipos de Investigación.....	27
2.10. FUENTES DE INFORMACIÓN PARA LA INVESTIGACIÓN.....	28

2.10.1. Definición de Fuentes de información para la Investigación	28
2.10.2. Tipos de Fuentes de información para la Investigación	28
2.11. TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN	29
2.11.1. Técnicas de Recolección de la Información	29
2.11.2. Tipos de Técnicas de Recolección de la Información	29
2.12. INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN	31
2.13. NORMAS DE GESTIÓN CONTINUA DE LA CALIDAD ISO 9000	31
2.13.1. Definición	31
2.13.2. Estructura Típica de un Sistema ISO 9000	32
2.13.3. Documentación de los Procesos Empresariales Actuales	32
2.14. PRINCIPALES VARIABLES DE ESTUDIO DE UN MANUAL DE PROCEDIMIENTOS CON BASE EN LA NORMAS ISO 9000	33
2.14.1. Nombre o título del Procedimiento	33
2.14.2. Codificación ó Número	33
2.14.3. Objetivo del Procedimiento	33
2.14.4. Alcance del Procedimiento	33
2.14.5. Fecha de emisión y aprobación	34
2.14.6. Autoridad emisora y autoridad aprobadora	34
2.14.7. Número de página y total de páginas del procedimiento	34
2.14.8. Personal que Interviene	34
2.14.9. Definiciones	34
2.14.10. Descripción de actividades	34
2.14.11. Documentos utilizados	35
2.14.12. Políticas y /o Normas	35
2.14.13. Indicadores	35
2.14.14. Anexos	35
2.15. AUDITORÍA DE CERTIFICACIÓN	35
3. MARCO METODOLÓGICO	37
3.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN	37
3.1.1. Investigación Descriptiva	37
3.2. SUJETOS Y FUENTES DE INFORMACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	37
3.2.1. Sujetos de la Investigación	37
3.2.2. Fuentes Secundarias de Información	38

3.2.3. Fuentes Primarias de Información	38
3.3. TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS PRIMARIOS UTILIZADAS	38
3.3.1. Cuestionario	38
3.3.2. Entrevista	38
a. Instrumento de apoyo para la recolección de la información	39
3.3.3. Observación	39
3.3.4. Reuniones.....	39
3.4. ANÁLISIS Y DOCUMENTACIÓN DE LOS PROCEDIMIENTOS	39
3.4.1. Portada del Procedimiento	40
a. Encabezado	40
b. Tabla de Contenidos	40
c. Pie de página	40
3.4.2. Introducción	41
3.4.3. Objetivos	41
3.4.4. Alcance.....	41
3.4.5. Personal que interviene.....	41
3.4.6. Definiciones y Conceptos.....	41
3.4.7. Documentación Utilizada.....	41
3.4.8. Entradas, Transformación y Salidas del Proceso.....	42
3.4.9. Descripción de Actividades.....	42
3.4.10. Flujo de Procesos.....	42
3.4.11. Variables de Control.....	42
3.4.12. Políticas y/o Normas aplicables	43
3.4.13. Apéndices.....	43
3.4.14. Anexos.....	44
3.5. APROBACIÓN DEL MANUAL	44
4. MANUAL DE PROCEDIMIENTOS (TOMO II)	45
5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	47
5.1. CONCLUSIONES	47
5.2. RECOMENDACIONES	50
6. LITERATURA CONSULTADA	53
7. APÉNDICES	56
8. ANEXOS	64

Índice de Apéndices

APÉNDICE 1: HERRAMIENTA BASE PARA LA RECOLECCIÓN DE LOS DATOS PRIMARIOS	56
APÉNDICE 2: DISTRIBUCIÓN DE PLANTA ACTUAL DE LA COMPAÑÍA AGRICENTER S.A. (PLANTA BAJA).....	60
APÉNDICE 3: DISTRIBUCIÓN DE PLANTA ACTUAL DE LA COMPAÑÍA AGRICENTER S.A. (PLANTA ALTA)	61
APÉNDICE 4: DISTRIBUCIÓN DE PLANTA ACTUAL DE LA BODEGA DE PRODUCTO COMERCIAL.....	62

Índice de Anexos

ANEXO 1: INSTRUMENTO DE APOYO PARA LA RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN	64
---	----

Índice de Tablas

TABLA 1: SIMBOLOGÍA UTILIZADA EN LOS DIAGRAMAS DE FLUJO.	22
---	----

Índice de Figuras

FIGURA 1: ILUSTRACIÓN DE LA UBICACIÓN DE LA COMPAÑÍA EN UNA PORCIÓN DE MAPA DE LA REGIÓN.	3
FIGURA 2: ORGANIGRAMA FUNCIONAL AGRICENTER S.A.	5
FIGURA 3: ESTRUCTURA TÍPICA DE UN SISTEMA ISO 9000	32
FIGURA 4: INSTRUMENTO DE APOYO PARA LA RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN	64



Capítulo I

Generalidades de la Investigación

1. Generalidades de la Investigación

1.1. Referencia Empresarial

1.1.1. Antecedentes de la Compañía

AGRICENTER S.A. nace en el año 2001, como una alternativa distinta para la comercialización de agroinsumos, materiales de empaque y prestación de servicio técnico, dentro del sector productivo piñero, bananero y de cítricos a nivel nacional.

Como parte de su filosofía de crecimiento y desarrollo, la empresa ha definido varios elementos esenciales, dentro de los cuales han destacado una política de servicio al cliente de calidad y personalizado.

De esta forma, AGRICENTER S.A. ha pretendido destinar recursos especializados para el área asesoría técnica y distribución leal, convincente y a tiempo, garantizando al productor un servicio de calidad y satisfaciendo la seguridad esperada.

La compañía AGRICENTER S.A. nace bajo una filosofía como parte de:

“UNA PROPUESTA INTEGRAL DE SOLUCIONES A LAS NECESIDADES DEL SECTOR
AGROINDUSTRIAL NACIONAL”

1.1.2. Naturaleza de la Compañía

La empresa se conformó por medio de una Sociedad Anónima, llamada AGRICENTER S.A.; cuya cédula jurídica es: N° 3-101-301429. La compañía fue fundada e inscrita el 08 de agosto de 2001.

1.1.3. Nombre de la Empresa

AGRICENTER S.A.

1.1.4. Logotipo Empresarial



1.1.5. Slogan Corporativo

“Soluciones integrales para el sector productivo”

1.1.6. Actividad

Dedicada a la venta de insumos agroquímicos para el Sector Agropecuario en general, siendo el sector de piña y cítricos sus dos mayores mercados (representan más de un 90% de las Ventas anuales), mayormente estos insumos son para producción nacional.

1.1.7. Productos

Se comercializa toda clase de productos necesarios para la producción agropecuaria, tal como: insecticidas, fertilizantes, herbicidas, fungicidas, coadyuvantes, reguladores de crecimiento, material de empaque para piña, entre otros.

1.1.8. Ubicación

La compañía en estudio se encuentra ubicada en Muelle de San Carlos, 500 m norte del Banco Nacional de Costa Rica.



Figura 1: Ilustración de la ubicación de la compañía en una porción de mapa de la región.

Fuente: Tomado del sitio web “Google Maps”, buscar “Agricenter”.

1.1.9. Misión Actual

“Contribuir al fortalecimiento económico, ambiental y social del sector productivo, a través de una búsqueda continua de soluciones que propicie la excelencia de sus procesos”.

1.1.10. Visión Actual

“Ser un ente activo en el proceso de búsqueda de soluciones que le permita a nuestros socios comerciales alcanzar sus metas”.

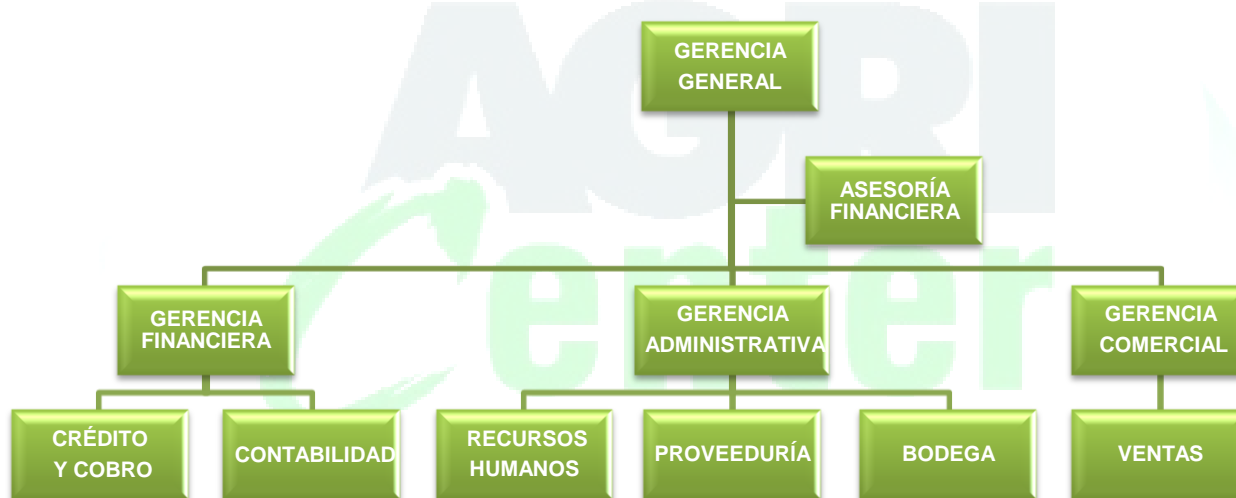
1.1.11. Política de Calidad

Agricenter S.A. es una empresa especializada en la importación y distribución de insumos y equipos agrícolas. Comprometidos con el mejoramiento continuo de nuestros procesos, para cumplir con las normas y reglamentaciones requeridos por nuestros Socios Productores, así como otros requisitos relacionados con el fin de:

- Establecer una relación confiable de largo plazo con nuestros Socios Productores.
- Fomentar el desarrollo personal de nuestros colaboradores.
- Con base a nuestra relación de confianza a largo plazo, brindar a nuestros Socios Productores el apoyo para el cumplimiento de sus sistemas de gestión ambiental y seguridad alimentaria.
- Manteniendo una utilidad neta anual sostenible.

1.1.12. Estructura Organizacional

Figura 2: Organigrama Funcional Agricenter S.A.



Simbología

- Unidad Organizacional
- Línea de Mando
- Asesoría

Elaborado por Sergio Corrales M.
05/08/09. Fecha Aprob. 12/08/09

1.1.13. Funciones de las unidades organizacionales

Gerencia General: Está a cargo de tomar todas las decisiones trascendentales del flujo de acción de la empresa.

Asesoría Financiera: Brinda asesoría en materia financiera del proceso que se lleva a cabo en logística de agroinsumos y en negociaciones con proveedores nacionales e internacionales.

Gerencia Administrativa: Se encarga de la gestión administrativa que se fundamenta en funciones de planeación, organización, dirección y control.

Gerencia Financiera: Esta unidad se encarga de elaborar un control financiero producto de las operaciones de la empresa. Así mismo, colabora con el sistema de planificación financiera, proyección de ingresos y pago a proveedores.

Gerencia Comercial: Principalmente realiza funciones de seguimiento y soporte a clientes valiosos reales y potenciales.

Crédito y Cobro: Se encarga de funciones de otorgamiento de créditos y cobro a clientes.

Contabilidad: Es la unidad encargada de llevar a cabo un control de la información contable de la empresa.

Proveeduría: Se encarga de realizar compras nacionales o extranjeras para abastecer la demanda de producto comercial o de consumo empresarial. Además contribuye en la logística empresarial

Bodega: Unidad que controla el almacenamiento, manejo y disposición del producto que distribuye la empresa.

Ventas: Se encarga de brindar un servicio personalizado de venta de producto, incluyendo de ser necesario, todo un proceso de visita y asesoramiento al cliente. Además, contribuye con los cobros a socios productores y logística empresarial.

1.1.14. Puestos por Unidad Organizacional

Gerencia General

Propietario y Coordinador General de la Empresa

Las funciones que incumben a este puesto corresponden a la administración general, y toma de decisiones trascendentales del funcionamiento de la compañía.

Gerencia Administrativa

Gerente Administrativo

El encargado de ejecutar las funciones concernientes a este puesto, se centran en la organización, coordinación, control y dirección de las operaciones cotidianas organizacionales.

Gerencia Financiera*Gerente Financiero*

El colaborador que tiene a cargo este puesto realiza funciones y planes financieros por llevar a cabo en la empresa; y toma decisiones en esta área específica. Además, específicamente analiza estados financieros, coordina y realiza pagos a proveedores y fiscaliza las labores del personal de Crédito y Cobro y Contabilidad.

Contabilidad*Contador*

Lleva el control de toda la información contable de la empresa, lo que implica revisión de cuentas contables, ajustes y elaboración de estados contables.

Asistente Contable

Encargado de custodiar y registrar en el sistema todo tipo de facturas de gastos. Además tiene a su labor la elaboración de conciliaciones bancarias; y realiza reportes estadísticos mensuales de la rentabilidad empresarial.

Crédito y Cobro*Encargado de Crédito y Cobro*

Tiene a cargo la coordinación los cobros a clientes ya sean por créditos o al contado. Además prepara proyecciones de ingreso semanal.

Encargado de Facturación

Realiza la facturación al crédito y al contado. Además lleva un control de entregas pendientes en coordinación con el personal de Bodega.

Proveeduría*Encargado de Importaciones*

Realiza labores de negociación y compra con proveedores extranjeros. Además gestiona y da seguimiento a los movimientos a realizar para el trámite de aduanas e introducción y nacionalización de producto importado.

Encargado de Compras Nacionales

Realiza labores de negociación y compra a proveedores nacionales y coordina el transporte y entrega de las mismas a Bodega.

Encargado de Inventario

Actualiza el inventario ya sea por ajustes a realizar o ingreso de mercadería al sistema de inventarios.

Bodega

Encargado de Bodega

Coordina y fiscaliza: las labores de ingreso y salida de mercadería en Bodega, las labores de mantenimiento de la Bodega e inventarios, y la eficiente ejecución del trabajo del personal de Bodega.

Asistente de Bodega

Encargado de tomar pedidos y llevar el control de documentos de cualquier trámite realizado por la unidad de Bodega, ya sea manual o digitalizado. Además participa en la elaboración de toma física de inventario.

Operador del Montacargas

Encargado de trasladar y acomodar la mercadería entarimada utilizando el montacargas y de cumplir con labores de aseo de la Bodega.

Bodegueros

Encargados de carga y descarga de mercadería, y velan por el mantenimiento, orden y limpieza de la Bodega.

Gerencia Comercial

Gerente Comercial

El funcionario a cargo de este puesto, desempeña relaciones estratégicas y de seguimiento a clientes y proveedores importantes actuales y potenciales.

Ventas

Fuerza de Ventas

Realizan visitas personalizadas a cada socio productor, con el fin de: dar seguimiento a la relación establecida con el cliente, brindar soporte técnico y realizar una venta o cobro respectivo.

1.2. Condiciones de Trabajo

En el presente apartado del documento se describirá las condiciones de las instalaciones físicas de la compañía. Esta descripción se generalizará para todos los departamentos o áreas de la empresa, ya que gozan de una igualdad de privilegios en cuanto al ambiente de trabajo.

1.2.1. Oficinas y salas de reuniones

Iluminación

Los colaboradores de Agricenter S.A. operan en oficinas con adecuada iluminación de tipo “Luz Blanca”, brindada por fluorescentes de longitud alrededor de 30 pulgadas, ubicados en pares y con una distribución aproximada de dos fluorescentes por cada seis metros cuadrados (igualmente, desde otra perspectiva, cada funcionario posee su campo de trabajo iluminado por dos fluorescentes).

Ventilación

Todas las oficinas se encuentran con un ambiente regulado por aire acondicionado. Igualmente, si es de preferir, el trabajador tiene acceso a ventilación natural por medio de los ventanales que poseen cada departamento.

Mobiliario y equipo

Los colaboradores laboran cómodamente con sillas tipo “ejecutivas”, de modo que su trabajo les resulta más placentero minimizando el cansancio físico. Además cada uno posee su escritorio de trabajo, y muebles de archivo de documentos.

Además, como herramienta de trabajo, el colaborador dispone de un computador personal y una impresora por departamento.

Seguridad Ocupacional

Como elemento y norma de seguridad laboral, se cuenta con extintores en cada departamento o unidad empresarial.

1.2.2. Bodega

En cuanto a Bodega, la fracción administrativa goza de los mismos privilegios anteriormente mencionados. No obstante, se hace una diferenciación al mencionar el área de Bodega como segmento aparte, ya que las condiciones del área de almacenaje de productos de la misma cumple con las disposiciones dictadas por el “Reglamento de Expendios y Bodegas de Agroquímicos”, el cual es un decreto ejecutivo No. 28659-S. (*Ver reglamento en sitio web: <http://www.tramites.go.cr/logros/28659-s.pdf>*)

1.3. Justificación del Estudio

Agricenter S.A. es una empresa que, desde sus inicios, ha tenido una visión muy amplia hacia el futuro, en cuanto al abastecimiento regional y nacional de agroinsumos. Hasta hoy, se ha posicionado efectivamente en el mercado de la venta y distribución y asesoramiento de productos agroquímicos (herbicidas, fungicidas, insecticidas, fertilizantes y coadyuvantes; insumos para el empaque de piña; y equipos de protección), satisfaciendo la necesidad de obtención, utilización y servicio técnico en el manejo de los mismos, por parte de industrias de la piña, banano y cítricos; entre otras a nivel nacional.

Un Manual de Procedimientos le permitirá a la compañía en estudio contar con un documento formal en el cual se describan todas las operaciones que deben seguirse para la realización más adecuada del trabajo, permitiendo simplificar los métodos de trabajo, funcionando como una guía de entrenamiento para procesos de inducción, eliminar las operaciones y papelería innecesaria, con el fin de reducir los costos y gastos y dar fluidez a las operaciones; y al final mostrando a cada uno de los colaboradores cómo deben realizarse los quehaceres diarios de manera óptima. Todo lo anterior se convertiría en un incremento de la eficiencia empresarial y por consiguiente de la rentabilidad de la misma.

1.4. Problema de Estudio

Inexistencia de un Manual de Procedimientos, que contribuya en la gestión de procesos de manera eficiente en los departamentos de: Contabilidad, Crédito y Cobro, Proveeduría, Ventas y Bodega.

1.5. Objetivos del Estudio

1.5.1. Objetivo General

- Contribuir con la gestión empresarial mediante el desarrollo de un Manual de Procedimientos en las áreas de Bodegaje, Proveeduría, Crédito y Cobro, Ventas, y Contabilidad, con base en las normas de gestión continua de la calidad ISO 9000.

1.5.2. Objetivos Específicos

- Investigar los procedimientos actuales con los que se fundamentan las operaciones que se realizan en las unidades de Bodega; Proveeduría; Ventas; Contabilidad y Crédito y Cobro; mediante la aplicación de entrevistas personales.
- Investigar cuáles son las funciones que realizan actualmente los colaboradores en las diferentes áreas de estudio, por medio de la aplicación de entrevistas personales.
- Analizar cada procedimiento actual que se ve involucrado en las operaciones de las unidades de Bodega, Proveeduría, Ventas, Contabilidad y Crédito y Cobro.
- Documentar los procedimientos analizados, en las unidades de Bodega, Proveeduría, Ventas, Contabilidad y Crédito y Cobro.
- Rediseñar los formularios actuales utilizados en los distintos procesos para optimizar cada uno de ellos y el funcionamiento de las operaciones que involucran.

- Proponer indicadores en cada formulario de manera que contribuyan en la toma de decisiones para el control de los procedimientos y mejoramiento continuo.
- Formular una herramienta metodológica con la cual se recolecte información primaria que permita el levantamiento de cada procedimiento.

1.6. Delimitación del Estudio

1.6.1. Alcance del Proyecto

El proyecto podrá brindar a los implicados una amplia idea sistemática de cómo proceder en la gestión del manejo de procedimientos de Bodega (con persistentes ingresos y salidas de gran cantidad de mercadería o con constante rotación de inventario), la realización de procesos de compras de agroinsumos (sean éstas nacionales o internacionales), Ventas de los mismos bajo servicio personalizado, manejo de procesos contables y procedimientos de crédito, cobro y facturación.

De manera que sea posible implantar una cultura de orden, eficiencia y control de la información y ejecución de procesos; evitando contrariedades, papelería innecesaria con información o controles insuficientes; y pérdidas de tiempo y dinero referentes a los procesos administrativos descritos.

1.6.2. Limitaciones del Proyecto

La presente investigación presentó una limitante, la cual consiste en la documentación parcial de la totalidad de procedimientos realizados por el departamento de Contabilidad. La propuesta de levantamiento de procedimientos para dicha unidad administrativa consta de un total de siete procedimientos los cuales son: reintegro de caja chica, conciliación de cuentas transitorias, cierre mensual contable, declaración jurada de ventas, conciliaciones bancarias, registro de pago a proveedores y registro de cuentas por pagar. Sin embargo, los procedimientos que se abarcaron en el manual corresponden a conciliaciones bancarias, registro de pago a proveedores y registro de cuentas por cobrar.

The title is centered and framed by four decorative, curved green lines that sweep around the text from the top, left, right, and bottom, creating a sense of enclosure and movement.

Capítulo II

Marco Teórico

2. Marco Teórico

2.1. Administración

2.1.1. Definición

Es el proceso de diseñar, implementar y mantener un ambiente en el cual las personas trabajen de manera eficaz y eficiente; mediante técnicas y prácticas de: planificación, organización, integración de personal, dirección y control; prestando principal atención al rendimiento, lo que implica la eficacia y eficiencia en consecución de objetivos organizacionales, involucrando la menor inversión de tiempo y de recursos. (Vargas, 2008)

2.1.2. Proceso Administrativo

El proceso administrativo es el conjunto de funciones y actividades que se desarrollan en una organización, orientadas al logro de los objetivos empresariales.

Dicho proceso está compuesto por cinco etapas: planeación, organización, integración de personal, dirección y control detalladas a continuación: (Stephen & Coulter, 2000)

Planeación:

Llamada también planificación, consta de definir las metas que se persiguen, estableciendo una estrategia por seguir y desarrollando planes de acción para integrar y coordinar las actividades (Stephen & Coulter, 2000).

Organización:

Para que proceso administrativo logre organizar adecuadamente, debe determinar con precisión y detalle ¿qué tareas es necesario llevar a cabo, quién las va a realizar, cómo se agruparán esas tareas, quién rendirá cuentas a quién y bajo qué circunstancias? (Stephen & Coulter, 2000)

Dirección:

Al ejecutarse el proceso administrativo, el administrador debe saber dirigir a los colaboradores de manera motivacional, seleccionar los canales por los cuales fluirá la comunicación eficientemente y resolver los conflictos que se presenten (Stephen & Coulter, 2000).

Control:

El control es la vigilancia de actividades de manera que se proyecten de acuerdo a lo planificado, y para corregir cualquier desviación significativa. (Stephen & Coulter, 2000)

Integración de Personal:

Decide qué tipo de personas deben ser contratadas, recluta, selecciona, establece normas de desempeño, determina la compensación de los empleados, evalúa el desempeño, asesora a los empleados, capacita a los colaboradores y les facilita el desarrollo personal y profesional. (Hernández & Rodríguez, 2005)

2.2. Eficiencia y Eficacia

2.2.1. Concepto de Eficiencia

La eficiencia es la relación entre insumos y productos, cuya meta es hacer mínimos los costos en términos de recursos (Stephen & Coulter, 2000).

2.2.2. Concepto de Eficacia

La eficacia es simplemente el hecho de alcanzar un objetivo. (Stephen & Coulter, 2000)

2.3. Análisis Administrativo

2.3.1. Definición de Análisis Administrativo

“El análisis administrativo es el método de de investigación científica aplicado a la administración, basado en términos cuantitativos y las ciencias del comportamiento humano; el cual consiste en dividir o separar las partes de un problema o situación administrativa para conocer los elementos de los cuales se forma, con el objetivo de: evaluar y realizar un cambio en términos administrativos”. (Palacios E., 1984)

Este puede dividirse en dos enfoques de estudio, los cuales son:

Macro Análisis Administrativo: “Es el análisis de un conjunto de empresas cuando interactúan en el desempeño de cierta función que forma un sistema. Interesa conocer la base filosófica de la empresa como un todo, sus objetivos, sus funciones generales, la jerarquía de sus órganos, entre otros”. (Hernández Orozco, 1996)

Micro Análisis Administrativo: “Es el estudio de los aspectos internos de una organización, desde el mínimo detalle operativo hasta el nivel más general. Se analizan los objetivos institucionales, las funciones departamentales, el organigrama general, los puestos, el sistema de trabajo, los formularios utilizados, las políticas y normas organizacionales vigentes, los manuales actuales, la distribución de planta física, la salud ocupacional, la asignación de los recursos, entre otros”. (Hernández Orozco, 1996)

2.3.2. Objetivos del Análisis Administrativo

Según afirma (Gaitán Cruz, 2008) el Análisis Administrativo como cualquier otra especialidad de la administración general, tiene objetivos específicos y unos de ellos son:

- Reducir costos: Al análisis administrativo le exigen métodos para reducir costos.
- Reducir tiempos ociosos por demoras injustificadas: Usar el recurso tiempo de la mejor manera.
- Reducir o eliminar las deficiencias por inadecuadas o insuficientes controles.
- Reducir las deficiencias de supervisión originadas en amplios hábitos de control.
- Reducir deficiencias debidas a asignaciones erróneas de equipo o lugares de labores.
- Reducir deficiencias debidas al desconocimiento operacional (cuando no hay capacitación).
- Reducir deficiencias debidas a una mala distribución del trabajo.

2.3.3. Herramientas del Análisis Administrativo

Según lo afirma (Álvarez Torres, 1996), “el Análisis Administrativo es una de las divisiones más importantes de la administración porque abarca temas importantes de la planeación, organización y control. Básicamente, el Análisis Administrativo, según (Gaitán Cruz, 2008) se basa en cuatro puntos para la realización de su trabajo”:

Análisis de los Procedimientos

Es el análisis de procedimientos que se utiliza para realizar todas las funciones. Éste se basa en preguntarse: ¿en qué consisten, quienes las hacen, cuando las hacen, que partes de la organización involucran, donde se hacen?, entre otras.

Análisis de los Formularios

El análisis de los formularios utilizados para realizar los trabajos que hagan que los procedimientos se realicen. Se debe analizar qué información contienen, para qué sirve dicha información, quienes lo usan, qué camino sigue, etc.

Análisis del Espacio Físico

El análisis del espacio físico, del cual se disponen los funcionarios para la ejecución de sus labores. Está incluido el análisis del ambiente de trabajo y la distribución de la planta física en donde se ejecuta.

Distribución de Funciones

El estudio de distribución de funciones de los empleados de un departamento, unidad, división u organización como un todo.

2.4. Estructura Organizacional

2.4.1. Definición

Una estructura organizacional es el marco formal mediante el cual se dividen, agrupan y coordinan las tareas empresariales. (Stephen & Coulter, 2000)

2.4.2. Definición de Organigrama

“Un organigrama es la representación gráfica de la estructura formal de autoridad y de la división especializada del trabajo de una organización por niveles jerárquicos”.

Por lo tanto, aparte de representar gráficamente a la organización o parte de ella, expresa cómo se encuentran relacionados los órganos que la conforman. Para esto se utilizan rectángulos que representan los organismos o cargos, los cuales se unen entre sí por líneas, que representan las relaciones de comunicación y autoridad dentro de la organización. (Hernández Orozco, 1996)

2.4.3. Importancia del Organigrama

La importancia de los organigramas radica en que son útiles para diagnosticar y analizar las estructuras organizacionales, con la salvedad de que se puedan replantear y adecuar según sean las necesidades que tenga la compañía en el momento. (Hernández Orozco, 1996)

Además éstos se emplean para:

- Instrumento de información para empleados y usuarios o clientes.
- Dar seguridad y motiva al colaborador.
- Brindar noción de las actividades que ejecuta la empresa.

2.5. Procedimientos y Procesos

2.5.1. Definición de Procedimiento

Un procedimiento es una sucesión lógica de pasos u operaciones que conducen a la solución de un problema o a la producción de un bien o servicio.

Además, consta de un ciclo de operaciones que involucran generalmente a colaboradores de órganos diferentes de la compañía, y que se establece para asegurar que todas la operaciones que se ejecutan para producir un bien o servicio sean normalizadas y estandarizadas. (Hernández Orozco, 1996)

2.5.2. Características de un Procedimiento

A continuación se muestran las características de un procedimiento según (Méndez Mestre, 2007)

Flexibilidad: Capacidad de asimilar de manera rápida los cambios provenientes del proceso adaptándose a estos.

Mejoramiento continuo: Capacidad de ser susceptible de mejoras basadas en la retroalimentación de sus resultados en cada período en el que se evalúe.

Sinergia: Capacidad para involucrar a todos en el cumplimiento de los objetivos y en el alcance de la meta del proceso.

Parsimonia: Existe una armonía entre los pasos del procedimiento, permite llevar a cabo un proceso complejo de forma relativamente sencilla.

Pertinencia: Posibilidad que tiene el procedimiento de ser aplicado en los procesos sin tener consecuencias negativas para los mismos.

Fiabilidad: Capacidad de funcionar continuamente sin obstaculizar el proceso de toma de decisiones.

Racionalidad: Capacidad de cumplir su objetivo y desarrollar sus funciones con los recursos necesarios.

Apertura: Capacidad de relacionarse con el resto de los sistemas, lo cual le permite asimilar de manera rápida los cambios del entorno adaptándose a estos.

Generalidad: Posibilidad de su extensión como instrumento metodológico para el diagnóstico de la calidad en los procesos de las organizaciones con características no idénticas.

Definición de Proceso

Cualquier actividad o conjunto de actividades secuenciales, que transforman elementos de entrada en resultados, pueden considerarse como proceso. (Sangüesa S., Mateo D., & Ilzarbe I., 2006)

Según el autor mencionado anteriormente, en el contenido de un procedimiento se pueden identificar los siguientes elementos:

Entradas: son los elementos necesarios para poder realizar el proceso.

Salidas: elementos que son generados por el proceso.

Recursos: son los elementos que se necesitan para realizar el proceso.

Procedimiento: pautas necesarias para llevar a cabo el proceso; es decir la secuencia de actividades que transforman las entradas en salidas.

Cliente del Proceso: destinatario de la salida del proceso. Si el destinatario es una persona de la organización recibe por lo general el nombre de cliente interno.

Indicador: medida de una característica del proceso.

Propietario del proceso: es el responsable del proceso.

2.6. Manual de Procedimientos

2.6.1. Definición de Manual

“Es un documento el cual está al alcance, y contiene un conjunto de instrucciones debidamente ordenadas y clasificadas, que proporciona información rápida y organizada sobre las prácticas administrativas”.

El contenido de los manuales depende del asunto que se trata y del uso que se le piensa dar. Por tanto, de acuerdo con las circunstancias, los distintos tipos de manuales necesitarán detalles introductorios así como una sección instructiva extensa (Molina, 2008).

2.6.2. Concepto de Manual de Procedimientos

El Manual de Procedimientos es un tipo de manual que reúne información clasificada sobre la naturaleza y fines de una serie de procesos correspondientes a las operaciones de una organización, con sus respectivos fluxogramas, salidas resultantes de cada proceso, y sus respectivos formularios como instrumentos de apoyo (Hernández Orozco, 1996).

2.6.3. Objetivos de un Manual de Procedimientos

El principal objetivo es difundir entre los empleados de una o varias unidades administrativa la forma óptima de realizar determinado trabajo, para que, mediante su utilización se evite el derroche de tiempo, esfuerzo y materiales en la ejecución de labores (Molina, 2008). Con base en el anterior objetivo, (Molina, 2008) relaciona los siguientes:

- Enseñar el trabajo a nuevos empleados.
- Aprovechar al máximo los recursos humanos y materiales de los cuales dispone la empresa.
- Que la información sea suficiente oportuna y veraz.
- Evitar que exista duplicidad de funciones en la ejecución de las funciones y ayuda a la coordinación del trabajo.
- Simplificar la determinación de responsabilidades por fallas o errores.
- Uniformar y controlar el cumplimiento de las rutinas de trabajo y evitar su alteración arbitraria.
- Reducir los costos al aumentar la eficiencia general.
- Permite que tanto el empleado como sus jefes, sepan si el trabajo está bien realizado.
- Aumentar la eficiencia de los empleados, indicándoles lo qué deben hacer y cómo deben hacerlo .

2.6.4. Importancia de un Manual de Procedimientos

Según (Hernández Orozco, 1996) los manuales de procedimientos resultan de gran importancia ya que:

- Proporcionan formalización a la empresa
- Facilitan el acceso a la información organizada
- Estandarizan y uniforman el desempeño de las personas
- Agilizan el funcionamiento de la empresa
- El uso de éstos evita pérdidas de tiempo y recursos

2.7. Diagrama de flujo

2.7.1. Definición

Un diagrama de flujo consiste en una gráfica que representa el flujo o la secuencia de las operaciones de un proceso con las unidades responsables y su respectivo personal involucradas en su ejecución (Hernández Orozco, 1996).

2.7.2. Ventajas



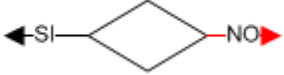








Existen ciertas ventajas al emplear diagramas de flujo para representar las operaciones (Hernández Orozco, 1996):

- Se obliga a que se tenga un ordenamiento y análisis previo de la información disponible de los procedimientos.
- Permite racionalizar los procedimientos establecidos para volverlos más eficaces.
- Simplifica tareas de un procedimiento facilitando su entendimiento.
- Los cambios en los procedimientos son fácilmente representables a través de variaciones incluidas en el fluxograma (diagrama de flujo), lo que permite visualizar fácilmente nuevas operaciones o tareas incluidas en el sistema.
- **Ahorro de tiempo y costos:** Hace más accesible el análisis de los procedimientos, por lo que se tiene fácil identificación de puntos problemáticos, si reconstruir todo un sistema.
- Identifica los clientes y proveedores de un proceso.
- Contribuye a planificar, chequear y rediseñar.

2.7.3. Simbología Utilizada en Diagramas de Flujo

A continuación se detalla la simbología utilizada comúnmente en el empleo de diagramas de flujo.

Tabla 1: Simbología utilizada en los diagramas de flujo.

	<p>Iniciador / Terminador: Símbolo empleado para indicar el inicio y el fin del procedimiento.</p>
	<p>Proceso: indica la instrucción o tarea para ser ejecutada.</p>
	<p>Decisor: Indica cuando el responsable de paso a ejecutar debe analizar 2 situaciones posibles y decidir por una para continuar el flujo del proceso.</p>
	<p>Proceso Predefinido: Procedimiento menor ya establecido para una tarea muy específica</p>
	<p>Documento Original: Símbolo utilizado para referirse a una operación, acción, entrega o transporte que utilice documentos originales para llevarse a cabo.</p>
	<p>Copia 1 de un documento original</p>
	<p>Ingreso de Información: Símbolo utilizado para denotar la introducción de datos o información a un sistema computadorizado.</p>
	<p>Almacenamiento de Información: Símbolo que indica el almacenamiento de información en el sistema computacional.</p>
	<p>Archivar o desarchivar un documento, respectivamente</p>
	<p>Conector Interno: Figura utilizada para indicar el seguimiento de un paso a otro dentro de un mismo procedimiento.</p>
	<p>Conector Externo: Símbolo empleado para unir 2 procesos diferentes, o para unir un sistema o</p>

parte de este con otro sistema.



Conectores de Flujo: Utilizados para indicar y unir el flujo del procedimiento

Fuente: (Hernández Orozco, 1996)

2.8. Formularios

2.8.1. Definición

Un formulario es cualquier documento impreso que contiene información estructurada sobre determinado aspecto que satisface algún objetivo específico, el cual puede ser de: control de procesos, almacenamiento de información o transporte de información dentro de un sistema.

Con estos se puede transmitir información de un colaborador a otro, o de una unidad o departamento a otro. Además, estos varían según su propósito u objetivo, tornándose en diferentes formas, tamaños, colores y texturas. Actualmente se utilizan formularios utilizados en sistemas informáticos para transportar información (Archivos de tablas, documentos, entre otros), los cuales se denominan: formularios continuos. Los formularios que el usuario tiene que completar a mano y en papel se denominan: formularios clásicos.

La importancia de los formularios bien creados radica en que: ahorra tiempo, disminuye errores, estandariza el trabajo, facilita tareas, favorece el control, aumenta confianza del colaborador, representa información necesaria y finalmente por todo lo anterior: reduce costos. (Hernández Orozco, 1996)

2.8.2. Diseño

Al crear un formulario hay que tomar en cuenta (Seaver, 2002):

- Incorporar formularios sólo a tareas rutinarias y variables de control CLAVES, evitando papelería innecesaria.

- Verificar el objetivo que se persigue con el formulario: con este definido, se logra tener noción del cuerpo o estructura del mismo.
- Debe contener al menos: *nombre de la institución, ubicación de la misma, nombre u objetivo del formulario, identificación del usuario, variables de interés por registrar, respaldos (firmas y nombres) y controles (Código del formulario, número de consecutivo, entre otros).*

2.8.3. Diferentes usos

Según (Palacios E., 1984), los tipos de uso para un formulario son los siguientes:

- Preparados para uso interno
- Diseñados para la presentación de resultados: informes y reportes
- Formar parte de un procedimiento
- Elaborados por entidades gubernamentales para recopilar información
- Para recolectar información externa
- Documento fuente para usos legales

2.8.4. Estilos de formularios

Dependiendo de las necesidades de cada unidad administrativa de la organización, así deberán elaborarse los formularios (Palacios E., 1984):

- De Línea
- De Columnas
- De Casillas
- Combinado

2.8.5. Importancia

Según (Palacios E., 1984) las operaciones administrativas que se realizan en la organización requieren documentos para dejar constancia de su ejecución. Cuando dichas operaciones son numerosas y repetitivas utilizan fórmulas impresas, cuyo uso determina

de forma directa en la simplificación del trabajo así como de su calidad en la información recopilada, por esto es muy importante:

- Su contenido
- Su función como medio para generar y transmitir información
- Se convierten en un medio de trasiego de información hacia lo externo de la compañía
- Ahorran tiempo en labores muy rutinarias
- Favorecen el control y de esta forma disminuyen el error
- La cantidad de ellas que se utilicen (original y copias)
- El costo que representan

2.8.6. Análisis

Los formularios deben estar bajo continuo análisis (cada 6 meses recomendado), debido a que las empresas se encuentran en un ambiente de constante cambio. Por tanto los procedimientos se tornarán diferentes alterando en muchos casos la manera de evaluar, transportar, almacenar o controlar la información por medio de los formularios (Seaver, 2002).

2.9. Investigación

2.9.1. Definición de Investigación

Es la realización de actividades intelectuales y experimentales de modo sistemático, con la intención de aumentar los conocimientos sobre una determinada materia.

En este sentido es posible mencionar que la investigación es la búsqueda de conocimientos o de soluciones a ciertos problemas (Hernández S., Fernández C., & Baptista L., 2007).

2.9.2. Tipos de Investigación

A continuación se declaran los diferentes tipos de investigación de acuerdo con las perspectivas propuestas por (Saldaño, 2009):

Grado de abstracción:

- Investigación Pura: este tipo de investigación busca aumentar la teoría en algún campo, por lo que se vincula con nuevos conocimientos y, de este modo no se ocupa de las aplicaciones prácticas que puedan hacer referencias a los análisis teóricos.
- Investigación Aplicada: su principal objetivo se basa en resolver problemas prácticos, con un margen de generalización limitado. Genera poco aporte al conocimiento científico desde un punto de vista teórico.

Naturaleza de los datos:

- Metodología cuantitativa: el objeto de estudio es externo al sujeto que lo investiga, tratando de lograr la máxima objetividad posible. Intenta identificar leyes generales referidas a grupos de sujetos o hechos. Sus instrumentos suelen recoger datos cuantitativos los cuales también incluyen la medición sistemática y se emplea el análisis estadístico como cualidad destacada.
- Metodología cualitativa: investigación que se basa en el análisis subjetivo e individual. Esto la convierte en una investigación interpretativa.
- *Manipulación de las variables:*
- Investigación descriptiva: en este tipo de investigación no hay ningún tipo de administración de variables, éstas se observan y se describen tal y como se presentan en su ambiente natural. Su metodología es básicamente descriptiva.
- Investigación experimental: se manipulan una o varias variables independientes, ejerciendo un máximo control. Su metodología es generalmente cuantitativa.

Naturaleza de los objetivos:

- Investigación exploratoria: es considerada como el primer acercamiento científico a un problema. Este tipo de investigación se utiliza cuando en el tema investigado no se ha abordado lo suficiente y las condiciones existentes de estudio aún no son determinantes, es decir cuando se cuenta con poco conocimiento previo en el cual basarse.
- Investigación correlacional: tipo de estudio que busca medir el grado de relación existente entre dos o más conceptos ó variables.
- Investigación explicativa: es aquella que tiene relación causal, no sólo persigue describir o acercarse a un problema, sino que intenta encontrar las causas del mismo. Además este tipo de investigación puede valerse de diseños experimentales y no experimentales.
- Investigación experimental: el objetivo se centra en controlar el fenómeno a estudiar, empleando el razonamiento hipotético-deductivo. Emplea muestras representativas, diseño experimental como estrategia de control y metodología cuantitativa para analizar los datos.

2.10. Fuentes de información para la Investigación

2.10.1. Definición de Fuentes de información para la Investigación

Son todos los recursos que contienen datos formales, informales, escritos, orales o multimedia, utilizados en la búsqueda de información útil para el desarrollo de la investigación (Hernández S., Fernández C., & Baptista L., 2007).

2.10.2. Tipos de Fuentes de información para la Investigación

Fuentes de información primaria

Contienen información original, que ha sido publicada por primera vez y que no ha sido filtrada, interpretada o evaluada con anterioridad. Son producto de una investigación o de una actividad eminentemente creativa. Algunos ejemplos de fuentes de información

primaria son: entrevistas, autobiografías, notas de investigación, entre otros (Aguilar S., 2008).

Fuentes de información secundaria

Contienen información primaria, sintetizada y reorganizada. Están especialmente diseñadas para facilitar y maximizar el acceso a las fuentes primarias o a sus contenidos. Componen la colección de referencia de la biblioteca y facilitan el control y el acceso a las fuentes primarias. Se debe hacer referencia a ellas cuando no se puede utilizar una fuente primaria por una razón específica, cuando los recursos son limitados y cuando la fuente es confiable. La utilizamos para confirmar nuestros hallazgos, ampliar el contenido de la información de una fuente primaria y para planificar nuestros estudios. Algunos ejemplos de fuentes secundarias de información son: libros, revistas, enciclopedias, entre otros (Aguilar S., 2008).

2.11. Técnicas de Recolección de Información

2.11.1. Técnicas de Recolección de la Información

Conjunto de reglas y procedimientos que permiten al investigador establecer la relación con el objeto o sujeto de la investigación. (Hernández S., Fernández C., & Baptista L., 2007).

2.11.2. Tipos de Técnicas de Recolección de la Información

Cuestionarios

Consiste en un conjunto de preguntas respecto a una o más variables a medir como objetivo de la investigación, las cuáles pueden ser abiertas o cerradas. Se trata de una técnica fundamental para la obtención de datos, y este puede ejecutarse de las siguientes maneras:

- Auto-administrado
- Por entrevista personal
- Por entrevista telefónica

(Hernández S., Fernández C., & Baptista L., 2007)

Entrevistas

Comunicación establecida entre el investigador y el sujeto de estudio, a fin de obtener respuestas verbales a las interrogantes planteadas al problema de investigación propuesto. Éstas pueden ser estructuradas mediante un formulario o cuestionario definido y están rígidamente estandarizadas; ó pueden ser no estructuradas, las cuáles son más flexibles y abiertas pero siempre regidas por los objetivos de la investigación. Éste último tipo en cuanto a su contenido, orden, profundidad y formulación se encuentra en su totalidad en manos del entrevistador (Hernández S., Fernández C., & Baptista L., 2007).

Observación

Es la técnica de recolección de datos que consiste en registrar sistemáticamente el comportamiento o conductas que se manifiestan en los individuos o en procesos organizacionales (Hernández S., Fernández C., & Baptista L., 2007).

Es necesario definir con anterioridad las conductas a observar que son de interés, y la manera en que se van a codificar o registrar los datos.

Tipos de Observación

Según (Hernández S., Fernández C., & Baptista L., 2007), los tipos de observación realizados en una investigación se caracterizan en:

La Observación Participante: El investigador se involucra total o parcialmente con la actividad objeto de investigación.

- La observación se hace desde el interior del grupo.
- Pueden intervenir las emociones del investigador.

La Observación NO Participante: El investigador no se involucra en la actividad objeto de estudio.

- Los datos pueden ser más objetivos.
- Al no integrarse al grupo los datos pueden resultar ser no tan exactos, reales y veraces.

Escalamiento Likert

Conjunto de ítems que se presentan en forma de *afirmaciones* opcionales para su selección, de manera que cuantifique la reacción del sujeto en estudio en varias categorías. (Hernández S., Fernández C., & Baptista L., 2007)

2.12. Instrumentos de recolección de la información

Son los medios de que se vale el investigador para recolectar los datos necesarios para el proceso investigativo y hace referencia a las herramientas de todo tipo que intervienen en dicha recolección, dependiendo de la técnica a utilizar. Estos pueden ser: escalas, tabulaciones, instrumentos de grabación, entre otros (Hernández S., Fernández C., & Baptista L., 2007).

2.13. Normas de Gestión Continua de la Calidad ISO 9000

2.13.1. Definición

Estas normas se declaran como un conjunto de criterios y actividades medibles y controlables necesarias para asegurar la calidad de un bien o un servicio.

La organización internacional para la normalización, formalizó una norma para tal sistema de administración, que se basó en diversas normas nacionales y sectoriales existentes (Seaver, 2002).

2.13.2. Estructura Típica de un Sistema ISO 9000

Según (Seaver, 2002), la documentación de un sistema típico ISO 9000 de la Administración de la Calidad se estructura en cuatro niveles, que en términos generales se describen como una pirámide. En la cúspide se encuentra la Política de Calidad, la cual se derivan todas las iniciativas de la calidad del sistema empresarial. Seguidamente por debajo de esta, se encuentra el manual de calidad. Ese es el manual principal en el sistema de gestión de la calidad, y describe al sistema general en términos globales.

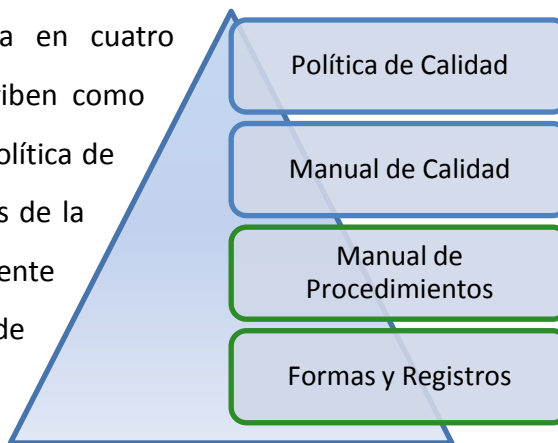


Figura 3: Estructura típica de un sistema ISO 9000
Fuente: (Seaver, 2002)

Debajo se encuentran los manuales detallados que contienen los **procedimientos operativos**. El número de tales manuales estará determinado por la complejidad de la organización.

El último nivel de la jerarquía contiene las formas de trabajo y hojas de registro (llamadas también como formularios), las cuales se emplean para llevar un historial de los eventos y actividades rutinarias diarias.

2.13.3. Documentación de los Procesos Empresariales Actuales

Los procesos empresariales actuales se deben documentar en forma de procedimientos. Esto por dos razones fundamentales: la primera dicta que puede presentarse la ocasión de resolver una tarea mediante múltiples formas. En tanto una de estas maneras de resolución resulte mejor que las demás, entonces deberá definirse y establecerse como la única manera de realizar dicha tarea, de manera que todos utilicen el mismo método. No obstante, conforme se experimenten cambios en el entorno organizacional que repercuten en los procedimientos, éstos deberán ser actualizados. Esto asegura resultados consistentes. Además los procedimientos documentados son de gran

valor al utilizarse como complemento de capacitaciones de personal y procesos de inducción que se les proporcionan a los colaboradores (Palacios E., 1984).

2.14. Principales Variables de Estudio de un Manual de Procedimientos con base en la Normas ISO 9000

Debido a la diferencia de entornos externos e internos de las empresas, no es posible definir un único modo de de documentar un procedimiento. Para ello, cada organización debe decidir cómo hacerlo. No obstante, si se debe tener claro lo indispensable que resulta establecer una estructura para la documentación de procedimientos. (Sangüesa S., Mateo D., & Ilzarbe I., 2006)

A continuación se declara la estructura que debe contener un procedimiento documentado, según lo afirma el autor mencionado anteriormente:

2.14.1. Nombre o título del Procedimiento

El título especifica de modo claro cómo va a denominarse el procedimiento.

2.14.2. Codificación ó Número

Es importante dar una codificación a los procedimientos, la cual es seleccionada por cada empresa. Es recomendable realizar una codificación por departamento o área administrativa a la que correspondan los procedimientos.

2.14.3. Objetivo del Procedimiento

Se debe plantear objetivos los cuales se persiguen con la ejecución del procedimiento. Debe existir un objetivo general y tantos específicos como se necesiten describir.

2.14.4. Alcance del Procedimiento

Es importante delimitar el procedimiento, es decir, si su ejecución es para un determinado departamento, o si se ven involucrados más de uno, o toda la organización.

2.14.5. Fecha de emisión y aprobación

Estas fechas deberá indicarse debido a que al igual que las empresas son cambiantes, los procedimientos se actualizan, emiten y aprueban en determinado momento.

2.14.6. Autoridad emisora y autoridad aprobadora

Debe establecerse de manera clara quién ha emitido el procedimiento y quién lo aprueba, esto ayudará a aclarar responsabilidades y a tener establecidas de clara manera las competencias en el momento de realizar modificaciones en el procedimiento.

2.14.7. Número de página y total de páginas del procedimiento

El lector del manual deberá enterarse en cualquier página, la totalidad de páginas que posee el procedimiento sobre el cual hace lectura, y el número de página en la que se encuentra. Generalmente se denota como “Pag. 1 de n”, indicando al lector que se encuentra leyendo la página número uno de un total de n páginas que conforman el procedimiento.

2.14.8. Personal que Interviene

Es indispensable la denotación de quienes intervienen en cada procedimiento, bajo qué condiciones y con qué responsabilidades.

2.14.9. Definiciones

En caso necesario se establecerán las definiciones de ciertos términos que sean empleados en el procedimiento, y que por su complejidad o ambigüedad sean importantes definir.

2.14.10. Descripción de actividades

Explicación de cómo deben llevarse a cabo las distintas acciones. Debe respetar una secuencia lógica y ordenada de pasos y estar explicada en forma concisa. Además debe hacer mención de los documentos (formularios) que se utilizan para ejecutar el procedimiento.

2.14.11. Documentos utilizados

Se deben de establecer los documentos relacionados o que se utilicen para ejecutar los procedimientos, como lo son: normativas, leyes, decretos ó formularios (documentos empresariales, facturas, boletas, recibos, entre otros).

2.14.12. Políticas y /o Normas

También es indispensable mencionar cuáles son las políticas empresariales que rigen cada procedimiento y bajo qué normativa (en caso de que estén establecidas).

2.14.13. Indicadores

Un aspecto a considerar para lograr la ejecución eficaz y eficiente de procedimientos, es establecer indicadores o variables que permitan medir y controlar las acciones, de modo que se pueda gobernar el proceso, es decir, conseguir los objetivos definidos.

2.14.14. Anexos

En caso de ser necesario se incluirán otros documentos que ayuden a la comprensión del procedimiento.

2.15. Auditoría de Certificación

Cuando el sistema de gestión de la calidad haya sido implementado y estado operando de cuatro a seis meses aproximadamente, los altos mandos deberán de considerar si la compañía se encuentra lista para una auditoría de certificación.

El propósito de ésta es determinar si el sistema de administración de la calidad cumple con todos los requisitos aplicables dictados por las normas ISO 9000. Esto supone que el sistema incluye los procedimientos adecuados debidamente documentados y que se realizan en forma rutinaria. (Seaver, 2002)



Capítulo III
Marco
Metodológico

3. Marco Metodológico

A continuación se presenta el sistema metodológico empleado rigurosamente en la ejecución de la investigación:

3.1. Tipo de Investigación

3.1.1. Investigación Descriptiva

La presente investigación que tiene como objetivo general la creación de un Manual de Procedimientos, la cual se basó en un sistema metodológico de descripción y análisis de hechos o sucesos de la empresa Agricenter S.A. en las áreas organizacionales de Bodegaje, Proveeduría, Crédito y Cobro, Ventas, y Contabilidad. Ésta metodología implicó la *obtención* de la información, *análisis y descripción* específica y precisa de cada una de las actividades que realizan los funcionarios en los diferentes procesos, cual es el objetivo, alcance, personal que interviene y en qué condiciones, definiciones y conceptos, cuál es la documentación utilizada, diagrama de entradas y salidas, flujo de procesos, variables de control, y políticas y normas que aplican a cada procedimiento.

3.2. Sujetos y Fuentes de información de la Investigación

3.2.1. Sujetos de la Investigación

Los sujetos involucrados en la recolección de los datos de la investigación son todos los colaboradores que trabajan en cada unidad administrativa, sobre la cual se levantaron los procedimientos. Involucrando específicamente a los funcionarios que ocupan los cargos de: Encargado de Bodega, Asistente de Bodega, Bodegueros, Vendedores en finca, Encargado de Crédito y Cobro, Encargado de Facturación, Encargado Compras al Exterior, Encargado de Compras Nacionales, Asistente Contable, Contador, Gerente Financiero, Gerente de Operaciones y Gerente General; respectivamente.

3.2.2. Fuentes Secundarias de Información

Se utilizaron fuentes de datos secundarios como soporte informativo. Éstas consistieron en *literatura* referente al tema de análisis administrativo y gestión continua de la calidad ISO 9000, además de *trabajos similares* llevados a cabo con anterioridad y documentos publicados por medio de *Internet* ([Ver Referencias Bibliográficas](#)).

3.2.3. Fuentes Primarias de Información

Como fuente primaria de recolección de datos se puede mencionar la herramienta (cuestionario) generada por el presente investigador como método base para la ejecución de entrevistas. ([Ver Herramienta en Apéndice 1](#))

3.3. Técnicas de Recolección de Datos Primarios Utilizadas

A continuación se explican las técnicas para recolectar datos primarios que se utilizaron en la investigación.

3.3.1. Cuestionario

Para poder lograr un levantamiento exitoso del Manual de Procedimientos, fue necesario diseñar una herramienta por medio de la cual se capturara detalle a detalle la información pertinente a cada procedimiento. Dicha herramienta es un cuestionario generado de tal manera que, la información que se recolecte con las preguntas que en él se ejecutan, cumpla con los criterios básicos para la creación de un Manual de Procedimientos formulado con base en lo establecido por las normas ISO 9000. Éste fue aplicado a los encargados de ejecutar cada proceso en las unidades estudiadas, por medio de una entrevista personal con cada uno de los miembros. ([Ver Cuestionario en el Apéndice 1](#))

3.3.2. Entrevista

La recolección de la información se efectuó mediante una entrevista formal y estructurada de acuerdo a la información dictada por el cuestionario. La recolección de estos datos primarios se ejecutó con entrevista para lograr tener mayor interacción e

interés con el entrevistado, logrando entender de mejor manera el proceso descrito por el funcionario y evacuando cualquier tipo de duda que sugiera en el momento. Además, el almacenamiento de la información de estas entrevistas se llevó a cabo mediante una grabación en formato de audio digital durante la ejecución de las mismas. De este modo el investigador realizaba una revisión exhaustiva de la información recolectada por medio de la grabación de audio, y logrará así levantar cada procedimiento con mayor detalle y rapidez.

a. Instrumento de apoyo para la recolección de la información

El instrumento de apoyo que se utilizó para recolectar y almacenar la información de las entrevistas es un reproductor de multimedia portátil llamado “ GoGear ”, del fabricante “ PHILIPS ”, con el cual es posible la grabación de audio en formato “ *.wav ”. ([Ver dispositivo en Anexo 1](#))

3.3.3. Observación

Además, el investigador formó parte de ciertos procesos a modo de “observador participante”, esto con el motivo de reforzar lo expresado y recolectado por medio de la entrevista y comprender de mejor manera los procedimientos descritos. Ejemplo de esto fue la participación del investigador como “observador participante” en la ejecución del sistema computacional utilizado en la compañía para realizar determinado procedimiento.

3.3.4. Reuniones

Para poder desarrollar, corroborar y aprobar cada procedimiento levantado se programaron reuniones de validación con el encargado del procedimiento para analizar la correcta formulación y realizar los ajustes respectivos que necesitasen cada procedimiento, antes de ser validados como definitivos.

3.4. Análisis y Documentación de los Procedimientos

Una vez analizada la información secundaria de interés (Normas ISO, Análisis Administrativo y Trabajos Anteriores), y recolectada la información primaria necesaria, se

procedió a procesar la información y levantar cada procedimiento. El formato establecido para el Manual de Procedimientos está fundamentado con lo establecido por las normas ISO 9000 y este se detalla a continuación:

3.4.1. Portada del Procedimiento

a. Encabezado

En este segmento del procedimiento se declaró el nombre del mismo, su codificación, número de versión, número de revisión, número de páginas del procedimiento, fecha en que empieza a regir y fecha sugerida de próxima revisión.

Codificación de los Procedimientos

Los procedimientos fueron codificados asignándoles un nombre propio distintivo por unidad organizacional estudiada. La misma fue definida con la primera o primeras dos letras del nombre del procedimiento (Ejemplo: CC = Crédito y Cobro), con una “**P**” antepuesta ante las dos letras mencionadas, en donde ésta última declara que se trata de un procedimiento. Además al final de las tres letras explicadas se escribió un número, el cual va a distinguirlo de los demás procedimientos de la unidad organizacional. Dicha signatura se explica de la siguiente manera:

Procedimiento de “Entrada de Mercadería a Bodega”, la codificación designada para este procedimiento es “**P-B01**”, que significa: “**P**rocedimiento número **01** de la unidad de **Bodega**”.

b. Tabla de Contenidos

Muestra las referencias de las partes en que se fundamenta todo el procedimiento.

c. Pie de página

En este segmento se establecen las personas que se vieron involucradas en el levantamiento, revisión y aprobación del procedimiento; al igual que su fecha de aprobación.

3.4.2. Introducción

Con base en la información recolectada y analizada por medio de las entrevistas grabadas, se analizó y se representó el procedimiento en cuestión de forma resumida por medio de la introducción.

3.4.3. Objetivos

Cada procedimiento tiene objetivo general y específicos que se persiguen, estos se identificaron y se formularon analizando la información recolectada.

3.4.4. Alcance

Define las áreas organizacionales que vincula cada procedimiento.

3.4.5. Personal que interviene

En esta sección se presentan todos los colaboradores involucrados en la ejecución del procedimiento, sus deberes y responsabilidades y bajo qué circunstancias.

3.4.6. Definiciones y Conceptos

Para materia del presente manual, se establecen definiciones para conceptos ambiguos o complejos que deben saberse o tener claros al ejecutarse el procedimiento. Además, es importante conceptualizar que para algunos procedimientos en los cuales interviene personal con un nivel de escolaridad no tan elevado, hubo *definiciones* y *conceptos* propiamente de lenguaje popular. Esto con el fin de lograr un mayor entendimiento en los usuarios del manual. También es necesario incluir en la presente sección, la explicación de los símbolos utilizados en el *flujo de procesos* de cada procedimiento.

3.4.7. Documentación Utilizada

En *documentación utilizada* se presentan todos los formularios, documentos (digitales o en papel) internos o externos a la empresa; los cuales se utilizan para llevar a cabo cada procedimiento, y que fueron identificados al analizar la información recolectada.

3.4.8. Entradas, Transformación y Salidas del Proceso

Por otra parte, de la información analizada se determinó que por la extensión de los procedimientos y la complejidad que contienen algunos, puede resultar funcional la visualización de los mismos en una sola página del documento. Una forma de presentar la información del procedimiento de dicha manera es mediante la utilización de diagramas de *entradas, transformación y salidas* del procedimiento; en el cual se visualizan los insumos, maquinarias, personal o documentos que pueden ingresar al procedimiento; lo que sucede en el momento de ejecución del procedimiento (transformación de esas entradas); y las salidas que genera el procedimiento.

3.4.9. Descripción de Actividades

Es necesario para todo Manual de Procedimientos establecer una secuencia de pasos lógica, ordenada y especificada, que indique la manera de ejecutar el procedimiento. Esta descripción fue levantada gracias al análisis de las entrevistas grabadas, en las cuales se interactuó de buena manera con el funcionario rescatando todo lo que se debe especificar en cada procedimiento.

3.4.10. Flujo de Procesos

Una vez establecida la *descripción de actividades* se prosiguió a la elaboración de los flujos de procesos o “fluxogramas”, en los que se representa de manera gráfica el seguimiento secuencial que se debe realizar al ejecutar cada procedimiento y el personal involucrado en dicha ejecución.

3.4.11. Variables de Control

Las variables de control son las introducidas en Manual de Procedimientos a manera de sugerencia por el investigador. Esto debido a que con la cuantificación de las mismas en cada procedimiento, se puede obtener mayor control y tomar decisiones gobernando de mejor manera los procesos. Estas variables son posibles de medir gracias a los formularios diseñados parcial o totalmente por el investigador que se muestran en los apéndices, y los cuales son documentos utilizados en cada procedimiento.

Por lo tanto, la información primaria recolectada no sólo fue utilizada para describir lo que se hace actualmente, sino que se analizó para buscar propuestas de mejoramiento de la eficiencia de los procesos de cada unidad organizacional estudiada, y generar de esta manera un Manual de Procedimientos eficiente para los procesos actuales.

3.4.12. Políticas y/o Normas aplicables

Las políticas y normas que aplican para cada procedimiento fueron discutidas en conjunto por el investigador, el encargado de cada procedimiento y el gerente de operaciones; con el fin de plantearlas por escrito en el manual.

3.4.13. Apéndices

En el apartado llamado *Apéndice* se incluyeron los documentos de control (formularios) de creación intelectual del investigador, ya sea parcial o total. Esto para lograr cuantificar las variables de control propuestas e incrementar la eficiencia del procedimiento. Además, estos resultan de mejor entendimiento de cada procedimiento por parte del lector.

Codificación de los Formularios

Está codificación es semejante a la signatura utilizada para los procedimientos, utilizando una “**F**”, declarando que se trata de un formulario. Además, al final de la signatura, se escribió un número separado por un guión, el cual va a distinguirlo de los demás formularios del procedimiento. Dicha signatura se explica de la siguiente manera:

Formulario referente a “Boletas de Control de Mercadería Entrante”, la codificación designada para este formulario es “**F-B01-02**”, que significa: “Formulario número **02** del procedimiento número **01** de la unidad de **Bodega**”.

Existen formularios que se utilizan en varios procedimientos de varias unidades organizacionales, por lo tanto se define una codificación compartida para denotar al formulario como perteneciente a varios procedimientos. Ejemplo de esto, el formulario

Boleta de Control de Salida de Mercadería “F-PB-05”, el donde las letras de la signatura “PB” indica que es un formulario utilizado en **Proveduría** y en **Bodega**.

Cabe destacar que los apéndices siguen un número de consecutivo a lo largo del manual, con el objeto de conocer el total mostrado en el documento.

3.4.14. Anexos

En los *Anexos* de los procedimientos se incluyeron documentos que se utilizan actualmente por la empresa para realizar sus labores. Estos incluyen facturas, recibos, tablas, informes, entre otros. En algunos casos se puede visualizar el formulario que se utiliza actualmente (como Anexo de cada procedimiento) y compararlo con el formulario mejorado por el investigador (en los Apéndices de cada procedimiento).

3.5. Aprobación del Manual

Una vez levantados los procedimientos preliminares, corroborados y depurados; el gerente de operaciones prosiguió a validar el Manual de Procedimientos, declarándolo como documento definitivo para los procedimientos actuales ejecutados en cada unidad empresarial en estudio.



Capítulo IV

Manual de Procedimientos

(Ver Tomo II)



Capítulo V
Conclusiones y
Recomendaciones

5. Conclusiones y Recomendaciones

5.1. Conclusiones

- 1 Los empleados de Agricenter S.A. no contaban con un Manual de Procedimientos con el cual guiarse y cumplir con sus responsabilidades y tareas conforme la empresa lo requiere.
- 2 La compañía en estudio no contaba con una herramienta que permita la formulación y recolección de datos primarios para el desarrollo de nuevos procedimientos, como es el caso del cuestionario generado por el investigador. ([Ver Apéndice 1](#))
- 3 El proyecto actual nos permita ratificar que la descripción de procedimientos empresariales de manera documentada, es fundamental en el proceso de certificación con las normas de calidad ISO 9000.
- 4 Fue necesario un rediseño de los formularios utilizados en los procedimientos de las áreas de estudio, con el fin de incrementar su eficiencia y control (Ver cada Apéndice del Manual de Procedimientos, Tomo II).
- 5 No existe un plan de mejoramiento continuo de procedimientos si se presentan cambios en los procesos actuales.
- 6 Se determinó por medio de la observación directa y entrevistas, que el personal administrativo no se encuentra con sobrecargo de labores, realizando de la mejor manera el trabajo que le corresponde.

- 7 Gracias a la iniciativa de Agricenter S.A. referente a la elaboración de un Manual de Procedimientos, se cuenta con una herramienta eficiente y complementaria al proceso de inducción de nuevo personal o un adecuado seguimiento de las funciones que les corresponde desempeñar.
- 8 La personalización de servicio en uno de los ejes fundamentales en la política de calidad empresarial, notándose ésta en procedimientos que involucran cobros, opciones crediticias, seguimiento de las necesidades del cliente, soporte técnico y logística de productos.
- 9 En Agricenter S.A. se lleva un control estricto y ordenado de la información impresa, pudiéndose notar en la cantidad adecuada de ampos rotulados para dicha intención.
- 10 Existe una adecuada rotulación y codificación de las áreas de Bodega y de la mercadería favoreciendo el control, seguridad y desarrollo de las labores que desempeña el encargado de la Bodega y sus ayudantes.
- 11 El trasiego actual de información que involucra documentos entre la Bodega y las oficinas administrativas de la empresa, incrementa el trámite y la utilización de papelería, pudiéndose mejorar este aspecto al enlazar en un mismo sistema computacional ambas localizaciones, y transferir la información en formato digital.
- 12 De acuerdo con el alcance de la investigación, se consideraron los procedimientos de los departamentos de Bodega, Crédito y Cobro, Proveeduría, Ventas y parcialmente los de Contabilidad; lo que implica que se tiene pendiente la

documentación de los procedimientos restantes del área contable y demás áreas organizacionales.

5.2. Recomendaciones

- 1 Con respecto a la falta de un Manual de Procedimientos, se recomienda la utilización del presente Manual de Procedimientos, con la finalidad de facilitarle a la compañía, el manejo y control necesario de los procesos en las áreas de estudio.
- 2 Para el desarrollo de nuevos procedimientos se recomienda utilizar el instrumento generado para la recolección de la información, de manera que se genera una base que homologue la creación de los procedimientos.
- 3 Utilizar los formularios propuestos, para incrementar el control de los procedimientos actuales.
- 4 Generar un plan para revisar y actualizar tanto el manual como los formularios cada seis meses.
- 5 Otorgar una copia del Manual de Procedimientos a cada funcionario, pretendiendo informarles la secuencia ordenada de los procesos presentes dentro de la empresa, esto provocará una mejor comprensión de las actividades a realizar y el rendimiento que se debe tener en cada una de ellas.
- 6 Utilizar el Manual de Procedimientos como herramienta complementaria en procesos de inducción de nuevo personal.

- 7 Utilizar el Manual de Procedimientos cada vez que se necesite realizar un adecuado seguimiento de las funciones que se deben desempeñar en la empresa.
- 8 Involucrar a los colaboradores en sesiones de grupo para promover la retroalimentación, y definir mejoras que se le puedan realizar a cada proceso y por lo tanto al Manual de Procedimientos que se tenga hasta la actualidad.
- 9 Actualizar el Manual de Procedimientos reciente por medio de una investigación futura de la misma naturaleza, de manera que se involucren las unidades administrativas no incluidas en la presente investigación.



Capítulo VI
Literatura
Consultada

6. Literatura Consultada

- Aguilar S., M. (2008). *Trabajo Final para grado de Bachillerato en Administración de Empresas: Manual de procedimientos para el departamento de recepción y la unidad de limpieza del hotel Arenal Springs en la Fortuna de San Carlos*. San Carlos, Costa Rica: ITCR Sede San Carlos.
- Gaitán Cruz, N. (2008). *Trabajo Final para grado de Bachillerato en Administración de Empresas: Elaboración de un Manual Descriptivo de Procedimientos y protocolos para los Departamentos de Desarrollo Tecnológico y Administración Financiera en COOPELESCA R.L.* San Carlos Costa Rica: ITCR Sede San Carlos.
- Hernández Orozco, C. (1996). *Análisis Administrativo Técnicas y Métodos*. San José, Costa Rica: EUNED.
- Hernández S., R., Fernández C., C., & Baptista L., P. (2007). *Metodología de la Investigación* (Cuarta Edición ed.). México: McGrawHill.
- Hernández, S., & Rodríguez, W. (2005). *Administración, pensamiento, proceso, estrategia y vanguardia*. México: McGrawHill.
- Méndez Mestre, J. (febrero de 2007). *www.monografias.com*. Recuperado el 08 de octubre de 2009, de *www.monografias.com*: <http://www.monografias.com/trabajos43/diagnostico-calidad/diagnostico-calidad2.shtml>
- Molina, L. (15 de 10 de 2008). *www.scribd.com*. Recuperado el 15 de 08 de 2009, de *www.scribd.com*: <http://www.scribd.com/doc/6745141/TEMA-3-Manual-de-Procedimientos-Administrativos>
- Palacios E., A. (1984). *Introducción al Análisis Administrativo*. San José, Costa Rica: Universidad de Costa Rica.

- Saldaño, O. (02 de 03 de 2009). *www.mailxmail.com*. Recuperado el 21 de 09 de 2009, de *www.mailxmail.com*: <http://www.mailxmail.com/curso-tesis-investigacion/tipos-investigacion-1-2>
- Sangüesa S., M., Mateo D., R., & Ilzarbe I., L. (2006). *Teoría y Práctica de la Calidad*. Madrid España: Cenagage Learning.
- Seaver, M. (2002). *Implementación de la ISO 9000:2000*. México DF: Panorama Editorial.
- Stephen, R., & Coulter, M. (2000). *Administración*. México: Prentice Hall.
- Vargas, L. (2008). *Administración e Información*. Bogotá DC: SENA.



Capítulo VII
Apéndices

7. Apéndices

Apéndice 1: Herramienta Base para la recolección de los datos primarios

A continuación se muestra la herramienta utilizada como base para realizar las entrevistas personales estructuradas grabadas en audio a los colaboradores.

Cuestionario

El presente documento tiene como objetivo, recaudar datos con los cuales se pueda elaborar un documento formal de los procesos que usted lleva a cabo en la organización. Los datos que su persona me pueda facilitar son de carácter estrictamente confidenciales. Gracias por su colaboración y tiempo brindado.

¿Qué procedimiento lleva usted a cabo?

¿Es usted el único encargado del proceso?

No:

Sí:

¿Quién es su supervisor o jefe inmediato?

¿Cuáles son todas las personas que se encuentran involucradas en el proceso?

¿Cuál es el nombre del procedimiento realizado por usted?



“Soluciones integrales para el sector productivo”

¿Cuál considera que es el propósito fundamental de realizar este procedimiento?

¿Utiliza documentos internos de la empresa o externos a ella para poder hacer el proceso? (Como por ejemplo: facturas, recibos u otro tipo de formularios)

No:

Sí:

Internos:

Especifique cuáles:

Externos:

Especifique cuáles:

¿Qué tipo de equipo utiliza para ejecutar el procedimiento (herramientas, máquinas, programas, computadores)?



No:

Sí:

Especifique cuáles:

¿Usted podría plantear algún indicador, variable o recomendación digna de ser evaluada en el procedimiento para mejorar su eficiencia?

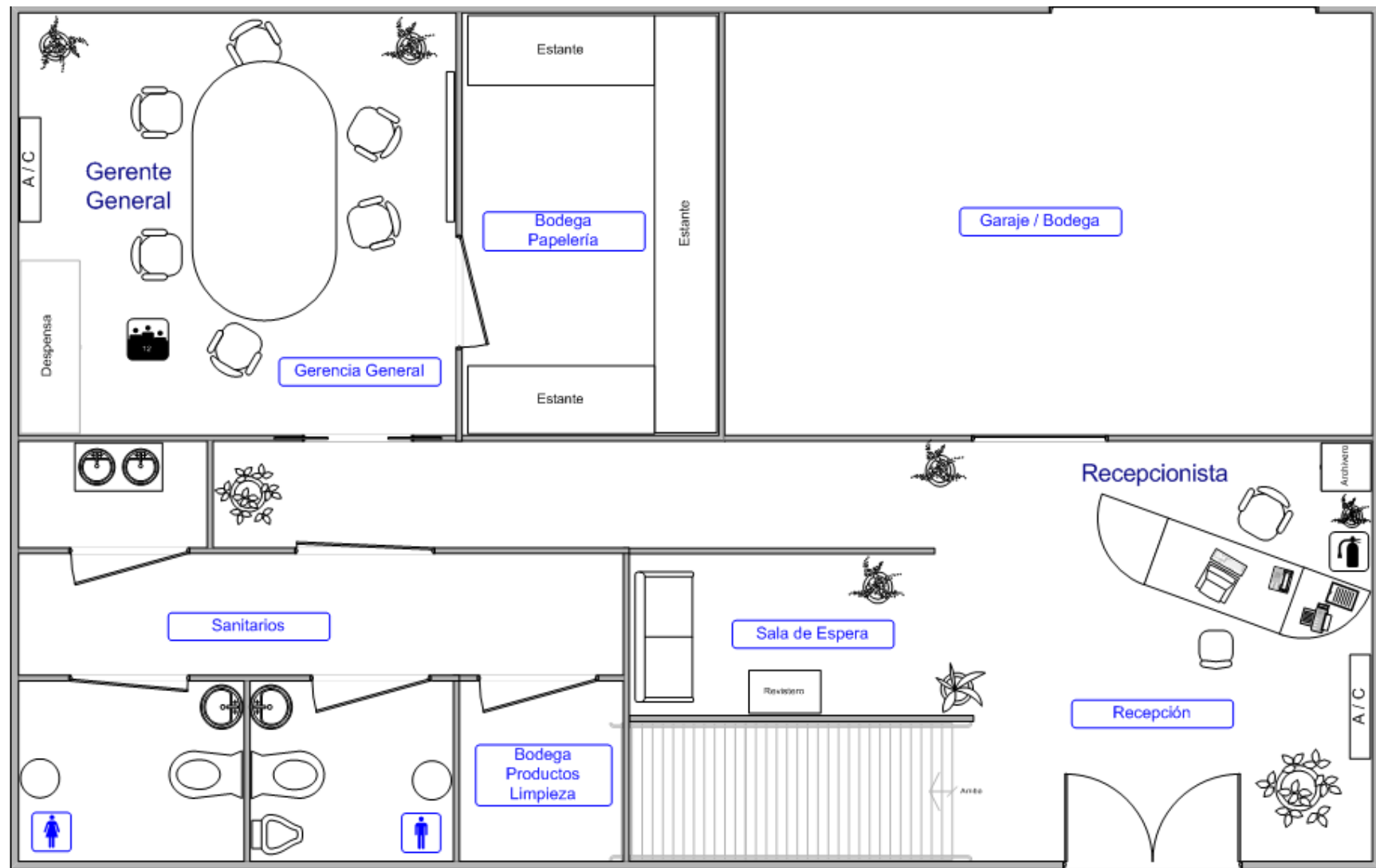
No:

Sí:

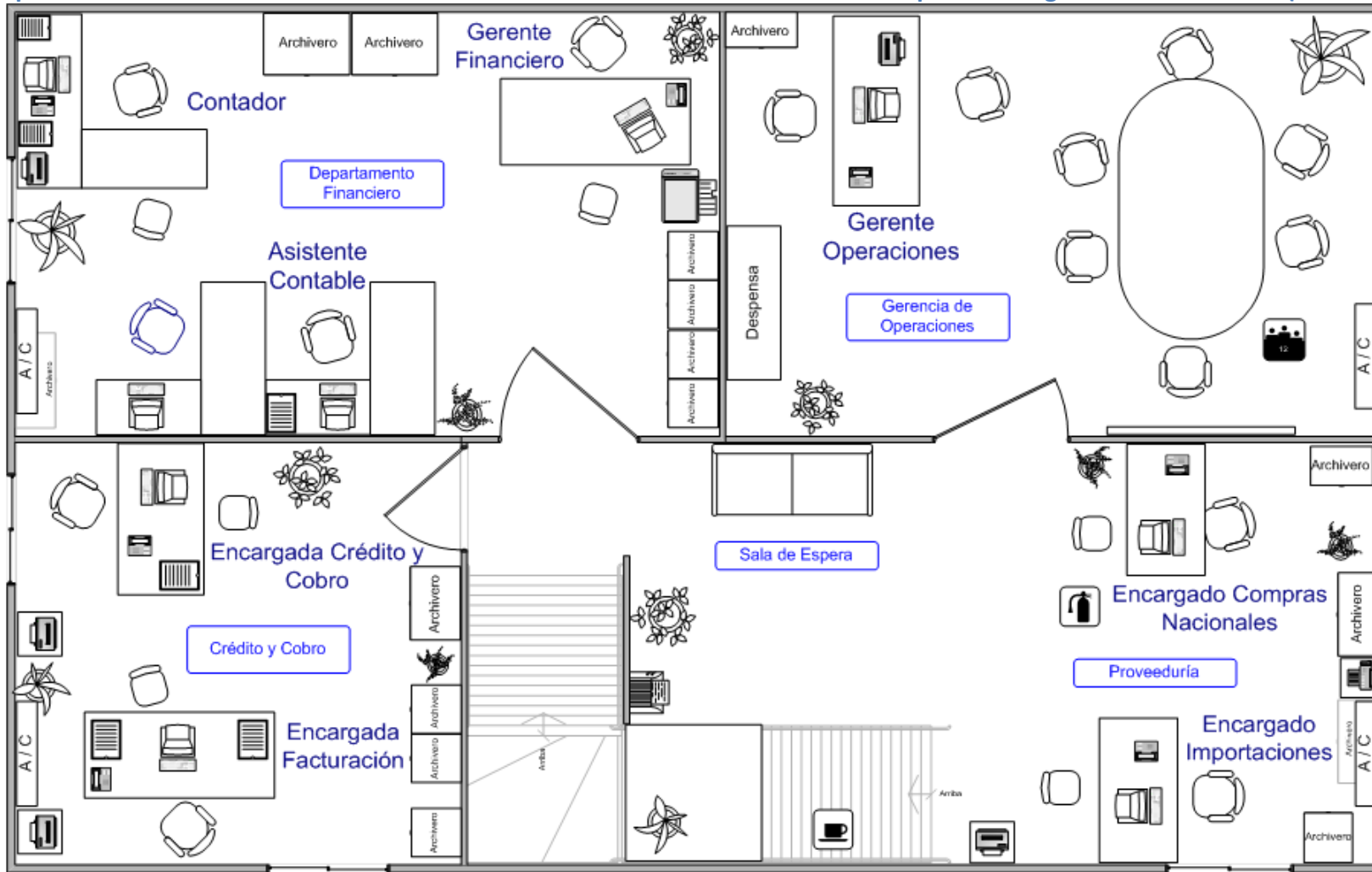
Especifique cuáles:

Gracias por su colaboración

Apéndice 2: Distribución de Planta Actual de la compañía Agricenter S.A. (Planta Baja)

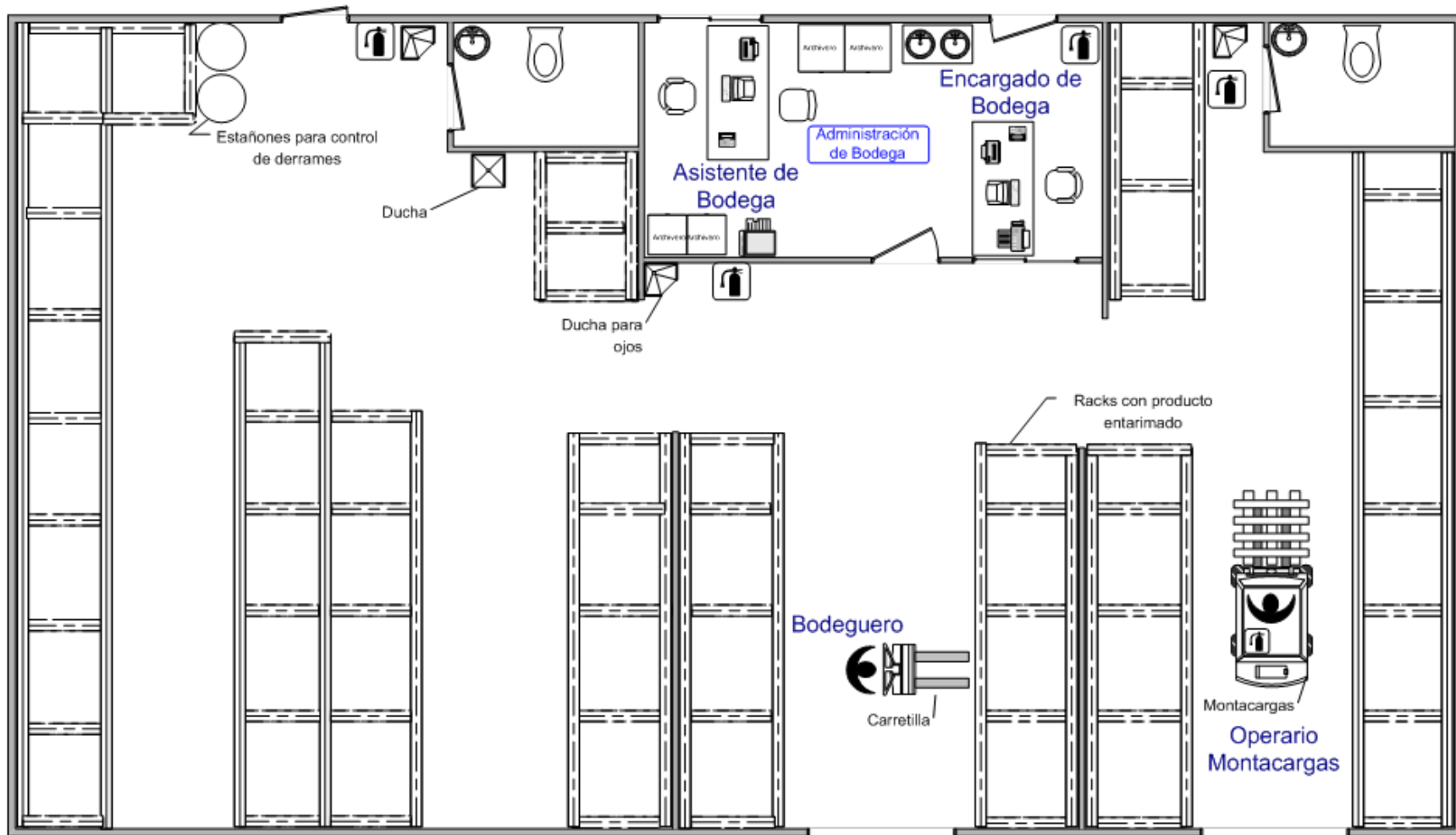


Apéndice 3: Distribución de Planta Actual de la compañía Agricenter S.A. (Planta Alta)



"Soluciones integrales para el sector productivo"

Apéndice 4: Distribución de Planta Actual de la Bodega de Producto Comercial





Capítulo VIII

Anexos

8. Anexos

Anexo 1: Instrumento de apoyo para la recolección de la información

PHILIPS GoGear ; Modelo SA3245:



Figura 4: Instrumento de apoyo para la recolección de la información