



UNIVERSIDAD LAICA VICENTE ROCAFUERTE DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN
CARRERA DE INGENIERIA COMERCIAL

PROYECTO DE INVESTIGACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL
TÍTULO DE INGENIERO COMERCIAL

TEMA:

DISEÑO DE UN MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA EL
CONTROL DE COMPRAS Y PAGOS A PROVEEDORES DE LA
EMPRESA TELECUATRO GUAYAQUIL C.A. (RTS CANAL 4)
PERIODO 2015-2016

TUTOR:

Mgp. Ec. ROBERTO FLORES MONCAYO

AUTOR:

MARIUXI MORÁN MIRANDA

Guayaquil, 2016



Presidencia
de la República
del Ecuador



Plan Nacional
de Ciencia, Tecnología,
Innovación y Saberes

REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIAS Y TECNOLOGÍA

FICHA DE REGISTRO DE TESIS

TÍTULO Y SUBTÍTULO: “Diseño de un manual de procedimientos para el control de compras y pagos a proveedores de la empresa Telecuatro Guayaquil C.A. (RTS Canal 4) periodo 2015-2016”.

AUTOR:
Mariuxi Elizabeth Morán Miranda

REVISORES:
Mgp. Ec. Roberto Flores Moncayo

INSTITUCIÓN:
“Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil”

FACULTAD: Administración

CARRERA: Ingeniería Comercial

FECHA DE PUBLICACIÓN:

N° DE PÁGS: 71

ÁREA TEMÁTICA: Administración Estratégica

PALABRAS CLAVES:

Administración, Control, Procesos, Manual de Procesos

RESUMEN:

El presente trabajo de investigación trata de optimizar los controles administrativos y automatizar procesos a la empresa Telecuatro Guayaquil C.A. para implementar un manual de procedimientos internos que permitan reducir costos y ayuden a cumplir obligaciones tributarias, desempeñando un buen talento humano. Además servirá para mejorar la productividad efectivizando el trabajo, respetando las normas y las leyes que la regulan el funcionamiento de la empresa. Por la cual se propone un diseño de Manual de Procedimientos internos para el área de Compras y Pagos A Proveedores. Se determina una que se conoce la población, siendo un 50% de probabilidad de éxito y 50% de fracaso, con un 5% de error muestral y 95% de nivel de confianza, con lo que se obtiene 66 encuestados de los 66 empleados que se encuentran en el área administrativa relacionándose directamente con compras y pagos a proveedores, siendo identifica el área con la necesidad de uso de un manual.

N° DE REGISTRO(en base de datos):

N° DE CLASIFICACIÓN:

DIRECCIÓN URL (tesis en la web):

ADJUNTO PDF

SI NO

CONTACTO CON AUTOR:
Mariuxi Elizabeth Morán Miranda

Teléfono:
0999427705

E-mail:
mariuximoran1@hotmail.com

CONTACTO DE LA INSTITUCIÓN:

Msc. Rosa Hinojosa de Leimberg, Decana
Teléfono: 2596500 Ext. 201 Decanato
E-Mail: Rhinojosal@ulvr.edu.ec
Msc. Rafael Alberto Iturralde Solórzano,
Director de Carrera
Teléfono: 2596500 Ext. 202 Decanato
E-Mail: riturraldes@ulvr.edu.ec

DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS PATRIMONIALES

La estudiante/egresada MARIUXI ELIZABETH MORÁN MIRANDA, declara bajo juramento, que la autoría del presente trabajo de investigación, corresponde totalmente a la suscrita y se responsabiliza con los criterios y opiniones científicas que en el mismo se declara, como producto de la investigación realizada.

De la misma forma, cedemos nuestros derechos patrimoniales y de titularidad a la Universidad Laica VICENTE ROCAFUERTE de Guayaquil, según lo establece la Ley de Propiedad Intelectual del Ecuador.

Este proyecto se ha ejecutado con el propósito de estudiar “Diseño de un manual de procedimientos para el control de compras y pagos a proveedores de la empresa Telecuatro Guayaquil C.A. (RTS Canal 4) periodo 2015-2016”.

Autor:

MARIUXI ELIZABETH MORÁN MIRANDA

C.I. 0922890389

CERTIFICACIÓN DE ACEPTACIÓN DEL TUTOR

En mi calidad de Tutor(a) del Proyecto de Investigación “Diseño de un manual de procedimientos para el control de compras y pagos a proveedores de la empresa Telecuatro Guayaquil C.A. (RTS Canal 4) periodo 2015-2016”, nombrado(a) por el Consejo Directivo de la Facultad de Administración de la Universidad Laica VICENTE ROCAFUERTE de Guayaquil.

CERTIFICO:

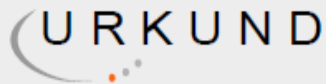
Haber dirigido, revisado y analizado en todas sus partes el Proyecto de Investigación titulado: “Diseño de un manual de procedimientos para el control de compras y pagos a proveedores de la empresa Telecuatro Guayaquil C.A. (RTS Canal 4) periodo 2015-2016”, presentado por los estudiantes MARIUXI ELIZABETH MORÁN MIRANDA como requisito previo a la aprobación de la investigación para optar al Título de INGENIERO COMERCIAL, encontrándose apto para su sustentación.

Firma:

Mgp. ROBERTO FLORES MONCAYO

C.I. 0909938698

CERTIFICADO DE ANTIPLAGIO



Urkund Analysis Result

Analysed Document: Tesis 08-07-2016ok (1).doc (D21364164)
Submitted: 2016-08-11 04:08:00
Submitted By: rfloresm@ulvr.edu.ec
Significance: 6 %

Sources included in the report:

Proyecto JTapia 27 abril 2016-2.docx (D19518474)
PLAN DE TESIS-PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.docx (D21346057)
TESIS J ALMEIDA ULT.doc (D11733717)
ProyectoCD-CristinaVillacs.docx (D12144356)
ProyectoCD-CristinaVillacs.docx (D12424449)
ProyectoCD-CristinaVillacs.docx (D12158998)
Proyecto JTapia 28 _abril 2016-2.docx (D19564813)
CAPITULO 2- ANA ZURITA - DTV-2.docx (D11584175)
Plan de tesis Procesos SBU.docx (D12124671)
<http://bpmgestiondeprocesodelnegocio.wikispaces.com/file/view/BPM-procesos.docx>
<http://documents.mx/documents/los-procesos-y-mapas-de-procesos.html>
<http://www.monografias.com/trabajos97/procedimientos-sus-caracteristicas-y-especificidades-ambito-contable/procedimientos-sus-caracteristicas-y-especificidades-ambito-contable.shtml#ixzz3rObfNFIV>

Instances where selected sources appear:

49

DEDICATORIA

Este proyecto de titulación va dedicado a mis amadas hijitas Camila y Fiorella quienes son el motor que me da las fuerzas y ánimos necesarios para salir adelante ya que son motivo de mis pasos y la luz que brilla en mi vida en el día a día, también va dedicado de corazón a mi Abuelito Lucho quien siempre confió en que terminaría la carrera y que aunque este en el cielo sé que está feliz por este triunfo.

Mariuxi Elizabeth Morán Miranda

AGRADECIMIENTO

Agradezco infinitamente a mi querido Dios por brindarme la oportunidad de levantarme cada día, a mi querido Papi Pedro quien siempre quiso verme convertida en una gran profesional y por sobretodo agradezco a mi mami Lupita quien me alentó a cumplir mis sueños y me dio el apoyo necesario cuidando de mis hijas para poder terminar mi carrera, A mi hermana Giannina y a mi amado esposo Luis Javier por darme la mano y comprensión en todos estos años de estudio.

Agradezco a mis maestros por todo lo enseñado, a mi tutor por la guía y paciencia; y no puedo dejar de mencionar a todas mis amistades quienes estuvieron dando el apoyo moral para concluir con esta etapa.

Mariuxi Elizabeth Morán Miranda

INDICE

CAPÍTULO 1: DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	2
1.1. TEMA DE INVESTIGACIÓN	2
1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	2
1.3. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	3
1.4 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA	4
1.5 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.....	4
1.6 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	5
1.6.1 OBJETIVO GENERAL.....	5
1.6.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	6
1.7 DELIMITACIÓN O ALCANCE DE LA INVESTIGACIÓN	6
1.8 HIPOTESIS.....	6
1.8.1 GENERAL.....	6
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	7
2.1 ANTECEDENTES	7
2.2 BASES TEÓRICAS.....	8
2.2.2 MANUAL DE PROCESOS.....	10
2.2.4 MAPA DE PROCESOS.....	12
2.2.6 ANÁLISIS DE PROCESO	14
2.2.7 LIMITE DE UN PROCESO	18
2.2.8 TIPOS DE PROCESOS	18
2.2.9 VENTAJAS DE LA VISIÓN DE PROCESOS.....	19
2.2.10 ELEMENTOS DE UN PROCESO DE NEGOCIOS	20
2.2.11 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	22
2.2.12 PRINCIPALES FUERZAS QUE INFLUYEN EN EL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL	23

2.2.13	ROMPER LA MENTALIDAD FUNCIONAL EN LAS ORGANIZACIONES ORIENTADAS A PROCESOS.....	24
2.2.14	CLIMA ORGANIZACIONAL.....	24
2.2.15	ACTIVIDADES IMPORTANTES DE LA ORGANIZACIÓN.....	25
2.2.17	PRINCIPALES VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LOS MANUALES DE PROCEDIMIENTOS	26
2.2.18	CARACTERÍSTICAS DE LOS MANUALES	28
2.3	MARCO CONCEPTUAL.....	28
2.3.1	Administración.....	28
2.3.2	Aprendizaje	29
2.3.4	Control	29
2.3.8	Organigrama	30
2.3.9	Manual de Procedimientos.....	30
CAPÍTULO III: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....		31
3.1	METODOLOGÍA	31
3.1.1	TIPO DE INVESTIGACIÓN	31
3.1.2	ENFOQUE DE INVESTIGACIÓN.....	31
3.1.3	TÉCNICAS O INSTRUMENTOS	32
3.2	POBLACIÓN Y MUESTRA.....	32
3.2.1	POBLACIÓN.....	32
3.2.2	MUESTRA	33
3.3	ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS.....	33
CAPÍTULO IV: PROPUESTA.....		52
4.1	DESARROLLO DE LA PROPUESTA.....	52
4.2	ORGANIGRAMA PROPUESTO	53
4.3	FUNCIONES DEL AREA DE COMPRAS Y PAGOS	54

4.4 PROCESO DE COMPRAS Y PAGOS A PROVEEDORES.....	64
REFERENCIAS BIBLIOGRAFÍA.....	69
ANEXOS	71

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Proceso de Alta Dirección.....	16
Tabla 2 Procesos de Dirección Intermedia.....	17
Tabla 3 Proceso de Mando Intermedio	17
Tabla 4 Tipos de Tablas	19
Tabla 5 Ventajas y desventajas de los manuales de procedimientos	27
Tabla 6 Opinión de uso de Manual de procedimiento según tiempo laboral de encuestados	34
Tabla 7 Opinión de los empleados según el área de trabajo si cuenta con un Manual de procedimiento.....	36
Tabla 8 Conocimiento de lo que es un Manual de Procedimiento en relación al tiempo laboral.....	37
Tabla 9 Criterios de aplicación de Manuales según el área de trabajo	39
Tabla 10 Frecuencia de aplicación de auditoría de procedimiento	41
Tabla 11 Áreas necesarias para aplicar Manual de procedimiento	42
Tabla 12 Satisfacción de las actuales áreas de trabajo.....	44
Tabla 13 Cambios esperados con aplicación de manuales.....	45
Tabla 14 Cambios esperados 2da mención	47
Tabla 15 Necesidad de uso de manual según tiempo laboral	48
Tabla 16 Motivos para aplicar un manual en área de compras y pagos.....	49
Tabla 17 Manual de Procedimientos departamento de control de compras y pagos a proveedores	52
Tabla 18 Límites de área de compras y pagos	54
Tabla 19 Presentación de carátula de procedimiento	56
Tabla 20 Procedimiento de Gerencia Administrativa	57
Tabla 21 Procedimiento de compras locales.....	58

Tabla 22 Procedimiento compras fuera del país	61
Tabla 23 Indicadores de compras y pagos	63

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1 Un proceso según Antonio Pérez	9
Gráfico 2 Análisis de proceso	15
Gráfico 3 Elementos de un proceso de negocio	21
Gráfico 4 Principales fuerzas que influyen en el comportamiento organizacional...23	
Gráfico 5 Opinión de uso de Manual de procedimiento según tiempo laboral de encuestados	35
Gráfico 6 Conocimiento de lo que es un Manual de Procedimiento en relación al tiempo laboral.....	38
Gráfico 7 Criterios de aplicación de Manuales según el área de trabajo	40
Gráfico 8 Frecuencia de aplicación de auditoría de procedimiento	41
Gráfico 9 Áreas necesarias para aplicar Manual de procedimiento	43
Gráfico 10 Satisfacción de las actuales áreas de trabajo.....	44
Gráfico 11 Cambios esperados con aplicación de manuales	46
Gráfico 12 Cambios esperados 2da mención	47
Gráfico 13 Necesidad de uso de manual según tiempo laboral	48
Gráfico 14 Motivos para aplicar un manual en área de compras y pagos.....	49
Gráfico 15 Organigrama propuesto.....	53
Gráfico 16 Esquema de proceso.....	65
Gráfico 17 Proceso de compra y pagos.....	66

INTRODUCCIÓN

Con la finalidad de optimizar los controles administrativos y automatizar procesos de una manera adecuada, se realiza la propuesta a la empresa Telecuatro Guayaquil C.A de diseñar e implementar manuales de procedimientos internos que permitan reducir costos y ayuden a cumplir obligaciones tributarias, desempeñando un buen talento humano, ya que en la empresa no llevan un control efectivo en las diferentes áreas, donde existen omisiones de parte de los procesos, esto demostrado en área de compras, como es el caso de esta empresa.

Mejorar la productividad en las empresas es una labor que se busca en la actualidad, efectivizando el trabajo del talento humano, respetando las normas y las leyes que la regulan el funcionamiento de la empresa. Con un mejor control de las actividades se puede llegar a optimizar el tiempo y ahorrar dinero en los diferentes departamentos que tiene la organización, estableciendo un proceso que no rompa ninguna etapa de su objetivo. Razón por la cual se propone un diseño de Manual de Procedimientos internos.

Otra parte de la investigación de este proyecto, es la fundamentación teórica que sirve como referencia para diseñar la propuesta, basado en autores de teorías administrativas, de gestión empresarial, y de investigación de mercado mediante fuentes primarias realizando un estudio exploratorio descriptivo que demuestre la importancia de esta implementación en la empresa, mediante la recopilación de información necesaria entre los empleados, identificando características, conductas y actitudes de las personas investigadas y las opiniones acerca de la necesidad.

Se determina una muestra finita, ya que se conoce la población, siendo un 50% de probabilidad de éxito y 50% de fracaso, con un 5% de error muestral y 95% de nivel de confianza, con lo que se obtiene 66 encuestados de los 66 empleados que se encuentran en el área administrativa relacionándose directamente con compras y pagos a proveedores, siendo identifica el área con la necesidad de uso de un manual.

CAPÍTULO 1: DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

1.1. TEMA DE INVESTIGACIÓN

Diseño de un Manual de Procedimientos para el control de Compras y Pagos a Proveedores de la empresa Telecuatro Guayaquil C.A. (RTS Canal 4) Período 2015-2016.

1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La empresa Telecuatro Guayaquil C.A. fué constituida en el año 1977 en la ciudad de Guayaquil ubicada en 2do. Pasaje 32h NO. y calle 18H N.O. en Lomas de Prosperina, dedicada a las Actividades de Producción en cinta en vivo y otro medio de grabación de programas en Estaciones de Televisión con señal propia a todo el territorio nacional.

Canal 4 o RTS Red Telesistema como es conocido por los ecuatorianos con el pasar de los años se ha convertido en uno de los principales medios televisivos del país, por la amplia cobertura y por tener una excelente programación en vivo encontrándose en la actualidad en los primeros lugares de sintonía según los rating.

Busca optimizar los controles administrativos y sistematizar procesos. Se encuentra en la búsqueda de mejorar los procedimientos internos para reducir costos, cumplir con las obligaciones tributarias y de nuestros proveedores; a la vez obtener un buen desempeño del talento humano.

La problemática que se presenta a menudo en la empresa es por tener una programación en vivo, saltándose procesos al momento de hacer adquisiciones de bienes y/o servicios por parte de personas encargadas de dirigir las producciones

de los programas y de los demás departamentos administrativos, que tienen urgencias en cualquier momento.

Así mismo se detecta la ausencia de una planeación estratégica empresarial, desde la cual se identifique completa coordinación con la misión, visión, objetivos y estructura organizacional. Se espera la mejora de los procedimientos, y por esta razón se ha puesto la misión de diseñar su planeación estratégica con el fin de organizar a la capacidad instalada, y desarrollar un manual de funciones.

Los centros de costos de forma recurrente omiten el proceso de adquisiciones que realiza el departamento de compras ya que surgen compras inesperadas generadas por las producciones en vivo y debido a esto se produce una inestabilidad en los procesos.

Por lo consiguiente, es necesario aplicar políticas a través de un Diseño de un Manual de Procedimientos de la empresa Telecuatro Guayaquil C.A., con la finalidad de sistematizar, corregir y superar las grandes necesidades de procedimientos administrativos y operativos, que logre facilitar y encaminar los objetivos organizacionales enfocados hacia una mejor rentabilidad.

1.3. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cuáles son los procesos que se requieren identificar e implementar en la empresa Telecuatro Guayaquil C.A. para la obtención de mejores resultados a nivel administrativo y operativo de las compras y pagos a proveedores de los programas de TV en vivo?

1.4 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA

- ¿La empresa Telecuatro Guayaquil C.A. cuenta con un manual de procedimientos internos?
- ¿La estandarización de los procesos contribuirá al logro de los objetivos de la empresa?
- ¿De qué manera se podrán implementar los procedimientos internos sin que afecten a las producciones de programas de TV en vivo de la empresa?
- ¿Qué beneficios obtendrá la compañía por la implementación de procesos en la empresa?
- ¿Se obtendrá información más veraz para uso contable y financiero mediante la elaboración del Manual de Procedimientos?
- ¿El Manual de Procedimientos es la herramienta que facilitará la selección de personal y la designación de las actividades inherentes a los cargos?

1.5 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

En Ecuador, es muy importante conocer la ley de comunicación, ya que tratar de buscar el mejoramiento organizacional con proyectos actuales que ayuden a efectivizar el trabajo y el uso adecuado del talento humano aplicando al motor financiero de la organización, con sus respectivas normas y leyes que rigen en el país.

Las responsabilidades para cada uno de los procesos, deben ser descritas y debidamente plasmadas en las actividades de cada proceso, permitiendo a la

empresa la destinación de implementados en la organización, al mismo tiempo que se ayuda con la multiplicidad de actividades y/o funciones al igual que compartir estas responsabilidades en su ejecución de forma que se obtiene un mejor control interno.

Cabe resaltar los beneficios que traerán la implementación del Manual de Procedimientos a la empresa para realizar acciones encaminadas a la mejora de la productividad, con la finalidad de optimizar el tiempo de labor, en cada una de las distribuciones por departamentos dentro de la organización.

El diseño del manual de Procedimientos internos de la empresa Telecuatro Guayaquil C.A. está destinado a la reorganización de las actividades relacionadas con todas las adquisiciones de bienes y/o servicios por parte de los proveedores, para poder cumplir con requerimientos de la administración tributaria y gerencial de la empresa.

Se evidencia la importancia de realizar esta investigación, ya que el Manual de Procedimientos entregará a la empresa el proceso interno paso a paso de cómo se desarrollan las compras y pagos a los proveedores, sus instrumentos y recursos tanto humanos como tecnológicos.

1.6 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.6.1 OBJETIVO GENERAL

Elaborar un Manual de Procedimientos Internos para la empresa Telecuatro Guayaquil C.A. (RTS Canal 4) el cual permita el control de compras y pagos a proveedores de los programas de TV en vivo.

1.6.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Identificar los procedimientos adecuados que se debe cumplir para un mejor control administrativo y la optimización la información para acciones contables, tributarias y financieras.

Estructurar procesos internos del departamento de Compras y Pagos a proveedores aplicando normas establecidas.

Elaborar el manual de procedimientos del departamento de Compras y Pagos de la empresa Telecuatro Guayaquil C.A.

1.7 DELIMITACIÓN O ALCANCE DE LA INVESTIGACIÓN

El presente estudio se realizará en la empresa Telecuatro Guayaquil C.A., en la ciudad de Guayaquil con domicilio en 2do. Pasaje 32H N.O. y calle 18H N.O.

Se utilizará como base los datos proporcionados por la empresa en los 2 últimos años, ya que han incrementado sus ingresos y gastos debido al excelente rating que mantiene la estación televisiva. La delimitación de la presente investigación se estima en un tiempo de 3 a 6 meses para finalizarla.

1.8 HIPÓTESIS

1.8.1 GENERAL

El diseño de un manual de procedimientos internos optimizará los controles administrativos y contables del departamento de Compras y Pagos en la empresa Telecuatro Guayaquil C.A.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1 ANTECEDENTES

Para el desarrollo de este proyecto se mencionan las teorías necesarias, que sirvan como referencia para diseñar el manual de procedimientos para el control de compras y pagos a proveedores para la empresa seleccionada. Es necesario tener una definición clara de lo que es un manual de procedimientos por tal motivo se analizará ciertas definiciones de autores destacados para profundizar en estas teorías.

Mintzberg Henry (2010) define que, las organizaciones bien coordinadas deben tener un ajuste mutuo, la supervisión directa, la estandarización de procesos de trabajo, de producciones de trabajo, y de las destrezas de trabajadores.

A lo largo de la investigación, se analizan las diferentes formas de tener éxito de controlar los pagos y compras en una empresa. Uno de los autores más reconocidos, también se hace presente. Igor Ansoff (1965) como uno de los principales investigadores de la estrategia en las empresas. Su libro, *Estrategia corporativa (Corporate Strategy)*, es uno de los primeros estudios enfocados a la planeación de las empresas, más allá de los presupuestos financieros que se extienden por varios años.

Ansoff indica que son básicamente cuatro tipos de decisiones organizacionales enfocadas: estrategia, políticas, programas y procedimientos operativos, de las cuales, las últimas tres son decisiones que se pueden delegar una vez formuladas y establecido el rumbo de la empresa, pues no requieren decisiones nuevas constantemente.

2.2 BASES TEÓRICAS

2.2.1 ASPECTOS GENERALES DEL PROCESO ADMINISTRATIVO

Según (Paniagua, 2010) de acuerdo a los conceptos de Fayol, el proceso administrativo es el conjunto de actividades o funciones fundamentales que hace el administrador, y ayuda al desarrollo del pensamiento administrativo.

Otros autores como Murdick y Ross definen “sigue siendo el más popular y generalizado” Fayol, propone que en el proceso se debe incluir el Método Científico, en el que se va acumulando conocimientos e integrando teorías administrativas. Mientras que Claudio Bernard, dice que hay que introducir el método experimental “Observar, recoger, clasificar e interpretar los hechos, intuir experiencias y sacar reglas”

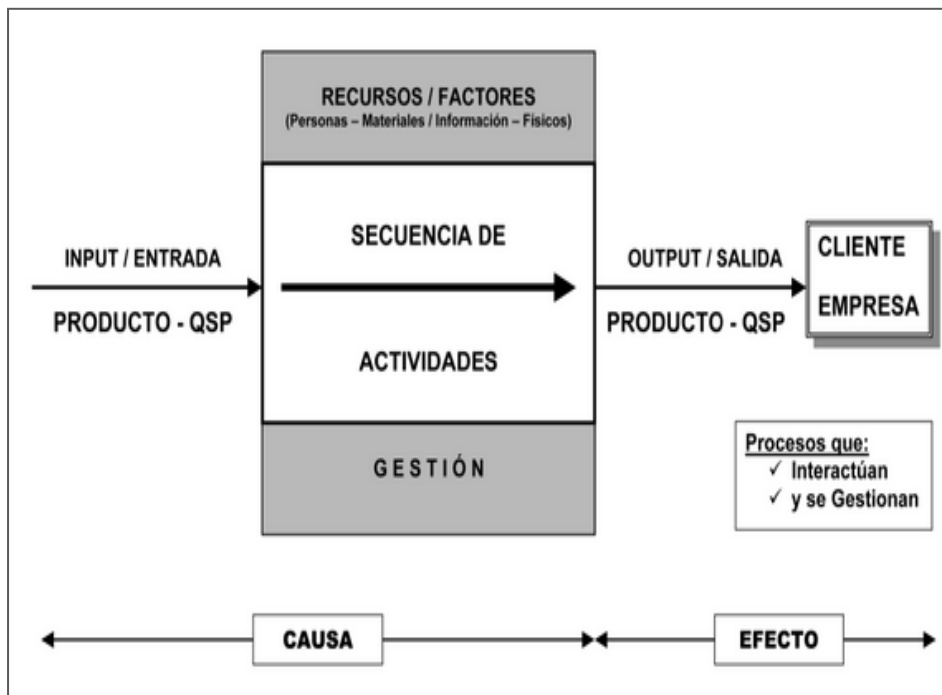
(Pérez, 2010) detalla que para gestionar un proceso, se debe considerar dos características; interactuar para confirmar un sistema de procesos y gestionarlos. Así también aplicar requisitos de ISO 9001. ISO 9000 define proceso al, “conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados” es decir que todo proceso está relacionado con actividades en un determinado espacio, con la finalidad de obtener buenos resultados.

Considerando la importancia de este instrumento, mencionaremos algunas características del proceso administrativo:

a) El proceso administrativo está formado por un conjunto de fases o pasos de manera cíclica, es decir, el fin se convierte de nuevo en el principio de la tarea administrativa.

- b) Una de las principales observaciones es que en cualquier modelo que analicemos del proceso administrativo, las fases que invariablemente encontraremos son las de planeación y control.
- c) El principal objetivo es sistematizar el conocimiento y generar una estructura de eficiencia.
- d) Estimula la innovación y el progreso.
- e) Fomenta el desarrollo de una filosofía y cultura gerencial y empresarial.

Gráfico 1 Un proceso según Antonio Pérez



Fuente: (Pérez, 2010)

Elaborado: (Pérez, 2010)

2.2.2 MANUAL DE PROCESOS

Es de prioridad contar con un instrumento de aglutine procesos, normas, formularios necesarios para el correcto manejo de la organización. Es justificable la elaboración de manuales de procedimientos cuando un conjunto de tareas se tornan un poco complejas al realizarlas y se tiene dificultad de seguimiento y control por parte de los directivos.

Según (Díaz, 2006) un manual es “un documento que expone, en forma ordenada y sistemática, información e instrucciones sobre políticas, organización y procedimientos de una empresa o institución”. Son herramientas que planifican y programan, que sirven como guía o como fuente ordenada de actos administrativos esenciales para un mejor desempeño de las tareas relativas a una o varias funciones.

2.2.3 OBJETIVOS DEL MANUAL DE PROCESOS

- Ser una guía para la correcta ejecución de actividades y tareas para los funcionarios de la organización.
- Permite dar servicios más eficientes.
- Mejorar el uso de los recursos humanos, físicos y financieros.
- Generar uniformidad en el trabajo de los diferentes funcionarios.
- Se excluye la improvisación en las actividades.
- Orientación al personal nuevo.

- Facilita la supervisión y evaluación de las tareas.
- Información de la marcha de procesos al alto mando.
- Evita discusiones sobre normas, actividades y procedimientos.
- Se establece elementos de consulta y entrenamiento al personal.
- Sirve como punto de referencia para control interno y auditoría externa.

Los manuales de procesos deben reunir algunas características, que se pueden resumir así:

- Satisfacer las necesidades actuales de la institución.
- Contar con instrumentos apropiados de uso, manejo de procesos.
- Facilitar las actividades mediante una correcta diagramación.
- Redacción simplificada y comprensible.
- Flexibilidad para cubrir diversas situaciones.

Cabe recalcar que un manual de procesos representa el paso a paso de las actividades que realiza un funcionario dentro de una organización en una determinada área de trabajo.

El manual de procedimientos no debe confundirse con un manual de funciones, el cual es el conjunto de actividades propias a un cargo para determinar niveles de

autoridad y responsabilidades. El manual de funciones son las acciones que de cumplir el empleado día a día. Mientras en el manual de procedimientos, son todas las actividades que pueden o no involucrar a otros departamentos para cumplir un proceso.

De igual manera no es un manual de normas agrupadas en reglamentos que constituyen el conjunto de disposiciones generales, leyes, estatutos que conforman la base jurídica de la organización.¹

2.2.4 MAPA DE PROCESOS

Un mapa de procesos sirve de ayuda para visibilizar el trabajo que se desarrolla en una unidad de una manera distinta a la que usualmente se conoce, a través de un tipo de gráficos se puede percibir las tareas y/o pasos a seguir que a menudo no se perciben a simple vista en la rutina diaria, y que podrían afectar de manera positiva o negativa al resultado del trabajo realizado. Los mapas de procesos permiten identificar a todos los miembros que de una u otra manera se ven involucrados en el proceso, la tarea asignada que realizan y a quién afecta si se trabaja de manera adecuada o inadecuada.

Además permite evaluar cómo se coordinan las diferentes tareas que se necesitan para completar el trabajo, pueden ser paralelas o en secuencia. Los mapas de procesos representan a cada uno de los procesos que contemplan un sistema así como las principales relaciones que se entrelazan en cada paso.

¹

<http://books.google.com.co/books?id=Mt8ku1gAsO4C&pg=PA61&dq=manual+de+procesos&hl=es&sa=X&ei=SsugUY7TNZOn4AOr1oC4Dg&ved=0CFkQ6AEwBw#v=onepage&q=manual%20de%20procesos&f=false>

Los mapas de procesos son de mucha utilidad porque dan a conocer cómo se desarrollan las tareas encomendadas, analizan los pasos del proceso y así reduce el ciclo de tiempo aumentando la calidad y orientación del trabajo puede llegar a desarrollar alternabilidad en las etapas mejorando los resultados fortaleciendo los indicadores de la empresa.

2.2.5 EVOLUCIÓN DEL ESTUDIO DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

Las teorías de la escuela de planeación estratégica expresa que las organizaciones pueden realizar su planeación formal mediante elementos escritos y ordenados a partir de los cuales sea posible dar seguimiento a los resultados.

Por otro lado, las escuelas del conocimiento sostienen que también existe la planeación informal. En esta línea de investigación uno de los principales autores es Mintzberg Henry (2010), quien define que la estrategia de la empresa puede ser emergente y/o adaptativa Mintzberg, Henry (2010) en especial en ambientes turbulentos y cambiantes. Es conocida como escuela del aprendizaje y se basa en la teoría de la administración del conocimiento y aprendizaje organizacional Mintzberg Henry (2010).

El modelo de Mintzberg Henry (2010) nos indica que:

- La estrategia explícita ciega a los administradores o altos mandos para entender un ambiente cambiante
- Los ambientes estables no tienen la necesidad de realizar alguna estrategia.

- La estrategia de ser formulada cuando una organización se encuentra en un periodo de inicio y cuando la organización está en una etapa de cambios, teniendo ambientes estables a cambiantes.

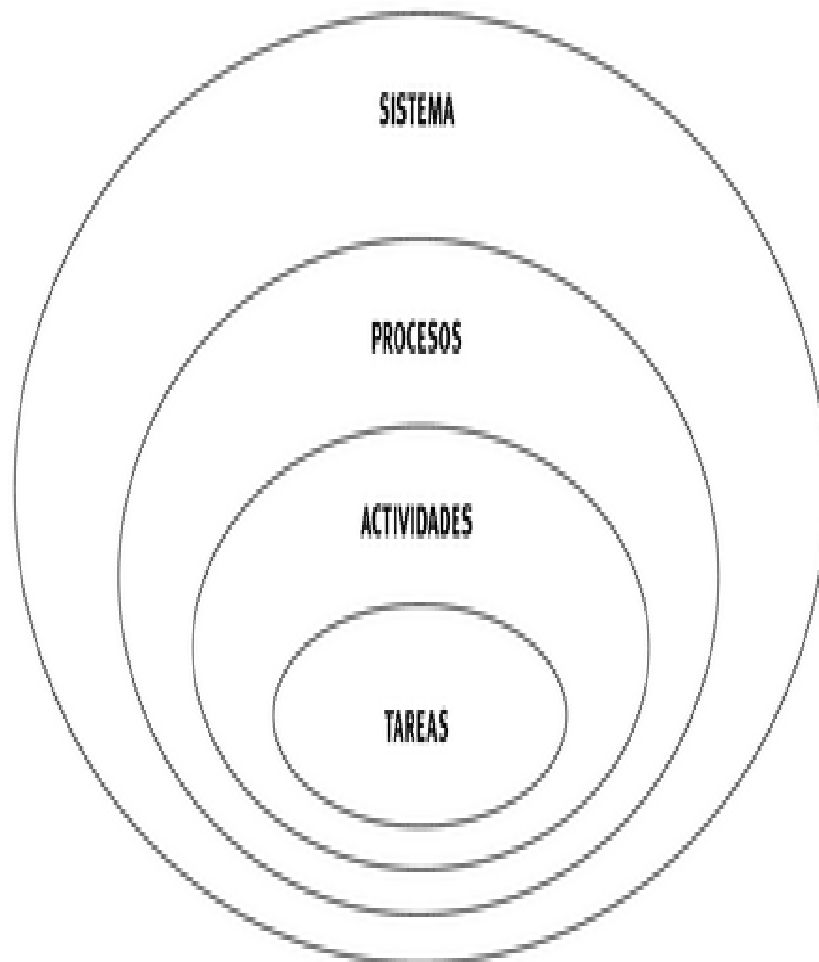
Para analizar los cambios que se han presentado en el estudio sobre la estrategia de las empresas, es conveniente revisar las diversas tendencias que han surgido. Señalan las diferentes visiones que se han desarrollado desde el punto de vista interno y sus propias capacidades; posteriormente el enfoque cambia al analizar la industria y cómo este conglomerado fija las reglas para la estrategia; finalmente, vuelve la vista hacia el interior de las empresas, específicamente a los recursos que posee y la administración para crear una estrategia que ayude a mantener la ventaja competitiva.

(Chandler 2009) es otro de los primeros autores que tratan el tema de la estrategia en las empresas. En su libro *Estrategia y estructura*, (Strategy and Structure) menciona que la estructura de las empresas se debe constituir de acuerdo a la estrategia que ha establecido, la cual debe contar con la estructura adecuada para poder seguir dicha estrategia, ya sea de crecimiento a otros mercados, diversificación de productos, entrada en nuevas líneas de negocio y cuándo se decide seguir una integración vertical u horizontal.

2.2.6 ANÁLISIS DE PROCESO

(Pérez, 2010) dice que un proceso por actividad es “el conjunto de tareas necesarias para la obtención de un resultado”. Mientras que un sistema se define como “conjunto de procesos que tienen por finalidad la consecuencia de un objetivo” Cada proceso varía según el tamaño de la Organización, unos más cortos y otros más complejos.

Gráfico 2 Análisis de proceso



Fuente: (Pérez, 2010)

Elaborado: (Pérez, 2010)

(Pérez, 2010) mencionan que los procesos según el tamaño de la Organización, se clasifican en; Alta dirección, dirección intermedia, mando intermedio.

Tabla 1 Proceso de Alta Dirección

PROCESOS
Proceso de elaboración, comunicación, implantación, seguimiento y revisión de la estrategia.
Proceso de Determinación, difusión, seguimiento y revisión de objetivos.
Proceso de Revisión del Sistema de Gestión por la Dirección
Proceso global de entrega de productos o servicios, o proceso de negocio
Proceso de comunicación interna

Fuente: (Pérez, 2010)

Elaborado por la Autora

Tabla 2 Procesos de Dirección Intermedia

PROCESOS
Ejecución de los procesos en cascada; Objetivos y comunicación
Proceso de Gestión y comunicación con el cliente
Proceso de Producción- Realización del producto o servicio.
Proceso Gestión Económica
Proceso de Gestión de Integración de Personal

Fuente: (Pérez, 2010)

Elaborado por la Autora

Tabla 3 Proceso de Mando Intermedio

PROCESOS
Proceso de contacto con clientes
Proceso de Corte y Soldadura
Proceso de Mantenimiento
Proceso de Facturación y Cobros

Fuente: (Pérez, 2010)

Elaborado por la Autora

2.2.7 LÍMITE DE UN PROCESO

Según (Pérez, 2010) los límites de un proceso varían de acuerdo a su tamaño de empresa, lo importante es adoptar un criterio y mantenerlo a largo tiempo.

En cuanto a los límites de un proceso, se deben gestionar adecuadamente en diferentes niveles de responsabilidad; se debe también estar fuera del departamento para buscar interacción con los demás procesos como; proveedores y clientes; y que el límite inferior sea un producto con valor.

2.2.8 TIPOS DE PROCESOS

Según (Cornejo, 2010) existen procesos humanos, administrativos y tecnológicos, que priman en la organización.

Los procesos ayudan a mejorar las decisiones de las empresas, dado que en ocasiones no analizan aspectos como selección de personal, compras de equipos para la producción, incluso como definir la misión y la visión, y despliegues de estrategias, y atendiendo los beneficios personal y no de toda la empresa, complicando la estructura y perjudicando los procesos.

Según (Pérez, 2010) los procesos en una empresa tradicional, existen tres tipos: procesos unipersonales, procesos funcionales o interdepartamentales y procesos Interfuncionales o interdepartamentales.

Tabla 4 Tipos de Tablas

PROCESOS HUMANOS	PROCESOS ADMINISTRATIVOS	PROCESOS TECNOLÓGICOS
Ejecución de tareas y actividades. Comunicación Conflicto Competencia Cooperación Liderazgo Trabajo en equipo La toma de decisiones Motivación y frustración Capacitación y desarrollo del personal Aprendizaje	Análisis del entorno Planeación Establecimiento de estrategias y objetivos. Despliegue de actividades Seguimiento Monitoreo Control Adecuación organizacional Selección de proveedores Evaluación de resultados económicos Medición de la productividad Comparación contra la competencia	Selección, compra e instalación de equipo Fabricación de lotes o generación de servicio Mantenimiento del Equipo Control de procesos Variación de procesos y en productos Diseño de productos y servicios.

Fuente: (Cornejo, 2010)

Elaborado por la Autora

2.2.9 VENTAJAS DE LA VISIÓN DE PROCESOS

Existen múltiples procesos de negocios en una empresa, por lo tanto es conveniente concebir al sistema de producción como un sistema en el que clientes, materiales, componentes, información entre otras entidades fluyan en una red de

recursos y rutas donde se ejecuten las diferentes actividades productivas. (Muñoz 2010) Se mencionan las siguientes ventajas se encuentran:

- a) Permite que los administradores de los procesos adquieran mayor comprensión de mecanismos de gobiernan un proceso.
- b) Facilitan identificar los recursos que comparten, la capacidad del sistema para incorporar nuevos procesos la interacción con otros procesos para lograr una integración con la empresa.
- c) Estudia las redes, ya que incentivan al estudio de congestión, rapidez del servicio y la velocidad del servicio, aprovechando de esta manera hacer uso de medidas de desempeño útiles para evaluar los sistemas productivos.
- d) Cuantificar el efecto del uso de nuevas tecnologías o equipos.
- e) Comparar el desempeño de diferentes políticas administrativas para los procesos de negocios.
- f) Comparar el desempeño del sistema de producción con diferentes escenarios.

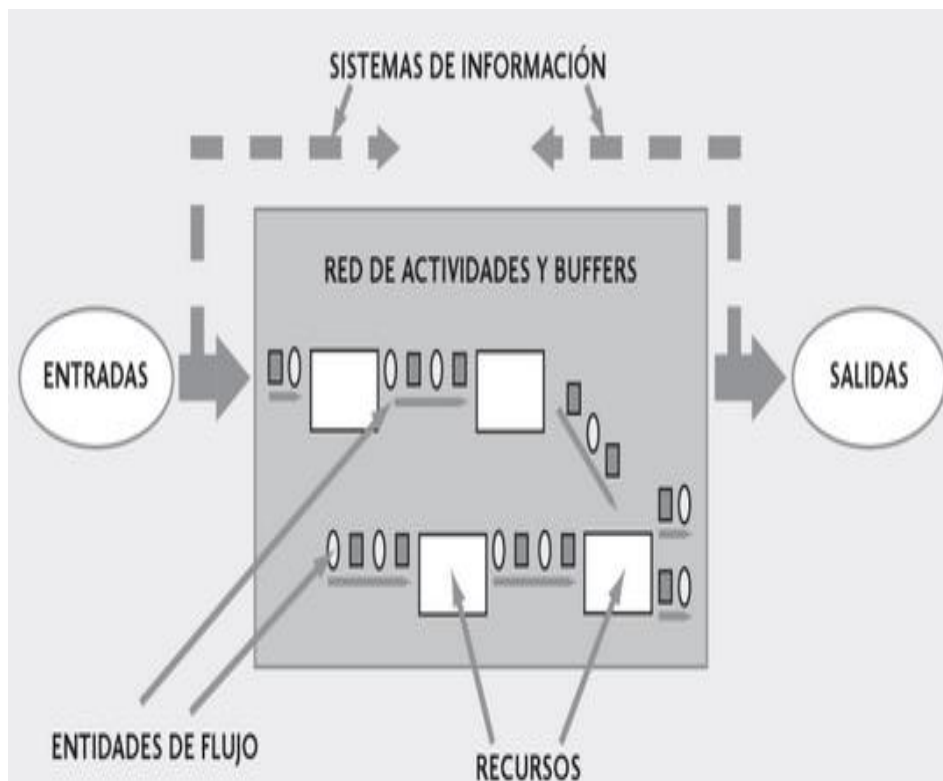
2.2.10 ELEMENTOS DE UN PROCESO DE NEGOCIOS

Es necesario sustentar todo proceso con diagrama y documentación. Razón por la cual se menciona los elementos de un proceso de negocio. Existen las entradas y salidas, que interactúan en el entorno del proceso, tanto al inicio como al final. Así mismo las entidades de flujo que fluyen dentro del proceso y se las analiza mediante los atributos. Con ello se hace la red de actividades y buffer, que es el diagrama del flujo de actividades y las secuencias de actividades que deben

recorrer, mientras los buffer son los espacios para el almacenamiento temporal de las entidades que se encuentran en espera de ingresar a la actividad.

Otros de los elementos son los recursos, que son activos tangibles de capital y humano, de ello depende el tiempo del proceso, la eficiencia y el costo. Finalmente todo proceso cuenta con un sistema de información, que permite administrar el flujo de proceso en los negocios. (Muñoz, 2010)

Gráfico 3 Elementos de un proceso de negocio



Fuente: (Muñoz, 2010)

Elaborado (Muñoz, 2010)

2.2.11 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Según (Gómez & Gil, 2015) desde la teoría Neoclásica hasta la teoría situacional las organizaciones han adoptado nuevas estrategias y diferentes estructuras organizacionales. Se cita a (Mintzberg Henry, 2010) que refiere a la estructura organizacional como un conjunto de medios que maneja la organización con el objeto de dividir el trabajo en diferentes tareas y lograr la coordinación efectiva de la misma.

También a través de una orientación más humanista de Robbins, refiere que la estructura organizacional define como se dividen, agrupan y coordinan con formalidad las tareas en el trabajo y repercuten en las actitudes y en el comportamiento de las personas que integran una organización.

Por tanto la estructura organizacional se interpreta como un grupo donde todas las tareas con llevan un trabajo, con el fin de alcanzar una meta, incluyendo una buena relación entre las personas y un adecuado ambiente laboral.

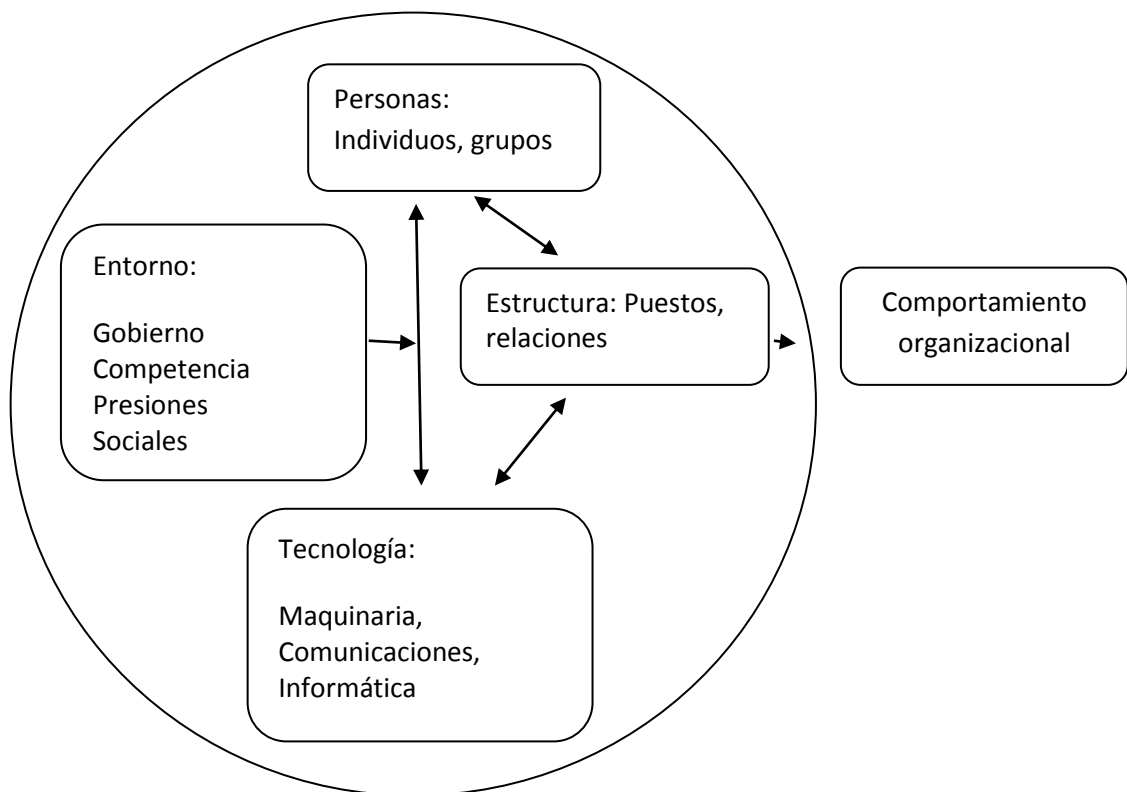
De acuerdo a (Huamán & Rios, 2011) menciona que la estructura organizacional desarrolla una secuencia lógica a través de los administradores, quienes planifican y deciden que hacer mediante las estrategias, organizan y determinan las actividades a realizar y en orden.

Es un medio importante para implantar estrategias y se representa gráficamente por el organigrama, complementándose en la práctica por los manuales administrativos y su dinámica se manifiesta con los procesos organizacionales.

2.2.12 PRINCIPALES FUERZAS QUE INFLUYEN EN EL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

La organización se compone de factores concurrentes y necesarios, las personas y los grupos, así también las estructuras formalizadas en sistemas de descripción de puestos o establecidos por costumbre. Así también otros factores externos como Gobierno, competencia y presiones sociales, con influencia creciente de los elementos derivados de la globalización, son las principales fuerzas que influyen en el comportamiento organizacional.

Gráfico 4 Principales fuerzas que influyen en el comportamiento organizacional



Fuente: (Alles, 2012)

Elaborado por: La Autora

2.2.13 ROMPER LA MENTALIDAD FUNCIONAL EN LAS ORGANIZACIONES ORIENTADAS A PROCESOS

Comparte (Alles, 2012) quién cita a Majchrzak y Wang y declara que la responsabilidad colectiva podría incentivarse de diversas maneras; Responsabilidad superpuesta diseñada para que los empleados realicen la mayoría de tareas, recompensas de acuerdo con el desempeño de grupo que conlleva a premiar desempeño individual, con ellos mejorar la satisfacción del cliente o reducción de tiempo en un proceso completo de producción.

Analice y cambie por lo que si es necesario ubicar puestos de trabajo de modo de promover la responsabilidad colectiva y aumente la velocidad de trabajo.

Rediseñar procedimiento de trabajo mediante las sugerencias que aporten los empleados, involucrando a todos en la decisión de realizar bien el trabajo.

Finalmente otra manera es Diseñar a medida del cliente, preguntando a los propios empleados que necesitarían ellos para hacer un trabajo junto.

2.2.14 CLIMA ORGANIZACIONAL

Se define como clima organizacional a las descripciones individuales del marco social o contextual del cual se parte de una empresa cita de Rousseau. Mientras que *James, Joyce* y *Slocum* argumentan que, se los individuos de una organización comparten de hecho percepciones de una dimensión de clima psicológico, esto implica la asignación compartida de significado y valores. (Chiang, Martin, & Nuñez, 2010)

Chiang et al, citan a Schneider, que establece que el clima organizacional es marco para la motivación y la satisfacción, la utilidad del constructo no se busca en el

rendimiento financiero de las organizaciones, sino en el impacto que produce sobre la organización como un sistema de personas que trabajan.

Mientras que dice Ekwall que la mayor utilidad la obtiene cuando se conceptualiza de un modo estratégico, centrado en la consecución de amplios objetivos organizacionales como; la innovación, el servicio y la gestión de calidad.

2.2.15 ACTIVIDADES IMPORTANTES DE LA ORGANIZACIÓN

Según (Fuentes, 2010) menciona que existen 5 mecanismos para que la empresa sea más eficiente:

- a) El ajuste mutuo: logra la coordinación de trabajo (en manos de los que lo efectuaban), por el simple proceso de comunicación informal.
- b) Supervisión directa: logra la coordinación al tener una persona que toma la responsabilidad por el trabajo de otras, emitiendo instrucciones para ellas y supervisando sus acciones.
- c) Estandarización de procesos de trabajo: los procesos de trabajo son estandarizados cuando los contenidos del trabajo están especificados o programados.
- d) Estandarización de producciones de trabajo: las producciones son estandarizadas cuando el resultado del trabajo esta especificadas.
- e) Estandarización de destreza de trabajadores: la destreza son estandarizados cuando están especificando el tipo de capacitación que se requiere para efectuar el trabajo.

2.2.16 VARIABLES CLAVES PARA OBTENER UNA MAYOR CAPACIDAD ADAPTATIVA

Redacta (Eichholz, 2015) que dentro de la organización se debe considerar cinco variables claves para alcanzar una mayor capacidad adaptativa, mediante el fortalecimiento del ambiente y el aumento de la sensibilidad.

Entre ellas se encuentran; la descentralización en la toma de decisiones, la flexibilidad en los procesos y las actividades, el uso de comités conductores-agitadores para involucrar al trabajo adaptativo, el estímulo al intraemprendimiento, y contar con redes externas y no solo depender de recursos internos.

2.2.17 PRINCIPALES VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LOS MANUALES DE PROCEDIMIENTOS

Los manuales de procedimiento son instrumentos importantes para la administración y buscan garantizar la eficiencia de todas las tareas, en relevancia las cotidianas y repetitivas. Los mismos sirven para liberar miembros de la administración de tener que rehacer el marco de referencia para la toma de decisiones. Existen ventajas y desventajas del uso de estos manuales, los que se detallan a continuación:

Tabla 5 Ventajas y desventajas de los manuales de procedimientos

VENTAJAS	DESVENTAJAS
<ul style="list-style-type: none">- Aportan un marco de referencia uniforme que contribuye a eliminar la confusión y la duplicación.- Disminuye la necesidad y frecuencia de supervisión.- Contribuyen a reducir tiempo y otros recursos dedicados a la búsqueda de información.- Sirven de base para el adiestramiento y la formación en servicio.- Facilita la revisión y producción de nuevos procedimientos.- Contribuye al control de cumplimiento de actividades y evita la alteración arbitraria.	<ul style="list-style-type: none">- No son la única solución.- Dificultades de mantener al día todas las tareas.- NO registran acciones informales que contribuyen a la administración.- No tiene las soluciones para todas las situaciones que se suelen presentar o plantear.- Demanda tiempo y esfuerzos para que el procedimiento sea claro, sencilla e inequívoco.

Fuente: (Díaz, 2006)

Elaborado por la Autora

2.2.18 CARACTERÍSTICAS DE LOS MANUALES

Según (Díaz, 2010) existen muchas clases de manuales: generales, políticas, de normas, de operación, de organizaciones y métodos, de procedimientos, de sistemas y procedimientos, y manuales específicos por áreas de trabajo o ámbitos de competencia.

Entre las características de los manuales generales contiene:

- Políticas; políticas institucionales, específicas aplicables al puesto y la función.
- Normas; Técnicas y operativas
- Organización y estructura; objetivos, competencia y autoridad, toma de decisiones, ámbito de responsabilidad y coordinación vertical y horizontal, control y seguimiento, información y reportes, evaluación, procedimientos específicos, tiempos, plazos, y anexos.

2.3 MARCO CONCEPTUAL

2.3.1 Administración

Según (Matus, 2012) la tarea de la administración es interpretar los objetivos y transformarlos en acción por medio del planeamiento, de la organización, de la dirección y del control, esto refiriéndose a la administración empresarial.

Mientras que autores como Hely Meireles, miran a la administración como pública, en no ofrece contornos definidos, ya sea por la diversidad de sentidos de la propia expresión, y define a la administración privada, es la gestión según los intereses, moral y la finalidad de bienes entregados a la guarda y conservación ajena.

2.3.2 Aprendizaje

Según (Castejón & Navas, 2011) que cita a Ausubel, Novak y Hansesian con el concepto del aprendizaje, y definen que “es el resultado de la interacción entre el nuevo material que va a ser aprendido y la estructura cognoscitiva existente, asimilando entre los viejos y nuevos significados para formar una estructura cognoscitiva más altamente diferenciada. Existe el aprendizaje supraordenado, combinatorio de manera que este aprendizaje significativo tiene lugar a dos procesos de relevancia, la diferenciación progresiva y la reconciliación integrador.

2.3.3 Cargo

Los factores de desempeño eficaz son los elementos causales que coinciden con un determinado grado en el ocupante de un puesto de trabajo para que lo desempeñe o llegue a desempeñarlo de manera satisfactoria. Se debe considerar seis factores; la educación, el conocimiento y experiencia, competencias, aplicación de estándares de gestión eficaz, satisfacción e identificación. (Comorera, y otros, 2011).

2.3.4 Control

Es el proceso imprescindible y permanente por el que se corrigen las diferencias entre lo que se ha hecho y lo que se ha mandado. Es una norma que expresa, que no basta con expresar lo que se quiere, sino que hay certificar que se ha ejecutado. Por ello el control en una organización es necesario para medir el nivel de comportamiento que tienen las actividades que se concentran en un proceso. (Alvaréz & Macías, 2010)

2.3.5 Datos

Son valores que se pueden obtener al observar resultados de una variable en la población o muestra. Podrían ser de carácter numérico o cualitativo.

2.3.6 Diagnóstico

Situación actual de un objeto o situación en la cual se encuentra cualquier tarea.

2.3.7 Formato

Documento que puede ser electrónica o impreso, diseñado por la organización con espacios en blanco para que el encargado de llenarlo inserte datos que dejen reflejada la información de un procedimiento.

2.3.8 Organigrama

Es la manera gráfica de representar la totalidad de los componentes de un equipo observando fácilmente cuál es el proceso empresarial que le ha sido asignado para su ejecución, cuál es el área empresarial en la que se encuentra un determinado proceso, qué relaciones se generan y coexisten dentro del propio equipo en función a los diferentes niveles de responsabilidad marcadas por la dirección, como también la relación que generan y coexisten con otros procesos empresariales. (García I. , 2013).

2.3.9 Manual de Procedimientos

Un manual de procedimientos contiene componentes de la metodología utilizada en la organización para poner en práctica el sistema enunciado y definido en el manual de la organización. Contiene procedimiento generales y específicos que engloban procesos, equipos y maquinas utilizadas, elementos de medida y control. Así mismo metodologías que estén justificadas e indiquen quienes son responsables de su uso, cuenta con un plazo explícito de validez.

Cuenta con un esquema lógico, considerando; objeto, alcance, definiciones, realización, otros documentos, codificación y revisión. Todo manual de procedimiento como el manual de la organización son documentos que conforme al transcurso del tiempo y la cultura, mejora la calidad como consecuencias de las acciones correctivas y preventivas que infieren en los resultados de los procesos de auditoría del sistema. (García & Vásquez, 2010).

CAPÍTULO III: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1 METODOLOGÍA

3.1.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN

Este estudio es de tipo exploratorio descriptivo por cuanto se parte de la observación e información suministrada por las personas involucradas. Mediante la observación se puede realizar un diagnóstico que nos permita llevar a cabo un análisis de los procesos.

3.1.2 ENFOQUE DE INVESTIGACIÓN

Estudio exploratorio

Es un estudio exploratorio por cuanto su contenido se construye dentro de un marco de referencia teórico y práctico, partiendo de un problema previamente conocido por el investigador, y se guía de trabajos realizados por otros investigadores, además, se conseguirá información no escrita que poseen las personas que trabajan en la organización, por medio, de sus relatos, que nos ayudaran a reunir y sintetizar sus experiencias laborales.

Estudio Descriptivo

Esta investigación es posible que se lleve a un conocimiento más profundo de tipo descriptivo, porque, identifica características, conductas y actitudes de las personas que se encuentran dentro de la investigación, establece comportamientos dentro de la institución, procesos, bases de autocontrol, comportamientos concretos, se acude a técnicas específicas para la recolección de información,

como lo es la observación y las entrevistas, tomando en cuenta, los objetivos y el objeto de estudio de la investigación.

3.1.3 TÉCNICAS O INSTRUMENTOS

Dentro de este proyecto de investigación se utilizarán fuentes y técnicas de investigación para obtener y recolectar la información necesaria con el fin de realizar cada uno de los procesos; se realizarán entrevistas a los funcionarios del medio comunicativo y la observación directa mediante una ficha técnica, a las diferentes actividades realizadas en el canal de televisión.

Fuentes Primarias:

En este proyecto se utilizó un formato de encuesta, el cual se realizó al 100% del personal administrativo del canal televisivo.

Fuentes Secundarias:

La fuente de información secundaria que se utilizaran en el proyecto de investigación son:

- Guías de procesos bajadas por internet
- Mapa de procesos de una empresa de Medio Impreso
- Mapa de procesos de una empresa de servicios

3.2 POBLACIÓN Y MUESTRA

3.2.1 POBLACIÓN

El estudio se realizará en una empresa dedicada a las Actividades de Producción en cinta en vivo y otro medio de grabación de programas en Estaciones de

Televisión con señal propia a todo el territorio nacional la población objeto de estudio es de 66 colaboradores situada en la ciudad de Guayaquil.

La población a estudiar corresponde al personal administrativo que labora en Telecuatro Guayaquil C.A.

Los cargos directivos, administrativos y técnicos más importantes en el canal son: Presidente, Director Administrativo Financiero, Gerente Comercial, Director de Noticias y Deportes, Director de Producción y Programación, Gerente Técnico y de Sistemas, Gerente de Recursos Humanos, Contadora General, Jefe de Cobranzas, Jefe de Compras, Técnicos, Secretarías, Analistas y asistentes departamentales.

3.2.2 MUESTRA

Para el desarrollo de la muestra, se considera un 50% de probabilidad de éxito y 50% de probabilidad de fracaso, con un 5% de error muestral y 95% de nivel de confianza, aplicando la encuesta a funcionarios encargados de áreas tanto administrativas y operativas.

3.2.3 TAMAÑO DE LA MUESTRA

Para el desarrollo del proyecto de investigación la muestra es igual a la población ya que el estudio se aplicara a la totalidad de los cargos mencionados en la Población.

3.3 ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

El análisis que se realiza a continuación, presenta los resultados del estudio cuantitativo ante 66 empleados del canal televisivo Telecuatro Guayaquil C.A

identificada como la muestra, los cuales son colaboradores de las áreas administrativas relacionadas con el área de compras y pagos a proveedores.

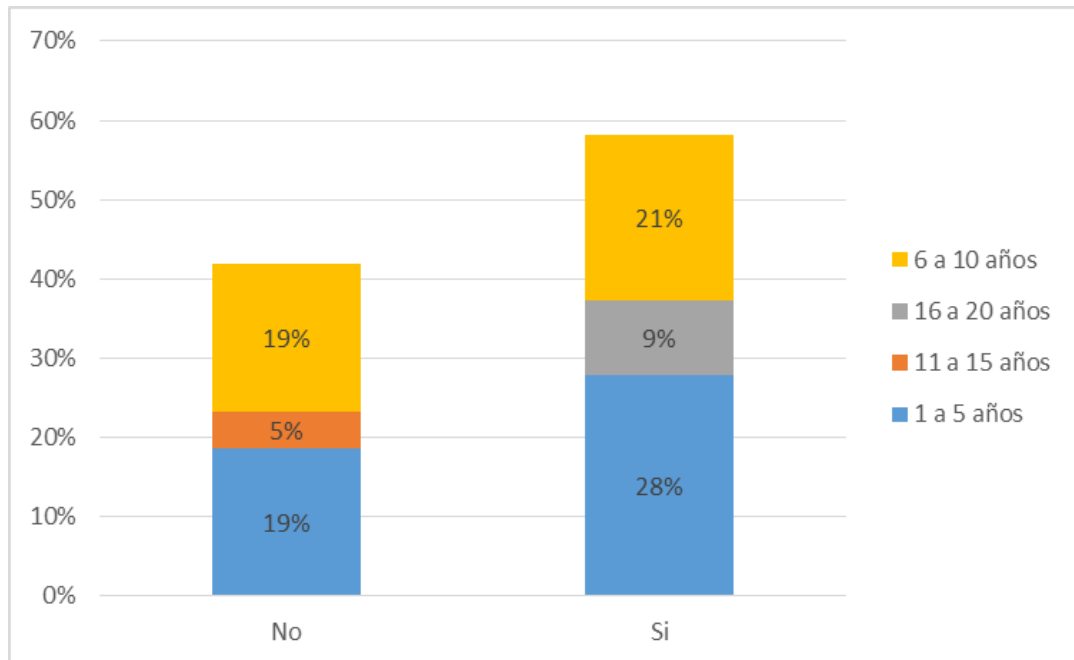
Como datos generales de los encuestados, se desea conocer el tiempo que tiene el empleado en la organización, a que área pertenece y conocimiento sobre la aplicación de procedimientos.

Tabla 6 Opinión de uso de Manual de procedimiento según tiempo laboral de encuestados

	1 a 5 años	11 a 15 años	16 a 20 años	6 a 10 años	Total
No	19%	5%	0%	19%	42%
Si	28%	0%	9%	21%	58%
Total	47%	5%	9%	40%	100%

Fuente: Investigación de mercado
 Elaborado por: La Autora

Gráfico 5 Opinión de uso de Manual de procedimiento según tiempo laboral de encuestados



Fuente: Investigación de mercado
Elaborado por: La Autora

El 58% de empleados mencionaron que si existen manuales de procedimientos en la empresa, mientras que 42% mencionaron que no cuentan. La mayoría que menciona que si se cuenta con un manual, el 28% de ellos cuenta con una experiencia de 1 a 5 años en la empresa, y 21% ya tiene más tiempo, siendo de 6 a 10 años.

Demostrando que existe un alto porcentaje de personal con antigüedad como también persona de 1 a 5 años, los cuales ya conocen de las áreas que tiene la organización y pueden opinar sobre las gestiones que realizan.

Tabla 7 Opinión de los empleados según el área de trabajo si cuenta con un Manual de procedimiento

	No	Si	Total
Administración / RRHH	0%	3%	3%
Administraciones Publicas	3%	0%	3%
Áreas contables	0%	3%	3%
Compras	0%	3%	3%
Finanzas, Compras y Pagos , Técnicos	0%	3%	3%
Ingeniería , Seguridad Industrial	0%	3%	3%
Ninguna	16%	0%	16%
Reset de Equipos , Recepción de señales	0%	3%	3%
RRHH	0%	3%	3%
Seguridad Industrial	0%	10%	10%
Seguridad Industrial , Ingeniería Compras	0%	3%	3%
Sistema , Seguridad Industrial	0%	3%	3%
Sistemas, Recursos Humanos , Programación	0%	3%	3%
Todas las áreas	0%	23%	23%
Técnica	3%	3%	6%
Compras, Ingeniería, Operaciones	0%	3%	3%
Total	23%	77%	100%

Fuente: Investigación de mercado
 Elaborado por: La Autora

En cuanto al conocimiento de la aplicación de manuales de procedimiento, el 23% de la muestra opina que todas las áreas tienen manuales, el 10% dice que el área de seguridad industrial si tiene, y el 6% corresponde al área técnica, siendo las más mencionadas entre los encuestados.

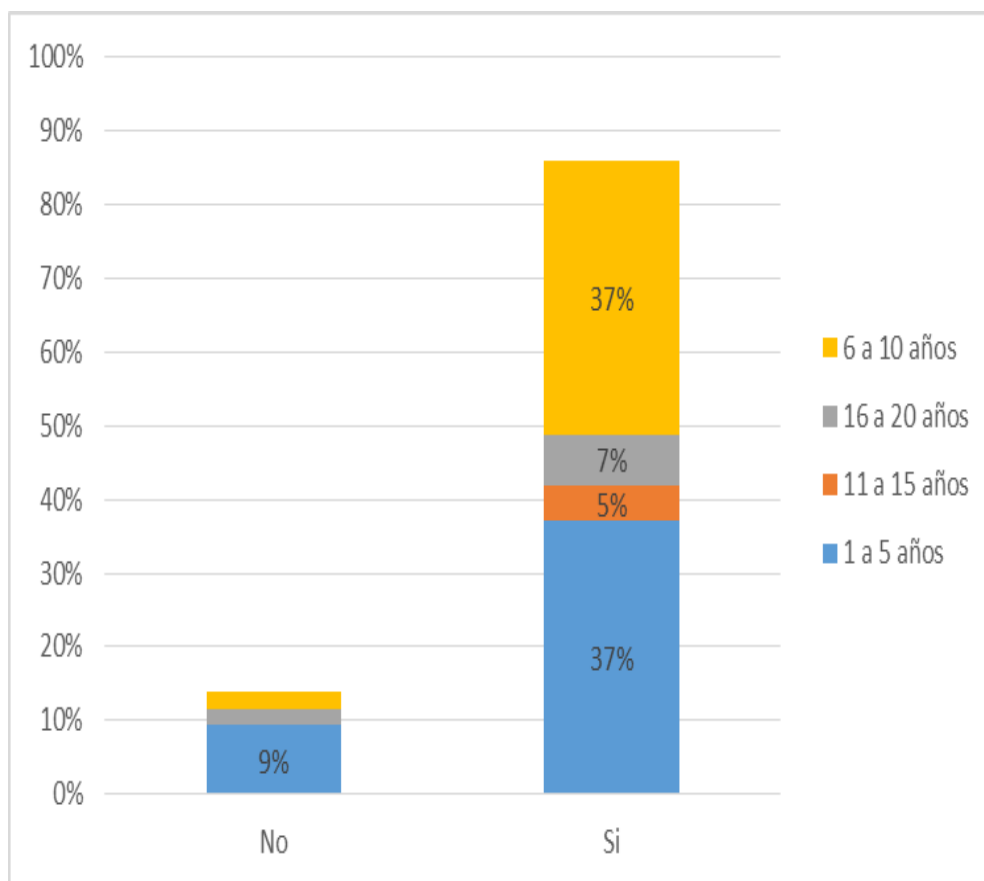
Tabla 8 Conocimiento de lo que es un Manual de Procedimiento en relación al tiempo laboral

	1 a 5 años	11 a 15 años	16 a 20 años	6 a 10 años	Total
No	9%	0%	2%	2%	14%
Si	37%	5%	7%	37%	86%
Grand Total	47%	5%	9%	40%	100%

Fuente: Investigación de mercado
Elaborado por: La Autora

Describiendo la antigüedad en la empresa RTS, se demuestra con la tabla 8 en la que se define que el 37% de los que encuestados tienen en la empresa de un año a cinco años laborando los mismos que tienen conocimiento de lo que es un manual de procedimiento, y aquellos que tienen de 6 a 10 años igualmente el 37% tiene el conocimiento y 2% no.

Gráfico 6 Conocimiento de lo que es un Manual de Procedimiento en relación al tiempo laboral



Fuente: Investigación de mercado
Elaborado por: La Autora

El conocimiento de lo que es un Manual de procedimiento en la mayoría de los encuestados, siendo un 86% es muy satisfactorio, mientras un 14% no tiene conocimiento del mismo. Razón por la cual el 37% tanto para en los rangos de 1 a 5 y de 6 a 10 años de antigüedad en la empresa cuentan con este conocimiento, lo que demuestra que se debe aplicar los manuales para la correcta gestión de las diferentes áreas.

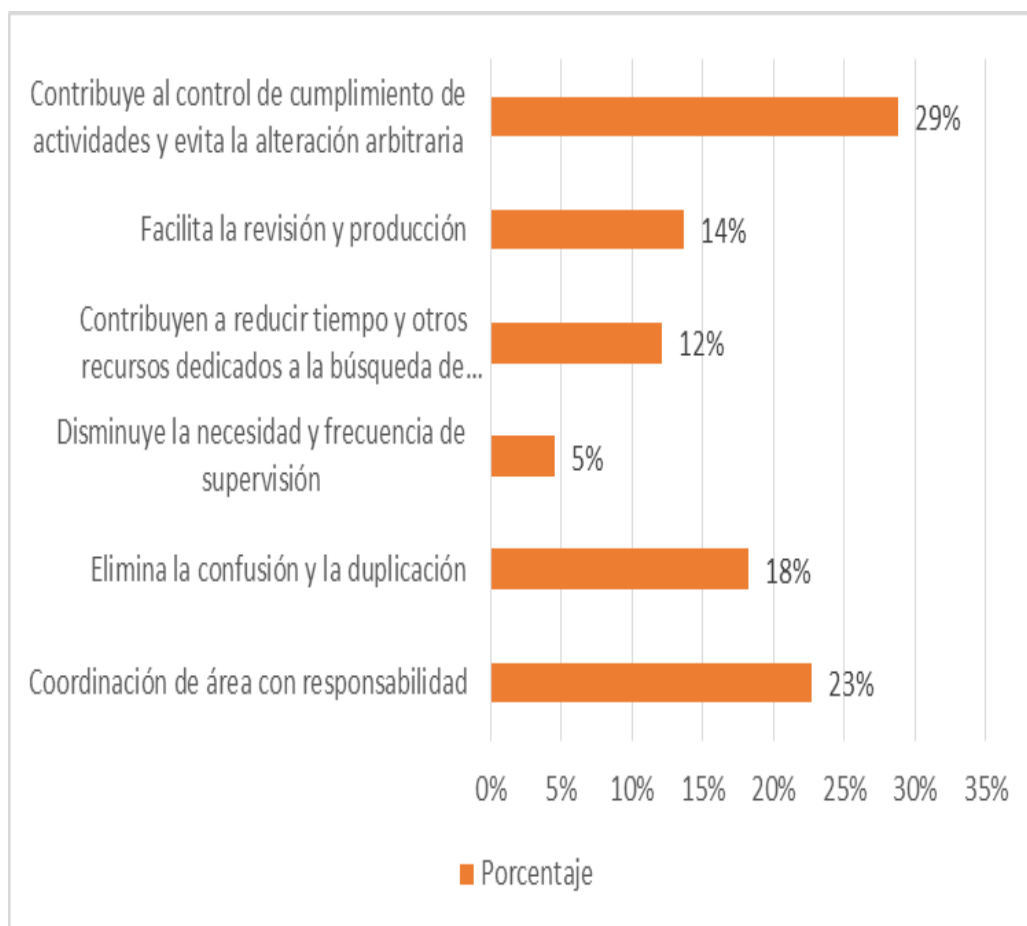
Tabla 9 Criterios de aplicación de Manuales según el área de trabajo

Criterios sobre MP	Frecuencia	Porcentaje
Coordinación de área con responsabilidad	15	23%
Elimina la confusión y la duplicación	12	18%
Disminuye la necesidad y frecuencia de supervisión	3	5%
Contribuyen a reducir tiempo y otros recursos dedicados a la búsqueda de información	8	12%
Facilita la revisión y producción	9	14%
Contribuye al control de cumplimiento de actividades y evita la alteración arbitraria	19	29%
Total	66	100%

Fuente: Investigación de mercado

Elaborado por: La Autora

Gráfico 7 Criterios de aplicación de Manuales según el área de trabajo



Fuente: Investigación de mercado
Elaborado por: La Autora

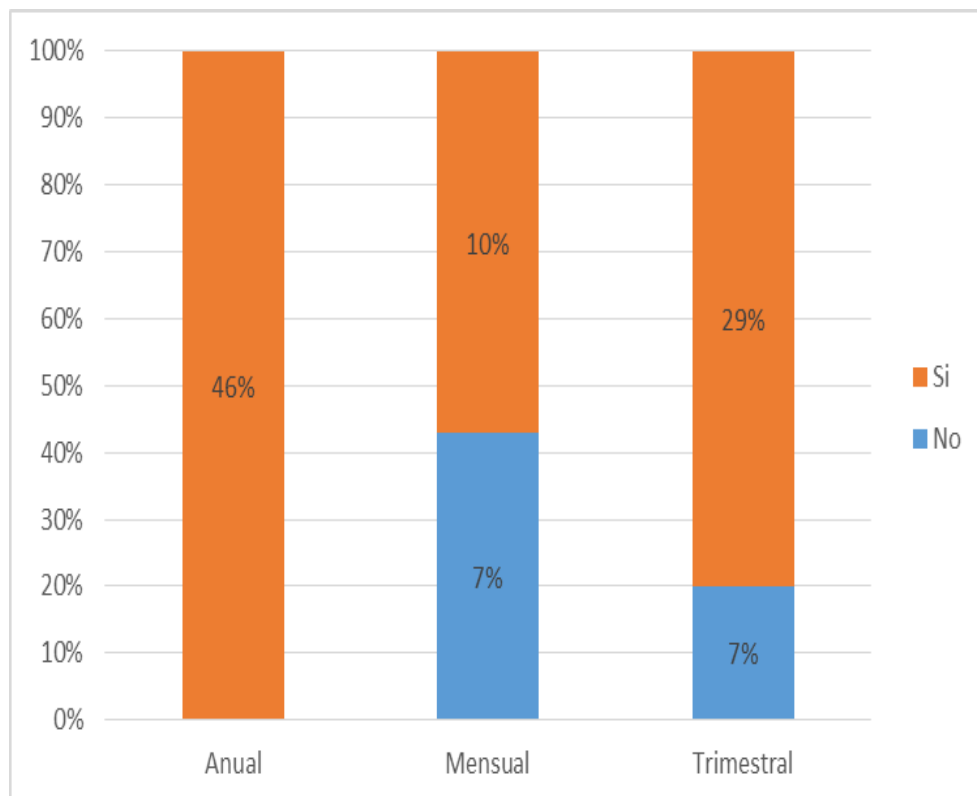
Entre los criterios de mayor frecuencia que describen el uso de manuales de procedimiento, el 29% están de acuerdo con la aplicación de manuales para el control y cumplimiento de actividades evitando la alteración arbitraria, el 23% opinan que ayudan a la coordinación de área con responsabilidad y el 18% elimina la confusión y la duplicación de actividades en los procesos.

Tabla 10 Frecuencia de aplicación de auditoría de procedimiento

	No	Si	Grand Total
Anual	0%	46%	46%
Mensual	7%	10%	17%
Trimestral	7%	29%	37%
Grand Total	15%	85%	100%

Fuente: Investigación de mercado
Elaborado por: La Autora

Gráfico 8 Frecuencia de aplicación de auditoría de procedimiento



Fuente: Investigación de mercado
Elaborado por: La Autora

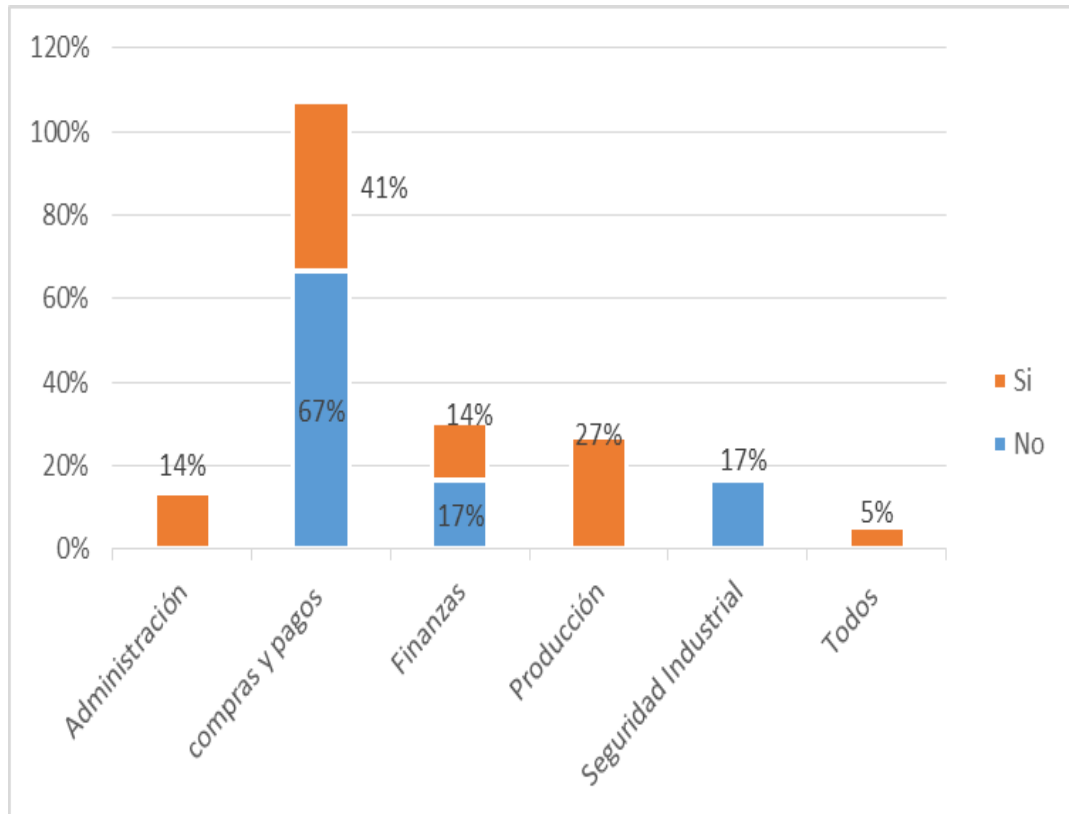
De los 85% de los empleados que tienen conocimiento de un manual de procedimiento, el 45% opinan que una auditoria debe realizarse cada año, un 29% cada tres meses y 10% debería ser 10%. Con lo que se concluye que auditar un procedimiento debería ser cada año.

Tabla 11 Áreas necesarias para aplicar Manual de procedimiento

	No	Si	Total
Administración	0%	14%	12%
compras y pagos	67%	41%	44%
Finanzas	17%	14%	14%
Producción	0%	27%	23%
Seguridad Industrial	17%	0%	2%
Todos	0%	5%	5%
Total	100%	100%	100%

Fuente: Investigación de mercado
Elaborado por: La Autora

Gráfico 9 Áreas necesarias para aplicar Manual de procedimiento



Fuente: Investigación de mercado
Elaborado por: La Autora

Dentro de las áreas con mayor frecuencia de uso de manuales de procedimiento, se encuentran: el área de compras y pagos con un 44%, 23% el área de producción y 14% área de finanzas. La mayoría de los empleados está de acuerdo con que el área de compras y pagos debe ser reestructurada mediante un manual de procedimiento, por lo que se evidencia la necesidad de aplicarlo.

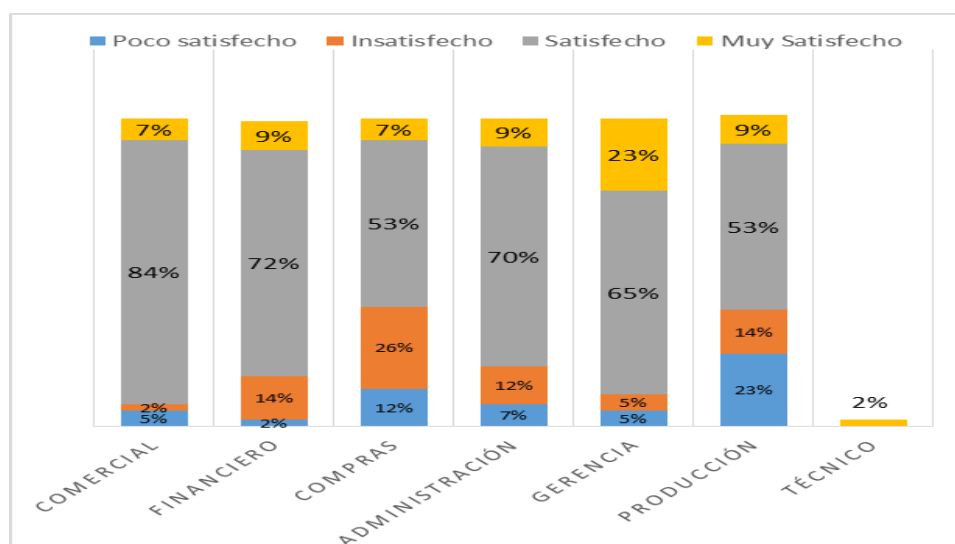
Mediante el gráfico 9, se demuestra las áreas más necesitadas son las áreas que se encuentra normalmente en la cadena de valor, siendo las actividades de son la base en la empresa. El área de producción, de finanzas, administración, compras y pagos son áreas que necesitan tener una buena gestión, y con los manuales aplicados se logrará obtener una coordinación y control.

Tabla 12 Satisfacción de las actuales áreas de trabajo

Áreas de trabajo	Poco satisfecho	Insatisfecho	Satisfecho	Muy Satisfecho
Comercial	5%	2%	84%	7%
Financiero	2%	14%	72%	9%
Compras	12%	26%	53%	7%
Administración	7%	12%	70%	9%
Gerencia	5%	5%	65%	23%
Producción	23%	14%	53%	9%
Técnico	0	0	0	2%

Fuente: Investigación de mercado
Elaborado por: La Autora

Gráfico 10 Satisfacción de las actuales áreas de trabajo



Fuente: Investigación de mercado
Elaborado por: La Autora

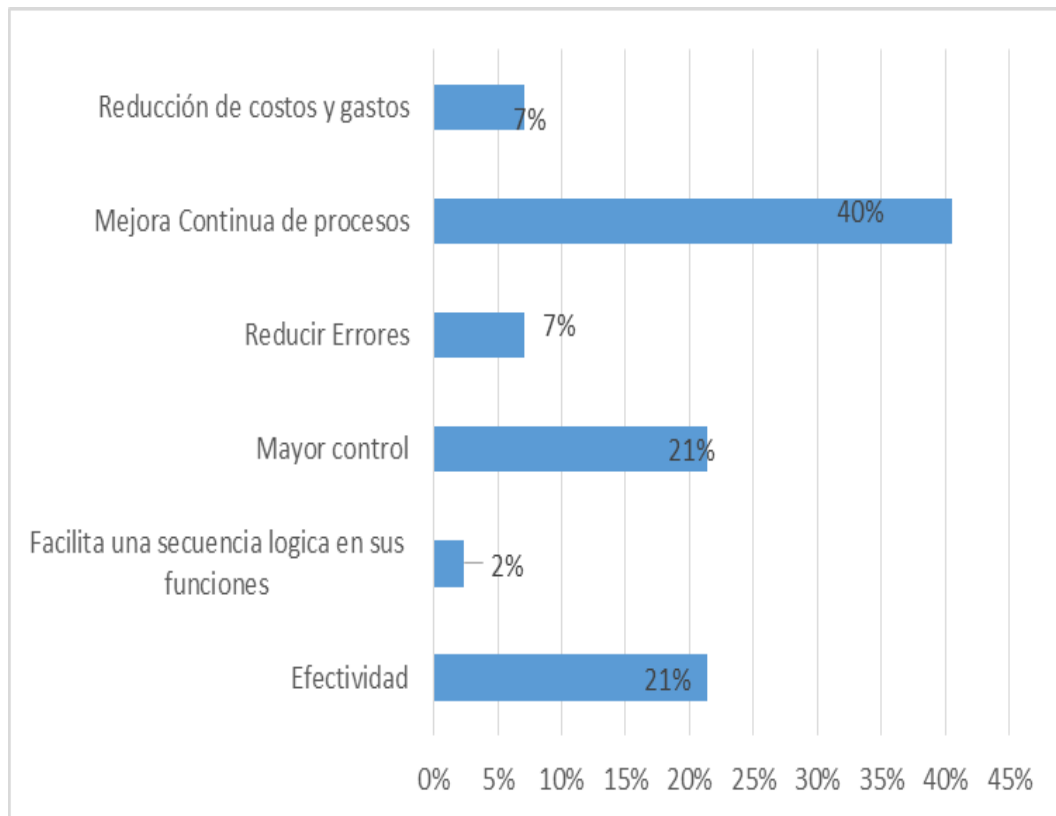
Se analiza las principales áreas de trabajo en relación a su satisfacción, encontrando una buena satisfacción en las áreas comercial, financiera y administrativa, mientras que áreas de compras, gerencia y producción tiene una satisfacción de 50% a 65% , lo que detecta que estas áreas deberán ser mejoradas.

Tabla 13 Cambios esperados con aplicación de manuales

Cambios esperados	Frecuencia
Efectividad	21%
Facilita una secuencia lógica en sus funciones	2%
Mayor control	21%
Reducir Errores	7%
Mejora Continua de procesos	40%
Reducción de costos y gastos	7%
Grand Total	100%

Fuente: Investigación de mercado
Elaborado por: La Autora

Gráfico 11 Cambios esperados con aplicación de manuales



Fuente: Investigación de mercado
Elaborado por: La Autora

En relación a la primera mención, el 40% de los empleados, esperan que con la aplicación de los manuales exista una mejora continua en los procesos, ya que en cada auditoria se puede detectar aspectos de mejora, preventivos o correctivos para que exista un proceso más óptimo en el área aplicada.

El 21% en cambio opina que los cambios esperados serían la efectividad y un mayor control en la organización.

Solo el 7% de los encuestados opinaron que reducirían errores, gastos y costos aplicando los manuales de procedimientos.

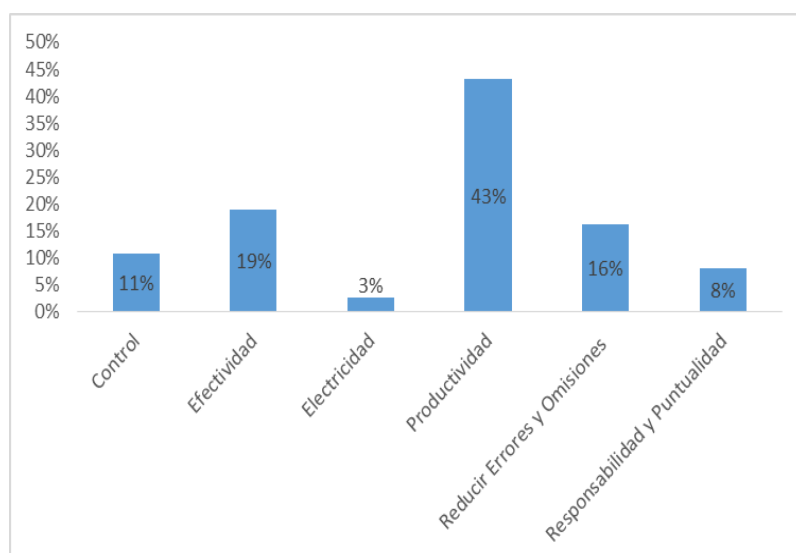
Tabla 14 Cambios esperados 2da mención

	Frecuencia
Control	11%
Efectividad	19%
Electricidad	3%
Productividad	43%
Reducir Errores y Omisiones	16%
Responsabilidad y Puntualidad	8%
Total	100%

Fuente: Investigación de mercado

Elaborado por: La Autora

Gráfico 12 Cambios esperados 2da mención



Fuente: Investigación de mercado

Elaborado por: La Autora

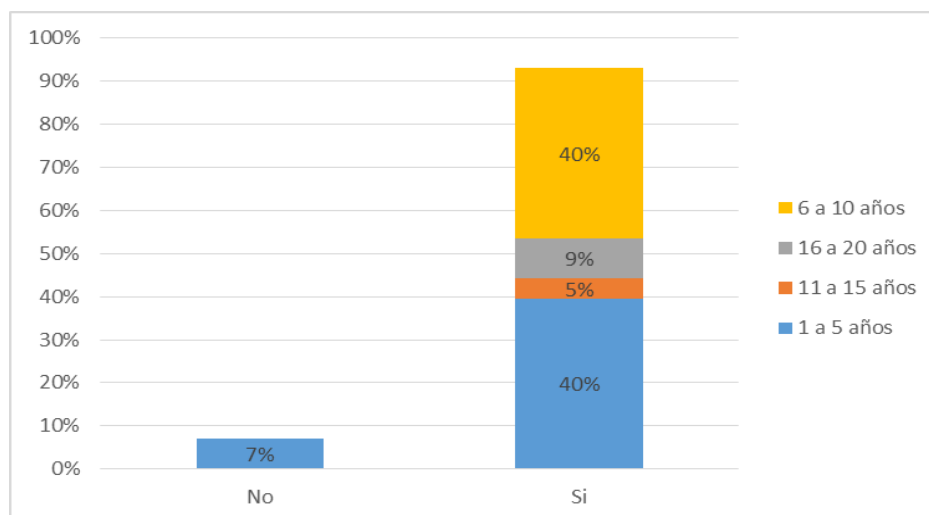
En cuanto a la segunda mención, los cambios esperados que tiene la mayor parte de los empleados son la productividad con un 43%, y 19% de efectividad.

Tabla 15 Necesidad de uso de manual según tiempo laboral

	1 a 5 años	11 a 15 años	16 a 20 años	6 a 10 años	Grand Total
No	7%	0%	0%	0%	7%
Si	40%	5%	9%	40%	93%
Total	47%	5%	9%	40%	100%

Elaborado por: La Autora
Fuente: Investigación de mercado

Gráfico 13 Necesidad de uso de manual según tiempo laboral



Fuente: Investigación de mercado
Elaborado por: La Autora

La necesidad de usar manual de procedimiento demuestra más, con la aplicación de la opinión por parte de los empleados, en donde el 40% de los empleados, quienes tiene de 1 a 5 años y de 6 a 10 años mencionan que si necesitan aplicar estos manual que ayuden a la organización.

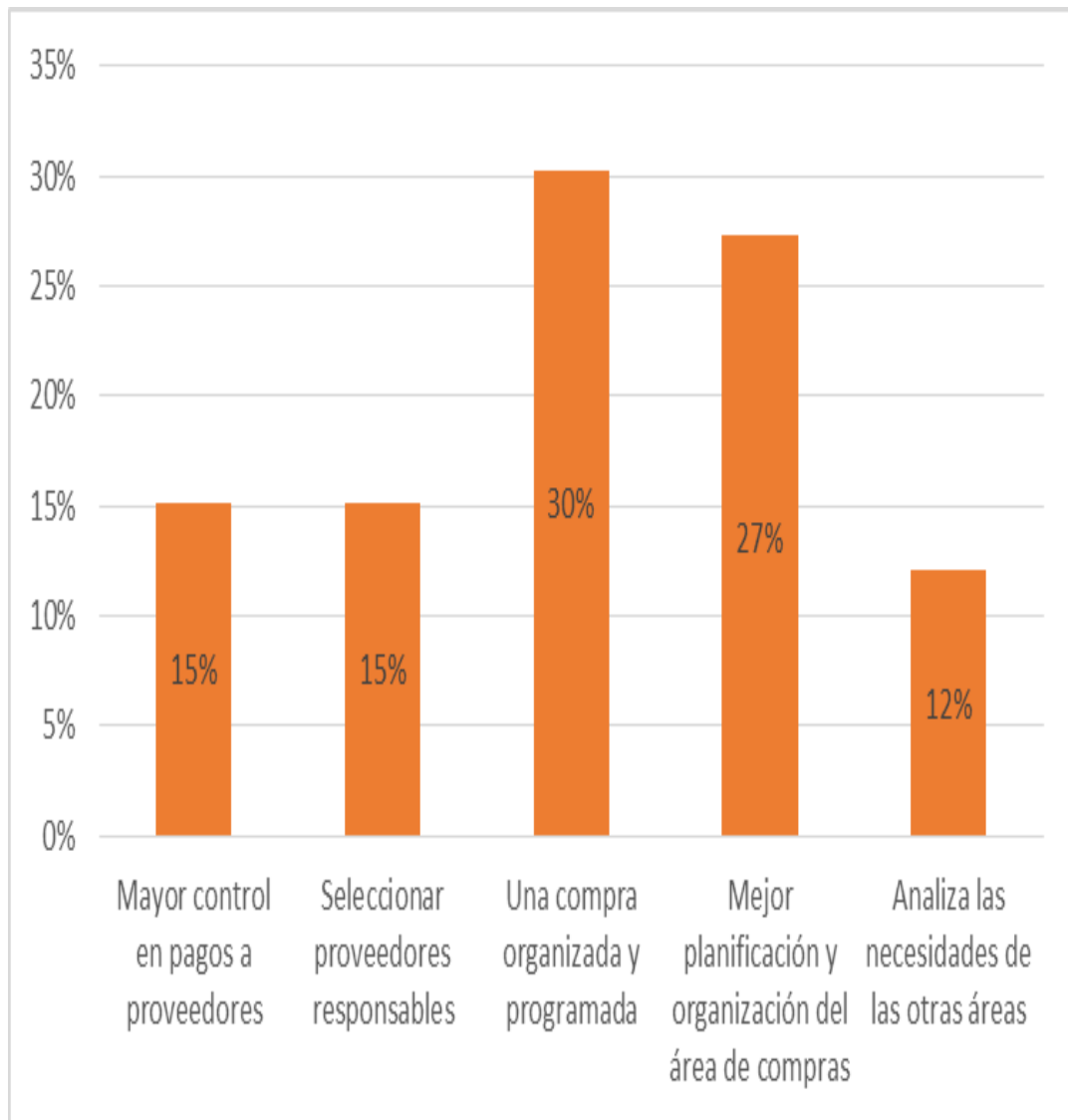
Apenas el 7% de la muestra opinaron que no necesitan de un manual para gestionar una empresa.

Tabla 16 Motivos para aplicar un manual en área de compras y pagos

Motivos	Frecuencia	%
Mayor control en pagos a proveedores	10	15%
Seleccionar proveedores responsables	10	15%
Una compra organizada y programada	20	30%
Mejor planificación y organización del área de compras	18	27%
Analiza las necesidades de las otras áreas	8	12%
Total	66	100%

Fuente: Investigación de mercado
Elaborado por: La Autora

Gráfico 14 Motivos para aplicar un manual en área de compras y pagos



Fuente: Investigación de mercado
Elaborado por: La Autora

En vista de un 53% de satisfacción en el área de compras y pagos, se propone el uso de un manual de procedimiento, con el cual exista una mejor satisfacción con la gestión de sus actividades y siendo auditadas con un periodo de tiempo de 12 meses. Así mismo lograr una mejora continua en el proceso, efectividad y productividad.

Se demuestra mediante los resultados obtenidos de la investigación, que la aplicación de un manual de procedimiento ayudará a tener una compra organizada y programación siendo un 30%, mientras un 27% opina que mejoraría la planificación y organización del área de compras, un 15% permitiría seleccionar proveedores responsables a través de un procedimiento de selección de proveedores, así también un control en pagos de proveedores.

Es importante determinar que a través de la aplicación de un manual de procedimientos en el departamento encargado de compras y pagos a proveedores, permitirá una compra más organizada y una gestión de pagos controlando la rentabilidad de la empresa y no caer en problemas de liquidez, desorden, mora con proveedores entre otros motivos. Razón por la cual se afirma la aceptación de propuesta que ayude a tener un mejor departamento y aplicarlo en otras áreas.

CAPÍTULO IV: PROPUESTA

4.1 DESARROLLO DE LA PROPUESTA

Se desarrolla un diseño de Manual de Procedimientos para el control de Compras y Pagos a Proveedores de la empresa Telecuatro Guayaquil C.A, con el cual se logre llevar un departamento más organizado y controlado de acuerdo a las actividades que desempeñan en esta área, ya que en la actualidad no existe un manual que permita demostrar todas las acciones que realiza el departamento, y que ayude a los nuevos integrantes a conocer de una manera formal dichas acciones. Razón, por la que se necesita la elaboración del manual de procedimiento.

Tabla 17 Manual de Procedimientos departamento de control de compras y pagos a proveedores

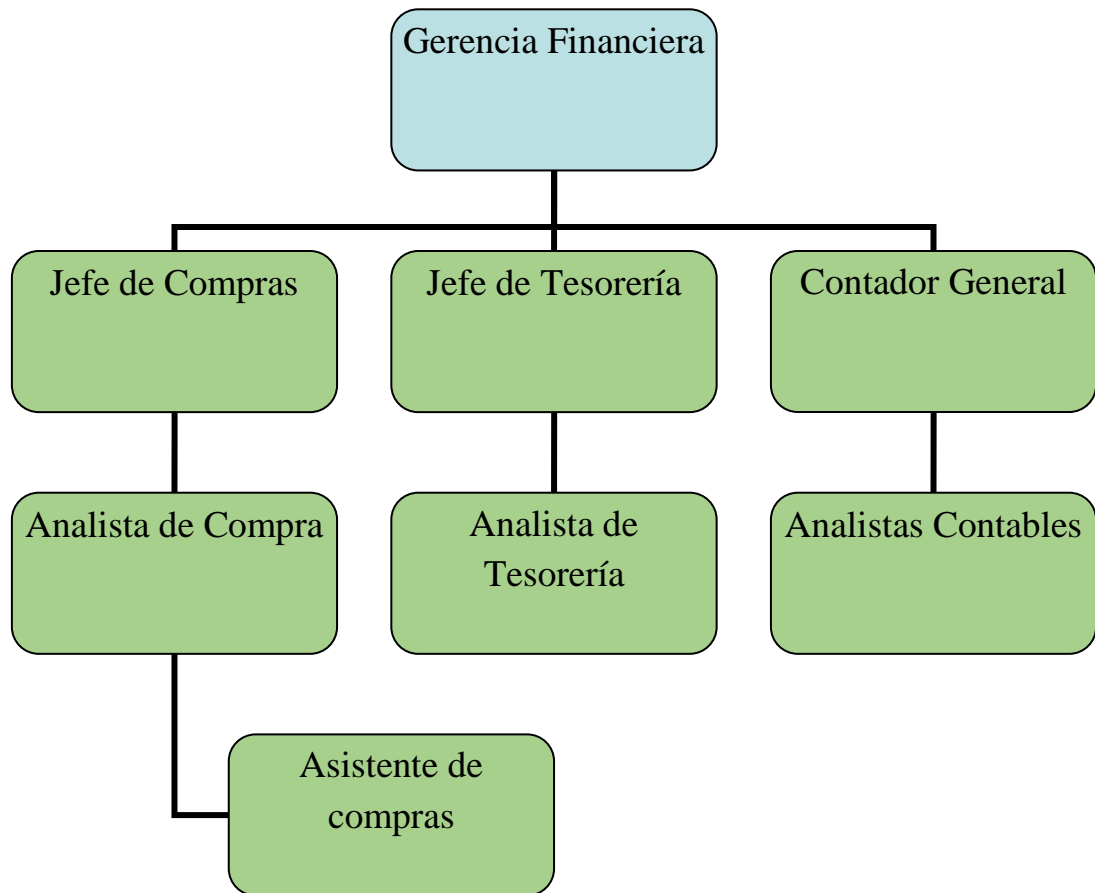
<u>MANUAL DE PROCEDIMIENTO</u> <u>DEPARTAMENTO DE CONTROL DE COMPRAS Y PAGOS A</u> <u>PROVEEDORES</u>
Misión: Diseñar un Manual de Procedimientos que permita controlar el área de Compras y Pagos a Proveedores de la empresa Telecuatro Guayaquil C.A. Basándose en la productividad y eficiencia.
Visión: Lograr la reducción de problemas dentro del departamento de compras y pagos, manejando adecuadamente los recursos.
Valores Responsabilidad Transparencia Honestidad Agilidad Proactividad

Fuente: La Autora

Elaborado por: La autora

4.2 ORGANIGRAMA PROPUESTO

Gráfico 15 Organigrama propuesto



Fuente: La Autora

Elaborado por: La autora

Todos los trabajadores que se encuentran involucrados con el área de compras y pagos a proveedores, cuentan con computadores y sistema contable habitado con acceso a internet.

Los recursos humanos se encuentran de manera directa e indirecta con el área son: el departamento de compras que compren 5 funcionarios, departamento contable con 5 analistas, un contador general, un gerente financiero, y dos personas del área de caja o también identificada con tesorería.

4.3 FUNCIONES DEL AREA DE COMPRAS Y PAGOS

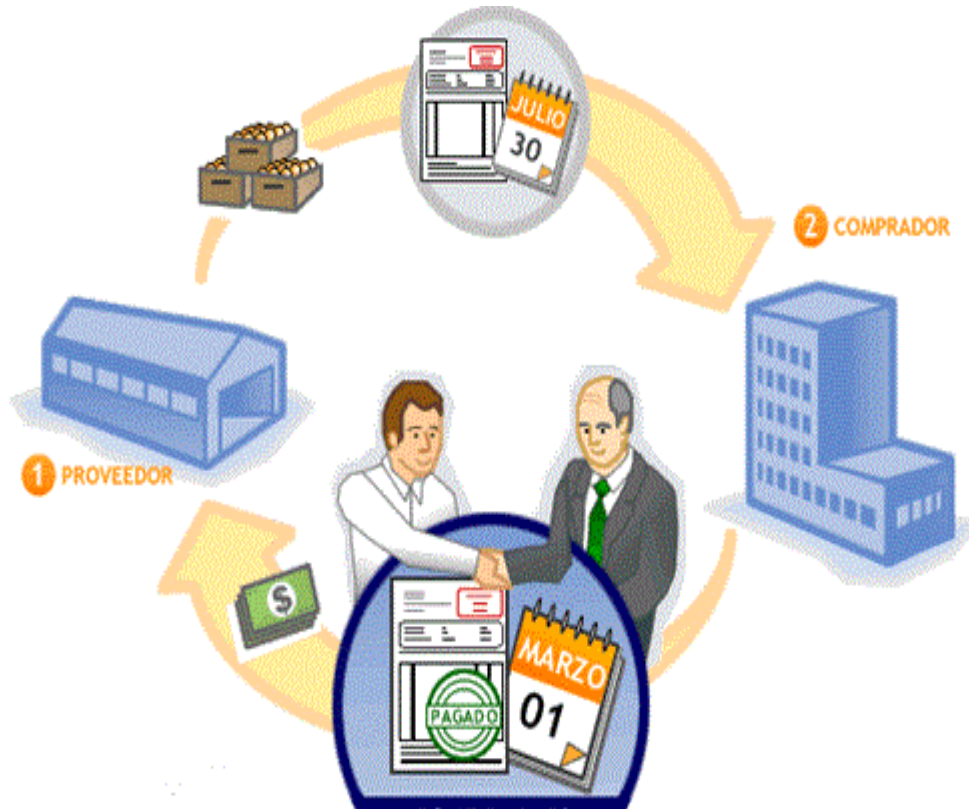


Tabla 18 Límites de área de compras y pagos

LIMITES DEL AREA DE COMPRAS Y PAGOS
Limites: Actividades de compras e importaciones Realizar pagos a proveedores

- **AREA DE COMPRAS**

Funciones:

- Pedir cotizaciones a mínimo 3 proveedores de algún bien o servicio solicitado por algún otro departamento en el canal.
- Realizar las cotizaciones basadas en precio y calidad del bien fuera de la empresa y las compras los analistas de compras.
- Petición de visto bueno a la gerencia para ver si procede o no con la compra.
- Realizar una orden de comprar para que así el proveedor pueda despacharle.
- Apertura de líneas de crédito con los proveedores y reconocimiento de proveedores de pago inmediato.
- Coordinación completa de importación a través de un agente de aduana.


- **AREA DE PROVEEDORES**

Funciones:

- Gestionar el pago a proveedores en los tiempos de negociación.

Fuente: La Autora
Elaborado por: La autora

Tabla 19 Presentación de carátula de procedimiento

	PROCEDIMIENTO DE COMPRAS Y PAGO DE PROVEEDORES	CÓDIGO P-2016-001
		VERSIÓN 01
GERENCIA ADMINISTRATIVA		
Elaborado por: Representante de Gestión de Calidad	Aprobado por: Gerencia General	Revisado por: Gerente de Compras
FECHA 21-MARZO-2016	FECHA 21-ABRIL-2016	FECHA 21-ABRIL-2016

Fuente: La Autora
Elaborado por: La autora

1. DEFINICIÓN

A continuación se presentan las actividades que día a día se realizan en el área de pagos y compras de una manera más formal, mediante el desarrollo de un manual de procedimiento que ayude a controlar las actividades de compras y pagos a proveedores con eficiencia y productividad.


Todos los manuales de procedimientos requeridos por normas técnicas, instructivos y formatos que sean elaborados por medio del Sistema de Gestión de Calidad, se deben controlar como indica este procedimiento.

2. CONTENIDO

GENERALIDADES

La documentación de este procedimiento es legible, rápidamente identificada y conservada en forma ordenada. Es responsabilidad directa del Gerente de compra, cumpliendo los requisitos en este procedimiento.

Tabla 20 Procedimiento de Gerencia Administrativa

	PROCEDIMIENTO DE COMPRAS Y PAGO DE PROVEEDORES	DE DE	CÓDIGO P-2016-001
			VERSIÓN 01
GERENCIA ADMINISTRATIVA			
Elaborado por: Representante de Gestión de Calidad	Aprobado por: Gerencia General	Revisado por: Gerente de Compras	
FECHA 21-MARZO-2016	FECHA 21-ABRIL-2016	FECHA 21-ABRIL-2016	

Fuente: La Autora
Elaborado por: La autora

El documento original se encuentra en custodia del representante de sistema de gestión, permanece en la red de forma organizada y de requerir copias, el jefe del área es el único que autoriza dicha duplicidad.

Tabla 21 Procedimiento de compras locales

PASO	DEPENDENCIA/OFICIO	DESCRIPCIÓN
01	Analista de compra	<p>El departamento de compras tiene la función de pedir cotizaciones, mínimo 3 proveedores de algún bien o servicio solicitado por algún otro departamento en el canal.</p> <p>Puede salir a realizar las cotizaciones y las compras los analistas de compras, cotizar en base a los precios y calidad del bien</p>
02	Gerencia de compra	<p>Con la cotización se pide visto bueno a la gerencia para proceder o no con la compra.</p>
03	Analista de compra	<p>Al elegir uno de los 3 proveedores de las cotizaciones se realiza una orden de compra, para que así el proveedor pueda realizar la entrega.</p>
04	Analista de compra	<p>Analizar una vez obtenidos las cotizaciones, las líneas de crédito que se pueden aperturar. En los otros casos donde no se brinda la línea de crédito, tener en conocimiento que se cancelara a contra entrega.</p>

05	Asistente de compra	Cuando el proveedor tiene en su poder la orden de compra, despacha el producto y realiza la respectiva factura, la cual retorna al departamento de compras para darle el trámite respectivo. ²
06	Asistente de compra	El departamento de compras envía a contabilidad la orden de compra junto con la factura para que de ahí comience el registro, contabilización y emisión de la retención mediante una ORDEN DE PAGO también conocido como FP o Documento por Pagar, en el cual se realiza el registro. Todo este proceso lo realiza la ASISTENTE CONTABLE.
07	Asistente de compra/Contadora General	Luego de que ya está lista la orden de pago, la orden de compra la factura con la retención en la fuente, pasa a la revisión de la CONTADORA GENERAL, donde chequea que todo este ingresado correctamente y que los valores sean correctos.
08	Asistente de compra/Gerencia Financiera	El documento por pagar, pasa a la gerencia financiera para que sea revisado y aprobado por el Financiero, quien envía el documento aprobado para que se realice el pago.

² Nota. El departamento de compras a veces no elabora la orden de compra antes de realizar la adquisición con la cotización, sino que la elabora cuando ya tiene la factura en sus manos, este es uno de los saltos de proceso en la compra.

09	Tesorería	El documento llega al departamento de Tesorería, donde la jefa de caja tiene la orden de pago con orden de compra adjunta más la factura y retención, todo con el visto bueno del gerente y contadora general con lo cual procede a emitir el cheque.
10	Asistente de compra/Contadora General	El cheque regresa a la contadora general, donde pone su visto bueno y sube a gerencia para recoger la firma.
<p>Observaciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> • El cheque puede ser cobrado en Tesorería. • Este proceso demora al menos unos 5 días en contabilidad hasta que se emite el cheque. • El proceso de la compra demora unos 2 a 3 días de cotizaciones • Por lo general una adquisición se da entre promedio de 1 semana. • Este proceso se relaciona únicamente con las compras locales. 		

Fuente: La Autora

Elaborado por: La autora

Tabla 22 Procedimiento compras fuera del país

PASO	DEPENDENCIA/OFICIO	DESCRIPCIÓN
01	Analista de compra	El departamento de compras tiene la función de pedir cotizaciones, mínimo 3 proveedores extranjeros de algún bien o servicio solicitado por algún departamento en el canal.
02	Gerencia de compra	Con la cotización se pide visto bueno a la gerencia para ver si procede o no con la compra.
03	Analista de compra	Al elegir uno de los 3 proveedores de las cotizaciones se realiza una orden de compra, la misma que se envía por correo electrónico.
04	Analista de compra	Al analizar una vez obtenidas las cotizaciones, se ve la posibilidad de apertura de líneas de crédito con el proveedor extranjero. En los casos donde no brindan crédito se deberá tener en conocimiento que se cancelaría a contra entrega, y que bancos serán utilizados para el pago.

05	Asistente de compra	Al momento de que el proveedor tiene en su poder la orden de compra, despacha el producto y realiza la respectiva factura, la cual retorna al departamento de compras para darle el trámite respectivo. ³
06	Asistente de compra	El departamento de compras envía a contabilidad la orden de compra, dado que la factura original ingresa con la compra realizada, y antes de esto, se deberá obtener la factura escaneada para que de ahí comience el registro de la factura y su contabilización.
07	Asistente de compra/Contadora General	Luego de que ya está la orden de pago junto con la orden de compra la factura, pasa a la revisión de la CONTADORA GENERAL, donde chequea que todo este ingresado correctamente y que los valores sean los reales.
08	Asistente de compra/Gerencia Financ.	El documento por pagar, pasa a la gerencia financiera para que sea


³ Nota. El dpto. de compras a veces no elabora la orden de compra antes de realizar la adquisición con la cotización, sino que la elabora cuando ya tiene la factura en sus manos, este es uno de los saltos de proceso en la compra, debido a que la compra no se realiza localmente.

		revisado y aprobado por el Gerente Financiero, quien envía el documento aprobado para que se realice el pago.
09	Tesorería	Luego es enviado al departamento de Tesorería donde la jefa de caja tiene la orden de pago con la orden de compra adjunta copia de factura o proforma invoice, todo con el visto bueno del gerente y procede a emitir la transferencia.
10	Asistente de compra/Agente de aduana	Interviene el agente de aduana, quién se encarga de la importación.
<p>Observaciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pago por transferencia. • Este proceso demora mucho más, por el proceso que incurre en la importación. • El agente de aduana se encarga de todo el proceso de gastos locales y gastos en el exterior por la importación • Por lo general una adquisición se da entre promedio de mínimo 20 días y puede tardar meses por cuestiones de aduana. • Este proceso se relaciona únicamente con las compras fuera del país. 		

Fuente: La Autora

Elaborado por: La autora

Tabla 23 Indicadores de compras y pagos

	INDICADORES DE COMPRAS Y PAGO DE PROVEEDORES		CÓDIGO P-2016-001
			VERSIÓN 01
GERENCIA DE COMPRAS			
Elaborado por: Representante de Gestión de Calidad	Aprobado por: Gerencia General	Revisado por: Gerente de Compras	
FECHA 21-MARZO-2016	FECHA 21-ABRIL-2016	FECHA 21-ABRIL-2016	
% de cumplimiento de plazos de entrega de proveedores Fórmula: n° de entregas de compras a proveedores dentro del plazo $\times 100/n^{\circ}$ de compras realizadas Meta: > 80% Periodicidad: cada mes Fuente: Estados Financieros RTS, Año 2015			
Volumen de compra Fórmula: Valor de compra/ total de ventas X 100 Meta: 95% Periodicidad: cada mes Indicador que tiene la finalidad de controlar el crecimiento en las compras, con el impacto de conocer el peso de la actividad de compras en relación con las ventas de la empresa con el fin de la toma de acciones de optimizar compras y negociación de proveedores. Fuente: Estados Financieros RTS, Año 2015			

Fuente: La Autora

Elaborado por: La autora

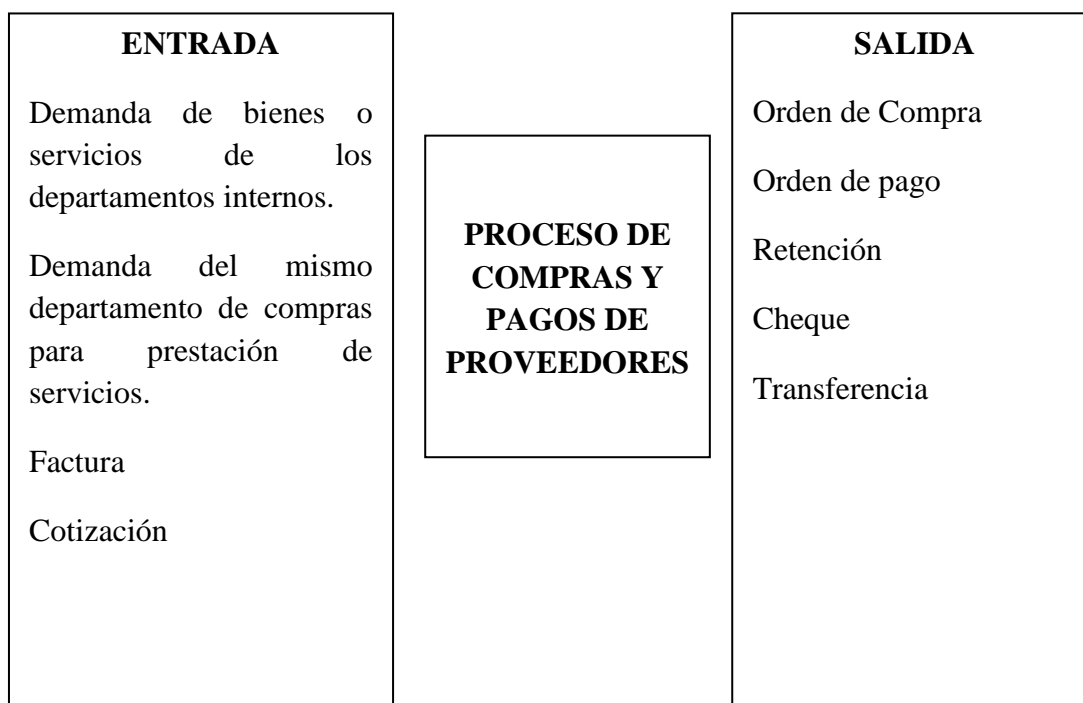
4.4 PROCESO DE COMPRAS Y PAGOS A PROVEEDORES

En la actualidad, en el departamento de compras y pagos de proveedores se omite muchas etapas dentro del proceso que normalmente ejecuta esta área.

En el caso de la manipulación de la factura, se obvia el uso de visto bueno de la Jefatura que debe presentarse para realizar la adquisición, ya que se envía al departamento de contabilidad sin haber pasado por el departamento de compras, incluso el bien o servicio ya se encuentra en la empresa con su factura original.

Esto regularmente pasa en compras de emergencia, que se tramitan en apenas un día, lo cual dificulta realizar un proceso formal, debido a la demora de los ingresos al sistema y sobre todo la facturación electrónica, emisión de retenciones con autorización del SRI, y como consecuencia no se realiza el pago inmediato.

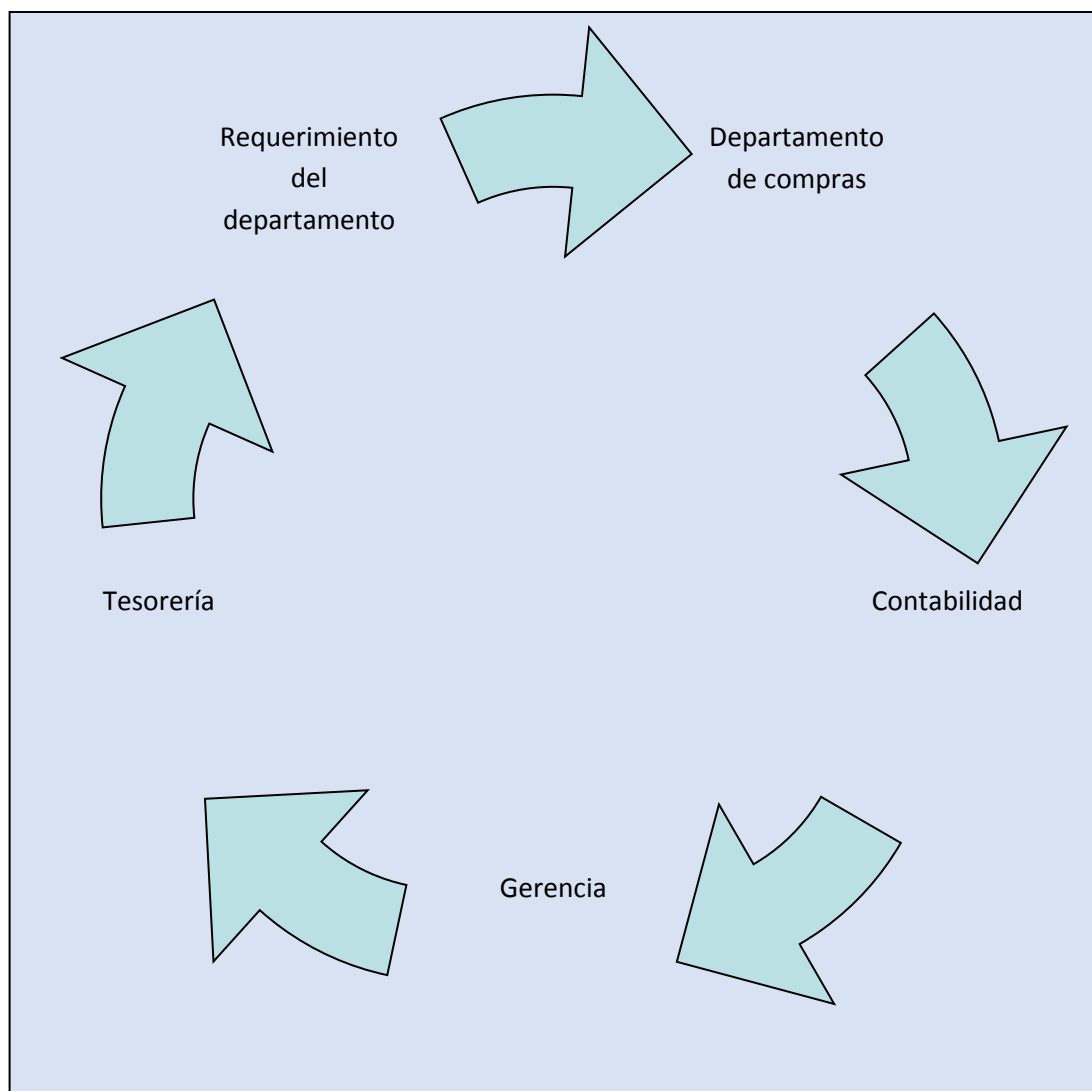
Gráfico 16 Esquema de proceso



Fuente: La Autora
Elaborado por: La autora

El proceso de compra comienza con el requerimiento de los diferentes departamentos que tiene la empresa, los cuales pasan al departamento de compras para ser atendidos, haciendo uso de documentos como la orden de compra, el cual pasa a contabilidad para revisión y ser entregada a gerencia, quien autoriza su pago para culminar este proceso en tesorería, donde hacen el pago al proveedor.

Gráfico 17 Proceso de compra y pagos



Fuente: La Autora

Elaborado por: La autora

CONCLUSIONES

Con la finalidad de optimizar los procesos en la empresa, y mejorar los procedimientos internos para reducir costos, de manera que se cumple las obligaciones tributarias, las normas y políticas de la empresa, se realiza una investigación exploratoria descriptiva que demuestre los motivos de que la empresa Red Telesistema RTS necesita implementar manuales de procedimientos en los algunos departamentos que la conforman, debido a que actualmente se saltan procesos, esto reflejándose en la adquisición de bienes y servicios por parte de las personas encargadas de dirigir las producciones de programas vivos y áreas administrativas que requieren alguna compra. Así también se ve en la necesidad de esta investigación, ya que se carece de planificación estratégica con el objetivo de organizar al personal y enfocarse a mejorar la rentabilidad, ya que con compras programadas acogidas a un proceso, se puede obtener proveedores calificados y con mayores beneficios.

Se concluye que actualmente la empresa Telecuatro Guayaquil C.A. no cuenta con un manual de procedimientos de todos los pasos que realiza al momento de comprar y tratar a los proveedores con sus pagos, por ello al implementar un manual de procedimiento se facilita las diferentes actividades principales y secundarias de la empresa, con lo que exista un procesamiento adecuado de la información tanto contable como financiero.

En cuanto a los hallazgos de la investigación, el 86% de la muestra conoce que es un manual de procedimiento, donde el 45% del personal encuestado cuenta con una antigüedad de uno a cinco años, y 40% de seis a diez años, siendo los rangos más relevantes, de los cuales el 49% dicen que realizan un control por manuales de procedimiento anualmente pero no se ejerce presión, ya que no están registrados por un ente ISO. Por ello se propone esta implementación de manual en áreas de más necesidad, como es el caso de compras y pagos, dado que obtuvo el 44% de participación en las áreas que necesitan el uso obligatorio de manuales y se observa un 26% de insatisfacción en el mismo proceso, a causa de su falta de organización y desorden al momento de realizar compras de improviso.

RECOMENDACIONES

Se recomienda, no solo realizar manual de procedimiento al área de compras y pagos, sino también a áreas como: comercial, recursos humanos y de producción siendo las actividades principales de la empresa, lo que permita tener una empresa más organizada y optimizando tiempo y dinero. Por lo que no es necesario que exista un acontecimiento que afecte a una de estas áreas para tomar las medidas necesarias, así también no se salten actividades que tengan que ver con cada proceso. Los manuales deberán ser registrados y regulados de manera formal con el castigo debido por faltas cometidas en dichos procedimientos.

En el caso del manual de compras y pagos, se recomienda la revisión identificada como “auditoría” cada seis meses por personal interno de la compañía calificada en un curso ISO, y de forma anual por una empresa certificadora y calificada externa a lo que se identifica como “auditoria externa”. Es importante el uso de este ente, ya que puede ser un proceso que tenga medidas correctivas o preventivas que obliguen a ser cambios en el proceso, para una mejor satisfacción.

Se recomienda el uso de indicadores de satisfacción en el caso de clientes, así mismo indicadores que permitan mensualmente llevar un control del comportamiento de compras, margen de rentabilidad, tiempos en producción, atención de requerimientos hacia un cliente, como también el nivel de capacitaciones que se ofrece a los empleados, cuentas por cobrar, cuentas por pagar. En los cuales se proponga un porcentaje de satisfacción, estableciendo un patrón a seguir que puede ser de 90 a 100%, y su cumplimiento, con el fin de controlar los procedimientos establecidos.

REFERENCIA BIBLIOGRÁFICA

- Fuentes S. (2008) Teoría estructuralista de la administración
<http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia/teoria-estructuralista-de-la-administracion.htm>
- Lamata, F. (2009). Manual de administración y gestión sanitaria. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- Molina F. (2010) Los procedimientos, sus características y especificidades en el ámbito contable <http://www.monografias.com/trabajos97/procedimientos-sus-caracteristicas-y-especificidades-ambito-contable/procedimientos-sus-caracteristicas-y-especificidades-ambito-contable.shtml#ixzz3rObfNFIV>
- Rodríguez, E. (2009). Metodología de la Investigación. Tabasco: Univerisdad Juárez Autónoma de Tabasco.
- Sampieri Hernández Roberto (2010). Metodología de la Investigación.
- Alles, M. (2012). *Comportamiento Organizacional*. Uruguay: Ediciones Granica S.A.
- Alvaréz, C., & Macías, J. (2010). *Manual de procedimientos en gestión de crisis*. España: Arán Ediciones.
- Castejón, J. L., & Navas, L. (2011). *Aprendizaje, Desarrollo y Disfunciones*. España: Editorial Club Universitario ECU.
- Chiang, M., Martín, M., & Nuñez, A. (2010). *Relaciones entre el clima organizacional y la satisfacción laboral*. Madrid: Biblioteca Comillas.
- Comorera, V., Curós, M. P., Díaz, C., Rodríguez, J. C., Teba, R., & Tejero, J. (2011). *Desarrollo del Factor Humano*. Barcelona: Editorial UOC.
- Cornejo, A. (2010). *Complejidad y Caos; Guía para la Administración del Siglo XXI*. México: DR.
- Díaz, L. F. (2006). *Análisis y planeamiento con aplicaciones a la organización policial*. Costa Rica : EDITORIAL UNIVERSIDAD ESTATAL A DISTANCIA.
- Eichholz, J. C. (2015). *Capacidad Adaptativa*. Chile: LID.

- García, F. C., & Vásquez, A. (2010). *Manual de calidad en la gestión: Aplicaciones al ámbito universitario*. Sevilla: Universidad de Sevilla; Secretariado de Publicaciones .
- García, I. (2013). *Gestión de Recursos Humanos en empresas turísticas*. Madrid: Ediciones Paraninfo S.A.
- Gómez, I. M., & Gil, P. (2015). *Rediseño Organizacional basado en el modelo de las escuelas que aprenden*. España: Wanceulen educación. Obtenido de https://books.google.com.ec/books?id=H6f_CgAAQBAJ&pg=PA24&dq=estructura+organizacional&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwia7dKW5dXKAhWJSRoKHfpIDSA4FBD0AQhBMAg#v=onepage&q=estructura%20organizacional&f=false
- Huamán, L., & Rios, F. (2011). *Metodologías para implantar la estrategia: diseño organizacional de la empresa*. Lima: UPC.
- Matus, C. (2012). *Concepto de Desarrollo Sostenible*. IICA.
- Muñoz, D. (2010). *Administración de Operaciones: Enfoque de administración de procesos de negocios*. Mexico: CENGAGE.
- Paniagua, C. (2010). *Pensamiento Administrativo*. Costa Rica: Editorial Universidad Estatal a Distancia EUNED. Obtenido de https://books.google.com.ec/books?id=Ek_bP5nz3zQC&pg=PA37&dq=proceso+administrativo&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwjVnZ_D_fTKAhUG1xQKHAXCfs4HhDoAQgwMAQ#v=onepage&q=proceso%20administrativo&f=false
- Pelaes, O. (2011). *Relación entre el clima organizacional y la satisfacción del cliente*. México: EAE.
- Pérez, A. (2010). *Gestión por procesos*. Madrid: ESIC EDITORIAL.

ANEXOS

Edad: Sexo: Cargo: Tiempo laboral:.....

1. ¿Cuenta su empresa con Manuales de Procedimientos?

Si No

2. ¿Mencione en qué áreas se tiene Manual de Procedimientos?

.....

3. ¿Tiene conocimiento de lo que es un Manual de Procedimientos?

Si No

4. Según su criterio para que sirve un Manual de Procedimiento:

- | | |
|---|--------------------------|
| 1) Coordinación de un área con responsabilidad | <input type="checkbox"/> |
| 2) Elimina la confusión y la duplicación. | <input type="checkbox"/> |
| 3) Disminuye la necesidad y frecuencia de supervisión | <input type="checkbox"/> |
| 4) Contribuyen a reducir tiempo y otros recursos dedicados a la búsqueda de información | <input type="checkbox"/> |
| 5) Facilita la revisión y producción | <input type="checkbox"/> |
| 6) Contribuye al control de cumplimiento de actividades y evita la alteración arbitraria. | <input type="checkbox"/> |

5. ¿Con que frecuencia se debería realizar una auditoría de un procedimiento?

Mensual Trimestral Anual Otro

6. ¿Existe alguna área que crea Ud. que necesita un Manual de procedimiento para mejorar su proceso?

Comercial Finanzas Compras y Pagos Administración

Presidencia Producción Otros

7. Indique según su satisfacción, como se encuentran actualmente las áreas de trabajo

ÁREAS DE TRABAJO	POCO SATISFECHO	INSATISFECHO	SATISFECHO	MUY SATISFECHO
Comercial				
Finanzas				
Compras y Pagos				
Administración				
Presidencia				
Producción				
Otros				

8. ¿Qué se espera con la aplicación de un Manual de Procedimientos en el área más afectada

1. 2.

9. ¿En el área de compras y pago de proveedores, es necesario un Manual de procedimientos?

Si No

Menciones los motivos por los cuales es necesario un Manual de procedimientos en el área de compras y pago de proveedores.

- | | |
|---|--------------------------|
| 1) Mayor control en pagos a proveedores | <input type="checkbox"/> |
| 2) Seleccionar proveedores responsables | <input type="checkbox"/> |
| 3) Una compra organizada y programada | <input type="checkbox"/> |
| 4) Mejor planificación y organización del área de compras | <input type="checkbox"/> |
| 5) Analiza las necesidades de las otras áreas | <input type="checkbox"/> |