



**INSTRUMENTOS DE CONTROL ADMINISTRATIVOS Y OPERATIVOS PARA
DULCES EXÓTICOS DE COLOMBIA LTDA**

**NANCY JANETH GARCÍA VANEGAS
DIANA CATALINA MARTÍNEZ CÁRDENAS**

**POLITECNICO COLOMBIANO JAIME IZASA CADAVID
FACULTAD DE ADMINISTRACION
CONTADURIA PÚBLICA
MEDELLIN
2006**

**INSTRUMENTOS DE CONTROL ADMINISTRATIVOS Y OPERATIVOS PARA
DULCES EXÓTICOS DE COLOMBIA LTDA**

**NANCY JANETH GARCÍA VANEGAS
DIANA CATALINA MARTÍNEZ CÁRDENAS**

**Trabajo de consultaría para optar el título de
Contador Público**

**Asesor Temático
SAMUEL SANCHEZ DUQUE
Contador Público**

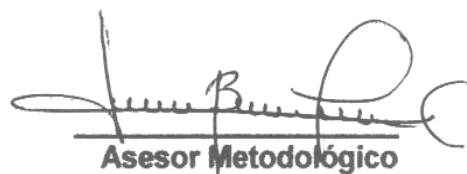
**Asesor Metodológico
LUIS BERNARDO MADRIGAL**

**POLITÉCNICO COLOMBIANO JAIME ISAZA CADAVID
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN
CONTADURÍA PÚBLICA
MEDELLÍN
2006**

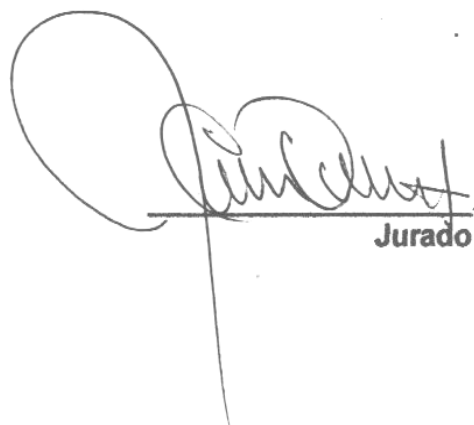
**INSTRUMENTOS DE CONTROL ADMINISTRATIVOS Y OPERATIVOS PARA
DULCES EXÓTICOS DE COLOMBIA LTDA**



Asesor Temático



Asesor Metodológico



Jurado

Medellín, Noviembre de 2006

AGRADECIMIENTOS

Al alcanzar el objetivo de culminar nuestros estudios nos llena de satisfacción, es una meta que no hubiésemos alcanzado sin la colaboración y el apoyo de innumerables personas, pero queremos dedicar en especial a nuestras familias que siempre han tenido una voz de aliento.

Al POLITÉCNICO COLOMBIANO JAIME ISAZA CADAVID, especialmente al cuerpo docente quienes pusieron su granito de arena en nuestro camino para lograr esta tan grande meta.

Samuel Sánchez, como asesor temático, que con su orientación y colaboración nos ayudo a hacer posible este trabajo.

Luis Bernardo Madrigal, que con sus conocimientos y disposición, como asesor metodológico nos ayudo con el diseño y presentación de este trabajo.

Dulces Exóticos de Colombia Ltda. Que siempre estuvieron dispuestos a brindarnos la información necesaria y la orientación requerida en este proceso.

Gracias a todas las personas que directa e indirectamente hicieron posible la realización de este trabajo.

TABLA DE CONTENIDO

	Pág
INTRODUCCIÓN	14
1. OBJETIVOS DEL TRABAJO	15
1.1 OBJETIVO GENERAL	15
1.2 OBJETIVO ESPECÍFICO	15
2. GENERALIDADES	16
2.1 RESEÑA HISTÓRICA	16
2.2 OBJETO SOCIAL	16
2.3 PORTAFOLIO DE PRODUCTOS	17
3. MARCO TEÓRICO	18
3.1 QUE ES CONTROL	18
3.2 MANUAL DE FUNCIONES Y PROCEDIMIENTOS	26
3.2.1 MANUAL DE FUNCIONES	26
3.2.2 MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	28
3.3 LOS CONCEPTOS ORGANIGRAMA Y FLUJOGRAMA	34
3.4 LOS COMPONENTES ESTRATÉGICOS	40
3.4.1 MISIÓN	40
3.4.2 VISIÓN	41
3.4.3 MATRIZ DOFA	42
4. DISEÑO METODOLÓGICO	45
4.1 TIPO DE ESTUDIO	45

4.2 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN	45
4.3 FUENTES DE INFORMACIÓN	45
4.3.1 PRIMARIA	45
4.3.2 SECUNDARIA	45
4.4 TRATAMIENTO Y PROCEDIMIENTO PARA EL ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN	45
5. DIAGNÓSTICO	46
5.1 ANÁLISIS ORGANIZACIONAL	46
5.2 ANÁLISIS DE PRODUCCIÓN	56
5.3 PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS ACTUALES	57
5.4 MATERIAS PRIMAS PROVEEDORES Y EQUIPOS	72
5.5 CAPACIDAD REAL DE PRODUCCIÓN Y ALMACENAMIENTO	72
5.6 CONTROL DE CALIDAD	73
5.7 DIAGNÓSTICO DEBILIDADES Y FORTALEZAS	73
6. CONCLUSIONES	80
7. RECOMENDACIONES	81
BIBLIOGRAFÍA	126

LISTA DE CUADROS

	Pág
Cuadro N° 1 Fortalezas - debilidades (matriz dofa).	42
Cuadro N° 2 Matriz dofa.	44
Cuadro N° 3 Funciones actuales del gerente.	47
Cuadro N° 4 Funciones actuales de auxiliar administrativo.	49
Cuadro N° 5 Funciones actuales auxiliar de negocios internacionales.	51
Cuadro N° 6 Funciones actuales auxiliar de bodega.	53
Cuadro N° 7 Manejo de efectivo.	57
Cuadro N° 8 Ventas a crédito.	59
Cuadro N° 9 Recaudo de cartera.	62
Cuadro N° 10 Compra materia prima a crédito.	64
Cuadro N° 11 Devolución de mercancía.	66
Cuadro N° 12 Compra de materia prima de contado solo para mermeladas.	68
Cuadro N° 13 Ventas de contado.	70
Cuadro N° 14 Funciones propuestas Gerente General.	85
Cuadro N° 15 Funciones propuestas director administrativo.	87
Cuadro N° 16 Funciones propuestas auxiliar administrativo.	89
Cuadro N° 17 Funciones propuestas auxiliar negocios internacionales.	91
Cuadro N° 18 Funciones propuestas vendedor.	93
Cuadro N° 19 Funciones propuestas auxiliar de bodega.	95
Cuadro N° 20 Manejo de efectivo propuesto.	96
Cuadro N° 21 Ventas a crédito propuesto.	100
Cuadro N° 22 Recaudo de cartera propuesto.	103
Cuadro N° 23 Compra de materia prima a crédito propuesto.	106
Cuadro N° 24 Devolución de mercancía propuesto.	108
Cuadro N° 25 Compra de materia prima de contado solo para mermeladas propuesto.	110
Cuadro N° 26 Ventas de contado propuesto.	113
Cuadro N° 27 Solicitud de Crédito	115
Cuadro N° 28 Planilla de Control del Maquilador Materia Prima.	116
Cuadro N° 29 Planilla de Recibido de Materia Prima el Maquilador.	117
Cuadro N° 30 Planilla de Control Distribuidor Producto Terminado.	118
Cuadro N° 31 Planilla de Control de Salidas de Materia Prima.	119
Cuadro N° 32 Planilla de Control de Entradas de Materia Prima.	120
Cuadro N° 33 Planilla de Remisión Producto Terminado.	121
Cuadro N° 34 Planilla Control de Devoluciones Producto Terminado.	122
Cuadro N° 35 Planilla de Control de Calidad Producto Terminado.	123
Cuadro N° 36 Planilla de Control Salidas de Almacén Producto Terminado.	124
Cuadro N° 37 Planilla de Control del Manejo de Efectivo	125
Cuadro N° 38 Relación de Quejas y Reclamos del Consumidor Final.	126

LISTA DE FIGURAS

	Pág
Figura N° 1 Manejo de efectivo.	58
Figura N° 2 Ventas a crédito.	61
Figura N° 3 Recaudo de cartera.	63
Figura N° 4 Compra de materia prima a crédito.	65
Figura N° 5 Devolución de mercancía.	67
Figura N° 6 Compra de materia prima de contado solo para mermeladas.	69
Figura N° 7 Ventas de contado.	71
Figura N° 8 Manejo de efectivo propuesto.	99
Figura N° 9 Ventas a crédito propuesto.	102
Figura N° 10 Recaudo de cartera propuesta.	105
Figura N° 11 Compra de materia prima a crédito propuesto.	107
Figura N° 12 Devolución de mercancía propuesta.	109
Figura N° 13 Compra de materia prima de contado solo para mermeladas propuesto.	112
Figura N° 14 Ventas de contado propuesto.	114

LISTA DE TABLAS

	Pág
Tabla 1. Portafolio de productos.	17
Tabla 2. Clases de control interno.	21
Tabla 3. Cuestionario de control interno (ejemplo)	24

GLOSARIO

AMBIENTE DE CONTROL: consiste en establecer un entorno adecuado dentro del cual se puede estructurar en un futuro un sistema óptimo de control interno.

CONTROL: es un mecanismo que permite corregir desviaciones a través de indicadores cualitativos y cuantitativos dentro de un contexto social amplio, a fin de lograr el cumplimiento de los objetivos claves para el éxito organizacional, es decir, el control se entiende no como un proceso netamente técnico de seguimiento, sino también como un proceso informal donde se evalúan factores culturales, organizativos, humanos y grupales.

DIAGRAMA DE FLUJO: diagrama secuencial empleado en muchos campos para mostrar los procedimientos detallados que se deben seguir al realizar una tarea, como un proceso de fabricación.

EFICACIA: consiste en alcanzar los objetivos de manera oportuna, ágil y efectiva.

EFICIENCIA: capacidad de disponer de alguien o de algo para conseguir un efecto determinado.

MAQUILA: proceso mediante el cual se explota una capacidad instalada subutilizada para producir bienes a una compañía ajena a la que realiza el proceso productivo bien sea con materias primas del maquilador o de la organización a quien se le maquila.

MÉTODO DESCRIPTIVO: consiste en la descripción de las actividades y procedimientos utilizados por el personal en las diversas unidades administrativas que conforman la entidad, haciendo referencia a los sistemas o registros contables relacionados con esas actividades y procedimientos.

ORGANIZACIÓN: es un sistema diseñado para lograr metas y objetivos por medio de los recursos humanos y de otro tipo. Está compuesta por subsistemas interrelacionados que cumplen funciones especializadas.

PROCEDIMIENTOS: conjunto de métodos, operación o serie de operaciones que se repiten una y otra vez.

SINERGIA: es la integración de elementos que da como resultado algo más grande que la simple suma de éstos, es decir, cuando dos o más elementos se unen sinérgicamente crean un resultado que aprovecha y maximiza las cualidades de cada uno de los elementos.

RESUMEN

El estudio que hicimos a los procesos administrativos de la empresa *DULCES EXÓTICOS DE COLOMBIA LTDA* tuvo como objetivo diagnosticar la situación real de esta empresa, analizando su estructura mediante una matriz DOFA, cuestionarios de control interno y flujogramas, lo cual nos permitió identificar sus fortalezas y debilidades.

Tras dicho estudio, llegamos a la conclusión de que algunos procesos administrativos eran adecuados y otros no.

Por tal motivo, diseñamos una serie de instrumentos, en la modalidad de planillas, que le permitirán a la empresa controlar sus operaciones.

Estas planillas cubren los siguientes procesos: control de calidad, entrada de materia prima, control de calidad de salidas de materia prima, control de salidas de almacén producto terminado, control de calidad producto terminado, control devoluciones producto terminado, solicitud de crédito, planillas de control al Distribuidor y al maquilador.

Como también era necesario construir la misión y visión de la empresa con el personal para proyectarla en el mercado, así como desarrollar su estructura administrativa mediante un organigrama que mostrara en forma analítica y detallada los cargos.

Elaboramos flujogramas de procesos y procedimientos, manuales de funciones, y algunas formas de papelería que contribuirán al mejoramiento de su gestión administrativa y operativa, así como una propuesta sobre su misión, visión y organigrama, según cargos jerárquicos.

Se espera con esta consultoría que *DULCES EXÓTICOS DE COLOMBIA LTDA* tenga a nivel administrativo y operativo un desempeño más eficiente y eficaz.

Summary

The study that we did to the administrative *DULCES EXOTICOS LTDA* processes of the company *OF COLOMBIA LTDA* had as (lens) diagnose the rea) situation of this company, analyzing his structure by means of a counterfoil DOFA, questionnaires of internal control and flowcharts, which allowed us to identify this fortresses and weaknesses.

After the above mentioned study, we come to the conclusion from that some administrative processes were adapted and different not.

For such a motive, we design a series of instruments, in the modality of schedules, which will allow) the company to contro these operations.

These schedules cover the following processes: control of quality, entered (approached) of raw material, qualit control of exits of raw material, control of exits of store finished product, qualit control finished product, control returns finished product, request of credit, schedules of control for the Distributor and for the maquilador.

As also it was necessary to construct the mission and vision of the company with the personnel to project it on the market, as well as to develop this administrative structure by means of a flowchart that was showing in analytical and detailed form the charges.

We elaborate a flowchart of processes and procedures, manuals of functions, and some forms of papers that they will (pay to the improvement of this administrative and operative management, as well as an offer on this) mission, vision and flowchart, according to hierarchic charges.

This will do that EXOTIC SWEETS OF COLOMBIA LTDA are had by it) at the administrative level and operatively a discharge more efficiently and effectively.

INTRODUCCIÓN

Los instrumentos de control como herramienta de verificación y base para la toma de dediciones en la administración son vitales, ya que son una fuente de informacion en la que se trata de mejorar y orientar los esfuerzos del empleado para la realización de las tareas.

Es así como se hace necesario revisar las funciones, procesos y procedimientos del personal administrativo a fin de lograr un flujo normal de la informacion.

Con este propósito se diseña un manual de funciones, procesos y procedimientos, buscando el mejoramiento global de la empresa DULCES EXOTICOS DE COLOMBIA LTDA, pretendiendo alcanzar la optimización y el rendimiento eficiente del recurso humano, técnico y económico.

Este trabajo de grado es un compendio de seis capítulos:

En el primero se habla del origen de la empresa, su evolución y su estructura actual.

En el capítulo segundo se hace un resumen técnico de los conceptos de control interno, manuales y su aplicación.

Para el tercer capítulo se describe el tipo de metodología empleada y las fuentes de información utilizadas para la elaboración del trabajo.

El diseño y presentación de la propuesta se desarrolla en el capítulo cuarto, donde se describen y detallan cada una de las responsabilidades y actividad de los empleados.

En el capítulo quinto centramos la atención en las conclusiones a las cuales se ha llegado una vez realizado el trabajo.

Las recomendaciones se hacen en el capítulo sexto, con el ánimo de contribuir al mejoramiento continuo de la empresa.

1. OBJETIVOS DEL TRABAJO

1.1 OBJETIVO GENERAL

Proponer una serie de instrumentos de control Administrativos y Operativos a la empresa DULCES EXÓTICOS DE COLOMBIA LTDA, que le permitan elevar y mejorar sus niveles de eficiencia y eficacia en el desarrollo de sus operaciones, a través de herramientas de control interno

1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Diagnosticar la situación real de la empresa analizando su estructura mediante una matriz DOFA y cuestionarios de control interno, flujo gramas identificando con esto las debilidades y fortalezas de la empresa.
- Desarrollar la estructura administrativa de la empresa mediante un organigrama el cual muestre en forma analítica y detallada los cargos de la empresa.
- Construir la misión y la visión con el personal de la empresa para proyectarla en el mercado.
- Desarrollar manuales de funciones, procesos y procedimientos y algunas formas de papelería que contribuyan al mejoramiento de la gestión administrativa y operativa de la empresa.

2. GENERALIDADES

2.1 RESEÑA HISTÓRICA

La empresa C.I. Productos Saludables Healthy es una pyme, constituida en el año 2001 El socio fundador señor Juan Fernando Delgado Restrepo, Administrador de Empresas, dedicó la mayor parte de su actividad profesional al sector textil. Por factores circunstanciales decidió, a partir del 2001, reorientar sus esfuerzos a otro tipo de negocios

Su condición de diabético a jugado un papel preponderante en la creación de **LA EMPRESA**, ya que sus necesidades, bajo esta circunstancia, no eran satisfechas por los productos sin azúcar existentes en el mercado. A raíz de esto encontró una gran oportunidad en la producción de alimentos naturales, sanos, bajos en calorías y que armonizaran con una filosofía de vida saludable, Así surgió y se materializó la idea de **C.I. Productos Saludables Healthy S.A.**

Por inconvenientes a nivel Administrativo la empresa C.I. Productos Saludables Healthy S.A. Sufrió una crisis económica por la enfermedad de su fundador el señor JUAN FERNANDO DELGADO RESPREPO, haciendo que sus hijos FEDERICO DELGADO GONZALEZ Y ANDRES DELGADO GONZALEZ, Ingeniero Administrativo y Negociador Internacional tomaran las riendas de la empresa.

Por efectos de reorganización administrativa se cambio de Razón por DULCES EXÓTICOS DE COLOMBIA LTDA, Fundada en septiembre 22 de 2005 por escritura pública No 3966 en la notaria 4a.

La empresa realiza sus ventas a escala nacional, más específicamente en las principales cadenas de supermercados: Éxito, Carulla, Carrefour a través de una comercializadora cuya razón Social es MEGAMARKET LTDA. Esto para los productos arequipe y mermeladas Light.

Además la Empresa DULCES EXÓTICOS DE COLOMBIA LTDA, realiza ventas de arequipe Light institucional a reposterías como el Portal, Deli entre otras.

2.2 OBJETO SOCIAL:

La Empresa DULCES EXOTICOS DE COLOMBIA LTDA tiene como objeto social la producción y comercialización de toda clase de dulces y alimentos en general, tanto a nivel nacional como internacional.

2.3 PORTAFOLIO DE PRODUCTOS

Dulces Exóticos de Colombia Ltda. Es una Empresa, que tiene como objeto social, la producción y comercialización de productos Light (sin azúcar, endulzados con fructosa). El producto se caracteriza por cuidar su cuerpo basado en una alimentación baja en calorías, para personas con problemas de hipo-glicemia y diabetes y en general, quienes buscan productos naturales y exóticos

Tabla No. 1 Portafolio de productos.

PRODUCTO	MEDIDA
Arequipes Light	275 gramos
Mermelada de Mora Light	265 gramos
Mermelada de Mortiño Light	265 gramos
Mermelada de Uchuva Light	265 gramos
Mermelada de Fresa Light	265 gramos
Arequipe Institucional Light	5000 gramos

Tomado: Equipo Consultor

En la actualidad la Empresa cuenta con 4 empleados, 3 administrativos y uno operativo:

1. Gerente
2. Auxiliar Administrativa
3. Auxiliar Negocios Internacionales
4. Auxiliar de Bodega

Y no cuenta con una estructura administrativa definida formalmente.

3. MARCO TEÓRICO

3.1 QUÉ ES CONTROL.

Dispositivo con que se regula la acción de un mecanismo. Inspección, fiscalización, dominio, mando, Proceso por el cual los "gerentes" se aseguran que las actividades ejecutadas concuerden con los objetivos planificados.

• QUÉ ES EL CONTROL INTERNO

Se define como un proceso efectuado por el consejo de administración, la dirección y el resto del personal de una entidad diseñada con el objeto de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de los siguientes objetivos:

- Eficacia y eficiencia de las operaciones
- Fiabilidad de la información financiera
- Cumplimiento de las leyes y normas que sean aplicables

De esta definición se extraen cinco elementos fundamentales:

- El control interno es un *proceso*. Es un medio para conseguir un fin, no un fin en sí mismo.
- El control interno lo llevan a cabo las personas en cada nivel de la organización.
- El control interno solo puede aportar un grado de *seguridad razonable*, no la seguridad total, ya sea a la administración o a la dirección.
- El control interno piensa facilitar la consecución de los objetivos en una o más de las diferentes categorías.

Los elementos fundamentales de esta definición se describen a continuación:

Proceso: constituye una serie de acciones que se extienden por todas las actividades de una entidad. Los procesos de negocios, que se llevan a cabo dentro de las unidades y funciones de la organización, se coordinan en función de los procesos de gestión básicos de planificación, ejecución y supervisión.

Las Personas: el control interno lo llevan a cabo la dirección y los demás miembros de la entidad. Lo realizan los miembros de una organización, mediante sus acciones y palabras. Son las personas quienes establecen los objetivos de la entidad e implantan los mecanismos de control.

Los empleados deben conocer sus responsabilidades y los límites de su autoridad.

Seguridad Razonable: el control interno solo puede entregar un grado de seguridad razonable a la dirección y al consejo de administración a cerca de conseguir los objetivos de la organización. Las posibilidades de conseguirlo se ven afectadas por las limitaciones que son inherentes a todos los sistemas de control interno.

Objetivos: pueden establecerse para la organización como conjunto o dirigirse a determinadas actividades dentro de la misma. Aunque muchos objetivos son específicos de una sola entidad, otros son ampliamente compartidos. Los objetivos pueden clasificarse en tres categorías:

- Operacionales: referente a la utilización eficaz y eficiente de los recursos de la entidad.
- Información financiera: referente a la preparación y publicación de estados financieros fiables.
- Cumplimiento: referente al cumplimiento por parte de la entidad de las leyes y normas que le sean aplicables.

La consecución de dichos objetivos, basados en gran medida en las normas impuestas por terceros ajenos a la entidad, solo depende de cómo se llevan a cabo las actividades desarrolladas bajo el control de la entidad.

• **OBJETIVOS DEL CONTROL INTERNO**

- La obtención de la información financiera oportuna, confiable y suficiente como herramienta útil para la gestión y el control.
- Promover la obtención de la información técnica y otro tipo de información no financiera para utilizarla como elemento útil para la gestión y el control.
- Procurar adecuadas medidas para la protección, uso y conservación de los recursos financieros, materiales, técnicos y cualquier otro recurso de propiedad de la entidad.
- Promover la eficiencia organizacional de la entidad para el logro de sus objetivos y misión.
- Asegurar que todas las acciones institucionales en la entidad se desarrollen en el marco de las normas constitucionales, legales y reglamentarias.

• **SUBELEMENTOS DEL CONTROL INTERNO**

Estos son los objetivos y planes perfectamente definidos con las siguientes características:

Posibles y razonables, Definidos claramente por escrito, Útiles, Aceptados y usados, Flexibles, Comunicado a todo el personal, Controlables.

- **COMPONENTES DEL CONTROL INTERNO**

El control interno consta de cinco componentes relacionados entre sí, que pueden ser aplicados en empresas pequeñas y medianas, pero de distinta manera que las empresas grandes. Los componentes son:

- **Entorno de control:** Marca la pauta del funcionamiento de una organización e influye en la concienciación de sus empleados respecto al control. Es la base de todos los demás componentes del control interno.
- **Evaluación de los riesgos:** consiste en la identificación y el análisis de los riesgos relevantes para la consecución de los objetivos, y sirve de base para determinar cómo han de ser gestionados los riesgos.
- **Actividades de control:** las actividades de control son las políticas y los procedimientos que llevan a cabo las instrucciones de la dirección. Hay actividades de control en toda la organización, a todos los niveles y en todas las funciones; en éstas incluyen aprobaciones, autorizaciones, verificaciones, conciliaciones, y otras.
- **Información y comunicación:** hay que identificar, recopilar y comunicar información pertinente en forma y plazo que permitan cumplir a cada empleado con sus responsabilidades.
- **Supervisión:** los sistemas de control requieren de un proceso que comprueba que se mantiene el adecuado funcionamiento del sistema a lo largo del tiempo; esto se consigue mediante supervisión controlada, evaluaciones periódicas o ambas.

Estos componentes vinculados entre sí, generan una sinergia y forman un sistema integrado que responde de una manera dinámica a las circunstancias cambiantes del entorno.

La definición de control interno, con sus conceptos, su clasificación, los componentes y los criterios para lograr la eficacia; constituyen el marco del control interno.

- **CLASES DE CONTROL INTERNO:**

Tabla Nº 2. Clases de control interno

CONTROL INTERNO FINANCIERO O CONTABLE	CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO
PASOS GENERALES	PASOS GENERALES
Planeación	Planeación
Valoración	Control
Ejecución	Supervisión
Monitoreo	Promoción
Ejemplo de área	Ejemplo de área
PLAN DE ORGANIZACIÓN	PLAN DE ORGANIZACIÓN
1. Método y procedimientos relacionales	1, Método y procedimientos relacionales
1,1, Protección de activos	1,1, Con eficiencia de operación
1,2, Confiabilidad de los registros contables	1,2, Adhesión a políticas
2, Controles	2, Controles
2,1, Sistemas de autorización	2,1, Análisis estadísticos
2,2, Sistemas de aprobación	2,2, Estudio de tiempos y movimientos
2,3, Segregación de tareas	2,3, Informes de actuación
2,4, Controles físicos	2,4, Programas de selección
	2,5, Programas de adiestramiento
	2,6, Programas de capacitación
	2,7, Control de calidad
3, Aseguran	3, Aseguran

CONTROL INTERNO FINANCIERO CONTABLE	CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO
3,1 Todas las transacciones de acuerdo a la autorización específica	3,1, Eficiencia, Eficacia y Efectividad de operaciones
3,2, Registro de transacciones	
3,3, Estados financieros con PCGA	
3,4, Acceso activos con autorización	

Tomado: Notas de semestres anteriores.

• **PROCEDIMIENTOS PARA MANTENER UN BUEN CONTROL INTERNO:**

- Delimitación de responsabilidades.
- Delimitación de autorizaciones generales y específicas.
- Segregación de funciones de carácter incompatible.
- Prácticas sanas en el desarrollo del ejercicio.
- División del procesamiento de cada transacción.
- Selección de funcionarios idóneos, hábiles, capaces y de moralidad.
- Rotación de deberes.
- Pólizas.
- Instrucciones por escrito.
- Cuentas de control.
- Evaluación de sistemas computarizados.
- Documentos prenumerados.
- Evitar uso de efectivo.
- Uso mínimo de cuentas bancarias.
- Depósitos inmediatos e intactos de fondos.
- Orden y aseo.
- Identificación de puntos claves de control en cada actividad, proceso o ciclo.
- Gráficas de control.
- Inspecciones e inventarios físicos frecuentes.
- Actualización de medidas de seguridad.
- Registro adecuado de toda la información.
- Conservación de documentos.
- Uso de indicadores.
- Prácticas de autocontrol.
- Definición de metas y objetivos claros.
- Hacer que el personal sepa por que hace las cosas.

- **QUÉ SE LOGRA CON EL CONTROL INTERNO**

- Puede ayudar a que la entidad consiga sus objetivos de rentabilidad y rendimiento y a prevenir la pérdida de recursos.
- Puede ayudar a la obtención de información financiera fiable.
- Puede reforzar la confianza en que la empresa cumple con las leyes y las normas aplicables, evitando así efectos perjudiciales.
- En fin, puede ayudar a que una entidad llegue a donde quiere ir y evite peligros y sorpresas en el camino.

- **MÉTODOS PARA DOCUMENTAR EL CONOCIMIENTO DEL CONTROL INTERNO**

Existen los siguientes métodos para la documentar el conocimiento del Control Interno por parte del auditor, los cuales no son exclusivos y pueden ser utilizados en forma combinada para una mejor efectividad.

- **MÉTODO DESCRIPTIVO**

Consiste en la narración de los procedimientos relacionados con el control interno, los cuales pueden dividirse por actividades que pueden ser por departamentos, empleados y cargos o por registros contables. Una descripción adecuada de un sistema de contabilidad y de los procesos de control relacionados incluye por lo menos cuatro características:

- Origen de cada documento y registro en el sistema.
- Cómo se efectúa el procesamiento.
- Disposición de cada documento y registro en el sistema.
- Indicación de los procedimientos de control pertinentes a la evaluación de los riesgos de control

- **MÉTODO GRÁFICO**

Consiste en la preparación de diagramas de flujo de los procedimientos ejecutados en cada uno de los departamentos involucrados en una operación. Un diagrama de flujo de control interno consiste en una representación simbólica y por medio de flujo secuencial de los documentos de la entidad auditada.

El diagrama de flujo debe representar todas las operaciones, movimientos, demoras y procedimientos de archivo concernientes al proceso descrito. Este

método debe incluir las mismas cuatro características del método gráfico enunciadas anteriormente.

○ **MÉTODO DE CUESTIONARIOS**

Básicamente consiste en un listado de preguntas a través de las cuales se pretende evaluar las debilidades y fortalezas del sistema de control interno. Estos cuestionarios se aplican a cada una de las áreas en las cuales el auditor dividió los rubros a examinar.

Para elaborar las preguntas, el auditor debe tener el conocimiento pleno de los puntos donde pueden existir deficiencias para así formular la pregunta clave que permita la evaluación del sistema en vigencia en la empresa.

Generalmente el cuestionario se diseña para que las respuestas negativas indiquen una deficiencia de control interno.

Algunas de las preguntas pueden ser de tipo general y aplicable a cualquier empresa, pero la mayoría deben ser específicas para cada organización en particular y se deben relacionar con su objeto social.

Tabla No 3 Ejemplo de un cuestionario de control interno:

AUDITORES ANDINOS LTDA.				
Audidores y Consultores Empresariales				
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO DE DISPONIBLE				
CLIENTE: <i>OFIMUEBLES LTDA.</i>			AUDITORIA A: <i>Diciembre 31 de 2.00A</i>	
No.	PREGUNTAS	SI	NO	OBSERVACIONES
1	<i>Las entradas de disponible se controlan mediante prenumeración, relación de cobros etc.?</i>			
2	<i>Los ingresos por aprovechamientos se reportan en forma oportuna a contabilidad?</i>			
3	<i>Los ingresos diarios de disponible se depositan a primera hora del siguiente día hábil en la misma especie recibida?</i>			

No.	PREGUNTAS	SI	NO	OBSERVACIONES
4	<i>Todos los egresos de disponible se realizan por medio de cheque?</i>			
5	<i>Los giros de disponible se hacen siempre a nombre del primer beneficiario y se prohíbe el giro al portador?</i>			
6	<i>El giro de fondos por cheque se hace con restricciones como de páguese al primer beneficiario, para depositar en cuenta solamente?</i>			
7	<i>Las cuentas bancarias son conciliadas en forma mensual y se realizan los ajustes necesarios al mes siguiente?</i>			
8	<i>Los cheques se giran usando como mínimo dos firmas?</i>			
9	<i>Los dineros en poder de la empresa se mantienen en caja fuerte?</i>			
10	<i>Los talonarios de cheques y su secuencia numérica son controlados por la persona responsable?</i>			
11	<i>Los soportes que respaldan el giro de cheques se anulan con un sello de Pagado donde se describa el número de cheque y cuenta?</i>			
12	<i>Las transferencias de fondos entre un banco y otro quedan debidamente documentadas con las respectivas autorizaciones?</i>			
13	<i>Existen restricciones para transferencias electrónicas de fondos?</i>			
	Fondos Fijos para gastos menores			
	<i>La creación del fondo fijo se realiza mediante resolución de gerencia en la cual:</i>			
14	<i>Se determina el monto máximo a girar por cada pago?</i>			
15	<i>Se prohíbe fraccionar facturas?</i>			
16	<i>Se determina claramente los pagos que se pueden realizar y los que están prohibidos?</i>			

No.	PREGUNTAS	SI	NO	OBSERVACIONES
17	<i>Se establece el momento de realizar el reembolso?</i>			
18	<i>Se fija fianza para el responsable del fondo?</i>			
19	<i>Se obliga al reembolso al final del ejercicio?</i>			
20	<i>Se prohíbe hacer préstamos con los dineros del fondo?</i>			

Fuente: Notas Semestres Anteriores

3.2. MANUALES DE FUNCIONES Y PROCEDIMIENTOS

3.2.1 MANUAL DE FUNCIONES

- **DEFINICION**

Entre los elementos más eficaces para la toma de decisiones en la administración se destaca lo relativo a los manuales administrativos, ya que facilitan el aprendizaje al personal, proporcionan la orientación precisa que requiere la acción humana en las unidades administrativas, fundamentalmente en el ámbito operativo o de ejecución, pues son una fuente en las cuales se trata de mejorar y orientar los esfuerzos de un empleado, para lograr la realización de las tareas que se le han encomendado. Los manuales son probados en la práctica como puntos de referencia para la instrucción del nuevo personal.

Los manuales representan una herramienta indispensable para toda empresa u organización, ya que les permite cumplir con sus funciones y procesos de una manera clara y sencilla.

- **OBJETIVOS DE LOS MANUALES.**

- Precisar las funciones de cada unidad administrativa.
- Presentar una visión integral de cómo opera la organización.
- Precisar la secuencia lógica de las actividades de cada procedimiento.
- Precisar la responsabilidad operativa del personal en cada unidad Administrativa.
- Precisar funciones, actividades y responsabilidades para un área Específica.
- Servir como medio de integración y orientación al personal de nuevo ingreso facilitando su incorporación al organismo.

- Proporcionar el mejor aprovechamiento de los recursos humanos y materiales.
- Presentar una visión de conjunto de la organización.

- **TÉCNICAS DE ELABORACIÓN DE LOS MANUALES.**

Existen tres técnicas para la elaboración de los manuales, los cuales son descritos a continuación:

- **Verificar los puntos o asuntos que serán abordados:**

En este punto se especifica en si los asuntos o puntos de mayor relevancia que debe contar el manual.

- **Detallar cada uno de los asuntos:**

En esta parte permite recopilar los datos sobre los asuntos que se va a tratar mediante el hecho de observar como se realiza el trabajo aclarando la forma en que el servicio es realizado.

- **Elaborar una norma de servicio que deberá ser incluida en el manual:**

Esta última técnica deberá explicar él porqué, el cómo, quién lo hace, para qué, deberá ser redactado en forma clara y sencilla.

- **TIPOS DE MANUALES.**

- **Manual de Organización.**

El manual de organización describe la organización formal, mencionado, para cada puesto de trabajo, los objetivos del mismo, funciones, autoridad y responsabilidad.

- **Manual de Políticas.**

El manual de políticas contiene los principios básicos que regirán el accionar de los ejecutivos en la toma de decisiones.

- **Manual de procedimientos y normas.**

El manual de procedimientos y normas describe en detalle las operaciones que integran los procedimientos las normas a cumplir por los miembros de la organización compatibles con dichos procedimientos administrativos en el orden secuencial de su ejecución.

- Manual del especialista.

El manual para especialistas contiene normas o indicaciones referidas exclusivamente a determinado tipo de actividades u oficios. Se busca con este manual orientar y uniformar la actuación de los empleados que cumplen iguales funciones.

- Manual del empleado.

El manual del empleado contiene aquella información que resulta de interés para los empleados que se incorporan a una empresa sobre temas que hacen a su relación con la misma, y que se les entrega en el momento de la incorporación. Dichos temas se refieren a objetivos de la empresa, actividades que desarrolla, planes de incentivación y programación de carrera de empleados, derechos y obligaciones, etc.

- Manual de Propósito múltiple.

El manual de propósitos múltiples reemplaza total o parcialmente a los mencionados anteriormente, en aquellos casos en los que la dimensión de la empresa o el volumen de actividades no justifique su confección y mantenimiento.

3.2.2. MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

- **DEFINICIÓN**

Un manual de procedimientos es el documento que contiene la descripción de actividades que deben seguirse en la realización de las funciones de una unidad administrativa, o de dos o más de ellas.

El manual incluye además los puestos o unidades administrativas que intervienen precisando su responsabilidad y participación.

Suelen contener información y ejemplos de formularios, autorizaciones o documentos necesarios, máquinas o equipo de oficina a utilizar y cualquier otro dato que pueda auxiliar al correcto desarrollo de las actividades dentro de la empresa.

En el se encuentra registrada y transmitida sin distorsión la información básica referente al funcionamiento de todas las unidades administrativas, facilita las labores de auditoria, la evaluación y control interno y su vigilancia, la conciencia en

los empleados y en sus jefes de que el trabajo se está realizando o no adecuadamente.

- **UTILIDAD**

Permite conocer el funcionamiento interno por lo que respecta a descripción de tareas, ubicación, requerimientos y a los puestos responsables de su ejecución.

- Auxilian en la inducción del puesto y al adiestramiento y capacitación del personal ya que describen en forma detallada las actividades de cada puesto.
- Sirve para el análisis o revisión de los procedimientos de un sistema.
- Interviene en la consulta de todo el personal que se desee emprender tareas de simplificación de trabajo como análisis de tiempos, delegación de autoridad.
- Para establecer un sistema de información o bien modificar el ya existente.
- Para uniformar y controlar el cumplimiento de las rutinas de trabajo y evitar su alteración arbitraria.
- Aumenta la eficiencia de los empleados, indicándoles lo que deben hacer y como deben hacerlo.
- Determina en forma más sencilla las responsabilidades por fallas o errores.
- Facilita las labores de auditoria, evaluación del control interno y su evaluación.
- Ayuda a la coordinación de actividades y evitar duplicidades.
- Construye una base para el análisis posterior del trabajo y el mejoramiento de los sistemas, procedimientos y métodos

- **CONFORMACIÓN DEL MANUAL**

Los manuales presentan una serie de requisitos para su elaboración los cuales se describen a continuación:

- **IDENTIFICACIÓN**

Este documento debe incorporar la siguiente información:

- Logotipo de la organización.
- Nombre oficial de la organización.
- Denominación y extensión. De corresponder a una unidad en particular debe anotarse el nombre de la misma.
- Lugar y fecha de elaboración.
- Número de revisión (en su caso).
- Unidades responsables de su elaboración, revisión y/o autorización.

- Clave de la forma. En primer término, las siglas de la organización, en segundo lugar las siglas de la unidad administrativa donde se utiliza la forma y, por último, el número de la forma. Entre las siglas y el número debe colocarse un guión o diagonal.

- **ÍNDICE O CONTENIDO**

Relación de los capítulos y páginas correspondientes que forman parte del documento.

- **PRÒLOGO Y/O INTRODUCCIÓN**

Exposición sobre el documento, su contenido, objeto, áreas de aplicación e importancia de su revisión y actualización. Puede incluir un mensaje de la máxima autoridad de las áreas comprendidas en el manual.

- **OBJETIVOS DE LOS PROCEDIMIENTOS**

Explicación del propósito que se pretende cumplir con los procedimientos. Los objetivos son uniformar y controlar el cumplimiento de las rutinas de trabajo y evitar su alteración arbitraria; simplificar la responsabilidad por fallas o errores; facilitar las labores de auditoría; facilitar las labores de auditoría, la evaluación del control interno y su vigilancia; que tanto los empleados como sus jefes conozcan si el trabajo se está realizando adecuadamente; reducir los costos al aumentar la eficiencia general, además de otras ventajas adicionales.

- **ÁREAS DE APLICACIÓN Y/O ALCANCE DE LOS PROCEDIMIENTOS**

Esfera de acción que cubren los procedimientos. Dentro de la administración pública federal los procedimientos han sido clasificados, atendiendo al ámbito de aplicación y a sus alcances, en: procedimientos macroadministrativos y procedimientos meso administrativos o sectoriales.

- **RESPONSABLES**

Unidades administrativas y/o puestos que intervienen en los procedimientos en cualquiera de sus fases.

- **POLÍTICAS O NORMAS DE OPERACIÓN**

En esta sección se incluyen los criterios o lineamientos generales de acción que

se determinan en forma explícita para facilitar la cobertura de responsabilidad de las distintas instancias que participaban en los procedimientos.

Además deberán contemplarse todas las normas de operación que precisan las situaciones alterativas que pudiesen presentarse en la operación de los procedimientos. A continuación se mencionan algunos lineamientos que deben considerarse en su planteamiento:

- Se definirán perfectamente las políticas y/o normas que circunscriben el marco general de actuación del personal, a efecto de que esté no incurra en fallas.
- Los lineamientos se elaboran clara y concisamente, a fin de que sean comprendidos incluso por personas no familiarizadas con los aspectos administrativos o con el procedimiento mismo.
- Deberán ser lo suficientemente explícitas para evitar la continua consulta a los niveles jerárquicos superiores.

• **CONCEPTO(S)**

Palabras o términos de carácter técnico que se emplean en el procedimiento, las cuales, por su significado o grado de especialización requieren de mayor información o ampliación de su significado, para hacer más accesible al usuario la consulta del manual.

• **PROCEDIMIENTO**

(Descripción de las operaciones). Presentación por escrito, en forma narrativa y secuencial, de cada una de las operaciones que se realizan en un procedimiento, explicando en qué consisten, cuándo, cómo, dónde, con qué, y cuánto tiempo se hacen, señalando los responsables de llevarlas a cabo.

Cuando la descripción del procedimiento es general, y por lo mismo comprende varias áreas, debe anotarse la unidad administrativa que tiene a su cargo cada operación. Si se trata de una descripción detallada dentro de una unidad administrativa, tiene que indicarse el puesto responsable de cada operación. Es conveniente codificar las operaciones para simplificar su comprensión e identificación, aun en los casos de varias opciones en una misma operación.

• **DIAGRAMAS DE FLUJO.**

Representación gráfica de la sucesión en que se realizan las operaciones de un procedimiento y/o el recorrido de formas o materiales, en donde se muestran las

unidades administrativas (procedimiento general), o los puestos que intervienen (procedimiento detallado), en cada operación descrita.

Además, suelen hacer mención del equipo o recursos utilizados en cada caso. Los diagramas representados en forma sencilla y accesible en el manual brindan una descripción clara de las operaciones, lo que facilita su comprensión. Para este efecto, es aconsejable el empleo de símbolos y/o gráficos simplificados.

- **GLOSARIO DE TÉRMINOS.**

Lista de conceptos de carácter técnico relacionados con el contenido y técnicas de elaboración de los manuales de procedimientos, que sirven de apoyo para su uso o consulta. Procedimiento general para la elaboración de manuales administrativos.

- **OBJETIVOS Y VENTAJAS**

Todo trabajo debe ser divulgado para conocimiento y utilización del grupo respectivo de la empresa. Para alcanzar este objetivo, es preciso consolidarlo y presentarlo adecuadamente, bajo un documento conocido como manual, que debe ser aprobado por la autoridad estatutaria, para que adquiera la fuerza necesaria y se aplique como corresponda, ya que existe la tendencia a resistir cualquier norma reguladora que limite la libertad de improvisar y de hacer lo que más le convenga a cada uno.

Tiene como propósito describir los procesos de la empresa. Las rutinas de trabajo deben ser agrupadas de tal manera que faciliten las consultas sobre el tema deseado y aseguren las orientaciones para ejecutar adecuadamente las actividades en vigor.

El manual debe presentar una descripción detallada de las rutinas de trabajo, acompañadas de los respectivos gráficos que faciliten su percepción y retención, y del modelo de los formularios, con las instrucciones para el diligenciamiento.

Objetivos de los manuales de procedimientos

- Coadyuvar a la ejecución correcta y oportuna de las labores encomendadas al personal y propiciar la uniformidad en el trabajo.
- Permitir el ahorro de tiempo y esfuerzos en la ejecución del trabajo, evitando la repetición de instrucciones.
- Servir de medio de integración y orientación al personal nuevo, que facilite su incorporación al trabajo.

- Facilitar el aprovechamiento de los recursos humanos y materiales.
- Ser un instrumento útil para la orientación e información al cliente. Facilitar la supervisión y evaluación del trabajo.
- Propiciar el mejoramiento de la productividad de la empresa.

Las principales ventajas de los manuales

- Ayudan al incremento de la eficiencia, la calidad y la productividad.
- Son una fuente importante y constante de información sobre los trabajos en la empresa. Aumentan la predisposición del personal para asumir responsabilidades.
- Son un elemento importante de revisión y evaluación objetiva de las prácticas de trabajo institucionalizadas.
- Representan una restricción a la improvisación que aparece en la empresa de las más variadas formas.
- Constituyen un instrumento efectivo de consulta, orientación y entrenamiento.
- Facilitan el proceso de hacer. efectivas las normas, procesos y funciones administrativas.
- Evitan discusiones innecesarias y equívocos.
- Ayudan a fijar criterios y patrones, así como la uniformidad en la terminología técnica. Con esto, facilita la normalización de las actividades administrativas y productivas. Constituyen una memoria segura y oportuna ejecución del trabajo.

CARACTERÍSTICAS DEL MANUAL

Partiendo de las ventajas de la utilización de los manuales de procedimientos, se pueden enunciar algunas características que ellos deben cumplir:

- Satisfacer las necesidades reales de la empresa.
- Contar con instrucciones apropiadas de uso, manejo y conservación.
- Facilitar la localización de las orientaciones y disposiciones específicas, mediante una diagramación que corresponda a su verdadera necesidad.
- Redacción simple, corta y comprensible.
- Hacer uso racional y adecuado, por parte de los destinatarios.
- Gozar de adecuada flexibilidad para cubrir diversas situaciones.
- Tener un proceso continuo de revisión y actualización.
- Facilitar, a través del diseño, su uso, conservación y actualización.

- Estar debidamente formalizado por la instancia correspondiente de la empresa.

Un aspecto importante que debemos observar en materia de compilación y consulta de los manuales es el relacionado con la utilización de aplicaciones de sistemas que permiten actualización y consulta rápidas de ellos. En la medida en que la presentación y consulta de los manuales pueda llevarse a cabo por medios electrónicos mucho mejor desde el punto de vista de la agilidad, seguridad y costos.

3.3. LOS CONCEPTOS DE ORGANIGRAMA Y FLUJOGRAMA

Organigrama

- **DEFINICIÓN:**

Conocidos también como gráficas de organización o cartas de organización. Los organigramas son representaciones gráficas de la estructura formal de una organización, que muestran las interrelaciones, las funciones, los niveles jerárquicos, las obligaciones y la autoridad.

La efectividad de un organigrama, para una organización, se fundamenta en la condición de reflejar, hasta donde sea posible, la organización con sus verdaderas implicaciones y relaciones; además, sus estratos jerárquicos.

Los organigramas son y muestran lo siguiente:

- Un elemento (cuadro, gráfico, carta, expresión, figura, etc.).
- La estructura de la organización.
- Los aspectos más importantes de la organización.
- Las funciones.
- Las relaciones entre las unidades estructurales.
- Los puestos de mayor y aun los de menos importancia.
- Las comunicaciones y sus vías.
- Las vías de supervisión.
- Los niveles y estratos jerárquicos.
- Los niveles de autoridad y su realidad dentro de la organización.
- Las unidades de categoría especial.

Podrían también mostrar:

- El nombre de la persona que ocupa el cargo.

- Formas de pago.
- Relaciones particulares y especiales.
- Características de la unidad (pluripersonal, plural, etc).
- Participación de la unidad en trabajos y relaciones especiales.
- El número de trabajadores y posición geográfica de la unidad.
- Condición de la unidad en cuanto a la estabilidad (si es definitiva, provisional, etc).
- Previsiones para el desarrollo de la estructura (unidades futuras).
- Hasta detallar las funciones de una unidad.

Finalidad Del Organigrama

- Representa las diferentes unidades que constituyen la compañía con sus respectivos niveles jerárquicos.
- Refleja los diversos tipos de trabajo, especializados o no, que se realizan en la empresa debidamente asignados por área de responsabilidad o función.
- Muestra una representación de la división de trabajo, indicando:

Los cargos existentes en la compañía

Como estos cargos se agrupan en unidades administrativas.

Como la autoridad se le asigna a los mismos.

Funciones Del Organigrama

- Para el área de la administración:

Sirve de asistencia y orientación de todas las unidades administrativas de la empresa al reflejar la estructura organizativa y sus características gráficas y actualizaciones.

- Para el área de organización y sistema:

Sirve para reflejar la estructura así como velar por su permanente revisión y actualización (en las empresas pequeñas y medianas, generalmente la unidad de personal asume esta función), la cual se da a conocer a toda la compañía a través de los manuales de organización.

- Para el área de administración de personal:

El analista de personal requiere de este instrumento para los estudios de descripción y análisis de cargos, los planes de administración de sueldos y salarios y en general como elemento de apoyo para la implementación, seguimiento y actualización de todos los sistemas de personal.

Y en forma general sirve para:

- Reflejar los cambios organizativos.
- Descubrir y eliminar defectos o fallas de organización.
- Comunicar la estructura organizativa.

Ventajas Del Organigrama

El uso de los organigramas ofrece varias ventajas precisas entre las que sobresalen las siguientes:

- Obliga a sus autores aclarar sus ideas
- Puede apreciarse a simple vista la estructura general y las relaciones de trabajo en la compañía, mejor de lo que podría hacerse por medio de una larga descripción.
- Muestra quién depende de quién.
- Indica alguna de las peculiaridades importantes de la estructura de una compañía, sus puntos fuertes y débiles.
- Sirve como historia de los cambios, instrumentos de enseñanza y medio de información al público acerca de las relaciones de trabajo de la compañía.
- Son apropiados para lograr que los principios de la organización operen
- Indica a los administradores y al personal nuevo la forma como se integran a la organización.

Desventajas Del Organigrama

No obstante las múltiples ventajas que ofrece el uso de los organigramas, al usarlos no se deben pasar por alto sus principales defectos que son:

Muestran solamente las relaciones formales de autoridad dejando por fuera muchas relaciones informales significativas y las relaciones de información.

No señalan el grado de autoridad disponible a distintos niveles, aunque sería posible construirlo con líneas de diferentes intensidades para indicar diferentes grados de autoridad, ésta en realidad no se puede someter a esta forma de medición.

Además si se dibujaran las distintas líneas indicativas de relaciones informales y de canales de información, el organigrama se haría tan complejo que perdería su utilidad.

Clasificación De Los Organigramas

Esta clasificación se hace tomando en cuenta una serie de criterios y factores.

- **Según la forma como muestran la estructura, son:**

Analíticos: son los específicos, los cuales suministran una información detallada; incluso, se complementan con informaciones anexas y por escrito, símbolos convencionales de referencia con datos circunstanciados. Se destinan al uso de los directores, expertos y personal del estado mayor.

Generales: facilita una visión muy concisa de la organización; se limita a las unidades de mayor importancia. Se le denominan generales por ser los más comunes.

Suplementarios: se utiliza para mostrar una unidad de la estructura en forma analítica o más detallada. Tales unidades pueden ser una dirección, una división, un departamento, una gerencia, etc. Son complementos de los analíticos.

- **Según la forma y disposición geométrica de los organigramas, estos pueden ser:**

Verticales (tipo clásico): es el de uso más frecuente. Presenta con toda fidelidad una pirámide jerárquica, ya que las unidades se desplazan, según su jerarquía, de arriba abajo en una gradación jerárquica descendente.

Horizontales: son una modalidad del organigrama vertical, porque representa a la estructura sin mayor alteraciones, pero con una disposición en el espacio, de izquierda a derecha y no de arriba hacia abajo. Este organigrama consiste en que los nombres de las figuras tienden a ser colocados, en el dibujo, sin recuadros o figuras geométricas (rectángulos o cuadrados). También es usual describir las funciones principales de las unidades más importantes en forma escrita y en el mismo dibujo que muestra la estructura.

Escalar: este organigrama no utiliza los recuadros para los nombres de las unidades de la estructura, sino líneas encima de las cuales se colocan los nombres. Además, en un mismo plano se pueden colocar organigramas suplementarios de cada una de las unidades principales, si se desea. Este tipo de organigrama tiene el inconveniente de que no puede mostrar las relaciones funcionales.

Circulares o concéntricos: en este tipo de organigrama los niveles jerárquicos se muestran mediante círculos concéntricos en una disposición de dentro a afuera y en orden de importancia. Se colocan en círculos concéntricos las unidades de igual jerarquía. Este tipo de organigrama es recomendado por la práctica de las relaciones humanas, para disipar la imagen de subordinación que traducen los organigramas verticales y tradicionales con esa forma de disposición de las unidades, las cuales están colocadas una arriba y otra abajo.

Flujograma

El Flujograma o Diagrama de Flujo, consiste en representar gráficamente hechos, situaciones, movimientos o relaciones de todo tipo, por medio de símbolos.

Es una representación gráfica de la secuencia de actividades de un proceso.

Además de la secuencia de actividades, el flujograma muestra lo que se realiza en cada etapa, los materiales o servicios que entran y salen del proceso, las decisiones que deben ser tomadas y las personas involucradas (en la cadena cliente/proveedor).

El flujograma hace más fácil el análisis de un proceso para la identificación de las entradas de proveedores; las salidas de sus clientes y de los puntos críticos del proceso.

El flujograma utiliza un conjunto de símbolos para representar las etapas del proceso, las personas o los sectores involucrados, la secuencia de las operaciones y la circulación de los datos y los documentos.

Los símbolos más comunes utilizados son los siguientes:

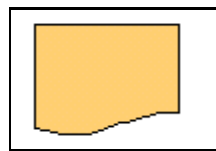
Límites: Este símbolo se usa para identificar el inicio y el fin de un proceso:



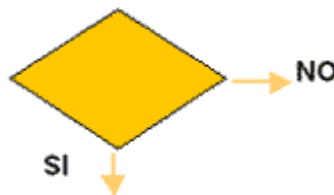
Operación: Representa una etapa del proceso. El nombre de la etapa y de quien la ejecuta se registra al interior del rectángulo:



Documento: Simboliza al documento resultante de la operación respectiva. En su interior se anota el nombre que corresponda:



Decisión: Representa al punto del proceso donde se debe tomar una decisión. La pregunta se escribe dentro del rombo. Dos flechas que salen del rombo muestran la dirección del proceso, en función de la respuesta real:



Sentido del flujo: Significa el sentido y la secuencia de las etapas del proceso:



Los flujogramas se usan para:

- Entender un proceso e identificar las oportunidades de mejora de la situación actual.
- Diseñar un nuevo proceso, incorporando las mejoras (situación deseada).

- Facilitar la comunicación entre las personas involucradas en el mismo proceso.
- Divulgar, en forma clara y concisa, informaciones sobre procesos.

¿Cómo se usan los flujogramas?

- Defina el proceso que se va a realizar.
- Escoja un proceso relacionado con el producto o servicio más importante, desde el punto de vista del cliente.
- Elabore un flujo del proceso, identificando sus grandes bloques de actividades.
- Organice, para la elaboración del flujograma, un grupo compuesto por las personas involucradas en las actividades del proceso.
- Defina detalladamente las etapas del proceso y describa las actividades y los productos o los servicios que resulten de cada una de ellas.
- Identifique los responsables para la realización de cada actividad identificada.
- Chequee si el flujograma diseñado corresponde a la forma como se ejecuta el proceso en la práctica, y haga las correcciones que considere necesarias.

3.4. COMPONENTES ESTRATEGICOS

3.4.1 MISIÓN

Es la razón de ser de la organización. Específica el rol funcional que la organización va a desempeñar en su entorno e indica con claridad el alcance y dirección de sus actividades.

Es la finalidad para la cual ha sido creada una determinada Entidad. Dicha finalidad se asocia a los deberes primordiales que presta el Estado, denominados Funciones para efectos presupuestarios.

La tarea primaria asignada a un individuo, Unidad o Fuerza usualmente responde a los interrogantes: Quien, que (tarea), cuando, donde y para qué (propósito) No incluye el como. Como mínimo, la formulación de la misión debe incluir la tarea y su propósito.

- **LA MISIÓN: EL GRAN OBJETIVO**

Es el primer paso del proceso estratégico y básicamente trata de definir la Razón de Ser del proyecto, empresa u organización.

Para algunos es una declaración de los objetivos permanentes de la organización, entendiendo por objetivo los resultados que se esperan lograr. En un proceso pueden ser muchos los resultados que se esperan, algunos son resultados

parciales que son necesarios o que conducirían a un resultado final. Es este último el sentido de objetivos acá: los objetivos permanentes o el fin último que justifica la existencia de la organización.

Es también una Visión o una imagen virtual, colectiva y posible de lo que la organización quiere o debe ser, en razón de las motivaciones y expectativas que dieron origen a su creación: el lugar que quiere ocupar, los logros que quiere obtener; los principios y valores que desea conservar o promover; a quien desea beneficiar; la función social y política que se asigna. Es la personalidad que quiere tener; la identidad con la que se quiere ser reconocido.

Un elemento fundamental en la Misión es la definición de la Política de la organización: sus valores y principios. Aquellas reglas que regirán su conducta. Son las más altas estrategias a las que la organización pretende ser fiel aún a costa de sacrificar o dilatar la obtención de sus demás objetivos; para garantizar que los logrará, de acuerdo a su forma de pensar. Corresponde también a unos límites dentro de los cuales la organización se compromete a actuar. Es parte muy importante de la personalidad de la organización.

3.4.2. VISIÓN

Es la descripción de como se vería la Institución si se llevan a cabo con éxito sus estrategias de desarrollo y alcanza su mayor potencial. Al interior de esa descripción se deben encontrar la misión, las estrategias básicas, los criterios de desempeño, las más importantes normas para la toma de decisiones y los estándares éticos y técnicos que se esperan de todos los funcionarios.

Imagen o situación deseada, que la organización proyecta en un futuro Hace alusión a la identidad a alcanzar por la empresa a mediano o largo plazo, que se establece desde el inicio de la misma.

- **MISIÓN Y VISIÓN VIENEN DEL MUNDO DE LA EMPRESA.**

Las empresas que cuentan con una declaración explícita y compartida de su misión, visión y valores pueden orientar mejor sus acciones y hacer frente a las adversidades porque su equipo gerencial y el personal tienen claro su propósito básico, el futuro que quieren construir y los valores que le dan fortaleza moral.

- **LA MISIÓN** es la formulación del propósito para el cual existe la empresa. Generalmente es expresada en una sola frase. Tiene un carácter bastante duradero, pero pueden ser mejorada o modificada cuando el “concepto” de la empresa así lo requiere.

- **LA VISIÓN**, también llamada “visión de futuro”, es una formulación de la situación futura deseable para la empresa. La visión puede ser expresada en una o varias frases redactadas de manera atractiva y motivadora. Al ser la visión una situación futura deseable, es una especie de gran objetivo a lograr y, por eso, es la inspiración y el marco para definir objetivos y metas más específicas. Aunque la visión debe tener un carácter duradero, suele actualizarse regularmente o redefinirse cuando las circunstancias estratégicas de la empresa así lo requieren.

Los valores, también llamados “valores corporativos, empresariales u organizacionales”, son las creencias (el credo) acerca de las conductas consideradas correctas y valiosas por la empresa. De los tres elementos mencionados, los valores son los que tienen mayor permanencia. No se trata de una declaración circunstancial o de conveniencia, sino de creencias básicas, esenciales, que tienen valor intrínseco.

3.4.3 MATRIZ DOFA

La matriz DOFA es un instrumento metodológico que sirve para identificar acciones viables mediante el cruce de variables, en el supuesto de que las acciones estratégicas deben ser ante todo acciones posibles y que la factibilidad se debe encontrar en la realidad misma del sistema.

En otras palabras, por ejemplo la posibilidad de superar una debilidad que impide el logro del propósito, solo se la dará la existencia de fortalezas y oportunidades que lo permitan. El instrumento también permite la identificación de acciones que potencien entre sí a los factores positivos. Así tenemos los siguientes tipos de estrategias al cruzar el factor interno con el factor externo:

Cuadro N° 1 Factor Interno - Externo

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS FO (DE CRECIMIENTO)	ESTRATEGIAS DO (DE SUPERVIVENCIA)
AMENAZAS	ESTRATEGIAS FA (DE SUPERVIVENCIA)	ESTRETEGIAS DA (DE FUGA)

Fuente:

www.virtual.unal.edu.co/cursos/agronomia/2008868/lecciones/capitulo_2/cap2lecc2_3.htm -

Estrategias FO o estrategias de crecimiento son las resultantes de aprovechar las mejores posibilidades que da el entorno y las ventajas propias, para construir una posición que permita la expansión del sistema o su fortalecimiento para el logro de los propósitos que emprende.

Estrategias DO son un tipo de estrategias de supervivencia en las que se busca superar las debilidades internas, haciendo uso de las oportunidades que ofrece el entorno.

Estrategias FA son también de supervivencia y se refiere a las estrategias que buscan evadir las amenazas del entorno, aprovechando las fortalezas del sistema.

Las estrategias DA permiten ver alternativas estratégicas que sugieren renunciar al logro dada una situación amenazante y débil difícilmente superable, que expone al sistema al fracaso.

El cruce del factor interno por el factor externo supone que el sistema está en equilibrio interno; esto es, que las debilidades que tiene no han podido ser superadas por si mismo. Sin embargo esta no es una situación frecuente; el sistema puede tener aún debilidades que por una u otra razón no se han superado, pudiendo hacerlo con sus propias posibilidades. Esto sugiere encontrar estrategias del tipo FD, es decir la superación de debilidades utilizando las propias fortalezas.

• PASOS PARA CONSTRUIR LA MATRIZ DOFA

- Hacer una lista de las oportunidades externas clave de la empresa.
- Hacer una lista de las amenazas externas clave de la empresa.
- Hacer una lista de las fuerzas internas clave de la empresa.
- Hacer una lista de las debilidades internas clave de la empresa.
- Adecuar las fuerzas internas a las oportunidades externas y registrar las estrategias FO resultantes en la celda adecuada.
- Adecuar las debilidades internas a las oportunidades externas y registrar las estrategias DO resultantes en la celda adecuada.
- Adecuar las fuerzas internas a las amenazas externas y registrar las estrategias FA resultantes en la celda adecuada.
- Adecuar las debilidades internas a las amenazas externas y registrar las estrategias DA resultantes en la celda adecuada.

La tabla siguiente contiene una presentación esquemática de una matriz DOFA. Nótese que la primera, segunda, tercera, y cuarta estrategia son: FO, DO, FA, y DA, respectivamente

Cuadro No 2 La matriz DOFA para la formulación de estrategias.

Dejar siempre en blanco	FUERZAS-F 1. 2. 3. Anotar las fuerzas 4. 5.	DEBILIDADES-D 1. 2. 3. Anotar las debilidades 4. 5.
OPORTUNIDADES-O 1. 2. 3. Anotar las 4. oportunidades. 5.	ESTRATEGIAS-FO 1. 2. Anotar las fuerzas 3. para aprovechar las 4. oportunidades 5.	ESTRATEGIAS-DO 1. 2. Superar las debilidades 3. aprovechando las 4. oportunidades 5.
AMENAZAS-A 1. 2. 3. Anotar las amenazas 4.	ESTRATEGIAS-FA 1. 2. Usar las fuerzas 3. para evitar 4. las amenazas 5.	ESTRATEGIAS-DA 1. 2. Reducir las debilidades 3. y evitar las amenazas. 4. 5.

Fuente: <http://www.joseacontreras.net/direstr/cap82d.htm>

Nótese a que la matriz DOFA cuenta con nueve celdas. Como se indica, hay cuatro celdas para factores clave, cuatro celdas para estrategias y una celda que siempre se deja en blanco (la celda superior de la izquierda). Las cuatro celdas de la estrategia llamadas FO, DO, FA, DA se ocupan después de llenar las cuatro celdas de los factores claves, llamados F, D, O, A.

4. DISEÑO METODOLÓGICO

Para evaluar la situación de la empresa DULCES EXÓTICOS DE COLOMBIA LTDA, se realizaron visitas a las instalaciones de la compañía para verificar como se encuentra actualmente los procesos y definir el camino a seguir para dar cumplimiento a los objetivos planteados inicialmente.

4.1 TIPO DE ESTUDIO:

El tipo de estudio que se realizó fue el descriptivo ya que nos permite a través de la aplicación de la técnica de la observación directa y la entrevista describir los hechos con el fin de presentar propuestas para el mejoramiento de los procesos, como la matriz dofa (ver cuadro No 2).

4.2 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN:

El método utilizado fue el de la Observación directa ya que nos permitió describir claramente el objeto a investigar a través de las visitas realizadas a la empresa.

4.3 FUENTES DE INFORMACIÓN

4.3.1 PRIMARIA

La entrevista fue utilizada para consultar en forma personal a los dueños y empleados de la empresa con el ánimo de obtener información oportuna y confiable de las tareas y operaciones que realizan para el normal desarrollo de sus funciones.

4.3.2 SECUNDARIAS

La documentación interna de la empresa tales como: escrituras, certificado de cámara y comercio, reseña histórica, los cuales sirvieron de apoyo para la evaluación.

4.4 TRATAMIENTO Y PROCEDIMIENTO PARA EL ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN:

El proceso a utilizar para registrar la información recolectada será presentado a través de tablas, cuadros y figuras que muestren claramente el resultado de dicho trabajo.

5. DIAGNÓSTICO

El equipo de trabajo después de varias visitas a Dulces Exóticos de Colombia Ltda., describió inicialmente las funciones de cada empleado; el manejo de: producción, clientes y materias primas, además de los procesos y procedimientos. Los resultados obtenidos fueron esquematizados de la siguiente manera:

5.1 Análisis Organizacional

Al realizar varias visitas a Dulces Exóticos de Colombia nos encontramos con lo que describimos a continuación:



Cuadro No 3: Funciones Actuales Del Gerente.



FUNCIONES ACTUALES DEL GERENTE.

Salvaguardar y obtener el rendimiento del ente económico entregado para su administración.

Garantizar su continuidad buscando equilibrio social y bienestar humano para todas las personas que de una u otra manera dependen de la empresa.

Ejecutar los decretos de la Junta de Socios

Vigilar la recaudación de los fondos de la compañía y sus valores para que estos se guarden con la seguridad debida.

Convocar a la Junta de socios a reuniones y mantenerla informada de las situaciones o hechos que pueda afectar la buena marcha de la empresa.

Escoger a las personas que han de desempeñar los cargos creados por la Junta de Socios y celebrar con ellos los respectivos contratos de trabajo.

Velar por que los empleados de la sociedad cumplan cabalmente sus labores, removerlos y suspenderlos cuando lo crea conveniente.

Presentar a la Junta de Socios en sus reuniones informes sobre la forma como ha llevado a cabo su gestión

Revisar el flujo de efectivo semanal

FUNCIONES ACTUALES DEL GERENTE

Diseñar estrategias que ayuden al mejor funcionamiento de la empresa y firmar la documentación que necesite de su firma.

Su participación en la empresa es muy poca ya que se encuentra empleado en otra empresa, la que le absorbe la mayor parte del tiempo, supervisando los sábados y en semana telefónicamente.

Tomado: Registro de Cámara y Comercio

Cuadro No 4: Funciones Actuales Auxiliar Administrativa



FUNCIONES ACTUALES AUXILIAR ADMINISTRATIVA

Negociar con los proveedores plazos en la compra de Materias Primas.

Supervisar el proceso productivo, lo cual se hace a través del servicio telefónico.

Compra de materia prima a proveedores.

Tomar pedidos.

Recibir las llamadas telefónicas de los pedidos y coordinar el despacho de acuerdo a las existencias de la mercancía

Elaborar órdenes de producción.

Llamar telefónicamente al Maquilador y coordinar la producción de cada semana.

Hacer transferencia electrónica de nomina a empleados y proveedores.

Diligenciar los formatos correspondientes a las seguridad social (ESP, AFP, ARP Y COMFAMA)

Manejar el archivo de la documentación contable y correspondencia general

Compra de papelería y utensilios de aseo

Programar citas y reuniones de gerencia

FUNCIONES ACTUALES AUXILIAR ADMINISTRATIVA
Atender las llamadas telefónicas e inquietudes de los clientes
Realizar cotizaciones generales
Elaborar las facturas de ventas
Ingresar nuevos clientes y referencias nuevas al sistema
Generar estado de cartera, inventario y cierre de AS mensualmente *verificar inventario físico con el del sistema * Imprimir resultado
Realizar recibos de caja, notas debito y crédito
Elaborar cheques si no hay transferencias electrónicas.
Elabora declaraciones tributarias y demás informes requeridos por las autoridades competentes. * Realizar planilla en Excel par controlar las facturas, de acuerdo a su IVA y Retefuente. * Al final del mes verificar planilla de facturas con físico y proveedor *llenar formulario de pago de declaración
Provisión de prestaciones sociales y liquidación de contratos de personal.
Cobrar.
Manejar el disponible a través de factoring.

Fuente: equipo consultor

Cuadro No 5: Funciones Actuales Auxiliar Bodega.



FUNCIONES ACTUALES AUXILIAR BODEGA.

Etiquetear el producto terminado.

*recibir la producción

*separar el producto que no cumple con los objetivos de calidad

*Etiquetarlo

Entregar la mercancía al Distribuidor.

*Entregar mercancía debidamente contada a Distribuidor

* hacer firmar factura de entrega.

Controlar el inventario de la bodega.

*Realizar conteo físico de la mercancía recibida

*Firmar factura de recibido

*Llenar planilla de control de calidad

*Llenar planilla de Control de peso del producto

Entrega de Materia prima para producción

*Realizar remisión de entrega de mercancía al maquilador

*Hacer firmar remisión

*Entregar auxiliar Administrativa

Recibir la mercancía de maquilador y proveedores

*Recibir el producto de maquilador

*Realizar conteo físico

*Firmar factura de recibido

*Llenar planillas de control


*Recibir mercancía proveedores

*firmar factura de recibido

FUNCIONES ACTUALES AUXILIAR DE BODEGA
Consignación de efectivo y cheques al Banco. *Desplazarse al Banco *Realizar consignación de cheques o banco *Entregar auxiliar Administrativa
Las vueltas diligencias que se le encomienden.

Fuente: equipo consultor

Cuadro No 6: Funciones Actuales Auxiliar Negocios Internacionales.


<p>FUNCIONES ACTUALES AUXILIAR NEGOCIOS INTERNACIONALES.</p>
<p>Establecer contacto con asesor del Zeiky. (Acompañamiento de la cámara de comercio en exportaciones)</p>
<p>Asistir semanalmente a las reuniones del Zeiky</p>
<p>Ubicación de la posición arancelaria por producto</p>
<p>Asistir a las distintas capacitaciones y seminarios de formación exportadora del Zeiky</p>
<p>INCOTERMS – VoBos</p>
<p>Capacitación FDA Estados Unidos</p>
<p>Contratación Internacional - Envío de MSVC - Normas de Marquilla y Etiquetado</p>
<p>2. Investigación</p>
<p>Preselección de países (Identificar por lo menos 5 países potenciales)</p>
<p>Exigencias de entrada y estudio de mercado País 1</p>
<p>Exigencias de entrada y estudio de mercado País 2</p>

FUNCIONES ACTUALES AUXILIAR NEGOCIOS INTERNACIONALES
Exigencias de entrada y estudio de mercado País 3
Exigencias de entrada y estudio de mercado País 4
Exigencias de entrada y estudio de mercado País 5
3. Ejecución y trámites
Adecuar las etiquetas y empaques según las normas internacionales.
Homologar Invimas si es del caso
Evaluar los maquiladores, que cumplan los requisitos para la exportación y conocer su capacidad de producción.
Registros sanitarios e Invimas de los maquiladores
Evaluar que los ingredientes (materias primas) sean permitidos y avalados para exportar.
Definir el embalaje y conseguir el proveedor que lo haría.
Actualizar RUT y activar casilla 54 de usuarios aduaneros
Registro como Exportador
Registro como Productor y/o Certificación de Origen (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo)
Documento de exportación (DEX)

FUNCIONES ACTUALES AUXILIAR NEGOCIOS INTERNACIONALES
Factura Proforma
Factura Comercial
Lista de Empaque
Matriz de Costos – Cubicaje
Mandato de Aduanas Autenticado (vigencia 1 año)
Cartas de Responsabilidad
Documento de transporte
Procedimientos aduaneros para despachos ante la DIAN
Procedimientos cambiarios (reintegro de divisas)

Fuente: equipo consultor

En la actualidad la empresa Dulces Exóticos de Colombia Ltda. No cuenta con:

- Estructura administrativa definida
- Manual de funciones, procesos y procedimientos
- Misión
- Visión
- Objetivos
- Control de procedimientos operativos.

Además no hay una adecuada segregación de funciones, ya que la auxiliar Administrativa realiza varias funciones al mismo tiempo.

5.2 ANÁLISIS DE PRODUCCIÓN

La empresa DULCES EXÓTICOS DE COLOMBIA LTDA para la fabricación de los productos subcontrata con plantas externas de terceros. (maquiladores).

Los métodos utilizados por los maquiladores son los básicos de producción de mermeladas y dulces.

La Auxiliar Administrativa selecciona los proveedores y efectúa las compras. Las frutas al igual que la leche, solo se compran cuando hay programada producción. Se trata de mantener inventarios al mínimo en la bodega. También se realizan compras de servicios y materia prima a maquiladores para la elaboración de los productos.

Actualmente la producción se lleva a cabo en dos plantas diferentes, una encargada de la producción de arequipes y otra encargada de la producción de mermeladas, estas plantas son propiedad de los maquiladores a los cuales se les paga por la elaboración de los productos.

La empresa en la actualidad no cuenta con manuales de procesos de producción. Ya que estos procesos los desarrollan los maquiladores. LA EMPRESA facilita las formulas, que son de su propiedad.


La utilización de plantas auxiliares de servicio externo se justifica debido al bajo volumen de producción, además se aprovecha el conocimiento y la experiencia que tienen los maquiladores en la elaboración de estos productos lo que garantiza que el producto se elabora en un menor tiempo, a un bajo costo y con buena calidad.

Cabe anotar que el proceso productivo seguido por los maquiladores no cuenta con supervisión directa de la compañía, depositando toda la confianza en ellos, sin saber o conocer las posibles ineficiencias que pueden ocurrir en el proceso.

La producción es ordenada por la Auxiliar Administrativa sobre pedidos (del distribuidor y las reposterías). Se programa producción solamente después que los clientes o comercializadores han pasado sus pedidos en firme. Aunque siempre se ha trabajado bajo la modalidad de contratación externa.

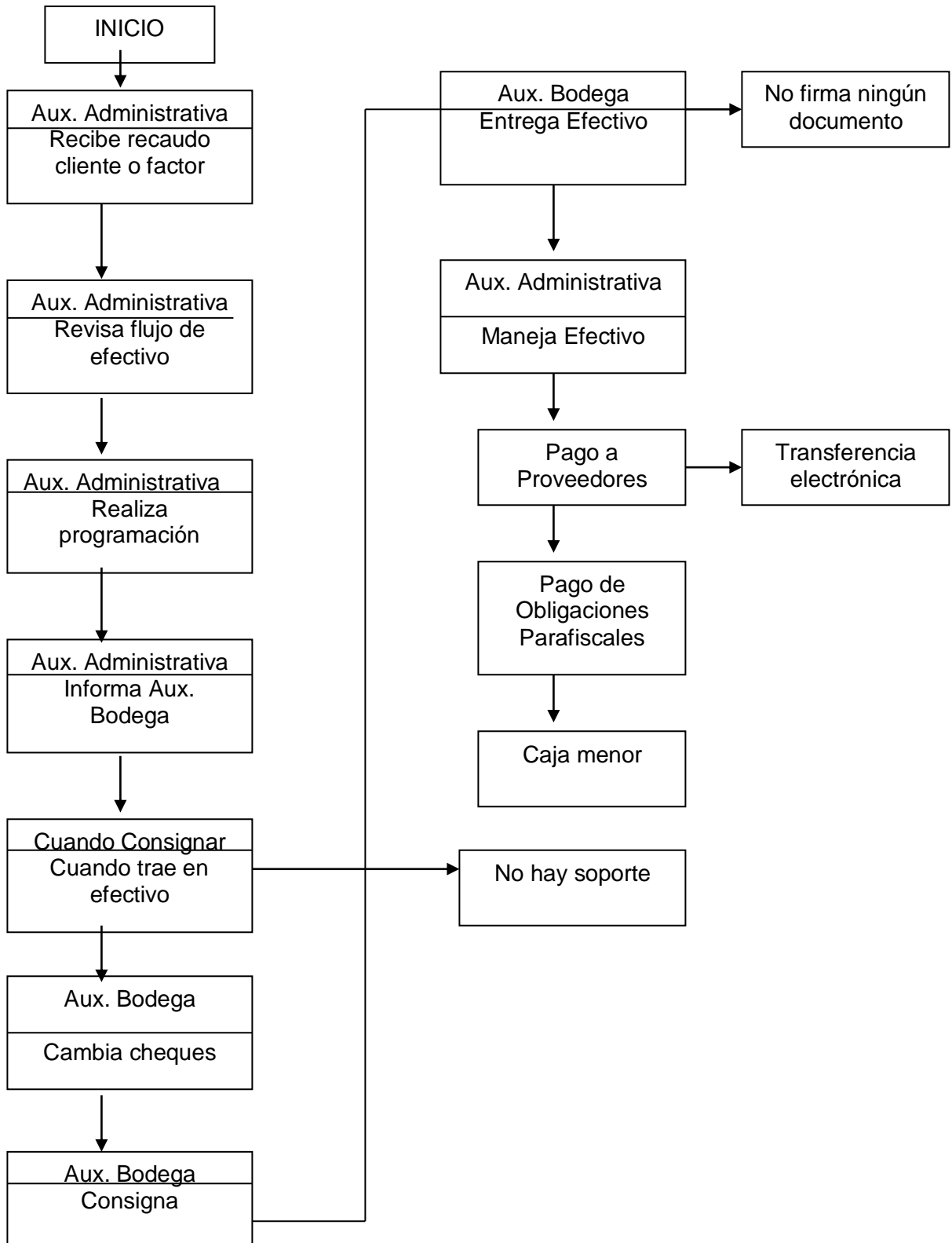
5.3. PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS ACTUALES

Cuadro No 7: Manejo De Efectivo

 MANEJO DE EFECTIVO		
1.	AUX. ADMINISTRATIVA	Recibe recaudo de cartera (CxC), factory en cheques
2.	AUX. ADMINISTRATIVA	Revisa flujo de efectivo semanal
3.	AUX. ADMINISTRATIVA	Programa consignaciones y manejo de caja general
4.	AUX. ADMINISTRATIVA	Informa al aux. de bodega cuanto consigna en bancos y cuanto debe traer en efectivo
5.	AUX. BODEGA	Cambia cheques y realiza consignaciones correspondientes
6.	AUX. BODEGA	Entrega efectivo a el auxiliar administrativo
7.	AUX. ADMINISTRATIVA	Maneja efectivo para pagos de autoliquidaciones, para fiscales y pagos realizados por caja menor.
8.	AUX. ADMINISTRATIVA	Paga proveedores por medio de transferencia electrónica

Fuente: equipo consultor

FIGURA No.1: Manejo De Efectivo



Cuadro No 8: Ventas A Crédito



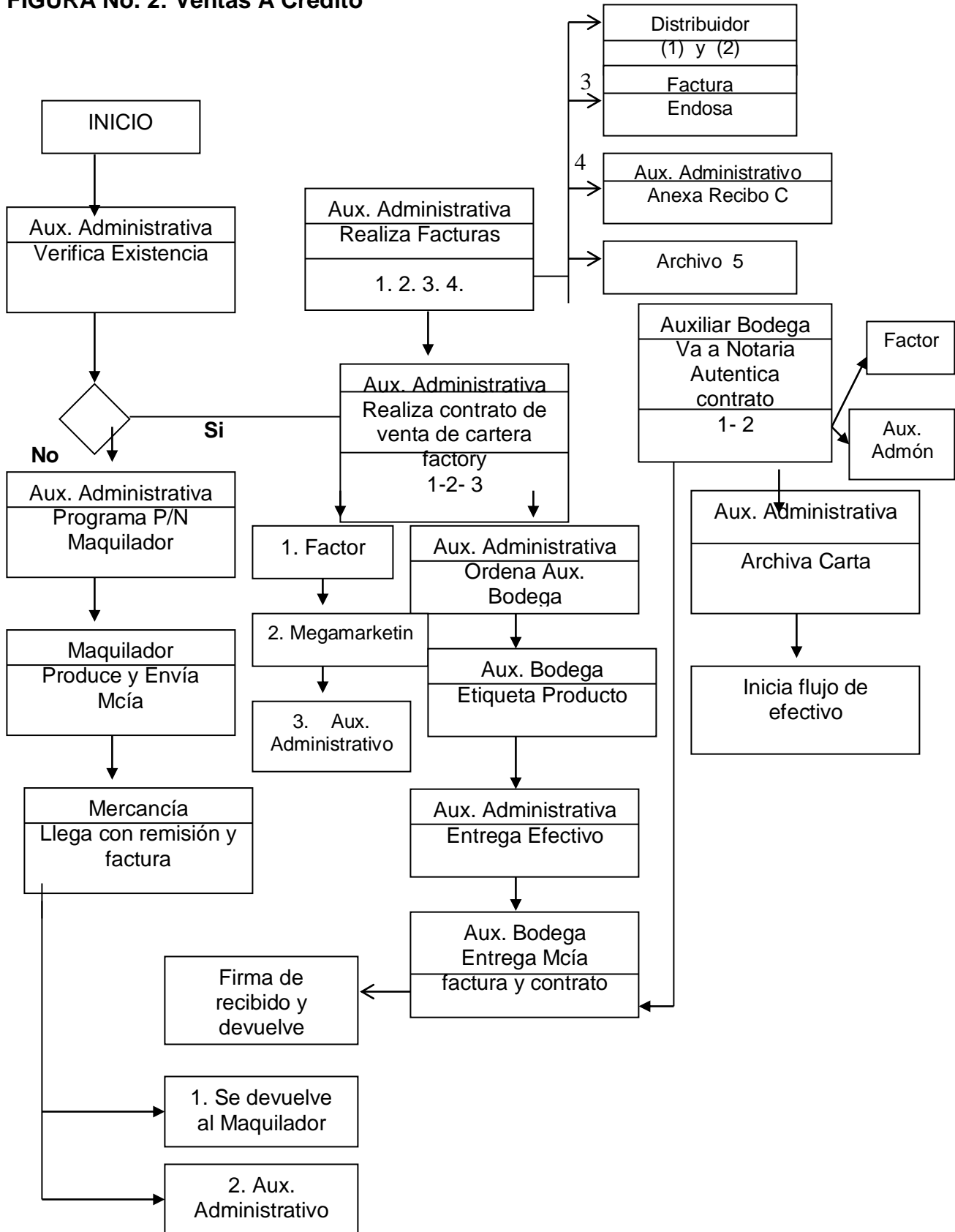
VENTAS A CRÉDITO

1.	CLIENTES	Solicitan mercancía.
2.	AUX. ADMINISTRATIVA	Verifica existencias en inventarios.
3.	AUX. ADMINISTRATIVA	Si hay existencias toma pedido.
4.	AUX. ADMINISTRATIVA	No hay existencias programa la producción con el maquilador telefónicamente.
5.	MAQUILADOR	Produce y envía mercancía con remisión, factura original y copia.
6.	AUX. ADMINISTRATIVA	Realiza factura en original y 5 copias-1se endosa a un tercero, 2 copias para el distribuidor, 1 para archivo y 1 para anexar al recibo de caja.
7.	AUX. ADMINISTRATIVA	Se realiza contrato de venta de cartera (factory) en tres copias, y si es sin factory quedan las cuentas por cobrar.
8.	AUX. ADMINISTRATIVA	Ordena al auxiliar de bodega etiquetar el producto.
9.	AUX. DE BODEGA	Tiquetea producto.
10.	AUX. ADMINISTRATIVA	Se entrega al auxiliar de bodega efectivo para el transporte de mercancía.


VENTAS A CRÉDITO		
11.	AUX. DE BODEGA	Saca la mercancía y realiza entrega, llevando facturas y factory para ser firmados por los responsables.
12.	AUX. DE BODEGA	Luego de firmado va a la notaria para que estas contratos sean autenticados en dos copias y las lleva al factory.

Fuente: equipo consultor

FIGURA No. 2: Ventas A Crédito

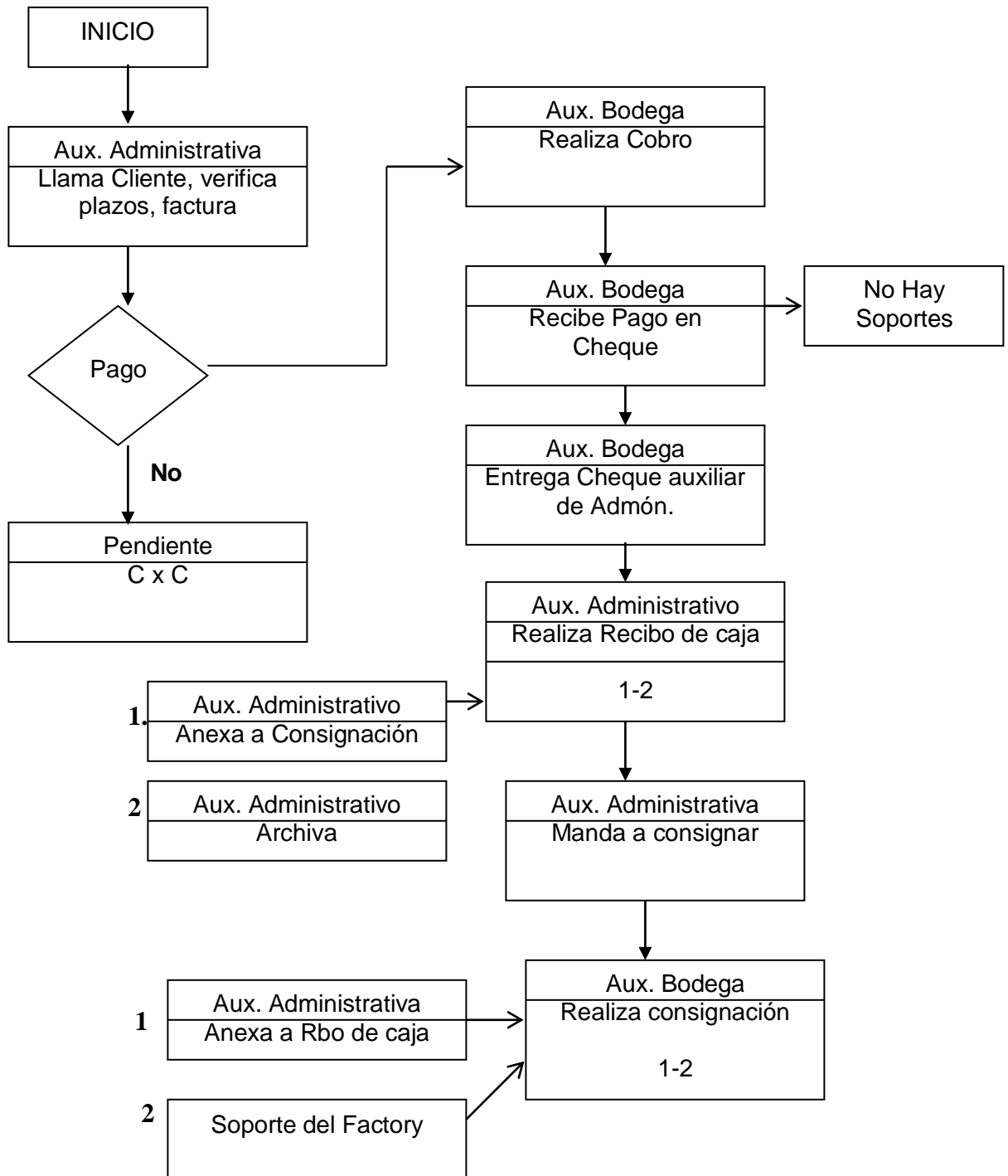


Cuadro No 9: Recaudo De Cartera

 <p>Dulces Exóticos de Colombia Ltda.</p> <p>RECAUDO DE CARTERA</p>		
1.	AUX. ADMINISTRATIVA	Llama al cliente para verificar vencimiento de plazos de factura si están dentro de la programación.
2.	AUX. ADMINISTRATIVA	Esta programado, programa auxiliar de bodega para que realice el cobro con sello.
3.	AUX. ADMINISTRATIVA	No, queda pendiente esa cuenta por cobrar.
4.	AUX. DE BODEGA	Recibe pago del cliente y este se recibe en cheque.
5.	AUX. DE BODEGA	Entrega cheque al auxiliar administrativo.
6.	AUX. ADMINISTRATIVA	Realiza recibo de caja, en 2 copias correspondiente al cheque recibido y manda consignar. 1 copia archivo, anexa al recibo de caja.
7.	AUX. DE BODEGA	Realiza consignación.

Fuente: equipo consultor

FIGURA No. 3: Recaudo De Cartera



Cuadro No 10: Compra De Materia Prima A Crédito

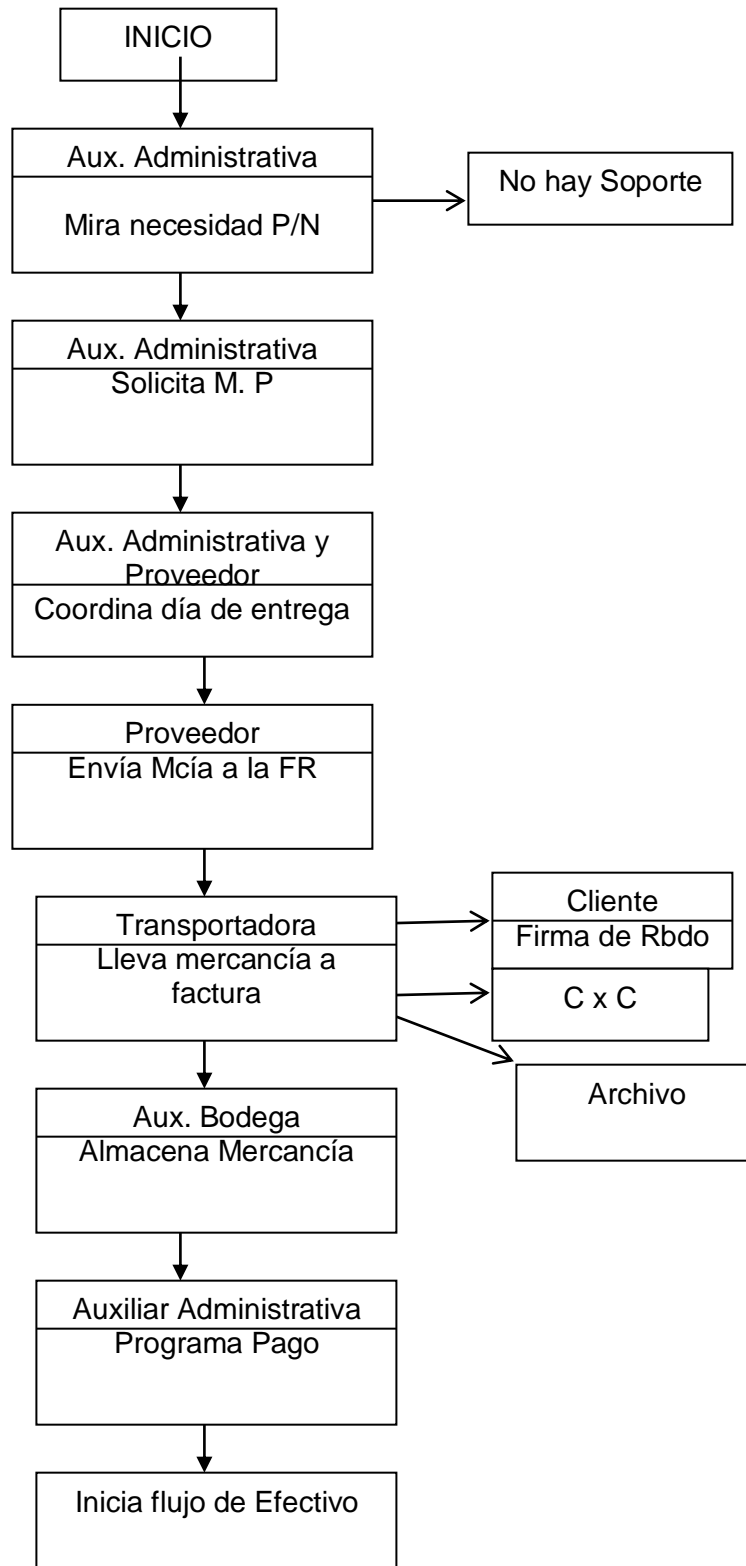


COMPRA DE MATERIA PRIMA A CRÉDITO

1.	AUX. ADMINISTRATIVA	Mirar que necesita, (necesidades de producción).
2.	AUX. ADMINISTRATIVA	Llamar telefónicamente a solicitar la materia prima.
3.	AUX. ADMINISTRATIVA	Coordinan día de entrega de MP con el proveedor.
4.	TRANSPORTADOR	La mercancía es enviada a través de una transportadora a dulces exóticos Ltda.
5.	MERCANCÍA	Llega con factura original y 2 copias, 1 firmada de recibido, 2 cuentas por cobrar, 3 archivo.
6.	AUX. DE BODEGA	Recibe y almacena la mercancía
7.	AUX. ADMINISTRATIVA	Programa el pago de dicha factura.

Fuente: equipo consultor

FIGURA No.4: Compra De Materia Prima A Crédito



Cuadro No 11: Devolución De Mercancía

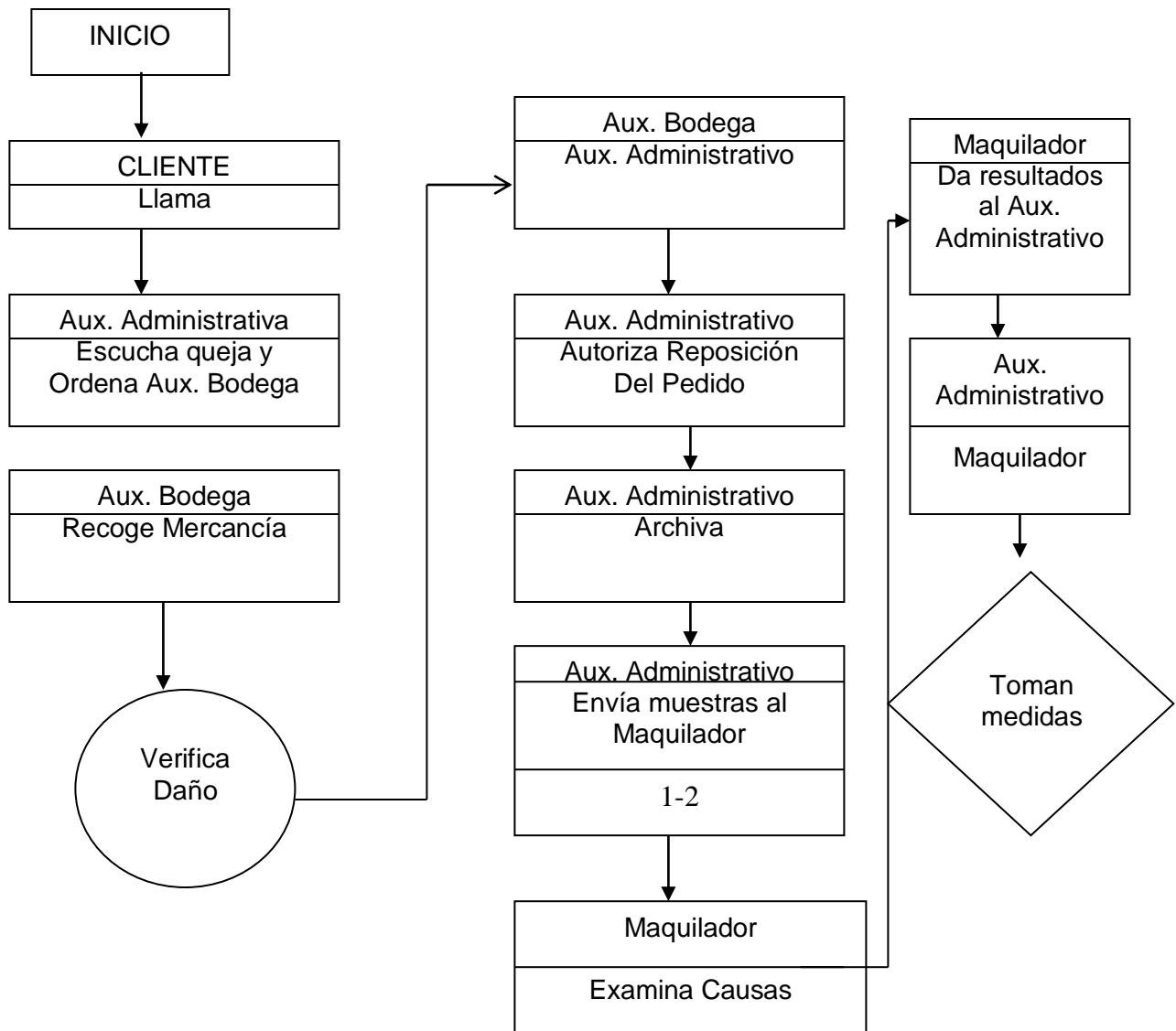


DEVOLUCIÓN DE MERCANCÍA

1.	CLIENTE	Llama para reportar la devolución a la auxiliar administrativa, ordena al auxiliar de bodega.
2.	AUX. DE BODEGA	Recoge la mercancía, verifica que este dañada.
3.	AUX. DE BODEGA	Informa al auxiliar administrativo el estado del producto y la cantidad.
4.	AUX. ADMINISTRATIVA	Autoriza la reposición del producto, inmediatamente.
5.	AUX. ADMINISTRATIVA	Se envían las muestras averiadas al maquilador, para examinar en el laboratorio las causas.
6.	MAQUILADOR	Da resultados al auxiliar administrativo y conjuntamente tomar medidas de corrección.

Fuente: equipo consultor

FIGURA No. 5: Devolución De Mercancía



Cuadro No 12: Compra De Materia Prima De Contado Solo Para Mermeladas

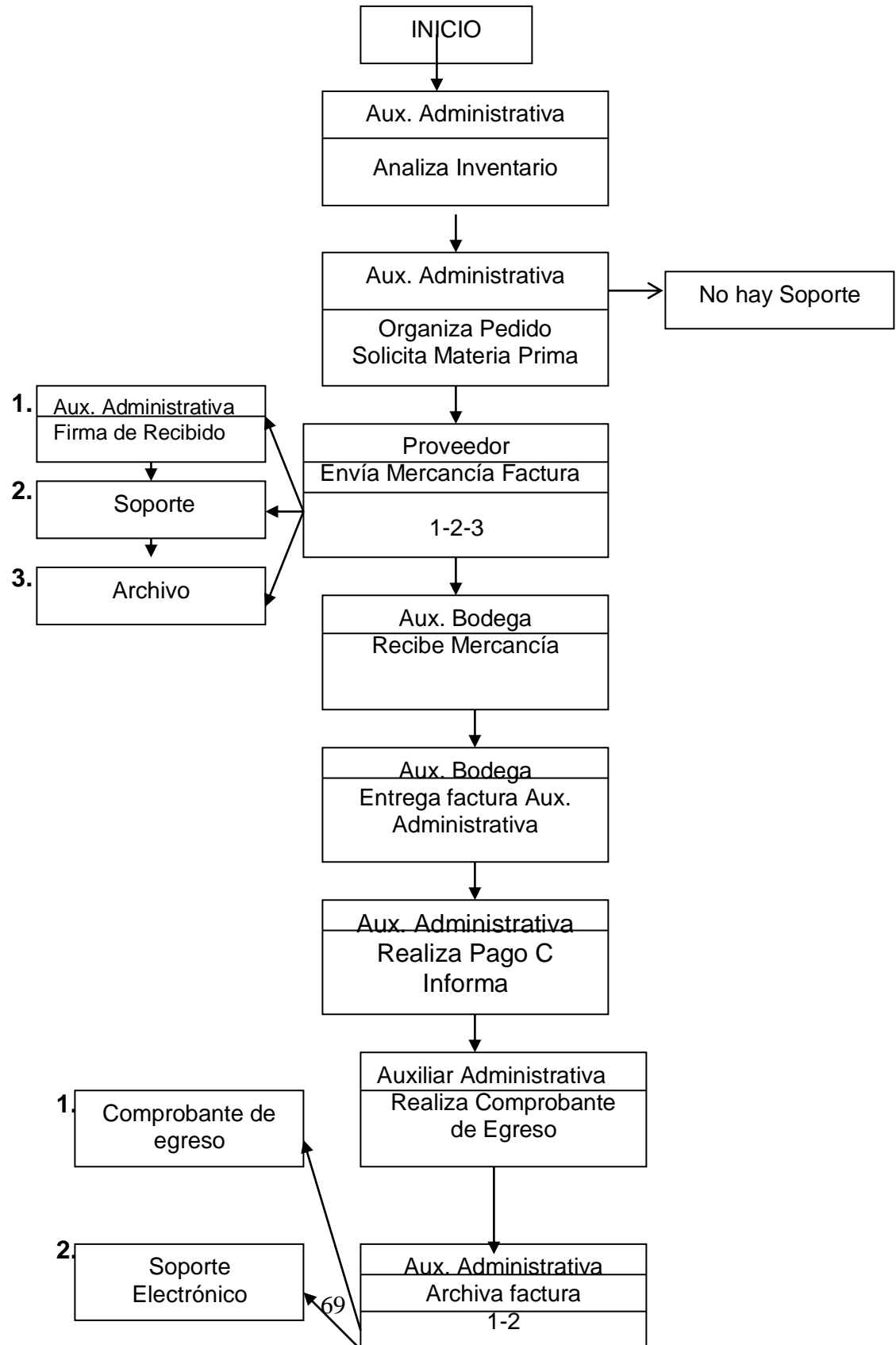


COMPRA DE MATERIA PRIMA DE CONTADO SOLO PARA MERMELADAS

1.	AUX. ADMINISTRATIVA	Analizar cantidad a través del sistema y con un conteo físico.
2.	AUX. ADMINISTRATIVA	Organizar cantidad de materia prima a solicitar al proveedor.
3.	AUX. ADMINISTRATIVA	Solicita pedido al proveedor.
4.	PROVEEDOR	Envía mercancía a dulces exóticos de Colombia Ltda.
5.	AUX. DE BODEGA	Recibe mercancía con factura original y 2 copias. 1 se devuelve de recibido, 2 soporte de contabilidad
6.	AUX. DE BODEGA	Entrega al auxiliar administrativo la factura para que sea cancelada.
7.	AUX. ADMINISTRATIVA	Realiza pago de factura a través de transferencia electrónica y despacha materia prima al maquilador.
8.	AUX. ADMINISTRATIVA	Informa por fax o telefónicamente el pago de dicha factura.
9.	AUX. ADMINISTRATIVA	Realiza comprobante de egreso de dicho pago.

Fuente: equipo consultor

FIGURA No. 6: Compra De Materia Prima de Contado Solo Para Mermeladas



Cuadro No 13: Ventas De Contado

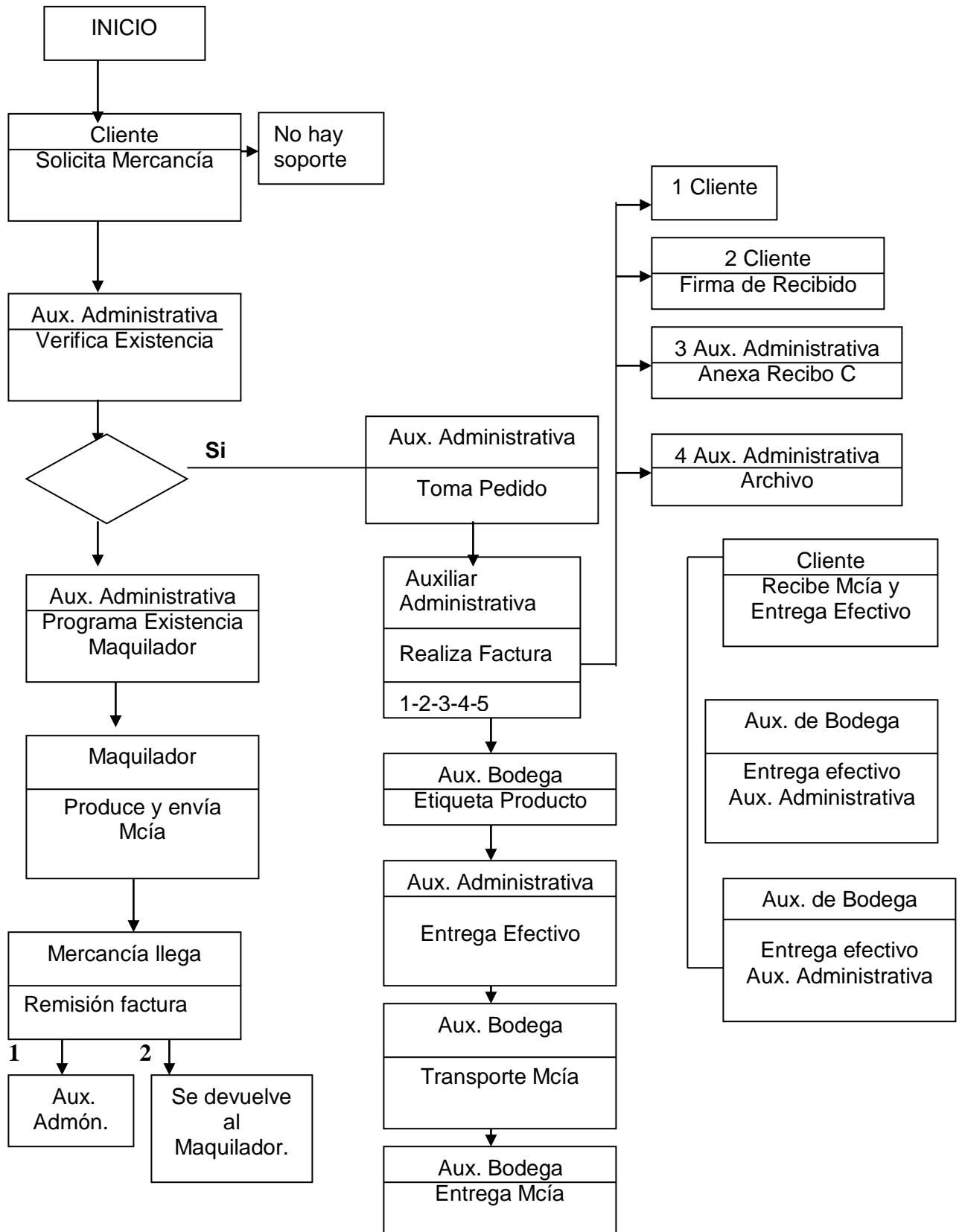


VENTAS DE CONTADO

1.	CLIENTES	Solicitan mercancía
2.	AUX. ADMINISTRATIVA	Verifica existencias en inventarios
3.	AUX. ADMINISTRATIVA	Si hay existencias toma pedido
4.	AUX. ADMINISTRATIVA	No hay existencias programa la producción con el maquilador telefónicamente
5.	MAQUILADOR	Produce y envía mercancía con remisión, factura original y copia.
6.	AUX. ADMINISTRATIVA	Ordena al auxiliar de bodega etiquetar el producto
7.	AUX. DE BODEGA	Tiquetea el producto
8.	AUX. ADMINISTRATIVA	Realiza factura en original y 3 copias, 1 cliente, 2 firma de recibido, 3recibo de caja, 4 archivo
9.	AUX. ADMINISTRATIVA	Entrega al auxiliar de bodega efectivo para el transporte de mercancía
10.	AUX. DE BODEGA	Saca la mercancía y realiza entrega, llevando facturas
11.	CLIENTE	Recibe la mercancía y entrega el valor de la factura al auxiliar de bodega
12.	AUX. ADMINISTRATIVA	Entrega al auxiliar administrativo el pago de la factura

Fuente: equipo consultor

FIGURA No. 7: Ventas De Contado



5.4. MATERIAS PRIMAS, PROVEEDORES Y EQUIPOS

La disponibilidad de materias primas, maquinaria y equipos de producción no presenta dificultad para la operación actual. El servicio de contratación externa dispone de los equipos necesarios para la producción.

Los equipos de producción, así como el mantenimiento de estos, es responsabilidad de los maquiladores. No se conoce si estos equipos sugieren obsolescencia por causa del costo de mantenimiento o de su eficiencia.

No existe problema en la disponibilidad presente y el suministro actual de materias primas nacionales y extranjeras puede calificarse como bueno y suficiente para abastecer la demanda actual.

Históricamente no se ha presentado casos en que la demanda sobrepase la oferta, excepto con la fruta mortiño la cual escasea por periodos durante el año. El mortiño tiene alto riesgo de escasez y por defecto la producción de mermelada de mortiño puede verse afectada, pero actualmente tienen un proveedor que lo congela y por eso no ha sido tan significativo su escasez en la producción.

El precio y estabilidad en el mercado de materias primas como las frutas, a excepción del mortiño, son poco variable y sus precios fluctúan según el comportamiento de la oferta y la demanda. Los precios de materias primas importadas son estables y varía según las fluctuaciones de las divisas extranjeras. Las principales Fuentes de Abastecimiento proveen materias primas nacionales o de importación. Un alto porcentaje es de origen nacional. Algunos productos químicos son importados básicamente de EE-UU

El precio de la leche, se ha mantenido estable durante este año, gracias a un contrato verbal con el proveedor quien hasta el momento ha garantizado un precio fijo y estable.

Materias Primas como Pectina de bajo metoxilo 80-02, pectina rápida, lactasa, delvolid, bicarbonato de sodio, citrato de sodio, silicona procil, ácido cítrico, ácido ascórbico, cloruro de calcio, benzoato y sorbato de potasio, frascos, tapas, etiquetas, cajas, y otros, son adquiridas a distribuidores locales y los precios varían anualmente según la inflación del año anterior. Por ultimo, la fructosa por ser un bien importado su precio fluctúa según la TRM del día de su compra.

5.5. CAPACIDAD REAL DE PRODUCCIÓN Y ALMACENAMIENTO

Se desconoce la capacidad real de proceso y almacenamiento de producto terminado en las bodegas de los maquiladores. La mayoría del producto terminado

se almacena en las instalaciones de LA EMPRESA, mientras se realiza el proceso de etiquetado y empaque, antes de los despachos.

LA EMPRESA esta buscando nuevos maquiladores para respaldar un aumento en sus ventas, que cumplan con los requisitos básicos de calidad, fitosanitarios y ambientales en el ámbito nacional e internacional.

5.6. CONTROL DE CALIDAD

La responsabilidad del Control de Calidad en la producción se delega a los maquiladores. En la selección de materias primas tampoco existen procedimientos de control de calidad.

El Control de Calidad demuestra ser muy débil y por lo tanto altamente vulnerable a cualquier agente externo. LA GERENCIA deberá establecer de inmediato un sólido sistema de Control de Calidad, eficiente y confiable.

Este tema debe analizarse detenidamente, y dado el caso se deben buscar alternativas de maquiladores que sí ofrezcan garantías en el control de calidad.

5.7. DIAGNÓSTICO DEBILIDADES Y FORTALEZAS

Tomando como herramienta de trabajo la matriz DOFA, con el fin de analizar y hacer mas fácil el diagnóstico de las debilidades y fortalezas de la empresa.

ANÁLISIS DOFA

DOFA Organiza

DOFA Debilidades

- DO1. Ausencia de Estructura Organizacional Financiera, mercado y ventas y producción.
- DO2. Ausencia de participación gerencial directa en el desarrollo de programas de Mercadeo y Ventas.
- DO3. Ausencia de Seguimiento y Control de la Gestión.
- DO4. Ausencia de un análisis de las condiciones de trabajo y productividad laboral, relacionado con los empleados directos en el servicio de contratación externa. (eficiencia e ineficiencia de los maquiladores)
- DO5. Ausencia de manuales de funciones en los cargos que desempeñan lo empleados actuales
- DO6. Ausencia de misión, visión, objetivos de la empresa
- DO7. Ausencia de documentos soportes del control de calidad

- DO8. Ausencia de Control de Calidad al maquilador
- DO9. Ante la necesidad de crear un departamento de exportación, no se tiene parámetro a seguir y documentación para la creación de este y la documentación que debe quedar soportada en archivos.

DO= Debilidad Organizacional

Oportunidades

- OO1. Buena aptitud gerencial hacia las relaciones personales e industriales.
- OO2. En el medio hay ejemplos de pequeños empresarios que hoy son grandes empresarios, recorrido que hicieron a base de Organización y Métodos.
- OO3. Forma legal apropiada para la figura mercantil del negocio.
- OO4. LA EMPRESA está situada en una ciudad donde existe toda clase de ayudas y recursos para mejorar y transformar las empresas organizacionalmente.

OO= Oportunidad Organizacional

Fortalezas

- FO1. Buena disposición anímica de los propietarios ante las proyecciones de una reorganización total de la empresa.
- FO2. Conocimiento de los problemas internos de LA EMPRESA por parte de los propietarios.
- FO3. Conciencia de los problemas de Mercadeo y Ventas y de sus soluciones.
- FO4. Receptibilidad positiva de los propietarios a sugerencias en tomo al cambio que necesita la empresa.

FO= Fortaleza Organizacional

Amenazas

- ARO1. Falta de estrategia a corto, mediano y largo plazo para mejorar el posicionamiento de los productos en el mercado.
- ARO2. Posible inestabilidad a futuro por causa del exceso de responsabilidades administrativas de la Auxiliar Administrativa.
- ARO3. Posibles inconvenientes a futuro por no tener por escrito las funciones de sus empleados

AR= Amenaza riesgo

DOFA Producción

Debilidades

- DP1. Ausencia de Seguimiento y Control de la Gestión.
- DP2. Desconocimiento de los procedimientos de los competidores.

- DP3. Fabricación de productos subcontratados con maquilas externas propiedad de terceros.
- DP4. Deficiencia en los controles de producción.
- DP5. Necesidad de obtención de algunos equipos de producción propios.

DP= Debilidad de producción

Oportunidades

- OP1. Excelente oportunidad de ampliación de las ventas a todos los niveles. Esta oportunidad ordenadamente dirigida representará un considerable aumento en la producción y por ende en los ingresos
- OP2. Hoy en día existe una amplia variedad de maquiladores a nivel nacional y más específicamente en Antioquia, lo cual puede facilitar la consecución de nuevos proveedores ante falta de capacidad de los actuales.
- OP3. No existe problema en la disponibilidad de materia prima.
- OP4. Precio y estabilidad en el mercado de las Materias Primas.
- OP5. Situación económica de los maquiladores es confiable.

OP= Oportunidades de producción

Fortalezas

- FP1. Apoyo positivo por parte de las maquilas de contratación externa.
- FP2. Buena aptitud gerencial hacia las relaciones personales e industriales.
- FP3. Buena orientación en el desarrollo de nuevos productos.
- FP4. Calidad de productos competitiva frente a productos importados.
- FP5. Formulaciones apropiadas a las demandas del mercado.
- FP6. Estabilidad de los precios de las materias primas y componentes.
- FP7. Reconocimiento por parte de los clientes de la buena calidad de los productos.
- FP8. Similitud en los controles de calidad de las diversas líneas y analogía de los componentes de los productos.

FP = Fortalezas en producción

Amenazas

- ARP1. Por ser una fruta estacional, el mortiño tiene alto riesgo de escasez.
- ARP2. Muy alta dependencia de producción en maquilas de contratación externa.
- ARP3. Alta dependencia del Distribuidor y a su vez los almacenes de Cadenas.

ARP=Amenaza riesgo producción

DOFA Financiero

Debilidades

- DF1. Ausencia de herramientas adecuadas al Control y Análisis Financiero.
- DF2. Ausencia de Estados Financieros proyectados para los años 2007 y 2008.
- DF3. Ausencia de un Estudio de Valoración de LA EMPRESA.
- DF4. Ausencia de presupuestos en a largo plazo.
- DF5. Ausencia de capital de trabajo causando la necesidad de trabajar con un factory.

DF = Debilidades financieras

Oportunidades

- OF1. Aprovechar el buen nombre de LA EMPRESA para presentar a las entidades financieras planes de desarrollo sólidamente preparados, incluyendo proyecciones de producción y ventas.
- OF2. Excelente oportunidad de ampliación de las ventas a todos los niveles. Esta oportunidad ordenadamente dirigida representará un considerable aumento en los ingresos de LA EMPRESA y la base de iniciación de una empresa importadora – exportadora para suplir necesidades propias y de terceros.
- OF3. La reorganización total, definición de responsabilidades y metas precisamente definidas de todas las áreas relacionadas con la gestión “Financiera y Económica”, a corto plazo, debe considerarse como una oportunidad de primer orden para permitir crear “Fortalezas Financieras” en LA EMPRESA.
- OF4. Manejo dinámico del Joint - Venture para sobreponer los riesgos y peligros del T.L.C. Tratado de Libre Comercio, y la apertura económica que de éste se derive y obtener soluciones apropiadas dentro de tiempos correctos.
- OF5. Oportunidades de crédito en fondos del Sena y Bancoldex para la financiación del proyecto de exportación.

OF = Oportunidades financieras

Fortalezas

No tiene.

Amenazas

- ARF1. Limitación en los créditos de proveedores.
- ARF2. Riesgo cuando las variables económicas del país perjudiquen las finanzas de la empresa. Ejemplo: devaluación, tasas de interés, tributos, etc.

ARF=Amenaza riesgo financiero

DOFA de Mercadeo y Ventas

Debilidades

- DMV1. Apreciable número de relaciones comerciales como objetivo de ventas basadas en relaciones de EL COMERCIALIZADOR.
- DMV2. Ausencia de análisis sobre las tendencias del mercado, tanto nacional como internacional.
- DMV3. Ausencia de Condiciones Generales de Venta estructuradas para cada negocio y línea que aseguren estabilidad en los ingresos.
- DMV4. Ausencia de Planes, Estrategias y Sistemas de Mercadeo y Ventas.
- DMV5. Ausencia de Seguimiento y Control de la Gestión.
- DMV6. Ausencia de una estructura de respaldo a las garantías.
- DMV7. Ausencia de una Estructura Organizacional de Mercadeo y Ventas.
- DMV8. Deficiencia en definir objetivos de venta.
- DMV9. Deficiente asignación de ventas y programación para evitar vacíos de producción en ciertos meses del año.
- DMV10. Falta de determinación para identificar las mejores posiciones alternativas que aseguran y establecen planes para obtener objetivos determinados.
- DMV11. Falta de organización táctica y estratégica para incrementar la participación en el Mercado Nacional.
- DMV12. Falta de Planes de Mercadeo apropiados.
- DMV13. Falta de un seguimiento lógico de la secuencia de actividades.
- DMV14. La planeación de ventas está basada en el precio.
- DMV15. Limitación del Área Geográfica de Ventas por el factor "Distancia vs. Tiempo" bajo responsabilidad de un solo "comercializador".
- DMV16. No existe "Políticas Básicas" ni "Pronósticos de Mercadeo y Ventas" que permitan proyectar las ventas.
- DMV17. Prelación en la atención a clientes antiguos y postergación en la consecución y atención a clientes potenciales, aunque sean pequeños.
- DMV18. Relativa limitación de las áreas de mercadeo por razones geográficas.

DMV= Debilidades de mercadeo y ventas

Oportunidades

- OMV1. Amplia participación en el mercado local de productos dietéticos.
- OMV2. Amplias posibilidades de participación en el mercado internacional con todos los productos en los países vecinos, Estados Unidos y Europa.
- OMV3. Aprovechamiento de la capacidad de competencia de LA EMPRESA basada en la calidad de los productos.

- OMV4. Desarrollo sostenido de nuevos productos para actualizar la oferta con nuevas referencias.
- OMV5. Excelente oportunidad de ampliación de las ventas a todos los niveles. Esta oportunidad ordenadamente dirigida representará un considerable aumento en los ingresos de LA EMPRESA y la base de iniciación de una empresa importadora – exportadora para suplir necesidades propias y de terceros.
- OMV6. Implementación y reorganización sistemática de los programas de “Mercadeo y Producción”.
- OMV7. Incremento del número de maquilas y ampliación del equipo de vendedores.
- OMV8. Investigación sobre Manejo Dinámico de Joint - Ventures para sobreponer los riesgos y peligros de la posible participación y apertura nacional en el T.L.C. Tratado de Libre Comercio, para obtener soluciones apropiadas dentro de tiempos correctos.

OMV= Oportunidades de mercadeo y ventas

Fortalezas

- FMV1. Aceptable participación general en el mercado local.
- FMV2. Buena orientación en el desarrollo de nuevos productos.
- FMV3. Calidad de productos competitiva frente a productos importados.
- FMV4. Formulaciones apropiadas a las demandas del mercado.
- FMV5. Capacidad de desarrollo continuo de nuevos productos para actualizar la oferta con nuevas referencias.
- FMV6. Los tiempos de entrega relativamente cortos y la alta aceptación de los productos por los consumidores es un activo que justifica que LA EMPRESA mantenga bajo inventario de productos terminados.
- FMV7. Inclínación a la cultura y disponibilidad del servicio.
- FMV8. Inclínación al criterio de servicio al cliente.
- FMV9. Líneas de productos bien determinadas para la demanda actual del mercado.
- FMV10. Línea especial para diabéticos bien orientada.
- FMV11. Mantenimiento estable casi continuo de los precios durante periodos de por lo menos un año.
- FMV12. Precios razonables para el mercado en que se comercializa.
- FMV13. Reconocimientos por parte de los clientes de la buena calidad de los productos.
- FMV14. Respuesta apropiada al servicio de cambio de mercancía.

FMV = Fortalezas de mercadeo y ventas

Amenazas

- AMV1. Aprovechamiento de la apertura en torno al T.L.C. Tratado de Libre Comercio, por parte de empresas nacionales y extranjeras.

- AMV2. Avance de los pactos internacionales a una Apertura Económica, como el T.L.C. Tratado de Libre Comercio, ante una mayor oferta de productos y alternativas del exterior con tecnologías de avanzada.
- AMV3. Eventual subvaloración y conciencia de las capacidades de los competidores.
- AMV4. Las cadenas de supermercados nacionales cada vez son más exigentes con sus proveedores, y esto crea un cierto grado de vulnerabilidad y riesgo para la EMPRESA.

AMV = Amenazas de mercadeo y ventas

6. CONCLUSIONES

Entre las debilidades más notorias encontradas en la empresa DULCES EXÓTICOS DE COLOMBIA LTDA, resaltamos las siguientes:

La empresa no tiene un organigrama que muestre los niveles de la autoridad dentro de la organización.

No existe un manual de funciones, procesos y procedimientos definidos que delimite las actividades de los miembros de la empresa logrando así que las tareas se realicen más por iniciativa propia que por directrices trazadas por la administración.

No hay una adecuada segregación de funciones para el área administrativa que les permita a los empleados un mayor rendimiento.

Falta de control en la gran mayoría de los procesos operativos lo que pone en riesgo que el consumidor final reciba a conformidad el producto.

No se manejan documentos como plantillas, para llevar un adecuado control de inventarios, materia prima, producto terminado etc.

7. RECOMENDACIONES

PRESENTACIÓN: Con el fin de buscar en un futuro la implementación de un sistema de control interno se propone el siguiente manual de funciones y procedimientos en el área administrativa, en el cual predomina un ambiente de control en cada una de ellas, pretendiendo dejar las bases para que la empresa, viendo los beneficios de un sistema de control, se estudie la posibilidad de implementarlo.

El manual de funciones propuesto busca proporcionar claridad en la asignación de las respectivas tareas a desarrollar, buscando una adecuada segregación de funciones, lo cual se traduce en una mayor eficiencia del recurso humano.

OBJETIVO GENERAL: Dotar a la organización de unas bases para la implementación de un sistema de control interno adecuado, que permitan a la organización la búsqueda de la eficiencia no sólo en el área administrativa sino al interior de toda la organización,

OBJETIVOS ESPECIFICOS:

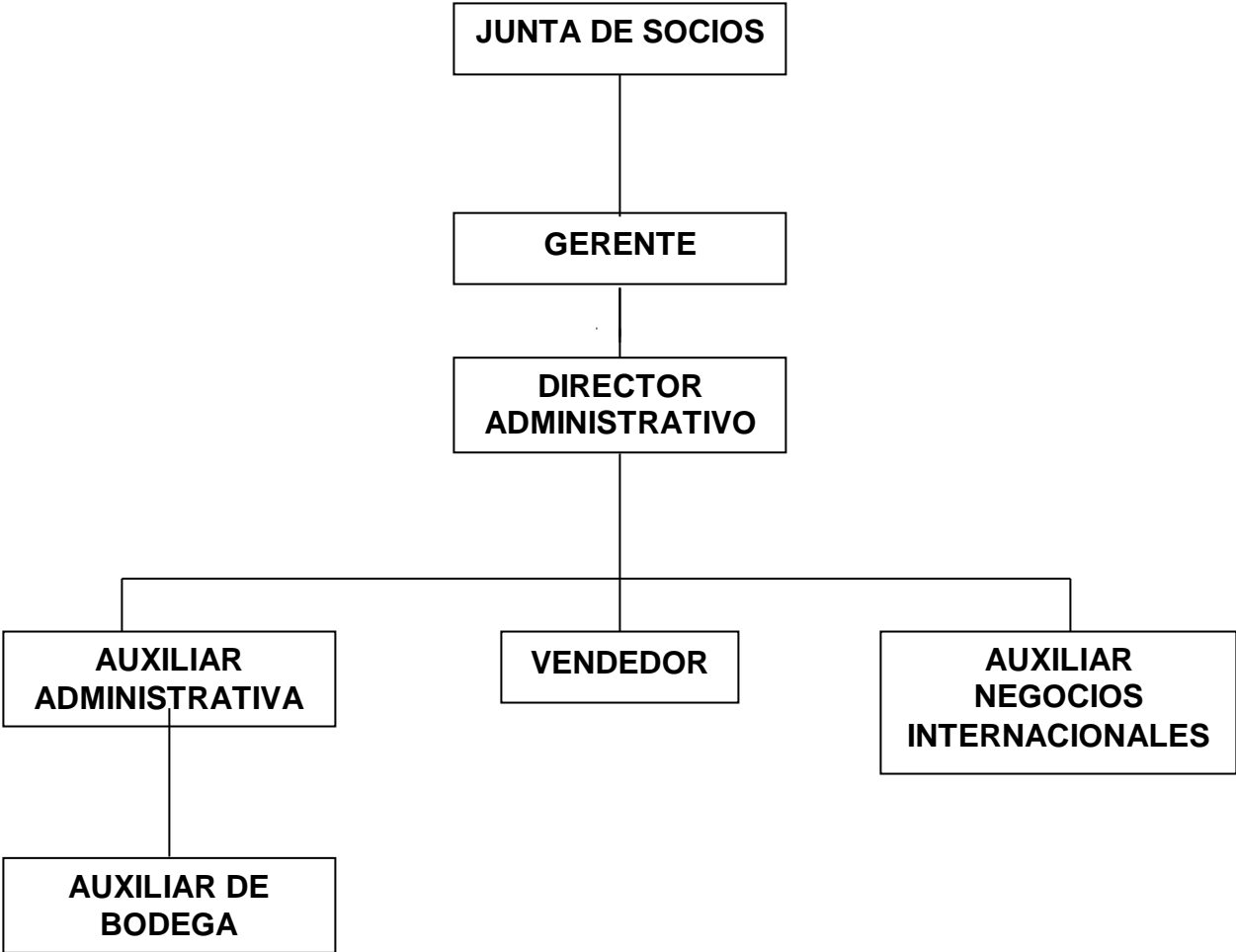
- Asignar claramente las funciones en el área administrativa, partiendo de la base que en la empresa una misma función es desarrollada por varias personas al mismo tiempo.
- Generar mecanismos de aplicación de orden disciplinario.
- Determinar el alcance y el efecto de la gestión de cada uno de los empleados del área administrativa.

Como resultado del estudio realizado a la empresa Dulces Exóticos de Colombia Ltda., encontramos algunas deficiencias las cuales se deben mejorar; en busca de este objetivo recomendamos:

- Una misión y visión que muestren claramente hacia donde se dirige la empresa en desarrollo de su objeto social.
- Un organigrama donde se detalle los niveles de autoridad dentro de la empresa.
- Manuales de funciones, procesos y procedimientos que ayuden a tener un mejor control y funcionamiento de la empresa, que establezcan los objetivos y funciones a seguir tanto de los empleados como en la realización de los procesos.
- Una adecuada segregación de funciones que permita transparencia, disminuyendo el riesgo en todos los procesos y evitando el fraude, logrando mayor eficiencia en las labores.

- Nombrar otros funcionarios como un Auxiliar Administrativo para manejar la parte financiera y de proveedores y, un Vendedor que de a conocer el producto a otros consumidores.
- Implementar un sistema de Control Interno en los procesos operativos, evitando así una mala calidad del producto.
- Adecuar una serie de formas y papelería que permitan el control de toda la empresa en general, estos documentos serían las planillas de:
 - Planilla de Control del Maquilador Materia Prima.
 - Planilla de Recibido de Materia Prima el Maquilador.
 - Planilla de Control Distribuidor Producto Terminado.
 - Planilla de Control de Salidas de Materia Prima.
 - Planilla de Control de Entradas de Materia Prima.
 - Planilla de Remisión Producto Terminado.
 - Planilla Control de Devoluciones Producto Terminado.
 - Planilla de Control de Calidad Producto Terminado.
 - Planilla de Control Salidas de Almacén Producto Terminado.
 - Relación de Quejas y Reclamos del Consumidor Final.
 - Planilla de Control del Manejo de Efectivo.
 - Solicitud de Crédito

ORGANIGRAMA PROPUESTO




MISIÓN

Ofrecer a nuestros clientes productos saludables y de la mejor calidad, con innovación permanente, acorde a las necesidades del mercado nacional e internacional

VISIÓN

En el 2010 esperamos competir con la mejor calidad a nivel nacional e internacional obteniendo ventajas competitivas mediante la optimización de recursos, la capacitación y aprovechamiento de las habilidades de nuestro personal, permitiéndonos mejorar constantemente nuestro posicionamiento en el mercado.

Cuadro No. 14: Funciones Propuestas Gerente General

 <p>MANUAL DE FUNCIONES</p>	
Cargo:	GERENTE GENERAL
Subordinación:	Depende directamente de la Junta Directiva
Objetivos del cargo:	
<ul style="list-style-type: none">• Salvaguardar y obtener el rendimiento del ente económico entregado para su administración.• Velar por la continuidad y desarrollo a futuro de su objeto social, buscando equilibrio y bienestar humano para todas las personas que de una u otra manera dependen de la organización.	
Funciones:	
<ul style="list-style-type: none">• Adquirir, hipotecar y en cualquier otra forma gravar o limitar el dominio de bienes raíces, cualquiera que fuere su cuantía.• Constituir prendas sobre bienes sociales.• El Gerente tendrá atribuciones para cualquier acto o contrato comprendido dentro del objeto social, sin limitaciones de ninguna especie.• Vigilar la recaudación de los fondos de la compañía y sus valores para que estos se guarden con la seguridad debida.• Convocar a reuniones extraordinarias y mantener permanentemente informada a la Junta Directiva de las situaciones o hechos que puedan afectar la buena marcha de la empresa.• Escoger a las personas que han de desempeñar los cargos creados por la Junta Directiva y celebrar con ellos los respectivos contratos de trabajo.• Velar porque los empleados de la empresa cumplan cabalmente sus labores, removerlos y suspenderlos cuando lo crea conveniente.• Formular políticas y estrategias para la buena marcha de la empresa.	

- Establecer metas y objetivos y velar por su cumplimiento.
- Autorizar y presentar los Estados Financieros a la Junta Directiva.
- Establecer canales y mecanismos de comunicación entre las diferentes dependencias de la compañía y con sus directivos.
- Las demás funciones que le corresponden, acordes con la naturaleza del cargo y con sujeción a los Estatutos y la Ley.
- Solicitar autorización a la Junta Directiva para realizar negociaciones distintas al objeto social de la compañía.

Perfil:

- Ser poseedor de conocimientos del mercado y del entorno.
- Ser profesional del área administrativa.
- Poseer conocimientos actualizados en el manejo de la información.
- Tener excelentes relaciones interpersonales.

Tomado: Registro de Cámara y Comercio y Equipo Consultor

Cuadro No. 15: Funciones Propuestas Director Administrativos



MANUAL DE FUNCIONES

Cargo: DIRECTOR ADMINISTRATIVO

Subordinación: Depende directamente de la Gerencia General

Objetivos del cargo:

- Velar por el normal desarrollo de la parte Administrativa de la empresa.
- Velar porque todo el personal a su cargo cumpla con sus funciones en forma oportuna, eficiente, eficaz y acatando todas las medidas tendientes a la conservación de los bienes de la empresa.

Funciones:

- Estar permanentemente enterado de la situación financiera de la empresa.
- Elaborar listados de ingresos y egresos y pasarlos a la Gerencia General.
- Llevar a cabo seguimientos periódicos del cumplimiento de las funciones y procesos de las diferentes áreas a su cargo para poder evaluar su gestión.
- Suministrar la información pertinente y oportuna al Gerente General para la toma de decisiones.
- Establecer las medidas disciplinarias para el personal a su cargo.
- Coordinar los recaudos y erogaciones.
- Realizar las provisiones necesarias para el cumplimiento de las obligaciones financieras de la empresa a mediano y largo plazo.
- Realizar en coordinación de la Gerencia general inversiones a corto, mediano y largo plazo, con base en los excedentes de la tesorería.
- Elaborar en forma periódica los flujos de efectivo.
- Gestionar en coordinación con la Gerencia General, la adquisición de

recursos para subsanar la falta de liquidez o la realización de inversiones en bienes productivos.

- Facturar, firmar cheques, manejar el disponible.
- Realizar flujo de efectivo

Perfil:

- Ser profesional del área administrativa, con amplios conocimientos financieros.
- Poseer conocimientos en el manejo de la información.
- Tener excelentes relaciones interpersonales.

Tomado: Equipo consultor

Cuadro No. 16: Funciones Propuestas Auxiliar Administrativo



MANUAL DE FUNCIONES

Cargo: AUXILIAR ADMINISTRATIVO

Subordinación: Depende directamente de la Gerencia General.

Objetivos del cargo:

- Velar por el normal desarrollo de la parte Administrativa de la empresa.
- Velar porque todo el personal a su cargo cumpla con sus funciones en forma oportuna, eficiente, eficaz y acatando todas las medidas tendientes a la conservación de los bienes de la empresa.

Funciones:

- Estar permanentemente enterado de la situación financiera de la empresa.
- Elaborar listados de ingresos y egresos y pasarlos a la Gerencia General.
- Llevar a cabo seguimientos periódicos del cumplimiento de las funciones y procesos de las diferentes áreas a su cargo para evaluar su gestión.
- Suministrar la información pertinente y oportuna al Gerente General para la toma de decisiones.
- Establecer las medidas disciplinarias para el personal a su cargo.
- Coordinar los recaudos y erogaciones.
- Realizar las provisiones necesarias para el cumplimiento de las obligaciones financieras de la empresa a mediano y largo plazo.
- Realizar en coordinación de la Gerencia General inversiones a corto, mediano y largo plazo, con base en los excedentes de la tesorería.
- Elaborar en forma periódica los flujos de efectivo.
- Gestionar en coordinación con la Gerencia General, la adquisición de recursos para subsanar la falta de liquidez o la realización de inversiones en bienes productivos.

Perfil:

- Ser profesional del área Administrativa, con amplios conocimientos financieros.
- Poseer conocimientos en el manejo de la información.
- Tener excelentes relaciones interpersonales.

Tomado: Equipo Consultor

Cuadro No. 17: Funciones Propuestas Auxiliar Negocios Internacionales



MANUAL DE FUNCIONES

Cargo: AUXILIAR NEGOCIOS INTERNACIONALES

Subordinación: Depende directamente de la Gerencia Administrativa

Objetivos del cargo:

- Servir de apoyo a la Gerencia Administrativa para la adecuada utilización de los recursos en exportación.
- Gestionar todo lo referente a trámites de exportación con el objetivo final de que la empresa se posicione en el mercado del exterior.

Funciones:

- Registro ante la Cámara de Comercio como Exportadores.
- Actualización del RUT como agentes aduaneros para realizar Exportaciones e Importaciones.
- Ubicación de la posición arancelaria del producto.
- Capacitación INCOTERMS – VoBos
- Capacitación Acuerdos Comerciales.
- Capacitación Proexport Online.
- Registro como Productor y/o Certificación de Contacto con la SIA: EGL.
- Capacitación Medios de Pago con BANCOLOMBIA.
- Capacitación ZEIKY Medios de Pago.
- Apadrinamiento por parte de una empresa del sector.
- Programa de la Cámara de Comercio.
- Factura Pro Forma
- Estudio de mercado y localización de la demanda potencial.
- Capacitación FDA Estados Unidos.
- Registrar la marca internacionalmente (MAPA).


- Adecuar las etiquetas y empaques según las normas internacionales.
- Homologar Invimas, si es el caso.
- Evaluar los maquiladores, que cumplan los requisitos para la exportación y conocer su capacidad de producción.
- Evaluar los ingredientes (materias primas) sean permitidos y avalados para exportar en los países potenciales.
- Definir el embalaje y conseguir el proveedor que lo haría.
- Procedimientos aduaneros para despachos ante la DIAN.
- Procedimientos cambiarios (reintegro de divisas).

Perfil:

- Tecnólogo en Negocios Internacionales.
- Tener unas excelentes relaciones interpersonales y un trato amable pero seguro con los clientes.

Tomado: Equipo Consultor

Cuadro No. 18: Funciones Propuestas Vendedor

 <p>Dulces Exóticos de Colombia Ltda.</p> <p>MANUAL DE FUNCIONES</p>	
Cargo:	VENDEDOR
Subordinación:	Depende directamente de la Gerencia de Ventas
Subordinado:	Ninguno
Objetivos del cargo:	<ul style="list-style-type: none">• Su principal objetivo es buscar una mejor participación en el mercado en el ámbito nacional a través de una efectiva labor de ventas y un adecuado servicio posventa.
Funciones:	<ul style="list-style-type: none">• Efectuar visitas periódicas a los clientes asignados en su sector de cubrimiento.• Buscar contactos con clientes potenciales dentro de su respectiva zona.• Dar a conocer y promover los nuevos diseños.• Elaborar los pedidos con sus respectivos precios, condiciones y fechas de despachos.• Dar a conocer a producción y al programador de producción los gustos y preferencias del cliente.• Llevar a cabo un seguimiento oportuno sobre el proceso productivo de cada pedido y concertar con el cliente los eventuales cambios.• Buscar su permanente actualización en las innovaciones de mercadeo.• Conservar adecuadamente las muestras recibidas en custodia.• Buscar la permanente satisfacción de los clientes.• Trabajar en coordinación con el Jefe de Desarrollo.

Perfil:

- Ser profesional en mercadeo.
- Poseer conocimientos en sistemas, redes e Internet.
- Tener excelentes relaciones interpersonales.
- Poseer experiencia en el manejo de ventas.

Tomado: Equipo consultor

Cuadro No. 19: Funciones Propuestas Auxiliar de Bodega



MANUAL DE FUNCIONES

Cargo: AUXILIAR DE BODEGA

Subordinación: Depende de Director Administrativo

Objetivos del cargo:

- Velar por el normal desarrollo de la bodega.
- Cumplir sus funciones de forma, eficiente, eficaz y acatando todas las medidas tendientes a la conservación de los bienes de la empresa.

Funciones

- Control de entregas.
- No. orden consecutivo de entregas.
- Descripción: especificación de los elementos facturados.
- Valor unitario: costo por elemento.
- Valor total: costo general de los elementos de la factura
- Observaciones: notas respecto a los elementos facturados

Devolución de elementos

- Número consecutivo de la información.
- Código: número de identificación del elemento.
- Descripción: especificaciones del elemento.
- Cantidad: número de elementos a devolver.
- Estado del elemento: clasificar el estado del elemento en bueno, malo, regular u obsoleto.
- Valor: costo del elemento para inventarios.
- Observaciones: comentarios con respecto a los elementos en devolución.

- Fecha: día, mes y año de diligenciamiento de la forma.
- Funcionario responsable: firma del funcionario asignado para la entrega del elemento.

Recibir Devoluciones De Elementos

- número consecutivo de la información.
- Código: número de identificación del elemento.
- Descripción: especificaciones del elemento.
- Cantidad: número de elementos a recibir.
- Estado del elemento: clasificar el estado del elemento en bueno, malo, regular u obsoleto.
- Observaciones: comentarios con respecto a los elementos en devuelto
- Fecha: día, mes y año de diligenciamiento de la forma.
- Funcionario responsable: firma del funcionario asignado para la recibir el elemento.


Perfil:

- Ser Auxiliar, técnico del área administrativa (manejo de Inventarios),
- poseer conocimientos en el manejo de de inventarios.
- Tener excelentes relaciones interpersonales.

Tomado: Equipo consultor

PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS PROPUESTOS

Cuadro No. 20: Manejo de Efectivo Propuesto

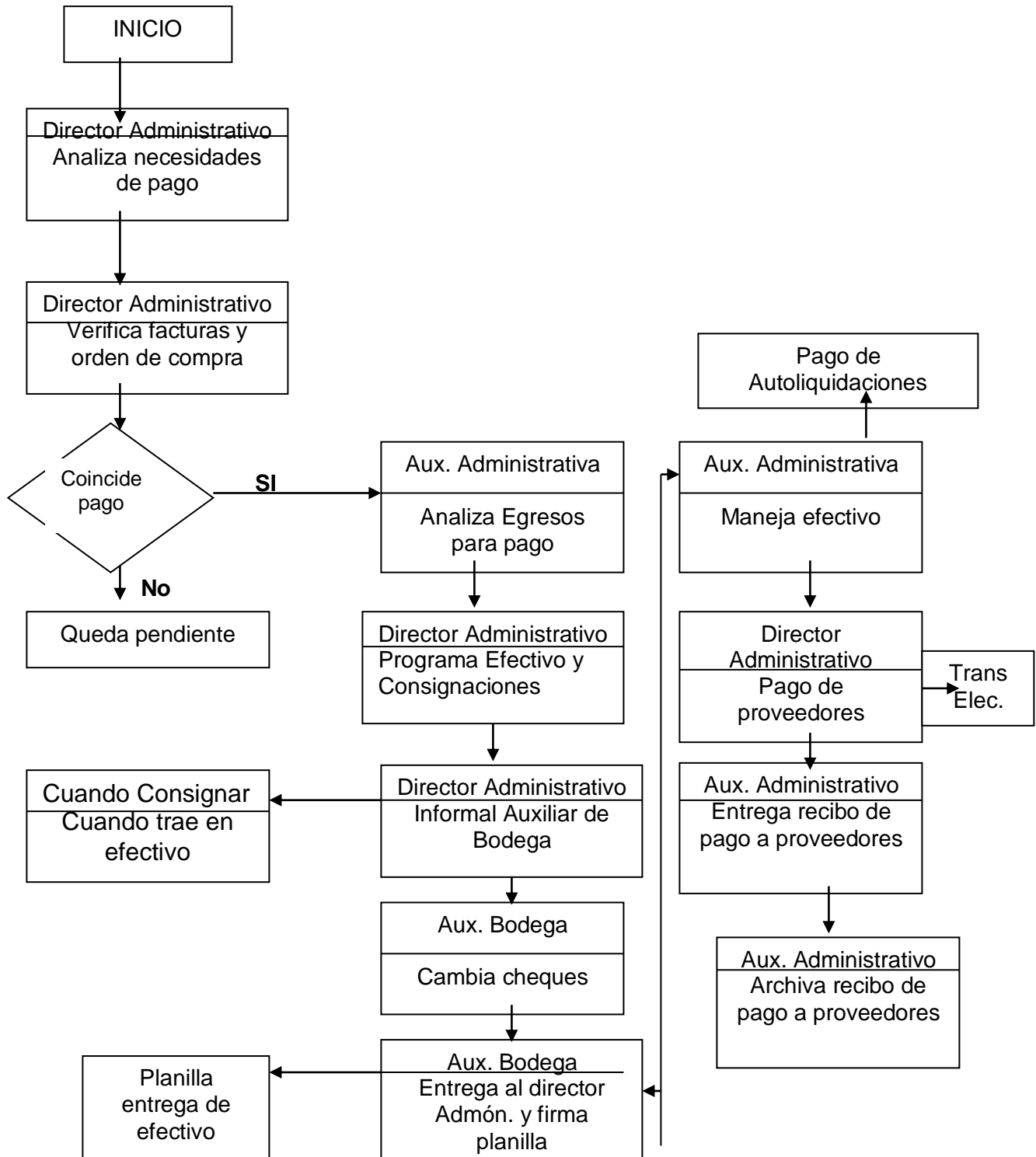
 <p style="text-align: center;">MANEJO DE EFECTIVO</p> <p>ÁREA: Financiera</p>		
1.	DIRECTOR ADMINISTRATIVO	Analizar las necesidades de pago a proveedores, revisando flujo de efectivo semanal, separando las facturas a pagar.
2.	DIRECTOR ADMINISTRATIVO	Verificar factura y orden de compras de dicha factura si coincide ordenar realizar egreso de pago y si no queda pendiente.
3.	AUX. ADMINISTRATIVO	Realiza egreso para pago a proveedores
4.	DIRECTOR ADMINISTRATIVO	Programa consignaciones y maneja efectivo
5.	DIRECTOR ADMINISTRATIVO	Informa al aux. de bodega cuanto consigna en bancos y cuanto debe traer en efectivo
6.	AUX. BODEGA	Cambia cheques y realiza consignaciones correspondientes
7.	AUX. BODEGA	Entrega efectivo a el Director Administrativo con planilla correspondiente de efectivo
8.	AUX. ADMINISTRATIVO	Maneja efectivo para pagos de autoliquidaciones, para fiscales y pagos realizados por caja menor.
9.	DIRECTOR ADMINISTRATIVO	Paga proveedores por medio de transferencia electrónica

10.	AUX. ADMINISTRATIVO	Auxiliar Administrativo entrega contra recibo de pago al proveedor.
11.	AUX. ADMINISTRATIVO	Archiva documentación.

Fuente: Equipo Consultor

FIGURA No. 8: Manejo de efectivo propuesto

AREA FINANCIERA



Cuadro No. 21: Ventas a Crédito Propuesto



VENTAS A CRÉDITO

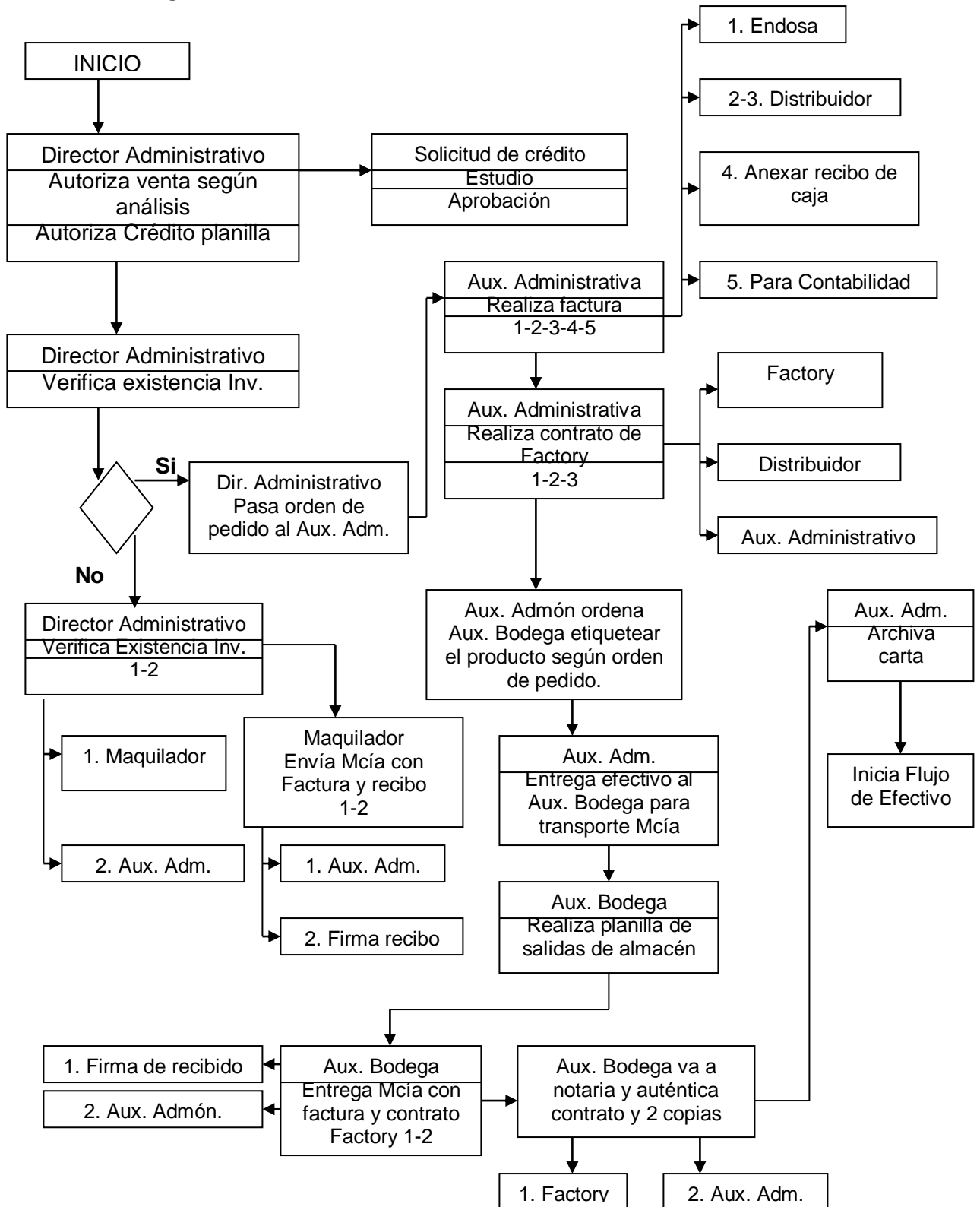
ÁREA: Ventas

1.	DIRECTOR ADMINISTRATIVO	Autoriza la venta según el análisis de la documentación correspondiente para autorizar el crédito (Planilla de solicitud de crédito y sus anexos)
2.	DIRECTOR ADMINISTRATIVO	Verifica existencias en inventarios, si hay existencia pasa pedido Auxiliar Administrativo.
3.	DIRECTOR ADMINISTRATIVO	No hay existencias programa la producción con el maquilador telefónicamente y por escrito con orden de pedido
4.	MAQUILADOR	Envía mercancía con factura y remisión, 2 copias: 1 para Auxiliar Administrativo y otra para firma de recibido.
5.	AUX. ADMINISTRATIVO	Realiza factura en original y 6 copias-1 se endosa a un tercero, 2 copias para el distribuidor, 1 para archivo y 1 para anexar al recibo de caja, y ultimo para comprobante diario contabilidad
6.	AUX. ADMINISTRATIVO	Se realiza contrato de venta de cartera (factory) en tres copias, 1: Factory, 2: Transportador, 3: Auxiliar Administrativa; y si es sin factory quedan las cuentas por cobrar.
7.	AUX. ADMINISTRATIVO	Ordena al Auxiliar de Bodega etiquetar el producto, según el pedido.

8.	AUX. ADMINISTRATIVO	Se entrega al auxiliar de bodega efectivo para el transporte de mercancía.
9.	AUX. DE BODEGA	Saca la mercancía llenando planilla de salidas de almacén y realiza entrega, llevando facturas y factory para ser firmados por los responsables, auxiliar administrativa y firma de recibido.
10.	AUX. DE BODEGA	Luego de firmado va a la notaria para que estas contratos sean autenticados en dos copias y las lleva al factory, una para el factory y la otra para auxiliar administrativa.

Fuente: Equipo Consultor

FIGURA NO. 9: Ventas a Crédito
ÁREA VENTAS



Cuadro No. 22: Recaudo de Cartera Propuesto



RECAUDO DE CARTERA

ÁREA: Financiera

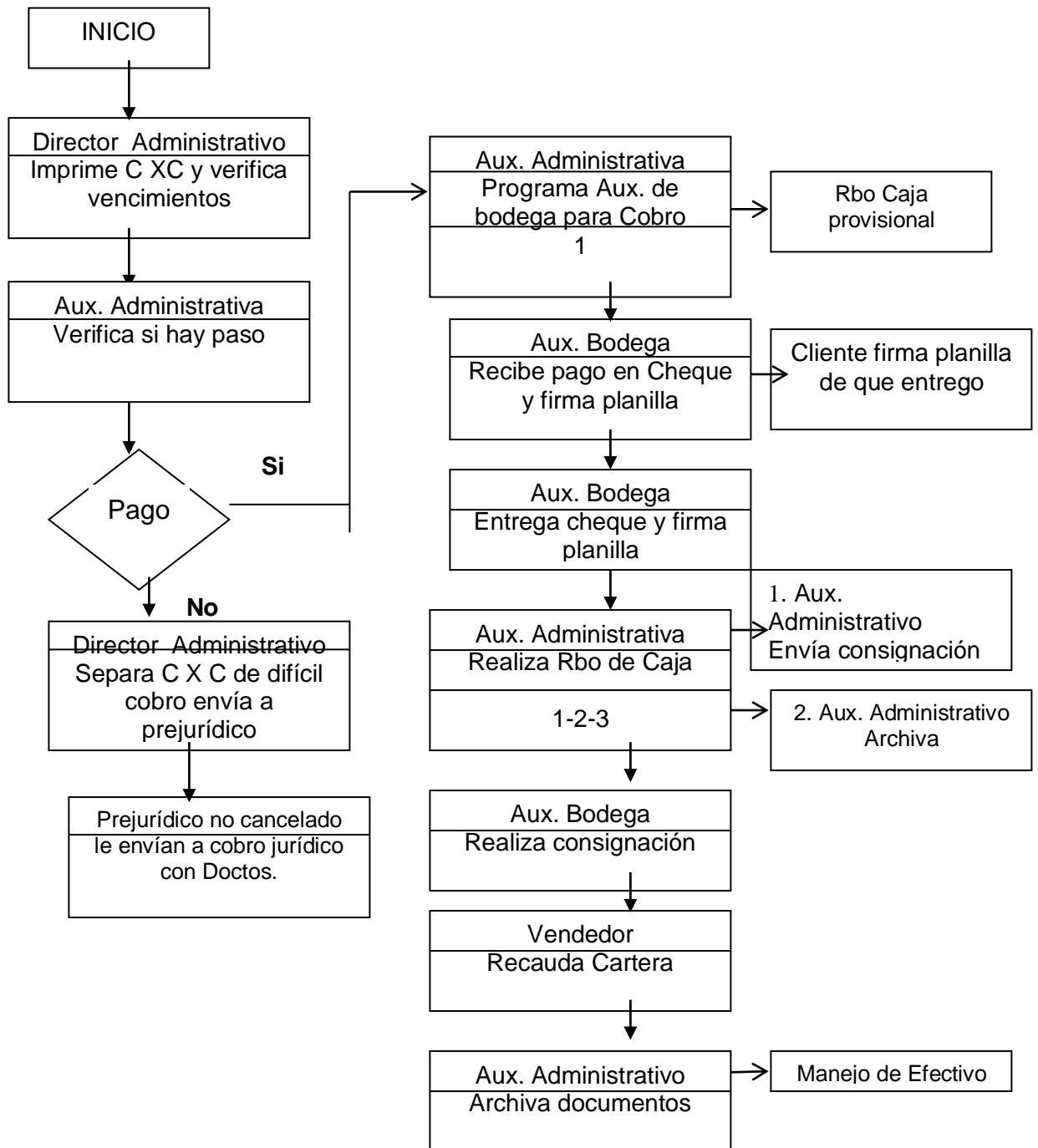
1.	DIRECTOR ADMINISTRATIVO	Imprimir el Auxiliar de cuentas por cobrar y verifica vencimientos.
2.	AUX. ADMINISTRATIVO	Auxiliar Administrativa confirma con los clientes si hay pago o no.
3.	DIRECTOR ADMINISTRATIVO	Separa las cuentas por cobrar de difícil cobro para ser enviadas a prejurídico.
4.	DIRECTOR ADMINISTRATIVO	Las cuentas por cobrar de a pesar de ser enviadas a prejurídico no han sido canceladas se envían a proceso jurídico con su soportes correspondiente
5.	AUX. ADMINISTRATIVO	Programa al auxiliar de bodega para que realice el cobro con sello y recibo provisional de caja y planilla de recibo de cheques.
6.	AUX. DE BODEGA	Recibe pago del cliente y este se recibe en cheque y entrega la planilla
7.	AUX. DE BODEGA	Entrega cheque al auxiliar administrativo.
8.	AUX. ADMINISTRATIVO	Realiza recibo de caja, en 2 copias correspondiente al cheque recibido y manda consignar. 1 copia archivo, anexa al recibo de caja.
9.	AUX. DE BODEGA	Realiza consignación
10.	VENDEDOR	El Vendedor también estas autorizado a recaudar las ventas que están bajo su responsabilidad

11.	AUX. ADMINISTRATIVO	Archiva documentación
-----	--------------------------------	-----------------------

Fuente: Equipo Consultor

FIGURA No. 10: Recaudo de cartera propuesto

AREA: FINANCIERA



Cuadro No. 23: Compra Materia Prima a Crédito Propuesto



COMPRA MATERIA PRIMA A CRÉDITO

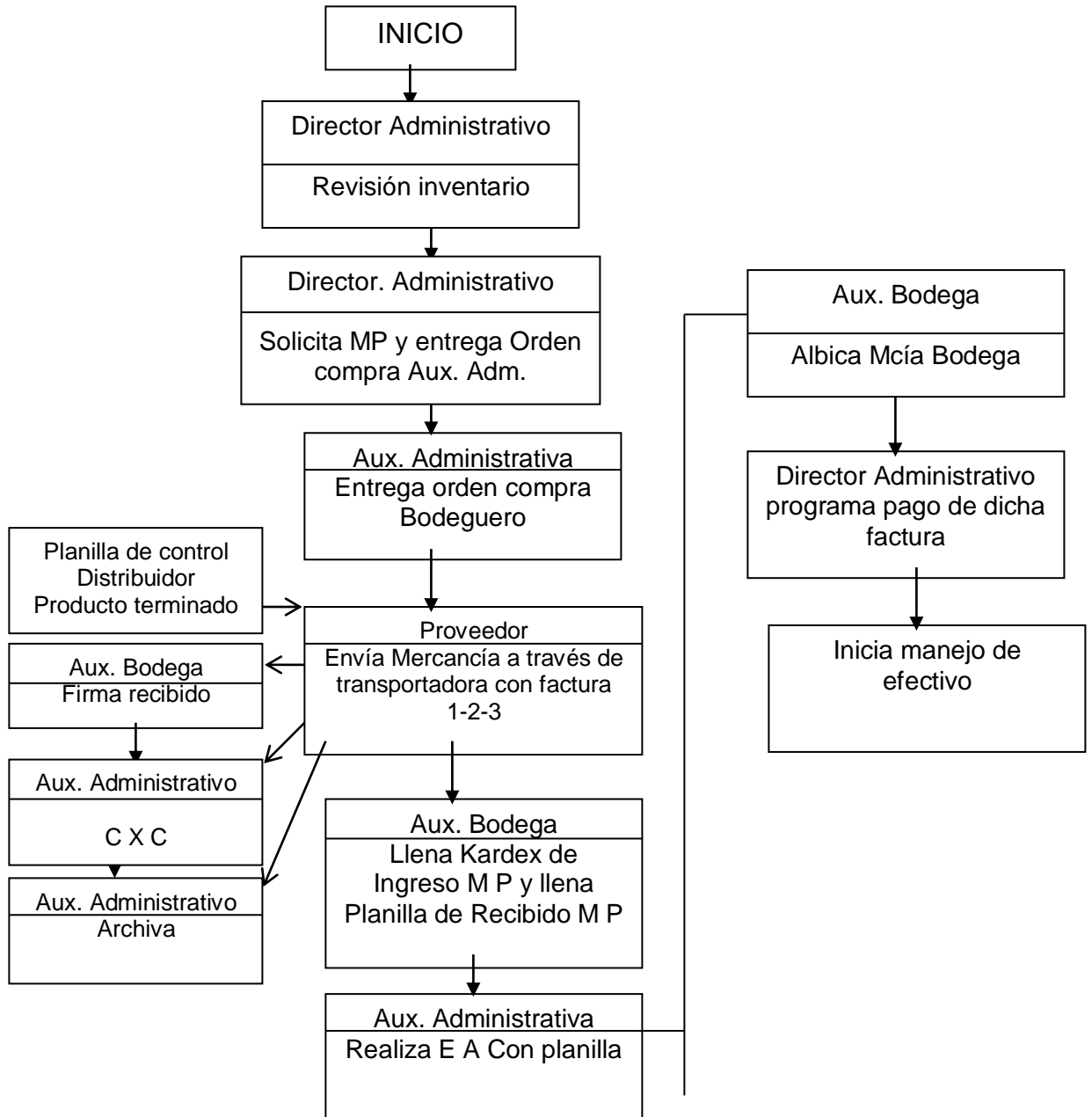
ÁREA: Compras

1.	DIRECTOR ADMINISTRATIVO	Revisa inventario.
2.	DIRECTOR ADMINISTRATIVO	Solicitar materia prima con solicitud de compra del producto. Y entrega Auxiliar Administrativo.
3.	AUX. ADMINISTRATIVO	Entrega solicitud de compra al bodeguero para que verifique el pedido al ser recibido.
4.	PROVEEDOR	La mercancía es enviada a través de una transportadora a dulces exóticos Ltda. Con planilla de recibir a conformidad el producto.
5.	MERCANCIA	Llega con factura original y 2 copias, 1 firmada de recibido, 2 cuentas por cobrar, 3 archivo.
6.	AUX. DE BODEGA	El auxiliar de bodega llena el cardex de recibido de materia prima y llena planilla de recibido de Materia Prima y entrega la planilla a la Auxiliar Administrativo.
7.	AUX. ADMINISTRATIVO	Realiza entrada al almacén en el As con su respectiva planilla.
8.	AUX. DE BODEGA	Recibe mercancía y la ubica en la bodega.
9.	DIRECTOR ADMINISTRATIVO	Se programa el pago de dicha factura

Fuente: Equipo Consultor

FIGURA No. 11: Compra De Materia Prima A Crédito Propuesto

AREA: COMPRAS



Cuadro No. 24: Devolución de Mercancía Propuesto



DEVOLUCIÓN DE MERCANCÍA

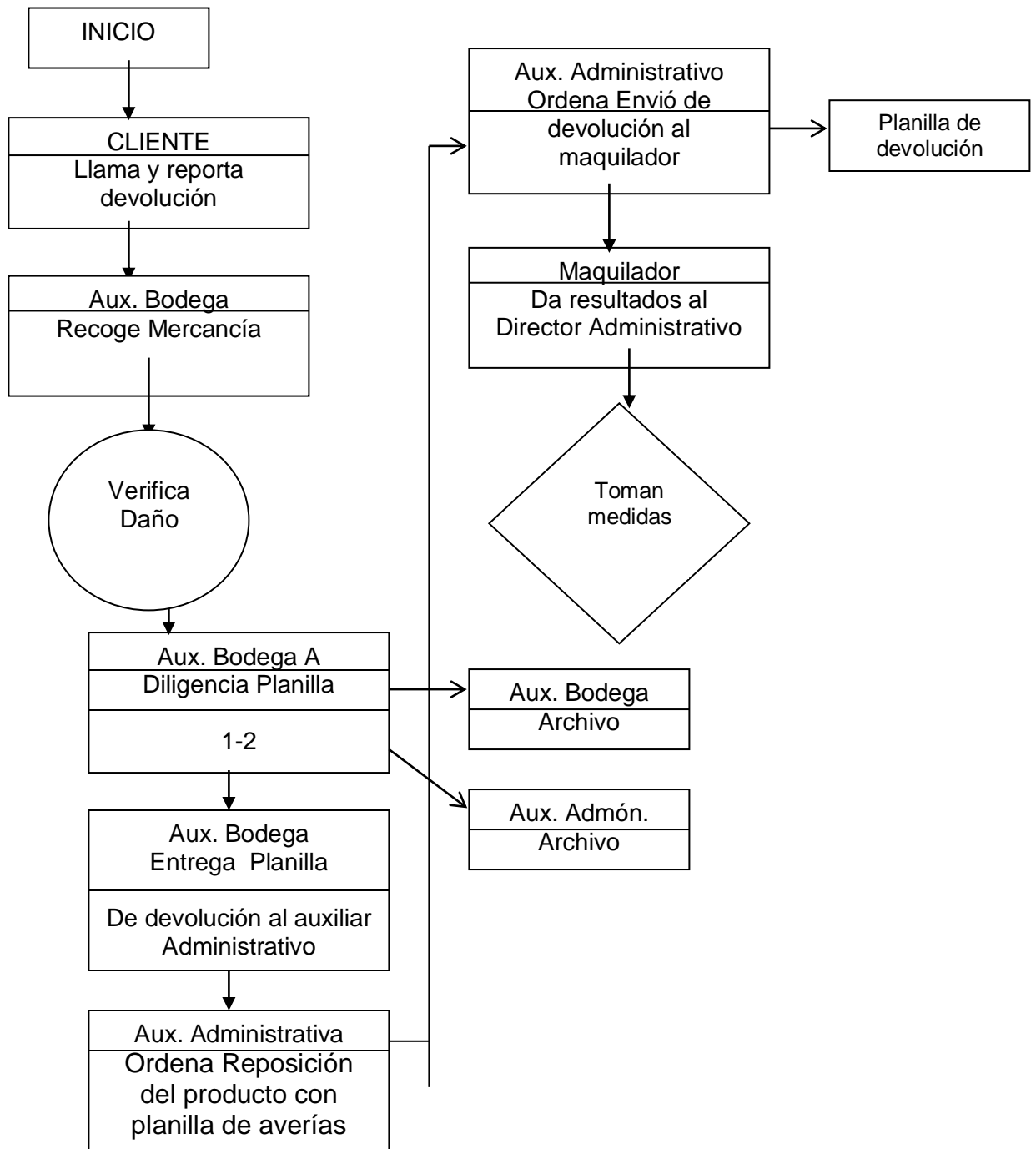
ÁREA: Compras

1.	CLIENTE	Llama para reportar la devolución, el auxiliar administrativo, ordena al auxiliar de bodega.
2.	AUX. DE BODEGA	Recoge la mercancía, verifica que este dañada.
3.	AUX. DE BODEGA	Diligencia planilla de devolución en original y copia 1 archivo bodega y la otra Director Administrativo
4.	AUX. DE BODEGA	Entrega planilla de devolución al Director Administrativo
5.	DIRECTOR ADMINISTRATIVO	Ordena reposición del producto con planilla de salida por averías
6.	MAQUILADOR	Ordena envió de devolución al maquilador para ser evaluada la causa de esta, si es de producción no de distribución y almacenamiento
7.	MAQUILADOR	Da resultados al Director Administrativo y conjuntamente toman medidas de corrección
8.	DIRECTOR ADMINISTRATIVO	Si el inconveniente es de Almacenamiento y Distribuidor el Director Administrativo deben buscar las medidas de corrección

Fuente: Equipo Consultor

FIGURA No.12: Devolución De Mercancía propuesto

AREA: COMPRAS



Cuadro No. 25: Compra Materia prima de Contado solo para Mermeladas



COMPRA MATERIA PRIMA DE CONTADO SOLO PARA MERMELADAS

ÁREA: Compras

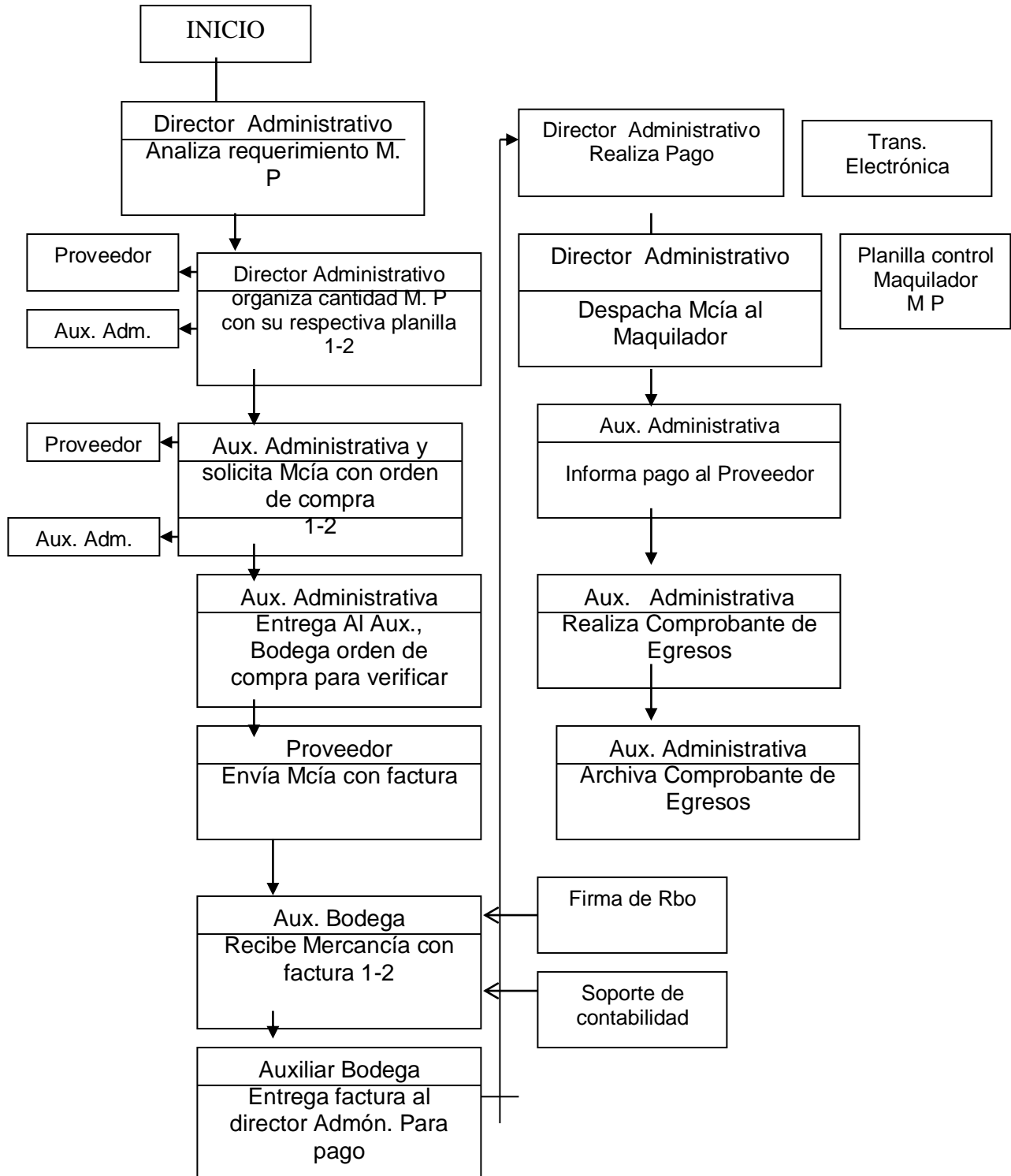
1.	DIRECTOR ADMINISTRATIVO	Analizar los requerimientos de materia prima.
2.	DIRECTOR ADMINISTRATIVO	Organizar cantidad de materia prima a solicitar al proveedor y pasa planilla de solicitud de materia prima Auxiliar Administrativo, 2 copias: 1 para el proveedor y la otra para auxiliar administrativo.
3.	AUX. ADMINISTRATIVO	Solicita pedido al proveedor con orden compra, 2 copias: 1 para el proveedor y la otra para auxiliar administrativo.
4.	AUX. ADMINISTRATIVO	Entrega orden de compra al Auxiliar de bodega para que verifique la factura del proveedor.
5.	PROVEEDOR	Envía mercancía a dulces exóticos de Colombia Ltda. con factura.
6.	AUX. DE BODEGA	Recibe mercancía con factura original y 2 copias. 1 se devuelve de recibido, 2 soporte de contabilidad, llena planilla de compra de Materia Prima.
7.	AUX. DE BODEGA	Entrega al director administrativo la factura para que sea cancelada.
8.	DIRECTOR ADMINISTRATIVO	Realiza pago de factura a través de transferencia electrónica y despacha materia prima al maquilador con su respectiva planilla.
9.	AUX. ADMINISTRATIVO	Informa por fax o telefónicamente el pago de dicha factura. O entregando soporte de transferencia

10.	AUX. ADMINISTRATIVO	Realiza comprobante de egreso de dicho pago.
11.	AUX. ADMINISTRATIVO	Archiva comprobante de egreso.


Fuente: Equipo Consultor

FIGURA No. 13: Compra De Materia Prima De Contado Solo Para Mermeladas

AREA: COMPRAS



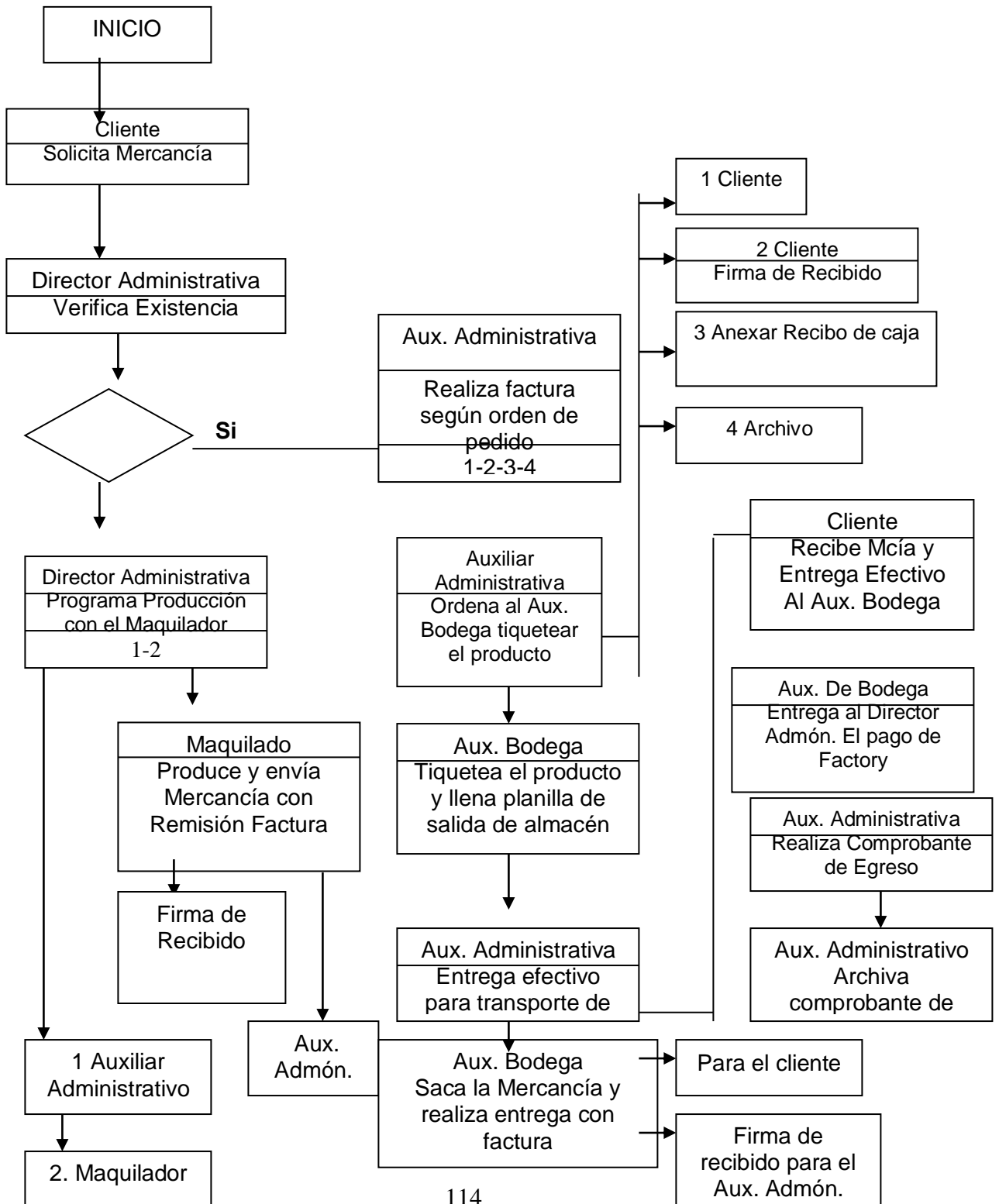
Cuadro No. 26: Ventas de Contado Propuestas

 <p>Dulces Exóticos de Colombia Ltda.</p>		
<p>VENTAS DE CONTADO</p>		
<p>ÁREA: Ventas</p>		
1.	CLIENTES	Solicitan mercancía.
2.	DIRECTOR ADMINISTRATIVO	Verifica existencias en inventarios.
3.	AUX. ADMINISTRATIVO	Si hay existencias toma pedido.
4.	DIRECTOR ADMINISTRATIVO	No hay existencias programa la producción con el maquilador telefónicamente y por escrito con orden de pedido.
5.	MAQUILADOR	Produce y envía mercancía con remisión, factura original y copia.
6.	AUX. ADMINISTRATIVO	Realiza factura original y 3 copias, 1 clientes, 2 firma de recibido, 3 recibo de caja, 4 archivo.
7.	AUX. ADMINISTRATIVO	Ordena al auxiliar de bodega etiquetar el producto
8.	AUX. DE BODEGA	Tiquetea el producto y llena planilla de salida de almacén.
9.	AUX. ADMINISTRATIVO	Entrega al auxiliar de bodega efectivo para el transporte de mercancía.
10.	AUX. DE BODEGA	Saca la mercancía y realiza entrega, llevando facturas: 1 firma de recibido cliente, 2 auxiliar administrativa, 3 para el cliente.
11.	CLIENTE	Recibe mercancía y entrega el valor de la factura al auxiliar de bodega.
12.	AUX. DE BODEGA	Entrega al Director Administrativo el pago de la factura.
13.	AUX. ADMINISTRATIVO	Realiza comprobante de egreso de dicho pago.
14.	AUX. ADMINISTRATIVO	Archiva comprobante de egreso.

Fuente: Equipo Consultor

FIGURA No. 14: Ventas De Contado

AREA: VENTAS





**SOLICITUD DE CREDITO
DULCES EXÓTICOS DE COLOMBIA LTDA**

DATOS SOLICITANTE

Razón Social del Solicitante	
Nit.	
Dirección	
Teléfono	

PERSONA NATURAL

Razón Social del Solicitante	
Cedula	
Dirección	
Teléfono	

REFERENCIAS COMERCIALES

EMPRESA	
DIRECCION	
TELEFONO	

EMPRESA	
DIRECCION	
TELEFONO	

REFERENCIAS BANCARIAS

ENTIDAD	
CUENTA No.	
SERVICIO QUE LE OFRECE	

CUPO SOLICITADO	
CUPO APROBADO	

FIRMA DEL SOLICITANTE _____

FAVOR ANEXAR
CAMARA DE COMERCIO
ACTUALIZADA
NIT EMPRESA
ESTADOS FINANCIEROS

Elaboro: Equipo Consultor

Cuadro No. 28: Planilla de Control Maquilador Materia Prima



**DULCES EXÓTICOS DE COLOMBIA LTDA
PLANILLA DE CONTROL MAQUILADOR MATERIA PRIMA**

FECHA	PRODUCTO	ESPACIO DE ALMACENAMIENTO	CANTIDAD	Unidades-Ref.	BUENO	REGULAR	MALO	FIRMA

Elaboro: Equipo Consultor

Cuadro No. 35: Planilla de Control de Calidad del Producto Terminado



**DULCES EXÓTICOS DE COLOMBIA LTDA
PLANILLA DE CONTROL DE CALIDAD DEL PRODUCTO TERMINADO**

FECHA ING.	PRODUCTO	CANTIDAD	LOTE	FECHA VTO	COLOR	OLOR	EMPAQUE			OBSERVA	TESTURA	FIRMA
							B	R	M			

Elaboro: Equipo Consultor

BIBLIOGRAFÍA

BEATRIZ ELENA GONZALES RODRIGUEZ, Andrea María Barrientos Rivera, ULISES MARTÍNEZ CORDOBA. Evaluación a los procedimientos de Control Interno a la empresa "A Lugares y Destinos S.A." Medellín 2004. 49 p. Trabajo de Consultoría (Contador Público). Politécnico Colombiano Jaime Isaza Cadavid. Facultad de Administración. Contaduría Pública.

CABRERA, Elibeth. Control. Octubre 1 de 2006. Hora: 10:36 p.m.
<http://www.monografias.com/trabajos14/control/control.shtml#top>

ERIKA M, ARIAS ESCOBAR, Santiago Aguirre Cardona y FRANCO MOLINA, Andrés Felipe. Evaluación del área administrativa y propuesta del manual de procedimientos en la Clínica odontológica. Medellín 2001. 172 p. Trabajo de Consultoría (Contador Público). Politécnico Colombiano Jaime Isaza Cadavid. Facultad de Administración. Contaduría Pública.

<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/fin/ctinmegp.htm>
Octubre 25 de 2006. Hora: 12:15 a.m.

<http://www.presidencia.gov.co/decretoslinea/1990/Julio/11/dec15.03111990.doc>
Octubre 7 de 2006. Hora: 10:45 p.m.

La Organización. Octubre 25 de 2006. Hora: 12:05 a.m.
http://64.233.161.104/search?q=cache:TfJG4JXRL2QJ:es.wikipedia.org/wiki/Organizaci%C3%B3n+organizaci%C3%B3n&hl=es&gl=co&ct=clnk&cd=1&lr=lang_es

LILIANA OCAMPO GUTIERREZ, Jhon Jairo Orozco Zapata. Normalización de los procesos financieros en la Comercializadora Internacional Index S.A. Medellín 2004. 130 p. Trabajo de Consultoría (Contador Público). Politécnico Colombiano Jaime Isaza Cadavid. Facultad de Administración. Contaduría Pública.

Marcado Ángel. El Organigrama y la Organización. Octubre 7 de 2006. Hora: 11:15 p.m.
<http://www.google.com>

Notas semestres anteriores.

RODRIGUEZ VALENCIA, Joaquín. Como elaborar y usar los manuales administrativos. 2 ed. México: Ediciones Contables y Administrativas S.A., 1995. 161 p.

SAELA CATALINA ARROYAVE OLARTE, Sandra Elena Estrada Ramírez y VELASQUEZ LOPEZ, Sandra Milena. Diseño de Manuales y Evaluación del Control Interno. Medellín 2001. 225 p. Trabajo de Consultoría (Contador Público). Politécnico Colombiano Jaime Isaza Cadavid. Facultad de Administración. Contaduría Pública.

Sinergia. Octubre 25 de 2006. Hora: 12:35 a.m.

http://64.233.161.104/search?q=cache:l6X_Prlnw7oJ:es.wikipedia.org/wiki/Sinergia+sinergia&hl=es&gl=co&ct=clnk&cd=1&lr=lang_es

