



ECUADOR – DICIEMBRE 2016 - ISSN: 1696-8352

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

Ec. Roberto Rosendo Flores Moncayo, Mgp

Docente Universidad Laica Vicente Rocafuerte

rfloresm@ulvr.edu.ec

Mariuxi Elizabeth Moran Miranda

Analista Contable, Telecuatro Guayaquil C.A.

mariuximoran1@hotmail.com

Para citar este artículo puede utilizar el siguiente formato:

Roberto Rosendo Flores Moncayo y Mariuxi Elizabeth Moran Miranda (2016): "Diseño de un manual de procedimientos para el control de compras y pagos a proveedores de la empresa Telecuatro Guayaquil C.A. (RTS Canal 4) período 2015-2016", Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana, Ecuador, (diciembre 2016). En línea: <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/ec/2016/telecuatro.html>

RESUMEN

La empresa Telecuatro Guayaquil C.A dedicada a las Actividades de Producción en cinta en vivo y otro medio de grabación de programas en Estaciones de Televisión con señal propia a todo el territorio nacional. En la actualidad busca optimizar los controles administrativos y sistematizar procesos. Se encuentra en la búsqueda de mejorar los procedimientos internos para reducir costos, cumplir con las obligaciones tributarias y de nuestros proveedores, no cuenta con un Manual de procedimientos internos, el cual permita el control de compras y pagos a proveedores, es por esto que el proyecto desarrollado busca proporcionar a la empresa procesos y procedimientos para el manejo y control de pagos a proveedores. De esta manera se busca que la empresa optimizará los controles administrativos y contables del departamento de Compras y Pagos ayudando al desenvolvimiento ideal del giro del negocio de manera eficaz; para ello se ha investigado la situación de la empresa, y se ha desarrollado una propuesta con el fin de facilitar a la gerencia una opción que

permita el buen funcionamiento de las actividades dentro de la organización. Finalmente se exponen las conclusiones y recomendaciones del caso.
Palabras claves: proceso, procedimientos, manual, control, ejecución.

ABSTRACT

The company Telecuatro Guayaquil C.A, dedicated to production activities and other live tape recording medium programs on television stations with its own signal to the entire national territory. Currently he seeks to optimize administrative controls and systematize processes. It is in seeking to improve internal procedures to reduce costs, comply with tax and our suppliers obligations, does not have a Manual of internal procedures, which allows control of purchases and payments to suppliers, is why the developed project seeks to provide processes and procedures for the management and control of payments to suppliers to the company. This way the company seeks to optimize the administrative and accounting controls Purchasing Department and Payments helping the ideal development of the line of business effectively; for it has been investigated the situation of the company, and has developed a proposal in order to provide management an option that allows the smooth running of the activities within the organization. Finally, conclusions and recommendations of case exposed.

Keywords: process, procedures, manual, control, execution.

Introducción

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

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

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

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

Objetivo General

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

Hipótesis

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

Desarrollo

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

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

La problemática que se presenta a menudo en la empresa es por tener una programación en vivo, saltándose procesos al momento de hacer adquisiciones de bienes y/o servicios por parte de personas encargadas de dirigir las producciones de los programas y de los demás departamentos administrativos, que tienen urgencias en cualquier momento.

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

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

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

Formulación del Problema

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

Sistematización Del Problema

¿La empresa Telecuatro Guayaquil C.A. cuenta con un manual de procedimientos internos?

¿La estandarización de los procesos contribuirá al logro de los objetivos de la empresa?

¿De qué manera se podrán implementar los procedimientos internos sin que afecten a las producciones de programas de TV en vivo de la empresa?

¿Qué beneficios obtendrá la compañía por la implementación de procesos en la empresa?

¿Se obtendrá información más veraz para uso contable y financiero mediante la elaboración del Manual de Procedimientos?

¿El Manual de Procedimientos es la herramienta que facilitará la selección de personal y la designación de las actividades inherentes a los cargos?

Justificación de la investigación

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

Las responsabilidades para cada uno de los procesos, deben ser descritas y debidamente plasmadas en las actividades de cada proceso, permitiendo a la empresa la destinación de implementados en la organización, al mismo tiempo que se ayuda con la multiplicidad de actividades y/o funciones al igual que compartir estas responsabilidades en su ejecución de forma que se obtiene un mejor control interno.

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

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

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

Delimitación o alcance de la investigación

Autor: Moran Miranda Mariuxi Elizabeth,
Analista Contable, Telecuatro Guayaquil C.A.

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

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

Metodología de la Investigación

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

Enfoque de investigación

Estudio exploratorio

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

Estudio Descriptivo

Esta investigación es posible que se lleve a un conocimiento más profundo de tipo descriptivo, porque, identifica características, conductas y actitudes de las personas que se encuentran dentro de la investigación, establece comportamientos dentro de la institución, procesos, bases de autocontrol, comportamientos concretos, se acude a técnicas específicas para la recolección de información, como lo es la observación y las entrevistas, tomando en cuenta, los objetivos y el objeto de estudio de la investigación.

Técnicas o instrumentos

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

Fuentes Primarias:

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

Fuentes Secundarias:

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

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

Población

El estudio se realizará en una empresa dedicada a las Actividades de Producción en cinta en vivo y otro medio de grabación de programas en Estaciones de Televisión con señal propia a todo el territorio nacional la población objeto de estudio es de 66 colaboradores situada en la ciudad de Guayaquil.

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

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

Autor: Moran Miranda Mariuxi Elizabeth,
Analista Contable, Telecuatro Guayaquil C.A.

Muestra

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

Tamaño de la muestra

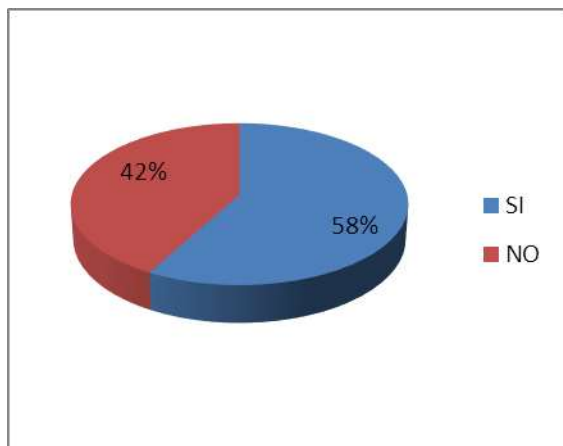
Para el desarrollo del proyecto de investigación la muestra es igual a la población ya que el estudio se aplicara a la totalidad de los cargos mencionados en la Población.

Análisis de los resultados

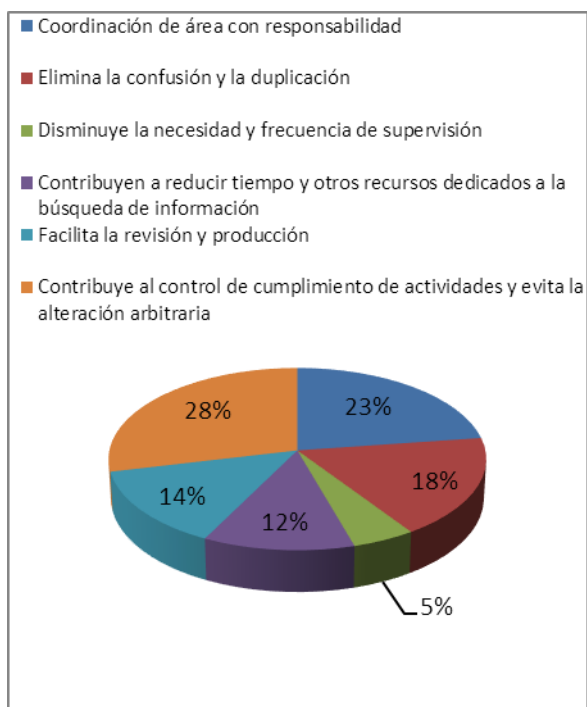
El análisis que se realiza a continuación, presenta los resultados del estudio cuantitativo ante 66 empleados del canal televisivo Telecuatro Guayaquil C.A identificada como la muestra, los cuales son colaboradores de las áreas administrativas relacionadas con el área de compras y pagos a proveedores.

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

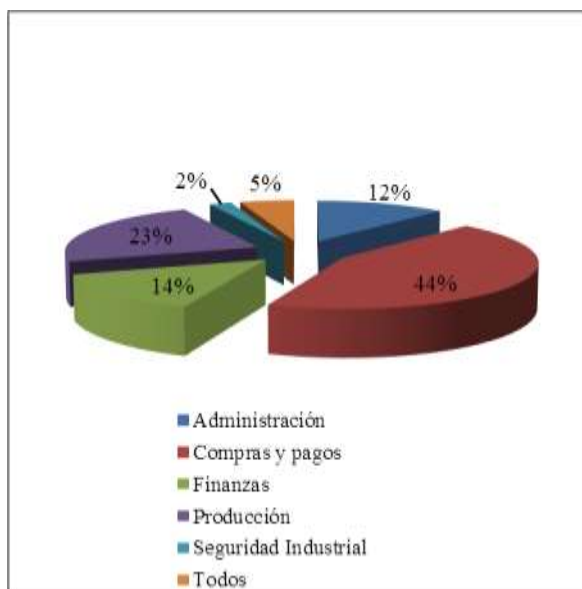
¿Cuenta su empresa con Manuales de Procedimientos?



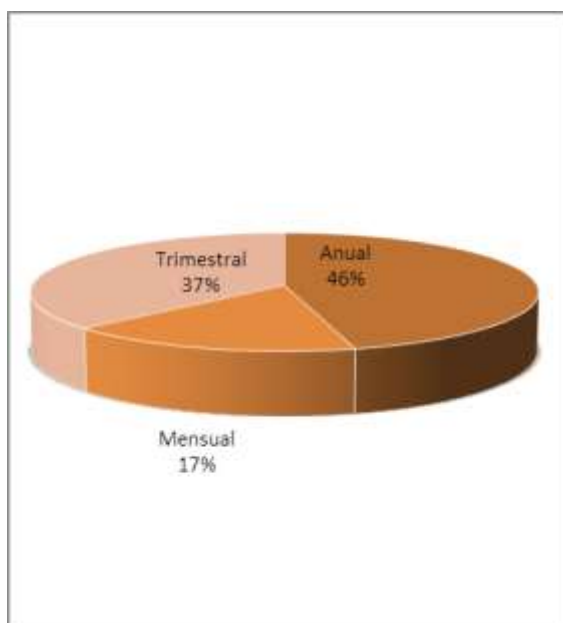
Criterios del personal de por qué se debería aplicar Manuales de Procedimientos



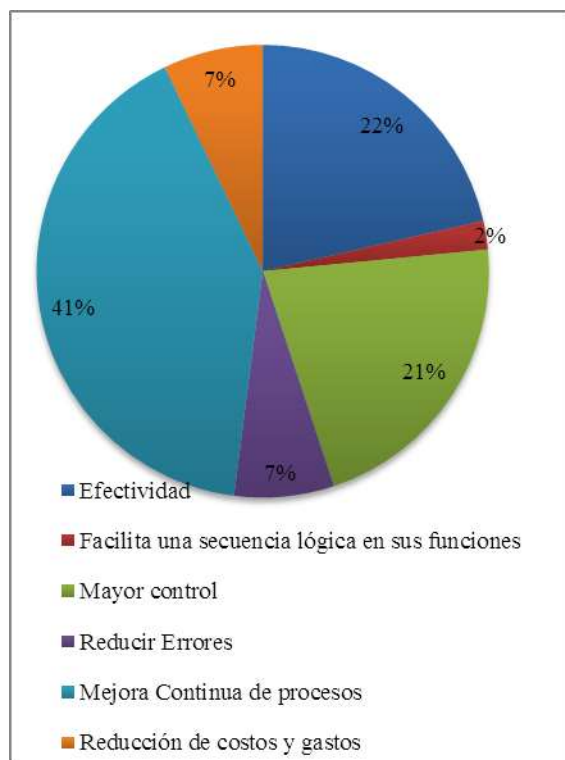
Las áreas que deben tener Manual de Procedimientos según el criterio del personal



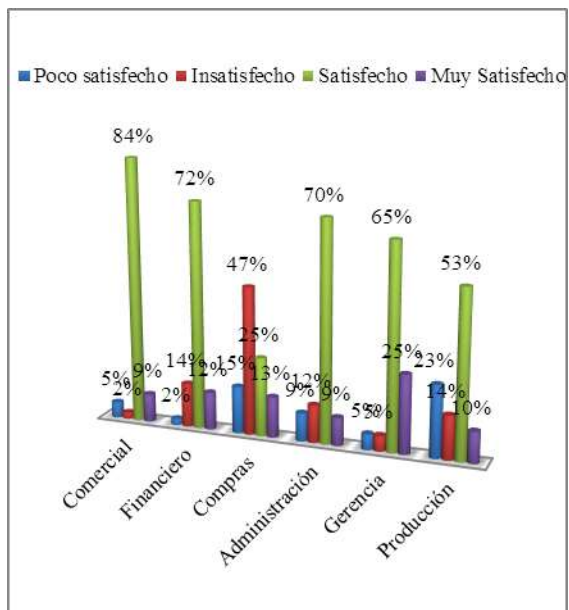
Frecuencia de Auditorias según el criterio del personal



Cambios que se esperan con el Manual de Procedimientos según el criterio del personal



Nivel de satisfacción actual en las diferentes áreas según el criterio del personal



Motivos para aplicar un Manual de procedimientos según el criterio del personal



Propuesta

Autor: Moran Miranda Mariuxi Elizabeth,
Analista Contable, Telecuatro Guayaquil C.A.

Desarrollo de la propuesta

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

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

Límites de área de compras y pagos

Límites:

Actividades de compras e importaciones
Realizar pagos a proveedores

Autor: Moran Miranda Mariuxi Elizabeth,
Analista Contable, Telecuatro Guayaquil C.A.

Funciones:

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

Área de proveedores

Funciones:

Gestionar el pago a proveedores en los tiempos de negociación.

Fuente: La Autora

Elaborado por: La autora

Presentación de carátula de procedimiento

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

Fuente: La Autora
Elaborado por: La autora

Procedimiento de compras locales

Pa so	Depende ncia /oficio	Descripción
01	Analista de compra	<p>El departamento de compras tiene la función de pedir cotizaciones, mínimo 3 proveedores de algún bien o servicio solicitado por algún otro departamento en el canal.</p> <p>Puede salir a realizar las cotizaciones y las compras los analistas de</p>

		compras, cotizar en base a los precios y calidad del bien
02	Gerencia de compra	Con la cotización se pide visto bueno a la gerencia para proceder o no con la compra.
03	Analista de compra	Al elegir uno de los 3 proveedores de las cotizaciones se realiza una orden de compra, para que así el proveedor pueda realizar la entrega.
04	Analista de compra	Analizar una vez obtenidos las cotizaciones, las líneas de crédito que se pueden aperturar. En los otros casos donde no se brinda la línea de crédito, tener en conocimiento que se cancelara a contra entrega.
05	Asistente	Cuando el proveedor tiene en su poder la orden de compra, despacha el

	de compra	producto y realiza la respectiva factura, la cual retorna al departamento de compras para darle el trámite respectivo.
06	Asistente de compra	El departamento de compras envía a contabilidad la orden de compra junto con la factura para que de ahí comience el registro, contabilización y emisión de la retención mediante una ORDEN DE PAGO también conocido como FP o Documento por Pagar, en el cual se realiza el registro. Todo este proceso lo realiza la asistente contable.
07	Asistente de compra/ Contador	Luego de que ya está lista la orden de pago, la orden de compra la factura con la retención en la fuente, pasa a la revisión de la

	a General	contadora general, donde chequea que todo este ingresado correctamente y que los valores sean correctos.
08	Asistente de compra/ Gerencia Financiera	El documento por pagar, pasa a la gerencia financiera para que sea revisado y aprobado por el Financiero, quien envía el documento aprobado para que se realice el pago.
09	Tesorería	El documento llega al departamento de Tesorería, donde la jefa de caja tiene la orden de pago con orden de compra adjunta más la factura y retención, todo con el visto bueno del gerente y contadora general con lo cual procede a emitir el cheque.
10	Asistente de	El cheque regresa a la contadora general, donde pone

	compra/C ontadora General	su visto bueno y sube a gerencia para recoger la firma.
Observaciones: <ul style="list-style-type: none"> • El cheque puede ser cobrado en Tesorería. • Este proceso demora al menos unos 5 días en contabilidad hasta que se emite el cheque. • El proceso de la compra demora unos 2 a 3 días de cotizaciones • Por lo general una adquisición se da entre promedio de 1 semana. • Este proceso se relaciona únicamente con las compras locales. 		

Fuente: La Autora

Elaborado por: La autora

Procedimiento compras fuera del país

Pa so	Depende ncia/ oficio	Descripción
01	Analista de compra	El departamento de compras tiene la función de pedir cotizaciones, mínimo 3 proveedores extranjeros de algún bien o servicio

Autor: Moran Miranda Mariuxi Elizabeth,
Analista Contable, Telecuatro Guayaquil C.A.

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

		pago.
05	Asistente de compra	Al momento de que el proveedor tiene en su poder la orden de compra, despacha el producto y realiza la respectiva factura, la cual retorna al departamento de compras para darle el trámite respectivo.
06	Asistente de compra	El departamento de compras envía a contabilidad la orden de compra, dado que la factura original ingresa con la compra realizada, y antes de esto, se deberá obtener la factura escaneada para que de ahí comience el registro de la factura y su contabilización.
07	Asistente de compra/ Contador	Luego de que ya está la orden de pago junto con la orden de compra la factura, pasa a la

	a General	revisión de la CONTADORA GENERAL, donde chequea que todo este ingresado correctamente y que los valores sean los reales.
08	Asistente de compra/ Gerencia Financ.	El documento por pagar, pasa a la gerencia financiera para que sea revisado y aprobado por el Gerente Financiero, quien envía el documento aprobado para que se realice el pago.
09	Tesorería	Luego es enviado al departamento de Tesorería donde la jefa de caja tiene la orden de pago con la orden de compra adjunta copia de factura o proforma invoice, todo con el visto bueno del gerente y procede a emitir la transferencia.

10	Asistente de compra/ Agente de aduana	Interviene el agente de aduana, quién se encarga de la importación.
<p>Observaciones:</p> <p>Pago por transferencia.</p> <p>Este proceso demora mucho más, por el proceso que incurre en la importación.</p> <p>El agente de aduana se encarga de todo el proceso de gastos locales y gastos en el exterior por la importación</p> <p>Por lo general una adquisición se da entre promedio de mínimo 20 días y puede tardar meses por cuestiones de aduana.</p> <p>Este proceso se relaciona únicamente con las compras fuera del país.</p>		

Fuente: La Autora

Elaborado por: La autora

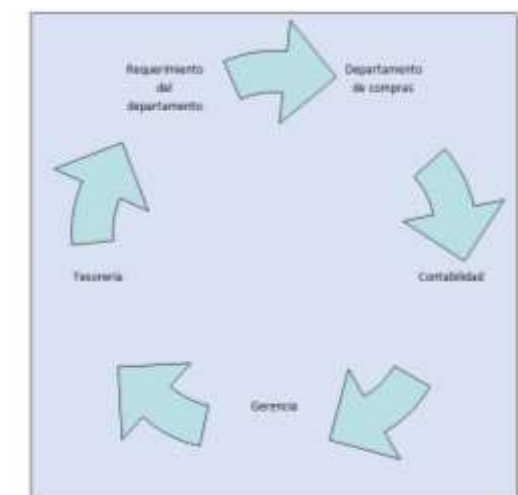
Esquema de Proceso



Fuente: La Autora
Elaborado por: La autora

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

Proceso de compras



Conclusiones

Con la finalidad de optimizar los procesos en la empresa, y mejorar los procedimientos internos para reducir costos, de manera que se cumple las obligaciones tributarias, las normas y políticas de la empresa, se realiza una

Autor: Moran Miranda Mariuxi Elizabeth,
Analista Contable, Telecuatro Guayaquil C.A.

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

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

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

Recomendaciones

Se recomienda, no solo realizar manual de procedimiento al área de compras y pagos, sino también a áreas como: comercial, recursos humanos y de producción siendo las actividades principales de la empresa, lo que permita tener una empresa más organizada y optimizando tiempo y dinero. Por lo que no es necesario que exista un acontecimiento que afecte a una de estas áreas para tomar las medidas

Autor: Moran Miranda Mariuxi Elizabeth,
Analista Contable, Telecuatro Guayaquil C.A.

necesarias, así también no se salten actividades que tengan que ver con cada proceso. Los manuales deberán ser registrados y regulados de manera formal con el castigo debido por faltas cometidas en dichos procedimientos.

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

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

Referencias bibliográfica

- Lamata, F. (2009). Manual de administración y gestión sanitaria. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- Rodríguez, E. (2009). Metodología de la Investigación. Tabasco: Univerisdad Juárez Autónoma de Tabasco.
- Sampieri Hernández Roberto (2010). Metodología de la Investigación.
- Alles, M. (2012). *Comportamiento Organizacional*. Uruguay: Ediciones Granica S.A.
- Alvaréz, C., & Macías, J. (2010). *Manual de procedimientos en gestión de crisis*. España: Arán Ediciones.
- Castejón, J. L., & Navas, L. (2011). *Aprendizaje, Desarrollo y Disfunciones*. España: Editorial Club Universitario ECU.
- Chiang, M., Martin, M., & Nuñez, A. (2010). *Relaciones entre el clima organizacional y la satisfacción laboral*. Madrid: Biblioteca Comillas.

- Comorera, V., Curós, M. P., Díaz, C., Rodríguez, J. C., Teba, R., & Tejero, J. (2011). *Desarrollo del Factor Humano*. Barcelona: Editorial UOC.
- Cornejo, A. (2010). *Complejidad y Caos; Guía para la Administración del Siglo XXI*. México: DR.
- Díaz, L. F. (2006). *Análisis y planeamiento con aplicaciones a la organización policial*. Costa Rica : EDITORIAL UNIVERSIDAD ESTATAL A DISTANCIA.
- Eichholz, J. C. (2015). *Capacidad Adaptativa*. Chile: LID.
- García, F. C., & Vásquez, A. (2010). *Manual de calidad en la gestión: Aplicaciones al ámbito universitario*. Sevilla: Universidad de Sevilla; Secretariado de Publicaciones .
- García, I. (2013). *Gestión de Recursos Humanos en empresas turísticas*. Madrid: Ediciones Paraninfo S.A.
- Huamán, L., & Rios, F. (2011). *Metodologías para implantar la estrategia: diseño organizacional de la empresa*. Lima: UPC.
- Matus, C. (2012). *Concepto de Desarrollo Sostenible*. IICA.
- Muñoz, D. (2010). *Administración de Operaciones: Enfoque de administración de procesos de negocios*. Mexico: CENGAGE.
- Pelaes, O. (2011). *Relación entre el clima organizacional y la satisfacción del cliente*. México: EAE.
- Pérez, A. (2010). *Gestión por procesos*. Madrid: ESIC EDITORIAL.