



Ecuador – Abril 2017 - ISSN: 1696-8352

DISEÑO DE PROCESOS ADMINISTRATIVOS, COMERCIALES Y FINANCIEROS PARA LA DISTRIBUIDORA MARTHA MURILLO

Aguilar Holguín Diana Verónica

Hernández Velasco Marjorie Lorena

Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil, Ecuador

daguilah17@hotmail.com; malohevel@gmail.com

Estudiantes de tercer nivel egresadas de la carrera de Ingeniería comercial.

Franklin Antonio Gallegos Erazo

fgallegose@ulvr.edu.ec

Docente tutor tesis de grado

Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil, Ecuador

Para citar este artículo puede utilizar el siguiente formato:

Aguilar Holguín Diana Verónica, Hernández Velasco Marjorie Lorena y Franklin Antonio Gallegos Erazo (2017): "Diseño de procesos Administrativos, Comerciales y Financieros para la Distribuidora Martha Murillo", Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana, Ecuador, (abril 2017). En línea:

<http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/ec/2017/martha.html>

Resumen

Este artículo tiene la finalidad de orientar y brindar las herramientas necesarias para mejorar el funcionamiento de las áreas administrativas, comerciales y financieras de la Distribuidora Martha Murillo de la ciudad de Playas, con un Diseño de procesos, que le permitirá mantener un orden y control adecuados para optimizar su servicio y operatividad.

Palabras clave: Optimización, operación, administrativa, resolución de problemas, planificación, diseño, organización del trabajo.

Clasificación JEL: L21, L22, L23, M12, M31, M51, M55

Abstract

This article is intended to guide and provide the necessary tools to improve the operation of the administrative, commercial and financial areas of the Martha Murillo Distributor in the city of Playas, with a Process Design, which will allow you to maintain proper order and control To optimize its service and operation.

key words: Optimization, operation, administrative, Problem resolution, planning, design, Organization of work.

JEL classification: L21, L22, L23, M12, M31, M51, M55

Para citar este artículo puede utilizar el siguiente formato:

Aguilar Holguín Diana Verónica y Hernández Velasco Marjorie Lorena (2016): "Diseño de procesos Administrativos, Comerciales y Financieros para la Distribuidora Martha Murillo"

1. Introducción.

La Distribuidora de bebidas no alcohólicas Martha Murillo está constituida desde el año 2003. Fundada por su propietaria, Sra. Martha Murillo Mosquera, tiene por actividad comercial la venta y distribución de bebidas no alcohólicas entre ellas, gaseosas, jugos y aguas; se ha dado a conocer en el mercado del cantón Playas como una de la más importantes Distribuidoras de bebidas no alcohólicas; sin embargo existen falencias en sus procesos departamentales que retrasan sus actividades diarias.

El proveedor de los productos para la venta es la empresa Ajecuator, quien le provisiona las bebidas no alcohólicas tales como: Big cola, agua potable Cielo, Sporade, cola Oro, jugo Cifrut, entre otros. La mercadería es recibida en pallets; posee tres camiones para distribución, y un camión montacargas.

Cuenta con un equipo de trabajo compuesto por once colaboradores: un asistente administrativo, un asistente de ventas, tres choferes, tres vendedores, tres despachadores.

La Distribuidora evidencia falencias en sus procesos administrativos, comerciales y financieros, las que influyen en el desarrollo operativo del negocio; a continuación se detallan en los siguientes lineamientos:

1.1. En los procesos administrativos:

La Distribuidora no posee un organigrama que les brinde información de la estructura formal de la organización: niveles jerárquicos, detalle de los cargos y actividades de los trabajadores; es decir no cuenta con el resumen de los procesos de toda la organización, ni se ha establecido la misión, visión y objetivos del negocio. Las contrataciones al personal se las efectúan por medio de referidos de los empleados; seguida de una entrevista previa, son contratados sin un análisis de medición de sus conocimientos; no se realizan pruebas de perfil psicológica y personalidad de acuerdo al cargo, que indique si es apto para el desempeño de su responsabilidad. También existe un alto índice de rotación de personal, lo que acarrea un gasto por indemnización; debido a la falta de un adecuado proceso de reclutamiento y selección de personal. Los trabajadores suelen realizar prestamos verbalmente, son cancelados en efectivo y no firman ningún documento, tampoco se realiza una solicitud donde indique los plazos del

descuento ni se verifica su capacidad de endeudamiento, en ocasiones suelen tener prestaciones al IESS y cuando llega el momento de realizar la nómina reportan una cantidad de préstamos con valores mayores al de su sueldo, debido a la falta de proceso para solicitar préstamos. La nómina es elaborada por una contadora externa cada quince días; la asistente administrativo realiza el detalle de los descuentos, préstamos y anticipos, pero envía la información el mismo día que se realiza el pago de los sueldos, los roles suelen tener errores debido a que la contadora no tiene mucho tiempo para revisar la información enviada por la asistente, los errores son notorios por las quejas de los trabajadores y son corregidos en la siguiente quincena; las comisiones son canceladas con vales de caja chica y no son reportadas en la nómina, los pagos se realizan con cheque o con efectivo, debido a la falta de procesos para realizar la nómina. El control de los inventarios se realiza una vez al mes, por el asistente de venta; el generan una orden de inventario en el sistema comercial y procede a contar los productos. Este documento no es firmado y cuando existen productos caducados no son descontados a al responsable, generando un gasto adicional a la Distribuidora ya que debe adquirir más mercadería para no quedarse sin stock, debido a la falta de proceso de manejo de inventario. Las compras las realizan semanalmente de acuerdo al volumen histórico que se ha manejado. En temporadas altas los clientes solicitan a los vendedores pedidos, pero el encargado de las compras no los realiza por temor a que no se vendan y quedarse con el stock, lo que ha provocado que los clientes busquen otros proveedores que les satisfaga su necesidad, incidiendo así en la pérdida de clientes, debido a la falta de proceso para realizar las compras.

Para efectuar los egresos de bodega, el asistente de ventas no revisa el stock antes de generar la orden de egreso; tampoco hace firmar la entrega de los productos para la venta antes de salir de la Distribuidora, debido a falta de procesos para realizar los egresos de bodega.

1.2. En los procesos comerciales

Pre-venta

Está conformada por tres vendedores; tienen asignada la ruta de Playas y Posorja; las ventas se las realiza en un dispositivo celular que cuenta con un programa comercial que lo facilita la empresa Ajecuador. Los vendedores no recorren todos los puntos de ventas; al finalizar el día

presentan pocas ventas y demasiadas tiendas cerradas; aunque el sistema cuenta con un control de monitoreo de GPS, el asistente de ventas no lo utiliza.

Los créditos otorgados se realizan por medio de un acuerdo verbal con un plazo de treinta días, no solicitan documentos tales como RUC, cedula, certificado de votación, referencia de proveedores, crediticia y bancarias que respalde la solvencia económica del cliente, solo se basan en revisar y analizar el volumen de venta del cliente y otorga el crédito.

Los vendedores suelen tomar mal los pedidos; la apertura de un cliente toma un tiempo aproximado entre una a tres horas, y para no perder el cliente, minimizar tiempo y realizar la venta, generan el pedido a nombre de otro cliente antiguo que se encuentre cerca.

Auto-venta

Está conformada por un vendedor/despachador y un chofer. Poseen la ruta de Puerto del Morro, Engabao, Progreso, Sabana Grande, Cerecita y Km 40 vía Data Posorja. Salen a la ruta de venta con \$1.600,00 de mercadería cargada en el camión, llevan una guía de remisión sin firma de responsabilidad y un talón de facturas para ser llenadas manualmente. En ocasiones existen clientes que le solicitan el pedido pero les cobran al regreso de la ruta, y el vendedor/despachador entrega la mercadería sin factura y al regreso de la ruta les cobra y les da el comprobante original.

En algunas tiendas de productos masivos el vendedor/despachador da crédito de cinco días bajo su responsabilidad a los clientes frecuentes y no entrega la factura de venta hasta el cobro de la mercadería. Al finalizar el día cuando liquidan las ventas existen descuadres entre el dinero cobrado y las ventas realizadas, debido a los créditos que otorgan.

Los vendedores no son capacitados para el desempeño de sus funciones, aunque también existen diferencias y falta de comunicación entre ellos. Las falencias presentadas en el área comercial se deben a la falta de procesos de venta y auto venta.

El área de egreso de preventa está conformada por dos despachadores y dos choferes; se emite una orden de egreso y una guía de remisión por cada vehículo. Los despachadores llenan el camión con la mercadería, el asistente de ventas verifica la mercadería embarcada con la orden de egreso, entrega la guía de remisión y las facturas, pero no les hace firmar la constancia a los despachadores y choferes de la salida de los productos para la venta.

Al realizar la entrega de los productos, los despachadores tienen la orden de distribuir toda la mercadería que sale de bodega; en ocasiones los clientes indican que no han solicitado ese pedido, y los despachadores junto con los choferes tienen la obligación de venderlo a otros clientes, ya que no deben regresar con productos a la Distribuidora.

Los choferes y despachadores desechan los originales de las facturas emitidas con los errores de los vendedores, y no las reportan como pedidos mal tomados. Las ventas generadas por estos motivos no generan ninguna comisión para los choferes y despachadores, pero sí para el vendedor, ocasionándoles molestias en el ambiente laboral.

En general, los inconvenientes suscitados se deben a la falta de procesos de egreso de la mercadería para la venta.

1.3. En los procesos financieros:

Los cobros al contado son realizados por los despachadores. Al terminar el recorrido regresan a la Distribuidora, cuadran el dinero con la orden de egreso, llenan una papeleta de depósito, guardan las facturas de venta en un cartón y le entregan a la asistente administrativa el dinero en una funda junto con la papeleta de depósito, la guía de remisión y la orden de egreso. Ella revisa la papeleta de depósito pero no cuenta el dinero, ni revisa las facturas de ventas, le solicita al vendedor las facturas pendientes de cobro y las anota en un cuaderno; guarda la recaudación y al día siguiente realiza el depósito.

Las cobranzas a crédito las realizan los despachadores, de acuerdo a los horarios establecidos por los clientes; cuando no llegan a cobrar en el tiempo indicado, los clientes dicen que ya no les pueden pagar ese día porque ya pasó el horario de pago y deben regresar al siguiente día.

En ocasiones existen faltantes de dinero: los despachadores y choferes indican que les han robado, y como no se confirma la veracidad del robo no proceden a descontar a los responsables, debido a la falta de procesos de cobranza.

Con el fondo de caja chica se realizan demasiados pagos en efectivo a proveedores y anticipos a trabajadores sin soporte; los comprobantes no se archivan secuencialmente; de existir faltantes se los justifica con un vale de caja.

La recepción de las facturas, notas de créditos, notas de débitos, liquidaciones de compras y retenciones de los proveedores no se verifican las fechas de autorización, caducidad, ni la validez en la plataforma del Servicio de Rentas Internas, no revisan que los valores emitidos

sean los correctos, ya que puede suceder que exista un mal cálculo de IVA y el total de la factura sea incorrecto.

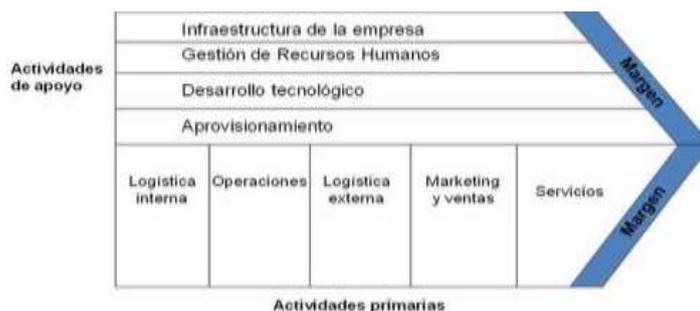
Para efectuar los pagos de los proveedores que otorgan crédito, esperan a que el proveedor se comunique con la Distribuidora para solicitar la cancelación de las facturas pendientes, causando molestias por su retraso; porque no existe un cronograma de pagos, debido a la falta de procesos de cuentas por pagar.

2. Fundamentos teóricos y prácticos del modelo propuesto.

La Cadena de Valor

Tiene como objetivo desglosar las actividades importantes que desarrolla un negocio en el diseño, producción, venta y distribución de un producto o servicio; esta herramienta ayudará a la empresa a ganar posición en el mercado y el cliente se sentirá satisfecho con el producto adquirido.

La cadena de valor fue desarrollada por el escritor Michael Porter, quien vio la necesidad de resumir en un solo esquema toda la actividad económica de la empresa. (Berrozpe, 2012)



Fuente: (Berrozpe, 2012)

Importancia de los procesos

La importancia de los procesos radica en Diseñar e innovar procesos de trabajo para cumplir todos los requerimientos, incorporando tecnología nueva conocimiento organizativo, excelencia del producto, la necesidad de agilidad, reducción de tiempo del ciclo, productividad, control de costos y otros factores de eficiencia y efectividad. (Evans & Lindsay, 2014, p. 206)

Mapa de Procesos

Un mapa de procesos es una representación gráfica de los mismos en una organización. Es una representación global, no individual de cada uno de ellos (individualmente se pueden representar mediante flujogramas). Podemos dibujar el mapa de procesos de todos ellos, de la organización o limitarlo a una determinada área de la misma, ligada a un producto, un departamento, etc. (Pardo Álvarez, 2012, p. 49)

Proceso administrativo

Los procesos administrativos son una serie de pasos a seguir para conducir los recursos de una organización siguiendo los métodos de la planificación, organización, dirección y control, considerando el talento humano como una fuente generadora de ingresos y resaltando su potencial para el desarrollo de las actividades de una empresa. En la figura se detallan las dimensiones de una buena organización. (Louffat, 2012, p. VI)



Fuente: (Louffat Enrique, 2012)

Organigrama

El organigrama "Esquematiza la organización de una institución, se constituye en uno de los principales instrumentos de un administrador. Permite la representación gráfica de la estructura organizacional formal. (Louffat Enrique, 2012, p. 69)

Proceso para el reclutamiento de personal

Un proceso importante para la evaluación del personal de nuevo ingresos es utilizar adecuadamente el Reclutamiento, el cual consiste en difundir por diferentes medios las vacantes de la organización, con el propósito de atraer a la organización un grupo de trabajadores disponibles e interesados en trabajar en la empresa. (López Chanez, 2011, p. 75).

Proceso para elaboración de nómina de empleados

El encargado de realizar la nómina y roles de pagos a los empleados de la empresa debe registrar todos los beneficios correspondientes por ley del trabajador e incluyendo los descuento por préstamos, faltas o atrasos no justificado. A continuación se detalla el proceso de elaboración de nómina de una empresa: (Corporación Eléctrica del Ecuador EP, 2015, p. 5)

Proceso para el otorgamiento de préstamos a empleados

Es importante que la Distribuidora cuente con un adecuado proceso para otorgar préstamos a sus colaboradores, que ayuden al trabajador en el caso de situaciones emergentes o calamidades, de tal manera que el talento humano sienta el apoyo de la entidad.

Para otorgar un préstamo se deben evaluar los siguientes factores:

- ✓ El empleado debe poseer una capacidad de endeudamiento que no supere el 50% de su sueldo neto.
- ✓ .El trabajador llena el formulario de préstamos, donde indique el motivo de su solicitud.
- ✓ En el formulario constarán las firmas del jefe de recursos humanos y del trabajador. (Cruz roja Colombiana, s.f.)

Proceso para el control de inventario

Es un proceso que toda empresa dedicada la venta de bienes debe tener; de esta forma poder llevar una mejor planificación, coordinación y control de la existencia que posee el negocio (Muñoz Negrón , 2009)

Función de los inventarios:

- ✓ Tiene como objetivo satisfacer la demanda o mercado.
- ✓ Mantener un inventario abastecido para los clientes imprevistos, aún sean estas demanda de ventas al menudeo.
- ✓ Abastecerse de la existencia en periodos de demanda baja, para posteriormente satisfacer el mercado en periodos picos del producto.
- ✓ Realizar las compras por lotes ya que en ocasiones existen descuentos, que le conviene al distribuidor.
- ✓ Mantener los inventarios para periodos de alto riesgo por devaluación de moneda o inflación; esto ayudará a mantener el capital de trabajo pero si pasara algún riesgo solo incrementaría el precio del producto (Muñoz Negrón , 2009).

Procesos comerciales

Se desarrolla con la compra y venta de mercadería manejando un control de abastecimiento, elaboración de informes y proceso de cada una de las actividades comerciales de una organización. (Arenal Laza, 2016, p. 39)

Es el intermediario para la comercialización y distribución de los productos con una amplia cobertura geográfica acompañada de un buen servicio y llegar hasta los consumidores finales. (Caballero Sanchez de Puerta, 2014, p. 21-24)

Canal de distribución larga

Este proceso es más amplio ya que cuenta con varios intermediarios que van desde el fabricante, mayorista, minorista y consumidor final; este proceso cuenta con una amplia cobertura geográfica, ya que el mayorista se encarga de distribuir los productos.

Proceso de ventas

Los procesos de ventas se desarrollan mediante una serie de pasos a seguir, con el objetivo de mejorar el rendimiento económico del negocio. Los vendedores deben conocer bien la organización para la que trabajan, y entregarse fielmente a ella, estar capacitados y actualizados en la información de cada producto, de los procesos productivos, para que de esta forma se sientan preparados y puedan enfrentar cualquier reto. (Mesa Holguín, 2012, p. 222)

Proceso para otorgamiento de crédito

La Distribuidora Martha Murillo realiza el otorgamiento del crédito de forma verbal y sin verificar la capacidad financiera de sus clientes, debido a que carece de procesos.

Todas las organizaciones establecen políticas para conceder créditos a sus clientes; las mismas deben poseer tres criterios importantes: la investigación el análisis y la aceptación del cliente. (Morales Castro & Morales, 2014, p. 100)

Procesos financieros y operacionales de una empresa

Los procesos contables son aquellos que permiten registrar y analizar todos los procedimientos financieros de una empresa con la finalidad de conocer su situación económica. (Mendoza Roca , C., & Ortiz Tovar ,2016 p.44)

Proceso para el manejo de caja chica

El responsable de la caja chica tiene la obligación de cumplir con el siguiente proceso:

Se debe regir con las normas internas de la compañía, para el uso de los fondos.

- ✓ Cambiar el cheque o retirar transferencia en un plazo de 48 horas laborales para posteriormente proceder hacer uso de los fondos.

- ✓ Justificar todos los gastos realizados por medio de la caja chica con documentos autorizados; en el caso que el proveedor sea una persona natural sin documentos con autorización tributaria la empresa debe hacer una liquidación de compra si el valor es superior a los \$4,00; si existe un faltante de la caja se procederá a ser descontado en el salario del custodio.
- ✓ Solicitar a los proveedores las facturas y documentos autorizados.
- ✓ Llevar un registro de todos los gastos efectuados con los fondos de caja chica.
- ✓ Resolver las necesidades más urgentes que tenga la empresa siempre y cuando estén dentro del instructivo interno que se maneja para el uso de los fondos de caja chica.

Solicitar la reposición de la caja chica, llevar adjunto los documentos autorizados. Se debe solicitar la reposición cuando se haya consumido al menos 60% de los fondos. (Ministerio de Finanzas del Ecuador, 2015)

Proceso de recepción y pagos de facturas de proveedores

Posterior a la entrega de la mercadería y de los documentos autorizados, el proveedor procede al registro de la factura en su contabilidad para luego ser cancelada ya que el pago es la obligación que tiene un comprador con su proveedor. (Ahmed Mohamed & Verdú Beviá, 2011, p. 75-77)

3. Metodología

3.1. Diseño de la Investigación

La investigación será considerada No experimental porque se observará el fenómeno tal como se da en su contexto natural, para posteriormente analizarlo. Los datos que se obtendrán son el reflejo de la evolución cotidiana de los eventos, y no se encuentran sometidos a la influencia de las investigadoras. El diseño también será transversal, porque el número de ocasiones en que se medirá la variable será una vez; lo que implica que la recolección de datos se realizará en tiempos y espacios definidos. (Hernández, Fernández & Bastidas, 2010)

3.2. Instrumentos y Técnicas de investigación.

Los instrumentos y técnicas que vamos a emplear en el presente proyecto de investigación son: el cuestionario, la observación directa y la entrevista. (Hernández, Fernández & Bastidas, 2010)

3.3.Desarrollo metodológico

Se inició con el levantamiento de información por medio de una entrevista a la propietaria y cuestionarios a los empleados del negocio con la finalidad de encontrar la solución a las falencias con los que cuenta la Distribuidora. Se analiza la información de forma detallada y se desglosa cada problema crítico que tiene la Distribuidora para posteriormente encontrar las soluciones con un diseño de procesos.

Paso 1: Se planteó el problema de la Distribuidora Martha Murillo, identificando sus causas y efectos, por medio de un levantamiento de información que nos permitió recabar datos para su identificación.

Paso 2: Se hizo una revisión de la literatura para conocer los correctos procedimientos empleados por expertos en temas relacionados con el Diseño de Procesos, de tal manera que nos permito desarrollar nuestra propuesta.

Paso 3: Se planteó una metodología con un diseño no experimental transversal, por medio de una investigación descriptiva y de campo ya que se realizó directamente en la Distribuidora.

Paso 4: Se aplicó los instrumentos y técnicas de investigación que nos permitió obtener la información relevante para la elaboración del proyecto.

Paso 5: Se efectuó inicialmente la entrevista a la señora Martha Murillo, propietaria de la Distribuidora, para conocer las falencias de las actividades operativas que afectan a la cadena de valor, a continuación se presenta el esquema de la cadena de valor

Paso 6.- Se identificó por medio del levantamiento de información las falencias de las actividades de los trabajadores que intervienen en los procesos.

Paso 7.- Se realizó el cuestionario a cada trabajador de la distribuidora para identificar las actividades que realizan.

Paso 8.- Se realizó la ficha de observación que permitió identificar los procesos de cada uno de los colaboradores de la Distribuidora.

Paspo 9.- Se analizó los problemas detectados en el actual proceso que inciden en la cadena de valor del negocio.

Paso 10.- Se contrasta lo observado, con el cuestionario y la teoría que nos permitió realizar una propuesta que de soluciones a los problemas detectados que inciden en la cadena de valor de la Distribuidora.

Paso 12.- Se diseñan los procesos con la información obtenida y mediante el análisis de la cadena de valor, de las actividades primarias y de soporte las cuales están distribuidas en las áreas administrativas, financieras y comerciales de las Distribuidora, detallada a continuación de forma agrupada:

En el área administrativa falta la complementación, reestructuración y el desarrollo del organigrama funcional, misión, visión y objetivos del negocio, los procesos de reclutamiento y selección de personal, elaboración de nómina de empleados, otorgamiento de préstamos a empleados, compras a los proveedores, recepción de la mercadería adquirida, control de inventarios y egresos de bodega.

En el área comercial se deben complementar los procesos de pre-ventas (pedidos a los clientes), auto-venta, egreso de la mercadería vendida y otorgamiento de crédito.

En el área financiera se realizarán los procesos para el registro de las cuentas por pagar, pagos a los proveedores, cobranza y el manejo de caja chica.

4. Discusión

Cadena de valor actual del negocio:

Para obtener la información que nos permitió esquematizar la cadena de valor actual del negocio, de acuerdo al diseño de Michael Porter, se efectuó una entrevista a la propietaria y la recopilación de la información por medio de las fichas de observación y los cuestionarios a cada uno de los trabajadores.

La cadena de valor está compuesta por las actividades de soporte y las actividades primarias en las tres áreas del negocio: administrativas, comerciales y financieras.

A continuación se detalla el esquema actual de la cadena de valor actual del negocio.

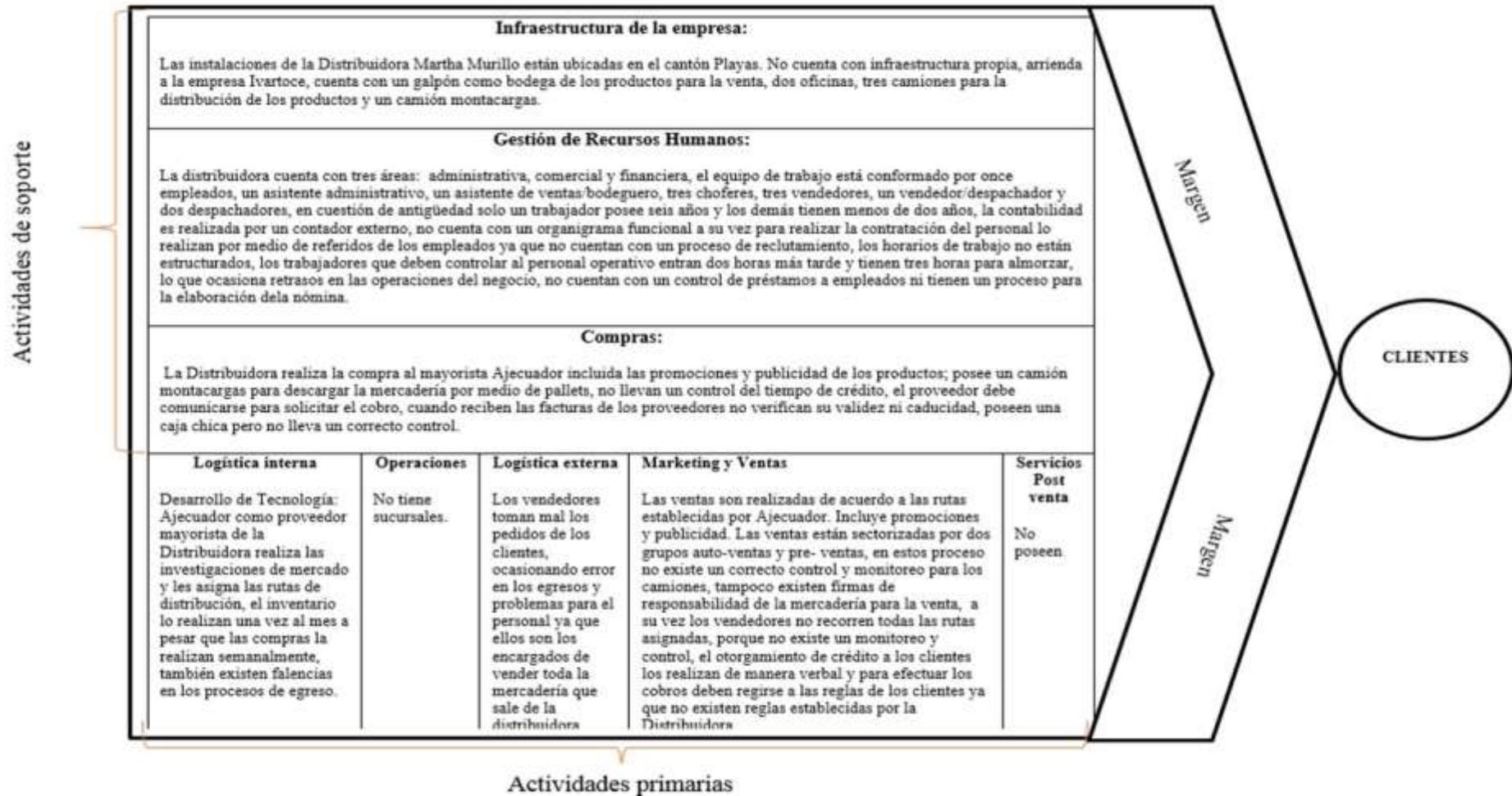
Actividades de soporte:

- ✓ Infraestructura de la empresa: No cuenta con instalaciones propias,
- ✓ Gestión de recursos humanos: Conformado por el proceso de reclutamiento y selección de personal, préstamos a empleados y elaboración de nómina.
- ✓ Compras: Compras a proveedores, recepción de facturas, pagos a proveedores, manejo y control de caja chica.

Actividades primarias.

- ✓ Logística interna: Inventario, egreso de bodega.
- ✓ Operaciones: No posee sucursales.
- ✓ Logística externa:
- ✓ Marketing y ventas.
- ✓ Servicio post-venta.

Esquema de la cadena de valor actual del negocio



5. Referencias Bibliográficas

- ✓ Arenal Laza, C. (2016, p. 39). *Organización de Procesos de Venta*. Logroño - España: Editorial Tutor Formación.
- ✓ Berrozpe, A. (2012). *La cadena de valor de los operadores logísticos en España*. Madrid - España: Lulu Author.
- ✓ Caballero Sanchez de Puerta, P. (2014, p. 21-24). *Estrategia y Organización Comercial*. Andalucía - España: Editorial Cep.
- ✓ Corporación Eléctrica del Ecuador EP. (31 de 08 de 2015, p. 5). *Procedimiento para la Gestión de Nómina y Beneficios*. Obtenido de www.celec.gob.ec:
<https://www.celec.gob.ec/hidropaute/images/ley-de-transparencia/2015/procedimiento.para.la.gestion.de.nomina.y.beneficios.pdf>
- ✓ Cruz roja Colombiana. (s.f.). *Procedimiento para la aprobación de préstamos*. Obtenido de
[http://gestioncalidad.cruzrojacolombiana.org/talento_humano/Sub%20proceso%20de%20talento%20humano/1.%20%20%20Procedimientos/TH-GH-DO\(006\)Solicitud%20aprobacion%20prestamos.pdf](http://gestioncalidad.cruzrojacolombiana.org/talento_humano/Sub%20proceso%20de%20talento%20humano/1.%20%20%20Procedimientos/TH-GH-DO(006)Solicitud%20aprobacion%20prestamos.pdf)
- ✓ Evans, J. R., & Lindsay, W. M. (2014, p. 206). *Administración y control de la calidad*. Mexico: Cengage Learning.
- ✓ López Chanez, F. J. (2011, p. 75). *La Administración de Recursos Humanos en las PYME*. Mexico, Mexico: Pearson Educación de Mexico S.A. de C.V.
- ✓ Louffat, E. (2012, p. VI). *Administracion: Fundamentos del Proceso Administrativo*. Buenos Aires - Argentina: Cengane Learning Argentina.
- ✓ Mesa Holguín, M. (2012, p. 222). *Fundamentos del Marketing*. Bogota, Colombia: Alexander Acosta Quintero.
- ✓ Ministerio de Finanzas del Ecuador. (23 de 01 de 2015). *Instructivo Para el Manejo de Caja Chica en Unidades Administrativas*. Obtenido de : <http://www.finanzas.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2015/06/Instructivo-Cajas-Chicas-23-01-2015.pdf>
- ✓ Morales Castro, J. A., & Morales, C. A. (2014, p. 100). *Credito y Cobranza*. Mexico: Grupo Editorial Patria.
- ✓ Muñoz Negron , D. (2009).