

**IMPLEMENTACION DE MANUALES NORMAS Y
PROCEDIMIENTOS EN LA EMPRESA CONCENTRADOS DE
GUATEMALA, SOCIEDAD ANONIMA CONGUASA
(Práctica Empresarial Dirigida –PED–)**

Gilmar Giovanni Álvarez Santos

M.Sc. Ana Patricia Rosal Gordillo (Asesora)

M.Sc. Erwin Fernando Arévalo García (Revisor)

Guatemala, Julio de 2014



Autoridades de la Universidad Panamericana

M. Th. Mynor Augusto Herrera Lemus
Rector

Dra. Alba Aracely Rodríguez de González
Vicerrectora Académica

M.A. César Augusto Custodio Cobar
Vicerrector Administrativo

EMBA. Adolfo Noguera Bosque
Secretario General

Autoridades de la Facultad de Ciencias Económicas

M.A. César Augusto Custodio Cobar
Decano

M.A. Ronaldo Antonio Girón Díaz
Vice Decano

Lic. Luis Fernando Ajanel Coshaj
Coordinador

**Tribunal que practicó el examen general de la
Práctica Empresarial Dirigida –PED–**

Licda. Rosa María Nochez
Examinador

Lic. Juan Carlos Valladares
Examinador

Lic. Axel Ramírez
Examinador

M. Sc. Ana Patricia Rosal Gordillo
Tutor

M. Sc. Erwin Fernando Arévalo García
Revisor



UNIVERSIDAD
PANAMERICANA

"Sapientia ante tutto, adquirere subditurii"

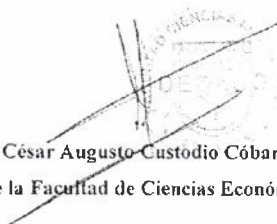
REF.:C.C.E.E.20-2014-ADMÓN

LA DECANATURA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS.

GUATEMALA, 18 DE JUNIO DEL 2014

SEDE ÁLAMOS, SAN MIGUEL PETAPA

De acuerdo al dictamen rendido por la Licenciada Ana Patricia Rosal Gordillo, tutora y Licenciado Erwin Fernando Arévalo García, revisor de la Práctica Empresarial Dirigida, proyecto -PED- titulada "IMPLEMENTACIÓN DE MANUALES NORMAS Y PROCEDIMIENTOS EN LA EMPRESA CONCETRADOS DE GUATEMALA, SOCIEDAD ANÓNIMA (CONGUASA)". Presentada por el estudiante Gilmar Giovanni Alvarez Santos, y la aprobación del Examen Técnico Profesional, según consta en el Acta No. 00797, de fecha 07 de abril de 2014; **AUTORIZA LA IMPRESIÓN**, previo a conferirle el título de Administrador de Empresas en el grado académico de Licenciado.



Lic. César Augusto Custodio Cóbar
Decano de la Facultad de Ciencias Económicas.

Guatemala, 22 de febrero 2014

Señores
Licenciado César Augusto Custodio Cóbar
Licenciado Luis Fernando Ajanel Coshaj
Facultad de Ciencias Económicas-Programa ACA
Universidad Panamericana
Ciudad.

Estimados señores:

En relación al trabajo de Práctica Empresarial Dirigida (PED), del tema "**IMPLEMENTACION DE MANUALES NORMAS Y PROCEDIMIENTOS EN LA EMPRESA CONCENTRADOS DE GUATEMALA, SOCIEDAD ANONIMA CONGUASA.**", realizado por el practicante: **Gilmar Giovanni Álvarez Santos, carné No. 201301753**, estudiante de la carrera de **Administrador de empresas**; he procedido a la tutoría de la misma, observando que cumple con los requerimientos establecidos en la reglamentación de Universidad Panamericana.

De acuerdo con lo anterior, considero que la misma cumple con los requisitos para ser sometida al Examen Privado Técnico Profesional (EPTP), por lo tanto doy el dictamen de aprobado al tema desarrollado en la Práctica Empresarial Dirigida con la nota de ochenta (80) puntos sobre 100.

Al ofrecermme para cualquier aclaración adicional, me suscribo de ustedes.


f. M. Sc. Ana Patricia Rosal Gordillo Tutor

14754



Guatemala 10 de Marzo de 2014.

Señores:

Facultad de Ciencias Económicas
Universidad Panamericana

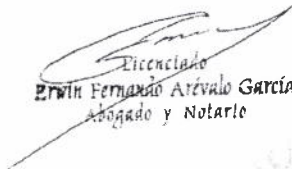
Estimados Señores:

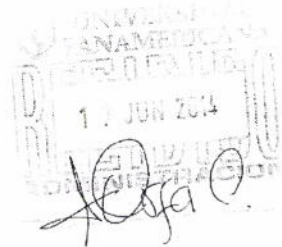
En relación al trabajo de Practica Empresarial Dirigida (PED), del tema **"Implementación de Manuales Normas y Procedimientos en la Empresa Concentrados de Guatemala, Sociedad Anónima, CONGUASA"**, realizado por Gilmar Giovanni Álvarez Santos, con Carne No. 2013-01-753 estudiante de la carrera de Licenciatura de Administración de Empresas; he procedido a la revisión de la misma, observando que cumple con los requerimientos establecidos en la reglamentación de Universidad Panamericana.

De acuerdo con lo anterior, considero que la misma cumple con los requisitos para ser sometida al Examen Privado Técnico Profesional (EPTP), por lo tanto doy el dictamen de **aprobado** al tema desarrollado en la Practica Empresarial Dirigida.

Me suscribo de ustedes, y puedo ser contactado para cualquier aclaración respecto al Informe de la Práctica Empresarial presentada.

Lic. Erwin Fernando Arévalo García
Pedagogo, Abogado y Notario
Teléfono 54144803


Licenciado
Erwin Fernando Arévalo García
Abogado y Notario





UNIVERSIDAD
PANAMERICANA

"Sabiduría ante todo, adquiere sabiduría"

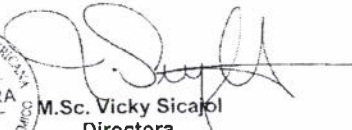

REGISTRO Y CONTROL ACADÉMICO

REF.: UPANA: RYCA: 891.2014

El infrascrito Secretario General EMBA. Adolfo Noguera Bosque y la Directora de Registro y Control Académico M.Sc. Vicky Sicajol, hacen constar que el estudiante **Gilmar Giovanni Alvarez Santos** con número de carné 201301753, aprobó con **77 puntos** el Examen Técnico Profesional, del Programa de Actualización y Cierre Académico -ACA- de la Licenciatura en Administración de Empresas, en la Facultad de Ciencias Económicas, el día siete de abril del año dos mil catorce.

Para los usos que el interesado estime convenientes se extiende la presente en hoja membretada a los dos días del mes de julio del año dos mil catorce.

Atentamente,



DIRECTORA
M.Sc. Vicky Sicajol
Directora
Registro y Control Académico


Vo.Bo. EMBA. Adolfo Noguera Bosque
Secretaría General


Omar L.
de Arce

CONTENIDO

Resumen	i
Introducción	ii
Capítulo 1	
Descripción de la empresa	
1.1 Antecedentes	1
1.1.1 Visión	1
1.1.2 Misión	1
1.1.3 Objetivos	1
1.1.4 Principios	2
1.1.5 Organigrama actual	3
1.1.6 Descripción de puestos actuales	4
1.1.7 Información interna y externa	13
1.2 Marco teórico	18
1.3 Planteamiento del problema	30
1.4 Justificación	30
1.5 Pregunta de investigación	30
1.6 Objetivos	30
1.6.1 General	30
1.6.2 Específicos	30
1.7 Alcances y límites	30
Capítulo 2	
2.1 Metodología	31
2.2 sujetos de la investigación	31
2.3 Instrumentos	31
2.4 Diseño de la investigación	32
2.5 Procedimientos	32
2.6 Aporte esperado	33
Capítulo 3	
Presentación de los resultados	
3.1.1 Encuesta en el Área Administrativo	34
3.1.2 Encuesta Área Producción	41
3.2 Análisis de los resultados	44
3.2.1. Administrativos	44
3.2.2 Producción	45

Capítulo 4	
Solución propuesta	
4.1 Objetivo de la propuesta	46
4.2 Justificación de la propuesta	46
4.3 Propósito	46
4.4 Resultados esperados	46
4.5 Recursos necesarios	47
4.6 Presupuesto	48
4.6.1 Cálculo de la TIR sobre el presupuesto de implementación	49
4.7 Cuadro de actividades	51
4.8 Propuesta Manual de Procedimientos	52
4.9 Propuesta de organigrama	70
4.10 Propuesta de principales funciones	71
4.11 Propuesta de Marketing interno	77
4.12 Estrategia de comunicación interna	80
4.13 Cronograma de actividades de plan de marketing	81
Conclusiones	82
Recomendaciones	83
Referencias Bibliográficas.	84
Anexos	85
Anexo 1 Análisis FODA	86
Anexo 2 Cuestionario	87
Anexo 3 Gráfica de Causa y Efecto	100
Anexo 4 Encuesta en el Área Administrativa	101
Anexo 5 Encuesta en el Área de Producción	104
Anexo 6 Cronograma de Actividades	105
Anexo 7 Glosario	106

Contenido de Gráficas

Organigrama actual de CONGUASA	3
Gráficas de Encuesta Área de Administración	
Gráfica 1. La información llega a tiempo a los demás departamentos para su análisis y procesamiento	34
Gráfica 2. Se realiza a tiempo las ordenes de adquisición de materiales	35
Gráfica 3. El personal está especializado, ejecuta actividades a su cargo	36
Gráfica 4. Cumple el personal con las fechas establecidas con sus Responsabilidades	37
Gráfica 5. Es productivo el trabajo gracias por las políticas emanadas por el departamento	38
Gráfica 6. Se comunican los objetivos a toda la organización	39
Gráfica 7. Se realiza el pago a los proveedores en la fecha pactada	40

Gráficas de Encuesta Área de Producción

Gráfica 8. Se solicitan a tiempo los materiales a los proveedores	41
Gráfica 9. La implementación de controles reduce la inactividad	42
Gráfica 10. Las condiciones de trabajo permite laborar de una manera Satisfactoria	43
Propuesta de Organigrama	70
Gráfica de Causa y efecto	100

Contenido de Cuadros

Descripción de Puestos Actual Gerente General	4
Descripción de Puestos Actual Auditoría	5
Descripción de Puestos Actual Zootecnista	6
Descripción de Puestos Actual Producción	7
Descripción de Puestos Actual Asistente de Gerencia	8
Descripción de Puestos Actual Mensajero	8
Descripción de Puestos Actual Piloto	9
Descripción de Puestos Actual Encargado de Producción	10
Descripción de Puestos Actual Cobros	11

Descripción de Puestos de Asistente de Gerencia	12
Presupuesto	48
Cálculo de La TIR	49
Flujos de Efectivo	50
Cuadro de Actividades	51
Estrategia de comunicación interna	80
Cronograma de Actividades Plan de Marketing	81
FODA	86
Cronograma de Actividades	105

Contenido de Diagramas de Flujo

Preparación y traslado de planillas de pago	57
Pago a proveedores	59
Análisis y preparación de fórmulas para elaborar concentrado	61
Ejecución de orden de producción	63
Requisición de compra de materia prima	65
Manejo de molino de granos para fabricar concentrados	67
Entrega de correspondencia	69

Resumen

En toda empresa es necesario establecer normas y procedimientos para definir y especificar las actividades que realiza cada uno de los departamentos que lo integran a efecto de optimizar la administración de recursos humanos, financieros, tecnológicos para tener documentados todos los procesos.

Concentrados de Guatemala Sociedad Anónima, se dedica a la producción de concentrados para aves y porcinos, en base a la implementación de manuales de normas y procedimientos quiere desarrollar nuevos procesos que le permita una readecuación de funciones.

En la investigación se encuentran respuestas a las preguntas realizadas a los colaboradores de los departamentos de administración y producción para analizar la forma que desarrollan sus actividades laborales.

El primer capítulo presenta todos los antecedentes base de Concentrados de Guatemala Sociedad Anónima, así como su razón de ser, visión, misión, valores que se encuentran en la descripción de puestos, organigrama. Se describen los antecedentes históricos, el marco jurídico legal que respalda el funcionamiento de la empresa.

Segundo capítulo se establece la metodología utilizada en la investigación siendo esta descriptiva, por lo cual se consulto libros e internet.

Tercer capítulo se presentan los resultados y el análisis de la encuesta que se trasladó a los departamentos de administración y producción.

En el capítulo cuatro se presenta la propuesta que se desarrollara para mejorar los procesos y procedimientos en el área de producción se describen los pasos a seguir por medio de un cronograma de actividades y los recursos que se utilizaran para lograr la implementación.

Se adjunta las referencias bibliográficas que se consultaron para enriquecer esta investigación, así como los anexos que nos ayudaron a determinar hallazgos de esta investigación.

Introducción

El Manual de normas y procedimientos de le empresa Concentrados de Guatemala, Sociedad Anónima (CONGUASA), describe los diferentes procesos que se llevan a cabo para el desarrollo de las actividades de la empresa, de manera cronológica y sistemática tareas técnicas y consecuentes, narrándolas de principio a fin, en función de la complejidad que represente ejecutarlas.

El presente manual constituye una herramienta administrativa que informa los pasos y operaciones que deben realizarse para el cumplimiento de las funciones de las diferentes áreas que conforman la empresa, para tal efecto se utilizan guías de referencia contenidas en diagramas de flujo y prontuarios con simbología ANSI o ASME que son indispensables en el proceso de la descripción.

El propósito del manual de normas y procedimientos es que el personal conozca de manera integral, sencilla y efectiva todo lo concerniente a las labores básicas y la relación que deberá mantener con otras áreas involucradas en los procesos diseñados por la administración de CONGUASA. Este aspecto permite poner en evidencia la importancia de establecer parámetros de orientación y medición para la fuerza laboral, utilizando tiempos cronometrados para garantizar que el cliente interno y externo experimente la evolución de la gestión de calidad orientada al servicio, eficiencia y eficacia.

CAPÍTULO 1

1.1 Antecedentes de la empresa

Concentrados de Guatemala Sociedad Anónima (CONGUASA) es una empresa 100% guatemalteca, fundada en el año dos mil nueve, se dedica a la elaboración y comercialización de concentrados para aves y porcinos. Teniendo un promedio mensual de producción de cinco mil quintales los cuales el cliente adquiere en la planta ubicada en la zona doce de la ciudad capital.

1.1.1. Visión

Ser la empresa de mayor confiabilidad del sector avícola, por la calidad del recurso humano y de sus productos, comprometida con el cuidado del medio ambiente y con gran responsabilidad social. Con miras a ampliar su mercado a nivel nacional.

1.1.2 Misión

Somos una empresa dedicada a la fabricación de productos de óptima calidad, a precios competitivos, que comercializa concentrado para aves y porcinos por medio de un servicio de mejora continua que satisfaga las necesidades de nuestros clientes.

1.1.3 Objetivos

Objetivo General

Ofrecer productos con un excelente control de calidad avícola y porcina respaldados por la experiencia de cuatro años, en el mercado que satisface las necesidades de los clientes.

Objetivos Específicos

Aumentar la cartera de clientes

Generar una imagen atractiva de la empresa y del producto en el mercado.

Convertir en un negocio competitivo en el mercado al producto de concentrados y demás productos de la empresa.

Aumentar las utilidades progresivamente.

1.1.4 Principios

Actualmente CONGUASA se rige bajo los siguientes principios que identifica las conductas deseables, de todos los colaboradores.

Integridad

El colaborador de CONGUASA debe actuar con rectitud, atendiendo siempre la verdad y lo correcto. El colaborador de CONGUASA fomentará la credibilidad de los guatemaltecos en la empresa y contribuirá a generar en éste una cultura de confianza y de apego a la verdad.

Amabilidad

El Colaborador de CONGUASA debe tratar a los clientes y colaboradores de la manera más sencilla, creer en la capacidad, bondad, en las aptitudes, que con su esfuerzo y su dedicación consiga lo que se proponga en la vida personal, familiar y laboral.

Honradez

El colaborador de CONGUASA no deberá utilizar su cargo o posición, para obtener algún provecho o ventaja personal o a favor de terceros. Tampoco deberá buscar o aceptar compensaciones o prestaciones de cualquier persona u organización que puedan comprometer su desempeño como colaborador de CONGUASA.

Puntualidad

El Colaborador de CONGUASA, debe de llegar temprano y no presentar excusas porque esto ocasiona un retraso para todos los colaboradores, la puntualidad es una regla que se exige de cada persona para ejecutar determinada acción en un tiempo establecido.

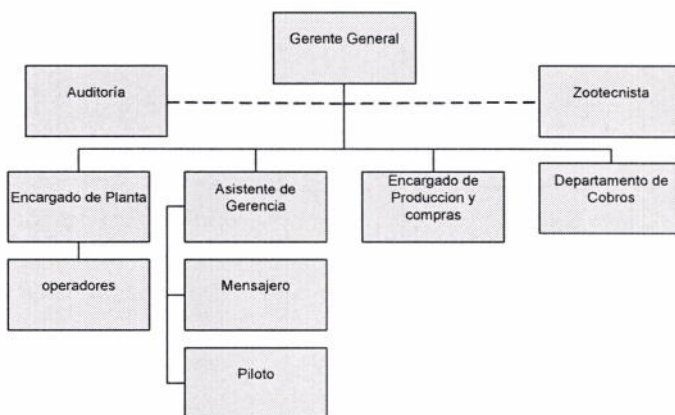
Información Financiera Contable

CONGUASA, trabaja su información en un programa electrónico, el cual es supervisado por Auditoría Interna que se encarga de hacer los registros correspondientes y presentar los estados financieros de forma mensual y son aprobados por la Gerencia General.

El presupuesto lo Realiza el Gerente General de forma anual y lo van revisando mensualmente contra lo ejecutado para revisar las variaciones existente.

1.1.5 Organigrama de la Empresa CONGUASA

Actualmente la empresa cuenta con el organigrama vertical mixto que está integrado por líneas de mando y staff, porque simbolizan el enlace entre las unidades y constituyen la delegación de la autoridad mediante niveles jerárquicos.



Fuente: CONGUASA

1.1.6 Descripción de Puestos Actuales CONGUASA

A continuación se describen las principales funciones de los puestos que actualmente se tienen en CONGUASA

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS	
UNIDAD:	Gerencia General
PUESTO O CARGO:	Gerente General
RESPONDE ANTE:	Ninguno
SUPERVISA A:	Auditora, Zootecnista, encargado de planta, operadores, asistencia de gerencia, mensajero, piloto, encargado de compras y producción, departamento de cobros
FUNCIÓN BÁSICA	
Manejo total de la empresa.	
ACTIVIDADES SUSTANTIVAS	HABILIDADES Y DESTREZAS
Asistente de administración vendedores, cobros, auditoria, encargado departamento de compras,	<ul style="list-style-type: none"> • Gerencia • Marketing • Producción • Conocimiento de ramo en concentrados y aves.
RESPONSABILIDAD	
Encargado de establecer metas y objetivos para que la empresa sea más rentable.	
EXPERIENCIA	
20 años; Ingeniero Zootecnista	
SEXO: Masculino	EDAD: 50 años

Fuente: CONGUASA

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS	
UNIDAD:	Asesoría
PUESTO O CARGO:	Auditora
RESPONDE ANTE:	Gerencia General
SUPERVISA A:	Asistente de administración, cobros, depto. de compras
FUNCIÓN BÁSICA	
Revisión, análisis que se cumplan con todos los procedimientos para la elaboración de estados financieros y que se obtengan los resultados esperados.	
ACTIVIDADES SUSTANTIVAS	HABILIDADES Y DESTREZAS
Entrega mensual de estados financieros, inventarios.	Honestidad
RESPONSABILIDAD	
Encargado de establecer metas y objetivos para que la empresa sea más rentable.	
EXPERIENCIA	
Perito Contador, Auditor Público, Técnico en Informática y Administración de Negocios, 13 años de experiencia.	
SEXO : Femenino	EDAD: 30 años
ATRIBUCIONES	
Manejo del sistema contable, administrativo, cuentas bancarias contabilidad fiscal y administrativa empresa.	

Fuente: CONGUASA

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS	
UNIDAD:	Asesoría
PUESTO O CARGO:	Zootecnista
RESPONDE ANTE:	Gerencia General
SUPERVISA A:	Producción, encargado de formulas
FUNCIÓN BÁSICA	
Encargado de formular para producción de concentrado, análisis y evaluación del crecimiento de aves	
ACTIVIDADES SUSTANTIVAS	HABILIDADES Y DESTREZAS
Manejo de sistema para formular producción, historial análisis del crecimiento y evolución de aves, mantenimiento de desinfección de granjas.	<ul style="list-style-type: none"> • Honestidad • conocedor del área
RESPONSABILIDAD	
Crear las fórmulas necesarias para la producción de concentrado que el cliente solicita.	
EXPERIENCIA	
Ingeniero Zootecnista 30 años	
SEXO : Masculino	EDAD: 60 años
ATRIBUCIONES	
Entrega de fórmulas para la producción de concentrado, entrega de reportes de crecimiento de aves, visitas a clientes venta de aves.	

Fuente: CONGUASA

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS	
UNIDAD:	Producción
PUESTO O CARGO:	Encargado de planta
RESPONDE ANTE:	Gerencia General
SUPERVISA A:	Operarios
FUNCIÓN BÁSICA	
Encargado de la elaboración de concentrado, solicitud de fórmulas, materia prima, despacho de concentrado.	
ACTIVIDADES SUSTANTIVAS	HABILIDADES Y DESTREZAS
Elaborar concentrado	Honestidad
RESPONSABILIDAD	
Producción de concentrado.	
EXPERIENCIA	
Titulo Nivel medio, con 5 años de experiencia en puestos similares.	
SEXO: Masculino	EDAD: 30 años
ATRIBUCIONES	
Operar maquinaria para la elaboración de concentrados.	

Fuente: CONGUASA

DESCRIPCION DE PUESTOS	
UNIDAD:	Asistente de Gerencia
PUESTO O CARGO:	Mensajero
RESPONDENDE ANTE:	Asistencia de Gerencia
SUPERVISA A:	Ninguno
FUNCIÓN BÁSICA	
Mensajería general de la empresa	
ACTIVIDADES SUSTANTIVAS	HABILIDADES Y DESTREZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Llevar documentos • Hacer depósitos • Cobrar Cheques • Pago de servicios 	Honestidad
RESPONSABILIDAD	
mensajería general de la empresa	
EXPERIENCIA	
Tercero Básico con 3 años de experiencia	
SEXO: Masculino	EDAD: 60 años
ATRIBUCIONES	
Mensajería general de toda la empresa	

Fuente: CONGUASA

DESCRIPCION DE PUESTOS	
UNIDAD:	Asistencia de Gerencia
PUESTO O CARGO:	Piloto
RESPONDE ANTE:	Asistencia de Gerencia
SUPERVISA A:	Ninguno
FUNCIÓN BÁSICA	
Piloto de camión	
ACTIVIDADES SUSTANTIVAS	HABILIDADES Y DESTREZAS
Entrega de pedidos	Honestidad
RESPONSABILIDAD	
Entrega a planta de materia prima, granjas concentradas, clientes concentrados y aves.	
EXPERIENCIA	
Tercero Básico con 5 años de experiencia	
SEXO: Masculino	EDAD: 35 años
ATRIBUCIONES	
Fletes y acarreo de materia prima, concentrado.	

Fuente: CONGUASA

DESCRIPCION DE PUESTOS	
UNIDAD:	Producción
PUESTO O CARGO:	Encargado de Compras y producción
RESPONDE ANTE:	Gerencia General
SUPERVISA A:	Producción
FUNCIÓN BÁSICA	
Elaborar inventarios de Materia Prima	
ACTIVIDADES SUSTANTIVAS	HABILIDADES Y DESTREZAS
Hacer reportes de Materia prima, concentrados	Honestidad
RESPONSABILIDAD	
Reporte mensual de inventarios de materia prima, concentrados	
EXPERIENCIA	
Ingeniero Industrial 3 años de experiencia	
SEXO: Masculino	EDAD: 28 años
ATRIBUCIONES	
Ingreso de compras al sistema, elaboración de inventarios de materia prima, concentrado.	

Fuente: CONGUASA

DESCRIPCION DE PUESTOS	
UNIDAD:	Gerencia General
PUESTO O CARGO:	Departamento de Cobros
RESPONDE ANTE:	Gerencia General
SUPERVISA A:	Ninguno
FUNCIÓN BÁSICA	
Cobros cierre semanal de ventas de concentrado	
ACTIVIDADES SUSTANTIVAS	HABILIDADES Y DESTREZAS
Realizar cobros de las ventas	Honestidad
RESPONSABILIDAD	
Cobros a clientes	
EXPERIENCIA	
Perito Contador con 1 año	
SEXO: Femenino	EDAD: 32
ATRIBUCIONES	
Cobros a clientes.	

Fuente: CONGUASA

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS	
UNIDAD:	Gerencia General
PUESTO O CARGO:	Asistente de Gerencia
RESPONDE ANTE:	Gerencia General
SUPERVISA A:	Producción, Encargado de Compras
FUNCIÓN BÁSICA	
Asistente gerencia supervisa encargado producción apoya al encargado de compras	
ACTIVIDADES SUSTANTIVAS	HABILIDADES Y DESTREZAS
Supervisar producción y compras	<ul style="list-style-type: none"> • Honestidad • Proactiva
RESPONSABILIDAD	
Producción, compras	
EXPERIENCIA	
Secretaria comercial con 3 años de experiencia	
SEXO: Femenino	EDAD: 28 años
ATRIBUCIONES	
<p>Apoyar a todas las áreas para que se lleguen a los objetivos esperados,</p> <p>ingresos de cheques, elaboración de envíos,</p> <p>ingresos de facturas proveedores</p>	

Fuente: CONGUASA

1.1.7 Información Interna y Externa

Información Laboral

Los colaboradores cuentan con contratos de trabajo y están afectos al Instituto de Seguridad Social y al Instituto de Recreación de los Trabajadores y todos tienen las prestaciones que por ley les corresponde.

Información Comercial

Concentrados de Guatemala Sociedad Anónima, se dedica a la producción y venta de concentrados para aves y porcinos son entregados a una red de distribuidores, mayoristas y minoristas en la planta de producción ubicada en la Colonia Reformita Zona 12.

Proveedores

Los proveedores con los que cuenta CONGUASA son: Agro Importaciones y Terpack quienes venden la materia prima para la elaboración del concentrado; está elaborado con productos que contiene maíz soluble y soya.

Clientes

CONGUASA realiza sus negociaciones con sus clientes al contado y se produce mensualmente cinco mil quintales, para satisfacer la demanda.

Diagnóstico General

Se observó que en CONGUASA tienen un porcentaje alto de clientes y los cuales todos pagan de contado.

Se encontró el problema que el encargado de producción no asiste a sus labores en forma habitual por lo que en el futuro puede ocasionar problemas de despachos porque hace falta que se haga los inventarios correspondientes a diario y al no existir este control puede quedarse sin materia prima lo que ocasionaría no procesar la producción diaria que aproximadamente son de doscientos quintales de concentrado.

Éste se debe hacer de manera descriptiva, fundamentándose con las herramientas administrativas en las que se pueden mencionar el análisis FODA, Diagrama de Pareto, Diagrama de Causa y Efecto con la finalidad de demostrar el progreso obtenido.

Estudio: Del Entorno

Análisis del Entorno Interno

Aspectos Positivos

CONGUASA tiene cuatro años brindando productos de calidad como empresa y donde los colaboradores basan sus conocimientos según la experiencia que día con día adquieren realizando sus labores.

El Gerente General, es una persona que se identifica con los colaboradores pues tiene la capacidad y experiencia del negocio.

Aspectos Negativos

Por lo observado no se cuenta con el presupuesto adecuado para hacer una remodelación de la estructura de la planta de producción y oficinas que causa una mala imagen ante nuevos clientes.

El recurso humano que actualmente integra el área de administración de CONGUASA, es escaso, por que únicamente hay dos personas y la asesora financiera quien se encarga de llevar a cabo los distintos procesos administrativos y financieros por lo que existe un aumento de trabajo para cada colaborador.

La falta de actualización de Manuales administrativos es lo que impide tener una guía útil para la realización de las actividades y produce errores involuntarios en los procesos de cada departamento.

La alta Gerencia debe comunicar la Misión y la Visión a los colaboradores para que todos estén orientados hacia el logro de los objetivos de CONGUASA.

Análisis del Entorno Externo

Competencia

En lo que corresponde a la competencia hay muchas empresas que se dedican a la misma producción como ejemplo:

Alianza

Areca

Comaya

Planta para Alimentos para Animales el Prado

Purina

Tecnoagro

Factores Económicos

El tipo de cambio, las políticas fiscales, no afectan a CONGUASA.

Factores Naturales

Los fenómenos naturales pueden afectar las ventas debido a la escasez de materia prima, y esto causa incremento en los costos.

Factores Políticos

Actualmente con el nuevo gobierno los impuestos se han mantenido, por lo cual, los empresarios están dispuestos a invertir en capital de trabajo y generar nuevos empleos.

Nombre del Estudio: Recursos Financieros

Estudio Controles Financieros

CONGUASA, cuenta con un sistema electrónico contable para llevar los registros y la clasificación de los ingresos y gastos a las cuentas contables correspondientes, utiliza controles financieros los cuales ayudan a verificar los resultados de la organización en una forma eficiente tomando en cuenta el presupuesto, se cuenta con un Auditor externo, capacitado para analizar el período contable del capital, así como la preparación de estados financieros tales como: Balance General, Estado de Resultados, Flujo de caja e Inventarios, son avalados por el Gerente General de CONGUASA.

Se lleva un control sobre las chequeras, facturas que están en uso. Los procedimientos de las distintas transacciones de compras, ventas, entradas y salidas de caja no están de manera escrita.

El presupuesto se realiza anual, el cual es elaborado por la Gerencia General y revisado juntamente con los de auditoría externa cada mes, para analizar las variaciones existentes entre lo presupuestado con lo ejecutado.

Los ingresos que se perciben son producto de la venta de concentrados a los clientes los cuales los recibe el departamento de cobros y se depositan en una cuenta monetaria de BANRURAL a nombre de CONGUASA, estos son cuadrados con las facturas de ventas al contado.

La Empresa cumple con sus obligaciones fiscales, pagando sus impuestos

Impuesto sobre la Renta

Impuesto al Valor Agregado

Impuesto de Solidaridad

En las fechas establecidas por la Superintendencia de Administración Tributaria.

Nombre del Estudio: De la Producción

Maquinaria

Actualmente se posee un molino y mezcladora, con esta maquinaria la empresa elabora la producción requerida por los clientes.

La producción indica la demanda que tienen, pero la falta de procedimientos y procesos puede hacer que se está utilizando más materia prima de lo indicado para realizar la mezcla y los componentes que requiere el concentrado.

Se cuenta con medidores de rotación de inventarios, con los registros de entradas y salidas de materias primas, ésta información está basada en registros plenamente establecidos y sirven de base para realizar o solicitar los pedidos de los clientes. El Inventario Inicial representa el valor de las existencias de producto en la fecha que comenzó el período contable.

Debido a la naturaleza de los insumos, sus procesos de producción y entrega, se han seleccionado proveedores locales e internacionales por precios, calidad y tiempos de entrega.

El personal de producción no utiliza el equipo necesario para la elaboración de concentrado, esto perjudica la salud de los trabajadores, porque inhalan directamente el polvo del concentrado.

Diagnóstico Específico

Nombre del Estudio: Del Entorno

No cuenta con el presupuesto adecuado para hacer una remodelación de las instalaciones, lo cual causa mala imagen ante potenciales clientes, esto puede ocasionar que prefieran a la competencia.

La cantidad del recurso humano que actualmente integra la empresa es escaso, esto se refleja en el área de administración que únicamente hay dos personas y la asesora financiera quienes se encargan de llevar a cabo distintos procesos administrativos y financieros por lo que existe una recarga significativa de trabajo para cada colaborador.

Nombre del Estudio: De Recursos Financieros

No tienen manual de procedimientos para realizar las diferentes actividades que se desarrollan en ésta área.

Nombre del Estudio: De Producción

La producción indica la demanda que tienen pero la falta de procedimientos y procesos puede hacer que se está utilizando más materia prima de lo indicado para realizar la mezcla y los componentes que requiere el concentrado.

1.2 Marco Teórico

Manuales Administrativos

Franklin (2009). “Los manuales administrativos son documentos que sirven como medios de comunicación y coordinación para registrar y transmitir en forma ordenada y sistemática tanto la información de un empresa (antecedentes, legislación, estructura, objetivos, políticas, sistemas, procedimientos, etc.), como las instrucciones y lineamientos necesarios para que desempeñe mejor sus tareas.”

Objetivos

Franklin (2009) “Presentar una visión de conjunto de la organización (individual, grupal, o sectorial).

Precisar las funciones asignadas a cada unidad administrativa, para definir responsabilidades, evitar duplicaciones y detectar omisiones.

Mostrar claramente el grado de autoridad y responsabilidad de los distintos niveles jerárquicos que la componen.

Ahorrar tiempo y esfuerzo en la realización de funciones pues evitan la repetición de instrucciones y criterios de actuación.

Relacionar las estructuras jerárquicas funcionales con los procesos del negocio.

Coadyuvar a la correcta realización y uniformidad de las labores encomendadas a todo el personal.

Promover el aprovechamiento racional de los recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos disponibles.

Fortalecer la cadena de valor de la organización.

Facilitar el reclutamiento, selección, inducción, socialización, capacitación, y desarrollo del personal.

Servir como una fuente de información para conocer la organización.

Funcionar como medio de relación y coordinación con otras organizaciones.”

Clasificación Básica

Por su naturaleza o área de aplicación (Franklin 2009)

Microadministrativos

“Son los manuales que corresponden a una sola organización, que se refieren a ella de modo general o se circunscriben a alguna de sus áreas en forma específica.

Macroadministrativos

Son los documentos que contienen información de más de una organización.

Mesoadministrativos

Incluyen a una o más organizaciones de un mismo sector de actividad o ramo específico. El término mesoadministrativo se usa normalmente en el sector público, aunque también puede emplearse en el sector privado.

Por su contenido

De organización

Estos manuales contienen información detallada sobre los antecedentes, legislación, atribuciones, estructura orgánica, organigrama, misión, funciones organizacionales. Cuando corresponden a una área específica comprenden la descripción de puestos; de manera opcional pueden presentar el directorio de la organización.

De procedimientos

Constituyen un documento técnico que incluye información sobre la sucesión cronológica y secuencial de las operaciones concatenadas entre sí, que se constituyen en una unidad para la realización de una función, actividad o tareas específicas en una organización.

Todo procedimiento incluye la determinación de tiempos ejecución, el uso de los recursos materiales y tecnológicos, así como la aplicación de métodos de trabajo y control para desarrollar las operaciones de modo oportuno y eficiente.

De políticas

También conocidos como de normas, estos manuales incluyen guías básicas que sirven como marco de actuación para realizar acciones, diseñar sistemas e implementar estrategias en una organización.

De puestos

Conocido también como manual individual, precisa la identificación, relaciones, funciones y responsabilidades asignadas a los puestos de la organización.

De personal

Identificados también como manuales de relaciones industriales, de reglas del empleado lo de empleo, básicamente incluye información sobre:

Condiciones de trabajo

Organización y control de personal

Lineamientos para: El análisis y valuación de puestos, reclutamiento, selección, contratación, inducción, socialización personal.

Capacitación y desarrollo

Normatividad

Higiene y seguridad

Prestaciones

De finanzas

Manuales que respaldan el manejo y distribución de los recursos económicos de una organización en todos los niveles en particular en las áreas responsables de su captación, aplicación, resguardo y control.

De producción

Elemento de soporte para dirigir y coordinar procesos de producción en todas sus fases, constituye un auxiliar muy valioso para uniformar criterios y sistematizar líneas de trabajo en áreas de fabricación.”

Reseña Histórica de Justo a Tiempo

J. Hay (2002). "Alrededor del año 1976 los japoneses específicamente los dirigentes de negocios comenzaron a buscar maneras de mejorar la flexibilidad de los procesos fabriles, a causa de descenso que empezaba a sufrir la curva de crecimiento económico e industrial, que venía en ascenso desde hacía más de 25 años; pero que fue afectada profundamente por la segunda crisis mundial del petróleo en 1976.

Fue así como los japoneses en su búsqueda por mejorar la flexibilidad descubrieron el sistema utilizado por la Toyota y a partir de ese momento se empezó a difundir por las diferentes empresas manufactureras de Japón.

Se considera que el "JAT" no es algo japonés en si mismo sino que se compone de una serie de principios universales de fabricación que han sido bien administrados por algunos japoneses.

Posteriormente los occidentales empezaron a analizar el éxito que estaban teniendo las principales empresas japonesas, encontrando alrededor de 14 puntos, 7 de estos se relacionaban directamente con el respeto por las personas y los otros 7 más enfocados a la parte técnica, en la que se señalaba la "eliminación de desperdicio".

En este estudio se determinaron 7 de los 14 puntos como los más apropiados para aplicar en el medio occidental. Estos elementos esenciales componen lo que llamamos "justo a tiempo"

Conocido con el nombre de producción japonesa en un inicio y posteriormente con el nombre de "JUSTO A TIEMPO" porque muchos de los principios o elementos en los que se fundamentaban tuvieron su origen en los Estados Unidos."

Justo a Tiempo

J Hay (2002) "Es una filosofía industrial, que considera la reducción o eliminación de todo lo que implique desperdicio en las actividades de compras, fabricación, distribución y apoyo a la fabricación (actividades de oficina) en un negocio

El desperdicio se concibe como "todo aquello que sea distinto de los recursos mínimos absolutos de materiales, máquinas y mano de obra necesarios para agregar valor al producto".

Justo a tiempo implica producir sólo exactamente lo necesario para cumplir las metas pedidas por el cliente, es decir producir el mínimo número de unidades en las menores cantidades posibles y en el último momento posible, eliminando la necesidad de almacenaje, ya que las existencias mínimas y suficientes llegan justo a tiempo para reponer las que acaban de utilizarse y la eliminación del inventario de producto terminado".

Calidad Total

Deming (1998). "En los albores de la segunda mitad del siglo pasado el economista estadounidense Edwards Deming trató de introducir en su país sus criterios y enfoques relacionados con la calidad total y su gestión en las organizaciones, lo cierto es que sus ideas no tuvieron ninguna acogida.

Japón, país este que después de la Segunda Guerra Mundial se encontraba en una crítica situación, no sólo económicamente sino recordemos que había sufrido además en su territorio la explosión de dos bombas atómicas, suceso único en la historia de la humanidad, y del cual aún sufre sus consecuencias.

Bajo las circunstancias anteriores las ideas de Deming tuvieron gran aceptación en Japón, cuya aplicación ha contribuido, entre otros aspectos, a que este país haya alcanzado el gran desarrollo que hoy día ostenta, siendo incluso una nación con pocos recursos petroleros.

Las ideas de Deming fueron enriquecidas por otro autor importante Joseph Juran, el cual también ha desempeñado un vigoroso papel en el desarrollo de esta filosofía relacionada con la calidad total.

Actualmente en Japón está instituido un premio anual que lleva el nombre de Edwards Deming concedido a los que obtengan grandes logros en esta línea de acción.

El objetivo perseguido por la gestión de calidad total es lograr un proceso de mejora continua de la calidad por un mejor conocimiento y control de todo el sistema.

Todos los procesos internos de forma tal de producir bienes sin defectos a la primera, implicando la eliminación de desperdicios para reducir los costos, mejorar todos los procesos y procedimientos internos, la atención a clientes y proveedores, los tiempos de entrega y los servicios post-venta.

La Gestión de Calidad involucra a todos los sectores, es tan importante producir el artículo que los consumidores desean, y producirlos sin fallas y al menor costo, como entregarlos en tiempo y forma, atender correctamente a los clientes, facturar sin errores, y no producir contaminación. Así como es importante la calidad de los insumos y para ello se persigue reducir el número de proveedores (llegar a uno por línea de insumos) a los efectos de asegurar la calidad (evitando los costos de verificación de cantidad y calidad), la entrega justo a tiempo y la cantidad solicitada; así también es importante la calidad de la mano de obra (una mano de obra sin suficientes conocimientos o no apta para la tarea implicará costos por falta de productividad, alta rotación, y costos de capacitación). Esta calidad de la mano de obra al igual que la calidad de los insumos o materiales incide tanto en la calidad de los productos, como en los costos y niveles de productividad”

Aspectos de La Filosofía Deming.

Deming (1998) “Los aspectos en los cuales se fundamenta la filosofía de Deming son muy importantes y teniendo al consumidor como elemento central en la línea productiva, en general los aspectos a plantear no son exclusivos de ésta sino de gran aplicación en otros sistemas de gestión. Se exponen a continuación:

1. Mejoramiento permanente de los procesos de la organización, no sólo en los productivos y de servicios, teniendo en cuenta además el desempeño de los trabajadores.
2. Capacitación continua de los trabajadores, a través de planes de adiestramiento en el trabajo que se desarrolla.

3. Que se instituya un programa que motive en los trabajadores la educación permanente y el auto mejora.
4. Mejora constante de los productos y servicios, garantizando los recursos pertinentes para cubrir las necesidades a largo plazo.
5. Garantizar el mejoramiento constante de la calidad y la productividad.
6. Que la alta dirección de la organización no solamente se comprometa con la elevación de la calidad y la productividad sino que promueva entre todos los trabajadores los conceptos y principios necesarios.
7. Que las mejoras de productividad se soliciten facilitando los métodos de trabajo adecuados, así como lo los recursos y entrenamientos necesarios.
8. No permitir los niveles o valores aceptados como normales en: productos con defectos, errores de trabajo, demoras o pérdidas de tiempo, materia prima o materiales defectuosos.
9. Que los proveedores que la organización utilice, para cada ítem, reúnan los requisitos de calidad aceptados y que no se realicen las compras solamente atendiendo al precio que ofertan.
10. No depender de las inspecciones masivas sino aplicar pruebas a través de métodos estadísticos sobre todo en los procesos de producción y compras.
11. Que las supervisiones o inspecciones que se realicen tengan como fin ayudar al personal a desempeñar mejor su labor.
12. Estimular una comunicación con eficacia y que sea bilateral (de abajo hacia arriba y viceversa) para permitir la cooperación y el trabajo en conjunto, en función de garantizar el cumplimiento de los objetivos comunes.
13. Eliminación de las barreras, de todo tipo, existentes entre las áreas y/o las personas de la organización.

14. Crear condiciones y eliminar obstáculos para que los trabajadores se sientan partícipes y con orgullo de pertenecer a la organización, así como de sus habilidades y destrezas”.

Empowerment

Blanchard (2004) “Empowerment significa potenciación o empoderamiento, y se basa en capacitar para delegar poder y autoridad a los subordinados y transmitirles el sentimiento de que son dueños de su propio trabajo, es además una herramienta utilizada tanto en la calidad total, como en reingeniería, que provee de elementos para fortalecer los procesos que llevan a las empresas a su adecuado desarrollo.

El Empowerment requiere de un liderazgo eficaz que diariamente sea capaz de dirigir a la gente en el sentido correcto y que esos seguidores se identifiquen con los valores y la misión de la organización y puedan aportar ideas para la ejecución de los objetivos trazados. Con esto se obtiene que el líder tenga varias características muy importantes y particulares, siendo capaz de motivar a sus subordinados a que se incorporen a sus labores con entusiasmo.

Principios de Empowerment

- Asignarles autoridad y responsabilidad sobre las actividades
- Definir estándares de excelencia
- Proveer retroalimentación oportuna sobre el desempeño de los miembros del proceso
- Reconocer oportunamente los logros
- Confiar en el equipo
- Siempre hay una mejor manera de hacer las cosas (mejoramiento continuo)
- Tratar a los colaboradores con dignidad y respeto
- Dar la capacitación necesaria para alcanzar los objetivos y metas
- Proveer la información y herramientas necesarias para facilitar y asegurar la toma de decisiones, adecuada y oportuna.



Resultados de Empowerment

- El Empowerment es necesario para el éxito de los negocios. Este debe ser medido en términos de satisfacción al cliente, mejora de los resultados financieros y desarrollo de su gente.
- Las empresas deben revisar la cultura existente e histórica así como las estructuras; y desarrollar acciones específicas para cambiar lo que sea inadecuado.
- La gente en todos los niveles de la organización no puede abrazar el Empowerment de la noche a la mañana. Lograrlo, requiere tener objetivos consistentes, un enfoque adecuado, entrenamiento, reconocimiento y retroalimentación.
- Comenzaremos enumerando los resultados positivos del Empowerment.
- La persona tiene la responsabilidad, no el jefe o el supervisor, u otro departamento.
- Los puestos generan valor, debido a la persona que está en ellos.
- La gente sabe dónde está parada en cada momento.
- La gente tiene el poder sobre la forma en que se hacen las cosas.
- La persona tiene el control sobre su trabajo.
- El aporte del trabajo de cada individuo es significativo.
- Cada persona puede desarrollar una diversidad de asignaciones.
- Su trabajo significa un reto para cada individuo y no una carga.
- El personal de acuerdo a sus responsabilidades tiene autoridad de actuar en nombre de la empresa.
- Los empleados participan en la toma de decisiones.
- Las opiniones del personal son escuchadas y tomadas en cuenta.
- Saben participar en equipo.
- Se reconocen sus contribuciones.
- Desarrollan sus conocimientos y habilidades.
- Tienen verdadero apoyo.
- Aumenta la satisfacción del cliente final.
- Mejora cambio de actitud de "tener que hacer" una cosa a "querer hacerla".

- Mayor compromiso de los empleados.
- Mejora comunicación entre empleados y gerentes.
- Procesos más eficientes de toma de decisiones.
- Costos de operación reducidos.
- Una organización más rentable.
- Cada uno de los individuos que forman parte del recurso humano de la organización estará en la capacidad de:
 - Controlar conflictos.
 - Resolver Problemas.
 - Evaluar Diferencias.
 - Apoyar a sus compañeros.
 - Ayuda en toma de decisiones.
 - Participar en reuniones.
 - Comunicar ideas.”

Simbología de Aplicación General ANSI

Franklin (2009) “La simbología utilizada es la desarrollada por **American National Standard Institute (ANSI)** por sus siglas en inglés, la cual está condicionada y adecuada para representar flujos de información del procesamiento electrónico de datos o diagramas de flujos administrativos.



Inicio o Terminación: Indica el inicio o la terminación del procedimiento, puede también representar una acción o lugar; además se usa para indicar una unidad administrativa o persona que recibe o proporciona información.



Actividad u operación: Describe las funciones que desempeñan las personas involucradas en el procedimiento.



Documento: Representa cualquier documento que se utilice o se genere en el procedimiento.



Decisión o alternativa: Indica un punto dentro del procedimiento en donde se debe tomar una decisión entre dos o más opciones (Sí o No).



Archivo: Indica el almacenamiento o resguardo de un documento de manera temporal o permanente.



Conector de Página: Representa una conexión o enlace con otra hoja diferente, en la que continúa el diagrama de flujo.



Conector: Representa una conexión o enlace de una parte del Diagrama de Flujo con otra parte del mismo”.

1.3 Planteamiento del Problema

Proporcionar una mejora en el sistema de control interno de producción de la empresa CONGUASA; para lograr eficiencia en el control de existencias de materiales y productos del concentrado a través de la implementación de un manual de normas y procedimientos.

1.4 Justificación

Los estudios realizados son importantes por ser parte del proceso que muestra la situación actual de la empresa y lo que se busca es el mejoramiento continuo de la eficiencia y la eficacia en las actividades que realizan diariamente los colaboradores que la integran.

1.5 Pregunta de Investigación

¿Necesita el departamento de producción de Concentrados de Guatemala, Sociedad Anónima, un manual de normas y procedimientos?

1.6 Objetivo

Lograr una mejora importante en los procesos de manera que proporcionen un mejor control en el área de producción con la finalidad de obtener controles adecuados, así como las actividades que se desarrollen dentro de la empresa.

1.6.1 Objetivo General

Disminuir los tiempos de procesos en el área de producción.

1.6.2 Objetivos Específicos

Desarrollar la visión de los nuevos procesos mejorados.

Rediseñar los procesos, realizados por consultores externos y especialistas internos.

Preparar nuevos procesos.

Definir metas y objetivos estratégicos que justifiquen la implementación de un manual de normas y procedimientos.

1.7 Alcances y límites

Alcance

La gerencia autorizó realizar una reingeniería en el departamento de producción.

CAPÍTULO 2

2.1 Metodología

La investigación que se realizará es de tipo descriptiva, la modalidad del estudio es especificar las propiedades, las características y los perfiles importantes del personal de CONGUASA, en un estudio descriptivo porque se selecciona una serie de cuestiones, se mide y se recolecta información sobre cada una de ellos, para así describir lo que se investiga.

2.2 Sujetos de la Investigación

La empresa CONGUASA, es una empresa que se dedica a la elaboración y comercialización de concentrados para aves y porcinos.

El área que estará involucrada es:

El departamento de producción.

Los colaboradores que participan en el estudio de este proyecto son los siguientes:

Asesora de Auditoria

Encargado de Planta de Producción

2.3 Instrumentos

Entrevistas

Observación

Análisis Documental

Análisis Organizacional

Análisis FODA

2.4 Diseño de la Investigación

Se realizará una entrevista a la Asesora de Auditoría para verificar el control interno de concentrado.

Se verificará la información de la entrevista realizada

Se observará el proceso de producción

Se realizará un informe sobre las deficiencias del área de producción.

Se revisarán las atribuciones del encargado del área de producción.

Se realizará un análisis de los resultados obtenidos durante la observación.

Se realizará un informe indicando las recomendaciones sobre las deficiencias observadas en el área de producción.

2.5 Procedimiento

Presentar un listado de los materiales y productos de concentrado para aves y porcino que se encuentra en el área de producción, exponiendo cada uno de los problemas para tomar medidas. Determinar e identificar las fallas existentes en el control interno de producción, evaluar los facilitadores de la implementación de manual de normas y procedimientos. Elaborar formatos de control del personal que están en el área de producción y de inventarios de entradas, salidas y existencias de materiales. Además proponer capacitaciones constantes sobre propuestas de mejoras en la recolección, registros y actualización de la información sobre la existencia y control de todos los materiales que se encuentren en CONGUASA. Crear un nuevo diseño para cada proceso. Poner en ejecución el proceso del manual de normas y procedimientos.

2.6 Aporte esperado

A la profesión

Aportar la información y conocimiento a los Administradores de Empresas

A la Universidad

Dar a conocer a todos los futuros profesionales de las diferentes carreras de la Universidad Panamericana el trabajo de la Práctica Empresarial Dirigida (PED) para que les proporcione un valor agregado a sus conocimientos laborales, estudiantiles y profesionales.

A la empresa

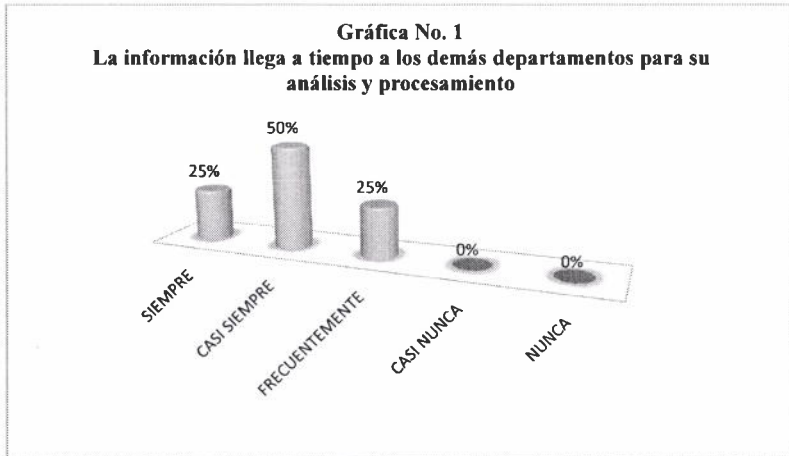
Ofrecer un manual de normas y procedimientos en el área de producción, para un reajuste radical de los procesos de la empresa CONGUASA.

CAPÍTULO 3

Presentación de los Resultados

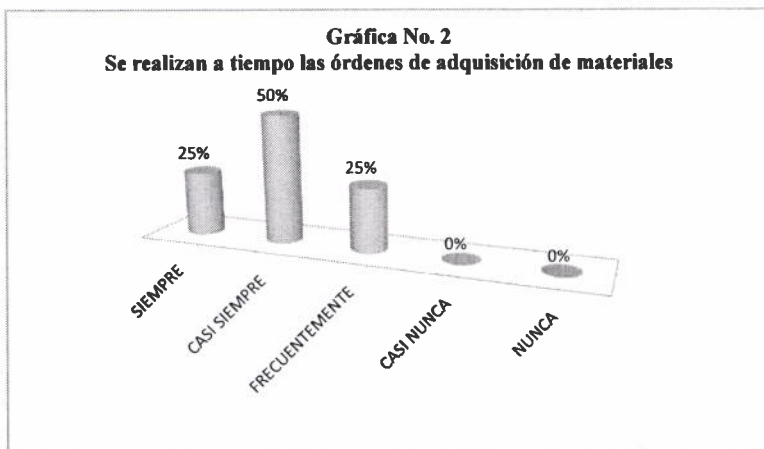
3.1.1. Encuesta en el Área Administrativo

Se realizó un cuestionario de ocho preguntas cerradas a los cuatro colaboradores del área administrativa, se obtuvieron los siguientes resultados.



Fuente: Elaboración propia 2014.

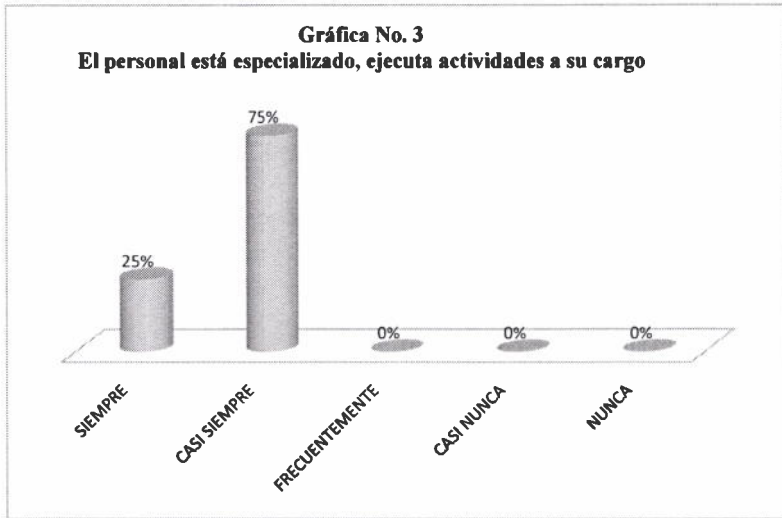
De los cuatro colaboradores encuestados una indicó que siempre la información llega a tiempo, dos que casi siempre y una frecuentemente. Se debe de trabajar en equipo para que la información sea trasladada al cien por ciento para que la gerencia pueda tomar las decisiones correspondientes en el tiempo oportuno para poder organizar, evaluar y controlar las distintas áreas administrativas.



Fuente: Elaboración propia 2014.

De los cuatro colaboradores encuestados una indicó que siempre las órdenes de adquisición de materiales se llegan a tiempo, dos que casi siempre y una frecuentemente.

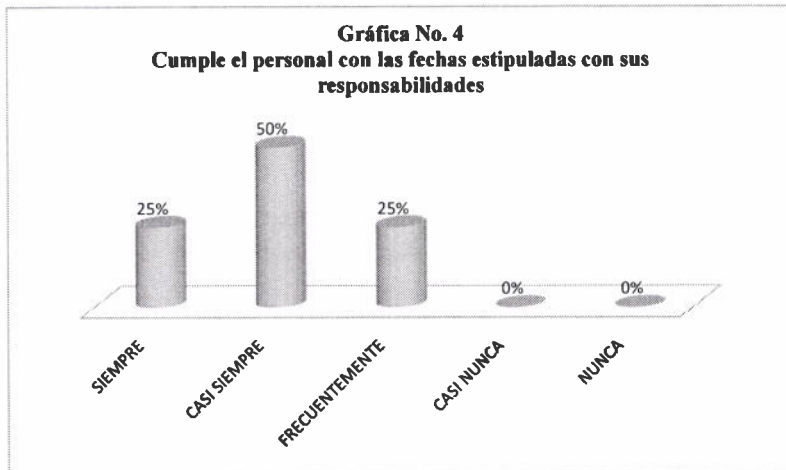
Habrà que implementar un procedimiento para que todas las órdenes de adquisición de materiales estèn a tiempo, para poder tener la materia prima cuando se necesite y así poder cumplir con la producción diaria.



Fuente: Elaboración propia 2014

De los cuatro colaboradores encuestados una indicó que siempre el personal está especializado y tres que casi siempre.

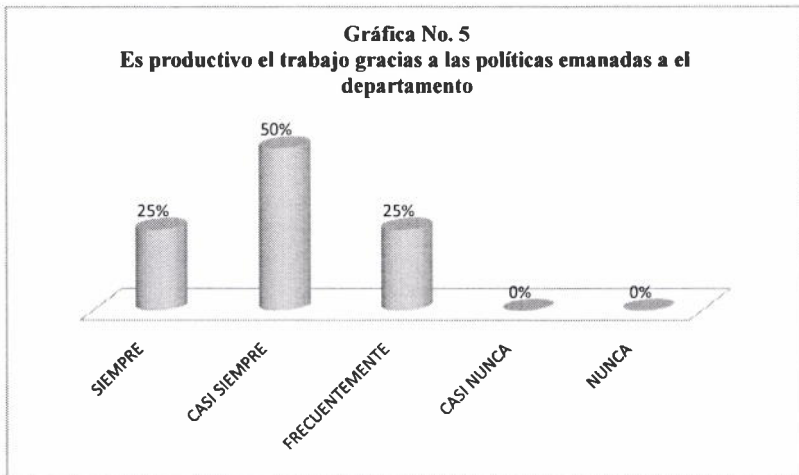
Lo que necesita es que todo el personal este especializado en la labor que ejecute, para poder disminuir los errores en los procesos administrativos que cada uno ejecute.



Fuente: Elaboración propia 2014

De los cuatro colaboradores encuestados una indicó que siempre se cumple con las fechas estipuladas, dos que casi siempre y una frecuentemente.

Los informes y reportes se tienen que entregar en las fechas indicadas para que la gerencia pueda tomar las decisiones en tiempo, se tienen que concientizar al personal para que cumpla con esta norma.



Fuente: Elaboración propia 2014

De los cuatro colaboradores encuestados una indicó que siempre cumple las políticas, dos que casi siempre y una frecuentemente.

Las políticas o normas son guías básicas que nos ayudan para realizar acciones diseñar sistemas y así hacer productivo el trabajo que se realiza, pero si estas normas no se cumplen siempre habrá deficiencias que se tienen que mejorar.

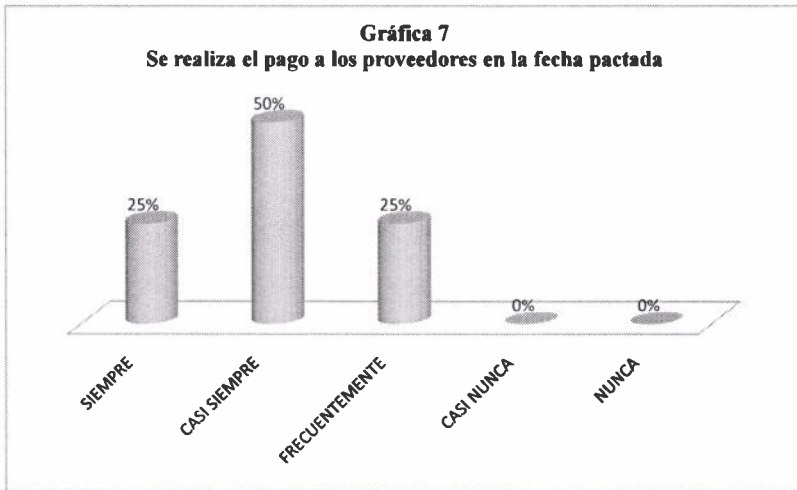
Gráfica 6
Se comunican los objetivos a toda la organización



Fuente: Elaboración propia 2014

De los cuatro colaboradores encuestados tres indicaron que siempre y una frecuentemente.

Es necesario que la alta gerencia haga llegar por medios impresos o electrónicos los objetivos de cada departamento para que estos se puedan supervisar y así poderlos medir semanalmente o mensualmente.



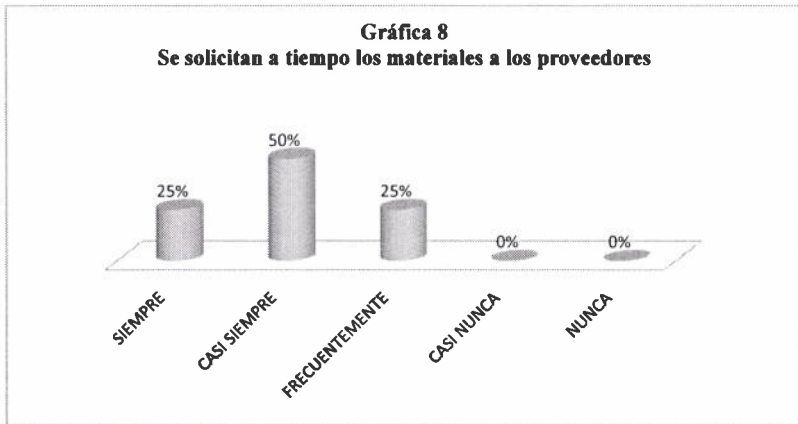
Fuente: Elaboración propia 2014

De los cuatro colaboradores encuestados una indicó que siempre los pagos se realizan los pagos en la fecha pactada, dos casi siempre y una frecuentemente.

Los pagos a los proveedores se tienen que realizar en las fechas estipuladas para evitar recortes en el tiempo de crédito así como cargos administrativos, los pagos en fechas se puede negociar un descuento por pronto pago y negociar que los precios se mantengan por el volumen de compras que se realizan mensualmente.

3.1.2. Encuesta en el Área de Producción

Se realizó un cuestionario de 3 preguntas cerradas a los cuatro colaboradores del área producción, se obtuvieron los siguientes resultados

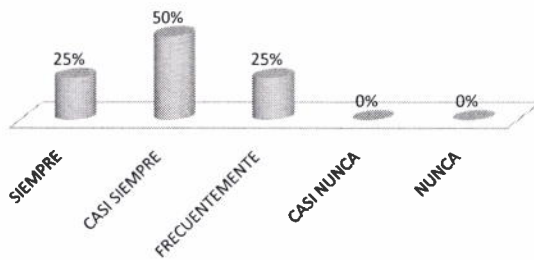


Fuente: Elaboración propia 2014

De los cuatro colaboradores encuestados una indicó que siempre se solicitan a tiempo los materiales, dos casi siempre y una frecuentemente.

Los materiales se tienen que solicitar en tiempo oportuno no se pueden demorar o traspapelar las órdenes que están autorizadas porque esto retrasa la producción si algún material no está disponible en la bodega.

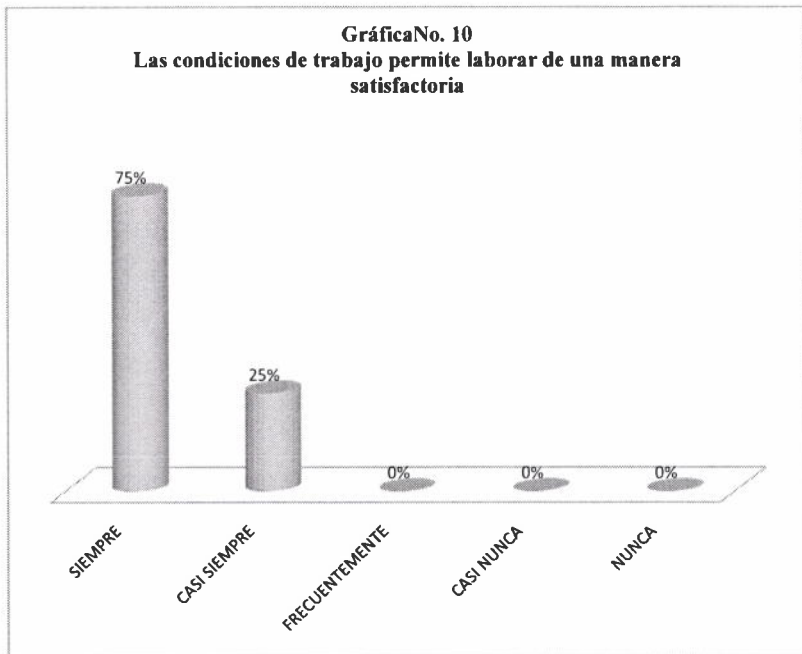
Gráfica 9
La implementación de controles reduce la inactividad



Fuente: Elaboración propia 2014

De los cuatro colaboradores encuestados una indicó que siempre los controles reducen el tiempo de inactividad, dos casi siempre y una frecuentemente.

La implementación de diversos controles como programas computarizados ayudará a disminuir el desperdicio de materiales y evitar el tiempo de inactividad de los colaboradores.



Fuente: Elaboración propia 2014

De los cuatro colaboradores encuestados tres indicaron que siempre las condiciones laborales permiten realizar de una manera satisfactoria sus labores, una indicó que casi siempre.

A los colaboradores hay que tenerlos motivados para que puedan realizar de forma eficiente su trabajo por lo cual cada empresa tiene que cumplir con la jerarquía de las necesidades de Maslow:

Necesidades fisiológicas, necesidades de seguridad y protección, necesidades de pertenencia, necesidades de estima, y necesidades de autorrealización.

3.2 Análisis de los Resultados del Área de Administración

La encuesta realizada a los cuatro colaboradores en el área de administración nos indica que la información financiera no es trasladada a tiempo lo cual hace que las decisiones no se puedan tomar en el tiempo oportuno.

Se demuestra en el resultado que no hay forma de lograr un control absoluto del manejo de toda la información si no se cuenta con un sistema adecuado de elementos que permitan controlar el flujo de la información y los altos niveles de documentación diaria que se manejan, la forma de lograr estos objetivos a través de un enfoque sistemático claro y eficaz que permita el involucramiento de todo el personal y la creación de responsabilidades para con la información.

La metodología de Justo a Tiempo como procedimiento de gestión y manejo productivo puede ser utilizada en Concentrados de Guatemala.

Cualquier proceso se puede examinar con el fin de determinar las operaciones que no le añaden valor y las causas para que el trabajo no se interrumpa, facilitando la detección de las anomalías, eliminando las tareas ineficaces que impiden un buen desarrollo entre los departamentos de Concentrados de Guatemala.

La aplicación del modelo de Justo a Tiempo puede minimizar en gran porcentaje los costos que tradicionalmente asigna a sus departamentos aumentando la posibilidad de dar una visión para la gestión y la toma de decisiones.

La implementación de ésta metodología requiere disciplina y un cambio de mentalidad que se puede lograr a través de la implantación de una cultura orientada a la calidad, que imprima el sello del mejoramiento continuo así como de flexibilidad a los diversos cambios que van desde el compromiso con los buenos objetivos de la empresa hasta la inversión en equipo, maquinaria, capacitaciones para que la información llegue a tiempo a todos los departamentos y estos los puedan analizar y procesar.

3.2.2. Análisis de Resultados del Área de Producción

En el área de producción se realizaron tres preguntas a los cuatro colaboradores y se estableció que los colaboradores solicitan mejores condiciones laborales para poder realizar las tareas de forma eficiente.

La implementación de manual de normas y procedimientos se basa en técnicas administrativas donde el recurso humano es lo más importante para Concentrados de Guatemala por lo cual se tienen que cambiar las formas de trabajo que actualmente se hacen.

Se implementará la seguridad e higiene en el área de trabajo por medio de la limpieza, la prevención de accidentes laborales, el mantenimiento de los equipos y de las instalaciones, las revisiones salariales y la capacitación que tiene que ser un proceso continuo y con esto tener nuevas formas de trabajo, se debe de crear una excelente relación entre el personal para ofrecer un buen clima laboral, teniendo medidas de higiene y seguridad, un salario digno.

CAPÍTULO 4

Propuesta

La realización de esta investigación permitió dar las siguientes propuestas sobre los procesos a mejorar en CONGUASA.

4.1 Objetivo de la propuesta

Implementar una manual de normas y procedimientos en el departamento de producción, el cual permita mejorar la eficiencia y la calidad en los diferentes procesos productivos que nos ayudaran a disminuir los costos por desperdicio de tiempo y materiales.

4.2 Justificación de la propuesta

Los colaboradores encuestados en el área de producción solicitan que las condiciones laborales mejoren para tener un buen clima laboral y que la comunicación sea formal para que se puedan enterar de los objetivos de Concentrados de Guatemala, S.A.

4.3 Propósito

Crear procedimientos que ayuden al departamento de producción cumplir con sus labores.

4.4 Resultados Esperados

- Facultar al departamento de producción para que pueda tomar sus propias decisiones en cuanto a la modificación sustancial de sus propios procesos para su mejor funcionamiento.
- Aumentar la habilidad analítica de toma de decisiones y resolución de problemas, de los trabajadores de esta área.
- Mejorar la productividad individual de cada colaborador.
- Eliminar las actividades duplicadas dentro del departamento.
- Planificar adecuada y periódicamente las actividades del departamento de acuerdo a lineamientos que sean establecidos conjuntamente con la alta gerencia
- Motivar al personal.

4.5 Recursos Necesarios

Humanos

- Ejecutivo de la empresa que se comprometa a respaldar el proceso de implementación de manuales de normas y procedimientos.
- Responsable del proceso: el Encargado de Planta y Producción, pues es en esta área donde se desarrollará la implementación del manual de normas y procedimientos.
- Equipo de implementación de manuales: integrado por los operadores de planta y un grupo de asesores externos, quienes ayudarán a detectar errores que por costumbre se aceptan como normales.
- Experto en manuales: responsable de coordinar las actividades del manual de normas y procedimientos. Debe conocer a fondo el proceso para poder apoyar a los responsables y equipos de implementación de manuales en cuanto a la formulación de nuevos procesos.

Materiales

- Oficina para experto en manuales y personal de asesoría externa.
- Suministros y papelería para el recurso humano.
- Equipo audiovisual para capacitaciones y seminarios.
- Adquirir equipo de protección y remodelar las instalaciones.
- Sala de conferencias.

Tecnológicos

- Equipo de computación.
- Software para elaboración de diagramas de flujo.
- Software para elaboración de modelos matemáticos de funcionamiento.

4.6 Presupuesto

Se presenta el presupuesto para la implementación de manuales de normas y procedimientos en el departamento de Producción de Concentrados de Guatemala, S.A.

Conforme al recurso humano la empresa experta en manuales cobrara mensualmente de marzo a julio la cantidad de Q10, 000.00 los cuales serán facturados, estos son de forma anticipada y se elaborara el contrato respectivo de prestación de servicios.

En los materiales se está solicitando reacondicionar el área de trabajo para tener una buena iluminación, ventilación y el equipo de protección para los colaboradores se estima la cantidad de Q15, 000.00.

En el equipo tecnológico creemos conveniente recomendar la adquisición de un software para mejorar los controles así como equipo de cómputo para hacer de forma eficiente las labores asignadas.

El presupuesto total es de Q110, 000.00 que se trasladara a la alta gerencia para su aprobación y así poder empezar según el cronograma establecido.

Recursos	Valor Estimado
Humano	<i>Q 50,000.00</i>
Materiales	Q 15,000.00
Tecnológicos	Q 50,000.00
Total	Q 110,000.00

Fuente: Elaboración Propia 2014

4.6.1 Calculo de la TIR Sobre el Presupuesto de Implementación

Valores Expresados En Quetzales

$(1+0.12)^{-n}$			
AÑO	INGRESO NETO	FACTOR	Valor Actual
	-		(110,000.00)
1	65,000.00	0.89286	58,035.71
2	35,000.00	0.79719	27,901.79
3	20,000.00	0.71178	14,235.60
4	30,000.00	0.63552	19,065.54
		VPN o VAN	9,238.65

AÑO	INGRESO NETO	SALDO DE CAPITAL P/RECUPERAR
0	-	(110,000.00)
1	65,000.00	(45,000.00)
2	35,000.00	(10,000.00)
3	20,000.00	10,000.00
4	30,000.00	40,000.00

TASA

$$B/C = \frac{119,238.65}{110,000.00} = 1.08$$

PR= No. De periodos para recuperar la inversión

+

Valor por recuperar
Flujo recuperado en el siguiente periodo

$$PR = 2 + \frac{10,000.00}{20,000.00}$$

$$PR = 2.50$$

AÑO	INGRESO NETO	FACTOR (16.5%)	Valor Actual
0	-		(110,000.00)
1	65,000.00	0.85837	55,793.99
2	35,000.00	0.73680	25,787.91
3	20,000.00	0.63244	12,648.88
4	30,000.00	0.54287	16,286.12
		VPN o VAN	516.91

AÑO	INGRESO NETO	FACTOR (21%)	Valor Actual
0	-		(110,000.00)
1	65,000.00	0.82645	53,719.01
2	35,000.00	0.68301	23,905.47
3	20,000.00	0.56447	11,289.48
4	30,000.00	0.46651	13,995.22
		VPN o VAN	(7,090.82)

Análisis de Datos:

El presupuesto proporcionara una VAN de Q9, 238.65 durante los cuatro años de los flujos que se consideraron para la recuperación del capital invertido.

El indicador tasa beneficio costo será de Q1.08, es decir por cada quetzal invertido se recuperaran ocho centavos.

La tasa interna de retorno recomendada es del 16.5% debido a que es en esta tasa la que más se acerca a cero.

El tiempo de recuperación del capital invertido será de dos años con seis meses.

4.7 Cuadro de Actividades

A continuación se presentan las actividades que están en el trabajo correspondiente a los meses de Marzo a Julio del presente año.

No.	Actividad	Como se realiza	Responsable
1	Compromiso de la Alta Gerencia	El Gerente debe tener claro que se necesita una implementación de manuales y procedimientos.	Líder
2	Sensibilizar	Preparando tanto al personal como a la gerencia para una nueva filosofía de trabajo, generalmente a través de experiencias de otras empresas.	Experto en Manuales
3	Concientizar	Haciendo ver a la empresa, que el cambio es necesario.	Líder
4	Capacitar	Por medio de seminarios, cursos de capacitación, actividades grupales, etc.	Experto en Manuales
5	Preparación	Formación de equipos de trabajo, planteamiento de objetivos, metas y definir las áreas de mayor interés para el departamento.	Equipo de Manuales
6	Identificación	Se identificaron los procesos incorrectos u obsoletos y se propone una solución factible a ellos. Se fijan prioridades.	Equipo de Manuales
7	Visión	Se establece hasta donde se pueda ser capaz de lograr el cambio deseado en rendimiento.	Responsable del proceso.
8	Solución	Se elabora el diseño para solucionar los problemas en dos áreas distintas, primero el área de recursos materiales con el que cuenta el departamento, si es funcional o no para las funciones que se ha definido y segundo el diseño para el recurso humano, definiendo procesos, cargos, funciones y necesidades de cada uno.	Equipo de manuales responsable del proceso
9	Retroalimentación	Se establece un periodo para evaluar los cambios del departamento	Responsable del proceso.

Elaboración Propia 2014

4.8 Propuesta Manual de procedimientos

El Manual de normas y procedimientos de la empresa Concentrados de Guatemala Sociedad Anónima (CONGUASA), describe los diferentes procesos que se llevan a cabo para el desarrollo de actividades primarias de la organización.

Especifica de manera cronológica y sistemática tareas técnicas y consecuentes, narrándolas de inicio a fin, en función de la complejidad que represente ejecutarlas. El objetivo de este documento es relatar los procesos administrativos, técnicos y operativos, de la compañía para tener un mejor control del negocio.

Constituye una herramienta administrativa que informa los pasos y operaciones que deben realizarse para el cumplimiento de las funciones de las diferentes áreas que conforman la empresa, para el efecto se utilizan guías de referencia contenidas en flujogramas y prontuarios con simbología ANSI o ASME que son indispensables en el proceso de descripción.

El propósito del manual de normas y procedimientos es que el personal, principalmente de reciente ingreso a la empresa conozca de manera integral, efectiva y sencilla todo lo concerniente a las labores básicas y la relación que deberá mantener con otras áreas involucradas en los procesos diseñados por la administración de CONGUASA. Este aspecto permite poner en evidencia la importancia de establecer parámetros de orientación y medición para la fuerza laboral, utilizando tiempos cronometrados para garantizar que el cliente interno y externo experimente la evolución de la gestión de calidad orientada al servicio, eficiencia y eficacia.

Justificación del Manual

En toda organización es necesario e imprescindible establecer normas y procedimientos para definir y especificar las actividades que realiza cada una de las áreas que la integran, a efecto de optimizar la administración de recursos humanos, financieros, tecnológicos, entre otros y de esta forma alcanzar los objetivos y metas previamente establecidos. El Manual de Normas y Procedimientos de CONGUASA, describe los diferentes procesos que se llevan a cabo de una manera cronológica y sistemática desde el punto de vista administrativo, con la finalidad de delimitar actividades técnicas y consecuentes.

El manual de Normas y Procedimientos es una herramienta administrativa que describe de forma secuencial los pasos y operaciones que deben realizarse para el cumplimiento a detalle de las funciones de las áreas administrativas, técnicas y operativas de la empresa, precisando a través de un sistema especial de símbolos e instrumentación la comunicación e integración de los departamentos, así como las medidas y tareas que cada uno tiene a cargo, utilizando para el efecto el Sistema ANSI en el Flujograma.

Estandariza y regula lineamientos para la realización de tareas conferidas a los puestos de trabajo, puntualizando paso a paso la secuencia que deben cumplir los miembros de las áreas involucradas en determinada actividad.

Objetivos del Manual

Objetivo General

Proponer a la empresa Concentrados de Guatemala, Sociedad Anónima CONGUASA, una guía práctica, lógica y secuencial, de los procedimientos a desarrollarse en la organización, con el fin de que las actividades se realicen bajo normas y procedimientos definidos y establecidos de manera eficiente y eficaz, a efecto de optimizar integralmente los recursos.

Objetivo Específicos

- Facilitar al personal de nuevo ingreso una guía inductiva de procesos en las diferentes áreas de trabajo.
- Incentivar el respeto y aplicación de normas y procedimientos establecidos, a nivel general y específico.
- Describir detalladamente cada procedimiento y sus normas, mediante la representación gráfica para tener una perspectiva clara de los mismos.
- Ser una fuente de consulta confiable, concreta y accesible para todo el personal, con el propósito de detallar los procedimientos realizados en la compañía, evitando duplicidad de mando, instrucciones y normas.
- Proporcionar coordinación interna minimizando tiempo y esfuerzo al propiciar un orden coherente de los procedimientos realizados en la adaptación de actividades realizadas.

- Conocer e interpretar los documentos, tratados y formularios que se utilizan dentro de la institución para cumplir con la ejecución adecuada de las tareas conferidas a los puestos de trabajo.

Ámbito de Aplicación

El Manual de Normas y Procedimientos es de observancia y aplicación general. Tiene como propósito principal ser una guía para el personal de la empresa Concentrados de Guatemala, Sociedad Anónima. CONGUASA, conformada por los siguientes puestos:

- Gerente General
- Asistente de Gerencia
- Auditor
- Zootecnista
- Encargado de planta
- Encargado de compras y producción
- Operadores
- Cobradores
- Mensajero
- Piloto

El establecimiento y autorización del Manual de Normas y Procedimientos proviene de la Administración de CONGUASA, área desde donde se dará a conocer el contenido del mismo a todo el personal que integra la compañía, con la finalidad de que los colaboradores de nuevo ingreso así como los existentes puedan tener una guía práctica para el desarrollo de las actividades, al tiempo que ejecutan de forma metódica y estandarizada los procedimientos de cada acción establecidos por departamento.

Normas de Aplicación General

a. El manual debe contener los procedimientos de todas las áreas administrativas técnicas y operativas, con la finalidad que el personal de nuevo ingreso conozca a

detalle cada uno de los mismos así como la importancia y necesidad del cumplimiento en tiempo de todas y cada una de las tareas para lograr la satisfacción de los clientes.

- b. El Gerente General de CONGUASA, así como los encargados de las diferentes áreas, deben contar con un Manual de Normas y Procedimientos, para facilitar el control de las actividades programadas, a efecto de monitorear y medir los resultados obtenidos en el desarrollo y/o ejecución de las mismas.
- c. El manual es una fuente de consulta fehaciente y explícita, que deberá estar a disposición de todo el personal de la empresa, sin hacer énfasis en el puesto que desempeña dentro de CONGUASA.
- d. Todo manual deberá ser reproducido, con la finalidad de que el contenido sea conocido y aplicado por todos los colaboradores de la empresa, a efecto de concientizar e incentivar al personal en la participación e involucramiento como parte de ese proceso vital para el desarrollo eficaz de las actividades a través de la identidad.

Directorio de Procesos por área

1. Gerencia General

- 1.1 Gerente General
- 1.2 Asistente de Gerencia

2. Auditoría

- 2.1 Auditor
- 2.2 Analista de Créditos y Cobros

3. Jefatura de Planta de Producción

- 3.1 Ingeniero Zootecnista
- 3.2 Jefe de Planta de Producción
- 3.3 Supervisor de compras y producción
- 3.4 Operadores
- 3.5 Piloto
- 3.6 Mensajero

Asistente de Gerencia

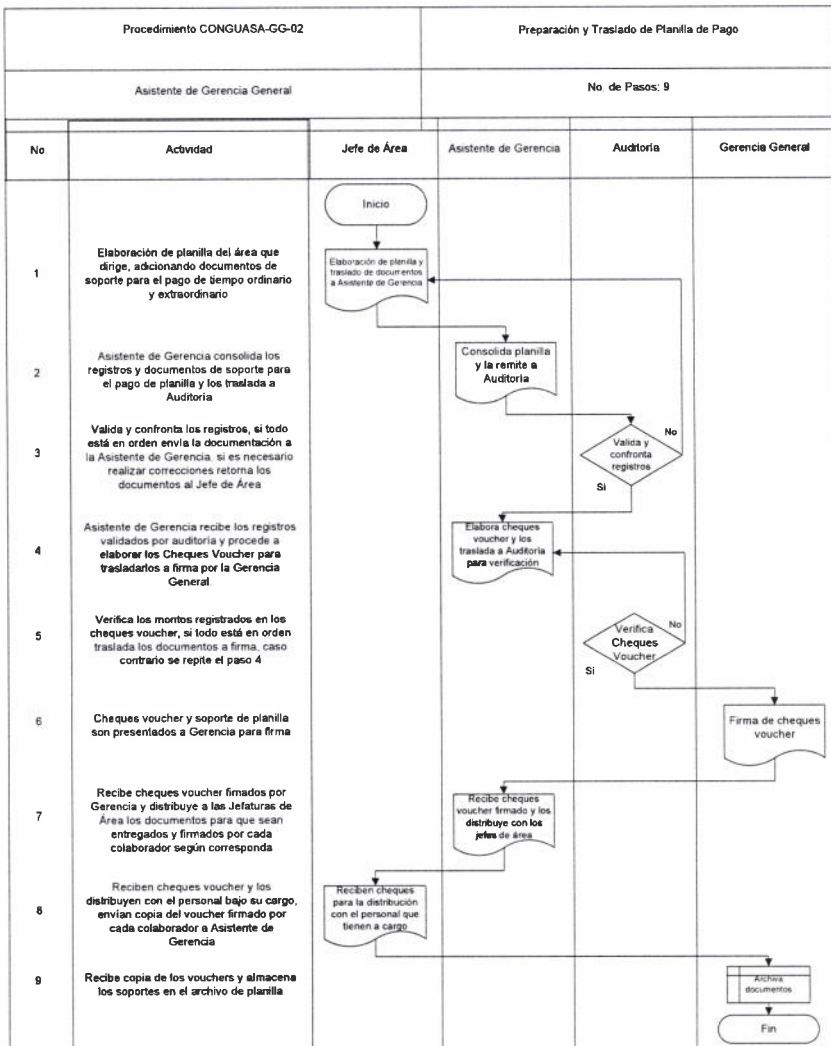
Proceso de Preparación y Traslado de Planilla de Pago

Definición del Procedimiento

Procedimiento a cargo de la Asistente de Gerencia, que consiste en recibir, transcribir, trasladar para revisión y aprobación el reporte de tiempo ordinario y extraordinario del personal de la empresa.

Objetivos

1. Normar el procedimiento administrativo para el pago oportuno de planilla al personal activo de la organización.
2. Conocer de forma sistemática la estructura de los informes que contienen los registros y soportes de horas ordinarias y extraordinarias trabajadas por el personal de CONGUASA.
3. Documentar el proceso de preparación y traslado de planilla de pago que los Jefes de Área elaboran y remiten a la Asistente de Gerencia, para iniciar la gestión de pago de planilla.



Fuente: Elaboración propia 2014.

Auditoría

Auditor

Proceso de Auditoría de Pago a Proveedores

Definición del Procedimiento

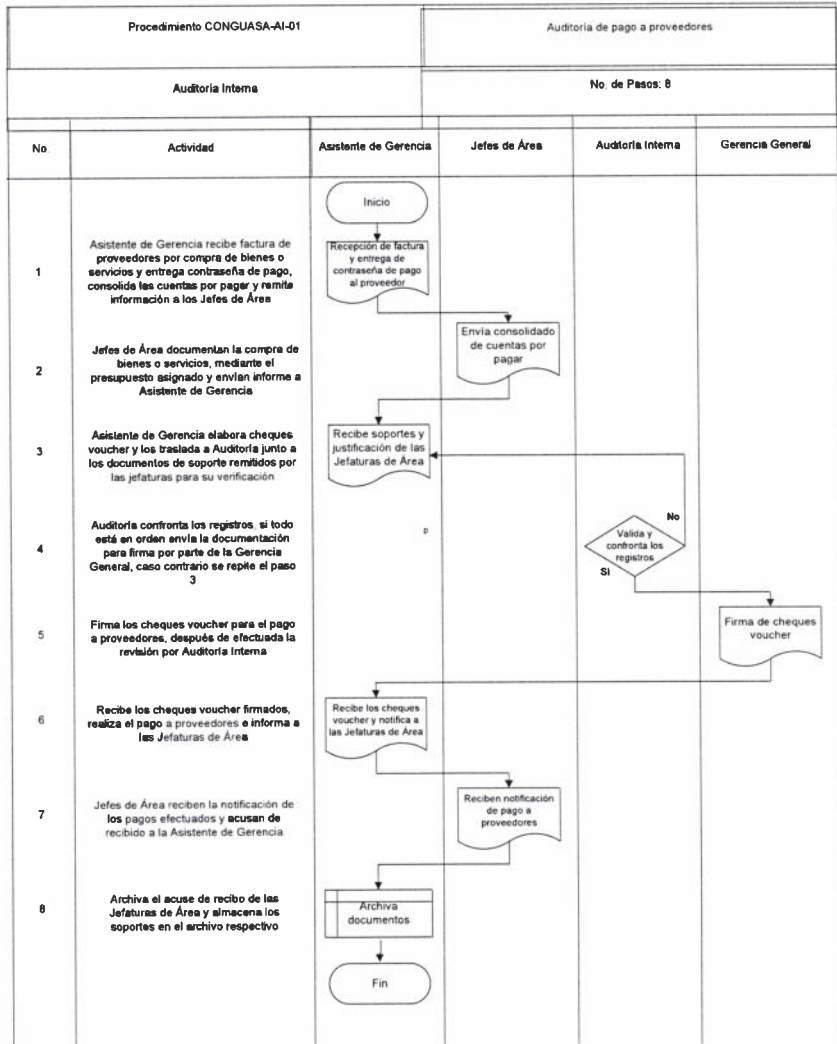
Proceso a cargo del Auditor Interno de la empresa, consistente en establecer lineamientos metodológicos respecto a la validación del pago a proveedores considerando el presupuesto destinado a cada una de las áreas de trabajo.

Objetivos

1. Garantizar la rentabilidad de la empresa mediante el control y validación de registros contables y financieros.
2. Verificar que las áreas solicitantes de insumos o recursos de oficina o para la planta de producción tengan los soportes respectivos que amparen el gasto realizado.
3. Realizar la conciliación bancaria en función de la confrontación de voucher de pago, facturas de compra y contraseñas extendidas al proveedor.

Normas del Procedimiento

1. La emisión de cheques debe ser verificada por Auditoría Interna previo al traslado de los documentos a firma por la Gerencia General.
2. Es responsabilidad de Auditoría Interna la verificación y monitoreo de los gastos, ingresos y egresos de efectivo de la empresa, al tiempo que informa a la Gerencia General sobre los hallazgos positivos o inconsistentes que se detecten en el proceso.
3. El área de Auditoría Interna debe elaborar informes periódicos a la Gerencia General para informar la situación del control interno de la empresa.



Fuente: Elaboración propia 2014.

Jefatura de Planta de Producción

Ingeniero Zootecnista

Procedimiento de análisis y preparación de fórmulas para elaborar concentrado

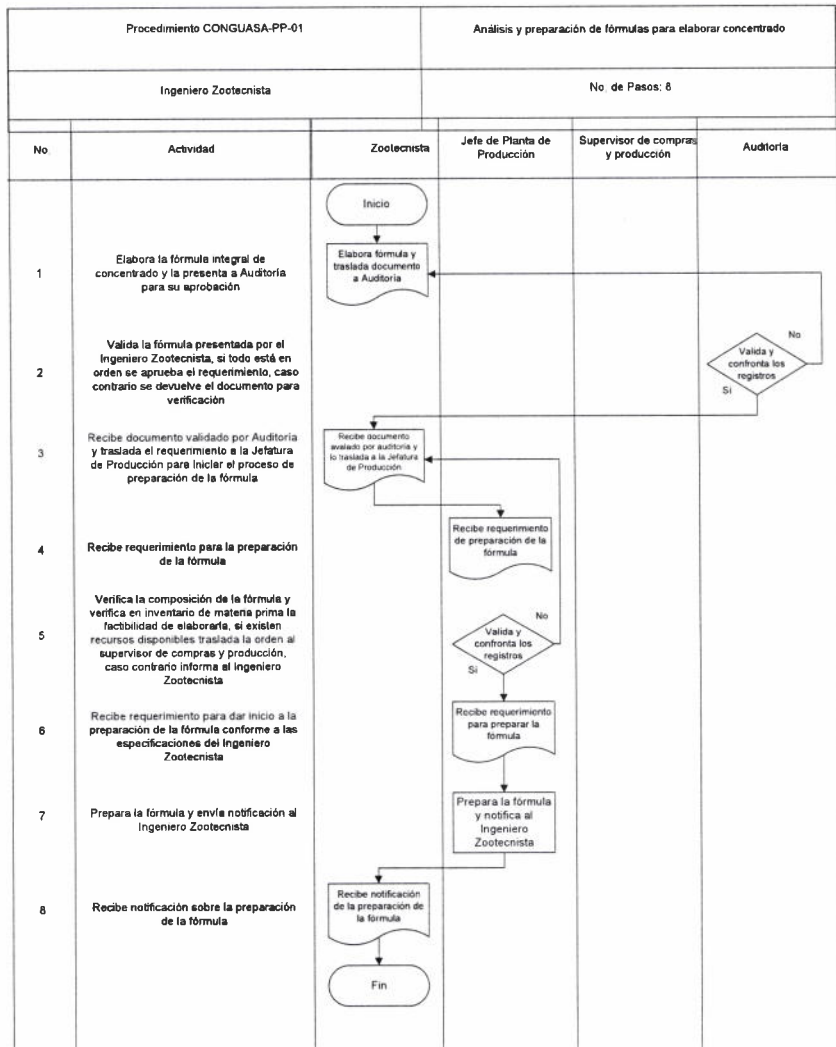
Procedimiento a cargo del Ingeniero Zootecnista, que consiste en asesorar el proceso productivo, así como proponer fórmulas nutritivas para los concentrados que CONGUASA comercializa.

Objetivos

1. Realizar estudios sobre estructura genética de especies avícolas a efecto de establecer los cruzamientos necesarios para mejorar determinadas características de las mismas.
2. Formular raciones balanceadas de concentrados según las necesidades nutricionales de cada especie, en función de la cantidad y calidad de la producción prevista.
3. Identificar por medio de estudios y controles los factores adversos que afectan la producción de aves para presentar alternativas de solución a la Gerencia General.

Normas del Procedimiento

1. Es responsabilidad del Ingeniero Zootecnista calificar y clasificar especies de aves y recursos en función de su explotación comercial o experimental.



Fuente: Elaboración propia 2014.

Jefe de planta de producción

Procedimiento para ejecución de orden de producción

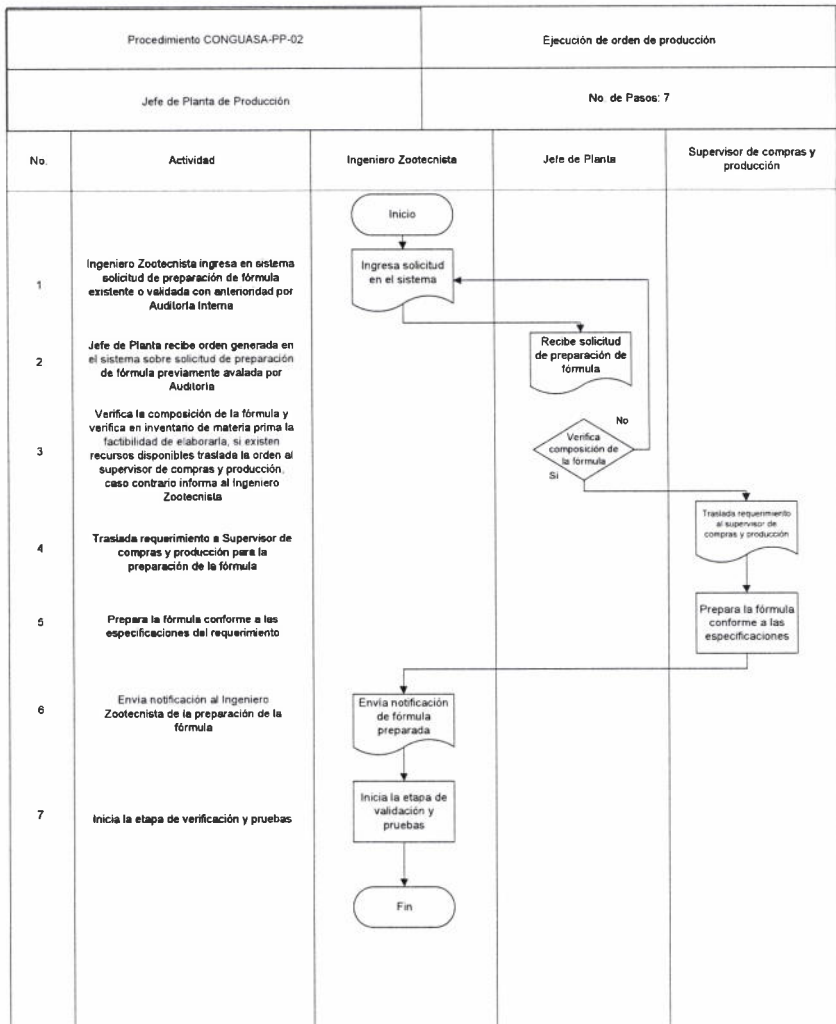
Procedimiento a cargo del Jefe de la planta de producción, que consiste en recibir y verificar requisiciones de producción de concentrado.

Objetivos

1. Dirigir y orientar al equipo de trabajo bajo su cargo al cumplimiento de las metas de producción establecidas por la Gerencia para satisfacer la demanda de los clientes nuevos o existentes.
2. Informar y actualizar al personal bajo su cargo sobre innovaciones y estrategias definidas por la Gerencia General.
3. Verificar y garantizar que los recursos requeridos en el proceso productivo estén disponibles en todo momento para evitar demoras o incumplir la entrega de los productos requeridos.

Normas del Procedimiento

1. El Jefe de la planta de producción en conjunto con el Ingeniero Zootecnista es responsable del monitoreo y control de calidad del proceso productivo de concentrado.
2. Elaborar un reporte diario de, insumos utilizados para la fabricación de concentrados, completando para el efecto el sistema de control de inventarios (recursos consumidos, productos en proceso y productos terminados).
3. La contratación de personal temporal para la atención de demandas elevadas o en temporadas altas de producción, es una tarea asignada al Jefe de la Planta con el propósito de garantizar el desarrollo positivo, eficiente, eficaz e innovador de la competitividad y productividad de la empresa.



Fuente: Elaboración propia 2014.

Supervisor de compras y producción

Proceso para la requisición de compra de materia prima

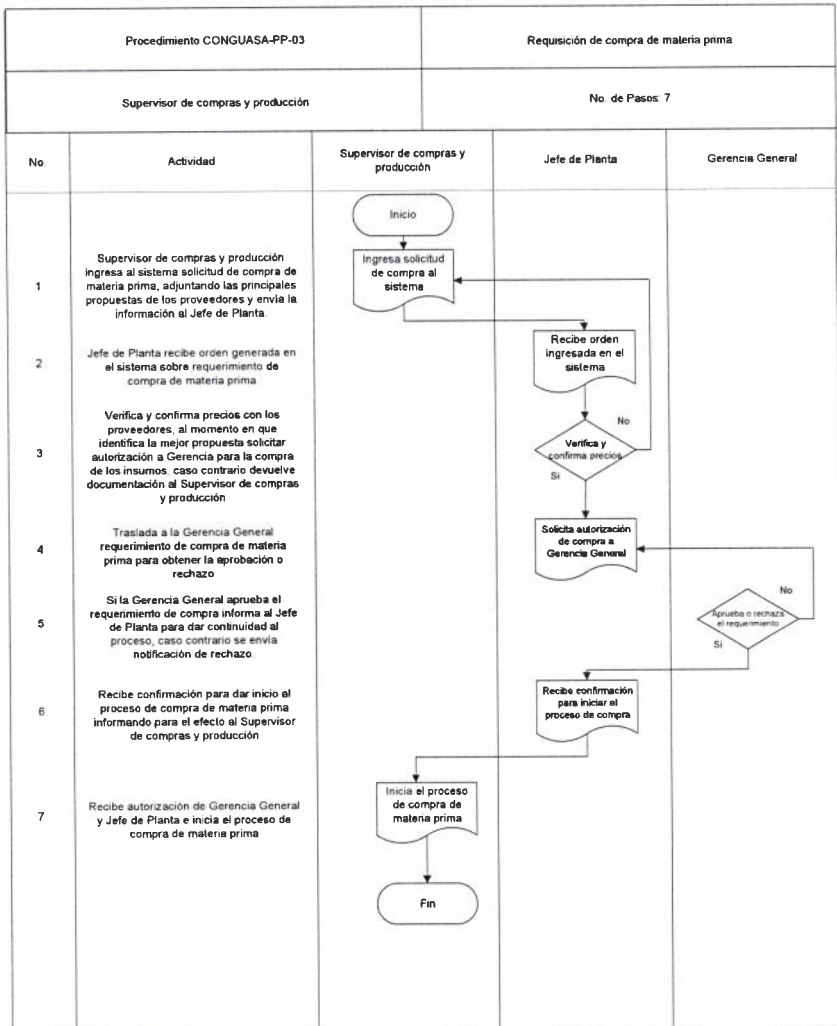
Procedimiento a cargo del Supervisor de compras y producción, que consiste en documentar y justificar el requerimiento para adquirir materia prima a utilizar en el proceso de fabricación de concentrados para venta al cliente final, conforme a la demanda.

Objetivos

1. Atender de forma efectiva con el personal bajo su cargo la demanda interna y externa de la empresa en función a la producción de concentrados.
2. Coordinar en conjunto con el Jefe de la planta y el Ingeniero Zootecnista las actividades de producción, a efecto de planificar las requisiciones de insumos y materiales a utilizar en el proceso.
3. Supervisar y dirigir al personal bajo su cargo, al tiempo que los instruye a identificar fallas o averías en los equipos de producción con el objetivo de reportarlos de inmediato y prevenir riesgos operativos.

Normas del Procedimiento

1. Es responsabilidad del Supervisor de compras y producción informar y documentar periódicamente al Jefe de la planta acerca del cumplimiento de metas establecidas por la Gerencia General.
2. El Supervisor de compras y producción debe planificar y ejecutar de forma responsable e integral el presupuesto asignado, optimizando recursos para minimizar costos y maximizar las utilidades.



Fuente: Elaboración propia 2014.

Operadores

Procedimiento Manejo de molino de granos para fabricar concentrado

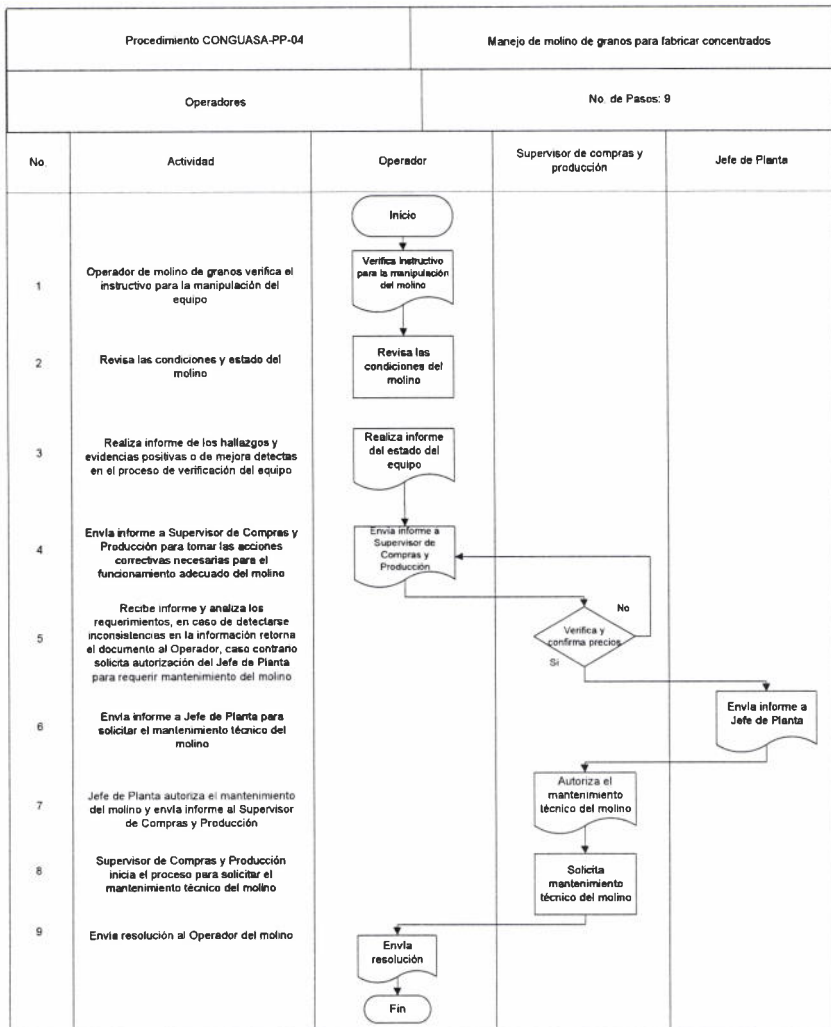
Procedimiento a cargo de los operadores del molino de granos, que consiste en utilizar de forma responsable y eficiente la maquinaria utilizada en el proceso productivo, identificando y reportando anomalías observadas en el funcionamiento del equipo.

Objetivos

1. Trabajar en contextos de colaboración y compromiso para garantizar la efectividad operativa, por ende el cumplimiento de las metas establecidas por la Gerencia General.
2. Colaborar con el Supervisor de compras y producción en actividades técnico – operativas enfocadas a la administración de los recursos renovables y no renovables utilizados en el proceso productivo.
3. Informar al Supervisor de compras y producción sobre el funcionamiento de los equipos de producción.

Normas del Procedimiento

1. El operador de la planta de producción es responsable de ejecutar actividades designadas por el Supervisor de compras y producción aplicando normas de competencia relacionadas con el desarrollo sostenible y necesidades del sector avícola.
2. La integración de granos, vitaminas y minerales conforme a la formulación diseñada por el Ingeniero Zootecnista debe ser efectuada de forma precisa y exacta por el operador de la planta.
3. La ejecución de las etapas de producción conforme a la definición de metas y desarrollo de tareas que ejecuta el operador de la planta deben ser periódicamente revisadas por el Supervisor de compras y producción.



Fuente: Elaboración propia 2014.

Mensajero

Procedimiento para la entrega de correspondencia oficial

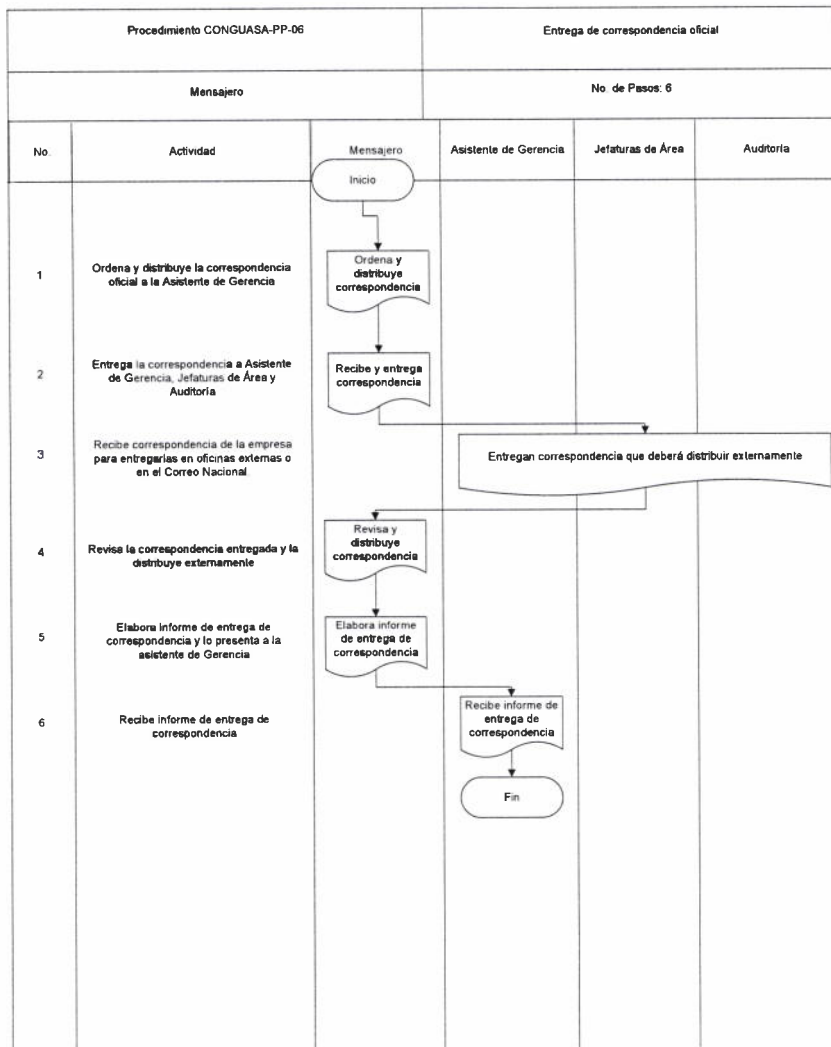
Procedimiento a cargo del mensajero de la empresa, que consiste en apoyar a la administración en el traslado de documentos oficiales, al tiempo que verifica el adecuado funcionamiento de vehículo motorizado asignado por la compañía.

Objetivos

1. Recibir y entregar correspondencia a las distintas instituciones y organizaciones con las que CONGUASA se relaciona comercialmente.
2. Trasladar a los miembros de la empresa la documentación y correspondencia relacionada con el quehacer laboral.
3. Facilitar a la empresa el pago de impuestos y servicios básicos por medio de la entrega y presentación de formularios o recibos acompañados del cheque voucher respectivamente en las instituciones que corresponda.

Normas del Procedimiento

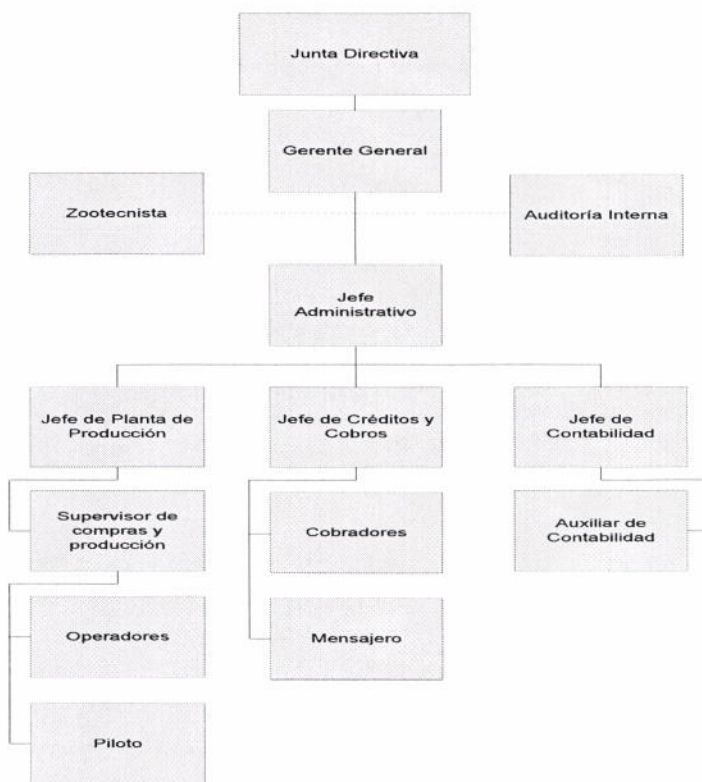
1. La actividad de recopilación y reparto de documentos debe registrarse en un libro de actas por el mensajero de la compañía, para elaborar posteriormente un informe que verificará y archivará la Asistente de Gerencia.
2. Es responsabilidad del mensajero verificar el adecuado funcionamiento del vehículo motorizado que la empresa proporciona para la ejecución de las tareas conferidas al puesto de trabajo
3. El apoyo en las labores básicas de la oficina se le comunica por medio del Jefe de la planta de producción, Auditor o Asistente de Gerencia según las necesidades y prioridad de atención.



Fuente: Elaboración propia 2014.

4.9 Propuesta de Organigrama Vertical Mixto

Con los cambios que se van a implementar la estructura de CONGUASA quedaría de la siguiente manera se agregarían nuevas unidades administrativas que ayudaran al buen funcionamiento y se demuestra gráficamente las líneas de autoridad y staff mediante niveles jerárquicos.



Fuente: Elaboración Propia 2014

4.10 Propuesta de Principales Funciones

Es importante contar con la descripción de funciones por cada una de las áreas que conforman CONGUASA, es un apoyo de trabajo para los colaboradores debido que contiene lineamientos técnicos que permiten el ordenamiento de las actividades.

Área de Gerente General

La Gerencia juega un papel muy importante dentro de la empresa ya que es la encargada de supervisar, controlar y asegurar la eficiente ejecución de las actividades que se realizan en las diversas áreas de la empresa, además de mantener un clima organizacional estable y productivo.

Misión

Es el departamento encargado de controlar los procesos y supervisar las actividades de cada departamento de la empresa.

Objetivo General

Supervisar efectivamente todas las labores realizadas por cada departamento de trabajo de la empresa, con el fin de brindar productos de calidad a los clientes que confían en CONGUASA.

Objetivos Específicos

Guiar y motivar al recurso humano para que las tareas sean realizadas con efectividad.
Proporcionar soluciones efectivas a los clientes internos y externos
Dirigir y coordinar las diferentes actividades administrativas de la empresa.

Funciones

Analiza los reportes financieros, administrativos y de producción para la toma de decisiones
Firma de cheques de planillas y proveedores

Área de Jefe Administrativo

Descripción

Es el departamento que coordina y supervisa los recursos financieros, humanos y operaciones administrativas de los departamentos de Asistente de Administración, Cobros y Compras. Por medio de planes operativos establecidos, reportes y plantillas.

Misión

Es el departamento encargado de servir de apoyo a la Gerencia General en cuanto a la administración de la empresa por medio de la supervisión y control de actividades de los diferentes departamentos que conforman CONGUASA, mediante la coordinación y utilización eficiente de los recursos con los que se dispone.

Objetivo General

Dirigir, controlar y supervisar las actividades administrativas de CONGUASA, con el fin de brindar un ambiente agradable de trabajo para colaboradores y clientes.

Objetivos Específicos

Garantizar la eficiencia en las labores de cada colaborador.

Cumplir con la asignación correcta de recursos financieros por departamento

Funciones

Distribuir de manera eficiente los recursos de los departamentos administrativos.

Supervisión de actividades administrativas.

Elaboración de informes administrativos y planes operativos por departamento.

Dar seguimiento a proyectos.

Área Zootecnista

Descripción

La Asesoría del Zootecnista es la encargada de formular los diferentes procesos de producción así como el análisis y el crecimiento de las aves.

Misión

Es el departamento que se encarga de realizar los diferentes procesos de formulación para poder satisfacer las demanda de los clientes.

Objetivo General

Planificar, dirigir, coordinar y controlar el cumplimiento de la formulación para que la empresa de alcanzar los objetivos de producción.

Objetivos Específicos

Seleccionar y mantener el personal capacitado para que se cumplan las instrucciones sobre las diferentes fórmulas que lleva la producción.

Proveer, diagnosticar, planear, evaluar las acciones de producción.

Proporcionar apoyo profesional a CONGUASA

Funciones

Dirigir de manera eficiente el personal de producción y granjas.

Organizar, coordinar, supervisar las actividades realizadas en el departamento de producción.

Capacitar al personal de Producción.

Fomenta y promueve buenas relaciones interpersonales con los clientes internos y externos de CONGUASA

Área de Planta

Descripción

Encargado de Planta, es el que supervisa la elaboración del concentrado, la solicitud de nuevas fórmulas, la requisición materia prima y el despacho del concentrado.

Misión

Es el departamento que supervisa y administra la materia prima para obtener una producción eficiente, para que esta sea llegada hasta el consumidor final

Objetivo General

Brindar por medio del establecimiento de los controles y recursos necesarios obtener la producción solicitada por Gerencia General

Objetivos Específicos

Dar seguimiento a los procesos de producción

Controlar las diferentes materias primas para que estas no falten en el proceso productivo.

Funciones

Recepción de la Materia Prima

Despacho de concentrado

Área de Operadores

Misión

Es el departamento encargado de operar maquinaria para la elaboración de concentrado

Objetivo del Área

Operar maquinaria eficientemente para la elaboración de Concentrado.

Funciones Generales

Operar, dirigir la máquina, producción eficiente

Área de Mensajería

Misión

Es el departamento encargado de distribuir los documentos de CONGUASA

Objetivos

Distribuir los documentos de la empresa hacia los diferentes departamentos.

Optimizar el factor tiempo.

Funciones Generales

Realizar depósitos en los diferentes bancos, llevar documentación a los proveedores, clientes o lugares indicados.

4.11 Propuesta de Marketing Interno

Descripción

Un plan de marketing interno contribuirá a que CONGUASA motive a los clientes internos por medio de estrategias para poder brindar un buen servicio, logrando así la satisfacción del cliente externo.

Con la implementación del plan de marketing los clientes internos y externos recibirán una atención de mejor calidad, logrando así la satisfacción de sus necesidades y expectativas, consiguiendo de esta forma que la empresa proyecte una mejor imagen ante el cliente externo.

Justificación

Actualmente CONGUASA no cuenta con un plan de marketing interno es decir que no cuentan ni aplican estrategias de motivación, lo que se busca es que todos los departamentos estén motivados y alcanzar un incremento en la productividad lo cual ayudara a reducir los errores y un mejoramiento en la atención del cliente externo.

Objetivos

Los principales objetivos que busca el plan de marketing interno son:

Comprometer y animar a los colaboradores de CONGUASA, a desempeñar bien su función de atención al cliente.

Crear los mecanismos adecuados para la implementación del modelo para que el cliente interno pueda sentirse motivado e identificado con la empresa.

Establecer lineamientos y políticas a seguir para la implementación y aplicación de un modelo estratégico de marketing interno que satisfaga las necesidades del cliente externo.

Alcance

El plan marketing se aplicara a todos los departamentos de CONGUASA, que tiene por finalidad incrementar la productividad de cada uno de ellos.

Mezcla de Marketing Interno

Producto

El producto de este plan es la implementación del manual de normas y procedimientos, donde todos los colaboradores tienen que participar para que exista una comunicación organizacional, fluida, constante, actualizada y formal.

Lo que esperamos de este producto es la mejora continua así como la revisión de los recursos necesarios para poder satisfacer la demanda del cliente externo.

Precio

El precio básicamente se refiere al costo psicológico de adoptar nuevos métodos de trabajo, en este plan de marketing interno será dividido en los costos monetarios para la implementación del producto de manual de normas y procedimientos, costos psicológicos que influyen en el comportamiento del trabajador y el costo en cuanto a la difusión y transmisión de la información.

Dentro de nuestro plan de marketing interno, es necesario mencionar que el “producto y el precio” son en sí los más importantes porque el producto será el reflejo de los cambios y estrategias generadas por la alta gerencia y el precio lo que la empresa tiene que dar a cambio.

Plaza

El manual de normas y procedimientos se implementara dentro de las instalaciones de Concentrados de Guatemala, S.A. (CONGUASA), ubicada en la zona doce de la ciudad capital.

Promoción

La gerencia con los asesores externos darán a conocer el producto por medio de una campaña publicitaria para que los trabajadores estén bien informados de los cambios y no presenten resistencia.

Los beneficios que se obtendrán al utilizar el manual de normas y procedimientos es de una mejora en el ambiente laboral, por lo que los colaboradores deberán conocer el producto para que lo apliquen en sus actividades laborales.

4.12 Estrategia de Comunicación Interna:

Esta estrategia se busca mantener comunicado al cliente interno sobre aquellos aspectos necesarios para desempeñar sus actividades laborales con eficiencia.

OBJETIVOS	ACCIONES	RESPONSABLE
<p>Mejorar la fluidez de la información entre los departamentos de CONGUASA y así lograr mayor eficiencia.</p>	<p>Se convocara al cliente interno para darles a conocer la apertura del departamento de Jefe Administrativo así como la aplicación de estrategia de Marketing Interno.</p> <p>El Jefe Administrativo elaborara formatos de evaluación de desempeño así como afiches de anuncios para informar avisos sobre las diversas actividades que se desarrollan en la empresa.</p> <p>Se realizaran reuniones de trabajo semanales de todos los departamentos para unificar ideas referente a al marketing interno.</p> <p>Con la aplicación de esta estrategia de comunicación se lograra mantener informado al colaborador sobre todo lo relacionado al puesto de trabajo así como la forma de trabajar en equipo para que la información se presente a tiempo a la Gerencia General.</p>	<p>Jefe Administrativo</p>

Fuente Elaboración Propia

4.13 Cronograma de Actividades de Plan de Marketing.

No.	Actividad Semanas ---->	MARZO				ABRIL				MAYO				JUNIO				JULIO			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1	Presentacion documento	■																			
2	Aprobacion del documento					■															
3	Divulgacion de estrategias									■											
4	Estretegia de comunicacion interna													■							
5	Creacion de nuevas estreteguas														■						
6	Seguimiento y evaluacion															■					

Elaboracion Propia 2014

Conclusiones

El trabajo de investigación realizado permite describir observaciones obtenidas mediante el análisis de las teorías y técnicas correspondientes a la disciplina administrativa y las observaciones de la práctica empresarial.

1. La utilización y actualización de las herramientas necesarias facilitará controles efectivos de producción y disminuir los tiempos en los procesos para la correcta toma de decisiones por parte de la gerencia.
2. La implementación del manual de normas y procedimientos no debe verse como un gasto de CONGUASA sino como un beneficio a corto plazo, es una herramienta que responde a las necesidades para desarrollar sus recursos financieros, productivos y laborales.
3. La implementación de nuevos procesos ayudará a definir metas alcanzables para poder cumplir con los objetivos que tiene la alta gerencia de mayor producción y mejoras en instalaciones, equipo, maquinaria y principalmente en el recurso humano.

Recomendaciones

Como recomendaciones finales podemos expresar:

1. Comprometer al personal de Concentrados de Guatemala Sociedad Anónima, CONGUASA, a trabajar con más entusiasmo y eficiencia implementando nuevas condiciones laborales.
2. Mantener correctamente documentados los procesos de producción que permita llevar datos estadísticos históricos y tener controlado de una manera eficiente los futuros cambios en la demanda que puedan sufrir.
3. Implementar a corto plazo la propuesta de manual de normas y procedimientos para incrementar la productividad y así lograr la agilización de los procesos.
4. Eliminar la dependencia de los controles físicos y transfórmalos a medio electrónico por medio de programas informáticos específicos.

Referencias Bibliográficas

Blanchard, Ken. (2004). “Empowerment”. Colombia: Grupo Editorial Norma

Cuatrecasas Lluís (2010) “Gestión Integral de la Calidad” Barcelona Profit Editorial Inmobiliaria S.L.

Deming, W. Edward. (1998). “Productividad y Competitividad. España: Ediciones Díaz Santos

Franklin Fincowski, Enrique Benjamin. (2009). “Organización de Empresas”. México: Mc Graw-Hill Interamericana Editores, S.A. de C.V.

Guía de Elaboración P.E.D, Universidad Panamericana

J. Hay, Edward. (2002). “Justo a Tiempo”. Colombia: Grupo Editorial Norma

L . Manganelli, Raymond y M. Klein, Mark. (2004).“ Como Hacer Reingeniería”. Colombia: Grupo Editorial Norma

Manual de Estilo de Trabajos de Investigación de la Universidad Panamericana

www.Google.Books.com.

ANEXOS

Anexo 1

Análisis FODA

En el siguiente análisis FODA, describimos los factores internos y externos que tiene Concentrados de Guatemala S.A.

<p>F. Externos</p> <p style="transform: rotate(45deg);">F. Internos</p>	<p>Fortalezas</p> <p>F1 Conocimiento del producto</p> <p>F2 Productos elaborados con materias primas de primera calidad.</p> <p>F3 Precio competitivo</p> <p>F4 Clientes de Contado</p>	<p>Debilidades</p> <p>D1 Capacidad instalada</p> <p>D2 Falta de personal</p> <p>D3 Falta de manuales administrativos</p> <p>D4 El personal de producción no utiliza el equipo necesario Para la elaboración del concentrado.</p>
<p>Oportunidades</p> <p>O1 Asesoría Externa</p> <p>O2 Apertura de otros mercados</p> <p>O3 Diversificación de nuevos productos</p>	<p>FO (Maxi – Maxi)</p> <p>Estrategia para maximizar F y O.</p> <p>Optimización de tecnología de punta</p>	<p>DO (Mini – Maxi)</p> <p>Estrategia para minimizar D y maximizar O.</p> <p>Mejoramiento continuo</p>
<p>Amenazas</p> <p>A1 Cambios climáticos que provoquen para de labores por derrumbes o deslaves</p> <p>A2 El avance tecnológico</p> <p>A3 Escases de materia prima</p> <p>A4 Recorte en el tiempo de crédito por parte de los proveedores</p>	<p>FA (Maxi – Mini)</p> <p>Estrategia para maximizar F y minimizar A.</p> <p>Implementar planes de contingencia</p>	<p>DA (Mini – Mini)</p> <p>Estrategia para minimizar D y A.</p> <p>Mantener los estándares de calidad de los productos y mejores condiciones laborales.</p>

Elaboración Propia 2014

Anexo 2

Cuestionario

El siguiente cuestionario de las diferentes áreas que fueron realizados al inicio de la práctica empresarial, para obtener información y analizar el entorno.

Planeación

1. ¿En quién recae la responsabilidad de la planeación de la organización?
2. ¿Qué nivel jerárquico tiene en la organización?
3. ¿Es un órgano de línea o staff?
4. ¿Qué factores influyen en el tipo de autoridad asignado al área?
5. ¿Cómo está organizada el área responsable de la planeación?
6. ¿Qué criterios se observan para la integración del personal de planeación?
7. ¿Se brinda capacitación permanente al personal de área?
8. ¿De qué naturaleza?
9. ¿Con qué periodicidad?
10. ¿Cómo se evalúa el desempeño del personal del área

Visión:

1. ¿La visión de la organización constituye una declaración fundamental de sus valores, aspiraciones y metas?
2. ¿Considera tal visión como un atributo primordial de la planeación?
3. En esta visión se consideran creencias tales como:
 - a. Ser la mejor
 - b. La importancia de realizar un buen trabajo
 - c. La importancia que tienen los empleados como personas que son
 - d. Ofrecer una calidad y servicios superiores
 - e. Poseer una capacidad innovadora
 - f. Reconocer que somos hoy
 - g. Qué aspiramos a ser

- h. Otras
- 4. ¿Cómo se transmite la visión a toda la organización?
- 5. ¿Qué efectos se han logrado al compartir esta visión?
 - a) Elevar la moral y el espíritu de equipo
 - b) Tener aspiraciones comunes
 - c) Mayor integración de la personas
 - d) El logro de un compromiso para con la organización
 - e) Sentar las bases para una mejor comunicación
 - f) Otros.

Misión:

- 1. ¿Ha servido la visión como plataforma para definir su misión?
- 2. ¿Cómo establecieron la misión de la organización?
- 3. La misión traduce:
 - a)Cuál es nuestra principal capacidad
 - b) Que posicionamiento buscamos
 - c) El nivel de calidad y productividad que podemos ofrecer
 - d) Valor agregado con respecto a la competencia
 - e) Otros
- 4. ¿La estrategia de crecimiento está asociada con la misión?

Objetivos:

- 1. ¿Se ha logrado convertir dicha misión en objetivos y metas específicas?
- 2. ¿Participa la dirección en la formulación de los objetivos?
- 3. ¿Conocen los objetivos todas las áreas y niveles de la organización?

Estrategias/ tácticas

- 1. ¿Se ha logrado convertir dicha Misión en objetivos y metas específicas?
- 2. ¿De qué manera los lleva a cabo? Explíquelo brevemente

3. ¿Cumplen los objetivos con la función de encauzar los esfuerzos de la organización para el logro de su objeto?
4. ¿En los objetivos se contemplan los resultados que se espera obtener de las áreas clave de la organización?
5. ¿Están asociados los objetivos estratégicos con el horizonte en tiempo para su consecución?
6. ¿Participa la dirección en la formulación de los objetivos?
7. ¿Conocen los objetivos todas las áreas y niveles de la organización?
8. ¿Qué procedimiento se sigue para su integración?
9. ¿Cómo influye su implementación en las estrategias de acción?
10. ¿Cuáles son las estrategias fundamentales de la organización?

Metas:

1. ¿Las metas son coincidentes con los objetivos?
2. ¿Permiten las metas la cuantificación de las acciones que se llevan a cabo?
3. ¿Están relacionadas las metas con unidades de medida?
4. ¿Cómo determinan las unidades de medida las metas a seguir?
5. ¿Qué unidades de medida se han establecido?
 - a) Indicadores
 - b) Estándares
 - c) Parámetros
 - d) Comportamiento
 - e) Desempeño
 - f) Otras

Procedimientos:

1. ¿Disponen de procedimientos para realizar el trabajo?
2. ¿Cuántos procedimientos existen?
3. ¿Los procedimientos son preparados por toda la organización?
4. ¿Quiénes los conjunta?
5. ¿con que frecuencia los revisan y los actualizan?

Organización

Estructura Organizacional

1. ¿Cuál es la estructura actual de la organización?
2. Incluya organigrama
3. ¿De qué ordenamiento jurídico se deriva la estructura:
 - a. Tratado
 - b. Ley
 - c. Reglamento
 - d. Decreto
 - e. Acuerdo
 - f. otros
4. ¿La estructura permite cumplir con el objetivo o atribuciones de la organización?
5. Con qué tipo de estructura organizacional se cuenta
 - a. Vertical
 - b. Horizontal
 - c. Mixta
 - d. Circular
 - e. Escalar
6. Qué factores se consideraron en su diseño:
 - a. Económicos
 - b. Normativos
 - c. Necesidades del servicio
 - d. Técnicos
 - e. Ambientales
 - f. Otros
7. ¿De qué manera contribuye el diseño de la estructura al desarrollo de un sistema de calidad?

Recursos Humanos:

1. ¿Se cuenta con un sistema de administración de personal?
2. ¿Existen procedimientos documentados para efectuar movimientos de personal?
3. ¿Se lleva a cabo un análisis y valuación de puestos?
4. ¿Se tienen documentados los requerimientos para el reclutamiento y selección de personal?
5. ¿Qué procedimiento se utiliza para la contratación e inducción del personal?
6. ¿Existe algún sindicato en la organización?
7. ¿Existe reglamento interior de trabajo?
8. ¿Están integradas y funcionando comisiones mixtas encargadas de:
 - a) La Revisión del Reglamento Interior
 - b) La capacitación y entrenamiento
 - c) La seguridad e higiene
9. ¿Se dispone de información de apoyo para la administración de personal como:
 - a) Manual de organización
 - b) Manual de Puestos
 - c) Manual de Políticas
 - d) Manual de Procedimientos
 - e) Manual de Higiene y Seguridad
 - f) Otros
10. ¿Cómo se evalúa el desempeño?

Estudios Administrativos

1. ¿Qué tipo de estudios de mejoramiento administrativo se efectúan?
 - a. Análisis de funcionamiento
 - b. Reestructuración organizacional
 - c. Viabilidad
 - d. Factibilidad
 - e. Productividad

- f. Reorganización
 - g. Reingeniería
 - h. Distribución del espacio
 - i. Simplificación del trabajo
 - j. Auditoría administrativa
 - k. Calidad
 - l. Otros
2. ¿Cómo se realizan los estudios de mejoramiento administrativo? Describalo brevemente.
 3. ¿Cómo se han impactado a la organización estos estudios?
 - a. Reducción de costos
 - b. Mejoramiento de la calidad de los productos y servicios
 - c. Mayor oportunidad de participar
 - d. Mejoramiento del clima organizacional
 - e. Fortalecimiento del proceso de toma de decisiones
 - f. Otros
 4. Se prepara un programa de trabajo que contiene:
 - a. Identificación del estudio
 - b. Responsable(s)
 - c. Área bajo estudio
 - d. Clave
 - e. Actividades a realizar
 - f. Fases
 - g. Calendario
 - h. Representación gráfica
 - i. Formato
 - j. Reportes de avance
 - k. Periodicidad
 - l. Otros
 5. Se sustenta el estudio con una propuesta técnica que incluye:
 - a. Naturaleza

- b. Alcance
- c. Antecedentes
- d. Objetivos
- e. Estrategia
- f. Justificación
- g. Acciones
- h. Recursos
- i. Costos
- j. Resultados
- k. Información complementaria

Dirección

1. ¿La dirección dicta las pautas o lineamientos para encauzar a la organización al cumplimiento de su objeto o atribución fundamental?
2. La orientación al logro de tal objetivo o atribución es coincidente con:
 - a. Su visión
 - b. Su misión
 - c. Sus objetivos
 - d. Sus políticas
 - e. Sus estrategias
3. ¿Cómo integra y concilia la dirección sus criterios con las áreas de la organización?
4. La labor de la dirección se traduce en atributos como:
 - a. Solidez financiera
 - b. Valor de la organización como inversión
 - c. Calidad de los productos y servicios
 - d. Innovación
 - e. Calidad de la administración
 - f. Habilidad para atraer, desarrollar y retener a gente talentosa
 - g. Responsabilidad ambiental y comunitaria

- h. Otros
5. Las directrices de la organización le permiten competir en:
 - a. Conocimiento del producto o servicio
 - b. Calidad
 - c. Exclusividad
 - d. Bajos precios
 - e. Confiabilidad
 - f. Disponibilidad
 - g. Información
 - h. Garantía
 - i. Servicio postventa
 - j. Asesoría al cliente
 6. ¿Cómo contribuye sus acciones a hacer más efectiva a la organización?
 7. ¿La dirección cumple con el propósito de integrar a la organización en un contexto competitivo?

Proveedores

1. ¿Se cuenta con un listado de proveedores actualizados?
2. ¿Qué área es la encargada de llevar el registro de proveedores?
3. ¿Quién y cómo supervisa el cumplimiento de disposiciones oficiales en cuanto a los criterios de operación con proveedores?
4. Los proveedores son:
 - a. Nacionales
 - b. Extranjeros
 - c. Ambos
5. Quién efectúa las negociaciones con proveedores extranjeros:
 - a. Convenios de distribución
 - b. Acuerdos de licencia
 - c. Contratos d administración
 - d. Alianzas estratégicas

- e. Subsidiarias
- f. Otras.

Recursos Humanos

Análisis y Evaluación de Puestos

1. ¿Se efectúa el análisis de puestos?
2. ¿Quién es el responsable de llevarlo a cabo?
3. En caso de que el análisis lo efectúe personal externo a la organización, indique qué ventajas se han obtenido y si su costo está justificado por los resultados
4. El análisis de puestos se realiza para lograr:
 - a. Una correcta selección y contratación de personal
 - b. Un programa de ascensos
 - c. La detección de necesidades de personal por área específica
 - d. Preparar e implementar programas de adiestramiento, entrenamiento, capacitación, desarrollo y actualización para el personal
 - e. Establecer sistemas de incentivos
5. Se actualiza periódicamente la información producto del análisis?
6. ¿Se cuenta con tablas de sueldo por giro y regiones?
7. ¿Están contempladas en el presupuesto partidas o recursos para pago de incentivos y gratificaciones?
8. ¿Qué áreas o niveles de la organización intervienen en la fijación de parámetros para la evaluación?
9. ¿La evaluación se lleva a cabo internamente o con el apoyo de personal externo?
10. ¿El análisis y evaluación de puestos han permitido mejorar otros aspectos de la organización?

Organización y Control de Personal

1. ¿Se cuenta con una relación del personal actualizada?
2. Esta contiene información correspondiente de:
 - a. Total de plazas o puestos
 - b. Plazas o puestos por área

- c. Plazas o puestos por nivel jerárquico
 - d. Plazas o puestos ocupados
 - e. Vacantes
 - f. Licencias
 - g. Comisiones
 - h. Otros
3. Existen procedimientos documentos para:
- a. Altas
 - b. Bajas
 - c. Cambios
 - d. Licencias
 - e. Comisiones
 - f. Pago de anticipos
 - g. Pensiones
 - h. Compensaciones
 - i. Jubilaciones
 - j. Faltas
 - k. Retardos
 - l. Permisos
 - m. Tiempo extra
 - n. Pago de compensaciones
 - o. Aumento de sueldos
4. ¿Se dispone de controles adecuados para efectuar el seguimiento de los movimientos del personal en todas sus modalidades?
5. ¿Están probadas todas las formas para el control del personal?
6. ¿Estas formas cuentan con una clave y son parte del catalogo de formas de la organización?
7. ¿Dichos controles tienen como soporte sistemas y paquetes de cómputo?
8. ¿Se actualizan permanentemente esta información?
9. ¿Existe algún mecanismo para apoyar el proceso de toma de decisiones en material del personal?

10. El manejo de la fuerza laboral diversa permite:
- a. Satisfacer las necesidades de responsabilidad social
 - b. Apoyar el acercamiento, retención y motivación de los empleados
 - c. Posicionar a la organización en un mercado diversificado
 - d. Promover la creatividad e innovación
 - e. Resolver problemas
 - f. Incrementar la flexibilidad de la organización
 - g. Otros

Recursos financieros y contabilidad

Estructura Financiera Interna

1. ¿En quién recae la responsabilidad del manejo de las finanzas de la empresa?
2. ¿Qué otras personas participan en esta función?
3. Qué criterios se siguen para delegar esta responsabilidad
 - a. Posición jerárquica
 - b. Relaciones personales
 - c. Conocimientos
 - d. Experiencia
 - e. Estrategia
 - f. Convenios
 - g. Otros
4. ¿Existe un administrador general aparte del responsable de las finanzas?
5. En caso positivo. ¿Están claramente delimitadas sus respectivas áreas de influencia?
6. ¿Quién realiza el análisis e interpretación de los estados financieros?
7. En caso de que los efectúe un auditor, ¿el servicio es rentable?
8. ¿Qué beneficios ofrece?
 - a. Puntualidad en su entrega
 - b. Mayor objetividad
 - c. Mejor calidad de trabajo

- d. Más y mejores provisiones
 - e. Otros
9. ¿Los métodos de análisis son adecuados a las necesidades de la organización?
Explíquelo brevemente
 10. ¿Las conclusiones derivadas del análisis permite tomar las mejores decisiones?

Fuentes de Financiamiento

1. ¿Es suficiente el capital actual?
2. ¿Con cuántos accionistas cuenta la organización?
3. ¿La relación con accionistas es cordial?
4. ¿Qué medidas se han tomado para promover un acercamiento con ellos?
5. ¿Qué limitaciones de orden financiero pueden sugerir por divergencia de criterios entre los accionistas?
6. ¿Los contactos y las relaciones personales de los accionistas con proveedores e instituciones financieras se han utilizado satisfactoriamente?
7. ¿Qué resultados se han obtenido?
8. ¿Se ha definido una estrategia para fortalecer este aspecto?
9. ¿El consejo de administración está integrado exclusivamente por accionistas?
10. ¿Los accionistas que financian a las organizaciones están inscritos en el Registro Federal de Contribuyentes?

Clientes

1. ¿La organización emplea anticipos a cuenta de pedidos para financiar su producción?
2. ¿Qué porcentaje de la producción se financia con estos recursos?
3. ¿Quién supervisa que los anticipos se apliquen efectivamente a los pedidos de los clientes?
4. ¿Qué controles se han establecidos para verificar la situación de los pedidos de los clientes?
5. ¿A quién y con qué periodicidad se informa sobre los pedidos de los clientes?
6. ¿Qué garantías solicitan los clientes por anticipos efectuados?

7. ¿Está documentada la relación de garantías por anticipos?
8. ¿Se realiza un seguimiento para verificar que se cumpla con estas garantías?
9. ¿Quién resuelve el incumplimiento de garantías?

Competencia

1. ¿Quiénes son los principales competidores?
2. ¿Son competidores individuales o pertenecen a un grupo?
3. ¿Cuál es su origen o procedencia?
4. ¿En que compiten con la organización?
5. ¿Cuáles son sus fortalezas y debilidades competitivas más importantes?
6. ¿En qué factores ha cifrado su éxito la competencia?

Servicio a clientes

1. ¿Qué tipo de servicios se brindan al cliente?
2. ¿Existe un área de servicio a clientes?
3. ¿Existe un programa permanente de actualización?
4. ¿En las promociones, se toma en cuenta este factor?
5. ¿Quién evalúa el comportamiento de dicho personal?

Asesoría interna

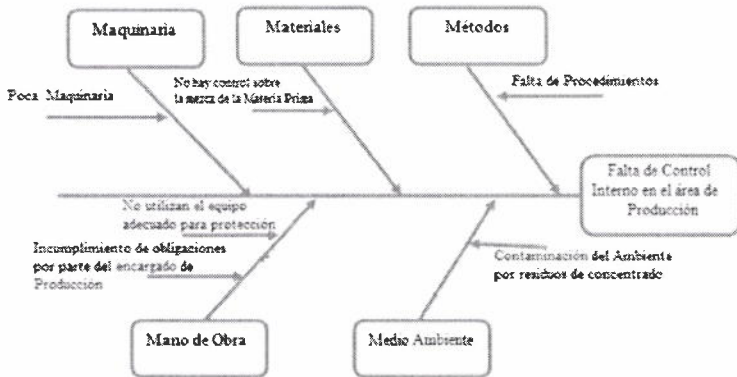
1. ¿Cuenta la organización con áreas de asesoría interna?
2. ¿En cuántas áreas se ha establecido?

Anexo 3

Gráfica de Causa y Efecto

En el siguiente diagrama se observa que existe poca maquinaria, no hay control sobre la materia prima y falta procedimientos para la realización de las actividades en el área de producción.

No se utiliza el equipo de protección adecuado, causa daños para la salud de los colaboradores y se contamina el medio ambiente por el polvo de la mezcladora que produce el concentrado.



Fuente: Elaboración Propia 2014

En el proceso de implementación de manuales, normas y procedimientos en CONGUASA, se dará seguimiento para solucionar las causas y ser competitivos en el mercado.

Anexo 4

Encuestas

Para obtener el análisis de los resultados, se trasladó una encuesta en el área de administración, conteniendo siete preguntas cerradas a los cuatro colaboradores que laboran en esa área.

Modelo de encuesta aplicada área administrativa UNIVERSIDAD PANAMERICANA “PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN DE MANUALES Y PROCEDIMIENTOS EN LA EMPRESA CONCENTRADOS DE GUATEMALA SOCIEDAD ANONIMA.

Muchas Gracias por tomarse el tiempo para completar esta encuesta. Su opinión es de mucha importancia, marque con una equis dentro del recuadro.

1. La información proveniente de otros departamentos llega a tiempo para el análisis y procesamiento

- a. SIEMPRE
- b. CASI SIEMPRE
- c. FRECUENTEMENTE
- d. CASI NUNCA
- e. NUNCA

2. La autorización de órdenes de compra de materiales se realizan a tiempo

- a. SIEMPRE
- b. CASI SIEMPRE
- c. FRECUENTEMENTE
- d. CASI NUNCA
- e. NUNCA

3. El personal del área está especializado y ejecuta actividades propias de su cargo.

- a. SIEMPRE
- b. CASI SIEMPRE
- c. FRECUENTEMENTE
- d. CASI NUNCA
- e. NUNCA

4. El personal del área cumple en las fechas estipuladas con sus responsabilidades.

- a. SIEMPRE
- b. CASI SIEMPRE
- c. FRECUENTEMENTE
- d. CASI NUNCA
- e. NUNCA

5. El trabajo es productivo en el área de Administración, gracias a las políticas emanadas por el departamento.

- a. SIEMPRE
- b. CASI SIEMPRE
- c. FRECUENTEMENTE
- d. CASI NUNCA
- e. NUNCA

6. El departamento administrativo comunica a toda la organización sus propósitos, para el cumplimiento de los objetivos.

- a. SIEMPRE
- b. CASI SIEMPRE
- c. FRECUENTEMENTE
- d. CASI NUNCA
- e. NUNCA

7. El pago de los proveedores lo realizan en la fecha pactada

a. SIEMPRE

b. CASI SIEMPRE

c. FRECUENTEMENTE

d. CASI NUNCA

e. NUNCA

Anexo 5

Encuestas

Para obtener el análisis de los resultados, se trasladó una encuesta en el área de producción, conteniendo tres preguntas cerradas a los cuatro colaboradores que laboran en esa área.

Modelo de encuesta aplicada Área Producción UNIVERSIDAD PANAMERICANA
“PROPUESTA DE MANUALES DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS” EN LA
EMPRESA CONCENTRADOS DE GUATEMALA

1. Se hace la requisición a tiempo y la orden de compra a los proveedores para solicitar los materiales de acuerdo a las necesidades del departamento de producción

- a. SIEMPRE
- b. CASI SIEMPRE
- c. FRECUENTEMENTE
- d. CASI NUNCA
- e. NUNCA

2. El control de materiales reduce la inactividad por falta de materias primas

- a. SIEMPRE
- b. CASI SIEMPRE
- c. FRECUENTEMENTE
- d. CASI NUNCA
- e. NUNCA

3. La mejora de las condiciones de trabajo permite trabajar con mayor regularidad

- a. SIEMPRE
- b. CASI SIEMPRE
- c. FRECUENTEMENTE
- d. CASI NUNCA
- e. NUNCA

Anexo 6

Cronograma de Actividades

Se elaboró el siguiente cronograma con los pasos a seguir iniciando en el 1 mes de marzo a julio 2014, con el proceso de la implementación de reingeniería en CONGUASA

No.	Actividad Semanas ---->	MARZO				ABRIL				MAYO				JUNIO				JULIO			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1	Compromiso de la alta gerencia	■																			
2	Sensibilizar		■	■																	
3	Concientizar			■	■																
4	Capacitar				■	■	■														
5	Preparación						■	■	■												
6	Identificación							■	■	■	■										
7	Visión								■	■	■	■									
8	Solución											■	■	■	■						
9	Retroalimentación															■	■	■	■	■	■

Fuente: Elaboración Propia 2014

Anexo 7

Glosario

Se presenta la definición de algunos términos utilizados en la Práctica empresarial dirigida a la empresa Concentrados de Guatemala Sociedad Anónima

Ámbito de Aplicación: Se refiere al entorno en el cual se realizará determinada actividad o al departamento, unidad o área para el cual ha sido formulado un procedimiento o documento específico.

ANSI: (American National Standards Institute) Instituto Nacional Estadounidense de Estándares por sus siglas en inglés, es la entidad encargada de la elaboración de simbología para la elaboración de flujos de información y procesamiento electrónico de datos o diagramas de flujos administrativos.

Autorización: Aprobación de un documento, proceso o actividad dentro de una institución, la aceptación se encuentra a cargo de la autoridad superior o encargado de cada área o departamento.

Área Administrativa: Representa las unidades que tienen a cargo tareas como el manejo de papelería, atención al cliente, análisis y elaboración de informes.

Base Legal: Conjunto de normas jurídicas que identifican la creación, así como objetivos de una organización.

Compras: Adquisición de materias primas, mobiliario y equipo u otros bienes o servicios a cambio de dinero, con el fin de satisfacer necesidades.

CONGUASA

Concentrados de Guatemala, Sociedad Anónima

Diagnóstico Integral

Establece un conjunto jerarquizado de problemas que afectan al cumplimiento pleno de las metas y objetivos de la empresa diagnosticada, debidamente asociados a cada uno de los sistemas y procesos.

Dirección: Actividad consistente en especificar directrices en la realización de procedimientos. Es guiar a un grupo de individuos para lograr los objetivos de la empresa.

Eficacia: Es la capacidad de lograr un efecto o fin previamente definido.

Eficiencia: Es hacer las cosas bien en el menor tiempo posible, utilizando la menor cantidad de recursos. En otras palabras es el uso racional de los medios con que se cuenta para alcanzar un objetivo predeterminado, es la capacidad de alcanzar los objetivos y metas programadas optimizando los recursos disponibles o asignados.

Empowerment: Proceso estratégico que trata de establecer una relación de socios entre la organización y personal mediante la promoción del aumento de confianza, responsabilidad, autoridad y compromiso para desempeñar su trabajo en forma óptima.

FODA

Es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual del objeto de estudio, permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permite, en función de ello, tomar decisiones acordes con objetos y políticas formuladas en las fortalezas, Oportunidades, debilidades y amenazas.

Formulario: Formas que contienen información fija y espacios en blanco para ser llenados con información.

Flujograma: Representación gráfica de hechos, situaciones, procedimientos o relaciones de todo tipo por medio de símbolos dentro de una organización.

Funciones

Áreas de actividades de la empresa, cumplen el papel de indicar dónde se aplican los esfuerzos, en qué campos trabajar, además resuelve el problema de cómo hacer las tareas en cada una de las áreas para lograr los objetivos.

Misión

Motivo, propósito, fin o razón de ser de la existencia de la empresa u organización.

Objetivo: Es un propósito personal o grupal que se quiere alcanzar. Un objetivo identifica la finalidad hacia la cual deben dirigirse los recursos y esfuerzos para dar cumplimiento a los propósitos.

Organigrama

Representación gráfica de la estructura de una empresa o cualquier otra organización. representa las estructuras departamentales, esquematiza las relaciones entre jerarquías.

Principios

Ley o regla que se cumple o debe seguirse con cierto propósito, como consecuencia necesaria de algo o con el fin de lograr cierto propósito.

Procedimiento: Es una serie secuencial de pasos que deben realizar los integrantes que se designen en una institución para cumplir un propósito específico o llevar a cabo una actividad.

Reingeniería: Proceso que replantea y redirecciona los procesos, la estructura organizacional, con sistemas y toma de decisiones de una empresa con objeto de instrumentar cambios drásticos y profundos para elevar en forma eficaz su desempeño y competitividad.

Simbología: Imagen o figura que representa un concepto.

Terminología: Describe un conjunto de vocablos propios de una ciencia o arte. Informes que contienen vocabulario específico de un sector, tarea u oficio.

Vigencia: Período durante el cual tendrá validez un procedimiento, actividad, manual y dentro del cual los trabajadores deben regirse a las disposiciones generales y específicas contempladas en el mismo.

Visión

Camino al cual se dirige la empresa a largo plazo y sirve de rumbo para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento junto a las de Competitividad.

