

UNIVERSIDAD PANAMERICANA
Facultad de Ciencias Económicas
Licenciatura en Administración de Empresas



“Desarrollo de herramientas de control en el departamento de Contabilidad de una empresa dedicada a la comercialización de equipo médico de línea respiratoria”.

(Práctica Empresarial Dirigida –PED–)

Ana Victoria López Elías

Guatemala, julio 2014

“Desarrollo de herramientas de control en el departamento de Contabilidad de una empresa dedicada a la comercialización de equipo médico de línea respiratoria”.

(Práctica Empresarial Dirigida –PED–)

Ana Victoria López Elías

Lic. Josué Roberto Zabala Vásquez (**Asesor**)

Licda. Dora Leonor Urrutia de Morales (**Revisora**)

Guatemala, julio 2014

Autoridades de Universidad Panamericana

M. Th. Mynor Augusto Herrera Lemus

Rector

Dra. Alba Aracely Rodríguez de González

Vicerrectora Académica

M.A. César Augusto Custodio Cóbar

Vicerrector Administrativo

EMBA Adolfo Noguera Bosque

Secretario General

Autoridades de la Facultad de Ciencias Económicas

M.A. César Augusto Custodio Cóbar

Decano

M.A. Ronaldo Antonio Girón

Vice decano

Lic. Luis Fernando Ajanel Coshaj

Coordinador

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

M.Sc. Isabel Osorio de Chang

Examinador

Lic. Walter de Jesús Urrutia Villeda

Examinador

Lic. Hugo Perla

Examinador

Lic. Josué Roberto Zabala Vásquez

Tutor

Licda. Dora Leonor Urrutia de Morales

Revisora

REF.:C.C.E.E.08-2014-ADMÓN

LA DECANATURA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS.

**GUATEMALA, 28 DE MAYO DEL 2014
SEDE ÁLAMOS, SAN MIGUEL PETAPA**

De acuerdo al dictamen rendido por el Licenciado Josué Zabala, tutor y Licenciada Dora Leonor Urrutia de Morales, revisora de la Práctica Empresarial Dirigida, proyecto -PED- titulada "DESARROLLO DE HERRAMIENTAS DE CONTROL EN EL DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD DE UNA EMPRESA DEDICADA A LA COMERCIALIZACIÓN DE EQUIPO MÉDICO DE LÍNEA RESPIRATORIA". Presentada por la estudiante Ana Victoria López Elías, y la aprobación del Examen Técnico Profesional, según consta en el Acta No. 00789, de fecha 09 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 Cobar
Decano de la Facultad de Ciencias Económicas.

Tutor: Josué Roberto Zabala Vásquez
Titulo: Licenciado en Administración de Empresas

No. Teléfono cel. 5018 7578
E-mail: josuezabala@gmail.com

Guatemala, 25 de enero de 2014

Señores
Facultad de Ciencias Económicas
Universidad Panamericana
Ciudad

Estimados señores:

En relación a la Práctica Empresarial Dirigida –PED- del tema **“Desarrollo de herramientas de control en el departamento de Contabilidad de una empresa dedicada a la comercialización de equipo médico de línea respiratoria”**, realizado por: Ana Victoria López Elías, carné número 201206681, estudiante de la carrera de Administración 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 sometido al Examen Técnico Profesional Privado (ETPP), por lo tanto doy el dictamen de aprobado al tema desarrollado en la Práctica Empresarial, con la nota de noventa y un (91) puntos de cien (100).

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



Lic. Josué Roberto Zabala Vásquez
Administrador de Empresas
Col. 15017

MS.c Dora Leonor Urrutia de Morales

Maestría en Gerencia Educativa

No. De Teléfono Of. 2261-0216 y 2261-0289

No. De Teléfono Cel. 52034462

E-mail dlurrutia@yahoo.com

Guatemala, 18 de febrero de 2014.

Señores

Facultad de Ciencias Económicas

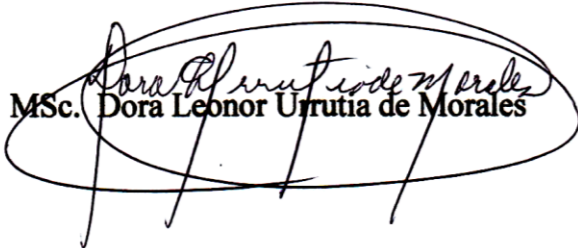
Universidad Panamericana

Ciudad

Estimados señores:

En relación al trabajo de Práctica Empresarial Dirigida (PED) del tema **“Desarrollo de herramientas de control en el departamento de Contabilidad de una empresa dedicada a la comercialización de equipo médico de línea respiratoria”**, realizado por Ana Victoria López Elías, carné 201206681, estudiante de la carrera de Licenciatura en Administración de Empresas, he procedido a la revisión del mismo y se hace constar que cumple con los requerimientos de estilo establecidos en la reglamentación de la Universidad Panamericana. Por lo tanto doy el dictamen de aprobado para realizar el Examen Técnico Profesional (ETP).

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


MSc. Dora Leonor Urrutia de Morales



UNIVERSIDAD PANAMERICANA

"Sabiduría ante todo, adquiere sabiduría"

REGISTRO Y CONTROL ACADÉMICO

REF.: UPANA: RYCA: 896.2014

El infrascrito Secretario General EMBA. Adolfo Noguera Bosque y la Directora de Registro y Control Académico M.Sc. Vicky Sicajol, hacen constar que la estudiante **Ana Victoria López Elías** con número de carné 201206681, aprobó con **85 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 nueve de abril del año dos mil catorce.

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

Atentamente,




M.Sc. Vicky Sicajol
Directora

Registro y Control Académico


Vo.Bo. EMBA. Adolfo Noguera Bosque
Secretaría General



Omar L.
cc. Archivo.

DEDICATORIA

- A DIOS: Por bendecirme en cada momento de mi vida.
- A MAMÁ MARÍA: Por estar conmigo en todo momento.
- A MIS PADRES: Darío López y Norma Elías, por el apoyo incondicional y por ser ejemplo a seguir.
- A MIS HERMANAS: Paola y Ana María por alegrarme con su presencia.
- A MI ESPOSO: Josué López por su amor y ánimo en todo momento.
- A MIS AMIGOS: En especial a Ana María, Verónica, Leonel, Griselda, Leslie, Astrid y Gabriela por su maravillosa amistad.
- A MI ECO: Alejandra, Karla, Sandra, Josselinne, por los buenos momentos compartidos.
- A MIS COMPAÑEROS: Por ser parte importante dentro de mi formación académica.
- A MIS LICENCIADOS: Por sus conocimientos compartidos, en especial al Lic. Josué Zabala por todo su apoyo en la revisión del presente trabajo y a la Licda. Dora Urrutia, por sus brillantes consejos.
- A LA UNIVERSIDAD: Por permitirme concluir mi carrera.

Contenido

Resumen	i
Introducción	iii
Capítulo 1	
1.1 Antecedentes	1
1.2 Planteamiento del problema	5
1.3 Justificación	6
1.4 Objetivos	7
1.5 Alcances y límites	7
1.6 Marco teórico	8
Capítulo 2	
2.1 Metodología aplicada en la práctica	13
2.2 Tipos de Investigación	13
2.3 Sujetos de investigación	13
2.4 Instrumentos	13
2.5 Procedimiento	14
Capítulo 3	
3.1 Resultados y análisis de investigación	15
3.1.1 Área administrativa	15
3.1.2 Área financiera	34
3.2 Análisis de resultados	37

Capítulo 4	
Propuesta	38
Conclusiones	71
Referencias bibliográficas	72
Anexos	73

Contenido de tablas

Descripción	Página
No. 1 Datos de personal	3
No. 2 FODA de la empresa	4
No. 3 Funciones principales contador general	50
No. 4 Funciones principales auxiliar de facturación I	51
No. 5 Funciones principales auxiliar de facturación II	51
No. 6 Funciones principales auxiliar contable I	52
No. 7 Funciones principales auxiliar contable II	52
No. 8 Hoja de registro de clientes	53
No. 9 Hoja de registro de ventas	54
No. 10 Hoja de registro de cheques	55
No. 11 Hoja de resumen	56
No. 12 Presupuesto área administrativa	57
No. 13 Hoja de control registro de resultados	58
No. 14 Evaluación de habilidades	59
No. 15 Cédula de necesidades de capacitación	60
No. 16 Presupuesto área de mercadotecnia	65
No. 17 Presupuesto total de la propuesta	70

Contenido de gráficas

No. 1	¿Su departamento cuenta con misión?	16
No. 2	¿Su departamento cuenta con visión?	17
No. 3	¿Cuenta con objetivos su departamento?	18
No. 4	¿Cada cuánto tiempo cambian los objetivos?	19
No. 5	¿Conoce sus funciones principales?	20
No. 6	¿Con qué otro departamento tiene relación sus funciones?	21
No. 7	¿Aplica algunas políticas para el desarrollo de sus actividades?	22
No. 8	¿Utiliza algún programa dentro de sus funciones principales?	23
No. 9	¿Conoce si existe un organigrama dentro de su departamento?	24
No. 10	¿Sabe quién es su jefe inmediato?	24
No. 11	¿Si tiene alguna duda respecto a sus funciones, a dónde se dirige?	25
No. 12	¿En cuánto tiempo le otorga información a su jefe inmediato cuando se lo solicita?	26
No.13	¿Cuentan con un control dentro de su departamento?	27
No. 14	¿Cómo revisan los avances mensuales de su departamento?	28
No. 15	¿El tiempo con que se llevan a cabo las diferentes funciones que se realizan dentro del departamento es del adecuado?	29
No.16	¿Tienen capacitaciones dentro de su departamento?	30
No. 17	¿Cuentan con el equipo necesario para llevar a cabo sus funciones?	31
No. 18	¿Existe algún reglamento interno de trabajo?	32
No. 19	¿Cómo describiría su ambiente laboral?	33
No. 20	¿Cuenta con un presupuesto dentro de su área?	34

Contenido de cuadros

Cuadro 1. Misión del departamento de contabilidad	39
Cuadro 2. Visión del departamento de contabilidad	39
Cuadro 3. Objetivos del departamento de contabilidad	40
Cuadro 4. Políticas del departamento de contabilidad	41

Contenido de figuras

No. 1 Organigrama departamento de contabilidad	42
No. 2 Diagrama de comunicación departamento de contabilidad	43
No. 3 Flujograma auxiliar de facturación I	45
No. 4 Flujograma auxiliar de facturación II	46
No.5 Flujograma auxiliar contable I	47
No. 6 Flujograma auxiliar contable II	48
No. 7 Flujograma contador general	49

Resumen

Max-Rigth es una empresa comercial, su actividad principal es la venta de equipo médico y suministros y presenta problemas en los controles necesarios para el correcto desarrollo de la organización.

Dentro de Max Rigth se realizó una investigación de recolección de datos y análisis, cuyos resultados se reflejan en cuatro capítulos.

El primer capítulo se presentan datos relacionados a la empresa, misión y visión, colaboradores y el funcionamiento de la misma, además se conocen sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, según los resultados obtenidos mediante un estudio previo, lo que dio conocimiento al problema de investigación tratado, el cual era la falta de herramientas de control dentro del departamento de contabilidad. El problema de investigación se sustenta con un marco teórico, necesario para conocer conceptos que brinden un mejor panorama del estudio a realizar y proporcionen una idea de las posibles soluciones a aplicar.

En el capítulo dos, se conoce la metodología implementada para aumentar el conocimiento sobre el problema planteado, el tipo de investigación realizada, la cual fue la descriptiva, los sujetos de investigación, los métodos y técnicas utilizadas para recabar información y el procedimiento aplicado para certeza de la misma.

El tercer capítulo presenta los resultados obtenidos al implementar las encuestas y entrevistas descritas en el capítulo dos, lo que permite conocer a profundidad lo relacionado a temas de control dentro del departamento.

Los resultados obtenidos dentro de la investigación de campo se representan en gráficas que dan una visión de la situación actual de la empresa.

Los resultados son los que permiten realizar el capítulo cuatro, donde con la observación, encuestas y entrevistas se ha podido obtener conclusiones, que se han fundamentado con base teórica y han permitido formular una propuesta cuyo objetivo principal es establecer herramientas de control para mejorar la gestión del departamento de contabilidad. Con la propuesta se da a conocer el costo de la misma y se presentan conclusiones, referencias y anexos con los documentos utilizados para reforzar la investigación.

Introducción

En el mundo actual, las organizaciones necesitan ser ágiles en el desempeño de sus funciones, contar con el equipo que aplique de la mejor manera posible las herramientas indispensables para una correcta administración.

En Guatemala, la mayor parte de las empresas trabajan de forma empírica, no toman en cuenta principios administrativos y su objetivo principal se convierte en generar ingresos, sin preocuparse por los problemas que afectan las organizaciones y consideran de urgencia la solución al mismo.

La base fundamental de todas las organizaciones, es saber el rumbo al cual dirigirse, todas sus estrategias se enfocarán en lograr llegar a esa meta y es importante tener en cuenta una planificación que indique las actividades a realizar para no perder de vista el objetivo planteado, pero no basta con tener una planificación escrita, se necesitan acciones.

Las acciones permiten conocer el alcance de objetivos, los procesos necesarios o si es preciso implementar cambios; y es aquí donde inicia el control, que no solo se enfoca en conocer el correcto funcionamiento del recurso físico y humano, esto con el fin de corregir el rumbo, si en caso fuera necesario.

En la Empresa Max Righth, dedicada desde el año 2007 a la compra-venta en el mercado nacional e internacional de equipo médico y suministros se identificó que la función de control tiene deficiencias en el departamento de contabilidad, que han generado una serie de inconvenientes que limitan el correcto funcionamiento de la organización, desde las funciones que especifiquen cada puesto hasta el manejo de efectivo dentro de la empresa.

Lo anterior, permitió la realización del presente informe, en el cual se encuentran los datos obtenidos mediante un estudio previo realizado en los meses de mayo a diciembre del año dos mil trece y cuyos resultados se resumen en una propuesta que pretende colaborar con el problema planteado.

Capítulo 1

1.1 Antecedentes

Max-Rigth, S.A. es una empresa comercial, dedicada a la compra-venta en el mercado nacional e internacional de equipo médico y suministros.

Se encuentra inscrita en el Registro Mercantil de la República de Guatemala desde el año 2007, en el que inició sus actividades, su propietaria es una sociedad anónima ubicada en el departamento de Guatemala.

Las instalaciones dentro de la organización son aceptables, adecuadas al tamaño de la misma. Los programas de computación utilizados para sus funciones son obsoletos de acuerdo a las necesidades que en la actualidad presenta la empresa.

Se encontró que la organización no cuenta con una planificación estratégica definida que permita conocer los objetivos a alcanzar. No cuenta con un programa de reclutamiento y contrato establecido, se basan en una solicitud básica que no permite conocer a fondo las cualidades de los aspirantes a los puestos de trabajo. Las funciones de cada puesto son otorgadas de manera empírica por no contar con descripción de puestos.

La organización no conoce nada relacionado a presupuestos, desconoce información financiera existente en la actualidad. No aplican programas de publicidad y promoción, se basan en capacitaciones sobre el uso del equipo, la cual es proporcionada dentro de los hospitales u organizaciones con quienes trabaja. Asimismo, existe una mala comunicación entre los puestos de trabajo, clima organizacional poco aceptable y se da duplicidad de funciones. Además poca coordinación interna y poco control respecto a la cartera de clientes.

Los efectos que la problemática encontrada generan a la empresa se resumen en una falta de control sobre las funciones de su personal y los recursos financieros con los que se

cuenta, el no tener objetivos establecidos, impide conocer el rumbo hacia el que deben dirigirse, no se establecen metas a largo plazo.

Al momento la entidad no cuenta con instrumentos de control interno, sin embargo cuenta con misión y visión y se han puesto en marcha algunas políticas de manera empírica, que no han sido suficientes para proporcionarles la competencia necesaria.

Misión

Proveer equipo y material médico hospitalario y para cuidado en el hogar de la línea Respiratoria de alta calidad, buscando satisfacer las expectativas y necesidades de nuestros clientes por medio de nuestros colaboradores altamente calificados brindando un soporte técnico y científico. Fomentamos una cultura organizacional que promueve el trabajo en equipo y brindamos un servicio de calidad basado en nuestros valores y principios éticos.

Visión

Superar nuestro liderazgo en la venta de equipo médico respiratorio, alcanzando ser el ejemplo en Guatemala en brindar un servicio de excelencia con respaldo y cobertura. Mantener un nivel de crecimiento sostenido para beneficio de socios y trabajadores y contribuir con la calidad humana.

Los Estados Financieros son elaborados de forma anual y se logró establecer un promedio de ventas de Q. 1,200,000.00 mensuales.

En varias oportunidades la empresa ha sido auxiliada por firmas de Auditoría, sin embargo su función se ha limitado a los registros involucrados en la presentación de declaraciones y pago de tributos a la Administración Tributaria. No existe integración de cuentas por cobrar ni de cuentas por pagar. Los procedimientos contables son los empíricos de cualquier empresa y cuentan con un programa de contabilidad obsoleto. El Departamento de Contabilidad solo cuenta con el Contador General y sus auxiliares, se observó firma de Auditor Externo en los últimos tres años.

Max Righth cuenta con los siguientes trabajadores:

Ilustración No. 1

Tabla No.1 Datos de personal

Cantidad	Puestos
1	Administración
3	Contabilidad
1	Facturación
1	Compras
4	Ventas
1	Cobros
2	Bodega
5	Mantenimiento
Total= 18	

Fuente: elaboración propia, agosto 2013.

No existen contratos de trabajo, sin embargo todos los colaboradores se encuentran inscritos al Instituto Guatemalteco de Seguridad Social, IGSS.

Se ha observado que Max Righth es una empresa bien ubicada dentro del mercado, como lo demuestran sus ventas y su cartera de clientes, sin embargo no existe una estrategia definida para mercadeo, solo la habilidad y experiencia de los vendedores.

Ilustración No. 2

Tabla No. 2 FODA de la empresa

Fortalezas	Oportunidades
Buena posición en cuanto a las ventas de productos de calidad dentro de su entorno, posee clientes fieles, se encuentra inscrita de manera legal y se ha mantenido fiel al motivo por el cual fue creada, el administrador único con el que cuenta la organización es socio de la misma, lo que le permitiría conocer a fondo lo relacionado a su funcionamiento, los recursos con los que cuenta la empresa son los adecuados, aunque algunos se encuentren mal ordenados.	Promoción de otros productos para abrir nuevos nichos de mercados., exportación a mercados centroamericanos, buenas relaciones con entidades nacionales de prestigio.
Debilidades	Amenazas
Los departamentos de la organización no cuentan con planeación, objetivos, metas ni programas establecidos, la empresa no cuenta con una planeación estratégica completa, no cuenta con jefes dentro de cada área, no existe especificación de funciones dentro de los puestos de trabajo, duplicidad de funciones., falta de coordinación interna, en cuanto al manejo de personal y en cuanto a procesos, problemas de comunicación dentro de la organización. No cuenta con programa de seguridad e higiene y no se han practicado las normas mínimas de la misma con los	Las políticas de forma de pago en instituciones del Estado, como los hospitales, generan atraso en los informes de ingreso de las instituciones con quienes trabajan, pues el pago suele llevar muchos procesos, creación de nuevos impuestos y aranceles que incrementarían los costos.

<p>colaboradores. No existe un programa de publicidad y promoción que le permita dar a conocerse de mejor manera a nivel nacional, no cuenta con presupuestos que guíen su funcionamiento y que les permita planificar de alguna manera lo que pueden invertir en un futuro, no existe un control adecuado para los recursos financieros con los que cuenta la empresa. La página de internet con la que cuenta, no contiene información necesaria para poder contactar clientes nuevos.</p>	
--	--

1.2 Planteamiento del problema

De acuerdo a lo observado, el departamento de contabilidad de la empresa no cuenta con una planificación definida, se desconocen muchas funciones y se genera duplicidad de las mismas debido a la falta de una guía. No hay un jefe específico que lleve a cabo el control necesario de las funciones que deben aplicarse. Además, en el momento que Gerencia General solicita alguna información relacionada a la contabilidad, el tiempo de espera es excesivo, debido a programas obsoletos con los que se trabaja.

Es notable la falta de coordinación en la realización de algunas actividades en cuanto al manejo de personal y procesos, no cuenta con presupuestos que guíen su funcionamiento y que les permita planificar de alguna manera lo que pueden invertir en un futuro, no existe un control adecuado para los recursos financieros con los que cuenta la empresa.

Por lo tanto, surge la siguiente pregunta de investigación: ¿Qué herramientas de control se deben implementar para mejorar la gestión del Departamento de Contabilidad en una empresa que se dedica a la comercialización de equipo médico y suministros?

1.3 Justificación

Max-Rigth es una organización que se ha dado a conocer tanto a nivel nacional como internacional por ofrecer productos de calidad, que brinden a sus clientes, la seguridad y confianza de contar con lo mejor en el mercado respecto a la venta de equipo respiratorio existente.

En la actualidad, la organización afronta grandes problemas relacionados a la planificación y control de sus operaciones en áreas de grandes riesgos y que son de suma importancia para el funcionamiento de la misma, lo que ha generado una cadena de dificultades que han terminado en un descontrol de procesos, funciones y presupuestos que se ve reflejado en los resultados esperados y ha dado lugar a que la realización de los mismos se prolongue.

Es preciso reconocer que dentro de toda organización es necesario llevar un proceso de control, que permita conocer de manera rápida y confiable cualquier información requerida, en cuanto a funciones, procedimientos y resultados financieros.

El control es una herramienta diseñada para dar seguridad razonable del cumplimiento de determinados objetivos, tal es el caso de la efectividad, eficiencia, eficacia, confiabilidad de la información, lo que hace necesario contar con una guía que agilice el cumplimiento de dicha función.

La investigación se realizó dentro del Departamento de Contabilidad, porque la organización no cuenta con un departamento monetario encargado de llevar a cabo funciones tan importantes como la toma de decisiones en términos financieros, la observación estricta en el manejo de presupuestos, la revisión de programas que se encarguen del funcionamiento de la contabilidad, funciones que por el momento son realizadas por dicho departamento, pero que presentan algunas deficiencias en cuanto al control de las mismas.

1.4 Objetivos

General

Establecer las herramientas de control necesarias en el Departamento de Contabilidad de la organización, con el fin de implementar las reformas que permitan obtener mejores rendimientos

Específicos

- Contribuir a mejorar las necesidades actuales del Departamento de Contabilidad de la organización.
- Implementar herramientas de control que permitan ordenar de manera eficaz la información existente en el Departamento de Contabilidad.

1.5 Alcances y límites

Alcances

El trabajo se llevó a cabo en el Departamento de Contabilidad de la Empresa denominada Max Righth, S.A., ubicada en 24 av. 15-24 zona 10, donde se proporcionó a través de gerencia general información financiera y de procesos existentes dentro del departamento.

Límites

Los datos, como el nombre y denominación real de la empresa fueron sustituidos y alterados por requerimiento de la Gerencia General por contener información de carácter confidencial.

Para cualquier información, deberá tratarse con gerencia general, quien deberá estar al tanto de los avances del estudio.

1.6 Marco teórico

Empresa

Es una organización, institución o industria, dedicada a diversas actividades o a una en específico cuyo fin es la obtención de una ganancia.

Administración

La administración, no es una simple ciencia, en la actualidad se ha convertido en un arte que bien aplicado brinda resultados inimaginables a través de la correcta aplicación de sus funciones.

Administración es una palabra que se aplica a organizaciones pequeñas y grandes, comerciales o sin fines de lucro, de manufactura o de servicio y consiste en “el proceso de diseñar y mantener ambientes en los que individuos que colaboran en grupos, cumplen eficientemente objetivos seleccionados” (Koontz, 2007, 4).

La administración no es simplemente planificar, requiere diseñar, crear, imaginar mucho más allá de las posibilidades, pues permite buscarlas. El administrador debe ser eficaz, creativo, líder y sobretodo soñador y luchador.

Funciones de la Administración

La administración se basa en cinco funciones fundamentales: planeación, organización, integración, dirección y ninguna de éstas es llevada en forma eficiente sin el respectivo control.

El orden de las funciones de la Administración tiene una lógica, para realizar cualquier actividad dentro de la organización, es necesario planificarla, es imposible hablar de organización sin antes hablar de planificación.

Control

Es el proceso de garantizar que las actividades realizadas dentro de una empresa se desarrollan conforme se planearon.

El control ayuda también a corregir cualquier desviación notoria dentro de algún departamento de la organización.

El control es “medir y corregir el desempeño de individuos y organizaciones para probar que los hechos corresponden a lo planeado” (Koontz, 2007:28)

La finalidad del control es señalar las faltas y los errores a fin que se pueda corregir y evitar su repetición.

La importancia de control establece medidas para corregir actividades, determina causas que generen mala ejecución del mismo dentro de la empresa, reduce costos y minimiza el tiempo del desempeño de funciones.

Las organizaciones tienen áreas claves de resultados, que son aquellas que deben funcionar con eficacia para que tengan éxito y el control aplicado en las mismas debe ser cuidadoso.

Principios de control

- a) De los objetivos: es un medio que permite alcanzar y verificar objetivos.
- b) De equilibrio: cada área debe especificarse el grado que le corresponde de control.
- c) Brazo derecho de la Planeación: Permite alcanzar las metas de una manera eficaz.

Objetivos de Control

- a) Focalizar la acción a los programas o las unidades organizacionales.
- b) Comparar la planeación con la ejecución
- c) Ser una herramienta periódica y programada.

Tramo de control

El tramo de control es el número de departamentos y colaboradores que se encuentran bajo el mando de un jefe, lo que determina el número de niveles que posee la organización.

Determinar el tamaño del tramo de control es de vital importancia dentro de la organización, permite ordenar de manera eficaz las actividades de la organización y poder brindar a los colaboradores la ayuda necesaria, además permite reducir costos.

Autoridad

Es la capacidad o facultad que se tiene para poder supervisar u ordenar las actividades dentro de una organización

La autoridad se fundamenta en la comunicación y coordinación para efectuar las funciones en los diferentes puestos de trabajo.

Políticas

Las políticas son “ideas generales o declaraciones que encauzan el razonamiento al tomar decisiones” (Koontz, 2007: 80)

Las políticas permiten a los administradores delegar el control, dan la pauta de tomar decisiones en determinadas actividades, sin perderse de los objetivos y metas planteadas.

Programas

Son diseños que establecen la secuencia de actividades a realizar para lograr objetivos o metas, el tiempo requerido para efectuar cada una de sus partes y los recursos necesarios para llevar a cabo lo planificado.

Presupuesto

Es la declaración de resultados esperados y expresados en términos numéricos. Todas las actividades planificadas requieren de un presupuesto que permita realizarlas.

Funciones

Se refiere al conjunto de actividades requeridas y asignadas para lograr un objetivo.

Las funciones describen acciones a ejecutar dentro de la organización y la manera en que éstas colaboran a mejorar la calidad, evita que se repitan acciones innecesarias, mejora la comunicación y el clima organizacional.

Comunicación

Es el intercambio de información entre dos o más personas con el objetivo de transmitir un mensaje que por lo general requiere una respuesta. Sus elementos son emisor, quien envía el mensaje, receptor quien lo recibe, mensaje que es el contenido o la idea que se desea transmitir y el canal el medio por el cual se transmite el mensaje.

Canales de Comunicación

Los canales de comunicación constituyen el medio por el cual se hace llegar un mensaje. Dentro de la organización, un canal puede ser un memorándums, cartas, teléfono, conferencias, juntas, películas, radio, entre otros. Los canales de comunicación pueden ser informales y formales.

Los canales informales surgen en la organización, no necesitan ser planeados y se basan en relaciones sociales entre los colaboradores. Como ejemplo de canales informales pueden mencionarse los rumores.

Los canales formales son planificados y estructurados y son los más importantes dentro de la organización, permiten organizarla, ejercer la autoridad, enviar órdenes, transmitir funciones, objetivos, metas entre otros elementos esenciales.

Dentro de los canales de comunicación formal se encuentran boletines, posters, convocatorias, audiovisuales pedagógicos, ediciones internas de información, inserciones en el sobre de sueldo, correos electrónicos siempre y cuando lleven cierta formalidad y autoridad.

Plan de acción

Es la sincronización del detalle de las acciones a tomar en las soluciones posibles en la organización o reorganización de la empresa, los objetivos que persigue, recursos necesarios para el análisis, obtener conclusiones y poder recomendar las posibles soluciones o alternativas para un mejor resultado, evaluar el tiempo necesario, costos de y para la operación y la metodología a adoptar en el nuevo sistema indicado en todo el proceso de estudio.

Capítulo 2

2.1 Metodología aplicada en la práctica

2.2 Tipos de investigación

La investigación utilizada es de tipo descriptiva, la cual permite entender el comportamiento del área objeto de estudio, por medio de la selección de cuestionamientos que midan las variables de manera independiente y aislada; con la finalidad de descubrir la mayor cantidad de datos y detalles posibles.

2.3 Sujetos de investigación

a) Sujeto uno

Contadora general y sus auxiliares.

b) Sujeto dos

Gerente general.

2.4 Instrumentos de investigación

a) Instrumento uno

La observación, técnica que brindó información mediante la indagación directa de los procesos del área de Contabilidad, con el fin de obtener información que ayudará en la investigación y la elaboración de una propuesta factible.

b) Instrumento dos

Encuestas, técnica consistente en treinta preguntas estructuradas, las cuales se llevaron a cabo con los colaboradores del Departamento de Contabilidad de la organización, con el fin de obtener información fidedigna y confiable sobre el problema planteado.

c) Instrumento tres

Entrevista, quince preguntas realizadas a Gerente General, para conocer sobre el problema planteado y algunas posibles propuestas de solución.

2.5 Procedimiento

La investigación realizada fue la descriptiva, se seleccionó el tema luego de un análisis FODA preliminar que permitió detectar los problemas de la empresa. Se definió un marco teórico con los conceptos que sirven de proporcionan un conocimiento de la investigación.

Para llevar a cabo el estudio se realizó una encuesta directa con los colaboradores del departamento de Contabilidad, para conocer su opinión sobre la necesidad de aplicar herramientas de control dentro del departamento y sugerencias para iniciar a aplicarlas.

Además se realizó una entrevista con el Gerente General de la organización, que permitió conocer a profundidad las necesidades de control planteadas.

Capítulo 3

3.1 Resultados y análisis de investigación

Dentro de la empresa denominada Max Righth, S.A., mediante un diagnóstico y análisis respectivo se determinó que cuenta con algunos problemas en el departamento de contabilidad, mismo que es de vital importancia para el desarrollo de las actividades dentro de la organización, debido a las funciones que se llevan a cabo.

En el departamento de contabilidad no se cuenta con herramientas que permitan llevar a cabo un control dentro de las funciones y actividades que se realizan, lo que ha dificultado la obtención de información solicitada, problemas de alcance de objetivos y duplicidad de funciones.

Además, de desconocer los movimientos de efectivo existentes dentro de toda la organización, según lo indican en Gerencia General, se desconocen la cartera de clientes y la manera en que éstos operan, no se sabe la cantidad de ventas que se hacen al mes.

Por lo anterior, se ha realizado un análisis dentro de dicho departamento, el cual ha dado a conocer los siguientes resultados:

3.1.1 Área administrativa

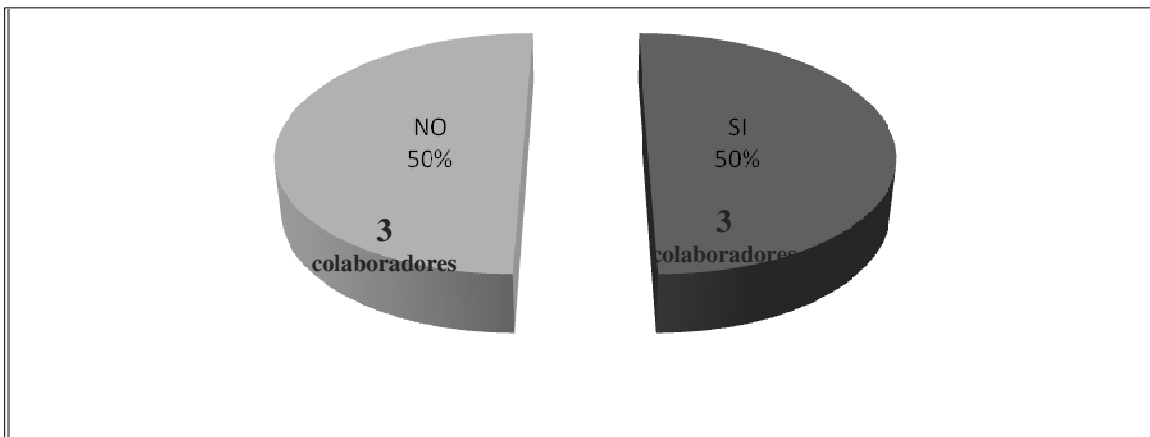
Toda organización desempeña las funciones administrativas necesarias para lo cual fue creada, dichas funciones incluyen planeación, organización, dirección y control.

Para establecer guías a las cuales dirigirse, es necesario que la organización cuente con misión y visión, esto recordará a los colaboradores el por qué del trabajo que realizan.

La misión es el corazón de la organización, permite saber el por qué fue creada y en torno a ella gira la planeación efectuada, lo que incluye objetivos y políticas necesarias para que ésta se cumpla.

Ilustración No. 3

Gráfica No. 1 ¿Su departamento cuenta con misión?



Fuente: elaboración propia, septiembre 2013.

Base: 6 colaboradores

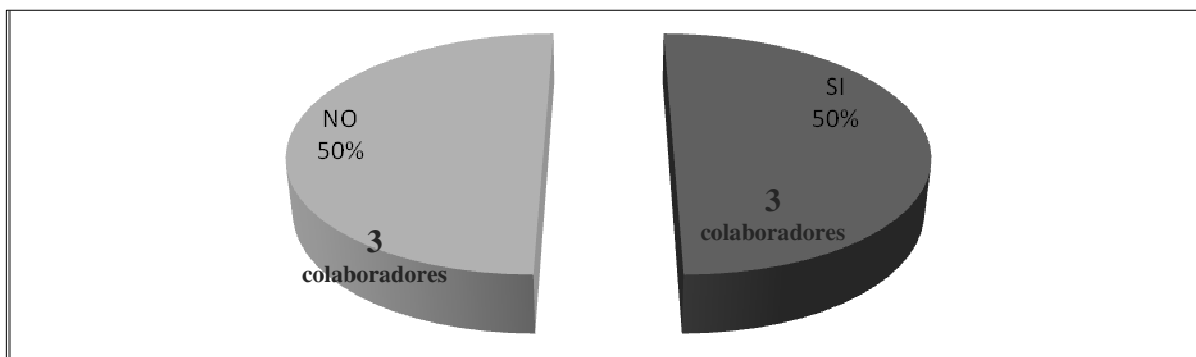
Dentro del departamento, tres de los seis colaboradores encuestados afirmaron tener una misión, pero no una como departamento, sino una misión personal, para ellos, contar con misión es hacer el trabajo exacto y a tiempo.

Los tres colaboradores restantes confirmaron que no existe una misión como departamento, afirmaron, desconocer el término al que se refería esa palabra.

En cuanto a la visión, es la manera que permite saber hacia dónde se dirige todo lo que se hace. Contar con una visión es un avance que permite tomar la dirección de la organización.

Ilustración No. 4

Gráfica No. 2 ¿Su departamento cuenta con visión?



Fuente: elaboración propia, septiembre 2013.

Base: 6 colaboradores

De la misma manera que la misión, tres colaboradores afirmaron tener como departamento una visión, la cual es hacer bien el trabajo y en el futuro ser un buen empleado y estar atento a los cambios.

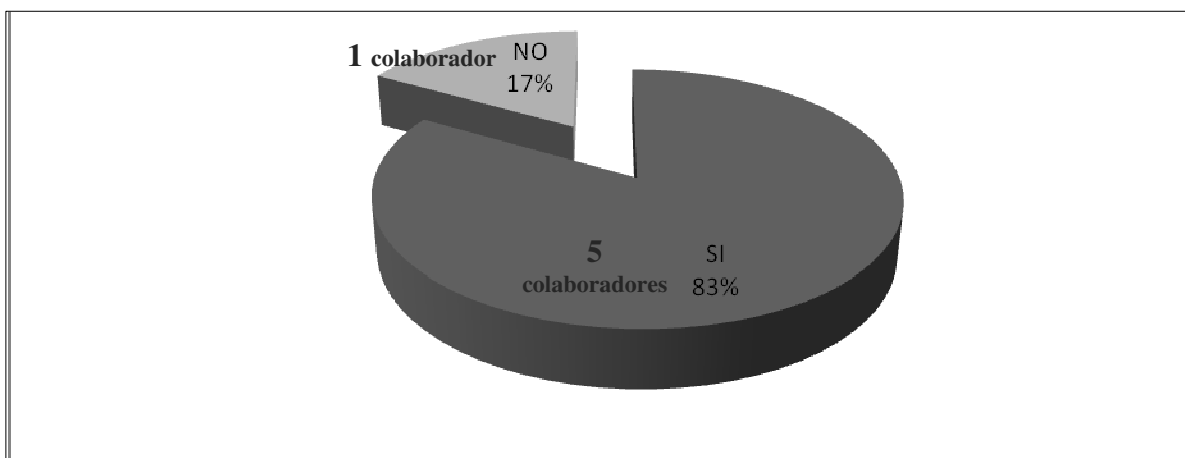
Los otros tres colaboradores, afirmaron no contar con una visión que los guíe en su trabajo.

Dentro del departamento de contabilidad, los términos de misión y visión son desconocidos y quienes respondieron que si la hay, no tienen bien definido a lo que éstos términos se refieren, los han oído mencionar pero no se aplican.

De la misión y visión parte la planeación, como toda empresa responsable, no se pueden lanzar actividades al aire, sin un por qué, es necesario justificar todo lo que se hace y el departamento de contabilidad, no cuenta con una planificación definida, es decir, no cuenta con objetivos establecidos y por escrito, lo que no quiere decir que los colaboradores no los conozcan, son deducciones que cada uno obtiene debido a las funciones que realiza.

Ilustración No. 5

Gráfica No. 3 ¿Cuenta con objetivos su departamento?



Fuente: elaboración propia, septiembre 2013.

Base: 6 colaboradores

Según lo indicado, cinco colaboradores conocen los objetivos del departamento, lo que conduce a pensar que al igual que con la misión y visión, son deducciones que ellos realizan debido a las actividades que llevan a cabo.

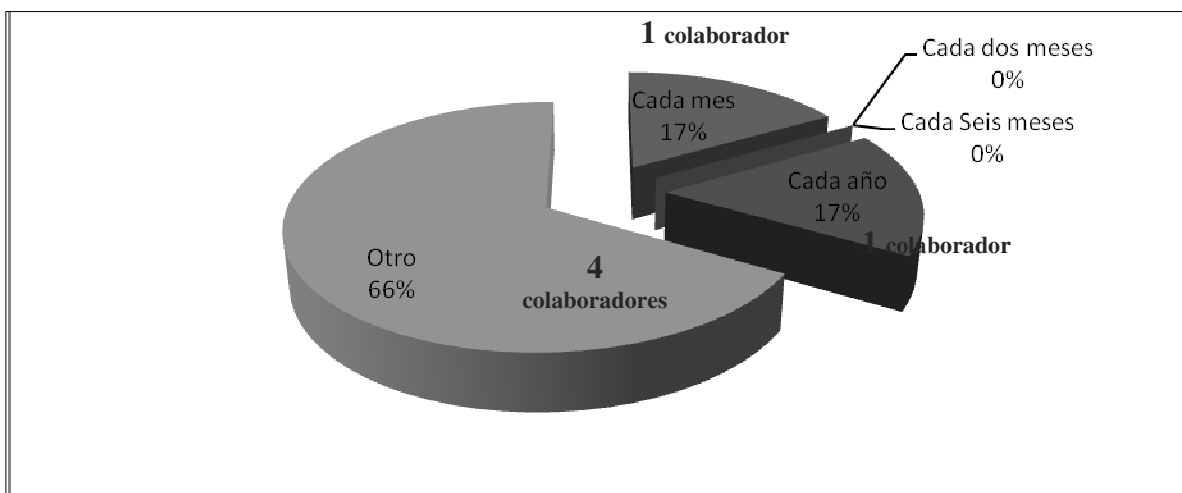
El colaborador que desconoce los objetivos dijo que no existe un plan que indique cuáles son y las actividades dentro del área de trabajo.

La planeación debe estar en constante cambio, cuando algunos objetivos ya son alcanzados, es de vital importancia buscar nuevos que sustituyan los anteriores y hagan que el departamento crezca en todos los aspectos.

Conocer el tiempo necesario de cambiar objetivos, permitirá tener un mejor control sobre la manera en que se maneja el departamento.

Ilustración No. 6

Gráfica No. 4 ¿Cada cuánto tiempo cambian los objetivos?



Fuente: elaboración propia, septiembre 2013.
Base: 6 colaboradores

Cuatro colaboradores han indicado que los objetivos son identificados y modificados cada vez que son necesarios, pero no existe un periodo específico.

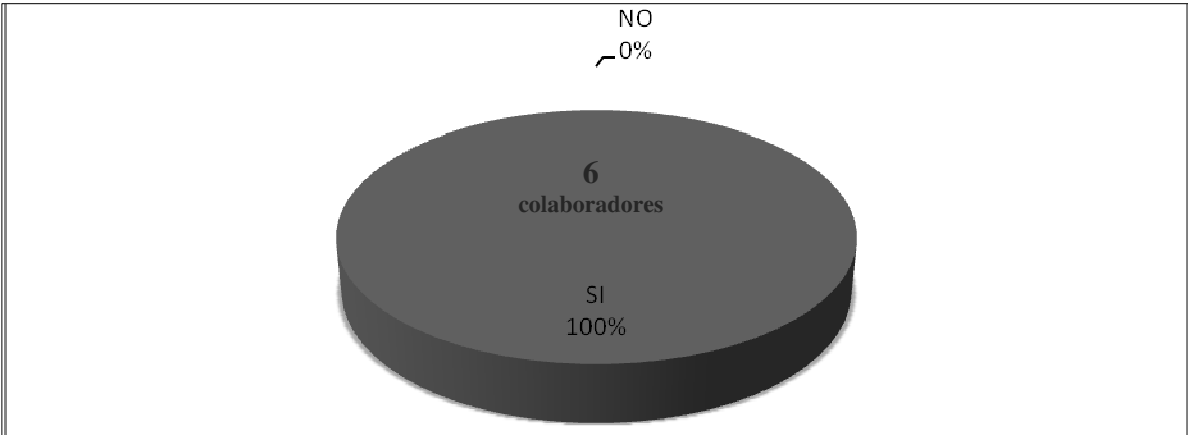
Un colaborador indicó que los objetivos son modificados cada mes y otro que se modifican cada año, lo cual suena contradictorio puesto que no tienen objetivos unificados con cuales trabajar, no pueden conocer el tiempo de cambiarlos, si desconocen el tiempo en que dieron inicio, además no puede establecerse un periodo específico si cada uno trabaja con objetivos personales diferentes.

El departamento no cuenta con una guía que especifique las funciones que cada puesto debe realizar, en ocasiones los colaboradores realizan funciones correspondientes al Departamento de Recursos Humanos (por ejemplo reclutamiento y selección de personal). Además que existe duplicidad de las mismas debido a que hay puestos que realizan lo igual, por ejemplo ingresar cheques, revisarlos, o realizar pólizas.

Sin embargo, los seis colaboradores afirmaron conocer sus funciones principales debido a la manera en que las realizan, es decir, las conocen por práctica porque no cuentan con un documento escrito que ampare la manera de llevarlas a cabo.

Ilustración No. 7

Gráfica No.5 ¿Conoce sus funciones principales?



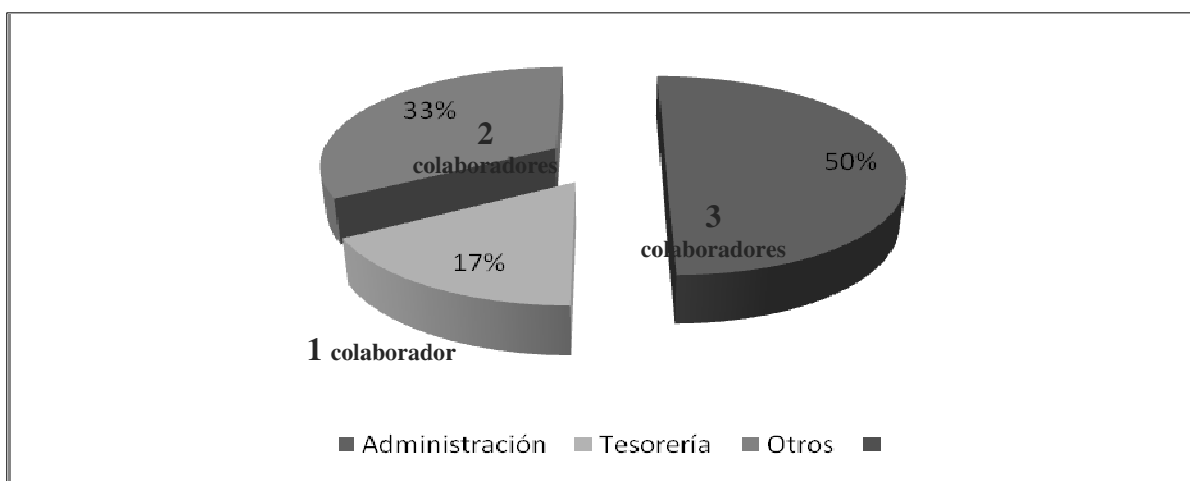
Fuente: elaboración propia, septiembre 2013.
Base: 6 colaboradores

En cuanto a las funciones, la manera en que son dadas a conocer para cada colaborador es verbal, si en dado caso se tiene alguna duda de cómo llevarla a cabo, no existe una prueba escrita que demuestre la manera correcta. La especificación de funciones se da mediante se ejercen dentro del departamento, no en la inducción como debería ser.

No se observaron manuales que delimitaran la manera en que deben llevarse a cabo las actividades en cada puesto de trabajo, aunque para gerencia general, las funciones son brindadas por escrito.

Ilustración No. 8

Gráfica No. 6 ¿Con qué otro departamento tiene relación sus funciones?



Fuente: elaboración propia, septiembre 2013.
Base: 6 colaboradores

Las funciones dentro de la organización conllevan a relacionarse con otros departamentos, es la manera de avanzar en las metas a alcanzar.

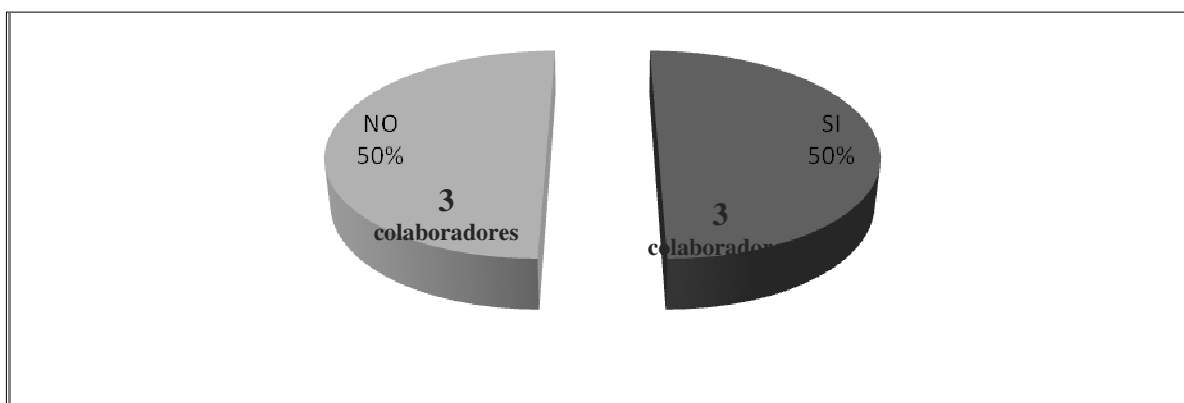
El departamento con el que más se relacionan es con administración, es allí donde deben ser autorizadas las diferentes actividades llevadas a cabo, tales como solicitudes de muestras de cotización, elaboración e impresión de retenciones y todo lo relacionado a la Superintendencia de Administración Tributaria SAT.

Luego, se relacionan con bodega, con quienes trabajan facturas y envíos a hospitales, lo que representa el mayor porcentaje en ventas realizadas por la empresa y para conocer las importaciones que pueden realizarse previa autorización de gerencia general.

En cuanto a la tesorería, se relacionan en los respectivos cobros a clientes que deben efectuarse en las fechas asignadas.

Ilustración No. 9

Gráfica No. 7 ¿Aplica algunas políticas para el desarrollo de sus actividades?



Fuente: elaboración propia, septiembre 2013.
Base: 6 colaboradores

Para tres de los seis colaboradores, contar con políticas se refiere a media hora de almuerzo, no salir de la empresa para almorzar, no usar el teléfono en horario de oficina, mismas que más que políticas son reglas de la empresa. Así como regirse a lo que el jefe ordena y el tiempo de entrega de los trabajos, el cual no está especificado.

La única que puede aplicarse como política es la que indicaron de no recibir papelería previa autorización de gerencia general, es decir que no pueden autorizar ningún cheque o cotización si no es revisado con anterioridad.

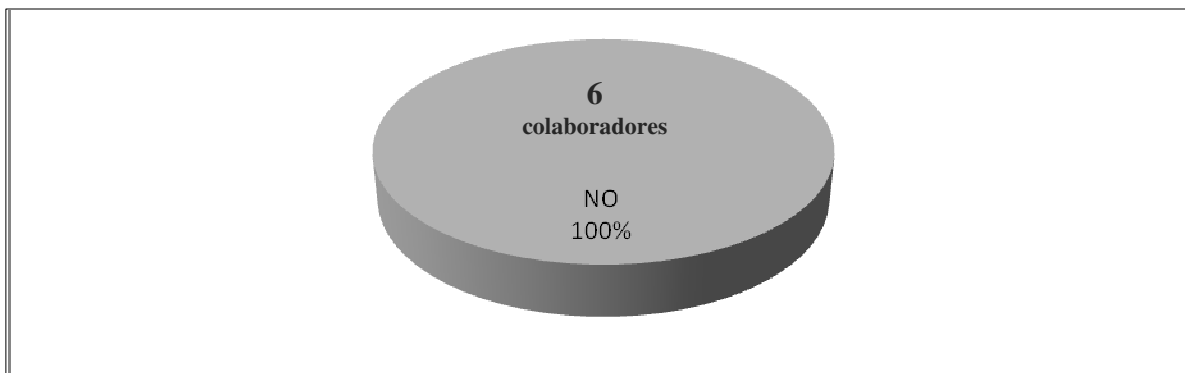
Los tres colaboradores restantes indicaron desconocer lo referente a las políticas, qué son y para qué sirven, lo que indica que dentro del departamento no se tienen pautas de tomar decisiones en determinadas actividades, sin perderse de los objetivos y metas planteadas y todo debe estar revisado por gerencia general.

Los programas dentro de la organización son herramientas que ayudan a llevar de mejor manera un orden en el desarrollo de actividades que requieren de una secuencia lógica.

Respecto a esto, los seis colaboradores indicaron no tener ningún programa que les dirija para el desempeño de las actividades realizadas dentro de su departamento, desconocen la secuencia de las mismas y el tiempo requerido para efectuar cada una, así como los recursos que deben ser proporcionados para que los objetivos sean alcanzados.

Ilustración No. 10

Gráfica No. 8 ¿Utiliza algún programa dentro de sus funciones principales?



Fuente: elaboración propia, septiembre 2013.

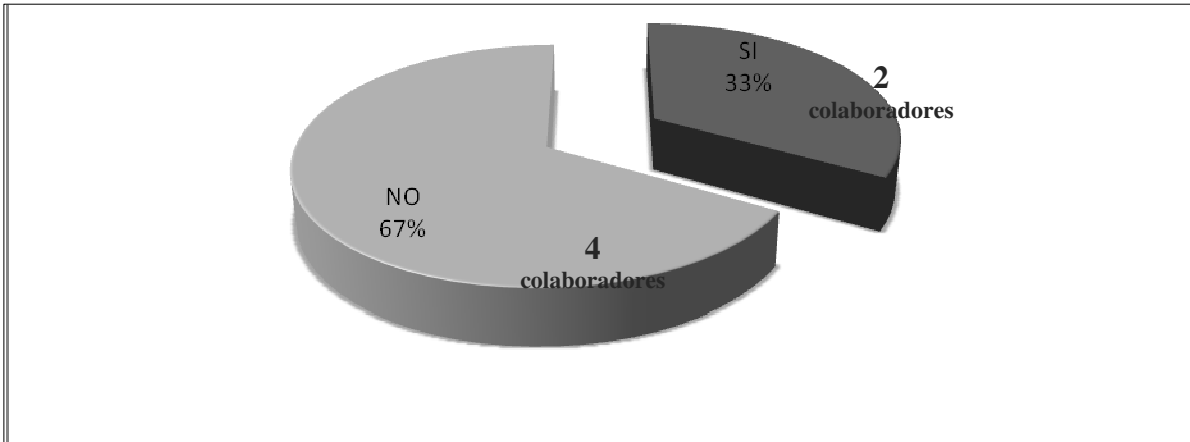
Base: 6 colaboradores

Conscientes de la importancia que es contar con organigramas dentro de la organización, debido a que estos facilitan la entrega o solicitud de información, establecen responsabilidades, crean seguridad a los colaboradores sobre el puesto que ocupan y pueden ser un medio de motivación para buscar ascender a otro nivel, según su desempeño, se cuestionó sobre la existencia del mismo dentro del departamento y la respuesta obtenida por cuatro colaboradores fue que no existe un organigrama que especifique el lugar que su puesto de trabajo ocupa dentro de la organización y el departamento, se desconocen los niveles jerárquicos aplicados y la importancia de su puesto en la organización.

No contar con un organigrama, no significa que los colaboradores desconozcan el nombre del puesto que ocupan, pero dificulta la entrega de información porque se desconoce a quien acudir en caso de que el jefe no esté presente.

Ilustración No. 11

Gráfica No. 9 ¿Conoce si existe un organigrama dentro de su departamento?

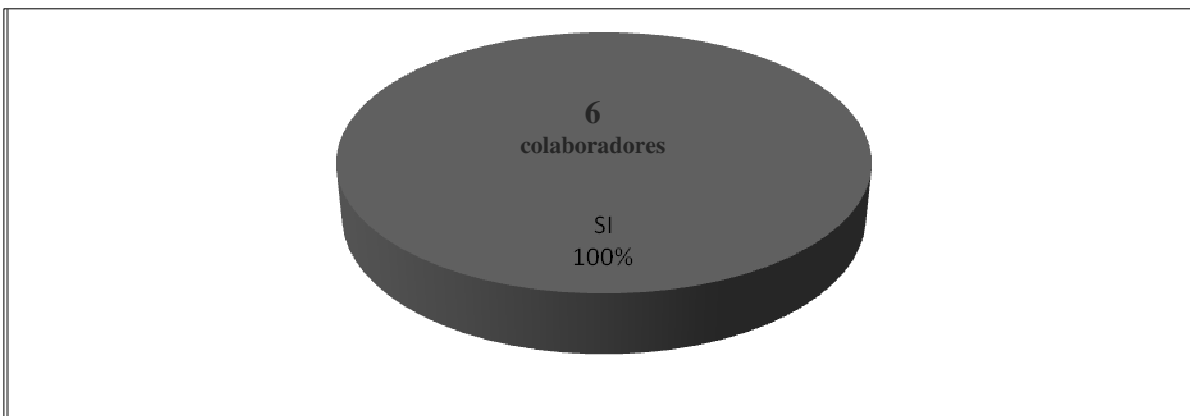


Fuente: elaboración propia, septiembre 2013.
Base: 6 colaboradores

Los dos colaboradores que indicaron conocer un organigrama, es de manera empírica, porque no cuentan con un documento que demuestre quien es su jefe inmediato y los puestos dentro del departamento.

Ilustración No. 12

Gráfica No. 10 ¿Sabe quién es su jefe inmediato?



Fuente: elaboración propia, septiembre 2013.
Base: 6 colaboradores

Los seis colaboradores conocen su jefe inmediato, pero identifican dos, uno que sería la contadora general y otro el administrador general, esto se debe a que no cuentan con un

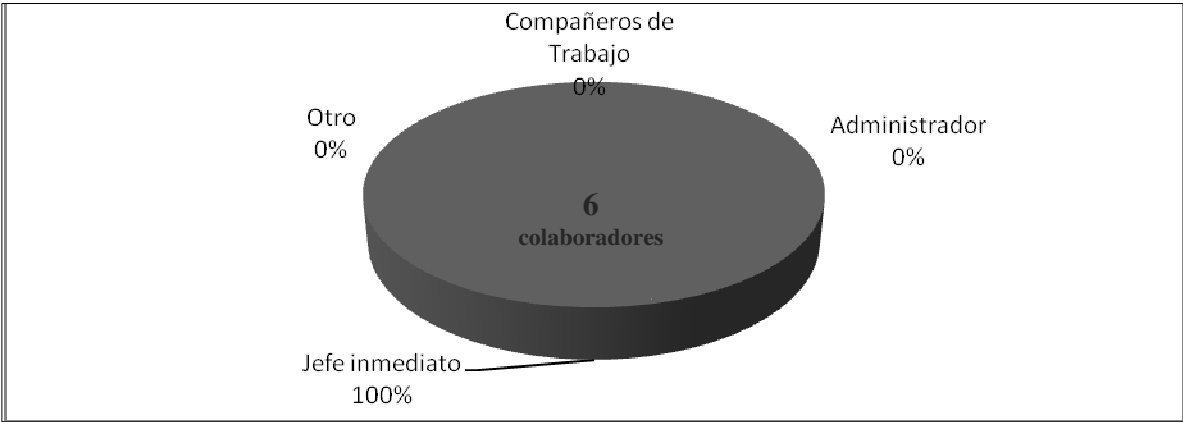
organigrama que demuestre de manera gráfica la jerarquía existente dentro de la organización.

Cuando los colaboradores tienen alguna duda respecto a sus funciones, se dirigen a su jefe inmediato que es la contadora general y luego se dirigen a administración para que su consulta sea atendida.

Lo anterior, permite conocer que ninguno de los colaboradores cuenta con la autoridad necesaria para tomar decisiones en cuanto a la manera de llevar a cabo su trabajo.

Ilustración No. 13

Gráfica No. 11 ¿Si tiene alguna duda respecto a sus funciones, a dónde se dirige?



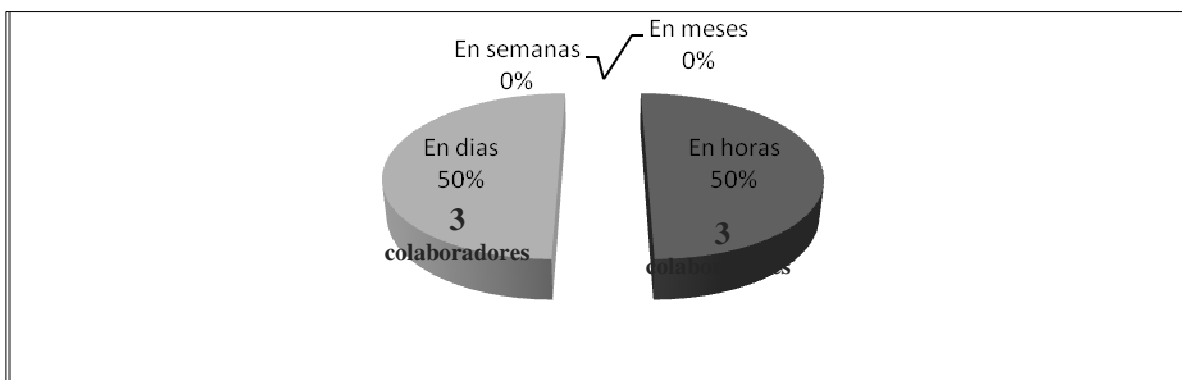
Fuente: elaboración propia, septiembre 2013.
Base: 6 colaboradores

En cuanto a la solicitud de información, el tiempo de entrega depende del tipo de información que se solicite y la urgencia de la misma, ésta puede ser en días, semanas o meses.

Según lo indicado por gerencia general, no contar con información a tiempo ha sido uno de los problemas frecuentes, cuando es solicitada, ésta tarda meses en ser entregada.

Ilustración No. 14

Gráfica No. 12 ¿En cuánto tiempo le otorga información a su jefe inmediato cuando se lo solicita?



Fuente: elaboración propia, septiembre 2013.

Base: 6 colaboradores

En cuanto a lo anterior, se observó que lo que limita de manera grande la obtención de la información es que no se cuenta con programas que permitan manejarla de manera inmediata, por ejemplo información financiera existe en archivos dentro de la computadora, que sólo son impresos cuando es necesario, de lo contrario, se mantienen dentro de la misma, lo que impide que la información solicitada sea otorgada de manera inmediata.

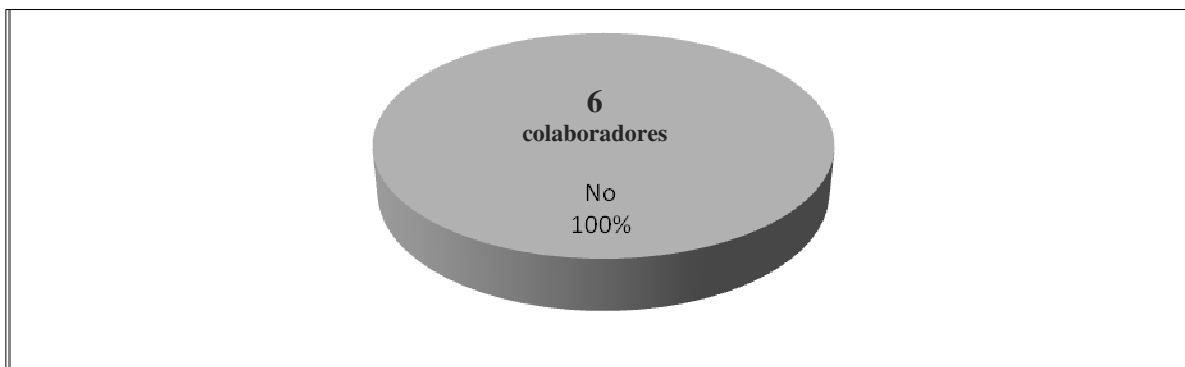
Gerencia general, pese a que todo debe llegar a su oficina, no conoce información sobre ventas, manejo de clientes y procesos, le es otorgada si es solicitada por entidades externas como SAT o por auditorías que se han realizado dentro de la organización.

El control es una herramienta diseñada para dar seguridad razonable en cuanto a la efectividad, eficiencia, eficacia, confiabilidad de las funciones establecidas dentro del departamento y es necesario que la organización cuente con una guía que agilice el cumplimiento de dicha función.

Además, contar con herramientas de control en cualquier área de la empresa ayudará a conocer de mejor manera la forma de llevar a cabo las actividades diarias y la forma en la que pueden mejorarse.

Ilustración No. 15

Gráfica No. 13 ¿Cuentan con un control dentro de su departamento?



Fuente: elaboración propia, septiembre 2013.

Base: 6 colaboradores

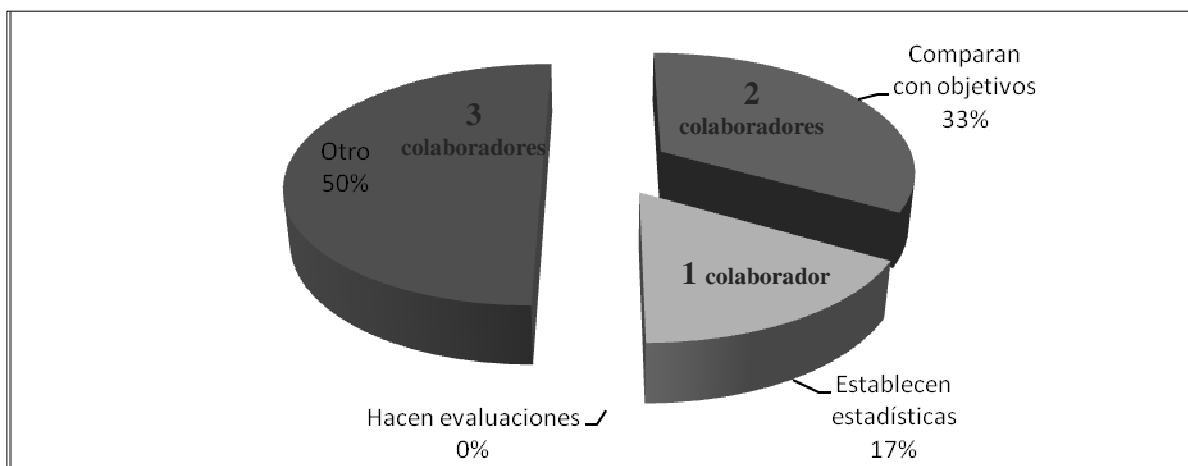
Dentro del departamento no existe ninguna forma de control sobre las actividades realizadas, tal como lo indican los seis colaboradores, se desconocen los objetivos y metas alcanzadas, se desconocen si las funciones se realizan de manera adecuada o si pueden mejorarse, se excluyen los tiempos para realizar las actividades, los cuales se dan según lo necesario o solicitado.

No cuentan con un control dentro del departamento que permita verificar tiempos y desempeño de funciones, aunque indicaron que el lapso con que se llevan a cabo las mismas es el adecuado, existen algunas, como la solicitud de información contable, que se lleva más de lo estipulado para ser entregada, lo que atrasa las demás funciones relacionadas a la información obtenida.

Los colaboradores afirmaron revisar los avances mensuales de su departamento.

Ilustración No. 16

Gráfica No. 14 ¿Cómo revisan los avances mensuales de su departamento?



Fuente: elaboración propia, septiembre 2013.

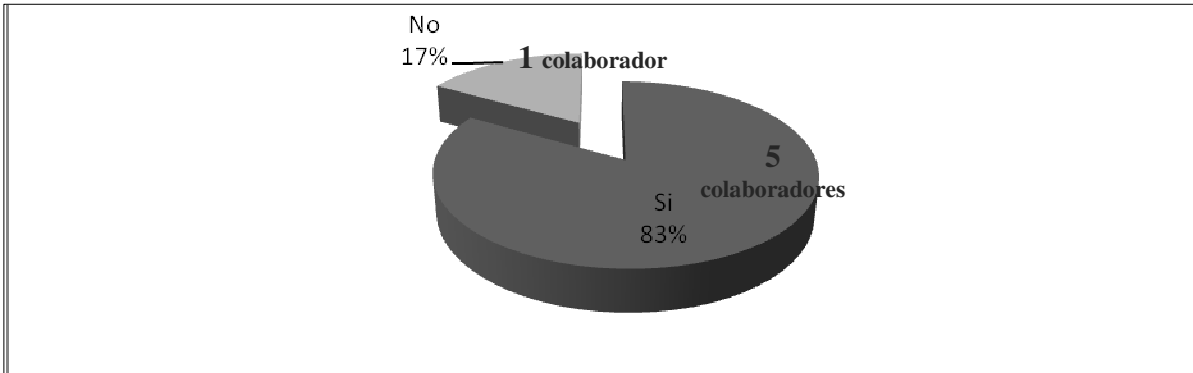
Base: 6 colaboradores

La mayor parte de los avances del departamento se revisan mediante pláticas con los compañeros, según lo indicado por gerencia general, cada lunes se realizan reuniones que permitan establecer algunas actividades que deben realizar en la semana, las cuales son indicadas de forma verbal, no queda nada escrito.

En algunos casos, para examinar avances del departamento, se revisan estadísticas, a pesar de no contar con planificación anterior con la cual puedan comparar si los objetivos alcanzados durante este periodo superaron a los anteriores, se hacen con base a objetivos personales, pero no como departamento.

Ilustración No. 17

Gráfica No. 15 ¿El tiempo con que se llevan a cabo las diferentes funciones que se realizan dentro del departamento es del adecuado?



Fuente: elaboración propia, septiembre 2013.
Base: 6 colaboradores

Para cinco colaboradores, el tiempo de llevar a cabo sus funciones es el adecuado, pero no cuentan con algo que les permita medirlo, son deducciones que ellos realizan pero sin establecer comparaciones anteriores.

El colaborador que indicó no realizar las funciones en el tiempo adecuado, considera que puede optimizarse, mediante la implementación de mejoras dentro del departamento que permitan hacer las cosas rápido.

La comunicación dentro del departamento permite establecer mejores maneras de llevar a cabo diversas actividades, así como mejorar el ambiente laboral en el que se desenvuelve.

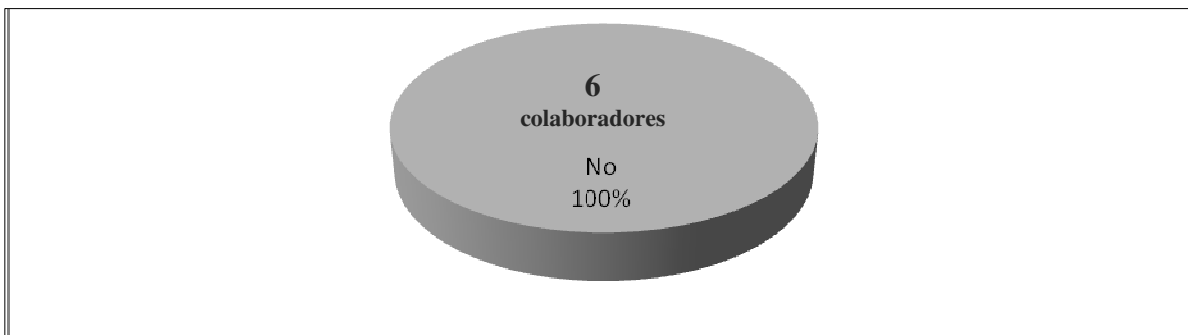
Existe comunicación formal e informal pero ambas son necesarias y cumplen funciones similares.

La comunicación informal es llevada a cabo mediante cartas, por correo electrónico o de manera verbal, mientras que la comunicación formal se lleva a cabo mediante

memorándums y correo electrónico, lo que indica que no existe buena comunicación dentro de los colaboradores, quienes reciben órdenes y las aplican.

Ilustración No. 18

Gráfica No. 16 ¿Tienen capacitaciones dentro de su departamento?



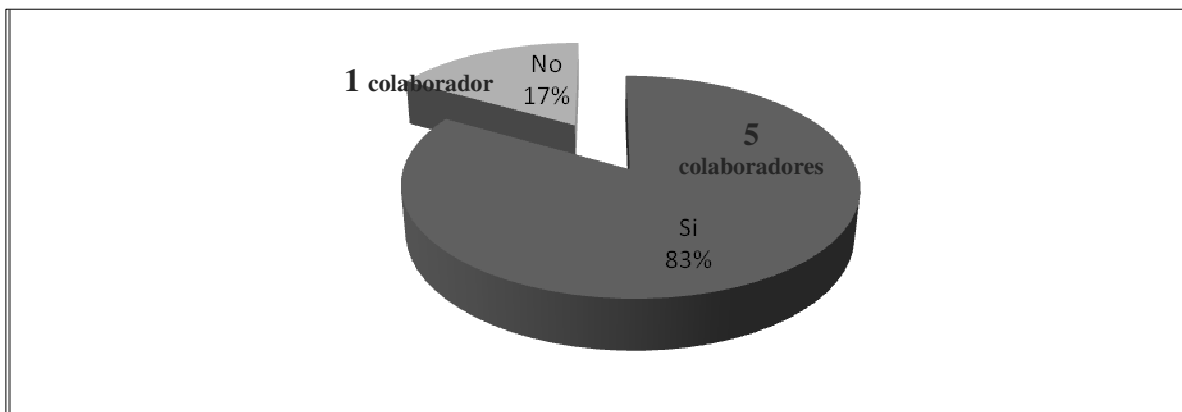
Fuente: elaboración propia, septiembre 2013.

Base: 6 colaboradores

Los seis colaboradores indicaron que no existen capacitaciones, lo que genera el problema de creer que “todo marcha bien” y que no hay nada que mejorar, en cuanto a lo observado, se necesitan capacitaciones que les indiquen la manera de utilizar ciertos programas dentro del departamento y las actualizaciones de los mismos.

Ilustración No. 19

Gráfica No. 17 ¿Cuentan con el equipo necesario para llevar a cabo sus funciones?



Fuente: elaboración propia, septiembre 2013.

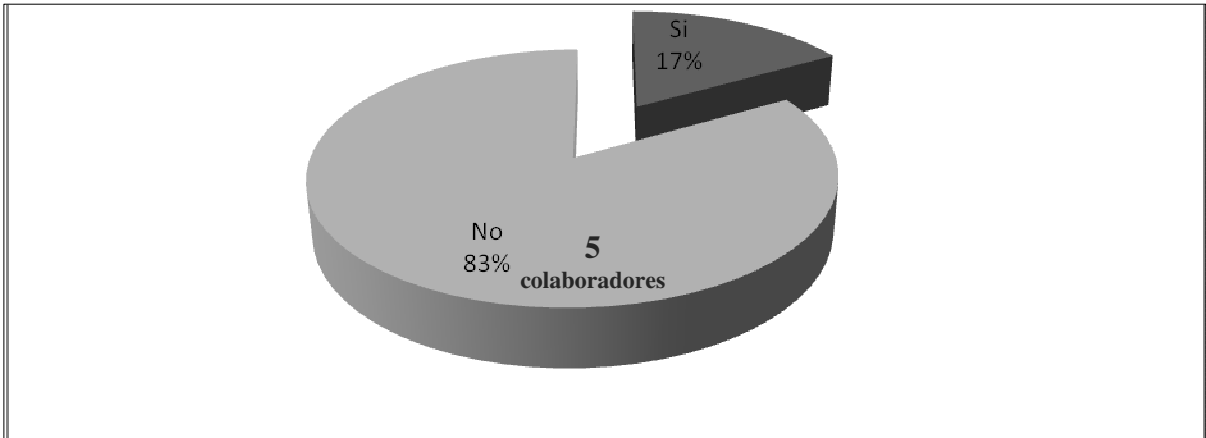
Base: 6 colaboradores

Para cinco colaboradores, el equipo con el que cuentan es el necesario para llevar a cabo las funciones dentro del departamento, según lo observado e indicado por el colaborador restante, las computadoras e impresoras utilizadas son antiguas y lentas, no cuentan con el suficiente espacio para archivar los documentos que lo necesiten y todo se traslada a bodega, la cual luce desordenada.

Dentro del departamento cuentan con una fotocopidora y cada copia debe ser autorizada por el jefe inmediato. Además el internet con el que cuentan es interno, no tienen acceso a redes externas que les permitan tener información necesaria, el único departamento con redes externas es gerencia general, esto dificulta la entrega de información.

Ilustración No. 20

Gráfica No. 18 ¿Existe algún reglamento interno de trabajo?



Fuente: elaboración propia, septiembre 2013.

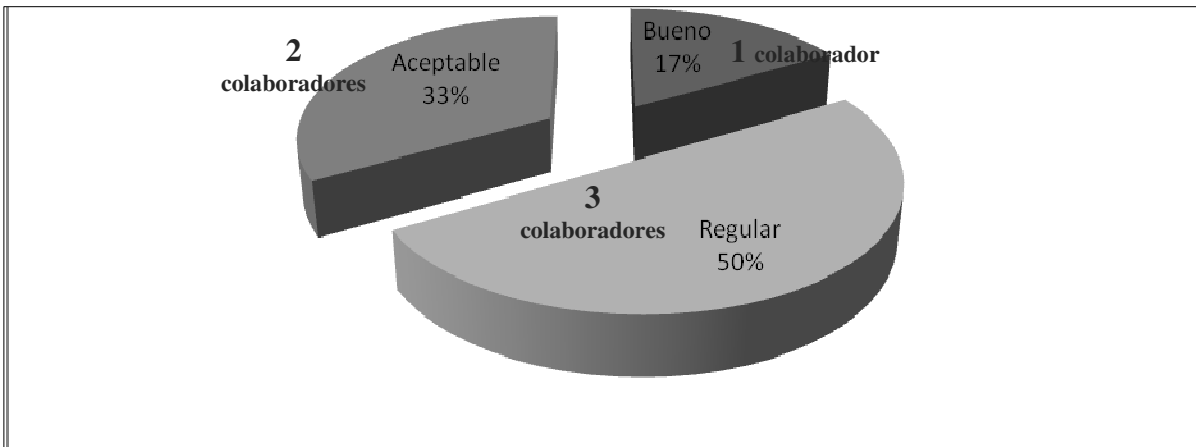
Base: 6 colaboradores

Cinco de los seis colaboradores encuestados afirmaron que no existe un reglamento interno de trabajo dentro de la organización ni dentro del departamento, es decir que al momento de ocurrir algún problema, se desconocen las sanciones a las que se hacen acreedoras.

Existen normas de convivencia dentro del departamento, pero son tomadas como políticas para llevar a cabo las funciones, cuando en realidad no tienen relación una con la otra.

Ilustración No. 21

Gráfica No. 19 ¿Cómo describiría su ambiente laboral?



Fuente: elaboración propia, septiembre 2013.
Base: 6 colaboradores

Tres colaboradores piensan que el ambiente de trabajo es regular, para dos colaboradores es aceptable y para uno es bueno.

De acuerdo a lo observado, no existe compañerismo dentro del departamento, cada quien llega y realiza lo que debe hacer, sin establecer lazos de comunicación, sólo los necesarios para llevar a cabo las funciones diarias.

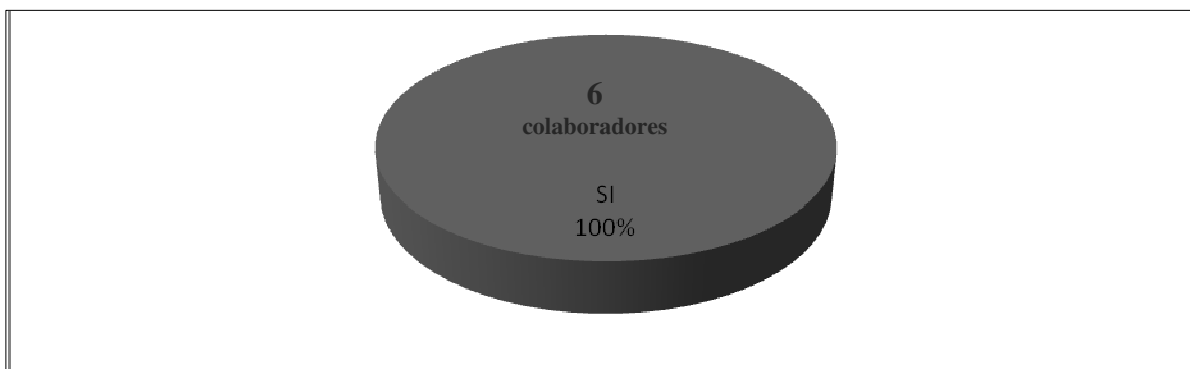
Existe un malestar que se nota en el ambiente en cuanto a que consideran que algunas actividades no les corresponden realizar o algunas otras que deben mejorarse.

3.1.2 Área financiera

Toda organización necesita de apoyo financiero para desempeñar cualquier tipo de función, todo debe estar presupuestado para evitar gastos de último momento.

Ilustración No. 22

Gráfica No. 20 ¿Cuenta con un presupuesto dentro de su área?



Fuente: elaboración propia, septiembre 2013.

Base: 6 colaboradores

De los encuestados, los seis afirmaron no contar con un presupuesto para el área de contabilidad, según indicaron, todo lo relacionado al tema financiero es manejado por gerencia general, quien indicó que no cuenta con un presupuesto para toda la empresa.

Según lo indicado, se desconoce la cantidad de dinero disponible dentro de las diferentes cuentas que maneja la empresa, no se sabe a ciencia cierta a cuánto ascienden las cuentas por cobrar o los clientes morosos y la información de estados financieros son manejados por contadora general.

Se han contado con auditorías externas anteriores y al ser observados los informes, la información que presentan es vaga y no cuenta con fundamentos necesarios que den fidelidad de lo que allí se dice.

Dentro de los programas que utilizan para manejar información financiera están Ascend. Y lo básico de la computadora como lo es Word y Excel. Además Censat y Asiste libros. Según lo indicaron, Ascend debe mejorarse, ya se encuentra obsoleto para las necesidades de la organización y con esto lograrían realizar el trabajo de manera eficiente y a tiempo.

Entrevista a gerente general

Se realizó una entrevista con el Gerente General de la Organización, lo que permitió obtener una visión sobre la falta de controles dentro del departamento de Contabilidad.

Los resultados fueron los siguientes:

1. Sobre el funcionamiento del departamento de contabilidad

Es aceptable, la verdad hacen su trabajo.

2. Sobre formas de control y funciones en el departamento de contabilidad

La verdad, no hay ninguna forma de llevar a cabo el control dentro del departamento, no conozco los movimientos realizados durante el año 2013.

3. Sobre el tiempo en que el departamento de contabilidad le entrega información cuando la solicita

Es de varios meses, nunca tienen la información cuando la necesitan.

4. Respecto a la especificación de funciones para el departamento

Se hacen por escrito.

5. Conoce la planeación del departamento de contabilidad

No, dentro de éste ni ningún otro departamento de la empresa se trabaja con un plan específico.

6. En cuanto a la medición de objetivos
Cada lunes los colaboradores entregan un informe.
7. Existe algún reglamento interno de trabajo
No, si se dan algunas especificaciones pero son empíricas.
8. En cuanto a las capacitaciones
No existen, no se cuenta con la preparación para brindarlas.
9. Sobre la información financiera
Se maneja con libros, pero quien se encarga de ellos es contadora general, yo desconozco esa información.
10. El departamento de contabilidad cuenta con un presupuesto
No, ningún área de la empresa cuenta con un presupuesto establecido.
11. Revisión de avances mensuales del departamento de contabilidad
Se hace mediante informes que los colaboradores presentan.
12. En cuanto a los canales de comunicación
Teléfono y cartas.
13. Aplican políticas para el desarrollo de las actividades dentro del departamento
No.

3.2 Análisis de resultados

Enrique Franklin define la misión como una guía que permite orientar las acciones de la empresa, mientras que la visión según Chiavenato es la imagen que la organización tiene sobre su futuro, como se observa en las preguntas números ocho y nueve realizadas a los colaboradores, la organización no cuenta con una misión y visión como departamento que oriente de mejor manera lo que debe realizarse.

Harold Koontz y Heinz Weihrich mencionan que los objetivos son los fines hacia los cuales se encaminan las actividades y el conocerlos representa el destino al que se encamina la organización, lo que puede observarse en las preguntas números diez y once de la encuesta realizada a los colaboradores y en la pregunta siete realizada a gerente general.

Koontz y Weihrich también mencionan que las políticas son las encargadas de encauzar la toma de decisiones de la organización, por lo que constituyen una herramienta de control necesaria, esto se mencionan en las preguntas quince, dieciséis, diecisiete y veintiuno de la encuesta realizada a los colaboradores y en la pregunta trece realizada a gerente general.

Javier Pañeda indica que los organigramas permiten que las funciones del diseño organizacional se vean con orden y claridad, facilitan la comunicación dentro de la organización y permiten conocer a los jefes inmediatos de cada departamento. Esta información se observa en las preguntas cuatro, cinco, seis y siete realizadas a los colaboradores.

La comunicación es la transmisión de información de un emisor a un receptor y dentro de una organización debe fluir con rapidez, debido a que podría significar costos. Además permite dar a conocer funciones y conocer necesidades que son indispensables dentro de la organización que pueden ser tratados en capacitaciones futuras. Dichos temas son tratados en las preguntas uno, dos, tres, veintidós, veintisiete, veintiocho, veintinueve y treinta realizadas a los colaboradores y en la pregunta doce realizada a gerente general.

Capítulo 4

Propuesta

Objetivo general de la propuesta

Establecer herramientas de control para mejorar la gestión del departamento de contabilidad en una empresa que se dedica a la comercialización de equipo médico y suministros.

Objetivos específicos de la propuesta:

- Implementar como departamento una planeación estratégica en la que se establezcan misión, visión, objetivos y políticas que mejoren los resultados esperados.
- Establecer el respectivo organigrama que facilite la organización dentro del departamento, además de brindar la autoridad respectiva que cada puesto requiere.
- Facilitar el desempeño de funciones mediante guías que especifiquen las respectivas actividades a realizar por cada puesto de trabajo.
- Implementar controles sobre los clientes y ventas efectuadas durante cierto periodo, a fin de conocer de mejor manera el movimiento de efectivo dentro de la organización.
- Mejorar el clima organizacional del departamento de contabilidad mediante la implementación de capacitaciones.
- Conocer de mejor manera el movimiento de efectivo dentro de la organización para crear políticas que permitan obtener mayores ganancias.

Justificación de la propuesta

Las deficiencias encontradas en el departamento de contabilidad de la organización permitieron conocer la necesidad de implementar herramientas de control que mejoren el desempeño organizacional y permitan a gerencia general tomar las decisiones necesarias para incrementar los resultados esperados, además de mejorar el clima organizacional y el desempeño de los colaboradores, entes importantes para que la presente propuesta alcance los objetivos planteados.

4.1 Área Administrativa:

Establecimiento de misión y visión

Los colaboradores de la organización establecen su misión y visión individual, pero es necesario contar con una como departamento, la cual permitirá que los objetivos y actividades planteadas se encaminen a lo que como departamento desean alcanzar.

La propuesta de Misión y Visión es la siguiente:

Ilustración No. 23

Cuadro No. 1 Misión del departamento de contabilidad

Misión

Somos el departamento que trabaja con responsabilidad para satisfacer las expectativas que la organización tiene de nosotros y promover el trabajo de calidad basado en valores y principios éticos.

Fuente: elaboración propia, diciembre 2013

Ilustración No. 24

Cuadro No. 2 Visión del departamento de contabilidad

Visión

Ser el departamento que supera las expectativas de la organización y brinde un trabajo de excelencia en el desempeño.

Fuente: elaboración propia, diciembre 2013

Se elaboraron con la colaboración de la misión y visión que los colaboradores consideran dentro de la organización y serán colocadas en un lugar donde le recuerde a cada colaborador lo importante que es realizar su trabajo.

Establecimiento de objetivos

Como departamento, es necesario que se implementen objetivos, los cuales deben establecerse encaminados a trabajar con la misión y alcanzar la visión como departamento y como organización.

Los objetivos para los cuales deben trabajar los colaboradores son:

Ilustración No. 25

Cuadro No. 3 Objetivos del departamento de contabilidad

1. Entregar información fidedigna, oportuna y de calidad, que permita la toma de decisiones.
2. Conocer el movimiento de efectivo dentro de la organización.
3. Mantener calidad y transparencia por medio de informes.
4. Que el personal del departamento se mantenga actualizado respecto de la información financiera y fiscal, mediante capacitaciones.
5. Que el departamento llegue a ser catalogado como una de las columnas de la empresa.

Fuente: elaboración propia, diciembre 2013

Los anteriores objetivos se colocarán en un lugar visible dentro del departamento, con el fin que los colaboradores los recuerden y sean parte importante de los mismos al momento de modificarlos porque ya fueron alcanzados.

Establecimiento de políticas

Las políticas son guías para orientar la acción; son criterios, lineamientos generales a observar en la toma de decisiones, éstas deben estar relacionadas con los objetivos.

Las políticas del departamento de contabilidad son:

Ilustración No. 26

Cuadro No. 4 Políticas del departamento de contabilidad

- Los puestos dentro del área de contabilidad deberán guardar relación con los procesos que realizan y evitar duplicidad de funciones y atribuciones.
- Los documentos que se utilicen para informes financieros deben estar revisados por contadora general y gerencia general.
- No emitir cheques sin previa autorización de Contadora General, quien a su vez deberá recibir autorización de Gerencia General.
- Los cheques deben estar ingresados a diario en las hojas de control respectivas, el informe se entregará mensual pero deben estar al día en cualquier momento en que Gerencia General lo solicite.
- Las facturas deben guardarse con su respectiva copia.
- Deben respetarse los canales de la comunicación para la emisión de órdenes y la solución de dudas.

Fuente: elaboración propia, diciembre 2013

De la misma forma que los objetivos, las políticas se colocarán en un lugar visible dentro del departamento.

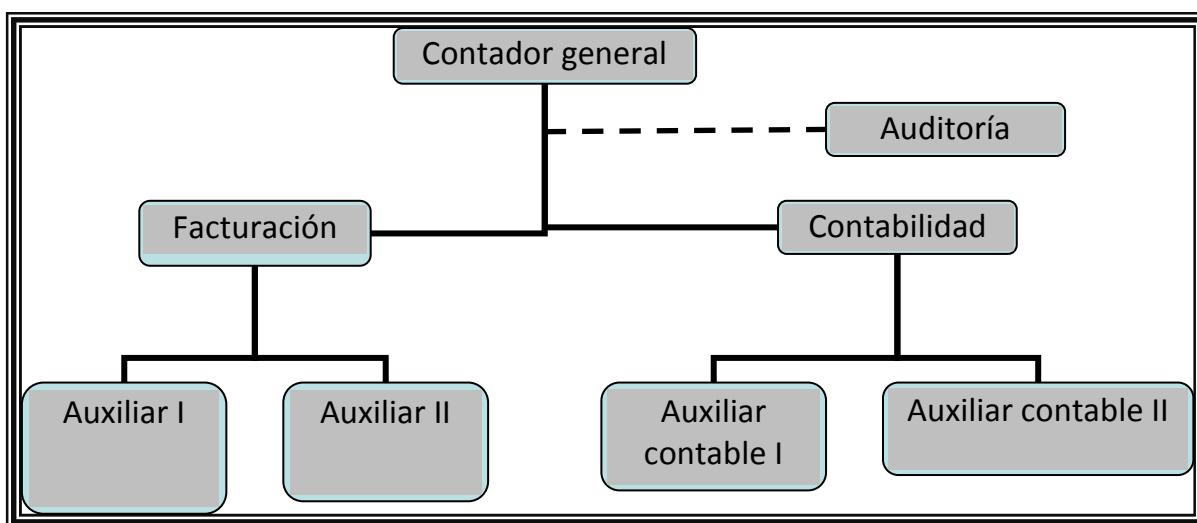
Establecimiento de organigrama

Establecer un organigrama de manera visible en el departamento, permitirá conocer jefes inmediatos y mejorará de gran forma la comunicación.

El organigrama para el departamento de contabilidad es:

Ilustración No. 27

Figura No. 1 Organigrama departamento de contabilidad



Fuente: elaboración propia, diciembre 2013

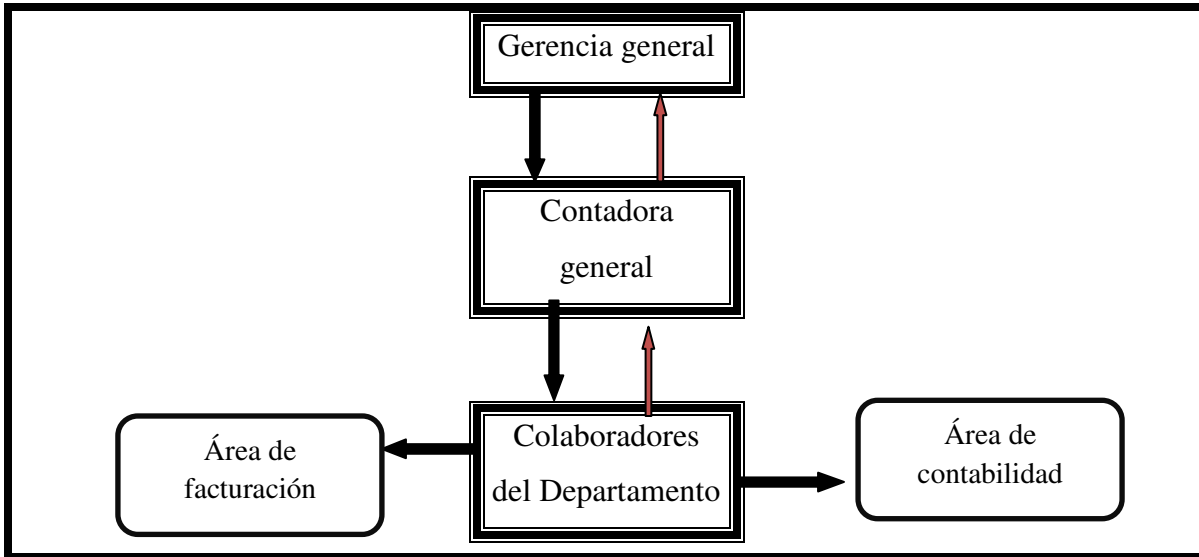
Establecimiento de canales de comunicación

La comunicación dentro de la organización es importante, en ocasiones se aplica de forma equivocada dentro de la misma, y es necesario delegar ciertas funciones que contribuyan a agilizar procesos.

La buena comunicación permite de manera eficaz alcanzar metas propuestas, mejora el clima organizacional y se convierte en un marketing interno, es decir, permite que los colaboradores se identifiquen de tal manera con la organización que los el resultado se ve en los procesos.

Ilustración No. 28

Figura No. 2 Diagrama de comunicación departamento de contabilidad



Fuente: elaboración propia, diciembre 2013

El proceso es sencillo, busca que los colaboradores se adjunten a su jefe inmediato, que sería contadora general para resolver dudas sobre las funciones o sobre procedimientos. De la misma manera, gerencia general se comunicará con contadora general quien es la responsable del departamento de contabilidad y dará a conocer cualquier información a sus colaboradores.

Las órdenes que necesiten ser entregadas podrán ser enviadas mediante el uso del correo electrónico que cada quien posee dentro de la organización y para garantizar que éstas se cumplan, cada correo enviado requerirá de una respuesta.

Establecimiento de flujogramas

Los flujogramas representan de manera gráfica los procesos que ya realizan dentro del departamento, permiten establecerlos para el nuevo ingreso de personal y colaboran en la resolución de dudas, respecto a algunas funciones a desempeñar.

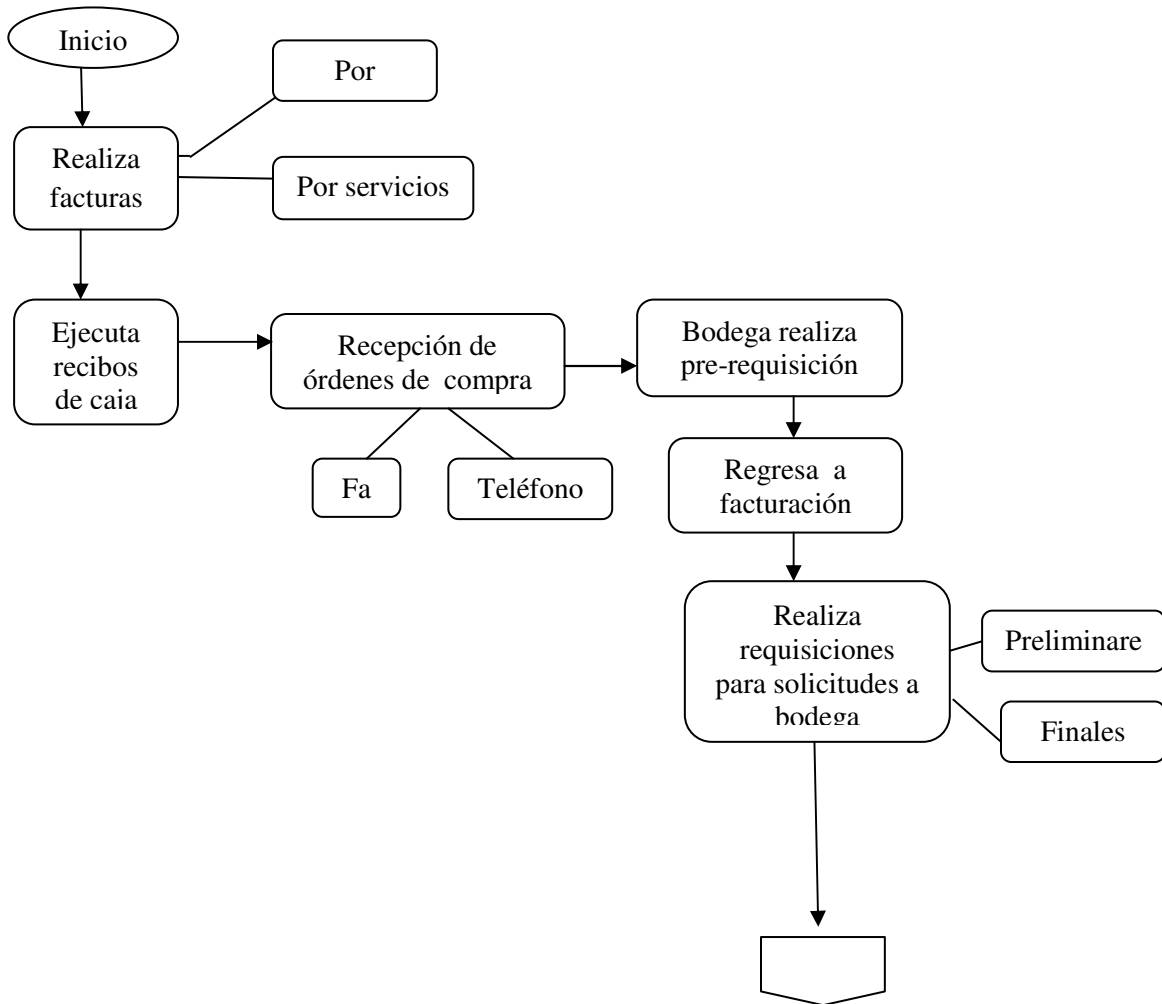
Los colaboradores del departamento conocen sus funciones de manera empírica y es necesario que sus procedimientos queden escritos, esto da mayor realce a lo que ellos realizan.

Los beneficios que proporciona a la organización la aplicación de flujogramas de procesos son los siguientes:

- Evita la duplicidad de funciones, debido a que cada colaborador conoce las actividades que debe realizar.
- Mejora el tiempo en que se realizan las funciones ya que establecen de manera gráfica las actividades que deben elaborarse.
- Facilita la inducción de los colaboradores.
- Verifica que la distribución de trabajo esté equilibrada, sin dar lugar al sobrecargo de funciones.
- Permitirá que gerencia general conozca de manera rápida a quien dirigirse para solicitar determinada información.

Ilustración No. 29

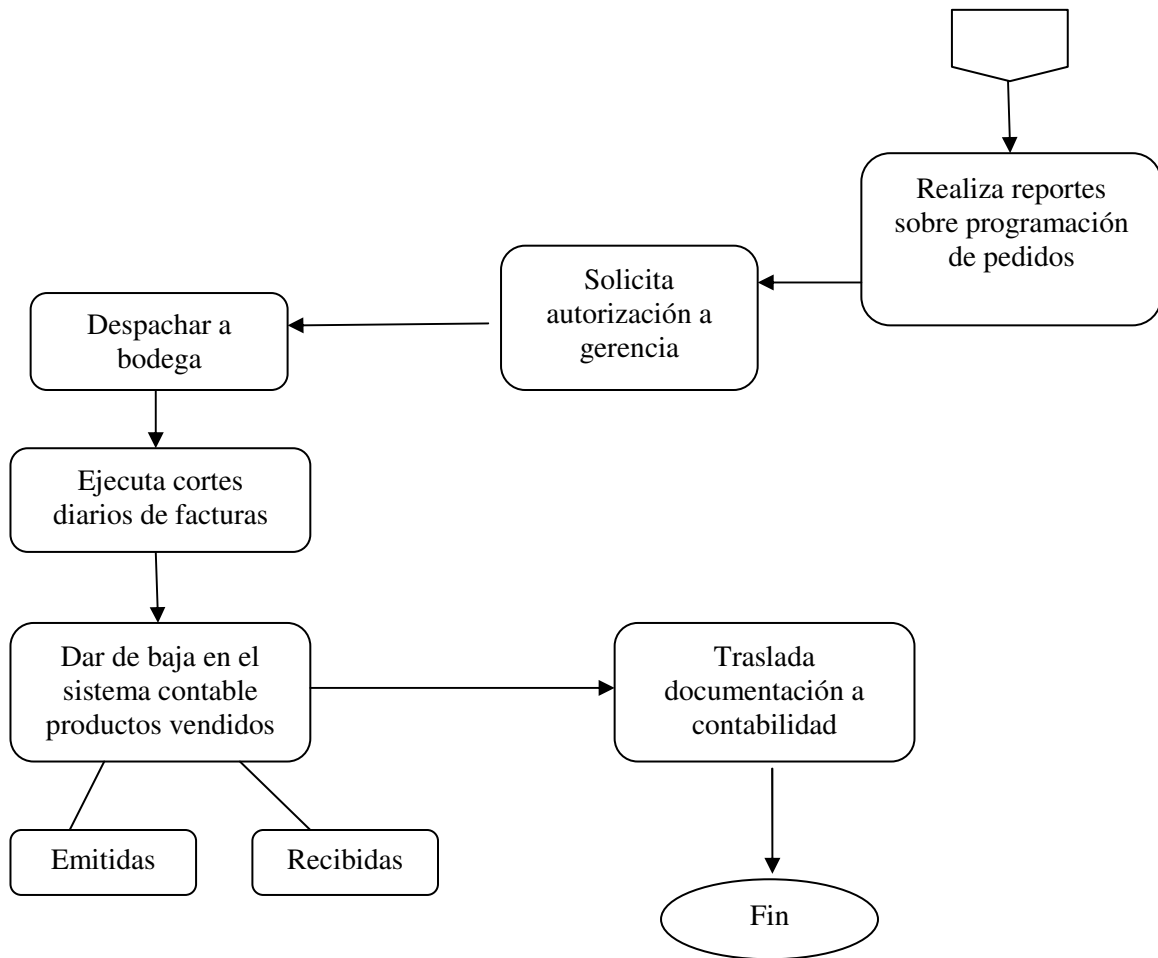
Figura No. 3 Flujograma auxiliar de facturación I



Fuente: elaboración propia, diciembre 2013

Ilustración No. 30

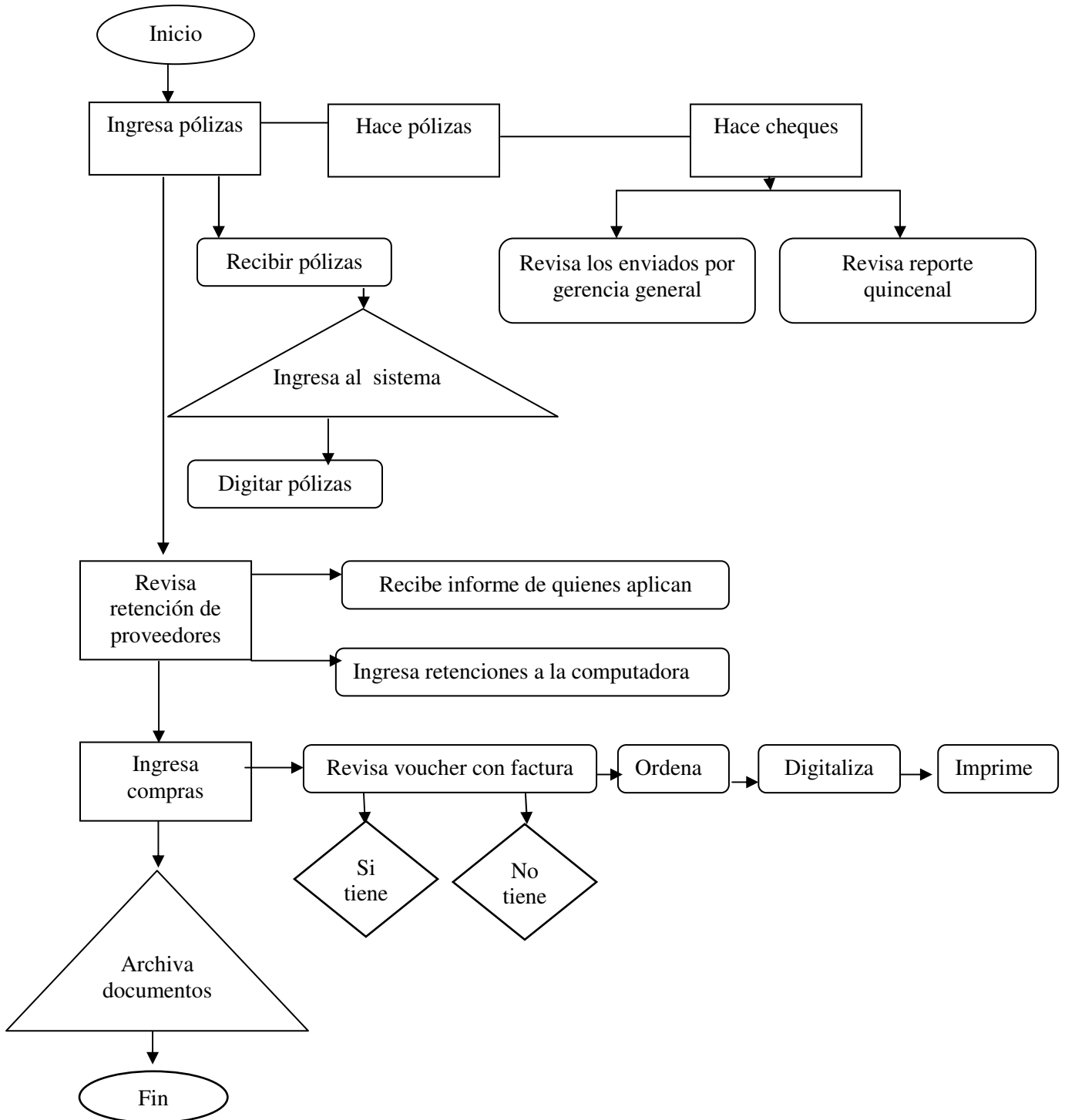
Figura No. 4 Flujograma auxiliar de facturación II



Fuente: elaboración propia, diciembre 2013

Ilustración No. 32

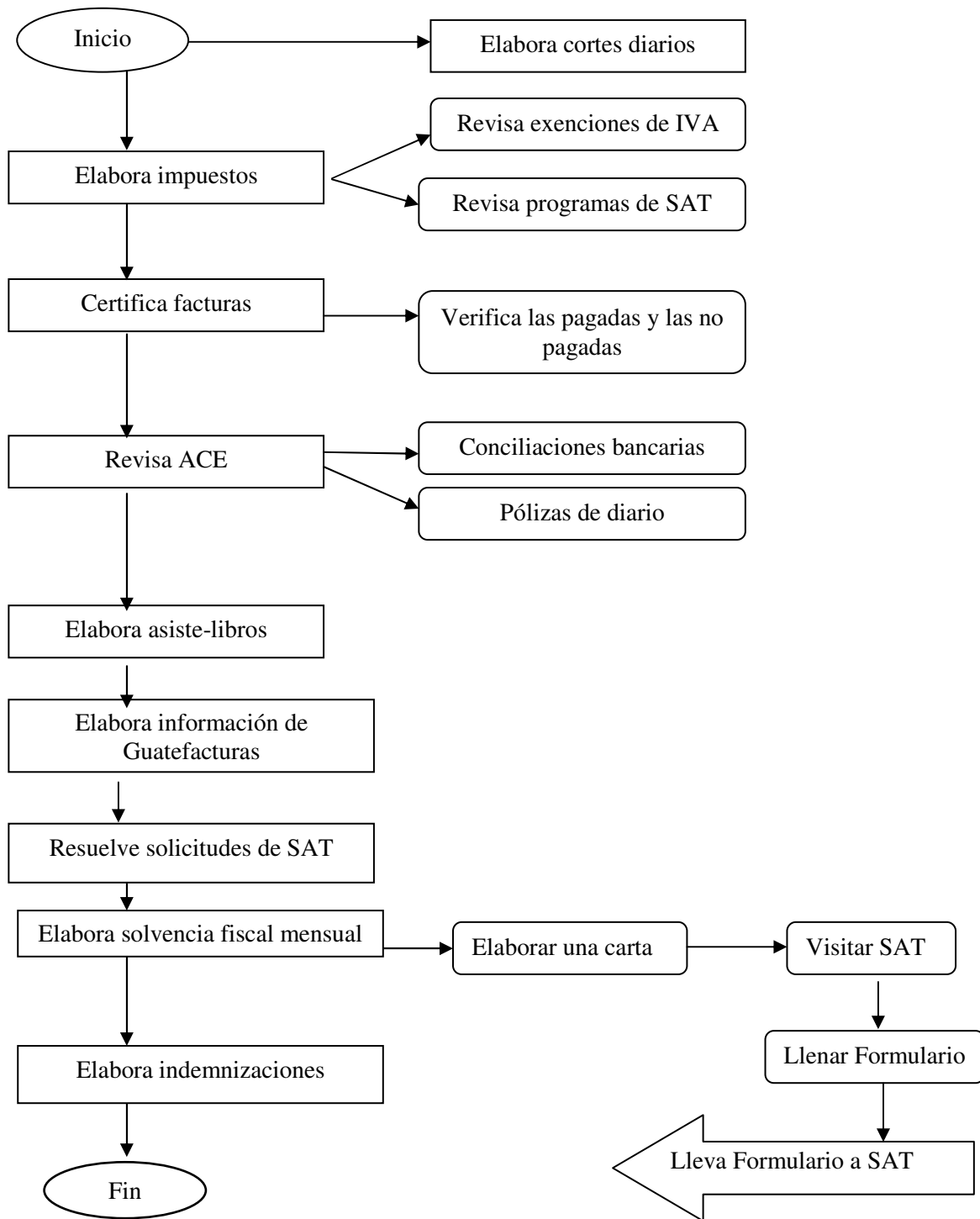
Figura No. 6 Flujograma auxiliar contable II



Fuente: elaboración propia, diciembre 2013

Ilustración No. 33

Figura No. 7 Flujograma contador general



Fuente: elaboración propia, diciembre 2013

Guías de funciones

Crean una herramienta de mucha utilidad para las organizaciones, permiten que los colaboradores conozcan las funciones principales de su respectivo puesto de trabajo y facilitará la inducción y el desempeño de los mismos.

Las guías que se proponen formarán parte del proceso de inducción, donde se le entregará a cada colaborador su respectiva copia de los puestos que conforman el departamento y las funciones que cada uno realiza.

De acuerdo a las funciones que los colaboradores realizan, sus tareas principales son:

Ilustración No. 34

Tabla No. 3 Funciones principales contador general

Max Righth	
Puesto:	contador general
Funciones principales	
1.Elabora cortes diarios	Revisa cheques (cobrados y por cobrar) para ingresarlos al sistema.
2. Elabora impuestos	Revisa según lo indique SAT
3. Certifica Facturas	Verifica las pagadas y las que están pendientes de pagar.
4. Revisa ACE	Conciliaciones bancarias Pólizas de diario
5. Elabora asiste libros	
6. Elabora información de Guatefacturas	
7. Resuelve solicitudes de SAT	Incluye visitas a SAT
8. Elabora solvencia fiscal mensual	
9. Elabora indemnizaciones	

Fuente: elaboración propia, diciembre 2013

Ilustración No. 35

Tabla No. 4 Funciones principales auxiliar de facturación I

Max Righth	
Puesto:	auxiliar de facturación I
Funciones principales	
1. Realiza facturas	Por ventas y por servicios.
2. Ejecuta recibos de caja	
3. Recibe órdenes de compra de clientes	Por fax y por teléfono
4. Realiza pre requisición a bodega	
5. Regresa a facturación	
6. Realiza requisiciones para solicitudes a bodega	Preliminares y finales
7. Envía a Auxiliar II	

Fuente: elaboración propia, diciembre 2013

Ilustración No. 36

Tabla No. 5 Funciones principales auxiliar de facturación II

Max Righth	
Puesto:	auxiliar de facturación II
Funciones principales	
1. Recibe de auxiliar I	
2. Realiza reportes sobre requisición de pedidos	
3. Solicita autorización a gerencia	
4. Despachar a bodega	
5. Ejecuta cortes diarios de facturas	
6. Da de baja en el sistema contable productos vendidos	Órdenes emitidas y recibidas
7. Traslada documentación a contabilidad	

Fuente: elaboración propia, diciembre 2013

Ilustración No. 37

Tabla No. 6 Funciones principales auxiliar contable I

Max Righth	
Puesto:	auxiliar contable I
Funciones principales	
1. Ingresas conciliaciones bancarias	Revisa cheques (cobrados y por cobrar) para ingresarlos al sistema.
2. Ingresas importaciones	Revisa hojas con códigos e ingresa al programa ACE
3. Elabora libro de ventas	Digitar y revisar cuadro con IVA
4. Revisa facturas multimedia	Archiva tipos de pago y cortes diarios.
5. Emite cheques para devoluciones de depósito	
6. Elabora planilla	

Fuente: elaboración propia, diciembre 2013

Ilustración No. 38

Tabla No. 7 Funciones principales auxiliar contable II

Max Righth	
Puesto:	auxiliar contable II
Funciones principales	
1. Ingresas pólizas	Recibir las e ingresarlas al sistema
2. Revisa retención de proveedores	Recibe informe e ingresa
3. Ingresas compras	
4. Archiva documentos.	

Fuente: elaboración propia, diciembre 2013

Hojas de registro y listas de verificación

La mejor manera de conocer el registro de cualquier actividad es mediante un control sobre la misma, esto permite verificar que tan rápido se avanza en la información y las actividades pendientes a realizar.

a) Hoja de registro de clientes

Se utiliza para conocer la cantidad de clientes actuales, nuevos y clientes de baja que se tienen al mes, esto con el objetivo de mejorar el control de los mismos y si es necesario, establecer estudios que permitan establecer políticas de ventas que mejoren los ingresos de la organización.

Ilustración No. 39

Tabla No.8 Hoja de registro de clientes

MAX RIGTH			
Durante el mes de _____			
Hoja de registro de clientes			
Clientes actuales	Clientes nuevos	Clientes de baja	Total de clientes al mes

F: _____
Encargado de ventas

F: _____
Encargado de bodega

F: _____
Contadora general

Vo. Bo. _____
Administrador general

Fuente: elaboración propia, diciembre 2013

b) Hoja de registro de ventas

Este tipo de control permitirá conocer el movimiento de las ventas efectuadas durante el mes, el cual se llevará a cabo según el reporte del departamento de ventas de la organización, el cual deberá ser verificado por contadora general.

Ilustración No. 40

Tabla No. 9 Hoja de registro de ventas

Hoja de ventas al mes (uso exclusivo contabilidad)		
Actuales	Ventas nuevas	Total de ventas al mes
Q.	Q.	Q.

F: _____

Encargado de ventas

F: _____

Encargado de bodega

F: _____

Contadora general

Vo. Bo. _____

Administrador general

Fuente: elaboración propia, diciembre 2013

c) Hojas de control de cheques emitidos

Mediante este tipo de control, se maneja de mejor manera el movimiento de efectivo dentro de la organización, permite tener informes al día de la cantidad de ingresos y egresos que se dan, evita la duplicidad de cheques y se conocerá de mejor manera los montos disponibles y los egresos que se efectúen durante el mes.

Ilustración No. 41

Tabla No. 10 Hoja de registro de cheques

Hojas de control de cheques emitidos

	Fecha	A nombre de	Referencia	Cantidad Q.
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				
8				
9				
10				

F: _____

Encargado de ventas

F: _____

Encargado de bodega

F: _____

Contadora general

Vo. Bo. _____

Administrador general

Fuente: elaboración propia, diciembre 2013

Ilustración No. 42

Tabla No. 11 Hoja de resumen

Hoja de registro de cheques (ingresos)				
Cheques recibidos	Cheques cobrados	Cheques por cobrar	Cheques rechazados	Ingresos totales
Q.	Q.	Q.	Q.	Q.

Fuente: elaboración propia, diciembre 2013

Hoja de registro de cheques (egresos)				
Cheques emitidos	Cheques cobrados	Cheques por cobrar	Cheques rechazados	Egresos totales
Q.	Q.	Q.	Q.	Q.

Fuente: elaboración propia, diciembre 2013

F: _____
Contadora general

Vo. Bo. _____
Administrador general

Ilustración No. 43

Tabla No. 12 Presupuesto área administrativa

Descripción	Cantidad	Precio unitario	Total
Misión y visión colocadas en un tablero especial	2	Q.500.00	Q.1,000.00
Impresión y encuadernación de flujogramas	7	Q.20.00	Q. 140.00
Impresión y encuadernación de guías de funciones	7	Q.20.00	Q.140.00
Elaboración de libro con hojas de registro y verificación	1	Q.100.00	Q.100.00
Total presupuesto área administrativa			Q. 1,380.00

4.2 Área de mercadotecnia

La parte más importante para que los cambios sean implementados dentro de la organización la constituyen los colaboradores quienes son los encargados de conocer lo relacionado al funcionamiento de la empresa y constituyen el pilar principal para que los objetivos y estrategias sean cumplidos a cabalidad.

Por lo anterior, es necesario implementar marketing interno, es decir actividades de comunicación que se encargan de promocionar los valores y objetivos que la organización tiene planteadas, con el fin que todos los esfuerzos que se realicen dentro de la misma se vean reflejados en la satisfacción del cliente, tanto interno como externo.

Reuniones mensuales para medir resultados

Para mejorar la comunicación dentro del departamento, la cual es aplicada de manera escrita, es necesario programar reuniones mensuales o bimestrales con todo el personal, de tal forma que se conozca lo que cada uno piensa sobre las actividades pendientes o las ya

realizadas y tomar en cuenta sus sugerencias para implementarlas, esto permitirá conocer el talento de los colaboradores en la solución de problemas.

Ilustración No. 44

Tabla No. 13 Hoja de control registro de resultados

Max Righth						Control mensual
Fecha de aplicación: _____						
Factores	Malo	Necesita mejorar	Aceptable	Bueno	Excelente	Observaciones
<u>Eficacia:</u> Los objetivos se alcanzaron según lo planificado						
<u>Efectividad:</u> Se cumplió con el tiempo necesario para la entrega de información a Gerencia						
<u>Resultados:</u> Los resultados fueron los esperados						
<u>Disponibilidad de recursos:</u> Se disponía de recursos necesarios para alcanzar lo planeado.						

Fuente: elaboración propia, diciembre 2013

Control sobre necesidades de capacitación

Ésta puede realizarse mediante un examen corto de las habilidades que poseen los colaboradores en el departamento.

Ilustración No. 45

Tabla No. 14 Evaluación de habilidades

Calidad	Si	No
1. Puntualidad al iniciar sus labores		
2. Asistencia con regularidad al trabajo		
3. Demuestra colaboración y empeño en la realización de sus funciones.		
4. Posee iniciativa para resolver los diferentes problemas que su puesto pueda presentar.		
5. Conoce las funciones de su puesto.		
6. Trabaja con eficiencia y efectividad.		
7. Domina los contenidos de su puesto.		
8. Contribuye al alcance de los objetivos del departamento.		
9. Trabaja en equipo		
10. Entrega información solicitada a tiempo		
Superación	Si	No
1. Posee título de educación media		
2. Posee diplomas que refuercen su trabajo		
3. Estudia actualmente		
4. Desempeño de otras actividades dentro de la organización fuera de las funciones de su puesto.		
5. Tiempo extra brindado a sus funciones		
Méritos especiales	Si	No
1. Contribuye a las buenas relaciones sociales dentro de la organización.		

Fuente: elaboración propia, diciembre 2013

Cédula de necesidades de capacitación

Mediante una cédula de diagnóstico de necesidades de capacitación (DNC) es posible orientar y desarrollar planes y programas para el establecimiento y fortalecimiento de conocimientos, habilidades o actitudes en los participantes de una organización, a fin de contribuir en el logro de los objetivos de la misma.

Ilustración No. 46

Tabla No. 15 Cédula de necesidades de capacitación

Cédula para el diagnóstico de necesidades de capacitación				
Nombre de la persona:				
Puesto que ocupa:				
Marque con una X donde considera conveniente: C= conveniente (sería bueno aunque no es primordial) N= necesario (ayudaría mucho a mejorar dentro de la organización) I= indispensable (es de suma urgencia)				
Factores	C	N	I	Observaciones
1. Desconoce procedimientos en el desempeño de sus funciones.				
2. Requiere conocimientos en el desempeño de sus funciones.				
3. Desea desarrollar habilidades				
4. Desea mejorar las relaciones personales dentro de su departamento.				
5. Sugerencias:				

Fuente: elaboración propia, diciembre 2013

Fecha: _____

Campaña de marketing interno

De acuerdo a los cambios necesarios dentro de la organización, es necesario establecer una campaña de concientización que permita dar a conocer a los colaboradores dichas modificaciones.

El marketing interno permitirá que los colaboradores se sientan identificados con su organización y que sean parte del cambio.

Para que los colaboradores conozcan más y se identifiquen con la organización es necesario contar con capacitaciones y una serie de factores que identifiquen a los colaboradores.



a) Objetivo:

Dar a conocer los cambios a implementar dentro de la organización y la importancia que tiene la participación de cada colaborador dentro de los mismos.

b) Justificación

Se trabajará marketing interno debido a que la mejor manera de que la organización gane clientes externos es mediante la mejora continua del talento con el que cuenta, esto se debe a que son los colaboradores los encargados de hacer que las promesas efectuadas al cliente se cumplan a cabalidad.

c) Estrategia

Se llevará a cabo mediante capacitaciones que mejoren el clima organizacional dentro del departamento.

d) Actividades

❖ Capacitaciones dentro del departamento

Los temas a tratar para las capacitaciones:

- Identidad: el sentimiento de pertenencia a la compañía como un miembro valioso de un equipo de trabajo.
- Cooperación: énfasis puesto en el apoyo mutuo, tanto en forma vertical, como horizontal.
- Relaciones de Trabajo: énfasis en los grupos formales, que forman parte de la estructura jerárquica de la organización y los grupos informales, que se generan a partir de la relación de amistad.

Las capacitaciones se llevarán a cabo por Gerencia General.

❖ Creación de plataforma interna

Es un portal interno de comunicación en el cual gerencia general de a conocer los cambios o estrategias a utilizar mediante cierto periodo, el cual avisará al correo interno de cada colaborador y al dar clic en el link permitirá ingresar a una página interna donde estén al día información importante sobre capacitaciones futuras, calendario de actividades, calendario de vacaciones, clientes nuevos y el colaborador del mes.

El objetivo principal de la plataforma es el de mantener informados a los colaboradores sobre la situación actual de la empresa, además de contar con un segmento especial llamado lluvia de ideas.

Mediante la implementación de la lluvia de ideas se podrán conocer mejores estrategias para trabajar sobre determinado objetivo o algún problema que afecte al departamento y por ende a la organización.

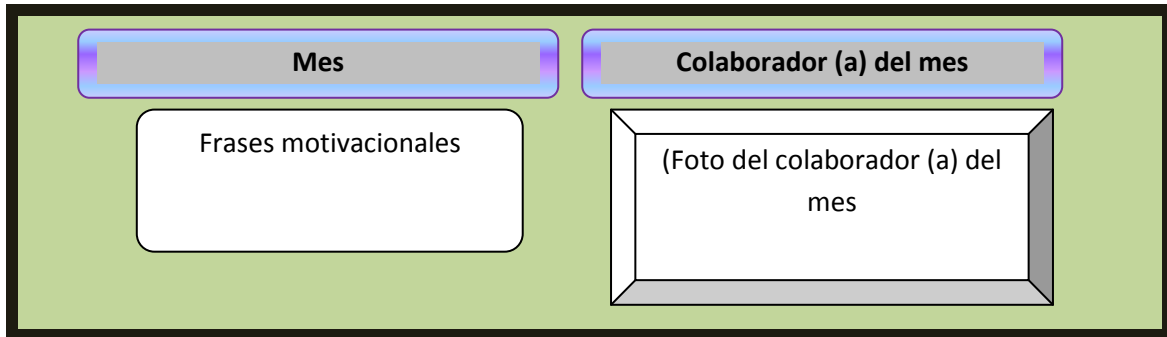
Las ideas aportadas por los colaboradores serán dadas a conocer de manera mensual en las reuniones programadas los días lunes y las que mejor parezcan a la mayor parte de los mismos serán puestas en práctica dentro del departamento.

❖ Colaborador del mes

Para medir los resultados y motivar a los colaboradores a ser parte del cambio se colocará una cartelera con el colaborador del mes y mensajes motivacionales.

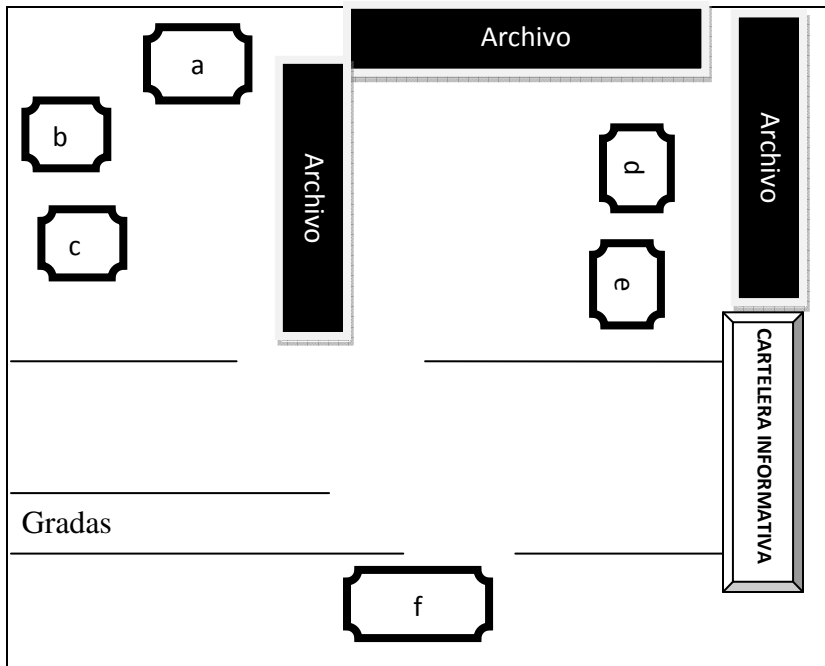
Ilustración No. 47

Figura No. 8 Cartelera informativa departamento de contabilidad



Fuente: elaboración propia, diciembre 2013

Área donde se colocará la cartelera informativa



a	Contadora general
b	Auxiliar I
c	Auxiliar II
d	Auxiliar contable I
e	Auxiliar contable II
f	Gerencia general

Fuente: elaboración propia, diciembre 2013

e) Impacto de la propuesta en el cliente externo

Toda campaña de marketing interno pretende enfatizar el compromiso que tienen los colaboradores de mejorar el servicio brindado a los clientes externos, mediante la comprensión que el trabajo que cada uno realiza es importante para alcanzar todas las metas planteadas tanto en el departamento de contabilidad como en la organización.

Mejorar el ambiente laboral dentro del departamento permitirá que los colaboradores se identifiquen de mejor manera con las funciones que realizan y establecerá conciencia al momento de realizar cada actividad, lo que permite que cada uno de ellos reconozca que su aporte es esencial para que los objetivos se cumplan a cabalidad.

En la actualidad, Max Righth cuenta con 68 instituciones a quienes brinda servicio de manera exclusiva mediante la venta de equipo médico respiratorio y se considera que con la implementación de la propuesta, los clientes aumentarán en un 5% anualmente, esto mediante la implementación de publicidad de boca en boca y mediante capacitaciones que brindan los mismos colaboradores de la organización.

f) Recursos

Los colaboradores de la organización y el apoyo económico de gerencia general mediante la implementación de un presupuesto.

Ilustración No. 48

Tabla No.16 Presupuesto área de mercadotecnia

Descripción	Cantidad	Precio unitario	Total
Diagrama de comunicación colocada en tablero especial	1	Q.500.00	Q.500.00
Reuniones mensuales para verificación de resultados			Q.1000.00
Campaña de marketing interno			Q.5,000.00
Impresión de hojas para diagnostico de necesidades de capacitación	100	Q.2.00	Q.200.00
Capacitaciones sobre los temas de interés (incluye temas de mejora de desempeño laboral y mejora de clima organizacional)	4	Q.1,000.00	Q.4,000.00
Cartelera informativa con colaborador del mes	1	Q. 685.00	Q. 685.00
Total presupuesto área de mercadotecnia			Q.11,385.00

4.3 Área financiera

El control dentro del área financiera es indispensable, ayuda a conocer la forma que se maneja el efectivo dentro de la organización, las ganancias o pérdidas obtenidas durante determinado período y de éste modo establecer estrategias para mejorar los resultados.

Para llevar un mejor control sobre el área financiera es necesario aplicar razones financieras, dentro de las cuales están:

Razones de liquidez

Permitirán conocer la capacidad de la empresa para pagar sus deudas a corto plazo, y permitirá conocer el movimiento que ha tenido de efectivo en determinado período.

a) Razón circulante

Para realizar el cálculo se toman en cuenta los activos más líquidos para realizar el pago de sus pasivos de corto plazo.

Mientras más alta sea esta razón, mayor será la capacidad de la empresa para pagar sus deudas; de modo contrario, mientras menor sea el resultado, menor será la capacidad que tiene la compañía de pagar sus deudas:

$$\text{Razón circulante} = \frac{\text{Activos Circulantes}}{\text{Pasivos Circulantes}}$$

Si el resultado es bajo, significa que la empresa tarda menos tiempo en convertir sus activos en efectivo para pagar sus deudas.

b) Prueba del ácido:

Mide la capacidad de la organización para pagar sus deudas a corto plazo sin incluir los inventarios.

$$\text{Prueba del ácido} = \frac{\text{Razón circulante} - \text{Inventarios}}{\text{Pasivo Circulante}}$$

c) Rotación de inventarios

Permite observar el tiempo en que tardan en sustituirse el antiguo inventario con el nuevo.

$$\text{Rotación de inventarios} = \frac{\text{Inventario inicial} + \text{Inventario Final}}{2} \div \frac{\text{Costo de Ventas}}{365}$$

d) Rotación de cuentas por cobrar

Demuestra el número de días en que la organización tarda en cobrar a sus deudores.

Rotación de cuentas por cobrar =

$$\frac{\text{Cuentas por cobrar al inicio del periodo} + \text{Cuentas por cobrar al final del Periodo}}{2} \\ \frac{\text{Ventas Netas}}{365}$$

e) Rotación de cuentas por pagar

Demuestra el número de días en que la organización tarda en pagar a sus proveedores y acreedores las deudas adquiridas.

Rotación de cuentas por pagar =

$$\frac{\text{Cuentas por pagar al inicio del periodo} + \text{Cuentas por pagar al final del Periodo}}{2} \\ \frac{\text{Ventas Netas}}{365}$$

Razones de rentabilidad

Valúan el desempeño de la empresa en cuanto a la generación de utilidades.

a) Margen bruto

Indica el uso y la eficiencia que se le da a las materias primas, la mano de obra y los activos necesarios para la producción. Mientras más alto sea el resultado mejor uso se le da a los componentes del costo de ventas y mayor será la utilidad.

$$\text{Margen bruto} = \frac{\text{Utilidad Bruta}}{\text{Ventas Netas}}$$

b) Margen operativo

Consiste en restar de la Utilidad Bruta los costos y gastos administrativos o de operación, lo que permite ver la capacidad que tiene para generar utilidades.

$$\text{Margen operativo} = \frac{\text{Utilidad Operativa}}{\text{Ventas Netas}}$$

Razones de deuda

Miden la capacidad de la organización para poder enfrentar las deudas con sus activos.

a) Razón de deuda

Refleja el nivel de apalancamiento que posee.

$$\text{Razón de deuda} = \frac{\text{Pasivos Totales}}{\text{Activos Totales}}$$

Mientras más bajo sea el porcentaje obtenido, menor será la necesidad de apalancamiento que tiene la empresa y mayor será la solidez que esta presenta.

4.4 Beneficios de la propuesta

Al implementar los cambios mencionados dentro del departamento de contabilidad podrá mejorarse el control de ingresos y egresos, conocer recursos disponibles, recuperar cuentas incobrables.

Manejar los clientes actuales y los de baja permitirá conocer de mejor manera las ventas que se efectúan durante el año, lo que se traduce a un conocimiento de los ingresos mensuales de la organización.

Las utilidades, que ya existen, se manejarán de manera eficaz y eficiente, se reducirán las cuentas incobrables que son altas y se conocerán los cobros pendientes a hacer, además de evitar la fuga de ingresos.

Las capacitaciones serán una inversión con un costo considerable, sus beneficios se verán reflejados en el ambiente laboral tanto del departamento como de la organización, se mejorarán los tiempos de entrega de información requerida y se ayudarán a que los colaboradores trabajen con eficacia y eficiencia.

4.5 Viabilidad de la propuesta

En el aspecto de aplicación de la propuesta se considera viable debido a lo siguiente:

- Cuenta con la disposición de los colaboradores de la organización con el fin que las propuestas sobre controles sea aplicadas de forma eficaz y eficiente que permitirán tener bases sólidas en miras del crecimiento de la empresa.
- Existe un alto compromiso por parte de gerente general de la empresa en apoyar e incentivar a cada colaborador que sea parte del cambio organizacional en pro de los beneficios para la misma.
- En el aspecto tecnológico, se posee un departamento de soporte quien tendrá a cargo la creación de una página donde se darán a conocer los pormenores, anuncios, memos, temas de interés motivacional que permitan manejar de mejor manera el marketing interno que es tan necesario dentro de la organización mediante el crecimiento personal de cada colaborador.
- La organización cuenta con los recursos económicos necesarios para cubrir los gastos que requiere la aplicación de los diferentes controles dentro de la empresa.

Ilustración No. 49

Tabla No. 17 Presupuesto total de la propuesta

Descripción	Cantidad	Precio unitario	Total
Misión y visión colocadas en un tablero especial	2	Q.500.00	Q.1,000.00
Impresión y encuadernación de flujogramas	7	Q.20.00	Q. 140.00
Impresión y encuadernación de guías de funciones	7	Q.20.00	Q.140.00
Elaboración de libro con hojas de registro y verificación	1	Q.100.00	Q.100.00
Total presupuesto área administrativa			Q. 1,380.00
Diagrama de comunicación colocada en tablero especial	1	Q.500.00	Q.500.00
Reuniones mensuales para verificación de resultados			Q.1000.00
Campaña de marketing interno			Q.5,000.00
Impresión de hojas para diagnóstico de necesidades de capacitación	100	Q.2.00	Q.200.00
Capacitaciones sobre los temas de interés (incluye temas de mejora de desempeño laboral y mejora de clima organizacional)	4	Q.1,000.00	Q.4,000.00
Cartelera informativa con colaborador del mes	1	Q. 685.00	Q. 685.00
Total presupuesto área de mercadotecnia			Q.11,385.00
Costo total de propuesta			Q. 12,765.00

Conclusiones

1. El departamento no cuenta con una planeación establecida, faltan la definición de elementos claves como lo son misión, visión, objetivos y políticas, elementos necesarios dentro de cualquier organización.
2. La falta de guías que especifiquen las funciones que cada puesto debe desempeñar, permite errores comunes como la duplicidad de funciones.
3. La falta de un organigrama evita ordenar de alguna manera los puestos, crear uno permitirá establecer las jerarquías necesarias para la realización de actividades, que brinden al jefe del departamento la autoridad para tomar decisiones.
4. El Departamento de Contabilidad no cuenta con herramientas de control que identifiquen los movimientos que se ejercen dentro del mismo, lo que hace necesario establecer hojas de control sobre entrega de información, solicitud de la misma, cartera de clientes y planificación para conocer cómo debe trabajarse de mejor manera dentro del departamento.
5. La comunicación dentro del departamento necesita ser mejorada, se hace necesario reuniones mensuales o bimestrales para que las metas que se planteen como departamento sean alcanzadas con mayor facilidad.
6. La falta de capacitaciones impide mejorar el desempeño y el clima organizacional de los colaboradores dentro del departamento.

Referencias bibliográficas

Benavides, Javier. (2005) *Administración*. México: Mc Grall Hill.

Chiavenato, I. (2002) *Gestión del Talento Humano*. (Tercera Edición) Colombia: Mc Grall Hill.

Enciclopedia Práctica de la Pequeña y Mediana Empresa. (2005) Barcelona, España. Editorial Océano.

Franklin, Enrique, (2004) *Organización de Empresas*. (Segunda Edición) México: Mc Grall Hill.

Koontz, Harold. (2007) *Elementos de Administración*. (Séptima Edición) México: Mc Grall Hill.

Luthans, Fred. (2008) *Comportamiento Organizacional*. (Undécima edición). México: Mc Grall Hill.

Anexos

Anexos

Anexo 1 Encuesta para colaboradores Max Righth S.A.

MAX RIGH S.A.

Instrucciones: Se presentan a continuación una serie de preguntas relacionadas con actividades realizadas dentro del departamento. Se agradece brindar un minuto de su tiempo para responderlas en forma clara y consciente para la mejora del mismo.

1. ¿Conoce sus funciones principales?

Si No

2. ¿Cómo se las dan a conocer?

Por escrito Por correo electrónico De manera verbal

Otro: _____

3. ¿Con qué otros departamentos tienen relación sus funciones?

Administración Tesorería Otros: _____

¿Por qué?

4. ¿Existe un organigrama?

Si No

5. ¿Qué lugar ocupa su puesto dentro del Organigrama?

Directivo Administrativo Operativo

6. ¿Sabe quien es su jefe inmediato?

Si No

7. ¿Si tiene alguna duda respecto a sus funciones, a donde se dirige?

Compañeros de trabajo Jefe inmediato

Administrador (a) Otro: _____

8. ¿Su departamento cuenta con Misión?

Si No

Si su respuesta es positiva ¿La conoce?

Si No

9. ¿Su departamento cuenta con Visión?

Si No

Si su respuesta es positiva ¿La conoce?

Si No

10. ¿Cuenta con objetivos su departamento?

Si No

11. ¿Cada cuánto tiempo cambian los objetivos?

Cada mes Cada dos meses Cada seis meses

Cada año Otro: _____

12. ¿Cómo manejan la información financiera?

Libros Correo electrónico Oficios

Algún programa especial especifique: _____

13. ¿Cuentan con un presupuesto dentro de su área?

Si

No

14. ¿Cómo conocen el presupuesto asignado para su área?

Por Escrito

Por Correo Electrónico

De manera verbal

Otro: _____

15. ¿Aplican algunas políticas para el desarrollo de sus actividades?

Si

No

¿Cuáles?

16. ¿Utilizan algún programa por escrito dentro de sus funciones principales?

Si

No

¿Cuál?

17. ¿El programa debería mejorarse?

Si

No

¿Por qué?

18. ¿Cómo revisan los avances mensuales de su departamento?

Comparan con objetivos Establecen estadísticas
Hacen evaluaciones Otro: _____

19. ¿Son tomados en cuenta para la revisión mensual de los avances de su departamento?

Si No

21. ¿Aplican políticas dentro de su departamento?

Si No

Si su respuesta es sí, ¿Las conoce?

Si No

22. ¿Tienen capacitaciones dentro de su departamento?

Si No

Si su respuesta es positiva, ¿Con qué frecuencia?

Cada mes Cada dos meses Cada seis meses
Cada año Otro : _____

20. ¿Cuentan con el equipo necesario para llevar a cabo sus funciones?

Si No

24. ¿Existe algún reglamento interno de trabajo?

Si No

¿Lo conoce?

Si No

25. ¿Cuenta con un control dentro de su departamento?

Si No

Si su respuesta es positiva, ¿Lo conoce?

Si No

26. ¿El tiempo con que se llevan a cabo las diferentes funciones que se realizan dentro del departamento, es el adecuado?

Si No

¿Por qué?

27. ¿Cuándo su jefe inmediato le solicita información sobre procesos, productos o presupuestos, en cuánto tiempo le es otorgada?

En horas En días En semanas En meses

28. ¿Qué canales de comunicación informales utilizan dentro del departamento?

Cartas Teléfono Otros: _____

29. ¿Qué canales de comunicación formales utilizan dentro del departamento?

Boletines Correos electrónicos
Cartas Memorándums

Otros: _____

30. ¿Cómo describiría su ambiente laboral?

Bueno Regular Aceptable Malo

Anexo 2 Entrevista con Gerente General

MAX RIGTH S.A.

Instrucciones: Se le agradece brindar un minuto de su tiempo y responder las siguientes preguntas:

1. ¿Cómo considera el funcionamiento del Departamento de Contabilidad?

Bueno Regular Aceptable Malo

2. ¿Establecen alguna forma de control sobre las funciones del departamento de Contabilidad?

Si No

¿Cuál?

3. ¿Cuándo solicita información al Departamento de Contabilidad, en cuanto tiempo le es otorgada?

En horas En días En semanas En meses

4. ¿Cómo especifican las funciones para el Departamento de Contabilidad?

Escrito Por Correo Electrónico De manera verbal

5. ¿Conoce la planeación del Departamento de Contabilidad?

Si No

6. ¿Cada cuanto se la presenta?

Cada mes Cada dos meses Cada seis meses

Cada año Otro : _____

7. ¿Cómo miden el logro de los objetivos planteados?

Mediante evaluaciones Mediante reuniones con el personal

Otro: _____

8. ¿Existe algún reglamento interno de trabajo?

Si No

9. ¿Tienen capacitaciones dentro del departamento de Contabilidad?

Si No

Si su respuesta es positiva, ¿Con que frecuencia?

Cada mes Cada dos meses Cada seis meses

Cada año Otro : _____

10. ¿Cómo manejan la información financiera?

Libros Correo electrónico Oficios

Algún programa especial especifique: _____

11. ¿El departamento de Contabilidad cuenta con un presupuesto?

Si No

12. ¿Cómo revisan los avances mensuales del departamento de Contabilidad?

Comparan con objetivos Establecen estadísticas

Hacen evaluaciones Otro: _____

13. ¿Qué canales de comunicación informales utilizan con el departamento de Contabilidad?

Cartas Teléfono Otro : _____

14. ¿Qué canales de comunicación formales utilizan con el departamento de contabilidad?

Boletines correos electrónicos Cartas
Memorándums Otro: _____

15. ¿Aplican algunas políticas para el desarrollo de las actividades del departamento de contabilidad?

Si No

Si su respuesta es positiva, indique ¿Cuáles?
