



**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS,  
ADMINISTRATIVAS Y DE COMERCIO**

**CARRERA DE INGENIERÍA EN FINANZAS,  
CONTADOR PÚBLICO - AUDITOR**

**PLAN DE TESIS PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERO EN  
FINANZAS, CONTADOR PÚBLICO - AUDITOR**

**PROPUESTA DE UN SISTEMA DE EVALUACIÓN A LOS  
PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS Y FINANCIEROS QUE OPERAN  
EN "AGROQUIM" CÍA. LTDA., COMERCIALIZADORA DE INSUMOS  
AGROPECUARIOS UBICADA EN EL D.M. DE QUITO PROVINCIA DE  
PICHINCHA**

**AUTOR:**

**CASTILLO GARCÍA FABRICIO ÁNGEL**

**DIRECTOR:**

**Dr. Luis Rodríguez B. MSc.**

**CODIRECTOR:**

**Dr. Rodrigo Aguilera**

**Año 2010**

## ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y DE  
COMERCIO

### DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Fabricio Ángel Castillo García

DECLARO QUE:

El proyecto de grado denominado **PROPUESTA DE UN SISTEMA DE EVALUACIÓN A LOS PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS Y FINANCIEROS QUE OPERAN EN "AGROQUIM" CÍA. LTDA., COMERCIALIZADORA DE INSUMOS AGROPECUARIOS UBICADA EN EL D.M. DE QUITO PROVINCIA DE PICHINCHA**, ha sido desarrollado con base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros, conforme las citas que constan el pie de las páginas correspondiente, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía.

Consecuentemente este trabajo es mi autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico del proyecto de grado en mención.

Sangolqui, a 31 de Marzo del 2010

---

Fabricio Ángel Castillo García

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO  
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y DE  
COMERCIO

**CERTIFICADO**

Dr. Luis Rodríguez y Dr. Rodrigo Aguilera

**CERTIFICAN**

Que el trabajo titulado “**PROPUESTA DE UN SISTEMA DE EVALUACIÓN A LOS PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS Y FINANCIEROS QUE OPERAN EN "AGROQUIM" CÍA. LTDA., COMERCIALIZADORA DE INSUMOS AGROPECUARIOS UBICADA EN EL D.M. DE QUITO PROVINCIA DE PICHINCHA**” realizado por Fabricio Ángel Castillo García, ha sido guiado y revisado periódicamente y cumple normas estatutarias establecidas por la ESPE, en el Reglamento de Estudiantes de la Escuela Politécnica del Ejército.

El mencionado trabajo consta de un documento empastado y un disco compacto el cual contiene los archivos en formato portátil de Acrobat (pdf). Autorizan a Fabricio Ángel Castillo García que lo entregue al señor Dr. Rodrigo Aguilera, en su calidad de Director de la Carrera.

Sangolqui, a 31 de Marzo del 2010

---

Dr. Luis Rodríguez

DIRECTOR

---

Dr. Rodrigo Aguilera

CODIRECTOR

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO  
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y DE  
COMERCIO

**AUTORIZACIÓN**

Yo, Fabricio Ángel Castillo García

Autorizo a la Escuela Politécnica del Ejército la publicación, en la biblioteca virtual de la Institución del trabajo **PROPUESTA DE UN SISTEMA DE EVALUACIÓN A LOS PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS Y FINANCIEROS QUE OPERAN EN "AGROQUIM" CÍA. LTDA., COMERCIALIZADORA DE INSUMOS AGROPECUARIOS UBICADA EN EL D.M. DE QUITO PROVINCIA DE PICHINCHA**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y autoría.

Sangolqui, a 31 de Marzo del 2010

---

Fabricio Ángel Castillo García

## DEDICATORIA

El presente trabajo lo dedico principalmente a Dios, por bendecirme cada día, darme fortaleza en la vida, y por ayudarme a alcanzar esta meta.

Con amor y alegría, a mis padres, por guiarme en el camino del bien, el apoyo incondicional que me brindan para verme convertido en una persona preparada y útil para la sociedad, y por ser parte indispensable en la consecución de mis metas.

A todos mis amigos que me han ayudado en momentos difíciles, y me han brindado su amistad incondicional.

A todas las personas que me acompañaron en el transcurso de esta etapa, y me brindaron su apoyo.

,

## **AGRADECIMIENTO**

Principalmente quiero dar gracias a Dios, por darme el valor, la confianza, y por ser parte de mi vida espiritual, por brindarme su protección y darme la oportunidad de alcanzar esta meta.

Un agradecimiento muy grande y sincero a mis padres, fueron y son el principal apoyo, por darme el ejemplo de superación, y por construir en mí una persona con valores y principios, gracias por estar junto a mí en esta etapa y hacer que esta meta conseguida sea el triunfo de nosotros.

A mis primos y tíos que me han colaborado y han estado conmigo en el alcance de este logro.

A mi Director de Tesis, Dr. Luis Rodríguez, que me ha guiado y acompañado en el transcurso de esta etapa, por brindarme su conocimiento, que hoy se transforma en este trabajo de grado.

A mi Codirector de Tesis, Dr. Rodrigo Aguilera, por asesorarme y brindarme su experiencia y conocimientos en la elaboración de este trabajo.

A mis amigos, por la motivación que cada día me dan, y por estar conmigo en las buenas y malas, durante todo este tiempo en la universidad.

*Fabricio Ángel Castillo García*

# ÍNDICE

<b>PRESENTACIÓN .....</b>	<b>1</b>
<b>EXECUTIVE SUMMARY .....</b>	<b>4</b>
<b>CAPÍTULO I.....</b>	<b>6</b>
<b>ASPECTOS GENERALES.....</b>	<b>6</b>
1.1    Antecedentes.....	6
1.1.1 Base legal de la empresa .....	6
1.1.2 Objetivos de la Empresa .....	10
1.2    La Empresa .....	11
1.2.1 Reseña histórica.....	11
1.2.2 Organigramas .....	21
<b>CAPÍTULO II.....</b>	<b>43</b>
<b>DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO .....</b>	<b>43</b>
2.1.    Misión .....	43
Definición de Misión:.....	43
2.2.    Visión .....	44
Definición de Visión:.....	44
2.3.    Objetivos y Metas.....	45
2.3.1. Objetivos.....	45
Definición de Objetivos: .....	45
2.3.2. Metas.....	46
2.4.    Políticas.....	47
Definición de Políticas .....	47
2.5.    Estrategias .....	49
2.6.    Principios y Valores.....	52
2.6.1. Principios: .....	52
2.6.2. Valores:.....	55

<b>CAPITULO III.....</b>	<b>60</b>
<b>ANÁLISIS INTERNO .....</b>	<b>60</b>
3.1. Procesos Agroquim Cía. Ltda.....	60
3.2. Análisis FODA.....	118
3.2.1. Fortalezas .....	118
3.2.2. Oportunidades.....	118
3.2.3. Debilidades .....	120
3.2.4. Amenazas .....	132
3.3. Microambiente .....	135
3.3.1. Clientes .....	135
3.3.2. Proveedores.....	136
3.3.3. Competencia.....	137
3.4. Macroambiente .....	142
3.4.1. Política .....	142
3.4.2. Económica .....	143
3.4.3. Social.....	146
<b>CAPITULO IV .....</b>	<b>148</b>
<b>DISEÑO DE LA PROPUESTA.....</b>	<b>148</b>
<b>CAPITULO V .....</b>	<b>231</b>
<b>APLICACIÓN PRÁCTICA DE LA PROPUESTA.....</b>	<b>231</b>
<b>CAPITULO VI .....</b>	<b>258</b>
<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....</b>	<b>258</b>
6.1.1. Conclusiones.....	258
6.1.2. Recomendaciones .....	260



## Índice de Gráficos

Gráfico 1: Productos con los que inicio Agroquim Cia. Ltda. ....	13
Gráfico 2: Productos con los que Comercializo durante los tres primeros años.....	17
Gráfico 3: Organigrama Estructural .....	23
Gráfico 4: Organigrama Funcional .....	25
Gráfico 5: Organigrama Personal .....	42
Gráfico 6: Porcentaje de Participación de Clientes.....	135
Gráfico 7: Porcentaje de Participación de Proveedores .....	136
Gráfico 8: Porcentaje de Participación de la Competencia .....	141
Gráfico 9: Inflación mensual .....	143
Gráfico 10: Tasas de Interés.....	145

## Índice de Tablas

Tabla 1: Procesos .....	63
Tabla 2: Estrategias para convertir debilidades en fortalezas .....	131
Tabla 3: Estrategias para convertir Amenazas en oportunidades .....	134
Tabla 4: Clientes de Agroquim. Cía. Ltda. ....	135
Tabla 5: Datos de productos que comercializa la competencia .....	140
Tabla 6: Variación de la Inflación Mensual .....	143

## **PRESENTACIÓN**

El presente trabajo hace referencia a un Sistema de Evaluación a los Procedimientos Administrativos y Financieros que operan en "Agroquim" Cía. Ltda., comercializadora de insumos agropecuarios ubicada en el D.M. de Quito, Provincia de Pichincha, la elección de este tema se da, por asesorar y brindar una guía, en la cual se pueda incluir en la empresa, para verificar el cumplimiento de los manuales existentes, por parte de los empleados.

La eficiencia de las empresas en la actualidad, se ha convertido en uno de los requisitos indispensables para alcanzar sus objetivos, esto conlleva a que su estructura organizacional se encuentre bien establecida, identificando niveles jerárquicos, niveles subordinados y los controles a aplicarse.

Los manuales existentes en las organizaciones son guías necesarias, que conducen a los empleados a realizar sus funciones de acuerdo a lo establecido, para lo cual existe limitaciones y parámetros que deben cumplir, la exigencia de esto, llevara a la organización de una manera ordenada hacia el éxito.

Los manuales en si pueden ser una debilidad o una fortaleza para la empresa, dependiendo de su aplicación en el campo de trabajo, esto conlleva a que las operaciones que se efectúan diariamente, cumplan con un proceso establecido, evitando los errores y mantener información veraz y actualizada.

Se ha elegido a Agroquim Cía. Ltda., para realizar el presente trabajo, dado que su incursión en el mercado ha evolucionado de manera impresionante, manteniendo niveles elevados de ventas, obligando a que la empresa

mantenga un mayor control en sus operaciones, y que los manuales se ejecuten como lo indica, haciendo que tengan una supervisión constante.

El presente trabajo es una herramienta muy importante para la Gerencia, es así que mediante la aplicación de este sistema, identifica claramente las funciones incompatibles que están realizando los empleados, y así poder asesorar al departamento de Organización y Métodos, para un análisis de sobrecarga de funciones e implantar un plan de capacitaciones para los empleados.

Este trabajo se encuentra compuesto por los Aspectos Generales donde se indican: la base legal, los objetivos de la empresa, la reseña histórica durante todo su periodo de funcionamiento y sus respectivos organigramas.

El direccionamiento estratégico; el cual conforman la misión, la visión, los objetivos y metas de la empresa, las políticas que poseen y sus debidas estrategias, complementado por un listado de valores y principios con los que el empleado debe manejarse.

El análisis interno , en el cual se hace un análisis sobre sus debilidades, oportunidades, amenazas y fortalezas, seguido de un análisis del microambiente, el que determina sus clientes, los proveedores, y la competencia que mantiene en el mercado, además de todos los posibles efectos políticos, económicos y sociales.

Con todos estos análisis se desarrolló la propuesta del sistema: Desarrollar preguntas que identifiquen funciones encontradas fuera del organigrama funcional, de esta manera identificaremos a la persona que lo está desarrollando.

La aplicación práctica de la propuesta involucró a dos departamentos; ventas y tesorería. El sistema identificó que los responsables de esos departamentos ejecutan funciones que se encuentran fuera de su responsabilidad. Las conclusiones y recomendaciones se especifican en el capítulo sexto.

## **EXECUTIVE SUMMARY**

This paper refers to an evaluation system for administrative and financial procedures operated in Agroquim "Cia. Ltd., trading of agricultural inputs located in the MD Quito, Pichincha Province. The choice of this theme is given, to advise and provide guidance, which can be included in the company, to verify compliance with existing manuals on the part of employees.

The efficiency of businesses today, is one of the prerequisites for achieving the objectives. This leads to its organizational structure is well established, for which must be identified hierarchical, subordinate levels and controls to be applied.

The existing manual organizations are necessary guides, leading employees to perform their duties in accordance with the provisions, There are limitations and parameters to be followed, compliance will lead the organization in an orderly way to success.

The existing manual organizations are necessary guides, in which employees lead to perform their duties in accordance with the provisions for which there are limitations and parameters that must be carried out. This requirement will lead the company in an orderly way to success.

The manuals can be themselves a weakness or strength for the company, depending on their application in the field of job. This leads to that the transactions taking place daily, fulfill an established process, avoiding mistakes and keeping updated and accurate information.

Agroquim Cia. Ltd., was chosen to perform this work, since their foray into the market has evolved dramatically, while maintaining high levels of sales, forcing the company to retain more control in their operations, and that the manuals are implemented as indicated by giving them constant supervision

This paper is a very important tool for the Management and the application of this system identifies clearly incompatible functions that are being done by employees. In this way we can advise to the Organization and Methods Department for an analysis of functions overloaded and to implement a training plan for employees

This work is composed of the General Aspects where are indicated: the legal basis, the objectives of the company, historical review throughout its period of operation and respective organization charts.

The strategic direction, which make up the mission, vision, objectives and company goals, policies it has and its resulting strategies, supplemented by a list of values and principles on which the employee must be managed

The internal analysis, which provides an analysis on weaknesses, opportunities, threats and strengths, followed by an analysis of the microenvironment, plus all possible political, economic and social effects.

With all of these tests, is developed the proposed system: Develop questions that identify functions found outside the functional organization thus, the person who is developing the proposal could be identified.

The practical application of the proposed system involved two departments, the Sales and Treasure Department. The system also identified that those responsible of these departments perform functions outside of their responsibility. The Conclusions and Recommendations are specified in the chapter six.

# **CAPÍTULO I ASPECTOS GENERALES**

## **1.1 Antecedentes**

### **1.1.1 Base legal de la empresa**

Agroquim Cía. Ltda., es una Compañía Limitada de nacionalidad ecuatoriana, su domicilio se encuentra en la ciudad de Quito; fue creada el día viernes siete de julio de mil novecientos ochenta y nueve, ante el Notario Vigésimo Octavo del Cantón Quito.

Conforme lo establecido en los estatutos, a continuación se resume lo más relevante de los mismos.

**Artículo cuarto:- Duración.-** La Compañía tendrá una duración de cincuenta años, a partir de la fecha de inscripción.

**Clausula tercera: Artículo Primero:-** La Compañía se denomina “AGROQUIM CIA. LTDA.”, es compañía limitada, de nacionalidad ecuatoriana, sujetas a las Leyes ecuatorianas, su domicilio principal se encuentra en la Ciudad de Quito, y se halla facultada para establecer sucursales y agencias en cualquier lugar de la República y el Extranjero.

**Capítulo Tercero:-** La empresa será gobernada por la Junta General de Socios, y administrada por el Presidente Ejecutivo, el Gerente General y los Gerentes Funcionales.

**Capitulo Quinto:- Artículo Vigésimo Tercero:-** El Presidente Ejecutivo podrá o no ser socio de la compañía, será nombrado por la Junta General, durará cinco años en sus funciones y podrá ser indefinidamente reelegido



**Capítulo Séptimo:-Artículo Vigésimo Séptimo:-** La Junta General podrá nombrar el número de Gerentes Funcionales que considere convenientes para la buena marcha de la empresa.- En el nombramiento de cada uno de los Gerentes Funcionales se determinará sus funciones, remuneraciones y duración en el cargo.- En el caso de que uno de los Gerentes Funcionales subrogue al Gerente General, durará un año en el cargo, y esta función deberá estar expresamente establecida en su respectivo nombramiento.

Agroquim Cía. Ltda., originalmente poseía un patrimonio de 750.000 sucres en el año de 1989.

Agroquim Cía. Ltda., está bajo las normas y reglamentos que dicta la **Superintendencia de Compañías**<sup>1</sup> a continuación se detallan algunos artículos de importancia:

**Art. 5.-** Toda compañía que se constituya en el Ecuador tendrá su domicilio principal dentro del territorio nacional.

**Art. 13.-** Designado el administrador que tenga la representación legal y presentada la garantía, si se la exigiere, inscribirá su nombramiento, con la razón de su aceptación, en el Registro Mercantil, dentro de los treinta días posteriores a su designación, sin necesidad de la publicación exigida para los poderes ni de la fijación del extracto. La fecha de la inscripción del nombramiento será la del comienzo de sus funciones.

Sin embargo, la falta de inscripción no podrá oponerse a terceros, por quien hubiere obrado en calidad de administrador.

En el contrato social se estipulará el plazo para la duración del cargo de administrador que, con excepción de lo que se refiere a las

---

<sup>1</sup> Ley de Compañías, Superintendencia de Compañías

compañías en nombre colectivo y en comandita simple, no podrá exceder de cinco años, sin perjuicio de que el administrador pueda ser indefinidamente reelegido o removido por las causas legales.

En caso de que el administrador fuere reelegido, estará obligado a inscribir el nuevo nombramiento y la razón de su aceptación.

**Art. 16.-** La razón social o la denominación de cada compañía, que deberá ser claramente distinguida de la de cualquiera otra, constituye una propiedad suya y no puede ser adoptada por ninguna otra compañía

**Art. 21.-** Las transferencias de acciones y de participaciones de las compañías constituidas en el Ecuador, sujetas a la vigilancia de la Superintendencia de Compañías serán comunicadas a ésta, con indicación de nombre y nacionalidad de cedente y cesionario, por los administradores de la compañía respectiva, dentro de los ocho días posteriores a la inscripción en los libros correspondientes.

**Art. 26.-** El ejercicio económico de las compañías terminará cada 31 de diciembre.

**Art. 33.-** El establecimiento de sucursales, el aumento o disminución de capital, la prórroga del contrato social, la transformación, fusión, escisión, cambio de nombre, cambio de domicilio, convalidación, reactivación de la compañía en proceso de liquidación y disolución anticipada, así como todos los convenios y resoluciones que alteren las cláusulas que deban registrarse y publicarse, que reduzcan la duración de la compañía, o excluyan a alguno de sus miembros, se sujetarán a las solemnidades establecidas por la Ley para la fundación de la compañía según su especie.

**Art. 94.-** La compañía de responsabilidad limitada podrá tener como finalidad la realización de toda clase de actos civiles o de comercio y operaciones mercantiles permitida por la Ley, excepción hecha de operaciones de bancos, seguros, capitalización y ahorro.

**Art. 102.-** El capital de la compañía estará formado por las aportaciones de los socios y no será inferior al monto fijado por el Superintendente de Compañías. Estará dividido en participaciones expresadas en la forma que señale el Superintendente de Compañías.

Al constituirse la compañía, el capital estará íntegramente suscrito, y pagado por lo menos en el cincuenta por ciento de cada participación. Las aportaciones pueden ser en numerario o en especie y, en este último caso, consistir en bienes muebles o inmuebles que correspondan a la actividad de la compañía. El saldo del capital deberá integrarse en un plazo no mayor de doce meses, a contarse desde la fecha de constitución de la compañía.

**Art. 126.-** Los administradores o gerentes que incurrieren en las siguientes faltas responderán civilmente por ellas, sin perjuicio de la responsabilidad penal que pudieren tener:

- a) Consignar, a sabiendas, datos inexactos en los documentos de la compañía que, conforme a la ley, deban inscribirse en el Registro Mercantil, o dar datos falsos respecto al pago de las aportaciones sociales y al capital de la compañía;
- b) Proporcionar datos falsos relativos al pago de las garantías sociales, para alcanzar la inscripción en el Registro Mercantil de las escrituras de disminución del capital, aún cuando la inscripción hubiere sido autorizada por el Superintendente de Compañías;

- c) Formar y presentar balances e inventarios falsos; y,
- d) Ocultar o permitir la ocultación de bienes de la compañía.

### **1.1.2 Objetivos de la Empresa**

Agroquim Cía. Ltda., tiene por objeto dedicarse a las siguientes actividades, de acuerdo a lo establecido en los estatutos de constitución de la empresa:

- a) Importación, exportación, distribución y comercialización de productos químicos para la agricultura-agroindustria e industria en general;
- b) Importación, exportación, distribución y comercialización productos farmacéuticos y veterinarios;
- c) Importación, exportación, distribución y comercialización semillas, materias primas, equipos, instrumentales, maquinaria y accesorios, indispensables para el cumplimiento del objeto social.
- d) Exportación de productos agrícolas y del mar;
- e) Representación, agencia, asociación con personas naturales o jurídicas, nacionales o extranjeras, que se dediquen a actividades similares o complementarias con el objeto social.<sup>2</sup>

---

<sup>2</sup> Escritura de constitución de la Empresa Agrquim.

## **1.2 La Empresa**

### **1.2.1 Reseña histórica**

Agroquim Cía. Ltda. inició sus actividades el 7 de Julio de 1989, con su oficina principal ubicada en la parroquia Unión Nacional, Barrio Cotocollao, Av. Félix Oralabal N45-37 y Zamora, sector Aeropuerto, sus socios fundadores fueron: Ing. Julio Cascante López, como Gerente General, Ing. Miguel Melo Gavilánez, como Gerente Financiero y el Sr. Jorge Hernán Álvarez, como Gerente de Ventas. Cada uno de los socios aportaron con cantidades iguales la integración del capital inicial, estas aportaciones les daba a cada uno igual poder de participación y decisión en la empresa recién formada. Cabe indicar que Agroquim Cía. Ltda., se constituyo mediante escritura pública en la fecha antes indicada, obtuvo el Registro Único de Contribuyentes 1790971678001, con la actividad de Importación de químicos agrícolas y distribución al por mayor, a nivel nacional. Al día siguiente de su creación el Ing. Julio Cascante inició los trámites en el Ministerio de Agricultura y Ganadería del Ecuador, presentando el acta y escritura de constitución, la aprobación de los tres socios y el RUC para registrar en dicha entidad a la empresa como Importadora y distribuidora de químicos agrícolas, así como también solicitó el registro de cuatro productos para la importación y comercialización de Agroquim Cía. Ltda. Estos productos fueron: dos fungicidas: Tiofanato Metílico 70% y Carbendazim, se los registró bajo los nombres comerciales de Novak y Korso respectivamente.



**ACCIÓN FITOSANITARIA:**

KORSO 50 es un fungicida sistémico. Eficaz para el control de enfermedades causadas por hongos ascomicetos, hongos imperfectos y basidiomicetos, inhibiendo el desarrollo micelial tanto interno como externo, disminuyendo la germinación de las esporas o conidias del hongo.

**NOMBRE COMÚN:**

Carbendazim

**ACCIÓN FITOSANITARIA:**

Es un fungicida con propiedades: Preventiva, curativa y sistémica por lo que controla varias enfermedades simultáneamente con una sola aplicación.

**NOMBRE COMÚN:**

Tiofanato Metil



Los insecticidas registrados fueron: Metamidofos 60% y Abamectina bajo los nombres comerciales de Rector y Abamectin. Estos químicos fueron los primeros importados por Agroquim Cía. Ltda.



**ACCIÓN FITOSANITARIA:**

Insecticida sistémico de amplio espectro, con actividad insecticida por contacto e ingestión. Recomendado para el control de insectos masticadores, chupadores, minadores, barrenadores y varias especies de ácaros.

**ACCIÓN FITOSANITARIA:**

Insecticida/acaricida translaminar que actúa como un veneno estomacal y de contacto directo para el control de ácaros y minadores en flores y plantas ornamentales.

**NOMBRE COMÚN:**

Abermectina.



**Gráfico 1: Productos con los que inicio Agroquim Cía. Ltda.**

*Fuente: Agroquim Cía. Ltda.*

Adicional a esto, se contactó el Gerente de Arilec, empresa importadora de agroquímicos y representante en Ecuador de la empresa alemana Helm Ag, gran productora de fungicidas y abonos foliares para el campo y solicitó para que le autorice la importación de tres productos de esta empresa utilizando sus registros. Arilec aceptó dicho pedido y es así como Agroquim Cía. Ltda., inició la importación de clorotalonil 720, fertilizante 5-5-45 y Azufre

pulverizado 80%; todos estos productos de gran demanda en el mercado ecuatoriano.

Durante los primeros tres años de funcionamiento, Agroquim Cía. Ltda. Trabajó con siete productos: Novak, Korso, Rector, Abamectin, Clorotalonil 720 que luego se llamó Fungil 720, fertilizante 5-5-45 llamado Foliar plus 5-5-45 y Azufre 80%.



**ACCIÓN FITOSANITARIA:**

Es un fungicida con propiedades: Preventiva, curativa y sistémica por lo que controla varias enfermedades simultáneamente con una sola aplicación.

**NOMBRE COMÚN:**

Tiofanato Metil.

**ACCIÓN FITOSANITARIA:**

KORSO 50 es un fungicida sistémico. Eficaz para el control de enfermedades causadas por hongos ascomicetos, hongos imperfectos y basidiomicetos, inhibiendo el desarrollo micelial tanto interno como externo, disminuyendo la germinación de las esporas o conidias del hongo.

**NOMBRE COMÚN:**

CARBENDAZIM.







**ACCIÓN FITOSANITARIA:**

Insecticida sistémico de amplio espectro, con actividad insecticida por contacto e ingestión. Recomendado para el control de insectos masticadores, chupadores, minadores, barrenadores y varias especies de ácaros.

**ACCIÓN FITOSANITARIA:**

Insecticida/acaricida translaminar que actúa como un veneno estomacal y de contacto directo para el control de ácaros y minadores en flores y plantas ornamentales.

**NOMBRE COMÚN:**

Abermectina





**ACCIÓN FITOSANITARIA:**

Fungicida protectante de amplio espectro. Se recomienda para controlar muchas enfermedades causadas por hongos que dañan las hortalizas, frutos de toda clase, cultivos agrícolas cosechas tropicales, plantas ornamentales y césped.

**NOMBRE COMÚN:**

Clorotalonil.

**ACCIÓN FITO SANITARIA:**

**FOLIAR PLUS** es un fertilizante de aplicación foliar, que reúne los principales nutrientes vegetales, en la forma de derivado de fosfato de amonio, fosfato de potasio, muriato de potasio y nitrógeno; junto con una gama de micronutrientes y fitohormonas.

**MODO DE EMPLEO:**

Realizar una premezcla homogénea, diluyendo de 0.5 a 1 kilogramo por 200 litros de agua.





### **ACCIÓN FITOSANITARIA:**

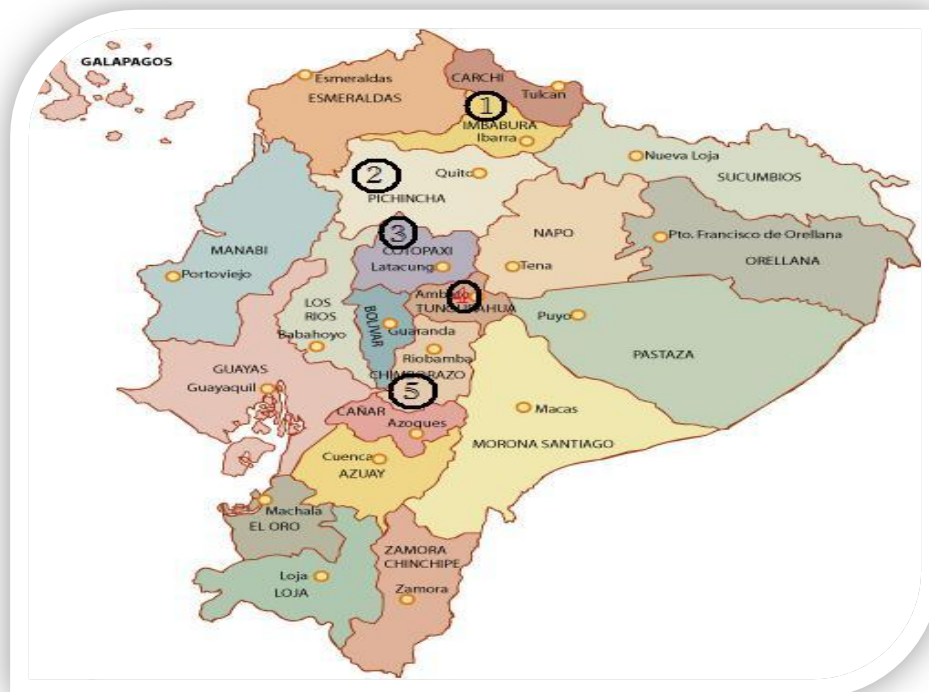
Fungicida de contacto con acción preventiva para el combate de cenicilla y roya. Además, para ácaros en cultivos de tomate, fréjol, frutales, hortalizas y ornamentales.

### **Gráfico 2: Productos con los que Comercializo durante los tres primeros años**

*Fuente: Agroquim Cía. Ltda.*

Las ventas de estos productos se realizaba únicamente en la Sierra del país, sobre todo en las provincias de:

1. Imbabura;
2. Pichincha;
3. Cotopaxi;
4. Tungurahua, y,
5. Chimborazo (¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.).



**Foto 1: Ciudades donde Agroquim Cía. Ltda. Comercializa**

Los ingresos anuales durante los primeros 5 años fueron alrededor de USD. 200.000.00 que implicaba la obligación de llevar contabilidad y declaración de impuestos mensuales, situación que es cumplida a cabalidad para que Agroquim CIA. Ltda. Permanezca en la Lista blanca y pueda importar sin problemas.

Después de 5 años de funcionamiento de Agroquim Cía. Ltda., el Ing. Cascante, conjuntamente con los otros dos socios se ponen de acuerdo en que necesitan un espacio grande para poder almacenar y re envasar la mercadería, por lo que el Ing. Miguel Melo cede unos terrenos de 5.000 metros cuadrados ubicados en el cantón Mocha provincia de Tungurahua,

para asentar ahí lo que sería la planta industrial de la empresa. El Ing. Cascante, con el respaldo de estos terrenos, converso con el Banco Internacional para obtener un Préstamo Hipotecario. El banco concedió dicho préstamo y con ese dinero se adquirió tres galpones industriales, veinte maquinas selladoras, tres máquinas mezcladoras de polvos, dos máquinas mezcladoras de líquidos y dos camiones medianos.

De igual manera, contrata veinte y cinco trabajadores de la zona para utilizarlos como mano de obra en la planta, ellos se encargarían de reenvasar los productos, manejar las máquinas adquiridas, sellar los productos reenvasados, preparar los pedidos de los clientes y cargar la mercadería a los camiones. También, se contrata a 5 personas adicionales para que supervisen el trabajo y se encarguen de la facturación y manejo de inventarios, así mismo, el Ing. Melo con el Sr. Álvarez se comprometen a visitar constantemente la planta para controlar que todo se encuentre en orden.

Para este tiempo la empresa ya había crecido mucho, de los siete productos con los cuales Agroquim Cía. Ltda., empezó a funcionar, ahora ya se habían duplicado, aumentando a su cartera de productos, los siguientes:

- Fungicidas: Champion, Campuz, Metrón
- Bioestimulante: Gib gro 10%

En las oficinas de Quito también aumentaba el trabajo, debido al crecimiento de las importaciones y de las ventas, por lo cual se decide contratar a 5 personas polifuncionales, pero estas personas no tenían identificado claramente sus actividades ya que el Ing. Cascante les indicaba verbalmente sus funciones, mas no por escrito, tampoco sabían que persona estaba en un nivel de autoridad mayor al de otro ya que el Ing. Cascante delegaba

autoridad a unas personas y después quitaba esa autoridad, siendo él la única autoridad visible en la oficina.

En la ciudad de Quito, a 15 de noviembre del 2000, en las oficinas de la compañía, reúnen los socios que representan la totalidad del capital social y suscrito, señores:

1. Ing. Julio Cascante            23.000 participaciones.
2. Ing. Miguel Melo            23.000 participaciones
3. Sr. José Álvarez            23.000 participaciones.

Resuelven por unanimidad, constituirse en Junta General universal para conocer el siguiente orden del día:

- a) Aumento del capital.
- b) Conversión del capital suscrito a dólares y fijación de un nuevo valor de las participaciones.
- c) Reformas Codificación integral de estatutos sociales.
- d) Canje de los antiguos títulos por nuevos títulos en dólares.

El capital de la compañía es de \$2.760, dividido en 69.000 participaciones de cero punto cero cuatro centavos de dólar cada una, íntegramente suscritas y pagadas.

Al haber adoptado el Ecuador oficialmente el dólar como moneda de curso legal, que esa moneda conste en los artículos pertinentes de los estatutos; y, a la vez, aumentar el capital de la compañía de \$2.760 a \$42.000, es decir, un aumento efectivo de \$39.940; de conformidad al siguiente cuadro.

ACCIONISTAS	CAP. ACT	%	CAPITALSUSCRITO	FORMA DE PAGO NUMERADO	TOTAL
Jorge Alvarez	920	33.33%	13,080	13,080	14,000
Miguel Melo	920	33.33%	13,080	13,080	14,000
Julio Cascante	920	33.33%	13,080	13,080	14,000
	2,760		39,240	39,240	42,000

## 1.2.2 Organigramas

Se define organigrama como la *"representación gráfica de la estructura orgánica que refleja, en forma esquemática, la posición de las áreas que integran la empresa, los niveles jerárquicos, las líneas de autoridad y de asesoría"*<sup>3</sup>

Por ello, los organigramas son de suma importancia y utilidad tanto para empresas, como para entidades productivas, comerciales, administrativas, políticas, etc.; por tanto, resulta muy conveniente que todos aquellos que participan en su diseño y elaboración conozcan cuáles son los diferentes tipos de organigramas que existen y qué características tiene cada uno de ellos.

### 1.2.2.1 Organigrama Estructural

“Tienen por objetivo representar sólo la estructura administrativa de una institución o parte de ella. Esto es, conjunto de sus unidades y las relaciones que las ligan.

Por lo tanto expresan

- Unidades administrativas
- Las relaciones que hay entre ellas.

<sup>3</sup> FLEITMAN JACK, Negocios Exitosos, Pág. 246

La estructura administrativa es como el esqueleto del organismo. Por ello el organigrama estructural es como la radiografía de la organización”<sup>4</sup>

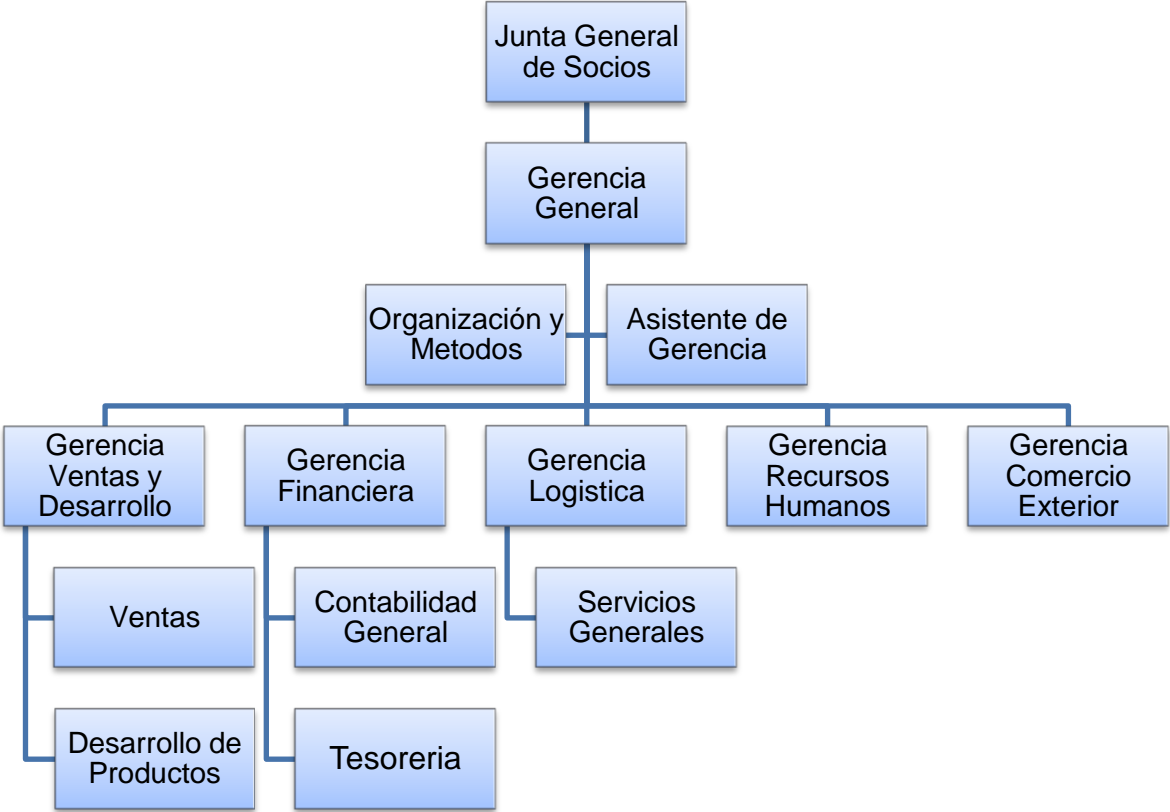
A continuación se presenta el organigrama estructural vigente en “Agroquim Cía. Ltda.”

---

<sup>4</sup> Internet: [200.14.84.223/apuntesudp/showDoc.php?id=1330&ramo](http://200.14.84.223/apuntesudp/showDoc.php?id=1330&ramo)



**Organigrama Estructural Vigente en la Empresa**



5

**Gráfico 3: Organigrama Estructural**

<sup>5</sup> Fuente – Agroquim Cía. Ltda.

### **1.2.2.2 Organigrama Funcional**

El Organigrama funcional *“es aquel que representa las principales funciones que tienen asignadas las unidades y sus interrelaciones. Este tipo de organigrama es de gran utilidad para capacitar al personal y presentar a la organización en forma general”*<sup>6</sup>

A continuación se presenta el organigrama Funcional vigente en “Agroquim Cía. Ltda.”

---

<sup>6</sup> FRANKLIN ENRIQUE, Organización de Empresas II Edición, Págs. 79 al 86

## Organigrama Funcional Vigente en la Empresa

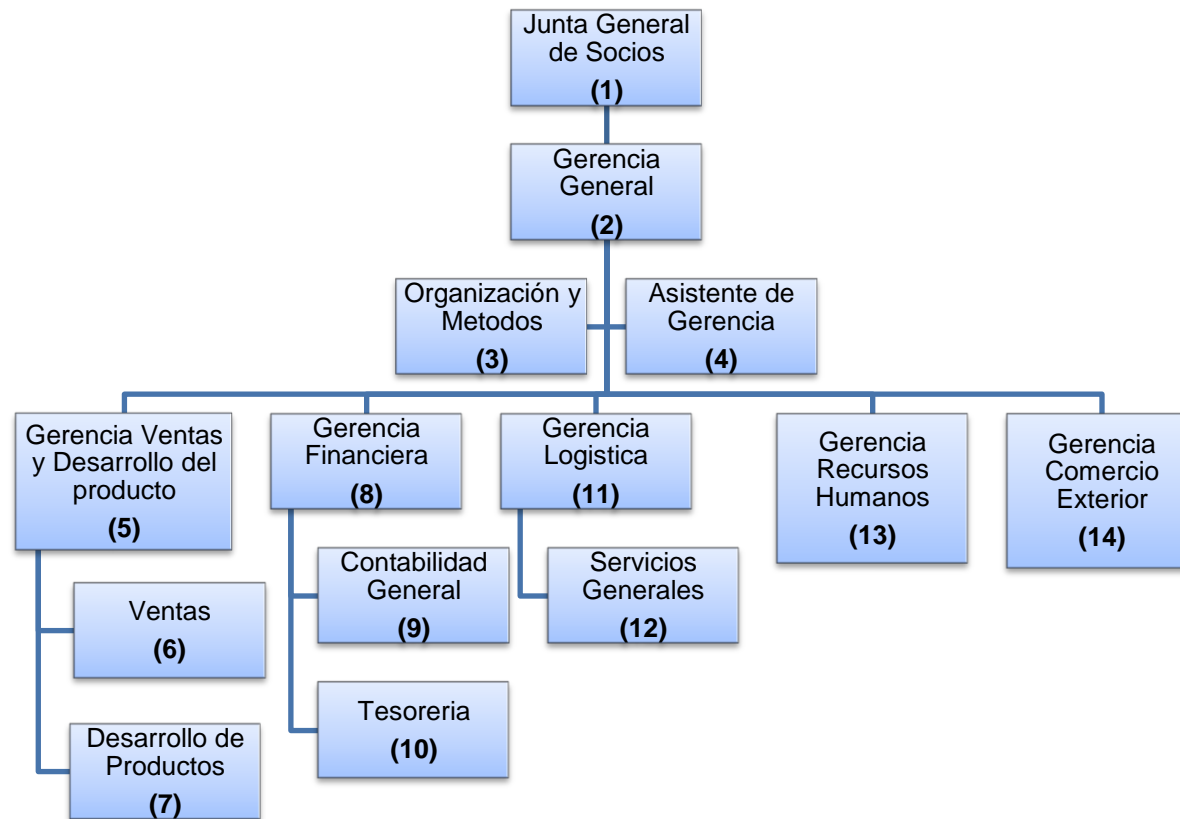


Gráfico 4: Organigrama Funcional <sup>7</sup>

<sup>7</sup> Fuente – Agroquim Cía. Ltda.

## **(1) Junta General de Socios**

- 6.1. Artículo decimo.-** El organismo supremo de la compañía es la junta general, que estará integrada por los socios legalmente convocados y reunidos, las decisiones de la Junta General obligan aun a los socios ausentes, salvo el derecho de impugnación establecido por la ley.
- 6.2. Artículo decimo primero.-** La Junta General estará dirigida por el Presidente Ejecutivo y actuara como secretario el Gerente General.
- 6.3. Artículo decimo segundo.-** La convocatoria deberá hacerse conocer por medio de comunicaciones escritas a cada uno de los socios, en sus domicilios, con ocho días de anticipación por lo menos, a la fecha de reunión y deberá contener expresamente los puntos que se van a tratar, bajo pena de nulidad; a los socios que consten en los libros de la compañía como residentes en otras ciudades – o en el extranjero, amas de enviarles la comunicación, se les avisara mediante telegrama o telefax.
- 6.4. Artículo decimo tercero.-** en caso de que uno de los socios no pueda concurrir personalmente a una Junta General, podrá facultar a otra persona para que lo represente; precisara de una carta para cada junta, dirigida al Presidente Ejecutivo, a no ser que el representante ostente poder general legalmente conferido.
- 6.5. Artículo decimo cuarto.-** la junta general ordinaria será convocada por el gerente general, por el presidente ejecutivo o

ha pedido del socio o socios que representan por lo menos el diez por ciento del capital social, una vez al año, dentro de los tres meses posteriores a la finalización del ejercicio económico.

## **(2) Gerencia General**

- 2.1.** Cumplir y hacer cumplir la ley, el estatuto y los reglamentos de la empresa, así como las resoluciones y políticas que emanen de la junta General.
- 2.2.** Ejercer la Representación Legal de Agroquim Cía. Ltda. y dirigir su administración.
- 2.3.** Representar judicial y extrajudicialmente a la empresa y ejecutar en su nombre todo acto, contrato o gestión, con sujeción a la ley, al estatuto y los reglamentos.
- 2.4.** Someter a conocimiento de la Junta General de Socios, los asuntos que fueren de competencia de este organismo y los que desee consultarlos.
- 2.5.** Elaborar y someter a la aprobación de la Junta, el presupuesto anual para el siguiente ejercicio económico de la empresa, así como los Estados Financieros y solicitar auditorías internas o externas de ellos.
- 2.6.** Nombrar y contratar al personal de empleados y reemplazarlos cuando fuere el caso, con observancia de las disposiciones vigentes.
- 2.7.** Solicitar a la Junta, la designación de gerentes y asesores.

- 2.8.** Autorizar los egresos normales como pago de sueldos, bonificaciones, viáticos, reparaciones de maquinaria, seguros y provisiones, de acuerdo al presupuesto de la empresa.
- 2.9.** Efectuar el giro de las operaciones bancarias de la empresa.
- 2.10.** Presentar a la Junta de Socios, al final de cada ejercicio anual, el informe sobre la administración de la empresa y solicitar la auditoria respectiva.
- 2.11.** Dirigir el desarrollo de las actividades de la empresa, estableciendo los objetivos a corto y largo plazo.
- 2.12.** Velar porque se apliquen los proyectos, estrategias y políticas empresariales en base a los recursos disponibles.
- 2.13.** Aprobar y disponer ajustes y modificaciones a los programas puestos en marcha a cargo de las gerencias y asesorías, tomando en cuenta los recursos disponibles y nuevas necesidades o situaciones advertidas.
- 2.14.** Aprobar la atención de las necesidades de recurso humano, equipamiento, materiales y demás elementos de trabajo para el cumplimiento de las funciones, agilizando la oportuna y adecuada provisión o eliminación de los mismos.
- 2.15.** Recibir las sugerencias de las gerencias y asesorías, sobre la adopción de nuevas tecnologías y métodos de trabajo, tendientes a una adecuada modernización y funcionamiento de la empresa.
- 2.16.** Disponer que se integre comisiones y en general, grupos de trabajo, que se requiera como elementos de apoyo, para la toma de decisiones.

- 2.17. Liderar la empresa para el logro de objetivos superiores con eficiencia, economía y efectividad, aplicando principios de calidad total y reingeniería.
- 2.18. Estimular y dinamizar el rendimiento del personal de modo que aporte al logro de los más altos niveles de calidad, competitividad y productividad.
- 2.19. Ejercer las demás atribuciones y deberes que le correspondan, de acuerdo con las leyes, reglamentos y normas internas.

### **(3) Organización y Métodos**

- 3.1. Conjugar los resultados del trabajo de las distintas jurisdicciones con las exigencias expresadas por los objetivos generales empresariales, mediante la formulación de un plan de organización cuya finalidad principal sería la transformación, de las partes que componen el trabajo de las áreas en unidades lógicas y necesarias, activa y orgánicamente acopladas en la estructura de la empresa,
- 3.2. Establecer criterios de departamentalización y confeccionar y/o actualizar la estructura organizativa de la empresa.
- 3.3. Redactar el Manual de Organización de la empresa incluyendo las misiones, funciones, características de cada puesto de trabajo, responsabilidades, autoridad, dependencia y perfil de cada cargo.

- 3.4.** Proponer la inclusión de los diversos servicios no considerados en la estructura organizativa y destacar la adecuada asignación de responsabilidades y autoridad a dichos sectores.
- 3.5.** Investigar y valorar todas las posibilidades existentes en materia de reducción de costos en el trabajo administrativo.
- 3.6.** Coordinar y organizar el trabajo de relevamiento y registro de datos, asegurándose de que se realiza de acuerdo con las exigencias de las elaboraciones a que habrán de someterse esos mismos datos.
- 3.7.** Analizar de acuerdo con lo previsto en el plan mencionado en el primer punto, los procedimientos y los métodos seguidos en la ejecución de los trabajos, para hallar sus deficiencias y proponer las modificaciones que resulten necesarias para optimizar su funcionamiento.
- 3.8.** Formular recomendaciones para la eliminación de procedimientos no económicos, no funcionales, repetitivos e innecesarios.
- 3.9.** Confeccionar los manuales de Procedimientos, del Empleado y del Puesto de Trabajo, de acuerdo con los diseños aprobados.
- 3.10.** Elegir de acuerdo a las disponibilidades de la empresa los métodos de trabajo más idóneos, manteniéndose permanentemente actualizado respecto a novedades de equipamiento y suministros.



- 3.11. Ejercer un control eficaz sobre todos los impresos utilizados en la empresa, asegurándose de su idoneidad tanto desde el punto de vista de las finalidades para las que han sido confeccionados, como su diseño, formato, número de copias y destino de cada una de ellas, proponiéndose como principal objetivo la eliminación de los impresos inútiles, su unificación y cuando sea posible su fusión; como también centralizar las órdenes de reimpresión, llevando registro de los pedidos, consumos estimados, codificaciones, etc.
  
- 3.12. Cuidar que la distribución en planta de los puestos de trabajo sea lo más racional posible en relación con los circuitos administrativos que deban satisfacer.

#### **(4) Asistente de Gerencia**

- 4.1. Apoyar a la Gerencia General en la coordinación, programación y cumplimiento de la agenda semanal de actividades.
  
- 4.2. Redactar cartas, memorándums, correos electrónicos, avisos y demás documentos que requiera el Gerente General.
  
- 4.3. Atender y realizar las llamadas telefónicas que la Gerencia General ordene.
  
- 4.4. Coordinar y programar reuniones de la Gerencia General y la Junta de socios, las veces que sean requeridas.

- 4.5. Realizar reservaciones en hoteles y conseguir los pasajes aéreos, cuando el Gerente General tenga que salir de viaje fuera de la ciudad y del país.
- 4.6. Ejercer las demás funciones que le sean asignadas por la Gerencia General.

#### **(5) Gerencia de Ventas y Desarrollo de Producto**

- 5.1. Planificar, organizar, dirigir y controlar, programas de: Ventas, Atención al cliente, Marketing y desarrollo de nuevos productos.
- 5.2. Organizar y dirigir estudios de mercado, para determinar las estrategias de venta de la mercadería de la empresa.
- 5.3. Analizar y determinar los potenciales nichos de mercado para ser explotados y establecer las estrategias a tomar.
- 5.4. Coordinar las actividades de comercialización con la Gerencia General.
- 5.5. Poseer información actualizada de las actividades de la competencia.
- 5.6. Desarrollar mecanismos de descuentos y promociones, con el fin de optimizar las ventas de Agroquim Cía. Ltda.
- 5.7. Elaborar y actualizar constantemente las listas de precios de la mercadería de la empresa.
- 5.8. Realizar los trámites pertinentes con respecto a la obtención de nuevos registros de productos para la empresa ante Agrocalidad.

- 5.9. Revisar los informes de los desarrollistas y técnicos para controlar la efectividad de los productos de Agroquim Cía. Ltda. y conocer los resultados de los ensayos con nuevos productos.
- 5.10. Controlar que el presupuesto de ventas se cumpla de acuerdo a lo planificado.
- 5.11. Cumplir todas las demás tareas que le fueren encomendadas por la Gerencia General.

## **(6) Ventas**

- 6.1. Planificar, organizar y controlar las actividades de contratos de concesión de crédito a clientes, promociones y descuentos en la venta de mercadería.
- 6.2. Determinar y coordinar en coordinación con la Gerencia de Ventas y desarrollo, la política comercial, reglamentos, instructivos y otros que normen las actividades del área.
- 6.3. Desarrollar mecanismos para estimular e incentivar a los clientes, a fin de optimizar las ventas de Agroquim Cía. Ltda.
- 6.4. Verificar y controlar las actividades de ventas en las distintas zonas destinadas a la comercialización de los productos y publicidad.
- 6.5. Analizar y evaluar los resultados de ventas.
- 6.6. Realizar el cálculo de las comisiones de ventas para cada vendedor.
- 6.7. Cumplir todas las demás tareas que le fueren encomendadas por la Gerencia de Ventas y Desarrollo.

## **(7) Desarrollo de Producto**

- 7.1. Planificar, organizar, dirigir y coordinar las visitas técnicas a empresas florícolas y de campo abierto, de forma mensual, para realizar en estos sitios, ensayos con los productos de Agroquim Cía. Ltda. para evaluar su calidad y efectividad.
- 7.2. Investigar en el mercado internacional el desarrollo de nuevos productos, a fin de conocer si son factibles de importación al Ecuador.
- 7.3. Realizar ensayos con productos nuevos para comprobar su efectividad y poder comercializarlos.
- 7.4. Realizar visitas periódicas a almacenes en donde se comercialice los productos de Agroquim Cía. Ltda., a fin de conocer los problemas obtenidos en la aplicación de los mismos en el campo por parte de los compradores y recomendar su adecuada utilización.
- 7.5. Todas las demás funciones que sean asignadas por la Gerencia de Ventas y Desarrollo.

## **(8) Gerencia Financiera**

- 8.1. Asesorar, proponer y proporcionar al nivel directivo de la empresa, los mecanismos e instrumentos de información financiera necesarios para la toma de decisiones, así como asesorar a las distintas unidades para la efectiva utilización de los recursos económicos disponibles.

- 8.2.** Establecer y conducir la política económica, financiera, acorde con las normas legales e internas, en concordancia con las disposiciones impartidas por la máxima autoridad de la empresa.
- 8.3.** Determinar y recomendar los mecanismos de recuperación, administración, inversión y canalización de los recursos financieros, de acuerdo a las políticas establecidas por la empresa.
- 8.4.** Diseñar, recomendar e implantar, políticas y procedimientos contables de programación financiera y de custodia de los valores, de conformidad con los principios de general aceptación y normativas legales y reglamentos vigentes.
- 8.5.** Dirigir la elaboración y ejecución del presupuesto en base a las políticas, estrategias, planes, programas, proyectos, cronogramas y procedimientos legalmente establecidos.
- 8.6.** Formular y proponer a la Gerencia General, estrategias y alternativas de gestión e inversión que permitan la más adecuada utilización de los recursos financieros de la empresa, en sujeción a las normas legales correspondientes.
- 8.7.** Elaborar y supervisar las normas de control interno previo y concurrente que canalicen la actividad financiera de la empresa, de modo que se cumplan los controles indispensables, así como las políticas y planes respectivos.
- 8.8.** Vigilar y asegurar el cumplimiento de las obligaciones y compromisos financieros adquiridos, derivados de la ejecución de convenios con organismos financieros y llevar los registros correspondientes.

- 8.9.** Controlar la correcta custodia, uso y registro de los recursos financieros, conforme a las disposiciones legales establecidas para el efecto.
- 8.10.** Autorizar y legalizar el pago de los gastos que tengan el respaldo presupuestario, en relación al ámbito de su competencia.
- 8.11.** Ejercer las demás funciones que le asigne la Gerencia General.

#### **(9) Contabilidad General**

- 9.1.** Estructurar y mantener actualizado el Sistema de Contabilidad de la empresa, de conformidad con la legislación atinente y las prácticas recomendables específicas a las necesidades inherentes a una empresa comercial agroquímica.
- 9.2.** Preparar y mantener actualizadas las normas técnicas, instructivos y otros instrumentos de trabajo para la adecuada aplicación del sistema de Contabilidad.
- 9.3.** Ejecutar el control previo sobre gastos, incluyendo el análisis de la legalidad, exactitud, conveniencia, propiedad y veracidad de los soportes contables.
- 9.4.** Elaborar estados financieros consolidados que permitan establecer una apreciación financiera real de la empresa.
- 9.5.** Llevar los registros diarios de ingresos y egresos de las cuentas contables de la empresa y conciliarlos mensualmente con el mayor general, los mayores y registros auxiliares.

- 9.6. Tramitar los comprobantes de ingresos o pago prenumerados, debidamente sustentados en la documentación correspondiente a la transacción.
- 9.7. Efectuar la revisión y aprobación de cheque – comprobantes y egresos de efectivo, previo a su disponibilidad, de acuerdo a los procedimientos y disposiciones vigentes.
- 9.8. Verificar la actualización de los activos fijos y bienes de control interno de la empresa.
- 9.9. Presentar estados financieros mensuales para la toma de decisiones.
- 9.10. Estructurar y mantener un plan de cuentas ajustado a las normas y procedimientos legales vigentes, así como a las necesidades específicas de la empresa.
- 9.11. Ejercer la demás funciones que sean asignadas por la Gerencia General.

**(10) Tesorería**

- 10.1. Adquirir, verificar y hacer seguimiento de las pólizas de manejo.
- 10.2. Almacenar los soportes de todas las transacciones.
- 10.3. Realizar boletines diarios de los fondos de la empresa.
- 10.4. Aplicar las medidas necesarias para la prevención de errores en cuanto al manejo del efectivo, la caja y los bancos.
- 10.5. Brindar la información oportuna sobre la liquidez y de todas las transacciones comerciales y financieras.

- 10.6.** En algunos casos autorizar erogaciones y realizar pagos.
- 10.7.** Control de los altos recursos en cuentas corrientes.
- 10.8.** Manejar un libro auxiliar de operaciones, este debe ser llevado claramente y actualizado.

**(11) Gerencia Logística**

- 11.1.** Asesorar, guiar, orientar y proponer a la Gerencia General, la determinación y aplicación de las políticas de gestión, que permitan la racionalización y adecuado aprovechamiento de los recursos materiales de los que dispone la empresa.
- 11.2.** Vigilar la ejecución de las políticas, normas y procedimientos, en lo referente a mantener un sistema operativo y seguro de adquisición, distribución y protección de la mercadería, materiales y elementos de trabajo requeridos por la empresa.
- 11.3.** Coordinar con la Gerencia Financiera, a fin de obtener oportunamente el despacho de fondos constantes en las partidas presupuestarias asignadas a materiales y servicios.
- 11.4.** Proponer soluciones a los más variados problemas logísticos, apoyándose en la planificación vigente, a fin de contribuir a las decisiones más acertadas por parte de las autoridades.
- 11.5.** Vigilar y gestionar el pago a los proveedores de la empresa, así como de los servicios básicos contratados, dentro de las normas y procedimientos establecidos.



- 11.6. Controlar la adecuada asignación y utilización de los vehículos de la empresa, así como garantizar el adecuado mantenimiento de los mismos.
- 11.7. Establecer las normas y procedimientos para la prestación de los servicios generales, de modo que esto sea previsto en las mejores condiciones de eficiencia, calidad, cantidad, costos y oportunidad.
- 11.8. Ejercer las demás funciones que le sean asignadas por la Gerencia General.

**(12) Servicios generales**

- 12.1. Proveer oportunamente de los servicios generales de limpieza, plomería, carpintería, pintura y todo lo concerniente al buen funcionamiento de las instalaciones de la empresa.
- 12.2. Proveer de forma oportuna y adecuada los servicios de transportación para todo el personal de las oficinas, cuando fuere necesario.
- 12.3. Controlar y coordinar el mantenimiento y matriculación de los vehículos de la empresa.
- 12.4. Controlar las hojas de ruta de los vehículos, así como el consumo de combustible de los vehículos.
- 12.5. Presentar informes mensuales, semestrales y anuales, de consumo de combustible y de gastos generados por mantenimiento y adquisiciones de partes para los vehículos de la empresa.

- 12.6. Ejercer las demás funciones que le fueren asignadas por la Gerencia de Logística.

**(13) Recursos Humanos**

- 13.1. Reclutar personal de acuerdo a parámetros establecidos.
- 13.2. Selección del personal de acuerdo a parámetros del área que solicita.
- 13.3. Inducción del nuevo personal.
- 13.4. Capacitación del personal de forma permanente.
- 13.5. Supervisar al personal que cumpla con la normativa interna.
- 13.6. Administración de los sueldos y salarios de la empresa así como la elaboración de los roles de pago.

**(14) Comercio Exterior**

- 14.1. Contactar con el proveedor en el exterior.
- 14.2. Redactar las notas de pedido el cual consten los productos a ser importados.
- 14.3. Administrar, planear y dirigir políticas de importaciones, así como cotizaciones, formas de pago.
- 14.4. Enviar solicitud de permiso de importación al Ministerio de Agricultura.
- 14.5. Enviar documentación al agente de aduana para la nacionalización de los productos importados.

### **1.2.2.3 Organigrama de Personal**

El Organigrama de Personal *“es aquel que representa los nombres de las personas que ocupan las unidades y sus interrelaciones”*<sup>8</sup>

A continuación se presenta el organigrama Funcional vigente en “Agroquim Cía. Ltda.”

---

<sup>8</sup> FRANKLIN ENRIQUE, Organización de Empresas II Edición, Págs. 79 al 86.

### Organigrama Personal Vigente en la Empresa

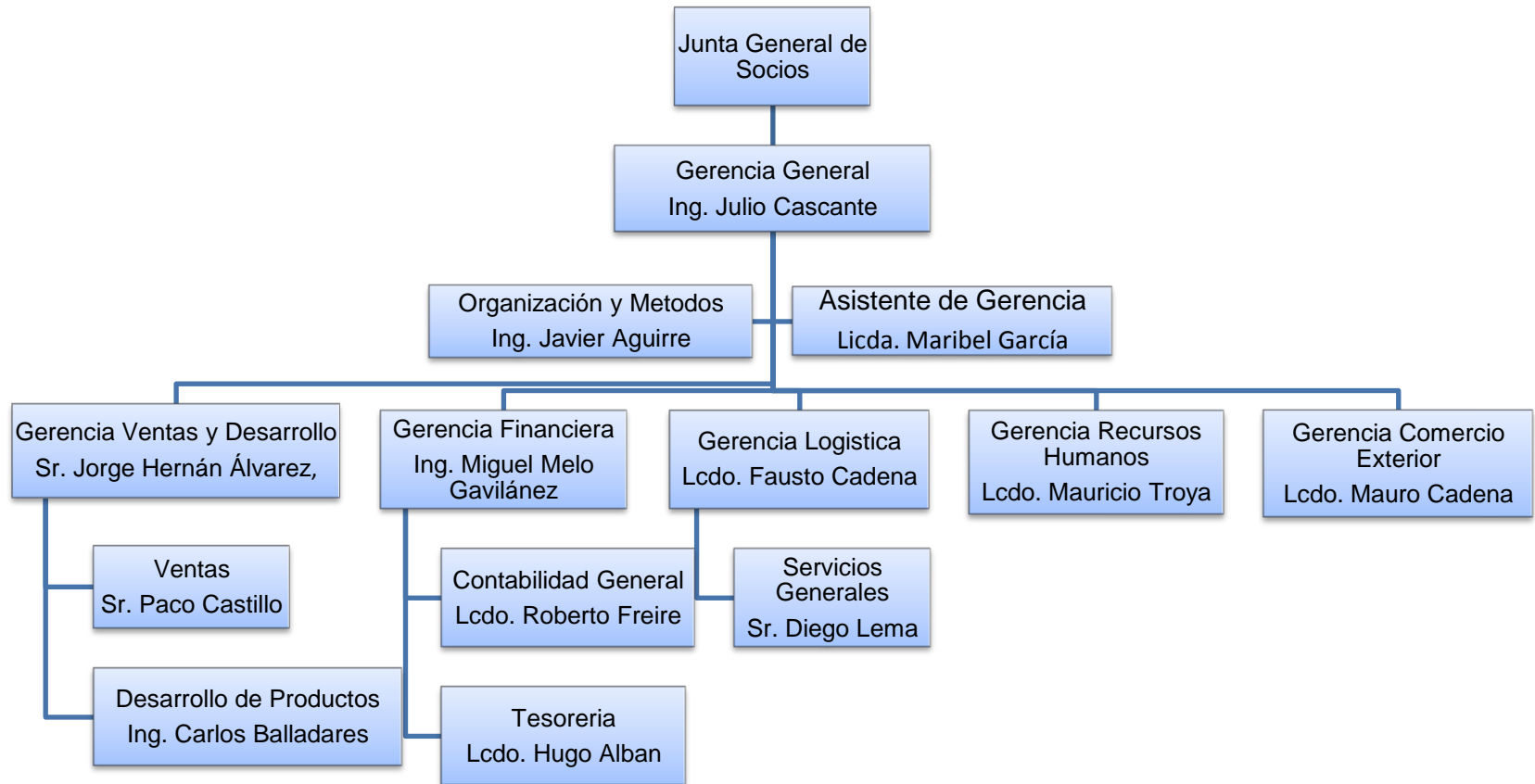


Gráfico 5: Organigrama Personal <sup>9</sup>

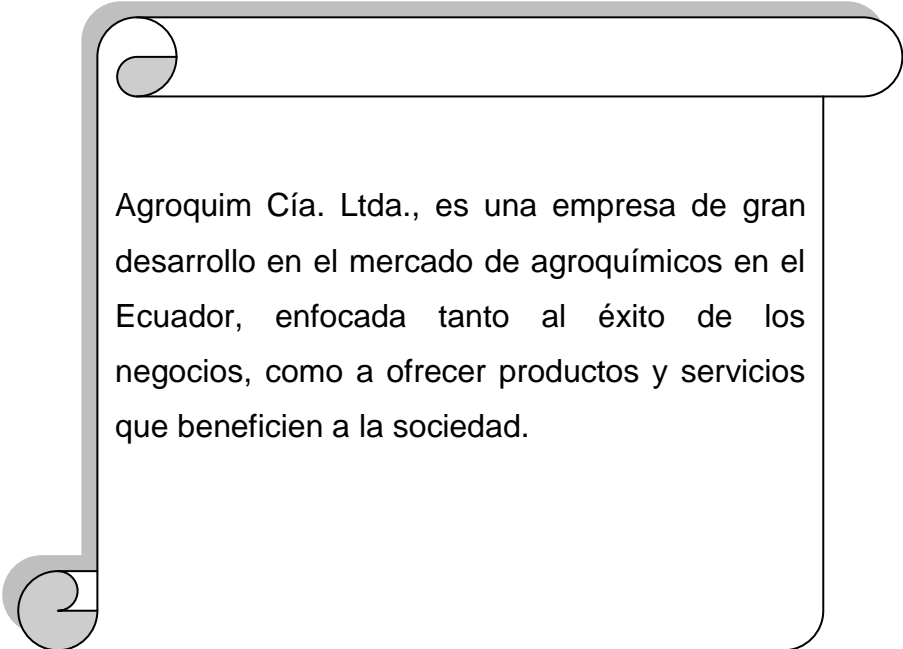
<sup>9</sup> Fuente – Agroquim Cía. Ltda.

## CAPÍTULO II DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

### 2.1. Misión

#### **Definición de Misión:**

La misión es el motivo de su existencia y detalla la orientación de sus actividades, es decir representa la razón de ser de la empresa y orienta su planificación<sup>10</sup>.



Agroquim Cía. Ltda., es una empresa de gran desarrollo en el mercado de agroquímicos en el Ecuador, enfocada tanto al éxito de los negocios, como a ofrecer productos y servicios que beneficien a la sociedad.

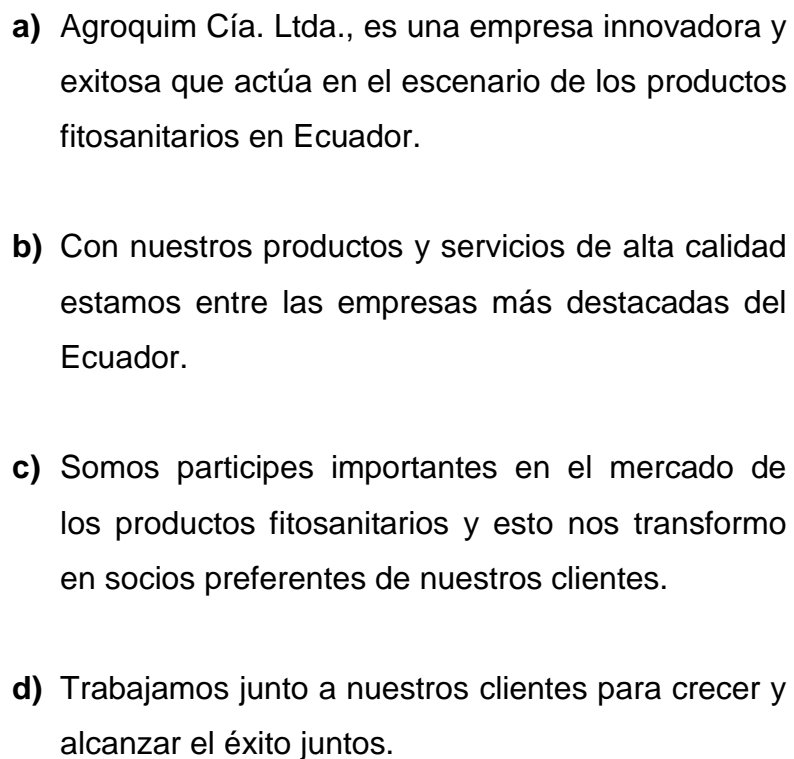
---

<sup>10</sup> Google, <http://definicion.de/mision/>

## 2.2. Visión

### Definición de Visión:

Define y describe la situación futura que desea tener la empresa, el propósito de la visión es guiar, controlar y alentar a la organización en su conjunto para alcanzar el estado deseable de la organización<sup>11</sup>.

- 
- a) Agroquim Cía. Ltda., es una empresa innovadora y exitosa que actúa en el escenario de los productos fitosanitarios en Ecuador.
  - b) Con nuestros productos y servicios de alta calidad estamos entre las empresas más destacadas del Ecuador.
  - c) Somos participantes importantes en el mercado de los productos fitosanitarios y esto nos transforma en socios preferentes de nuestros clientes.
  - d) Trabajamos junto a nuestros clientes para crecer y alcanzar el éxito juntos.

<sup>11</sup> [http://www.webandmacros.com/Mision\\_Vision\\_Valores\\_CMI.htm](http://www.webandmacros.com/Mision_Vision_Valores_CMI.htm)

## 2.3. Objetivos y Metas

### 2.3.1. Objetivos

#### Definición de Objetivos:

Un objetivo no es más que la expresión de un deseo mediante acciones concretas para conseguirlo”; estos deben ser:

- **Claros:** Deben ser claros y concretos sin dar pie a libres interpretaciones.
- **Medibles:** Formulados de manera que su resultado sea tangible
- **Observables:** Que se puedan observar, que se refieran a cosas reales.

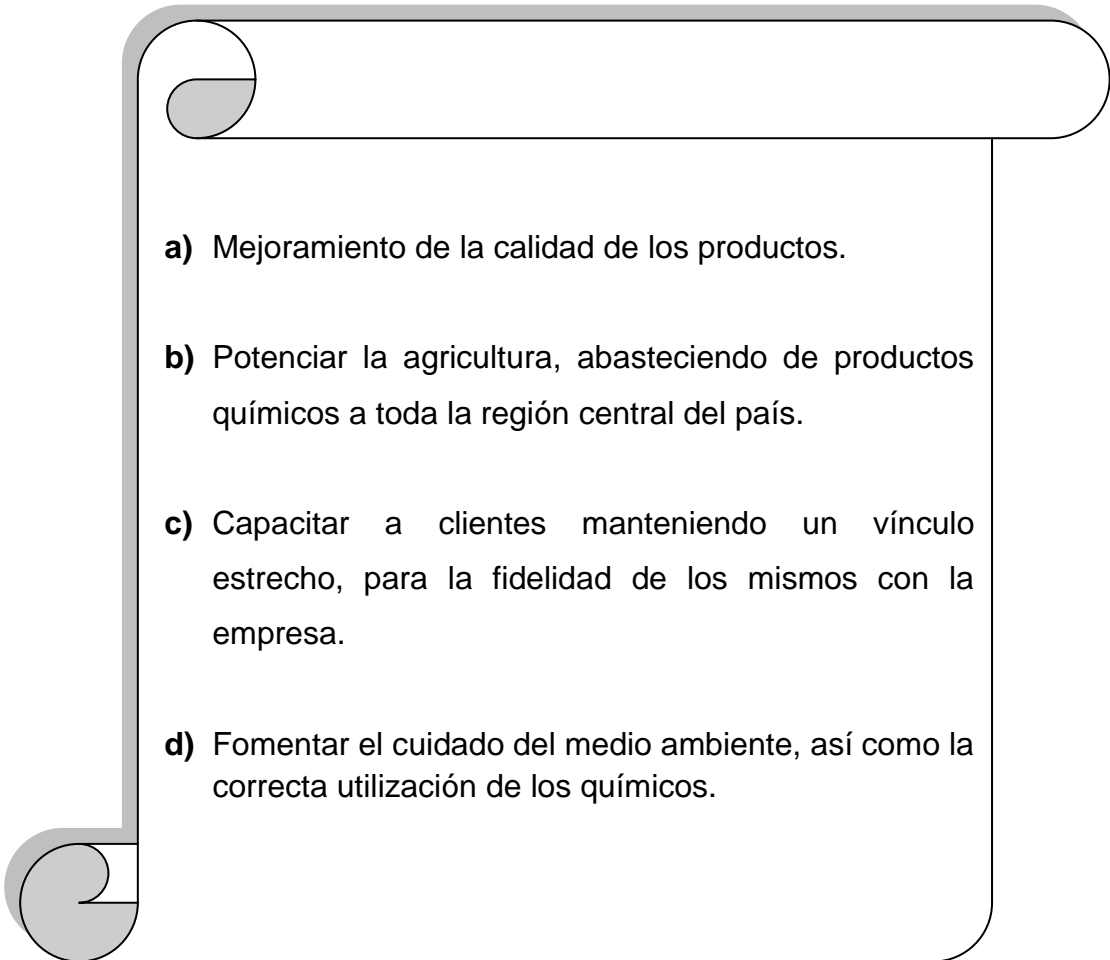
Los objetivos que persigue Agroquim Cía. Ltda., son:

- a) El objetivo de la empresa es satisfacer permanentemente las necesidades y expectativas de nuestros clientes en el mercado agrícola ecuatoriano; utilizando tecnología de avanzada, probada, investigada, desarrollada y respaldada por casi veinte años de experiencia en la comercialización de insumos agroquímicos.
- b) Abastecer de forma ágil y oportuna a la industria agrícola Ecuatoriana de insumos de calidad para mejorar los cultivos
- c) Generar en la sociedad fuentes de empleo y contribuir al desarrollo comunitario en la ciudad de Quito.

## 2.3.2. Metas

### Definición de Metas

Meta es el término o referencia, establecido para denotar el cumplimiento de un recorrido. Cada meta se complementa con alguno de los objetivos definidos en la estrategia<sup>12</sup>.

- 
- a) Mejoramiento de la calidad de los productos.
  - b) Potenciar la agricultura, abasteciendo de productos químicos a toda la región central del país.
  - c) Capacitar a clientes manteniendo un vínculo estrecho, para la fidelidad de los mismos con la empresa.
  - d) Fomentar el cuidado del medio ambiente, así como la correcta utilización de los químicos.

---

<sup>12</sup>Google: [elexitoconagel.com/definicion-de-metas](http://elexitoconagel.com/definicion-de-metas)



## **2.4. Políticas**

### **Definición de Políticas**

Manera de alcanzar objetivos. "Es un plan permanente que proporciona guías generales para canalizar el pensamiento administrativo en direcciones específicas

#### **2.4.1. Política Institucional**

- a)** Realizar el trabajo con eficiencia y eficacia.
- b)** Concientizar a los empleados en todos los niveles jerárquicos, que la presencia individual genera una visión del cliente de cómo está organizada la empresa.
- c)** Todos los integrantes de la empresa deben mantener un comportamiento ético.
- d)** Desterrar toda forma de favoritismo, cumpliendo la reglamentación vigente.
- e)** Impulsar la Agricultura y uso del conocimiento de la misma, para fortalecer y potenciar las capacidades humanas, que permitan el desarrollo individual y social de las personas y contribuyan al desarrollo del sector.
- f)** Articular la inversión en tecnología con la planificación, promoviendo el desarrollo agrícola y minimizando el impacto ambiental con la utilización de químicos no aprobados por el Ministerio de Agricultura.
- g)** Brindar trato justo y esmerado a todos los clientes, en sus solicitudes y reclamos considerando que el fin de la empresa es el otorgar productos Bajo Estándares de Calidad.

- h) Mantener reuniones mensuales, para el análisis del funcionamiento de cada Gerencia, y así definir prioridades en actividades administrativas financieras.

#### **2.4.2. Políticas Ambientales**

- a) Promover el cambio de mentalidad en los actores sociales para que basen sus decisiones en el respeto al medio ambiente.
- b) Priorizar la vigilancia y la prevención de impactos ambientales negativos.
- c) Determinar insumos nocivos, tanto para la salud humana como para el medio ambiente.
- d) Informar mensualmente sobre resoluciones del Ministerio de Agricultura de insumos cancelados para su importación y comercialización.
- e) Capacitar a los clientes sobre la utilización de los químicos en sus cultivos.
- f) Realizar una revisión de los productos y el estado en el que se encuentra.

#### **2.4.3. Política de Calidad**

- a) Brindar a los clientes productos, realizados con insumos aprobados para su comercialización, por el Ministerio de Agricultura y Agrocalidad.
- b) Análisis de los insumos importados y verificar el buen estado.
- c) Manejo de los insumos con vestimenta apropiada para su tratamiento.
- d) Personal capacitado sobre el manejo, clasificación y elaboración de los productos.
- e) Control de calidad en todos los procesos.

- f) Análisis aleatorio de los productos, y verificación del mismo.

## **2.5. Estrategias**

- a) Generar en el empleado, una visión clara y específica sobre su compromiso con la empresa, haciéndole notar que el crecimiento de la misma se debe al aporte y entrega incondicional del empleado en su trabajo cotidiano, fortaleciendo los lazos entre Gerencias y departamentos, en un ambiente de confianza, motivación, cooperación y trabajo en equipo.  
De tal manera que se le compromete al empleado a entregar todo su conocimiento con una actitud positiva.
- b) Realizar evaluaciones semestrales, de comportamiento, actitud, y valores, para así determinar la personalidad de cada empleado, es así que la Gerencia General debe dar toda cabida a los reclamos y sugerencias de los clientes, para así poder establecer las falencias y desviaciones para poderlas controlar.
- c) Todos los posibles candidatos a ocupar un puesto dentro de la empresa, deberá cumplir los requisitos del puesto y ser apto para el trabajo, el cual deberá ser analizado por el Gerente de Recursos Humano y el inmediato superior del puesto a ocupar, generando varias opciones del personal idóneo, minimizando el favoritismo hacia una persona.
- d) De igual manera se debe indicar al personal sobre la realización de su trabajo, la responsabilidad y el alcance del mismo, dejando en claro que al ocurrir alguna falencia se procederá de acuerdo al reglamento.
- e) Realizar capacitaciones a los clientes de los productos que se comercializa, dando a conocer las ventajas que obtiene con la utilización de los mismos, lo cual se le incentiva al cliente a seguir

manteniendo relaciones con la empresa, y potencializar la agricultura en el sector.

- f)** Adquirir tecnología capaz de optimizar los insumos para la elaboración de los productos, brindando a los clientes calidad y variedad en los mismos, otorgándoles cultivos sanos, y que la utilización de los químicos no sea de una rápida degradación del suelo.
- g)** Realizar reuniones mensualmente para establecer prioridades en el manejo financiero y mejora en los procesos, para así tener un amplio y detallado funcionamiento de las Gerencias, y analizar la eficiencia, eficacia y economía de cada una, lo cual se debe motivar a la optimización de recursos y agilidad en los procesos en todas las Gerencias, indicándoles que los clientes son lo más importante para la empresa.
- h)** Generar una conciencia de cuidado y cooperación, mediante la capacitación continua sobre el cuidado del medio ambiente, adquiriendo así una mentalidad de respeto hacia la naturaleza.
- i)** Elegir personal capacitado y apto para las tareas de vigilancia sobre la correcta utilización de los productos en sus cultivos por parte de los clientes, para así mantener un control y una base sobre los posibles productos que puedan alterar el entorno de los cultivos.
- j)** Semanalmente verificar en la página web del Ministerio de Agricultura, así como de Agrocalidad, y tener un registro actualizado de insumos o productos que han sido prohibidos para su importación.
- k)** Informar a los clientes nuevos sobre la variedad de productos que ofrece Agroquim Cía. Ltda., así como su utilización; asesorar a los clientes el producto que más les favorece a sus cultivos.

- l)** El personal debe realizar diariamente una inspección de los productos, así como el lugar donde se encuentran, para de esta manera minimizar el riesgo del deterioro de los insumos y productos.
- m)** Guiarse estrictamente en los procedimientos del manejo de los insumos que dicta el Ministerio de Agricultura, desde su desembarque en el puerto de Guayaquil, su transportación, y almacenaje.
- n)** El personal debe realiza una verificación en el puerto de Guayaquil, de los productos o insumos importados el deberán llenar un registro sobre calidad del producto o insumo, y así no tener contratiempos al momento de comercializarlos.
- o)** El personal deberá mantener estrictamente su uniforme al momento del manejo de los productos o insumos, para así descartar cualquier tipo de reacción en el cuerpo humano.
- p)** Para el tratamiento de los insumos y productos, el personal deben estar muy bien capacitados y conocer todos sus componentes, para así poder clasificarlos y almacenarlos de forma adecuada minimizando el riesgo de una posible mezcla entre insumos.
- q)** En cada proceso de elaboración deberá controlar una persona capaz de identificar si existe alguna deficiencia y notificar su problema para de esta manera controlar rápidamente y así para que no se esparza a todos los productos.
- r)** Habrá personal que controlara la calidad de los productos después de haber concluido con su proceso, es decir que se realizar un control aleatorio de todos los productos que se encuentran ya en bodega, lo cual mediante muestra se seleccionara productos para analizar su elaboración y calidad.

## **2.6. Principios y Valores**

Los directivos y empleados están identificados con la práctica de los siguientes valores:

### **2.6.1. Principios:**

#### **a) Respeto:**

- I. Reconocer a la gente como su recurso más dinámico; Respeto a los derechos de los demás, es decir, que en Agroquim Cía. Ltda., promueve y cumple con el respeto hacia todos, tanto empleados como clientes.
- II. Ser respetuoso consiste en escuchar, ser cortés, reconociendo las individualidades de las personas, tratando a la gente con gran consideración entrenando en privado, reconocimiento en público, no tolerando el comportamiento discriminado.

#### **b) Cuidado:**

Balanceando prioridades como salud, familia y la compañía, además, se debe ser cuidadoso al estar:

- I. Escuchando y correspondiendo.
- II. Mostrando un profundo interés por el bienestar de los empleados.
- III. Proveyendo una oportunidad para ser comprometido en la comunidad.
- IV. Comunicando nuestro interés por ir más allá de sus expectativas de todos.
- V. Estimulando a otros a prosperar, ser ellos mismos, y tener balance en sus vidas.

**c) Justicia**

La cual determina la forma correcta de hacer las cosas, es decir, tratar a todas las personas como son, al ser:

- I. Razonables.
- II. De mente abierta.
- III. Justos.
- IV. Ganar su confianza.

**d) Entendimiento**

- I. Reconocer a la gente como su recurso más valioso.
- II. Saber que el cliente es su razón de ser.

**e) Satisfacción de hacer las cosas bien:**

- I. Promovemos el bienestar, el bien ser, bien hacer y bien tener hacia nuestros trabajadores, es decir, sentirse felices con lo que hacen.
- II. Motivar al empleado a que el hacer bien las cosas genera más ventas y compromiso del cliente con la empresa.

**f) Igualdad de derechos y obligaciones**

- I. Es decir, que cada persona en Agroquim cía. Ltda., es igual a la otra sin importar su función o cargo que desempeña.
- II. Enfatiza los derechos y obligaciones que el empleado tiene con la empresa, así también con las funciones que desempeña.

**g) Excelencia en los productos:**

- I. El servicio significa la gran opción que tenemos para triunfar ante la nueva competencia y es el camino para tener éxito corporativo.
- II. Un producto de calidad y un buen servicio produce satisfacción y crea necesidad, nos hace indispensables.
- III. Nunca servir en forma proporcional a la recompensa buscada, el hacerlo con valor agregado atrapa clientes de por vida.
- IV. Nunca vender lo que no podemos servir.
- V. Saber que un producto bueno denota a la organización y el compromiso que se tiene con el cliente, de brindar calidad y buen servicio.



## **2.6.2. Valores:**

Los valores que aplica Agroquim Cía. Ltda., son los siguientes:

### **Honradez**

La honradez, que expresa respeto por uno mismo y por los demás, se opone a la deshonestidad que no respeta a la persona misma ni a los demás.

Sin embargo la honradez tiñe la vida de apertura, confianza y sinceridad y expresa la disposición a vivir a la luz. Por el contrario, la deshonestidad busca la sombra, el encubrimiento, el ocultamiento. Es una disposición a vivir en la oscuridad.

“Dentro del punto de vista de la honradez, pienso que es uno de los valores más importantes y el principal pilar para desenvolvimiento del ser humano dentro de la sociedad, ya que en base a este se despliegan una serie de alternativas de vida, con las cuales el ser humano debe saber manejar en situaciones inesperadas; la honradez se basa principalmente en el respeto a los demás sobre su confianza, la cual el individuo se crea un ambiente interno de seguridad y sinceridad, al momento que el individuo adopta la posición de vivir con el resto en un ambiente de solidaridad, respeto, sinceridad, esta acogiendo la honradez como una de las cualidades que sobresalen en su personalidad.”

### **Responsabilidad ambiental**

Es la imputabilidad de una valoración positiva o negativa por el impacto ecológico de una decisión. Se refiere generalmente al daño causado a otras especies, a la naturaleza en su conjunto o a las futuras generaciones, por las acciones o las no-acciones de otro individuo o grupo.

La responsabilidad ambiental recae tanto en los individuos, como en las empresas, países y en la especie humana en su conjunto.

En la responsabilidad ambiental también se debe evaluar el hecho de la "reparación por daño ambiental". Desde el campo de las ciencias jurídicas, pueden surgir diferentes clases de responsabilidades ante este supuesto como sería la responsabilidad civil por daño ambiental, la responsabilidad penal por daño ambiental y la responsabilidad administrativa por daño ambiental.

Parte de esta responsabilidad ambiental recae en las organizaciones, como principales fuentes de contaminación ambiental. Es por esto que hoy en día las empresas deben incluir dentro de sus programas estrategias que minimicen el impacto ambiental, una de ellas es la política de implementar tecnologías limpias con cero emisiones.

“La responsabilidad ambiental es de todo los seres humanos, debemos enfocarnos en que la destrucción ambiental es un fenómeno generado por nosotros mismos, con el afán de generar riqueza y explotar recursos no renovables con la finalidad de generar un motor económico que de apertura a varias conexiones, y así poder interactuar en el mercado mundial, sin considerar la retroalimentación en el medio ambiente. La preocupación de los individuos actuales se basa principalmente en la utilización indispensable de la tecnología, y básicamente en la biotecnología la cual se basa en una alteración genética de productos naturales, generando así un cambio radical en su estructura como en su tiempo normal de crecimiento.

Este es uno de los valores más importantes que la empresa maneja y se trata de concientizar al público en general, comunicando sobre ventajas y desventajas que los productos químicos tienen sobre sus cultivos, es así que

se maneja con responsabilidad la utilización de químicos capacitando e informando sobre las posibles causas que puede generar la utilización de los mismos.”

### **Perseverancia**

Aquello que está propuesto a alcanzar, en momentos que uno se propone llegar a un final antes definido, es ese antelogo en el que se basa el hombre para formar parte de una vida con perseverancia en su mismo cuestionamiento

Es querer algo que uno se autopropone, motivando así esta virtud conocida como la perseverancia y llevándola a una satisfacción o algo ya alcanzado. Comienza con una decisión que se gesta en el intelecto que en el mundo solo el ser humano lo tiene más desarrollado o completo y a partir del conocimiento que posee (este), realiza una elección que si perdura en el tiempo hasta alcanzarla se puede hablar de perseverancia teniendo claro que una decisión no siempre va de la mano de las ganas o el sentimiento que la persona tenga.

Por eso aunque no sienta placer o bien o aunque no tenga ganas, si persevera sigue ya que en su intelecto ha optado el camino a seguir o el mejor, y así llegará al éxito ya que es la única forma.

“Dentro de la empresa existe un ambiente de motivación, cooperación, con el objetivo de que todos los individuos que la conforman tengan claro el panorama, hacia donde queremos ir, pero no individualmente sino en conjunto, por esta razón se le capacita al personal, se mantiene una relación entre todos los niveles jerárquicos, aparte de lo que la empresa realiza por el individuo otorgándole un ambiente tranquilo ya apto para su normal desenvolvimiento, el individuo debe colaborar con su actitud hacia su trabajo.

La perseverancia la hemos adoptado en conjunto, es así que la empresa se ha planteado objetivos, los cuales por factores externos han limitado a la empresa, lo cual se ha estancando y los objetivos son cada vez más lejos, pero el equipo de trabajo sigue en la lucha con la actitud de alcanzar y llegar a lo que queremos ser en el futuro.”

## **Honestidad**

Es aquella cualidad humana por la que la persona se determina a elegir actuar siempre con base en la verdad y en la auténtica justicia (dando a cada quien lo que le corresponde, incluida ella misma).

Ser honesto es ser real, acorde con la evidencia que presenta el mundo y sus diversos fenómenos y elementos; es ser genuino, auténtico, objetivo. La honestidad expresa respeto por uno mismo y por los demás, que, como nosotros, "son como son" y no existe razón alguna para esconderlo. Esta actitud siembra confianza en uno mismo y en aquellos quienes están en contacto con la persona honesta.

La honestidad no consiste sólo en la franqueza (capacidad de decir la verdad), sino en asumir que la verdad es sólo una y que no depende de personas o consensos sino de lo que el mundo real nos presenta como innegable e imprescindible de reconocer.

“La honestidad es un valor que todos los individuos poseemos, pero pocos lo aplican, es decir, el individuo puede o no ser honesto dependiendo la situación, es así que la honestidad va ligada con la ética y la personalidad del individuo, la cual hace que el resto de gente lo vea como una persona a la cual sin importar la situación en la que se presente va a contribuir que la verdad sobresalga.

En la empresa se espera que todos los individuos mantengan un respeto por los demás y lo más importa por sí mismo, generando una imagen positiva y en si una visión completa de lo que es y a donde quiere ir la empresa.”

## CAPITULO III ANÁLISIS INTERNO

### 3.1. Procesos Agroquim Cía. Ltda.

<b>MACROPROCESO</b>	<b>FINANCIERO</b>
<b>PROCESO</b>	<b>CONTABILIDAD</b>
<b>SUBPROCESOS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contabilización</li> <li>• Caja chica</li> <li>• Conciliación bancaria</li> <li>• Estados financieros</li> <li>• Cartera</li> <li>• Anticipo de sueldos</li> <li>• Análisis de proveedores</li> <li>• Conciliación de inventarios</li> <li>• Pagos de impuestos al SRI</li> </ul>

<b>MACROPROCESO</b>	<b>FINANCIERO</b>
<b>PROCESO</b>	<b>TESORERÍA</b>
<b>SUBPROCESOS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Registro y pago a proveedores</li> <li>• Pago de sueldos</li> <li>• Informe de pagos</li> </ul>

<b>MACROPROCESO</b>	<b>ADMINISTRATIVO</b>
<b>PROCESO</b>	<b>RECURSOS HUMANOS</b>
<b>SUBPROCESOS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Selección de personal</li> <li>• Reclutamiento de personal</li> <li>• Capacitación del personal</li> </ul>

<b>MACROPROCESO</b>	<b>ADMINISTRATIVO</b>
<b>PROCESO</b>	<b>VENTAS</b>
<b>SUBPROCESOS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ingreso de clientes,</li> <li>• Selección de producto,</li> <li>• Cobro, y,</li> <li>• Entrega del producto.</li> <li>• Presupuesto de publicidad.</li> </ul>

<b>MACROPROCESO</b>	<b>ADMINISTRATIVO</b>
<b>PROCESO</b>	<b>DESARROLLO DE PRODUCTO</b>
<b>SUBPROCESOS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Generación de ideas,</li> <li>• Determinar el mercado objetivo,</li> <li>• Realización de producto piloto,</li> <li>• Detalles de marketing,</li> <li>• Análisis de factibilidad,</li> <li>• Planificación de contingencias,</li> <li>• Lanzamiento de producto.</li> </ul>


<b>MACROPROCESO</b>	<b>ADMINISTRATIVO</b>
<b>PROCESO</b>	<b>SERVICIOS GENERALES</b>
<b>SUBPROCESOS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Limpieza</li> <li>• Mantenimiento vehículos</li> </ul>

<b>MACROPROCESO</b>	<b>ADMINISTRATIVO</b>
<b>PROCESO</b>	<b>COMERCIO EXTERIOR</b>
<b>SUBPROCESOS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adquisición,</li> <li>• Permisos,</li> <li>• Entrega del producto importado.</li> </ul>

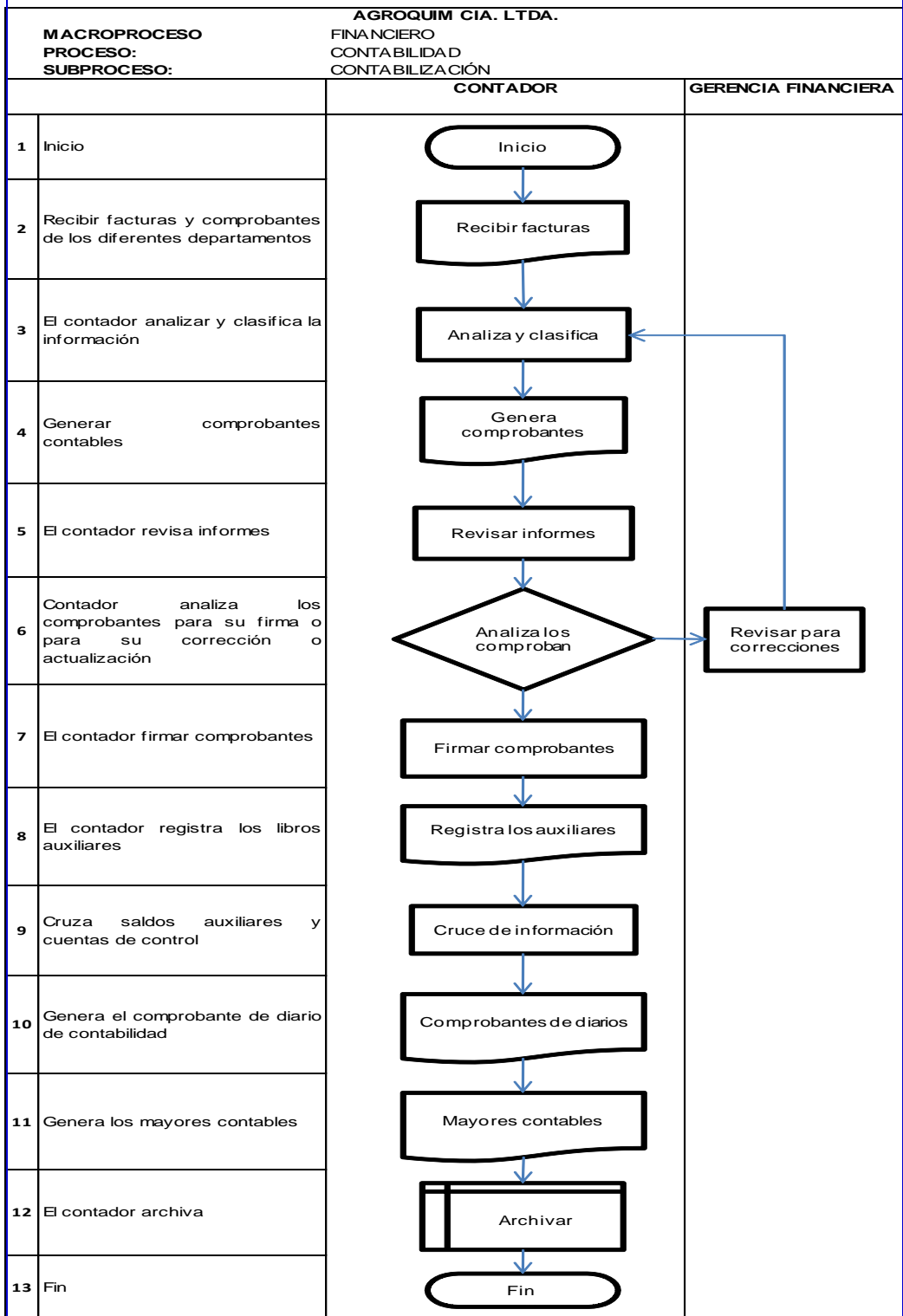
<b>MACROPROCESO</b>	<b>ADMINISTRATIVO</b>
<b>PROCESO</b>	LOGÍSTICA
<b>SUBPROCESOS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recepción de productos,</li> <li>• Transportación hacia la bodega.</li> </ul>

<b>MACROPROCESO</b>	<b>ADMINISTRATIVO</b>
<b>PROCESO</b>	ORGANIZACIÓN Y MÉTODOS
<b>SUBPROCESOS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Análisis de procesos,</li> <li>• Implementar o retirar procedimientos,</li> <li>• Aplicación de nuevo flujograma.</li> </ul>



	<b>AGROQUIM CIA. LTDA.</b>	A-1
<b>MACROPROCESO</b>	FINANCIERO	
<b>PROCESO</b>	CONTABILIDAD	
<b>SUBPROCESO</b>	CONTABILIZACIÓN	
<b>FECHA DE ELABORACIÓN:</b>	25 - 05 – 2004	
<b>CARGO DEL RESPONSABLE:</b>	CONTADOR	
<b>NOMBRE DEL RESPONSABLE:</b>	Lic. Roberto Freire	
<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Inicio</li> <li>b. Recibir facturas y comprobantes de los diferentes departamentos;</li> <li>c. El contador analizar y clasificar la información;</li> <li>d. Generar comprobantes contables;</li> <li>e. El contador revisa informes;</li> <li>f. Contador analiza los comprobantes para su firma o para su corrección o actualización;</li> <li>g. El contador firmar comprobantes;</li> <li>h. El contador registra los libros auxiliares;</li> <li>i. Cruza saldos auxiliares y cuentas de control;</li> <li>j. Genera el comprobante de diario de contabilidad;</li> <li>k. Genera los mayores contables;</li> <li>l. El contador archiva;</li> <li>m. Fin.</li> </ul>		

**Tabla 1: Procesos**

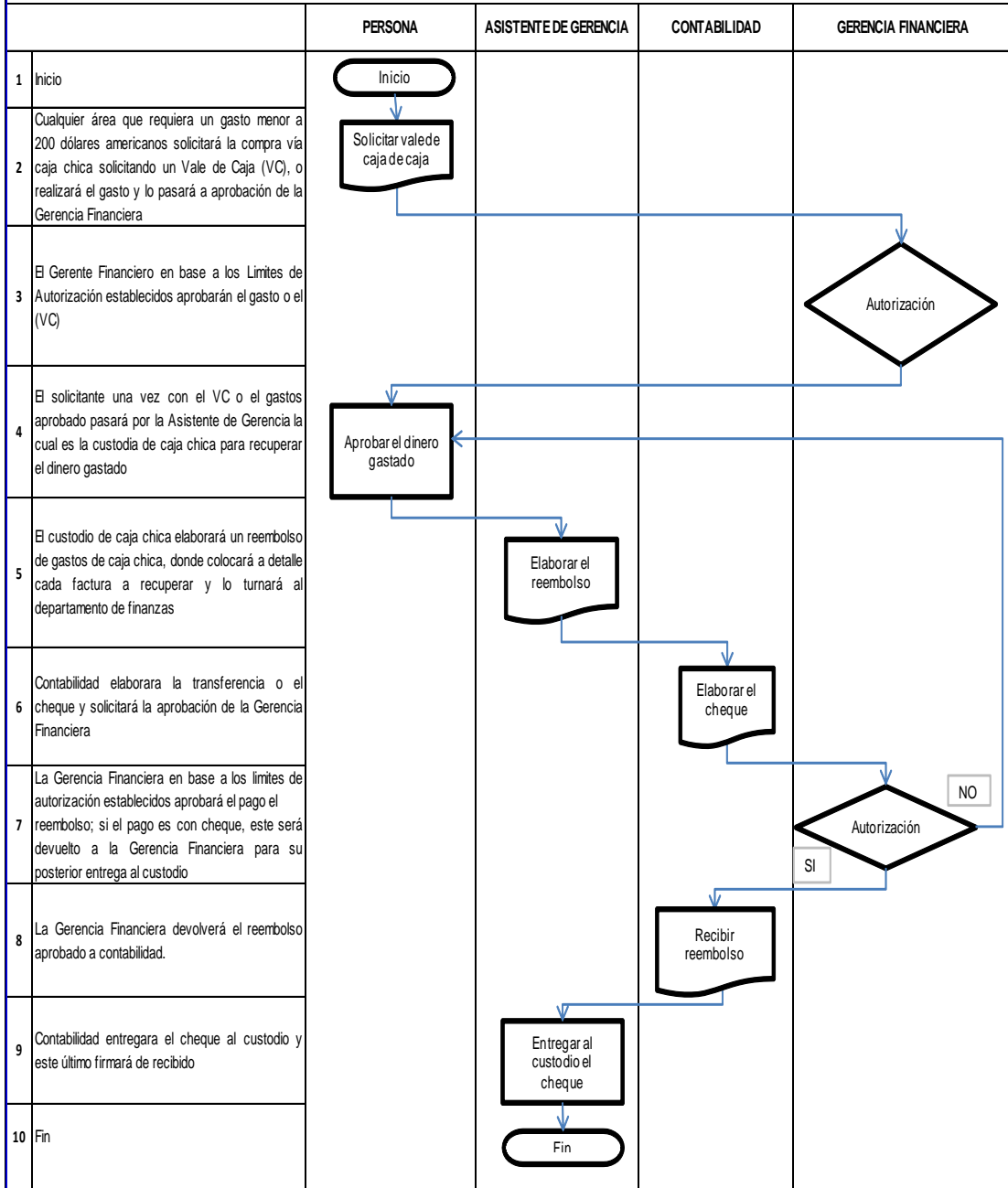



<b>AGROQUIM</b> C. Ltda.	<b>AGROQUIM CIA. LTDA.</b>	A-2
<b>MACROPROCESO</b>	FINANCIERO	
<b>PROCESO</b>	CONTABILIDAD	
<b>SUBPROCESO</b>	CAJA CHICA	
<b>FECHA DE ELABORACIÓN:</b>	25 - 05 – 2004	
<b>CARGO DEL RESPONSABLE:</b>	CONTADOR	
<b>NOMBRE DEL RESPONSABLE:</b>	Lic. Roberto Freire	
<p>a. Inicio</p> <p>b. Cualquier área que requiera un gasto menor a 200 dólares americanos solicitará la compra vía caja chica solicitando un Vale de Caja (VC), o realizará el gasto y lo pasará a aprobación de la Gerencia Financiera;</p> <p>c. El Gerente Financiero en base a los Limites de Autorización establecidos aprobarán el gasto o el (VC);</p> <p>d. El solicitante una vez con el VC o el gastos aprobado pasará por la Asistente de Gerencia la cual es la custodia de caja chica para recuperar el dinero gastado;</p> <p>e. El custodio de caja chica elaborará un reembolso de gastos de caja chica, donde colocará a detalle cada factura a recuperar y lo turnará al departamento de finanzas;</p> <p>f. Contabilidad elaborara la transferencia o el cheque y solicitará la aprobación de la Gerencia Financiera;</p> <p>g. La Gerencia Financiera con base a los limites de autorización establecidos aprobará el pago o reembolso; si el pago es con cheque, este será devuelto a Finanzas para su posterior entrega al custodio;</p> <p>h. La Gerencia Financiera devolverá el reembolso aprobado a contabilidad;</p>		

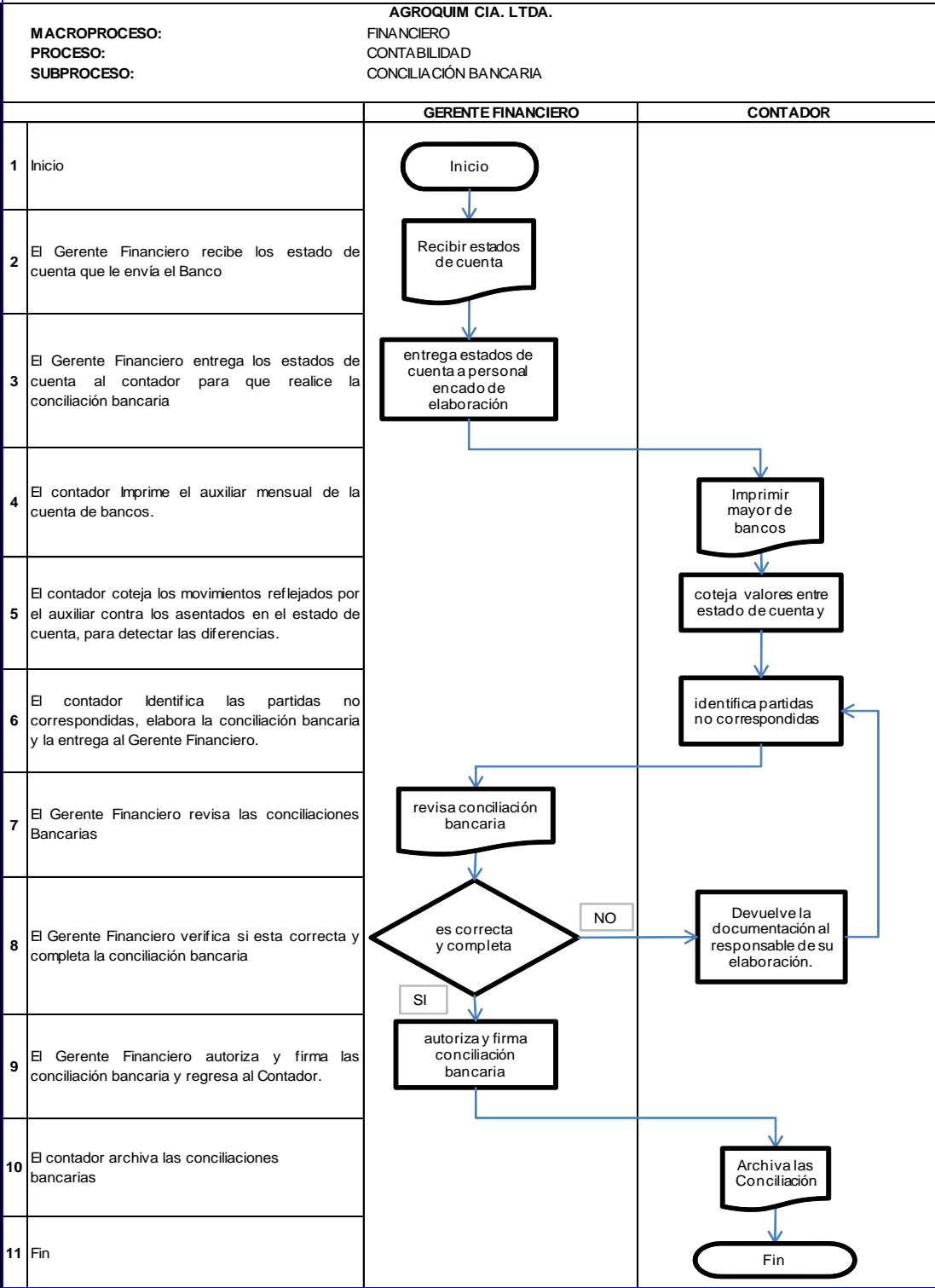
- i. Contabilidad entregara el cheque al custodio y este último firmará el recibido;
- j. Fin.


**MACROPROCESO**  
**PROCESO:**  
**SUBPROCESO**

FINCIERO  
CONTABILIDAD  
CAJA CHICA



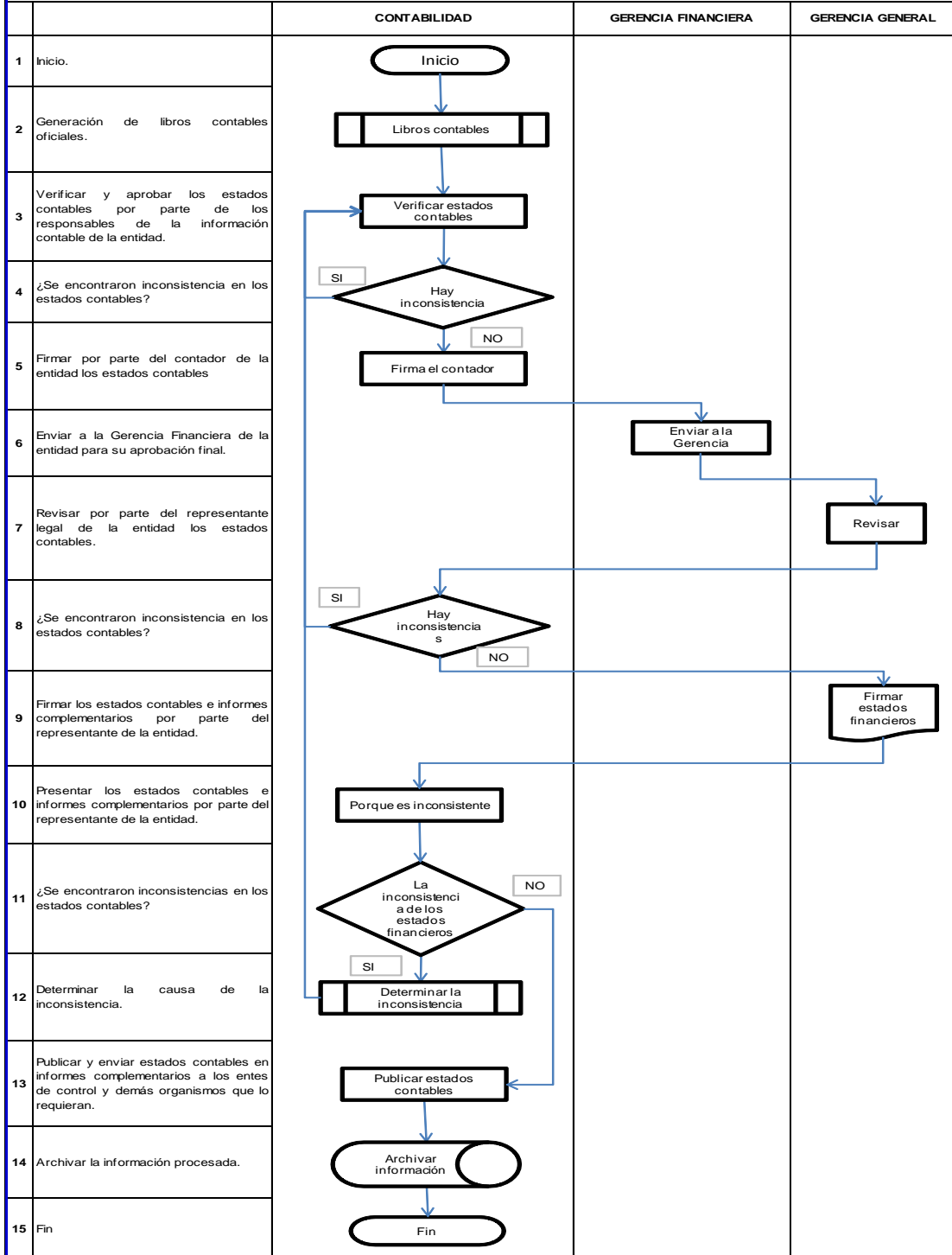
	<b>AGROQUIM CIA. LTDA.</b>	A-3
<b>MACROPROCESO</b>	FINANCIERO	
<b>PROCESO</b>	CONTABILIDAD	
<b>SUBPROCESO</b>	CONCILIACIÓN BANCARIA	
<b>FECHA DE ELABORACIÓN:</b>	25 - 05 – 2004	
<b>CARGO DEL RESPONSABLE:</b>	CONTADOR	
<b>NOMBRE DEL RESPONSABLE:</b>	Lic. Roberto Freire	
<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Inicio</li> <li>b. El Gerente Financiero recibe los estado de cuenta que le envía el Banco;</li> <li>c. El Gerente Financiero entrega los estados de cuenta al contador para que realice la conciliación bancaria;</li> <li>d. El contador Imprime el auxiliar mensual de la cuenta de bancos.;</li> <li>e. El contador coteja los movimientos reflejados por el auxiliar contra los asentados en el estado de cuenta, para detectar las diferencias;</li> <li>f. El contador Identifica las partidas no correspondidas, elabora la conciliación bancaria y la entrega al coordinador;</li> <li>g. El Gerente Financiero revisa las conciliaciones Bancarias;</li> <li>h. El Gerente Financiero verifica si esta correcta y completa la conciliación bancaria;</li> <li>i. El Gerente Financiero autoriza y firma la conciliación bancaria y regresa al coordinador de conciliaciones;</li> <li>j. El contador archiva las conciliaciones bancarias;</li> <li>k. Fin.</li> </ul>		



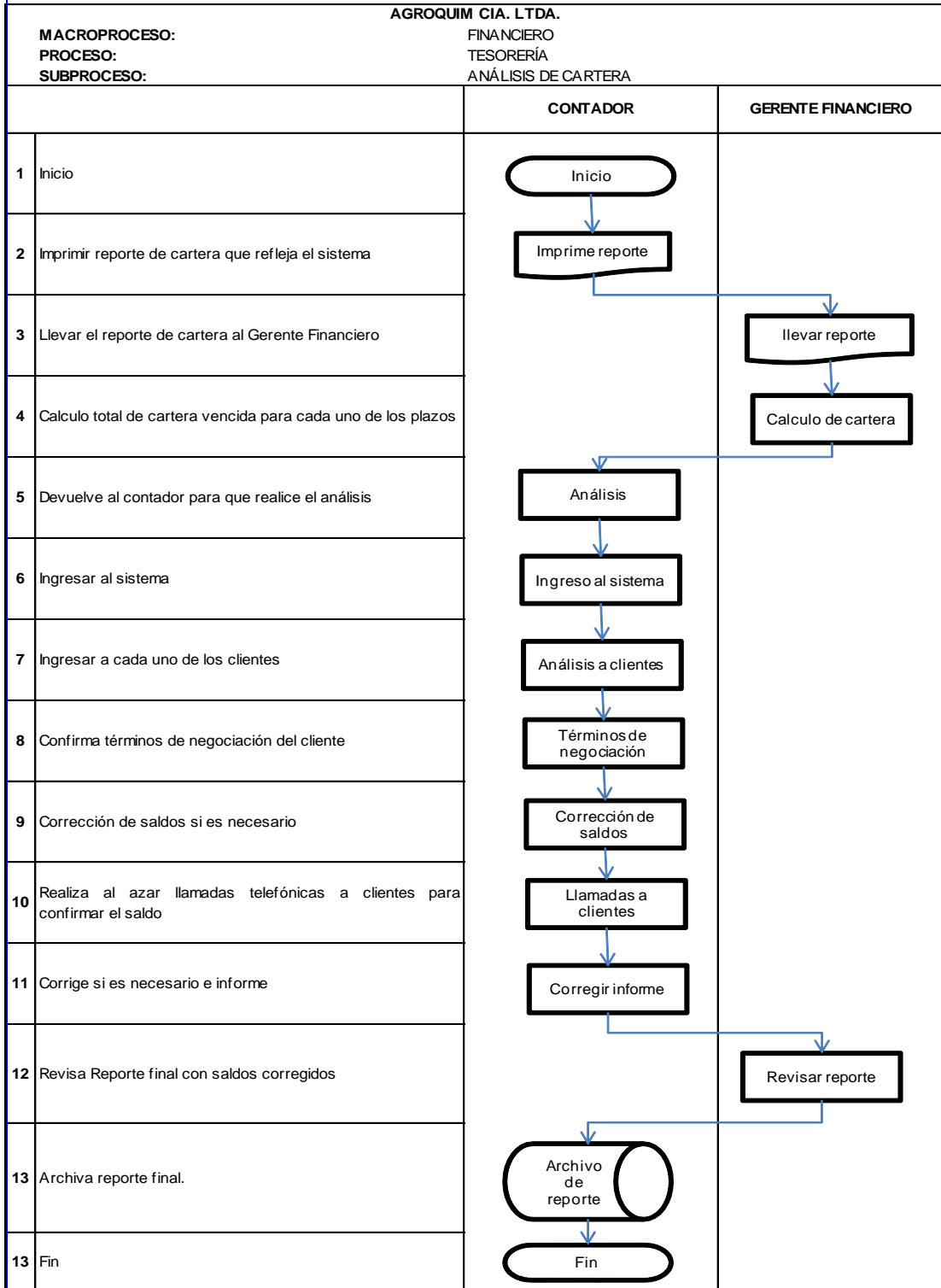
	<b>AGROQUIM CIA. LTDA.</b>	A-4
<b>MACROPROCESO</b>	FINANCIERO	
<b>PROCESO</b>	CONTABILIDAD	
<b>SUBPROCESO</b>	ELABORACIÓN DE ESTADOS FINANCIEROS	
<b>FECHA DE ELABORACIÓN:</b>	25 - 05 – 2004	
<b>CARGO DEL RESPONSABLE:</b>	CONTADOR	
<b>NOMBRE DEL RESPONSABLE:</b>	Lic. Roberto Freire	
<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Inicio.</li> <li>b. Generación de libros contables oficiales.</li> <li>c. Verificar y aprobar los estados contables por parte de los responsables de la información contable de la entidad.</li> <li>d. ¿Se encontraron inconsistencia en los estados contables?; de existir, el responsable debe realizar las correcciones y volverlos a presentar.</li> <li>e. Firmar por parte del contador de la entidad los estados contables;</li> <li>f. Enviar a la Gerencia Financiera de la entidad para su aprobación final;</li> <li>g. Revisar por parte del representante legal de la entidad los estados contables;</li> <li>h. ¿Se encontraron inconsistencia en los estados contables?; de existir, el contador debe corregirlos, imprimir, firmar y entregar al gerente;</li> <li>i. Firmar los estados contables e informes complementarios por parte del representante de la entidad;</li> <li>j. Presentar los estados contables e informes complementarios por parte del representante de la entidad;</li> <li>k. ¿Se encontraron inconsistencias en los estados contables?; de existir, serán devueltos al contador para que corrija y vuelva a presentarlos;</li> <li>l. Determinar la causa de la inconsistencia;</li> <li>m. Publicar y enviar estados contables en informes complementarios a los entes de control y demás organismos que lo requieran;</li> <li>n. Archivar la información procesada;</li> <li>o. Fin.</li> </ul>		



**MACROPROCESO:** FINANCIERO  
**DEPARTAMENTO:** CONTABILIDAD  
**PROCESO:** ELABORACIÓN DE ESTADOS FINANCIEROS

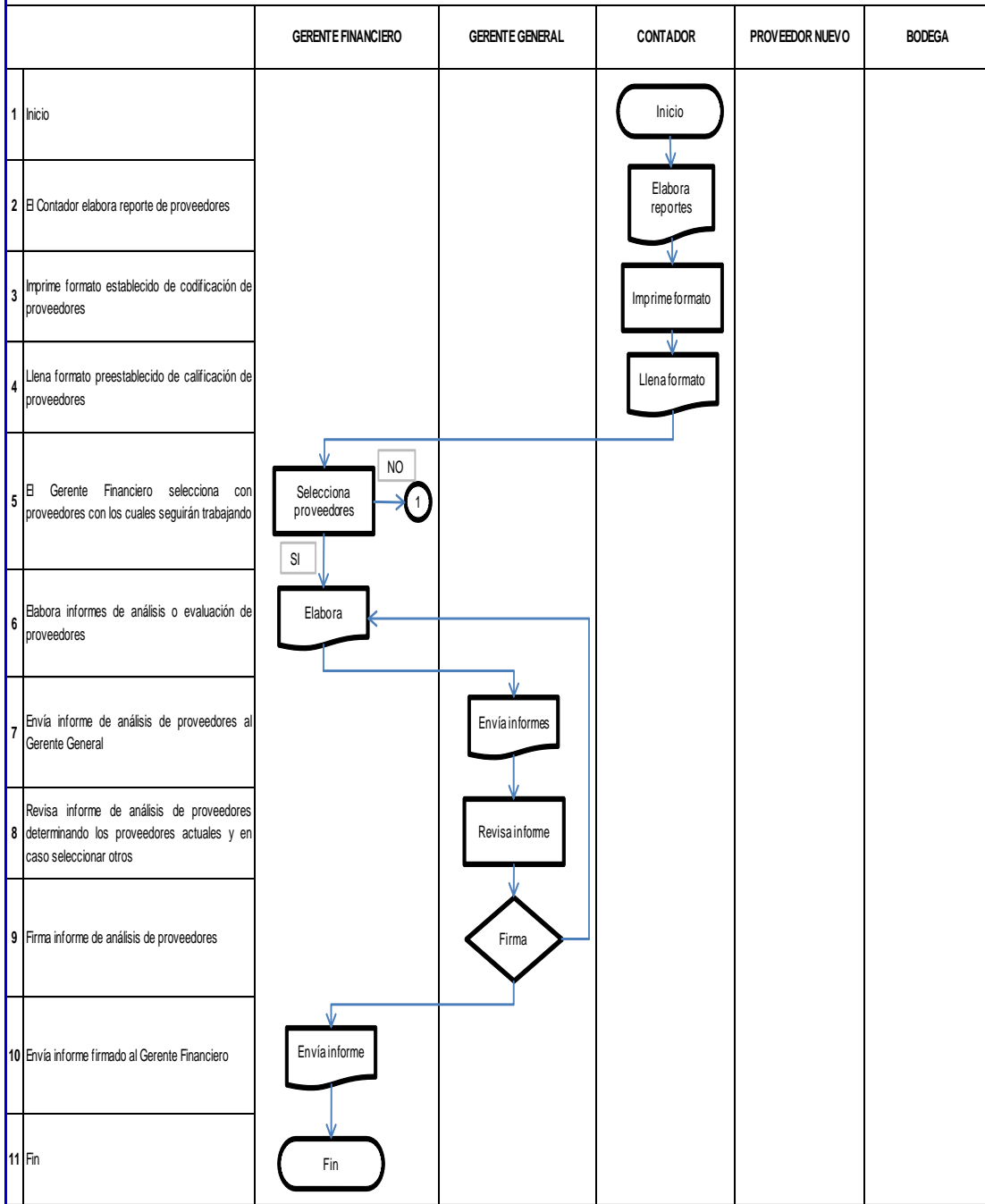


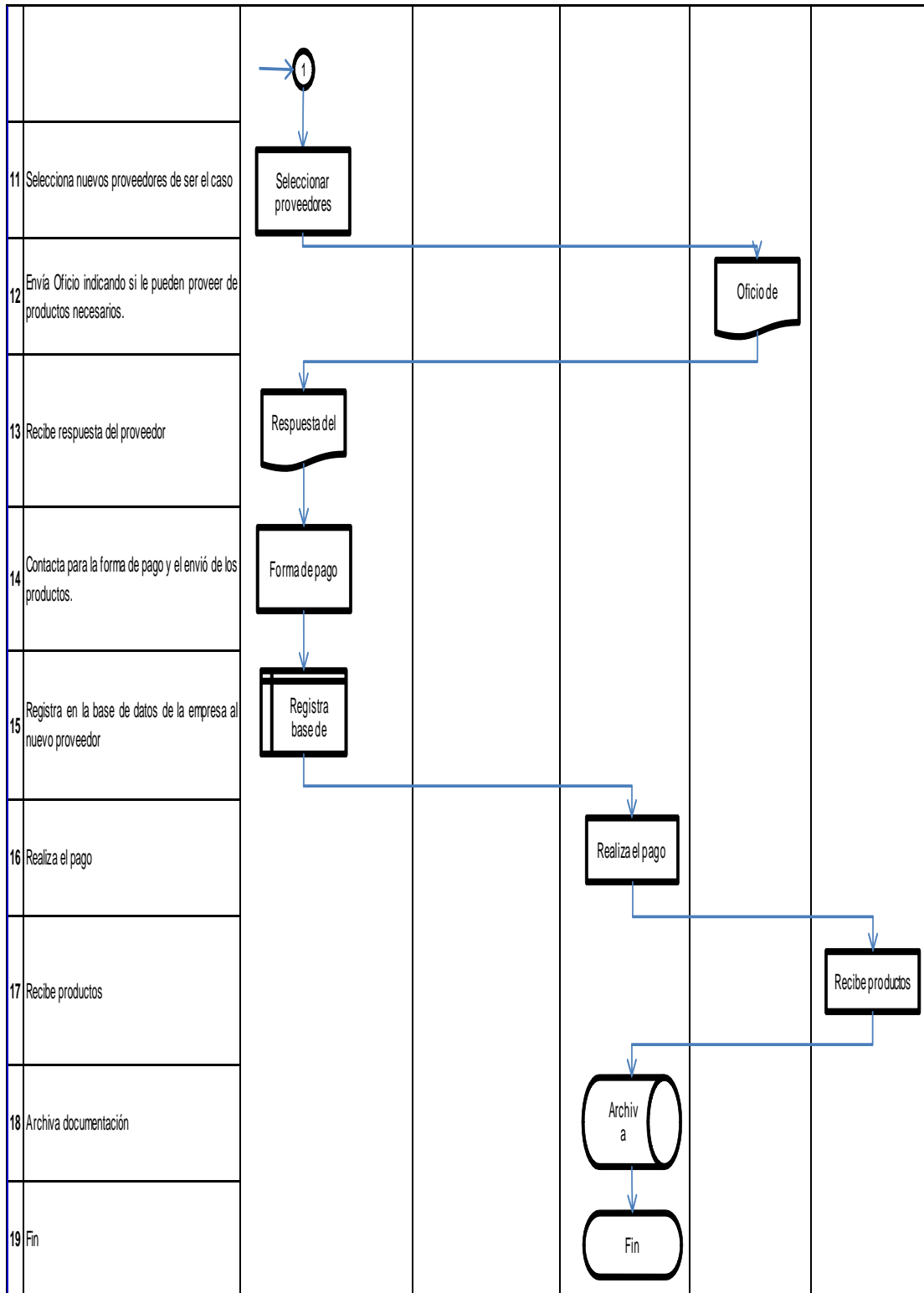
<b>AGROQUIM</b> C. Ltda.	<b>AGROQUIM CIA. LTDA.</b>	A-5
<b>MACROPROCESO</b>	FINANCIERO	
<b>PROCESO</b>	CONTABILIDAD	
<b>SUBPROCESO</b>	ANÁLISIS DE CARTERA.	
<b>FECHA DE ELABORACIÓN:</b>	25 - 05 – 2004	
<b>CARGO DEL RESPONSABLE:</b>	CONTADOR	
<b>NOMBRE DEL RESPONSABLE:</b>	Lic. Roberto Freire	
<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Inicio</li> <li>b. Imprimir reporte de cartera que refleja el sistema;</li> <li>c. Llevar el reporte de cartera al Gerente Financiero;</li> <li>d. Calculo total de cartera vencida para cada uno de los plazos;</li> <li>e. Devuelve al contador para que realice el análisis;</li> <li>f. Ingresar al sistema;</li> <li>g. Ingresar a cada uno de los clientes;</li> <li>h. Confirma términos de negociación del cliente;</li> <li>i. Corrección de saldos si es necesario;</li> <li>j. Realiza al azar llamadas telefónicas a clientes para confirmar el saldo;</li> <li>k. Corrige si es necesario e informe;</li> <li>l. Revisa Reporte final con saldos corregidos;</li> <li>m. Archiva reporte final;</li> <li>n. Fin.</li> </ul>		



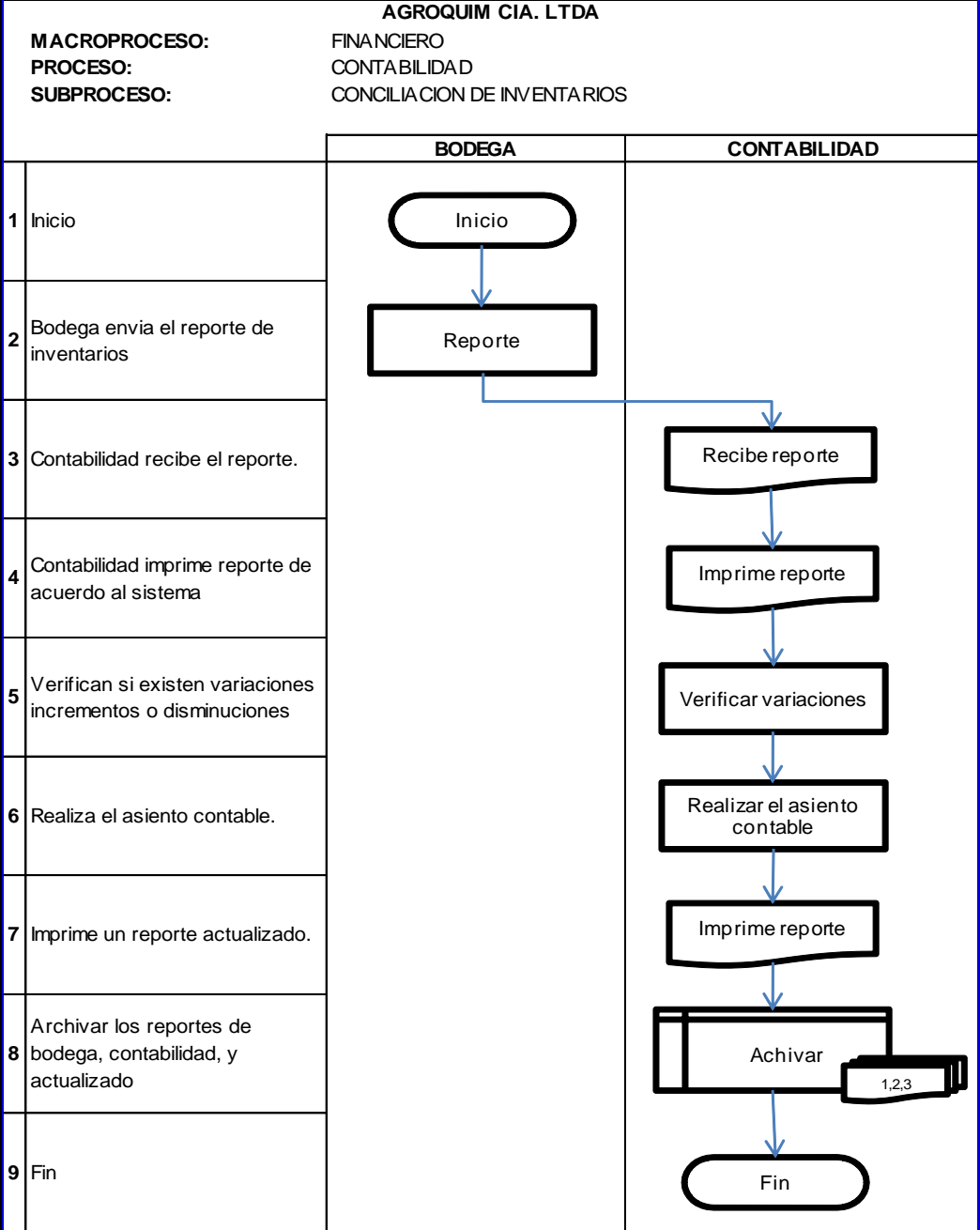
<b>AGROQUIM</b> C. Ltda.	<b>AGROQUIM CIA. LTDA.</b>	A-6
<b>MACROPROCESO</b>	FINANCIERO	
<b>PROCESO</b>	CONTABILIDAD	
<b>SUBPROCESO</b>	ANÁLISIS DE PROVEEDORES	
<b>FECHA DE ELABORACIÓN:</b>	25 - 05 – 2004	
<b>CARGO DEL RESPONSABLE:</b>	CONTADOR	
<b>NOMBRE DEL RESPONSABLE:</b>	Lic. Roberto Freire	
<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Inicio</li> <li>b. El Contador elabora reporte de proveedores;</li> <li>c. Imprime formato establecido de codificación de proveedores;</li> <li>d. Llena formato preestablecido de calificación de proveedores;</li> <li>e. El Gerente Financiero selecciona con proveedores con los cuales seguirán trabajando;</li> <li>f. Elabora informes de análisis o evaluación de proveedores;</li> <li>g. Enviar informe de análisis de proveedores al Gerente General;</li> <li>h. Revisa informe de análisis de proveedores determinando los proveedores actuales y en caso seleccionar otros;</li> <li>i. Firma informe de análisis de proveedores;</li> <li>j. Enviar informe firmado al Gerente Financiero;</li> <li>k. Fin.</li> <li>l. Selecciona nuevos proveedores de ser el caso</li> <li>m. Envía Oficio indicando si le pueden proveer de productos necesarios.</li> <li>n. Recibe respuesta del proveedor</li> <li>o. Contacta para la forma de pago y el envío de los productos.</li> <li>p. Registra en la base de datos de la empresa al nuevo proveedor</li> <li>q. Realiza el pago</li> <li>r. Recibe productos</li> <li>s. Archiva documentación</li> <li>t. Fin</li> </ul>		

**MACROPROCESO:** FINANCIERO  
**PROCESO:** GERENCIA FINANCIERA  
**SUBPROCESO:** ANÁLISIS DE PROVEEDORES






<b>AGROQUIM</b> C. Ltda.	<b>AGROQUIM CIA. LTDA.</b>	A-7
<b>MACROPROCESO</b>	FINANCIERO	
<b>PROCESO</b>	CONTABILIDAD	
<b>SUBPROCESO</b>	CONCILIACIÓN DE INVENTARIOS	
<b>FECHA DE ELABORACIÓN:</b>	25 - 05 – 2004	
<b>CARGO DEL RESPONSABLE:</b>	CONTADOR	
<b>NOMBRE DEL RESPONSABLE:</b>	Lic. Roberto Freire	
<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Inicio</li> <li>b. Bodega envía el reporte de inventarios;</li> <li>c. Contabilidad recibe el reporte;</li> <li>d. Contabilidad imprime reporte de acuerdo al sistema;</li> <li>e. Verifican si existen variaciones incrementos o disminuciones;</li> <li>f. Realiza el respectivo asiento contable;</li> <li>g. Imprime un reporte actualizado;</li> <li>h. Archivar los reportes de bodega, contabilidad, y el reporte actualizado;</li> <li>i. Fin.</li> </ul>		



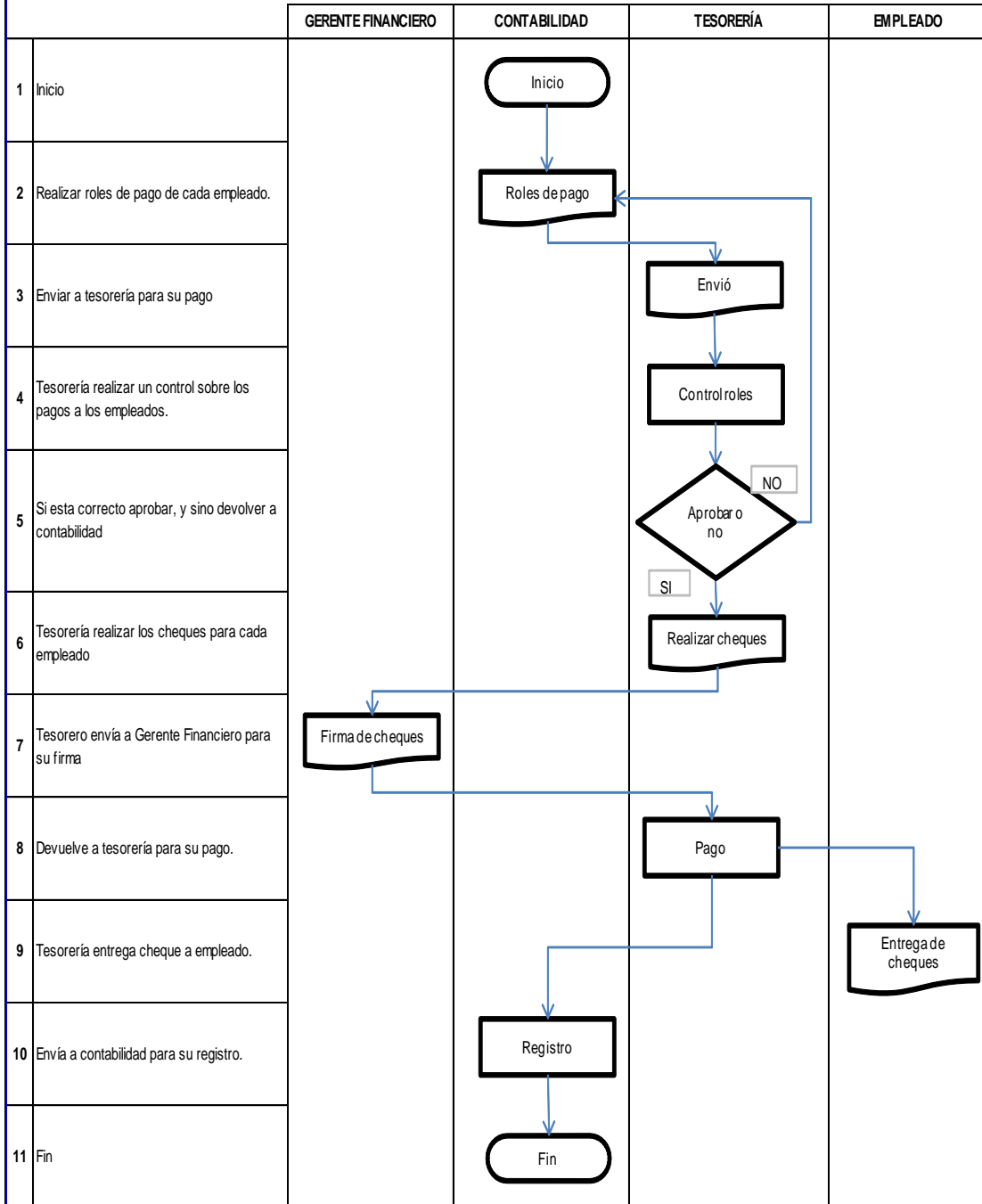
- 1.- Reporte de Bodega
- 2.- Reporte de Contabilidad
- 3.- Reporte actualizado



	<b>AGROQUIM CIA. LTDA.</b>	A-8
<b>MACROPROCESO</b>	FINANCIERO	
<b>PROCESO</b>	TESORERÍA	
<b>SUBPROCESO</b>	PAGO SUELDOS	
<b>FECHA DE ELABORACIÓN:</b>	25 - 05 – 2004	
<b>CARGO DEL RESPONSABLE:</b>	TESORERO	
<b>NOMBRE DEL RESPONSABLE:</b>	Lic. Hugo Albán	
<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Inicio</li> <li>b. Realizar roles de pago de cada empleado;</li> <li>c. Enviar a tesorería para su pago;</li> <li>d. Tesorería realizar un control sobre los pagos a los empleados.;</li> <li>e. Si esta correcto aprobar, y sino devolver a contabilidad;</li> <li>f. Tesorería realizar los cheques para cada empleado;</li> <li>g. Tesorero envía a Gerente Financiero para su firma;</li> <li>h. Devuelve a tesorería para su pago;</li> <li>i. Tesorería entrega cheque a empleado;</li> <li>j. Enviar a contabilidad para su registro;</li> <li>k. Fin.</li> </ul>		

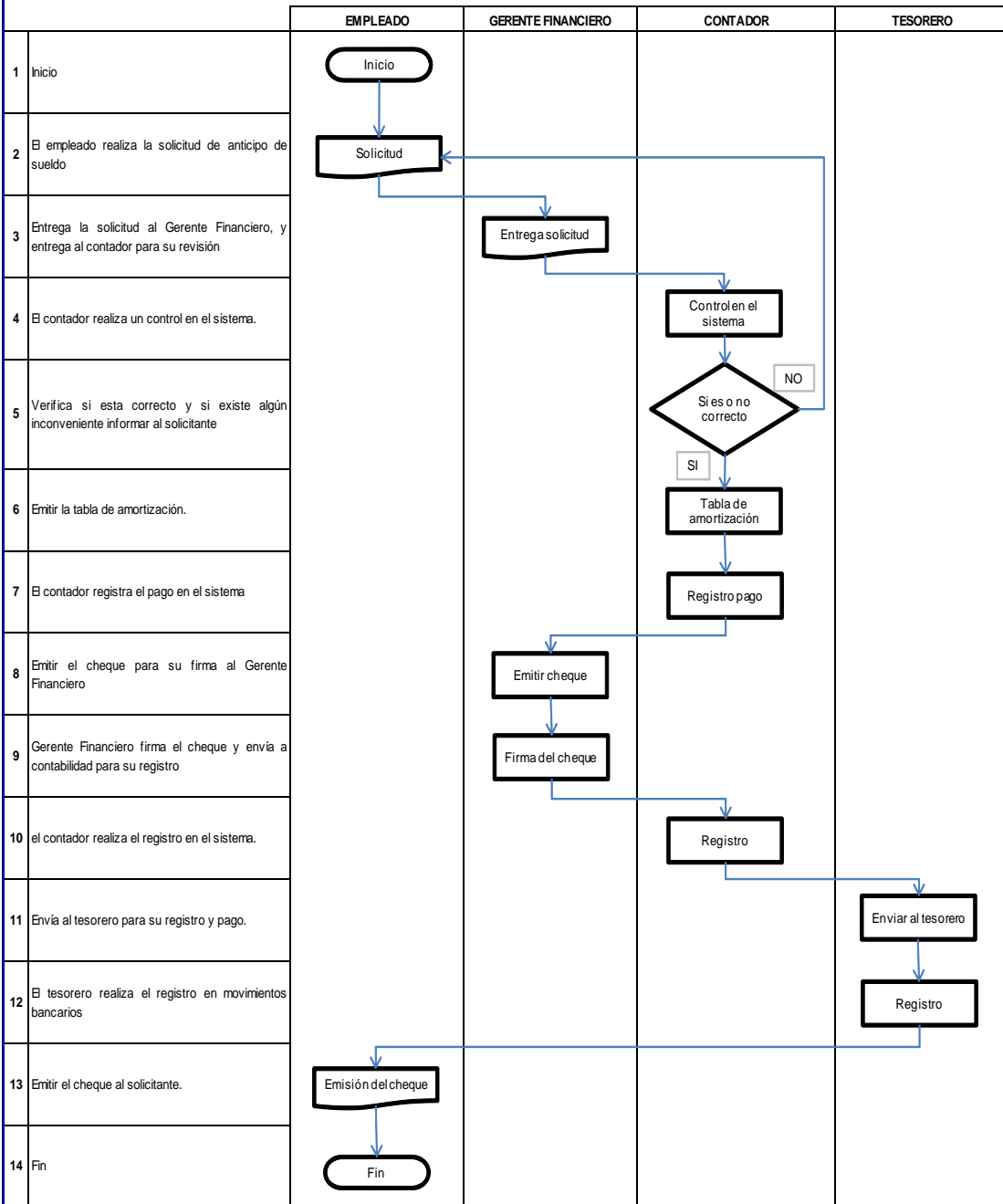
AGROQUIM CIA. LTDA.


MACROPROCESO: FINANCIERO  
 PROCESO: TESORERÍA  
 SUBPROCESO: PAGO DE SUELDOS



<b>AGROQUIM</b> C. Ltda.	<b>AGROQUIM CIA. LTDA.</b>	B-1
<b>MACROPROCESO</b>	FINANCIERO	
<b>PROCESO</b>	TESORERÍA	
<b>SUBPROCESO</b>	ANTICIPO DE SUELDOS	
<b>FECHA DE ELABORACIÓN:</b>	25 - 05 – 2004	
<b>CARGO DEL RESPONSABLE:</b>	TESORERO	
<b>NOMBRE DEL RESPONSABLE:</b>	Lic. Hugo Albán	
<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Inicio</li> <li>b. El empleado realiza la solicitud de anticipo de sueldo ;</li> <li>c. Entrega la solicitud al Gerente Financiero, y entrega al contador para su revisión;</li> <li>d. El contador realiza un control en el sistema;</li> <li>e. Verifica si esta correcto y si existe algún inconveniente informar al solicitante;</li> <li>f. Emitir la tabla de amortización;</li> <li>g. El contador registra el pago en el sistema;</li> <li>h. Emitir el cheque para su firma al Gerente Financiero;</li> <li>i. Gerente Financiero firma el cheque y envía a contabilidad para su registro;</li> <li>j. el contador realiza el registro en el sistema;</li> <li>k. Envía al tesorero para su registro y pago;</li> <li>l. El tesorero realiza el registro en movimientos bancarios;</li> <li>m. Emitir el cheque al solicitante;</li> <li>n. Fin.</li> </ul>		

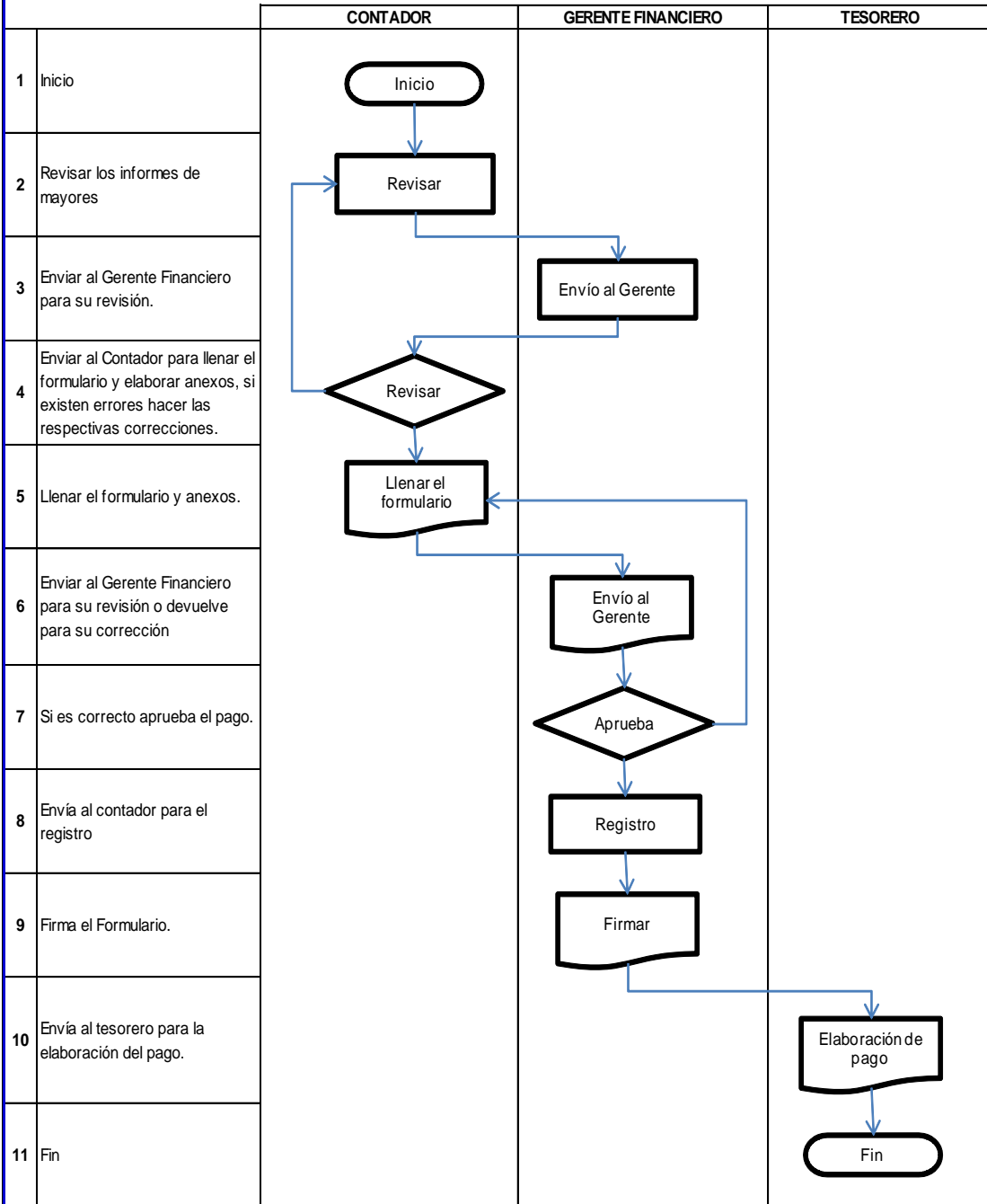
MACROPROCESO: FINANCIERO  
 PROCESO: TESORERÍA  
 SUBPROCESO: ANTICIPO DE SUELDOS




	<b>AGROQUIM CIA. LTDA.</b>	B-2
<b>MACROPROCESO</b>	FINANCIERO	
<b>PROCESO</b>	TESORERÍA	
<b>SUBPROCESO</b>	PAGO DE IMPUESTOS AL SRI	
<b>FECHA DE ELABORACIÓN:</b>	25 - 05 – 2004	
<b>CARGO DEL RESPONSABLE:</b>	TESORERO	
<b>NOMBRE DEL RESPONSABLE:</b>	Lic. Hugo Albán	
<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Inicio</li> <li>b. Revisar los informes de mayores;</li> <li>c. Enviar al Gerente Financiero para su revisión;</li> <li>d. Enviar al Contador para llenar el formulario y elaborar anexos, si existen errores hacer las respectivas correcciones;</li> <li>e. Llenar el formulario y anexos;</li> <li>f. Enviar al Gerente Financiero para su revisión o devuelve para su corrección;</li> <li>g. Si es correcto aprueba el pago;</li> <li>h. Enviar al contador para el registro;</li> <li>i. Firma el Formulario;</li> <li>j. Enviar al tesorero para la elaboración del pago;</li> <li>k. Fin.</li> </ul>		

**AGROQUIM CIA. LTDA.**

**MACROPROCESO:** FINANCIERO  
**PROCESO:** CONTABILIDAD  
**SUBPROCESO:** PAGO DE IMPUESTOS AL SRI



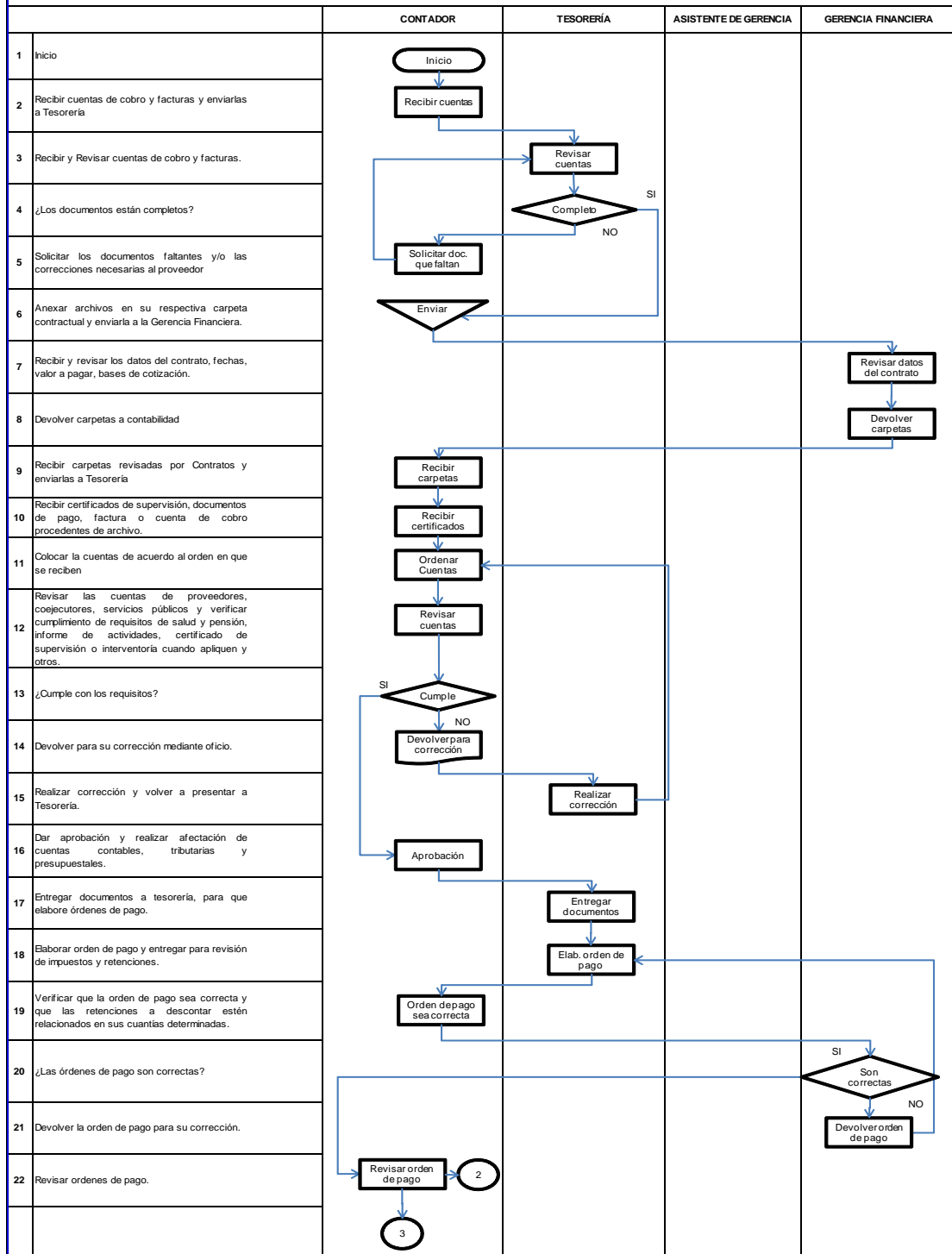
	<b>AGROQUIM CIA. LTDA.</b>	B-3
<b>MACROPROCESO</b>	FINANCIERO	
<b>PROCESO</b>	TESORERÍA	
<b>SUBPROCESO</b>	REGISTRO Y PAGO A PROVEEDORES	
<b>FECHA DE ELABORACIÓN:</b>	25 - 05 – 2004	
<b>CARGO DEL RESPONSABLE:</b>	TESORERO	
<b>NOMBRE DEL RESPONSABLE:</b>	Lic. Hugo Albán	
<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Inicio</li> <li>b. Recibir cuentas de cobro y facturas y enviarlas a Tesorería;</li> <li>c. Recibir y Revisar cuentas de cobro y facturas;</li> <li>d. ¿Los documentos están completos?;</li> <li>e. Solicitar los documentos faltantes y/o las correcciones necesarias al proveedor;</li> <li>f. Anexar archivos en su respectiva carpeta contractual y enviarla a la Gerencia Financiera;</li> <li>g. Recibir y revisar los datos del contrato, fechas, valor a pagar, bases de cotización;</li> <li>h. Devolver carpetas a contabilidad;</li> <li>i. Recibir carpetas revisadas por Contratos y enviarlas a Tesorería;</li> <li>j. Recibir certificados de supervisión, documentos de pago, factura o cuenta de cobro procedentes de archivo;</li> <li>k. Colocar la cuentas de acuerdo al orden en que se reciben;</li> <li>l. Revisar las cuentas de proveedores, coejecutores, servicios públicos y verificar cumplimiento de requisitos de salud y pensión, informe de actividades, certificado de supervisión o interventora cuando apliquen y otros;</li> <li>m. ¿Cumple con los requisitos?; de no existir enviar a contador para su revisión;</li> <li>n. Devolver para su corrección mediante oficio;</li> <li>o. Realizar corrección y volver a presentar a Tesorería;</li> </ul>		

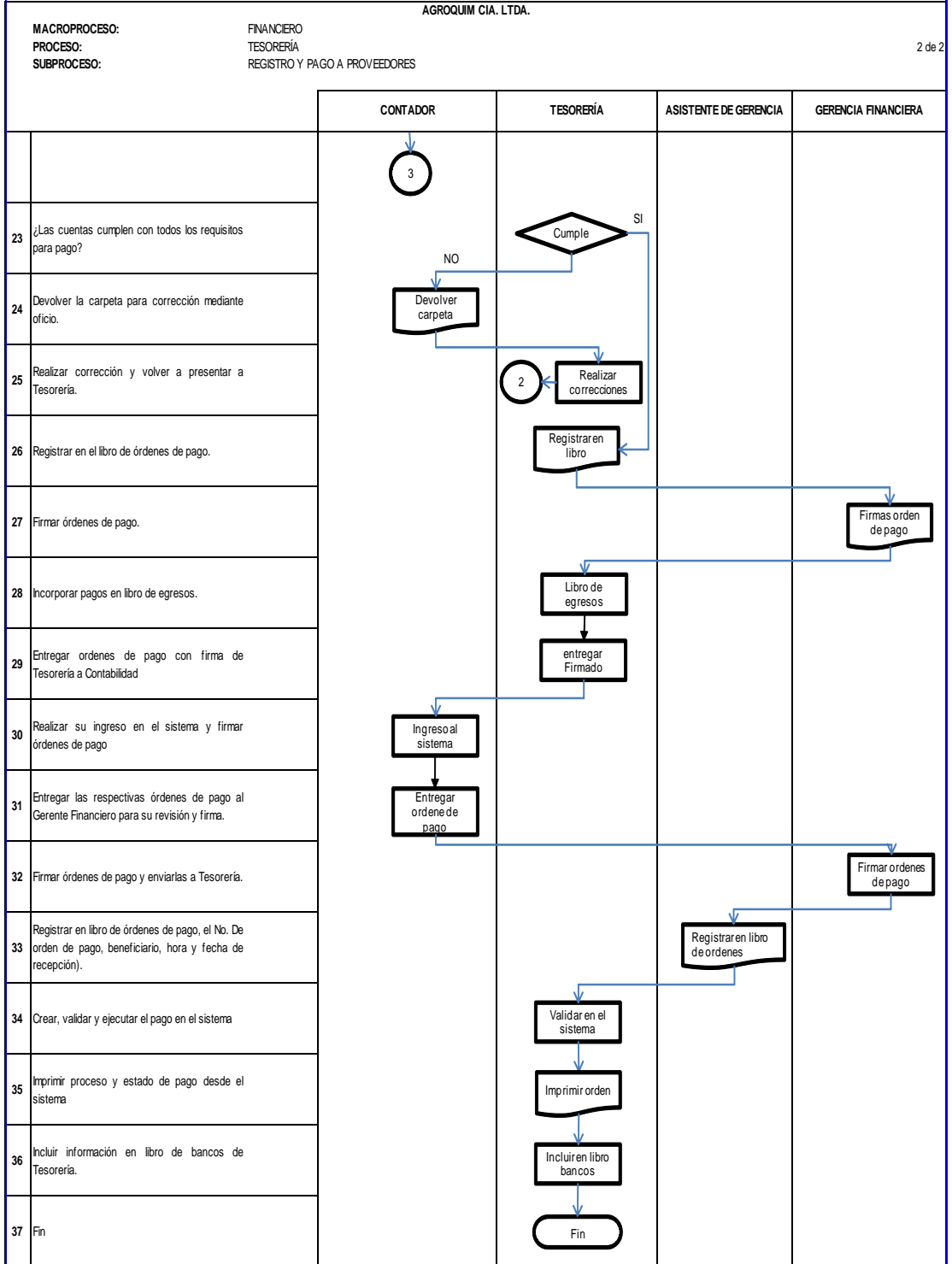
- p.** Dar aprobación y realizar afectación de cuentas contables, tributarias y presupuestales;
- q.** Entregar documentos a tesorería, para que elabore órdenes de pago;
- r.** Elaborar orden de pago y entregar para revisión de impuestos y retenciones;
- s.** Verificar que la orden de pago sea correcta y que las retenciones a descontar estén relacionados en sus cuantías determinadas;
- t.** ¿Las órdenes de pago son correctas?;
- u.** Devolver la orden de pago para su corrección;
- v.** Revisar órdenes de pago;
- w.** ¿Las cuentas cumplen con todos los requisitos para pago?;
- x.** Devolver la carpeta para corrección mediante oficio;
- y.** Realizar corrección y volver a presentar a Tesorería;
- z.** Registrar en el libro de órdenes de pago;
- aa.** Firmar órdenes de pago;
- bb.** Incorporar pagos en libro de egresos;
- cc.** Entregar órdenes de pago con firma de Tesorería a Contabilidad;
- dd.** Realizar su ingreso en el sistema y firmar órdenes de pago;
- ee.** Entregar las respectivas órdenes de pago al Gerente Financiero para su revisión y firma;
- ff.** Firmar órdenes de pago y enviarlas a Tesorería;
- gg.** Registrar en libro de órdenes de pago, el No. De orden de pago, beneficiario, hora y fecha de recepción);
- hh.** Crear, validar y ejecutar el pago en el sistema;
- ii.** Imprimir proceso y estado de pago desde el sistema;
- jj.** Incluir información en libro de bancos de Tesorería;
- kk.** Fin.



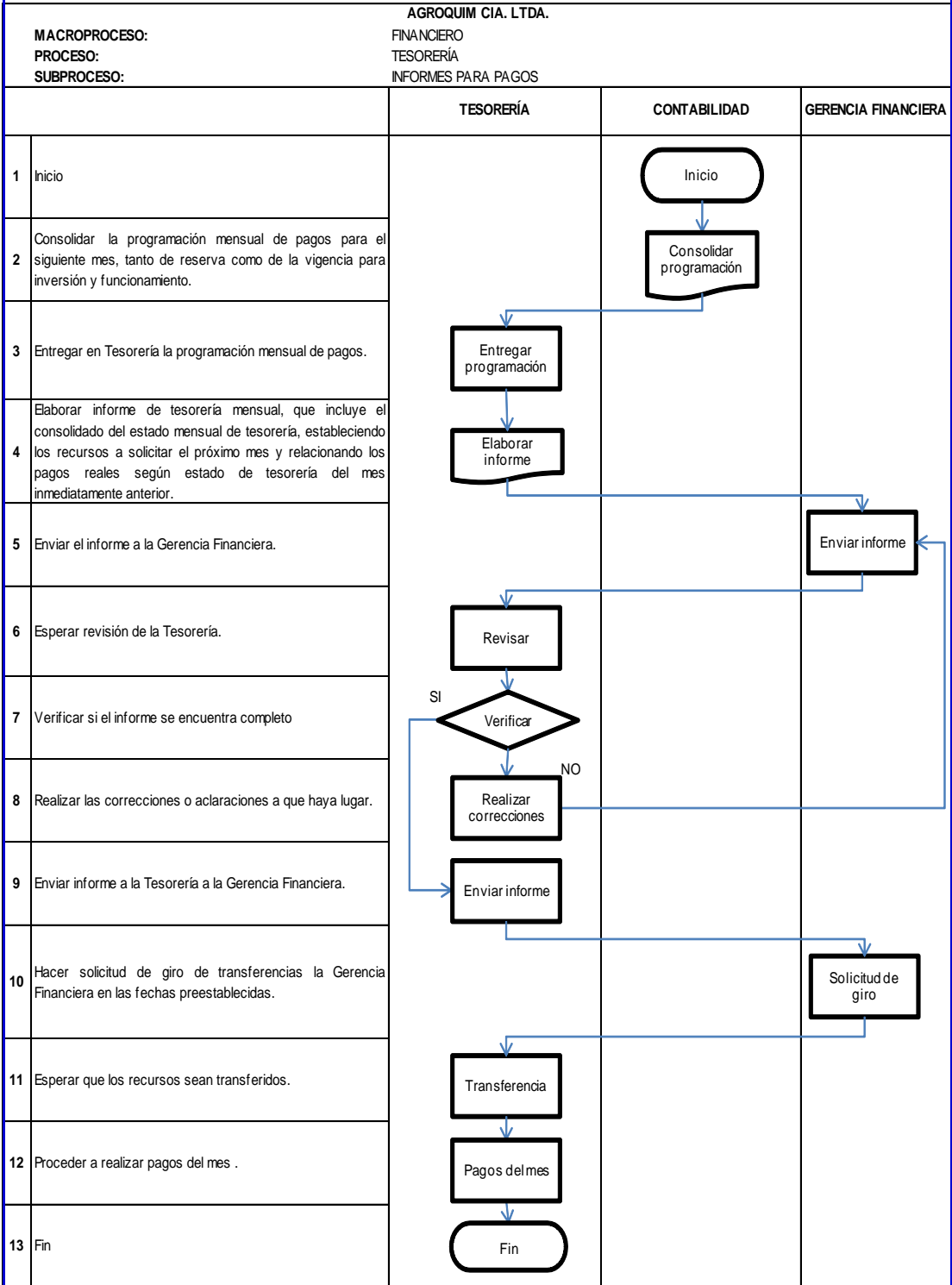
MACROPROCESO:  
PROCESO:  
SUBPROCESO:


FINANCIERO  
TESORERÍA  
REGISTRO Y PAGO A PROVEEDORES





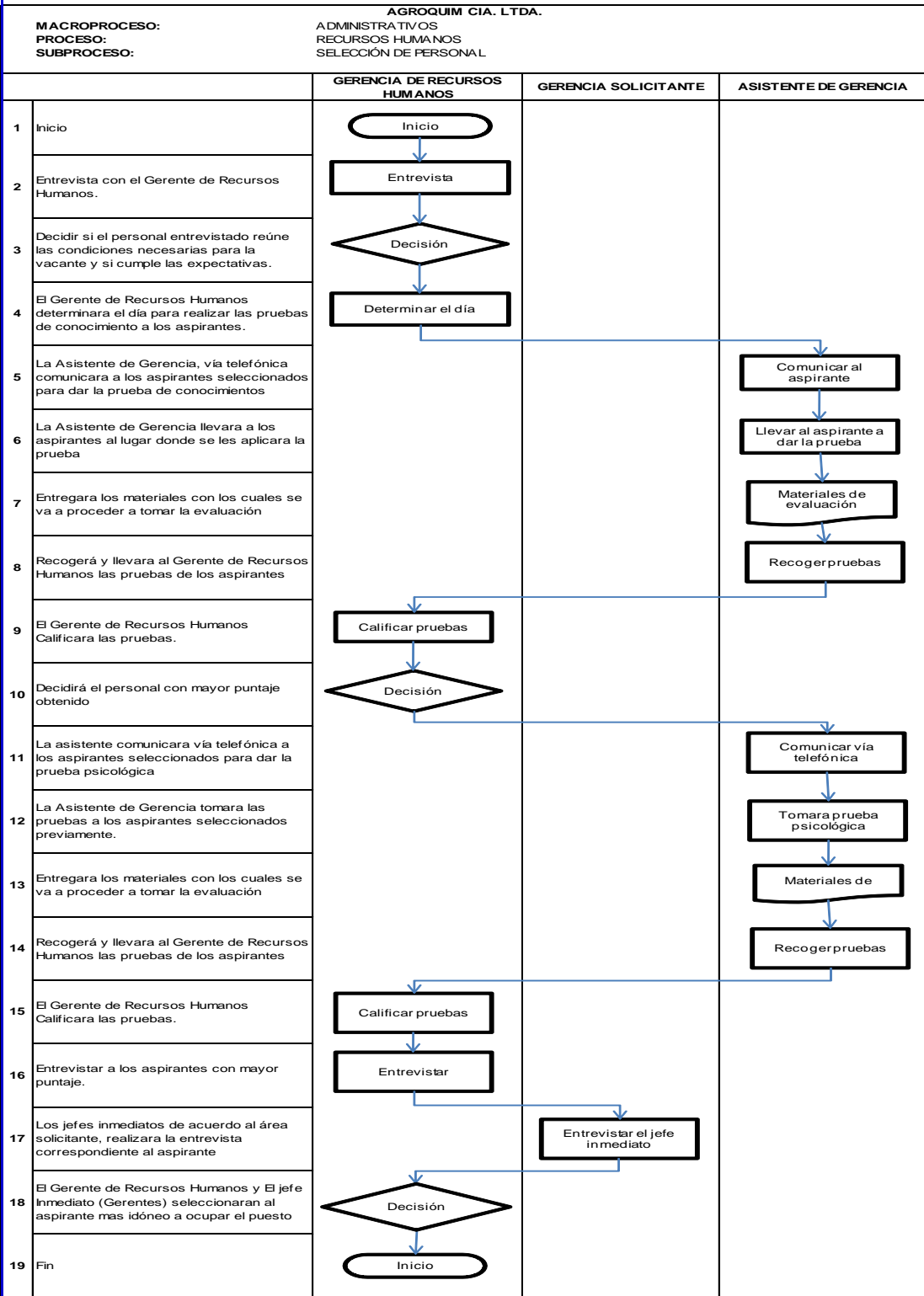
<b>AGROQUIM</b> C. Ltda.	<b>AGROQUIM CIA. LTDA.</b>	B-4
<b>MACROPROCESO</b>	FINANCIERO	
<b>PROCESO</b>	TESORERÍA	
<b>SUBPROCESO</b>	INFORME DE PAGOS	
<b>FECHA DE ELABORACIÓN:</b>	25 - 05 – 2004	
<b>CARGO DEL RESPONSABLE:</b>	TESORERO	
<b>NOMBRE DEL RESPONSABLE:</b>	Lic. Hugo Albán	
<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Inicio</li> <li>b. Consolidar la programación mensual de pagos para el siguiente mes, tanto de reserva como de la vigencia para inversión y funcionamiento;</li> <li>c. Entregar en Tesorería la programación mensual de pagos;</li> <li>d. Elaborar informe de tesorería mensual, que incluye el consolidado del estado mensual de tesorería, estableciendo los recursos a solicitar el próximo mes y relacionando los pagos reales según estado de tesorería del mes inmediatamente anterior;</li> <li>e. Enviar el informe a la Gerencia Financiera;</li> <li>f. Esperar revisión de la Tesorería;</li> <li>g. Verificar si el informe se encuentra completo;</li> <li>h. Realizar las correcciones o aclaraciones a que haya lugar;</li> <li>i. Enviar informe a la Tesorería a la Gerencia Financiera;</li> <li>j. Hacer solicitud de giro de transferencias la Gerencia Financiera en las fechas preestablecidas;</li> <li>k. Esperar que los recursos sean transferidos;</li> <li>l. Proceder a realizar pagos del mes;</li> <li>m. Fin.</li> </ul>		




	<b>AGROQUIM CIA. LTDA.</b>	C-1
<b>MACROPROCESO</b>	ADMINISTRATIVO	
<b>PROCESO</b>	RECURSOS HUMANOS	
<b>SUBPROCESO</b>	SELECCIÓN DE PERSONAL	
<b>FECHA DE ELABORACIÓN:</b>	25 - 05 – 2004	
<b>CARGO DEL RESPONSABLE:</b>	GERENTE DE RECURSOS HUMANOS	
<b>NOMBRE DEL RESPONSABLE:</b>	Lic. Mauricio Troya	
<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Inicio</li> <li>b. Entrevista con el Gerente de Recursos Humanos;</li> <li>c. Decidir si el personal entrevistado reúne las condiciones necesarias para la vacante y si cumple las expectativas;</li> <li>d. El Gerente de Recursos Humanos determinara el día para realizar las pruebas de conocimiento a los aspirantes;</li> <li>e. La Asistente de Gerencia, vía telefónica comunicara a los aspirantes seleccionados para dar la prueba de conocimientos;</li> <li>f. La Asistente de Gerencia llevara a los aspirantes al lugar donde se les aplicara la prueba;</li> <li>g. Entregara los materiales con los cuales se va a proceder a tomar la evaluación;</li> <li>h. Recogerá y llevara al Gerente de Recursos Humanos las pruebas de los aspirantes;</li> <li>i. El Gerente de Recursos Humanos Calificara las pruebas;</li> <li>j. Decidirá el personal con mayor puntaje obtenido;</li> <li>k. La asistente comunicara vía telefónica a los aspirantes seleccionados para dar la prueba psicológica;</li> <li>l. La Asistente de Gerencia tomara las pruebas a los aspirantes seleccionados previamente;</li> <li>m. Entregara los materiales con los cuales se va a proceder a tomar la evaluación;</li> <li>n. Recogerá y llevara al Gerente de Recursos Humanos las pruebas de</li> </ul>		

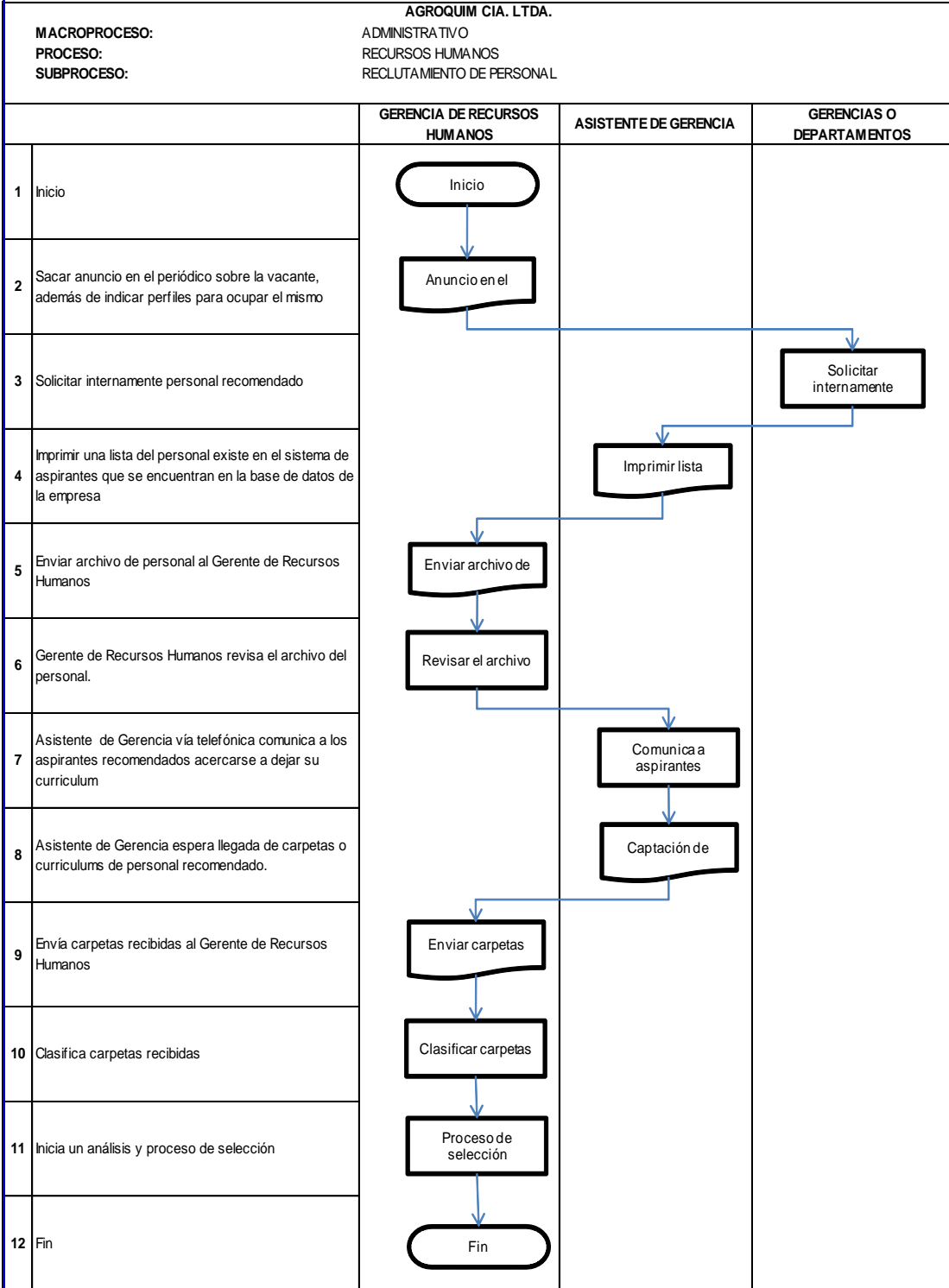
los aspirantes;

- o.** El Gerente de Recursos Humanos Calificara las pruebas;
- p.** Entrevistar a los aspirantes con mayor puntaje;
- q.** Los jefes inmediatos de acuerdo al área solicitante, realizara la entrevista correspondiente al aspirante;
- r.** El Gerente de Recursos Humanos y El jefe Inmediato (Gerentes) seleccionaran al aspirante más idóneo a ocupar el puesto;
- s.** Fin.



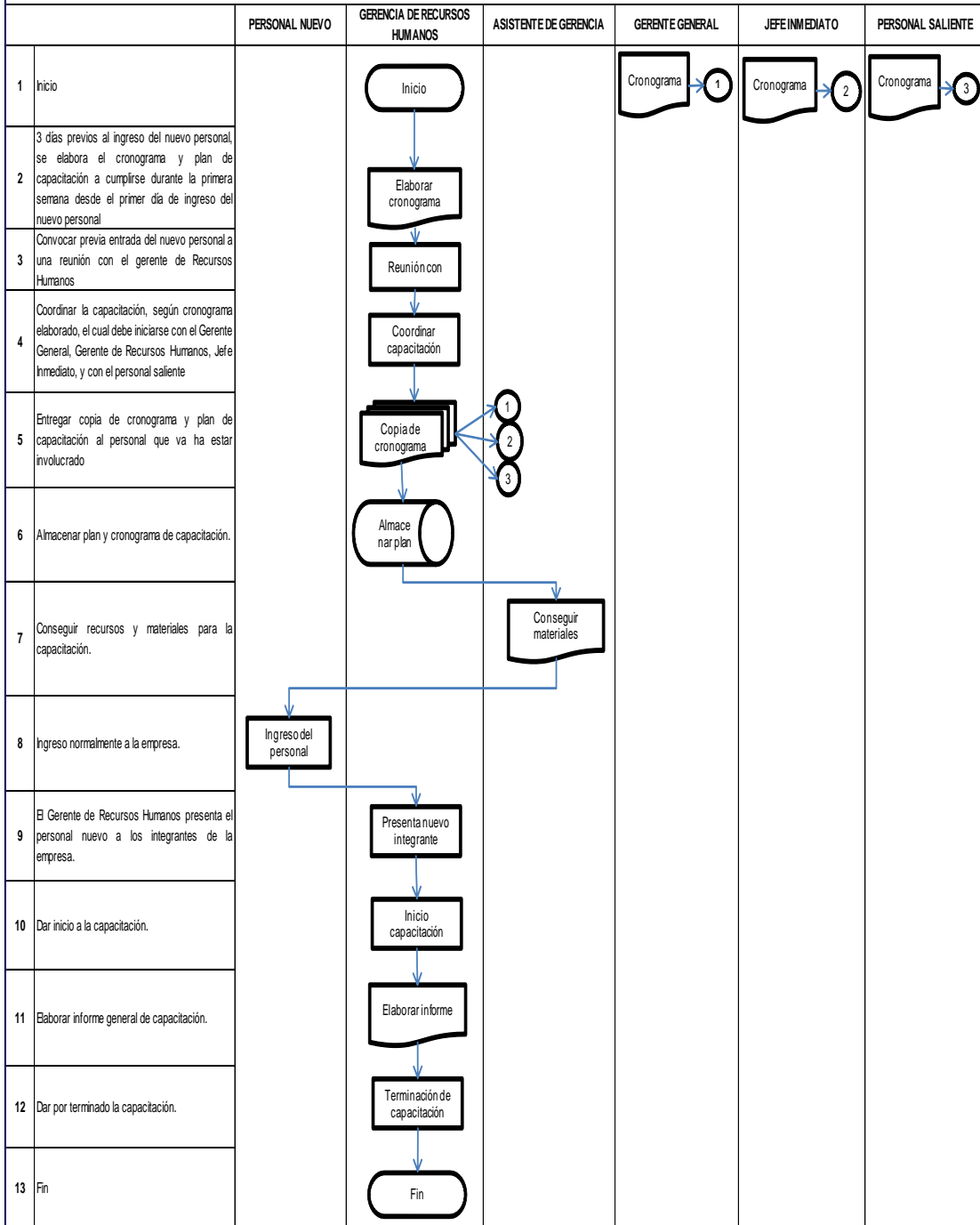
	<b>AGROQUIM CIA. LTDA.</b>	C-2
<b>MACROPROCESO</b>	ADMINISTRATIVO	
<b>PROCESO</b>	RECURSOS HUMANOS	
<b>SUBPROCESO</b>	RECLUTAMIENTO DE PERSONAL	
<b>FECHA DE ELABORACIÓN:</b>	25 - 05 – 2004	
<b>CARGO DEL RESPONSABLE:</b>	GERENTE DE RECURSOS HUMANOS	
<b>NOMBRE DEL RESPONSABLE:</b>	Lic. Mauricio Troya	
<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Inicio</li> <li>b. Sacar anuncio en el periódico sobre la vacante, además de indicar perfiles para ocupar el mismo;</li> <li>c. Solicitar internamente personal recomendado;</li> <li>d. Imprimir una lista del personal existe en el sistema de aspirantes que se encuentran en la base de datos de la empresa;</li> <li>e. Enviar archivo de personal al Gerente de Recursos Humanos;</li> <li>f. Gerente de Recursos Humanos revisa el archivo del personal;</li> <li>g. Asistente de Gerencia vía telefónica comunica a los aspirantes recomendados acercarse a dejar su curriculum;</li> <li>h. Asistente de Gerencia espera llegada de carpetas o curriculums de personal recomendado;</li> <li>i. Envía carpetas recibidas al Gerente de Recursos Humanos;</li> <li>j. Clasifica carpetas recibidas;</li> <li>k. Inicia un análisis y proceso de selección;</li> <li>l. Fin.</li> </ul>		






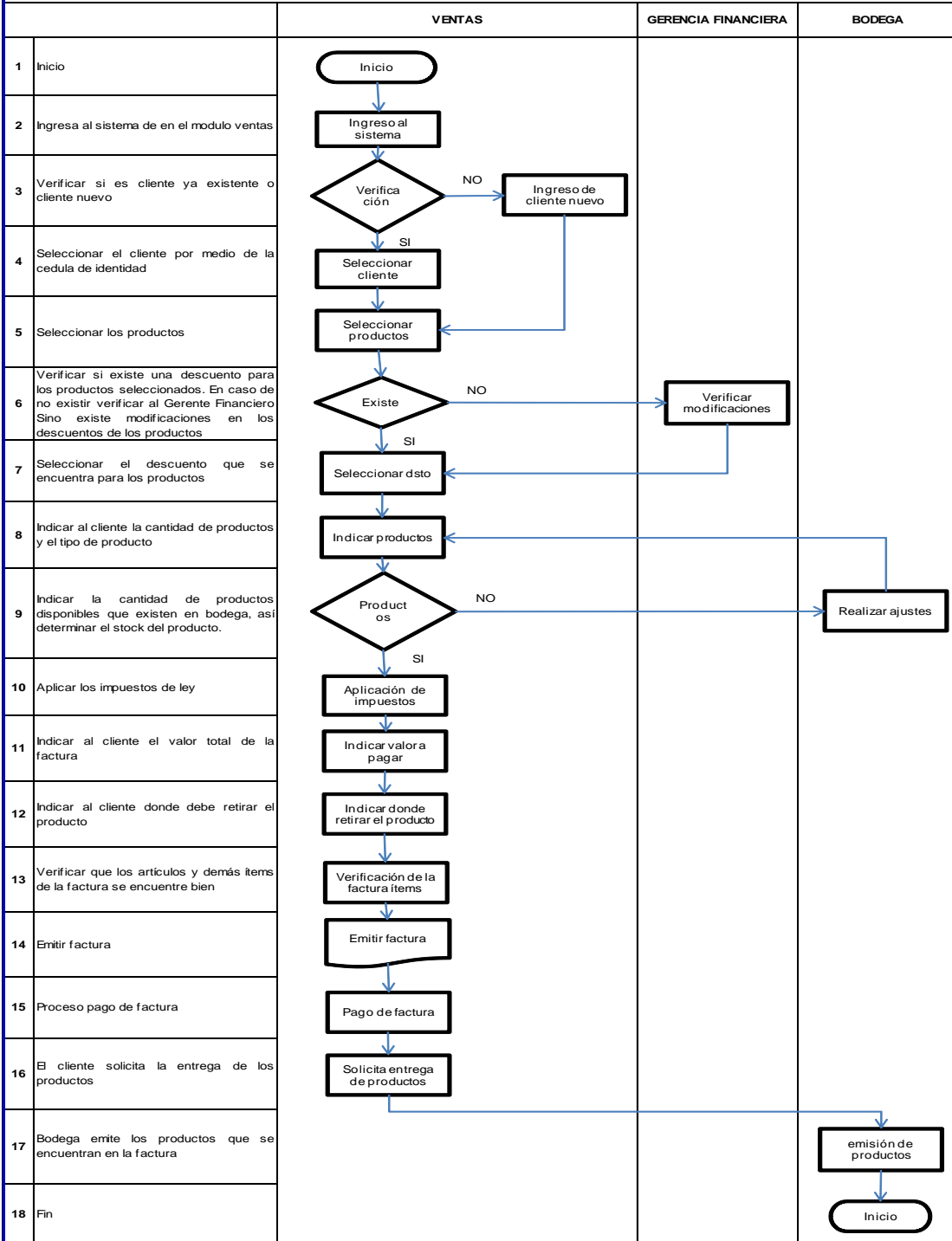
<b>AGROQUIM</b> C. Ltda.	<b>AGROQUIM CIA. LTDA.</b>	C-3
<b>MACROPROCESO</b>	ADMINISTRATIVO	
<b>PROCESO</b>	RECURSOS HUMANOS	
<b>SUBPROCESO</b>	CAPACITACIÓN DE PERSONAL	
<b>FECHA DE ELABORACIÓN:</b>	25 - 05 – 2004	
<b>CARGO DEL RESPONSABLE:</b>	GERENTE DE RECURSOS HUMANOS	
<b>NOMBRE DEL RESPONSABLE:</b>	Lic. Mauricio Troya	
<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Inicio</li> <li>b. 3 días previos al ingreso del nuevo personal, se elabora el cronograma y plan de capacitación a cumplirse durante la primera semana desde el primer día de ingreso del nuevo personal;</li> <li>c. Convocar previa entrada del nuevo personal a una reunión con el gerente de Recursos Humanos;</li> <li>d. Coordinar la capacitación, según cronograma elaborado, el cual debe iniciarse con el Gerente General, Gerente de Recursos Humanos, Jefe Inmediato, y con el personal saliente;</li> <li>e. Entregar copia de cronograma y plan de capacitación al personal que va a estar involucrado;</li> <li>f. Almacenar plan y cronograma de capacitación;</li> <li>g. Conseguir recursos y materiales para la capacitación;</li> <li>h. Ingreso normalmente a la empresa;</li> <li>i. El Gerente de Recursos Humanos presenta el personal nuevo a los integrantes de la empresa;</li> <li>j. Dar inicio a la capacitación;</li> <li>k. Elaborar informe general de capacitación;</li> <li>l. Dar por terminado la capacitación;</li> <li>m. Fin.</li> </ul>		


MACROPROCESO: ADMINISTRATIVO  
 PROCESO: RECURSOS HUMANOS  
 SUBPROCESO: CAPACITACIÓN DE PERSONAL



	<b>AGROQUIM CIA. LTDA.</b>	D-1
<b>MACROPROCESO</b>	ADMINISTRATIVO	
<b>PROCESO</b>	VENTAS	
<b>SUBPROCESO</b>	VENTA DE PRODUCTOS	
<b>FECHA DE ELABORACIÓN:</b>	25 - 05 – 2004	
<b>CARGO DEL RESPONSABLE:</b>	VENTAS	
<b>NOMBRE DEL RESPONSABLE:</b>	Lic. Paco Castillo	
<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Inicio</li> <li>b. Ingresa al sistema de en el modulo ventas;</li> <li>c. Verificar si es cliente ya existente o cliente nuevo;</li> <li>d. Seleccionar el cliente por medio de la cedula de identidad;</li> <li>e. Seleccionar los productos;</li> <li>f. Verificar si existe un descuento para los productos seleccionados. En caso de no existir verificar al Gerente Financiero Sino existe modificaciones en los descuentos de los productos;</li> <li>g. Seleccionar el descuento que se encuentra para los productos;</li> <li>h. Indicar al cliente la cantidad de productos y el tipo de producto;</li> <li>i. Indicar la cantidad de productos disponibles que existen en bodega, así determinar el stock del producto;</li> <li>j. Aplicar los impuestos de ley;</li> <li>k. Indicar al cliente el valor total de la factura;</li> <li>l. Indicar al cliente donde debe retirar el producto;</li> <li>m. Verificar que los artículos y demás ítems de la factura se encuentre bien;</li> <li>n. Emitir factura;</li> <li>o. Proceso pago de factura;</li> <li>p. El cliente solicita la entrega de los productos;</li> <li>q. Bodega emite los productos que se encuentran en la factura;</li> <li>r. Fin.</li> </ul>		

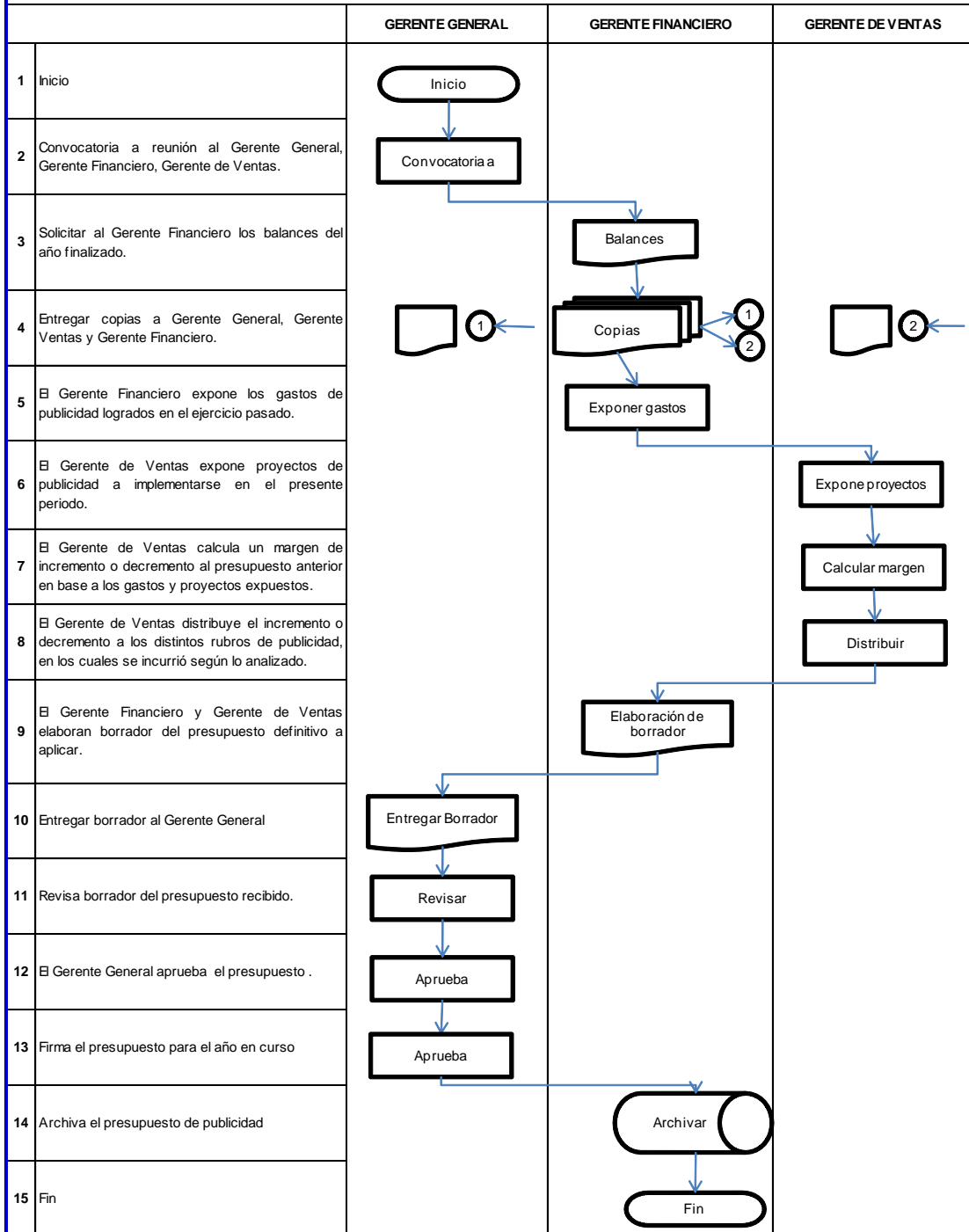
MACROPROCESO: ADMINISTRATIVO  
 PROCESO: VENTAS  
 SUBPROCESO: VENTAS




	<b>AGROQUIM CIA. LTDA.</b>	D-2
<b>MACROPROCESO</b>	ADMINISTRATIVO	
<b>PROCESO</b>	VENTAS	
<b>SUBPROCESO</b>	ELABORACIÓN DEL PRESUPUESTO DE PUBLICIDAD	
<b>FECHA DE ELABORACIÓN:</b>	25 - 05 – 2004	
<b>CARGO DEL RESPONSABLE:</b>	VENTAS	
<b>NOMBRE DEL RESPONSABLE:</b>	Lic. Paco Castillo	
<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Inicio</li> <li>b. Convocatoria a reunión al Gerente General, Gerente Financiero, Gerente de Ventas;</li> <li>c. Solicitar al Gerente Financiero los balances del año finalizado;</li> <li>d. Entregar copias a Gerente General, Gerente Ventas y Gerente Financiero;</li> <li>e. El Gerente Financiero expone los gastos de publicidad logrados en el ejercicio pasado;</li> <li>f. El Gerente de Ventas expone proyectos de publicidad a implementarse en el presente periodo;</li> <li>g. El Gerente de Ventas calcula un margen de incremento o decremento al presupuesto anterior en base a los gastos y proyectos expuestos;</li> <li>h. El Gerente de Ventas distribuye el incremento o decremento a los distintos rubros de publicidad, en los cuales se incurrió según lo analizado;</li> <li>i. El Gerente Financiero y Gerente de Ventas elaboran borrador del presupuesto definitivo a aplicar;</li> <li>j. Entregar borrador al Gerente General;</li> <li>k. Revisa borrador del presupuesto recibido;</li> <li>l. El Gerente General aprueba el presupuesto;</li> <li>m. Firma el presupuesto para el año en curso;</li> <li>n. Archiva el presupuesto de publicidad;</li> <li>o. Fin.</li> </ul>		

**AGROQUIM CIA. LTDA.**

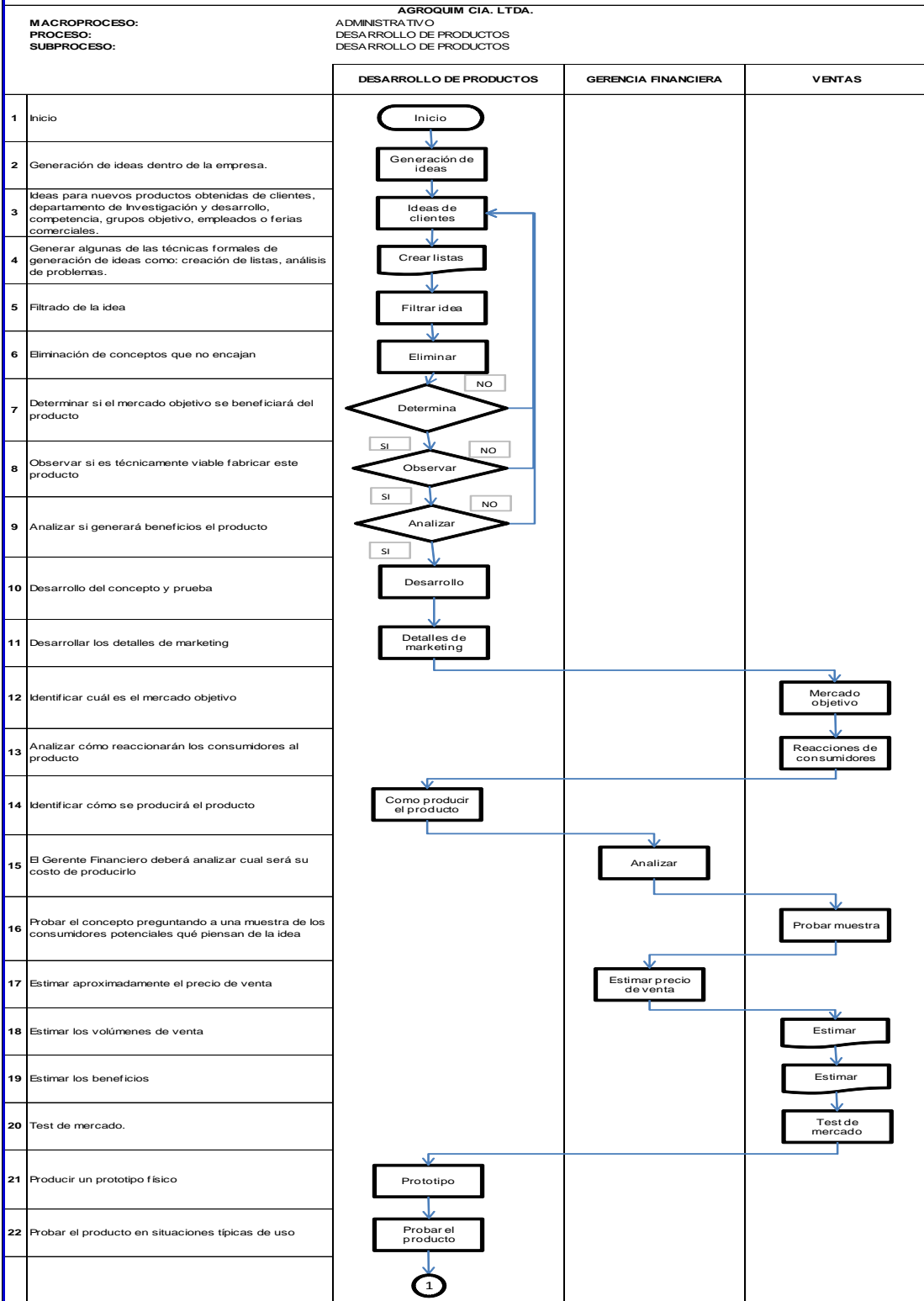
**MACROPROCESO:** ADMINISTRATIVO  
**PROCESO:** VENTAS  
**SUBPROCESO:** ELABORACIÓN DE PRESUPUESTO DE PUBLICIDAD

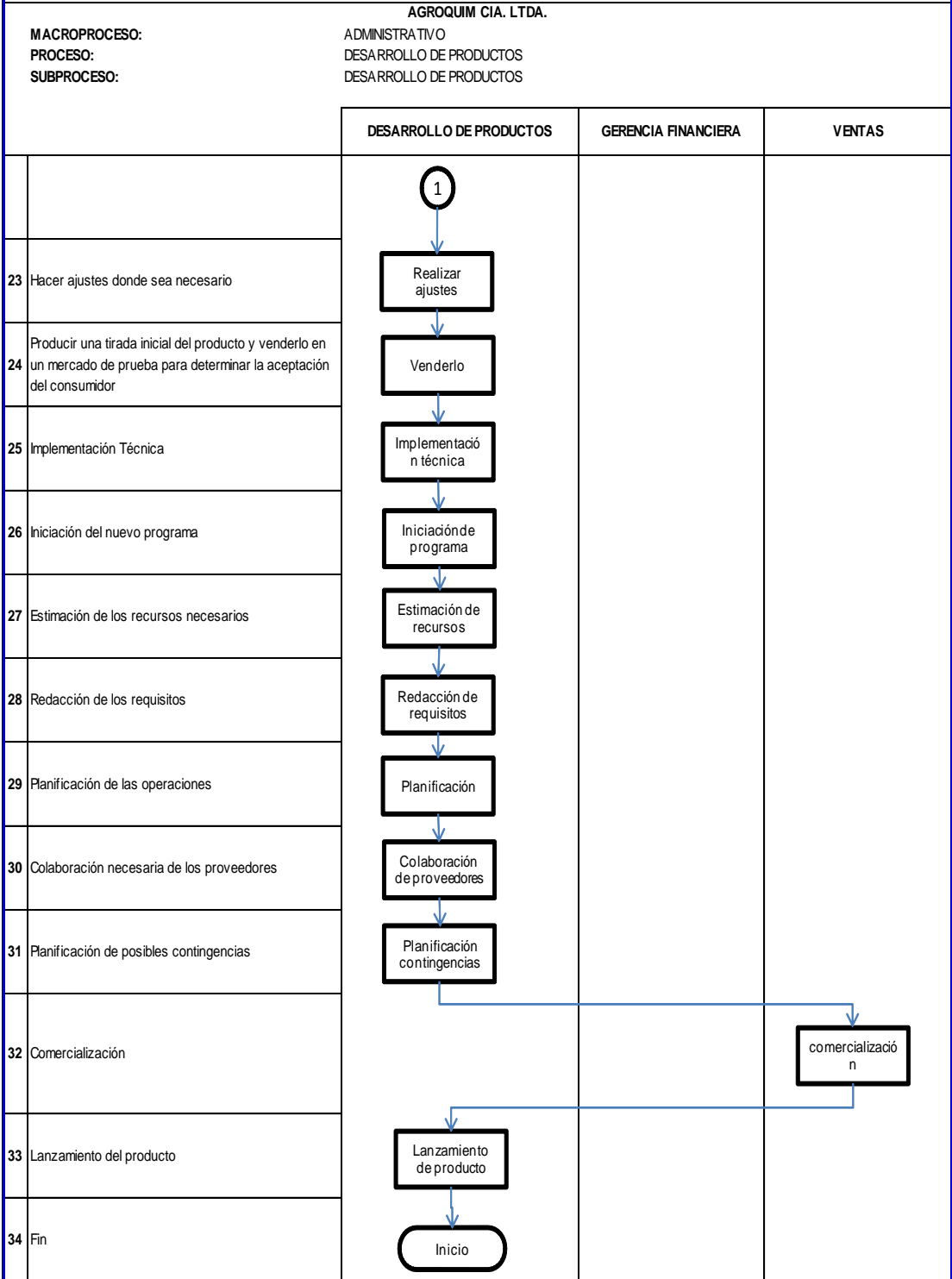



	<b>AGROQUIM CIA. LTDA.</b>	E-1
<b>MACROPROCESO</b>	ADMINISTRATIVO	
<b>PROCESO</b>	DESARROLLO DE PRODUCTOS	
<b>SUBPROCESO</b>	DESARROLLO DE PRODUCTO	
<b>FECHA DE ELABORACIÓN:</b>	25 - 05 – 2004	
<b>CARGO DEL RESPONSABLE:</b>	DESARROLLO DE PRODUCTO	
<b>NOMBRE DEL RESPONSABLE:</b>	Ing. Carlos Balladares	
<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Inicio</li> <li>b. Generación de ideas dentro de la empresa;</li> <li>c. Ideas para nuevos productos obtenidas de clientes, departamento de Investigación y desarrollo, competencia, grupos objetivo, empleados o ferias comerciales;</li> <li>d. Generar algunas de las técnicas formales de generación de ideas como: creación de listas, análisis de problemas;</li> <li>e. Filtrado de la idea;</li> <li>f. Eliminación de conceptos que no encajan;</li> <li>g. Determinar si el mercado objetivo se beneficiará del producto;</li> <li>h. Observar si es técnicamente viable fabricar este producto;</li> <li>i. Analizar si generará beneficios el producto;</li> <li>j. Desarrollo del concepto y prueba;</li> <li>k. Desarrollar los detalles de marketing;</li> <li>l. Identificar cuál es el mercado objetivo;</li> <li>m. Analizar cómo reaccionarán los consumidores al producto;</li> <li>n. Identificar cómo se producirá el producto;</li> <li>o. El Gerente Financiero deberá analizar cuál será su costo de producirlo;</li> <li>p. Probar el concepto preguntando a una muestra de los consumidores potenciales qué piensan de la idea;</li> <li>q. Estimar aproximadamente el precio de venta;</li> <li>r. Estimar los volúmenes de venta;</li> </ul>		

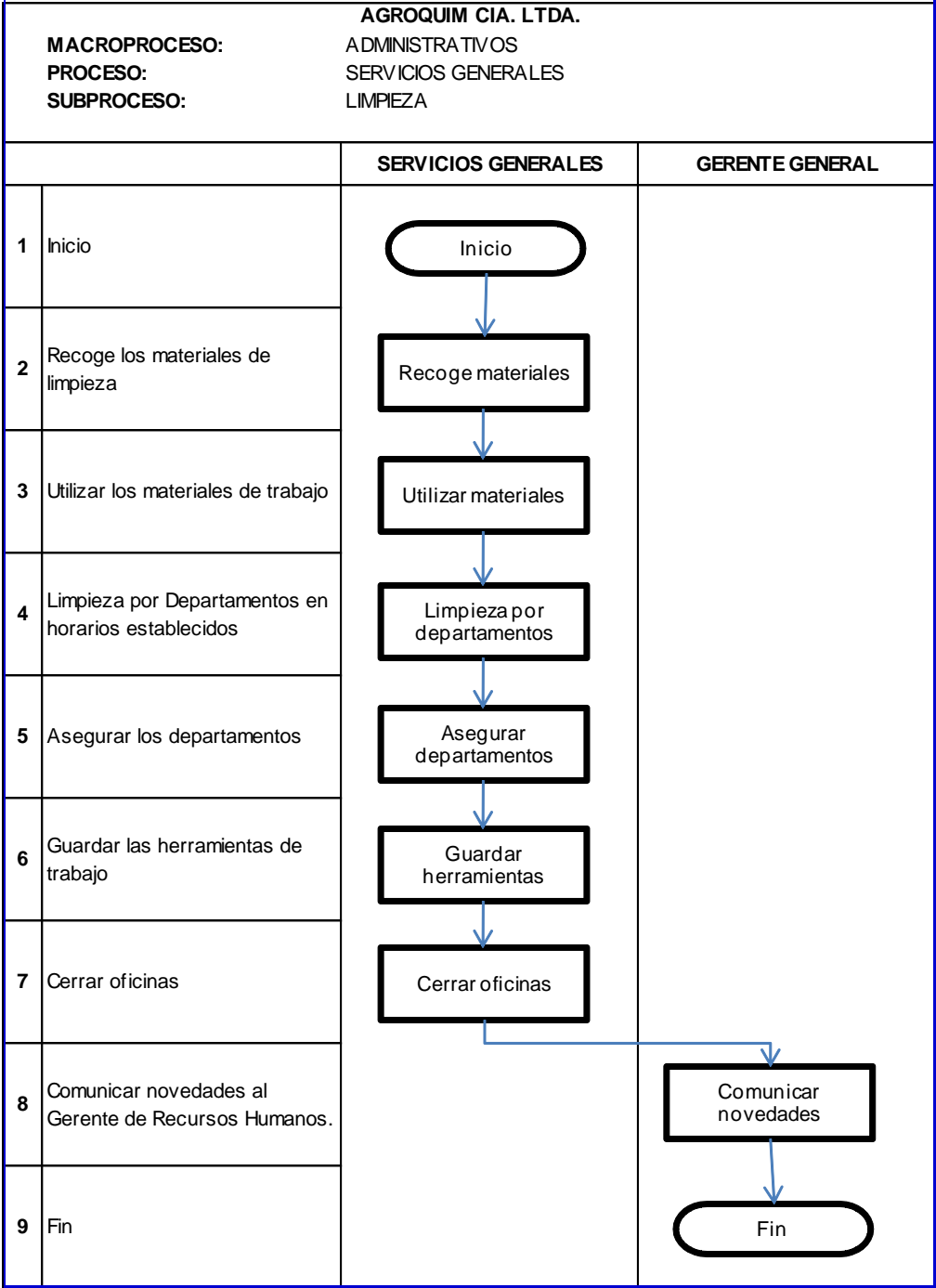


- s.** Estimar los beneficios;
- t.** Test de mercado;
- u.** Producir un prototipo físico;
- v.** Probar el producto en situaciones típicas de uso;
- w.** Hacer ajustes donde sea necesario;
- x.** Producir una tirada inicial del producto y venderlo en un mercado de prueba para determinar la aceptación del consumidor;
- y.** Implementación Técnica;
- z.** Iniciación del nuevo programa;
- aa.** Estimación de los recursos necesarios;
- bb.** Redacción de los requisitos;
- cc.** Planificación de las operaciones;
- dd.** Colaboración necesaria de los proveedores;
- ee.** Planificación de posibles contingencias;
- ff.** Comercialización;
- gg.** Lanzamiento del producto;
- hh.** Fin.



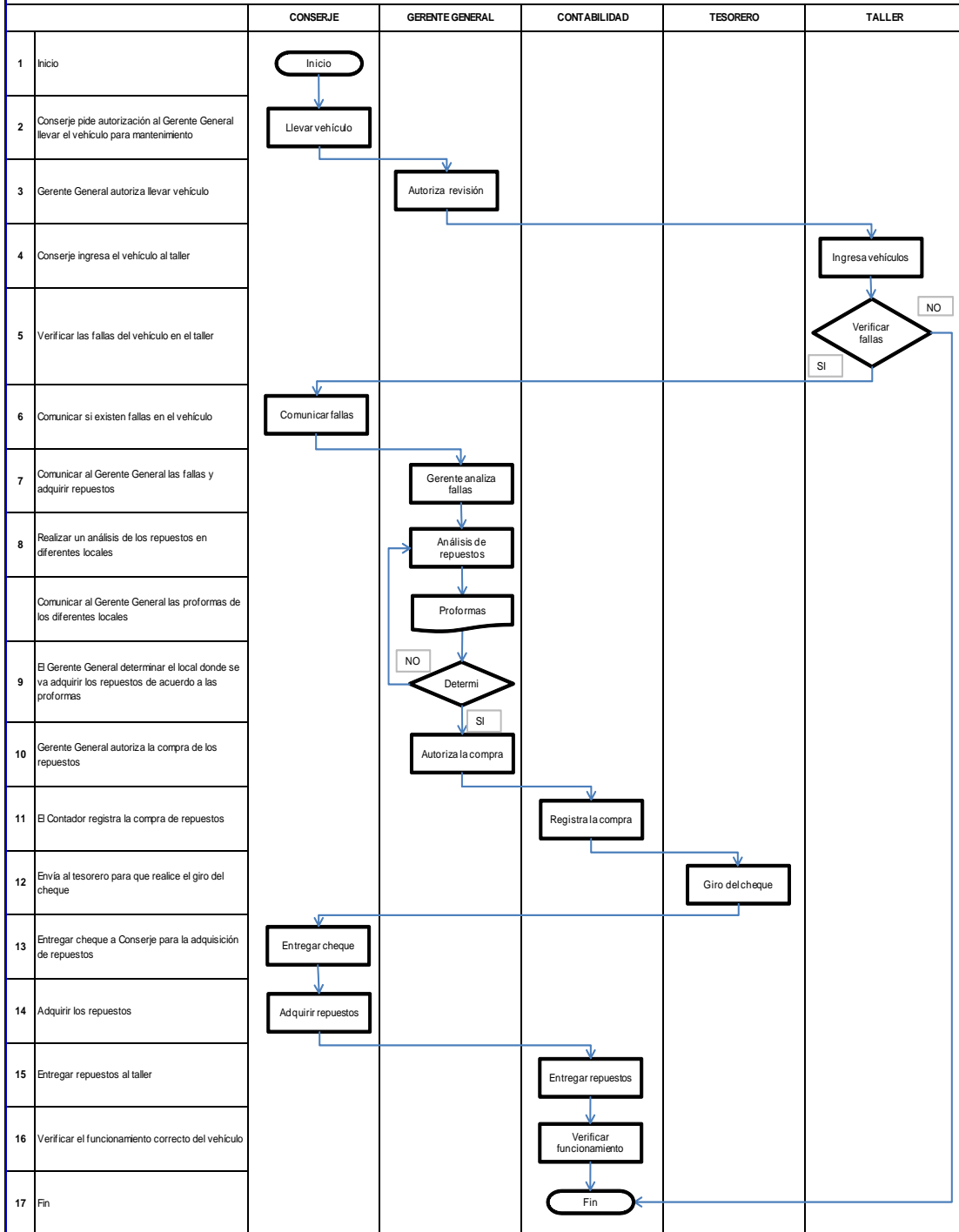



	<b>AGROQUIM CIA. LTDA.</b>	F-1
<b>MACROPROCESO</b>	ADMINISTRATIVO	
<b>PROCESO</b>	SERVICIOS GENERALES	
<b>SUBPROCESO</b>	LIMPIEZA	
<b>FECHA DE ELABORACIÓN:</b>	25 - 05 – 2004	
<b>CARGO DEL RESPONSABLE:</b>	SERVICIOS GENERALES	
<b>NOMBRE DEL RESPONSABLE:</b>	Sr. Diego Lema	
<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Inicio</li> <li>b. Recoge los materiales de limpieza;</li> <li>c. Utilizar los materiales de trabajo;</li> <li>d. Limpieza por Departamentos en horarios establecidos;</li> <li>e. Asegurar los departamentos;</li> <li>f. Guardar las herramientas de trabajo;</li> <li>g. Cerrar oficinas;</li> <li>h. Comunicar novedades al Gerente de Recursos Humanos.;</li> <li>i. Fin.</li> </ul>		



<b>AGROQUIM</b> C. Ltda.	<b>AGROQUIM CIA. LTDA.</b>	F-2
<b>MACROPROCESO</b>	ADMINISTRATIVO	
<b>PROCESO</b>	SERVICIOS GENERALES	
<b>SUBPROCESO</b>	MANTENIMIENTO DE VEHÍCULOS	
<b>FECHA DE ELABORACIÓN:</b>	25 - 05 – 2004	
<b>CARGO DEL RESPONSABLE:</b>	SERVICIOS GENERALES	
<b>NOMBRE DEL RESPONSABLE:</b>	Sr. Diego Lema	
<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Inicio</li> <li>b. Conserje pide autorización al Gerente General llevar el vehículo para mantenimiento;</li> <li>c. Gerente General autoriza llevar vehículo;</li> <li>d. Conserje ingresa el vehículo al taller;</li> <li>e. Verificar las fallas del vehículo en el taller;</li> <li>f. Comunicar si existen fallas en el vehículo;</li> <li>g. Comunicar al Gerente General las fallas y adquirir repuestos;</li> <li>h. Realizar un análisis de los repuestos en diferentes locales;</li> <li>i. Comunicar al Gerente General las proformas de los diferentes locales;</li> <li>j. El Gerente General determinar el local donde se va adquirir los repuestos de acuerdo a las proformas;</li> <li>k. Gerente General autoriza la compra de los repuestos;</li> <li>l. El Contador registra la compra de repuestos;</li> <li>m. Envía al tesorero para que realice el giro del cheque;</li> <li>n. Entregar cheque a Conserje para la adquisición de repuestos;</li> <li>o. Adquirir los repuestos;</li> <li>p. Entregar repuestos al taller;</li> <li>q. Verificar el funcionamiento correcto del vehículo;</li> <li>r. Fin.</li> </ul>		

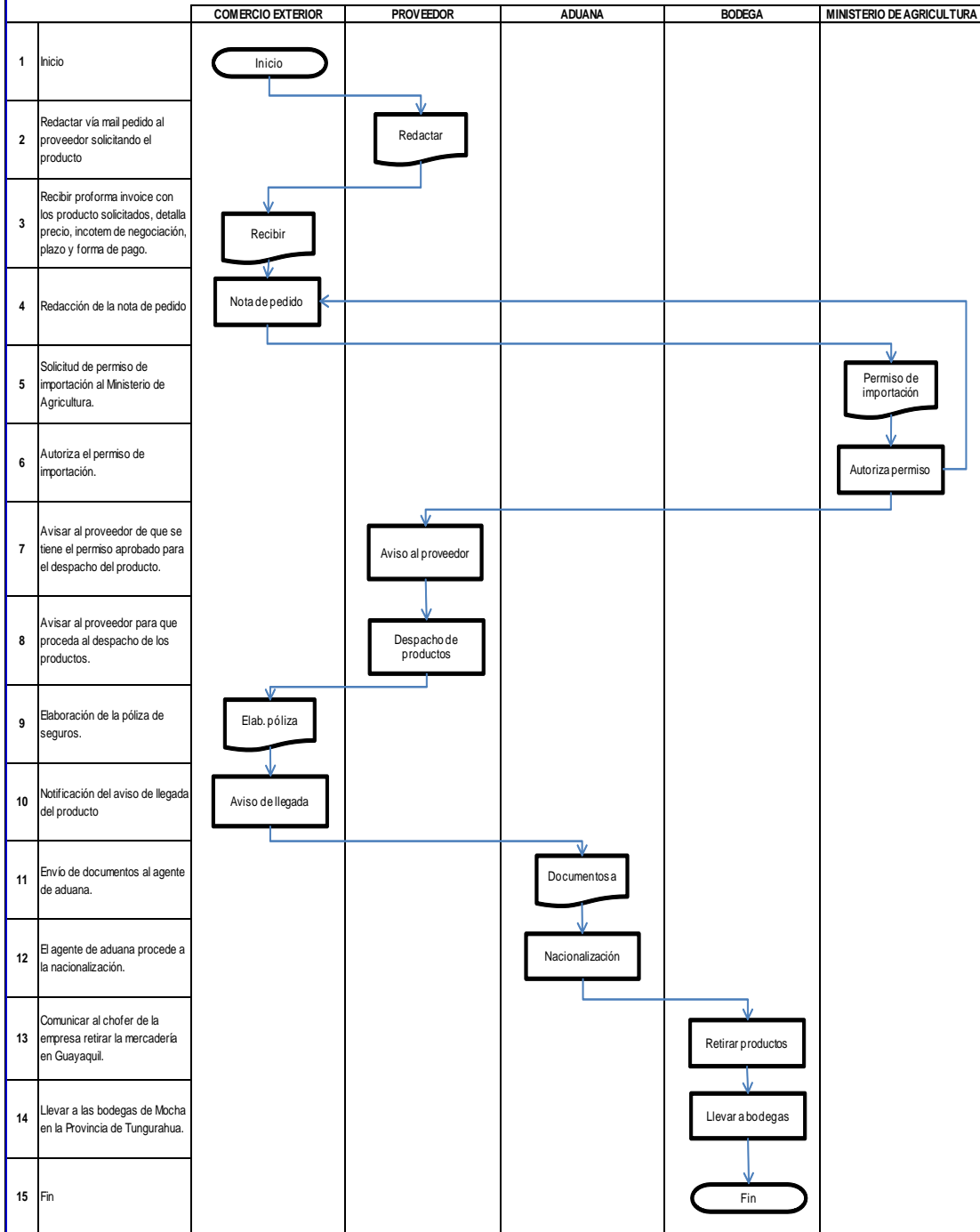
MACROPROCESO: ADMINISTRATIVOS  
 PROCESO: SERVICIOS GENERALES  
 SUBPROCESO: MANTENIMIENTO DE VEHICULO




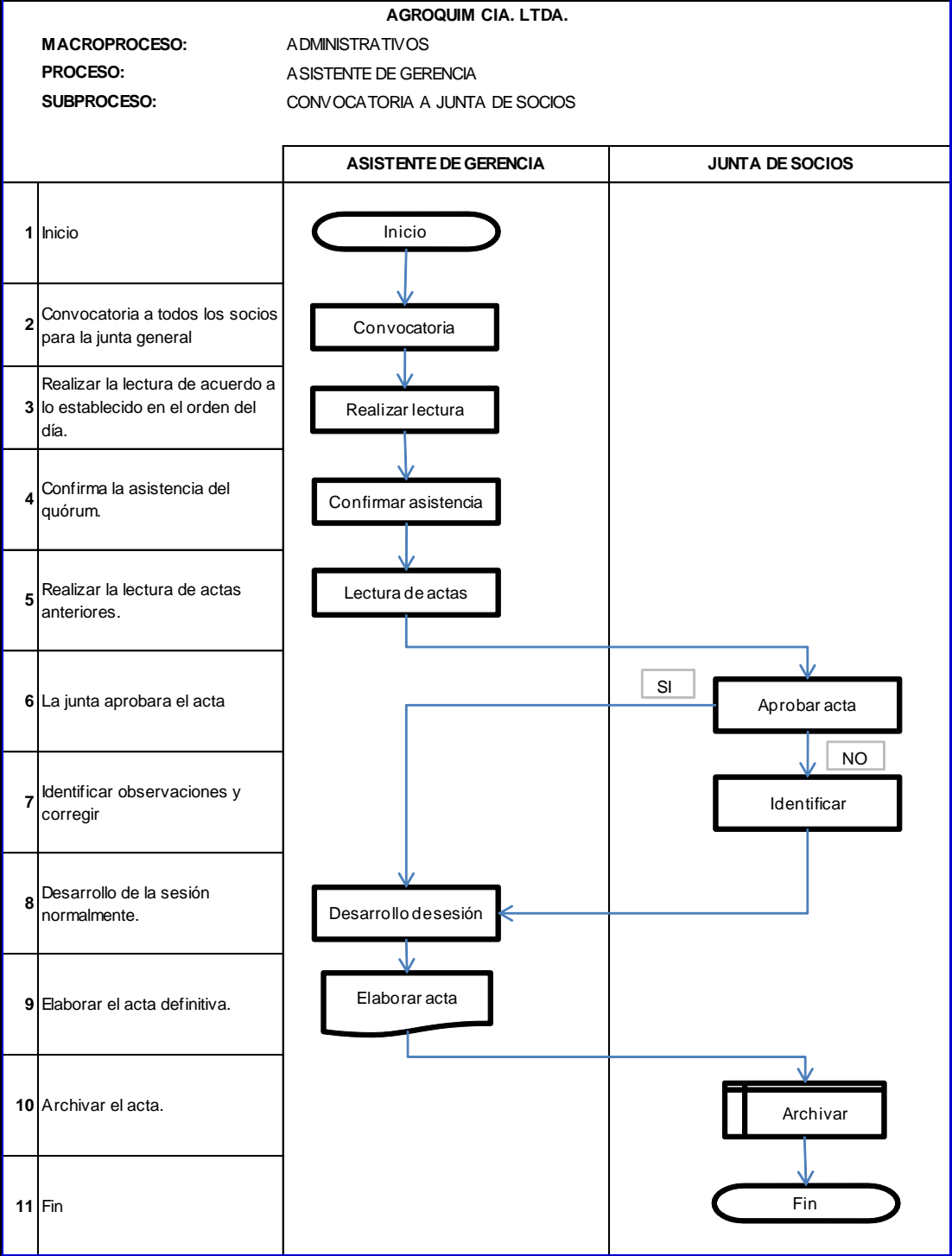
	<b>AGROQUIM CIA. LTDA.</b>	G-1
<b>MACROPROCESO</b>	ADMINISTRATIVO	
<b>PROCESO</b>	COMERCIO EXTERIOR	
<b>SUBPROCESO</b>	ADQUISICIÓN, PERMISOS, ENTREGA DE PRODUCTOS IMPORTADOS.	
<b>FECHA DE ELABORACIÓN:</b>	25 - 05 – 2004	
<b>CARGO DEL RESPONSABLE:</b>	COMERCIO EXTERIOR	
<b>NOMBRE DEL RESPONSABLE:</b>	Lic. Mauro Cadena	
<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Inicio</li> <li>b. Redactar vía mail pedido al proveedor solicitando el producto;</li> <li>c. Recibir proforma invoice con los productos solicitados, detalla precio, incotem de negociación, plazo y forma de pago;</li> <li>d. Redacción de la nota de pedido;</li> <li>e. Solicitud de permiso de importación al Ministerio de Agricultura.;</li> <li>f. Autoriza el permiso de importación;</li> <li>g. Avisar al proveedor de que se tiene el permiso aprobado para el despacho del producto;</li> <li>h. Avisar al proveedor para que proceda al despacho de los productos;</li> <li>i. Elaboración de la póliza de seguros;</li> <li>j. Notificación del aviso de llegada del producto;</li> <li>k. Envío de documentos al agente de aduana;</li> <li>l. El agente de aduana procede a la nacionalización;</li> <li>m. Comunicar al chofer de la empresa retirar la mercadería en Guayaquil;</li> <li>n. Llevar a las bodegas de Mocha en la Provincia de Tungurahua;</li> <li>o. Fin.</li> </ul>		




**MACROPROCESO:** ADMINISTRATIVOS  
**PROCESO:** COMERCIO EXTERIOR  
**SUBPROCESO:** ADQUISICIÓN, PERMISOS, ENTREGA DE PRODUCTOS IMPORTADOS.

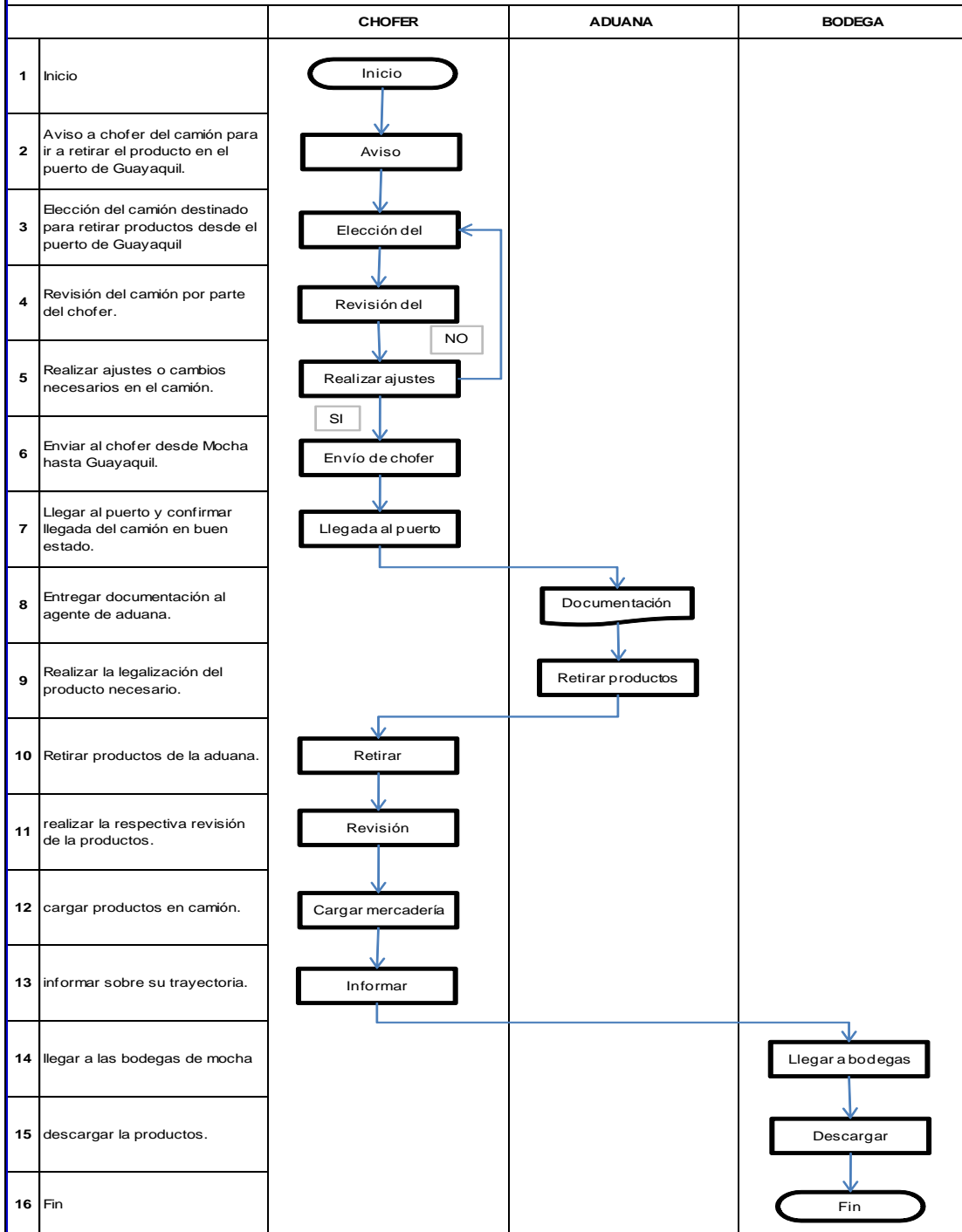



	<b>AGROQUIM CIA. LTDA.</b>	H-1
<b>MACROPROCESO</b>	ADMINISTRATIVO	
<b>PROCESO</b>	ASISTENTE DE GERENCIA	
<b>SUBPROCESO</b>	CONVOCATORIA A JUNTA DE SOCIOS	
<b>FECHA DE ELABORACIÓN:</b>	25 - 05 – 2004	
<b>CARGO DEL RESPONSABLE:</b>	ASISTENTE DE GERENCIA	
<b>NOMBRE DEL RESPONSABLE:</b>	Lcda. Maribel García	
<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Inicio</li> <li>b. Convocatoria a todos los socios para la junta general;</li> <li>c. Realizar la lectura de acuerdo a lo establecido en el orden del día;</li> <li>d. Confirma la asistencia del quórum;</li> <li>e. Realizar la lectura de actas anteriores;</li> <li>f. La junta aprobara el acta;</li> <li>g. Identificar observaciones y corregir;</li> <li>h. Desarrollo de la sesión normalmente;</li> <li>i. Elaborar el acta definitiva;</li> <li>j. Archivar el acta;</li> <li>k. Fin.</li> </ul>		



	<b>AGROQUIM CIA. LTDA.</b>	I-1
<b>MACROPROCESO</b>	ADMINISTRATIVO	
<b>PROCESO</b>	LOGÍSTICA	
<b>SUBPROCESO</b>	RECEPCIÓN DE PRODUCTOS, TRANSPORTACIÓN HACIA LA BODEGA.	
<b>FECHA DE ELABORACIÓN:</b>	25 - 05 – 2004	
<b>CARGO DEL RESPONSABLE:</b>	LOGÍSTICA	
<b>NOMBRE DEL RESPONSABLE:</b>	Lic. Fausto Cadena	
<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Inicio</li> <li>b. Aviso a chofer del camión para ir a retirar el producto en el puerto de Guayaquil;</li> <li>c. Elección del camión destinado para retirar productos desde el puerto de Guayaquil;</li> <li>d. Revisión del camión por parte del chofer;</li> <li>e. Realizar ajustes o cambios necesarios en el camión;</li> <li>f. Enviar al chofer desde Mocha hasta Guayaquil;</li> <li>g. Llegar al puerto y confirmar llegada del camión en buen estado;</li> <li>h. Entregar documentación al agente de aduana;</li> <li>i. Realizar la legalización del producto necesario;</li> <li>j. Retirar productos de la aduana;</li> <li>k. Realizar la respectiva revisión de los productos;</li> <li>l. Cargar productos en camión;</li> <li>m. Informar sobre su trayectoria;</li> <li>n. Llegar a las bodegas de mocha;</li> <li>o. Descargar los productos;</li> <li>p. Fin.</li> </ul>		

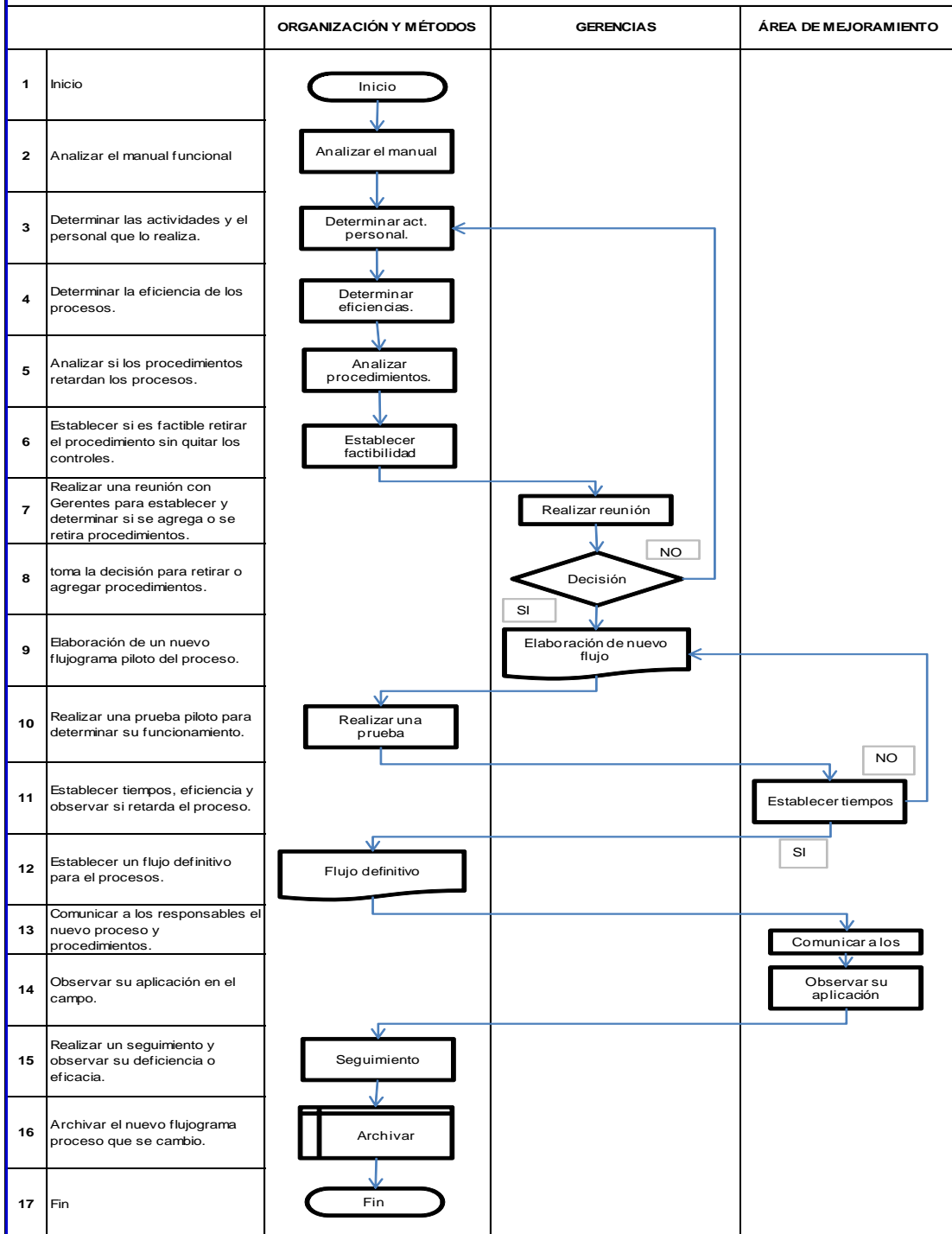
**MACROPROCESO:** ADMINISTRATIVOS  
**PROCESO:** LOGÍSTICA  
**SUBPROCESO:** RECEPCIÓN DE PRODUCTOS, TRANSPORTACIÓN HACIA LA BODEGA.



	<b>AGROQUIM CIA. LTDA.</b>	J-1
<b>MACROPROCESO</b>	ADMINISTRATIVO	
<b>PROCESO</b>	ORGANIZACIÓN Y MÉTODOS	
<b>SUBPROCESO</b>	ANÁLISIS DE PROCESOS	
<b>FECHA DE ELABORACIÓN:</b>	25 - 05 – 2004	
<b>CARGO DEL RESPONSABLE:</b>	ORGANIZACIÓN Y MÉTODOS	
<b>NOMBRE DEL RESPONSABLE:</b>	Ing. Javier Aguirre	
<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Inicio</li> <li>b. Analizar el manual funcional;</li> <li>c. Determinar las actividades y el personal que lo realiza;</li> <li>d. Determinar la eficiencia de los procesos;</li> <li>e. Analizar si los procedimientos retardan los procesos;</li> <li>f. Establecer si es factible retirar el procedimiento sin quitar los controles;</li> <li>g. Realizar una reunión con Gerentes para establecer y determinar si se agrega o se retira procedimientos;</li> <li>h. toma la decisión para retirar o agregar procedimientos;</li> <li>i. Elaboración de un nuevo flujograma piloto del proceso;</li> <li>j. Realizar una prueba piloto para determinar su funcionamiento;</li> <li>k. Establecer tiempos, eficiencia y observar si retarda el proceso;</li> <li>l. Establecer un flujo definitivo para el proceso;</li> <li>m. Comunicar a los responsables el nuevo proceso y procedimientos;</li> <li>n. Observar su aplicación en el campo;</li> <li>o. Realizar un seguimiento y observar su deficiencia o eficacia;</li> <li>p. Archivar el nuevo flujograma proceso que se cambio;</li> <li>q. Fin.</li> </ul>		

**MACROPROCESO:**  
**PROCESO:**  
**SUBPROCESO:**

ADMINISTRATIVOS  
ORGANIZACIÓN Y MÉTODOS  
ANÁLISIS DE PROCESOS



## **3.2. Análisis FODA**

### **3.2.1. Fortalezas**

- Sus técnicos tienen gran credibilidad entre los dueños de almacenes y los agricultores, debido a la efectividad de sus recetas para las diferentes enfermedades del campo.
- Es una empresa que cumple puntualmente con sus obligaciones, solamente en ocasiones especiales pide la postergación en el pago de alguna deuda, debido a esto los proveedores, tanto locales como del exterior, tienen gran consideración y admiración a Agroquim Cía. Ltda., ayudándole con descuentos especiales por pronto pago y plazos atractivos para el pago.
- El tener valores definidos indispensable, ya que logra más que reconocimiento externo el reconocimiento interno y el bienestar de hacer las cosas, es decir, de esta manera Agroquim. Cía. Ltda., logra sentirse bien consigo mismo.
- Agroquim Cía. Ltda., se encuentra muy bien posicionada en el mercado, lo cual tiene bien establecido sus clientes potenciales generando así un compromiso directo con la empresa, y sus proveedores mantienen un privilegio exclusivo con la empresa.

### **3.2.2. Oportunidades**

- Se observa que, si bien es cierto, Agroquim Cía. Ltda., se ha dedicado a la venta de agroquímicos para campo abierto, existe gran interés de las florícolas por los productos de la empresa, por



lo que Agroquim Cía. Ltda. está motivada en desarrollar y adquirir productos para el sector florícola y de esta manera intervenir en este mercado.

- Dentro de nuestra actividad, también se ve el interés de empresas de gran prestigio en el exterior, en que Agroquim Cía. Ltda. sea el distribuidor exclusivo en el Ecuador de sus productos, desarrollados especialmente para el cuidado de las flores, por lo que esta circunstancia es una gran oportunidad para la empresa debido a que, si logra estas representaciones, sus ventas aumentarían en un 40%.
- El gobierno esta incentivando a las personas de zonas rurales a que se dediquen a la agricultura, y que se activen de nuevos sus cultivos, mediante créditos que otorga el Banco Nacional de Fomento, este es un factor muy importante para la empresa ya que al momento de la reactivación agrícola, se generar una demanda de productos ya sea insecticidas como fertilizantes, lo cual genera que la producción y las ventas se incrementen.

### 3.2.3. Debilidades

DEBILIDADES	ESTRATEGIAS	RESULTADOS
<p>Si bien Agroquim Cía. Ltda., tiene un gran prestigio ganado a lo largo de los años, entre sus debilidades podemos encontrar que ha descuidado la organización funcional de su personal, la empresa está mal acostumbrada a que sus empleados sean polifuncionales, sin asignarles funciones específicas para sus puestos de trabajo, por lo que se identifica como una debilidad lo cual no hace que se oriente a sus empleados a desempeñarse mejor dentro de la organización.</p>	<p>El departamento de Organización y Métodos debe generar un ambiente de trabajo y colaboración, lo cual hace que se cumpla los procesos, además deben realizar un análisis detallado de todos los procesos para observar su funcionalidad dentro del campo, capacitar al personal e informar sobre los beneficios que traer el realizar y cumplir los procesos para mantener un control adecuado y no incurrir en errores frecuentes y para la optimización del tiempo</p>	<p>Todos los empleados van a ser eficientes en sus funciones y conocer sus limitaciones, todos los empleados van a colaborar y entender que los procesos son para mejorar y facilitar las operaciones, además van interactuar entre todos las gerencias y departamentos para así tener información clara y precisa, es así que los empleados van a tener una visión clara de cómo funciona la empresa.</p>
<p>Los empleados no tienen claro los procedimientos y procesos que se deben realizar de acuerdo a las funciones que</p>	<p>El departamento de organización y métodos conciente a todos los empleados que hacer bien las cosas hace que la empresa crezca,</p>	<p>La capacitación que se realiza a los empleados sobre la aplicación de procesos van a cooperar a que las funciones que realizan</p>

<p>desempeñan.</p>	<p>además de esto deben conversar con cada uno de los empleados y detallar que es lo que realizan y hasta donde tienen autoridad, así se puede tener en consideración si se agrega o se omite algún proceso, al finalizar el análisis se debe realizar una capacitación con cada uno de los empleados e indicar funciones, jerarquía, y restricciones.</p>	<p>de acuerdo a sus cargos, es así que los empleados deben tener en claro los procedimientos y saber que la inclusión de un procedimiento es necesario para que los controles se puedan aplicar correctamente, y que se minimice los riesgos de fraude.</p>
<p>No posee un sistema contable adecuado, es así que poseen problemas en la generación de información y en la actualización de datos.</p>	<p>El Gerente General conjuntamente con el Gerente Financiero y Contador, deben establecer y analizar la posibilidad de adquirir un sistema contable que facilite y optimice las operaciones financieras, el contador debe realizar un informe detallado de lo que debe contener el sistema:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Acceso y clave de acceso para cada uno de los usuarios.</li> <li>• Módulos y submodulos que debe contener.</li> </ul>	<p>La aplicación de un sistema contable va a facilitar a que la información sea eficiente, clara y oportuna, para una mejor toma de decisiones, y que el Gerente Financiero pueda anticiparse a posibles riesgos a los que pueda prevenir y realizar acciones que sean rápidas y oportunas.</p>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Limitaciones de los empleados a los módulos.</li> <li>• Soporte de hardware.</li> <li>• Costos de adquisición, implementación y capacitación.</li> <li>• Utilidades.</li> <li>• Beneficios.</li> <li>• Ventajas y desventajas con otros sistemas.</li> </ul>	
<p>No existe una comunicación sistemática entre los diferentes departamentos, es así que no poseen actualizado lo que se tiene en bodega y lo registrado.</p>	<p>Analizar la posibilidad de adquirir un sistema de comunicación interna;</p> <p>"Intranet: Es una red privada que la tecnología Internet usó como arquitectura elemental, además permiten a los usuarios trabajar juntos de un modo más sencillo y efectivo, este permite colaborar en proyectos, compartir información, llevar a cabo conferencias visuales, y establecer procedimientos seguros para el trabajo de producción"<sup>13</sup>.</p> <p>Mediante este tipo de comunicación interna facilitaría el contacto entre todos los departamentos de la empresa, optimizando recursos y teniendo información actualizada.</p>	<p>La comunicación sistemática mediante la tecnología actual mejora y facilita la toma de decisiones, de tal manera que se pueda minimizar la burocracia y que la información lleve de forma rápida, clara y oportuna haciendo de esta la optimización de recursos.</p>

<sup>13</sup> <http://www.monografias.com/trabajos12/intrants/intrants.shtml>

<p>Realizan presupuestos el cual no tienen una proyección y un análisis exhaustivo, esto hace que en ocasiones se salgan de lo proyectado y no cumplen las estimaciones que se realizaron, incurriendo en endeudamiento a corto plazo.</p>	<p>Deben realizar reuniones entre el Gerente de Ventas y Desarrollo de Producto con el de encargado de Ventas, para de esta manera realizar un informe en donde contenga:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ventas anuales.</li> <li>• Ventas mensuales.</li> <li>• Ventas con los productos más comercializados y los que se encuentran en bodega.</li> <li>• Costo de productos</li> <li>• Precios de los productos frente a la competencia.</li> <li>• Margen de utilidad.</li> <li>• Porcentaje de desperdicios.</li> <li>• Estadística de las ventas de los anteriores 3 años.</li> <li>• Proyección del mercado.</li> </ul>	<p>Al momento que la empresa posea un método adecuado para la elaboración de presupuestos el cual este elaborado de acuerdo a sus necesidades, esto contribuirá a que las estimaciones que han realizado sean acertadas y se cumplan de acuerdo a su realidad;</p>
<p>En ocasiones los pagos que se realizan no son controlados por el Gerente Financiero, sino que pasa directamente a tesorería para que se realice el pago.</p>	<p>Estrictamente debe constar en los documentos el visto bueno o rubrica del gerente financiero para que el tesorero pueda realizar el pago, el cual una de las estrategias</p>	<p>Todos los pagos que se han generado diariamente por parte del tesorero, tenga conocimiento el Gerente Financiero y que tenga una revisión y autorización del</p>

	<p>que podría tomar es que pida un reporte diario de los pagos que se realizaron y comprobar si se reviso o no escogiendo al azar los pagos.</p>	<p>mismo, para de esta manera minimizar el riesgo de que el tesorero pueda generar pagos indebidos o pagos sin autorización.</p>
<p>Realizan el presupuesto de publicidad en base solo a un porcentaje mayor al utilizado el año anterior, lo cual lo hace muy sencillo y no con un plan analítico en base a las posibles ventas que se pueden generar,</p>	<p>El Gerente Financiero y Gerente de Ventas y Desarrollo de Producto deben establecer parámetros y lineamientos sobre la publicidad de sus productos, el cual es la base fundamental para que los clientes sepan que es y para qué sirve, es así que se debe contar con un plan el cual contenga:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Los medios adecuados para realizar la publicidad de sus productos.</li> <li>• Los costos de publicidad.</li> <li>• Si se piensa contratar alguna empresa de publicidad.</li> <li>• Que beneficios va a traer la publicidad.</li> <li>• En donde se va a realizar.</li> </ul>	<p>Al momento de realizar las proyecciones para el presupuesto de ventas están van a tener fundamentos y un análisis más detallado y preciso en las cifras con las que se pretende ajusta para el nuevo año, lo cual generaría mayor confianza y una base para tener en cuenta los gastos más adecuados y los medios más efectivos con los cuales los productos podrían tener mayor demanda.</p>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A tipo de mercado va dirigido.</li> <li>• Evolución del mercado.</li> </ul> <p><b>Métodos de Presupuestos para Publicidad:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Presupuesto con base en ventas</b></li> </ul> <p><b>Porcentaje de ventas del año anterior.</b> La empresa asigna un presupuesto que va desde el 2 hasta el 10 por ciento de las ventas que la empresa logró en el último ejercicio.</p> <p><b>Porcentaje sobre pronóstico de ventas.</b> Aquí, el porcentaje se asigna de acuerdo con las ventas que se esperan para el ejercicio en curso. Es decir, se pronostican las ventas y sobre el resultado de este pronóstico se asigna un porcentaje de entre el 2 y el 9 por ciento para las actividades comerciales donde está incluida la publicidad</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Presupuesto por paridad competitiva (Share of voice)</b></li> </ul> <p>Este es un método utilizado por las grandes empresas, los corporativos que cuentan con un capital que les permite invertir significativas sumas de dinero en las actividades de mercadotecnia, particularmente en publicidad. Consiste en determinar un presupuesto que se encuentre a la par de los principales competidores, esto es, entre más dinero invierta la competencia, más dinero deberá invertir la empresa.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Presupuesto por incremento</b></li> </ul> <p>Consiste en tomar como base el presupuesto del año anterior y asignar un crecimiento calculado con indicadores como la inflación, sin hacer caso de las características del mercado o de los cambios que presenta el entorno.</p>	
--	---	--

	<p>Este modelo tiene la desventaja de que pierde validez año con año hasta resultar obsoleto, sobre todo cuando se aplica en condiciones económicas poco estables</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Método del objetivo y la tarea:</b></li> </ul> <p>El método más lógico para la determinación del presupuesto es el método del objetivo y la tarea, mediante el cual la compañía determina el presupuesto de promoción basándose en lo que quiere lograr con la promoción.</p> <p>Este método de presupuesto implica:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) definir los objetivos específicos de la promoción;</li> <li>2) determinar las tareas necesarias para el logro de esos objetivos, y</li> <li>3) calcular los costos del desempeño de esas tareas la suma de estos costos es el presupuesto de promoción propuesto.</li> </ol> <p>El método del objetivo y la tarea obliga a la gerencia a explicar en todos sus detalles sus hipótesis acerca de la relación entre los dólares gastados y los resultados de la promoción<sup>14</sup></p>	
<p>No tienen un registro sobre el análisis de los productos que necesitan ser reintroducidos o quizá una nueva presentación del producto.</p>	<p>El Gerente De Ventas y Desarrollo de producto debe determinar el portafolio de productos que posee y analizar si dentro de su portafolio existen productos que son innecesarios o que poseen un nivel bajo de ventas y que las mismas</p>	<p>Deben tener en cuenta que los productos necesitan ser analizados en el mercado, para que los clientes tengan en cuenta la variedad de productos y su utilización, esto generaría en la</p>

<sup>14</sup> <http://www.desarrollodeweb.com.ar/archivo/6-presupuesto-para-publicidad-en-pymes>



	<p>son esporádicas, además de identificar que producto se mantiene por mucho tiempo en bodega. Debe realizar un análisis para determinar si los productos que tienen bajo nivel de rotación es por falta de publicidad o una renovación en el diseño del producto, lo cual puede restringir que el producto se quede en bodega, lo cual mediante un plan de reintroducción de productos al mercado puede volverse un producto atractivo y que los clientes sepan de que se trata y para qué sirve.</p>	<p>empresa una demanda de la mayor parte de productos que comercializa y no que no permanezcan mucho tiempo en bodega.</p>
<p>No realizan respaldos de la información registrada en el sistema.</p>	<p>El Gerente General debe convocar a una reunión de todos los Gerentes y analizar la posibilidad, ventajas y beneficios que trae el poseer un sistema de información que respalde todas las transacciones que se realiza a diario en la empresa, con la</p>	<p>La información que se genera diariamente en todos las áreas de la empresa estén respaldadas, y que la empresa este segura de que la información no se va a perder o va a sufrir alteración en sus datos originales, lo cual es una ventaja generando confianza en</p>

	<p>finalidad de no perder información, por cualquier accidente que suceda dentro de la empresa.</p> <p>Las copias de seguridad son un proceso que se utiliza para salvar toda la información, es decir, un usuario, quiere guardar toda la información, o parte de la información, de la que dispone en el PC hasta este momento, realizará una copia de seguridad de tal manera, que lo almacenará en algún medio de almacenamiento tecnológicamente disponible hasta el momento como por ejemplo cinta, DVD, BluRay, en discos virtuales que proporciona Internet o simplemente en otro Disco Duro, para posteriormente si pierde la información, poder restaurar el sistema.<sup>15</sup></p>	<p>sus operaciones, teniendo en cuenta que esto se debería realizar de forma diaria bajo personal capacitado y con tecnología adecuada para que este sea de utilidad y apoyo para las diferentes áreas de la empresa</p>
--	--	--

<sup>15</sup>[http://es.wikipedia.org/wiki/Copia\\_de\\_seguridad](http://es.wikipedia.org/wiki/Copia_de_seguridad)

<p>No poseen un sistema de seguridad automatizado en las oficinas, el conserje es el encargado de cerrar o abrir los departamentos.</p>	<p>Se debe analizar la posibilidad de adquirir un sistema de seguridad interno, el cual se un medio de confianza para robos, además de incorporar a la empresa un dispositivo que controle la entrada de personas ajenas a la empresa, por ende se controla el exceso de salidas del personal. El cual se puede instalar cámaras de seguridad a la entrada y dentro de la empresa, en la puerta de entrada instalar un dispositivo el cual permita el ingreso de personas previa entrega de su identificación al guardia para otorgarle su tarjeta de ingreso.</p>	<p>Un sistema de seguridad es muy importante ya que de esta manera se puede identificar a las personas que ingresan o salen de la empresa teniendo así un control personal de cada individuo, además de esto colabora a identificar a personal no autorizado que se encuentre en áreas restringidas, incluyendo al personal de la empresa en horarios laborales y un sistema activo de alarmas en horas no laborables.</p>
<p>El contador en ocasiones no revisa que se encuentre toda la documentación necesaria para realizar el respectivo asiento contable.</p>	<p>El Gerente Financiero debe establecer parámetros para el cumplimiento sobre la entrega de información al contador, el cual debe dar cumplimiento dentro de la empresa y exigir que se le entregue los documentos completos</p>	<p>La revisión de que la documentación esté completa es una obligación del contador, de esta manera genera confianza en que las transacciones que se han generado contienen todas las autorizaciones necesarias y han sido</p>

	<p>si por alguna circunstancia no se entrega deberá dar un plazo para la entrega ya así exista información inmediata y adecuada, el cual ayuda para que no exista fraudes o problemas con organismos externos.</p>	<p>realizadas bajo los procedimientos adecuados, dejando constancia en la transacción la veracidad y autenticidad de los documentos.</p>
<p>Para realizar el trámite de desaduanización el encargado no cumple el proceso, es así que para traer los productos el chofer debe estar ahí por lo menos dos días antes, lo cual hace que se genere un gasto no presupuestado.</p>	<p>El Gerente de Comercio Exterior debe tener en cuenta que para retirar los productos en la aduana de Guayaquil debe ya estar listo para el embarque en los camiones, el cual debería comunicarse con el agente de aduana y confirmar si la mercadería ya está lista para embarcar en el camión, así se evita de incurrir en gastos de combustible, viáticos. Lo cual hace que genere un gasto no asignado y se pierde tiempo.</p>	<p>La generación del incumplimiento de los procesos hace que se genere gastos inesperados, lo cual mediante el proceder adecuado del Gerente de Comercio Exterior anticipándose a los tramites adecuados y la confirmación de la salida de los productos de la aduana generaría eficiencia y los gastos se generarían de acuerdo a lo presupuestado.</p>
<p>El inventario siempre se encuentra desactualizado entre lo que tienen en bodega y</p>	<p>El Contador debe por lo menos pedir a los encargados de la bodega que le envíen</p>	<p>Los Gerentes tengan a la mano los productos que se encuentran en bodega, para de esta</p>

<p>en el sistema contable.</p>	<p>semanalmente el inventario de bodega, para de esta manera pueda realizar una conciliación y poder determinar lo que en realidad existe en bodega, además debe realizar una inspección de la bodega constatando los productos que dicen en el reporte con lo físico.</p>	<p>manera determinar la compra de productos y poder tener en bodega la cantidad necesaria y así abastecer la demanda y no tener exceso de inventario y generar perdidas, además de tener información actualizada y poder tomar decisiones.</p>
<p>Para incurrir en gasto mediante caja chica, no tienen claro para que sirve, además existen algunos gastos que no poseen documentos de respaldo.</p>	<p>El Gerente General y el Gerente Financiero debe aclarar los gastos que se pueden hacer con caja chica, e indicar el monto máximo, además de especificar lo que se necesita para poder justificar el gasto que se efectúa, por ejemplo tener en cuenta una liquidación de compras.</p>	<p>Los gastos se harán de acuerdo a lo planificado y para los gastos necesarios e inmediatos lo cual por esto se necesita identificar que gastos y hasta que cantidad se puede cubrir con caja chica, lo cual generaría conciencia y el personal conocería la forma adecuada de la utilización y justificación de los gastos y así tener respaldos de los mismos.</p>

**Tabla 2: Estrategias para convertir debilidades en fortalezas**

### 3.2.4. Amenazas

AMENAZAS	ESTRATEGIAS	RESULTADOS
<p>Siempre una amenaza para Agroquim Cía. Ltda., va a ser la invasión de sus nichos de mercado por parte de la competencia. Otra amenaza ahora es la crisis económica mundial y la inestabilidad de los precios del petróleo, ya que la mayoría de los químicos son derivados del petróleo, por lo que la empresa se ha enfrentado con casos en que ha comprado productos a un precio elevado, después el precio internacional ha bajado, obligando por ende a Agroquim Cía. Ltda., a bajar el precio de ese producto, obteniendo un bajo margen de ganancia, o incluso, en algunos casos, se ha registrado pérdida en estas ventas.</p>	<p>La empresa debe continuar ofreciendo los productos a sus clientes pero deben tomar en cuenta que se necesita un valor agregado, es decir hacer que el cliente se comprometa con la empresa y sea fiel, el cual se va a decidir por nuestra empresa por los productos de calidad, buen servicio.</p> <p>El Gerente Financiero debe mantener un análisis y una estadística de las fluctuaciones del precio del petróleo, es así que se tenga una idea de cómo va a reaccionar el mercado internacional, además de realizar alianzas con proveedores, para no absorber todos los riesgos del mercado.</p>	<p>La compra de productos que la empresa realiza son bajo un análisis de mercado y de las variaciones y tendencias del precio del petróleo, para de esta manera hacer de esto una fortaleza y que la empresa obtenga beneficios en la compra de productos y utilidad de la venta de los mismos, generando así un mecanismo adecuado de análisis y poder tener una ventaja sobre sus competidores y que el porcentaje de posicionamiento de la empresa no se encuentre amenazada por la inclusión de empresas comercializadoras de productos químicos.</p>

<p>Las altas tasas de inflación y por tanto la pérdida de valor adquisitivo del dinero, ha producido que los precios sufran un incremento, y relativamente un pequeño descenso en las ventas.</p>	<p>La empresa debe mantener una relación directa con el cliente, es así que el aumento de los precios en los productos no generen un distanciamiento entre las dos partes, para lo cual la empresa debe ser condescendiente y mantener un sistema de crédito el cual le permita al cliente adquirir de igual o en un porcentaje menor a la compra normal.</p>	<p>La fidelidad de los clientes con la empresa es muy importante ya que así le comprometemos para que adquieran nuestros clientes dándoles confianza y beneficios, lo cual hace que estos no pierdan el interés de ser nuestros clientes y que los incrementos en los precios no sea un obstáculo para el distanciamiento con el cliente.</p>
<p>Existen productos que Agroquim Cía. Ltda., no comercializa, es así que la competencia tiene una ventaja sobre la empresa, y los clientes pueden preferir a la competencia.</p>	<p>Esta es una decisión que se debe analizar detalladamente, ya que ni por vender productos se va a incurrir en compras que no van a salir a la venta y que quizá generen pérdidas, deben realizar planes de mercadeo el cual indique si los productos que piensan comercializar se encuentran en un mercado saturado y si las empresas que la comercializan están bien posicionadas, y</p>	<p>La empresa va a tener un portafolio de productos el cual sean atractivos para los clientes y que estos sean de gran demanda, generando así competitividad y productos de calidad, generando así una oferta determinada de productos que sean atractivos para los clientes y que no generen pérdidas para la empresa.</p>

	que los productos son reconocidos por los clientes.	
El Ministerio de Agricultura por medio Agrocalidad determinen que algún producto o químico se restringido para la comercialización dentro del país, y que sea nocivo para la aplicación en los cultivos.	El Gerente de Comercio exterior debe ingresar diariamente a la página web de Agrocalidad para estar informado de los productos o insumos que han sido restringidos para la comercialización dentro del país, es así que mantendrían una ventaja ya que no realizarían compras de gana de productos que afectan y son nocivos a los cultivos nacionales.	La actualización diaria de lo que dicta Agrocalidad es indispensable para la compra de productos, es así que se evitaría compras de productos que han sido prohibidos para su comercialización dentro del país, y así prevenir compras inútiles y por ende perdidas en los mismos.

**Tabla 3: Estrategias para convertir Amenazas en oportunidades**



### 3.3. Microambiente

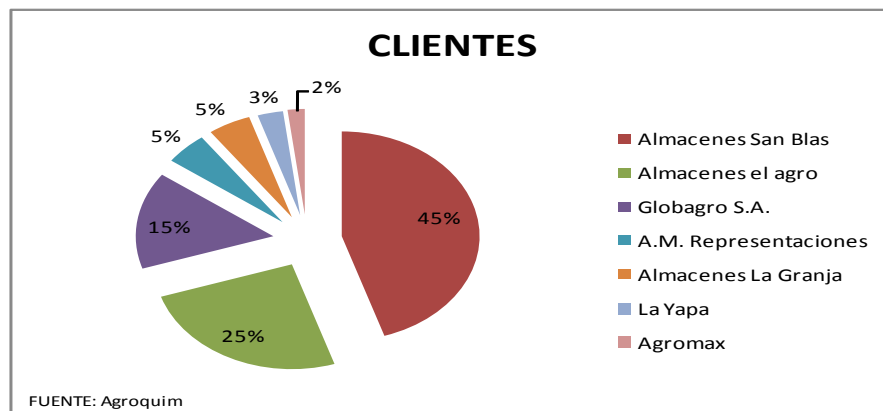
#### 3.3.1. Clientes

Los clientes potenciales y con mayor porcentaje de ventas que la empresa realiza son<sup>16</sup>:

<b>NOMBRES:</b>	<b>EMPRESA:</b>
Gustavo Moreta	Almacenes San Blas
Mariano Álvarez	Almacenes el agro
Ing. Diego Melo	Globagro S.A.
	A.M. Representaciones
	Almacenes La Granja
	La Yapa
	Agromax

**Tabla 4: Clientes de Agroquim. Cía. Ltda.**

<b>CLIENTES</b>	
Almacenes San Blas	45%
Almacenes el agro	25%
Globagro S.A.	15%
A.M. Representaciones	5%
Almacenes La Granja	5%
La Yapa	3%
Agromax	2%

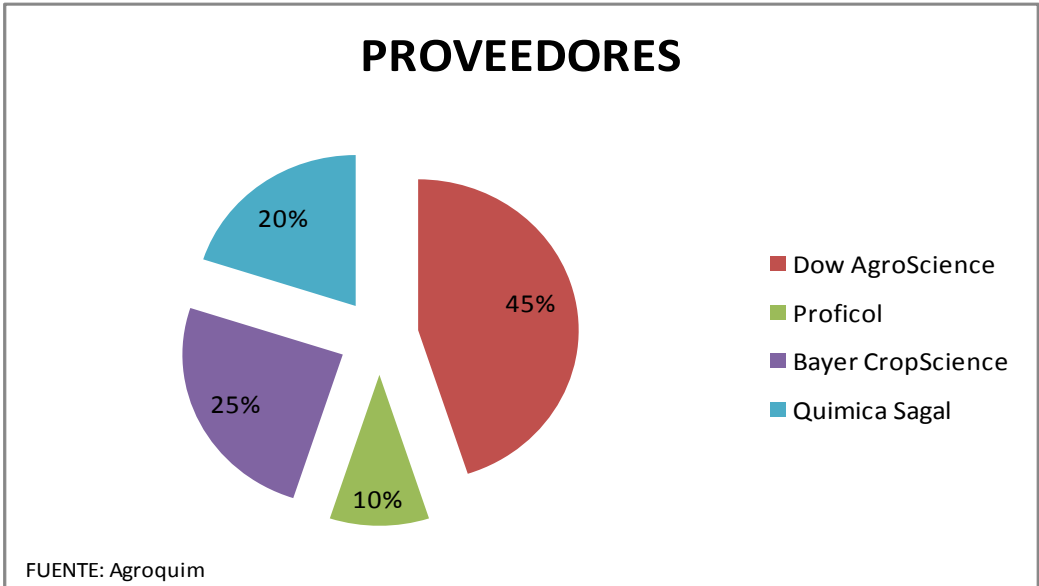


**Gráfico 6: Porcentaje de Participación de Clientes**

<sup>16</sup> Datos proporcionados por Agroquim Cía. Ltda.

### 3.3.2. Proveedores<sup>17</sup>

<b>PROVEEDORES</b>	
Dow AgroScience	45%
Proficol	10%
Bayer CropScience	25%
Quimica Sagal	20%



**Gráfico 7: Porcentaje de Participación de Proveedores**

<sup>17</sup> Datos proporcionados por Agroquim Cía. Ltda.

### 3.3.3. Competencia

EMPRESA	DIRECCIÓN	PRODUCTOS
<b>Agripac S.A.</b>	Matriz Guayaquil: Córdova 623 y P. Solano	<p><b>HERBICIDAS</b> Combo control total Derby 10.6 SL</p> <p><b>FUNGICIDAS</b> Avance 45 EC Bav istin FI</p> <p><b>FERTILIZANTES</b> Basfoliar algae Bonanza 20-20-20 Bonanza 3010-10</p>
<b>Farmagro S.A.</b>	Vía a Daule km 71/2, Guayaquil.	<p><b>HERBICIDAS</b> Bengala 2500 Clincher Combo control total Crosser SL Derby 10.6 SL</p> <p><b>FUNGICIDAS</b> Altivo Avance 45 EC Bav istin FI Cantus Wg Curathane</p> <p><b>NEMANTICIDAS</b> Carbofuran 10 G Fmc</p>

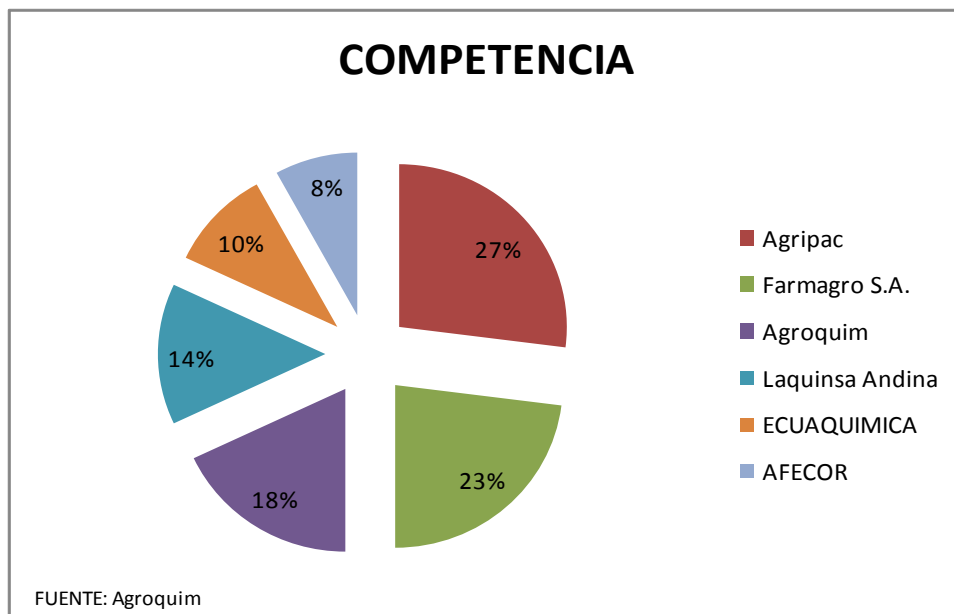
		<p><b>ACARICIDAS</b> Nissourun Kanemite</p> <p><b>FERTILIZANTES</b> Agro k Basfoliar algae Bonanza 1040-10 Bonanza 20-20-20 Bonanza 3010-10</p> <p><b>ASPERSORES</b> PJH 9000</p> <p><b>SEMILLAS</b> Brachlaria decumbens basilik Brachiarlas brizantha marandu Brachlaria brizantha.</p>
<b>Laquinsa Andina</b>	Cruz y Bolivia km 41 Guayaquil.	<p><b>FERTILIZANTES</b> Agro k Basfoliar algae Cosmo R menores Kelatex Nitrofoska</p> <p><b>FUNGICIDAS</b> Avance 45 EC Bav istin FI Cantus Wg Dithane M-45 Luxamin 50 SC</p>

<p><b>ECUAQUIMICA</b></p>	<p><b>Guayaquil:</b> Av. José Santiago Castillo y Av. Juan Tanca Marengo, Km. 1.8.  <b>Quito:</b> Avda. Ilaló Km.1.5 entre Alondras y Cisnes - Vía El Tingo.  <b>Cuenca</b> Av. España N° 1409 y Turuhuayco.  <b>Ambato</b> Av. Bolivariana, vía Baños Km. 2.5</p>	<p><b>FUNGICIDAS</b>  Vondozed 42  Vondozed 62 SC  Triziman D Topas 100EC  Tilt 250 EC Supertin 48SC Sico 250 EC  Score 250EC</p> <p><b>ACARICIDAS</b>  Tedion Polo 250 SC  Palmarol 35% EC  Omite CR  Omite 30 PM  Malathion 57% PM</p> <p><b>HERBICIDAS</b>  Roundup 747 Ranger 480 Pendimetalin  Pantera  Noweed 10WP  NewKill 60WG  Machete Krismat</p> <p><b>INSECTICIDAS</b>  Salvaje Puñete 48  Polo 250EC Palmarol  New BT 2X New BT 8L Match 50EC</p>
<p><b>AFECOR</b></p>	<p><b>Guayaquil:</b> Av. Juan Tanca Marengo km 3,5</p>	<p><b>FERTILIZANTES</b>  Acetamiprid  Alphacor  Attamix  Avalon  Bye-bye</p>

		<p><b>FUNGICIDAS</b></p> <p>Alfan  Azufre  Balear 720  Benocor wp  Cimox - m8</p> <p><b>HERBICIDAS</b></p> <p>2,4 d amina  Afalon  Aterbutox  Atrazina  Diuron  Domino 400</p>
--	--	--

**Tabla 5: Datos de productos que comercializa la competencia**

<b>COMPETENCIA</b>	
Agripac	27%
Farmagro S.A.	23%
Agroquim	18%
Laquinsa Andina	14%
ECUAQUIMICA	10%
AFECOR	8%



**Gráfico 8: Porcentaje de Participación de la Competencia**

## **3.4. Macroambiente**

### **3.4.1. Política**

El Ecuador en los últimos tiempos el país ha atravesado una gran crisis política como por ejemplo: destitución de presidentes, peleas entre partidos políticos, etc.

La constante inestabilidad política del país, que crea incertidumbre en la población y su futura situación, hace que la gente se oriente hacia la cultura del ahorro

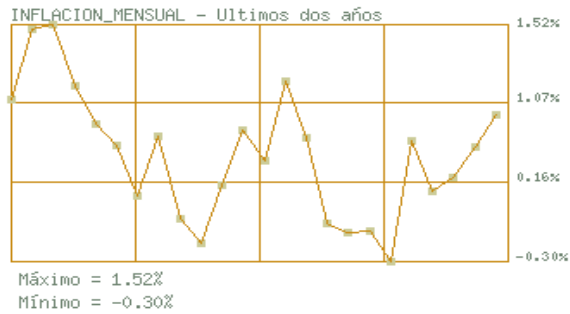
En la actualidad se encuentra un sistema político enfocado hacia el levantamiento y progreso de la gente pobre como normalmente se dice “socialismo del siglo XXI”, lo que hace es generar un sistema populista, generando mayor apoyo a la clase media-baja; por esta razón se trata de que se consuma productos elaborados en el país, lo cual tanto la política económica, trata de apoyar a las industrias que se encuentran en decadencia.

Este gobierno a tratado de financiar y promover el desarrollo agrícola, generando créditos hacia los pequeños y medianos productores, dando así créditos inmediatos, con bajas tasas de interés; con el afán de reactivar la agricultura y potencializar los cultivos en el país.



### 3.4.2. Económica

#### Inflación



**Gráfico 9: Inflación mensual**

#### VARIACIÓN DE LA INFLACIÓN MENSUAL<sup>18</sup>

FECHA	VALOR
Enero-31-2010	0.83 %
Diciembre-03-2009	0.58 %
Noviembre-30-2009	0.34 %
Octubre-31-2009	0.24 %
Septiembre-30-2009	0.63 %
Agosto-31-2009	-0.30 %
Julio-31-2009	-0.07 %
Junio-30-2009	-0.08 %
Mayo-31-2009	-0.01 %
Abril-30-2009	0.65 %
Marzo-31-2009	1.09 %
Febrero-28-2009	0.47 %
Enero-31-2009	0.71 %
Diciembre-31-2008	0.29 %
Noviembre-30-2008	-0.16 %
Octubre-31-2008	0.03 %
Septiembre-30-2008	0.66 %
Agosto-31-2008	0.21 %
Julio-31-2008	0.59 %
Junio-30-2008	0.76 %
Mayo-31-2008	1.05 %
Abril-30-2008	1.52 %
Marzo-31-2008	1.48 %
Febrero-29-2008	0.94 %

**Tabla 6: Variación de la Inflación Mensual**

<sup>18</sup> [http://www.bce.fin.ec/resumen\\_ticker.php?ticker\\_value=inflacion\\_mensual](http://www.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=inflacion_mensual)

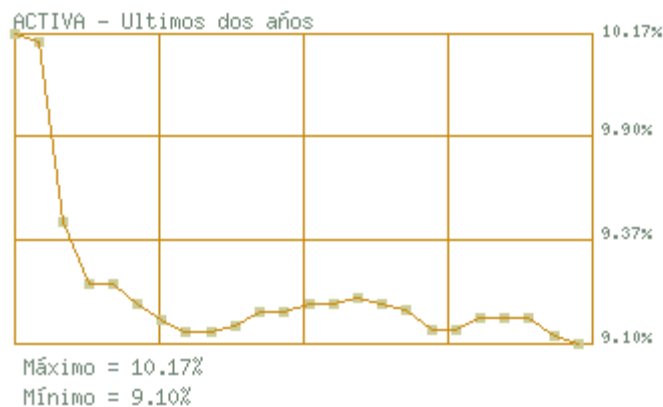
Las altas tasas de inflación que ha tenido el país los últimos tiempos, han producido un descenso pequeño en las ventas y un aumento en los costos y especulación en la materia prima.

Al perder el dinero su capacidad de adquisición debido a la inflación, afecto en que los precios sufran un incremento, aunque este sea pequeño.

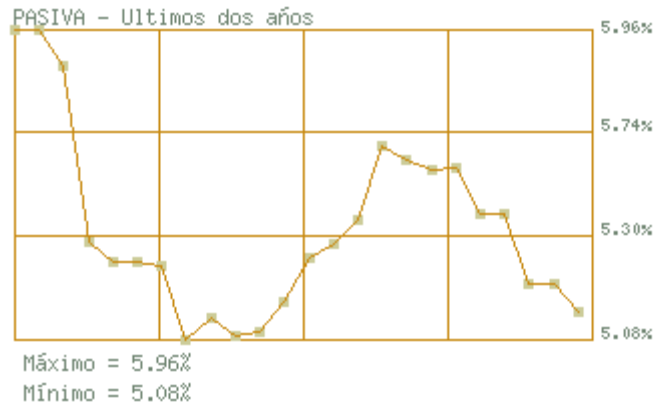
En el caso de la inflación según sus variaciones han tenido tendencia a la baja en los últimos años, esto no significa que haya estabilidad en la misma.

Se señala que las inflaciones sostenidas han estado acompañadas por un rápido crecimiento de la cantidad de dinero, aunque también por elevados déficit fiscales, inconsistencia en la fijación de precios o elevaciones salariales, y resistencia a disminuir el ritmo de aumento de los precios (inercia). Una vez que la inflación se propaga, resulta difícil que se le pueda atribuir una causa bien definida.

### TASAS DE INTERÉS<sup>19</sup>



<sup>19</sup> [http://www.bce.fin.ec/resumen\\_ticker.php?ticker\\_value=activa](http://www.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=activa)  
[http://www.bce.fin.ec/resumen\\_ticker.php?ticker\\_value=pasiva](http://www.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=pasiva)



**Gráfico 10: Tasas de Interés**

Existen dos tipos de tasas de interés, como son: Tasa Activa de interés (la que está dada por las instituciones financieras al conceder un crédito) y la Tasa de Interés Pasiva (la cual es la que el banco paga por la utilización de dineros de particulares o cuenta ahorristas).

Estos cuadros demuestran la constante inestabilidad en las tasas de interés, como por ejemplo: la tasa activa tiene una tendencia al alza, lo que significa que el dinero, ha perdido su poder adquisitivo, ya que las tasas de interés son el precio que se le pone a la utilización del dinero.

Debido al alza de la tasa de interés activa, la gente tiene que endeudarse más para obtener financiamiento para sus proyectos, lo que ha producido que obtener financiamiento para Agroquim Cía. Ltda., sea más difícil y más caro para conseguir.

El descenso en la tasa pasiva la cual ha tenido una baja en los últimos tiempos, lo que ha producido que en Agroquim Cía. Ltda., no haya ahorro y se dediquen más a la reinversión y gasto de las ganancias.

### **3.4.3. Social**

Es el análisis del comportamiento humano en los diferentes medios sociales y las costumbres específicas de la gente que vive en un determinado lugar.

Ecuador es una nación multiétnica y pluricultural. Su población sobrepasa los 12,6 millones de habitantes. De ella, más de 5.5 millones viven en la Sierra. En la Costa del Pacífico la cifra se acerca a los 6.5 millones. En la Amazonía hay más de 600 mil habitantes, y en Galápagos cerca de 17 mil.

En sus tres regiones continentales conviven 14 nacionalidades indígenas con tradiciones diversas y su propia cosmovisión. Los pueblos Quechua del Oriente: Huaoranis, Achuar, Shuar, Cofán, Siona-Secoya, Shiwiar y Záparo, están en la Amazonía. Los Tagaeri, parientes de los Huaorani, conforman otro pueblo de la zona pero declarado como “intangible” por el Estado, en respeto a su voluntad de vivir alejados de la civilización.

La cultura dentro de nuestro país se encuentra bien determinada y detallada en varias culturas y etnias a lo largo y ancho del país, desde nuestros orígenes el país se ha sido netamente agrícola, es decir los antepasados se dedicaron a producir productos que generaba la tierra, mediante un tratamiento y varios componentes, se tenían productos para la sobrevivencia del hombre, a medida que fue creciendo el país, todavía la agricultura fue una fuente principal de empleo, antes de revolución industrial la cual se dejaron a un lado el esfuerzo físico y se tomo como alternativa y medio de trabajo las maquinas, es así que los cultivos fueron cambiando su forma de tratar, cambiando la herramienta humana por la maquinaria pesada que ayudaba a producir más en menor tiempo y en mayor cantidad de terreno.

Esa así que a medida que pasa el tiempo los cultivos fueron generando plagas que acababan con los mismos, aquí es donde se desarrolla la

tecnología química y se desarrollan productos para el control de plagas, y ayudar a que los productos tengan un mejor cuidado y sean tratados bien, teniendo productos sanos, y cultivos limpios de plagas.

## **CAPITULO IV**

### **DISEÑO DE LA PROPUESTA**


#### **Introducción**


Este sistema nos permite identificar en el campo de trabajo de las distintas áreas existentes en la organización, las funciones y responsabilidades que cada uno de los empleados tienen de acuerdo a su cargo, es así que nos permite visualizar la intervención de un empleado en funciones que no le compete o la toma de decisiones que de acuerdo al organigrama no se encuentra dentro de sus funciones, además permite identificar si la segregación de funciones dentro de la empresa es adecuado y que ninguno de los empleados son juez y parte, además nos permite ayudar a mejorar los procesos o ya sea aumentar o disminuir para la llegar a una eficiencia de los mismos, lo cual lo hace que la empresa no caiga en una burocracia.

#### **Procedimientos:**


El siguiente sistema que se va a proponer en Agroquim Cía. Ltda. esta desarrollado de tal manera que los empleados identifiquen responsabilidades, limitaciones, decisiones dentro de la empresa, lo cual se basa en un banco de preguntas para cada área y cada empleado identificando las funciones y responsabilidades de los mismos, haciendo que estos puedan dedicarse a realizar lo que les corresponde y no interferir en funciones de los demás departamentos, teniendo en cuenta que a cada uno se le designa alguna tarea específica para minimizar el riesgo de fraude o errores.


## GERENTE GENERAL


		<b>Cargo: Gerente General</b> <b>Funciones:</b> Ejercer la representación legal de Agroquim Cía. Ltda., elaborar el presupuesto anual, así como la contratación de personal y la autorización de pagos
		<b>ING. JULIO CASCANTE</b>
<b>PREGUNTAS PARA IDENTIFICAR FUNCIONES INCOMPATIBLES</b>		<b>OBSERVACIONES</b>
1	¿Quién lleva caja chica?	
2	¿Quién elabora el reembolso de caja chica de acuerdo a lo gastado?	
3	¿Quién elabora la transferencia o el cheque a la persona que solicito el reembolso de caja chica?	
4	¿Quién recibe los estados de cuenta que le envía el banco?	
5	¿Quién realiza la conciliación bancaria mensualmente?	
6	¿Quién revisa las conciliaciones bancarias mensuales?	
7	¿Quién archiva las conciliaciones bancarias que se han realizado mensualmente?	
8	¿Quién genera los libros contables oficiales?	
9	¿Quién firma los estados financieros previo su revisión?	
10	¿Quién aprueba los estados financieros finales?	
11	¿Quién archiva los estados financieros finales?	
12	¿Quién imprime el reporte de cartera que refleja el sistema?	
13	¿Quién realiza el análisis y calcula nuevos plazos de la cartera vencida?	


		<b>Cargo: Gerente General</b> <b>Funciones:</b> Ejercer la representación legal de Agroquim Cía. Ltda., elaborar el presupuesto anual, así como la contratación de personal y la autorización de pagos
		<b>ING. JULIO CASCANTE</b>
<b>PREGUNTAS PARA IDENTIFICAR FUNCIONES INCOMPATIBLES</b>		<b>OBSERVACIONES</b>
14	¿Quién realiza la negociación con los clientes para el pago?	
15	¿Quién corrige en el informe de cartera vencida los plazos de los clientes con los que se ha hecho negociación?	
16	¿Quién revisa el reporte con las correcciones que se han realizado en el informe?	
17	¿Quién archiva el informe de cartera modificado?	
18	¿Quién saca el reporte de los proveedores?	
19	¿Quién realiza el reporte de inventario físico?	
20	¿Quién imprime el reporte de inventario según el sistema?	
21	¿Quién realiza el registro de las variaciones existente tanto en el reporte de bodega como el informe del sistema?	
22	¿Quién verifica la existencia de variaciones entre los informes de bodega y el sistema?	
23	¿Quién archiva los informes de inventarios actualizados?	
24	¿Quién realiza los informes de asistencia de los empleados para realizar los roles de pago?	
25	¿Quién realiza los roles de pago individuales de los empleados y el rol general?	





		<b>Cargo: Gerente General</b> <b>Funciones:</b> Ejercer la representación legal de Agroquim Cía. Ltda., elaborar el presupuesto anual, así como la contratación de personal y la autorización de pagos
		<b>ING. JULIO CASCANTE</b>
<b>PREGUNTAS PARA IDENTIFICAR FUNCIONES INCOMPATIBLES</b>		<b>OBSERVACIONES</b>
26	¿Quién revisa los pagos de sueldos a los empleados?	
27	¿Quién firma los cheques para el pago a empleados?	
28	¿Quién entrega los cheques a cada uno de los empleados?	
29	¿Quién registra los pagos de sueldos a los empleados?	
30	¿Quién aprueba la solicitud para un anticipo de sueldo?	
31	¿Quién realiza un control en el sistema para efectuar el anticipo?	
32	¿Quién firma el cheque para entregar al empleado que solicito su anticipo?	
33	¿Quién registra en el sistema el anticipo que se ha realizado al empleado?	
34	¿Quién revisa los informes de los mayores para el pago de impuestos al SRI?	
35	¿Quién llena los formularios de los impuestos?	
36	¿Quién llena los anexos transaccionales?	
37	¿Quién revisa que los formularios y los anexos se encuentren bien?	
38	¿Quién aprueba el pago de los impuestos?	

		<b>Cargo: Gerente General</b> <b>Funciones:</b> Ejercer la representación legal de Agroquim Cía. Ltda., elaborar el presupuesto anual, así como la contratación de personal y la autorización de pagos
		<b>ING. JULIO CASCANTE</b>
<b>PREGUNTAS PARA IDENTIFICAR FUNCIONES INCOMPATIBLES</b>		<b>OBSERVACIONES</b>
39	¿Quién efectúa el pago de los impuestos?	
40	¿Quién revisa los documentos para efectuar el pago a los proveedores?	
41	¿Quién recoge los documentos y si existe algún documento faltante Quién lo archiva?	
42	¿Quién revisa los términos de los contratos con los proveedores?	
43	¿Quién registra en el sistema los pagos que se han efectuado?	
44	¿Quién realiza la publicación en los periódicos o cualquier medio de comunicación?	
45	¿Quién selecciona a los aspirantes que cumplen los perfiles que necesita cada Gerente Funcional?	
46	¿Quién comunica a los posibles aspirantes a las pruebas de conocimiento?	
47	¿Quién elabora las pruebas de conocimiento?	
48	¿Quién toma las pruebas de conocimiento y psicológicas?	
49	¿Quién escoge a la persona para ocupar la vacante?	
50	¿Quién capacita a los nuevos empleados en sus funciones?	


		<b>Cargo: Gerente General</b> <b>Funciones:</b> Ejercer la representación legal de Agroquim Cía. Ltda., elaborar el presupuesto anual, así como la contratación de personal y la autorización de pagos
		<b>ING. JULIO CASCANTE</b>
<b>PREGUNTAS PARA IDENTIFICAR FUNCIONES INCOMPATIBLES</b>		<b>OBSERVACIONES</b>
51	¿Quién elabora el cronograma para la capacitación del nuevo empleado dentro de su área?	
52	¿Quién ingresa un nuevo cliente al sistema o verificar si ya existe?	
53	¿Quién determina los porcentajes de los descuentos?	
54	¿Quién autoriza el aumento del porcentaje de descuento para clientes?	
55	¿Quién llena la factura de venta?	
56	¿Quién recibe el depósito o dinero por la venta recibida.?	
57	¿Quién elabora los gastos de publicidad que se incluyen en el presupuesto de publicidad?	
58	¿Quién elabora el presupuesto borrador después de el análisis en las ventas y publicidad?	
59	¿Quién archiva el presupuesto después de su aprobación?	
60	¿Quién realiza los nuevos diseños o envases para los productos que se van a lanzar al mercado?	
61	¿Quién revisa si el informe del nuevo producto o diseño es correcto?	


		<b>Cargo: Gerente General</b> <b>Funciones:</b> Ejercer la representación legal de Agroquim Cía. Ltda., elaborar el presupuesto anual, así como la contratación de personal y la autorización de pagos
		<b>ING. JULIO CASCANTE</b>
<b>PREGUNTAS PARA IDENTIFICAR FUNCIONES INCOMPATIBLES</b>		<b>OBSERVACIONES</b>
62	¿Quién autoriza para realizar una prueba piloto con el producto o diseño?	
63	¿Quién es el encargado de la comercialización del nuevo producto?	
64	¿Quién realiza una planificación de las posibles contingencia?	
65	¿Quién recoge los materiales de limpieza?	
66	¿Quién realiza la limpieza de los departamentos?	
67	¿Quién cierra las oficinas al momento de la salida?	
68	¿Quién realiza el mantenimiento a los vehículos?	
69	¿Quién realiza la compra de los repuestos de los vehículos?	
70	¿Quién autoriza la compra de los repuestos de los vehículos?	
71	¿Quién Redactar vía mail pedido al proveedor solicitando el producto?	
72	¿Quién recibe la proforma invoice con los productos solicitados, detalla precio, incotem de negociación, plazo y forma de pago?	
73	¿Quién avisa al proveedor de que se tiene el permiso aprobado para el despacho del producto?	
74	¿Elaboración de la póliza de seguros?	

		<b>Cargo: Gerente General</b> <b>Funciones:</b> Ejercer la representación legal de Agroquim Cía. Ltda., elaborar el presupuesto anual, así como la contratación de personal y la autorización de pagos
		<b>ING. JULIO CASCANTE</b>
<b>PREGUNTAS PARA IDENTIFICAR FUNCIONES INCOMPATIBLES</b>		<b>OBSERVACIONES</b>
75	¿Quién verifica los productos que llegan a la aduana?	
76	¿Quién realiza las convocatorias a todos los socios para la junta general?	
77	¿Quién realiza la lectura de actas anteriores?	
78	¿Quién aprueba el acta de la junta general?	
79	¿Quién corrige e identificar las observaciones y realiza las correcciones en el acta?	
80	¿Quién elabora el acta definitiva?	
81	¿Quién archivar el acta definitiva?	
82	¿Quién realiza la elección del camión destinado para retirar productos desde el puerto de Guayaquil?	
83	¿Quién determina los cambios que se realizan en bodega?	
84	¿Quién establece la ubicación de los productos en la bodega.	
85	¿Quién determina las actividades y el personal que lo realiza?	
86	¿Quién determinar la eficiencia de los procesos?	
87	¿Quién analizar si los procedimientos retardan los procesos?	
88	¿Quién toma la decisión para retirar o agregar procedimientos?	


		<b>Cargo: Gerente General</b> <b>Funciones:</b> Ejercer la representación legal de Agroquim Cía. Ltda., elaborar el presupuesto anual, así como la contratación de personal y la autorización de pagos
		<b>ING. JULIO CASCANTE</b>
<b>PREGUNTAS PARA IDENTIFICAR FUNCIONES INCOMPATIBLES</b>		<b>OBSERVACIONES</b>
89	¿Quién elabora un nuevo flujograma piloto del proceso?	
90	¿Quién establece un flujo definitivo para el proceso que ha sido examinado?	
91	¿Quién realiza el seguimiento y observa su deficiencia o eficiencia?	
92	¿Quién archiva el nuevo flujograma del proceso que se cambio?	


## DEPARTAMENTO DE ORGANIZACIÓN Y MÉTODOS


		<b>Cargo: Organización y Métodos</b> <b>Funciones:</b> Establecer criterios de departamentalización, redactar manual de funciones, formular recomendaciones para la eliminación o aumento de procedimientos
		<b>Ing. Javier Aguirre</b>
<b>PREGUNTAS PARA IDENTIFICAR FUNCIONES INCOMPATIBLES</b>	<b>OBSERVACIONES</b>	
1	¿Quién aprueba los gastos que se realiza por medio de caja chica?	
2	¿Quién lleva caja chica?	
3	¿Quién aprueba el reembolso del gasto de caja chica?	
4	¿Quién elabora el reembolso de caja chica de acuerdo a lo gastado?	
5	¿Quién elabora la transferencia o el cheque a la persona que solicito el reembolso de caja chica?	
6	¿Quién aprueba la transferencia o cheque para que se realice el reembolso a la persona que solicito?	
7	¿Quién recibe los estados de cuenta que le envía el banco?	
8	¿Quién realiza la conciliación bancaria mensualmente?	
9	¿Quién revisa las conciliaciones bancarias mensuales?	
10	¿Quién archiva las conciliaciones bancarias que se han realizado mensualmente?	
11	¿Quién genera los libros contables oficiales?	
12	¿Quién firma los estados financieros previo su revisión?	
13	¿Quién aprueba los estados financieros finales?	


		<b>Cargo: Organización y Métodos</b> <b>Funciones:</b> Establecer criterios de departamentalización, redactar manual de funciones, formular recomendaciones para la eliminación o aumento de procedimientos
		<b>Ing. Javier Aguirre</b>
<b>PREGUNTAS PARA IDENTIFICAR FUNCIONES INCOMPATIBLES</b>		<b>OBSERVACIONES</b>
14	¿Quién archiva los estados financieros finales?	
15	¿Quién imprime el reporte de cartera que refleja el sistema?	
16	¿Quién realiza el análisis y calcula nuevos plazos de la cartera vencida?	
17	¿Quién realiza la negociación con los clientes para el pago?	
18	¿Quién corrige en el informe de cartera vencida los plazos de los clientes con los que se ha hecho negociación?	
19	¿Quién revisa el reporte con las correcciones que se han realizado en el informe?	
20	¿Quién archiva el informe de cartera modificado?	
21	¿Quién saca el reporte de los proveedores?	
22	¿Quién autoriza firma para el pago a proveedores?	
23	¿Quién realiza el reporte de inventario físico?	
24	¿Quién imprime el reporte de inventario según el sistema?	
25	¿Quién realiza el registro de las variaciones existente tanto en el reporte de bodega como el informe del sistema?	





		<b>Cargo: Organización y Métodos</b> <b>Funciones:</b> Establecer criterios de departamentalización, redactar manual de funciones, formular recomendaciones para la eliminación de procedimientos
		<b>Ing. Javier Aguirre</b>
<b>PREGUNTAS PARA IDENTIFICAR FUNCIONES INCOMPATIBLES</b>		<b>OBSERVACIONES</b>
26	¿Quién verifica la existencia de variaciones entre los informes de bodega y el sistema?	
27	¿Quién archiva los informes de inventarios actualizados?	
28	¿Quién realiza los informes de asistencia de los empleados para realizar los roles de pago?	
29	¿Quién realiza los roles de pago individuales de los empleados y el rol general?	
30	¿Quién revisa los pagos de sueldos a los empleados?	
31	¿Quién aprueba el pago de salarios a los empleados?	
32	¿Quién realiza los cheques para el pago a los empleados?	
33	¿Quién firma los cheques para el pago a empleados?	
34	¿Quién entrega los cheques a cada uno de los empleados?	
35	¿Quién registra los pagos de sueldos a los empleados?	
36	¿Quién aprueba la solicitud para un anticipo de sueldo?	
37	¿Quién realiza un control en el sistema para efectuar el anticipo?	
38	¿Quién firma el cheque para entregar al empleado que solicitó su anticipo?	

		<b>Cargo: Organización y Métodos</b> <b>Funciones:</b> Establecer criterios de departamentalización, redactar manual de funciones, formular recomendaciones para la eliminación de procedimientos
		<b>Ing. Javier Aguirre</b>
<b>PREGUNTAS PARA IDENTIFICAR FUNCIONES INCOMPATIBLES</b>		<b>OBSERVACIONES</b>
39	¿Quién registra en el sistema el anticipo que se ha realizado al empleado?	
40	¿Quién revisa los informes de los mayores para el pago de impuestos al SRI?	
41	¿Quién llena los formularios de los impuestos?	
42	¿Quién llena los anexos transaccionales?	
43	¿Quién revisa que los formularios y los anexos se encuentren bien?	
44	¿Quién aprueba el pago de los impuestos?	
45	¿Quién efectúa el pago de los impuestos?	
46	¿Quién revisa los documentos para efectuar el pago a los proveedores?	
47	¿Quién recoge los documentos y si existe algún documento faltante Quién lo archiva?	
48	¿Quién revisa los términos de los contratos con los proveedores?	
49	¿Quién aprueba para realizar el pago a los proveedores?	
50	¿Quién registra en el sistema los pagos que se han efectuado?	
51	¿Quién realiza la publicación en los periódicos o cualquier medio de comunicación?	


		<b>Cargo: Organización y Métodos</b> <b>Funciones:</b> Establecer criterios de departamentalización, redactar manual de funciones, formular recomendaciones para la eliminación de procedimientos
		<b>Ing. Javier Aguirre</b>
<b>PREGUNTAS PARA IDENTIFICAR FUNCIONES INCOMPATIBLES</b>		<b>OBSERVACIONES</b>
52	¿Quién selecciona a los aspirantes que cumplen los perfiles que necesita cada Gerente Funcional?	
53	¿Quién comunica a los posibles aspirantes a las pruebas de conocimiento?	
54	¿Quién elabora las pruebas de conocimiento?	
55	¿Quién toma las pruebas de conocimiento y psicológicas?	
56	¿Quién escoge a la persona para ocupar la vacante?	
57	¿Quién capacita a los nuevos empleados en sus funciones?	
58	¿Quién elabora el cronograma para la capacitación del nuevo empleado dentro de su área?	
59	¿Quién ingresa un nuevo cliente al sistema o verificar si ya existe?	
60	¿Quién determina los porcentajes de los descuentos?	
61	¿Quién autoriza el aumento del porcentaje de descuento para clientes?	
62	¿Quién llena la factura de venta?	
63	¿Quién recibe el depósito o dinero por la venta recibida?	


		<b>Cargo: Organización y Métodos</b> <b>Funciones:</b> Establecer criterios de departamentalización, redactar manual de funciones, formular recomendaciones para la eliminación de procedimientos
		<b>Ing. Javier Aguirre</b>
<b>PREGUNTAS PARA IDENTIFICAR FUNCIONES INCOMPATIBLES</b>		<b>OBSERVACIONES</b>
64	¿Quién elabora los gastos de publicidad que se incluyen en el presupuesto de publicidad?	
65	¿Quién elabora el presupuesto borrador después de el análisis en las ventas y publicidad?	
66	¿Quién archiva el presupuesto después de su aprobación?	
67	¿Quién realiza los nuevos diseños o envases para los productos que se van a lanzar al mercado?	
68	¿Quién revisa si el informe del nuevo producto o diseño es correcto?	
69	¿Quién autoriza para realizar una prueba piloto con el producto o diseño?	
70	¿Quién es el encargado de la comercialización del nuevo producto?	
71	¿Quién realiza una planificación de las posibles contingencias?	
72	¿Quién recoge los materiales de limpieza?	
73	¿Quién realiza la limpieza de los departamentos?	
74	¿Quién cierra las oficinas al momento de la salida?	
75	¿Quién realiza el mantenimiento a los vehículos?	

		<b>Cargo: Organización y Métodos</b> <b>Funciones:</b> Establecer criterios de departamentalización, redactar manual de funciones, formular recomendaciones para la eliminación de procedimientos
		<b>Ing. Javier Aguirre</b>
<b>PREGUNTAS PARA IDENTIFICAR FUNCIONES INCOMPATIBLES</b>		<b>OBSERVACIONES</b>
76	¿Quién realiza la compra de los repuestos de los vehículos?	
77	¿Quién autoriza la compra de los repuestos de los vehículos?	
78	¿Quién Redactar vía mail pedido al proveedor solicitando el producto?	
79	¿Quién recibe la proforma invoice con los productos solicitados, detalla precio, incotem de negociación, plazo y forma de pago?	
80	¿Quién avisa al proveedor de que se tiene el permiso aprobado para el despacho del producto?	
81	¿Elaboración de la póliza de seguros?	
82	¿Quién verifica los productos que llegan a la aduana?	
83	¿Quién realiza las convocatorias a todos los socios para la junta general?	
84	¿Quién realiza la lectura de actas anteriores?	
85	¿Quién aprueba el acta de la junta general?	
86	¿Quién corrige e identificar las observaciones y realiza las correcciones en el acta?	
87	¿Quién elabora el acta definitiva?	
88	¿Quién archivar el acta definitiva?	


		<b>Cargo: Organización y Métodos</b> <b>Funciones:</b> Establecer criterios de departamentalización, redactar manual de funciones, formular recomendaciones para la eliminación de procedimientos
		<b>Ing. Javier Aguirre</b>
<b>PREGUNTAS PARA IDENTIFICAR FUNCIONES INCOMPATIBLES</b>		<b>OBSERVACIONES</b>
89	¿Quién realiza la elección del camión destinado para retirar productos desde el puerto de Guayaquil?	
90	¿Quién determina los cambios que se realizan en bodega?	
91	¿Quién establece la ubicación de los productos en la bodega.	


## ASISTENTE DE GERENCIA


		<b>Cargo: Asistente de Gerencia</b> <b>Funciones:</b> Coordinación, programación y cumplimiento de la agenda semanal, redacción de cartas, memorándums, etc.; coordinar reuniones con la Gerencia General
		<b>Lcda. Maribel García</b>
	<b>PREGUNTAS PARA IDENTIFICAR FUNCIONES INCOMPATIBLES</b>	<b>OBSERVACIONES</b>
1	¿Quién aprueba los gastos que se realiza por medio de caja chica?	
2	¿Quién lleva caja chica?	
3	¿Quién aprueba el reembolso del gasto de caja chica?	
4	¿Quién elabora el reembolso de caja chica de acuerdo a lo gastado?	
5	¿Quién elabora la transferencia o el cheque a la persona que solicito el reembolso de caja chica?	
6	¿Quién aprueba la transferencia o cheque para que se realice el reembolso a la persona que solicito?	
7	¿Quién recibe los estados de cuenta que le envía el banco?	
8	¿Quién realiza el análisis y calcula nuevos plazos de la cartera vencida?	
9	¿Quién realiza la negociación con los clientes para el pago?	
10	¿Quién realiza los informes de asistencia de los empleados para realizar los roles de pago?	
11	¿Quién realiza los roles de pago individuales de los empleados y el rol general?	
12	¿Quién revisa los pagos de sueldos a los empleados?	
13	¿Quién aprueba el pago de salarios a los empleados?	

		<b>Cargo: Asistente de Gerencia</b> <b>Funciones:</b> Coordinación, programación y cumplimiento de la agenda semanal, redacción de cartas, memorándums, etc.; coordinar reuniones con la Gerencia General
		<b>Lcda. Maribel García</b>
	<b>PREGUNTAS PARA IDENTIFICAR FUNCIONES INCOMPATIBLES</b>	<b>OBSERVACIONES</b>
14	¿Quién realiza los cheques para el pago a los empleados?	
15	¿Quién firma los cheques para el pago a empleados?	
16	¿Quién entrega los cheques a cada uno de los empleados?	
17	¿Quién aprueba la solicitud para un anticipo de sueldo?	
18	¿Quién realiza un control en el sistema para efectuar el anticipo?	
19	¿Quién firma el cheque para entregar al empleado que solicito su anticipo?	
20	¿Quién revisa los informes de los mayores para el pago de impuestos al SRI?	
21	¿Quién llena los formularios de los impuestos?	
22	¿Quién llena los anexos transaccionales?	
23	¿Quién revisa que los formularios y los anexos se encuentren bien?	
24	¿Quién aprueba el pago de los impuestos?	
25	¿Quién efectúa el pago de los impuestos?	
26	¿Quién aprueba para realizar el pago a los proveedores?	





		<b>Cargo: Asistente de Gerencia</b> <b>Funciones:</b> Coordinación, programación y cumplimiento de la agenda semanal, redacción de cartas, memorándums, etc.; coordinar reuniones con la Gerencia General
		<b>Lcda. Maribel García</b>
	<b>PREGUNTAS PARA IDENTIFICAR FUNCIONES INCOMPATIBLES</b>	<b>OBSERVACIONES</b>
27	¿Quién realiza la publicación en los periódicos o cualquier medio de comunicación?	
28	¿Quién selecciona a los aspirantes que cumplen los perfiles que necesita cada Gerente Funcional?	
29	¿Quién comunica a los posibles aspirantes a las pruebas de conocimiento?	
30	¿Quién elabora las pruebas de conocimiento?	
31	¿Quién toma las pruebas de conocimiento y psicológicas?	
32	¿Quién escoge a la persona para ocupar la vacante?	
33	¿Quién capacita a los nuevos empleados en sus funciones?	
34	¿Quién elabora el cronograma para la capacitación del nuevo empleado dentro de su área?	
35	¿Quién ingresa un nuevo cliente al sistema o verificar si ya existe?	
36	¿Quién autoriza el aumento del porcentaje de descuento para clientes?	
37	¿Quién llena la factura de venta?	
38	¿Quién recibe el depósito o dinero por la venta recibida?	

		<b>Cargo: Asistente de Gerencia</b> <b>Funciones:</b> Coordinación, programación y cumplimiento de la agenda semanal, redacción de cartas, memorándums, etc.; coordinar reuniones con la Gerencia General
		<b>Lcda. Maribel García</b>
	<b>PREGUNTAS PARA IDENTIFICAR FUNCIONES INCOMPATIBLES</b>	<b>OBSERVACIONES</b>
39	¿Quién realiza los nuevos diseños o envases para los productos que se van a lanzar al mercado?	
40	¿Quién revisa si el informe del nuevo producto o diseño es correcto?	
41	¿Quién autoriza para realizar una prueba piloto con el producto o diseño?	
42	¿Quién es el encargado de la comercialización del nuevo producto?	
43	¿Quién recoge los materiales de limpieza?	
44	¿Quién realiza la limpieza de los departamentos?	
45	¿Quién cierra las oficinas al momento de la salida?	
46	¿Quién realiza el mantenimiento a los vehículos?	
47	¿Quién realiza la compra de los repuestos de los vehículos?	
48	¿Quién autoriza la compra de los repuestos de los vehículos?	
49	¿Quién Redactar vía mail pedido al proveedor solicitando el producto?	
50	¿Quién recibe la proforma invoice con los productos solicitados, detalla precio, incotem de negociación, plazo y forma de pago?	

		<b>Cargo: Asistente de Gerencia</b> <b>Funciones:</b> Coordinación, programación y cumplimiento de la agenda semanal, redacción de cartas, memorándums, etc.; coordinar reuniones con la Gerencia General
		<b>Lcda. Maribel García</b>
	<b>PREGUNTAS PARA IDENTIFICAR FUNCIONES INCOMPATIBLES</b>	<b>OBSERVACIONES</b>
51	¿Quién avisa al proveedor de que se tiene el permiso aprobado para el despacho del producto?	
52	¿Elaboración de la póliza de seguros?	
53	¿Quién determina las actividades y el personal que lo realiza?	
54	¿Quién determinar la eficiencia de los procesos?	
55	¿Quién analizar si los procedimientos retardan los procesos?	
56	¿Quién toma la decisión para retirar o agregar procedimientos?	
57	¿Quién elabora un nuevo flujograma piloto del proceso?	
58	¿Quién establece un flujo definitivo para el proceso que ha sido examinado?	
59	¿Quién realiza el seguimiento y observa su deficiencia o eficiencia?	
60	¿Quién archiva el nuevo flujograma del proceso que se cambio?	

## GERENTE DE VENTAS Y DESARROLLO DE PRODUCTO

		<b>Cargo: Gerencia de Ventas y Desarrollo de Productos</b> <b>Funciones:</b> Planificar, organizar, dirigir y controlar, programas de Ventas, Atención al cliente, Marketing y desarrollo de nuevos productos, dirigir estudios de mercado, desarrollar mecanismos de descuentos, actualizar lista de precios, controlar presupuestos de vtas y des. de productos.
		<b>Sr. Jorge Hernán Álvarez</b>
	<b>PREGUNTAS PARA IDENTIFICAR FUNCIONES INCOMPATIBLES</b>	<b>OBSERVACIONES</b>
1	¿Quién aprueba los gastos que se realiza por medio de caja chica?	
2	¿Quién lleva caja chica?	
3	¿Quién aprueba el reembolso del gasto de caja chica?	
4	¿Quién elabora el reembolso de caja chica de acuerdo a lo gastado?	
5	¿Quién elabora la transferencia o el cheque a la persona que solicito el reembolso de caja chica?	
6	¿Quién aprueba la transferencia o cheque para que se realice el reembolso a la persona que solicito?	
7	¿Quién realiza el análisis y calcula nuevos plazos de la cartera vencida?	
8	¿Quién realiza la negociación con los clientes para el pago?	
9	¿Quién corrige en el informe de cartera vencida los plazos de los clientes con los que se ha hecho negociación?	
10	¿Quién revisa el reporte con las correcciones que se han realizado en el informe?	
11	¿Quién archiva el informe de cartera modificado?	
12	¿Quién saca el reporte de los proveedores?	
13	¿Quién autoriza firma para el pago a proveedores?	
14	¿Quién realiza los informes de asistencia de los empleados para realizar los roles de pago?	

		<b>Cargo: Gerencia de Ventas y Desarrollo de Productos</b> <b>Funciones:</b> Planificar, organizar, dirigir y controlar, programas de Ventas, Atención al cliente, Marketing y desarrollo de nuevos productos, dirigir estudios de mercado, desarrollar mecanismos de descuentos, actualizar lista de precios, controlar presupuestos de vtas y des. de productos.
		<b>Sr. Jorge Hernán Álvarez</b>
<b>PREGUNTAS PARA IDENTIFICAR FUNCIONES INCOMPATIBLES</b>		<b>OBSERVACIONES</b>
15	¿Quién realiza los roles de pago individuales de los empleados y el rol general?	
16	¿Quién revisa los pagos de sueldos a los empleados?	
17	¿Quién aprueba el pago de salarios a los empleados?	
18	¿Quién realiza los cheques para el pago a los empleados?	
19	¿Quién firma los cheques para el pago a empleados?	
20	¿Quién entrega los cheques a cada uno de los empleados?	
21	¿Quién registra los pagos de sueldos a los empleados?	
22	¿Quién aprueba la solicitud para un anticipo de sueldo?	
23	¿Quién realiza un control en el sistema para efectuar el anticipo?	
24	¿Quién firma el cheque para entregar al empleado que solicito su anticipo?	
25	¿Quién aprueba para realizar el pago a los proveedores?	
26	¿Quién registra en el sistema los pagos que se han efectuado?	
27	¿Quién realiza la publicación en los periódicos o cualquier medio de comunicación?	
28	¿Quién selecciona a los aspirantes que cumplen los perfiles que necesita cada Gerente Funcional?	




**Cargo: Gerencia de Ventas y Desarrollo de Productos**


**Funciones:**

Planificar, organizar, dirigir y controlar, programas de Ventas, Atención al cliente, Marketing y desarrollo de nuevos productos, dirigir estudios de mercado, desarrollar mecanismos de descuentos, actualizar lista de precios, controlar presupuestos de vtas y des. de productos.

**Sr. Jorge Hernán Álvarez**


PREGUNTAS PARA IDENTIFICAR FUNCIONES INCOMPATIBLES		OBSERVACIONES
29	¿Quién comunica a los posibles aspirantes a las pruebas de conocimiento?	
30	¿Quién elabora las pruebas de conocimiento?	
31	¿Quién toma las pruebas de conocimiento y psicológicas?	
32	¿Quién escoge a la persona para ocupar la vacante?	
33	¿Quién capacita a los nuevos empleados en sus funciones?	
34	¿Quién elabora el cronograma para la capacitación del nuevo empleado dentro de su área?	
35	¿Quién ingresa un nuevo cliente al sistema o verificar si ya existe?	
36	¿Quién determina los porcentajes de los descuentos?	
37	¿Quién autoriza el aumento del porcentaje de descuento para clientes?	
38	¿Quién llena la factura de venta?	
39	¿Quién recibe el depósito o dinero por la venta recibida?	
40	¿Quién elabora los gastos de publicidad que se incluyen en el presupuesto de publicidad?	
41	¿Quién elabora el presupuesto borrador después de el análisis en las ventas y publicidad?	


		<b>Cargo: Gerencia de Ventas y Desarrollo de Productos</b> <b>Funciones:</b> Planificar, organizar, dirigir y controlar, programas de Ventas, Atención al cliente, Marketing y desarrollo de nuevos productos, dirigir estudios de mercado, desarrollar mecanismos de descuentos, actualizar lista de precios, controlar presupuestos de vtas y des. de productos.
		<b>Sr. Jorge Hernán Álvarez</b>
	<b>PREGUNTAS PARA IDENTIFICAR FUNCIONES INCOMPATIBLES</b>	<b>OBSERVACIONES</b>
42	¿Quién realiza los nuevos diseños o envases para los productos que se van a lanzar al mercado?	
43	¿Quién autoriza para realizar una prueba piloto con el producto o diseño?	
44	¿Quién recoge los materiales de limpieza?	
45	¿Quién realiza la limpieza de los departamentos?	
46	¿Quién cierra las oficinas al momento de la salida?	
47	¿Quién realiza el mantenimiento a los vehículos?	
48	¿Quién realiza la compra de los repuestos de los vehículos?	
49	¿Quién autoriza la compra de los repuestos de los vehículos?	
50	¿Quién Redactar vía mail pedido al proveedor solicitando el producto?	
51	¿Quién recibe la proforma invoice con los productos solicitados, detalla precio, incotem de negociación, plazo y forma de pago?	
52	¿Quién avisa al proveedor de que se tiene el permiso aprobado para el despacho del producto?	
53	¿Elaboración de la póliza de seguros?	
54	¿Quién verifica los productos que llegan a la aduana?	
55	¿Quién realiza las convocatorias a todos los socios para la junta general?	


		<b>Cargo: Gerencia de Ventas y Desarrollo de Productos</b> <b>Funciones:</b> Planificar, organizar, dirigir y controlar, programas de Ventas, Atención al cliente, Marketing y desarrollo de nuevos productos, dirigir estudios de mercado, desarrollar mecanismos de descuentos, actualizar lista de precios, controlar presupuestos de vtas y des. de productos.
		<b>Sr. Jorge Hernán Álvarez</b>
	<b>PREGUNTAS PARA IDENTIFICAR FUNCIONES INCOMPATIBLES</b>	<b>OBSERVACIONES</b>
56	¿Quién realiza la elección del camión destinado para retirar productos desde el puerto de Guayaquil?	
57	¿Quién determina los cambios que se realizan en bodega?	
58	¿Quién establece la ubicación de los productos en la bodega.	
59	¿Quién determina las actividades y el personal que lo realiza?	
60	¿Quién determinar la eficiencia de los procesos?	
61	¿Quién analizar si los procedimientos retardan los procesos?	
62	¿Quién toma la decisión para retirar o agregar procedimientos?	
63	¿Quién elabora un nuevo flujograma piloto del proceso?	
64	¿Quién establece un flujo definitivo para el proceso que ha sido examinado?	
65	¿Quién realiza el seguimiento y observa su deficiencia o eficiencia?	
66	¿Quién archiva el nuevo flujograma del proceso que se cambio?	





## DEPARTAMENTO DE VENTAS


		<b>Cargo: Ventas</b> <b>Funciones:</b> Planificar, organizar y controlar las actividades de contratos de concesión de crédito a clientes, promociones y descuentos, mecanismos para estimular e incentivar a los clientes, Realizar el cálculo de las comisiones de ventas
		<b>SR. PACO CASTILLO</b>
	<b>PREGUNTAS PARA IDENTIFICAR FUNCIONES INCOMPATIBLES</b>	<b>OBSERVACIONES</b>
1	¿Quién aprueba los gastos que se realiza por medio de caja chica?	
2	¿Quién lleva caja chica?	
3	¿Quién aprueba el reembolso del gasto de caja chica?	
4	¿Quién elabora el reembolso de caja chica de acuerdo a lo gastado?	
5	¿Quién elabora la transferencia o el cheque a la persona que solicito el reembolso de caja chica?	
6	¿Quién imprime el reporte de cartera que refleja el sistema?	
7	¿Quién realiza el análisis y calcula nuevos plazos de la cartera vencida?	
8	¿Quién realiza la negociación con los clientes para el pago?	
9	¿Quién corrige en el informe de cartera vencida los plazos de los clientes con los que se ha hecho negociación?	
10	¿Quién revisa el reporte con las correcciones que se han realizado en el informe?	
11	¿Quién archiva el informe de cartera modificado?	


		<b>Cargo: Ventas</b> <b>Funciones:</b> Planificar, organizar y controlar las actividades de contratos de concesión de crédito a clientes, promociones y descuentos, mecanismos para estimular e incentivar a los clientes, Realizar el cálculo de las comisiones de ventas
		<b>SR. PACO CASTILLO</b>
<b>PREGUNTAS PARA IDENTIFICAR FUNCIONES INCOMPATIBLES</b>		<b>OBSERVACIONES</b>
12	¿Quién saca el reporte de los proveedores?	
13	¿Quién autoriza firma para el pago a proveedores?	
14	¿Quién realiza los informes de asistencia de los empleados para realizar los roles de pago?	
15	¿Quién realiza los roles de pago individuales de los empleados y el rol general?	
16	¿Quién revisa los pagos de sueldos a los empleados?	
17	¿Quién aprueba el pago de salarios a los empleados?	
18	¿Quién realiza los cheques para el pago a los empleados?	
19	¿Quién firma los cheques para el pago a empleados?	
20	¿Quién entrega los cheques a cada uno de los empleados?	
21	¿Quién aprueba la solicitud para un anticipo de sueldo?	
22	¿Quién firma el cheque para entregar al empleado que solicito su anticipo?	

		<b>Cargo: Ventas</b> <b>Funciones:</b> Planificar, organizar y controlar las actividades de contratos de concesión de crédito a clientes, promociones y descuentos, mecanismos para estimular e incentivar a los clientes, Realizar el cálculo de las comisiones de ventas
		<b>SR. PACO CASTILLO</b>
	<b>PREGUNTAS PARA IDENTIFICAR FUNCIONES INCOMPATIBLES</b>	<b>OBSERVACIONES</b>
23	¿Quién registra en el sistema el anticipo que se ha realizado al empleado?	
24	¿Quién revisa los documentos para efectuar el pago a los proveedores?	
25	¿Quién recoge los documentos y si existe algún documento faltante Quién lo archiva?	
26	¿Quién aprueba para realizar el pago a los proveedores?	
27	¿Quién realiza la publicación en los periódicos o cualquier medio de comunicación?	
28	¿Quién selecciona a los aspirantes que cumplen los perfiles que necesita cada Gerente Funcional?	
29	¿Quién comunica a los posibles aspirantes a las pruebas de conocimiento?	
30	¿Quién elabora las pruebas de conocimiento?	
31	¿Quién toma las pruebas de conocimiento y psicológicas? <i>Lcdo. Mauricio Troya</i>	


		<b>Cargo: Ventas</b> <b>Funciones:</b> Planificar, organizar y controlar las actividades de contratos de concesión de crédito a clientes, promociones y descuentos, mecanismos para estimular e incentivar a los clientes, Realizar el cálculo de las comisiones de ventas
		<b>SR. PACO CASTILLO</b>
	<b>PREGUNTAS PARA IDENTIFICAR FUNCIONES INCOMPATIBLES</b>	<b>OBSERVACIONES</b>
32	¿Quién escoge a la persona para ocupar la vacante?	
33	¿Quién capacita a los nuevos empleados en sus funciones?	
34	¿Quién elabora el cronograma para la capacitación del nuevo empleado dentro de su área?	
35	¿Quién ingresa un nuevo cliente al sistema o verificar si ya existe?	
36	¿Quién determina los porcentajes de los descuentos?	
37	¿Quién autoriza el aumento del porcentaje de descuento para clientes?	
38	¿Quién llena la factura de venta?	
39	¿Quién recibe el depósito o dinero por la venta recibida?	
40	¿Quién realiza los nuevos diseños o envases para los productos que se van a lanzar al mercado?	

		<b>Cargo: Ventas</b> <b>Funciones:</b> Planificar, organizar y controlar las actividades de contratos de concesión de crédito a clientes, promociones y descuentos, mecanismos para estimular e incentivar a los clientes, Realizar el cálculo de las comisiones de ventas
		<b>SR. PACO CASTILLO</b>
<b>PREGUNTAS PARA IDENTIFICAR FUNCIONES INCOMPATIBLES</b>		<b>OBSERVACIONES</b>
41	¿Quién revisa si el informe del nuevo producto o diseño es correcto?	
42	¿Quién autoriza para realizar una prueba piloto con el producto o diseño?	
43	¿Quién es el encargado de la comercialización del nuevo producto?	
44	¿Quién realiza una planificación de las posibles contingencias?	
45	¿Quién recoge los materiales de limpieza?	
46	¿Quién realiza la limpieza de los departamentos?	
47	¿Quién cierra las oficinas al momento de la salida?	
48	¿Quién realiza el mantenimiento a los vehículos?	
49	¿Quién realiza la compra de los repuestos de los vehículos?	
50	¿Quién autoriza la compra de los repuestos de los vehículos?	
51	¿Quién Redactar vía mail pedido al proveedor solicitando el producto?	


		<b>Cargo: Ventas</b> <b>Funciones:</b> Planificar, organizar y controlar las actividades de contratos de concesión de crédito a clientes, promociones y descuentos, mecanismos para estimular e incentivar a los clientes, Realizar el cálculo de las comisiones de ventas
		<b>SR. PACO CASTILLO</b>
<b>PREGUNTAS PARA IDENTIFICAR FUNCIONES INCOMPATIBLES</b>		<b>OBSERVACIONES</b>
52	¿Quién recibe la proforma invoice con los productos solicitados, detalla precio, incotem de negociación, plazo y forma de pago?	
53	¿Quién avisa al proveedor de que se tiene el permiso aprobado para el despacho del producto?	
54	¿Elaboración de la póliza de seguros?	
55	¿Quién verifica los productos que llegan a la aduana?	
56	¿Quién realiza las convocatorias a todos los socios para la junta general?	
57	¿Quién realiza la lectura de actas anteriores?	
58	¿Quién aprueba el acta de la junta general?	
59	¿Quién corrige e identificar las observaciones y realiza las correcciones en el acta?	
60	¿Quién elabora el acta definitiva?	
61	¿Quién archivar el acta definitiva?	
62	¿Quién realiza la elección del camión destinado para retirar productos desde el puerto de Guayaquil?	


		<b>Cargo: Ventas</b> <b>Funciones:</b> Planificar, organizar y controlar las actividades de contratos de concesión de crédito a clientes, promociones y descuentos, mecanismos para estimular e incentivar a los clientes, Realizar el cálculo de las comisiones de ventas
		<b>SR. PACO CASTILLO</b>
<b>PREGUNTAS PARA IDENTIFICAR FUNCIONES INCOMPATIBLES</b>		<b>OBSERVACIONES</b>
63	¿Quién determina los cambios que se realizan en bodega?	
64	¿Quién establece la ubicación de los productos en la bodega.	
65	¿Quién determina las actividades y el personal que lo realiza?	
66	¿Quién determinar la eficiencia de los procesos?	
67	¿Quién analizar si los procedimientos retardan los procesos?	
68	¿Quién toma la decisión para retirar o agregar procedimientos?	
69	¿Quién elabora un nuevo flujograma piloto del proceso?	
70	¿Quién establece un flujo definitivo para el proceso que ha sido examinado?	
71	¿Quién realiza el seguimiento y observa su deficiencia o eficiencia?	
72	¿Quién archiva el nuevo flujograma del proceso que se cambio?	


## DEPARTAMENTO DESARROLLO DE PRODUCTO


		<b>Cargo: Desarrollo de Productos</b> <b>Funciones:</b> Planificar, organizar, dirigir y coordinar las visitas técnicas, ensayos con los productos, Investigar en el mercado internacional el desarrollo de nuevos productos, ensayos con productos nuevos, realizar visitas periódicas a almacenes en donde se comercialice.
		<b>ING. CARLOS BALLADARES</b>
<b>PREGUNTAS PARA IDENTIFICAR FUNCIONES INCOMPATIBLES</b>	<b>OBSERVACIONES</b>	
1	¿Quién aprueba los gastos que se realiza por medio de caja chica?	
2	¿Quién lleva caja chica?	
3	¿Quién aprueba el reembolso del gasto de caja chica?	
4	¿Quién elabora el reembolso de caja chica de acuerdo a lo gastado?	
5	¿Quién elabora la transferencia o el cheque a la persona que solicito el reembolso de caja chica?	
6	¿Quién aprueba la transferencia o cheque para que se realice el reembolso a la persona que solicito?	
7	¿Quién corrige en el informe de cartera vencida los plazos de los clientes con los que se ha hecho negociación?	
8	¿Quién revisa el reporte con las correcciones que se han realizado en el informe?	
9	¿Quién archiva el informe de cartera modificado?	
10	¿Quién saca el reporte de los proveedores?	
11	¿Quién imprime el reporte de inventario según el sistema?	





		<b>Cargo: Desarrollo de Productos</b> <b>Funciones:</b> Planificar, organizar, dirigir y coordinar las visitas técnicas, ensayos con los productos, Investigar en el mercado internacional el desarrollo de nuevos productos, ensayos con productos nuevos, realizar visitas periódicas a almacenes en donde se comercialice.
		<b>ING. CARLOS BALLADARES</b>
<b>PREGUNTAS PARA IDENTIFICAR FUNCIONES INCOMPATIBLES</b>		<b>OBSERVACIONES</b>
12	¿Quién realiza el registro de las variaciones existente tanto en el reporte de bodega como el informe del sistema?	
13	¿Quién verifica la existencia de variaciones entre los informes de bodega y el sistema?	
14	¿Quién archiva los informes de inventarios actualizados?	
15	¿Quién realiza los informes de asistencia de los empleados para realizar los roles de pago?	
16	¿Quién realiza los roles de pago individuales de los empleados y el rol general?	
17	¿Quién revisa los pagos de sueldos a los empleados?	
18	¿Quién aprueba el pago de salarios a los empleados?	
19	¿Quién realiza los cheques para el pago a los empleados?	
20	¿Quién firma los cheques para el pago a empleados?	
21	¿Quién entrega los cheques a cada uno de los empleados?	

		<b>Cargo: Desarrollo de Productos</b> <b>Funciones:</b> Planificar, organizar, dirigir y coordinar las visitas técnicas, ensayos con los productos, Investigar en el mercado internacional el desarrollo de nuevos productos, ensayos con productos nuevos, realizar visitas periódicas a almacenes en donde se comercialice.
		<b>ING. CARLOS BALLADARES</b>
	<b>PREGUNTAS PARA IDENTIFICAR FUNCIONES INCOMPATIBLES</b>	<b>OBSERVACIONES</b>
22	¿Quién aprueba la solicitud para un anticipo de sueldo?	
23	¿Quién realiza un control en el sistema para efectuar el anticipo?	
24	¿Quién firma el cheque para entregar al empleado que solicito su anticipo?	
25	¿Quién revisa los documentos para efectuar el pago a los proveedores?	
26	¿Quién recoge los documentos y si existe algún documento faltante Quién lo archiva?	
27	¿Quién aprueba para realizar el pago a los proveedores?	
28	¿Quién registra en el sistema los pagos que se han efectuado?	
29	¿Quién realiza la publicación en los periódicos o cualquier medio de comunicación?	
30	¿Quién selecciona a los aspirantes que cumplen los perfiles que necesita cada Gerente Funcional?	
31	¿Quién comunica a los posibles aspirantes a las pruebas de conocimiento?	

		<b>Cargo: Desarrollo de Productos</b> <b>Funciones:</b> Planificar, organizar, dirigir y coordinar las visitas técnicas, ensayos con los productos, Investigar en el mercado internacional el desarrollo de nuevos productos, ensayos con productos nuevos, realizar visitas periódicas a almacenes en donde se comercialice.
		<b>ING. CARLOS BALLADARES</b>
<b>PREGUNTAS PARA IDENTIFICAR FUNCIONES INCOMPATIBLES</b>		<b>OBSERVACIONES</b>
32	¿Quién elabora las pruebas de conocimiento?	
33	¿Quién toma las pruebas de conocimiento y psicológicas?	
34	¿Quién escoge a la persona para ocupar la vacante?	
35	¿Quién capacita a los nuevos empleados en sus funciones?	
36	¿Quién elabora el cronograma para la capacitación del nuevo empleado dentro de su área?	
37	¿Quién ingresa un nuevo cliente al sistema o verificar si ya existe?	
38	¿Quién determina los porcentajes de los descuentos?	
39	¿Quién autoriza el aumento del porcentaje de descuento para clientes?	
40	¿Quién llena la factura de venta?	


		<b>Cargo: Desarrollo de Productos</b> <b>Funciones:</b> Planificar, organizar, dirigir y coordinar las visitas técnicas, ensayos con los productos, Investigar en el mercado internacional el desarrollo de nuevos productos, ensayos con productos nuevos, realizar visitas periódicas a almacenes en donde se comercialice.
		<b>ING. CARLOS BALLADARES</b>
<b>PREGUNTAS PARA IDENTIFICAR FUNCIONES INCOMPATIBLES</b>	<b>OBSERVACIONES</b>	
41	¿Quién recibe el depósito o dinero por la venta recibida?	
42	¿Quién elabora los gastos de publicidad que se incluyen en el presupuesto de publicidad?	
43	¿Quién elabora el presupuesto borrador después del análisis en las ventas y publicidad?	
44	¿Quién recoge los materiales de limpieza?	
45	¿Quién realiza la limpieza de los departamentos?	
46	¿Quién cierra las oficinas al momento de la salida?	
47	¿Quién realiza el mantenimiento a los vehículos?	
48	¿Quién realiza la compra de los repuestos de los vehículos?	
49	¿Quién autoriza la compra de los repuestos de los vehículos?	
50	¿Quién Redactar vía mail pedido al proveedor solicitando el producto?	

		<b>Cargo: Desarrollo de Productos</b> <b>Funciones:</b> Planificar, organizar, dirigir y coordinar las visitas técnicas, ensayos con los productos, Investigar en el mercado internacional el desarrollo de nuevos productos, ensayos con productos nuevos, realizar visitas periódicas a almacenes en donde se comercialice.
		<b>ING. CARLOS BALLADARES</b>
<b>PREGUNTAS PARA IDENTIFICAR FUNCIONES INCOMPATIBLES</b>		<b>OBSERVACIONES</b>
51	¿Quién recibe la proforma invoice con los productos solicitados, detalla precio, incotem de negociación, plazo y forma de pago?	
52	¿Quién realiza el mantenimiento a los vehículos?	
53	¿Quién realiza la compra de los repuestos de los vehículos?	
54	¿Quién autoriza la compra de los repuestos de los vehículos?	
55	¿Quién Redactar vía mail pedido al proveedor solicitando el producto?	
56	¿Quién recibe la proforma invoice con los productos solicitados, detalla precio, incotem de negociación, plazo y forma de pago?	
57	¿Quién avisa al proveedor de que se tiene el permiso aprobado para el despacho del producto?	
58	¿Elaboración de la póliza de seguros?	
59	¿Quién verifica los productos que llegan a la aduana?	
60	¿Quién realiza las convocatorias a todos los socios para la junta general?	


		<b>Cargo: Desarrollo de Productos</b> <b>Funciones:</b> Planificar, organizar, dirigir y coordinar las visitas técnicas, ensayos con los productos, Investigar en el mercado internacional el desarrollo de nuevos productos, ensayos con productos nuevos, realizar visitas periódicas a almacenes en donde se comercialice.
		<b>ING. CARLOS BALLADARES</b>
<b>PREGUNTAS PARA IDENTIFICAR FUNCIONES INCOMPATIBLES</b>		<b>OBSERVACIONES</b>
61	¿Quién realiza la lectura de actas anteriores?	
69	¿Quién aprueba el acta de la junta general?	
70	¿Quién corrige e identificar las observaciones y realiza las correcciones en el acta?	
71	¿Quién elabora el acta definitiva?	
72	¿Quién archivar el acta definitiva?	
73	¿Quién realiza la elección del camión destinado para retirar productos desde el puerto de Guayaquil?	
74	¿Quién determina los cambios que se realizan en bodega?	
75	¿Quién establece la ubicación de los productos en la bodega?	
76	¿Quién determina las actividades y el personal que lo realiza?	
77	¿Quién determinar la eficiencia de los procesos?	
78	¿Quién analizar si los procedimientos retardan los procesos?	
79	¿Quién toma la decisión para retirar o agregar procedimientos?	

		<b>Cargo: Desarrollo de Productos</b> <b>Funciones:</b> Planificar, organizar, dirigir y coordinar las visitas técnicas, ensayos con los productos, Investigar en el mercado internacional el desarrollo de nuevos productos, ensayos con productos nuevos, realizar visitas periódicas a almacenes en donde se comercialice.
		<b>ING. CARLOS BALLADARES</b>
	<b>PREGUNTAS PARA IDENTIFICAR FUNCIONES INCOMPATIBLES</b>	<b>OBSERVACIONES</b>
80	¿Quién elabora un nuevo flujograma piloto del proceso?	
81	¿Quién establece un flujo definitivo para el proceso que ha sido examinado?	
82	¿Quién realiza el seguimiento y observa su deficiencia o eficiencia?	
83	¿Quién archiva el nuevo flujograma del proceso que se cambio?	

## GERENCIA FINANCIERA

		<b>Cargo: Gerencia Financiera</b> <b>Funciones:</b> Asesorar, proponer y proporcionar instrumentos de información financiera, mecanismos de recuperación, canalización de los recursos financieros, recomendar políticas y procedimientos contables, Dirigir la elaboración y ejecución del presupuesto, formular estrategias y alternativas de gestión e inversión, elaborar y supervisar las normas de control interno
		<b>ING. MIGUEL MELO GAVILÁNEZ</b>
	<b>PREGUNTAS PARA IDENTIFICAR FUNCIONES INCOMPATIBLES</b>	<b>OBSERVACIONES</b>
1	¿Quién aprueba los gastos que se realiza por medio de caja chica?	
2	¿Quién lleva caja chica?	
3	¿Quién elabora el reembolso de caja chica de acuerdo a lo gastado?	
4	¿Quién elabora la transferencia o el cheque a la persona que solicito el reembolso de caja chica?	
5	¿Quién aprueba la transferencia o cheque para que se realice el reembolso a la persona que solicito?	
6	¿Quién recibe los estados de cuenta que le envía el banco?	
7	¿Quién realiza la conciliación bancaria mensualmente?	
8	¿Quién revisa las conciliaciones bancarias mensuales?	
9	¿Quién archiva las conciliaciones bancarias que se han realizado mensualmente?	
10	¿Quién genera los libros contables oficiales?	



		<b>Cargo: Gerencia Financiera</b> <b>Funciones:</b> Asesorar, proponer y proporcionar instrumentos de información financiera, mecanismos de recuperación, canalización de los recursos financieros, recomendar políticas y procedimientos contables, Dirigir la elaboración y ejecución del presupuesto, formular estrategias y alternativas de gestión e inversión, elaborar y supervisar las normas de control interno
		<b>ING. MIGUEL MELO GAVILÁNEZ</b>
	<b>PREGUNTAS PARA IDENTIFICAR FUNCIONES INCOMPATIBLES</b>	<b>OBSERVACIONES</b>
11	¿Quién firma los estados financieros previo su revisión?	
12	¿Quién archiva los estados financieros finales?	
13	¿Quién imprime el reporte de cartera que refleja el sistema?	
14	¿Quién realiza el análisis y calcula nuevos plazos de la cartera vencida?	
15	¿Quién realiza la negociación con los clientes para el pago?	
16	¿Quién corrige en el informe de cartera vencida los plazos de los clientes con los que se ha hecho negociación?	
17	¿Quién revisa el reporte con las correcciones que se han realizado en el informe?	
18	¿Quién archiva el informe de cartera modificado?	
19	¿Quién saca el reporte de los proveedores?	
20	¿Quién autoriza firma para el pago a proveedores?	




**Cargo: Gerencia Financiera**


**Funciones:**


Asesorar, proponer y proporcionar instrumentos de información financiera, mecanismos de recuperación, canalización de los recursos financieros, recomendar políticas y procedimientos contables, Dirigir la elaboración y ejecución del presupuesto, formular estrategias y alternativas de gestión e inversión, elaborar y supervisar las normas de control interno


**ING. MIGUEL MELO GAVILÁNEZ**

<b>PREGUNTAS PARA IDENTIFICAR FUNCIONES INCOMPATIBLES</b>		<b>OBSERVACIONES</b>
21	¿Quién realiza el reporte de inventario físico?	
22	¿Quién imprime el reporte de inventario según el sistema?	
23	¿Quién realiza el registro de las variaciones existente tanto en el reporte de bodega como el informe del sistema?	
24	¿Quién verifica la existencia de variaciones entre los informes de bodega y el sistema?	
25	¿Quién archiva los informes de inventarios actualizados?	
26	¿Quién realiza los informes de asistencia de los empleados para realizar los roles de pago?	
27	¿Quién realiza los roles de pago individuales de los empleados y el rol general?	
28	¿Quién revisa los pagos de sueldos a los empleados?	
29	¿Quién aprueba el pago de salarios a los empleados?	


		<b>Cargo: Gerencia Financiera</b> <b>Funciones:</b> Asesorar, proponer y proporcionar instrumentos de información financiera, mecanismos de recuperación, canalización de los recursos financieros, recomendar políticas y procedimientos contables, Dirigir la elaboración y ejecución del presupuesto, formular estrategias y alternativas de gestión e inversión, elaborar y supervisar las normas de control interno
		<b>ING. MIGUEL MELO GAVILÁNEZ</b>
	<b>PREGUNTAS PARA IDENTIFICAR FUNCIONES INCOMPATIBLES</b>	<b>OBSERVACIONES</b>
30	¿Quién realiza los cheques para el pago a los empleados?	
31	¿Quién firma los cheques para el pago a empleados?	
32	¿Quién entrega los cheques a cada uno de los empleados?	
33	¿Quién registra los pagos de sueldos a los empleados?	
34	¿Quién aprueba la solicitud para un anticipo de sueldo?	
35	¿Quién realiza un control en el sistema para efectuar el anticipo?	
36	¿Quién firma el cheque para entregar al empleado que solicito su anticipo?	
37	¿Quién registra en el sistema el anticipo que se ha realizado al empleado?	
38	¿Quién llena los formularios de los impuestos?	
39	¿Quién llena los anexos transaccionales?	
40	¿Quién efectúa el pago de los impuestos?	


		<b>Cargo: Gerencia Financiera</b> <b>Funciones:</b> Asesorar, proponer y proporcionar instrumentos de información financiera, mecanismos de recuperación, canalización de los recursos financieros, recomendar políticas y procedimientos contables, Dirigir la elaboración y ejecución del presupuesto, formular estrategias y alternativas de gestión e inversión, elaborar y supervisar las normas de control interno
		<b>ING. MIGUEL MELO GAVILÁNEZ</b>
	<b>PREGUNTAS PARA IDENTIFICAR FUNCIONES INCOMPATIBLES</b>	<b>OBSERVACIONES</b>
41	¿Quién revisa los documentos para efectuar el pago a los proveedores?	
42	¿Quién recoge los documentos y si existe algún documento faltante Quién lo archiva?	
43	¿Quién revisa los términos de los contratos con los proveedores?	
44	¿Quién realiza la publicación en los periódicos o cualquier medio de comunicación?	
45	¿Quién comunica a los posibles aspirantes a las pruebas de conocimiento?	
46	¿Quién elabora las pruebas de conocimiento?	
47	¿Quién toma las pruebas de conocimiento y psicológicas?	
48	¿Quién escoge a la persona para ocupar la vacante?	
49	¿Quién capacita a los nuevos empleados en sus funciones?	
50	¿Quién elabora el cronograma para la capacitación del nuevo empleado dentro de su área?	

		<b>Cargo: Gerencia Financiera</b> <b>Funciones:</b> Asesorar, proponer y proporcionar instrumentos de información financiera, mecanismos de recuperación, canalización de los recursos financieros, recomendar políticas y procedimientos contables, Dirigir la elaboración y ejecución del presupuesto, formular estrategias y alternativas de gestión e inversión, elaborar y supervisar las normas de control interno
		<b>ING. MIGUEL MELO GAVILÁNEZ</b>
	<b>PREGUNTAS PARA IDENTIFICAR FUNCIONES INCOMPATIBLES</b>	<b>OBSERVACIONES</b>
51	¿Quién ingresa un nuevo cliente al sistema o verificar si ya existe?	
52	¿Quién determina los porcentajes de los descuentos?	
53	¿Quién autoriza el aumento del porcentaje de descuento para clientes?	
54	¿Quién llena la factura de venta?	
55	¿Quién recibe el depósito o dinero por la venta recibida.?	
56	¿Quién elabora los gastos de publicidad que se incluyen en el presupuesto de publicidad?	
57	¿Quién elabora el presupuesto borrador después del análisis en las ventas y publicidad?	
58	¿Quién archiva el presupuesto después de su aprobación?	
59	¿Quién recoge los materiales de limpieza?	
60	¿Quién realiza la limpieza de los departamentos?	
61	¿Quién cierra las oficinas al momento de la salida?	


		<b>Cargo: Gerencia Financiera</b> <b>Funciones:</b> Asesorar, proponer y proporcionar instrumentos de información financiera, mecanismos de recuperación, canalización de los recursos financieros, recomendar políticas y procedimientos contables, Dirigir la elaboración y ejecución del presupuesto, formular estrategias y alternativas de gestión e inversión, elaborar y supervisar las normas de control interno
		<b>ING. MIGUEL MELO GAVILÁNEZ</b>
	<b>PREGUNTAS PARA IDENTIFICAR FUNCIONES INCOMPATIBLES</b>	<b>OBSERVACIONES</b>
62	¿Quién realiza el mantenimiento a los vehículos?	
63	¿Quién realiza la compra de los repuestos de los vehículos?	
64	¿Quién autoriza la compra de los repuestos de los vehículos?	
65	¿Quién determinar la eficiencia de los procesos?	
66	¿Quién analizar si los procedimientos retardan los procesos?	
67	¿Quién toma la decisión para retirar o agregar procedimientos?	
68	¿Quién elabora un nuevo flujograma piloto del proceso?	
69	¿Quién establece un flujo definitivo para el proceso que ha sido examinado?	
70	¿Quién realiza el seguimiento y observa su deficiencia o eficiencia?	
71	¿Quién archiva el nuevo flujograma del proceso que se cambio?	


## DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD


		<b>Cargo: Contabilidad</b> <b>Funciones:</b> Actualizar el Sistema de Contabilidad, ejecutar el control previo sobre gastos, elaborar estados financieros, llevar los registros diarios de ingresos y egresos, verificar la actualización de los activos fijos, presentar estados financieros mensuales, estructurar y mantener un plan de cuentas ajustado.
		<b>LIC. ROBERTO FREIRE</b>
<b>PREGUNTAS PARA IDENTIFICAR FUNCIONES INCOMPATIBLES</b>		<b>OBSERVACIONES</b>
1	¿Quién aprueba los gastos que se realiza por medio de caja chica?	
2	¿Quién lleva caja chica?	
3	¿Quién aprueba el reembolso del gasto de caja chica?	
4	¿Quién elabora el reembolso de caja chica de acuerdo a lo gastado?	
5	¿Quién aprueba la transferencia o cheque para que se realice el reembolso a la persona que solicito?	
6	¿Quién recibe los estados de cuenta que le envía el banco?	
7	¿Quién realiza la conciliación bancaria mensualmente?	
8	¿Quién revisa las conciliaciones bancarias mensuales?	
9	¿Quién archiva las conciliaciones bancarias que se han realizado mensualmente?	
10	¿Quién realiza el análisis y calcula nuevos plazos de la cartera vencida?	
11	¿Quién realiza la negociación con los clientes para el pago?	

		<b>Cargo: Contabilidad</b> <b>Funciones:</b> Actualizar el Sistema de Contabilidad, ejecutar el control previo sobre gastos, elaborar estados financieros, llevar los registros diarios de ingresos y egresos, verificar la actualización de los activos fijos, presentar estados financieros mensuales, estructurar y mantener un plan de cuentas ajustado.
		<b>LIC. ROBERTO FREIRE</b>
<b>PREGUNTAS PARA IDENTIFICAR FUNCIONES INCOMPATIBLES</b>	<b>OBSERVACIONES</b>	
12	¿Quién revisa el reporte con las correcciones que se han realizado en el informe?	
13	¿Quién autoriza firma para el pago a proveedores?	
14	¿Quién realiza el reporte de inventario físico?	
15	¿Quién verifica la existencia de variaciones entre los informes de bodega y el sistema?	
16	¿Quién realiza los informes de asistencia de los empleados para realizar los roles de pago?	
17	¿Quién realiza los roles de pago individuales de los empleados y el rol general?	
18	¿Quién revisa los pagos de sueldos a los empleados?	
19	¿Quién aprueba el pago de salarios a los empleados?	
20	¿Quién realiza los cheques para el pago a los empleados?	
21	¿Quién firma los cheques para el pago a empleados?	




		<b>Cargo: Contabilidad</b> <b>Funciones:</b> Actualizar el Sistema de Contabilidad, ejecutar el control previo sobre gastos, elaborar estados financieros, llevar los registros diarios de ingresos y egresos, verificar la actualización de los activos fijos, presentar estados financieros mensuales, estructurar y mantener un plan de cuentas ajustado.
		<b>LIC. ROBERTO FREIRE</b>
	<b>PREGUNTAS PARA IDENTIFICAR FUNCIONES INCOMPATIBLES</b>	<b>OBSERVACIONES</b>
22	¿Quién entrega los cheques a cada uno de los empleados?	
23	¿Quién aprueba la solicitud para un anticipo de sueldo?	
24	¿Quién firma el cheque para entregar al empleado que solicito su anticipo?	
25	¿Quién revisa los informes de los mayores para el pago de impuestos al SRI?	
26	¿Quién revisa que los formularios y los anexos se encuentren bien?	
27	¿Quién aprueba el pago de los impuestos?	
28	¿Quién efectúa el pago de los impuestos?	
29	¿Quién revisa los documentos para efectuar el pago a los proveedores?	
30	¿Quién revisa los términos de los contratos con los proveedores?	
31	¿Quién aprueba para realizar el pago a los proveedores?	
32	¿Quién registra en el sistema los pagos que se han efectuado?	


		<b>Cargo: Contabilidad</b> <b>Funciones:</b> Actualizar el Sistema de Contabilidad, ejecutar el control previo sobre gastos, elaborar estados financieros, llevar los registros diarios de ingresos y egresos, verificar la actualización de los activos fijos, presentar estados financieros mensuales, estructurar y mantener un plan de cuentas ajustado.
		<b>LIC. ROBERTO FREIRE</b>
<b>PREGUNTAS PARA IDENTIFICAR FUNCIONES INCOMPATIBLES</b>		<b>OBSERVACIONES</b>
33	¿Quién realiza la publicación en los periódicos o cualquier medio de comunicación?	
34	¿Quién comunica a los posibles aspirantes a las pruebas de conocimiento?	
35	¿Quién elabora las pruebas de conocimiento?	
36	¿Quién toma las pruebas de conocimiento y psicológicas?	
37	¿Quién escoge a la persona para ocupar la vacante?	
38	¿Quién capacita a los nuevos empleados en sus funciones?	
39	¿Quién elabora el cronograma para la capacitación del nuevo empleado dentro de su área?	


		<b>Cargo: Contabilidad</b> <b>Funciones:</b> Actualizar el Sistema de Contabilidad, ejecutar el control previo sobre gastos, elaborar estados financieros, llevar los registros diarios de ingresos y egresos, verificar la actualización de los activos fijos, presentar estados financieros mensuales, estructurar y mantener un plan de cuentas ajustado.
		<b>LIC. ROBERTO FREIRE</b>
<b>PREGUNTAS PARA IDENTIFICAR FUNCIONES INCOMPATIBLES</b>	<b>OBSERVACIONES</b>	
40	¿Quién recibe el depósito o dinero por la venta recibida?	
41	¿Quién recoge los materiales de limpieza?	
42	¿Quién realiza la limpieza de los departamentos?	
43	¿Quién cierra las oficinas al momento de la salida?	
44	¿Quién realiza el mantenimiento a los vehículos?	
45	¿Quién realiza la compra de los repuestos de los vehículos?	
46	¿Quién autoriza la compra de los repuestos de los vehículos?	
47	¿Quién realiza las convocatorias a todos los socios para la junta general?	
48	¿Quién realiza la elección del camión destinado para retirar productos desde el puerto de Guayaquil?	
49	¿Quién determinar la eficiencia de los procesos?	
50	¿Quién analizar si los procedimientos retardan los procesos?	


		<b>Cargo: Contabilidad</b> <b>Funciones:</b> Actualizar el Sistema de Contabilidad, ejecutar el control previo sobre gastos, elaborar estados financieros, llevar los registros diarios de ingresos y egresos, verificar la actualización de los activos fijos, presentar estados financieros mensuales, estructurar y mantener un plan de cuentas ajustado.
		<b>LIC. ROBERTO FREIRE</b>
	<b>PREGUNTAS PARA IDENTIFICAR FUNCIONES INCOMPATIBLES</b>	<b>OBSERVACIONES</b>
51	¿Quién toma la decisión para retirar o agregar procedimientos?	
52	¿Quién elabora un nuevo flujograma piloto del proceso?	
53	¿Quién establece un flujo definitivo para el proceso que ha sido examinado?	
54	¿Quién realiza el seguimiento y observa su deficiencia o eficiencia?	
55	¿Quién archiva el nuevo flujograma del proceso que se cambio?	

## DEPARTAMENTO DE TESORERIA

		<b>Cargo: Tesorería</b> <b>Funciones:</b> Adquirir, verificar y hacer seguimiento de las pólizas, almacenar los soportes de todas las transacciones, realizar boletines diarios de los fondos, aplicar medidas para el manejo del efectivo, la caja y los bancos, prevención de errores en, brindar la información oportuna sobre la liquidez, en algunos casos autorizar erogaciones y realizar pagos.
		<b>LCDO. HUGO ALBÁN</b>
<b>PREGUNTAS PARA IDENTIFICAR FUNCIONES INCOMPATIBLES</b>		<b>OBSERVACIONES</b>
1	¿Quién aprueba los gastos que se realiza por medio de caja chica?	
2	¿Quién lleva caja chica?	
3	¿Quién aprueba el reembolso del gasto de caja chica?	
4	¿Quién elabora el reembolso de caja chica de acuerdo a lo gastado?	
5	¿Quién aprueba la transferencia o cheque para que se realice el reembolso a la persona que solicito?	
6	¿Quién recibe los estados de cuenta que le envía el banco?	
7	¿Quién realiza la conciliación bancaria mensualmente?	Lo realiza por colaborar con el contador, ya que este posee demasiadas funciones.
8	¿Quién revisa las conciliaciones bancarias mensuales?	
9	¿Quién archiva las conciliaciones bancarias que se han realizado mensualmente?	
10	¿Quién genera los libros contables oficiales?	
11	¿Quién firma los estados financieros previo su revisión?	

		<b>Cargo: Tesorería</b> <b>Funciones:</b> Adquirir, verificar y hacer seguimiento de las pólizas, almacenar los soportes de todas las transacciones, realizar boletines diarios de los fondos, aplicar medidas para el manejo del efectivo, la caja y los bancos, prevención de errores en, brindar la información oportuna sobre la liquidez, en algunos casos autorizar erogaciones y realizar pagos.
		<b>LCDO. HUGO ALBÁN</b>
	<b>PREGUNTAS PARA IDENTIFICAR FUNCIONES INCOMPATIBLES</b>	<b>OBSERVACIONES</b>
12	¿Quién aprueba los estados financieros finales?	
13	¿Quién archiva los estados financieros finales?	
14	¿Quién imprime el reporte de cartera que refleja el sistema?	
15	¿Quién realiza el análisis y calcula nuevos plazos de la cartera vencida?	
16	¿Quién realiza la negociación con los clientes para el pago?	
17	¿Quién autoriza firma para el pago a proveedores?	
18	¿Quién realiza el reporte de inventario físico?	
19	¿Quién imprime el reporte de inventario según el sistema?	
20	¿Quién realiza el registro de las variaciones existente tanto en el reporte de bodega como el informe del sistema?	
21	¿Quién verifica la existencia de variaciones entre los informes de bodega y el sistema?	

		<b>Cargo: Tesorería</b> <b>Funciones:</b> Adquirir, verificar y hacer seguimiento de las pólizas, almacenar los soportes de todas las transacciones, realizar boletines diarios de los fondos, aplicar medidas para el manejo del efectivo, la caja y los bancos, prevención de errores en, brindar la información oportuna sobre la liquidez, en algunos casos autorizar erogaciones y realizar pagos.
		<b>LCDO. HUGO ALBÁN</b>
	<b>PREGUNTAS PARA IDENTIFICAR FUNCIONES INCOMPATIBLES</b>	<b>OBSERVACIONES</b>
22	¿Quién archiva los informes de inventarios actualizados?	
23	¿Quién realiza los roles de pago individuales de los empleados y el rol general?	
24	¿Quién aprueba el pago de salarios a los empleados?	
25	¿Quién firma los cheques para el pago a empleados?	Lo realiza por no demorar los pagos.
26	¿Quién registra los pagos de sueldos a los empleados?	
27	¿Quién aprueba la solicitud para un anticipo de sueldo?	
28	¿Quién realiza un control en el sistema para efectuar el anticipo?	
29	¿Quién revisa los informes de los mayores para el pago de impuestos al SRI?	
30	¿Quién llena los formularios de los impuestos?	Porque es la persona quien envía para que se realice su declaración.
31	¿Quién llena los anexos transaccionales?	

		<b>Cargo: Tesorería</b> <b>Funciones:</b> Adquirir, verificar y hacer seguimiento de las pólizas, almacenar los soportes de todas las transacciones, realizar boletines diarios de los fondos, aplicar medidas para el manejo del efectivo, la caja y los bancos, prevención de errores en, brindar la información oportuna sobre la liquidez, en algunos casos autorizar erogaciones y realizar pagos.
		<b>LCDO. HUGO ALBÁN</b>
<b>PREGUNTAS PARA IDENTIFICAR FUNCIONES INCOMPATIBLES</b>		<b>OBSERVACIONES</b>
32	¿Quién revisa que los formularios y los anexos se encuentren bien?	
33	¿Quién aprueba el pago de los impuestos?	
34	¿Quién recoge los documentos y si existe algún documento faltante Quién lo archiva?	
35	¿Quién revisa los términos de los contratos con los proveedores?	
36	¿Quién aprueba para realizar el pago a los proveedores?	
37	¿Quién registra en el sistema los pagos que se han efectuado?	
38	¿Quién realiza la publicación en los periódicos o cualquier medio de comunicación?	
39	¿Quién selecciona a los aspirantes que cumplen los perfiles que necesita cada Gerente Funcional?	
40	¿Quién comunica a los posibles aspirantes a las pruebas de conocimiento?	





**Cargo: Tesorería**

**Funciones:**


Adquirir, verificar y hacer seguimiento de las pólizas, almacenar los soportes de todas las transacciones, realizar boletines diarios de los fondos, aplicar medidas para el manejo del efectivo, la caja y los bancos, prevención de errores en, brindar la información oportuna sobre la liquidez, en algunos casos autorizar erogaciones y realizar pagos.


**LCDO. HUGO ALBÁN**

**PREGUNTAS PARA IDENTIFICAR  
FUNCIONES INCOMPATIBLES**


**OBSERVACIONES**


41	¿Quién elabora las pruebas de conocimiento?	
42	¿Quién toma las pruebas de conocimiento y psicológicas?	
43	¿Quién escoge a la persona para ocupar la vacante?	
44	¿Quién capacita a los nuevos empleados en sus funciones?	
45	¿Quién elabora el cronograma para la capacitación del nuevo empleado dentro de su área?	
46	¿Quién ingresa un nuevo cliente al sistema o verificar si ya existe?	
47	¿Quién determina los porcentajes de los descuentos?	
48	¿Quién autoriza el aumento del porcentaje de descuento para clientes?	


		<b>Cargo: Tesorería</b> <b>Funciones:</b> Adquirir, verificar y hacer seguimiento de las pólizas, almacenar los soportes de todas las transacciones, realizar boletines diarios de los fondos, aplicar medidas para el manejo del efectivo, la caja y los bancos, prevención de errores en, brindar la información oportuna sobre la liquidez, en algunos casos autorizar erogaciones y realizar pagos.
		<b>LCDO. HUGO ALBÁN</b>
	<b>PREGUNTAS PARA IDENTIFICAR FUNCIONES INCOMPATIBLES</b>	<b>OBSERVACIONES</b>
49	¿Quién llena la factura de venta?	
50	¿Quién recibe el depósito o dinero por la venta recibida.?	
51	¿Quién elabora los gastos de publicidad que se incluyen en el presupuesto de publicidad?	
52	¿Quién recoge los materiales de limpieza?	
53	¿Quién realiza la limpieza de los departamentos?	
54	¿Quién cierra las oficinas al momento de la salida?	
55	¿Quién realiza el mantenimiento a los vehículos?	
56	¿Quién realiza la compra de los repuestos de los vehículos?	
57	¿Quién autoriza la compra de los repuestos de los vehículos?	
58	¿Quién determina las actividades y el personal que lo realiza?	
59	¿Quién determinar la eficiencia de los procesos?	


		<b>Cargo: Tesorería</b> <b>Funciones:</b> Adquirir, verificar y hacer seguimiento de las pólizas, almacenar los soportes de todas las transacciones, realizar boletines diarios de los fondos, aplicar medidas para el manejo del efectivo, la caja y los bancos, prevención de errores en, brindar la información oportuna sobre la liquidez, en algunos casos autorizar erogaciones y realizar pagos.
		<b>LCDO. HUGO ALBÁN</b>
	<b>PREGUNTAS PARA IDENTIFICAR FUNCIONES INCOMPATIBLES</b>	<b>OBSERVACIONES</b>
60	¿Quién analizar si los procedimientos retardan los procesos?	
61	¿Quién toma la decisión para retirar o agregar procedimientos?	
62	¿Quién elabora un nuevo flujograma piloto del proceso?	
63	¿Quién establece un flujo definitivo para el proceso que ha sido examinado?	
64	¿Quién realiza el seguimiento y observa su deficiencia o eficiencia?	
65	¿Quién archiva el nuevo flujograma del proceso que se cambio?	


## GERENCIA LOGÍSTICA

		<b>Cargo: Gerencia Logística</b> <b>Funciones:</b> Asesorar, guiar, orientar y proponer a la Gerencia General, proponer soluciones a los más variados problemas logísticos, vigilar y gestionar el pago a los proveedores de la empresa, controlar la adecuada asignación y utilización de los vehículos, establecer las normas y procedimientos para la prestación de los servicios generales.
		<b>LIC. FAUSTO CADENA</b>
<b>PREGUNTAS PARA IDENTIFICAR FUNCIONES INCOMPATIBLES</b>	<b>OBSERVACIONES</b>	
1	¿Quién aprueba los gastos que se realiza por medio de caja chica?	
2	¿Quién lleva caja chica?	
3	¿Quién aprueba el reembolso del gasto de caja chica?	
4	¿Quién elabora el reembolso de caja chica de acuerdo a lo gastado?	
5	¿Quién elabora la transferencia o el cheque a la persona que solicito el reembolso de caja chica?	
6	¿Quién aprueba la transferencia o cheque para que se realice el reembolso a la persona que solicito?	
7	¿Quién realiza el reporte de inventario físico?	
8	¿Quién imprime el reporte de inventario según el sistema?	
9	¿Quién realiza el registro de las variaciones existente tanto en el reporte de bodega como el informe del sistema?	
10	¿Quién verifica la existencia de variaciones entre los informes de bodega y el sistema?	
11	¿Quién archiva los informes de inventarios actualizados?	
12	¿Quién realiza los informes de asistencia de los empleados para realizar los roles de pago?	


		<b>Cargo: Gerencia Logística</b> <b>Funciones:</b> Asesorar, guiar, orientar y proponer a la Gerencia General, proponer soluciones a los más variados problemas logísticos, vigilar y gestionar el pago a los proveedores de la empresa, controlar la adecuada asignación y utilización de los vehículos, establecer las normas y procedimientos para la prestación de los servicios generales.
		<b>LIC. FAUSTO CADENA</b>
<b>PREGUNTAS PARA IDENTIFICAR FUNCIONES INCOMPATIBLES</b>		<b>OBSERVACIONES</b>
13	¿Quién realiza los roles de pago individuales de los empleados y el rol general?	
14	¿Quién revisa los pagos de sueldos a los empleados?	
15	¿Quién aprueba el pago de salarios a los empleados?	
16	¿Quién realiza los cheques para el pago a los empleados?	
17	¿Quién firma los cheques para el pago a empleados?	
18	¿Quién entrega los cheques a cada uno de los empleados?	
19	¿Quién registra los pagos de sueldos a los empleados?	
20	¿Quién aprueba la solicitud para un anticipo de sueldo?	
21	¿Quién realiza un control en el sistema para efectuar el anticipo?	
22	¿Quién firma el cheque para entregar al empleado que solicitó su anticipo?	
23	¿Quién registra en el sistema el anticipo que se ha realizado al empleado?	
24	¿Quién aprueba el pago de los impuestos?	
25	¿Quién efectúa el pago de los impuestos?	

		<b>Cargo: Gerencia Logística</b> <b>Funciones:</b> Asesorar, guiar, orientar y proponer a la Gerencia General, proponer soluciones a los más variados problemas logísticos, vigilar y gestionar el pago a los proveedores de la empresa, controlar la adecuada asignación y utilización de los vehículos, establecer las normas y procedimientos para la prestación de los servicios generales.
		<b>LIC. FAUSTO CADENA</b>
<b>PREGUNTAS PARA IDENTIFICAR FUNCIONES INCOMPATIBLES</b>		<b>OBSERVACIONES</b>
26	¿Quién revisa los documentos para efectuar el pago a los proveedores?	
27	¿Quién recoge los documentos y si existe algún documento faltante Quién lo archiva?	
28	¿Quién revisa los términos de los contratos con los proveedores?	
29	¿Quién aprueba para realizar el pago a los proveedores?	
30	¿Quién registra en el sistema los pagos que se han efectuado?	
31	¿Quién realiza la publicación en los periódicos o cualquier medio de comunicación?	
32	¿Quién selecciona a los aspirantes que cumplen los perfiles que necesita cada Gerente Funcional?	
33	¿Quién comunica a los posibles aspirantes a las pruebas de conocimiento?	
34	¿Quién elabora las pruebas de conocimiento?	
35	¿Quién toma las pruebas de conocimiento y psicológicas?	
36	¿Quién escoge a la persona para ocupar la vacante?	
37	¿Quién capacita a los nuevos empleados en sus funciones?	


		<b>Cargo: Gerencia Logística</b> <b>Funciones:</b> Asesorar, guiar, orientar y proponer a la Gerencia General, proponer soluciones a los más variados problemas logísticos, vigilar y gestionar el pago a los proveedores de la empresa, controlar la adecuada asignación y utilización de los vehículos, establecer las normas y procedimientos para la prestación de los servicios generales.
		<b>LIC. FAUSTO CADENA</b>
<b>PREGUNTAS PARA IDENTIFICAR FUNCIONES INCOMPATIBLES</b>		<b>OBSERVACIONES</b>
38	¿Quién elabora el cronograma para la capacitación del nuevo empleado dentro de su área?	
39	¿Quién ingresa un nuevo cliente al sistema o verificar si ya existe?	
40	¿Quién determina los porcentajes de los descuentos?	
41	¿Quién autoriza el aumento del porcentaje de descuento para clientes?	
42	¿Quién llena la factura de venta?	
43	¿Quién recibe el depósito o dinero por la venta recibida?	
44	¿Quién elabora los gastos de publicidad que se incluyen en el presupuesto de publicidad?	
45	¿Quién elabora el presupuesto borrador después del análisis en las ventas y publicidad?	
46	¿Quién archiva el presupuesto después de su aprobación?	
47	¿Quién realiza los nuevos diseños o envases para los productos que se van a lanzar al mercado?	
48	¿Quién revisa si el informe del nuevo producto o diseño es correcto?	
49	¿Quién autoriza para realizar una prueba piloto con el producto o diseño?	


		<b>Cargo: Gerencia Logística</b> <b>Funciones:</b> Asesorar, guiar, orientar y proponer a la Gerencia General, proponer soluciones a los más variados problemas logísticos, vigilar y gestionar el pago a los proveedores de la empresa, controlar la adecuada asignación y utilización de los vehículos, establecer las normas y procedimientos para la prestación de los servicios generales.
		<b>LIC. FAUSTO CADENA</b>
	<b>PREGUNTAS PARA IDENTIFICAR FUNCIONES INCOMPATIBLES</b>	<b>OBSERVACIONES</b>
50	¿Quién es el encargado de la comercialización del nuevo producto?	
51	¿Quién realiza una planificación de las posibles contingencias?	
52	¿Quién recoge los materiales de limpieza?	
53	¿Quién realiza la limpieza de los departamentos?	
54	¿Quién cierra las oficinas al momento de la salida?	
55	¿Quién realiza el mantenimiento a los vehículos?	
56	¿Quién realiza la compra de los repuestos de los vehículos?	
57	¿Quién autoriza la compra de los repuestos de los vehículos?	
58	¿Quién Redactar vía mail pedido al proveedor solicitando el producto?	
59	¿Quién recibe la proforma invoice con los productos solicitados, detalla precio, incotem de negociación, plazo y forma de pago?	
60	¿Quién avisa al proveedor de que se tiene el permiso aprobado para el despacho del producto?	
61	¿Elaboración de la póliza de seguros?	
62	¿Quién verifica los productos que llegan a la aduana?	




		<b>Cargo: Gerencia Logística</b> <b>Funciones:</b> Asesorar, guiar, orientar y proponer a la Gerencia General, proponer soluciones a los más variados problemas logísticos, vigilar y gestionar el pago a los proveedores de la empresa, controlar la adecuada asignación y utilización de los vehículos, establecer las normas y procedimientos para la prestación de los servicios generales.
		<b>LIC. FAUSTO CADENA</b>
<b>PREGUNTAS PARA IDENTIFICAR FUNCIONES INCOMPATIBLES</b>		<b>OBSERVACIONES</b>
63	¿Quién realiza las convocatorias a todos los socios para la junta general?	
64	¿Quién realiza la lectura de actas?	
65	¿Quién aprueba el acta de la junta general?	
66	¿Quién corrige e identifica las observaciones y realiza las correcciones en el acta?	
67	¿Quién elabora el acta definitiva?	
68	¿Quién archiva el acta definitiva?	
69	¿Quién determina las actividades y el personal que lo realiza?	
70	¿Quién determina la eficiencia de los procesos?	
71	¿Quién analiza si los procedimientos retardan los procesos?	
72	¿Quién toma la decisión para retirar o agregar procedimientos?	
73	¿Quién elabora un nuevo flujograma piloto del proceso?	
74	¿Quién establece un flujo definitivo para el proceso que ha sido examinado?	
75	¿Quién realiza el seguimiento y observa su deficiencia o eficiencia?	
76	¿Quién archiva el nuevo flujograma del proceso que se cambió?	


## SERVICIOS GENERALES


		<b>Cargo: Servicios Generales</b> <b>Funciones:</b> Proveer oportunamente de los servicios de limpieza, oportuna y adecuada los servicios de transportación para todo el personal de las oficinas, controlar las hojas de ruta de los vehículos, presentar informes mensuales, semestrales y anuales.
		<b>SR. DIEGO LEMA</b>
<b>PREGUNTAS PARA IDENTIFICAR FUNCIONES INCOMPATIBLES</b>		<b>OBSERVACIONES</b>
1	¿Quién aprueba los gastos que se realiza por medio de caja chica?	
2	¿Quién lleva caja chica?	
3	¿Quién aprueba el reembolso del gasto de caja chica?	
4	¿Quién elabora el reembolso de caja chica de acuerdo a lo gastado?	
5	¿Quién elabora la transferencia o el cheque a la persona que solicito el reembolso de caja chica?	
6	¿Quién aprueba la transferencia o cheque para que se realice el reembolso a la persona que solicito?	
7	¿Quién aprueba la solicitud para un anticipo de sueldo?	
8	¿Quién realiza un control en el sistema para efectuar el anticipo?	
9	¿Quién firma el cheque para entregar al empleado que solicito su anticipo?	
10	¿Quién realiza la publicación en los periódicos o cualquier medio de comunicación?	
11	¿Quién selecciona a los aspirantes que cumplen los perfiles que necesita cada Gerente Funcional?	


		<b>Cargo: Servicios Generales</b> <b>Funciones:</b> Proveer oportunamente de los servicios de limpieza, oportuna y adecuada los servicios de transportación para todo el personal de las oficinas, controlar las hojas de ruta de los vehículos, presentar informes mensuales, semestrales y anuales.
		<b>SR. DIEGO LEMA</b>
<b>PREGUNTAS PARA IDENTIFICAR FUNCIONES INCOMPATIBLES</b>		<b>OBSERVACIONES</b>
12	¿Quién comunica a los posibles aspirantes a las pruebas de conocimiento?	
13	¿Quién toma las pruebas de conocimiento y psicológicas?	
14	¿Quién escoge a la persona para ocupar la vacante?	
15	¿Quién determinar la eficiencia de los procesos?	
16	¿Quién analizar si los procedimientos retardan los procesos?	
17	¿Quién toma la decisión para retirar o agregar procedimientos?	
18	¿Quién elabora un nuevo flujograma piloto del proceso?	
19	¿Quién establece un flujo definitivo para el proceso que ha sido examinado?	
20	¿Quién realiza el seguimiento y observa su deficiencia o eficiencia?	
21	¿Quién archiva el nuevo flujograma del proceso que se cambio?	


## GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS

		<b>Cargo: Gerencia de Recursos Humanos</b> <b>Funciones:</b> Reclutar personal, selección del personal de acuerdo a parámetros del área que solicita Capacitación del personal, inducción del nuevo personal, supervisar al personal que cumpla con la normativa interna, administración de los sueldos y salarios.
		<b>LIC. MAURICIO TROYA</b>
<b>PREGUNTAS PARA IDENTIFICAR FUNCIONES INCOMPATIBLES</b>	<b>OBSERVACIONES</b>	
1	¿Quién aprueba los gastos que se realiza por medio de caja chica?	
2	¿Quién lleva caja chica?	
3	¿Quién aprueba el reembolso del gasto de caja chica?	
4	¿Quién elabora el reembolso de caja chica de acuerdo a lo gastado?	
5	¿Quién elabora la transferencia o el cheque a la persona que solicito el reembolso de caja chica?	
6	¿Quién aprueba la transferencia o cheque para que se realice el reembolso a la persona que solicito?	
7	¿Quién recibe los estados de cuenta que le envía el banco?	
8	¿Quién realiza la conciliación bancaria mensualmente?	
9	¿Quién revisa las conciliaciones bancarias mensuales?	
10	¿Quién archiva las conciliaciones bancarias que se han realizado mensualmente?	
11	¿Quién genera los libros contables oficiales?	
12	¿Quién firma los estados financieros previo su revisión?	


		<b>Cargo: Gerencia de Recursos Humanos</b> <b>Funciones:</b> Reclutar personal, selección del personal de acuerdo a parámetros del área que solicita Capacitación del personal, inducción del nuevo personal, supervisar al personal que cumpla con la normativa interna, administración de los sueldos y salarios.
		<b>LIC. MAURICIO TROYA</b>
	<b>PREGUNTAS PARA IDENTIFICAR FUNCIONES INCOMPATIBLES</b>	<b>OBSERVACIONES</b>
13	¿Quién aprueba los estados financieros finales?	
14	¿Quién archiva los estados financieros finales?	
15	¿Quién imprime el reporte de cartera que refleja el sistema?	
16	¿Quién realiza el análisis y calcula nuevos plazos de la cartera vencida?	
17	¿Quién realiza la negociación con los clientes para el pago?	
18	¿Quién corrige en el informe de cartera vencida los plazos de los clientes con los que se ha hecho negociación?	
19	¿Quién revisa el reporte con las correcciones que se han realizado en el informe?	
20	¿Quién archiva el informe de cartera modificado?	
21	¿Quién saca el reporte de los proveedores?	
22	¿Quién autoriza firma para el pago a proveedores?	
23	¿Quién realiza el reporte de inventario físico?	


		<b>Cargo: Gerencia de Recursos Humanos</b> <b>Funciones:</b> Reclutar personal, selección del personal de acuerdo a parámetros del área que solicita Capacitación del personal, inducción del nuevo personal, supervisar al personal que cumpla con la normativa interna, administración de los sueldos y salarios.
		<b>LIC. MAURICIO TROYA</b>
<b>PREGUNTAS PARA IDENTIFICAR FUNCIONES INCOMPATIBLES</b>		<b>OBSERVACIONES</b>
24	¿Quién imprime el reporte de inventario según el sistema?	
25	¿Quién realiza el registro de las variaciones existente tanto en el reporte de bodega como el informe del sistema?	
26	¿Quién verifica la existencia de variaciones entre los informes de bodega y el sistema?	
27	¿Quién archiva los informes de inventarios actualizados?	
28	¿Quién realiza los informes de asistencia de los empleados para realizar los roles de pago?	
29	¿Quién realiza los roles de pago individuales de los empleados y el rol general?	
30	¿Quién revisa los pagos de sueldos a los empleados?	
31	¿Quién aprueba el pago de salarios a los empleados?	
32	¿Quién realiza los cheques para el pago a los empleados?	
33	¿Quién firma los cheques para el pago a empleados?	
34	¿Quién entrega los cheques a cada uno de los empleados?	


		<b>Cargo: Gerencia de Recursos Humanos</b> <b>Funciones:</b> Reclutar personal, selección del personal de acuerdo a parámetros del área que solicita Capacitación del personal, inducción del nuevo personal, supervisar al personal que cumpla con la normativa interna, administración de los sueldos y salarios.
		<b>LIC. MAURICIO TROYA</b>
<b>PREGUNTAS PARA IDENTIFICAR FUNCIONES INCOMPATIBLES</b>		<b>OBSERVACIONES</b>
35	¿Quién registra los pagos de sueldos a los empleados?	
36	¿Quién aprueba la solicitud para un anticipo de sueldo?	
37	¿Quién realiza un control en el sistema para efectuar el anticipo?	
38	¿Quién firma el cheque para entregar al empleado que solicitó su anticipo?	
39	¿Quién registra en el sistema el anticipo que se ha realizado al empleado?	
40	¿Quién revisa los informes de los mayores para el pago de impuestos al SRI?	
41	¿Quién llena los formularios de los impuestos?	
42	¿Quién llena los anexos transaccionales?	
43	¿Quién revisa que los formularios y los anexos se encuentren bien?	
44	¿Quién aprueba el pago de los impuestos?	
45	¿Quién efectúa el pago de los impuestos?	
46	¿Quién revisa los documentos para efectuar el pago a los proveedores?	


		<b>Cargo: Gerencia de Recursos Humanos</b> <b>Funciones:</b> Reclutar personal, selección del personal de acuerdo a parámetros del área que solicita Capacitación del personal, inducción del nuevo personal, supervisar al personal que cumpla con la normativa interna, administración de los sueldos y salarios.
		<b>LIC. MAURICIO TROYA</b>
<b>PREGUNTAS PARA IDENTIFICAR FUNCIONES INCOMPATIBLES</b>		<b>OBSERVACIONES</b>
47	¿Quién recoge los documentos y si existe algún documento faltante Quién lo archiva?	
48	¿Quién revisa los términos de los contratos con los proveedores?	
49	¿Quién aprueba para realizar el pago a los proveedores?	
50	¿Quién registra en el sistema los pagos que se han efectuado?	
51	¿Quién realiza la publicación en los periódicos o cualquier medio de comunicación?	
52	¿Quién escoge a la persona para ocupar la vacante? Lcdo. Mauricio Troya	
53	¿Quién capacita a los nuevos empleados en sus funciones?	
54	¿Quién ingresa un nuevo cliente al sistema o verificar si ya existe?	
55	¿Quién determina los porcentajes de los descuentos?	
56	¿Quién autoriza el aumento del porcentaje de descuento para clientes?	
57	¿Quién llena la factura de venta?	
58	¿Quién recibe el depósito o dinero por la venta recibida?	




		<b>Cargo: Gerencia de Recursos Humanos</b> <b>Funciones:</b> Reclutar personal, selección del personal de acuerdo a parámetros del área que solicita Capacitación del personal, inducción del nuevo personal, supervisar al personal que cumpla con la normativa interna, administración de los sueldos y salarios.
		<b>LIC. MAURICIO TROYA</b>
<b>PREGUNTAS PARA IDENTIFICAR FUNCIONES INCOMPATIBLES</b>		<b>OBSERVACIONES</b>
59	¿Quién elabora los gastos de publicidad que se incluyen en el presupuesto de publicidad?	
60	¿Quién elabora el presupuesto borrador después del análisis en las ventas y publicidad?	
61	¿Quién archiva el presupuesto después de su aprobación?	
62	¿Quién realiza los nuevos diseños o envases para los productos que se van a lanzar al mercado?	
63	¿Quién revisa si el informe del nuevo producto o diseño es correcto?	
64	¿Quién autoriza para realizar una prueba piloto con el producto o diseño?	
65	¿Quién es el encargado de la comercialización del nuevo producto?	
66	¿Quién realiza una planificación de las posibles contingencias?	
67	¿Quién recoge los materiales de limpieza?	
68	¿Quién realiza la limpieza de los departamentos?	
69	¿Quién cierra las oficinas al momento de la salida?	


		<b>Cargo: Gerencia de Recursos Humanos</b> <b>Funciones:</b> Reclutar personal, selección del personal de acuerdo a parámetros del área que solicita Capacitación del personal, inducción del nuevo personal, supervisar al personal que cumpla con la normativa interna, administración de los sueldos y salarios.
		<b>LIC. MAURICIO TROYA</b>
<b>PREGUNTAS PARA IDENTIFICAR FUNCIONES INCOMPATIBLES</b>		<b>OBSERVACIONES</b>
70	¿Quién realiza el mantenimiento a los vehículos?	
71	¿Quién realiza la compra de los repuestos de los vehículos?	
72	¿Quién autoriza la compra de los repuestos de los vehículos?	
73	¿Quién Redactar vía mail pedido al proveedor solicitando el producto?	
74	¿Quién recibe la proforma invoice con los productos solicitados, detalla precio, incotem de negociación, plazo y forma de pago?	
75	¿Quién avisa al proveedor de que se tiene el permiso aprobado para el despacho del producto?	
76	¿Elaboración de la póliza de seguros?	
77	¿Quién verifica los productos que llegan a la aduana?	
78	¿Quién realiza las convocatorias a todos los socios para la junta general?	
79	¿Quién realiza la lectura de actas anteriores?	
80	¿Quién aprueba el acta de la junta general?	


		<b>Cargo: Gerencia de Recursos Humanos</b> <b>Funciones:</b> Reclutar personal, selección del personal de acuerdo a parámetros del área que solicita Capacitación del personal, inducción del nuevo personal, supervisar al personal que cumpla con la normativa interna, administración de los sueldos y salarios.
		<b>LIC. MAURICIO TROYA</b>
<b>PREGUNTAS PARA IDENTIFICAR FUNCIONES INCOMPATIBLES</b>		<b>OBSERVACIONES</b>
81	¿Quién corrige e identificar las observaciones y realiza las correcciones en el acta?	
82	¿Quién elabora el acta definitiva?	
83	¿Quién archivar el acta definitiva?	
84	¿Quién realiza la elección del camión destinado para retirar productos desde el puerto de Guayaquil?	
85	¿Quién determina los cambios que se realizan en bodega?	
86	¿Quién establece la ubicación de los productos en la bodega.	
87	¿Quién determina las actividades y el personal que lo realiza?	
88	¿Quién determinar la eficiencia de los procesos?	
89	¿Quién analizar si los procedimientos retardan los procesos?	
90	¿Quién toma la decisión para retirar o agregar procedimientos?	
91	¿Quién elabora un nuevo flujograma piloto del proceso?	
92	¿Quién establece un flujo definitivo para el proceso que ha sido examinado?	


		<b>Cargo: Gerencia de Recursos Humanos</b> <b>Funciones:</b> Reclutar personal, selección del personal de acuerdo a parámetros del área que solicita Capacitación del personal, inducción del nuevo personal, supervisar al personal que cumpla con la normativa interna, administración de los sueldos y salarios.
		<b>LIC. MAURICIO TROYA</b>
<b>PREGUNTAS PARA IDENTIFICAR FUNCIONES INCOMPATIBLES</b>		<b>OBSERVACIONES</b>
93	¿Quién realiza el seguimiento y observa su deficiencia o eficiencia?	
94	¿Quién archiva el nuevo flujograma del proceso que se cambio?	

## GERENCIA DE COMERCIO EXTERIOR

		<b>Cargo: Gerencia de Comercio Exterior</b> <b>Funciones:</b> Contactar con el proveedor en el exterior, redactar las notas de pedido, administrar, planear y dirigir políticas de importaciones, así como cotizaciones y formas de pago, enviar solicitud de permiso de importación al Ministerio de Agricultura, enviar documentación al agente de aduana para la nacionalización de los productos.
		<b>LIC. MAURO CADENA</b>
<b>PREGUNTAS PARA IDENTIFICAR FUNCIONES INCOMPATIBLES</b>		<b>OBSERVACIONES</b>
1	¿Quién aprueba los gastos que se realiza por medio de caja chica?	
2	¿Quién lleva caja chica?	
3	¿Quién aprueba el reembolso del gasto de caja chica?	
4	¿Quién elabora el reembolso de caja chica de acuerdo a lo gastado?	
5	¿Quién elabora la transferencia o el cheque a la persona que solicito el reembolso de caja chica?	
6	¿Quién aprueba la transferencia o cheque para que se realice el reembolso a la persona que solicito?	
7	¿Quién archiva el informe de cartera modificado?	
8	¿Quién saca el reporte de los proveedores?	
9	¿Quién autoriza firma para el pago a proveedores?	
10	¿Quién realiza los roles de pago individuales de los empleados y el rol general?	
11	¿Quién revisa los pagos de sueldos a los empleados?	

		<b>Cargo: Gerencia de Comercio Exterior</b> <b>Funciones:</b> Contactar con el proveedor en el exterior, redactar las notas de pedido, administrar, planear y dirigir políticas de importaciones, así como cotizaciones y formas de pago, enviar solicitud de permiso de importación al Ministerio de Agricultura, enviar documentación al agente de aduana para la nacionalización de los productos.
		<b>LIC. MAURO CADENA</b>
<b>PREGUNTAS PARA IDENTIFICAR FUNCIONES INCOMPATIBLES</b>		<b>OBSERVACIONES</b>
12	¿Quién aprueba el pago de salarios a los empleados?	
13	¿Quién realiza los cheques para el pago a los empleados?	
14	¿Quién firma los cheques para el pago a empleados?	
15	¿Quién entrega los cheques a cada uno de los empleados?	
16	¿Quién aprueba la solicitud para un anticipo de sueldo?	
17	¿Quién firma el cheque para entregar al empleado que solicito su anticipo?	
18	¿Quién revisa los documentos para efectuar el pago a los proveedores?	
19	¿Quién recoge los documentos y si existe algún documento faltante Quién lo archiva?	
20	¿Quién revisa los términos de los contratos con los proveedores?	
21	¿Quién aprueba para realizar el pago a los proveedores?	
22	¿Quién selecciona a los aspirantes que cumplen los perfiles que necesita cada Gerente Funcional?	

		<b>Cargo: Gerencia de Comercio Exterior</b> <b>Funciones:</b> Contactar con el proveedor en el exterior, redactar las notas de pedido, administrar, planear y dirigir políticas de importaciones, así como cotizaciones y formas de pago, enviar solicitud de permiso de importación al Ministerio de Agricultura, enviar documentación al agente de aduana para la nacionalización de los productos.
		<b>LIC. MAURO CADENA</b>
<b>PREGUNTAS PARA IDENTIFICAR FUNCIONES INCOMPATIBLES</b>		<b>OBSERVACIONES</b>
23	¿Quién comunica a los posibles aspirantes a las pruebas de conocimiento?	
24	¿Quién elabora las pruebas de conocimiento?	
25	¿Quién toma las pruebas de conocimiento y psicológicas?	
26	¿Quién escoge a la persona para ocupar la vacante?	
27	¿Quién capacita a los nuevos empleados en sus funciones?	
28	¿Quién elabora el cronograma para la capacitación del nuevo empleado dentro de su área?	
29	¿Quién recoge los materiales de limpieza?	
30	¿Quién realiza la limpieza de los departamentos?	
31	¿Quién cierra las oficinas al momento de la salida?	
32	¿Quién realiza el mantenimiento a los vehículos?	
33	¿Quién realiza la compra de los repuestos de los vehículos?	

		<b>Cargo: Gerencia de Comercio Exterior</b> <b>Funciones:</b> Contactar con el proveedor en el exterior, redactar las notas de pedido, administrar, planear y dirigir políticas de importaciones, así como cotizaciones y formas de pago, enviar solicitud de permiso de importación al Ministerio de Agricultura, enviar documentación al agente de aduana para la nacionalización de los productos.
		<b>LIC. MAURO CADENA</b>
<b>PREGUNTAS PARA IDENTIFICAR FUNCIONES INCOMPATIBLES</b>		<b>OBSERVACIONES</b>
34	¿Quién autoriza la compra de los repuestos de los vehículos?	
35	¿Quién realiza la elección del camión destinado para retirar productos desde el puerto de Guayaquil?	
36	¿Quién determina los cambios que se realizan en bodega?	
37	¿Quién establece la ubicación de los productos en la bodega.	
38	¿Quién determina las actividades y el personal que lo realiza?	
39	¿Quién determinar la eficiencia de los procesos?	
40	¿Quién analizar si los procedimientos retardan los procesos?	
41	¿Quién toma la decisión para retirar o agregar procedimientos?	
42	¿Quién elabora un nuevo flujograma piloto del proceso?	
43	¿Quién establece un flujo definitivo para el proceso que ha sido examinado?	
44	¿Quién realiza el seguimiento y observa su deficiencia o eficiencia?	
45	¿Quién archiva el nuevo flujograma del proceso que se cambio?	



## **CAPITULO V**

### **APLICACIÓN PRÁCTICA DE LA PROPUESTA**

El sistema que se propone, identifica claramente a las personas que intervienen en funciones que no están dentro de sus límites laborales, es así que las funciones ya sean de los Gerentes Funcionales o de cada departamento, no se encuentran bien identificadas por el personal, originando que cada uno realice sus funciones de acuerdo a la costumbre y no de acuerdo a los manuales, que describen los niveles de autoridad y control que se debe mantener, de tal manera que el riesgo de error o equivocación aumenta, como consecuencia de la inobservancia a los manuales existentes.

Al momento de realizar un análisis sobre el cumplimiento de las funciones por parte del personal que le corresponde, e identificar quien lo realiza se notaron las siguientes observaciones.

#### **Departamento de Ventas.**


**Inmediato Superior:** Sr. Jorge Hernán Álvarez (*Gerente de Ventas y Desarrollo de Producto*).


1. Por la falta de conocimiento de los manuales existentes los empleados realizan funciones que están fuera de su límite, es así que para el análisis y cálculo de los nuevos plazos en la cartera vencida, lo realiza el encargado del departamento de ventas, bajo ningún tipo de negociación con el cliente, y sin autorización del Sr. Jorge Hernán Alvares (*Gerente de Ventas y Desarrollo de Producto*).


2. La corrección de los nuevos plazos que se otorga a los clientes son realizada por la misma persona, no mantiene un control, revisión ni autorización por el Gerente de Ventas y Desarrollo de Producto, en algunos casos se ha extendido por más de una vez los plazos de pago de los clientes.
3. Los descuentos es una forma de motivar a los clientes y de mantener un lazo con ellos, la aplicación de los descuentos se otorgan sin análisis y sin autorización ni revisión del inmediato superior, en algunos casos no se basan a los rangos de descuentos establecidos, ni por el volumen de compra.
4. Las facturas son llenadas por el Sr. Paco Castillo encargado del Departamento de ventas, esto genera un poco de retraso en la entrega de los productos a los clientes, para lo cual en algunas ocasiones se han generado errores en las facturas, haciendo que se entreguen de mas y en algunos casos no se han entregado a tiempo al departamento de contabilidad para su respectivo registro.
5. El Sr. Paco Castillo conjuntamente con el Ing. Carlos Balladares, revisan el informe para la realización del nuevo diseño, en ocasiones se han tenido que cambiar algunas especificaciones del informe, por recomendaciones del Sr. Paco Castillo, por tener mayor contacto con el cliente y recoger sugerencias.
6. El mail de pedido hacia el proveedor es realizado por el Sr. Paco Castillo, para realizar el pedido no mantiene un registro actualizado de lo que existe en bodega, y los requerimientos para abastecer a la


misma lo realizan a dicha persona, incumpliendo y saliéndose de lo que dictan los manuales existentes.


7. La ubicación de los productos en la bodega son colocados en base a especificaciones del Sr. Paco Castillo, para ubicar los productos, no se ha realizado ningún tipo de verificaciones del lugar, en base al tipo de tratamiento de los químicos que indica el proveedor, para esto se debe determinar espacios específicos para cada químico, y así evitar la mezcla o alteración por factores externos.

		<b>Cargo: Ventas</b> <b>Funciones:</b> Planificar, organizar y controlar las actividades de contratos de concesión de crédito a clientes, promociones y descuentos, mecanismos para estimular e incentivar a los clientes, Realizar el cálculo de las comisiones de ventas
		<b>Sr. Paco Castillo</b>
<b>PREGUNTAS PARA IDENTIFICAR FUNCIONES INCOMPATIBLES</b>		<b>OBSERVACIONES</b>
1	¿Quién aprueba los gastos que se realiza por medio de caja chica? <i>Ing. Julio Cascante</i>	
2	¿Quién lleva caja chica? <i>Lcda. Maribel García</i>	
3	¿Quién aprueba el reembolso del gasto de caja chica? <i>Ing. Julio Cascante</i>	
4	¿Quién elabora el reembolso de caja chica de acuerdo a lo gastado? <i>Ing. Javier Aguirre</i>	
5	¿Quién elabora la transferencia o el cheque a la persona que solicito el reembolso de caja chica? <i>Lcdo. Hugo Alban</i>	
6	¿Quién imprime el reporte de cartera que refleja el sistema? <i>Lcdo. Roberto Freire</i>	
7	¿Quién realiza el análisis y calcula nuevos plazos de la cartera vencida? <u><a href="#">Sr. Paco Castillo</a></u>	Lo realiza porque posee mayor contacto con los clientes
8	¿Quién realiza la negociación con los clientes para el pago? <i>Sr. Jorge Hernán Álvarez</i>	
9	¿Quién corrige en el informe de cartera vencida los plazos de los clientes con los que se ha hecho negociación? <u><a href="#">Sr. Paco Castillo</a></u>	Lo realiza porque como determina los nuevos cálculos, el posee los registro y hace las correcciones para luego pasar a contabilidad
10	¿Quién revisa el reporte con las correcciones que se han realizado en el informe? <i>Sr. Jorge Hernán Álvarez</i>	
11	¿Quién archiva el informe de cartera modificado? <i>Ing. Carlos Balladares</i>	


		<b>Cargo: Ventas</b> <b>Funciones:</b> Planificar, organizar y controlar las actividades de contratos de concesión de crédito a clientes, promociones y descuentos, mecanismos para estimular e incentivar a los clientes, Realizar el cálculo de las comisiones de ventas
		<b>Sr. Paco Castillo</b>
<b>PREGUNTAS PARA IDENTIFICAR FUNCIONES INCOMPATIBLES</b>		<b>OBSERVACIONES</b>
12	¿Quién saca el reporte de los proveedores? <i>Lcdo. Roberto Freire</i>	
13	¿Quién autoriza firma para el pago a proveedores? <i>Ing. Julio Cascante</i>	
14	¿Quién realiza los informes de asistencia de los empleados para realizar los roles de pago? <i>Lcdo. Mauricio Troya</i>	
15	¿Quién realiza los roles de pago individuales de los empleados y el rol general? <i>Lcdo. Mauricio Troya</i>	
16	¿Quién revisa los pagos de sueldos a los empleados? <i>Lcdo. Roberto Freire</i>	
17	¿Quién aprueba el pago de salarios a los empleados? <i>Ing. Julio Cascante</i>	
18	¿Quién realiza los cheques para el pago a los empleados? <i>Lcdo. Hugo Alban</i>	
19	¿Quién firma los cheques para el pago a empleados? <i>Lcdo. Hugo Alban</i>	
20	¿Quién entrega los cheques a cada uno de los empleados? <i>Lcdo. Roberto Freire</i>	
21	¿Quién aprueba la solicitud para un anticipo de sueldo? <i>Ing. Miguel Melo Gavilánez</i>	
22	¿Quién firma el cheque para entregar al empleado que solicito su anticipo? <i>Lcdo. Hugo Alban</i>	


		<b>Cargo: Ventas</b> <b>Funciones:</b> Planificar, organizar y controlar las actividades de contratos de concesión de crédito a clientes, promociones y descuentos, mecanismos para estimular e incentivar a los clientes, Realizar el cálculo de las comisiones de ventas
		<b>Sr. Paco Castillo</b>
	<b>PREGUNTAS PARA IDENTIFICAR FUNCIONES INCOMPATIBLES</b>	<b>OBSERVACIONES</b>
23	¿Quién registra en el sistema el anticipo que se ha realizado al empleado? <i>Lcdo. Roberto Freire</i>	
24	¿Quién revisa los documentos para efectuar el pago a los proveedores? <i>Lcdo. Hugo Alban</i>	
25	¿Quién recoge los documentos y si existe algún documento faltante Quién lo archiva? <i>Lcdo. Roberto Freire</i>	
26	¿Quién aprueba para realizar el pago a los proveedores? <i>Ing. Julio Cascante</i>	
27	¿Quién realiza la publicación en los periódicos o cualquier medio de comunicación? <i>Lcda. Maribel García</i>	
28	¿Quién selecciona a los aspirantes que cumplen los perfiles que necesita cada Gerente Funcional? <i>Lcdo. Mauricio Troya</i>	
29	¿Quién comunica a los posibles aspirantes a las pruebas de conocimiento? <i>Lcdo. Mauricio Troya</i>	
30	¿Quién elabora las pruebas de conocimiento? <i>Sr. Jorge Hernán Álvarez</i> <i>Ing. Miguel Melo Gavilánez</i> <i>Lcdo. Fausto Cadena</i> <i>Lcdo. Mauro Cadena</i>	
31	¿Quién toma las pruebas de conocimiento y psicológicas? <i>Lcdo. Mauricio Troya</i>	

		<b>Cargo: Ventas</b> <b>Funciones:</b> Planificar, organizar y controlar las actividades de contratos de concesión de crédito a clientes, promociones y descuentos, mecanismos para estimular e incentivar a los clientes, Realizar el cálculo de las comisiones de ventas
		<b>Sr. Paco Castillo</b>
<b>PREGUNTAS PARA IDENTIFICAR FUNCIONES INCOMPATIBLES</b>		<b>OBSERVACIONES</b>
32	¿Quién escoge a la persona para ocupar la vacante? <i>Sr. Jorge Hernán Álvarez</i> <i>Ing. Miguel Melo Gavilánez</i> <i>Lcdo. Fausto Cadena</i> <i>Lcdo. Mauro Cadena</i>	
33	¿Quién capacita a los nuevos empleados en sus funciones? <i>Sr. Jorge Hernán Álvarez</i> <i>Ing. Miguel Melo Gavilánez</i> <i>Lcdo. Fausto Cadena</i> <i>Lcdo. Mauro Cadena</i>	
34	¿Quién elabora el cronograma para la capacitación del nuevo empleado dentro de su área? <i>Lcdo. Mauricio Troya</i>	
35	¿Quién ingresa un nuevo cliente al sistema o verificar si ya existe? <i>Ing. Carlos Balladares</i>	
36	¿Quién determina los porcentajes de los descuentos? <u><a href="#">Sr. Paco Castillo</a></u>	Por realizar las ventas, y emitir facturas coloca los descuentos, en ocasiones no toma en cuenta el volumen de compra
37	¿Quién autoriza el aumento del porcentaje de descuento para clientes? <i>Ing. Julio Cascante</i>	
38	¿Quién llena la factura de venta? <u><a href="#">Sr. Paco Castillo</a></u>	El conoce sobre los productos, los descuentos, y realiza los nuevos cálculos en caso de ser necesario.
39	¿Quién recibe el depósito o dinero por la venta recibida? <i>Lcdo. Roberto Freire</i>	
40	¿Quién realiza los nuevos diseños o envases para los productos que se van a lanzar al mercado? <i>Sr. Jorge Hernán Álvarez</i>	

		<b>Cargo: Ventas</b> <b>Funciones:</b> Planificar, organizar y controlar las actividades de contratos de concesión de crédito a clientes, promociones y descuentos, mecanismos para estimular e incentivar a los clientes, Realizar el cálculo de las comisiones de ventas
		<b>Sr. Paco Castillo</b>
<b>PREGUNTAS PARA IDENTIFICAR FUNCIONES INCOMPATIBLES</b>		<b>OBSERVACIONES</b>
41	¿Quién revisa si el informe del nuevo producto o diseño es correcto? <u>Sr. Paco Castillo</u> <i>Ing. Carlos Balladares</i>	Es parte de la revisión, porque conoce sobre las sugerencias que le dejan los cliente,
42	¿Quién autoriza para realizar una prueba piloto con el producto o diseño? <i>Sr. Jorge Hernán Álvarez</i>	
43	¿Quién es el encargado de la comercialización del nuevo producto? <i>Lcdo. Fausto Cadena</i>	
44	¿Quién realiza una planificación de las posibles contingencias? <i>Lcdo. Fausto Cadena</i>	
45	¿Quién recoge los materiales de limpieza? <i>Sr. Diego Lema</i>	
46	¿Quién realiza la limpieza de los departamentos? <i>Sr. Diego Lema</i>	
47	¿Quién cierra las oficinas al momento de la salida? <i>Ing. Julio Cascante</i>	
48	¿Quién realiza el mantenimiento a los vehículos? <i>Lcdo. Fausto Cadena</i>	
49	¿Quién realiza la compra de los repuestos de los vehículos? <i>Sr. Diego Lema</i>	
50	¿Quién autoriza la compra de los repuestos de los vehículos? <i>Ing. Julio Cascante</i>	
51	¿Quién Redactar vía mail pedido al proveedor solicitando el producto? <u>Sr. Paco Castillo</u>	Porque donde el llega lo que falta en bodega, y no pide autorización, para la adquisición, y emite las resoluciones de Agrocalidad.



		<b>Cargo: Ventas</b> <b>Funciones:</b> Planificar, organizar y controlar las actividades de contratos de concesión de crédito a clientes, promociones y descuentos, mecanismos para estimular e incentivar a los clientes, Realizar el cálculo de las comisiones de ventas
		<b>Sr. Paco Castillo</b>
<b>PREGUNTAS PARA IDENTIFICAR FUNCIONES INCOMPATIBLES</b>		<b>OBSERVACIONES</b>
52	¿Quién recibe la proforma invoice con los productos solicitados, detalla precio, incotem de negociación, plazo y forma de pago? <i>Lcda. Maribel García</i>	
53	¿Quién avisa al proveedor de que se tiene el permiso aprobado para el despacho del producto? <i>Lcdo. Mauro Cadena</i>	
54	¿Elaboración de la póliza de seguros? <i>Lcdo. Mauro Cadena</i>	
55	¿Quién verifica los productos que llegan a la aduana? <i>Lcdo. Fausto Cadena</i>	
56	¿Quién realiza las convocatorias a todos los socios para la junta general? <i>Lcda. Maribel García</i>	
57	¿Quién realiza la lectura de actas anteriores? <i>Lcda. Maribel García</i>	
58	¿Quién aprueba el acta de la junta general? <i>Ing. Julio Cascante</i>	
59	¿Quién corrige e identificar las observaciones y realiza las correcciones en el acta? <i>Ing. Julio Cascante</i>	
60	¿Quién elabora el acta definitiva? <i>Lcda. Maribel García</i>	
61	¿Quién archivar el acta definitiva? <i>Lcda. Maribel García</i>	
62	¿Quién realiza la elección del camión destinado para retirar productos desde el puerto de Guayaquil? <i>Lcdo. Fausto Cadena</i>	

		<b>Cargo: Ventas</b> <b>Funciones:</b> Planificar, organizar y controlar las actividades de contratos de concesión de crédito a clientes, promociones y descuentos, mecanismos para estimular e incentivar a los clientes, Realizar el cálculo de las comisiones de ventas
		<b>Sr. Paco Castillo</b>
<b>PREGUNTAS PARA IDENTIFICAR FUNCIONES INCOMPATIBLES</b>		<b>OBSERVACIONES</b>
63	¿Quién determina los cambios que se realizan en bodega? <i>Lcdo. Fausto Cadena</i>	
64	¿Quién establece la ubicación de los productos en la bodega. <u>Sr. Paco Castillo</u>	Lo realiza por colaborar con el Gerente de Logística, y porque conoce mas sobre los productos.
65	¿Quién determina las actividades y el personal que lo realiza? <i>Lcdo. Fausto Cadena</i>	
66	¿Quién determinar la eficiencia de los procesos? <i>Ing. Javier Aguirre</i>	
67	¿Quién analizar si los procedimientos retardan los procesos? <i>Ing. Javier Aguirre</i>	
68	¿Quién toma la decisión para retirar o agregar procedimientos? <i>Ing. Julio Cascante</i>	
69	¿Quién elabora un nuevo flujograma piloto del proceso? <i>Ing. Javier Aguirre</i>	
70	¿Quién establece un flujo definitivo para el proceso que ha sido examinado? <i>Ing. Javier Aguirre</i>	
71	¿Quién realiza el seguimiento y observa su deficiencia o eficiencia? <i>Ing. Javier Aguirre</i>	
72	¿Quién archiva el nuevo flujograma del proceso que se cambio? <i>Ing. Javier Aguirre</i> <i>Lcda. Maribel García</i>	

Quito, 26 de enero de 2010

**Ing. Julio Cascante**


**Gerente General de Agroquim Cía. Ltda.**

Presente.

De acuerdo a los resultados que se determinó en el cuadro de Funciones Incompatibles, que se realizó en el ***Departamento de Ventas, al Sr. Paco Castillo***, en base a un banco de preguntas, las cuales se encuentran establecidas basándose al organigrama funcional, se identificaron las siguientes funciones incompatibles:

1. ¿Quién realiza el análisis y calcula nuevos plazos de la cartera vencida?
2. ¿Quién corrige en el informe de cartera vencida los plazos de los clientes con los que se ha hecho negociación?
3. ¿Quién determina los porcentajes de los descuentos?
4. ¿Quién llena la factura de venta?
5. ¿Quién revisa si el informe del nuevo producto o diseño es correcto?
6. ¿Quién Redacta vía mail el pedido al proveedor solicitando el producto?
7. ¿Quién establece la ubicación de los productos en la bodega?

El resultado que se obtuvo en el cuadro de funciones incompatibles, indican actividades que están fuera de las funciones que le compete al

	<b>INFORME DE LA EVALUACIÓN</b>	
---	-------------------------------------	--

Departamento de Ventas quien está a cargo el Sr. Paco Castillo, por tal motivo a establecen recomendaciones, para minimizar el riesgo de fraude y establecer nivel de responsabilidad y autoridad dentro de Agroquim Cía. Ltda.

***Problema***

- Los cálculos para establecer nuevos plazos se realizan sin ningún tipo de análisis, revisión y autorización por el inmediato superior, generando en ocasiones aplazamiento de tiempo por más de una vez al mismo cliente.

***Recomendación***

- El Gerente de Ventas y Desarrollo de Producto, es el único que autorice y corrija los nuevos plazos que se realizan a los clientes, de tal manera que en base a un acuerdo entre las dos partes lleguen a establecer plazos razonables siempre y cuando esto no genere perdidas para la empresa, así como establecer intereses para el nuevo plazo, el Sr. Paco Castillo debe mantener información actualizada de la cartera, para de esta manera emitir informes al Gerente y este llegue a una decisión acertada.

***Problema***

- Las correcciones que se realizan cuando se ha determinado el nuevo plazo, lo corrige el Sr. Paco Castillo, generando un aplazamiento sin ningún tipo de análisis de la cartera de la empresa, e incumpliendo los manuales existentes.

***Recomendación***

- Es indispensable limitar los niveles de autoridad y funciones, en este caso el encargado de realizar las correcciones de la cartera

vencida con los nuevos plazos, debe ser el Sr. Paco Castillo, siempre y cuando exista una autorización previa, del Sr. Jorge Hernán Álvarez, en el informe de cambios, debe constar la negociación que se realizó, los intereses, el plazo, el cliente, y los productos que adquirió, y debe constar la firma de autorización para la respectiva corrección.

***Problema***


- El Sr. Paco Castillo, aplica descuentos sin tomar en cuenta los rangos que indica la empresa según el volumen de compra, en ocasiones les otorga un descuento mayor a los clientes que son frecuentes.

***Recomendación***

- La Gerencia de Ventas y Desarrollo de producto debe ser el único en aprobar los descuentos que se aplican a los clientes, el informe donde se detallan estos, debe ser elaborado por el encargado del departamento de Ventas, tomando en cuenta única y exclusivamente el valor de compra que realizan los clientes, indicando rangos para la aplicación de descuentos; en dicho informe debe constar la firma de aprobación del Gerente General y revisado por el Gerente de Ventas y Desarrollo de Producto y la aplicación por parte del Departamento de Ventas.

***Problema***

- Al ser la misma persona que calcula los descuentos y llena la factura, puede ocasionar favoritismo hacia algún cliente, y puede generar facturas que no concuerdan con las proformas emitidas por los vendedores.

	<b>INFORME DE LA EVALUACIÓN</b>	
---	-------------------------------------	--

***Recomendación***

- Los vendedores son aquellos que emiten las proformas, el cual detallan los productos y los valores aplicarse si la proforma se ejecuta. Para esto el encargado de llenar la factura seria el departamento de contabilidad, para minimizar el riesgo de equivocación ya sea en los productos como en los valores, y así emitir facturas de acuerdo a las proformas, y que la aplicación de los descuentos se realicen bajo los rangos según el volumen de compra.

***Problema***

- El Sr. Paco Castillo emite recomendaciones de acuerdo a las sugerencias de los clientes, pero sin base técnica, haciendo que en ocasiones se cambie los diseños.

***Recomendación***

- El diseños de los empaques que se realizan para los productos deben contener un análisis investigativo, de cómo se debe tratar y manejar los químicos utilizados, de tal manera que el empaque no altere su contenido; es así que incluyendo a este análisis se debe indicar, si el producto es acogido por el mercado, si contribuye al mejoramiento de los cultivos, y ante todo que no afecte la salud de los clientes.

***Problema***

- El Sr. Paco Castillo al realizar el pedido de los productos directamente, omite las resoluciones o restricciones que emiten los órganos reguladores y pueden adquirir productos que se han

restringidos para el uso dentro del país

**Recomendación**

- El encargado de realizar el pedido de los productos a los proveedores es el Lcdo. Mauro Cadena (*Gerente de Comercio Exterior*), previo una orden de compra, autorizada por el Sr. Jorge Hernán Álvarez (*Gerente de Ventas y Desarrollo de Producto*) el Lcdo. Mauro Cadena que es la persona que se encuentra al tanto sobre las resoluciones que emite Agrocalidad o en su caso el Ministerio de Agricultura, para de esta manera tomar en cuenta productos que hayan sido restringidos en su utilización dentro del país.

**Problema**

- La mala colocación de los productos en la bodega, puede ocasionar la mezcla de los químicos, daños a la salud de los bodegueros, o el deterioro de los productos.

**Recomendación**

- La colocación de los productos en la bodega deben ser analizados de acuerdo a especificaciones de los proveedores en su utilización, tomando en cuenta que existen productos que no pueden estar en lugares húmedos, o de alta temperatura, de igual forma se debe tomar en cuenta la optimización el espacio de la bodega

Las recomendaciones que se explicaron anteriormente se encuentran de acuerdo a las funciones de cada Gerencia Funcional y departamentos, de esta manera se lograra una mayor eficiencia en los procesos y minimizar el riesgo de confusión en las funciones que cada Gerente debe desempeñar.


Atentamente.  
Fabricio Castillo.





## **Departamento de Tesorería.**


**Inmediato Superior:** Ing. Miguel Melo Gavilánez (*Gerente Financiero*).


1. Dentro de este departamento se realizan funciones que no están dentro de sus límites, es así que el Lcdo. Hugo Albán es la persona que realiza las conciliaciones bancarias mensuales, esto se genera debido a que el Contador posee demasiadas actividades y solicita al tesorero realice la actividad antes mencionada, no existe ninguna autorización por parte del Gerente Financiero para que el tesorero realice las conciliaciones bancarias.
2. El pago de salarios a los empleados se realiza por medio de cheques, los cuales son elaborados por el Lcdo. Hugo Albán (*tesorero*), de igual forma esta persona es la que firma los cheques, no mantiene un registro de los pagos que ha realizado, y al poseer la autoridad de firmar cheques, no solicita ningún tipo de autorización a niveles superiores para efectuar pagos.
3. Los formularios para la declaración de los impuestos, son llenados por el Lcdo. Hugo Albán, en algunos casos se han tenido que llenar más de un formulario por haberse encontrado errores, existen ocasiones que las revisiones no se han realizado por el Gerente Financiero a tiempo, y las declaraciones se han tenido que tardar algunos días, generando intereses y multas.


		<b>Cargo: Tesorería</b> <b>Funciones:</b> Adquirir, verificar y hacer seguimiento de las pólizas, almacenar los soportes de todas las transacciones, realizar boletines diarios de los fondos, aplicar medidas para el manejo del efectivo, la caja y los bancos, prevención de errores en, brindar la información oportuna sobre la liquidez, en algunos casos autorizar erogaciones y realizar pagos.
		<b>LCDO. HUGO ALBÁN</b>
	<b>PREGUNTAS PARA IDENTIFICAR FUNCIONES INCOMPATIBLES</b>	<b>OBSERVACIONES</b>
1	¿Quién aprueba los gastos que se realiza por medio de caja chica? <i>Ing. Julio Cascante</i>	
2	¿Quién lleva caja chica? <i>Lcda. Maribel García</i>	
3	¿Quién aprueba el reembolso del gasto de caja chica? <i>Ing. Julio Cascante</i>	
4	¿Quién elabora el reembolso de caja chica de acuerdo a lo gastado? <i>Ing. Javier Aguirre</i>	
5	¿Quién aprueba la transferencia o cheque para que se realice el reembolso a la persona que solicito? <i>Ing. Miguel Melo Gavilánez</i>	
6	¿Quién recibe los estados de cuenta que le envía el banco? <i>Lcda. Maribel García</i>	
7	¿Quién realiza la conciliación bancaria mensualmente? <u>Lcdo. Hugo Albán</u>	Lo realiza por colaborar con el contador, ya que este posee demasiadas funciones.
8	¿Quién revisa las conciliaciones bancarias mensuales? <i>Ing. Miguel Melo Gavilánez</i>	
9	¿Quién archiva las conciliaciones bancarias que se han realizado mensualmente? <i>Lcdo. Roberto Freire</i>	
10	¿Quién genera los libros contables oficiales? <i>Lcdo. Roberto Freire</i>	
11	¿Quién firma los estados financieros previo su revisión? <i>Lcdo. Roberto Freire</i>	


		<b>Cargo: Tesorería</b> <b>Funciones:</b> Adquirir, verificar y hacer seguimiento de las pólizas, almacenar los soportes de todas las transacciones, realizar boletines diarios de los fondos, aplicar medidas para el manejo del efectivo, la caja y los bancos, prevención de errores en, brindar la información oportuna sobre la liquidez, en algunos casos autorizar erogaciones y realizar pagos.
		<b>LCDO. HUGO ALBÁN</b>
	<b>PREGUNTAS PARA IDENTIFICAR FUNCIONES INCOMPATIBLES</b>	<b>OBSERVACIONES</b>
12	¿Quién aprueba los estados financieros finales? <i>Ing. Miguel Melo Gavilánez</i>	
13	¿Quién archiva los estados financieros finales? <i>Lcdo. Roberto Freire</i>	
14	¿Quién imprime el reporte de cartera que refleja el sistema? <i>Lcdo. Roberto Freire</i>	
15	¿Quién realiza el análisis y calcula nuevos plazos de la cartera vencida? <i>Sr. Paco Castillo</i>	
16	¿Quién realiza la negociación con los clientes para el pago? <i>Sr. Jorge Hernán Álvarez</i>	
17	¿Quién autoriza firma para el pago a proveedores? <i>Ing. Julio Cascante</i>	
18	¿Quién realiza el reporte de inventario físico? <i>Ing. Javier Aguirre</i>	
19	¿Quién imprime el reporte de inventario según el sistema? <i>Lcdo. Roberto Freire</i>	
20	¿Quién realiza el registro de las variaciones existente tanto en el reporte de bodega como el informe del sistema? <i>Lcdo. Roberto Freire</i>	
21	¿Quién verifica la existencia de variaciones entre los informes de bodega y el sistema? <i>Ing. Miguel Melo Gavilánez</i>	

		<b>Cargo: Tesorería</b> <b>Funciones:</b> Adquirir, verificar y hacer seguimiento de las pólizas, almacenar los soportes de todas las transacciones, realizar boletines diarios de los fondos, aplicar medidas para el manejo del efectivo, la caja y los bancos, prevención de errores en, brindar la información oportuna sobre la liquidez, en algunos casos autorizar erogaciones y realizar pagos.
		<b>LCDO. HUGO ALBÁN</b>
	<b>PREGUNTAS PARA IDENTIFICAR FUNCIONES INCOMPATIBLES</b>	<b>OBSERVACIONES</b>
22	¿Quién archiva los informes de inventarios actualizados? <i>Lcdo. Roberto Freire</i>	
23	¿Quién realiza los roles de pago individuales de los empleados y el rol general? <i>Lcdo. Mauricio Troya</i>	
24	¿Quién aprueba el pago de salarios a los empleados? <i>Ing. Julio Cascante</i>	
25	¿Quién firma los cheques para el pago a empleados? <u>Lcdo. Hugo Albán</u>	Lo realiza por no demorar los pagos.
26	¿Quién registra los pagos de sueldos a los empleados? <i>Lcdo. Roberto Freire</i>	
27	¿Quién aprueba la solicitud para un anticipo de sueldo? <i>Ing. Miguel Melo Gavilánez</i>	
28	¿Quién realiza un control en el sistema para efectuar el anticipo? <i>Lcdo. Roberto Freire</i>	
29	¿Quién revisa los informes de los mayores para el pago de impuestos al SRI? <i>Ing. Miguel Melo Gavilánez</i>	
30	¿Quién llena los formularios de los impuestos? <u>Lcdo. Hugo Albán</u>	Porque es la persona quien envía para que se realice su declaración.
31	¿Quién llena los anexos transaccionales? <i>Lcdo. Roberto Freire</i>	


		<b>Cargo: Tesorería</b> <b>Funciones:</b> Adquirir, verificar y hacer seguimiento de las pólizas, almacenar los soportes de todas las transacciones, realizar boletines diarios de los fondos, aplicar medidas para el manejo del efectivo, la caja y los bancos, prevención de errores en, brindar la información oportuna sobre la liquidez, en algunos casos autorizar erogaciones y realizar pagos.
		<b>LCDO. HUGO ALBÁN</b>
	<b>PREGUNTAS PARA IDENTIFICAR FUNCIONES INCOMPATIBLES</b>	<b>OBSERVACIONES</b>
32	¿Quién revisa que los formularios y los anexos se encuentren bien? <i>Ing. Miguel Melo Gavilánez</i>	
33	¿Quién aprueba el pago de los impuestos? <i>Ing. Miguel Melo Gavilánez</i>	
34	¿Quién recoge los documentos y si existe algún documento faltante Quién lo archiva? <i>Lcdo. Roberto Freire</i>	
35	¿Quién revisa los términos de los contratos con los proveedores? <i>Ing. Miguel Melo Gavilánez</i>	
36	¿Quién aprueba para realizar el pago a los proveedores? <i>Ing. Julio Cascante</i>	
37	¿Quién registra en el sistema los pagos que se han efectuado? <i>Lcdo. Roberto Freire</i>	
38	¿Quién realiza la publicación en los periódicos o cualquier medio de comunicación? <i>Lcda. Maribel García</i>	
39	¿Quién selecciona a los aspirantes que cumplen los perfiles que necesita cada Gerente Funcional? <i>Lcdo. Mauricio Troya</i>	
40	¿Quién comunica a los posibles aspirantes a las pruebas de conocimiento? <i>Lcdo. Mauricio Troya</i>	

		<b>Cargo: Tesorería</b> <b>Funciones:</b> Adquirir, verificar y hacer seguimiento de las pólizas, almacenar los soportes de todas las transacciones, realizar boletines diarios de los fondos, aplicar medidas para el manejo del efectivo, la caja y los bancos, prevención de errores en, brindar la información oportuna sobre la liquidez, en algunos casos autorizar erogaciones y realizar pagos.
		<b>LCDO. HUGO ALBÁN</b>
<b>PREGUNTAS PARA IDENTIFICAR FUNCIONES INCOMPATIBLES</b>		<b>OBSERVACIONES</b>
41	¿Quién elabora las pruebas de conocimiento? <i>Sr. Jorge Hernán Álvarez</i> <i>Ing. Miguel Melo Gavilánez</i> <i>Lcdo. Fausto Cadena</i> <i>Lcdo. Mauro Cadena</i>	
42	¿Quién toma las pruebas de conocimiento y psicológicas? <i>Lcdo. Mauricio Troya</i>	
43	¿Quién escoge a la persona para ocupar la vacante? <i>Sr. Jorge Hernán Álvarez</i> <i>Ing. Miguel Melo Gavilánez</i> <i>Lcdo. Fausto Cadena</i> <i>Lcdo. Mauro Cadena</i>	
44	¿Quién capacita a los nuevos empleados en sus funciones? <i>Sr. Jorge Hernán Álvarez</i> <i>Ing. Miguel Melo Gavilánez</i> <i>Lcdo. Fausto Cadena</i> <i>Lcdo. Mauro Cadena</i>	
45	¿Quién elabora el cronograma para la capacitación del nuevo empleado dentro de su área? <i>Lcdo. Mauricio Troya</i>	
46	¿Quién ingresa un nuevo cliente al sistema o verificar si ya existe? <i>Ing. Carlos Balladares</i>	
47	¿Quién determina los porcentajes de los descuentos? <i>Sr. Paco Castillo</i>	
48	¿Quién autoriza el aumento del porcentaje de descuento para clientes? <i>Ing. Julio Cascante</i>	

		<b>Cargo: Tesorería</b> <b>Funciones:</b> Adquirir, verificar y hacer seguimiento de las pólizas, almacenar los soportes de todas las transacciones, realizar boletines diarios de los fondos, aplicar medidas para el manejo del efectivo, la caja y los bancos, prevención de errores en, brindar la información oportuna sobre la liquidez, en algunos casos autorizar erogaciones y realizar pagos.
		<b>LCDO. HUGO ALBÁN</b>
	<b>PREGUNTAS PARA IDENTIFICAR FUNCIONES INCOMPATIBLES</b>	<b>OBSERVACIONES</b>
49	¿Quién llena la factura de venta? <i>Sr. Paco Castillo</i>	
50	¿Quién recibe el depósito o dinero por la venta recibida.? <i>Lcdo. Roberto Freire</i>	
51	¿Quién elabora los gastos de publicidad que se incluyen en el presupuesto de publicidad? <i>Sr. Jorge Hernán Álvarez</i>	
52	¿Quién recoge los materiales de limpieza? <i>Sr. Diego Lema</i>	
53	¿Quién realiza la limpieza de los departamentos? <i>Sr. Diego Lema</i>	
54	¿Quién cierra las oficinas al momento de la salida? <i>Ing. Julio Cascante</i>	
55	¿Quién realiza el mantenimiento a los vehículos? <i>Lcdo. Fausto Cadena</i>	
56	¿Quién realiza la compra de los repuestos de los vehículos? <i>Lcdo. Fausto Cadena</i>	
57	¿Quién autoriza la compra de los repuestos de los vehículos? <i>Ing. Julio Cascante</i>	
58	¿Quién determina las actividades y el personal que lo realiza? <i>Lcdo. Fausto Cadena</i>	
59	¿Quién determinar la eficiencia de los procesos? <i>Ing. Javier Aguirre</i>	

		<b>Cargo: Tesorería</b> <b>Funciones:</b> Adquirir, verificar y hacer seguimiento de las pólizas, almacenar los soportes de todas las transacciones, realizar boletines diarios de los fondos, aplicar medidas para el manejo del efectivo, la caja y los bancos, prevención de errores en, brindar la información oportuna sobre la liquidez, en algunos casos autorizar erogaciones y realizar pagos.
		<b>LCDO. HUGO ALBÁN</b>
<b>PREGUNTAS PARA IDENTIFICAR FUNCIONES INCOMPATIBLES</b>	<b>OBSERVACIONES</b>	
60	¿Quién analizar si los procedimientos retardan los procesos? <i>Ing. Javier Aguirre</i>	
61	¿Quién toma la decisión para retirar o agregar procedimientos? <i>Ing. Julio Cascante</i>	
62	¿Quién elabora un nuevo flujograma piloto del proceso? <i>Ing. Javier Aguirre</i>	
63	¿Quién establece un flujo definitivo para el proceso que ha sido examinado? <i>Ing. Javier Aguirre</i>	
64	¿Quién realiza el seguimiento y observa su deficiencia o eficiencia? <i>Ing. Javier Aguirre</i>	
65	¿Quién archiva el nuevo flujograma del proceso que se cambio? <i>Ing. Javier Aguirre</i> <i>Lcda. Maribel García</i>	



	<b>INFORME DE LA EVALUACIÓN</b>	
---	-------------------------------------	--

Quito, 26 de enero de 2010

**Ing. Julio Cascante**


**Gerente General de Agroquim Cía. Ltda.**

Presente.

De acuerdo a los resultados que se determinó en el cuadro de Funciones Incompatibles, que se realizó en el **Departamento de Tesorería, al Lcdo. Hugo Albán**, en base a un banco de preguntas, las cuales se encuentran establecidas basándose al organigrama funcional, se identificaron las siguientes funciones incompatibles:

1. ¿Quién realiza la conciliación bancaria mensualmente?
2. ¿Quién firma los cheques para el pago a empleados?
3. ¿Quién llena los formularios de los impuestos?

El resultado que se obtuvo en el cuadro de funciones incompatibles, indican actividades que están fuera de las funciones que le compete al Departamento de Tesorería quien está a cargo el Lcdo. Hugo Albán, por tal motivo se establecen recomendaciones, para minimizar el riesgo de fraude y establecer nivel de responsabilidad y autoridad dentro de Agroquim Cía. Ltda.

	<b>INFORME DE LA EVALUACIÓN</b>	
---	-------------------------------------	--

***Problema***

- Como el Lcdo. Hugo Albán, es la persona que elabora los cheques para el pago a los empleados, y de igual forma realiza las conciliaciones bancarias, no existe un control adecuado sobre los desembolsos que se genera, esto puede generar que se realicen desembolsos fuera del desenvolvimiento normal de la empresa.

***Recomendación***


- Se realice un detalle de todos los gastos efectuados, además de tener un control de los cheques que se emiten, para el pago de salarios, debe constar la firma del Gerente Financiero; las conciliaciones bancarias deben ser realizadas por el contador, así se tiene un mayor control sobre los desembolsos que se realiza.

***Problema***

- Al no mantener un control de la emisión de cheques para el pago, el Lcdo. Hugo Albán, tiene toda la autoridad para firmar los cheques, es así que la mala utilización de esta responsabilidad se puede utilizar para beneficio propio.

***Recomendación***

- Se debe realizar las funciones cumpliendo con el manual, la firma de los cheques se debe dar por parte del Gerente Financiero, así este mantendrá un control sobre los cheques que se han girado, previa autorización del Gerente General que tendrá conocimiento de todos los desembolsos que se han realizado.

	<b>INFORME DE LA EVALUACIÓN</b>	
---	-------------------------------------	--

***Problema***

- Al momento de llenar los formularios ha existido errores por parte del Lcdo. Hugo Albán, que en ocasiones ha producido retrasos en la declaración de los impuestos.

***Recomendación***

- Se observe la posibilidad de contratar a un auxiliar de contabilidad, para que colabore en la funciones del contador, y así evitar que otras personas realicen actividades, por la acumulación de trabajo del contador.

Las recomendaciones que se explicaron anteriormente se encuentran de acuerdo a las funciones de cada Gerencia Funcional y departamentos, de esta manera se lograra una mayor eficiencia en los procesos y minimizar el riesgo de confusión en las funciones que cada Gerente debe desempeñar.

Atentamente.

Fabricio Castillo.

## **CAPITULO VI**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **6.1.1. Conclusiones**

- 6.1.1.1 La Gerencia General no motiva a los empleados a cumplir las normas, reglamentos y manuales existentes en la empresa, haciendo que estos sean inútiles en la guía de las funciones y procesos que le corresponde a cada empleado.
- 6.1.1.2 El personal no tiene un amplio conocimiento de sus funciones, ignoran cualquier tipo de control y niveles de autoridad, es así que realizan sus funciones de acuerdo a la costumbre, y en ocasiones por asistir a sus compañeros.
- 6.1.1.3 No se ha realizado un análisis sobre las funciones que desempeñan los empleados en la actualidad, es así que los manuales existentes se encuentran plasmados, pero la aplicación de estos son ineficientes, haciendo que los empleados mezclan funciones entre sí.
- 6.1.1.4 La demora de procesos, tramites, pagos, son retrasados la mayoría de ocasiones, debido al intercambio de funciones que existe en la empresa, el departamento de Organización y Métodos no ha realizado ningún tipo de análisis referente a la sobrecarga de funciones, es así que estas son trasladadas a otra persona para que lo realicé.
- 6.1.1.5 Existen operaciones que no poseen autorización, que de acuerdo a los manuales debe constar, la mala delegación de funciones a llegado al límite de que el control sea mínimo, y que los niveles de

autoridad no existan, de tal manera que las operaciones realizadas no poseen ningún tipo de análisis, verificación y autorización.

## **6.1.2. Recomendaciones**

- 6.1.2.1 Por medio de la Junta General de Socios, por ser el principal órgano, se establezca un sistema de capacitación liderado por la Gerencia de Recursos Humanos, y asesorado por el Departamento de Organización y Métodos, el cual indiquen y especifiquen funciones de cada empleado, para de esta manera establecer y limitar niveles de control, autoridad.
- 6.1.2.2 La Gerencia General como eje principal la empresa, debe mantener niveles de control, realizando por medio del cumplimiento de los manuales y con supervisión del Departamento de Organización y Métodos, delinear los niveles de autoridad, y establecer controles, de esta manera los empleados tendrán una guía clara y específica, sobre lo que tienen que hacer, y las funciones que son realizadas por costumbre se suprimirán en la empresa.
- 6.1.2.3 El Departamento de Organización y Métodos debe realizar análisis, sobre la eficiencia actual de los procesos, y observar si estos necesitan un rediseño en su estructura, de tal manera que los empleados se sujeten estrictamente a los manuales, y no realicen funciones que se encuentran fuera de límite, minimizando el riesgo de errores y fraudes.
- 6.1.2.4 Concientizar a todos los empleados sin excepción, de que el cumplimiento de las funciones van a generar en la compañía eficiencia, que el departamento de Recursos Humanos, Organización y Métodos analicen la posibilidad de incorporar personal, para que no exista sobrecarga de funciones y así poder eliminar la delegación de las mismas a otras personas.

6.1.2.5 La Gerencia General, debe motivar y obligar a que todos la operaciones que se realicen en la empresa, deben tener su respectiva autorización por parte de Cada Gerente Funcional según el caso y en otras la del Gerente General, de esta manera se tendrá un control de las operaciones efectuadas con su respectiva autorización, y así minimizar el riesgo de fraude.

## BIBLIOGRAFÍA

- FLEITMAN JACK, Negocios Exitosos, Pág. 246
- Internet: [200.14.84.223/apuntesudp/showDoc.php?id=1330&ramo](http://200.14.84.223/apuntesudp/showDoc.php?id=1330&ramo)
- FRANKLIN ENRIQUE, Organización de Empresas II Edición, Págs. 79 al 86
- Google, <http://definicion.de/mision/>
- [http://www.webandmacros.com/Mision\\_Vision\\_Valores\\_CMI.htm](http://www.webandmacros.com/Mision_Vision_Valores_CMI.htm)
- Google: [elxitoconagel.com/definicion-de-metas](http://elxitoconagel.com/definicion-de-metas)
- <http://www.monografias.com/trabajos12/intrants/intrants.shtml>
- <http://www.desarrollodeweb.com.ar/archivo/6-presupuesto-para-publicidad-en-pymes>
- [http://es.wikipedia.org/wiki/Copia\\_de\\_seguridad](http://es.wikipedia.org/wiki/Copia_de_seguridad)
- [http://www.bce.fin.ec/resumen\\_ticker.php?ticker\\_value=inflacion\\_mensual](http://www.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=inflacion_mensual)
- [http://www.bce.fin.ec/resumen\\_ticker.php?ticker\\_value=activa](http://www.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=activa)
- [http://www.bce.fin.ec/resumen\\_ticker.php?ticker\\_value=pasiva](http://www.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=pasiva)





Av. Félix Oralabal N45-37 y Zamora,  
Sector Aeropuerto

Quito - Ecuador

Quito, 04 de Octubre del 2009

Señor

Dr. Rodrigo Aguilera

DIRECTOR DE LA CARRERA DE INGENIERÍA EN FINANZAS Y  
AUDITORÍA

Presente.-

La empresa “Agroquim Cía. Ltda.” Comercializadora de insumos agropecuarios. Autoriza a al Sr. Fabricio Ángel Castillo García, portadora de la CI# 171559266-1, a recibir toda la información necesaria, para la elaboración de su Tesis: “PROPUESTA DE UN SISTEMA DE EVALUACIÓN A LOS PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS Y FINANCIEROS QUE OPERAN EN "AGROQUIM" CÍA. LTDA., COMERCIALIZADORA DE INSUMOS AGROPECUARIOS UBICADA EN EL D.M. DE QUITO PROVINCIA DE PICHINCHA”, y la obtención de su título de Tercer Nivel.

*Es todo cuanto puedo decir en honor a la verdad.*

*Atentamente;*

Lic. Mauricio Troya  
**Gerente de Recursos Humanos**