

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA ORIENTAL
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONOMICAS
SECCION DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS



TESIS:

**“DISEÑO DE UN CONTROL ADMINISTRATIVO QUE PERMITA LOGRAR
UN MEJOR DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL A SÚPER TIENDA
RAQUELITA DE LA CIUDAD DE SAN MIGUEL, AÑO 2013”**

PRESENTADO POR:

AGUIRRE ZELAYA, CARLOS MANUEL

REYES REYES, MIGUEL ANGEL

VIERA ROMERO, PAULA LISETH

PARA OPTAR AL TITULO DE:

LICENCIADO (A) EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS

SEPTIEMBRE 2013

SAN MIGUEL, EL SALVADOR, CENTROAMERICA

AUTORIDADES DE LA UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

ING. MARIO ROBERTO NIETO LOVO

RECTOR

MAESTRA ANA MARÍA GLOWER DE ALVARADO

VICERRECTORA ACADÉMICA

LIC. SALVADOR CASTILLO ARÉVALO

VICERRECTOR ADMINISTRATIVO INTERINO

DRA. ANA LETICIA ZA VALETA DE AMAYA

SECRETARIA GENERAL

LIC. FRANCISCO CRUZ LETONA

FISCAL GENERAL

SAN MIGUEL, EL SALVADOR, CENTROAMÉRICA

AUTORIDADES DE LA FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA ORIENTAL

LIC. CRISTÓBAL HERNÁN RÍOS BENITEZ

DECANO

LIC. CARLOS ALEXANDER DÍAZ

VICE DECANO

LIC. JORGE ALBERTO ORTEZ HERNÁNDEZ

SECRETARIO

LIC. HECTOR BARRERA ARIAS

JEFE DEL DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONOMICAS

LIC. ARNOLDO ORLANDO SORTO MARTÍNEZ

DOCENTE COORDINADOR

LICDA. DINORA ELIZABETH ROSALES HERNANDEZ

DOCENTE DIRECTOR

LIC. CARLOS TREJO URQUILLA

ASESOR METODOLÓGICO

SAN MIGUEL, EL SALVADOR, CENTROAMÉRICA

Agradecimientos

A Dios Todo Amoroso, que con su mano providente ha conducido cada etapa de mi vida, por fortalecerme y darme la perseverancia necesaria para alcanzar esta meta, pero sobretodo por darme el título más importante de mi vida, el de ser su hijo.

A María Santísima, que como buena madre, me ha acompañado en cada momento de mi vida y con su intercesión me ha ayudado a alcanzar mis metas.

A Mis Padres, Miguel y Nely por su amor, apoyo incondicional, consejo y sacrificio, por ser para mí modelo de lucha y perseverancia en el logro de mis objetivos.

A Mis Hermanos, Miguel y Nely por su apoyo, cariño y comprensión, por estar siempre a mi lado en cada momento de mi vida.

A Toda mi Familia, por su calidez, palabras de ánimo, apoyo y comprensión para el logro de mis metas.

A Mis Hermanos y Amigos, a quienes me une el amor al Señor, Ministerio de Jóvenes Guadalupanos, Ministerio Teruah, Misión Santa Cristina, Oratorio San José, que con sus oraciones y palabras de aliento me han ayudado en el desarrollo de mi vida y mi carrera.

A Mis Compañeros y Amigos de Tesis, Miguel y Paula que me han acompañado a lo largo de mi carrera y ayudado para el logro de este triunfo.

A Nuestra Asesora de Tesis, Lic. Dinora Rosales que nos tuvo la paciencia necesaria que nos oriento en todo el proceso para la realización del trabajo de tesis.

Carlos Manuel Aguirre Zelaya

Agradecimientos

A Dios Todopoderoso: Que con su infinita misericordia me ha dado conservado con vida, con salud y me ha brindado la sabiduría de llegar hasta acá, a la Virgen Santísima gracias a sus bendiciones, por permitirme terminar y culminar mi tesis con éxito.

A mis Padres: Miguel Ángel Reyes Martínez y Lilian Elizabeth Reyes de Reyes por haberme dado lo que hasta ahora soy, gracias a su amor, dedicación, por qué cada uno, en su momento, buscó lo mejor para mí y me hizo una persona con valores y principios. Gracias por sus sacrificios.

A mi Abuela: Ester Máyela Reyes por su amor infinito, apoyo incondicional, por qué ha sido un pilar fundamental no solo en mi carrera, sino en mi vida.

A mi Padrino: Douglas Wilfredo Chevez por haberme dado siempre su apoyo, sus enseñanzas, por haberme servido de guía, gracias a sus conocimientos y sus consejos.

A mi hermana, tíos, primos y demás familia: Por su comprensión y cariño, gracias por qué en su momento se involucraron en ayudarme a seguir adelante, infinitas gracias.

A mis compañeros de tesis: Carlos Manuel Aguirre Zelaya y Paula Lisseth Viera Romero que a pesar de los obstáculos siempre seguimos adelante por medio de la solidaridad y comprensión mutua.

A mi Asesora: Dinora Elizabeth Rosales por compartir de su tiempo y conocimientos para poder realizar nuestro proyecto, gracias por confiar en nosotros.

Miguel Ángel Reyes Reyes

Agradecimientos

La finalización de la tesis para mí es un proyecto de vida realizado que agradezco:

A Dios, porque nunca me abandono siempre estuvo conmigo dándome la fuerza para salir adelante, él me cuida en todo momento demostrándome así su inmenso amor, me brinda los medios necesarios para que hoy pueda decir misión cumplida.

A mis padres Isabel Viera y Silvia Romero, por apoyarme, especialmente a mi madre por sus consejos que me han dado la luz para poder dirigir mi vida, por su paciencia en todo momento, por su dedicación y entrega, por sus oraciones a Dios y sobre todo por los sacrificios que con tanto amor hace por mí.

A mis hermanos Wilber, Alex, Isabel, Zulma, Daysi y Carlos, que me brindaron su apoyo tanto moral como económicamente, gracias por animarme a seguir y darme todo lo que yo necesitaba sin pedir nada a cambio.

A mis compañeros de tesis y amigos Carlos Aguirre y Miguel Reyes, los cuales siempre estuvieron dispuestos a ayudarme y a pesar de las dificultades juntos lo pudimos lograr.

A nuestra asesora de tesis la Lic. Dinora Elizabeth Rosales por transmitirme sus conocimientos y corregir nuestros errores con cariño, por la amabilidad con que nos recibió siempre pero sobre todo por la paciencia y comprensión que nos demostró.

A todos mis compañeros y amigos especialmente a Xenia Cueva y Rosmery Villatoro, con las cuales compartí muchos momentos de alegría y momentos de tristeza que eran superados ayudándonos mutuamente.

Paula Lisseth Viera Romero.

INDICE

	Págs.
INTRODUCCION	i
CAPITULO I PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	
1.1. Situación Problemática.....	14
1.2. Formulación del Problema.....	15
1.3. Justificación de la Investigación.....	15
1.4. Delimitación y Limitación de la Investigación.....	17
1.4.1 Delimitación Espacial.....	17
1.4.2 Delimitación Temporal.....	17
1.4.3 Delimitación Teórica.....	17
1.4.4 Limitación de Recursos.....	17
1.4.4.1 Recursos Económicos.....	17
1.4.4.2 Materiales y Equipo.....	18
1.4.4.3 Recurso Humano.....	18
1.5 Objetivos de la Investigación.....	19
1.5.1 Objetivo General.....	19
1.5.2 Objetivos Específicos.....	19
1.6 Hipótesis de la Investigación.....	20
1.6.1. Hipótesis General.....	20
1.6.2. Hipótesis Específicas.....	20
CAPITULO II MARCO DE REFERENCIA	
2.1. Marco Histórico.....	22
2.2. Marco Normativo.....	26
2.2.1. Constitución de la República.....	26
2.2.2. Ley de Impuesto a la Transferencia de Bienes Muebles y a la Prestación de Servicios.....	26
2.2.3. Ley de Impuesto Sobre la Renta.....	26
2.2.4. Código Tributario.....	27
2.2.5. Código de Trabajo.....	27
2.2.6. Código de Comercio.....	28
2.2.7. Ley de Protección al Consumidor.....	29
2.2.8. Ley de Competencia.....	31
2.3. Marco Teórico.....	32
2.3.1. Control Administrativo.....	32
2.3.1.1. Control Interno.....	32

2.3.2. Rentabilidad.....	33
2.3.2.1. Rendimiento.....	33
2.3.2.2. Eficiencia.....	23
2.3.2.3. Eficacia.....	34
2.3.2.4. Productividad.....	34
2.3.2.5. Desarrollo Organizacional.....	34
2.3.3. Planeación.....	35
2.3.3.1. Planes.....	35
2.3.3.2. Objetivos Organizacionales.....	35
2.3.3.3. Fijación de metas.....	35
2.3.3.4. Estrategias.....	36
2.3.3.5. Políticas.....	36
2.3.3.6. Presupuestos.....	36
2.3.3.7. Pronósticos.....	37
2.3.4. Eficiencia en la Toma de Decisiones.....	37
2.3.4.1. Estilo de Toma de Decisiones.....	37
2.3.4.2. Ejecución de Programas.....	38
2.3.5. Organización.....	38
2.3.5.1. División del Trabajo.....	39
2.3.5.2. Unidad de Mando.....	39
2.3.5.3. Jerarquización.....	39
2.3.5.4. Departamentalización.....	40
2.3.5.5. Organigrama.....	40
2.3.5.6. Descripción de Puestos.....	40
2.3.5.7. Manuales Administrativos.....	40
2.3.5.8. Clima Laboral.....	41
2.3.5.9. Cultura Organizacional.....	41
2.3.6. Coordinación y Ordenamiento.....	41
2.3.6.1. Delegación en la Toma de Decisiones.....	41
2.3.6.2. Flujo de Procesos.....	42
2.3.6.3. Implementación.....	42
2.3.6.4. Desempeño.....	43
2.3.7. Dirección.....	43
2.3.7.1. Supervisión.....	43
2.3.7.2. Comunicación.....	43
2.3.7.3. Liderazgo.....	44
2.3.7.4. Motivación.....	44
2.3.7.5. Integración.....	45
2.3.7.6. Inducción.....	45
2.3.7.7. Capacitación.....	45

2.3.8.	Ejecución y Coordinación de Recursos Humanos.....	46
2.3.8.1.	Satisfacción Laboral.....	46
2.3.8.2.	Cooperación.....	46
2.3.8.3.	Solución de Conflictos.....	47
2.3.8.4.	Desarrollo de Competencias.....	47
2.3.8.5.	Integridad de Comunicación.....	47
2.3.9.	Control.....	47
2.3.9.1.	Etapas Para el Diseño de Sistema de Control.....	48
2.3.9.2.	Desarrollo de Mediciones del Desempeño.....	49
2.3.9.3.	Control de Inventarios.....	50
2.3.8.1.	Control de Calidad.....	50
2.3.8.2.	Control de Producción.....	50
2.3.8.3.	Control de Costos.....	50
2.3.8.4.	Control de mercadotecnia.....	50
2.3.8.5.	Métodos de Control de Inventarios.....	51
2.3.8.6.	Herramientas de Control.....	52
2.3.8.7.	Centro de Costos.....	53
2.3.8.8.	Orden de Compra.....	53
2.3.8.9.	Cantidad Económica de Pedido.....	54
2.3.8.10.	Sistemas de Información.....	54
2.3.10.	Información Confiable y Oportuna.....	55
2.3.10.1.	Diagnostico.....	55
2.3.10.2.	Informe.....	55
2.3.10.3.	Vigilar y Reportar Resultados.....	56

CAPITULO III METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION

3.1.	Tipo de Investigación.....	58
3.1.1.	Investigación Descriptiva.....	58
3.1.2.	Investigación Explicativa.....	58
3.1.3.	Investigación Documental.....	58
3.2.	Diseño de la Investigación.....	59
3.3.	Población y Muestra.....	59
3.3.1.	Población.....	59
3.3.2.	Tamaño de la muestra.....	59
3.3.3.	Calculo de la Muestra.....	60
3.4.	Fuentes para la Obtención de Información.....	60
3.4.1.	Fuentes Primarias.....	60
3.4.2.	Fuentes Secundarias.....	61
3.4.	Técnicas de Recolección de Datos.....	61

3.4.1. La Encuesta.....	61
3.4.2. La Entrevista Estructurada.....	61
3.4.3. La Observación Directa.....	62
3.5. Procesamiento de la Información.....	62
3.6. Análisis y Discusión de los Resultado.....	62

CAPITULO IV ANALISIS E INTERPRETACION DE RESULTADOS

4.1. Entrevista Dirigida al Gerente de la Súper Tienda Raquelita.....	64
4.2 Tabulación y Análisis de las Encuestas Dirigidas a los Empleados de la Súper Tienda Raquelita.....	68
4.3 Tabulación y Análisis de las Encuestas Dirigidas a los Clientes de la Súper Tienda Raquelita.....	84
4.4 Conclusiones y Recomendaciones.....	93
4.4.1 Conclusiones.....	93
4.4.2 Recomendaciones.....	94

CAPITULO V PROPUESTA

Propuesta.....	95
Bibliografía.....	197
Anexos.....	198

Introducción

En toda empresa no solo basta con planear lo que va a realizar, organizar el trabajo y dirigir a los empleados, además de todo esto, es de vital importancia controlar lo planeado, si se está cumpliendo satisfactoriamente y si no es así, tomar las medidas necesarias para corregir y conseguir los objetivos propuestos desde el principio.

La gerencia establece el control administrativo a través de la planeación, organización, dirección, ejecución de tareas y acciones que den seguridad razonable de que los objetivos y metas serán logrados, con el fin de poder llevar a cabo un control administrativo que este alineado con la misión y visión de la empresa.

Por lo que se realizo un diagnostico administrativo a Súper Tienda Raquelita que permita conocer a fondo las debilidades que dicha empresa posee en cuanto a sus funciones administrativas, para lograr un mejor desempeño y eficacia en un mercado tan cambiante donde la competencia día a día obliga a que dichas exigencias sean mayores.

Se plantearon los objetivos pertinentes para la realización de la investigación, donde fue evidente la importancia de un sistema de control que permita enfrentar el cambio, dándole un valor agregado a cada área de la empresa. Por lo que también se justifico la importancia y los beneficios que obtendría para la empresa la implementación del sistema de control.

Se estableció un marco de referencia comprendidos por los diferentes marcos histórico, teórico y normativo que comprenda las diferentes leyes y disposiciones establecidas en relación a dicha temática.

Se definió la metodología a utilizada para realizar dicha investigación, así como el planteamiento de hipótesis; definiendo la población y el tamaño de la muestra que fue objeto de estudio.

Posteriormente se establecieron las fuentes primarias y secundarias para la obtención de información así como la forma en que fueron procesados para obtener resultados. Aportando para la empresa las respectivas conclusiones y recomendaciones luego de haber realizado dicho diagnóstico.

Como resultado de la investigación se propone a la Súper Tienda Raquelita el diseño de un control administrativo que le permitirá lograr un mejor desarrollo organizacional. Dicho diseño comprende todas las consideraciones generales necesarias como los son justificación, objetivos, estrategias y políticas, además se desarrollan cada una de las etapas del proceso administrativo: la planeación con sus elementos misión, visión, objetivos, políticas y estrategias.

La organización con su respectivo organigrama y los manuales que se consideraron necesarios para esta empresa.

La dirección y sus componentes de comunicación, motivación, liderazgo y supervisión que son de vital importancia en una organización para que esta marche bien.

En la etapa del control se propone un sistema de control de inventarios que le permitirá a la empresa tener un mejor control de los recursos que posee así mismo le permitirá eliminar algunos costos incurridos y que son innecesarios.

Para que el resultado de la propuesta sea eficaz al final se propone un plan de capacitación diseñado en base a las necesidades de capacitación de los empleados con el objetivo de corregir algunos errores cometidos en su lugar de trabajo.

CAPITULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. Situación Problemática

El desempeño de las empresas se desarrolla cada día en un mundo más globalizado y cambiante sobre todo en el desarrollo de nuevas tecnologías y en la aplicación de estrategias con el fin de posicionarse con mayor fuerza dentro del mercado y lograr una mayor rentabilidad. Sin embargo existe aún la creencia que en las pequeñas y medianas empresas no se necesita en lo absoluto de la planeación estratégica, ni de un sistema de control interno que garantice el funcionamiento de la organización, lo cual es de suma preocupación.

Toda empresa sin importar su tamaño debe aplicar herramientas tanto internas como externas que le permitan alcanzar el mayor rendimiento. Las pequeñas empresas no valoran la realización de una planeación de sus actividades económica, sin embargo hacen negocios de forma tradicional y sin darse cuenta planean sus actividades de manera empírica, lo cual no les asegura la obtención de utilidades.

Muchos empresarios de la pequeña y mediana empresa al tratar el tema del uso de la planeación y control administrativo lo consideran innecesario y poco rentable, no solo por los costos que representa sino por el tiempo que tienen que dedicar a dicha tarea.

Súper Tienda Raquelita es una mediana empresa dedicada al sector comercio, carece de un sistema de control administrativo y de planeación estratégica que le permita posicionarse en el mercado.

La empresa carece de una planificación, organización, dirección y control adecuado que le permita el establecimiento de metas, políticas y procedimientos que aseguren la eficiencia en la realización de sus operaciones comerciales. No existe un control de inventarios, ni informes sobre el nivel de ventas, así como un control de costos, por lo que se desconoce la situación financiera de la empresa. En cuanto al personal existe poca cultura organizacional, falta de motivación y control.

Todos estos problemas administrativos aunados a la fuerte competencia por parte de otras comerciales con una ubicación estratégica favorable y una mejor organización han tenido como consecuencia el declive en los niveles de ventas y por ende en una situación crítica para la empresa que se encuentra en la necesidad de buscar soluciones para lograr sobrevivir en un mercado tan competitivo.

Surge entonces la necesidad de replantear el rumbo de la empresa rompiendo con el esquema administrativo tradicional o empírico que impide mejorar el rendimiento de las operaciones y desarrollar una serie de estrategias administrativas sobre todo enfocadas al control que le permitan un mejor manejo del inventario, costos, gastos, procesos y personal con el fin de que las operaciones se realicen de forma eficiente y eficaz.

Al aplicar un sistema de control administrativo la empresa tendrá un mayor conocimiento de sus operaciones comerciales, conocerá sus fortalezas, debilidades y así podrá plantear su rumbo estratégico con el fin de lograr mantenerse en el mercado, aumentar sus niveles de ventas y sus utilidades.

1.2. Formulación del Problema

¿En qué medida un control administrativo permitirá lograr un mejor desempeño organizacional a Súper Tienda Raquelita de la ciudad de San Miguel?

1.3. Justificación de la Investigación

Toda empresa es vulnerable al fracaso por lo que debe revisar su eficiencia administrativa para mantenerse bien posicionada en el mercado, ya que a su alrededor existen diferentes factores que le exigen estar en constante renovación y realizar una planificación adecuada que le permita mejorar todos sus procedimientos y operaciones y así lograr una mejor administración.

Con el diseño de un sistema de control administrativo la empresa tendría la base que le permitiría conocer con exactitud los recursos con los que cuenta, su situación financiera, un control de inventario y sus niveles de ventas. Además tendría un mejor control de sus gastos permitiéndole conocer si las ganancias obtenidas son suficientes para solventarlos. De la misma manera se le presentaría la posibilidad de cambiar su sistema de cobro agilizando el proceso de venta y aumentando las mismas.

Con la propuesta realizada la primera beneficiada sería la empresa porque contaría con las estrategias necesarias para llevar a cabo el proceso administrativo de manera eficaz y así poder enfrentar la competencia, brindar una mejor atención al cliente y aumentar sus ganancias.

En segundo lugar están los empleados ya que contarán con los conocimientos necesarios para poder desempeñar su trabajo de una manera eficiente y poder brindar una mejor atención al cliente y la gerencia contará con la información necesaria que le facilitaría la toma de decisiones.

En tercer lugar se estarían beneficiando a los clientes porque se les brindaría una mejor atención, además encontrarían siempre los productos que necesiten convirtiéndose en su tienda de conveniencia.

La cuarta favorecida es la universidad ya que tendría a disposición material de apoyo para brindar información a los estudiantes y público en general.

Y por último pero no menos importante el equipo investigador ya que ganaríamos experiencia al implementar los conocimientos obtenidos durante el proceso de enseñanza aprendizaje de nuestra carrera.

1.4. Delimitación y Limitación de la Investigación

1.4.1. Delimitación Espacial

La investigación se realizó en la empresa Súper Tienda Raquelita de la zona urbana de la ciudad de San Miguel.

1.4.2. Delimitación Temporal.

La investigación se llevó a cabo en un tiempo aproximado de siete meses de marzo a septiembre de 2013.

1.4.3. Delimitación Teórica.

La realización del presente estudio se basó en el tema de Sistema de Control Administrativo que se emplea en la empresa mencionada en las cuales se encuentran teorías como: la Contabilidad Administrativa de Charles T. Horngren. Control Administrativo y Sistema de Toma de Decisiones de Alan L. Patz. Fundamentos de Administración de García Martínez, entre otros.

1.4.4. Limitaciones de Recursos.

1.4.4.1. Recursos Económicos.

La manera en que el presente trabajo de investigación se financió fue mediante fondos propios del grupo de trabajo dado que no se cuenta con ninguna otra fuente de financiamiento así como la investigación no es de carácter lucrativo.

1.4.4.2. Materiales y Equipo

La realización de la investigación involucro el gasto en materiales y equipo tales como: papel bond, lapiceros, lápices, borradores, sacapuntas, folders, impresiones, computadora portátil, cámara de video, USB ,libros, uso de internet, revistas y libros virtuales, entre otros elementos que corren bajo la responsabilidad y el costo del grupo de trabajo.

1.4.4.3. Recursos Humanos

Para la realización de la investigación se tuvo como recurso Humano: un asesor metodológico, un docente director y el grupo investigador en los cuales recayó la responsabilidad de recopilar, ordenar, procesar y analizar la información para el desarrollo de la investigación.

1.5. Objetivos de la Investigación

1.5.1. Objetivo General:

Elaborar un control administrativo que permita lograr un mejor desempeño organizacional a Súper Tienda Raquelita de la ciudad de San Miguel.

1.5.2. Objetivos Específicos:

Determinar una planeación que logre la eficiente toma de decisiones en Súper Tienda Raquelita de la ciudad de San Miguel.

Diseñar una organización que permita la coordinación y ordenamiento de las operaciones de Súper Tienda Raquelita de la ciudad de San Miguel.

Definir una dirección que proporcione una mejor ejecución y coordinación de los recursos humanos en Súper Tienda Raquelita de la ciudad de San Miguel.

Establecer un control de inventarios para garantizar la generación de información confiable y oportuna en Súper Tienda Raquelita de la ciudad de San Miguel.

1.6. Hipótesis de la Investigación

1.6.1. Hipótesis General

La creación de un control administrativo permitiría lograr un mejor desempeño organizacional a Súper Tienda Raquelita de la ciudad de San Miguel.

1.6.2. Hipótesis Específicas

El diseño de una planeación adecuada lograría la eficiente toma de decisiones en Súper Tienda Raquelita de la ciudad de San Miguel.

El diseño de una organización permitiría la coordinación y ordenamiento de Súper Tienda Raquelita de la ciudad de San Miguel.

La definición de una dirección proporcionaría una mejor ejecución y coordinación de los recursos humanos en Súper Tienda Raquelita de la ciudad de San Miguel.

El establecimiento de un control de inventarios garantizaría la generación de información confiable y oportuna en Súper Tienda Raquelita de la ciudad de San Miguel.

CAPITULO II

MARCO DE REFERENCIA

2.1. Marco Histórico

El comercio existe desde hace muchos años, podemos decir, que cuando los españoles conquistaron América se inicia el comercio, que a pesar de no tener un conocimiento exacto efectuaban la compra y venta de productos, conocido como el trueque, el cual consistía en el intercambio de unos bienes con otros bienes utilizando como moneda la semilla de cacao. No cabe duda que la mayor parte de las actividades de los salvadoreños era la agricultura, desde el siglo XVII se concentraba en la siembra y comercialización de los granos básicos y de esta forma se aseguraba la existencia familiar. Sin embargo, a partir de la provincia el sistema comercial tuvo vínculos con el comercio mundial cuya actividad dependía prácticamente de los pequeños productores.

Durante la etapa colonial los españoles dominaron y gobernaron en El Salvador, es decir que se enriquecieron con el trabajo agrícola que se realizaba, debido a que la mejor producción de productos como cacao, algodón, bálsamo y añil que en el país se sembraban y cosechaban eran exportados para venderse en otros países, por lo que en el transcurso de esa época para el comercio nacional solamente se dejaba para el consumo, o sea lo necesario para subsistir ya que el resto de la producción lo exportaban.

Por lo tanto los hombres se relacionan entre sí, entregan las cosas que les abundan y reciben las que les faltan, acuden a otros países a buscar los bienes y servicios que no existen en el lugar en que residen.

Así nació el comercio como un imperativo para la subsistencia de la humanidad. El ejercicio del comercio requiere especialización y está sujeto al cumplimiento de múltiples requisitos aduaneros y sanitarios, que van sumándose para recaer en el sujeto final que es el consumidor.

El comercio no se desenvuelve en forma autoritaria, está sujeto a reglas cuya ley básica, en El Salvador, se denomina Código de Comercio en el artículo 2, define como comerciante a:

- a) Las personas naturales titulares de una empresa mercantil llamadas también comerciantes individuales.
- b) Las sociedades, que se llaman comerciantes sociales.

La característica económica de un negocio organizado comercialmente es obtener utilidades sobre los recursos empleados y a través del establecimiento de precios que comprendan los costos y gastos de las mercaderías que se comercializan, más un margen de ganancia.

En la actualidad el sector comercio en El Salvador, ha logrado mejorar las condiciones comerciales, haciendo uso de los medios tecnológicos, que le ha servido como herramienta para el desarrollo comercial. En los últimos años hemos entrado a una nueva era, como es la Globalización lo que ha implicado en las empresas salvadoreñas, mayor eficiencia y mejoramiento de los niveles de competitividad.

El hablar de globalización es utilizar los conceptos, insumos justo a tiempo, Modernización, Reingeniería, Trabajo en Equipo, Alianzas Estratégicas entre las Empresas, Tratados de Libre Comercio etc. Estos son los esfuerzos que se utilizan para aumentar la competitividad en El Salvador; factores que en cierta medida han provocado grandes efectos en las empresas. La globalización ya es un hecho en nuestro país, lo que se tiene que hacer es prepararse ante los cambios, enfrentar las amenazas, los riesgos, los fracasos y aprovechar las oportunidades, para poder competir con nuestros productos y servicios, en igualdad de condiciones con los demás países.

Se debe de reconocer que los mercados están cambiando y que las empresas en El Salvador tienen que mejorar las estrategias de sus firmas. El paso del progreso tecnológico se acelera vertiginosamente, por lo cual este factor es de mucha importancia para el éxito de toda empresa y hasta para la supervivencia misma.

La utilización de tecnología moderna permite a las empresas ser competitivas, logrando una mejor innovación y desarrollo de estas a través de mejorar los diseños, líneas de productos, presentación, es decir la calidad. Se debe invertir en tecnología como: Sistemas de información, nuevos medios electrónicos, programas de cómputo y adquisición de maquinaria moderna, logrando de esta manera ubicarse a la par de los estándares de clase mundial y ser competitivos en el mercado internacional.

Las tendencias administrativas que inciden en las medianas empresas son de gran importancia para la búsqueda de la optimización de los recursos. Hoy en día la administración debe ser acorde a las exigencias de las economías dinamizantes, para mejorar la eficiencia y eficacia de las organizaciones.

Para el logro de una mejor administración se deben integrar procesos, aplicar mecanismos más ágiles y oportunos, dentro de las áreas funcionales que faciliten el logro de los resultados esperados.

Independientemente del sector económico, la globalización de los mercados ha producido un avance vertiginoso de los grandes consorcios internacionales. Sumado a ello, vivimos una época con crecientes cargas impositivas, de protección Medioambiental y significativos cambios del entorno tecnológico, económico, laboral, político y social, factores con los que se enfrenta a diario la mediana empresa.

Ante este nuevo escenario donde las empresas han tenido un accionar de defender su posición de mercado, pues día con día tratan de defender su posición de mercado, dejando a un lado la fortaleza de la flexibilidad y potencialidad dinámica, buscar una y otra vez los nichos de mercado que se producen entre los grandes, avanzando en éstos en forma oportuna.

Súper Tienda Raquelita desde sus inicios ha contado con procedimientos empíricos para la ejecución de sus actividades, desarrollándose y manteniéndose en el mercado desde ya hace varios años, con la lealtad de sus clientes y con la atención del personal por la que siempre se han caracterizado.

Una empresa dedicada a la comercialización de productos de primera necesidad o de la canasta básica, a la que actualmente se ve obligada a enfrentar los cambios que la competencia y el entorno así se lo exigen.

La empresa se clasifica de acuerdo a los siguientes criterios:

- **Por su Forma Jurídica**

Se considera Empresa individual ya que el propietario de la empresa es la única persona que asume todo el riesgo y se encarga de la gestión del negocio.¹

- **Por Sector Económico**

Pertenece al Sector terciario en este sector se encuadran las empresas de servicios, tales como bancos, compañías de seguros, hospitales, servicios públicos y las empresas comerciales dedicadas a la compraventa.²

- **Criterio Según La Duración.**

Clasificamos la empresa como permanente, ya que no hay un plazo de vida estipulado para su funcionamiento. Su duración y supervivencia está determinada por las condiciones del mercado.³

- **Criterio Según Origen De Capital.**

En Súper Tienda Raquelita el capital es propiedad de inversionistas privados: su finalidad es lucrativa y nacional porque los inversionistas son 100% del país.

- **Criterio según el tamaño.**

Se considera por número de trabajadores como pequeña empresa, ya que posee 5 empleados encentrándose en el rango de 1 y 50 trabajadores en la que establece que pertenecen las pequeñas empresas según FUNDAMYPE.

¹Asamblea Legislativa de la Republica de El Salvador, Código de Comercio, Decreto N° 671, 05/2013

² Lic. Julio César Martínez, Comentarios sobre el Código de Comercio de El Salvador, p.46.

³ Lic. Julio César Martínez, Comentarios sobre el Código de Comercio de El Salvador, Tomo II, Año 2007, p. 45.

2.2. Marco Normativo

Todo sector empresarial o proyecto a realizar tiene la obligación de tomar en cuenta una serie de leyes, reglamentos y normas que regulan la forma de operar y llevar a cabo las actividades a las cuales se dedica. Súper Tienda “Raquelita” no es la excepción, ya que realiza actividades comerciales que están regidas por diversas leyes.

Entre las principales leyes, reglamentos y normas que rigen la empresa se pueden mencionar:

2.2.1. Constitución de la República

Art. 1. El Salvador reconoce a la persona humana como el origen y el fin de la actividad del Estado, que está organizado para la consecución de la justicia, de la seguridad jurídica y del bien común.

En consecuencia, es obligación del Estado asegurar a los habitantes de la República, el goce de la libertad, la salud, la cultura, el bienestar económico y la justicia social.⁴

2.2.2. Ley de Impuesto a la Transferencia de Bienes Muebles y a la Prestación de Servicios.

Art. 1. Que el impuesto que se aplicara a la transferencia, importación, internación, exportación y al consumo de los bienes muebles corporales; prestación, y el autoconsumo de servicios, de acuerdo a las normas que se establecen en la misma.⁵

2.2.3. Ley de Impuesto Sobre la Renta

Art. 1.- Establece que la obtención de rentas por los sujetos pasivos en el ejercicio o periodo de imposición de que se trate, genera la obligación de pago del impuesto establecido en dicha ley.

⁴<http://www.constitution.org/cons/elsalvad.htm.05/2013>

⁵Asamblea Legislativa de la Republica de El Salvador, Ley de Impuesto a la Transferencia de Bienes Muebles y a la Prestación de Servicios, Decreto N° 296 ,05/2013

Art. 2.- Dice que se entiende por renta obtenida, todos los productos o utilidades percibidos o devengados por los sujetos pasivos, ya sea en efectivo o en especie y provenientes de cualquier clase de fuente.⁶

2.2.4. Código Tributario

Art. 140.- Todos los sujetos pasivos, están obligados a llevar con debida documentación, registros especiales para establecer su situación tributaria, de conformidad con lo que disponga este Código y las respectivas leyes y reglamentos tributarios.⁷

2.2.5. Código de Trabajo

Art. 1.- Establece que tiene por objeto principal armonizar las relaciones entre patronos y trabajadores, estableciendo sus derechos y obligaciones y se funda en principios que tienden al mejoramiento de las condiciones de vida de los trabajadores, lo cual conlleva a que cualquier acuerdo o desacuerdo en patronos y trabajadores será resuelto amparándose en los derechos y obligaciones que el código de trabajo otorga a cada uno.

Art. 29.- Establece las obligaciones para los patronos, algunas de ellas son: Pagar al trabajador un salario en forma, cuantía, fecha y lugar establecidos, Guardar la debida consideración a los trabajadores, absteniéndose de maltrato de obras o de palabras.

Art. 30.- Este artículo establece las prohibiciones para los patronos que entre ellas están: Exigir a sus trabajadores que compren artículos de cualquier clase en establecimientos o a personas determinados, sea al crédito o al contado, Tratar de influir en sus trabajadores en lo relativo al ejercicio del derecho de asociación profesional, etc.

⁶Asamblea Legislativa de la Republica El Salvador, Ley de Impuesto Sobre la Renta, Decreto N° 134, 05/2013.

⁷Asamblea Legislativa de la Republica de El Salvador, Código Tributario, Decreto N° 230. 05/2013

Art. 31.- De la misma forma que en el artículo anterior en este se establece las obligaciones de los empleados entre las que se mencionan: Desempeñar el trabajo convenido, Desempeñar el trabajo con diligencia y eficiencia apropiadas y en la forma, tiempo y lugar convenido, etc.

Art. 32.- Aquí se mencionan las prohibiciones de los trabajadores algunas de ellas son: Abandonar las labores durante la jornada de trabajo sin causa justificada o licencia del patrono o jefes inmediatos, Hacer cualquier clase de propaganda en el lugar de trabajo durante el desempeño de las labores, etc.⁸

2.2.6. Código de Comercio

Art. 411.- Son obligaciones del comerciante individual y social:

- I.** Matricular su empresa mercantil y registrar sus respectivos locales, agencias o sucursales.
- II.** Llevar la contabilidad y la correspondencia en la forma prescrita por este Código.
- III.** Depositar anualmente en el Registro de Comercio el balance general de su empresa, los estados de resultados y de cambios en el patrimonio correspondiente al mismo ejercicio del balance general, acompañados del dictamen del Auditor y sus respectivos anexos; y cumplir con los demás requisitos de publicidad mercantil que la ley establece.
- IV.** Realizar su actividad dentro de los límites de la libre competencia establecidos en la ley, los usos mercantiles y las buenas costumbres, absteniéndose de toda competencia desleal.

Art. 414.- El comerciante, aunque ejerza distintas actividades mercantiles, podrá desarrollarlas bajo una sola empresa; pero si la empresa tuviere varios locales, agencias o sucursales, deberá registrar cada uno de ellos en el Registro de Comercio.

⁸Asamblea Legislativa de la Republica de El Salvador, Código de Trabajo, Decreto N° 15, 09/07/2013.

Art. 435.- El comerciante está obligado a llevar contabilidad debidamente organizada de acuerdo con alguno de los sistemas generalmente aceptados en materia de Contabilidad y aprobados por quienes ejercen la función pública de Auditoría. Los comerciantes deberán conservar en buen orden la correspondencia y demás documentos probatorios. El comerciante debe llevar los siguientes registros contables: Estados Financieros, Diario y Mayor, y los demás que sean necesario por exigencias contables o por Ley. Los comerciantes podrán llevar la contabilidad en hojas separadas y efectuar las anotaciones en el Diario en forma resumida y también podrán hacer uso de sistemas electrónicos o de cualquier otro medio técnico idóneo para registrar las operaciones contables.

Art. 437.- Los comerciantes individuales con activo inferior a los doce mil dólares de los Estados Unidos de América, llevaran la contabilidad por si mismos o por personas de su nombramiento.⁹

2.2.7. Ley de Protección al Consumidor

Art. 1.- El objeto de esta ley es proteger los derechos de los consumidores a fin de procurar el equilibrio, certeza y seguridad jurídica en sus relaciones con los proveedores. Así mismo tiene por objeto establecer el Sistema Nacional de Protección al Consumidor y la Defensoría del Consumidor como institución encargada de promover y desarrollar la protección de los consumidores, disponiendo su organización, competencia y sus relaciones con los órganos e instituciones del Estado y los particulares, cuando requiera coordinar su actuación.

Art. 2.- Quedan sujetos a esta ley todos los consumidores y los proveedores, sean estas personas naturales o jurídicas en cuanto a los actos jurídicos celebrados entre ellos, relativos a la distribución, depósito, venta, arrendamiento comercial o cualquier otra forma de comercialización de bienes o contratación de servicios.

⁹Asamblea Legislativa de la Republica de El Salvador, Código de Comercio, Decreto N° 671, 05/2013

Art. 6.- Los productos y servicios puestos en el mercado a disposición de los consumidores no deben implicar riesgos para su vida, salud o seguridad, ni para el medio ambiente, salvo los legalmente admitidos en condiciones normales y previsibles de utilización.

Los riesgos que provengan de una utilización previsible de los bienes y servicios, en atención a su naturaleza y de las personas a las que van destinados, deben ser informados previamente a los consumidores por medios apropiados.

Art. 14.- Se prohíbe ofrecer al público, donar o poner en circulación a cualquier otro título, toda clase de productos o bienes con posterioridad a la fecha de vencimiento o cuya masa, volumen, calidad o cualquier otra medida especificada en los mismos se encuentre alterada.

Art. 31.- La oferta, promoción y publicidad de los bienes o servicios, deberán establecerse en forma clara y veraz, de tal manera que no den lugar a duda al consumidor en cuanto al origen, calidad, cantidad, contenido, precio, tasa o tarifa, garantía, uso, efectos y tiempo de entrega de los mismos.

Quedan prohibidas todas las formas de publicidad engañosa o falsa, por incidir directamente sobre la libertad de elección y afectar los intereses y derechos de los consumidores.¹⁰

¹⁰Asamblea Legislativa de la Republica de El Salvador, Ley de Protección al Consumidor, Decreto N° 776, 05/2013

2.2.8. Ley de Competencia

Art. 1.-El objeto de la presente ley es el de promover, proteger y garantizar la competencia, mediante la prevención y eliminación de prácticas anticompetitivas que, manifestadas bajo cualquier forma limiten o restrinjan la competencia o impidan el acceso al mercado a cualquier agente económico, a efecto de incrementar la eficiencia económica y el bienestar de los consumidores. Se prohíben los acuerdos, pactos, convenios, contratos entre competidores y no competidores, así como los actos entre competidores y no competidores cuyo objeto sea limitar o restringir la competencia o impedir el acceso al mercado a cualquier agente económico, en los términos y condiciones establecidos en la presente ley.

Art. 2.-Quedan sujetos a las disposiciones de esta ley todos los agentes económicos, sean personas naturales, jurídicas, entidades estatales, municipales, empresas de participación estatal, asociaciones cooperativas, o cualquier otro organismo que tenga participación en las actividades económicas.¹¹

¹¹Asamblea Legislativa de la Republica de El Salvador, Ley de Competencia, Decreto N° 528, 20/04/2012

2.3. Marco Teórico

2.3.1. Sistema de Control Administrativo

Un sistema de control administrativo es una integración lógica de técnicas para reunir y usar información para tomar decisiones de planeación y control, motivar el comportamiento de los empleados y evaluar el rendimiento¹². Los propósitos de un sistema administrativo son los siguientes:

- Comunicar con claridad los objetivos de la organización.
- Asegurar que los administradores y empleados entienden las acciones específicas que se requieren de ellos para alcanzar las metas organizacionales.
- Notificar los resultados de las acciones a toda la organización.
- Garantizar que los administradores pueden adaptarse a cambios en el ambiente.

De acuerdo a la actividad económica de la empresa donde existe una diversidad de productos en grandes volúmenes, se hace necesaria la implementación de un sistema de control de inventarios que contribuya al manejo de los recursos y que se genere información confiable sobre las existencias.

2.3.1.1. Control Interno

Es el proceso de vigilar las actividades para cerciorarse de que se desarrollan conforme se planearon y para corregir cualquier desviación evidente. Comúnmente, esta fase del proceso administrativo suele dar la impresión de que se lleva a cabo al final de un período.

¹²Charles T. Horngren, Contabilidad Administrativa, Decimotercera Edición Pearson, pág. 382

Los gerentes hacen uso a diario del control, que es de vital importancia ya que:

- Contribuye a medir y corregir la labor ejecutada por los subordinados, a fin de lograr los objetivos.
- Permite el análisis de lo realizado con lo planeado.
- Las técnicas y los sistemas de control son aplicables a cualquier actividad administrativa.
- Se constituye para los jefes en una herramienta, a través de la cual se comprueban si los objetivos de la empresa son alcanzados conforme a la planeación.

2.3.2. Rentabilidad

La rentabilidad es la relación que existe entre la utilidad y la inversión necesaria para lograrla. La rentabilidad mide la efectividad de la gerencia de una empresa, demostrada por las utilidades obtenidas de las ventas realizadas y la utilización de las inversiones, su categoría y regularidad es la tendencia de las utilidades.¹³

2.3.2.1. Rendimiento

Valor total esperado por la organización respecto a los episodios conductuales discretos que un individuo lleva a cabo en un periodo de tiempo determinado.¹⁴

2.3.2.2. Eficiencia

Es el logro de las metas con la menor cantidad de recursos. Por tanto es la capacidad de reducir al mínimo los recursos para alcanzar los objetivos.¹⁵

¹³ <http://www.gestiopolis.com/recursos/experto/catsexp/pagans/fin/37/rentabiproduct.htm> 05/2013

¹⁴ *Ibídem*

¹⁵ Alexis Serrano. Administración de Personas; Primera Edición. El Salvador: Editorial Taller Grafico UCA, 2007. Pág. 184

2.3.2.3. Eficacia

Es la capacidad de saber determinar acertadamente los objetivos y, a la vez, lograrlos en el tiempo previamente establecido. La eficacia también se ve reflejada en la capacidad que tiene una persona para cumplir con la elaboración de un informe, una actividad, tarea o servicio en el tiempo que previamente se le ha establecido.¹⁶

2.3.2.4. Productividad

Es la razón entre salidas (bienes y servicios) y una o más entradas o insumos (recursos como mano de obra y capital), el trabajo del administrador es mejorar la razón entre salida e insumos, y mejorar la productividad significa mejorar la eficiencia competitiva.¹⁷

2.3.2.5. Desarrollo Organizacional

El desarrollo organizacional es un enfoque de cambio organizacional con el cual los propios colaboradores formulan el cambio que se necesita y lo implantan con la ayuda de un consultor interno o externo y presenta las características siguientes:

- Se sustenta en la investigación y la acción.
- El desarrollo organizacional aplica los conocimientos de las ciencias conductuales.
- El desarrollo organizacional cambia actitudes, valores y creencias de los trabajadores.
- El desarrollo organizacional cambia a la organización en un sentido determinado.

¹⁶Alexis Serrano. Administración de Personas; Primera Edición. El Salvador: Editorial Taller Grafico UCA, 2007.

¹⁷ Render Heizer. Principios de Administración de Operaciones; Quinta Edición. Pág. 13

2.3.3. Planeación

Consiste en definir las metas de la organización, establecer una estrategia general para alcanzarlas y trazar planes exhaustivos para integrar y coordinar el trabajo de la organización. La planeación se ocupa tanto de los fines (que hay que hacer) como de los medios (como hay que hacerlo).

2.3.3.1. Planes

Documentos en los que se explica cómo se van a alcanzar las metas, así como la asignación de recursos, calendarios y otras acciones necesarias para concretarlas.

2.3.3.2. Objetivos Organizacionales

El principal componente de un sistema de control administrativo son los objetivos de la organización, porque la atención del sistema de control se centra en motivar decisiones que ayudan a que se logren estos objetivos. Los administradores de todos los niveles establecen objetivos ya que proporcionan una estructura entorno a la cual la organización construirá un plan exhaustivo para posicionarse en el mercado.¹⁸

2.3.3.3. Fijación de metas

Las metas son los resultados deseados para individuos, grupos y organizaciones enteras, que marcan la dirección de todas las decisiones administrativas y forman los criterios con los que se miden los logros reales en el trabajo. Para la fijación de metas se deben realizar los siguientes pasos:

1. Revisar la misión de la organización.
2. Evaluar los recursos disponibles.
3. Determinar las metas individualmente o con comentarios de otros.
4. Escribir las metas o comunicarlas a quienes tienen que saberlas.
5. Revisar los resultados y ver si se consiguieron las metas.

¹⁸ Charles T. Horngren, Contabilidad Administrativa, Decimotercera Edición Pearson, pág. 382

2.3.3.4. Estrategias

Es el patrón de los principales objetivos, propósitos o metas y las políticas y planes esenciales para lograrlos, establecidos de forma que definan en qué clase de negocio la empresa está, o quiere estar, y qué clase de empresa es o quiere ser.

Tiene que ver con posicionar a una organización para que alcance una ventaja competitiva sostenible. Esto implica decidir cuáles son las industrias en las que queremos participar, cuáles son los productos y servicios que queremos ofrecer y como asignar los recursos corporativos para lograr una ventaja competitiva¹⁹.

2.3.3.5. Políticas

Las políticas son guías de acción, que se establecen con el propósito de orientar, tanto a jefes como al resto de personas, al momento de tomar una decisión, y que ayudan al logro de los objetivos propuestos en cada una de las áreas que conforman una organización.

Las políticas se acostumbra utilizarlas de manera informal, no escritas y por tradición, aunque es necesario dejarlas bien definidas y por escrito para cada área de la organización. Surgen de las costumbres o prácticas de trabajo que se adoptan, de la filosofía compartida y de la forma racional que se espera sucedan las cosas. Las políticas constituyen orientaciones administrativas para impedir que las personas desempeñen funciones que no se desean.²⁰

2.3.3.6. Presupuestos

Consiste en un esquema escrito de tipo general o específico que determina por anticipado en términos cuantitativos (medibles en términos monetarios) el origen y asignación de recursos en una empresa para un periodo determinado.

¹⁹ Juan Carrión Maroto, Estrategia de la Visión a la Acción, Libros Profesionales de Empresa ESIC, Segunda Edición. Pag. 28

²⁰ Alexis Serrano. Administración de Personas; Primera Edición. El Salvador: Editorial Taller Grafico UCA, 2007. Pág. 197

Los presupuestos son una técnica de planeación que aplican todos los gerentes, cualquiera que sea su nivel. Es una actividad gerencial importante porque impone en la organización una estructura y disciplina financiera.

2.3.3.7. Pronósticos

Una parte esencial del proceso de planeación es la elaboración de pronósticos, y el de ventas es el ingrediente más importante de esta parte. El pronóstico de ventas suele comenzar con una revisión de las ventas durante los pasados cinco a diez años. Con base en un análisis de regresión se determina la tasa de crecimiento anual promedio en las ventas durante los pasados periodos tomando en cuenta factores económicos que influyen en los niveles de ventas.

Si el pronóstico de ventas es impreciso, las consecuencias pueden ser serias, como un mercado demasiado amplio más allá del nivel para el que la empresa se preparó.²¹

2.3.4. Eficiencia en la Toma de Decisiones.

En todos los niveles y áreas de la organización los individuos toman decisiones, es decir eligen entre dos o más alternativas. La toma de decisiones es un proceso completo, que consta de ocho etapas que comienzan por identificar un problema y los criterios de decisión y por ponderarlos; enseguida se pasa a trazar, analizar, y elegir una alternativa para resolver el problema y para concluir se evalúa la eficacia de la decisión para saber si se resolvió el problema.

2.3.4.1. Estilo de Toma de Decisiones

Los estilos de decisión difieren de dos maneras fundamentales: cómo se utiliza la información y cómo se crean alternativas.

²¹Scott Besley, Fundamentos de Administración Financiera, Editorial Cengage, Learning, 14° edición, Pág. 659

Para ello existen cuatro tipos fundamentales en la toma de decisiones:

- **Decisivo:** este estilo de decisión es directo, eficiente, rápido y firme. Se valora la acción. Una vez fijado el plan, se apega a él. Al tratar con las personas valora la honestidad, la claridad, la lealtad y la brevedad.
- **Jerárquico:** las personas que aplican este estilo altamente analítico y enfocado esperan que sus decisiones, una vez tomadas, sean finales y resistan la prueba del tiempo.
- **Flexible:** este estilo se basa en la velocidad y la adaptabilidad. Los ejecutivos toman decisiones rápidamente y cambiar de curso con igual rapidez para mantener el ritmo de situaciones inmediatas y cambiantes.
- **Integrador:** en la modalidad integradora, las personas enmarcan los problemas de manera amplia, utilizando los aportes de muchas fuentes, y toman decisiones que involucran múltiples cursos de acción que podrían evolucionar con el tiempo a medida que cambian las circunstancias.²²

2.3.4.2. Ejecución de Programas

Es el proceso dinámico de convertir en realidad la acción que ha sido planeada, preparada y organizada.

2.3.5. Organización

Organizar es agrupar y ordenar las actividades necesarias para alcanzar los fines establecidos creando unidades administrativas, asignando en su caso funciones, autoridad, responsabilidad y jerarquía, estableciendo las relaciones que entre dichas unidades debe existir.

²² <http://jcvalda.wordpress.com/2012/12/11/los-estilos-de-toma-de-decisiones/05/2013>

2.3.5.1. División del Trabajo

La división del trabajo es el proceso de dividir el trabajo en puestos relativamente especializados para lograr las ventajas de la especialización. Los administradores dividen la tarea total de la organización en trabajos o puestos específicos con actividades específicas. Las actividades definen lo que va a hacer la persona que ocupa el puesto. Las ventajas económicas de dividir el trabajo en puestos especializados son las principales razones históricas de la creación de las organizaciones.²³

2.3.5.2. Unidad de Mando

Este principio establece que al determinar un centro de autoridad y decisión para cada función, debe asignarse un solo jefe y que los subordinados no deberán reportar a más de un superior, pues el hecho de que un empleado reciba ordenes de dos o más jefes solo ocasionara fugas de responsabilidad, confusión e ineficiencia.

2.3.5.3. Jerarquización

Es la disposición de las funciones de una organización por orden de rango, grado o importancia. Implica la definición de la estructura de la empresa por medio del establecimiento de centros de autoridad. Las reglas para jerarquizar son:

- Los niveles jerárquicos establecidos dentro de cualquier grupo social deben ser los mínimos e indispensables.
- Se debe definir claramente el tipo de autoridad de cada nivel.²⁴

²³ John M. Ivancevich. Comportamiento Organizacional; Séptima Edición, México: Editorial Mc GRAW HILL, 2006. Pág. 533.

²⁴ <http://www.mitecnologico.com/Main/JerarquizacionOrganizacion/> 05/2013

2.3.5.4. Departamentalización

Es el agrupamiento de funciones dentro de la estructura de una empresa. Depende del tipo de actividades a desarrollar de sus objetivos finales y de las relaciones de cada departamento con las metas totales de la empresa.

2.3.5.5. Organigrama

El organigrama se define como la representación gráfica de la estructura orgánica de una institución o de una de sus áreas y debe reflejar en forma esquemática la descripción de las unidades que la integran, su respectiva relación, niveles jerárquicos y canales formales de comunicación.²⁵

2.3.5.6. Descripción de Puestos

Es un proceso que consiste en enumerar las tareas o atribuciones que conforman un cargo y que lo diferencian de los demás cargos que existen en una empresa; es la enumeración detallada de las atribuciones o tareas del cargo, la periodicidad de la ejecución, los métodos aplicados para la ejecución de las atribuciones o tareas y los objetivos del cargo.

2.3.5.7. Manuales Administrativos

Son documentos guías eminentemente dinámicos, de fácil lectura y manejo que transmiten de forma completa, sencilla, ordenada y sistemática la información de una organización.²⁶

²⁵ Alexis Serrano. Administración I y II; Primera Edición. El Salvador: Editorial Taller Grafico UCA, 2004. Pág. 111

²⁶<http://adminguidefca.blogspot.com/2012/03/concepto-de-manual-de-proceso.html/05/2013>

2.3.5.8. Clima Laboral

Conseguir un clima laboral equilibrado, dinámico y sin ningún tipo de alteración es una tarea difícil de conseguir. Todos sabemos que el bienestar en el trabajo es uno de los aspectos básicos que influyen sobre nuestro rendimiento y es por ello, que los directivos también juegan un papel importante dentro de este "ecosistema". Si busca una forma de motivar a sus empleados, considere que convertir el lugar de trabajo en un entorno más atractivo podría favorecer un mayor rendimiento.²⁷

2.3.5.9. Cultura Organizacional

La cultura organizacional es lo que lo empleados perciben, y como esta percepción crea un patrón de creencias, valores y expectativas que influyen en individuos, grupos y procesos organizacionales. la cultura de una organización ofrece una sensación de estabilidad y de identidad organizacional.

2.3.6. Coordinación y Ordenamiento.

Es la sincronización de los recursos y los esfuerzos de un grupo social, con el fin de lograr oportunidad, unidad, armonía y rapidez, en desarrollo de los objetivos. La eficiencia de cualquier sistema organizacional estará en relación directa con la coordinación, misma que se obtiene a través del establecimiento de líneas de comunicación y autoridad fluidas.

2.3.6.1. Delegación en la Toma de Decisiones

La esencia de la delegación es la libertad que tienen los administradores de los niveles operativos de la organización para tomar decisiones. La descentralización total significa un mínimo de restricciones y un máximo de libertad para que los administradores tomen decisiones a los niveles más bajos de la organización.

²⁷<http://www.mailxmail.com/curso-desarrolle-sus-habilidades-directivas/ambiente-laboral-mejore-rendimiento>.

2.3.6.2. Flujo de Procesos

Proceso es un conjunto de actividades estructuradas que tienen por objeto crear un producto específico para un cliente determinado. Es un orden determinado de las actividades de trabajo en el tiempo y en el espacio, con un inicio, un fin y entradas y salidas claras.²⁸

2.3.6.3. Implementación

Para la implementación de un sistema de control administrativo se requiere que la organización realice algunos procedimientos, como son:

- **La existencia de una estructura organizativa que implica la definición del organigrama y la asignación de responsabilidades:** para definir claramente la responsabilidad de los distintos ejecutivos es necesario una clara estructura jerárquica expresada gráficamente en lo que se denomina organigrama, cuyo propósito es señalar a cada uno de los ejecutivos el campo de su actividad, responsabilidad y autoridad. Además, del organigrama se requiere de un manual que aclare las funciones de los miembros de la organización.
- **Ordenamiento de la información contable:** formular un plan de cuentas que traduzca la organización jerárquica de la empresa para que el sistema de información y control pueda construirse alrededor de la misma.
- Una vez que se han determinado las áreas, sus responsables y la codificación de las mismas, se debe determinar en cada área de responsabilidad el control que se tendrá de las partidas que utiliza dicha unidad.
- Definir los estándares contra los cuales se evalúan las diferentes áreas de responsabilidad. Dicha relación puede ser medida comparando entre lo obtenido y lo que se esperaba.

²⁸ Idalberto Chiavenato. Gestión del Talento Humanos; Colombia: Editorial Mc GRAW-HILL, 2002. Pág. 16

2.3.6.4. Desempeño

Entendemos el desempeño de una organización como un proceso gestionable que integra una serie de componentes, tales como el talento, la estructura, el ambiente de negocios y los resultados esperados en la organización. Esta concepción basada en componentes permite distinguir la importancia y el impacto de cada uno de ellos. El resultado, que es en buena medida la piedra de toque del resto de los elementos involucrados en el desempeño, es al mismo tiempo un elemento integrador de los componentes. Su definición da pertinencia a la estructura, al talento y define la forma en la que el contexto debe ser considerado.

2.3.7. Dirección

Comprende la influencia del administrador en la realización de los planes, obteniendo una respuesta positiva de sus empleados mediante la comunicación, la supervisión y la motivación. Se trata de influir en los individuos para que contribuyan a favor del cumplimiento de las metas organizacionales y grupales; por lo tanto, tiene que ver fundamentalmente con el aspecto interpersonal de la administración.²⁹

2.3.7.1. Supervisión

Consiste en vigilar y guiar a los subordinados de tal forma que las actividades se realicen adecuadamente.

2.3.7.2. Comunicación

La comunicación es el aglutinante de las organizaciones. Ayuda a los miembros de la organización a alcanzar metas individuales y generales, iniciar y responder a cambios de la empresa, coordinar sus actividades y conducirse de todas las maneras pertinentes para ella. Pero con todo lo importante que es este proceso, en todas partes hay trastornos que impiden la eficacia de la comunicación.

²⁹Koontz Harold y Weihrich Heinz. Administración Un Perspectiva Global, 12a. Edición, McGraw-Hill Interamericana, 2004, Págs. 6 y 14.

En otras palabras la comunicación en si es inevitable para el funcionamiento de una organización, ya que a través de ella se da la transmisión de información y conocimientos de una persona o grupo a otros mediante símbolos.

2.3.7.3. Liderazgo

El liderazgo en las organizaciones es un componente muy importante para los administradores; ya que este evalúa cómo son percibidas y sentidas las relaciones entre jefes y subordinados, así como los estilos de liderazgo que son practicados para la coordinación de cada uno de los equipos de trabajo, en síntesis, es para conocer si la calidad del liderazgo posibilita un óptimo ambiente cordial y agradable para buscar el bienestar a las organizaciones así como la planeación y la organización de los trabajadores por medio de la motivación, para alcanzar las metas establecidas en la misión, visión y objetivos de la institución.

2.3.7.4. Motivación

La motivación de las personas para el logro de las metas organizacionales, ha tenido muchas explicaciones. Una de las más reconocidas es la teoría de la motivación basada en la satisfacción de las necesidades. Esta trata de explicar que las personas nos motivamos en la medida que satisfacemos ciertas necesidades básicas. Satisfechas dichas necesidades buscamos satisfacer otras más complejas y así sucesivamente.

La motivación es un proceso multifacético que tiene implicaciones individuales, administrativas y organizacionales. También no solo es que el empleado muestra, sino todo un conjunto de aspectos ambientales que rodea al puesto de trabajo lo cual hace que un individuo actúe y se comporte de una determinada manera dentro de la organización.³⁰

³⁰Solana, Ricardo F. Administración de Organizaciones. (Ediciones Interoceánicas, S.A. Buenos Aires, 1993). p. 208

2.3.7.5. Integración

La integración es un proceso para incluir a nuevas personas en la empresa. Se pueden llamar procesos para proveer o abastecer personas. Incluyen el reclutamiento y selección de personal.

2.3.7.6. Inducción

Es la integración entre un sistema social y los nuevos miembros que ingresan a él y constituye el conjunto de procesos mediante los cuales aprenden el sistema de valores, las normas, y los patrones de comportamiento requeridos por la empresa en la que ingresan. Asimismo el nuevo empleado debe aprender los objetivos básicos de la organización, los medios elegidos para lograr los objetivos, las responsabilidades inherentes al cargo que desempeñará en la empresa; los patrones de comportamiento requeridos para el desempeño eficaz de la función y el conjunto de reglas o principios que mantienen la identidad e integridad de la empresa.

2.3.7.7. Capacitación

La capacitación conocida también como formación, se puede definir como un conjunto de actividades que se realizan, con el propósito proporcionar conocimientos, desarrollar habilidades y mejorar actitudes que permitan un mayor rendimiento y mejora de las personas y la organización. Se busca cualificar a los trabajadores para ser competentes.

Se forma para adquirir aquellas competencias, que les permitan cambiar el comportamiento en su ocupación y apoyen la visión de la organización. Por lo tanto, la perspectiva que tiene toda organización sobre la formación es incrementar el potencial de la organización mediante el perfeccionamiento profesional y humano de sus miembros, con el mínimo costo y esfuerzo.³¹

³¹Alexis Serrano. Administración de Personas; Primera Edición. El Salvador: Editorial Taller Grafico UCA, 2007. Pág. 107

2.3.8. Ejecución y Coordinación de Recursos Humanos

Las personas constituyen el principal activo de la organización y de ahí la necesidad de que las empresas sean más conscientes de la importancia que tienen en el logro de objetivos y metas. Para ello deben optimizar su rendimiento a través del fortalecimiento de los procesos de recursos humanos y el establecimiento de una cultura y clima organizacional adecuado, para que las actividades de la empresa se realicen con una mayor eficiencia y eficacia.

2.3.8.1. Satisfacción Laboral

Podría definirse como la actitud del trabajador frente a su propio trabajo, dicha actitud está basada en las creencias y valores que el trabajador desarrolla de su propio trabajo.

Las actitudes son determinadas conjuntamente por las características actuales del puesto como por las percepciones que tiene el trabajador de lo que "deberían ser". Generalmente las tres clases de características del empleado que afectan las percepciones del "debería ser" (lo que desea un empleado de su puesto) son:

- Las Necesidades.
- Los Valores
- Rasgos personales.³²

2.3.8.2. Cooperación

Es lo que hace posible la producción social, es la acción conjunta de los distintos actores, de los agentes que participan en la vida de la empresa. La cooperación en el ámbito laboral, es la contrapartida de la división social del trabajo, y es su complemento indispensable: es la fuerza que permite la acción coordinada y mancomunada de los diferentes actores en la vida laboral.³³

³²Alexis Serrano. Administración I y II; Primera Edición. El Salvador: Editorial Taller Grafico UCA, 2004. Pág. 227

³³ Patricio Frías. Desafíos de Modernización de las Relaciones Laborales. Primera Edición. Editorial Lom, 2001. Pág. 28

2.3.8.3. Solución de Conflictos

Si bien, los conflictos se presentan frecuentemente incluso en las mejores empresas, este puede actuar como catalizador para mejorar los desempeños de las organizaciones. La administración debe enfocarse en lograr que los conflictos se conviertan en fuerzas positivas, es decir, el objetivo no es desaparecerlos si no saberlos manejar.³⁴

2.3.8.4. Desarrollo de Competencias

Acciones tendientes a alcanzar el grado de madurez perfección deseado en función del puesto de trabajo que la persona ocupa en el presente o se prevé que ocupara en el futuro.³⁵

2.3.8.5. Integridad de Comunicación

Debe existir congruencia entre los mensajes y quien los emite, buscar formas de integrar y complementar la comunicación formal con los medios informales.³⁶

2.3.9. Control

El control es un proceso en el que se determina lo que se está llevando a cabo, a fin de establecer las medidas correctivas necesarias y así evitar desviaciones en la ejecución de los planes, el control implica la existencia de metas y planes, ningún administrador puede controlar sin ellos.³⁷

³⁴ Editorial Vértice. Coordinación de Equipos de Trabajo; Primera Edición. España: Ediciones Vértice, 2008 Pág. 81

³⁵ Alicia Alles. Diccionario de Comportamientos; Segunda Edición. Argentina: Ediciones Granica S.A, 2009, pag. 48

³⁶ <http://www.slideshare.net/alesierrapina/direccin-2525374> 05/2013

³⁷ Charles T. Horngren, Contabilidad Administrativa, Decimotercera Edición Pearson, pág. 382

2.3.9.1. Etapas Para el Diseño de Sistema de Control

1. **Definición de los resultados deseados:** el diseño de un buen sistema de control debe iniciarse en base a los objetivos fijados por la administración. Se debe tratar que los resultados deseados se expresen en dimensiones cuantificables, luego deben ser relacionados con las personas que directa o indirectamente tengan que ver con dichas metas ya que influyen sobre el éxito o fracaso de los mismos. Lo mejor es dividir a los objetivos en sub-objetivos para que el personal participe en la obtención de los resultados.
2. **Determinación de las predicciones que guiaran hacia los resultados deseados:** dicho control determina por anticipado los elementos predictivos que durante el proceso ayudaran a la obtención de resultados. Algunos de estos elementos predictivos son indicadores para detectar desviaciones con respecto a lo planeado y corregirlas.
3. **Determinación de los estándares de los elementos predictivos en función de los resultados deseados:** consiste en la fijación del nivel que se considera aceptable y con el cual se harán las comparaciones. Es recomendable que sean flexibles.
4. **Especificaciones de los flujos de información:** gran parte del control consiste en la forma en que se maneja la información por lo cual es necesario contestar tres interrogantes ¿a quién se va informar? ¿Cuándo? Y ¿Cómo? Se necesitan distinguir, en consecuencia, a dos grupos de usuarios de información: los que toman decisiones dentro de la línea y los que no las toman.
5. **Evaluación y aplicación de las acciones correctivas:** antes de iniciar una acción correctiva es necesario un análisis minucioso de cada elemento predictivo para detectar donde se encuentra la falla. La elección final y aplicación de la acción correctiva debe ser responsabilidad del ejecutivo de línea.

2.3.9.2. Desarrollo de Mediciones del Desempeño

Las mediciones eficaces del desempeño son esenciales para casi cualquier organización. La actitud normal de los administradores es que sencillamente no se puede administrar algo que no es posible medir. La mayoría de los centros de responsabilidad tienen metas múltiples y, por tanto, mediciones del desempeño múltiples. Los administradores solo pueden expresarlas en términos financieros, como presupuestos de operación, objetivos de utilidad o el rendimiento que se requiere sobre la inversión.

Otras metas necesitan mediciones que no son financieras. Por tanto, los sistemas de control administrativos bien diseñados desarrollan y hacen reportes de las mediciones del desempeño tanto financieras como de otro tipo. Las mediciones apropiadas del desempeño:

1. Se relacionan con las metas de la organización.
2. Balancean los asuntos del largo plazo con los del corto.
3. Reflejan la administración de las acciones y actividades claves.
4. Se ven afectadas por las acciones de los administradores y empleados.
5. Son comprendidas fácilmente por los empleados
6. Se usan para evaluar y recompensar a los administradores y a los empleados.
7. Son objetivas dentro de lo razonable y se miden con facilidad.
8. Se usan en forma consistente y con seguridad.

A veces la administración se centra demasiado en las mediciones financieras, como las variaciones de las utilidades o de los costos. Sin embargo es necesario mejorar el control de las operaciones tomando en cuenta las mediciones no financieras del desempeño. Es frecuente que las mediciones no financieras sean más fáciles de cuantificar y entender. Por ello motivan con más facilidad a los empleados para alcanzar las metas de desempeño.

4.3.9.3. Control de Inventarios

Es el conjunto de actividades y técnicas utilizadas para mantener la cantidad de artículos (materiales, materias primas, producto en proceso y producto terminado) en el nivel deseado tal que ni el costo ni la probabilidad de faltante sean de una magnitud significativa.

4.3.9.4. Control de Calidad

Es el esfuerzo que se realiza para asegurar que los productos y servicios cubran los requerimientos del cliente.

4.3.9.5. Control de Producción

La función del control en esta área busca el incremento de la eficiencia, la reducción de costos y la uniformidad y mejora de la calidad del producto. Para lograr esto se aplica técnicas tales como: estudios de tiempo movimientos, inspecciones, programación lineal y dinámica, análisis estadísticos y graficas.

4.3.9.6. Control de Costos

Una de las labores de un buen administrador está el ahorrar en costos, es decir, no acarrear elevados gastos en la producción. El control de costo consiste en buscar la causa por la que se presentan desviaciones en los costos estándar por unidad.³⁸

4.3.9.7. Control de mercadotecnia

Se refiere a la evaluación de la eficacia de las funciones a través de las cuales se hace llegar el producto al consumidor, es de vital importancia para el control de la empresa en general, y para la elaboración de estrategias y planes.³⁹

³⁸Stephen Robbins, Fundamentos de Administración, Concepto y Aplicaciones, Quinta Edición.

³⁹ García Martínez, Much Galindo Quinta Edición. Editorial trilla Pág. 189.

4.3.9.8. Métodos de Control de Inventarios

Cualquier empresa u organización puede utilizar el método que más le convenga en su operatividad contable y fiscal, considerando por supuesto que dicho método este autorizado por la Administración Tributaria. Una vez se elija el método con el cual vamos a valuar las existencias para efectos de costo, se tiene que tener la responsabilidad de tener consistencia en la información a suministrar en el sentido que si queremos cambiar de método de valuación tenemos que informar a la Dirección General de Impuestos Internos, para no tener problemas fiscales y contables en su utilización.

- **Método PEPS (Primeras Entradas Primeras Salidas).**

Con Este método se establece un mecanismo que las primeras entradas son las primeras existencias a las que les vamos a dar salida. Esto significa que enviamos al proceso productivo, o bien a la sala de venta las primeras unidades que realmente entraron, quedando las últimas para efectos de inventario.

- **Método UEPS (Últimas Entradas Primeras Salidas).**

Con este método se establece un mecanismo diferente al PEPS, ya que lo último que entra al inventario es lo primero a lo cual le daremos salida.

- **Método de Costo Promedio.**

Este método nos permite establecer un promedio ponderado, lo que facilita su utilización en el aspecto contable debido a que no se dan variaciones sustanciales entre el costo de una salida en relación con la anterior.⁴⁰

⁴⁰<http://www.educaconta.com/2011/01/control-de-inventarios.html>

4.3.9.9. Herramientas de Control

Entre las diferentes técnicas de control se pueden mencionar las siguientes:

- **Administración por Objetivos**

La administración por objetivos constituye una especial actitud, criterio o filosofía de la administración, que consiste en que los jefes superiores discuten en común con los jefes que dependen inmediatamente de ellos, la cuantificación de los objetivos y estándares que deben establecerse.

- **Gráfica de Gantt:**

Uno de los elementos más importantes de controlar es el desarrollo de la realización de actividades tanto al tiempo que cada una de ellas implica, como en la relación que deben aguantar entre sí en cada momento, cuando todas ellas concurren al mismo fin.

Las gráficas consisten en representar cada actividad por una barra horizontal la que, por su cruce con niveles o líneas verticales, indica en meses, semanas, días, entre otros, el momento de su iniciación y terminación, y su simultaneidad con las otras actividades relacionadas con ella. Suelen indicarse también a veces la persona, sección, entre otros, encargada de cada una de dichas actividades.

- **Las Técnicas de Trayectoria Crítica.**

Estas técnicas constituyen un método para controlar programas, costos, tiempos, secuencias, relación de actividades, entre otros.

- **Técnica PERT (Técnica de Revisión y Evaluación de Programas)**

Consiste en un instrumento con bases en una red de actividades y eventos, y mediante la estimación de tres tiempos, se evalúa la probabilidad de terminar un proyecto para una fecha determinada.

- **La Técnica RAMPS (Programa de Proyectos Múltiples y Asignación de Recursos).**

Tiene por objeto programar la forma en que ciertos recursos limitados, deben ser distribuidos entre varios proyectos simultáneos, total o parcialmente, para obtener una máxima eficiencia. Además introduce conceptos de competencia entre varias actividades, que utilizan los mismos recursos a la vez, y que permiten programar dichos recursos en conjunción al programa de actividades. Es posible comparar los costos de diversas alternativas en proyectos, identificar los recursos más efectivos, y es factible, a través del uso de una computadora electrónica, hacer evaluaciones del progreso y perspectiva de trabajo en un momento determinado.

- **Auditorias.**

El término auditoria va ligado a la detección de fraudes. Las auditorias tienen muchas aplicaciones importantes, desde validar la honradez y justicia de los estados financieros, hasta proporcionar una base crítica para decisiones gerenciales. Existen dos tipos de auditorías: las externas y las internas.

4.3.9.10. Centro de Costos

En un centro de costos, los administradores solo son responsables de los costos. Un solo centro de costos puede agrupar a un departamento completo, o un departamento puede contener varios centros de costos.

4.3.9.11. Orden de Compra

Una orden de compra es una solicitud escrita a un proveedor, por determinados artículos a un precio convenido. La solicitud también especifica los términos de pago y de entrega.

La orden de compra es una autorización al proveedor para entregar los artículos y presentar una factura. Todos los artículos comprados por una compañía deben acompañarse de las órdenes de compra, que se enumeran en serie con el fin de suministrar control sobre su uso.⁴¹

4.3.9.12. Cantidad Económica de Pedido

Una de las herramientas que se utilizan para determinar el monto óptimo de pedido para un artículo de inventario es el modelo de la cantidad económica de pedido (CEP). Tiene en cuenta los diferentes costos financieros y de operación y determina el monto de pedido que minimice los costos de inventario de la empresa.

El modelo de la cantidad económica de pedido se basa en tres supuestos fundamentales, el primero es que la empresa conoce cuál es la utilización anual de los artículos que se encuentran en el inventario, segundo que la frecuencia con la cual la empresa utiliza el inventario no varía con el tiempo y por último que los pedidos que se colocan para reemplazar las existencias de inventario se reciben en el momento exacto en que los inventarios se agotan.⁴²

4.3.9.13. Sistemas de Información

Un sistema de información (SI) es un conjunto de elementos orientados al tratamiento y administración de datos de información, organizados y listos para su uso posterior, generados para cubrir una necesidad u objetivo. Dichos elementos formarán parte de alguna de las siguientes categorías:

- Personas
- Datos
- Actividades o técnicas de trabajo
- Recursos materiales en general (generalmente recursos informáticos y de comunicación, aunque no necesariamente).

⁴¹<http://www.gestiopolis.com/recursos/experto/catsexp/pagans/fin/46/ordencompra.htm>

⁴²<http://www.gestiopolis.com/canales/financiera/articulos/21/eqq.htm>

Todos estos elementos interactúan para procesar los datos (incluidos los procesos manuales y automáticos) y dan lugar a información más elaborada, que se distribuye de la manera más adecuada posible en una determinada organización, en función de sus objetivos.⁴³

4.3.10. Información Confiable y Oportuna.

Los negocios prosperan al recabar y utilizar con efectividad la información, la cual debe ser confiable y estar disponible cuando sea necesario para la toma de decisiones. El proceso mediante el cual se planea, desarrolla y se pone en práctica la entrega de tal información es costoso, pero también lo son los problemas que ocasiona la falta de información adecuada. Sin esta las decisiones relacionadas con las finanzas, la administración, el marketing y la contabilidad podrían ser desastrosas.⁴⁴

4.3.10.1. Diagnostico

Es un estudio sistemático, integral y periódico que tiene como propósito fundamental conocer la organización administrativa y el funcionamiento del área objeto de estudio, con la finalidad de detectar las causas y efectos de los problemas administrativos de la empresa, para analizar y proponer alternativas viables de solución que ayuden a la erradicación de los mismos.

4.3.10.2. Informe

Documento que describe o da a conocer el estado de cualquier actividad, estudio, o proyecto de carácter administrativo.⁴⁵

⁴³<http://aulaweb.upes.edu.sv/claroline/backends/download..> 24 05/2013

⁴⁴Scott Besley, Fundamentos de Administración Financiera, Editorial Cengage, Learning, 14° edición, Pág. 7

⁴⁵<http://www.gestiopolis.com/canales8/ger/diagnostico-administrativo-causas-y-efectos-de-los-problemas.htm> 05/2013

4.3.10.3. Vigilar y Reportar Resultados

En el centro del sistema de control administrativo, se encuentra la retroalimentación y el aprendizaje. En todos los puntos del proceso de planeación y control es vital mantener comunicaciones eficaces entre todos los niveles de la administración y los empleados. De hecho, el aprendizaje en toda la organización es la base para obtener y conservar la fortaleza financiera.

Mediciones como el tiempo de capacitación, la rotación de los empleados, y el grado de satisfacción de los empleados permiten vigilar el aprendizaje organizacional. El resultado del aprendizaje es un proceso de mejora continua. Las mediciones como el ciclo del tiempo, el número de defectos y el costo por actividad, evalúan la mejora.

Los clientes valoran el tiempo de respuesta mejorado, la calidad más alta y los precios más bajos, por tanto, incrementaran su demanda de productos y servicios. El aumento de demanda, en combinación con costos más bajos de manufacturación y distribución de productos y servicios, da como resultado una mejora en la rentabilidad del producto y en las utilidades.

Es importante observar que la organización exitosa no se detiene en un ciclo de aprendizaje de mejoramiento del proceso de aumento de la satisfacción del cliente de mejor fortaleza financiera, sino que invierte los recursos financieros excedentes que obtiene para dar más apoyo tanto al aprendizaje continuo como a la mejora continua del proceso.⁴⁶

⁴⁶<http://www.monografias.com/trabajos81/el-control-administrativo/el-control-administrativo2.shtml> 05/2013

CAPITULO III

METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION

3.1. Tipo de Investigación.

3.1.1. Investigación Descriptiva.

Se utilizara la investigación descriptiva porque permite conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas. De esta forma se identifica las relaciones entre las variables, mediante la recolección de datos que permitan afianzar las bases para la solución del problema.

3.1.2. Investigación Explicativa

Se utilizara este tipo de investigación porque explica cuales son las causas del problema, en nuestro estudio la problemática recae en la falta de un sistema de control, por lo que es necesario implementar un modelo administrativo que abarque los diferentes áreas operativas.

3.1.3. Investigación Documental

Es la que se realiza, como su nombre lo indica, apoyándose en fuentes de carácter documental, esto es, en documentos de cualquier especie tales como la información obtenida a través de fuentes bibliográficas, hemerográficas o archivísticas. Se hará uso de este tipo de investigación dado que mediante la ayuda de libros y otros documentos, se puede sustentar de manera teórica la investigación, al mismo tiempo le da un grado de validez y veracidad, al ser una base sobre la cual se puede comprobar la legitimidad de los componentes de la investigación y que el desarrollo del mismo lleve la claridad y fluidez necesaria para su realización.⁴⁷

⁴⁷ Cesar Augusto Bernal Torres, Metodología de la Investigación Pearson Educación, Segunda Edición, págs. 110 y 112.

3.2. Diseño de la Investigación.

La presente es una investigación no experimental que consiste en observar fenómenos tal como se dan en su contexto natural, para después analizarlos, sin la manipulación deliberada de variables. Además es de diseño trasversal, o transaccional, ya que la obtención de los datos se realizara una sola vez en cada unidad de análisis, aunque se utilizaran tres instrumentos de recolección de información con aplicación única a cada sujeto de investigación.

3.3. Población y Muestra

3.3.1. Población

La población está constituida por el gerente y empleados de la Súper Tienda Raquelita, los cuales son responsables del control interno de la empresa. Además serán parte de la población los clientes que adquieren los productos en la comercial antes mencionada.

3.3.2. Tamaño de la muestra

Antes de llevar a cabo la determinación de la muestra es conveniente aclarar los términos relacionados con la misma, como son los siguientes descritos a continuación:

- **Muestra:** es una parte o subconjunto de la población donde se realizara el estudio.
- **Población:** es el conjunto total de individuos u objetos de los que se desea conocer algo en la investigación. Así mismo se considera que es el todo de los sujetos del estudio y se expresa en cantidad de personas.

3.3.3. Cálculo de la Muestra

Dado que la población sujeta a estudio son la gerencia, los empleados y clientes, para los primeros dos se utilizara el total de la población que es cinco. Por otro lado en cuanto a los clientes se considerara a todas las personas que adquieren productos en la comercial de forma frecuente y por la dificultad de determinar con exactitud su número, se utilizara la fórmula para poblaciones infinitas:

$$N = \frac{Z^2 pq}{e^2}$$

En donde:

Z = 95 % de Nivel de confianza = 1.96

p = 50 % de Probabilidad a favor

q = 50 % de Probabilidad en contra

e = 8 % de Error de estimación (Precisión de los resultados)

n =? Número de elementos del tamaño de la muestra

Aplicando la fórmula tenemos:

$$N = \frac{(1.96^2)(0.5)(0.5)}{0.08^2}$$
$$N = \frac{(3.8416)(0.5)(0.5)}{0.0064}$$
$$N = 150, \text{ clientes}$$

3.4. Fuentes para la Obtención de Información

3.4.1. Fuentes Primarias.

Las fuentes primarias de investigación utilizadas serán el cuestionario y la entrevista, las cuales permitirán la obtención de la información necesaria para poder desarrollar la investigación, y conocer así los problemas y deficiencias a las que se enfrenta la empresa.

3.4.2. Fuentes Secundarias.

En la fuente secundaria se hará uso de diferente material didáctico, para recopilar la información necesaria que sirve como base teórica y que respalde y valide todo el contenido expuesto en este documento, se utilizaran libros, base legal y otros documentos de internet relacionados con la temática.

3.4. Técnicas de Recolección de Datos

Las técnicas de recolección de datos son las distintas formas o maneras de obtener la información. Se utilizarán como técnicas de recolección de datos la entrevista y la encuesta, puesto que son de aplicación fácil y práctica. Los sujetos a quienes se les aplicarán las técnicas de recolección de la información son los siguientes: a la gerencia, los empleados y los clientes de la Súper Tienda.

3.4.1. El Cuestionario

Es una técnica de investigación que permite conocer información del tema mediante opiniones que reflejan ciertas maneras y formas de comprender hechos. Este instrumento se suministrara a los empleados y a los clientes.

3.4.2. La Guía de Entrevista

Se utilizaran preguntas estandarizadas. El formato de respuestas para las preguntas pueden ser abierto o cerrado; las preguntas para respuestas abierta permiten a los entrevistados dar cualquier respuesta que parezca apropiado. Esta técnica se suministrara a la gerencia.

3.4.3. La Observación Directa

Técnica de recolección de datos que tiene como propósito explorar y describir los ambientes y alcanzar el objeto de estudio.

3.5. Procesamiento de la Información

Las herramientas estadísticas para el procesamiento de los resultados a utilizadas son: la distribución de frecuencias, en la cual se indica el número de veces que ocurre cada valor o dato en una tabla de resultados de un trabajo de campo, tablas o cuadros estadísticos con frecuencia absoluta y relativas por cada pregunta y las representaciones gráficas, como el gráfico de pastel.

3.6. Análisis e Interpretación de los Resultados

Para el análisis de los resultados se realizó una valoración de los datos obtenidos en el procesamiento de la información, es decir, que se hizo uso de las tablas y gráficas, las cuales permitirán visualizar la información de una forma más adecuada para hacer más accesible la comprensión de los resultados y por lo tanto la realización de los respectivos análisis e interpretaciones de datos.

CAPITULO IV

ANALISIS E INTERPRETACION DE RESULTADOS

4.1. ENTREVISTA DIRIGIDA AL GERENTE DE SÚPER TIENDA “RAQUELITA”

1-¿Se encuentra legalmente constituida su empresa?

La empresa se encuentra debidamente registrada y legalizada, en la alcaldía, el registro y ministerio de hacienda.

2- ¿Posee misión y visión la empresa?

No tenemos una misión y visión por escrito, pero sabemos cuál es nuestro fin como empresa y hacia donde queremos llegar.

3- ¿Tiene objetivos y metas que su empresa debe alcanzar?

No poseemos objetivos ni metas claras, aunque lo que queremos lograr es aumentar nuestras ventas y ganancias

4- ¿Realiza algún tipo de planeación antes de realizar sus actividades en el negocio?

No realizamos planeación, cuando vemos que falta algún producto lo compramos para que siempre hallan existencias, pero no realizamos un plan detallado sobre nuestras actividades.

5- ¿Establece algún tipo de políticas en la empresa?

No se tiene ningún tipo de políticas dentro de la empresa.

6- ¿Realiza presupuestos para las diversas actividades de su empresa?

Se realiza presupuesto solo cuando se quiere hacer algún pedido de mercadería, para saber si el efectivo que se tienen es suficiente para realizar esa compra o si se tiene que pedir crédito a los proveedores.

7- ¿Si su respuesta es sí, con qué frecuencia elabora sus presupuestos?

Solo cuando es necesario hacer un pedido de mercadería.

8- ¿Implementa algún tipo de estrategia para mejorar el funcionamiento de la empresa?

No realizamos ninguna actividad o plan para mejorar la situación en la que nos encontramos.

9- ¿Existe una estructura organizacional dentro de la empresa?

La empresa es pequeña, con pocos empleados, no tenemos ninguna estructura definida.

10- ¿Posee manuales administrativos?

No tenemos manuales, al contratar a los empleados se les explica lo que tienen que hacer dentro de la empresa, aparte de eso si el empleado tiene alguna duda puede acudir a nosotros para consultarnos que hacer.

11- ¿Da a los empleados la facultad para tomar decisiones en su área de trabajo?

No las decisiones las tomamos nosotros como gerentes, los empleados solo ponen en práctica las indicaciones que les damos.

12- ¿Los empleados tienen bien definidas las funciones que deben desempeñar en su puesto de trabajo?

Si, cada empleado sabe la función que tienen dentro de la empresa, aunque no se tienen un manual donde ellos pueden revisar periódicamente las tareas que les corresponden.

13- ¿Qué tipo de motivación da a sus empleados para el logro de los objetivos trazados?

Solo se les da el salario establecido al momento de contratarlo, no se realiza ningún otro tipo de reconocimiento.

14- ¿Desarrolla planes de capacitación para mejorar la eficiencia de sus empleados?

No se realiza ningún tipo de capacitación, solamente se les dan las indicaciones necesarias para la realización de los procesos de venta y demás actividades.

15-¿Supervisa la forma en que los empleados realizan sus ventas?

Se supervisa las actividades de los empleados por medio de la observación en el área de trabajo.

16- ¿Qué tipo de control realiza sobre las ventas?

Solo se calcula que las ventas del día correspondan a lo que se tiene en efectivo, aparte de eso no se tienen ningún otro control.

17- ¿Realiza algún tipo de control de inventario?

No tenemos ningún tipo de control sobre los inventarios.

18- ¿Qué criterios utiliza para realizar una orden de compra?

Se verifican los productos en existencias, dependiendo de la cantidad existente se realiza un pedido, en algunas ocasiones el mismo proveedor viene a verificar cuanto hay en existencias de su producto y según lo que encuentra se hace el pedido.

19- ¿Qué método de control de inventario considera adecuado a implementar en su negocio?

De los métodos de control existentes, el más adecuado sería el costo promedio.

20-¿Cómo determina el precio de sus productos?

Al costo del producto se le calcula un margen de utilidad del 20 por ciento.

21-¿Qué acciones realiza para reducir sus costos?

Se trata de reducir los costos de energía eléctrica, ya que es uno de los costos más altos que se tienen.

22-¿Tiene conocimiento sobre los productos que posee y sus existencias?

Sabemos la variedad de producto que poseemos, pero no tenemos certeza de cuanto tenemos en existencias.

23-¿Clasifica los productos que vende de acuerdo a sus características?

Si, los productos están clasificados de acuerdo a sus características.

24-¿Revisa la calidad de los productos que tiene en inventarios?

Claro, se revisan los productos que se tienen en inventarios y al realizar la venta se verifica que el producto se encuentre en buen estado.

25¿Tiene un control sobre los productos perecederos?

Se verifican las fechas de vencimiento, sobre todo de los productos alimenticios, para no vender un producto que ya este vencido.

26-¿Qué criterios utiliza para seleccionar a sus proveedores?

Que el producto que ofrecen sea de buena calidad, buen precio, forma de pago.

4.2. TABULACIÓN Y ANÁLISIS DE LAS ENCUESTAS DIRIGIDAS A LOS EMPLEADOS DE SÚPER TIENDA “RAQUELITA”

➤ Pregunta N° 1

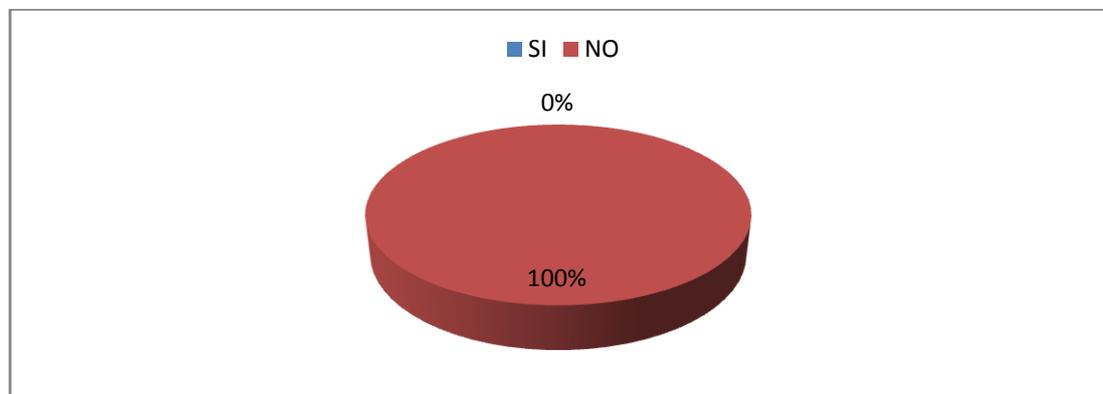
¿Conoce si la empresa posee misión y visión?

- **Objetivo:** Determinar si los empleados de la Súper Tienda Raquelita conocen si la empresa posee misión y visión.

Cuadro N° 1

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Si	0	0%
No	5	100%
Total	5	100%

Grafico N° 1



- **Análisis:** De los 5 empleados encuestados el 100% de los mismos expresa que no tienen conocimiento de la misión y visión de la tienda.
- **Interpretación:** Según la información recopilada por los empleados de la tienda la tienda no posee misión y visión

➤ **Pregunta N°2**

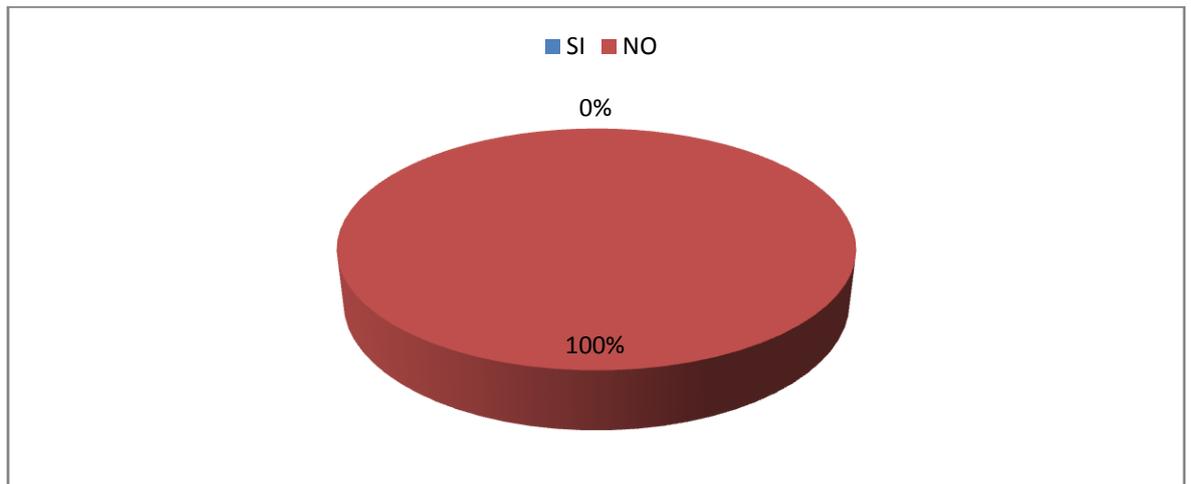
¿Existen objetivos y metas definidas en su área de trabajo?

- **Objetivo:** Conocer si la Súper Tienda Raquelita trabaja en base a objetivos y metas definidas.

Cuadro N° 2

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Si	0	0%
No	5	100%
Total	5	100%

Grafico N° 2



- **Análisis:** De los 5 empleados encuestados el 100% de los mismos expresa que no cuentan con objetivos y metas establecidos por escrito.
- **Interpretación:** De acuerdo a la información obtenida por parte de los empleados la empresa no trabaja en base a objetivos y metas establecidas.

➤ **Pregunta N°3**

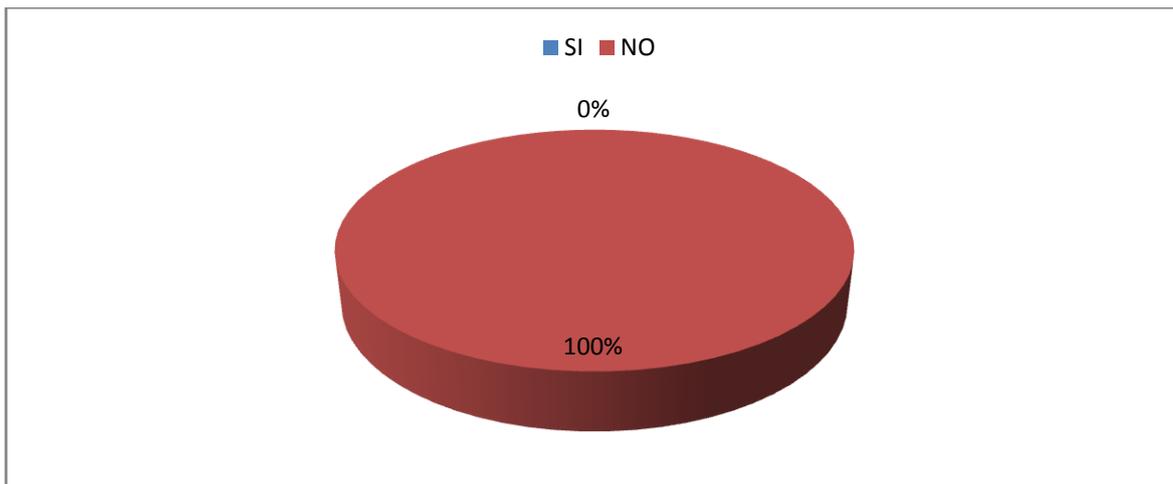
¿Establecen algún tipo de políticas en la empresa?

- **Objetivo:** Identificar si la empresa posee políticas definidas.

Cuadro N° 3

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Si	0	0%
No	5	100%
Total	5	100%

Grafico N° 3



- **Análisis:** De los 5 empleados encuestados el 100% de los mismos expresa que no cuentan con políticas definidas.
- **Interpretación:** De acuerdo a la información obtenida por parte de los empleados en la empresa no cuentan con políticas definidas.

➤ **Pregunta N°4**

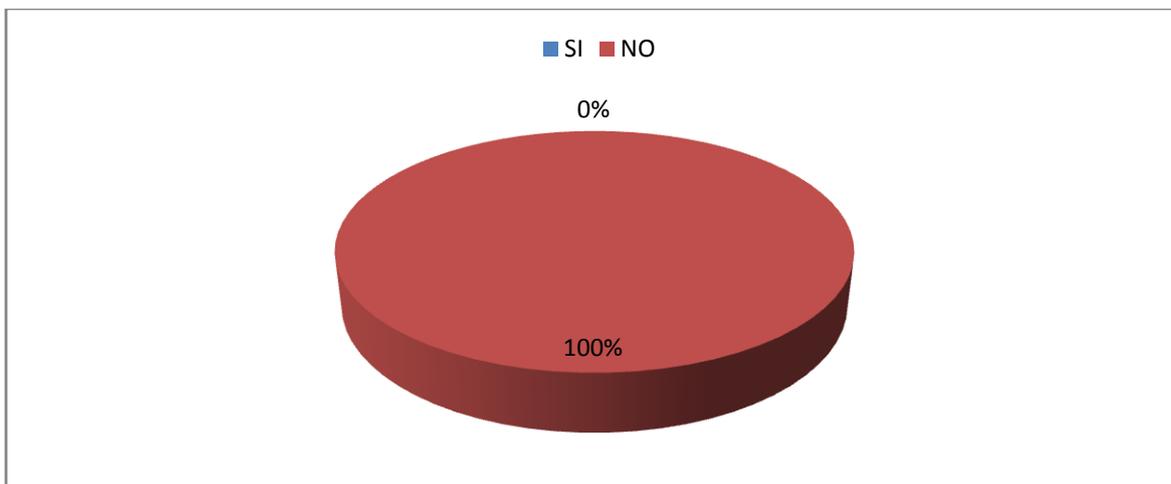
¿Existe un organigrama en su área de trabajo?

- **Objetivo:** Indagar si existe un organigrama en la empresa.

Cuadro N° 4

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Si	0	0%
No	5	100%
Total	5	100%

Grafico N° 4



- **Análisis:** De los 5 empleados encuestados el 100% de los mismos expresa que no cuentan con objetivos y metas establecidos por escrito.
- **Interpretación:** De acuerdo a la información obtenida por parte de los empleados, en la empresa no cuenta con un organigrama.

➤ **Pregunta N°5**

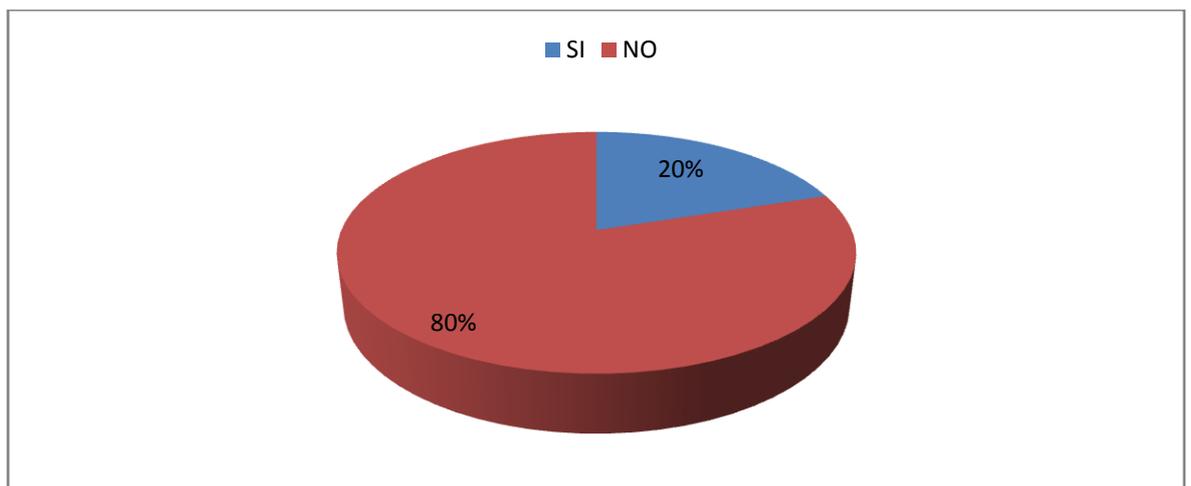
¿Los cambios realizados en la tienda son comunicados directamente por los encargados del negocio?

- **Objetivo:** Identificar si la comunicación entre empleados y sus superiores es la adecuada.

Cuadro N° 5

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Si	1	20%
No	4	80%
Total	5	100%

Grafico N° 5



- **Análisis:** De los 5 empleados encuestados el 20% de ellos expresa que los cambios en la tienda si le son comunicados directamente por los encargados, en cambio el 80% manifiesta que no.
- **Interpretación:** De acuerdo a las respuestas de los empleados la comunicación entre empleados y superiores no es la adecuada.

➤ **Pregunta N°6**

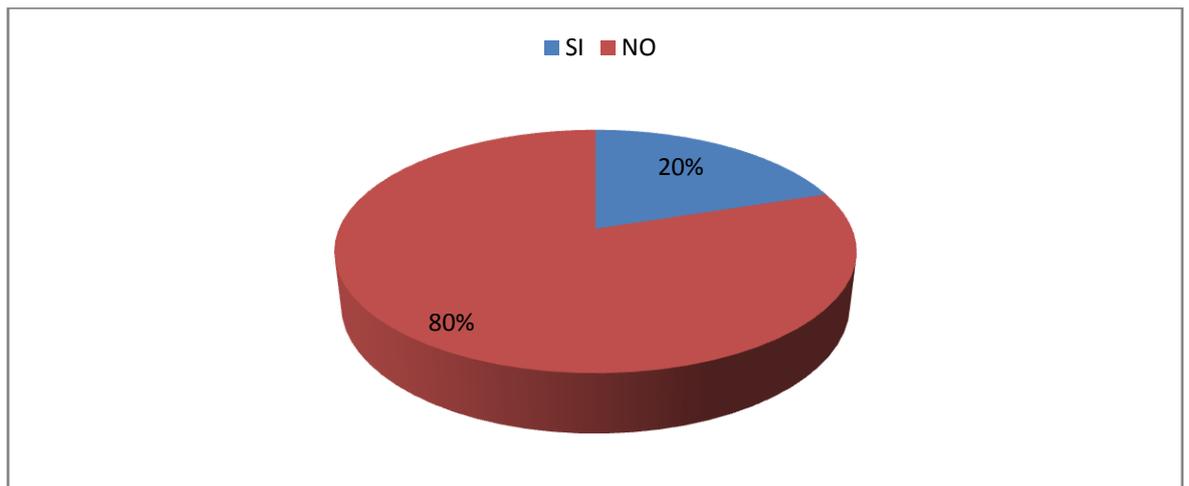
¿Conoce cuáles son sus funciones específicamente?

- **Objetivo:** Determinar si los empleados de la tienda conocen específicamente cuáles son sus funciones dentro de la misma.

Cuadro N° 6

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Si	1	20%
No	4	80%
Total	5	100%

Grafico N° 6



- **Análisis:** De los 5 empleados encuestados el 20% manifiesta si conoce cuáles son sus funciones específicamente, en cambio el 80% manifiesta que no.
- **Interpretación:** De acuerdo a la información obtenida el mayor porcentaje de los empleados no conoce cuáles son sus funciones específicamente.

➤ **Pregunta N°7**

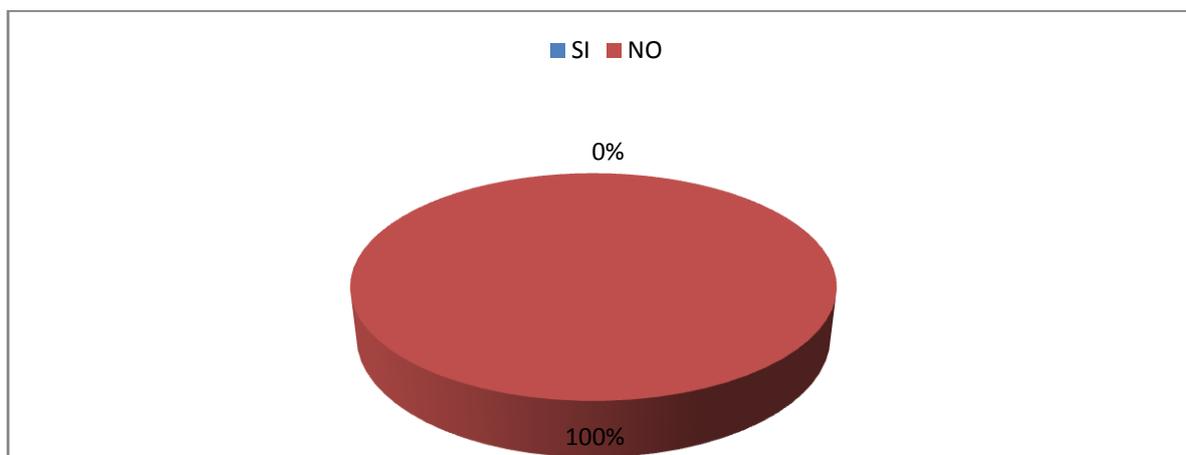
¿Recibe algún tipo de incentivo que le motive a realizar su trabajo con mayor entusiasmo?

- **Objetivo:** Conocer si la empresa utiliza algún tipo de incentivo para motivar a sus empleados para que realicen su trabajo.

Cuadro N° 7

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Si	0	0%
No	5	100%
Total	5	100%

Grafico N° 7



- **Análisis:** De los 5 empleados encuestados el 100% manifiesta que no recibe ningún tipo de incentivo para realizar su trabajo.
- **Interpretación:** De acuerdo a la información brindada por los empleados la empresa no utiliza ningún tipo de incentivo para motivarles a realizar su trabajo.

➤ **Pregunta N°8**

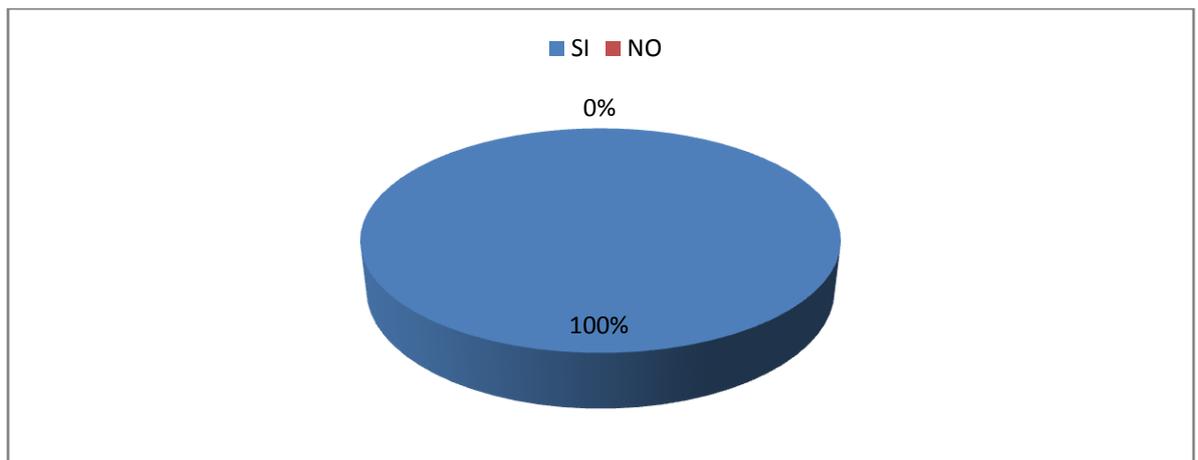
¿Cree que el ambiente de trabajo es el adecuado para que desarrollen sus labores?

- **Objetivo:** Identificar si el ambiente laboral en la tienda es el adecuado para este tipo de trabajo.

Cuadro N° 8

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Si	5	100%
No	0	0%
Total	5	100%

Grafico N° 8



- **Análisis:** De los 5 empleados encuestados el 100% considera que el ambiente de trabajo es el adecuado para realizar sus funciones.
- **Interpretación:** De acuerdo a la información brindada por los empleados el ambiente laboral en la tienda es el adecuado para trabajar.

➤ **Pregunta N°9**

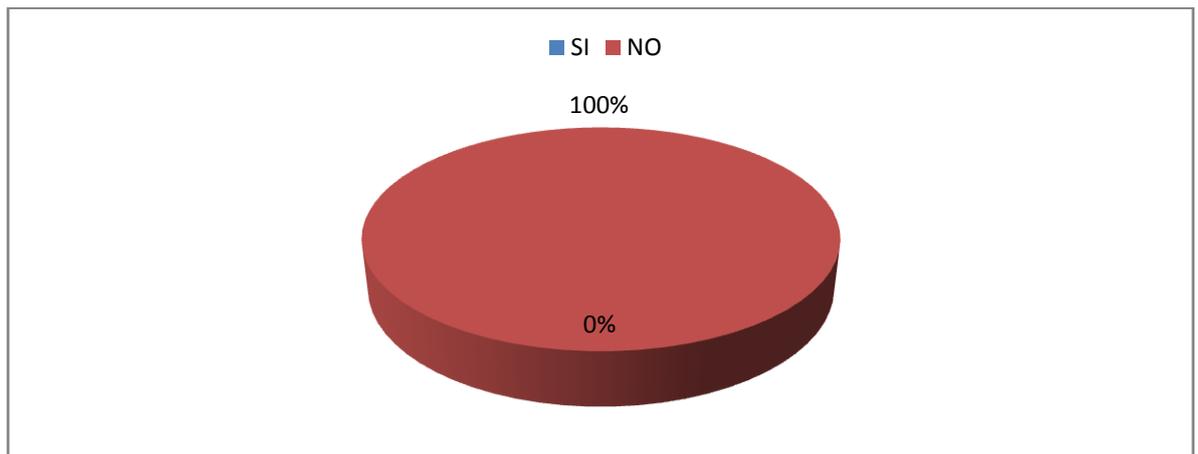
¿Le brinda la empresa capacitaciones que le ayuden a desarrollar sus habilidades?

- **Objetivo:** Conocer si la Súper Tienda Raquelita brinda a sus empleados capacitaciones que les ayuden a desarrollar sus habilidades.

Cuadro N° 9

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Si	0	0%
No	5	100%
Total	5	100%

Grafico N° 9



- **Análisis:** De los 5 empleados encuestados el 100% afirma que la empresa no brinda capacitaciones para que ellos puedan desarrollar sus habilidades.
- **Interpretación:** Considerando la información brindada por los empleados, la empresa no brinda capacitaciones de ningún tipo para que los empleados puedan desarrollar sus habilidades.

➤ **Pregunta N°10**

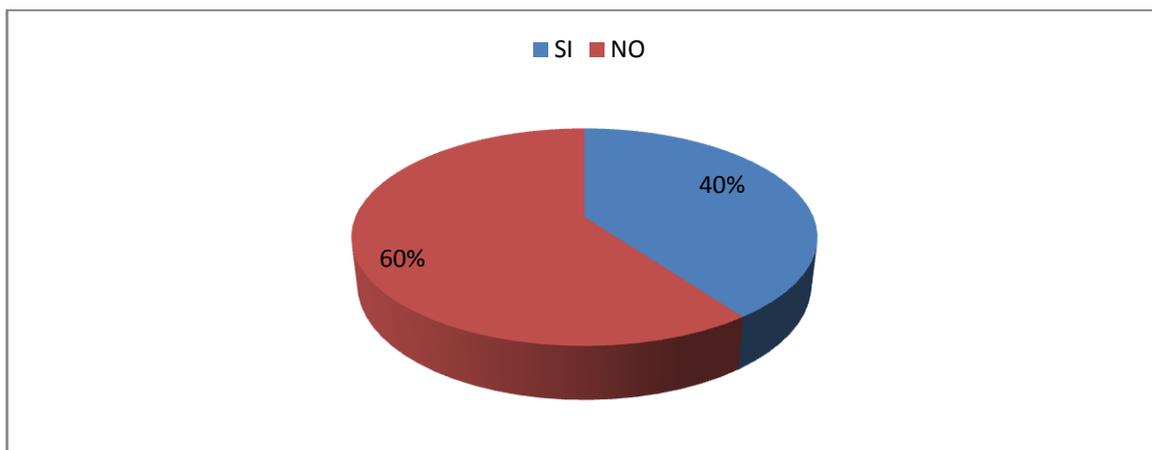
¿Posee técnicas o conocimientos sobre atención al cliente?

- **Objetivo:** Determinar si los empleados poseen técnicas o conocimientos sobre atención al cliente.

Cuadro N° 10

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Si	2	40%
No	3	60%
Total	5	100%

Grafico N° 10



- **Análisis:** De los 5 empleados encuestados el 40% de los empleados considera que si posee técnicas o conocimientos sobre atención al cliente, en cambio el 60% considera que no.
- **Interpretación:** Considerando la información obtenida por los empleados el mayor porcentaje de ellos no posee los conocimientos necesarios sobre atención al cliente.

➤ **Pregunta N°11**

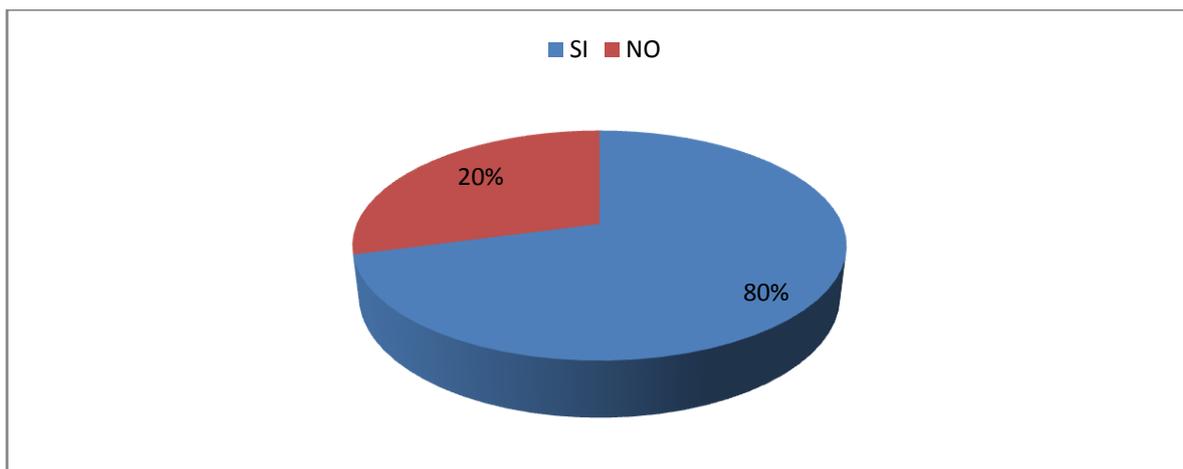
¿Es supervisado cuando realiza su trabajo?

- **Objetivo:** Identificar si los empleados consideran que están siendo supervisados cuando realizan su trabajo.

Cuadro N° 11

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Si	4	80%
No	1	20%
Total	5	100%

Grafico N° 11



- **Análisis:** De los 5 empleados encuestados el 80% considera que son supervisados cuando realizan su trabajo, en cambio el 20% considera que no es supervisado.
- **Interpretación:** De acuerdo a la información obtenida por parte de los empleados el mayor porcentaje de ellos consideran que son supervisados cuando efectúan su trabajo.

➤ **Pregunta N°12**

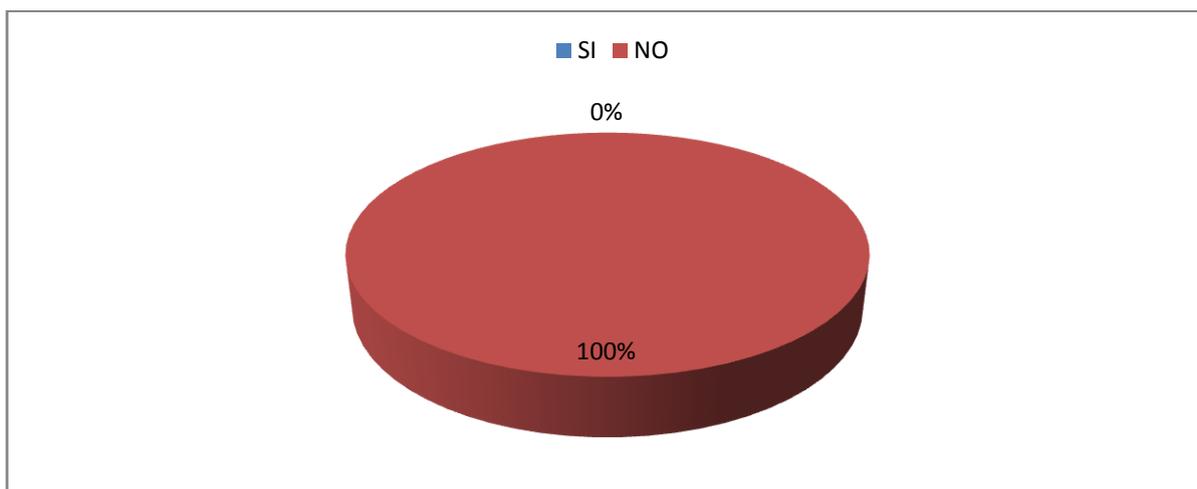
¿Realiza un control de los productos que vende?

- **Objetivo:** Conocer si la empresa tiene conocimiento de la cantidad de productos vendidos en un periodo determinado.

Cuadro N° 12

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Si	0	0%
No	5	100%
Total	5	100%

Grafico N° 12



- **Análisis:** De los 5 empleados encuestados el 100% manifiesta que no se tiene un control de los productos vendidos en un periodo determinado.
- **Interpretación:** De acuerdo a la información brindada por los empleados, la empresa no puede determinar con exactitud la cantidad de productos vendidos en un periodo determinado.

➤ **Pregunta N°13**

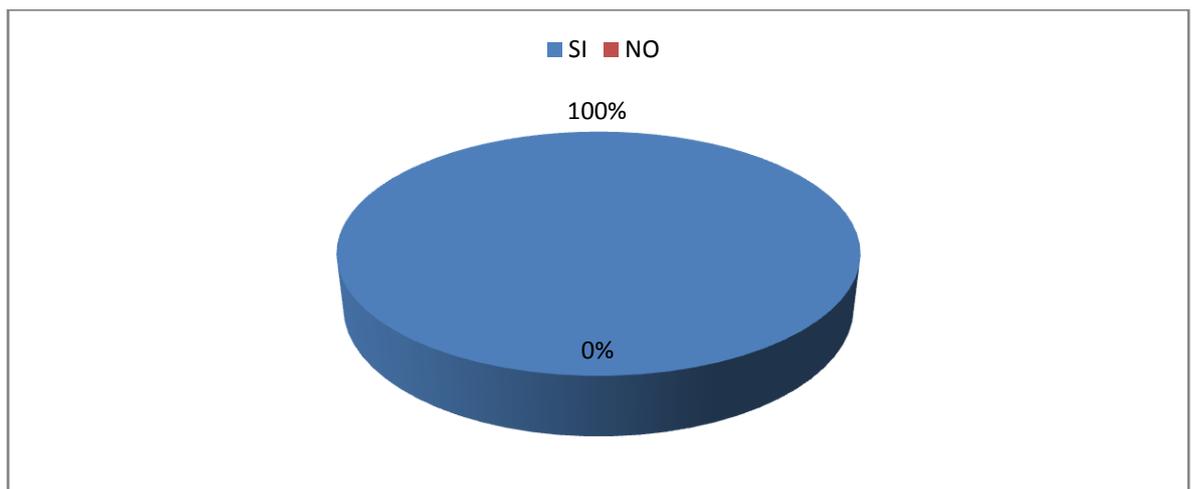
¿Se han quedado en alguna ocasión sin determinado producto en existencia?

- **Objetivo:** Determinar si la empresa puede identificar a tiempo la inexistencia de un producto determinado.

Cuadro N° 13

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Si	5	100%
No	0	0%
Total	5	100%

Grafico N° 13



- **Análisis:** De los 5 empleados encuestados el 100% afirma que se ya se han quedado en algunas ocasiones sin determinado producto en existencia.
- **Interpretación:** Considerando los datos obtenidos a través de los empleados, la empresa no puede identificar con anticipación cuando un producto se está agotando en la empresa.

➤ **Pregunta N°14**

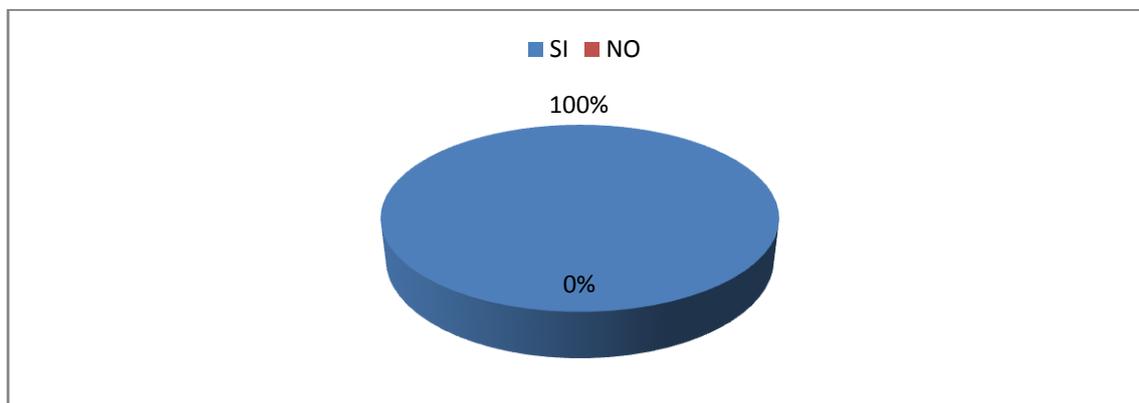
¿Le gustaría contar con un instrumento que le permita determinar la cantidad existente de un producto determinado?

- **Objetivo:** Identificar si los empleados consideran necesario contar con un instrumento que les permita determinar la cantidad exacta de un producto determinado.

Cuadro N° 14

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Si	5	100%
No	0	0%
Total	5	100%

Grafico N° 14



- **Análisis:** De los 5 empleados encuestados el 100% manifiesta que les gustaría contar con un instrumento que les permita determinar la cantidad existente de un producto determinado.
- **Interpretación:** Según la información obtenida por los empleados es necesarios que la empresa cuente con un instrumento que le permita determinar las cantidades de productos existentes.

➤ **Pregunta N°15**

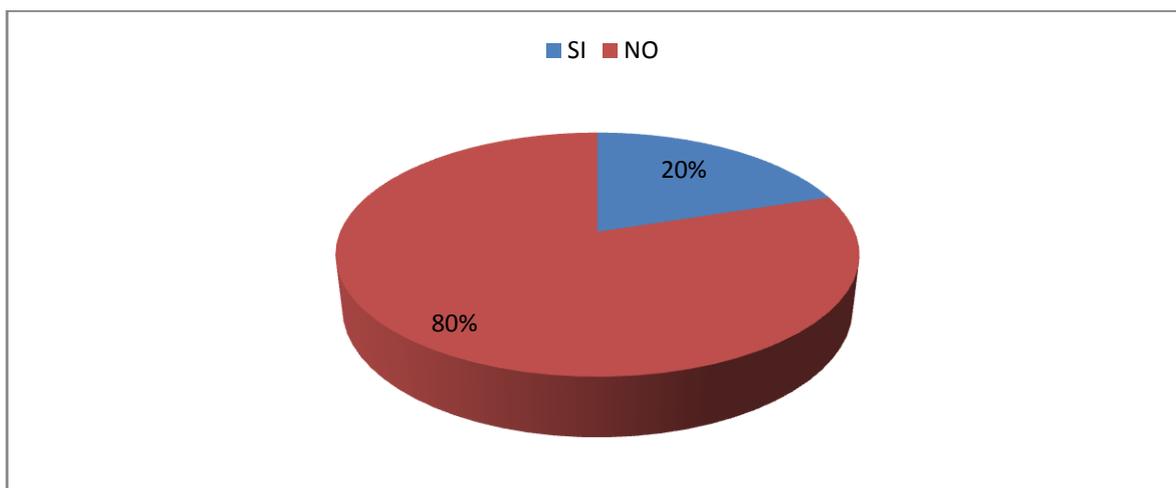
¿Se le es fácil ubicar los productos en la tienda?

- **Objetivo:** Conocer si los productos en la tienda son ubicados de manera que se facilite el proceso de venta dentro de la misma.

Cuadro N° 15

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Si	1	20%
No	4	80%
Total	5	100%

Grafico N° 15



- **Análisis:** De los 5 empleados encuestados el 20% manifiesta que se le es fácil ubicar los productos en la tienda, en cambio el mayor porcentaje de ellos equivalente al 80% manifiesta que no se le es fácil.
- **Interpretación:** De acuerdo a la información brindada por los empleados los productos deberían cambiar el orden con el objetivo de facilitar el proceso de venta.

➤ **Pregunta N°16**

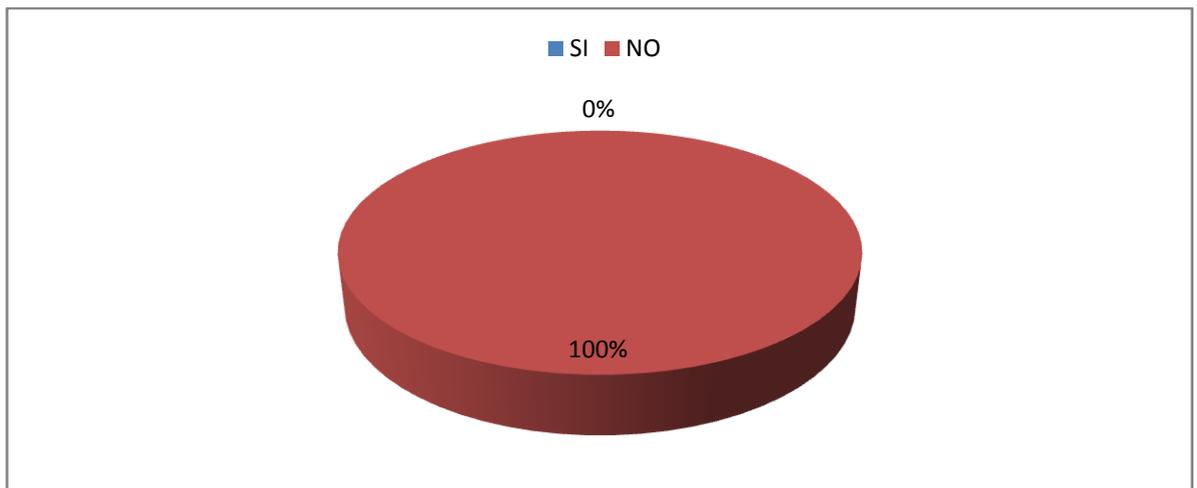
¿Se tiene un control sobre los productos perecederos?

- **Objetivo:** Determinar si la empresa realiza un control sobre los productos perecederos.

Cuadro N° 16

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Si	0	0%
No	5	100%
Total	5	100%

Grafico N° 16



- **Análisis:** De los 5 empleados encuestados el 100% manifiesta que no se realiza un control sobre los productos perecederos.
- **Interpretación:** De acuerdo a las respuestas obtenidas por lo empleados la empresa no realiza un control sobre los productos perecederos.

4.3. TABULACIÓN Y ANÁLISIS DE LAS ENCUESTAS DIRIGIDAS A LOS CLIENTES DE LA SÚPER TIENDA “RAQUELITA”

➤ **Pregunta N° 1**

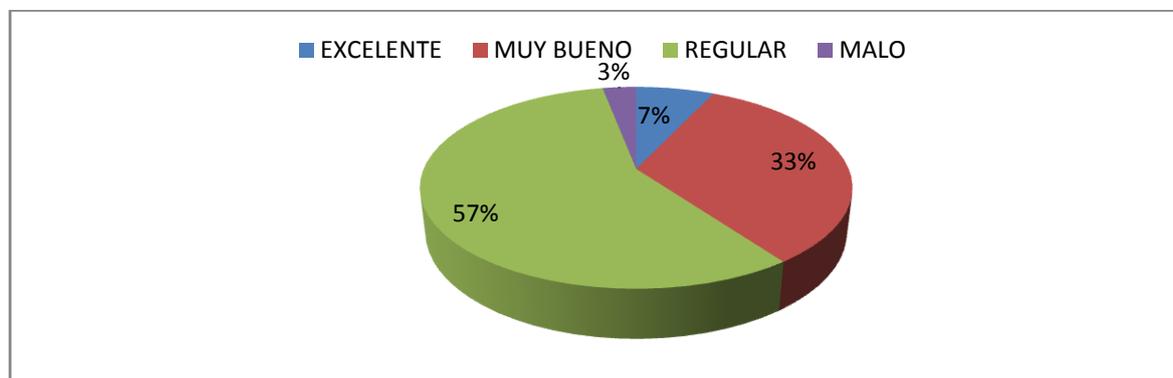
¿Cómo considera la atención recibida por los empleados?

- **Objetivo:** Conocer si los empleados de la tienda atienden a los clientes con amabilidad.

Cuadro N° 1

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	10	7%
Muy bueno	50	33%
Regular	85	57%
Malo	5	3%
Total	150	100%

Grafico N° 1



- **Análisis:** De acuerdo a los datos del cuadro N° 1, de los 150 clientes encuestados el 7% considera que la atención brindada fue excelente, el 33% manifiesta que la atención es muy buena, el 57% considera que es regular y el 3% manifiesta que la atención brindada es mala.
- **Interpretación:** Considerando la opinión de las personas encuestadas, la mayor parte considera que la atención brindada es regular.

➤ **Pregunta N° 2**

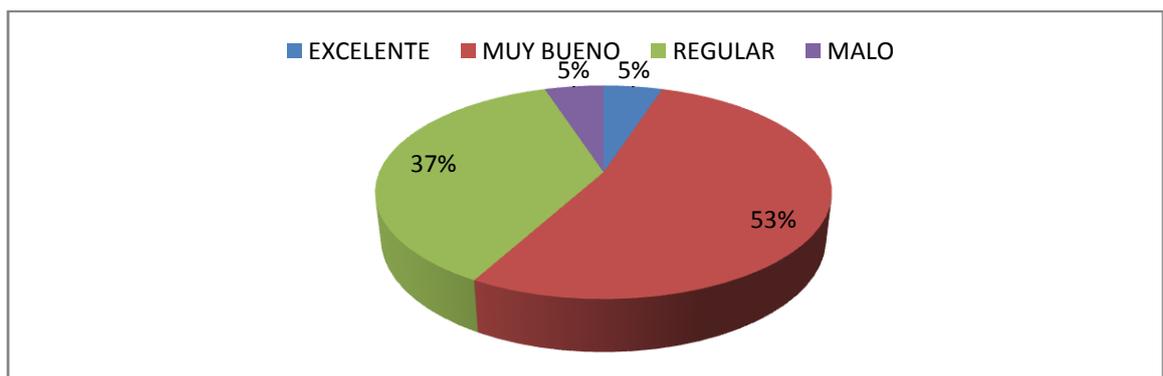
¿Se mostraron con disposición de ayudarlo al realizar su compra?

- **Objetivo:** Determinar si los empleados de la tienda muestran disponibilidad en ayudarlo a los clientes al momento en que realizan las compras.

Cuadro N° 2

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	8	5 %
Muy bueno	80	53%
Regular	55	37%
Malo	7	5%
Total	150	100%

Grafico N° 2



- **Análisis:** De acuerdo a los datos del cuadro N° 2, de los 150 clientes encuestados el 5% manifiesta que la disponibilidad por parte de los empleados es excelente, el 53% considera que es muy buena, el 37% considera que es regular en cambio el 5% considera que no hay disponibilidad en ayudar a los clientes en el proceso de compra.
- **Interpretación:** Considerando los datos obtenidos a través de los clientes la disponibilidad que muestran los empleados en ayudarles al momento en que realizan las compras es muy buena.

➤ **Pregunta N° 3**

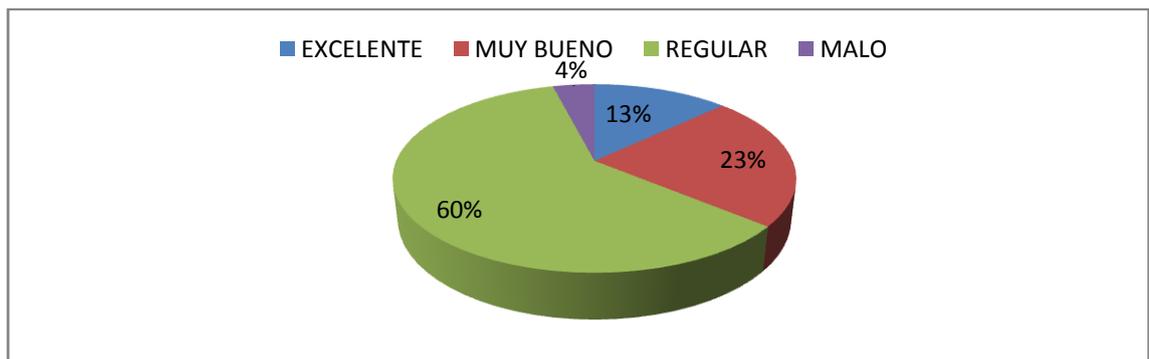
¿El personal da una imagen de honestidad, amabilidad y confianza?

- **Objetivo:** Indagar si los empleados transmiten seguridad a los clientes de manera que se sientan confiados en regresar.

Cuadro N° 3

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	20	13%
Muy bueno	35	23%
Regular	90	60%
Malo	5	4%
Total	150	100%

Grafico N° 3



- **Análisis:** Conforme a los datos del cuadro N° 3 el 13% de los clientes encuestados manifiestan que los empleados transmiten seguridad y confianza de modo excelente, el 23% de manera muy buena, el 60% de modo regular y el 4% considera que los empleados no transmiten seguridad y confianza.
- **Interpretación:** Tomando en cuenta las respuestas de los clientes se puede afirmar que los empleados en la tienda transmiten muy poca seguridad y confianza.

➤ **Pregunta N° 4**

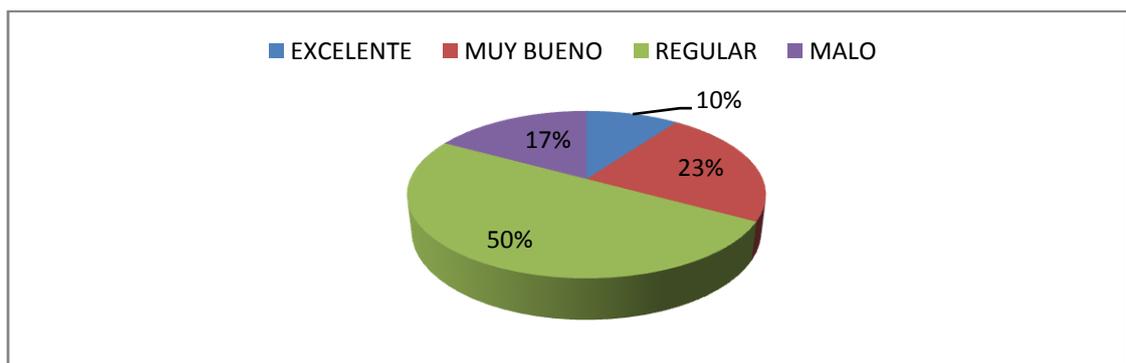
¿Considera justo el tiempo de duración en que realizo su compra?

- **Objetivo:** Conocer como califican los clientes el tiempo que tardan los empleados en atenderles.

Cuadro N° 4

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	15	10%
Muy bueno	35	23%
Regular	75	50%
Malo	25	17%
Total	150	100%

Grafico N° 4



- **Análisis:** De acuerdo a los datos del cuadro N° 4, de los 150 clientes encuestados el 10% considera que la el tiempo de duración de la compra fue excelente, el 23% manifiesta que el tiempo es muy buena, el 50% considera que es regular y el 17% manifiesta que el tiempo de duración de la compra fue mucho.
- **Interpretación:** Considerando la opinión de las personas encuestadas el mayor porcentaje coincide en que la duración de la compra es regular.

➤ **Pregunta N° 5**

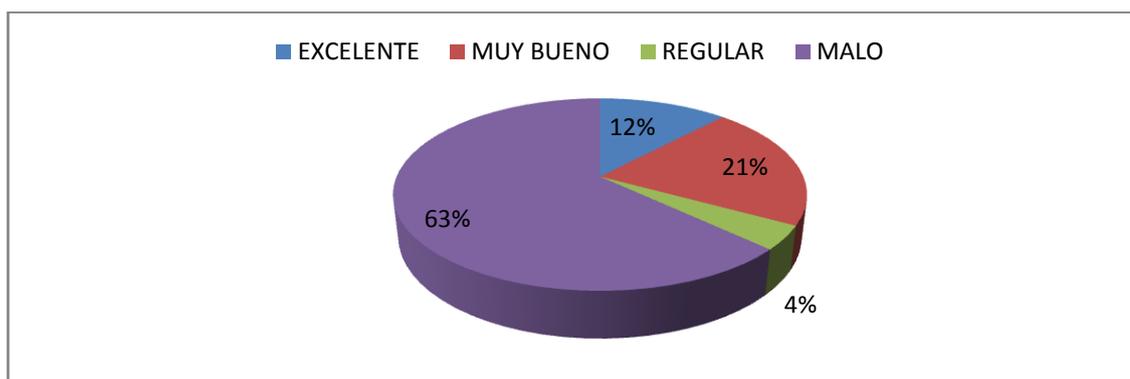
¿Cómo considera que se encuentra organizada la empresa?

- **Objetivo:** Conocer como consideran los clientes la organización de la tienda.

Cuadro N° 5

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	18	12 %
Muy bueno	31	21%
Regular	6	4%
Malo	95	63%
Total	150	100%

Grafico N° 5



- **Análisis:** De acuerdo a los datos del cuadro N° 5, de los 150 clientes encuestados el 12% manifiesta que la organización de la empresa es excelente, el 21% considera que la organización es muy buena, el 4% considera que es regular en cambio el 63% considera que la organización en la tienda es mala.
- **Interpretación:** Considerando los datos obtenidos a través de los clientes la organización de la empresa es mala por lo tanto es necesaria una reorganización.

➤ **Pregunta N° 6**

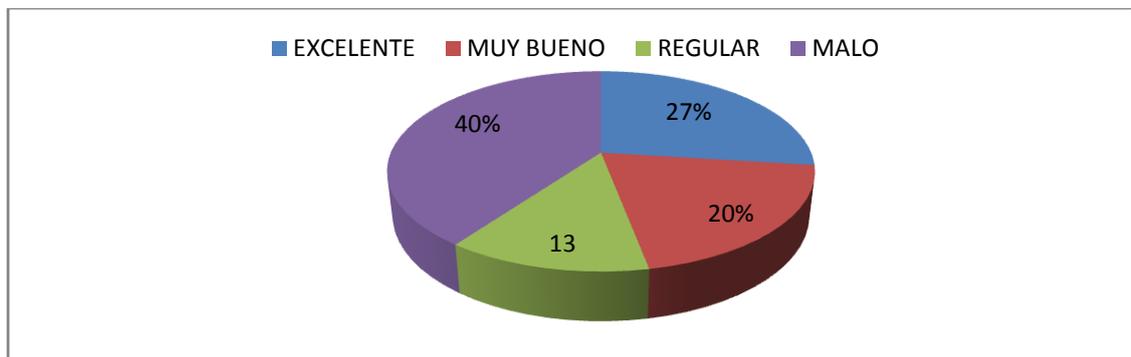
¿Cómo califica usted el nivel de satisfacción en cuanto a la calidad de nuestro servicio?

- **Objetivo:** Indagar si los clientes se sienten satisfechos con el servicio brindado en la organización.

Cuadro N° 6

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	40	27 %
Muy bueno	31	20%
Regular	19	13%
Malo	60	40%
Total	150	100%

Grafico N° 6



- **Análisis:** De acuerdo a los datos del cuadro N° 6, de los 150 clientes encuestados el 27% califican como excelente la calidad en el servicio, el 20% la califican como muy buena, el 13% la considera regular y el 40% califica como mala la calidad del servicio.
- **Interpretación:** Por los resultados obtenidos se puede considerar que en la tienda la calidad en el servicio debe mejorar.

➤ **Pregunta N° 7**

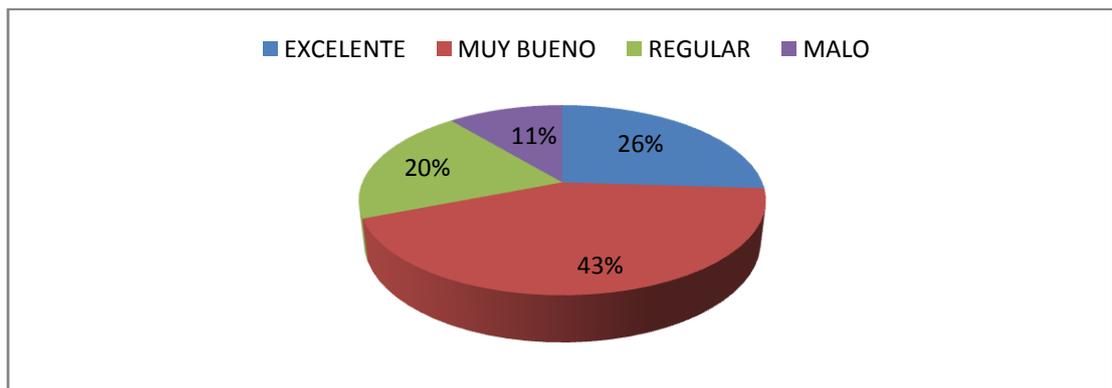
¿Qué nivel de satisfacción le produce la calidad de nuestros productos?

- **Objetivo:** Indagar si los clientes están satisfechos con la calidad de los productos que ofrece la empresa.

Cuadro N° 7

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	39	26%
Muy bueno	65	43%
Regular	30	20%
Malo	16	11%
Total	150	100%

Grafico N° 7



- **Análisis:** Conforme a los datos del cuadro N° 7, de los 150 clientes encuestados el 26% califica como excelente la calidad de los productos ofrecidos por la tienda, el 43% como muy buenos, el 20% como regular y un 16% considera que son malos.
- **Interpretación:** De acuerdo a los datos obtenidos por parte de los clientes la calidad de los productos es muy buena.

➤ **Pregunta N° 8**

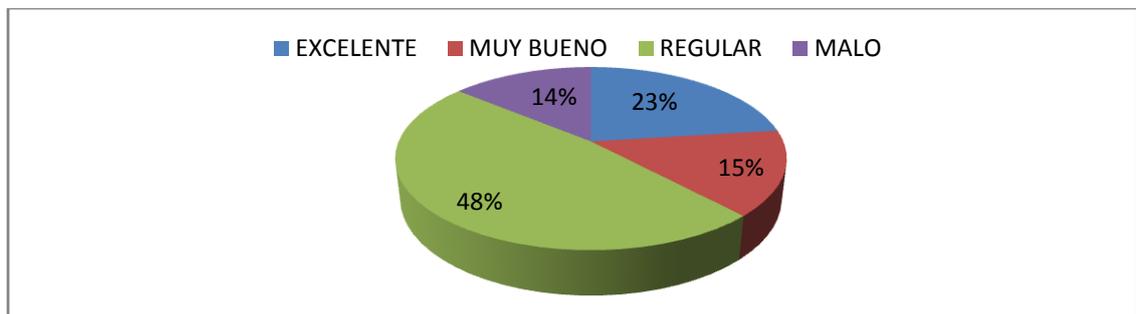
¿Considera que nuestros productos se encuentran adecuadamente ordenados para su visibilidad?

- **Objetivo:** Conocer si para los clientes los productos están ordenados adecuadamente.

Cuadro N° 8

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	35	23%
Muy bueno	22	15%
Regular	72	48%
Malo	21	14%
Total	150	100%

Grafico N° 8



- **Análisis:** Conforme a los datos del cuadro N° 8, de los 150 clientes encuestados el 26% considera que los productos están ordenados de manera excelente, el 15% establece que están ordenados de manera muy buena, el 48% que están ordenados de forma regular y el 14% considera que la empresa tiene mal organizados los productos.
- **Interpretación:** Acorde a los datos obtenidos por los clientes, en su mayoría coinciden que la visibilidad de los productos no es muy buena ya que lo califican como un orden regular.

➤ **Pregunta N° 9**

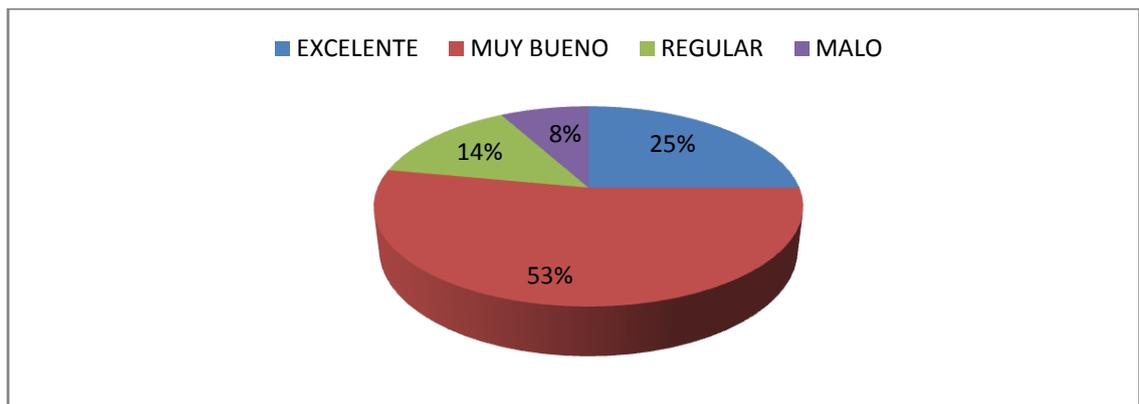
¿Cómo calificaría la limpieza de nuestro establecimiento de venta?

- **Objetivo:** Determinar si los clientes perciben un ambiente agradable en cuanto a la limpieza en la empresa.

Cuadro N° 9

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	38	25%
Muy bueno	79	53%
Regular	21	14%
Malo	12	8%
Total	150	100%

Grafico N° 9



- **Análisis:** De acuerdo a los datos del cuadro N° 9, de los 150 clientes encuestados el 25% considera que la limpieza en la tienda es excelente, el 53% considera que es muy buena, el 14% manifiesta que es regular y el 8% considera que es mala.
- **Interpretación:** En base a los datos obtenidos los clientes consideran que la limpieza en el establecimiento es muy buena.

4.4. Conclusiones y Recomendaciones

4.4.1. Conclusiones

De acuerdo a la información recopilada respecto a la investigación podemos concluir lo siguiente:

- En Súper Tienda “Raquelita” no se ha desarrollado la etapa de planeación, debido a que no se posee misión, visión, objetivos, metas, ni políticas definidas que muestren el rumbo estratégico de la empresa.
- La empresa no tiene una organización claramente definida, ya que los empleados no conocen sus funciones, ni líneas de autoridad, no se posee un organigrama y la comunicación para con sus empleados es deficiente.
- Además no se desarrolla en su totalidad la etapa de la dirección ya que los empleados manifiestan que no se les comunica directamente las decisiones tomadas por la gerencia dificultando el proceso de comunicación y por consiguiente tarda mucho más la solución de problemas ya que no poseen un liderazgo eficaz.
- No existe un sistema de control que rija el funcionamiento de la empresa, sobre todo en los niveles de venta y la cantidad de inventario que se posee.
- No se realiza un proceso de capacitación que es de suma importancia para que los empleados puedan desarrollar sus habilidades y así desempeñar su trabajo con una mayor eficiencia.

4.4.2. Recomendaciones

De acuerdo a las conclusiones planteadas recomendamos a la empresa lo siguiente:

- Definir una planeación formal en la que se establezca un rumbo estratégico a seguir para la empresa con objetivos a corto y a largo plazo que permitan concretar la misión y visión previamente establecidas con políticas definidas que regulen las actividades internas en su desarrollo.
- La creación de un organigrama y de los manuales administrativos que le permitan a los empleados conocer más a fondo sobre las funciones que les competen a cada uno de estos y sobre los procedimientos que se manejarán en cada área y puesto de la empresa.
- Desarrollar la etapa de dirección considerando los elementos más relevantes para que el funcionamiento de la empresa no se vea afectado por la falta de comunicación
- La implementación de un sistema de control administrativo que permita a la gerencia una toma de decisiones eficaz y eficiente sobre todas las áreas de la empresa, los procesos de compra y venta, así como un mejor manejo de los inventarios.
- Determinar un plan de capacitación que permita a los empleados obtener los conocimientos necesarios sobre atención al cliente y como desenvolverse en el trabajo.

CAPITULO V

PROPUESTA PARA LA CREACION DE UN CONTROL ADMINISTRATIVO DE LA SUPER TIENDA RAQUELITA

Introducción

En el desarrollo de este capítulo se propone a Súper Tienda Raquelita la creación de un sistema de control interno administrativo, con el propósito de brindar a la administración las herramientas necesarias para que en coordinación con los demás empleados puedan realizar sus funciones de manera eficaz.

El sistema antes mencionado comprende cómo se desarrollaran cada una de las etapas de la administración iniciando con la planeación y sus elementos, así mismo se especifica la etapa de la organización donde se presenta el organigrama propuesto y los manuales que se consideraron necesarios para esta empresa, de igual manera se explica la etapa de la dirección con sus respectivos componentes que son esenciales para el buen funcionamiento de una organización y por ultimo encontramos la etapa del control.

En esta última etapa se propone un sistema de inventarios compuesto por diferentes elementos que ayudaran a la organización a tener un mejor control de los recursos que posee y de igual manera reducir los costos producidos innecesariamente. También, se proporcionan formatos sencillos, para registrar compras, ventas y control de inventario, el cual son de mucha utilidad para las actividades antes mencionadas.

Con la finalidad de que la propuesta se ponga en práctica en este capítulo también se propone un plan de capacitación con los diferentes temas que ayudarían a reforzar los conocimientos que ya poseen los empleados; y a comprender los que hasta hoy se darán a conocer.

❖ **Justificación.**

La propuesta de sistema de control interno administrativo se desarrolló de acuerdo al diagnóstico realizado a dicha empresa, para fortalecer debilidades y necesidades administrativas, con el objetivo de aumentar la eficiencia del personal en relación con los clientes y la implementación de un control eficaz que permita a la empresa poder realizar una planeación que sirva para el cumplimiento de las metas ya establecidas. Sin embargo no se cuenta con un adecuado control administrativo que conlleve a la generación confiable y oportuna para la toma de decisiones.

En base a lo expuesto anteriormente se presenta el sistema titulado: “Diseño de un Control Administrativo que Permita Lograr un Mejor Desempeño Organizacional a Súper Tienda Raquelita de la Ciudad de San Miguel” con el fin que dicho sistema contribuya a la solución de problemas que en la actualidad tienen las áreas objeto de estudio.

❖ **Objetivo General**

Diseñar un instrumento técnico administrativo que contenga toda la información necesaria y que garantice la aplicación del control interno administrativo dentro de Súper Tienda Raquelita.

❖ **Objetivos Específicos**

Proporcionar un sistema de control administrativo que sirva en la toma de decisiones efectivas, en base a información confiable y oportuna.

Elaborar manuales administrativos que definan en forma clara las diferentes funciones y unidades que componen la estructura organizativa, permitiendo al sistema de control interno administrativo un eficaz desarrollo en las funciones.

❖ Estrategias

Las estrategias que se deberán desarrollar para la aplicación del sistema de control interno administrativo son las siguientes:

- Contar con el apoyo de los propietarios de la empresa y colaboración de todo el personal que conforma el área de objeto de estudio.
- Capacitar al personal el cual es el objeto de estudio, en la ejecución del procedimiento para mejorar las actividades que realizan.
- Proporcionar un sistema de control de inventario que permitirá una integración de información en cuanto a la generación de compras a proveedores, existencias certeras de productos, así como también a la optimización del tiempo, en los reportes que sean de importancia para la toma de decisiones.

❖ Políticas

Las políticas ayudaran a lograr los objetivos que propone alcanzar el sistema de control interno administrativo son los siguientes:

- Comunicar a cada uno de los empleados las funciones y responsabilidades que les corresponden.
- Definir un sistema de capacitación.
- Las herramientas tendrán que estar sujetas a revisión y evaluación en forma permanente con la finalidad de actualizarla dependiendo de las necesidades que surjan.

❖ **Planeación**

En este proceso se obtiene una visión del futuro, en donde es posible determinar y lograr los objetivos, mediante la elección de un plan de acción, el cual comprende un sistema de control interno administrativo que contiene lo siguiente: la misión, la visión, los objetivos que se esperan alcanzar, las políticas que enmarcan el campo de acción así como las estrategias que se deberán de aplicar con la finalidad de alcanzar los objetivos.

❖ **Misión**

Ser una empresa de comercialización y distribución de productos de primera necesidad brindando productos de calidad, a precios competitivos y con un excelente servicio al cliente.

❖ **Visión**

Consolidarnos como una empresa comercializadora de alto nivel, logrando la plena satisfacción del cliente poniendo a disposición productos de alta calidad y con una alta eficiencia administrativa.

❖ **Objetivo General**

Lograr una eficiencia-administrativa que permita brindar a los clientes productos de alta calidad aumentando los niveles de ventas y utilidades en Súper Tienda Raquelita.

❖ **Objetivos Específicos**

- Ofrecer a nuestros clientes productos de alta calidad a través de una atención personalizada.
- Asociarnos con los mejores proveedores para darle a nuestros productos un valor agregado que se traduzca en beneficios para nuestros clientes y personal de la empresa.
- Aumentar nuestro número de cliente y por ende nuestros niveles de venta y utilidades.
- Brindar a nuestros empleados un ambiente laboral adecuado y un sistema de recompensas que los motive en la realización de su trabajo.
- Reducir los costos que se generan en las actividades de la empresa a través de un sistema de control adecuado.

❖ **Metas.**

- Satisfacer las necesidades y los deseos inmediatos de nuestros clientes ofreciendo una amplia gama de bienes.
- Adquirir productos con costos adecuados, que nos permitan ofrecer buenos precios a nuestros clientes y oportunidad de beneficios para los propietarios.
- Lograr una eficiencia administrativa que permita conocer el estado actual de la empresa.
- Establecer un sistema de control de inventarios que evite el extravío de productos y permita conocer las existencias disponibles.

❖ **Estrategias**

Estrategias a utilizar para lograr los objetivos propuestos son los siguientes:

- Elaborar un Plan de Capacitación para el personal de ventas para que las actividades que realizan sean eficientes.
- Dar a conocer a los empleados los manuales de descripción de puestos y de procedimientos.
- Dar un incentivo o motivar al personal para aumentar la productividad y lograr lo planificado.

❖ **Reglas**

- Cumplir con el horario de trabajo asignado
- El respeto a los compañeros de trabajo dentro y fuera de la empresa.
- Se prohíben las llamadas telefónicas de uso personal
- Se prohíben las visitas en horarios de trabajo con fines personales.
- No se permitirán empleados en estado de embriagues o bajo la influencia de narcóticos o drogas enervantes mientras estén ejerciendo su cargo.
- Los permisos deberán solicitarse con anticipación
- Se prohíben las pláticas de temas extra laborales entre los compañeros en horarios de trabajo.

❖ **Plan de Mercadotecnia**

El plan de mercadotecnia sirve como de punto de referencia para mejorar la calidad en el servicio o producto que se ofrece con respecto a la competencia. Es necesario analizar qué criterios utilizar al momento de adquirir un producto para su comercialización, el precio, los medios de publicidad o promoción y los lugares donde se comercializara y de esta manera superar a la competencia.

A continuación se presentan algunas consideraciones que se deben tomar en cuenta para realizar lo antes mencionado:

🚦 **Producto:**

El producto es el elemento esencial de Súper Tienda Raquelita por ende se debe considerar algunos aspectos como: su calidad, sus características, marcas, tipos de empaquetado y diseños. Al momento de adquirir los productos para comercializar se debe considerar lo siguiente:

- ✓ Comprar los productos más competitivos o reconocidos por su marca.
- ✓ Reflexionar si los productos son distintos a los que ya tiene en venta, que tan ventajoso es sobre estos.
- ✓ Adquirir los productos que más se venden y que generan un mayor margen de ganancia.
- ✓ No comprar grandes cantidades de productos perecederos.
- ✓ Verificar la calidad de los productos.
- ✓ Adquirir productos sustitutos que puedan cubrir la necesidad del cliente en el momento, cuando este no encuentre el de su preferencia.

Precio:

Es necesario determinar una estrategia para poder fijar el precio dependiendo del tipo de producto se puede establecer de acuerdo a:

- ✓ **Reducción Promocional:** consiste en poner al producto un precio bajo para que los consumidores lo conozcan y lo adquieran aun cuando este sea vendido a su precio normal.
- ✓ **Cálculo Según Costos Estándares:** precio de adquisición, mas porcentaje de gastos, más un margen de utilidad del 20%.
- ✓ **Basado en la Competencia:** consiste en fijar un precio que guarde una determinada relación con los precios de la competencia, tratando de mantener el precio de mercado o disminuirle para atraer el mercado.

Plaza:

Consiste en tener y hacer llegar el producto a la persona indicada en el momento justo, para ellos se deben elegir cuidadosamente los canales de distribución más adecuados. En este caso se tiene un establecimiento en donde el cliente puede adquirir el producto, pero para mejorar la entrega de este se puede considerar lo siguiente:

- ✓ Ordenar los productos de manera que puedan ser observados fácilmente por el cliente.
- ✓ Entregar rápidamente el producto al cliente, disminuyendo tiempo de espera.
- ✓ Dejar espacio libre para que le cliente pueda movilizarse con facilidad.
- ✓ Brindar servicios de entrega a domicilio cuando el valor de la venta sea considerable.
- ✓ Realizar visitas a tiendas pequeñas ofreciendo los productos y si es posible ofrecer descuentos y entrega a domicilio.

Promoción:

No basta con tener una buena posición en el mercado, es necesario informar a los compradores tanto de los productos como de las acciones comerciales. Habrá que hacer uso de la imagen por la cual la empresa se dará a conocer.



También se pueden tomar acciones como:

- ✓ Diseñar camisetas con el nombre y logo de la empresa, las cuales se pueden regalar a los clientes en épocas festivas como navidad y año nuevo.
- ✓ Pedir a los proveedores que les proporcionen gorras con las marcas de los productos que ofrecen, agregándoles el logo de la Súper Tienda Raquelita.
- ✓ Por compras de \$20.00 en adelante regalar a los clientes lapiceros o llaveros promocionales.
- ✓ Darse a conocer a través de anuncios publicitarios difundidos por medio de las radio emisoras más escuchadas en la ciudad de San Miguel.
- ✓ Cambiar las bolsas tradicionales por bolsas que lleven impreso el nombre de la empresa.

❖ **Organización**

Esta etapa del proceso administrativo que se basa en la obtención de eficiencia que solo es posible a través del ordenamiento y coordinación racional de todos los recursos que forman parte del grupo social.

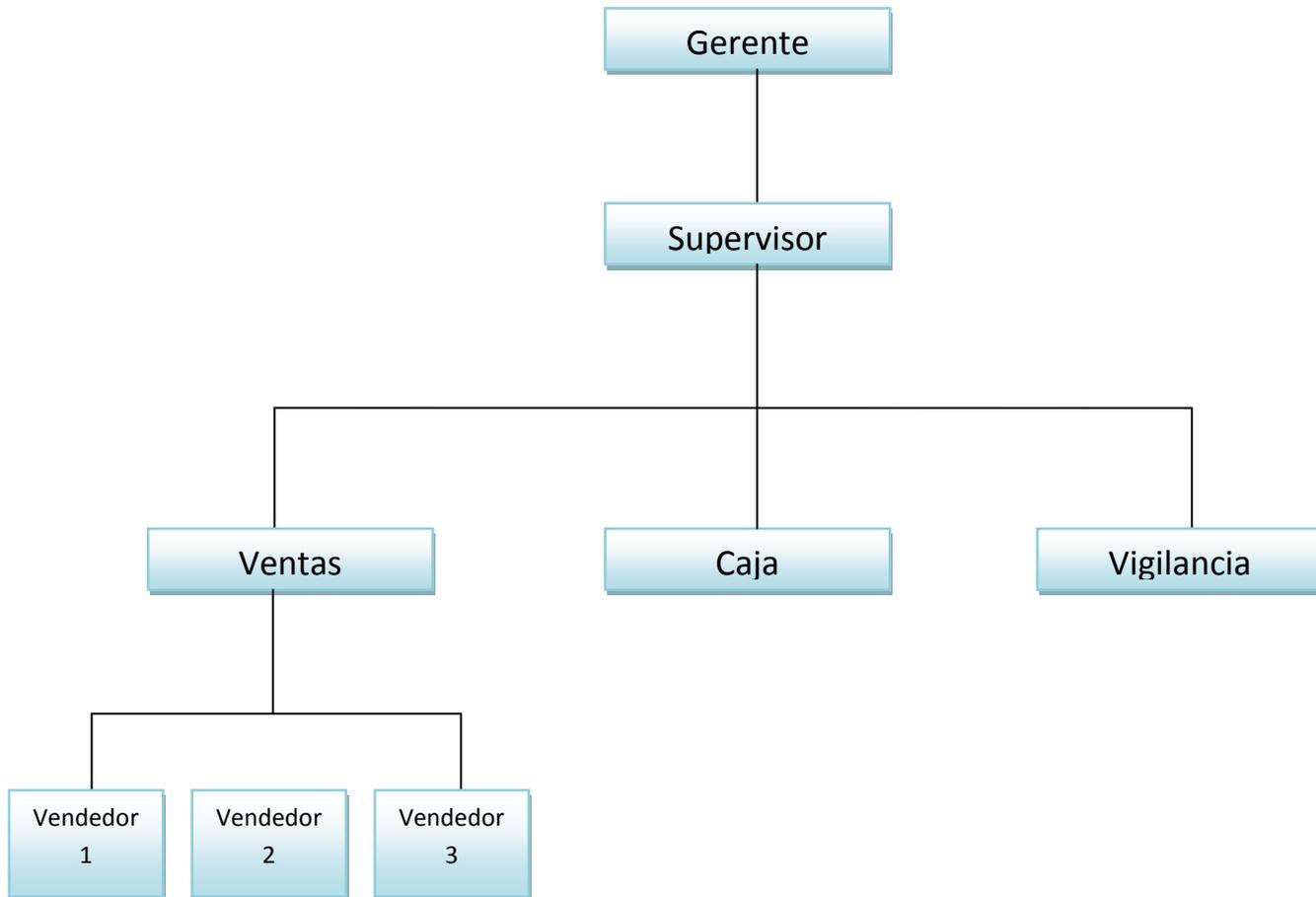
❖ **División del Trabajo**

La división del trabajo es la separación y delimitación de las actividades, con el fin de realizar una función con la mayor precisión y eficiencia dando lugar a la especialización. En la empresa se establecerán jerarquías, se definirán puestos y se asignaran funciones.

❖ **Jerarquización.**

Es la disposición de las funciones de una organización por un orden de rango, grado o importancia, en la Súper Tienda Raquelita se establecerá un tipo de autoridad lineal, lo que se verá reflejado en el organigrama.

Organigrama



Elaborado por: Carlos Manuel Aguirre Zelaya
Miguel Angel Reyes Reyes
Paula Lisseth Viera Romero

Fecha: 28 de Septiembre de 2013

❖ Simbología de Organigrama.

Entegramas: Representación gráfica de cada unidad orgánica de la estructura formal. Se refiere a cada uno de los rectángulos que componen la gráfica y su inscripción.



Líneas de autoridad o dependencia jerárquica: Son aquellas que relacionan jerárquicamente a los entegramas. Se identifican visualmente ya que éstas son líneas llenas y en dirección vertical.



Líneas de dependencia funcional: Son aquellas que relacionan funcionalmente (por función o tarea que desempeña) los entegramas. Se grafican con líneas llenas y en dirección horizontal.



❖ Departamentalización.

Después de haber establecido los niveles jerárquicos, es necesario definir con toda claridad las labores y actividades que habrá que desarrollarse en cada puesto, para ello se elaboraran los Manuales Administrativos que servirán como guía a cada empleados sobre las funciones que debe desempeñar dentro de la organización.

¡Bienvenido!



Manual de Bienvenida

"Súper Tienda Raquelita"



AÑO 2013

San Miguel,

El Salvador

Centro América

ESTIMADO (A) COMPAÑERO (A):

A nombre de la entidad que integra la empresa Súper Tienda Raquelita le damos la más cordial bienvenida y, en lo personal, le felicitamos porque desde hoy formara parte de nuestra entidad, en la cual laboran personas capacitadas y entusiastas. Para que empiece a conocer la empresa le ofrecemos en estas pequeñas líneas una historia de la institución, así como los servicios que ofrecemos, la Misión y los valores que son la base de la ideología de esta empresa.

Tenemos programado que al ingresar a su puesto tenga una adecuada inducción y capacitación; pero si esto no es suficiente, esperamos que tenga la suficiente confianza y libertad de preguntar cuantas veces sea necesaria para aclarar sus dudas. Le recordamos que dentro de la institución trabajamos con la práctica de valores tanto con los compañeros de trabajo como el respeto a la empresa misma. Nos enfocamos en satisfacer nuestros clientes con una atención y calidad de servicios tal como ellos nos lo exigen.

Creemos mucho en que los objetivos y metas se logran ayudándonos unos a otros el trabajo en equipo, toma de decisiones y aptitudes de liderazgo para siempre intentar mejorar lo realizado escuchando así sus propuestas o críticas constructivas, por lo que todas sus sugerencias serán aceptadas y analizadas, SU OPINION NOS INTERESA.

Estamos seguros que su estancia en la empresa será una grata y enriquecedora experiencia, no olvide que las oportunidades para su desarrollo y crecimiento dentro de esta se darán de acuerdo a su desempeño, le reiteramos la más cordial bienvenida.



Atentamente:

La Gerencia

¡BIENVENIDO!

❖ **Misión**

Ser una empresa de comercialización y distribución de productos de primera necesidad brindando productos de calidad, a precios competitivos y con un excelente servicio al cliente.

❖ **Visión**

Consolidarnos como una empresa comercializadora de alto nivel, logrando la plena satisfacción del cliente poniendo a disposición productos de alta calidad y con una alta eficiencia administrativa.

❖ **Nuestra Historia**

Súper Tienda Raquelita tuvo sus comienzos en el año de 1993 cuando la familia Ortez decide trasladarse desde el Municipio de Cacaopera donde ellos residían, por consejo de un amigo dueño de una comercial muy reconocida hacia la Ciudad de San Miguel, cabe recalcar que la familia ya contaba con un pequeño negocio en aquel municipio pero por decisiones de Don Fidel Ortez Álvarez y su esposa la Señora Rosa Lidia Ríos de Ortez fundadores de la empresa, se compraron un terreno y construyeron la casa con el espacio físico de establecer el negocio que ya poseían para darle continuidad, donde se encuentra ubicada actualmente la empresa en la Colonia Ciudad Jardín, calle Los Naranjos #1302. El nombre de la empresa según Don Fidel fué en honor a su adorada hija Lidia Raquel Ortez.

Dicha empresa al principio no contaba con ningún empleado excepto la dedicación de sus fundadores que con esfuerzo, sacrificio, voluntad y emprendimiento fueron creciendo dándose a conocer poco a poco con la gente del lugar, destacándose siempre por sus productos de muy buena calidad y por la atención que ellos siempre le han brindado a sus clientes, conocidos por ser personas honradas, trabajadoras y dedicadas.

A medida se iba creciendo como empresa, la línea de productos en la Súper Tienda Raquelita se expandía por qué así era la demanda que se tenía y que aún se conserva. Se vieron obligados a expandir en su lugar de residencia el espacio físico para la comercialización de sus productos.

➤ **Servicio.**



Lo que se desea transmitir a los empleados prospectos es el espíritu servicial en donde se puedan desenvolver en el área de atención al cliente de la mejor manera posible.

➤ **Integridad.**



Ser fiel a la empresa en donde se toma en cuenta mantener un criterio independiente, y desempeñar sus deberes con imparcialidad, donde también contribuye a mantener la integridad y a evitar conflictos de intereses.

➤ **Trabajo en equipo.**



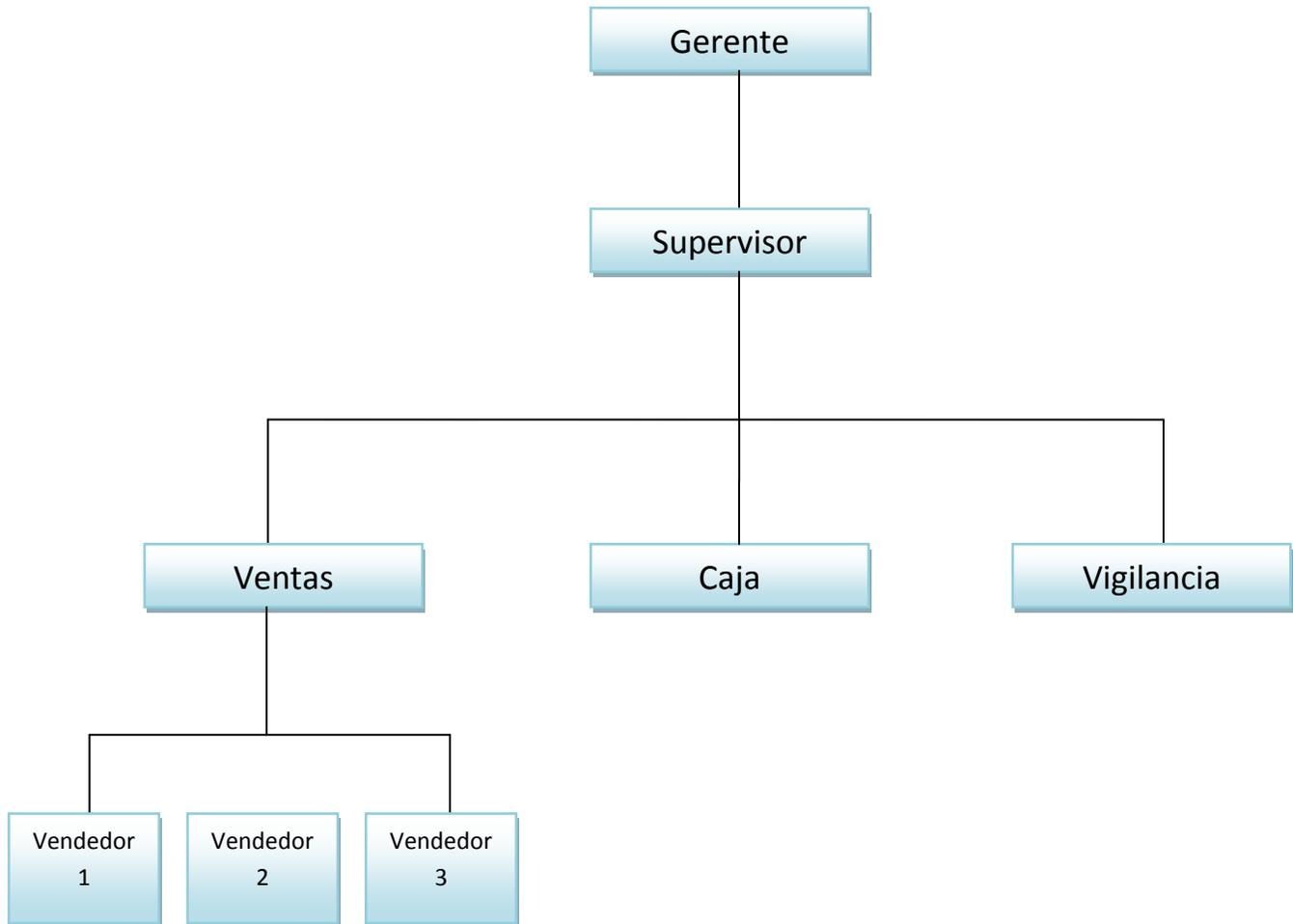
Creando un ambiente agradable fomentando el compañerismo y así ofrecer un mejor servicio hacia nuestros clientes.

➤ **Respeto.**



Actuar reconociendo la dignidad y derechos de nuestros clientes y compañeros de trabajo.

Organigrama



Elaborado por: Carlos Manuel Aguirre Zelaya
Miguel Angel Reyes Reyes
Paula Lisseth Viera Romero

Fecha: 28 de Septiembre de 2013

❖ Reglas

- ✓ Cumplir con el horario de trabajo asignado
- ✓ El respeto a los compañeros de trabajo dentro y fuera de la empresa.
- ✓ Se prohíben las llamadas telefónicas de uso personal
- ✓ Se prohíben las visitas en horarios de trabajo con fines personales.
- ✓ No se permitirán empleados en estado de embriagues o bajo la influencia de narcóticos o drogas enervantes mientras estén ejerciendo su cargo.
- ✓ Los permisos deberán solicitarse con anticipación
- ✓ Se prohíben las pláticas de temas extra laborales entre los compañeros en horarios de trabajo.

❖ Nuestros Productos

✓ Granos Básicos

Aceite	Azúcar	Cereal	Sal
Arroz	Café	Queso	
Frijoles	Harina	Crema	

✓ Limpieza Personal

Cepillos	Papel Higiénico	Jabón de baño	Gel para Cabello
Champoo	Pasta Dental	Cremas	
Desodorante	Presto barbas	Enjuague Bucal	

✓ **Bebidas**

Gaseosas	Refrescos
Jugos	Leche
Agua	Yogurt

✓ **Boquitas**

Golosinas	Galletas	Dulces
------------------	-----------------	---------------

✓ **Otros Productos**

Utensilios desechables	Gas	Salsas	Servilletas
Hielo	Fósforos	Sardinas	Papel Toalla
Productos de Cocina	Sopas	Verduras	Mayonesa

Reglamento Interno

❖ Horario de Trabajo

De acuerdo al código de trabajo en el art. 23 en el inciso 7 en el contrato se debe dar a conocer el horario de trabajo.

El horario de trabajo para el personal es el siguiente:

De Lunes a Sábado de 6:00 a.m. a 12:00 m.d. A 1:00 a 8:30 p.m.



❖ Formas y días de pago



Se debe establecer la forma de pago en el contrato de trabajo de acuerdo al código de trabajo en el art. 23 inciso 9 y en el art. 29 y 130 del mismo.

La Forma de Pago será a través de planilla de sueldo los días 15 y 30 de Cada mes a más tardar a las 4:00 p.m.

❖ Días de Asueto

Los días de asueto estipulados en el Código de Trabajo en el art. 190.

Se reconocen como días de asueto remunerados para los empleados, los siguientes:

- ➡ Enero 1
- ➡ Viernes y sábado de Semana Santa
- ➡ Mayo 1
- ➡ Agosto 6
- ➡ Noviembre 21
- ➡ Diciembre 25

Estos serán pagados como está establecido en el Código de Trabajo en el art. 142.

❖ **Derechos y Obligaciones de los Empleados**

Contemplados en el art. 177, 178, 196, 314 del Código de Trabajo considerados como obligaciones de los patronos hacia sus trabajadores.

❖ **Derechos:**

- ✓ Recibir el aguinaldo correspondiente en los primeros quince días del mes de diciembre.
- ✓ Vacaciones anuales remuneradas.
- ✓ Días de descanso semanal.
- ✓ Pago a tiempo de sueldo correspondiente.
- ✓ Días de asueto.
- ✓ Seguridad e higiene en el trabajo.

❖ **Obligaciones:**

Contempladas en el art. 31 del Código de Trabajo.

- Mantener una actitud positiva, de responsabilidad y honradez en sus funciones.
- Guardar los secretos de la empresa los cuales tuviera conocimiento por razón de su cargo.
- Presentarse a las instalaciones de la empresa en óptimas condiciones.
- Presentarse puntualmente al trabajo.
- Evitar visitas y llamadas personales mientras este laborando.
- Firmar hora de entrada y salida.
- Observar buena conducta en el lugar de trabajo.
- No consumir alimentos en horas laborales.

- Cumplir con el trabajo encomendado.
- Cuidar las herramientas de trabajo que estén a su cargo.
- Desempeñar su trabajo con voluntad y capacidad.
- Cumplir con el correspondiente Reglamento Interno.

❖ Régimen de Sanciones.

La disciplina se aplicara en las maneras siguientes:

➤ **Amonestación Verbal**



El Supervisor de área, le comunicara al empleado las faltas cometidas e incumplimiento de deberes, haciéndole un llamado de atención.

➤ **Amonestación Escrita**



Si con un llamado de atención el empleado reincide en cometer una falta se hará una nueva reprimenda a través de memorando anexo a su expediente.

➤ **Suspensión sin Goce de Sueldo.**



El Supervisor tiene la facultad de suspender sin goce de sueldo al empleado, por reincidencia de indisciplina o falta que no amerite despido, dando conocimiento de ello al gerente general de la empresa.

Se considerara falta de despido todas las establecidas por el Código de Trabajo según el art. 50, y las estipuladas en el Reglamento Interno.

➤ **Descuentos Salariales**



Esto se da cuando los empleados faltan a su trabajo sin causa justificada, además de establecer sanciones por faltas a la moral o cualquier otra que afecte la imagen de la empresa.

➤ **Destitución del Cargo:**



Una vez utilizadas las estrategias anteriores y que no se hayan obtenido los resultados deseados se realizará la destitución del cargo

❖ **Prestaciones**

✓ **Descansos.**

Cada empleado contara con un día de descanso a la semana.

✓ **Vacaciones.**

Los empleados contaron sus respectivas vacaciones al tener más de un año de laborar para la empresa.

✓ **Prima Vacacional.**

Los empleados tendrán derecho a una prima mínima de 25% sobre los salarios que les correspondan durante el período de vacaciones.

✓ **Aguinaldo.**

Un mínimo de 15 días de salario por año, pagaderos antes del 20 de Diciembre.

✓ **Capacitación.**

La capacitación del trabajador es obligatoria y los costos y tiempos requeridos deberán ser cubiertos por la empresa en su totalidad.

✓ **Seguro Social**

Los empleados estarán inscritos en el Instituto Salvadoreño del Seguro Social.

❖ **Procedimiento de Contratación de Personal**

➤ **Requerimiento de personal**

Cada área que requiera contratar personal para cubrir los puestos vacantes y los nuevos puestos creados deberá solicitarle al Gerente que inicie las actividades respectivas para contratar a la persona que cumpla los requerimientos del puesto.

➤ **Reclutamiento**

El Gerente prepara la documentación en el cual se detalla la información necesaria para que los interesados en concursar en el proceso puedan contar con dicha información.

✓ **Interno**

La notificación se envía al personal de la institución para determinar si existen interesados en aplicar.

✓ **Externo**

Si en el proceso interno nadie aplica o los que aplicaron no cumplen los requisitos se procede a publicar por medios anuncios visibles en la misma empresa, periódicos de circulación local la existencia de dicha oferta de empleo.

✓ **Presentación de muestras de interés**

Los candidatos deberán presentar su Hoja de vida y otros documentos que se determinen de acuerdo a la plaza ofertada.

➤ **Selección**

✓ **Verificación preliminar de cumplimiento de requisitos mínimos**

Solo se incorporarán al proceso de selección aquellos candidatos que cumplan con los perfiles, en términos de habilidades y capacidades para desempeñarlos de manera adecuada.

✓ **Realización de pruebas de selección**

La selección de los candidatos se hará utilizando diversas técnicas como entrevistas, pruebas de personalidad. En cualquier caso, para la evaluación de los candidatos se deberá considerar como factores a evaluar: Preparación académica, evaluación de competencias, evaluación de la experiencia laboral y evaluación del desempeño, test de personalidad entre otras. Para los candidatos de fuente externa, se investigarán las referencias laborales.

Serán considerados “elegibles” para cubrir determinado puesto, los candidatos que obtengan resultados satisfactorios en todas las pruebas de selección que se determinen.

➤ **Contratación**

En caso de estar de acuerdo con la recomendación se procederá a emitir la resolución respectiva para proceder con los trámites de la contratación, de lo contrario se finaliza el proceso o se genera uno nuevo, de acuerdo a la indicación del Gerente.

Con la decisión en firme de la autoridad correspondiente, se le convoca al candidato seleccionado para la entrevista final y acordar las condiciones de la contratación.

Al ser seleccionado para cubrir una plaza deberá entregar los siguientes documentos:

- Solicitud de empleo
- Referencias laborales
- Solvencia de la Policía Nacional y/o de la Dirección de Centros Penales
- Partida de nacimiento original
- Exámenes de hemograma, VDRL, heces, orina, tórax.
- Fotocopia de documentos personales: Documento Único de Identidad, Número de Identificación Tributaria, Carné del ISSS, licencia de conducir y otros que sean necesarios.

El Gerente podrá agregar o eliminar documentos de acuerdo a la naturaleza del puesto y que permitan determinar el cumplimiento de los requisitos del mismo.

Los empleados de nuevo ingreso estarán en período de prueba establecido por el gerente donde evaluara su rendimiento y si cumple con las necesidades que dicho puesto requiere.

❖ Seguridad

A continuación se describen algunas recomendaciones básicas para tener en cuenta cuando desarrollamos nuestras tareas cotidianas en la empresa:

- Mantener limpio y ordenado el puesto de trabajo
- Recoger todo material que se encuentre “tirado” en el piso que pueda causar un accidente.
- Los extintores son fáciles de utilizar, pero sólo si se conocen; enterarse de cómo funcionan.
- Conocer las causas que pueden provocar un incendio en el área de trabajo y las medidas preventivas necesarias.
- No fumar
- En cada de temblores no correr ni empujar a los demás, cubrirse y salir de las instalaciones lo más rápido posible de manera ordenada.
- Si se está en un lugar cerrado buscar la salida más cercana sin atropellamientos.
- En caso de una situación de emergencia mantener la calma y actuar con rapidez.

Manual de Análisis y Descripción de Puestos

"Súper Tienda Raquelita"



AÑO 2013

San Miguel,

El Salvador

Centro América

❖ **Introducción**

En el presente manual de descripción de la empresa Súper Tienda “Raquelita” se da a conocer los puestos con los que cuenta, los requerimientos mínimos necesarios como: nombre del puesto, dependencias, puestos bajo su dependencia, función general, funciones específicas, competencias requeridas. Todo ello con la finalidad de obtener los recursos humanos que la empresa realmente necesita para funcionar adecuadamente, facilita también al mismo tiempo a los empleados el conocimiento del rol que les corresponde al momento de ingresar a la empresa.

❖ **Objetivo General**

Ser el instrumento básico que contenga en forma clara y detallada el objetivo y los indicadores de aplicación para desarrollar el puesto eficazmente, así como las responsabilidades, actividades y requerimientos del puesto.

❖ **Objetivos Específicos**

- Servir como fuente de información y consulta para el gerente, supervisor, y empleados que les permita guiar el desarrollo de sus actividades, responsabilidades y competencias que requieren los puestos de trabajo de una manera eficiente.
- Orientar eficazmente el proceso de reclutamiento y selección de personal, al definir las características de cada puesto y las competencias básicas, genéricas y específicas que requiere el puesto para ser desempeñado eficazmente.
- Determinar las líneas de autoridad y responsabilidad, para evitar la dualidad de mando y duplicidad de funciones en el desempeño de las mismas.
- Guiar el desarrollo de las competencias, adiestramiento y capacitación para hacer a los empleados idóneos al puesto de trabajo, través de la efectiva comparación entre las características del puesto y las del empleado que lo ocupa.

❖ **Importancia**

El manual de análisis y descripción de puestos es de gran importancia ya que a través de él se conoce ha detalle las especificaciones de cada uno de los puestos con que cuenta la Súper Tienda Raquelita y se facilita la provisión del personal idóneo para los mismos.

Este manual sirve como herramienta para la contratación, evaluación y desarrollo del personal que necesita la Súper Tienda Raquelita, en el cual se detalla los puestos de trabajo, indicando la dependencia, relaciones internas y externas del puesto así como la descripción general y específica de los puestos y sus requisitos.

Muchas veces el buen rendimiento de los empleados en las áreas de trabajo, se ve afectado por la mala organización que existe en cuanto a la realización de las actividades; lo que conlleva a la inconformidad del personal. Es por ello que por muy pequeña que sea la empresa, debe contar con un manual de este tipo, ya que además de ayudar a inducir al personal nuevo, se utiliza cuando se va a promover el desarrollo del personal, además al evaluar el desempeño de las personas que ocupan los cargos en base a los que hacen y sus competencias.

❖ **Ámbito de Aplicación**

El ámbito del manual serán los puestos de trabajo que conforman Súper Tienda Raquelita.

❖ **Instrucciones Para su Uso**

Este manual ha sido diseñado en forma clara y sencilla, para que el personal de la Súper Tienda Raquelita haga uso de él, lo comprenda sin ninguna dificultad. Su contenido incluye los puestos existentes de la empresa en forma jerárquica: desde los niveles Estratégicos, tácticos y operativos hasta los niveles operativos.

❖ **Normas Para el Uso y Mantenimiento del Manual**

- El manual deberá ser conocido por todas las personas que trabajan en la Súper Tienda Raquelita, a fin de que cada una de las personas conozcan las actividades, responsabilidades, requisitos del puesto y las competencias que requieren para desempeñarlo.
- El manual deberá utilizarse para fines de coordinación y evaluación del desempeño del personal.
- Cualquier modificación o ajuste que se le haga al manual, deberá informárseles a los empleados por escrito y señalar en la parte abajo inferior la fecha y el año de su modificación.
- Deberá respetarse la autoridad de los diferentes niveles jerárquicos establecidos en el manual a fin de evitar duplicidad en las funciones.
- Para el proceso de reclutamiento y selección y contratación de personal se tomará de base el perfil y las competencias establecidas en el Manual.
- Las actividades descritas en el manual serán las realizadas por el personal que se desempeña a cargo de la manera como se la describe el Manual.
- El manual deberá revisarse periódicamente para garantizar su confiabilidad, por lo menos una vez al año.

	SUPER TIENDA "RAQUELITA"		FECHA:
	MANUAL DE ANALISIS Y DESCRIPCION DE PUESTOS		PAG:
TITULO DEL PUESTO:	Gerente General		
DEPENDENCIA:	Ninguna		
PUESTOS BAJO SU DEPENDENCIA:	Supervisor Cajero Vendedor Vigilante		
RELACIONES DE TRABAJO			
Internas:		Externas:	
<ul style="list-style-type: none"> • Supervisor • Vendedores • Cajero • Vigilante 		<ul style="list-style-type: none"> • Proveedores • Acreedores Bancarios • Clientes 	
FUNCION GENERAL:			
Dirigir, coordinar y supervisar el eficiente desarrollo de las actividades comerciales de la empresa.			
FUNCIONES ESPECIFICAS:			
<input checked="" type="checkbox"/> Formular planes y presupuestos de venta. <input checked="" type="checkbox"/> Establecer metas y objetivos. <input checked="" type="checkbox"/> Calcular la demanda y pronosticar ventas <input checked="" type="checkbox"/> Tomar decisiones acerca de los proveedores <input checked="" type="checkbox"/> Autorizar pedidos de mercadería y proporcionar el efectivo necesario <input checked="" type="checkbox"/> Analizar el costo de venta de los productos <input checked="" type="checkbox"/> Reclutar, seleccionar y capacitar al personal <input checked="" type="checkbox"/> Compensar, motivar y guiar a los empleados. <input checked="" type="checkbox"/> Dar indicaciones a los empleados acerca de como deben desempeñar su trabajo <input checked="" type="checkbox"/> Analizar créditos. <input checked="" type="checkbox"/> Presentar informes trimestrales sobre el funcionamiento de la empresa			
REQUISITOS	<ul style="list-style-type: none"> • Lic. Administración de empresas • 2 años mínimo de experiencia laboral • Con poder de negociación y madurez ejecutiva, • Capacidad de liderazgo • Autoconfianza, iniciativa, impacto e influencia hacia los demás. 		
RIESGOS:	<ul style="list-style-type: none"> • Estrés • Presión Arterial Alta • Extorsiones 		
ELABORADO POR:	REVISADO POR:	AUTORIZADO POR:	

	SUPER TIENDA “RAQUELITA”		FECHA:
	MANUAL DE ANALISIS Y DESCRIPCION DE PUESTOS		PAG:
TITULO DEL PUESTO:		Supervisor	
DEPENDENCIA:		Gerente General	
PUESTOS BAJO SU DEPENDENCIA:		Cajero Vendedor Vigilante	
RELACIONES DE TRABAJO			
Internas:		Externas:	
<ul style="list-style-type: none"> • Gerente General • Vendedores • Cajero • Vigilante 		<ul style="list-style-type: none"> • Proveedores • Clientes 	
FUNCION GENERAL:			
Dirigir y controlar las actividades de la empresa y el desempeño de la fuerza de trabajo, con el fin de obtener una mayor eficiencia administrativa.			
FUNCIONES ESPECIFICAS:			
<input checked="" type="checkbox"/> Verificar que la atención al cliente sea la mejor. <input checked="" type="checkbox"/> Verificar que los empleados a su cargo cumplan con sus funciones. <input checked="" type="checkbox"/> Evaluar el desempeño del personal <input checked="" type="checkbox"/> Controlar el manejo del inventario <input checked="" type="checkbox"/> Vigilar el inventario que se encuentre actualizado. <input checked="" type="checkbox"/> Controlar existencias de productos y realizar orden de compra cuando sea necesario. <input checked="" type="checkbox"/> Recibir mercadería adquirida. <input checked="" type="checkbox"/> Confirmar que los pedidos de productos concuerden con lo descrito en la factura y que dichos productos se encuentren en buen estado. <input checked="" type="checkbox"/> Cuidar que la mercadería no sufra daños por el ambiente u otro agente exterior. <input checked="" type="checkbox"/> Clasificar los productos de acuerdo a sus características. <input checked="" type="checkbox"/> Monitorear la venta de productos perecederos <input checked="" type="checkbox"/> Verificar que las ventas del día concuerden con el efectivo disponible.			
REQUISITOS:		<ul style="list-style-type: none"> • Graduado de Licenciatura en Administración de Empresas • Experiencia mínimo 2 años • Capacidad para trabajar en base a metas • Conocimiento en computación • Capacidad de trabajo en equipo • Capacidad de liderazgo. 	
RIESGOS		<ul style="list-style-type: none"> • Estrés • Presión Arterial 	
ELABORADO POR:		REVISADO POR:	AUTORIZADO POR:

	SUPER TIENDA “RAQUELITA”		FECHA:
	MANUAL DE ANALISIS Y DESCRIPCION DE PUESTOS		PAG:
TITULO DEL PUESTO:		Vendedor	
DEPENDENCIA:		Gerente General Supervisor	
PUESTOS BAJO SU DEPENDENCIA:		Ninguno	
RELACIONES DE TRABAJO			
Internas: <ul style="list-style-type: none"> • Gerente General • Supervisor • Cajero • Vigilante 		Externas: <ul style="list-style-type: none"> • Proveedores • Clientes 	
FUNCIONES GENERALES:			
Es el encargado de atender al cliente de la mejor manera ofreciéndole los productos.			
FUNCIONES ESPECIFICAS:			
<input checked="" type="checkbox"/> Atender a los clientes con espíritu emprendedor que refleje la imagen de la empresa. <input checked="" type="checkbox"/> Ofrecer la mercadería disponible para la venta. <input checked="" type="checkbox"/> Vender la mercadería. <input checked="" type="checkbox"/> Lograr las metas propuestas por la empresa. <input checked="" type="checkbox"/> Dar atención al cliente con amabilidad. <input checked="" type="checkbox"/> Dar atención a posibles compradores que visiten la empresa del área orientada. <input checked="" type="checkbox"/> Estar vestido presentablemente en horas de trabajo. <input checked="" type="checkbox"/> Adoptar un espíritu de servicio, con el lema "el cliente siempre tiene la razón". <input checked="" type="checkbox"/> Motivar a los clientes para que sigan comprando en la empresa. <input checked="" type="checkbox"/> Limpiar su zona de trabajo. <input checked="" type="checkbox"/> Ordenar los productos verificando su fecha de vencimiento. <input checked="" type="checkbox"/> Elaborar documento de venta al cliente <input checked="" type="checkbox"/> Guiarle al cliente donde debe cancelar.			
REQUISITOS:		<ul style="list-style-type: none"> • Bachiller • Mayor de 18 años • Dinámico • Proactivo • Excelente presentación • Con iniciativa y deseo de superación 	
RIESGOS		<ul style="list-style-type: none"> • Estrés • Lesiones leves • Extravió de productos 	
ELABORADO POR:		REVIZADO POR:	AUTORIZADO POR:

	SUPER TIENDA “RAQUELITA”		FECHA:
	MANUAL DE ANALISIS Y DESCRIPCION DE PUESTOS		PAG:
TITULO DEL PUESTO:		Cajero	
DEPENDENCIA:		Gerente General Supervisor	
PUESTOS BAJO SU DEPENDENCIA:		Ninguno	
RELACIONES DE TRABAJO			
Internas: <ul style="list-style-type: none"> • Gerente General • Supervisor • Vendedores • Vigilante 		Externas: <ul style="list-style-type: none"> • Clientes 	
FUNCIONES GENERALES:			
Es el encargado de realizar los cobros de las ventas efectuadas			
FUNCIONES ESPECIFICAS:			
<input checked="" type="checkbox"/> Atender al cliente con cortesía y amabilidad. <input checked="" type="checkbox"/> Contar efectivo disponible al inicio de jornada laboral. <input checked="" type="checkbox"/> Recibir el reintegro del cliente por pago al crédito o contado. <input checked="" type="checkbox"/> Comparar lo descrito en el documento de venta con el producto que se le entregara al cliente <input checked="" type="checkbox"/> Verificar la calidad y buen estado de los productos <input checked="" type="checkbox"/> Mantener limpio y en orden el área de su trabajo. <input checked="" type="checkbox"/> Dar orden de salida y entrada a la mercadería vendida y cancelada. <input checked="" type="checkbox"/> Hacer corte de caja diariamente. <input checked="" type="checkbox"/> Llenar lo entregado diariamente. <input checked="" type="checkbox"/> Comunicar las anomalías al jefe. <input checked="" type="checkbox"/> Remesar al banco todos los días.			
REQUISITOS:		<ul style="list-style-type: none"> • Bachiller • 1 año de Experiencia en cargos similares • Conocimientos de computación • Excelente presentación • Deseo de superación, • Capacidad de trabajo en equipo. 	
RIESGOS		<ul style="list-style-type: none"> • Estrés • Perdidas de dinero 	
ELABORADO POR:		REVIZADO POR:	AUTORIZADO POR:

	SUPER TIENDA “RAQUELITA”	FECHA:
	MANUAL DE ANALISIS Y DESCRIPCION DE PUESTOS	PAG:
TITULO DEL PUESTO:	Vigilante	
DEPENDENCIA:	Gerente General Supervisor	
PUESTOS BAJO SU DEPENDENCIA:	Ninguno	
RELACIONES DE TRABAJO		
Internas:	Externas:	
<ul style="list-style-type: none"> • Gerente General • Supervisor • Cajero • Vendedores 	<ul style="list-style-type: none"> • Proveedores • Clientes 	
FUNCIONES GENERALES:		
Es el encargado de brindar seguridad a la empresa		
FUNCIONES ESPECIFICAS:		
<input checked="" type="checkbox"/> Garantizar la seguridad general tanto de los clientes como los trabajadores de la empresa. <input checked="" type="checkbox"/> Tratar de evitar todo tipo de robo dentro del establecimiento. <input checked="" type="checkbox"/> Realizar cualquier otra función relacionada con la vigilancia. <input checked="" type="checkbox"/> Intervenir en evitación de incendios, accidentes y delitos en general. <input checked="" type="checkbox"/> Responsable de abrir y cerrar todas las puertas de la tienda o bodega a su cargo. <input checked="" type="checkbox"/> Colaborar en las actividades de compra y venta del establecimiento <input checked="" type="checkbox"/> Revisión general de producto en salida. <input checked="" type="checkbox"/> Revisión general a empleados. <input checked="" type="checkbox"/> Ordenamiento vehicular. <input checked="" type="checkbox"/> Atender al cliente con cortesía y amabilidad. <input checked="" type="checkbox"/> Mantener limpio y en orden el área de su trabajo. <input checked="" type="checkbox"/> Comunicar las anomalías al jefe.		
REQUISITOS:	<ul style="list-style-type: none"> • Bachiller. • Mayor de 18 años • Experiencia en este cargo de 1 año • Con permiso de portación de armas • Buena imagen, • Proactivo, • Sin antecedentes penales y de mente sana. 	
RIESGOS	<ul style="list-style-type: none"> • Estrés • Lesiones • Golpes 	
ELABORADO POR:	REVIZADO POR:	AUTORIZADO POR:

Manual de Procedimientos

"Súper Tienda Raquelita"



AÑO 2013

San Miguel,

El Salvador

Centro América

❖ **Introducción**

El manual de procedimientos propuesto para la Súper Tienda Raquelita, contiene la descripción de las actividades que deben realizar los empleados para la ejecución de sus funciones, con el propósito de brindar una mejor inducción a los empleados actuales y facilitar la adaptación a los que recién se integran a la empresa.

En el manual se incluyen todas las unidades funcionales dentro de la empresa, describiendo la participación y responsabilidad de cada miembro en su área de trabajo. Es fundamental que el personal tenga los conocimientos necesarios sobre los procedimientos que deben realizar para desempeñar su trabajo con una mayor eficiencia, así como también quien es la persona o unidad responsable de ejecutar las diversas actividades.

Conforme a su elaboración el manual facilitara las labores de evaluación y control interno que debe realizar el gerente general, además brindara un mayor conocimiento y comprensión a los empleados y sus jefes si el trabajo se está realizando de manera correcta. Es responsabilidad exclusiva del gerente general la revisión y actualización de este manual así como también la implementación del mismo.

❖ **Objetivo General**

- Conocer el funcionamiento interno en lo que respecta a la descripción de tareas, ubicación, requerimientos y cargos con responsables de su ejecución.

❖ **Objetivos Específicos:**

- Analizar y revisar los procedimientos de un sistema de trabajo en cuanto a simplificación de trabajo, delegación de tareas etc.
- Coordinar las actividades y evitar duplicidades.

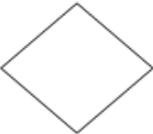
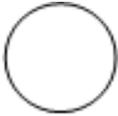
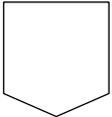
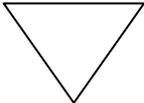
- Uniformar y controlar el cumplimiento de las rutinas de trabajo y evitar su alteración arbitraria.
- Determinar de una forma más rápida y sencilla las responsabilidades por fallas o errores.
- Aumentar la eficiencia de los empleados, indicándoles que deben de hacer y cómo hacerlo.
- Establecer una base para el análisis posterior del trabajo y mejoramiento en métodos y procedimientos.

❖ **Alcance del Manual**

Estas políticas aplican a todo el personal que se encuentra laborando en la tienda, tanto como al gerente general de esta y subalternos.

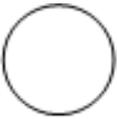
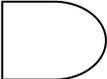
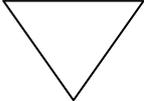
❖ **Simbología de Flujogramas.**

Un diagrama de flujo elaborado con un lenguaje gráfico incoherente o no convencional transmite un mensaje deformado e impide comprender el proceso que se pretende estudiar. De ahí la necesidad de concebir y admitir determinados símbolos, a los que se les confiere un significado preciso y de convenir en determinadas reglas relativas a su aplicación.

Descripción	Símbolo
	<p><u>Inicio / Fin:</u> Indica el principio o el fin del flujo. Puede ser acción lugar; además, se utiliza para indicar una oportunidad administrativa o persona que recibe o proporciona información.</p>
	<p><u>Paso, Proceso o línea de Instrucción</u> Representa la realización de una operación o actividad relativas a un procedimiento.</p>
	<p><u>Decisión O Alternativa</u> Indica un punto dentro del flujo en donde se debe tomar una decisión entre dos o más opciones.</p>
	<p><u>Documento</u> Se utiliza para registrar la aparición de un formulario o documento generado en el proceso o el uso de otro en un Trámite anterior.</p>
	<p><u>Operaciones de entrada y de salida</u> Cualquier tipo de introducción de datos, en la memoria desde los periféricos de entrada o registro de la información procesada en un periférico de salida.</p>
	<p><u>Líneas de Flujo</u> Indican el sentido de la ejecución de las operaciones.</p>
	<p><u>Anotación</u> Es un elemento que se adiciona a una operación o actividad para dar una explicación.</p>
	<p><u>Conector De Flujo</u> Enlaza una parte del diagrama de flujo con otra parte lejana del mismo o transferencia de un documento a otro puesto, sin Especificar las acciones posteriores que sobre él se realicen.</p>
	<p><u>Conector de pagina</u> Conexión entre dos puntos del organigrama situados en páginas diferentes.</p>
	<p><u>Almacenamiento</u> Por lo general indica que el almacenamiento de materias primas.</p>

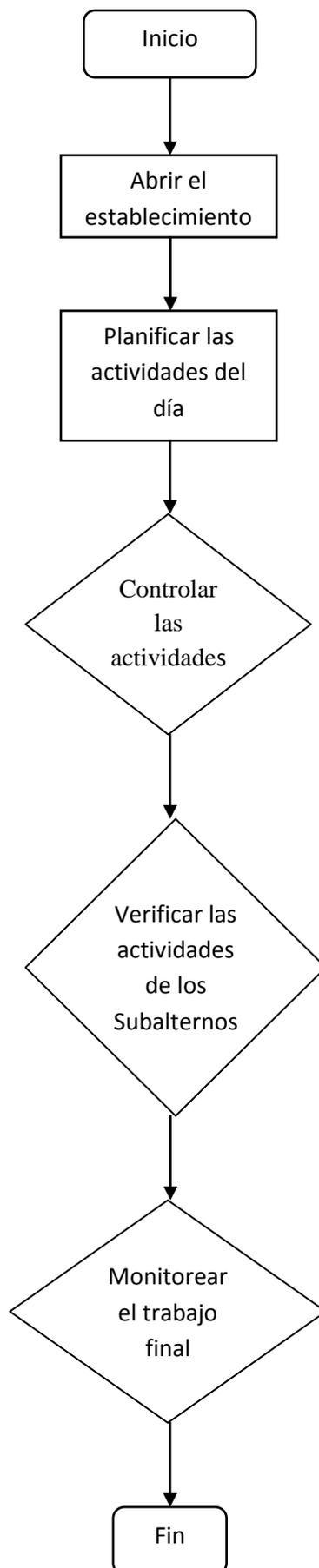
Simbología de Diagrama de Proceso.

El Diagrama de Flujo de Proceso es una representación esquemática del proceso, sus condiciones de operación normal y su control básico, la simbología utilizada es la siguiente:

Descripción	Símbolo
	<u>Operación:</u> Hay una operación cada vez que una forma o documento es cambiado intencionalmente en cualquiera de sus características, cuando se prepara para otra operación, transporte o almacenamiento.
	<u>Inspección:</u> Hay una inspección cada vez que una forma o documento es examinado para identificarlo o para verificar cantidad, calidad o características.
	<u>Transporte:</u> Hay un transporte cada vez que una forma o documento se mueve., excepto cuando dicho movimiento es parte de una operación o inspección
	<u>Demora:</u> Ocurre una demora a una forma o documento cuando las condiciones de trabajo no permiten o requieren la ejecución de la siguiente acción planeada.
	<u>Almacenamiento:</u> Ocurre un almacenamiento cuando una forma o documento es guardado o protegido contra un traslado no autorizado; cuando es archivado permanentemente.

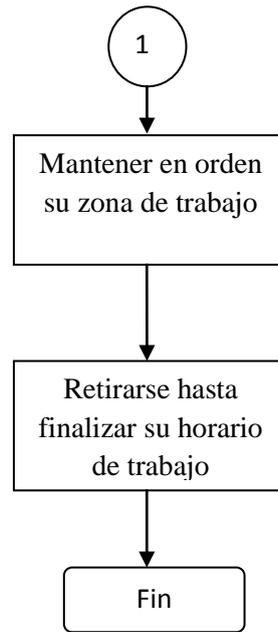
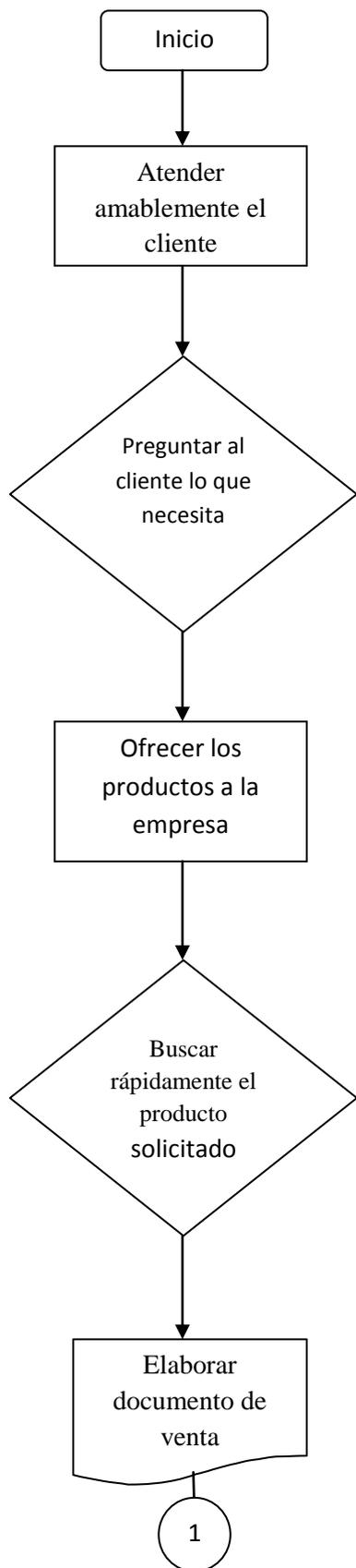
	SUPER TIENDA “RAQUELITA”		FECHA:
	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		PAG:
PROCEDIMIENTO:	Administración de la Gerencia General		
DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO:			
N°	RESPONSABLE	ACTIVIDAD	
1	Gerente General	Llegar a la hora que se abre el establecimiento.	
2	Gerente General	Planificar las actividades del día.	
3	Gerente General	Organizar su trabajo de acuerdo a la agenda y funciones.	
4	Gerente General	Controlar las actividades planificadas.	
5	Gerente General	Verificar y coordinar las actividades de sus subalternos.	
6	Gerente General	Monitorear el trabajo final en busca de anomalías.	

PROCEDIMIENTO		ADMINISTRACION DE LA GERENCIA				
N° de Actividad	Especificaciones de Método	Operación	Inspección	Transporte	Demora	Almacenamiento
		○	□	➔	D	▽
1	Planificar las actividades del día.	●				
2	Organizar su trabajo de acuerdo a la agenda y funciones.	●				
3	Controlar las actividades planificadas.	●				
4	Verificar y coordinar las actividades de sus subalternos.		●			
5	Monitoreo de trabajo en busca de anomalías		●			



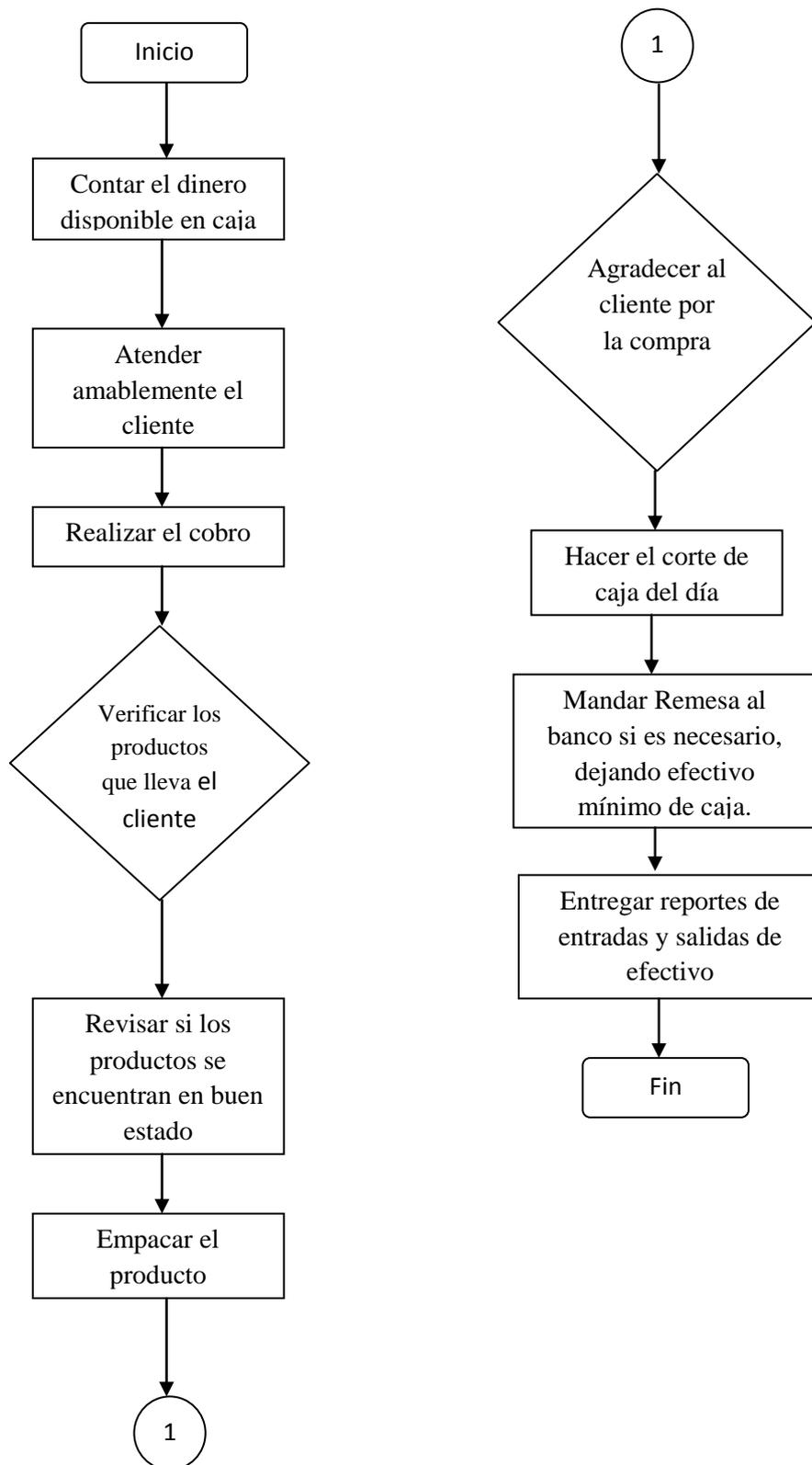
	SUPER TIENDA “RAQUELITA”		FECHA:
	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		PAG:
PROCEDIMIENTO:	Ventas		
DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO:			
Nº	RESPONSABLE	ACTIVIDAD	
1	Vendedores	Atender amablemente al cliente cuando este llega.	
2	Vendedores	Ofrecer los productos de la empresa y preguntar al cliente que necesita	
3	Vendedores	Buscar rápidamente el producto solicitado por parte del cliente.	
4	Vendedores	Preguntar al cliente si requiere otro producto	
5	Vendedores	Elaborar el documento de venta	
6	Vendedores	Llevar los productos a la caja	
7	Vendedores	Tratar de alcanzar su meta de ventas en el día.	
8	Vendedores	Mantener en orden su zona de trabajo hasta que termine sus labores.	
9	Vendedores	Retirarse del establecimiento hasta que su horario de trabajo finalice.	

SUPER TIENDA "RAQUELITA"				FECHA:		
DIAGRAMA DE PROCESO DE VENTAS				ELABORADO POR:		
PROCEDIMIENTO		ADMINISTRACION DE LA GERENCIA				
N° de Actividad	Especificaciones de Método	Operación	Inspección	Transporte	Demora	Almacenamiento
		○	□	➔	⌒	▽
1	Atender amablemente al cliente cuando este llega.	●				
2	Ofrecer los productos de la empresa y preguntar al cliente que necesita	●				
3	Buscar rápidamente el producto solicitado por parte del cliente.			●		
4	Preguntar al cliente si requiere otro producto	●				
5	Elaborar el documento de venta	●				
6	Llevar los productos a la caja			●		
7	Tratar de alcanzar su meta de ventas en el día.	●				
8	Mantener en orden su zona de trabajo hasta que termine sus labores.		●			
9	Retirarse del establecimiento hasta que su horario de trabajo finalice.			●		



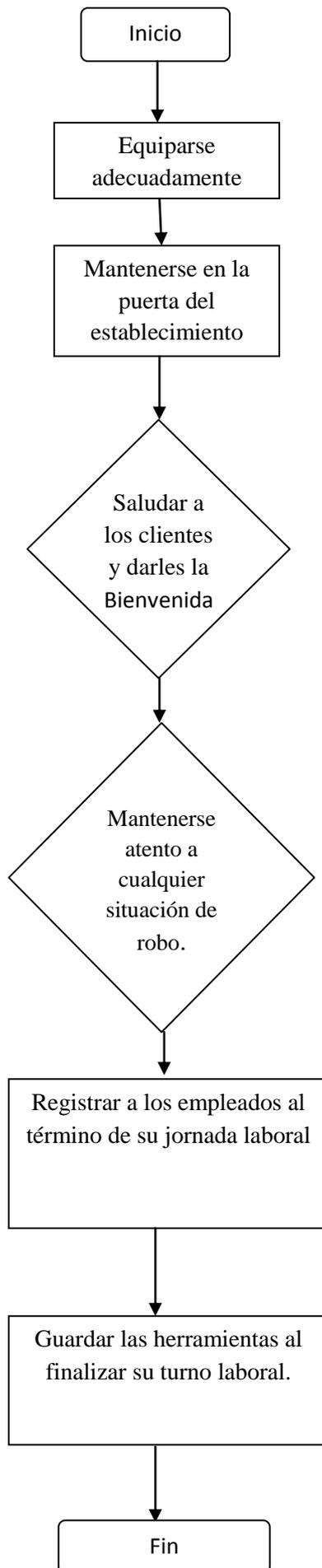
	SUPER TIENDA “RAQUELITA”	FECHA:
	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	PAG:
PROCEDIMIENTO:	Administración de la Caja	
DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO:		
N°	RESPONSABLE	ACTIVIDAD
1	Cajero	Al iniciar la jornada laboral contar el dinero disponible en caja.
2	Cajero	Atender amablemente al cliente cuando este pague.
3	Cajero	Verificar que los productos que lleva el cliente sean los descritos en el documento de venta
4	Cajero	Revisar si los productos se encuentran en buen estado
5	Cajero	Empacar el producto comprado por el cliente.
6	Cajero	Dar los productos al cliente y agradecerle por su compra.
7	Cajero	Hacer el corte de caja del día.
8	Cajero	Mandar Remesa al banco si es necesario, dejando efectivo mínimo de caja.
9	Cajero	Entregar reporte de entradas y salidas de efectivo al gerente.

SUPER TIENDA "RAQUELITA"				FECHA:		
DIAGRAMA DE PROCESO				ELABORADO POR:		
PROCEDIMIENTO		ADMINISTRACION DE LA GERENCIA				
N° de Actividad	Especificaciones de Método	Operación	Inspección	Transporte	Demora	Almacenamiento
		○	□	➔	⏸	▽
1	Al iniciar la jornada laboral contar el dinero disponible en caja.	●				
2	Atender amablemente al cliente cuando este pague.	●				
3	Verificar que los productos que lleva el cliente sean los descritos en el documento de venta		●			
4	Revisar si los productos se encuentran en buen estado		●			
5	Empacar el producto comprado por el cliente.	●				
6	Dar los productos al cliente y agradecerle por su compra.	●				
7	Hacer el corte de caja del día.	●				
8	Mandar Remesa al banco si es necesario, dejando efectivo mínimo de caja.			●		
9	Entregar reporte de entradas y salidas de efectivo al gerente.	●				



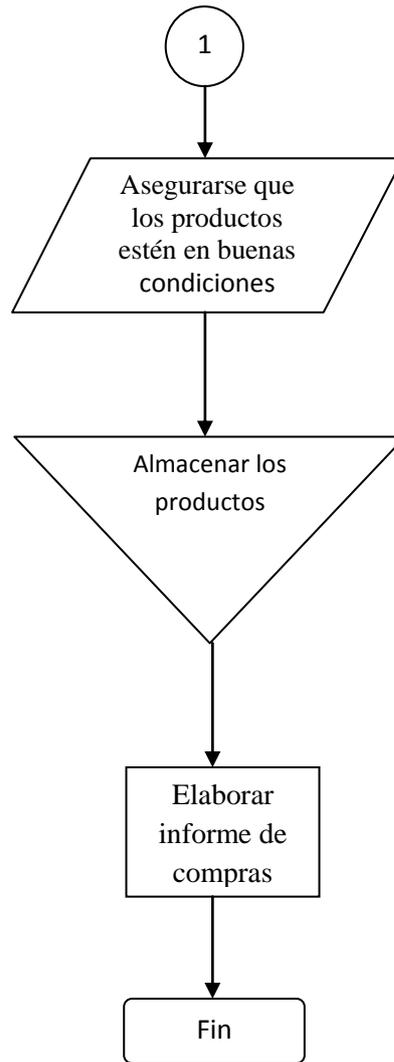
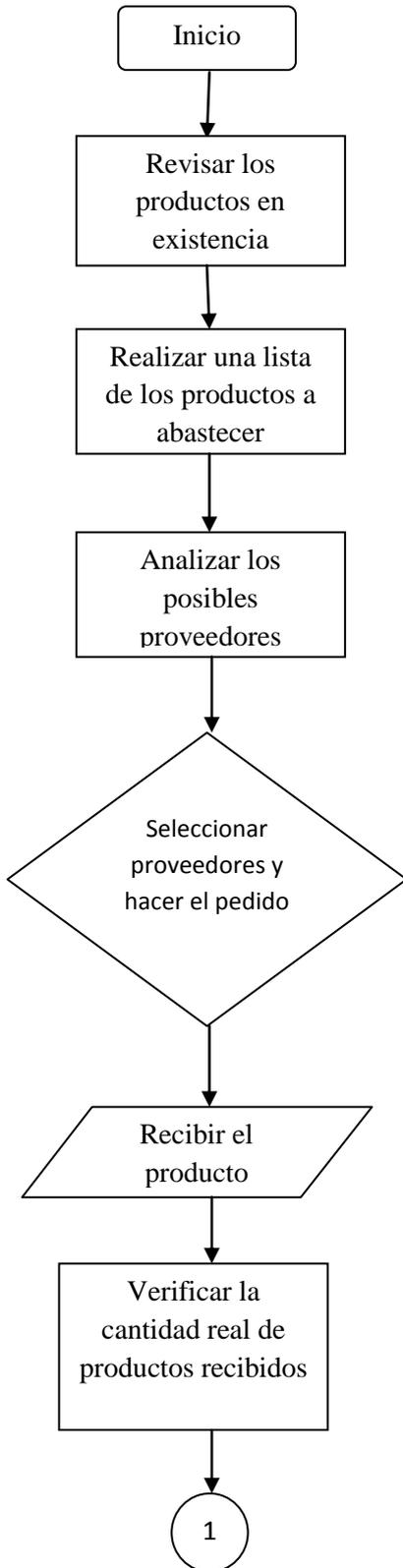
	SUPER TIENDA “RAQUELITA”		FECHA:
	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		PAG:
PROCEDIMIENTO:	Vigilancia.		
DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO:			
N°	RESPONSABLE	ACTIVIDAD	
1	Vigilante	Mantener en orden y tomar las herramientas de seguridad necesarias para el desempeño de sus labores.	
2	Vigilante	Mantenerse en la puerta del establecimiento.	
3	Vigilante	Saludar a los cliente y preguntarles lo que necesitan	
4	Vigilante	Registrar si es necesario, a la entrada de algunos clientes o personas que quieran ingresar al establecimiento.	
5	Vigilante	Mantenerse atento a cualquier situación de robo y reportarla a su jefe inmediato.	
6	Vigilante	Registrara los empleados y sus pertenencias al término de la jornada laboral.	
7	Vigilante	Guardar las armas o herramientas de seguridad.	

SUPER TIENDA "RAQUELITA"					FECHA:	
DIAGRAMA DE PROCESO					ELABORADO POR:	
PROCEDIMIENTO		ADMINISTRACION DE LA GERENCIA				
N° de Actividad	Especificaciones de Método	Operación	Inspección	Transporte	Demora	Almacenamiento
		○	□	➔	⌒	▽
1	Mantener en orden y tomar las herramientas de seguridad necesarias para el desempeño de sus labores.	●				
2	Mantenerse en la puerta del establecimiento.					
3	Saludar a los cliente y preguntarles lo que necesitan	●				
4	Registrar si es necesario, a la entrada de algunos clientes o personas que quieran ingresar al establecimiento.		●			
5	Mantenerse atento a cualquier situación de robo y reportarla a su jefe inmediato.		●			
6	Registrara los empleados y sus pertenencias al término de la jornada laboral.		●			
7	Guardar las armas o herramientas de seguridad.	●				



	SUPER TIENDA “RAQUELITA”	FECHA:
	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	PAG:
PROCEDIMIENTO:	Compras	
DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO:		
N°	RESPONSABLE	ACTIVIDAD
1	Supervisor	Revisar el control de inventario verificando la cantidad de productos en existencia.
2	Supervisor	Realizar un listado de los productos que se deben abastecer.
3	Gerente General	Analizar a los posibles proveedores, sobre la calidad del producto, costo y forma de pago.
4	Supervisor	Seleccionar proveedores y hacer pedidos
5	Supervisor	Asegurarse que los productos estén en buenas condiciones al momento de recibirlos.
6	Supervisor	Verificar si la cantidad real de productos recibidos es la misma que la reflejada en facturas.
7	Gerente General	Revisar constantemente la fecha de pago a proveedores.
8	Supervisor	Elaborar informe de compras.

SUPER TIENDA "RAQUELITA"				FECHA:		
DIAGRAMA DE PROCESO DE COMPRAS				ELABORADO POR:		
PROCEDIMIENTO		ADMINISTRACION DE LA GERENCIA				
N° de Actividad	Especificaciones de Método	Operación	Inspección	Transporte	Demora	Almacenamiento
		○	□	➔	⌒	▽
1	Revisar el control de inventario verificando la cantidad de productos en existencia.					
2	Realizar un listado de los productos que se deben abastecer.					
3	Analizar a los posibles proveedores, sobre la calidad del producto, costo y forma de pago.					
4	Seleccionar proveedores y hacer pedidos					
5	Asegurarse que los productos estén en buenas condiciones al momento de recibirlos.					
6	Verificar si la cantidad real de productos recibidos es la misma que la reflejada en facturas.					
7	Revisar constantemente la fecha de pago a proveedores.					
8	Elaborar informe de compras.					





SUPER TIENDA “RAQUELITA”

FECHA:

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

PAG:

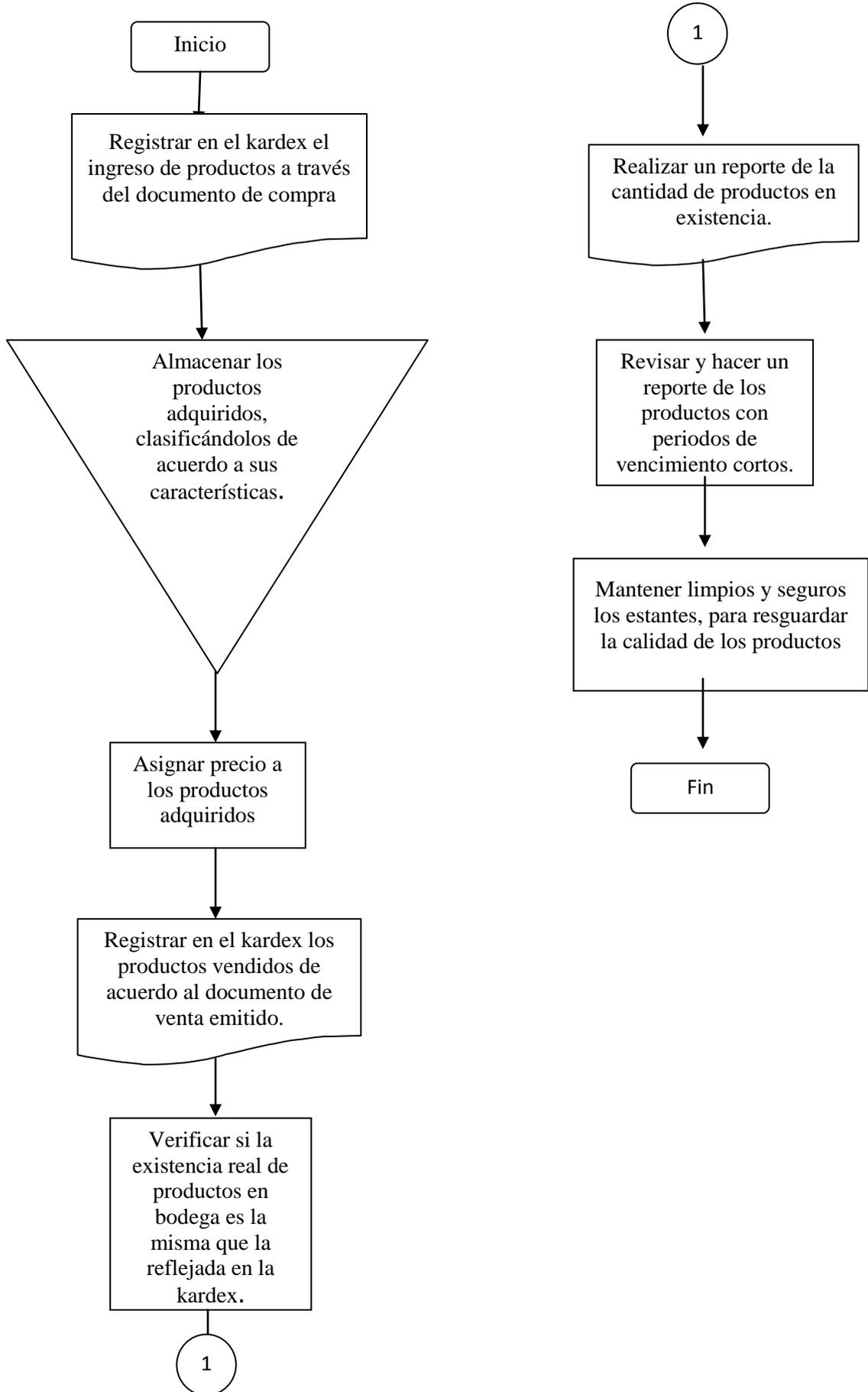
PROCEDIMIENTO:

Control de Inventarios.

DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO:

N°	RESPONSABLE	ACTIVIDAD
1	Supervisor	Registrar en el kardex el ingreso de productos a través del documento de compra entregado por el contribuyente.
2	Vendedores	Almacenar los productos adquiridos, clasificándolos de acuerdo a sus características.
3	Gerente General	Asignar precio a los productos adquiridos.
4	Vendedores	Registrar en el kardex los productos vendidos de acuerdo al documento de venta emitido.
5	Supervisor	Verificar si la existencia real de productos en bodega es la misma que la reflejada en la kardex.
6	Vendedores	Realizar un reporte de la cantidad de productos en existencia.
7	Vendedores	Revisar y hacer un reporte de los productos con periodos de vencimiento cortos.
8	Vendedores	Mantener limpios y seguros los estantes, para resguardar la calidad de los productos

SUPER TIENDA "RAQUELITA"				FECHA:		
DIAGRAMA DE PROCESO				ELABORADO POR:		
PROCEDIMIENTO DE CONTROL DE INVENTARIO		ADMINISTRACION DE LA GERENCIA				
N° de Actividad	Especificaciones de Método	Operación	Inspección	Transporte	Demora	Almacenamiento
		○	□	➔	D	▽
1	Registrar en el kardex el ingreso de productos a través del documento de compra entregado por el contribuyente.	●				
2	Almacenar los productos adquiridos, clasificándolos de acuerdo a sus características.					●
3	Asignar precio a los productos adquiridos.	●				
4	Registrar en el kardex los productos vendidos de acuerdo al documento de venta emitido.	●				
5	Verificar si la existencia real de productos en bodega es la misma que la reflejada en la kardex.			●		
6	Realizar un reporte de la cantidad de productos en existencia.	●				
7	Revisar y hacer un reporte de los productos con periodos de vencimiento cortos.			●		
8	Mantener limpios y seguros los estantes, para resguardar la calidad de los productos	●				



❖ **Dirección**

En este apartado se pone la forma como se deberá dirigir el sistema de control interno administrativo, con el fin de que el personal que labora en la empresa, contribuya al logro de los objetivos, este comprende los siguientes aspectos: comunicación, motivación, liderazgo y supervisión.

❖ **Comunicación**

Se deberá contar con un sistema de comunicación que garantice que toda la información y documentación que ingresa o sale de las diferentes áreas de la empresa sea clara, veraz y sobre todo que este acorde a las necesidades tanto de los empleados como de los clientes. Dicho sistema deberá fluir desde el jefe, es decir desde el propietario de la empresa hacia todas las personas que forman parte de dicho proceso.

Los canales de comunicación que se utilizarán son tanto el oral como el escrito. En el caso del medio oral se realizarán reuniones de trabajo o lo hará a través del Supervisor el cual es el portavoz y la segunda autoridad en dicha empresa. En el caso del medio escrito se utilizarán anotaciones que sean de relevancia, documentos o apuntes que ayuden para que la comunicación sea rápida y sencilla. Este tipo de comunicación será útil si todos los empleados lo cumplen ya que contribuirá a alcanzar la eficacia en las operaciones internas y externas.

❖ **Motivación**

Este es un elemento muy determinante en una empresa o institución de tal manera que influye en la operatividad de las personas que forman parte de las unidades o departamentos de la organización. Se deberá mantener una serie de incentivos los cuales sean capaces de mantener en buen estado la conducta y la productividad del personal con el que cuenta.

Entre los incentivos que se deben tomar en cuenta para motivar al personal de la empresa están:

- Seguridad en el trabajo
- Reconocimientos individuales o en equipo (Comisiones, Bonos etc.)
- Capacitaciones
- Superación o promoción en el trabajo
- Vacaciones Pagadas
- Buen trato
- Entre otros

❖ **Liderazgo**

En la Súper Tienda Raquelita funcionarán como líderes el jefe y la supervisora en la medida que las personas que los rodean les otorguen el poder de influir sobre ellas. En este sentido, el liderazgo dependerá de la percepción que los demás tengan de ellos y de cómo logren ellos ejercer su influencia en el comportamiento del grupo.

Las características principales que debe poseer un líder son las siguientes:

- Poseer una motivación alta a tal grado que la pueda transmitir a su grupo.
- Ser proactivo.
- Resolver cualquier tipo de conflictos y problemas.
- Ser capaz de comprender las exigencias de cualquier necesidad o situación.
- Ser imparcial. Es decir que debe distinguir entre lo que él quiere y lo que los demás quieren y vencer las barreras que resultan en el camino.

❖ Supervisión

La supervisión la realizará el propietario de la empresa como también la supervisora para que todas las funciones y actividades se realicen según lo planeado y para ello deberán aplicar algunos métodos:

- Revisara en forma semanal y mensual todas las tareas que desarrolla el personal de cada área.
- Realizar reuniones de trabajo donde se manifiesten los errores detectados en actividades pasadas para que ya no vuelvan a suceder y reorganizarlas de una mejor manera.
- Observar de forma directa como el personal ejecuta las diferentes políticas y procedimientos para el realizar una actividad.
- Tomar decisiones consultando con su mayor autoridad.
- Mantener la disciplina en cada unidad administrativa.
- Hacer buen uso de los recursos con los que cuenta la empresa.

❖ **Control**

El control administrativo es el proceso que permite garantizar que las actividades reales se ajusten a las actividades proyectadas, es decir, esta etapa administrativa se enfoca en evaluar y corregir el desempeño de las actividades de los subordinados para asegurar que los objetivos y planes de la organización se están llevando a cabo. El proceso de control puede ser dividido en cuatro etapas:

- Establecimiento de estándares.
- Medición de Resultados
- Corrección y retroalimentación

❖ **Establecimiento de Estándares**

Los estándares representan la expresión de las metas de planeación de la empresa en términos tales que el logro real de los deberes asignados pueda medirse contra ellos. Entre los estándares a utilizar son los siguientes:

- El logro de objetivos y metas de la organización
- La aplicación de políticas y estrategias.
- Comparación de las funciones y procedimientos establecidos para cada puesto con lo realizado por el personal.
- La aplicación de los procedimientos de control de inventario.
- El numero de productos dañados o vencidos que ya no están aptos para la venta.
- El numero de productos extraviados, de los que se desconoce su ubicación.
- Los niveles de ventas.
- El tiempo en que se realizan los procesos de venta.

❖ **Medición de Resultados**

Cuando existen medios disponibles para determinar exactamente que están haciendo los subordinados, la comparación del desempeño real con lo esperado es fácil. Pero hay actividades en las que es difícil establecer estándares de control por lo que se dificulta la medición. Los medios utilizados para la medición de resultados serán los estándares establecidos la observación personal que consiste en ir al área de actividades y observar lo que se está haciendo, y los informes sobre la situación actual de la empresa.

❖ **Corrección**

Si como resultado de las mediciones se detectan desviaciones, corregir inmediatamente esas desviaciones y establecer nuevos planes y procedimientos para que no se vuelvan a presentar.

❖ **Retroalimentación**

Una vez corregidas las desviaciones, reprogramar el proceso de control con la información obtenida causante del desvío.

❖ Tipos de Control

Existen diferentes actividades que se deben controlar dentro de la empresa para asegurar su buen desempeño. Los controles a implementar son los siguientes:

❖ Control de mercadotecnia

Este tipo de control se basa en la evaluación del plan de marketing, verificando que su implementación este acorde a lo planeado y que las estrategias a implementar estén funcionando de acuerdo a lo previsto. Los indicadores a evaluar se presentan a continuación:

Tipo de Control	Propósito	Indicadores
Control del Plan Anual	Examinar si se están alcanzando los resultados previstos.	<ul style="list-style-type: none">• Análisis de ventas• Relación entre gastos y ventas.• Análisis financiero.• Análisis de los resultados basados en el mercado.
Control de Eficacia	Evaluar y mejorar la eficacia del gasto y el impacto de la inversión de marketing	Eficacia por: <ul style="list-style-type: none">• Fuerza de venta• Publicidad• Promoción de ventas• Merchandising

❖ **Control Financiero.**

La principal herramienta a utilizar en este tipo de control son los Estados Financieros ya que estos proporcionan la información sobre la situación financiera de la empresa y son de gran utilidad para la toma de decisiones, por ello se le pedirá al contador externo de la empresa que los proporcione trimestralmente, para tener una visión más real de la situación en la que se encuentra la empresa.

Para que la información financiera sea real dentro de la empresa deben existir herramientas de control sobre las entradas y salidas de efectivo, para lo cual se necesita:

- Una cuenta bancaria con un talonario de cheques.
- Un libro de caja para registrar y analizar los ingresos y los gastos

Toda transacción financiera debe pasar por los siguientes pasos:

- Se realiza la transacción
- Se registra por escrito como prueba de que se ha realizado.
- Se recopilan los documentos que respaldan las transacciones, ya sea facturas, créditos fiscales, recibos, cheques u otro documento de respaldo.

Además de los Estados Financieros se deben elaborar las razones financieras que proporcionan la situación y el comportamiento de la empresa. Esta información muestra los puntos fuertes y débiles que deben ser reconocidos para adoptar acciones correctivas dentro del funcionamiento de la empresa.

Las razones financieras a aplicar son las siguientes:

<p> De liquidez o prueba del ácido</p> $\frac{\text{Activo Circulante} - \text{Inventarios}}{\text{Pasivo Circulante}}$	<p>Muestra la capacidad de la empresa para responder a sus obligaciones de corto plazo con sus activos mas líquidos</p>
<p> Rotación de inventarios</p> $\frac{\text{Costo de lo vendido}}{\text{Promedio de Inventario}}$ <p>Se expresa en: veces</p>	<p>Expresa el promedio de veces que los inventarios rotan durante el año.</p>
<p> Plazo promedio de inventario</p> $\frac{360}{\text{rotacion de Inventarios}}$ <p>Se expresa en: días</p>	<p>Indica los días que como promedio permanecen en existencias dentro del inventario las mercancías</p>

❖ Informe Financiero.

El contador debe realizar un informe de acuerdo al análisis obtenido de los estados y razones financieras, indicando de forma clara las fortalezas y debilidades de la empresa, manifestando algunas recomendaciones que ayuden a mejorar el funcionamiento de las actividades.

❖ Cuentas por Pagar

De acuerdo a la situación económica de la empresa o proyectos a desarrollar se realizaran préstamos bancarios, analizando a los posibles acreedores en cuanto al monto del préstamo, tipo de interés y plazo de pago. Se seleccionara el que ofrezca las mejores condiciones para que la empresa realice la inversión y al mismo tiempo pueda solventar el pago de la deuda. Para el control del pago de los créditos se hará mediante una tarjeta de control de créditos. **(Ver anexo n°2)**

❖ **Control de Personal.**

Es el procedimiento administrativo, que consiste en la puesta en práctica de una serie de instrumentos, con la finalidad de registrar y controlar al personal que labora en la empresa. Los objetivos centrales de esta técnica es controlar las entradas y salida del personal, cumplimiento del horario de trabajo, controlar horas extras, permisos, vacaciones, tardanzas, licencias, etc. Los instrumentos técnicos de registro y control a utilizar son los siguientes:

a. Registro de Colaboradores.

El registro de personal es una función técnica importante para llevar a cabo la política de los recursos humanos. Este proceso técnico comienza en forma sucesiva, apenas el colaborador ingresa a laborar, ya que su ingreso debe registrarse en una ficha o tarjeta pre – elaborada, donde se describirán sus datos personales y familiares. **(Ver anexo n°3)**

b. Control de Entrada y Salida.

El control tanto del ingreso y salida al centro laboral de los colaboradores, se hará a través de registro de hora y firma en libros acondicionados, ubicados en el área de caja o en la entrada del negocio. **(Ver anexo n°4)**

c. Permisos Laborales.

El permiso laboral es el acto administrativo, cuya autorización está a cargo del gerente o Supervisor, mediante el cual se le concede al colaborador, para ausentarse justificadamente del centro laboral durante la jornada legal de trabajo. Los permisos se otorgan dependiendo del motivo, que puede ser:

- Enfermedad
- Muerte de familiar
- Tramites personales.

Para lo anterior el empleado deberá traer los documentos que respalden la ausencia laboral como son: constancias medicas, acta de defunción u otro documento que certifique el motivo de la falta. Además de elaborar un permiso por escrito previamente, explicando las razones de la ausencia. Si el empleado no realiza todos estos procedimientos se procederá a descontarle el monto correspondiente a la jornada laboral.

❖ **Control de Operaciones.**

El manejo y control de las operaciones es de gran importancia para la obtención de la eficiencia administrativa, es por ello que se debe establecer un sistema administrativo con una serie de procedimientos que permita controlar cada operación de Súper Tienda Raquelita; sistema que se aplicara entorno a los inventarios.

❖ **Sistema de Inventarios.**

Dentro de las empresas comerciales, existen pocos elementos que juegan un papel tan importante como los inventarios, debido a que son esenciales para todo proceso de ventas, lo que representa un gran porcentaje de inversión, es por ello la importancia de que existan manuales enfocados a la eficiencia para ser manejados, es un factor determinante para el logro de los objetivos de la empresa.

Este manual está enfocado hacia las formulas, sistemas y herramientas que nos lleven a un mayor aprovechamiento de recursos y tomar las decisiones más adecuadas para proveer de productos las bodegas. A continuación se presentan una serie de procedimientos que ayudara a realizar un mejor control de las operaciones:

❖ Sistema ABC

Debido a la diversidad de productos que la empresa posee la aplicación de este sistema ayudara a determinar cuáles artículos son de mayor valor y cuáles de menor valor de manera que se pueda tomar decisiones eficientes que permitan optimizar la administración de recursos asignados a los inventarios. El sistema ABC clasifica los artículos en tres grupos:

- 1. Grupo A:** Se incluyen los artículos más importantes para efectos de control. Aquellos que contribuyen al 80% del valor monetario acumulado y generalmente constituyen alrededor del 20% de los artículos.
- 2. Grupo B:** Corresponde a aquellos artículos de importancia secundaria, corresponden a valores monetarios porcentuales entre el 80% y el 95%, y comprende alrededor del 25% de todos los artículos.
- 3. Grupo C:** Son artículos de importancia reducida, corresponden entonces al 5% del valor monetario porcentual y comprenden 55% de los artículos.

El procedimiento a seguir para el sistema e inventarios ABC es el siguiente:

- Determinar la participación monetaria de cada artículo en el valor total del inventario. (Multiplicar el costo unitario de cada artículo por el número total de unidades demandadas).
- Calcular porcentaje acumulado de artículos basado en el número total de artículos.
- Calcular porcentaje acumulado de uso del dinero basado en el uso total.
- Tabular los artículos del inventario en orden descendente según el total de dinero invertido en cada ítem del inventario.
- Graficar la curva ABC del porcentaje acumulado del uso del dinero en función del porcentaje acumulado de artículos

❖ Definición de Máximos y mínimos

Los inventarios forman parte de la planeación de la cadena de suministro y depende en gran medida de la estrategia de inventario que se elija. El método de máximos y mínimos es un sistema desarrollado especialmente para alcanzar el control de los inventarios, estableciendo los niveles deseados de existencias de cada producto y un periodo fijo de revisión de sus niveles. Para definir los puntos máximos y mínimos se realizaran los siguientes procedimientos:

1. Establecer los puntos máximos y mínimos que la empresa debe tener a través el conocimiento que la gerencia tiene sobre las necesidades de abastecimiento de bienes y las ventas de periodos anteriores de para satisfacer la demanda, tomando en cuenta:
 - Pp: Punto de pedido
 - Tr: tiempo de reposición de inventario
 - Cp: Consumo medio diario
 - Cmx: Consumo máximo diario
 - Cmn: Consumo mínimo diario
 - Emx: Existencia máxima
 - Emn: Existencia mínima (inventario de seguridad)
 - CP: Cantidad de pedido
 - E: Existencia actual
2. Para establecer los puntos máximos y mínimos se aplicaran las siguientes formulas:

$$Emn = Cmn \times Tr$$

$$Pp = (Cp \times Tr) + Emn$$

$$Emx = (Cmx \times Tr) + Emn$$

$$CP = Emx - E$$

3. Revisar semanalmente los niveles de inventario de cada tipo de productos.
4. Cuando el stock de inventario disminuya por debajo del stock mínimo, el encargado de bodega notificara a la gerencia una solicitud de pedido que será analizada para aprovisionar las bodegas.
5. Al hacer la revisión de inventario se ordenara la diferencia entre el máximo y la existencia total.
6. En casos especiales se colocaran pedidos fuera de la fecha de revisión de inventario, cuando exista una sobredemanda o la existencia llegue al punto mínimo antes de la revisión.
7. La gerencia se encarga de verificar cuales fueron los stock máximos y mínimos que se establecieron en bodega para cada tipo de productos mediante las ventas de años anteriores tanto al crédito como al contado.

❖ Establecimiento de Cantidad Económico de Pedido

Uno de los instrumentos más elaborados para determinar la cantidad económica de pedido óptimo de un artículo de inventario es el modelo básico de cantidad económica de pedido. Este modelo se utiliza para controlar los productos de la empresa, pues toma en consideración diversos costos operacionales y financieros, determina la cantidad económica de pedido que minimiza los costos de inventario total. Los costos a tomar en cuenta son los costos de pedidos que incluyen los gastos administrativos, fletes y otros, y los costos de mantenimiento de inventarios que incluyen costos de almacenaje, de deterioro, de obsolescencia, de oportunidad, entre otros. Los procedimientos a realizar serán los siguientes:

1. Calcular la cantidad económica de pedido dando como resultado las unidades que se requerirán para la venta, a partir de la fórmula siguiente:

$$LEP = \sqrt{\frac{2Da * Co}{Cu * Cm}}$$

Donde;

LEP = Lote Económico de Pedido

Da = Demanda Anual Requerida.

Cm = Costo de Mantenimiento

Cu = Costo Unitario

Co = Costo de Ordenar.

2. Luego se calculara el número óptimo de pedidos mediante la siguiente fórmula:

$$N = \sqrt{\frac{It * Cm}{2Co}}$$

Donde;

N= Numero Optimo de Pedidos

It = Importe total en moneda local del consumo anual (2Da)

3. Luego de determinar el lote económico de pedidos es necesario determinar los puntos de reorden, que es el nivel de existencias en el que se debe colocar un nuevo pedido de mercancías, utilizando la siguiente fórmula:

$$PRP = Ce * Tr + Ic$$

Donde;

PRP = Punto de Renovación de Pedidos.

Ce = Consumo de existencias por unidad de tiempo.

Tr = Tiempo de Reposición.

Is = Inventario de Seguridad.

Por la variedad de productos que se comercializan en Súper Tienda Raquelita resulta difícil implementar esta herramienta, por lo que se deben seleccionar los productos más importantes a los que se aplicara la herramienta.

❖ Creación de orden de compra.

La orden de compra es un documento que emite el comprador para pedir mercaderías al vendedor, indicando cantidad, detalle, precio, condiciones de pago, entre otras cosas. En Súper Tienda Raquelita se aplicara mediante los siguientes procedimientos:

1. Mediante revisión de niveles de stock de inventarios y cotejamiento de documentos de bodegas, se determina la necesidad de inventarios para la venta.
2. Se extiende solicitud de pedido, mediante el cual el encargado de realizar las compras, toma conocimiento de las necesidades de abastecimiento de bienes que tiene la empresa. **(Ver anexo n°5)**
3. El encargado evalúa la solicitud de pedido, evaluando cantidad, tipo de inventario y fecha límite de entrega a bodegas.
4. El gerente solicita cotizaciones a los proveedores, negociando con ellos algún tipo de descuentos o condiciones que beneficien las operaciones y finanzas de la empresa.
5. Se crea el formulario de orden de compra, donde se describirá el nombre de proveedores, tipo de producto, cantidad, costo y condiciones de pago establecidas en la negociación. **(Ver anexo n°6)**

❖ **Análisis y Selección de Proveedores.**

Un proveedor es una persona o empresa que abastece a otra con existencias, los cuales serán transformados para venderlos posteriormente o directamente se compran para su venta. Para la selección de proveedores se debe evaluar las condiciones de todos los candidatos y seleccionar aquella que traiga mayores beneficios a la empresa. Para este proceso se deben realizar los siguientes procedimientos:

1. Revisar los registros de productos asegurándose que en cada una se encuentre el nombre de más de un proveedor.
2. Revisar el registro de proveedores con los que se ha realizado negociaciones de compra, para ampliar las opciones. **(Ver anexo n°7)**
3. Una vez se ha confeccionado la lista de posibles proveedores se inicia el contacto directo para solicitarles la información requerida. Puede ser que se requieran catálogos y cotizaciones de compras.
4. Realizar un cuadro comparativo de las condiciones ofrecidas por cada proveedor.
5. Los criterios que se tomaran en cuenta para seleccionar un proveedor son:
 - Precio de los productos teniendo en cuenta la calidad.
 - Calidad del producto
 - Calidad del servicio ofrecido por el proveedor
 - Plazos de entrega
 - Descuentos ofrecidos por volúmenes
 - Negociación, forma y plazos de pago
6. Se selecciona a los proveedores que ofrezcan mejores condiciones.
7. Se revisa la disponibilidad de efectivo de la empresa, para luego efectuar la compra.

❖ Control de Órdenes de Compra

Es de vital importancia tener un control sobre las órdenes de compra, ya que a través de ellas se controla la mercadería en tránsito, se confirman los pedidos realizados y se monitorea el pago a proveedores. Para ello debe tomarse en cuenta los siguientes procedimientos:

1. Una vez realizadas las órdenes de compra, se tendrá que revisar en los archivos su estado; que puede ser una orden en proceso, una ya efectuada o pendiente de pago.
2. Revisar el número de la orden de compra efectuada.
3. Revisar las fechas de pago a proveedores y comunicar al gerente las órdenes que se encuentran cerca de la fecha establecida en la negociación.
4. Revisar las órdenes que están pendientes de entrega y comunicarse con los proveedores para confirmar la fecha en que se entregara productos.
5. Revisar las órdenes ya entregadas, verificando la ubicación y condición actual de dichos productos.

❖ **Recepción de Productos**

El almacenamiento es una parte de la logística que incluye las actividades relacionadas con el almacén; en concreto, guardar y custodiar las existencias. Se debe tener mucho cuidado en este proceso, ya que aquí se controla la cantidad de producto que entra a la empresa y su condición, los procedimientos a desarrollar son los siguientes:

1. Monitorear la fecha y hora en que llegara el proveedor, para preparar los estantes en que se ubicaran los productos.
2. Revisar la documentación presentada por el proveedor
3. Cotejar los ítems solicitados en la orden de compra versus ítems detallados en facturas, revisando cantidades y precios.
4. Se verifica que los productos en físico sean los mismos que se reflejan en los documentos.
5. Cuando el proveedor traiga productos en condiciones no óptimas para el negocio se hará devolución de productos, solicitándole su reposición.
6. Luego se procede a la recepción de los productos.
7. Se elabora formato de ingreso a inventario a través del kardex, ingresando las cantidades recibidas.**(Ver anexo n°8)**
8. Toda la mercadería recibida debe ser colocada y clasificada en los estantes destinados para ello.
9. Se realiza una revisión más detallada de la calidad de los productos, verificando peso y fecha de caducidad.

❖ **Establecimiento de Parámetros Para la Toma Física de Inventarios**

La toma física del inventario es una herramienta que ayuda a constatar la existencia o presencia real de los productos e insumos almacenados, apreciar su estado de conservación y condiciones de seguridad. Para esto es necesario el establecimiento de parámetros, los cuales se describen a continuación:

1. Establecer periodos para el levantamiento de la toma física de inventarios, tomando en cuenta que estos periodos deben de ser cortos para efectos de obtener un mayor control.
2. Establecer el método para realizar la toma física de inventarios por proveedores y por tipo de producto el cual se realizara sorteado.
3. Ya que no se poseen registros de inventarios se verificaran las existencias de todos los productos en un periodo de tiempo determinado.
4. Se debe guardar con sigilo el periodo que se establezca para la realización de la toma física de inventario, así como también el procedimiento para la selección, según proveedor y tipo de producto, con el objetivo de que no se pierda el fin primordial de la realización del inventario como factor sorpresa.
5. Preparar registro de existencias por productos y dárselo a la persona que hará el levantamiento de inventario.

Realización de la Toma Física de Inventarios

De acuerdo a los parámetros establecidos para la toma física de inventarios se deben aplicar los procedimientos siguientes:

1. Designar responsables para la toma física de los inventarios que estarán compuestos por dos personas, una que conozca los bienes e identifique su ubicación y otra persona que se encargue de contar e incorporar los datos.
2. Preparación del formato en el cual se relacionara los bienes a inventariar, el cual contendrá: la descripción del bien, última compra, existencias en registros, existencias físicas, diferencias. **(Ver anexo n°9)**
3. Ordenar, clasificar, identificar y separar los artículos, con el propósito de facilitar el conteo e identificación en la realización del inventario.
4. Emitir el listado de los productos a los que se le realizara la toma física de inventarios y su existencia en kardex, lo que facilitara el procedimiento.
5. Supervisar los conteos y coordinar la aclaración de las diferencias, controlar los movimientos de los artículos durante los conteos.
6. Corte de movimientos del almacén. Considerando la última entrada y salida de los bienes en forma física y documental.
7. Iniciar el conteo, el cual se realizara por pareja donde uno toma nota y otro contara los artículos, verificando su estado actual de funcionalidad, anotando en el listado la existencia de cada artículo.
8. Confrontar los resultados contra el registro de existencias de inventarios obtenido de los kardex.
9. Si se encuentran diferencias, realizar un nuevo conteo en esos productos e identificar la causa de las diferencias.

❖ **Ajuste a las Variaciones.**

Luego de aplicar los parámetros de la toma física de inventarios se realizaran ajuste de acuerdo a los resultados obtenidos:

1. Realizar ajustes a los faltantes de inventarios.
2. Si la diferencia es un sobrante se ajusta dando ingreso de la mercadería a bodega.
3. Si la diferencia es un faltante se definen procedimientos de investigación para las diferencias: error de clasificación, error de localización, duplicidad de información.
4. Determinación de responsables.
5. Al definir responsables proceder a realizar descuentos en planilla.
6. De no encontrarse responsables se realiza ajuste a los registros.

❖ **Salida de productos.**

En el manejo del inventario se debe controlar la salida de los productos, ya sea cuando estos son vendidos o retirados del inventario por mal estado. Para esto se debe considerar lo siguiente:

1. Al realizar la venta el vendedor debe registrar en el kardex los productos que salen.
2. Elaborar el documento de ventas que soportara la salida de inventario.
3. El cajero deberá confirmar que los productos descritos en la factura sean los mismos físicamente.
4. Revisar la calidad de los productos antes de ser vendidos.
5. Verificar semanalmente el estado de los productos y sacar del inventario los productos vencidos o en mal estado.

❖ **Valuación de Inventarios**

La valuación de inventarios es el proceso en que se selecciona y se aplica una base específica para valorar los inventarios en términos monetarios. Los métodos más utilizados son el Costo Promedio, Primeras Entradas Primeras Salidas y Ultimas Entradas Primeras Salidas. En la empresa se aplicara la siguiente metodología:

1. El método de valuación de inventario utilizado será el de costo promedio.
2. Verificar el promedio ponderado del costo de las unidades en existencias al principio de un periodo.
3. Verificar el costo de las unidades compradas durante el periodo.
4. El promedio debe ser calculado sobre una base periódica o al ser recibida cada compra.
5. Se divide el costo total de las mercancías disponibles en el almacén para la venta entre el número de unidades disponibles para la venta.

❖ **Plan De Capacitación**

❖ **Introducción**

En nuestro país hoy en día la capacitación del recurso humano es la respuesta a la necesidad que tienen muchos de las empresas de contar con un personal calificado y productivo, y para esto es necesario una herramienta que ayude al fortalecimiento de las actividades laborales, al comportamiento de las personas y al mismo tiempo el trato que se les da a los usuarios. La Súper Tienda Raquelita sabe que de la labor que desempeña su personal depende el éxito o fracaso de su gestión. Por esta razón la empresa requiere del Diseño de un Plan de Capacitación que se oriente a las necesidades de sus clientes.

Retomando lo antes expuesto se toma a bien elaborar el presente Plan de Capacitación para los empleados de la Súper Tienda Raquelita con el fin de contribuir al fortalecimiento del servicio al cliente que se brinda, diseñado de tal manera para que los usuarios perciban los cambios y la mejora continua a la que día a día la empresa debe enfrentarse. Distribuyendo dicha capacitación en diferentes módulos que contaran con temáticas de valiosa importancia para los empleados en el desarrollo de sus actividades.

Se determinan los objetivos de dicho plan así como la importancia de este, se determinara el contenido del plan en sus diferentes temáticas a impartir, por lo que también se especificara y detallara el temario con el que se desarrollara cada módulo.

En el presente plan se establece la metodología, así como la propuesta de cómo implementar dichas actividades, definiendo un presupuesto de recursos materiales para dicho plan así como las correspondientes recomendaciones para la ejecución de este.

❖ **Objetivos del Plan de Capacitación**

❖ **Objetivo General**

Diseñar un Plan de capacitación con el fin de reforzar la calidad del servicio y el desempeño de los empleados en Súper Tienda Raquelita del Municipio de San Miguel.

❖ **Objetivos Específicos**

- Identificar las necesidades específicas de capacitación que permitan definir los objetivos del Plan.
- Proporcionar un plan para la evaluación de cada uno de los módulos.
- Presentar la programación del contenido de cada uno de los eventos, cronogramas así como presupuestos del mismo.

❖ **Importancia**

El plan de capacitación para la Súper Tienda Raquelita, se ha diseñado en base a necesidades de capacitación de los empleados de la empresa y algunos problemas detectados en el proceso de la investigación realizada respecto a la prestación de los servicios que esta ofrece, por tanto, la importancia de dicho plan radica en que constituye una herramienta fundamental para mejorar el desempeño, con el fin de preparar y proporcionarles a los empleados conocimientos, habilidades y las actitudes, orientadas al fortalecimiento del servicio.

❖ **Enfoque De Necesidades Específicas**

El primer paso para capacitar es determinar las necesidades de capacitación. Generalmente se basan en la descripción del puesto así como actividades que se realizan en la empresa. En el caso de la Súper Tienda Raquelita no ha sido la excepción, ya que las características del puesto, aparte de la observación directa y una pequeña investigación exploratoria servirán para tener un parámetro de porqué y sobre qué tópicos capacitar al personal.

Los empleados que laboran en las diferentes áreas de la empresa necesitan que se les refuerce con capacitaciones que vayan orientadas al proceso administrativo, así como capacitaciones generales acerca de servicio al cliente, motivación, relaciones interpersonales, liderazgo y toma de decisiones; con las cuales estarían logrando brindar un mejor servicio a los usuarios y adquirir los conocimientos, habilidades y actitudes que su puesto exige. La capacitación será en pro de mejorar las habilidades y conocimientos de los empleados de la empresa, haciendo énfasis en puntos que llaman la atención según la investigación exploratoria, así como la observación directa hecha a cada una de las áreas que conforman la empresa, como son atención al cliente, trabajo en equipo y relaciones interpersonales. La capacitación resulta práctica y breve, y es con la que se puede reforzar la calidad en el servicio de manera más inmediata por lo que resulta de alto impacto en los usuarios.

❖ **Determinación del Contenido del Plan**

El contenido es sobre los temas de relevancia que han sido planteados anteriormente como lo son: servicio al cliente, proceso administrativo, trabajo en equipo, relaciones interpersonales, liderazgo y toma de decisiones, y se desarrolla a través de módulos que contienen los elementos teóricos necesarios combinados con el estudio de casos prácticos que contribuyen a conocer la reacción del empleado ante las circunstancias hipotéticas planteadas.

❖ **Descripción Modular del Plan de Capacitación**

El plan de capacitación se presenta en seis módulos, los que se combinan con el desarrollo de la ponencia, a cargo de un facilitador y a la vez el estudio de casos prácticos con la finalidad de reforzar los conocimientos proporcionados en cada uno de ellos, cuyos contenidos se detallan a continuación:

❖ **Servicio al Cliente.**

Este módulo contiene el concepto, importancia y la finalidad del servicio al cliente, las clases de servicio, cómo brindar un buen servicio, la satisfacción de los clientes, cómo cuidar y conservar a los clientes, servicio con calidad al usuario, gestión eficaz del tiempo.

❖ **Autoestima.**

En este módulo los participantes podrán aprender acerca del desarrollo del proceso administrativo de forma detallada, y definiendo cada una de las etapas de dicho proceso dentro de la empresa como son la planeación, organización, dirección y control y lo que estos lo conforman.

❖ **Trabajo en Equipo.**

En este módulo se incluye concepto e importancia del trabajo en equipo, características del trabajo en equipo, formación de equipos, condiciones que deben reunir los miembros del equipo, desarrollando equipos, técnicas de trabajo en equipo, las ventajas del trabajo en equipo, estrategias que fomentan el trabajo en equipo, ¿por qué fallan los equipos? Y el trabajo en equipo en las organizaciones actuales.

❖ **Relaciones Interpersonales.**

Este contiene, el concepto, importancia y finalidad de las relaciones interpersonales, comunicación en las relaciones interpersonales, relaciones interpersonales y trabajo en equipo, como relacionarse mejor en el área de trabajo.

❖ **Liderazgo.**

Contiene el concepto, características e importancia del liderazgo, antecedentes sobre el liderazgo, tipos de líder, tipología de liderazgo, teorías de liderazgo, el líder como función dentro de la organización, el poder del liderazgo, como ser líder en mi grupo social.

❖ **Toma de Decisiones.**

En este se verá, el concepto y la importancia de la toma de decisiones, principios básicos para la toma de decisiones, el contexto para la toma de decisiones, el proceso de la toma de decisiones, toma de decisiones grupales, barreras para la toma de decisiones, cómo saber si mi decisión fue acertada.

Módulos de Plan de Capacitación

Contenido del Módulo I

Nombre Del Módulo I: Servicio Al Cliente	Día: Sábado Hora: De 1:00 a.m. a 4:00 pm Duración : 8 Horas
Objetivo: Proporcionar a los empleados los fundamentos teóricos básicos acerca de servicio al cliente, para que al finalizar el módulo sean capaces de aplicarlos correctamente	
Temario: <ul style="list-style-type: none">▪ Concepto de servicio al cliente▪ Importancia y la finalidad del servicio al cliente▪ Las clases de servicio▪ Cómo brindar un buen servicio▪ La satisfacción de los clientes▪ Cómo cuidar y conservar a los clientes▪ Servicio con calidad al usuario▪ Gestión eficaz del tiempo.	
Dirigido a los empleados de la Súper Tienda Raquelita, departamento de San Miguel	
Impartido Por: Miguel Ángel Reyes Reyes.	

Contenido del Módulo II

Nombre Del Módulo II: El Proceso Administrativo	Día: Sábado Hora: De 1:00 p.m. a 4:00 Pm DURACION : 8 Horas
Objetivo: Desarrollar el proceso administrativo en cada una de las etapas permitiéndoles a los empleados su comprensión y conocimiento en el desarrollo de sus actividades.	
Contenido: PLANEACIÓN - Objetivos ORGANIZACIÓN - Estructura Organizativa - Funciones DIRECCION - Motivación - Comunicación y Supervisión CONTROL - Establecimiento de estándares: - Medición de resultados. - Retroalimentación	
Dirigido a los empleados de la Súper Tienda Raquelita, departamento de San Miguel	
Responsable: Carlos Manuel Aguirre Zelaya	

Contenido del Módulo III

Nombre Del Módulo: Trabajo En Equipo.	Día: Sábado Hora: De 1:00 pm a 4:00 pm Duración : 8 Horas
Objetivo: Proporcionar al empleado de la empresa Súper Tienda Raquelita información y nociones acerca del trabajo en equipo, con el objeto que éste pueda aplicar estos conceptos y trabaje en colaboración con sus compañeros en grupos de trabajo eficientes.	
Temario: <ul style="list-style-type: none">▪ Concepto e importancia del trabajo en equipo.▪ Características del trabajo en equipo.▪ Condiciones que deben reunir los miembros del equipo.▪ Desarrollando equipos.▪ Técnicas de trabajo en equipo.▪ Estrategias que fomentan el trabajo en equipo.▪ ¿Por qué fallan los equipos?▪ El trabajo en equipo en las organizaciones actuales.	
Dirigido a los empleados de la Súper Tienda Raquelita, departamento de San Miguel.	
Responsable: Paula Lisseth Viera Romero	

Contenido del Módulo IV

Nombre Del Módulo IV: Relaciones Interpersonales	Día: Sábado Hora: De 1:00 pm a 4:00 pm Duración : 8 Horas
Objetivo: Crear conocimiento en los trabajadores de la empresa acerca de las relaciones interpersonales y su importancia para la convivencia armoniosa en el trabajo, para que traiga como consecuencia una mejora en las relaciones entre los trabajadores y en el clima laboral.	
Temario: <ul style="list-style-type: none">▪ Concepto importancia y finalidad de las relaciones interpersonales▪ Comunicación en las relaciones interpersonales▪ Relaciones interpersonales y trabajo en equipo▪ Como relacionarse mejor en el área de trabajo	
Dirigido a los empleados de la Súper Tienda Raquelita, departamento de San Miguel	
Responsable: Paula Lisseth Viera Romero	

Contenido del Módulo V

Nombre Del Módulo: Liderazgo	Día: Sábado Hora: De 1:00 pm. A 4:00 pm Duración: 8 Horas
Objetivo: Proporcionar a los empleados los conceptos fundamentales sobre el liderazgo, con el objeto que se puedan asimilar y se formen empleados con características y cualidades de líderes.	
Temario: <ul style="list-style-type: none">▪ Concepto, características e importancia del liderazgo▪ Antecedentes sobre el liderazgo tipos de líder▪ Tipología de liderazgo▪ Teorías de liderazgo▪ El líder como función dentro de la organización▪ El poder del liderazgo▪ Como ser líder en mi grupo social	
Dirigido a los empleados de la Súper Tienda Raquelita, departamento de San Miguel	
Responsable: Miguel Ángel Reyes Reyes	

Contenido del Módulo VI

Nombre Del Módulo VI: Toma de Decisiones	Día: Sábado Hora: De 8:00 p.m. A 12:00 p.m Duración : 8 Horas
Objetivo: Que los empleados comprendan la importancia de la toma de decisiones adecuada para resolver problemas que se presenten en la empresa.	
Temario: <ul style="list-style-type: none">▪ Concepto y la importancia de la toma de decisiones▪ Principios básicos para la toma de decisiones▪ El contexto para la toma de decisiones▪ El proceso de la toma de decisiones▪ Toma de decisiones grupales▪ Barreras para la toma de decisiones▪ Cómo saber si mi decisión fue acertada.	
Dirigido a los empleados de la Súper Tienda Raquelita, departamento de San Miguel	
Responsable: Carlos Manuel Aguirre Zelaya	

❖ **Metodología**

Para el desarrollo de cada uno de los módulos se va a utilizar una metodología activa-participativa, que involucre interacción con los empleados que estén siendo capacitados para que esto refuerce su confianza y los conocimientos sean asimilados de una mejor manera; del mismo modo expositiva al momento que el facilitador, que sería uno de los encargados del área de recursos humanos desarrolle el tema, pues este deberá dejar claro en su ponencia las dudas y puntos clave de cada módulo.

❖ **Propuesta de Implementación del Plan de Capacitación Actividades**

Para llevar a cabo el Plan de capacitación, se efectúa una serie de actividades que a continuación se detallan:

El gerente deberá presentar un documento por escrito a sus empleados, con el contenido de los módulos, la programación y la descripción modular, y que éste deberá confirmar la participación de los empleados al evento. Para invitar a los empleados al evento el Gerente convoca a reunión de empleados y les proporciona la notificación por escrito al evento éstos deberán asistir a las capacitaciones ya que se tomará nota de la asistencia, El facilitador y el asistente serán los responsables de la introducción a cada módulo todos los días del evento. El día que comience un módulo, el facilitador se encargará de llevar a cabo una dinámica de grupo entre los participantes, luego de terminada la introducción. Posteriormente el asistente procederá hacer un pre-examen a los participantes acerca del tema en estudio y luego procederá a impartir los temas de la capacitación.

A media jornada, durante el tiempo del receso, el facilitador deberá asegurarse que cada participante, el asistente y su persona tengan su refrigerio correspondiente. Una vez finalizado el receso, el facilitador deberá seguir impartiendo los temas, y al final de cada módulo los participantes resolverán un caso práctico relacionado con el tema en estudio, el cuál debe ser cada vez más complejo.

Al final del último día del evento, se harán dos evaluaciones: del facilitador a los participantes y de los participantes a la capacitación. Seguidamente se realizará la clausura iniciando con palabras de felicitación a los participantes y luego se procederá a la entrega de los diplomas.

❖ **Presupuesto.**

En la etapa de la planeación también resulta necesario calcular todos los costos el cuales se incurrirá al ejecutar el plan de capacitación. Para lo que se tienen que tomar a consideración, tanto los recursos humanos como materiales necesarios para llevarlo a cabo. A continuación se especifica el personal involucrado en dicha capacitación y los demás recursos necesarios:

❖ **Honorarios** (en caso que se decida contratar a un capacitador)

❖ **Materiales y papelería:**

Plumones, Lápices, Papel, Lapiceros, Folders, Folletos, Fasteners, Perforador, Diplomas.

❖ **Gastos de logística:**

Alquiler de local, Alquiler de equipo audiovisual y Refrigerio

❖ **Gastos imprevistos:**

Considerando un incremento a la sumatoria de gastos en recursos humanos, materiales y otros gastos, se hace necesario aplicar el 15% de éstos, por gastos adicionales.

❖ **Presupuesto General del Plan de Capacitación de la Súper Tienda Raquelita.**

Módulos	Gastos por Papelería	Gastos por Logística	Refrigerio	Honorarios	Subtotal	Gastos Imprevistos	Total
Atención al Cliente	\$20	\$40	\$15	\$50	\$125	\$20	\$145
Proceso Administrativo	\$30	\$45	\$15	\$50	\$140	\$20	\$160
Trabajo en Equipo	\$25	\$40	\$15	\$50	\$130	\$20	\$150
Relaciones Interpersonales	\$20	\$40	\$15	\$50	\$125	\$20	\$145
Liderazgo	\$20	\$40	\$15	\$50	\$125	\$20	\$145
Toma de Decisiones	\$25	40	\$15	\$50	130	\$20	\$150

Cronograma

Actividad	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7
Diagnóstico de las necesidades de capacitación	■						
Establecimiento de objetivos	■						
Selección de estrategias de capacitación		■					
Diseño de módulos temáticos		■					
Elaboración de Presupuesto		■					
ORGANIZACIÓN DEL PROGRAMA		■					
Def. de la estructura org. de la unidad de capacitación		■					
Selección y contratación de facilitadores		■					
Integración de recursos materiales y humanos			■				
Formación de grupos			■				
EJECUCIÓN DEL PROGRAMA			■				
MODULO I : Servicio al Cliente			■	■			
MODULO II : Proceso Administrativo				■	■		
MODULO III: Trabajo en Equipo					■	■	
MODULO IV: Relaciones Interpersonales						■	■
MODULO V : Liderazgo							■
MODULO VI : Toma de Decisiones							■
CONTROL DEL PROGRAMA							
Evaluación del curso				■	■	■	■

❖ **Descripción del Perfil del Coordinador, facilitador y colaboradores.**

Se recomienda que los encargados de conducir el Programa de Capacitación, posean un perfil cercano al siguiente:

- Ser profesionales con una formación académica en las áreas de las ciencias económicas y/o otras ciencias relacionadas a la temática a impartir.
- Conocimiento comprobado acerca de Recursos Humanos
- Manejar técnicas e instrumentos de transferencia de conocimientos y de dinámica de procesos grupales.
- Estar familiarizados con los conceptos de desarrollo humano.

❖ **Integración de Recursos materiales.**

Dadas las características del presente Plan de Capacitación, no se requerirá de grandes inversiones; pero si de todos aquellos recursos materiales necesarios para su puesta en marcha, con el objeto de garantizar la efectividad del programa dotándolo de condiciones materiales adecuadas. Durante el desarrollo de las actividades de capacitación se utilizarán diferentes recursos materiales que faciliten al instructor desarrollar el plan de capacitación y que sirvan de ayuda a los participantes a comprender el contenido.

Dentro estos están:

- **Bibliográficos:** ya que permiten al participante tener por escrito el contenido de la capacitación recibida. Entre ellos se encuentran folletos, boletines, revistas, etc.
- **Medios audiovisuales:** éstos facilitan el proceso de enseñanza y ayudan al instructor a desarrollar el contenido de manera más práctica. Entre los más usados están: pizarrón, retroproyector, etc.

- **Materiales didácticos:** necesarios para el desarrollo de los cursos dentro de los que se utilizarán están: fotocopias, folletos, plumones para pizarrón, transparencias, papel bond (tamaños carta y oficio), lápices y bolígrafos y Diplomas de Participación.
- **Servicios de logística:** en los cuales están refrigerios, renta de local y otros imprevistos.

❖ **Integración del Recurso Humano.**

Dentro de los recursos humanos que intervendrán en el desarrollo del Plan de Capacitación, están los siguientes:

- **Un coordinador,** que es la persona como su nombre lo indica encargada de coordinar el plan de capacitación, teniendo a su cargo el control de la actividad y vigilancia de que todo se esté llevando según lo planeado y es quien supervisa que todos los involucrados en la capacitación realicen su función de manera adecuada.
- **Facilitador,** el cual será facilitador externo, encargado de impartir los conocimientos teóricos y prácticos a los participantes de acuerdo al contenido programado en los seis módulos del Plan de Capacitación. Los facilitadores deben ser personas profesionales y tener conocimientos en el área de desarrollo asignada, facilidad para las relaciones humanas, y facilidad para exponer. Se deberá reunir información pertinente al módulo correspondiente a impartir para que pueda ser utilizada cuando se desarrollen. De tal forma se tendrá un facilitador que desarrolle cada uno de los siguientes módulos: Servicio al Cliente, Proceso Administrativo, Trabajo en Equipo, Relaciones Interpersonales, Liderazgo y Toma de Decisiones.

- **Los participantes**, que son el elemento humano a quien va dirigido el esfuerzo del plan de capacitación.

❖ **Recomendaciones Para La Ejecución del plan de Capacitación.**

A fin de darle solución a los problemas detectados en el diagnóstico de necesidades de capacitación, es recomendable en el momento de capacitar y desarrollar los diferentes módulos, que los contenidos se vayan aplicando en la práctica en función de la realidad de la empresa.

- Se debe realizar un diagnóstico de aptitudes y habilidades tres meses después de haber recibido la capacitación para verificar si ha habido un cambio de conducta y de conocimientos.
- Darle continuidad a los cursos de capacitación, mediante la evaluación del impacto que éstos tengan dentro de la organización, en esa medida se podrá evaluar si la capacitación fue dirigida a solucionar un problema o a satisfacer una necesidad.
- Los contenidos a desarrollar en cada módulo deberán transformarse en conocimientos o instrumentos concretos que permitan a la empresa volverse más eficiente y por ende, más competitiva en el mercado.

BIBLIOGRAFIA.

- García Martínez, Much Galindo, Fundamentos de Administración, Editorial Trillas, Quinta Edición, México
- Horngren, Charles T., Contabilidad Administrativa, Editorial Pearson Decimotercera Edición, México, 2006.
- Patz, Alan L., Control Administrativo y Sistema de Toma de Decisiones, Editorial Limusa, Primera Edición, México 1982.
- Rojas Soriano, Raúl, Guía Para Realizar Investigaciones Sociales, Cuarenta Edición, Editorial P.Y.V
- Stephen Robbins, Fundamentos de Administración, Octava Edición, Editorial Prentice Hall, Inc, México.

ANEXOS

ANEXO N° 1

Matriz de congruencias.

Formulación del problema: ¿En qué medida un control administrativo permitirá lograr un mejor desempeño organizacional a Súper Tienda Raquelita de la ciudad de San Miguel?

Hipótesis General

Objetivos	Hipótesis	Variables	Indicadores
Elaborar un control administrativo que permita lograr un mejor desempeño organizacional a Súper Tienda Raquelita de la ciudad de San Miguel.	La creación de un control administrativo permitiría lograr un mejor desempeño organizacional a Súper Tienda Raquelita de la ciudad de San Miguel.	Variable independiente. Control Administrativo.	<ul style="list-style-type: none"> • Control • Control interno • Etapas para el diseño de sistema de control • Desarrollo de mediciones del desempeño
		Variable dependiente. Rentabilidad	<ul style="list-style-type: none"> • Rendimiento • Eficiencia • Eficacia • Productividad • Desarrollo organizacional

Hipótesis Específicas.

Determinar una planeación que logre la eficiente toma de decisiones en la Súper Tienda Raquelita de la ciudad de San Miguel.	El diseño de una planeación adecuada lograra la eficiente toma de decisiones en la Súper Tienda Raquelita de la ciudad de San Miguel.	Variable independiente. Planeación	<ul style="list-style-type: none"> • Planes • Objetivos organizacionales • Fijación de Metas • Estrategias • Políticas • Presupuesto • Pronósticos
		Variable dependiente. Eficiencia en la toma de decisiones.	<ul style="list-style-type: none"> • Estilo de toma de decisiones. • Ejecución de programas

Diseñar una organización que permita la coordinación y ordenamiento de las operaciones de la Súper Tienda Raquelita de la ciudad de San Miguel.	El diseño de una organización permitirá la coordinación y ordenamiento de la Súper Tienda Raquelita de la ciudad de San Miguel.	Variable independiente. Organización.	<ul style="list-style-type: none"> • División del trabajo • Unidad de mando • Jerarquización • Departamentalización • Organigrama • Descripción de puestos • Manuales Administrativos • Clima laboral • Cultura organizacional
		Variable dependiente. Coordinación y ordenamiento.	<ul style="list-style-type: none"> • Delegación en la toma de decisiones • Flujo de procesos • Implementación • Desempeño
Definir una dirección que proporcione una mejor ejecución y coordinación de los recursos humanos en la Súper Tienda Raquelita de la ciudad de San Miguel.	La definición de una dirección proporcionara una mejor ejecución y coordinación de los recursos humanos en la Súper Tienda Raquelita de la ciudad de San Miguel.	Variable independiente. Dirección.	<ul style="list-style-type: none"> • Supervisión • Comunicación • Liderazgo • Motivación • Integración • Inducción • Capacitación
		Variable dependiente. Ejecución y coordinación de recursos humanos.	<ul style="list-style-type: none"> • Satisfacción laboral • Cooperación • Solución de conflictos • Desarrollo de competencias • Integridad de comunicación

Establecer un control de inventarios para garantizar la generación de información confiable y oportuna de la Súper Tienda Raquelita de la ciudad de San Miguel.	El establecimiento de un control de inventarios garantizara la generación de información confiable y oportuna en la Súper Tienda Raquelita de la ciudad de San Miguel.	Variable independiente. Control de inventarios.	<ul style="list-style-type: none"> • Control de calidad • Control de producción • Control de costos • Control de mercadotecnia • Centro de costos • Orden de compra • Cantidad económica de pedido • Métodos control de inventarios • Herramientas de control
		Variable dependiente. Información confiable y oportuna.	<ul style="list-style-type: none"> • Sistemas de información • Informe • Vigilar y reportar los resultados • Diagnostico

ANEXO N°3

FICHA PERSONAL

FOTO

1. DATOS PERSONALES

APELLIDO PATERNO		APELLIDO MATERNO		NOMBRES					
FECHA DE NACIMIENTO		MUNICIPIO		DEPARTAMENTO		PAIS			
DOMICILIO:			TELEFONO:						
ESTADO CIVIL:		SOLTERO		CASADO		VIUDO		CONVIVIENTE	

1. DATOS FAMILIARES (CONYUGE, HIJOS Y DEPENDIENTES)

NOMBRES	PARENTESCO	EDAD	FECHA DE NACIMIENTO

2. EDUCACION Y FORMACION ACADEMICA

EDUCACION BASICA			
EDUCACION MEDIA			
EDUCACION SUPERIOR			

3. EXPERIENCIA LABORAL

CARGO	EMPRESA	TIEMPO LABORADO	MOTIVO DE RETIRO

4. CAPACITACION Y DESARROLLO

EVENTO	INSTITUCION	PERIODO	DURACION

5. MERITOS Y DEMERITOS

DOCUMENTO	FECHA	MOTIVO/SANCION	

ANEXO N°4

CONTROL DE ASISTENCIAS

TURNO:

FECHA:

N°	APELLIDOS Y NOMBRES	HORA INGRESO	FIRMA	HORA SALIDA	FIRMA
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					
8					
9					
10					
11					
12					
13					
14					
15					
16					
17					
18					
19					
20					
21					

FIRMA Y SELLO

JEFE

ANEXO N° 5

Formulario N° 1. Solicitud de Pedido

N° ____

SUPER TIENDA “RAQUELITA”

SOLICITUD DE PEDIDO

NIVEL MAXIMO	NIVEL ACTUAL	CANTIDAD REQUERIDA

TOTAL DE UNIDADES _____

NOMBRE DEL SOLICITANTE _____

ANEXO N°6

Formulario N° 2. Orden de Compra

SUPER TIENDA "RAQUELITA"
Col. Ciudad Jardín, calle los Naranjos #1302, San Miguel.

O.C. N° _____

ORDEN DE COMPRA

PROVEEDORES _____ **FECHA DEL PERIODO** _____

FECHA DE PAGO _____
TERMINOS DE LA ENTREGA _____ **TERMINOS DE PAGO** _____

CANTIDAD	NUMERO DE CATALOGO	DESCRIPCION	PRECIO UNITARIO	TOTAL

APROBADO POR _____

COSTO TOTAL _____

ANEXO N°7

Formulario N° 3 Registro de Proveedores

Registro de Proveedores	Código _____
Nombre _____	
Dirección _____	
Departamento _____	Municipio _____
Teléfono _____	Fax _____
E-Mail _____	
Artículos	
Descuento Comercial _____	Descuento por Pronto Pago _____
Forma de Pago _____	Plazo de Entrega _____
Observaciones	

Glosario.

Control de Inventarios: Es el conjunto de actividades y técnicas utilizadas para mantener la cantidad de artículos (materiales, materias primas, producto en proceso y producto terminado) en el nivel deseado tal que ni el costo ni la probabilidad de faltante sean de una magnitud significativa.

Coordinación de Recursos Humanos: es el que está dirigido por el sistema administrativo con el fin de alcanzar los objetivos organizacionales. Lo integran las personas que trabajan en la organización las cuales poseen habilidades y conocimientos acerca de sistema de trabajo que son de gran valor para los administradores.

Coordinación y Ordenamiento: están constituidos por mecanismos que nos ayudan a coordinar la estructura, a mantenerla unida. Estos mecanismos requieren de muchos medios que afectan tanto a la comunicación como al control y a la propia coordinación.

Dirección: es impulsar, coordinar y vigilar las acciones de cada uno de los miembros del grupo de un organismo social, con el fin de que el conjunto de todas ellas realice del modo más eficaz los planes señalados.

Eficiencia en la Toma de Decisiones: es el resultado de un proceso sistemático compuesto de elementos claramente definidos y escalonado es una secuencia de etapas bien determinadas.

Ejecución: es la disposición de los recursos humanos, técnicos, financieros y administrativos para llevar a cabo el trabajo necesario para contar con una nueva capacidad instalada orientada a la producción de un bien o a la prestación de un servicio.

Información Confiable y Oportuna: es aquella información que está disponible para la toma de decisiones y que se puede acceder en el momento que se necesita utilizar. Además debe garantizar su integridad y confidencialidad.

Organización: se refiere a la estructuración técnica de las relaciones, que deben darse entre las jerarquías, funciones y obligaciones necesarias en un organismo social para su mayor eficiencia.

Planeación: es el proceso mediante el cual quienes toman decisiones en una organización, obtienen procesan y analizan información pertinente externa e interna con el fin de evaluar la situación presente de la empresa, así, como su nivel de competitividad con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la institución hacia el futuro.

Rentabilidad: es el nivel de beneficio de una inversión, es decir la recompensa por invertir.

Sistema de Control Administrativo: es el que proporciona las bases de las normas de trabajo, de lo que cada área funcional e integrantes de las mismas, deben hacer y cómo hacerlo. El control se alcanza a través de la interpretación de la información adecuada y oportuna resultante de los sistemas y procedimientos utilizados para crearlo.